

# Specifičnosti suvoditelja u obiteljskoj medijaciji

---

Hajnić, Ljubica

Postgraduate specialist thesis / Završni specijalistički

2023

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:199:641801>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-29**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA**

**Ljubica Hajnić**

**SPECIFIČNOSTI SUVODITELJSTVA U OBITELJSKOJ  
MEDIJACIJI**

**Završni rad**

**Zagreb, travanj 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
PRAVNI FAKULTET  
STUDIJSKI CENTAR SOCIJALNOG RADA  
POSLIJEDIPLOMSKI SPECIJALISTIČKI  
STUDIJ IZ OBITELJSKE MEDIJACIJE**

**Ljubica Hajnić**

**SPECIFIČNOSTI SUVODITELJSTVA U OBITELJSKOJ  
MEDIJACIJI**

**Završni rad**

**Mentorica: Prof. dr. sc. Marina Ajduković**

**Zagreb, travanj 2023.**

## Sadržaj

<b>1.</b>	<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>OBITELJSKA MEDIJACIJA – DEFINICIJA POJMA</b> .....	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>OBITELJSKA MEDIJACIJA U EUROPI</b> .....	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>OBITELJSKA MEDIJACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>6</b>
<b>5.</b>	<b>SADRŽAJ I PROCES OBITELJSKE MEDIJACIJE</b> .....	<b>8</b>
<b>6.</b>	<b>PRETPOSTAVKE I NAČELA OBITELJSKE MEDIJACIJE</b> .....	<b>10</b>
<b>7.</b>	<b>TEORIJSKA POLAZIŠTA OBITELJSKE MEDIJACIJE</b> .....	<b>12</b>
<b>8.</b>	<b>RAZLIČITI MODELI I STILOVI OBITELJSKE MEDIJACIJE</b> .....	<b>13</b>
8.1.	<i>Stilovi medijacije</i> .....	16
<b>9.</b>	<b>SUVODITELJSTVO</b> .....	<b>19</b>
<b>10.</b>	<b>POVIJESNI KONTEKST</b> .....	<b>19</b>
<b>11.</b>	<b>SUVODITELJSTVO U GRUPNOM RADU</b> .....	<b>20</b>
11.1.	<i>Modeli suvoditeljstva u grupnom radu</i> .....	20
<b>12.</b>	<b>SUVODITELJSTVO U OBITELJSKOJ MEDIJACIJI</b> .....	<b>21</b>
<b>13.</b>	<b>RAZLIČITI MODELI SUVODITELJSTVA</b> .....	<b>22</b>
13.1.	<i>Mentor/ učenik</i> .....	22
13.2.	<i>Medijator / asistent</i> .....	23
13.3.	<i>Ravnopravni medijatori</i> .....	23
13.4.	<i>Medijator/ arbitar</i> .....	24
13.5.	<i>Imago medijacija</i> .....	24
<b>14.</b>	<b>PREDNOSTI I NEDOSTACI SUVODITELJSTVA</b> .....	<b>25</b>
14.1.	<i>Prednosti suvoditeljstva</i> .....	26
14.2.	<i>Nedostaci suvoditeljstva</i> .....	27
<b>15.</b>	<b>SUGESTIJE ZA DJELOTVORNU PRIPREMU SUVODITELJSTVA</b> .....	<b>29</b>
15.1.	<i>Izabrati suvoditelja koji ima sličnu viziju ciljeva medijacije i kompatibilne strategije za postizanje ciljeva</i> .....	29
15.2.	<i>Jasno raspodijeliti uloge u suvoditeljstvu</i> .....	30
15.3.	<i>Strateški organizirati raspored sjedenja da bi se postigao najveći uspjeh</i> .....	30
15.4.	<i>Raspodijeliti zadatke među suvoditeljima na način koji će omogućiti najveću efikasnost i produktivnost medijacije</i> .....	31
15.5.	<i>Dobro pripremiti uvodnu riječ na način da se uspostavi prava atmosfera za suvoditeljstvo</i> .....	32
15.6.	<i>Usvojiti princip nekompetencije među medijatorima</i> .....	32
15.7.	<i>Konzultirati se sa svojim suvoditeljem prije poduzimanja nekih važnih odluka</i> .....	33
15.8.	<i>Zadržati zajednički fokus tako da se može uspostaviti međusobno razumijevanje</i> ...	33

15.9.	<i>Koristiti različitosti medijatorskog tima u cilju maksimaliziranja prednosti.....</i>	34
15.10.	<i>Imati rezervni plan ukoliko se uspostavi da suvoditeljstvo ne funkcionira .....</i>	35
15.11.	<i>Biti fleksibilan .....</i>	35
15.12.	<i>Razgovarati nakon svake komedijacije .....</i>	36
15.13.	<i>Pružati međusobnu podršku .....</i>	36
<b>16.</b>	<b>ANKETNO ISTRAŽIVANJE:ISKUSTVA SUVODITELJSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ.....</b>	<b>37</b>
<b>17.</b>	<b>OSOBNOSTNO ISKUSTVO PROVOĐENJA OBITELJSKE MEDIJACIJE U SUVODITELJSTVU .....</b>	<b>40</b>
<b>18.</b>	<b>ZAKLJUČAK.....</b>	<b>42</b>
	<b>PRILOG 1.....</b>	<b>45</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>46</b>

## Specifičnosti suvoditeljstva u obiteljskoj medijaciji

**Sažetak:** Ovaj rad nudi pregled dijela svjetske znanstvene literature o modelu suvoditeljstva u provođenju obiteljske medijacije. Cilj je širenje spoznaja o ovom konceptu koji je nedovoljno prepoznat u Republici Hrvatskoj. U radu se definiraju osnovni pojmovi vezani uz suvoditeljstvo u obiteljskoj medijaciji, opisuju se različiti modeli suvoditeljstva te se daje kritički osvrt na dobrobiti i nedostatke ovog koncepta. Također se daje kratki pregled iskustva suvoditeljstva u Hrvatskoj kroz iskustva obiteljskih medijatora sa poslijediplomskog specijalističkog studija obiteljske medijacije. Zaključno, opisuju se ključne karakteristike ovog modela kojima se može postići maksimalan pozitivan učinak suvoditeljstva u obiteljskoj medijaciji kao i doprinos što učinkovitijem postizanju osnovne vizije obiteljske medijacije.

**Ključne riječi:** obiteljska medijacija, suvoditeljstvo, modeli suvoditeljstva, prednosti suvoditeljstva, nedostaci suvoditeljstva

## Specifics of the co-mediation in family mediation

**Summary:** This paper provides an overview of a part of the world's scientific literature on the model of co-mediation in the implementation of family mediation. The aim is to extend the understanding of this concept, which is insufficiently recognized in the Republic of Croatia. The paper defines basic terms related to the co-mediation in family mediation, and gives a critical overview on the benefits and drawbacks of this concept. It also gives a brief overview of the experience of co-leadership in Croatia through the experiences of family mediators from the postgraduate specialist study of family mediation. Finally, describe the key features of this model that can achieve maximum beneficial effect of co-mediation in family mediation, as well as more effective contribution to achieving the main vision of family mediation.

