

VJEŠTINA PREGOVARANJA U OBITELJSKOJ MEDIJACIJI

Ljubešić, Alenka

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2025

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Law / Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:199:155269>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-29**



Repository / Repozitorij:

[Repository Faculty of Law University of Zagreb](#)





Sveučilište u Zagrebu

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

Alenka Ljubešić

**VJEŠTINA PREGOVARANJA U
OBITELJSKOJ MEDIJACIJI**

SPECIJALISTIČKI RAD

Zagreb, 2025.



Sveučilište u Zagrebu

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

PRAVNI FAKULTET

STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA

Alenka Ljubešić

**VJEŠTINA PREGOVARANJA U
OBITELJSKOJ MEDIJACIJI**

SPECIJALISTIČKI RAD

Mentorica: prof.dr.sc. Branka Sladović Franz

Zagreb, 2025.



Sveučilište u Zagrebu

UNIVERSITY OF ZAGREB

FACULTY OF LAW

STUDY CENTER OF SOCIAL WORK

Alenka Ljubešić

**NEGOTIATION SKILLS IN FAMILY
MEDIATION**

SPECIALIST THESIS

Mentor: prof.dr.sc. Branka Sladović Franz

Zagreb, 2025.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. KOMUNIKACIJA	2
2.1. Komunikacijske vještine	4
2.2. Druge interpersonalne vještine	8
3. PREGOVARANJE.....	10
3.1. Pregovaranje kao komunikacijska vještina	10
3.2. Pregovaranje kao strukturirani proces	10
3.3. Definicija pregovaranja	12
3.4. Strategije i vrste pregovaranja	14
3.4.1. Tvrdo pregovaranje	19
3.4.2. Pozicijsko pregovaranje.....	24
3.4.3. Meko pregovaranje.....	27
3.4.4. Principijelno pregovaranje.....	30
3.4.5. Fiktivno pregovaranje.....	37
3.5. Izazovi u pregovaranju	38
4. PREGOVARANJE U OBITELJSKOJ MEDIJACIJI.....	39
4.1. Načela obiteljske medijacije	44
4.2. Strukturirani model obiteljske medijacije	47
4.3. Specifičnost pregovaranja u obiteljskoj medijaciji	51
5. OBITELJSKA MEDIJACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ	52
6. ZAKLJUČAK	57
LITERATURA.....	60

IZJAVA O IZVORNOSTI

Ja, Alenka Ljubešić, pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključiva autorica završnog rada te da u radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova te da se prilikom izrade rada nisam koristila drugim izvorima do onim navedenih u radu.

Ime i prezime: Alenka Ljubešić

Datum: 10.siječnja, 2025. godine

SAŽETAK

U suvremenom društvu, gdje su međuljudski odnosi podložni raznim izazovima i konfliktima, vještina pregovaranja postaje ključni alat za rješavanje nesuglasica i postizanje održivih dogovora. Pregovaranje je ključni dio obiteljske medijacije, s obzirom da se radi o načinu olakšavanja procesa pregovaranja za one osobe i situacije sukoba kojima je potrebna pomoć treće strane. Uloga obiteljskog medijatora je da stranama u sukobu osigura prostor za pregovaranje i da ih vodi prema zajedničkom dogovoru koji je prihvatljiv za obje strane. Pregovaranje se zasniva na komunikaciji. Za uspješno pregovaranje potrebne su komunikacijske vještine i alati koji omogućavaju medijatoru i sudionicima obiteljske medijacije razumijevanje procesa. Različite strategije pregovaranja primjenjuju se ovisno o resursima o kojima se pregovara, o osobnosti samih pregovarača te ciljevima koji se žele postići pregovaranjem. Tako je i niz izazova koji ovaj proces otežavaju, a uspješnost obiteljske medijacije ovisi o sposobnosti prevladavanja tih izazova u čemu pomaže vještina pregovaranja. Obiteljska medijacija je i socijalna usluga koja je za korisnike sustava socijalne skrbi besplatna.

Ključne riječi:

obiteljska medijacija, pregovaranje, medijator, komunikacijske vještine

ABSTRACT

In modern society, where interpersonal relationships are subject to various challenges and conflicts, the skill of negotiation becomes a key tool for resolving disagreements and reaching sustainable agreements. Negotiation is key part of family mediation since mediation is a way of facilitating the negotiation process for those people and conflict situations that require the help of a third party. The role of the family mediator is to provide the parties in conflict with space for negotiation and to guide them towards a mutual agreement that is acceptable to both parties. Negotiation is based on communication. Successful negotiation requires communication skills and tools that enable the mediator and family mediation participants to understand the process. Different negotiation strategies are applied depending on the resources being negotiated, the personality of the negotiators themselves, and the goals to be achieved through negotiation. There are also a number of challenges that make this process difficult, and the success of family mediation depends on the ability to overcome these challenges, which is helped by negotiation skills. Family mediation is also a social service that is free for users of the social welfare system.

Keywords:

family mediation, negotiation, mediator, communication skills

1. UVOD

Vještina pregovaranja univerzalni je pojam, jer većina ljudi posjeduje određene vještine kojima zastupa svoje želje i potrebe i pokušava ih ostvariti u svijetu u kojem živi. Budući se radi o vještinama, one se uče i razvijaju, uvježbavaju i mogu postati bolje. Za razliku od pojma pregovaranja kao komunikacijske vještine koja se koristi u svakodnevnom životu pregovaranje jest i strukturirani, definirani proces kojeg vode obučeni pregovarači, a koji je utemeljen na znanstvenim spoznajama. Jedan od načina vođenja procesa pregovora je uključivanje treće neutralne strane. Upravo će obiteljski medijator nužno osposobljen vještinom pregovaranja voditi obiteljsku medijaciju s ciljem postizanja dogovora i razrješenja sukoba među članovima obitelji i osoba vezanih obiteljskim odnosima. U obiteljsku medijaciju dolaze sudionici s određenom razinom usvojenih vještina pregovaranja koje se odnose na njihove komunikacijske vještine, ali obiteljski medijator je taj koji će svojim pregovaračkim sposobnostima i znanjem o strukturiranom procesu pregovaranja, oblikovati ovaj proces, pregovorima dati strukturu i provesti sudionike kroz obiteljsku medijaciju do postizanja njihova obostrano prihvatljivog dogovora. Sudionici će u obiteljskoj medijaciji imati priliku iskusiti nove vještine i alate komunikacije koji im kasnije mogu poslužiti za uspješnije razrješenje sukoba. Osim toga, iskustvo sudjelovanja u obiteljskoj medijaciji omogućiti će im usvajanje i razvijanje vještina pregovaranja koje će kasnije moći primjenjivati u različitim aspektima života.

Cilj ovog rada je a) opisati različite strategije i načela pregovaranja te b) prikazati specifičnosti primjene vještine pregovaranja u procesu obiteljske medijacije. U radu će se pojasniti pojam pregovaranja te različiti stilovi pregovarača u pregovorima. Pojasniti će se pojmovi vezani uz obiteljsku medijaciju, glavni elementi i faze medijacije. Opisati će se važnost vještine pregovaranja u obiteljskoj medijaciji, analizirati ključne komponente uspješnog pregovaranja te naglasiti pozitivne učinke koje vješti pregovarač može postići. Istražiti će se i prikazati komunikacijske vještine koje su glavni alat pregovaračkog procesa i obiteljske

medijacije o kojima ovise ishodi i postizanje sporazuma. Pregovarač i medijator nužno su osposobljeni složenim komunikacijskim vještinama, a istaknuti će se i druge interpersonalne vještine medijatora koje su specifične za primjenu u postupcima medijacije. U prvom dijelu rada opisati će se proces pregovaranja, dok će se u drugom dijelu prikazati specifičnosti primjene pregovaranja u obiteljskoj medijaciji gdje se radi o procesima između članova obitelji koji su praćeni emocijama i međusobno isprepletenim ulogama i odnosima. Obiteljska medijacija je proces pregovaranja u koji se uključuje treća neutralna strana. Prisutnost treće osobe nameće okvire, postavlja pravila i pruža strukturu. Pregovaranje je dio obiteljske medijacije, a medijator je nužno osposobljen vještinom pregovaranja. Proces medijacije može se usporediti sa klackalicom, kada dvije osobe u sukobu iznose svoje pozicije i to sve dok se ne otkriju interesi kada dolazi do "točke ravnoteže" u kojoj započinje proces pregovora. Kada su ispunjene pretpostavke za medijaciju i kada su sudionici spremni na suradnju, dolazi do stjecanja uvida u osobne potrebe i interese kao i u potrebe i interese druge strane te se nakon toga može i postići dogovor s kojim su obje strane zadovoljne. Obiteljska medijacija odvija se u određenom društvenom i kulturološkom okviru te stavovi o pregovaranju i o obiteljskoj medijaciji ovise o tom kontekstu. Na kraju će se opisati pravni okvir temeljem koje se obiteljska medijacija provodi u Republici Hrvatskoj.

2. KOMUNIKACIJA

Teorije komunikacije tvrde da su sukobi često rezultat neučinkovite komunikacije. Ako dvije osobe ne mogu učinkovito komunicirati, vjerojatnije je da će doći do sukoba. Neučinkovita komunikacija može dovesti do pogrešnih tumačenja. Ako dvije osobe ne razumiju jedna drugu, vjerojatnije je da će donositi pogrešne zaključke o motivima i namjerama druge osobe, što dovodi do frustracije i bijesa. Tako je Deutsch (1996. prema Milne, Folberg i Salem, 2004.) tvrdio da su sukobi rezultat različitih perspektiva i interpretacija situacije. Iz perspektive pregovaranja i medijacije najznačajniji teoretičar je Thomas Gordon koji je razvio

model komunikacije sukoba koji se temelji na principu zajedničkog rješavanja problema.

Gordonov model (Žižak, 2012.) je poznat kao "Metoda Gordonovog komuniciranja". Njegove teze su: sukobi su neizbježni u svim odnosima; sukobi mogu biti konstruktivni ili destruktivni; konstruktivni sukobi mogu dovesti do rasta i poboljšanja odnosa; destruktivni sukobi mogu dovesti do štete i narušavanja odnosa. Gordonov model se temelji na ideji da su sukobi rezultat različitih potreba i želja. Kada dvije osobe imaju različite potrebe ili želje, vjerojatnije je da će doći do sukoba. Prije svega potrebno je aktivno slušanje što znači da se sluša na način da se razumije perspektiva osobe s kojom se komunicira. Aktivno slušanje uključuje izražavanje osjećaja, jasno i sažeto te potrebe da se bude u komunikaciji sa drugom osobom na jasan i autentičan način. Gordonov model je vrijedan alat za ljude koji žele naučiti kako učinkovito rješavati sukobe. Model može pomoći ljudima da uče više jedni o drugima, pronađu rješenja koja su prihvatljiva za obje strane i izgrade snažnije i zdravije odnose.

"Komunikacija je proces kroz koji uključene osobe zajednički izgrađuju značenje poruka koje razmjenjuju te pritom utječu jedni na druge na određen način i u nekom opsegu" (Žižak, 2012:24). Komunikacija je složeni proces u kojem osobe koje komuniciraju stvaraju odnos, jedna na drugu utječu i nastoje se razumjeti. S obzirom na broj osoba koje komuniciraju razlikuju se: a) intrapersonalna komunikacija, kada se vodi unutarnji monolog, razgovor sa samim sobom; b) interpersonalna komunikacija između dvije i više osoba te c) impersonalna ili javna, masovna komunikacija (Žižak, 2012). Obiteljska medijacija kao i proces pregovaranja temelji se na interpersonalnoj komunikaciji koja uključuje dvije i više osoba. Prilikom slanja poruke jedne osobe do primanja te poruke od strane druge osobe dolazi ponekad do iskrivljavanja značenja i šumova u komunikaciji koji sprječavaju da poruka od pošiljatelja do primaoca dođe u istom obliku. "Količina izgubljenih/izmijenjenih podataka ovisi o kognitivnim/misaonim i verbalnim sposobnostima, tj. o umješnosti pošiljatelja poruke da svoje misli oblikuje u riječi, a potom i da ih izgovori tako da to bude što sličnije njegovoj početnoj misli/mislama" (Arambašić, 2022:67). Metaforom kako se od govorenja o zelenom kvadratu može

razumjeti da se radi o žutom šesterokutu Arambašić (2022.) opisuje upravo proces transformacije poruke koja se događa u svakodnevnoj komunikaciji. Autorica na plastičan način početnu odaslanu poruku opisuje kao zeleni kvadrat, a ova poruka se tijekom složenog procesa komunikacije transformira i pretvara u žuti šesterokut, to je ono što primatelj poruke čuje. Upravo ova transformacija opisuje kako je komunikacija složen proces, a cilj svake uspješne komunikacije jest da poruka koja je poslana u svom najbližijem obliku dođe do primatelja te poruke. Vještina pregovaranja i umješnost medijatora u obiteljskoj medijaciji omogućavaju da poruke stignu u najbližijem mogućem formatu onome kome su upućene, a time se postiže veće razumijevanje i motiviranost za nastavak komunikacije.

2.1. Komunikacijske vještine

Za uspješno pregovaranje potrebne su komunikacijske vještine i alati koji omogućavaju medijatoru i sudionicima obiteljske medijacije razumijevanje procesa te ih vodi k zajedničkom cilju. Komunikacija je sposobnost jasnog, učinkovitog i uvjerljivog komuniciranja sa svim stranama uključenim u medijaciju. To uključuje sposobnost upravljanja teškim osobnostima i održavanja konstruktivnog dijaloga s poštovanjem. Jasna, precizna i poštovanjem obogaćena komunikacija ključna je za uspješnu medijaciju. Pregovarač mora biti sposoban artikulirati svoje misli i ideje te istovremeno olakšati komunikaciju između članova obitelji. U svom istraživanju Paquin (1985., prema Irving i Benjamin, 1995.) također navodi da su komunikacijske vještine sudionika koje uključuju sposobnost pregovaranja, korištenja "ja" poruka i slično, obilježja koja pridonose sklapanju sporazuma, odnosno njihov izostanak ga otežava.

Jedna od ključnih pregovaračkih vještina u pregovorima i obiteljskoj medijaciji je aktivno slušanje. Aktivno slušanje ne uključuje samo slušanje onoga što je rečeno, već i nastojanje da se razumiju emocije, motivacije i potrebe koje stoje iza riječi. Ova vještina omogućuje medijatoru da identificira područja slaganja i neslaganja, razjasni nesporazume i pomogne stranama da izraze svoje osjećaje i brige na konstruktivan i ne osuđujući način. Aktivno slušanje je sposobnost pažljivog slušanja drugih strana, razumijevanja njihovih perspektiva i zabrinutosti te reagiranja

na način koji pokazuje razumijevanje i empatiju. Pregovarač pažljivo sluša sve strane kako bi "uhvatio" suštinske probleme i skrivene želje. Aktivno slušanje omogućuje identifikaciju osnovnih problema te pomaže u postizanju održivih rješenja. Aktivno slušanje je moćna vještina te iznimno važan dio procesa pregovaranja. Objedinjuje značajke empatičkog slušanja sa suosjećanjem, (slušatelj) treba pokazati spremnost da razumije misli, uvjerenja i osjećaje sugovornika i dijaloškog/odnosnog slušanja (dvosmjerni proces koji vodi do stvaranja novog zajedničkog razumijevanja kroz dijeljenje mišljenja među sugovornicima) (Ajduković, 2012.). Slušanje je aktivni proces kako bi se međusobno postiglo razumijevanje odnosno smanjilo nerazumijevanje. U tom procesu koriste se i druge važne komunikacijske vještine i to: onaj tko sluša sažima, parafrazira i reflektira ono što je čuo, ali i doživio te postavlja pitanja. Uz to koriste se neverbalni i paralingvistički znakovi (Sladović Franz, 2015b.). Često je samo aktivno slušanje dovoljno pomažuće (Ajduković, 2012). Aktivno slušanje doprinosi razvoju povjerenja, smirivanju situacije, razjašnjavanju što je preduvjet za rješavanje problema. Koristeći ove komunikacijske vještine proces se može usmjeriti prema rješavanju problema, a ono što je nekorisno i može smetati ignorirati će se. Uloga aktivnog slušanja tijekom medijacije je dobiti informacije, raditi na razvoju povjerenja, pokazati zainteresiranost za "teška" pitanja, dobiti saznanja o interesima i brigama odnosno pozicijama i interesima što će pomoći u pronalasku rješenja. Izazovi aktivnog slušanja u obiteljskoj medijaciji su utjecaj na nepristranost medijatora, paralelno procesiranje u odnosu na oba sudionika, upravljanje prekidima, upravljanje vlastitim reakcijama, upotreba u suvoditeljstvu te opasnost da se prestane slušati (Sladović Franz, 2015.). Za aktivno slušanje treba vrijeme, kao i za pregovaranje jer kad nema dovoljnog vremena nema niti učinkovitog pregovaranja.

Prema Gordonovom modelu uobičajeni propusti pri aktivnom slušanju su (Žižak, 2012:108):

"1. "Vođenje" druge osobe aktivnim slušanjem. Aktivno slušanje koristi se za usmjeravanje ponašanja ili razmišljanja osobe. Tako se dovodi u pitanje suština aktivnog slušanja. To se može postići tzv. usmjeravajućim pitanjima koja se ne preporučuju, kao što je primjerice: "Ne mislite li da je najbolje...?"

2. "Vrata se otvore, a zatim treskom zatvore." Kada slušatelj ne izdrži dovoljno dugo u aktivnom slušanju odnosno ne čuje drugu osobu zaista do kraja, jer mu se ne sviđa to što čuje. Primjerice, kada rukovodna osoba potakne djelatnika da opiše svoje nezadovoljstvo organizacijom rada, no kada čuje primjedbe koje se odnose i na njega i podrazumijevaju njegovu promjenu, prekida razgovor. Isto se može dogoditi i u drugim komplementarnim odnosima, primjerice odgajatelja i djeteta u dječjem ili odgojnom domu, roditelja i djeteta, ali i u partnerskim ili prijateljskim odnosima koji pretpostavljaju više simetričnosti.
3. Slušanje bez suosjećanja. Suosjećanje znači kvalitetu komunikacije koja pošiljatelju poruke priopćuje da slušatelj s njim suosjeća, "stavlja se u njegovu kožu".
4. Aktivno slušanje u "nepravo" vrijeme. Postoji vrijeme kada osoba želi i kada ne želi govoriti o svojim osjećajima, brigama i strahovima. Također nije dobro da slušatelj "otvori vrata", a onda se nema vremena posvetiti slušanju."

Komunikacija kao složeni proces na koji utječe niz varijabli oslanja se na komunikacijske vještine koje se mogu učiti i vježbati. One ipak trebaju biti usvojene na razini da se primjenjuju automatizmom jer će to omogućiti autentičnost kod primjene kako u medijaciji tako i u pregovaranju. Sastavni dio aktivnog slušanja jesu i vještine koje omogućavaju i međusobno razumijevanje, a najvažnije su: sažimanje, parafraziranje, reflektiranje, parcijalizacija, postavljanje pitanja i informiranje (Arambašić, 2022.).

Sažimanje daje mogućnost slušatelju da provjeri je li dobro razumio što je sugovornik želio reći. Daje mogućnost govorniku da pojasni je li slušač dobro razumio, na taj način može bolje razumjeti i sebe. Sažimanje služi za završavanje jedne teme i omogućavanje prelaska na drugu temu. Doprinosi utvrđivanju koje su informacije korisne odnosno nekorisne. Sažimanje će poslužiti i kada se iznosi puno sadržaja, ako sudionik medijacije govori konfuzno zaustaviti će se i sadržaj sažeti ".....sada smo dogovorili.....a sljedeći put ćemo o....." ili na početku sljedećeg susreta sažeti će se prošli susret i podsjetiti što je dogovoreno za ovaj susret. Sažimanje služi za naglašavanje sadržaja, pronalazak zajedničkog i usmjeravanje na budućnost.

Smanjuje konflikt i pomiče fokus sa emocija na postizanje sporazuma (Sladović Franz, 2005.a).