**Keywords:** family mediation, co-mediation, models of co-mediation, advantages of co-mediation, disadvantages of co-mediation

## Izjava o autorstvu rada

Ovime potvrđujem da sam osobno napisala rad:

### **Specifičnosti suvoditeljstva u obiteljskoj medijaciji**

i da sam njegova autorica.

Svi dijelovi rada, nalazi i ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima (bilo da su u pitanju mrežni izvori, udžbenici. Knjige, znanstveni, stručni ili popularni članci) u radu su jasno označeni kao takvi te adekvatno navedeni u popisu literature.

Ime i prezime: Ljubica Hajnić

Datum: 16.4.2023.

## 1. UVOD

Obiteljski sporovi, posebno oni koji, neposredno ili posredno uključuju djecu zahtijevaju brižljiv pristup i posebnu brigu za dobrobit djece čiji su roditelji u sporu ali isto tako i pomoć roditeljima i drugim članovima obitelji uključenima u spor da ga razriješe pronalazeći najbolje moguće rješenje, bazirano na zajedničkim interesima i vrijednostima, uzimajući u obzir zaštitu dobrobiti obitelji i održavajući kvalitetu obiteljskih odnosa, posebno roditeljske suradnje među roditeljima u sukobu (Čulo Margaletić, 2018.). Navedeno je gotovo nemoguće ostvariti kroz sudski proces koji često potiče učesnike spora da ojačaju svoje pozicije i zapravo radi na daljem pogoršanju međusobnih odnosa s ciljem pobjede samo jedne strane. Prije nego što postanu obiteljski sporovi na sudu, sukobi unutar obitelji prvenstveno se odnose na emocije i odnose među članovima.

Upravo taj emocionalni kontekst obiteljskih sukoba i njihova dugotrajnost, posebno kada se radi o roditeljima koji moraju nastaviti roditeljsku suradnju nakon prekida partnerskog odnosa potaklo je pronalaženje drugačijeg pristupa u rješavanju obiteljskih sporova (Čulo Margaletić 2018.). Razvojem svijesti o specifičnostima obiteljskih sporova i svim negativnim posljedicama koje na obitelj mogu imati sudski postupci, počeli su se razvijati različiti modeli alternativnih načina rješavanja sporova, a jedan od njih je obiteljska medijacija.

Obiteljska medijacija jest kratkotrajni proces u kojem treća osoba, stručnjak, pregovaranjem te identificiranjem potreba, briga i strahova članova obitelji pomaže u osmišljavanju izvedivih i prihvatljivih rješenja sukoba kako bi se postigao sporazum (Sladović- Franz, 2005). Fokus stručnjaka- medijatora jest poboljšavanje komunikacija koja je radi utjecaja iz emocionalne podloge odnosa, narušena. U praktičnom smislu, obiteljska medijacija služi kao most kako bi se stranke u postupku umjesto „pukog slušanja mogle razumjeti i predmet spora pokušati riješiti uz što manje emocionalne napore, posebice one koji se odnose na maloljetnu djecu.

Princip rada u obiteljskoj medijaciji prema Parkinson (2011.) govori o boljim mogućnostima pronalaska adekvatnijeg rješenja za obje stranke, ukoliko u njoj sudjeluju dva medijatora. Ajduković (1997.) navodi osobine suvoditelja, a to su: „slični profesionalni pogledi i vrijednosti slična stajališta prema svrsi i ciljevima” te također diferencira ključne parametre koji suvoditelji moraju posjedovati poput „



razlika u profesionalnim vještinama i zvanjima” koja donose u proces. Važnost komplementarnosti vještina i različitosti profesija ističu i brojni drugi autori (Roberts, 2008; Zariski, 2005; Walker i sur.,1994) koji značaj suvoditeljskog tima prepoznaju u stvaranju partnerstva među strankama, koncipirajući konstruktivnu komunikaciju.

Dodatne implikacije o prednostima komedijacije naspram klasičnog pristupa su rezultati istraživanja koje su proveli Charkoudian i Wayne (2010.), indicirajući učinak komedijacije na spolno i raso uravnoteženje uključenih stranaka. Ono je esencijalno zbog moguće pristranosti medijatora čime se dovode u pitanje njegove kompetencije i profesionalnost (Parkinson 2011). Nadalje, zbog međusobnog utjecaja na snage i slabosti drugog suvoditelja, radeći kao tim, suvoditelji imaju veći potencijal za uspješno rješavanje interpersonalnih konflikata.

Ciljevi ovog rada su definirati osnovne pojmove vezane uz suvoditeljstvo u obiteljskoj medijaciji, istaknuti specifičnosti tog pristupa te predložiti neke sugestije za bolju djelotvornost suvoditeljstva u obiteljskoj medijaciji.

## **2. OBITELJSKA MEDIJACIJA – DEFINICIJA POJMA**

Obiteljska medijacija je proces u kojem treća nepristrana strana, medijator pomaže stranama u sukobu da razriješe sukob. Medijatorov cilj je potaknuti i olakšati dijalog i pregovaranje i pomoći stranama u sukobu da postignu dogovor kojim će obje strane biti zadovoljne. Kada je komunikacija među roditeljima narušena i čini se nemogućim pronaći razrješenje postojećeg sukoba, medijacija može omogućiti i olakšati pronalazak razumnog i održivog dogovora koji će biti u najboljem interesu djeteta. Medijacija može biti uspješna ukoliko je potpuno dobrovoljna i ako je razrješenje sukoba važan za obje strane u sukobu. Medijatori koriste odgovarajuće tehnike i vještine da otvore i unaprijede narušen dijalog između sukobljenih strana. Medijacija je obično dobrovoljan proces u kojem sudionici mogu sami birati medijatora. Proces je povjerljiv. Medijacija je fleksibilan ali strukturiran proces koji se sastoji od različitih faza i specifičnih pravila. Medijator ne utječe na ishod, ne nameće rješenje. Osnovni cilj medijacije jest pomoći stranama u sukobu da postignu funkcionalni zadovoljavajući i trajniji dogovor. U medijaciji stranke zadržavaju pravo da u svakom trenutku mogu odustati od medijacije ukoliko procjene da to nije pravi

put za njih i mogu se prebaciti na neki drugi oblik pokušaja dogovora ( kao npr. arbitražu) ili ići u sudski postupak. Dogovor koji stranke postignu u medijaciji, sud potvrđuje te plan tada postaje ovršni dokument.

Postoji opći konsenzus o prednostima koje medijacija donosi u odnosu na neke druge pravne pristupe u rješavanju obiteljskih sukoba, pogotovo kada su djeca u pitanju. U tradicionalnom zapadnom pravnom sistemu, rivalstvo i kompetencija se poticalo daleko više nego suradnički pristup. Komunikacija preko trećih strana, kao što su odvjetnici, suci, transformacija klijentovih ciljeva u pravne kategorije, pobjednik/gubitnik priroda sudskog postupka, jest pristup koji potiče traženje jedne istine i rješenja koje će rezultirati pobjednikom i gubitnikom. Proces medijacije, s druge strane, usmjerava na direktnu komunikaciju sukobljenih strana i povjerenje, što stvara pretpostavke za smanjenje konflikta i potiče dugotrajnu suradnju. Medijacija teži izbjegavanju daljeg razvijanja sukoba i animoziteta između strana, a medijator aktivno koristeći komunikacijske i pregovaračke vještine i tehnike vodi strane prema obostrano zadovoljavajućem rješenju. Kroz medijaciju, sudionici imaju priliku naučiti kako efikasnije pregovarati i razgovarati i tako postići da i u budućnosti lakše razriješe buduće nesuglasice. Istraživanja su pokazala da dogovori postignuti kroz obiteljsku medijaciju predstavljaju ključnu komponentu u zadržavanju suradničkog odnosa među roditeljima u budućnosti ( McCarthy and Walker, 1996., prema Pali i Voet, 2012.). Medijacija je usmjerena na budućnost, dok se u sudskom procesu gleda u prošlost da bi se donijela odluka na osnovu prikupljenih činjenica i informacija u skladu s pravnim normama, obiteljski medijator gleda naprijed, prema budućim načinima postupanjima i njihovim posljedicama. Upravo zato je medijacija prikladna za rješavanje obiteljskih sukoba koji uključuju djecu, gdje se buduća briga za djecu i dogovori oko podizanja djece trebaju odrediti za period od nekoliko godina, a takvi dogovori zahtijevaju kontinuiranu koordinaciju između roditelja (Roberts, 2008., prema Pali i Voet, 2012.).

Osim toga, dogovore postignute u medijaciji, postigli su oni koji trebaju živjeti s tim odlukama, a ne neke treće strane (sud). Zadržavanje kontrole u vezi vlastitih života i odluka koji ih se direktno tiču, omogućuju sudionicima da zadrže samopoštovanje i ponos. Cjelovita obitelj obično sama donosi odluke o obiteljskim stvarima koje ih se tiču, bez miješanja trećih strana. Raspad obitelji ne bi trebao biti izgovor za uključivanje institucija i preuzimanje kontrole nad obiteljskim stvarima. Ono što

izdvaja medijaciju od drugih tradicionalnih sudskih postupaka je to da sudionici teže tome da pronađu zajednički jezik i rade da pronađu rješenje koje će biti zadovoljavajuće za oboje, bez nametanja izvana i bez odlučivanja od nekih trećih strana. Dogovor postignut u medijaciji je vjerojatnije da će se poštovati upravo iz razloga što je postignut dobrovoljno (Emery, 1994.) Pali i Voet, 2012.

Medijacija omogućava sudionicima, roditeljima da nađu najbolje rješenje koje će odgovarati njihovoj obitelji i njihovim okolnostima uzimajući u obzir emocije roditelja i interes djeteta. Medijacija teži tome da pronađe rješenje koje je ostvarivo, provedivo i koje uzima u obzir sve važne okolnosti.

Osim toga, medijacija uvažava multidimenzionalnost obiteljskih sukoba, pravnu, etičku, emocionalnu i praktičnu. Medijacija omogućava sudionicima da uzmu u obzir upravo njihove okolnosti i definira pitanja pod njihovim uvjetima i na njihov način, uvažavajući ono što je njima važno, bez obzira kako se može činiti nevažnim u pravu. Sudski proces je, u usporedbi, ograničen samo činjenicama koje uvažava sud, odnosno pravne norme, i zbog toga ne mogu ispuniti psihološke zahtjeve sudionika i djece.

### **3. OBITELJSKA MEDIJACIJA U EUROPI**

Iako se medijacijske tehnike kao takve koriste stoljećima, formalna medijacija kao tehnika rješavanja spornih pitanja u Europi se koristi tek nekoliko desetljeća, a u nekim zemljama tek nekoliko godina (kao npr. U Hrvatskoj). Medijacija se kao metoda rješavanja sporova još uvijek razvija i usavršava te usklađuje s pravim okvirima (prema Steffek, 2012.). Neke države su brže od drugih prihvatile i usvojile medijaciju kao efikasan model rješavanja sporova, kao npr. Engleska i Nizozemska. Druge zemlje pozornije razmatraju uvođenje medijacije i pokušavaju što bolje regulirati pravne okvire i pravila vezano za provođenje medijacije, po uzoru na SAD koja je prva krenula s uvođenjem postupka medijacije kao alternativu rješavanja sporova sudskim putem (prema Steffek, 2012.). Može se reći da je obiteljska medijacija bolje razvijena i više se prakticira u zemljama zapadne Europe i Skandinavije dok je u zemljama istočne Europe u početnim fazama razvoja iako se

može reći, da je većina zemalja polako uvodi u svoju praksu na ovaj ili na onaj način. U nekim državama, obiteljska medijacija se nudi kao mogućnost ali ne i kao obaveza (Austrija, Belgija, Francuska, Španjolska, Finska, Švedska), dok je u nekima obavezan postupak prije pokretanja razvoda braka (Norveška, Hrvatska).

Belgija navodi da inicijativa za postupak posredovanja dolazi od roditelja ili suca, a na kraju postupka sudac ne može pobijati službeni sporazum o zajedničkom dogovoru, osim ako je on protivan javnom poretku ili najboljem interesu djece.

U Njemačkoj obiteljsku medijaciju obično provode lokalne službe, a glavni cilj medijacije je postizanje dogovora o zajedničkoj roditeljskoj skrbi na temelju konsenzusa.

U Norveškoj je postupak medijacije obavezan u postupku razvoda braka ukoliko je dijete mlađe od 16 godina.

U Škotskoj je pristup obiteljskoj medijaciji besplatan, a provode ga odvjetnici-ovlašteni medijatori što se financira iz sredstava za besplatnu pravnu pomoć ili se provodi u neovisnim i volonterskim organizacijama.

Francuski institucionalni okvir za provedbu obiteljske medijacije propisuje da je zvanje medijatora službeno priznato putem državne diplome, medijator nije bračni savjetnik niti pravni savjetnik, ne izrađuje socijalne anamneze, niti posreduje u kaznenom postupku. Medijator se bavi obiteljskim pitanjima prije postupaka brakorazvodne parnice.

Generalno gledajući, iako je obiteljska medijacija diljem Europe u različitim stadijima razvoja, razvija se relativno slično, odnosno putem sličnih koraka. Profesionalci koji se bave obiteljskim sukobima, nakon što su otkrili medijaciju, počeli su se povezivati u različita udruženja medijatora s ciljem promicanja i promoviranja medijacije kao efikasne alternative sudskim sporovima. To je rezultiralo uvođenjem medijacije u pravnu legislativu, postavljanje pravnih okvira i pravila.

Postoje i razlike u zahtjevima obrazovanja obiteljskih medijatora, dok se u nekim zemljama zahtjeva da medijator ima završeno formalno obrazovanje (studij ili specijalistički studij), u drugima se titula obiteljskog medijatora dobiva putem dodatnih edukacija ili kao kolegij u sklopu studija. Europski forum za izobrazbu propisuje da izobrazba obiteljskih medijatora mora obuhvatiti najmanje 180 sati edukacije, a dvije trećine se odnose na sam proces medijacije. Potrebno je imati

određena znanja iz područja psihologije, sociologije, prava, kao i poznavanje rada drugih stručnjaka uključenih u rad sa sukobljenim stranama. Edukacija obuhvaća stjecanje specifičnih vještina kao što su vođenje i upravljanje procesom, komunikacijske vještine (aktivno slušanje, parafraziranje, prevladavanje zastoja), zadržavanje neutralnosti i nepristranosti, poticanje iskazivanja i produkcije različitih opcija; usvajanje općih znanja o medijaciji- pretpostavkama i načelima, ulozi medijatora. Nakon teorijske izobrazbe potrebno je realizirati najmanje 40 sati praktičnog rada uz redovnu superviziju. Nužan je kontinuirani profesionalni razvoj obiteljskih medijatora radi održavanje kvalitete rada.