Parafraziranje se koristi kada se sadržaj ili fokus želi vratiti onome tko je govorio. Medijator će svojim riječima reći ono što je čuo, uz korištenje ključnih riječi koje je govornik koristio te će provjeriti je li ispravno parafrazirao (npr. "Ako sam dobro razumio rekli ste da"). Parafraziranje služi za naglašavanje važnog, za provjeru kako je shvaćeno ono što je izrečeno. "Parafraziranje znači svojim riječima ponoviti verbalan sadržaj koji smo čuli od sugovornika, i to bez tumačenja poruka koje nam je on poslao glasom i tijelom" (Arambašić, 2022.:311).

Reflektiranje/zrcaljenje se koristi kada se prepoznaju emocije i kada se želi dati poruka da je emocija prepoznata, a u medijaciji se često koristi kada se žele istaknuti slična emocionalna stanja obaju sugovornika koja ih povezuju i vode ka uviđanju ne samo razlika već i sličnosti. Omogućava se da osoba koja govori razmisli kako se osjeća i zbog čega. Reflektiranje će biti korisno ukoliko postoji raskorak između ponašanja i emocija. Služi kao povratna informacija, daje se poruka da su važne emocije te ima za cilj razvoj odnosa (npr. "Imam dojam da vas ovaj razgovor ljuti"). Važno je u obiteljskoj medijaciji ne "podizati" emocije, oprezno se koristiti reflektiranjem i to uvijek kada sudionici imaju iste emocije kako bi se prepoznalo zajedničko i usmjeravalo na dogovor (Arambašić, 2022.).

Parcijalizacija je koristan alat kada se jedan problem razdvaja na više manjih jer će se lakše doći do rješenja. Parcijalizacija se često koristi uz prioritizaciju kada se sporna pitanja rangiraju od manje važnih do više važnih ili hitnih i na taj način se dolazi do jednog po jednog rješenja (Sladović Franz, 2015.).

Osim navedenog, koristi se i vještina postavljanja pitanja koja služi za usmjeravanje razgovora pri čemu je važno znati što je svrha postavljanja pitanja, što se želi pitanjem postići. Smisao postavljanja pitanja je dobivanje informacija, bolje razumijevanje sugovornika, razvijanje interesa za neku temu, pomoći sugovorniku da jasnije i kritički razmišlja o sebi i situaciji, pomoći sugovorniku da izrazi osjećaje,

uvjerenja i mišljenje, održati kontrolu procesa i konstruktivnog razgovora (Arambašić, 2022.)

Informiranje se koristi u obiteljskoj medijaciji kada se daju informacije i govore činjenice koje će olakšati stvaranje alternativa. Ukoliko medijator nema dovoljno informacija o određenoj temi može uputiti sudionike da do sljedećeg susreta i oni saznaju više o određenoj temi, može medijator saznati potrebne informacije, a u složenijim pitanjima može se uključiti stručnjak koji će dati potrebne informacije, kao npr. kod podjele bračne stečevine gdje se može uključiti odvjetnik.

Još jedna značajna komunikacijska vještina je preoblikovanje, a koristi se kad se iz pozicija želi pomaknuti u razgovor o interesima i potrebama i traženje rješenja. Cilj je preoblikovanja da se nešto što je rečeno u negativnom kontekstu oblikuje na način da je pozitivno pri čemu je važno pažljivo birati riječi, parafrazirati sadržaj rečenog, a reflektirati emocije. Preoblikovanje će se koristiti kod zastoja, kada je prisutno optuživanje i okrivljavanje, kada se želi usmjeriti iz prošlosti na budućnost i kada se žele naglasiti zajedničke brige i emocije. "Preoblikovanje znači promjenu izjave sudionika na način da se ponudi drukčije, šire i pozitivno viđenje situacije." (Sladović Franz i Branica, 2023.:180).

2.2. Druge interpersonalne vještine

Uz osnovne komunikacijske vještine za medijaciju su značajne i sljedeće vještine i postupci: upotreba neutralnog govora, upotreba metafora, normaliziranje, preusmjeravanje s pozicija na pregovaranje o interesima, poticanje uzajamnosti i zajedničke veze među stranama, usmjeravanje na budućnost, usmjeravanje na zadatak (Parkinson, 2011).

Rješavanje problema je sposobnost identificiranja temeljnih problema koji pokreću sukob s ciljem pomoći stranama da pronađu praktična rješenja koja se bave tim problemima. Ova vještina uključuje kombinaciju analitičkog i kreativnog razmišljanja i sposobnost suradnje s drugim stranama. Medijator treba pomoći stranama da identificiraju svoje ciljeve i prioritetne interese. Postavljanje jasnih ciljeva olakšava usmjeravanje pregovora prema konkretnim rješenjima.

Pretpostavke za uspješno provođenje medijacije jesu na strani medijatora dobro znanje, vještine i uz njih vezane profesionalne vrednote. Tijekom medijacijskog procesa medijator koristi različite vještine koje se primjenjuju i kombiniraju ovisno o dinamici i stupnju sukoba. Medijator upravlja procesom pregovaranja dok je na sudionicima odgovornost za postizanje sporazuma. Parkinson (2014.) navodi i druge interpersonalne vještine koje su ključne za uspješnost provedbe medijacije, a to su uspostava odnosa, isticanje zajedničkog, olakšavanje komunikacije, upravljanje ravnotežom moći i testiranje izvedivosti.

S obzirom na usvojene navedene vještine, svoju osobnost i vrijednosti medijator će razviti svoj vlastiti stil. Kompetentnost medijatora ovisiti će o području iz kojeg dolazi i njegovu prethodnom znanju. Za medijatora je važno biti autentičan, što znači da ono što govori prati njegova neverbalna komunikacija, da ima razvijenu empatiju koja će mu omogućiti prihvaćanje i poštovanje svakog sudionika. Uspostava odnosa povjerenja i poštovanja nužna je za uspješan rad i postizanje ciljeva u pregovaranju. Govorom tijela odnosno neverbalnom komunikacijom medijator manifestira određene položaje (samo prezentacije) smirenosti, samopouzdanja, kontrole, simpatije i empatije. Izrazi lica i fizički položaj i pokreti tijela govore mnogo o raspoloženju, osjećajima, nelagodi ili stvarima koje ljudi žele sakriti zato je važno za medijatora da ih bude svjestan i da ih zna prepoznati kod drugih. Prilagođenost i osjetljivost na kulturne razlike (tradicije) ključni su za praksu medijacije. Medijator treba biti svjestan svoje vlastite kulturne pozadine, jednako kao što treba obratiti pozornost na različito kulturno porijeklo sudionika u procesu medijacije. Uz specifične medijacijske vještine potrebno je imati i određena znanja iz područja psihologije, sociologije, prava, rješavanja sukoba te poznavanje nadležnosti i uloge drugih stručnjaka koji su uključeni u postupak (socijalnih radnika, odvjetnika). Medijator treba osvještavati utjecaj koji proces medijacije ima na njega samog.

3. PREGOVARANJE

3.1. Pregovaranje kao komunikacijska vještina

Većina ljudi je manje ili više obučena i sposobna pregovarati jer imaju manje ili više razvijene vještine pregovaranja. U svakodnevnom životu, u različitim prilikama kada jedna osoba želi nešto dobiti od druge ili kada želi postići dogovor automatizmom će iz razgovora prijeći u pregovaranje. Fisher, Ury i Patton (2019.:1) navode kako "svatko pregovara o nečemu i to svaki dan." Činjenica da svi i u različitim situacijama pregovaraju zapravo pregovaranje definira kao proces komuniciranja. U nekim kulturama pregovaranje je toliko cijenjeno da je postalo kulturno obilježje naroda poput cjenjkanja na tržnici oko konačne cijene proizvoda.

Tako Tudor (1992.) razlikuje spontano pregovaranje koje se susreće svakodnevno u životu ili poslu gdje se iz razgovora spontano prelazi u pregovaranje, a da sudionici toga nisu ni svjesni. Ono se odvija bez primjene metoda, strategija i pravila. Za razliku od spontanog pregovaranja, strukturirano pregovaranje je utemeljeno na znanstvenim metodama i praksi. Spoznaje o pregovaranju koje koristimo u jednostavnim, svakodnevnim poslovima i odnosima razlikuju se od strategija i taktika potrebnih za prolazak kroz faze strukturiranog procesa vođenja pregovora.

3.2. Pregovaranje kao strukturirani proces

Pregovaranje se počinje istraživati i biti predmetom znanstvenog interesa sredinom 20. st. najprije u području trgovine, ekonomije te kasnije diplomacije i politike (Tomašević Lišanin, 2004.). Krajem 20. st. pregovaranje i medijacija se počinju primjenjivati u sudskim sporovima kao jedno od mirnih načina rješavanja sporova (Alinčić, 1999.). Pregovaranje se primjenjuje u psihosocijalnom radu kao intervencija prilikom rada sa grupama, individualnog rada, intervencijama vezano uz sukobe i u radu s obiteljima (Sladović Franz, 2005.). Pregovaranje se primjenjuje u gotovo svim područjima od gospodarskih i društvenih grana, od gospodarstva do pregovora između država, velikih korporacija, poslovnih pregovora, primjenjuje se i u radu policije kod talačkih kriza i drugo.

Vještina pregovaranja je sposobnost učinkovitog vođenja razgovora i postizanja dogovora između dvije ili više strana koje imaju različite interese, potrebe i ciljeve (Fisher, Ury i Patton, 2019.). Osnovni cilj pregovaranja je postići obostrano prihvatljivo rješenje koje zadovoljava interese i potrebe svih strana uključenih u proces. Ključna je ideja da jedna strana ne bi trebala izlaziti iz pregovora osjećajući se potpuno poraženo ili nezadovoljno. Umjesto toga, vještina pregovaranja naglašava potrebu za pronalaskom kreativnih rješenja koja zadovoljavaju više strana. Pregovaranje je kreativni proces zbog čega svaki pregovarač razvije svoj osebujni stil. Njegov stil ovisi o znanju, poznavanju teme, kompetencijama, primjeni komunikacijskih vještina, osobnosti, svjesnosti, itd.

U profesionalnom okruženju usvojene vještine pregovaranja jedna su od najvažnijih kompetencija zaposlenika. Pregovaranje se odvija na službenoj i radnoj razini kao strukturirani proces u situacijama službenih pregovora ili na neformalnoj razini unutar poslovnih procesa, prilikom održavanja radnih sastanaka, dogovora i suradnje zaposlenika u obavljanju određenog zadatka (Šlogar i Cigan, 2012.). Segetlija (2009. prema Sabolski 2022.) naglašava vezu kvalitete pregovaračkih vještina sa izravnim utjecajem na poslovni uspjeh odnosno na uspjeh općenito. Tomašević Lišanin (2004.) ističe važnost strateškog pregovaranja za poslovni uspjeh te povećanje dobiti razvijanjem suradničkog odnosa poslovnih partnera temeljenog na uspješnom pregovaračkom procesu.

Tudor (1992.) definira pregovaranje kao proces gdje dvije ili više strana koje su ujedno i zainteresirane pokušavaju naći zajedničko rješenje za svoje potrebe i interese. Težište je na dobrovoljnosti i interesu uključenih strana da žele postići dogovor, da postoji minimum interesa za razgovor i spremnost da se razgovora. S druge strane radi se o zajedničkom rješenju iz čega je razvidno kako se ne radi o pojedinačnim interesima i želji da se pobjedi ili bude u pravu, a drugu stranu porazi, već postoji usmjerenost na pronalazak zajedničkog cilja i postizanje sporazuma. Nadalje, u pregovorima ona druga strana ima nešto što prva strana želi. Ukoliko jedna strana želi nešto što druga ima, to predstavlja motiv zašto bi uopće ulazila u

pregovore i zašto bi pregovarački proces započeo. U poslovnim pregovorima ili pregovorima vezanim uz politiku i diplomaciju motiv je neki resurs koji jedna strana posjeduje, a druga ga želi za sebe.

Lewicky, Saunders i Barry (2009.) navode nekoliko razloga zašto ljudi ulaze u pregovore: a) da bi podijelili neke ograničene resurse ili imovinu; b) da bi stvorili nešto novo što niti jedna strana ne može sama i c) da bi riješili nesuglasice ili problem s drugom stranom. Dakle, tijekom cijelog života ljudi pregovaraju te se obzirom na formalnost procesa i postupka može govoriti o pregovorima u svakodnevnom privatnom životu, o komunikacijskoj vještini pregovaranja te o pregovorima u formalnom okruženju unutar različitih sustava (npr., javnom, poslovnom, političkom) kao strukturiranom procesu pregovaranja.

3.3. Definicija pregovaranja

Fisher, Ury i Patton (2019.) su definirali pregovaranje kao sredstvo dobivanja onoga što želimo od drugih s ciljem postizanja sporazuma u situaciji kada pregovaračke strane imaju zajedničke interese, ali i neke suprotne. Prema tom konceptu definirani su ključni aspekti principijelnog pregovaranja: odvojiti osobe od problema (zajedničko „napadanje“ problema, a ne međusobno), usmjeriti se na interese, ne na pozicije; stvoriti što više opcija i prihvatiti objektivne kriterije.

Tudor govori o pregovaranju kao neobičnom poslu. "Pregovaranje je studija ponašanja ljudi i studija tehnologije rješavanja problema" (Tudor, 1992:1). Ističe se složenost procesa pregovaranja te naglašava važnost kompetencija pregovarača, a tako se u obiteljskoj medijaciji osim navedenog naglašava uloga obiteljskog medijatora kao treće strane čije će kompetencije imati utjecaj na ishode medijacije.

Pregovaranje je proces komuniciranja sa ciljem dosizanja zajedničke odluke. Prepreku na tom putu može predstavljati neumješnost pregovarača, skromne komunikacijske vještine i razlika u moći između sudionika gdje je jedan sudionik verbalno moćniji u odnosu na drugog. U obiteljskoj medijaciji medijator će u svakom trenutku voditi brigu o ravnomjernoj moći sudionika, vremenu kojeg će ravnomjerno

rasporediti i brinuti o dužini vremena koje koriste za govorenje, podučit će sudionike o komunikacijskim vještinama, važnosti slušanja i pomoći im da se razumije izrečeno, koristiti će različite komunikacijske alate i intervencije poput parafraziranja, sažimanja, postavljanja pitanja. Koristeći preoblikovanje medijator će usmjeriti razgovor u željenom, pozitivnom smjeru te će se nastojati izbjeći zastoji i otpori u komunikaciji (Sladović Franz i Branica, 2023.).

"Pregovaranje je komunikacijski proces kojim se rješava konflikt interesa dviju razumnih pregovaračkih strana" (Tudor, 1992:4). Naglašava se bit pregovaranja kao komunikacijskog procesa i važnost učinkovitog komuniciranja te se ističe postojanje nekog konflikta odnosno sukoba interesa, ali i dviju razumnih strana što uključuje spremnost na postizanje zajedničkog dogovora i dobrovoljnost. Upravo je u obiteljskoj medijaciji važno isticati sudionicima medijacije kako su ulaskom u medijaciju preuzeli odgovornost za vlastiti život i za život svoje djece ili drugih članova obitelji ukoliko se radi o obiteljskoj medijaciji vezanoj uz druga pitanja.

Postavlja se pitanje što su to dobri pregovori?

Dobri pregovori podrazumijevaju postizanje kvalitetnog sporazuma koji bi zadovoljio obje strane, to može biti i postignut djelomični dogovor, važno je da se radi o sporazumu s kojim su u određenoj situaciji zadovoljne obje strane. Isto tako, u obiteljskoj medijaciji nije nužno da se postigne sporazum oko svih spornih pitanja, da bi sudionici mogli reći kako je sporazum kvalitetan. Ishod obiteljske medijacije nerijetko je sasvim nešto drugo od očekivanja sudionika i pozicija s kojima su došli u obiteljsku medijaciju. Kvalitetan sporazum zadovoljiti će obje strane u smislu postizanja dogovora oko temeljnih pitanja (Fisher, Ury i Patton, 2019.).

Vrijeme koje je utrošeno u pregovaranje jedan je od pokazatelja uspješnosti pregovora. Posebno u današnje vrijeme kada vrijedi paradigma „vrijeme je novac“ i više no ikad do izražaja dolazi kako je ono značajni prediktor cijene nekog proizvoda i poslovnog procesa, a više potrošenog vremena ide na štetu poslovnog procesa u kojem se pregovara. U obiteljskoj medijaciji također je nužno utrošiti optimalno vrijeme pri čemu je ključna riječ "optimalno". Ukoliko se požuruje sudionike to će

negativno utjecati na kvalitetu i održivost postignutih dogovora. S druge strane, ukoliko se medijacija oduži i neracionalno se troše resursi, može se dogoditi da sudionici gube interes i odustaju od obiteljske medijacije. Zato je postupak obiteljske medijacije vremenski ograničen. Zakonodavac je vodeći brigu o resursima s kojima raspolaže unutar sustava socijalne skrbi, a uvažavajući profesionalne zahtjeve za provođenje strukturiranog modela obiteljske medijacije odredio trajanje obiteljske medijacije i na neki način ga ograničio. Zakonom o socijalnoj skrbi (NN 18/22,46/22,119/22,71/23,156/23) člankom 87. točkom 3. definirano je „trajanje socijalne usluge obiteljske medijacije od tri do osam medijacijskih susreta u razdoblju do šest mjeseci“.

Dobre pregovore karakterizira postizanje kvalitetnog sporazuma dok su vrijeme, sredstva i energija koji su utrošeni u pregovore optimalni. Da bi pregovore ocijenili kao kvalitetne rezultat jesu dobri međuljudski odnosi te rješenja koja će odgovarati i jednoj i drugoj strani. Često se u pregovorima postignu neplanirana rješenja jer uključuju istraživanje više opcija i pregovarači pronalaze nova rješenja, a koja su za njih povoljnija. Kvalitetnim pregovorima postižu se novi odnosi i stvaraju preduvjeti za dugoročnu suradnju, a zbog svega navedenog postoji povjerenje između strana i pouzdana provedba sporazuma (Tudor, 1992.).

3.4. Strategije i vrste pregovaranja

Kako će se voditi pregovori ovisi o temi, ciljevima koji se žele postići, resursima oko kojih se vode pregovori kao i osobnim preferencijama pregovarača. Kultura u kojoj se pregovori vode također ima utjecaj koja će se strategija smatrati korisnijom i koja se preferira. Primjena određenih stilova ponašanja ovisiti će i o izboru načina rješavanja konflikta ovisno o situacijama u kojima se pregovarač nalazi, ovisno o tome koliko je problem važan ili će pak na pregovaranje utjecati drugi čimbenici.

U situaciji kada je problem složen, kada pregovarač ima dovoljno vremena, a za rješenje problema potrebni su resursi i drugih strana primijeniti će se strategije integrativnog pregovaranja. Ovaj stil nije prikladan kada je problem jednostavan,

kada se zahtjeva trenutna odluka, kada druga strana nije zainteresirana za rješavanje problema ili nema usvojene vještine pregovaranja. Popuštanje kao stil rješavanja sukoba izabrati će se kada pregovarač misli da je u krivu, kada je problem drugoj strani puno važniji, kada je jedna strana u nepovoljnijem položaju od druge ili je važno očuvanje odnosa. Nije prikladno izabrati popuštanje kao metodu rješavanja konflikta kada je problem važan, kada je druga strana u krivu ili nije etična. Izbjegavanje kao pristup rješavanja sukoba izabrati će se kada se radi o problemu koji nije važan i koji nema značaj ili će sukob sa drugom stranom imati takve negativne posljedice da ga je bolje izbjeći. Situacije u kojima se ne može izbjeći rješavanje problema je kada je problem važan, kada je osoba odgovorna za donošenje odluke, kada je potrebna trenutna reakcija ili strane ne žele čekati, problem se mora riješiti. Dominirajući stil rješavanja sukoba izabrati će se u situacijama kada je problem jednostavan, kada je potrebna brza odluka, kada je nužno poduzimanje nepopularnih poteza. Ovaj stil je pogodan u situacijama kada podređeni nisu dovoljno stručni da donose tehničke odluke, a problem je važno riješiti. Dominirajući stil nije prikladan kada je problem složen i kada su obje strane jednako moćne, kada odluku ne treba donijeti brzo. Kompromis je stil rješavanja konflikta koji će se izabrati u situacijama kada se ciljevi strana međusobno isključuju, kada su strane jednako moćne, kada se ne može postići dogovor, kada integrativan i dominirajući stil ne daje uspjeh te je potrebno privremeno rješenje složenog problema. Kompromis nije dobar izbor kada je jedna strana moćnija i kada je problem dovoljno složen da je potreban pristup rješavanja problema (Lewicky, Saunders i Barry, 2009.).