#### **4. OBITELJSKA MEDIJACIJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Pojam obiteljske medijacije u zakonodavstvu Republike Hrvatske spominje se 2011. godine kada se uvodi kao jedna od socijalnih usluga u Zakonu o socijalnoj skrbi (NN 57/11. čl 99.). Pritom se obiteljska medijacija definira kao „socijalna usluga koja se pruža u specifičnom postupku rješavanja obiteljskog sukoba uz pomoć educiranog medijatora čiji je cilj postizanje sporazuma o neriješenim sporovima i sukobima za dobrobit cijele obitelji”<sup>1</sup> Uslugu prema čl. 99. „pružaju stručni radnici Zavoda, obiteljskog centra i drugih pravnih i fizičkih osoba koje su za to pribavile odobrenje za rad (licenciju).”<sup>2</sup> U tom trenutku u Hrvatskoj nije bilo organizirane, sistematične obuke za obiteljske medijatore. Tijekom 2012. godine na Sveučilištu u Zagrebu, Pravni fakultet, Studijski centar socijalnog rada pokrenut je Poslijediplomski specijalistički studij iz obiteljske medijacije kao reakcija na uočenu sve veću potrebu za uvođenjem kvalitetne obuke za obiteljske medijatore. Izobrazba uključuje 270 sati teorijske i praktične nastave. Uz specijalistički studij, provodile su se i edukacije za djelatnike socijalne skrbi u organizaciji „Forum za slobodu odgoja” i nadležnog Ministarstva budući da je nacrt novog Obiteljskog zakona predviđao obavezno uključivanje na prvi

---

<sup>1</sup> Zakon o socijalnoj skrbi, NN 57/11., čl.99

<sup>2</sup> Zakon o socijalnoj skrbi, NN 57/11., čl.99

sastanak obiteljske medijacije u postupku razvoda braka te je bilo nužno osposobiti dovoljan broj obiteljskih medijatora za područje cijele RH.

Obiteljski zakon iz 2015. uvodi obiteljsku medijaciju te navodi u čl. 54. st. 3: *„Ako ne sastave plan o zajedničkoj roditeljskoj skrbi do okončanja obveznog savjetovanja, bračni drugovi su dužni pristupiti prvom sastanku obiteljske medijacije, osim u slučajevima iz članka 332. ovoga Zakona. (Obiteljski zakon NN 103/2015.)* Također u člancima 331 do 344 razrađuje temeljne pojmove obiteljske medijacije, način provođenja te potrebnu izobrazbu obiteljskih medijatora. U čl. 331. navodi se kako je *„obiteljska medijacija postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor iz obiteljskih odnosa uz pomoć jednog ili više obiteljskih medijatora.”*<sup>3</sup>Obiteljski medijatori koji imaju traženu izobrazbu upisuju se u tzv. *„Registar” obiteljskih medijatora. To je javna evidencija nadležnog Ministarstva. Upis se provodi temeljem pribavljenog rješenja o osposobljenosti. Također, u istom Zakonu<sup>4</sup> sadržane su odredbe koje odražavaju europske standarde za medijatore. Konkretnije, riječ je o kontinuiranoj edukaciji i usavršavanju obiteljskih medijatora.*

Od 2011. godine Zakon o socijalnoj skrbi doživio je nekoliko izmjena, a u zadnjoj verziji NN 18/22, 46/22, 119/22 u čl. 87, st. 1. obiteljska medijacija je definirana kao *„usluga kojom se u strukturiranom procesu rješavaju sukobi i sporna pitanja između članova obitelji uz pomoć obiteljskog medijatora.”* Dalje, u st. 4. istog članka navodi se da *„obiteljsku medijaciju pruža obiteljski medijator u Obiteljskom centru ili kod drugih pružatelja usluga iz čl. 162. točke 1. podtočke c) i točaka 3.i 4. ovog Zakona kao nepristrana osoba, upisana u registar obiteljskih medijatora prema zakonu kojim se uređuju obiteljski odnosi.”*<sup>5</sup> Članak 162 istog Zakona propisuje da termin *drugi pružatelji usluga* podrazumijevaju: *„(1). dom socijalne skrbi, (2). udruga, vjerska zajednica i druga pravna osoba i (3) fizička osoba kao profesionalnu djelatnost ili kao obrtnik.”*<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Obiteljski zakon, NN 103/2015 čl.331

<sup>4</sup> Obiteljski zakon NN 103/15 čl. 342

<sup>5</sup> Zakon o socijalnoj skrbi NN 18/22, 46/22, 119/22., čl. 162

<sup>6</sup> Zakon o socijalnoj skrbi NN 18/22, 46/22, 119/22., čl. 162

U odnosu na Obiteljski zakon iz 2015., Obiteljski zakon u koji su unesene izmjene, NN 103/15, 98/19, 47/20 ne unosi nikakve izmjene u odnosu na obiteljsku medijaciju; definiciju, način provođenja i obveze obiteljskih medijatora.

## **5. SADRŽAJ I PROCES OBITELJSKE MEDIJACIJE**

Sadržaj obiteljske medijacije donose sudionici sami, a to može predstavljati bilo koji aspekt obiteljskog života koji u nekom trenutku predstavlja predmet spora, odnosno izvor sukoba u nekoj obitelji. Iako se najčešće kao sadržaj obiteljske medijacije nameću pitanja vezana uz prekid bračne ili izvanbračne zajednice i sve poteškoće koje proizlaze iz prekida takvog odnosa, sadržaj obiteljske medijacije mogu biti i pitanja vezana uz svakodnevnu organizaciju života ili odnose u užoj ili široj obitelji.

Kada govorimo o spornim pitanjima vezanim uz prekid bračne ili izvanbračne zajednice, a to su situacije gdje se najviše primjenjuje obiteljska medijacija, i koja je detaljno regulirana i zakonskim okvirima; to se najčešće odnosi na pitanja vezana za organiziranja skrbi o djeci: odluci o tome s kim će nakon prekida zajedničkog života nastaviti stanovati djeca, način provođenja vremena svakog roditelja s djecom, način organiziranja različitih aspekata roditeljske skrbi ( donošenja odluka o zdravstvenoj skrbi djece, briga o obrazovanju, izvanškolskim aktivnostima, izradi osobnih dokumenata i drugih bitnih osobnih prava djece- promjena osobnog imena djeteta, promjena prebivališta odnosno boravišta djeteta, izbor ili promjena vjerske pripadnosti), visina uzdržavanja za djecu, odnosno reguliranje različitih financijskih troškova za djecu, podjela imovine i brojna druga specifična pitanja koja sudionici mogu donijeti i koje im predstavljaju izvor sukoba, odnosno spora.