Vrste pregovora (Beklavac, 2023.) jesu: timsko, integrativno, distributivno i principijelno. Timsko pregovaranje primjenjuje se kada se radi o vrlo složenim pitanjima spora. Zbog složenosti pitanja nužno je sudjelovanje više stručnjaka. Važno je znati tko je vođa tima, a nužna je kvalitetna i dobra priprema. Integrativno pregovaranje odnosi se na postizanje jednog ili više dogovora po principu dobivam/dobivaš. Distributivno pregovaranje primjenjuje se kada su resursi ograničeni. Rezultat je rješenje dobivam/gubiš, jedna strana pobjeđuje, a druga gubi. Principijelno pregovaranje je ono u kojem su obje strane usmjerene na

zadovoljavanje obostranih interesa, a ne suprotnosti. Postiže se dogovor koji odgovara svima uključenim, postiže se ishod pobjeda-pobjeda.

Tomašević Lišanin (2004.) razlikuje distributivni i integrativni pristup pregovaranju. Autorica ističe kako je distributivni pristup karakteriziran "tvrdom igrom", komunikacija je oštra, "muška", a igra se igra u kojoj dobivaš sve ono što druga strana izgubi. Pristupa se pregovorima na način da se inzistira na pozicijama. S druge strane je integrativni pristup pregovorima kojeg karakterizira suradnički odnos, kreativni pristup i "poštena igra". Obilježava ga pristup u kojem će se integrirati i proširiti mogućnosti, "povećati kolač", pregovarati oko cijelog paketa, istražiti interese i misliti na sebe, ali i druge.

Prema Tudoru (1992.) strategije pregovaranja koje imaju svoje specifične ciljeve jesu:

- a) tvrdo pregovaranje,
- b) pozicijsko pregovaranje,
- c) meko pregovaranje,
- d) principijelno pregovaranje i
- e) fiktivno pregovaranje.

Principijelno pregovaranje ima za cilj postići kvalitetan sporazum s obostranim zadovoljavanjem potreba. U principijelnom pregovaranju sudionici se ne promatraju kao protivnici već kao partneri i suradnici u rješavanju problema. Karakterizira ga racionalan utrošak vremena, energije i sredstava, dobri međuljudski odnosi, najšira od mogućih rješenja te neplanirana i neočekivana obostrana rješenja. Dobit za obje strane principijelnog pregovaranja jesu postizanje operativnih rješenja i dugoročnih privatnih i poslovnih odnosa. Principijelno pregovaranje ima za cilj očuvati dobre međuljudske odnose ali i graditi odnose u budućnosti. Sudionici ovih pregovora mogu se pouzdati u provedbu rješenja, odnos karakterizira povjerenje i međusobno uvažavanje. Tvrdo pregovaranje ima za cilj postići sporazum jednostrane koristi dok meko pregovaranje ima za cilj postići sporazum bilo kakve vrijednosti. Osim toga, meko pregovaranje karakteriziraju dobri međuljudski odnosi i dugoročni

dobri poslovni odnosi. Za pozicijsko pregovaranje karakteristično je postizanje sporazuma jednostrane koristi i jednostrana gotova rješenja. Fiktivno pregovaranje se odvija iz različitih, često prikrivenih razloga, sporazum se neće postići niti će se provesti.

Prema Fisher, Ury i Pattonu (2019:3) razlikuje se meko i tvrdo pregovaranje, a nešto između mekog i tvrdog pregovaranja je principijelno pregovaranje. Oni ističu kako "to omogućava da ostanete poštteni dok vas istodobno štiti od onih koji bi vaše poštenje rado iskoristili".

Pregovarač će izabrati određeni stil vođenja pregovora koji je međusobno ovisan sa izborom strategije pregovaranja. Stilovi pregovarača su meki i tvrdi pozicijski pregovarači te fleksibilni stil pregovarača (Alipour, 2016; prema Sabolski, 2022.).

Tvrđi pregovarač je nepokolebljiv, postavlja visoke zahtjeve, popušta vrlo malo i sa svojim stavom izdrži do samog kraja. On na svaku situaciju gleda kao na natjecanje u kojem je pobjednik onaj tko duže izdrži. Pozicija mu je takva da želi dobiti puno, a izgubiti malo (eng. win-lose). Nasuprot tome, meki pregovarač obično nudi previše i zna biti velikodušniji, otkriva svoje slabe točke i toliko je zabrinut da se druga strana osjeća dobro u pregovorima da zna i previše popustiti suparničkoj strani (eng. lose-win). Biranje biti meki pregovarač u odnosu sa nekim tko igra tvrdu igru pozicijskog pregovarača nije mudro jer će tvrđi pregovarač zahtijevati ustupke i služiti se prijetnjama, dok će meki pregovarač popuštati u namjeri da se izbjegne povećavanje sukoba i ustrajati na sporazumu, a sporazum nikako neće biti u interesu mekog pregovarača. Opravdano je koristiti različite stilove u pregovorima ovisno o specifičnostima situacije i okolnostima u kojima se nalaze pregovarači kao i o resursima o kojima se pregovara. Međutim, onima čija je sklonost više prema mekom pregovaranju, teško je biti čvrst kada to situacija zahtijeva kao i obrnuto. Zagovornici pozicijskog pregovaranja pronalaze opravdanja za izražavanje ljutnje i pokazivanje moći kao korisne attribute u pregovaranju.

Tablica 1.

Glavne karakteristike mekih i tvrdih pregovarača

<i>Meki pregovarači</i>	<i>Tvrđi pregovarači</i>
Sudionici su prijatelji	Sudionici su protivnici
Cilj je sporazum	Cilj je pobjeda
Davanje ustupaka kako bi se njegovao odnos	Zahtijevanje ustupaka kao uvjet postojanja odnosa
Blago ponašanje prema ljudima i problemu	Biti čvrst prema ljudima i problemima
Vjerovanje drugima	Ne vjerovanje nikome
Lako mijenjanje pozicija	Ukopati se u svoju poziciju
Davanje ponuda	Prijetnje
Otkrivanje svojih krajnjih mogućnosti	Zavaravanje o svojim krajnjim mogućnostima
Prihvatanje jednostranih gubitaka da bi se postigao sporazum	Zahtijevati jednostrane dobitke kao uvjet za sporazum
Inzistiranje na sporazumu	Inzistiranje na vlastitoj poziciji
Izbjegavanje nametanja volje	Pobjeđivanje u nametanju volje
Popustiti pod pritiskom	Primjenjivanje pritiska

Izvor: Kako do DA (Fisher, Ury i Patton, 2019.)

Iz tablice je razvidno kako se radi o dvije dijametralno suprotne strategije. U pregovorima u kojima se nađe meki pregovarač sa tvrdim pregovaračem brzo će biti poražen dok će tvrdi pregovarač pobijediti. U daljnjem tekstu objasniti će se kako izbjeći ulazak u takve pregovore te kako se zaštititi. U obiteljskoj medijaciji medijator će voditi brigu o ravnoteži moći te će različitim intervencijama pregovore nastojati uravnotežiti. U obiteljskoj medijaciji preferira se primjena strategije principijelnog pregovaranja iako postoje situacije i odnosi u kojima će se primijeniti i druge strategije. U onim obiteljskim odnosima gdje postoji očuvan odnos i bliskost za očekivati je da će imati integrativni pristup i pregovarače kojima je cilj sporno pitanje riješiti i postići kvalitetan sporazum, a kako bi očuvali dobar odnos. To mogu biti situacije kada braća i sestre trebaju dogovor oko skrbi o roditeljima ili druga

obiteljska pitanja zbog kojih nije narušen odnos među članovima obitelji i oni ih žele očuvati. U ovim prilikama u medijaciju mogu doći jedan ili oba sudionika sa mekim pristupom gdje će željeti što prije postići sporazum i drugoj strani popuštati sve kako bi očuvali odnos. Medijator će to prepoznati i meke pregovarače usmjeriti ka principijelnom pregovaranju kako bi postignuti sporazum za obje strane bio kvalitetan i zadovoljavajući. Sporna pitanja vezana uz razvod braka, podjelu imovine, skrb o djeci nakon razvoda braka češće se rješavaju distributivnim pristupom, a sudionici su tvrdi pregovarači. I u ovim slučajevima uloga medijatora je pregovore usmjeriti ka principijelnom pregovaranju, vodeći brigu o oba sudionika.

3.4.1. Tvrdo pregovaranje

Kod tvrdih pregovora cilj je ostvariti samo svoj interes i postići sporazum jednostrane koristi. Ova strategija pregovora može se vidjeti u diplomaciji, politici ili u poslovnim odnosima gdje postoji razlika u moći kada onaj pregovarač koji ima sredstva želi ostvariti svoj cilj pri čemu ne brine o drugoj strani. Za tvrdog pregovarača vrijedi "cilj opravdava sva sredstva". Pregovori se odlikuju grubošću, agresivnošću, čvrstinom nastupa, neuvažavanjem i izostankom poštovanja. Procjenjujući kvalitetu tvrdih pregovora kroz ranije spomenuta obilježja kvalitete pregovora može se zaključiti da tvrdo pregovaranje nema niti jedan zadovoljen kriterij za procjenu kvalitete. Postizanje kvalitetnog sporazuma nije niti cilj. Drugi kriterij - utrošak vremena, sredstava i energije potpuno je neracionalan. Izostaje u potpunosti doprinos dobrim međuljudskim odnosima jer tvrdi pregovarač nema niti interes graditi takve odnose. Neplanirana rješenja u interesu obje strane mogu se rijetko dogoditi ali u pravilu se ne događaju jer tvrdog pregovarača ne zanima koji su interesi druge strane. Dugoročni poslovni interesi i suradnja teško su ostvarivi jer nakon iskustva i doživljaja pregovora sa tvrdim pregovaračem rijetko će netko poželjeti suradnju. I na kraju, pouzdana provedba sporazuma ugrožena je jer nema međusobnog povjerenja, a u potpunosti izostaje zadovoljstvo pregovarača postignutim sporazumom (Tudor, 1992.).

U obiteljskoj medijaciji tvrdo pregovaranje koristiti će partneri u visoko konfliktnim razvodima braka kada ne postoji spremnost niti volja za stvarnim

postizanjem sporazuma. Upravo se u ovim situacijama tvrdo pregovaranje koristi kao mogućnost da se prekine ili zamrzne odnos.

Za prikaz specifičnosti pregovaranja u obiteljskoj medijaciji analizirati će se primjer obiteljske medijacije u razvodu braka. Roditelji koji su u braku 15 godina, imaju dvoje djece u dobi od 8 i 13 godina, žive u stanu kojeg su zajednički kupili. Od zajedničke imovine imaju i osobni automobil. Česte svađe i sukobi koje su trajale unazad dvije godine doveli su do odluke o razvodu braka kojeg je pokrenula majka. U daljnjem tekstu prikazati će se na primjeru tijek provođenja obiteljske medijacije, utjecaj na proces određene strategije pregovaranja, istaknuti će se uloga medijatora i pretpostaviti ishod pregovaranja.

Kod tvrdog pregovaranja u obiteljskoj medijaciji jedna ili obje strane izražavaju otvoreno neslaganje, postavljaju se čvrsto u svojim pozicijama i negiraju bilo kakvu mogućnost dogovora. Tako će roditelji iz navedenog primjera koji se uključuju u obiteljsku medijaciju kako bi postigli dogovor oko daljnje skrbi o djeci, s kojim će roditeljem djeca živjeti i kako će provoditi vrijeme s drugim postaviti ultimativne zahtjeve, npr. otac će reći: "Želim da djeca žive sa mnom i ne pristajem na drugačije dogovore". Majka također može reći: "Moj jedini uvjet je da djeca žive sa mnom". Ukoliko su oboje tvrdi pregovarači vrlo brzo će doći do zastoja u obiteljskoj medijaciji, međusobnog optuživanja, postavljanja ultimatumima i nemogućnosti provođenja obiteljske medijacije. Situaciju će olakšati uključivanje obiteljskog medijatora čiji je cilj tvrde pregovore pomaknuti ka principijelnim pregovorima i to će učiniti prije svega pozivajući oba sudionika da prihvate svoj zajednički problem i spor i prepoznaju emocije. U ovoj fazi obiteljske medijacije važno je definiranje pravila i postizanje dogovora oko pravila. Razgovor oko toga kako se svaki od sudionika osjeća omogućiti će da jedno drugo dožive na potpuno drugačiji način kroz emocionalni odnos te da se usmjere sa pozicija na interese. Razgovor o interesima medijator će postići postavljajući otvorena pitanja, vodeći brigu o ravnoteži moći što znači da će voditi brigu o podjednakom vremenu koje daje jednom i drugom sudioniku tražeći ono što je sudionicima zajedničko. Do ovog trenutka vjerojatno su definirani zajednički interesi (poput brige o interesima i

dobrobiti djece), kao i slična emocionalna stanja kao što su bijes, razočaranje, ljutnja. U sljedećem koraku fokus se stavlja na zajedničke ciljeve, dobrobit djece, a kada se postigne suglasje oko toga što je dobrobit djece (npr. najčešće je interes djece da imaju dovoljno vremena sa oba roditelja), tada se generiraju opcije. Sudionike se poziva da kreativno razmišljaju, da predlažu na koji način bi mogli organizirati svoje vrijeme i vrijeme sa djecom. Prije stvaranja opcija može pomoći i definiranje kriterija za odlučivanje. Naime, važno je sudionicima među kojima postoji visoko nepovjerenje i otvoreni sukob prikazati koji su to kriteriji po kojima će stvarati svoje opcije. Kriteriji mogu biti najbolji interes djece, pa se u tom smislu može zatražiti mišljenje stručnjaka, psihologa ili pedijatra. Traženjem mišljenja od drugih stručnjaka postiže se prekid napete situacije, međusobno optuživanje i napadi, a sudionike se upućuje na traženje informacija i stručnog mišljenja od nekog drugog. Mišljenje drugih stručnjaka može biti objektivni kriterij temeljem kojeg će se razmišljati o opcijama, a ponekad kriterij može biti sudska praksa. Ukoliko se i nadalje ne događa pomak prema dogovoru sudionicima može pomoći savjetovanje sa drugim stručnjakom te potom povratak u obiteljsku medijaciju kada će se nastaviti razgovor o tome što su saznali u savjetovanju sa drugim stručnjakom. Nakon što se postigne dogovor oko toga što je zajednički cilj, koji su interesi sudionika počinje se graditi novo povjerenje koje je nužno za održivost dogovora postignutih u obiteljskoj medijaciji. Povjerenje će se graditi iskrenom i otvorenom komunikacijom, postizanjem manjih dogovora oko naizgled manje važnih stvari (poput toga tko će odvesti dijete na trening ili tko će otići na roditeljski sastanak), ali one su iznimno važne u kontekstu stvaranja novog odnosa. Tome će pridonijeti i postavljanje manjih ciljeva, dogovaranje između dva susreta kada će se oprobati u realnosti postignuti dogovor. Kada se ovo postigne obiteljska medijacija se nastavlja temeljem strategije principijelnog pregovaranja. S obzirom na dob djece u ovom primjeru (8 i 13 godina) potrebno je razmotriti mogućnost uključivanja djece u obiteljsku medijaciju jer je značajno čuti njihovo mišljenje, a prilikom dogovaranja o roditeljskoj skrbi potrebno je uzeti u obzir njihove interese, obveze i raspored vremena.

Izazov za obiteljskog medijatora biti će situacije u kojima je jedan sudionik tvrdi pregovarač dok je drugi meki pregovarač, a kada će medijator imati ulogu

voditi brigu o ravnoteži moći. U tim situacijama važno je dovoljno istražiti sve opcije, poticati mekog pregovarača da iskaže svoje interese i voditi brigu da se dogovor među sudionicima ne postigne prije no što su definirani interesi jedne i druge strane. U praksi se može dogoditi da će tvrdi pregovarač postaviti svoje ultimativne zahtjeve dok će ih meki pregovarač prihvatiti bez uvida i zauzimanja za vlastite interese. U ranijem primjeru može se dogoditi da će otac postaviti zahtjev da djeca žive s njim, a majka će kao meki pregovarač pristati na to tražeći da "samo ima redovite susrete s djecom". U ovom slučaju obiteljska medijacija bi završila postizanjem sporazuma, ali upitno je da li su dovoljno istraženi interesi djece, da li je majka izrazila svoje interese, da li je zadovoljna ovim postignutim dogovorom. U konačnici ukoliko nije i ukoliko djeca nisu zadovoljna sporazumom, djeca će s obzirom na njihovu dob izraziti negodovanje i roditelji će se ubrzo ponovno naći u sukobu. Zaključno, obiteljska medijacija koja bi se temeljila na strategiji pristupa tvrdih pregovarača ubrzo bi završila, dogodio bi se zastoj ili bi se odnos prekinuo. U primjeru je prikazano kako je uloga medijatora u tom slučaju pregovaranje usmjeriti ka principijelnom pregovaranju s ciljem postizanja novog odnosa među roditeljima i postizanja dogovora kako o djeci tako i o drugim aspektima zajedničke roditeljske skrbi.

Međutim, osim u obiteljskoj medijaciji, postoje one situacije i okolnosti kada će pregovarač opravdano posegnuti za strategijom tvrdih pregovora. Situacije u kojima jedan od pregovarača ima prednost ili kontrolu nad situacijom koja mu ide u prilog, koristiti će "pravo jačega". Kada je jedan pregovarač značajno jači, a posebno u odnosu na mekog pregovarača gotovo sigurno će pobijediti. Kod nekih pregovarača će se raditi o tome da im tvrdi pregovori odgovaraju zbog njihova karaktera, ličnosti ili odgoja. Osobe kod kojih prevlada egoizam i želja da odmah dođu do cilja, da jednokratno dobiju željeno zanemarujući sve ostale ciljeve pregovora te potpuno izražavajući nebrigu za stvaranje kvalitetnog pregovaračkog odnosa češće će biti tvrdi pregovarači. S druge strane, tvrdom pregovaranju pribjeći će i onaj pregovarač koji nema dovoljno znanja ili se nije pripremio za pregovore te će kao obrambeni mehanizam koristiti čvrst i zatvoren pristup. U situacijama kada se brani donja granica ispod koje pregovarač ne ide potrebno je koristiti strategiju

tvrdog pregovaranja te u situacijama kada je cilj zapravo dobar izgovor za prekid ili zamrzavanje odnosa.

Tako Alipour, (2016; prema Sabolski 2022:20) daje sedam savjeta kako biti bolji tvrdi pregovarač:

- "1. Treba biti spreman zauzeti čvrsti stav i nametnuti svoj izbor stila. Važno je pri tom ostati usredotočen na svoj rezultat i dobro znati koji je cilj.
2. Biti tvrdi pregovarač ne znači biti nepristojan. Treba govoriti svoje misli bez nepotrebnih objašnjenja gdje se koriste jasne izjave i pažljivo se biraju riječi. Važno je biti sažet i konkretan.
3. Kako bi pregovarač izbjegao emocije, treba predvidjeti najizazovnije stvari koje bi druga pregovaračka strana mogla reći kako bi se mogao pripremiti na odgovor.
4. Važno je da osoba prati svoj tonalitet, odnosno da ne bude glasna, ali da se dovoljno čuje.
5. Tijekom čitavog pregovaranja je važno da pregovarač ima samouvjereno držanje. Također je važno održavati kontakt očima i koristiti snažne geste pri čemu se mora paziti na kulturalne različitosti jer bi određene geste u drugoj kulturi mogle biti nepristojne.
6. Izgled je vrlo važan, on puno govori o osobi. Kao tvrd pregovarač nužno je odjenuti nešto službenije.
7. Važna je praksa, pod kojom se misli na vježbanje onoga što se planira reći i kako se planira reći. Bitno je čvrsto iznijeti svoje stajalište".

Na strani nedostataka tvrdog pregovaranja jesu vrlo skromni ciljevi pregovaranja, nisu iskorištene mogućnosti niti se želi postići bolji ishodi, vrijeme koje je utrošeno u pregovore nije produktivno, a resursi pregovarača su ograničeni te je posljedica postizanje sporazuma prisilom na jednog od pregovarača, ucjenom ili prijetnjom. Tvrde pregovore može se izbjeći na nekoliko načina. Prije svih načina, izbjegavanje ulaska u tvrde pregovore najbolja je prevencija kako do takvih pregovora uopće ne bi niti došlo. Prevencija ulaska u tvrde pregovore odnosi se na nastojanje da se samopouzdanje i osjećaj nadmoći kojeg ima tvrdi pregovarač umanjí. Ukoliko dođe do tvrdog pregovaranja rješenje je u promišljenom i mirnom

djelovanju te strpljenju. Potrebno je djelovati na način da tvrdi pregovarač shvati kako mu pobjeda nije izvjesna, pomoći mu da se usmjeri ka principijelnom pregovaranju, da se „otopli atmosfera“. Pomoći će pri izlasku iz tvrdih pregovora i usmjeravanju prema principijelnom pregovaranju promjena teme, zatim da se napravi stanka ili da se promjeni mjesto razgovora. Može ponekad pomoći i da se istraži zašto osoba koristi strategiju tvrdog pregovaranja te poduzeti sve kako bi se pregovaranje usmjerilo prema principijelnom pregovaranju.

3.4.2. Pozicijsko pregovaranje

Za razliku od tvrdog pregovaranja u kojem se tvrdo brani vlastiti interes, u pozicijskom pregovaranju brane se zahtjevi i pozicija. Pozicijsko pregovaranje karakterizira čvrsto zauzimanje stava o vlastitom zahtjevu i jednostrano se brani samo svoje rješenje dok će s druge strane drugi pregovarač učiniti isto. U pozicijskom pregovaranju izostaje razgovor o interesima obje strane, o okolnostima koje su dovele do pregovaranja, mogućim rješenjima, a koriste se neučinkoviti komunikacijski obrasci poput nagovaranja, uvjeravanja druge strane, inzistiranja na svojim zahtjevima. U pozicijskom pregovaranju pregovarač se zauzima za svoju poziciju i što se više zauzima za nju nema priliku razmišljati izvan okvira te se događa „sidrenje“, a iz te pozicije teško je izaći. Zato će vrlo brzo doći do zastoja i prekida pregovaranja. Pozicijsko pregovaranje ubrzo narušava odnos jer svaka strana uvjerava drugu u ispravnost svog rješenja kao jedinog mogućeg što dovodi do produblјivanja sukoba i u konačnici prekida odnosa (Fisher, Ury i Patton, 2019.).

Razlozi pribjegavanja pozicijskom pregovaranju mogu biti višestruki i uglavnom su taktičke naravi. Druga strana u pozicijskim pregovorima može ponuditi krajnje suprotnu ponudu, a onda pregovaranjem i ustupcima može doći do zadovoljavajućeg kompromisa. Ova strategija može se primijeniti za nespremne i nepripremljene protivnike u pregovorima, u smislu "ako prođe dobro, ako ne ima vremena za razgovor". Ponekad će pregovarač sa šokantnom prvom ponudom izaći samo kao "udicom", a prava namjera sadržana je tek u drugoj ponudi. Tako će u situacijama kada se ne zna pozicija niti interes druge pregovaračke strane, ekstremni

zahtjev biti preventivni sigurnosni potez jer ako se traži više, manje se može izgubiti. Pozicijsko pregovaranje i izlaženje sa ekstremnom nerealnom ponudom na početku pregovora može se koristiti kada se niti ne misli pregovarati već se troši vrijeme ili ispituju pozicije druge strane. Pozicijsko pregovaranje je taktički pristup i kao takav ima svoje prednosti u situacijama: a) kada pregovarač razotkrije situaciju i namjere protivnika, a tek potom pristupi pregovorima; b) kada će pregovarač ekstremnim i visokim zahtjevom otvoriti pregovore kako bi smanjio očekivanja partnera u pregovorima i to je tek priprema za drugu ponudu koja će biti realna, a protivniku će se činiti kako je smanjen prvi zahtjev i kako je ostvario zadovoljavajuću dobit; c) kada se niti ne želi pregovarati već se troši vrijeme, a gubitak koji će kasnije biti rezultat ovih pregovora snositi će obje strane i d) kada se pregovarač odlučio za korištenje tvrdog pregovaranja, a strategiju pozicijskog pregovaranja koristi kao dodatnu strategiju za dobivanje prednosti u odnosu na drugog pregovarača. Tvrdo pregovaranje i pozicijsko pregovaranje često se koriste zajedno (Tudor, 1992.).

Prilikom procjene kvalitete sporazuma postignutog pozicijskim pregovaranjem razvidno je kako nije zadovoljeno niti jedno obilježje: kvalitetan sporazum se ne može postići, ali to nije niti cilj pozicijskog pregovaranja; potroši se previše vremena, uložene energije i sredstava; ne može se postići doprinos dobrim međuljudskim odnosima jer postoji velika vjerojatnost da će pregovori završiti u još većem sukobu, u pozicijskom ratu ili će se prekinuti; ne može se postići zadovoljavajući sporazum jer se vrijeme i energija troši na obranu svoje pozicije, a ne na postizanje sporazuma; nemoguće je postići rješenja jer su zahtjevi jedne strane ekstremno udaljeni od pozicije druge strane; ukoliko bi i došlo do postizanja sporazuma provedba ne može biti pouzdana jer ne postoji niti minimum uvažavanja i povjerenja druge strane.

Kod izbjegavanja ulaska u pozicijsko pregovaranje najvažnije je prevenirati mogućnosti korištenja ove strategije na način da se jasno postave pravila. Prilikom postavljanja pravila važno je definirati pravilo da niti jedna strana neće inzistirati na samo jednom rješenju, čime će se izbjeći zauzimanje samo jedne pozicije i otvoriti će se uvjeti za pronalazak više opcija. Potrebno je definirati da se neće prekinuti

pregovaranje dok se ne razmotre sve opcije obiju strana kako se ne bi prerano došlo do rješenja. U situacijama kada se dogodi pozicijski „rat“, pregovori su otišli u smjeru strategije pozicijskog pregovaranja ono se može prekinuti na nekoliko načina odnosno usmjeriti pregovaranje ka principijelnom pregovaranju. U nekim situacijama kada jedan pregovarač koristi strategiju pozicijskog pregovaranja, drugi pregovarač može predložiti ekstremno nepovoljno suprotno rješenje. Osim tih nepovoljnih ekstremnih rješenja može se predložiti da svaka strana ponudi jedan ili dva nova rješenja i razgovor o više opcija vodi ka principijelnom pregovaranju što je cilj. U pregovore se može uvesti treća strana.

Upravo je u obiteljskoj medijaciji uloga medijatora da pregovore u koje strane ulaze iz svojih pozicija usmjeri ka pregovorima u kojima će se tražiti više rješenja i o njima pregovarati te istražiti zajedničko kao temelj za budući sporazum. Kada se pronađe zajedničko oko toga se gradi povjerenje i stvaraju preduvjeti za postizanje održivog dogovora. Za razliku od tvrdog pregovaranja gdje postoji barem mala spremnost za pregovore kod pozicijskog pregovaranja sudionici dolaze sa svojim čvrsto zauzetim pozicijama od kojih ne žele odstupiti jer su uvjereni u ispravnost svojih uvjeta. Tako će otac iz ranijeg primjera izreći svoj zahtjev, npr.: "Želim da oboje djece žive sa mnom i ne pristajem na ništa drugo", a majka može npr, reći "Moj jedini uvjet je da oboje djece žive sa mnom i ništa mi drugo nije prihvatljivo". U ovom slučaju iznimno je važno u početnoj fazi obiteljske medijacije dati dovoljno vremena sudionicima da ispričaju svaki svoju priču, da izraze emocije koje su ih usidrile u njihovim pozicijama te da se bolje mogu razumjeti interesi. Budući je cilj roditelje pomaknuti iz njihovih pozicija u tome može pomoći tehnika portretiranje djeteta. Portretiranje djeteta kreativna je intervencija gdje se roditelje traži da jedan po jedan opišu, "portretiraju " svoje dijete, ako ih imaju više onda svako dijete posebno. Kada počnu pričati o djeci roditelji se emocionalno smire, ukoliko su ranije bili napeti ili ljuti. Navedena emocionalna stanja zamjenjuje nježnost i ljubav te se mijenja atmosfera koja je do nekoliko trenutaka prije bila vrlo napeta. Medijator će istaknuti ono što je slično u opisu djeteta, istaknuti kao zajedničko i slaganje sudionika, npr. "Čujem da je vaš sin vrlo znatiželjan dječak i da vas oboje to veseli". Nakon ove intervencije roditelji će se lakše usmjeriti na

sadašnjost, emocije će se smiriti i usmjeriti će se na budućnost odnosno na interese djeteta te će moći kvalitetnije razgovarati, međusobno se uvažavati i slušati jedno drugo, a upravo je to cilj u obiteljskoj medijaciji (Sladović Franz i Branica, 2023.). Roditelji koji se uključe u obiteljsku medijaciju svojim čvrstim pozicijama zapravo pokazuju koliko su povrijeđeni. Za razumijevanje njihovih pozicija medijatoru može pomoći saznanje o fazama razvoda braka. Razgovor o tome gdje se tko od njih nalazi s obzirom na činjenicu tko je donio odluku o razvodu, a tko je primatelj te poruke te intervencijama koje će dozvoliti emocije, normalizirati situaciju zapravo će im pomoći da emocije otpuste i da se u konačnici pomaknu iz svojih pozicija. Daljnji koraci su kao i oni opisani kod tvrdog pregovaranja, a cilj je primjena strategije principijelnog pregovaranja.

3.4.3. Meko pregovaranje

Nasuprot pozicijskom pregovaranju je meko pregovaranje. Kada se želi sačuvati odnos i sve se čini da se odnos nimalo ne naruši pribjeći će se mekom pregovaranju. Sporazum koji se postigne mekim pregovaranjem često neće biti dovoljno dobar ili neće biti najbolji niti za jednu stranu. U mekim pregovorima svaka strana će nastojati udovoljiti onoj drugoj, sporazum će se brzo postići, ali si neće dati priliku niti dovoljno vremena da istraže bolja, mudrija i kvalitetnija rješenja. Kod mekih pregovora sporazum je cilj sam po sebi, što znači da je važno postići sporazum pod svaku cijenu, a da se pritom očuvaju ili izgrade dobri odnosi među pregovaračima.

Postoje okolnosti zbog kojih je opravdano primijeniti strategiju mekih pregovora. Situacije u kojima pregovarač zna da je ovisan o puno moćnijem protivniku s kojim pregovara, a cilj je postizanje sporazuma, sve ostalo podrediti će tom cilju. Ukoliko poslovna situacija ovisi o vremenu ili zahtjeva postizanje sporazuma upravo će se primjenom strategije mekog pregovaranja postići cilj kao i u situacijama kada je puno važniji trajniji odnos od jednokratnog kompromisa. U onim situacijama kada dva pregovarača imaju trajan i stabilan odnos, puno im je važnije zadržati taj odnos, dva meka pregovarača će postići sporazum i istovremeno sačuvati odnos. U nekim situacijama radi se o pregovaraču kojem meko pregovaranje

odgovara po njegovu karakteru, osobinama ličnosti i stavu o ljudima i odnosima. Takav pregovarač je dobronamjieran, uviđavan i korektan. Dobra strana mekih pregovora jest očuvanje dobrog odnosa među pregovaračima. Meki pregovori pružaju mogućnosti poslovnim subjektima za trajnije povezivanje i razvijanje novih suradnji i poslovnih uspjeha. Meko pregovaranje u svojim segmentima i načinu primjene omogućava i taktičku primjenu u kombinaciji s ostalim strategijama pregovaranja.

Međutim, kada se meki pregovarač nađe u pregovorima sa tvrdim pregovaračem ili pozicijskim pregovaračem obično će izgubiti ili će ići ispod granice svoje osobne zaštite, svojih interesa i potreba. Meko pregovaranje ipak ima puno više nedostataka od dobiti što se može vidjeti i analizom temeljem obilježja za procjenu kvalitete sporazuma: u pravilu kvalitetan sporazum se ne postiže jer on nije ni cilj, cilj je samo postići sporazum pa se niti ne uloži dovoljno energije niti vremena da bi se dalo prilike pronaći bolja rješenja; racionalni utrošak vremena nije cilj mekog pregovaranja, ali se može pretpostaviti da će se brzo i efikasno postići sporazum u okviru razumno utrošenog vremena; dobri međuljudski odnosi jesu glavni cilj i on se najčešće i postiže; obostrano obogaćen i optimalan sporazum nije moguće postići zbog nedovoljno istraženih interesa i potreba; neplanirana zajednička rješenja se ne mogu očekivati jer izostaje glavno sredstvo, a to je zdrav konflikt interesa; izvedivost dogovora se postiže jer sporazum koji postignu dva meka pregovarača provesti će se zbog postignutog dobrog odnosa i međusobnog povjerenja. Zaključno, glavni nedostatak mekog pregovaranja jest izostanak konflikta interesa zbog kojih onda niti ne dolazi do kreativnih rješenja niti se istražuju druge opcije koje sigurno postoje. Ovi pregovarači se pristajući na bilo kakav sporazum oslanjaju na svoj očuvani odnos i s tim su zadovoljni te ne ulaze u neka nova područja pregovora iz kojih bi rezultati sporazuma bili kvalitetniji.

Opasnost od mekog pregovaranja jest činjenica da ju oni pregovarači koji su se odlučili za ovu strategiju odaberu u krivo vrijeme. Zapravo, nema situacije koja bi opravdala primjenu strategije mekog pregovaranja ispred principijelnog pregovaranja. Tudor (1992.) navodi kako je nužno svoje interese braniti kao nešto

legitimno, prirodno i očekivano te daje upute kako sebe sačuvati od mekog pregovaranja. Između ostalog daje savjet kako se ne smije odmah prihvatiti ponudeno niti se povlačiti, ne nuditi ustupke odmah kod prvog zastoja i ne otkrivati se potpuno. Također bi meki pregovarači radi svoje zaštite trebali tražiti više nego što im treba, ne težiti prijateljstvu već profesionalnim odnosima, ponekad kada je to potrebno dozvoliti da se stvari zaoštre te sačekati da druga strana prva popusti (Tudor, 1992.). Navedene zabrane odnosno upute nisu samo zaštita od mekog pregovaranja već su i glavne odrednice principijelnog pregovaranja.

U ranije istaknutom primjeru obiteljske medijacije razvoda braka ako ga sagledamo kroz strategiju mekog pregovaranja majka može reći npr. "Samo želim da su djeca zadovoljna i da što manje osjete posljedice našeg razvoda". Otac može npr. reći "Učinit ću sve kako bi djeca što manje osjetila posljedice razvoda". Oboje mekih pregovarača ističu svoje želje, ne iskazuju svoje pozicije niti interese. Fokus je na emocionalnim aspektima posljedica umjesto da iskazuju svoje interese i ciljeve koje žele postići dogovorom u obiteljskoj medijaciji. Oboje uzimaju u obzir potrebe druge strane što naizgled olakšava proces, međutim ne znači da će dugoročno zadržati to zadovoljstvo tako postignutim ishodom. Komunikacija između ova dva sudionika je obilježena međusobnim uvažavanjem i poštovanjem, aktivno slušaju jedno drugo kako bi se što bolje razumjeli. Oboje nude alternativna rješenja. U slučaju mekih pregovarača, iako se čini da su oboje motivirani postići sporazum, da postoji određena razina međusobnog uvažavanja i želja za očuvanjem odnosa istovremeno postoji opasnost da njihov dogovor postignut na ovaj način neće biti održiv. Medijator će voditi brigu o tome da svaki od sudionika istraži svoje pozicije i interese, da odrede više opcija i tek promišljanjem koji ishod je za njih oboje najbolji donesu odluku o rješenju. Iako će se možda činiti kako se na jednostavan i brz način postiže dogovor potrebno je prepoznati da se ne radi o kvalitetnom dogovoru koji će dugoročno zadovoljiti interese obiju strana, a o interesima djece zapravo se nije ni razgovaralo. Uloga medijatora je da „dovede“ djecu u obiteljsku medijaciju na način da se vrlo brižljivo razmotri interes i potrebe djece, je su li roditelji djecu upoznali s razvodom braka ili prekidom izvanbračne zajednice, s dogovorom gdje će djeca nadalje živjeti i što o tome misle djeca - to su sve pitanja koja će roditelje usmjeriti

ka postizanju održivog dogovora a u kojem dijete izravno ili neizravno sudjeluje. Ishod pregovaranja dvoje mekih pregovarača potrebno je dovršiti temeljem principa principijelnog pregovaranja jer će na taj način postići kvalitetan i održiv dogovor te zadržati odnos međusobnog poštovanja i uvažavanja.

3.4.4. Principijelno pregovaranje

Revolucionarni pomak u pristupu pregovorima dogodio se kada su Fisher i Ury 1981. godine, u sklopu Harvardskog pregovaračkog projekta razvili alternativu pozicijskim pregovorima: pregovaračku metodu koja je eksplicitno oblikovana da bi proizvela mudre ishode na učinkovit i prijateljski način (Fisher, Ury i Patton, 2019.). Ta metoda je principijelno pregovaranje, a može se svesti na četiri temeljna uporišta. Četiri uporišta definiraju u komunikaciji iskrenu ili izravnu metodu pregovora, koja se može primijeniti u gotovo svim okolnostima i sugerira što treba učiniti: a) odvojiti ljude od problema; b) usredotočiti se na interese, ne na pozicije; c) osmisliti višestruke mogućnosti ostvarenja uzajamnih dobitaka prije nego što se odluči što će se postići i d) ustrajati da se rezultat temelji na nekom objektivnom standardu (Fisher, Ury i Patton, 2019.).

Ciljevi principijelnog pregovaranja su gotovo isto što i obilježja za vrednovanje kvalitete pregovora: kvalitetan sporazum, racionalno utrošeno vrijeme, energija i sredstva, doprinos dobrim međuljudskim odnosima, najšira moguća rješenja, neočekivana zajednička rješenja, optimum operativnosti i dugoročnosti rješenja te pouzdana provedba.

"Principijelno pregovaranje je pravo pregovaranje s ciljem" (Tudor 1992:36). Upravo je principijelno pregovaranje alternativa pozicijskom pregovaranju i označava revoluciju u pristupu pregovaračkim procesima bilo na globalnoj političkoj sceni, bilo u pregovorima vezanim uz korporativna poslovanja velikih tvrtki, a omogućava i primjenu u rješavanjima sukoba vezanih uz obiteljske odnose. Principijelno pregovaranje se koristi u obiteljskoj medijaciji čemu se podučavaju sudionici medijacije kako bi postigli svoje održive, njihovim interesima prilagođene sporazume. Pozicija koja je rezultat ovog pregovaranja je pobjednik-pobjednik (eng.

win-win) jer svaki sudionik iz pregovora izlazi kao pobjednik, sa osjećajem samopouzdanja i samopoštovanja. Takvi pregovarači su usmjereni na problem, a njihov pristup je asertivan. „Principijelni pregovarači koriste najbolju strategiju za rješavanje interpersonalnih odnosa, a takva strategija ih dovodi do situacije u kojoj obje strane pobjeđuju“ (Kifer, 2021:18). „Principijelni pregovarači su kombinacija tvrdih pregovarača, kada je riječ o odlučivanju o vrijednostima i mekih pregovarača, kada je riječ o stranama (organizaciji) ili ljudima. Oni se ne koriste nikakvim trikovima. Koriste takvu strategiju koja im omogućuje da budu pravedni dok štite sebe, svoju funkciju ili organizaciju od onih koji bi ih htjeli iskoristiti za neke druge interese i ciljeve“ (Villach Čeliković i Čizmadija, 2012:227). Glavne značajke principijelnih pregovarača jesu sposobnost da „odvoje osobu od problema, usredotočenost na zajedničke interese i generiranje širokih mogućnosti. Pri tom, pregovarači se oslanjaju na objektivne kriterije dok im je cilj obostrani dobitak. Karakterizira ih uvažavanje tuđih stavova, sposobnost održavanja dobrih interpersonalnih odnosa, racionalno utrošeno vrijeme i energija te pouzdana provedba“ (Kifer, 2021:18). Iz navedenih značajki principijelnih pregovarača zaključuje se da osim usvojenih znanja i vještina pregovarača na odabir strategije pregovaranja imaju utjecaj osobine ličnosti, emocionalna i socijalna inteligencija, empatija, sposobnost zauzimanja meta pozicije, samosvijest i samoregulacija emocionalnih stanja. Navedene četiri odrednice principijelnog pregovaranja zapravo su metoda pregovaranja koja se može upotrijebiti u skoro svim situacijama, a uključuje sve osnovne elemente pregovaranja, ljude, interese, opcije i kriterije.