Kada govorimo o spornim pitanjima vezanim za svakodnevni život ili unutar uže ili šire obitelji, oni se mogu odnositi na podjelu kućanskih poslova između pojedinih članova obitelji, financijska pitanja- raspodjela obveza vezanih uz podmirivanje troškova kućanstva, režija, školovanja djece ili partnera, odvojeni ili zajednički računi, organiziranje raspodjele brige o djeci, vjerska pitanja i sve ostalo što može predstavljati potencijalni izvor spora među članovima obitelji. Također se može

odnositi na rješavanje sukoba između roditelja i djece, organiziranja brige o starijem članu kućanstva ili organiziranju brige o starijem članu obitelji ( npr. raspodjela obaveza drugih članova obitelji o starijoj osobi- kuhanje, pospremanje, donošenje namirnica, zdravstvena skrb), pravu bake i djedova na ostvarivanje osobnih odnosa s unucima i još mnogo toga što sudionici mogu donijeti u obiteljsku medijaciju kao sadržaj postupka.

Medijacijski proces je odlikovan postupnošću prolaska kroz određene faze, a svaka faza ima svoju posebnu svrhu i korake koje treba proći. Ovisno o modelu prakse, koji proizlaze iz različitih teorijskih koncepata i različitih pravnih okvira i organizacije, te faze mogu varirati od tri do dvanaest, a najčešći model koji se koristi u praksi je četverofazni model. On se sastoji od faze uvoda, priče, rješavanja spornih pitanja i sporazuma. Fazi uvoda prethodi tzv. Nulta faza koja je u stvari pripremna faza. Prelazak u slijedeću fazu uvjetovan je uspješnim ispunjenjem svrhe prethodne faze (prema Sladović Franz, 2005.: 10-11). U Hrvatskoj je Zakonom o socijalnoj skrbi ( NN18/22, 46/22, 119/22) određeno da se obiteljska medijacija može provoditi jednokratno (120 min) ili višekratno u trajanju od tri do osam susreta. Pravilnikom o obiteljskoj medijaciji ( narodne novine br. 123/15 i 132/15- ispravak i 132/17) određeno da se obiteljska medijacija može provoditi jednokratno (120 min) ili višekratno u trajanju od dva do najviše pet susreta.

Faza pripreme, nulta faza obiteljske medijacije podrazumijeva upoznavanje sudionika medijacije, kratkim sadržajem sukoba, pripremu prostorije (raspored stolica, osiguravanje mjesta za odvojene sastanke u slučaju potrebe), pripremu potrebnog materijala (bilježnicu, olovku, flip chart, okrijepu) i opuštanje.

Slijedi faza uvoda u kojoj se upoznaju sudionici, svi se predstavljaju te se sudionike upoznaje s postupkom obiteljske medijacije, pojašnjavaju se pojedine uloge prisutnih, sudionici se informiraju o načinu i pravilima rada ( daju se detaljne informacije o obiteljskoj medijaciji, ulozi medijatora, načinu međusobne komunikacije) te se provjerava da li su ispunjene pretpostavke za ulazak u obiteljsku medijaciju.

U fazi priče, sudionici imaju priliku ispričati svoju stranu priče, odnosno svoje viđenje situacije i svoje viđenje izvora sukoba te na taj način iskazati sve činjenice i



osjećaje koji postoje, a na taj način se omogućava medijatoru i sudionicima da detektiraju potrebe i interese koji postoje ispod izjavljenih pozicija. U ovoj fazi se definiraju i usklađuju sporna pitanja koje sudionici žele rješavati. U ovoj fazi je nužno da medijator koristi svoje vještine i tehnike: sažimanje, parafraziranje, stvaranje mape sukoba, sastavljanje liste zajedničkih problema.

Faza rješavanja problema usmjerena je na pronalaženje mogućih ishoda spora koji će zadovoljiti interese i potrebe sudionika. Pri tome medijator uz pomoć svojih tehnika i vještina pokušava usmjeriti sudionike na područja slaganja, zajedničkih interesa, potiče ih na predlaganje rješenja, razmatraju se prednosti i nedostaci svakog potencijalnog rješenja, razmatraju se moguće posljedice nepostizanja sporazuma.

U fazi sporazuma sastavlja se konkretan plan i dogovor, dogovara se način provođenja izabranog rješenja i provjerava se provedba rješenja, provjerava se da li obje strane zadovoljne postignutim dogovorom.

## **6. PRETPOSTAVKE I NAČELA OBITELJSKE MEDIJACIJE**

Prije svake medijacije potrebno je procijeniti da li su zadovoljene pretpostavke za provođenje i uključivanje u obiteljsku medijaciju.

Pretpostavke za obiteljsku medijaciju su:

1. Spremnost na suradnju – iako je jasno da među sudionicima postoji veliko nepovjerenje i sumnjičavost potrebo je utvrditi da postoji minimalna spremnost na pokušaj razgovora i pregovora s ciljem postizanja dogovora
2. Kompetentnost – se odnosi na kapacitet za samostalnim izražavanjem svojih stavova i mišljenja, odnosno donošenjem odluka koje su značajne za pojedinca i pri tome nije od važnosti stupanj obrazovanja ili socijalni status. Kompetentnost za sudjelovanjem u medijacijskom procesu može biti ugrožena nekim psihofizičkim razlozima (bolest, razvojni status)
3. Ravnoteža moći – podrazumijeva ravnopravno sudjelovanje u procesu medijacije uz slobodu izražavanja i izostanak straha od iskazivanja vlastitih potreba i interesa. Ukoliko postoje značajne razlike u moći pregovaranje

nitni medijacija nisu mogući jer postoji bojazan da postignuti dogovor može biti rezultat pritiska koji moćniji sudionik nametne.

Ukoliko se bilo kad tijekom provođenja obiteljske medijacije utvrdi da pretpostavke više nisu ostvarene, medijator ima obavezu prekinuti medijaciju.

Osnovna načela obiteljske medijacije su ključna za svaku nezavisnu obiteljsku medijaciju i njime se vode svi priznati obiteljski medijatori.