U principijelnom pregovaranju pregovarači su tim koji zajedno radi na rješavanju problema jer se „napada“ problem, a ne jedni na druge. Nikada ne treba ulaziti u pregovore na isti način jer je svaki pregovarač drugačiji. Treba prilagoditi svoj stil svakom pregovaraču i biti fleksibilan (Šlogar i Cigan, 2012).

Principijelni pregovarači da bi bili uspješni dobro će se pripremiti za pregovore, ovisno o temi, sadržaju, prikupiti dodatne informacije. Iako dobra priprema ne jamči uspjeh pregovarači znaju da bez pripreme mogu očekivati neuspjeh. Što su pregovarači spremniji to će im biti lakše odgovoriti na sve

nepredvidive situacije, kao što će im i povećati kreativnost pri traženju više rješenja. Pregovarač kao i obiteljski medijator treba imati znanja o sukobima, usvojene vještine analize problema kako bi mogao sagledati i definirati interese svih strana u pregovaračkom procesu. Sukob se može riješiti samo kada ga se razumije. Razumijevanje omogućava pronalaženje različitih rješenja za postavljene ciljeve. Za pregovarača važno je biti strpljiv i uporan jer pregovaranje zahtjeva uporno traganje za kreativnim rješenjima s kojima će obje strane biti zadovoljne. Pregovaranje je složen proces koji zahtjeva vrijeme. Napredak obično dolazi postizanjem manjih dogovora koji vode ka cilju. Teži i zahtjevniji pregovori zahtijevati će izdržljivost svih sudionika, a strpljenje znači ne žuriti sa postizanjem dogovora samo zato što to traži jedna strana. Vješti pregovarači provode značajno više vremena slušajući i postavljajući pitanja nego govoreći. Vrlo je važno za pregovore slušati drugu stranu kako bi se pronašlo odgovarajuće rješenje zbog čega uspješni pregovarači imaju visoko razvijene vještine aktivnog slušanja. Uspješni pregovarač ima razvijenu empatiju što se odnosi na pokušaj razumijevanja i osjetljivosti na osjećaje, misli, iskustva, interese i potrebe druge pregovaračke strane. Kako bi upravljali sukobljenim stajalištima i postigli rezultate moraju drugoj strani pružiti uvjerljive razloge za razmjenu ideja. Upravo empatija gradi odnos, potiče razmjenu informacija, uspostavlja međusobno poštovanje i pomiče pregovore naprijed, u pozitivnom smjeru.

Odnosi među pregovaračima mogu se opisati kao neovisni, ovisni ili međuovisni. Tako Lewicky, Saunders i Barry (2009) ističu kako su neovisni oni pregovarači koji mogu zadovoljiti svoje potrebe bez pomoći drugih. Ovisne strane oslanjaju se na druge, zaposlenik koji nema mogućnost raditi drugi posao ovisi o svom poslodavcu i mora izvršavati zadatke kako bi dobio plaću. Međuovisne strane su one koje jedna o drugoj ovise kako bi ostvarile i dobile ono što žele, kao tim koji zajedno radi na projektu ili roditelji koji zajednički skrbe o djetetu.

Kako je ranije istaknuto u obiteljsku medijaciju sudionici dolaze sa svim spektrom emocionalnih stanja budući se radi o bliskim obiteljskim odnosima koji su prekinuti ili kod kojih postoji sukob. Ukoliko postoji suradnički odnos, povjerenje i

želja za obostrano korisnim ishodom pregovori će biti učinkoviti i jednostavni. Međutim, ukoliko je suprotna situacija, gdje postoji ljutnja, okrivljavanje, frustracija, osjećaj izdaje, često se dogode pomiješani osobni doživljaji s realnošću. U takvim situacijama često dolazi do nerazumijevanja u komunikaciji te istraživanje mogućih rješenja postaje nemoguće. Emocije je potrebno razumjeti, prepoznati ih i to kako svoje tako i od druge strane. O emocijama je poželjno razgovarati, dati im da se izraze. Kada se oslobodi teret neizrečenih emocija pregovarači će postati spremniji razgovarati o samom problemu, o biti pregovora. Tako je dobro i drugoj strani omogućiti da se ventilira, da izrazi svoje emocije, jednostavno im pustiti da izraze svoju ljutnju, nezadovoljstvo, frustraciju. Prilikom većih "ispada" emocionalnog pražnjenja važno je da obiteljski medijator ostane miran, neće koristiti konfrontacije niti prekidati sve dok ne procijeni da su sudionici medijacije spremni krenuti dalje. Do obostrano ili višestranu korisnih i kreativnih rješenja nije nimalo lako doći. U taj proces potrebno je uložiti vrijeme, znanje i napor. Poznavanje teorije i prakse principijelnog ili suradničkog pregovaranja put je da se postigne upravo takav sporazum.

Fisher, Ury i Patton (2019.) predlažu da se "ja nasuprot tebi" preusmjeri na "ja zajedno s tobom" što znači da će se tijekom pregovora uspostaviti suradnički odnos između pregovarača, razmatrati će se problem izbjegavajući ulaziti u bilo kakve osobne odnose i emocionalnu uključenost. Zaključno nužno je da se u pregovorima prema drugom čovjeku odnosi kao prema drugom ljudskom biću, a prema problemima u skladu sa prirodom tih problema. U obiteljskoj medijaciji je ovaj proces razumijevanja i sagledavanja problema „iz tuđih cipela“ olakšan sudjelovanjem treće strane, medijatora. Naime, medijator će potaknuti sudionike da iznesu svoja stajališta, o tome će razgovarati, medijator će koristiti komunikacijske tehnike i vještine kako bi potaknuo međusobno razumijevanje sudionika, a isto tako će i pomoći prilikom definiranja samog spornog pitanja.

Interesi su ono što motivira, oni su pokretači, a pozicija je svjesna odluka s kojom se ulazi u pregovore i obiteljsku medijaciju. Interesi nisu izgovoreni, njih je potrebno istražiti dok se pozicija jasno navodi. Uvijek će razmatranje interesa

umjesto pozicija dovesti do željenog cilja. Ukoliko se razgovara o pozicijama vrlo brzo će se naći u pozicijskom pregovaranju i neće se ići ka cilju. Kako otkriti interese druge strane? Korisno je staviti se u poziciju druge strane i pitati se „Zašto?“. Ovdje se pitanje „Zašto?“ ne odnosi na traženje krivnje ili razloga zašto se nešto dogodilo ili reklo već je usmjereno na budućnost i na traženje razloga zašto se nešto želi, a kako bi se bolje razumjelo što se krije iza otkrivene pozicije pregovarača. Interesi su najčešće temeljne ljudske potrebe (sigurnost, ekonomsko blagostanje, osjećaj pripadnosti, poštovanje, kontrola nad vlastitim životom). U pregovorima je nužno govoriti o interesima jer će se samo na taj način i ostvariti sporazum odnosno kvalitetan sporazum će zadovoljiti interese obje strana. Dva pregovarača koja se jednako čvrsto zauzimaju za svoje interese, često će pokrenuti dovoljno kreativnosti kako bi došli do uzajamno korisnih rješenja (Fisher, Ury i Patton, 2019.).

Upravo kreativnost može doći u pitanje i zato tijekom pregovaranja treba stvoriti uvjete za olakšavanje ovog procesa i stvaranja više opcija. Sudionici će predlagati svoja rješenja, a biti kritični prema rješenjima druge strane jer će se samo kretati između te dvije opcije. Iznimno je važno u principijelnom pregovaranju osmisliti nove mogućnosti koje bi značile dobit za obje strane. Prije svega, potrebno je na samom početku dogovoriti pravilo da će svaka strana ponuditi više opcija i da se neće razgovarati o samo jednom rješenju jer to bi proces pregovaranja vodilo ka pozicijskom pregovaranju. Ukoliko izostanu druge ideje one se mogu potaknuti različitim tehnikama kao što je oluja ideja tzv. brainstorming, a može se proces kreativnosti olakšati i promjenom uobičajenog mjesta održavanja sastanaka ili stvaranjem opuštenije, manje formalne atmosfere i okruženja. Ovisno o temi o kojoj se pregovara mogu se pozvati stručnjaci predmetnih područja kako bi se problem sagledao iz nekog drugog kuta gledanja.

Upotreba objektivnih kriterija prilikom pregovaranja stranama koje su u sukobu daje priliku da se pozovu na ranije propisane standarde, na sudsku praksu i svoje prijedloge rješenja prilagode tome. Sporazum koji je na taj način postignut lakše je provediv u praksi. Niti jedna od strana nema osjećaj da je nešto izgubila ili

da je odustala već su im upravo objektivni kriteriji omogućili pronalazak pravednog i kvalitetnog rješenja.

Tako se na primjeru roditelja koji se razvode mogu testirati principi principijelnog pregovaranja. Prvi princip, odvajanje ljudi od problema zbog čega će medijator poticati razgovor o potrebama djece umjesto okrivljavanja i isticanja roditeljskih pogrešaka. Fokus u razgovoru biti će interes djece i interes svakog od sudionika. Važno je dovoljno istražiti interese sudionika, odrediti više opcija rješenja spornog pitanja, a potom razmotriti svaku od opcija. Nužno je da bude što više opcija jer osmišljavanje opcija daje uvid sudionicima da mogu postići dogovor jer imaju više rješenja, da su neka od tih rješenja bolja od onih koje su oni predlagali, a stvaranje potpuno novih opcija pomiče ih iz pozicije da će jedno od njih pobijediti, a drugo izgubiti. Na ovaj način stvara se osjećaj zajedništva i povjerenja. Na kraju, kod strategije principijelnog pregovaranja nužno je dogovoriti kriterij za odlučivanje (poput najboljeg interesa djeteta). Kriterij mora biti objektivan i prihvatljiv za obje strane. Svaki dogovor koji će roditelji postići treba biti mjerljiv i odgovoriti na pitanje da li taj dogovor odgovara najboljem interesu djeteta? Ishod obiteljske medijacije biti će zajednički dogovor koji omogućava ravnotežu vremena s djecom za oba roditelja, uzimajući u obzir njihove želje i potrebe, smanjiti će se napetost i osigurati stabilnije okruženje za djecu. Roditelji iz navedenog primjera nakon dužeg razmatranja više opcija postići će npr. dogovor da djeca žive s majkom u stanu koji je zajednički, da otac provodi vikende u tom stanu dok ne riješi stambeno pitanje jer će se privremeno smjestiti kod brata te ondje nema dovoljno mjesta za djecu. Majka će to vrijeme koristiti za boravak kod majke kojoj je potrebna njena pomoć. Ovo je primjer dogovora koji su roditelji postigli vođeni najboljim interesom djece, a oni su definirali najbolji interes djece na način da oba roditelja imaju podjednako i dovoljno vremena sa djecom. U slučaju da su roditelji kao objektivni kriterij odabrali sudsku praksu njihov dogovor i odabir rješenja bio bi potpuno drugačiji.

U situacijama kada je druga pregovaračka strana značajno jača i ima snažniju pregovaračku poziciju neće se imati puno koristi od istraživanja interesa i alternativa. U tom slučaju potrebno je zaštititi se od postizanja sporazuma koji nije prihvatljiv te

omogućiti maksimalnu iskoristivost vlastitih resursa tijekom pregovora kako bi se u što većoj mjeri zadovoljili interesi ukoliko do sporazuma uopće dođe. Da bi se što jasnije sagledala situacija u kojoj se ulazi u pregovore i kako bi se zaštitili potrebno je razviti alternativni prijedlog sporazumu o kojem se pregovara (eng. Best Alternative To a Negotiated Agreement - BATNA). To znači odrediti što je najbolje što se može dogoditi ukoliko do sporazuma ne dođe. Nasuprot tome je WATNA (eng. Worse Alternative To a Negotiated Agreement - WATNA), a to je najgori ishod ukoliko se ne postigne sporazum (Fisher, Ury i Patton, 2019.). Razmotriti će se primjer situacije brata i sestre koji dolaze u obiteljsku medijaciju radi postizanja dogovora oko daljnje skrbi o roditeljima koji su oboje zbog dobi i teže pokretljivosti ovisni o njihovoj pomoći, a žive sami u vlastitoj kući. Ukoliko postignu dogovor sestra i brat zadržati će dobar odnos, mogu postići za roditelje najbolje rješenje i u konačnici postići najbolji dogovor za oboje. Ukoliko ne postignu dogovor oko daljnje skrbi o roditeljima ishod za oboje biti će nepovoljniji. Naime, može se pretpostaviti da će roditelji prodati kuću u kojoj žive kako bi mogli podmiriti troškove skrbi budući im to djeca ne mogu osigurati, što će za njih značiti ne samo narušen odnos već i gubitak roditeljskog doma. Zato je važno biti svjestan svojih alternativa ne postizanju sporazuma kao i alternativa druge strane. Pregovarački minimum je pak donja linija ispod koje se neće ići u pregovorima što je također zaštita da se u slučaju pregovaranja sa puno jačom drugom stranom ne pristane na nešto što je ispod tog minimuma. Imati što bolju BATNA-u znači imati resurse za postizanje što kvalitetnijeg sporazuma. Obično se smatra da je pregovaračka moć u resursima, novcu, prijateljima, fizičkoj snazi, znanju. Pregovaračka moć je zapravo u tome koliko je kojoj strani odbojno i neprihvatljivo nepostizanje sporazuma, a to ovisi upravo o alternativama koje pojedina strana ima u tom trenutku. BATNA jest dinamična, može se mijenjati tijekom pregovora omogućavajući nove opcije koje pregovarač ima prije i za vrijeme pregovora, a ukoliko pregovori ne završe dogovorom (Sebenius, 2017.). Ukoliko jedna strana ima saznanja o BATNA-i druge strane imati će prednost u pregovorima i biti će spremnija ući u pregovore. Upravo je za sudionike obiteljske medijacije važno istražiti ovo područje jer prostor koji se nalazi između je prostor u kojem će se pronaći i rješenja.

3.4.5. Fiktivno pregovaranje

Strategija fiktivnog pregovaranja je specifična strategija jer nema za cilj postizanje sporazuma već je u pozadini neki skriveni cilj. Kod fiktivnog pregovaranja pregovarač često izbjegava svaku konkretizaciju dogovora, odgađa zakazano vrijeme sastanka, odgađa početak susreta, koristi izgovore, ograđuje se nedovoljnim znanjem ili ovlaštenjem da se postigne dogovor. Cilj fiktivnog pregovaranja nije postizanje sporazuma, te stvarni cilj zašto bi netko koristio ovu strategiju može biti opasan ili nepošten za drugu stranu. Razlozi korištenja ove strategije mogu biti u poslovnom svijetu industrijska ili poslovna špijunaža. Naime, tijekom pregovora može se saznati puno činjenica o drugom pregovaraču ili odvući pažnju od drugih vrijednih projekata i zavarati partnera u pregovorima. Pozitivna strana fiktivnih pregovora može biti za onog pregovarača koji ju koristi da stekne što više informacija i činjenica o drugom pregovaraču te da se s njima posluži u daljnjim pregovorima koji će onda biti stvarni i koristiti će neku drugu strategiju.

Kako bi se uopće spriječilo upuštanje u fiktivne pregovore potrebno je prevenciju usmjeriti na to da do njih uopće ne dođe. Tijekom pregovora potrebno je povremeno provjeriti da li drugi pregovarač uopće želi dogovor kojeg će se pridržavati? Važno je držati se strukture, dogovorenih pravila rada, postizanja manjih dogovora koji vode ka glavnom cilju kako bi se vidio napredak pregovora.

U obiteljskoj medijaciji rijetko će se koristiti strategija fiktivnog pregovaranja. Na primjeru roditelja koji ulaze u obiteljsku medijaciju radi dogovora oko daljnje skrbi o djeci, u ovom slučaju roditelji su nesigurni u svoje stavove, u ono što zapravo žele postići, te se koriste lažnim informacijama kako bi dobili prednost u pregovorima. Jedan od roditelja koristiti će npr. lažne informacije, manipulirati, odugovlačiti ili stvarati pritisak što će dovesti do daljnjih sukoba, nepovjerenja i produbljenja sukoba. Može se reći da se više radi o taktičkom rješenju za neki skriveni cilj. Pretpostavke za ulazak u obiteljsku medijaciju jesu spremnost na suradnju, kompetentnost i ravnoteža moći. U svakom pred medijacijskom susretu kao i prilikom svakog sljedećeg susreta medijator će utvrditi postojanje pretpostavki za provedbu medijacije. Upravo je to zaštita sudionika obiteljske medijacije od

fiktivnog pregovaranja jer ukoliko bi se jedna strana služila ovom strategijom zapravo nema spremnosti na suradnju i nisu ispunjene pretpostavke za provođenje medijacije te bi medijator trebao inicirati prekid provedbe medijacije.

3.5. Izazovi u pregovaranju

Tijekom pregovora dolazi do situacija zastoja, otpora, kada jedna strana ne želi nastaviti s procesom, kada odbija suradnju. U tim situacijama nisu efikasne strategije principijelnog pregovaranja. Potrebno je prepoznati što se nalazi iza "ne" druge strane i što je u pozadini otpora. Ury (1994.) je opisao strategiju koju je nazvao "strategija prodora", a odnosi se upravo na situacije koje zahtijevaju da se odabere indirektan put upravo kako bi se izbjegao otpor i kako bi se djelovalo suprotno očekivanjima druge strane. Na indirektan način može se osobu uvjeriti da promijeni svoje mišljenje, pustiti da sama donosi zaključke i da sama odlučuje. Primjenom ove strategije ne želi se osobu pobijediti već ju dobiti u poziciju suradnje. Da bi se postigao taj cilj potrebno je savladati prepreke suradnji: negativne emocije, pregovaračke navike druge strane, njegovu sumnjičavost prema koristima od sporazuma, njegovu primjetnu moć i svoju reakciju (Ury, 1994.). Bit prodornog pregovaranja jest neizravna akcija i zaobilazanje otpora druge strane. "To je umijeće omogućavanja drugima da im bude po vašemu" (Ury, 1994.:14).

U situacijama kada postoje otpori potrebno je primijeniti pet faza kako bi se ponovno vratili u suradnju i kako bi mogli nastaviti sa strategijom principijelnog pregovaranja. Ti koraci su: kontrola vlastitog ponašanja, faza u kojoj će se drugu stranu razoružati, promjena igre, olakšavanje drugoj strani da kaže "da" te na kraju otežavanje da kaže "ne" (Ury, 1994.) U pregovorima, a isto se odnosi i na postupke medijatora u obiteljskoj medijaciji kada se uoče otpori, kada se dogode zastoji, kada postoje prepreke daljnjem odvijanju pregovaračkog procesa nužno je da se zadrži mirnoća, kontrolira ponašanje i emocionalne reakcije. Ury koristi metaforu odlaska na balkon gdje "odlazak na balkon znači distanciranje od vlastitih prirodnih impulsa i emocija" (Ury 1994.:20), a sukob koji se odvija treba pogledati sa strane. U sljedećoj fazi potrebno je razumjeti stajalište druge strane koja se opire pregovaranju. Pri tome će pomoći aktivno slušanje, parafraziranje, priznavanje i imenovanje emocija te

stvaranje pozitivne atmosfere kako bi se omogućio nastavak procesa. Nadalje će biti potrebno promijeniti okvir u kojem se pregovaranje trenutno odvija. Korisno je postavljanje otvorenih pitanja. Potrebno je neutralizirati napade, napade na osobu pretvoriti u napad na problem, preoblikovati zamjenice "ja i ti" u "mi". Potrebno je odnos dovesti do prekretnice, a to je točka u kojoj će obje strane u pregovorima početi pregovarati o rješenjima. Kako i nakon toga može dalje postojati određena nevoljkost i prepreke postizanju dogovora (npr. jer prijedlog dolazi od druge strane, doživljaj nezadovoljenosti nekih interesa, prebrzo ili presporo sporazumijevanje) potrebno je ponovno dogovoriti pravila o pregovaranju, učiniti proces pregovaranja što jednostavnijim, pokazati razumijevanje za sve brige i interese te ukazivati na prednosti međusobnog uvažavanja, konstruktivne komunikacije i postizanja sporazuma.

Kada unatoč svemu navedenom izostane rezultat i pregovori se još uvijek ne odvijaju potrebno je pokazati pregovaračku moć kako bi se drugoj strani olakšalo da pristane na pregovaranje, a otežalo joj da od pregovora odustane ili da ih prekine. U ovim situacijama od pomoći može biti uključivanje treće strane zbog čega je u obiteljskoj medijaciji ovaj proces podržan ulogom medijatora koji će svojim intervencijama olakšati prevladavanje teškoća u pregovorima. Na kraju BATNA je pregovaračka moć koja će poslužiti za pridobiti drugu stranu nazad u pregovore. Dakle, pregovaračka moć koristiti će se s ciljem nastavka pregovaračkog procesa (Ury, 2014).

4. PREGOVARANJE U OBITELJSKOJ MEDIJACIJI

Za razliku od pregovaranja kao strukturiranog procesa koji se samostalno odvija između dva ili više pregovarača, u obiteljskoj se medijaciji radi o uključenosti treće neutralne strane, medijatora koji vodi pregovore među sudionicima koji imaju bliske emocionalne i obiteljske odnose.

Da bi se obiteljska medijacija mogla provesti potrebno je ispuniti tri osnovne pretpostavke, a to su spremnost na suradnju, kompetentnost sudionika i ravnoteža moći. Ove pretpostavke potrebno je svaki put prije medijacijskog susreta provjeriti

kako bi se postupak proveo sukladno načelima. Ravnoteža moći koja je utvrđena na ranijem susretu može doći u pitanje npr. gubitkom posla jedne strane, bolešću, nasiljem koje se u međuvremenu dogodilo ili drugim utjecajima, stoga je potrebno da medijator tijekom cijelog procesa i na svakom susretu procjenjuje kontinuirano ispunjenost pretpostavki za sudjelovanje u postupku obiteljske medijacije. (Breber i Sladović Franz, 2014.).

S druge strane člankom 332. stavak 1. Obiteljskog zakona (NN 103/15, 98/19, 47/20, 49/23, 156/23)) propisano je kada se obiteljska medijacija ne može provoditi i to: "obiteljska medijacija se ne provodi u slučajevima postojanja tvrdnji o obiteljskom nasilju; ako su jedan ili oba bračna druga lišeni poslovne sposobnosti niti su u stanju shvatiti značenje i pravne posljedice postupka ni uz stručnu pomoć; ako su jedan ili oba bračna druga nesposobna za rasuđivanje; ako bračni drug ima nepoznato prebivalište ili boravište."

Odredba vezana uz postojanje obiteljskog nasilja u profesionalnoj javnosti izazvala je polemike te se postavlja pitanje primjene ove odredbe. Naime, ukoliko postoji tvrdnja o postojanju nasilja, a istovremeno se ne primjenjuju drugi kriteriji procijene opravdanosti upućivanja u obiteljsku medijaciju, korisnici će biti prikraćeni za mogućnost uključivanja u obiteljsku medijaciju, a stručnjaci socijalne skrbi ih neće niti poticati na medijaciju. S druge strane, oni stručnjaci koji imaju više znanja i iskustva o nasilju u obitelji smatrati će za određene situacije da je opravdano uputiti partnere u obiteljsku medijaciju, posebno ukoliko to oboje žele, ukoliko je utvrđena ravnoteža moći i spremnost na suradnju. Također je osjetljivo područje procjene tko je prikladan za uključiti se u obiteljsku medijaciju ukoliko je u partnerskom odnosu zabilježena povijest obiteljskog nasilja. Kako su istraživanja pokazala postoji tipologija partnerskog nasilja koji su Kelly i Johnson (2008. prema Ajduković, Patrčević i Ernečić, 2016.:386) razvrstali u četiri skupine: "1. nasilje koje karakterizira prisila i kontroliranje, 2. nasilje kao reakcija na napad, 3. situacijsko nasilje i 4. nasilje potaknuto razvodom ili razdvajanjem". Dakle, prilikom procijene opravdanosti uključivanja u obiteljsku medijaciju potrebno je kod partnera kod kojih postoji tvrdnja o nasilju u obitelji razmotriti intenzitet i kontekst nasilja koji se dogodio kao i pristupati svakoj situaciji procjenjivanja individualno. Vezano uz

pitanje o uključivanju partnera u obiteljsku medijaciju ne treba se pitati da ili ne, nego postaviti pitanje kada da, a kada ne? U situacijama kada se radi o nasilju u obitelji s ciljem uspostave kontrole i moći vrlo rijetko će se procijeniti da je korisno i opravdano uključivanje u obiteljsku medijaciju zbog potrebe zaštite žrtve nasilja i pitanja ravnoteže moći. U situacijama kada je utvrđeno postojanje verbalnog nasilja, nasilja manjeg intenziteta ili nasilja potaknutog razvodom ili razdvajanjem, ukoliko postoji spremnost na suradnju žrtva ima priliku uspostaviti ravnotežu moći, osnažiti se i zastupati svoje interese u postupku obiteljske medijacije gdje je zaštićena jer će medijator voditi brigu o procesu te utvrditi postojanje pretpostavki za provedbu obiteljske medijacije. Važno je naglasiti da u "situacijama kada postoji sumnja na postojanje partnerskog nasilja potrebno je zastati s medijacijom i održati zasebne susrete radi provjere sumnji kod obje strane" (Ajduković, Patrčević i Ernečić, 2016.: 392). Obiteljsku medijaciju ne treba isključivo odbaciti zbog tvrdnji o postojanju obiteljskog nasilja, potrebno je više kriterija za procjenu o mogućnostima uključivanja partnera u medijaciju, posebno ako postoji spremnost i žrtve nasilja na sudjelovanje pri čemu je nužno da medijator bude oprezan, prilagodi postupak, usmjeri se na zaštitu, po potrebi vodi odvojene susrete sa svakim sudionikom i vodi brigu o ravnoteži moći.

Pregovaranje u obiteljskoj medijaciji je složen stručno vođen proces u kojem će vješt i iskusan pregovarač i obiteljski medijator proces usmjeravati, voditi ga ka postizanju sporazuma koji su prihvatljivi za sve sudionike, a što povećava vjerojatnost da su postignuti dogovori i održivi te životni. Pregovori u obiteljskoj medijaciji omogućavaju bolje razumijevanje pozicija svakog sudionika osobno tako i druge strane. Osim što sudionici imaju veći osjećaj samopoštovanja nakon što pregovorom postignu dogovor i ostvare svoje ciljeve oni se međusobno povežu, omogućava se ostvarivanje drugih ciljeva te potiču pozitivnu kreativnu energiju i omogućavaju druge prilike za suradnju. Ostvarenje ciljeva uspješnih pregovora najčešće se vidi u obiteljskoj medijaciji razvoda braka kada roditelji postignu sporazum o zajedničkoj skrbi o djetetu, stvaraju se nove prilike za suradnju vezano uz druge teme, a dobrobit djeteta je osigurana (Sladović Franz, 2015a.).

Pregovaračke vještine odnose se na sposobnost učinkovite komunikacije i postizanja obostrano zadovoljavajućih sporazuma s drugim stranama. U obiteljskoj medijaciji, pregovaračke vještine su posebno važne jer obiteljski sukobi često uključuju više strana sa suprotstavljenim interesima i emocionalno obojanim odnosima, a odnosi su trajni. Obiteljska medijacija razvoda braka u kojem roditelji imaju za cilj postići sporazum o daljnjoj skrbi o djeci, a često je tu i pitanje podjele bračne stečevine te su ova dva sporna pitanja međusobno povezana, roditelje osnažuje i daje priliku da preuzmu svoju roditeljsku odgovornost u punini. Alternativa koja im ostaje ukoliko medijacija ne uspije jest sudski postupak u kojem će treća strana - sud, donijeti odluku, a na što oni kao roditelji neće imati utjecaj. Upravo je "razum" pozivnica za sudionike obiteljske medijacije da svoje emocije "ostave po strani" ma koliko im se to činilo nemoguće. Za razliku od poslovnih pregovora i medijacije u drugim sferama, u obiteljskoj medijaciji emocije su izražene, sudionici dolaze u medijaciju preplavljeni emocijama poput ljutnje, razočaranja, srdžbe. Za medijatora je izazov upotrijebiti i prepoznati emocionalna stanja, a onda primjenom različitih tehnika i intervencija te emocije "iskoristiti" za pozivanje na zajedničko i fokusiranje na traženje rješenja.

Vještina pregovaranja u obiteljskoj medijaciji ima niz pozitivnih učinaka. Prvo, pomaže u očuvanju obiteljskih odnosa, što je od suštinskog značaja za dobrobit svih članova. Drugo, uspješno rješavanje sukoba putem medijacije može smanjiti stres, anksioznost i negativne emocionalne reakcije povezane s nesuglasicama. Vješti pregovarač može potaknuti strane na samopouzdanje i osjećaj vlasništva nad postignutim rješenjem, što često rezultira njegovom dugotrajnom primjenjivošću (Sladović Franz, 2005.).

Za razumijevanje procesa pregovaranja i specifičnosti primjene vještine pregovaranja u obiteljskoj medijaciji važno je razumjeti sukob i prepoznati uzroke sukoba. Sukobe je potrebno istražiti i pronaći prave uzroke kako bi ih se moglo konstruktivno riješiti (Janković, 2002.). Sukob pretpostavlja niz ponašanja u međuljudskim odnosima koji se kreće u rasponu od napetosti i neslaganja do svađa, pa i do različitih oblika nasilja (Ajduković i Sladović Franz, 2003.). Slijedom toga

sukob predstavlja ozbiljnu prijetnju integritetu pojedinca, grupa ili zajednica. Međutim, sukob je sveprisutan u svakodnevnom životu, a novije definicije sukoba uključuju potencijal za konstruktivnim rješenjem sukoba i usmjerene su na pronalazak rješenja (Blažeka Kokorić, 2013. prema Štifter, 2023.) te se smatra nepostojanje/izbjegavanje sukoba dovodi do stagnacije odnosa dok umjerena količina sukoba u partnerskom odnosu dovodi do produktivnosti i otvara mogućnost za pozitivne promjene u odnosu.

U obiteljskoj medijaciji upravo je uloga medijatora da sudionicima u medijaciji pomogne i omogući otkriti interese i potrebe te olakšati put do pronalaska najboljeg rješenja. "Obiteljska medijacija podrazumijeva strukturirani proces rješavanja sukoba i spornih pitanja između članova obitelji uz pomoć treće osobe – obiteljskog medijatora u svrhu postizanja zajedničkog sporazuma. Prednosti njene primjene su višestruke, prije svega za članove obitelji koji samostalno donose rješenja za dobrobit cijele obitelji, ali istovremeno uče učinkovitije komunicirati i pregovarati kako bi se osnažili za kvalitetnije održavanje budućih obiteljskih odnosa, neovisno o promjenama i reorganizaciji obiteljskog života" (Breber i Sladović Franz 2014.:122).

Pregovarači odnosno sudionici obiteljske medijacije će jasno artikulirati svoju poziciju, to je ono s čime su došli u pregovore, ono što osoba traži u određenom trenutku i u određenom kontekstu. Pozicija je često jednostran i krut prijedlog jedne strane. Istovremeno je nužno istražiti interese jer to je pravi razlog zbog kojeg je pregovarač u pregovorima, to je ono što zaista želi dobiti i krije se iza pozicije. Potrebe su duboko ukorijenjene, trajne, nevezane uz trenutnu situaciju i nalaze se u podlozi interesa (Fisher, Ury i Patton, 2019.). Tek kad se otkriju interesi može započeti proces pregovaranja jer je tek tada moguće doći i do zadovoljavajućeg rješenja.

U obiteljskoj medijaciji se radi o obiteljskim odnosima i neraskidivim obiteljskim vezama zbog čega je cilj a) postizanje sporazuma te b) očuvanje odnosa jer su oni trajni i nakon završetka obiteljske medijacije. Prema Parkinson (2011:6) "obiteljska medijacija je proces za obitelji u tranziciji iz jedne obiteljske strukture u

drugu... s ciljem olakšavanja komunikacije, suradničkog donošenja odluka i ponovnog pregovaranja/dogovaranja o odnosima". Upravo se naglašava održivost i trajnost odnosa kako bi se sudionike obiteljske medijacije usmjerilo na budućnost, suradnju i zapravo stvaranje novog obiteljskog sustava.

Zanimljivu definiciju obiteljske medijacije dao je Kruk (1997., prema Sladović Franz, 2005:4): "Suradnički proces rješavanja sukoba u kojem dvjema ili većem broju strana u sukobu u pregovorima pomaže neutralna i nepristrana treća strana/osoba koja ih osnažuje da dobrovoljno postignu obostrano prihvatljiv sporazum o pitanjima u sporu. Medijator strukturira i olakšava proces u kojem strane donose zajedničke odluke i određuju rezultate/rješenja, na način koji zadovoljava interese svih uključenih u sukob/spor".

Definicija Vijeća Europe (European Directive on Mediation, 2008/52/EU, čl. 3) određuje pojam medijacije: "Medijacija je strukturirani proces ...u kojem dvije ili više strana u sporu namjeravaju samostalno, na dobrovoljnoj bazi, postići sporazum o rješenju spora uz pomoć medijatora. Proces može biti iniciran od samih strana ili predložen ili naređen od strane suda ili propisan zakonom države članice".

4.1. Načela obiteljske medijacije

U obiteljskoj medijaciji jasno je definirana primjena načela dobrovoljnosti, povjerljivosti, nepristranosti i neutralnosti te donošenja odluka na strani sudionika. Dobrovoljnost omogućava da se postignu održivi dogovori, sudionici imaju potpunu odgovornost i kontrolu pri donošenju odluka, a sudjelovanje je njihova odluka. Važno je naglašavati kako su sudionici u obiteljskoj medijaciji dobrovoljno te prilikom definiranja pravila uvesti mogućnost prekida u svakom trenutku. Sladović Franz (2005.) navodi kako sukobljene strane ne uspijevaju samostalno riješiti sukob, te je jasno postojanje nepovjerenja u mogućnost suradnje, no da je potrebno postojanje minimuma interesa i želje za "sjedanjem za isti stol".

Povjerljivost u obiteljskoj medijaciji znači da sve ono što se kaže unutar procesa medijacije ostaje između medijatora i sudionika. Prilikom pojašnjavanja

načela važno je objasniti izuzeće od načela povjerljivosti u kojem slučaju će medijator reći ono što je saznao u medijaciji, a to se odnosi na spoznaje o počinjenju kaznenog djela, zlostavljanja ili nasilja. Obiteljski medijator neće svjedočiti u sudskom postupku ako do njega dođe niti iznositi sadržaj obiteljske medijacije. Načelo povjerljivosti za sudionike znači sigurnost, daje osjećaj zaštite, a sudionici mogu biti opušteni bez straha od toga što će reći. Za razliku od parnice koja se odvija u javnoj sudnici, medijacija se odvija u privatnom okruženju, omogućujući sudionicima otvoren i iskren razgovor bez straha od posljedica. Povjerljivost omogućava stranama da budu fleksibilniji u svojim pregovorima, jer mogu istražiti potencijalna rješenja bez bojazni da će se to iskoristiti protiv njih. Načelo nepristranosti i neutralnosti za medijatora predstavlja izazov. Medijator je nužno svjestan procesa koji se odvija, transfera i/ili kontratransfera koji se neminovno također događaju, vlastitih emocionalnih stanja i paralelnih procesa te unatoč tome treba ostati neutralan i nepristran. Za sudionike u procesu ovo načelo također daje sigurnost, osjećaj zaštićenosti i olakšava situaciju jer ne postoji potreba negativnog prikazivanja druge strane i traženja saveznika u osobi medijatora. Medijator će to postići koristeći informiranje, vodeći brigu o ravnoteži moći sudionika, vještine komunikacije, preoblikovanja, normaliziranja, parafraziranja te vodeći brigu o pregovaračkom procesu. Načelo da odlučivanje počiva na sudionicima znači da su za postizanje dogovora i sadržaj isključivo odgovorni sudionici.

Pregovaranje kao samostalan postupak definira ista načela kao i u obiteljskoj medijaciji osim načela nepristranosti ili neutralnosti koje se odnosi na medijatora. Bez obzira na strategiju koja se koristi u pregovorima, načelo dobrovoljnosti omogućava da se proces pregovaranja uopće dogodi. U pregovorima prepoznajemo načelo povjerljivosti, a koje se treba definirati na samom početku pregovora, kada se pregovori vode "iza zatvorenih vrata" ili tko, kada i kako će iznositi detalje o tijeku pregovora. Posebno je važno i vidljivo načelo povjerljivosti u onim pregovorima za koje postoji interes javnosti. U poslovnom kontekstu važno je poštivati načelo povjerljivosti kako treće zainteresirane strane ne bi utjecale na tijek pregovaračkog procesa. Načelo donošenja odluka na strani sudionika u pregovorima je nužno jer samo pregovarači mogu donijeti odluke za sebe. Uloga načela je sigurnost u procesu

pregovora i temelj za izgradnju odnosa povjerenja kao preduvjeta za postizanje sporazuma.

Specifičnost primjene načela u obiteljskoj medijaciji, a u odnosu na primjenu načela u pregovaranju odnosi se na načelo neutralnosti medijatora. Naime, ovo načelo naglašava ulogu medijatora koja je kompleksna, te upravo neutralnost i nepristranost za medijatora je izazov. Kako navodi Branica (2020.) obiteljska medijacija se razvija kao zasebno područje profesionalnog djelovanja za stručnjake iz različitih područja, uglavnom prava ili pomagačkih zanimanja koji se bave obiteljima i sukobima te je njihova profesionalna uloga bila uključenost, davanje savjeta, upućivanje, savjetovanje i slično. "Obiteljsku medijaciju provodi obrazovani obiteljski medijator koristeći stečena znanja i vještine, slijedeći definiran postupak pregovaranja i rješavanja problema, poštujući temeljna načela medijacije" (Branica, 2020:2).