Osnovna načela obiteljske medijacije čine:

1. Dobrovoljnost – uključivanje u obiteljsku medijaciju treba biti dobrovoljni proces i sudionici uvijek trebaju imati otvorenu mogućnost da prekinu postupak ukoliko procijene da ne vide dalju dobrobit u sudjelovanju. Na predmedijacijskom susretu treba objasniti sudionicima da je obiteljska medijacija dobrovoljna, upoznati ih sa mogućnošću prekida medijacije na vlastitu inicijativu te provjeriti da li su spremni prihvatiti pravila rada i načela medijacije. Važno je omogućiti da sudjelovanje u medijaciji bude slobodno, bez pritiska i zastrašivanja. Obiteljska medijacija se može prekinuti uvijek na zahtjev sudionika ili medijatora ako se utvrdi da više nije prikladna iz nekog razloga ili ako se ne postiže nikakav napredak. Čini se paradoksalnim što neke zemlje, uključujući i Hrvatsku nameću kroz zakonske okvire uključivanje u obiteljsku medijaciju kao obavezu u procesu razvoda braka, međutim razlog tome je što je obiteljska medijacija u našoj zemlji relativno nov i nepoznat postupak te je javnost slabo upoznata s njenim mogućnostima i dobrobitima. Obavezno je pristupanje prvom, predmedijacijskom sastanku na kojem sudionici imaju priliku dobiti detaljno pojašnjene obiteljske medijacije, sadržaja i procesa, nakon čega mogu donijeti samostalnu odluku o uključivanju u obiteljsku medijaciju ili ne.
2. Povjerljivost – spremnost sudionika na otvoreno daju sve informacije koju su osnova za postizanje dogovora ključna je za uspješnost medijacije. Zbog toga je povjerljivost nužna u cilju osiguravanja atmosfere u kojoj će sudionici otvoreno i bez straha govoriti o svim područjima sukoba. Sve informacije koje medijator dobije tijekom provođenja medijacije ostaju povjerljive. Izuzetak tome odnosi se na saznanje da aktualno postoji ozbiljna prijetnja sigurnosti ili životu druge osobe ili da je dijete doživjelo ili doživljava značajnu štetu po svoj razvoj ili sigurnost

te je u tom slučaju medijator dužan to saznanje prijaviti nadležnim službama. U predmedijacijskom susretu važno je objasniti sudionicima ovo načelo te izuzetke od njega.

3. Nepristranost medijatora – Medijator mora paziti da posveti jednaku pažnju sudionicima, svakog od sudionika omogući jednako vrijeme za iskazivanje svoje priče i pruži im jednaku podršku kada to okolnosti traže bez favoriziranja jedne strane. Medijator ne smije pružati usluge medijacije sudionicima kojima je već pružio neku profesionalnu uslugu te isto tako, nakon medijacije, ne smiju sudjelovati u daljim postupcima (npr. sudskim) sa sudionicima s kojima je provedena medijacija. Medijator ima posebnu odgovornost da osigura da je medijacijski proces fundamentalno pošten i da su opcije pažljivo evaluirane i razmotrene.
4. Odlučivanje počiva na sudionicima medijacije – medijatori ne donose odluke i rješenja u ime sudionika. Oni pomažu da sudionici sami, uz osiguravanje procesa, donesu dobro informiranu i razmotrenu odluku, odnosno rješenje kojim su oboje zadovoljni. Jednako tako, sudionici mogu odlučiti da se ne slažu u odluci. Sudionici su odgovorni za ishod a ne medijator.

## **7. TEORIJSKA POLAZIŠTA OBITELJSKE MEDIJACIJE**

Medijacija se prvenstveno zasniva na interdisciplinarnim spoznajama o sukobima i načinima rješavanja istih. Na razvoj medijacije kao pojedinačne profesionalne discipline utjecalo je nekoliko teorijskih koncepata: teorija pregovaranja, sistemska teorija i teorija sukoba. Kao najutjecajnija ističe se teorija pregovaranja koju su predstavili Fisher i Ury (1981.) (prema Sladović Franz, 2005.). Ključni aspekti teorije pregovaranja su: 1. odvojiti osobe od problema, 2. pomaknuti fokus s pozicije na interese (naime, ono što se u početku iskazuje kao pozicija ne odražava uvijek i ono što osoba zaista treba, odnosno želi), 3. otvoriti mogućnost za stvaranje većeg broja mogućih opcija i rješenja kako bi se mogli odlučiti za onu koja će biti zadovoljavajuće rješenje za sve sukobljene strane, 4. uvažiti i prihvatiti objektivne kriterije (kao što su npr. neki pravni okviri). Veliku važnost u obiteljskoj medijaciji predstavlja odmicanje fokusa od pozicionog prema interesnom

pregovaranju, odnosno osvještavanje stvarnih interesa koji se zasnivaju na potrebama i brigama osoba koje trebaju biti zadovoljene u odnosu na prvotno iskazane zahtjeve, a čime će se postići da svaka od sukobljenih strana bude zadovoljna postignutim ishodom pregovaranja ( Kruk, 1997., prema Sladović Franz, 2005.)

Sistemska teorija naglašava povezanost sustava u kojem je nastao sukob u cjelini i potrebno ga je sagledavati u tom kontekstu te sukladno tome usmjeravati sukobljene strane kroz sadržaj i proces. Za obiteljsku medijaciju je od posebne važnosti obiteljska sistemska teorija koja sugerira da obitelj funkcionira kao emocionalni sustav u kojem svaki član obitelji ima određenu ulogu i mora slijediti određena pravila. Unutar takvog sustava se razvijaju uzorci, a ponašanje svakog člana utječe na ostale članove obitelji te ovisno o određenom sustavu i situacijama u kojima se pojedini članovi nalaze dolazi do ravnoteže ili neravnoteže, odnosno disfunkcije sustava.

Teorije sukoba se koncentriraju uglavnom na međuovisnost strana u sukobu i ukazuju na prirodnu potrebu razrješavanja nesklada koji postoji u sukobu. U prirodi sukoba nije uništenje druge strane u sukobu, već je svaka strana u sukobu usmjerena na postizanje svog cilja. Prema sadržaju sukoba možemo govoriti o sukobu interesa ili sukobu vrijednosti i ciljeva (prema Sladović Franz, 1999.). U obiteljskom medijaciji od veće je važnosti sukob interesa u čijoj su pozadini različite potrebe i brige koje je potrebno zadovoljiti.

## **8. RAZLIČITI MODELI I STILOVI OBITELJSKE MEDIJACIJE**

Razvojem obiteljske medijacije razvijali su se i različiti modeli, odnosno stilovi prakse koje su primjenjivali medijatori a koji se međusobno razlikuju ovisno o fokusu medijacije, ciljevima, edukativnim programima na kojima se zasnivaju te prema očekivanim rezultatima.

### **MODELI MEDIJACIJE:**

Glavna sistemska podjela modela medijacije odnosi se na fokus ili svrhu medijacije. Prema tom modelu razlikujemo šest tipova medijacija:

### 1. **Sporazumu orijentirani model** gdje je fokus na pregovaranju.

Ovo je najpoznatiji i ujedno i najkritiziraniji model. U ovom pristupu sudionici se doživljavaju kao ravnopravne strane koje racionalno pregovaraju. Cilj medijacije se vodi osobnim interesom i teži pregovaranju oko rješenja kojim će obje strane postići svoj cilj, a medijator je visoko usmjeren prema takvom završetku (Fisher i Ury, 1981., prema Pali i Voet, 2012.). Ovaj model stavlja kao prioritet postizanje dogovora, uz davanje slobode medijatoru u načinu postizanja tog cilja. Osnaživanje, prepoznavanje, empatična komunikacija i emocionalni doživljaj smatraju se važnim ali ne i ključnim kao procjenjivanje rizika. Ovaj stil podrazumijeva i odvojene sastanke sa medijatorom u kojem medijator prenosi informacije među sudionicima.

2. **Kognitivna sistemska medijacija** (Haynes or Milan Model), u kojoj je naglasak na rješavanju problema. Ovaj model implicira da se kognitivno razlikuje od afektivnog, odnosno ima intelektualni pristup umjesto emocionalnog. Kognitivni stil medijacije je pod utjecajem Milanske škole sistemske terapije zbog čega je autor i nazvao kognitivna sistemska medijacija (prema Pali i Voest, 2012.) U ovom modelu medijatori, iako omogućuju sudionicima izražavanje osjećaja u većoj ili manjoj mjeri uvažavajući da se u takvim konfliktima uobičajeno javljaju jake emocije, smatraju da emocije u medijaciji generalno nisu od koristi. Haynes i Fong (prema Pali i Voet, 2012.) su utvrdili da postoji visoki rizik da sudionici ostanu vezani za prošlost ukoliko se medijator suviše aktivno bavi emocijama. Ovaj model pokušava pomaknuti usmjerenost sudionika s emocionalnog (afektivnog) na zdravo razumsko (kognitivno) i donošenje odluka. Posljedično, razvija se kognitivni proces s kognitivnom empatijom koja počinje u sadašnjosti i prebacuje fokus na budućnost. S obzirom da je ovaj stil pod utjecajem sistemske teorije, bazira se na kružnom ispitivanju, postavljanju hipoteza i izradi strategija.

### 3. **Terapeutski model**, u kojoj je naglasak na terapiji

Terapeutski model se trudi iznijeti emocije na površinu i fokusirati se radije na dobrobit odnosa (prošli i budući) nego na ishode pregovaranja. Jedna od glavnih razlika u odnosu na sporazumu orijentirani model je ta što se sudionici ne gledaju kao ravnopravni i jednako racionalni u suočavanju s krizama i traumama, stoga je prvo potrebno raditi na iscjeljivanju a zatim na pregovaranju. Termin terapeutska medijacija (Irving i Benjamin, 1995., prema Pali i Voet, 2012.) implicira dva cilja: emocionalno

iscjeljivanje i dogovor oko plana akcije. Cilj terapijskog procesa je vraćanje osjećaja osobne dobrobiti. Fokus je na transformaciji odnosa nakon prekida, posebice u odnosu na djecu.

**4. Transformativni model** u kojoj je naglasak na prepoznavanju i osnaživanju

Transformativni model (Bush i Folger, 1994., prema Pali i Voet, 2012.) se bazira na vrijednostima osnaživanja svakog sudionika najviše što je moguće i prepoznavanja među sudionicima potreba, interesa, vrijednosti i percepciju situacije onog drugog. Ovaj model doživljava potencijal u mogućnosti promjene sudionika ili njihovog odnosa tijekom medijacije. Medijacijski sastanci se odvijaju zajednički, jer je jedino na taj način moguće prepoznati drugu stranu. Ovdje sudionici određuju strukturu, proces i ishode medijacije, a medijator ih prati i usmjerava. Transformativni medijator teži tome da ojača sudionike da samostalno donose odluke koje se tiču njihovih života i predlažu konkretna rješenja. To je jedan prirodan proces i odgovara na potrebe sudionika. Sudionici određuju sadržaj medijacije i proces, a medijator pruža podršku prilikom rasplivanja sukoba i izgradnje odnosa. Fokus nije na postizanju dogovora. Kada medijator uoči mogućnost unapređivanja dijaloga, osnaživanja ili prepoznavanja, usmjerava fokus na te ključne vrijednosti.

**5. Humanistički model** gdje je naglasak na dijalogu i razumijevanju

Ovaj model je baziran na temeljnim vrijednostima i vjerovanjima o ljudskom postojanju, konfliktu i mogućnosti za iscjeljivanjem kao što su međupovezanost, dijalog, rast, unutarnja snaga, samoodređenje koji proizlaze iz suočavanja s konfliktom. Humanistički model je jasno povezan s humanističkom psihologijom i terapijom usmjerenom na osobu. Pristup radu je nedirektivan i usmjerena na dijalog. Usvaja važnost duhovnog, suosjećanja i ljudskosti. Umbreit (1995.) (prema Pali i Voet, 2012.) i smatra da humanistički model medijacije postavlja temelje za bolje razumijevanje društva i socijalne harmonije. Humanistički pristup zadržava fokus na sudionicima i njihovim namjerama a manje na medijatoru. Cilj je zaliječiti traumu i uspostaviti mir. Prije prvog zajedničkog sastanka održavaju se individualni sastanci. Na zajedničkim sastancima sudionici se potiču da vode direktnu komunikaciju jedan s drugim. Cilj je razumjeti sukob i njegove posljedice te neutralizirati negativne posljedice sukoba.

6. **Narativni model** u kojem je naglasak na dekonstrukciji i rekonstrukciji životnih priča

Narativni model medijacije (Winsdale i Monk, 2001., prema Pali i voet, 2012.) ima drugačiji pristup sukobu usmjeravajući se manje na pregovaranje a više na to kako sudionici doživljavaju i vide situaciju. Pričanjem o događaju i dajući mu značenje, sudionici iskazuju svoju stvarnost. Osobe u sukobu ispričat će priču o sukobu koja će im pomoći sa razjasne situaciju sebi i drugima. Narativni medijatori vjeruju da za svaku priču o sukobu postoji alternativna priča koja može stvoriti predispoziciju za povjerenje i suradnju. Uloga medijatora, u ovom modelu, jest pomaganje sudionicima da „napišu“ nove, konstruktivne priče. Narativni stil podrazumijeva da ni jezik ni priče ne prenose objektivne informacije. Pretpostavka je da sudionici donose odluke bazirane na pričama a ne na činjenicama, a sukob je socijalna konstrukcija kreirana u jeziku i učvršćena pozicijom sudionika u izabranoj priči. Cilj je dekonstruirati i minimizirati zasićenost priče sukobom radi stvaranja prostora za novu priču, stavljanje sudionika u novu poziciju iz koje zatim, uz pomoć medijatora kao koautora, rekonstruiraju i kreiraju novu priču zajednički s nadom postizanja dogovora.

Iako se svaki od ovih modela mogu koristiti u rješavanju obiteljskih sukoba, terapijski model se čini najlogičnijim izborom zbog svog naglaska na emocije i dobrobit odnosa. Terapijski model istovremeno stavlja naglasak i na emocionalno zacjeljivanje i na postizanje dogovora. Za obiteljske sukobe je važno da se primjenjuje model koji sistemski pristupa medijaciji, stavljajući obitelj u središte a ne pojedinca. Istovremeno, najveća važnost se stavlja na transformaciju odnosa nakon prekida partnerstva, posebice u odnosu na djecu. Ovisno o slučaju i kontekstu pojedinog slučaja mogu se primjenjivati i različite kombinacije ovih modela.

### 8.1. *Stilovi medijacije*

Kada govorimo o različitim stilovima medijacije, to se prvenstveno odnosi na različite uloge medijatora. Medijator može imati evaluativnu i normativu ulogu ili ulogu facilitatora. Važno je pri tom naglasiti da se te različite uloge trebaju gledati na kontinuumu koji karakterizira praksu radije nego kao čvrsto odvojene kategorije.

1. U **facilitativnoj medijaciji**, medijator strukturira proces radi pružanja pomoći

sudionicima u postizanju dogovora na obostrano zadovoljstvo. Medijator postavlja pitanja, parafrazira, normalizira izrečeno, istražuje potrebe ispod iskazanih pozicija i pomaže sudionicima u pronalaženju i analiziranju mogućih opcija za rješenje. Facilitativni medijator ne nudi moguća rješenja, ne iznosi svoje mišljenje vezano za ishod, ne savjetuje i ne predviđa moguća sudska rješenja. Medijator je tu prvenstveno da upravlja procesom, dok su sudionici odgovorni za ishod. Jedan od glavnih naglasaka u medijacijskim stilovima je na donošenju odluka. U facilitativnoj medijaciji, sve odluke su na sudionicima, medijator nema autoritet odlučivati umjesto njih. Ovo se zasniva na vjerovanju da sudionici medijacije najbolje znaju i razumiju svoje potrebe i što žele za sebe i od onog drugog. Facilitativna medijacija pomaže sudionicima u sukobu da sami donose odluke koji se tiču njihovih života i da će takve odluke najbolje odgovarati sudionicima i imat će najveću vjerojatnost održivosti. Medijator omogućava strukturirani proces sudionicima koji oni trebaju iskoristiti na najbolji mogući način u traženju najboljeg rješenja kojim će oboje biti zadovoljni.

2. U **evaluativnoj medijaciji**, medijator pomaže sudionicima u pronalasku rješenja isticanjem uočenih slabosti u njihovom slučaju i predviđanjem mogućih ishoda u eventualnom sudskom postupku. Evaluativni medijator može davati preporuke za potencijalna rješenja. U ovom pristupu, medijatori su više usmjereni na pravne aspekte i pravne mogućnosti sudionika, a manje na njihove potrebe i interese te donose procjenu bazirajući se na pravnom konceptu pravde i pravičnosti. Evaluativni medijatori češće provode individualne sastanke sa sudionicima i njihovim odvjetnicima, prakticirajući pri tom tzv. „shuttle diplomaciju“. Pomažu sudionicima i odvjetnicima da procjene njihovu pravnu poziciju i troškove sudskog postupka u odnosu na postizanje sporazuma u medijaciji. Evaluativni medijatori strukturiraju proces i direktno utječu na ishod medijacije. To su najčešće medijatori bazično pravne struke, odvjetnici, najčešće s iskustvom u području rješavanja konflikata. Oni će pružiti sudionicima sve potrebne informacije ističući njihove snage i slabosti u odnosu na njihovu pravnu poziciju te mogu pružiti i informacije o tome kakav će biti najvjerojatniji ishod postupka na sudu.

Još jedan način karakterizacije medijacije može se napraviti obzirom na model odnosno metodu provođenja medijacije. Po tom kriteriju možemo razlikovati:

1. Direktnu ili lice u lice medijaciju i



## 2. Indirektnu ili „shuttle“ medijaciju (Pali i Voet,

U direktnoj medijaciji sudionici sjede zajedno u prostoriji s medijatorom i sudjeluju u postupku, dok u shuttle medijaciji sudionici sjede u zasebnim prostorijama a medijator ide os jednog do drugog sudionika dok oni ostaju fizički razdvojeni. Medijator pri tom može biti prenositelj poruka od jedne strane drugoj a može i aktivno pregovarati u ime sudionika koji ne mogu direktno pregovarati. Na ovaj način se izbjegava konfrontacija sudionika u 15 situacijama kada je razina konflikta među njima visoka. Omogućava se sudionicima da iznesu povjerljive informacije medijatoru koje inače ne bi htjeli otkriti pred drugim sudionikom. Također daje medijatoru priliku da raspravlja o nekim temama koje bi inače izazvale neugodu kada bi se o njima raspravljalo otvoreno u zajedničkoj komunikaciji (Folberg i Taylor, 1984., prema Pali i Voet, 2012.).

Međutim, u situacijama obiteljskih sukoba, nedostaci shuttle medijacije su daleko veći nego prednosti; osim u situacijama kao što su bolest, iznimni stres, ili strah od zastrašivanja, kada može biti dobro odgoditi zajedničko pregovaranje. U ovakvom načinu provođenja medijacije veća je mogućnost formiranja saveza ili doživljaja da se uspostavlja savez s jednom stranom. Obzirom da sudionici ne sjede zajedno, medijatoru je teško pokazati nepristranost koja je ključna u medijatorskoj ulozi. Osim toga, sudionici su uskraćeni, ne samo od međusobne razmjene informacija kroz direktno iskustvo već i od prilike da nauče kako zajedno pregovarati, budući da medijator pregovara umjesto njih. Moć medijatora kao i mogućnost manipulacije kroz proces medijacije rastu. Naime, medijator može doći u iskušenje da bude više od pukog prenosioca poruka, naročito kada pregovori ne idu u dobrom smjeru. Apsolutna kontrola medijatora nad komunikacijom daje mu mogućnost da kontrolira i sadržaj komunikacije, mijenjajući naglasak, izostavljajući ili preoblikujući izjave.

U području medijacije koncepti modela i stilova se doživljavaju vrlo slobodno i bez ograničenja. Suvremena praksa medijacije podrazumijeva slobodno ispreplitanje različitih modela i stilova prakse, orijentacije i pristupa. To ovisi o načinu rada medijatora, pravnim i regulativnim okvirima pojedine države u kojoj se provodi, a svakako ovisi i o karakteristikama samih sudionika i obilježjima sukoba kojeg donose u proces.

## **9. SUVODITELJSTVO**

Model suvoditeljstva najčešće povezujemo s grupnim radom, ali suvoditeljstvo je prisutno i u terapijskom radu (iako se tada više koristi pojam koterapeuta) i to od početka 20. stoljeća. Pregledom literature o suvoditeljstvu može se zaključiti da je to istovremeno popularan model rada ali i dalje na neki način i nepoznanica, budući da je mali broj kvantitativnih istraživanja koji bi ponudili jasne i nedvosmislene odgovore na pitanja o suvoditeljstvu (prema Luke i Hackney, 2007.). Modele suvoditeljstva najčešće susrećemo radionicama (edukativnim i kreativnim), grupnom tretmanskom radu, supervizijskim grupama. Neki autori smatraju da je veličina grupe presudan faktor za odluku o samostalnom vođenju ili vođenju u paru, dok drugi kao važan faktor pri odlučivanju smatraju središnji problem u grupi, broj aktivnosti koje treba usmjeravati ili potrebu različitih uvida u grupnu dinamiku i potrebe pojedinih članova grupe. U praksi se najčešće susrećemo s vođenjem u suvoditeljstvu kada se radi o grupnom radu koje uključuje provođenje više aktivnosti ( rad u radionicama ili supervizijskim grupama), dok rjeđe nailazimo na model suvoditeljstva kada se radi o manjem broju sudionika, kao što je to upravo slučaj u obiteljskoj medijaciji.

## **10. POVIJESNI KONTEKST**

Seidler i Zihani (1930.) (prema Luke i Hackney, 2007.) navode da je A. Adler počeo koristiti tehniku ko-terapeuta u 1920tima, a primarna svrha toga bila je izobrazba budućih terapeuta. Neovisno, S. Freud je koristio koterapiju kao pomoć individualnom tretmanu u situacijama kada