Proces pregovaranja u obiteljskoj medijaciji kompleksan je i od medijatora zahtjeva cijelo životno učenje, usvajanje novih znanja i vještina te emocionalnu regulaciju. Smatra se da je sudjelovanje stručnjaka u redovitoj superviziji ključan element kvalitetnog pružanja psihosocijalnih usluga (savjetovanja, medijacije i sl.). Supervizijom se može osigurati nastavak razvoja vještina, dosljednost primjene određenog modela intervencije, analizu slučajeva visokog rizika i drugih izazovnih stručnih pitanja koja se pažljivo i pravovremeno mogu promotriti i isplanirati djelovanje, a također se osigurava i mehanizam za podršku u suočavanju sa stresom kojem su u pomažućim zanimanjima stručnjaci često izloženi (Murray i sur., 2011.). Na taj način doprinosi se i kvaliteti usluga koje stručnjaci pružaju. Supervizija nudi podršku pri reflektiranju i donošenju aktualnih profesionalnih odluka, podršku u izazovnim i zahtjevnim profesionalnim situacijama i sukobima, pojašnjavanje i procesiranje zadataka, funkcija i uloga, podršku u nošenju s procesima promjena, inovativna rješenja u novim izazovima i profilaksu u prevenciji izgaranja na poslu i nasilja na radnom mjestu (Urbanc, 2014; prema Sladović Franz, 2020.). Upravo zbog kompleksnosti obiteljske medijacije nužno je osigurati podršku medijatoru kroz superviziju. Supervizijska podrška značajna je komponenta razvoja kompetencija

profesionalnih pomagača osobito prilikom uvođenja novih psihosocijalnih intervencija i pristupa radu (Sladović Franz, 2020.). Kompetencije obiteljskog medijatora odnose se na rezultat trokuta znanja, vještina i vrijednosti čime se stavlja naglasak na učinkovitost, ali i osobne dimenzije stručnjaka (Buljevac, 2020; prema Perišin Horvat, 2023.).

4.2. Strukturirani model obiteljske medijacije

Za razumijevanje primjene pregovaranja u obiteljskoj medijaciji poslužiti će strukturirani model obiteljske medijacije, a koji počiva na facilitativnom medijacijskom modelu kojem je glavni cilj olakšavanje pregovora. Najčešće se opisuje četvero fazni model obiteljske medijacije koji se sastoji od uvoda, priče, rješavanja problema i sporazuma, a temeljni je model obiteljske medijacije (Sladović Franz, 2005.).

Prva faza medijacije obuhvaća pripremu i uvod. Prvi susret obiteljskog medijatora i sudionika još se naziva i pred medijacijski susret koji ima prije svega za cilj utvrditi postojanje pretpostavki za provođenje medijacije kao i upoznati sudionike sa samim procesom i ishodima kako bi mogli donijeti odluku o sudjelovanju. Razgovorom o obilježjima svakodnevnog života sudionika i razlozima dolaska na pred medijacijski susret provjeriti će se ispunjenost pretpostavki i to: spremnost na suradnju, kompetentnost i ravnoteža moći. Medijator će provjeriti jesu li sudionici dobrovoljno pristupili medijaciji, ukoliko su upućeni od nekog, pitati će ih što o tome misle i koja su im očekivanja od medijacije. Prije početka obiteljske medijacije medijator treba biti barem kratko upoznat sa sadržajem sukoba, pripremiti prostoriju u kojoj će se medijacija odvijati te pripremiti potrebne materijale, poput papira za pisanje bilješki i/ili ploče za pisanje. Prvi susret ima za cilj upoznavanje, uspostavu odnosa između medijatora i sudionika medijacije, pojašnjavanje pravila te informiranje o samom procesu obiteljske medijacije. Za nesmetani tijek procesa važno je osigurati rad bez ometanja i neželjenih prekida, a medijator će upoznati sudionike o važnosti slušanja i međusobnog uvažavanja. Također će upoznati s načelima medijacije i omogućiti sudionicima da postave pitanja na koja će dobiti odgovor od medijatora (Sladović Franz i Branica, 2023.). U

ovoj fazi medijacije važno je sudionicima objasniti postupak medijacije i provjeriti da li su razumjeli te da li pristaju na takav postupak. Važno je objasniti i ulogu medijatora te dogovoriti pravila rada. Kako je ranije istaknuto potrebno je postojanje minimuma volje "da se sjedne za stol" i to je dovoljno za početak obiteljske medijacije. Što se tiče kompetentnosti sudionika, medijator će utvrditi jesu li sudionici u mogućnosti pratiti i sudjelovati u procesu, ispitati će (ne)postojanje intelektualnih ili mentalnih teškoća te utjecaja sredstava ovisnosti i slično. Osim što će medijator na pred medijacijskom susretu provjeriti pretpostavke, on će sudionike upoznati sa procesom, pravilima i dati okvir provođenja obiteljske medijacije. Kako bi medijacija bila uspješna potrebno je razviti uzajamni odnos povjerenja i iskazati poštovanje za sudionike i njihovu perspektivu. Ukoliko zbog obilježja sudionika, transfera i/ili kontratransfera postoji mogućnost da je ugrožena neutralnost ili nepristranost medijatora etično je uputiti sudionike drugom medijatoru. U ovom susretu medijator će pružiti potencijalnim sudionicima informaciju o obiteljskoj medijaciji, objasniti svrhu obiteljske medijacije, sam postupak te provjeriti da li strane razumiju i pristaju na to. Objasniti će ulogu medijatora: pomoć stranama da same pronađu rješenje kroz brigu o osiguravanju procesa. Ovo je trenutak kada treba razjasniti očekivanja sudionika od medijatora, informirati ih o pravilima te uspostaviti odnos.

Druga faza ili faza priče ima za cilj omogućiti sudionicima da ispričaju svoju priču, odnosno da opišu svoje viđenje sadržaja sukoba. Svaki sudionik treba imati vrijeme da opiše viđenje situacije iz svog kuta čime će drugi sudionik imati priliku čuti kako situaciju vidi onaj koji govori. Oba sudionika trebaju imati priliku reći o svojim emocijama što može doprinijeti boljem razumijevanju. U ovoj fazi zajednički će se dogovoriti sadržaj sukoba, prepoznati će se interesi te definirati sporna pitanja. Za bolje razumijevanje poslužiti će mapa sukoba koja se zajedno sa sudionicima može napraviti s ciljem jasnijeg uvida u interese i potrebe svih uključenih kao i lista prioriteta pri čemu je važno odvojiti kratkoročne od dugoročnih ciljeva ili ih rangirati po važnosti na one hitne od onih koji se mogu rješavati kasnije. U ovoj fazi medijator će češće koristiti parafraziranje kako bi provjeravao da li su svi jednako razumjeli izrečeno te preoblikovanje čime će isticati zajedničko.

Treća faza ili faza rješavanja problema jest faza u kojoj se odvija pregovaranje. U postizanju dogovora kreće se od manjeg prema većem spornom pitanju. Pri tome će korištenje različitih pomagala poput pisanja na ploču omogućiti medijatoru i sudionicima da im se vizualno prikaže pomicanje prema naprijed i rješavanje jednog po jednog pitanja. Medijator će voditi proces na način da se pronađe više mogućih rješenja i da se o svakom rješenju razgovara te postigne dogovor oko onog koji je najbolji za obje strane. U ovoj fazi će se o svakom mogućem rješenju razgovarati i promišljati o prednosti i nedostacima svakog od njih, odnosno pregovarati. Neki od rješenja mogu se oprobati u realnosti, kada se postigne dogovor oko manjih pitanja između dva susreta. Proces obiteljske medijacije vodi se po principima principijelnog pregovaranja. Naime, samo će se principijelnim pregovaranjem sačuvati odnosi i omogućiti održivost dogovora koji se postignu. Kako je ranije navedeno metoda principijelnog pregovaranja usmjerena je na traženje rješenja koja se temelje na utvrđenim potrebama i interesima sudionika.

Četvrta faza ili faza Sporazuma ima za cilj postizanje jasnog dogovora oko zajedničkog rješenja i provjera provedbe tog rješenja. U ovoj fazi će medijator provjeriti sa sudionicima jesu li zadovoljni dogovorom te može li se dogovoriti sljedeći susret kako bi u međuvremenu testirali dogovor u realnosti i eventualno ga doradili ako se pokaže potrebnim. Medijator će pozvati sudionike da daju povratne informacije o sudjelovanju u medijaciji. Medijacija će završiti zahvalom sudionicima na sudjelovanju kao i čestitkama na postignutom sporazumu. Sporazum se sastavlja u pisanom obliku, poželjno je definirati na koji način će se i izmijeniti ako se za to ukaže potreba (Sladović Franz, 2005.).

Medijacija pri razvodu braka je samo jedno od mogućih područja obiteljske medijacije. U situaciji razvoda braka sadržaj obiteljske medijacije se najčešće odnosi na: pitanja vezana uz reguliranje odvojenog života, a prije formalne odluke o razvodu braka, dogovor s kojim će roditeljem dijete živjeti, podjela bračne stečevine i financijskih obveza, pitanje uzdržavanja djece te specifične situacije nakon razvoda braka (Sladović Franz i Branica, 2023.).

Područja kojima se obiteljska medijacija još može baviti su (Sladović Franz, i Branica, 2023:19): "svakodnevni obiteljski život, usklađivanje obiteljskih i profesionalnih ciljeva, odluke vezano uz odgoj djece, odnosi u užoj i široj obitelji, odnosi među braćom i sestrama, pitanje starijih osoba i odrasle djece, smrt člana obitelji te pitanje podjele imovine, nasljeđa i uzdržavanja, odlazak u dom za starije te netradicionalna medijacija vezana uz posredovanje u obiteljskim odnosima unutar istospolnih zajednica."

Za razumijevanje specifičnosti pregovaranja u obiteljskoj medijaciji može poslužiti koncept teorije igara kojim se mogu predvidjeti između ostalog postupci sudionika, njihove strategije i potezi koje će poduzeti kao i način postizanja dogovora te ishodi tih dogovora. Koncept teorije igara primjenjiv je u svim slučajevima socijalnih interakcija između pojedinaca ili grupa ljudi. Za razumijevanje koncepta i za potrebe ovog rada objasniti će se određeni pojmovi. Tako riječ "igra" označava sukob interesa između dva ili više pojedinaca odnosno igrača. Igra je skup pravila koji opisuje formalnu strukturu neke konfliktne situacije. Rješenje igre sustavno je opisivanje mogućih ishoda, njih je uvijek više kako bi igrači mogli vršiti svoje izbore. Igrači su autonomni donositelji odluka. Strategija predstavlja izbore koje igrači imaju na raspolaganju. Ishod je rezultat cijelog skupa strateških odabira. Ishode igrači mogu rangirati i dodijeliti im numeričke vrijednosti, a ta numerička vrijednost je isplata za određeni ishod (Kopal i Korkut, 2016.). Teorija igara doprinosi razumijevanju pregovaranja i govori da postoje objektivne i subjektivne dobiti tako da suma za podjelu u obiteljskoj medijaciji nije 100 % niti je pravedna raspodjela 50% prema 50%. U obiteljskoj medijaciji uglavnom se odvijaju kooperativne igre što znači da su sporazumi provedivi i primjenjivi. U svakoj situaciji pregovaranja zajednička dobit strana koje postignu dogovor veći je od njihovih pojedinačnih dobiti i to je ujedno razlog zbog kojeg ulaze u pregovaranje. Iz tog razloga se u obiteljskoj medijaciji ne može utvrditi jednaka ili točna podjela dobiti kada je ta dobit za svakog sudionika obiteljske medijacije specifična i ujedno najčešće subjektivna. Dobar primjer za to je postizanje dogovora oko daljnje skrbi roditelja o djetetu nakon razvoda braka. Za oba roditelja vrijedi da će samo kvalitetnim sporazumom ostvariti maksimalno vrijeme sa djetetom što ujedno mora

odgovarati i interesima i potrebama djeteta ovisno o njegovoj dobi. Treba se donijeti odluka gdje će dijete živjeti i odluka kako i kada će provoditi vrijeme sa drugim roditeljem. Primjenjujući koncept teorije igara sve ishode njihova dogovora svaki od njih će vrednovati i dati im neki numerički broj. Jednom roditelju će biti najvažnije da dijete živi s njim dok će drugi najviše vrednovati vrijeme koje će provesti s djetetom. Ukoliko bi to bilo tako njihovi su ishodi kooperativni i moći će postići dogovor jer će sa takvim dogovorom biti zadovoljan i jedan i drugi roditelj. Oboje će svoje zadovoljstvo temeljiti na činjenici da su ostvarili ono što su željeli. Koncept teorije igara prepoznaje mogućnost uključivanja treće strane, "...igrači zajednički traže i primjenjuju rješenja, a moguće je i uvođenje neutralne treće strane" (Kopal i Korkut, 2016.:127).

4.3. Specifičnost pregovaranja u obiteljskoj medijaciji

Upravo je uloga medijatora i njegov utjecaj na proces pregovora u smislu olakšavanja stranama da postignu sporazum jedna od najistaknutijih specifičnosti pregovaranja u obiteljskoj medijaciji. Medijator će između ostalog pozivati sudionike medijacije na zajedničko, usmjeravati na budućnost, olakšavati komunikaciju te omogućiti postizanje sporazuma koji će biti održiv. U obiteljskoj medijaciji zajedničko će biti emocionalna stanja koja se prepoznaju kod jednog i drugog sudionika te će ih medijator imenovati koristeći reflektiranje. Ukoliko se radi o dogovoru oko daljnje skrbi o djeci medijator će pozivati sudionike na potrebe i interese djeteta. Medijator će tijekom pregovaranja koristiti tehnike preoblikovanja kako bi ono negativno rečeno oblikovao u pozitivnom smjeru i učinio prihvatljivim i zajedničkim. Medijator pregovore usmjerava na zajedničko jer će prepoznavanje zajedničkog omogućiti da se poveća međusobno razumijevanje, pronalaze rješenja i koristi strategija principijelnog pregovaranja koja vodi ka sporazumu.

Specifičnost pregovaranja u obiteljskoj medijaciji jest što je praćeno različitim emocijama zbog važnosti i trajnost odnosa sudionika, a koji su u pravilu snažno obiteljski povezani. Emocije su prisutne u procesu medijacije u svom rasponu od ugodnih do neugodnih kao i po svom intenzitetu od onih blagih do krajnje burnih

koje mogu dovesti proces do zastoja. Emocije su neodvojiv element ljudskog ponašanja i kao takve neizostavan element pregovaranja odnosno obiteljske medijacije. Istraživanje koje su proveli Kelly i Kaminskiene (2016). govori o utjecaju emocionalne inteligencije na uspješnost obiteljske medijacije. Značajna snaga medijatora je i njegova emocionalna inteligencija koja će mu omogućiti da prepozna i upravlja vlastitim emocijama kao i prikladno odgovori na iskazivanje osjećaja sudionika. Emocionalna inteligencija je sposobnost osvještavanja, kontrole i izražavanja vlastitih emocija, prepoznavanje emocija drugih ljudi i razborito i empatično uspostavljanje odnosa s drugim ljudima (Goleman, 2022.). Emocionalna inteligencija omogućuje medijatoru da razumije emocionalnu podlogu sukoba i da upravlja emocijama koje se mogu pojaviti tijekom procesa medijacije. Povezana sa emocionalnom inteligencijom jest i empatija, a znači sposobnost razumijevanja i prihvaćanja osjećaja i potreba druge osobe. Medijatoru će empatija pomoći stvoriti povjerenje i olakšati komunikaciju sa sudionicima medijacije. Nadalje, obiteljski medijator treba biti kreativan jer će kreativnost omogućiti stvaranje širokog raspona opcija za rješavanje spora i pomoć stranama da razmišljaju izvan okvira. Ova vještina znači otvorenost prema novim idejama i spremnost na stvaranje inovativnih rješenja. Medijator treba biti fleksibilan u prilagođavanju različitim opcijama sudionika, prilagodljiv u smislu mogućnosti da neutralno i nepristrano razgovara i razmatra o svim opcijama (Šlogar i Cigan, 2012.). U kontekstu medijacije, medijator bi trebao imati odgovarajuću, višu razinu kognitivne kompleksnosti koja mu omogućuje vješto vođenje i usmjeravanje čitavog procesa (Ajduković, 2012.).

5. OBITELJSKA MEDIJACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

U kontekstu očuvanja dobrih obiteljskih odnosa, smanjenja nasilja i netrpeljivosti između obiteljskim vezama povezanih osoba, pregovaranje odnosno obiteljska medijacija i pozitivni ishodi u smislu postizanja sporazuma imaju veliki značaj. Iz tog razloga potrebno je istaknuti prednosti obiteljske medijacije.

Privlačnost obiteljske medijacije proizlazi iz niskih troškova, brzine kojom se postižu obostrano zadovoljavajući dogovori, učinkovitosti i povjerljivosti procesa.

Usmjerenost ishoda obiteljske medijacije na potrebe i zajedničke interese je najznačajnija dobrobit obiteljske medijacije. Istraživanja provedena vezano uz povoljne učinke obiteljske medijacije pokazuju kako je dobit za obitelj i nastavak suroditeljstva nakon razvoda braka višestruka. Studija koju je proveo Emery (2012.) sa svojim suradnicima otkrila je da je medijacija učinkovitija od parnice u rješavanju sporova između roditelja koji se razvode, a roditelji koji su sudjelovali u medijaciji iskazuju veće zadovoljstvo procesom i ishodom. Slično tome, meta-analiza koju je proveo Kressel (2000.) pokazala je da je obiteljska medijacija učinkovita u rješavanju sukoba povezanih s razvodom, skrbi o djeci i roditeljstvu. Osim toga, istraživanje je pokazalo da obiteljska medijacija može imati dugotrajne učinke na obiteljske odnose. Pokazalo se da su obitelji koje su sudjelovale u medijaciji imale niže razine sukoba i bolje komunikacijske vještine čak i dvije godine nakon završetka medijacije, što sugerira da vještine i alati naučeni u medijaciji mogu imati trajan utjecaj na obiteljsku dinamiku.

Opravdanost i važnost primjene obiteljske medijacije proizlazi iz višestrukih prednosti (Sladović Franz, 2018.). Kako je ranije istaknuto neupitne su koristi obiteljske medijacije za članove obitelji jer omogućava očuvanje obiteljskih odnosa koji su trajni. Medijacija pruža sigurno i neutralno okruženje za članove obitelji da istražuju potrebe i interese, zajedno rade na pronalaženju rješenja koje odgovara svima. To može spriječiti dugoročnu štetu obiteljskoj dinamici (Sladović Franz, 2018.).

Pozitivni ishodi obiteljske medijacije mogu se promatrati i u širem kontekstu u smislu korisnosti za zajednicu i društvo u najširem smislu. Naime, važnost obitelji, dobrih obiteljskih odnosa, smanjene stope nasilja i stope razvoda brakova ima pozitivne učinke na gospodarstvo, smanjene troškove pravosuđa, zdravstvenog sustava kao i sustava socijalne skrbi gdje će se resursi usmjeriti na druga prava i usluge građanima.

U Republici Hrvatskoj obiteljska se medijacija provodi sukladno Obiteljskom zakonu (NN 103/15, 98/19, 47/20, 49/23,156/23) i Pravilniku o sadržaju i načinu vođenja Registra obiteljskih medijatora, uvjetima stručne osposobljenosti obiteljskih medijatora, prostornim uvjetima i načinu provođenja obiteljske medijacije (NN

29/2021.). Temeljem Zakona o socijalnoj skrbi (NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23) obiteljska medijacija provodi se kao socijalna usluga u obiteljskom centru, kod drugih pružatelja socijalnih usluga kao i kod privatnih pružatelja.

Promjene u smislu uvođenja obiteljske medijacije u pravni sustav Republike Hrvatske dogodile su se pod utjecajem europskog zakonodavstva. Tako je Preporukom Vijeća Europe o obiteljskom posredovanju (R(98)1) preporučeno državama članicama za rješavanje obiteljskih sukoba poticanje obiteljske medijacije i to iz razloga uočenog povećanog broja sudskih sporova, visokih ekonomskih troškova za zajednicu i državu, a štetnih posljedica za obitelj. Obiteljski sporovi uključuju osobe koje će, po definiciji imati međuovisan i kontinuirani odnos, jer se javlja u kontekstu snažnih emocija, jer odvojeni život i razvod braka utječu na sve članove obitelji, posebno djecu, a zbog važnosti zaštite interesa i dobrobiti djece. Europska unija dala je smjernice u temeljnom dokumentu o mirenju, tzv. „Green paper“ (Europska komisija, 2002: 5), gdje se navodi: "Alternativno rješavanje sporova je politički prioritet, kojeg su opetovano deklarirale institucije Europske Unije, čiji je zadatak promicati ove alternativne tehnike, kako bi se osigurali uvjeti koji su stimulativni za njihov razvoj i kvalitetu".

Obiteljskim zakonom iz 2015. (NN, 103/15) bila je propisana obveza prvog susreta s medijatorom pri pokretanju sudskog postupka razvoda braka i to čl. 379. st.1. "Ako bračni drugovi imaju zajedničko maloljetno dijete uz tužbu radi razvoda braka tužitelj je dužan priložiti Izvješće o obveznom savjetovanju iz članka 324. Zakona i dokaz o sudjelovanju na prvom susretu obiteljske medijacije." Iako je ova odredba izazvala prijepore vezano uz načelo dobrovoljnosti, zakonodavac je prvotno dao priliku bračnim partnerima da postignu Plan o zajedničkoj roditeljskoj skrbi prvo u sudjelovanju na obveznom savjetovanju, a potom u pregovorima u obiteljskoj medijaciji, pri čemu je obiteljski medijator imao priliku u pred medijacijskom susretu informirati ih o procesu. Izmjenama i dopunama Obiteljskog zakona (NN, 156/23) ukinuta je odredba o obveznom sudjelovanju na prvom susretu sa obiteljskim medijatorom ukoliko nije postignut dogovor o Planu o zajedničkoj roditeljskoj skrbi, već se obiteljska medijacija može provoditi kao socijalna usluga unutar sustava

socijalne skrbi ukoliko to korisnici sami žele. Na ovaj način pravno je regulirano provođenje obiteljske medijacije kao socijalne usluge koja je za korisnike besplatna. Člankom 343. Obiteljskog zakona propisano je "Ako se obiteljska medijacija provodi od strane obiteljskih medijatora zaposlenih u sustavu socijalne skrbi, stranke ne plaćaju naknade za rad obiteljskih medijatora. Ako obiteljsku medijaciju provode obiteljski medijatori izvan sustava socijalne skrbi, troškove njihova sudjelovanja snose stranke."

Stručnjaci Hrvatskog zavoda za socijalni rad uputiti će uputnicom korisnike u obiteljsku medijaciju u Obiteljski centar ukoliko procijene da su ispunjene pretpostavke te sami korisnici dobrovoljno žele iskoristiti mogućnosti obiteljske medijacije prilikom pregovora o obiteljskim sporovima. Značajno je proširen krug i pružatelja usluga s čime je zakonodavac omogućio veću dostupnost ove usluge no unutar sustava socijalne skrbi medijacija se uglavnom provodi u Obiteljskom centru, iako je moguće da ju provode i licencirani obiteljski medijatori u Područnim uredima Hrvatskog zavoda za socijalni rad, ukoliko nisu u sukobu uloga i ne sudjeluju u drugim postupcima u svezi pojedine obitelji.

S druge strane, stručnjaci Hrvatskog zavoda za socijalni rad da bi prepoznali mogućnosti koje medijacija ima za korisnike u određenim prilikama i kako bi pred korisnicima zagovarali dobrobiti obiteljske medijacije trebali bi imati dovoljno znanja o procesu, njenim mogućnostima i ciljevima. Zbog fluktuacije stručnjaka zaposlenih u Hrvatskom zavodu za socijalni rad edukacije o obiteljskoj medijaciji trebale bi se odvijati redovito i cirkularno kako bi potrebne informacije i spoznaje došle do novozaposlenih djelatnika Područnih ureda Hrvatskog zavoda za socijalni rad. Edukacije o obiteljskoj medijaciji trebale bi biti dio cjeloživotnog učenja stručnjaka u sustavu socijalne skrbi jer vještine pregovaranja koje su dio obiteljske medijacije te ostale spoznaje koje bi dobili u edukaciji temelj su i drugih psihosocijalnih intervencija koje se primjenjuju u svakodnevnom radu (Sladović Franz, 2020.).

Osim navedenih novina uvođenjem obiteljske medijacije isključivo kao socijalne usluge koja je za korisnike sustava socijalne skrbi besplatna, iskorak se dogodio i donošenjem Zakona o mirnom rješavanju sporova (NN 67/23) gdje su

definirana nova pravna rješenja i nove javne ustanove (Centar za mirno rješavanje sporova), kao institucije za medijaciju, no za sada nisu osnovane. Navedenim Zakonom o mirnom rješavanju sporova omogućeno je i provođenje medijacije u obiteljskim sporovima što znači da se dio obiteljske medijacije odvija od strane medijatora koja je u sferi privatnih pružatelja usluge koji medijaciju naplaćuju.

Reguliranjem obiteljske medijacije i omogućavanjem da se provodi a) u sustavu socijalne skrbi što će za korisnike biti besplatno i b) izvan sustava socijalne skrbi kada korisnici plaćaju rad medijatora, uvodi se institut mirnog rješavanja obiteljskih sporova koji će se primjenjivati ne samo o pitanjima razvoda braka i daljnje skrbi o djeci već i o svim drugim pitanjima. Donošenjem Zakona o mirnom rješavanju sporova (NN 67/23) kao i određivanjem da se obiteljska medijacija provodi kao socijalna usluga definirana Zakonom o socijalnoj skrbi (NN 18/22, 46/22, 119/22, 71/23, 156/23) zakonodavac je odlučio slijediti standarde koje na europskoj razini postavljaju europski pravni dokumenti. Donošenjem navedenih zakonskih propisa daje se usmjerenje budućem razvoju obiteljske medijacije ka razvoju i većoj dostupnosti, a korisnicima omogućuje izbor oko načina, mjesta i vremena uključivanja u obiteljsku medijaciju.

Unatoč svim do sada učinjenim aktivnostima i zakonskim rješenjima, obiteljska medijacija nije dovoljno prihvaćena niti prepoznata kao metoda rješavanja obiteljskih sukoba. Potrebno je učiniti više na području edukacije i informiranja stručne i šire javnosti o obiteljskoj medijaciji. Nužna je suradnja između javnih sustava ali i među institucijama u socijalnoj skrbi, pravosuđu, policiji i obrazovnim ustanovama kako bi se prepoznao preventivni karakter obiteljske medijacije i pravovremeno aktivirali mehanizmi uključivanja u medijaciju onih članova obitelji kod kojih postoji određeni stupanj sukoba ili spornih pitanja. Nužno je uključivanje u školske kurikulume sadržaja vezanih uz medijaciju kako bi se djeca i mladi od najranije dobi educirali o aspektima nenasilnog rješavanja sukoba i dobili informacije o medijaciji. Aktivnosti usmjerene širenju svijesti o dobrobiti obiteljske medijacije među širom javnosti može se učiniti kroz organiziranje javnih tribina, panel rasprava, kreiranja lokalnih inicijativa u smislu razvijanja programa koji bi podupirali rad medijatora na području lokalne i regionalne (područne) samouprave.

Inicijative lokalnih vlasti mogu se fokusirati na jačanje obitelji i obiteljske podrške uključujući medijaciju kao ključni alat. U promicanju dobrobiti medijacije može pomoći razvijanje digitalnih platformi kroz kreiranje web stranice i aplikacije gdje se mogu dobiti informacije o medijaciji, pronaći medijatore te sudjelovati na virtualnim radionicama. Istraživački projekti poput studije slučaja koji će prikupiti podatke o uspjehu medijacije u Hrvatskoj može pomoći u promicanju njene učinkovitosti. Dio odgovornosti može se staviti u krilo samih obiteljskih medijatora, a šire društveno, političko i kulturološko okruženje ima utjecaj na stavove o nenasilnom rješavanju sukoba, o uključenosti i prihvaćanju različitosti što će dovesti i do zagovaranja obiteljske medijacije.

6. ZAKLJUČAK

Pojam pregovaranja sveprisutan je i globalno prihvaćen u gotovo svim sferama rada i života. Pregovaranje je prisutno u svakodnevnom životu i vještina je koja se koristi spontano u situacijama kada se želi zadovoljiti neka potreba, dobiti nešto što druga osoba posjeduje. Za razliku od uobičajenog i svakodnevnog korištenja ove vještine pregovaranje je znanstveno utemeljeno i istraženo područje sa svojim pravilima, strukturom, strategijama i načelima. Značajni pomak u primjeni vještine pregovaranja dogodio se znanstveno utemeljenom teorijom koja je omogućila pomak od pozicijskog ka principijelnom pregovaranju. U pozicijskom pregovaranju osobe zauzimaju svoje pozicije i pregovaranje se vodi oko određenih resursa i dobiti s ishodima gubitnika i pobjednika. Cilj principijelnog pregovaranja jest sačuvati odnos, a istovremeno principijelno ustrajati na onome što je interes i potreba. Uz strategije, načela i korištenje pregovaračkih vještina to je ostvarivo, ali zahtjeva od pregovarača spremnost na suradnju i dobrovoljnost za sudjelovanjem u procesu pregovora. Ovisno o situaciji, resursima o kojima se pregovara i osobnim karakteristikama pregovarača koristiti će se različite vrste pregovora.

Principijelno pregovaranje strategija je koja se najčešće koristi u obiteljskoj medijaciji uz sudjelovanje medijatora kao treće neutralne strane koja ima ulogu stranama u sukobu olakšati i usmjeriti proces pregovora. Medijator će olakšati

komunikaciju između stranaka, osigurati da svatko ima priliku izraziti svoje stavove i pomoći stranama da pronađu zajednički jezik. Za to je važna empatija i usvojene komunikacijske vještine poput aktivnog slušanja. Vješt medijator može pomoći u stvaranju prostora u kojem članovi obitelji mogu izraziti svoje osjećaje i biti saslušani bez straha od osude. Potencijal obiteljske medijacije je da obiteljske sukobe pretvori u prilike za rast i suradnju te stvaranje nove obiteljske strukture i odnosa. Omogućavanjem sigurnog i neutralnog prostora članovima obitelji za pregovaranje, komunikaciju i zajednički rad, medijacija može pomoći obiteljima da očuvaju važne odnose i izbjegnu troškove i stres tradicionalnih sudskih procesa. Potrebno je ukupno povećati upotrebu pregovaračkih i medijacijskih vještina u sustavu socijalne skrbi s ciljem prevencije destruktivnog rješavanja sukoba i pravovremenog unapređivanja kvalitete života svih članova obitelji.

Postoje izazovi s kojima se susreću pregovarači i obiteljski medijatori o čemu ovisi uspješnost i ishodi pregovora odnosno obiteljske medijacije. U razrješavanju izazova pomoći će kompetencije medijatora, kognitivna sposobnost, usvojenost složenih komunikacijskih vještina, primjena znanja iz različitih područja do kreativnosti, fleksibilnosti, znatiželje, karakternih osobina te sposobnosti biti neutralan, nepristran, autentičan i empatičan. Osim medijatora, na proces će utjecati i sudionici medijacije. Komunikacijske vještine su glavni alat medijatora, a jedna od najvažnijih vještina jest aktivno slušanje.

Specifičnosti pregovaranja u obiteljskoj medijaciji proizlaze iz bliskih emocionalnih odnosa sudionika koji je trajan. Sudionici obiteljske medijacije najčešće su dugoročno vezani obiteljskim odnosima bez obzira na ishode obiteljske medijacije. Upravo zbog toga je važno prepoznati prednosti koje medijacija ima za članove obitelji. Pitanje što je pošten dogovor u obiteljskoj medijaciji nema jednoznačan odgovor jer će svaka strana za sebe imati subjektivnu procjenu što je za nju važno i što ona smatra da je pošteno. Unatoč nedvojbenim dobitima obiteljske medijacije još uvijek postoji nedovoljna svijest o mogućnostima medijacije kao opcije za rješavanje obiteljskih sukoba. U Hrvatskoj postoji jasan zakonski okvir, stvoreni su resursi za pružanje ove usluge unutar sustava socijalne skrbi, postoji zakonska pretpostavka za provođenje medijacije od strane drugih pružatelja usluge,

definirane su nove institucije koje će se razvijati i učiniti medijaciju dostupnijom većem broju ljudi. Široka je lepeza aktivnosti koje mogu poduzeti sami medijatori, jedinice lokalne i regionalne (područne) samouprave, zakonodavac, stručna javnost te mediji kako bi obiteljsku medijaciju učinili prepoznatljivom i prihvaćenom metodom učinkovitog načina vođenja pregovora i rješavanja sukoba s ciljem poboljšanja kvalitete života obitelji i zajednice.

LITERATURA

1. Ajduković, M. i Sladović Franz, B. (2003). Prevladavanje sukoba. U: Ajduković, D. (ur.) *Socijalna rekonstrukcija zajednice*. Zagreb: Društvo za psihološku pomoć, 211-230.
2. Ajduković, M. (2012). Vještine interpersonalne komunikacije. U: Žižak, A., Vizek Vidović, V. i Ajduković, M., *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet. 93-146.
3. Ajduković, M., Patrčević, S. i Ernečić, M. (2016). Izazovi obiteljske medijacije u slučajevima nasilja u partnerskim odnosima. *Ljetopis socijalnog rada*, 23(3), 381-411.
4. Alinčić, M. (1999). Europsko viđenje postupka obiteljskog posredovanja. *Revija za socijalnu politiku*, 6 (3-4), 227-240.
5. Arambašić, L. (2022). *Svemoć i nemoć komunikacijskog procesa. Priča o zelenom kvadratu i žutom šesterokutu*. Zagreb: Naklada Slap.
6. Beklavac, A. (2023). *Vještine pregovaranja: Pregovaračke strategije i pregovaračke tehnike*. Završni rad. Ekonomski fakultet u Osijeku.
7. Branica, V. (2020). Obrazovanje obiteljskih medijatora u hrvatskom i međunarodnom kontekstu. *Ljetopis socijalnog rada*, 27 (2), 231-254.
8. Breber, M. i Sladović Franz, B. (2014). Uvođenje obiteljske medijacije u sustav socijalne skrbi- perspektiva stručnjaka, *Ljetopis socijalnog rada*, 21(1), 123-152.
9. DIREKTIVA 2008/52/EZ EUROPSKOG PARLAMENTA I VIJEĆA od 21. svibnja 2008. o nekim aspektima mirenja u građanskim i trgovačkim stvarima, poveznica:<https://eurlex.europa.eu/legalcontent/HR/TXT/?uri=celex%3A32008L0052> (pogledano 11.10.2023.)
10. Emery, R.E. (2012). *Renegotiating Family Relationships: Divorce, Child Custody and Mediation*. New York: The Guilford Press.
12. Fisher, R., Ury i Paton, B., W. (2019). *Kako do DA*. Zagreb: Školska knjiga.

13. Goleman, D. (2022). *Emocionalna inteligencija*. Zagreb: Mozaik knjiga.
14. Irving, H. H. i Benjamin, M. (1995). *Family Mediation. Contemporary issues*. Thousand Oaks: Sage Publications.
15. Janković, J. (2002). *Sukob ili suradnja*. Zagreb: Alinea.
16. Kelly, E. J. i Kaminskienė, N. (2016). Importance of emotional intelligence in negotiation and mediation. *International Comparative Jurisprudence*, 2(1), 55-60.
17. Kifer, T. (2021). *Etika u poslovnom pregovaranju*. Diplomski rad. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku.
18. Kopal, R. i Korkut, D. (2016.). *Uvod u teoriju igara*. Zagreb: Effectus Studij financije i pravo.
19. Kressel, K. (2000). Mediation. U: Deutsch, M. & Coleman, P.T. (ed.) *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey - bass Publishers. 522-545.
20. Lewicky, J. R., Saunders, M. D. i Barry, B. (2009). *Pregovaranje*. Zagreb: MATE.
21. Milne, A., Folberg, J. i Salem, P. (2004). The evolution of divorce and family mediation: An overview. U: Folberg, J., Milne, A. i Salem, P. (ur.); *Divorce and family mediation: Models, techniques and applications*. New York: The Guilford Press, 3-25.
22. Murray, L.K., Dorsey, S., Bolton, P., Jordans, M., Rahman, A., Bass, J. i Verdelli, H. (2011). Building capacity in mental health interventions in low resource countries: an apprenticeship model for training local providers. *International Journal of Mental Health Systems*, 30, 5, 1-12. 33.
23. Obiteljski zakon (2015). *Narodne novine*, 103/2015, 98/2019, 47/2020, 49/2023, 156/2023.
24. Parkinson, L. (2011). *Family Mediation: Appropriate Dispute Resolution in a new family justice systems*. Bristol: Family Law.
25. Parkinson, L. (2014). *Family Mediation*. Bristol: Family Law.

26. Perišin Horvat, A. (2023). *Izazovi profesionalne etike iz perspektive obiteljskih medijatora*. Specijalistički rad. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
27. Pravilnik o sadržaju i načinu vođenja Registra obiteljskih medijatora, uvjetima stručne osposobljenosti obiteljskih medijatora, prostornim uvjetima i načinu provođenja obiteljske medijacije (2021) *Narodne novine* 29/2021.
28. Preporuka Vijeća Europe No. R (98) 1, (1998.) *Family mediation in Europe*.
29. Sabolski, A. (2022). *Tipovi pregovarača i pitanje etičnosti u pregovaranju*, Diplomski rad. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Osijeku.
30. Sebenius, J. K. (2017). BATNAs in negotiation: Common errors and three kinds of “no”. *Negotiation Journal*, 33(2), 89-99.
31. Sladović Franz, B. (2005). Obilježja obiteljske medijacije. *Ljetopis studijskog centra socijalnog rada*, 12(2), 301-319.
32. Sladović Franz, B. (2015a). Medijacija razvoda. Neobjavljeni materijali sa predavanja. *Specijalistički studij obiteljske medijacije*. Zagreb: Studijski centar socijalnog rada, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
33. Sladović Franz, B. (2015b). Obiteljska medijacija. Neobjavljeni materijali sa predavanja. *Specijalistički studij obiteljske medijacije*. Zagreb: Studijski centar socijalnog rada, Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
34. Sladović Franz, B. (2018). Prikaz edukacija, iskustva i potpore razvoju obiteljske medijacije kao psihosocijalne intervencije. *Zbornik sažetaka*, str. 73., Predkonferencija Razvoj obiteljske medijacije u sustavu socijalne skrbi u Hrvatskoj, IX. konferencija socijalnih radnika s međunarodnim sudjelovanjem, Pula, 17. – 18. 10. 2018.
35. Sladović Franz, B. (2020). *Edukativna supervizija obiteljskih medijatora u sustavu socijalne skrbi*. Specijalistički rad. Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
36. Sladović Franz, B. i Branica, V. (2023.) *Obiteljska medijacija: Psihosocijalna perspektiva*. Zagreb: Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu.

37. Šlogar, H. i Cigan V. (2012). Umijeće pregovaranja kao ključna kompetencija u razvoju poduzetništva. *Učenje za poduzetništvo*, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas, Vol 2(2). 259-265.
38. Štifter, A. (2023). *Razlozi zastoja i intervencije u procesu obiteljske medijacije*. Specijalistički rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet. Preuzeto s <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:199:511071> (pogledano 4.6.2024.)
39. Tudor, G. (1992). *Kompletan pregovarač*, Zagreb: MEP Consult Management group.
40. Tomašević Lišanin, M. (2004). Pregovaranje - poslovni proces koji dodaje vrijednost, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1).
41. Ury, W. (1994). *Kako izbjeći "ne" pregovaranje s nepopustljivima*. Zagreb: Durieux.
42. Villach Čeliković, V. i Čizmadija, I. (2012). Pregovaračke vještine poduzetnika u odnosima s javnošću. *Učenje za poduzetništvo* 2(1), 273-280. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/130202> (pogledano 1.2.2024.)
43. Zakon o mirnom rješavanju sporova, *Narodne novine* 67/2023.
44. Zakon o socijalnoj skrbi (2022, 2023). *Narodne novine*, 18/22., 46/22., 119/22., 71/23., 156/23.
45. European Commission (2002). Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law, dostupno na: http://www.europa.eu.int/comm/off/green/index_en.htm (pogledano 4.6.2024.)
46. Žižak, A. (2012). Komunikacija: definicija i obilježja. U: Žižak, A., Vizek Vidović, V. & Ajduković, M.. (ur.) *Interpersonalna komunikacija u profesionalnom kontekstu*. Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet.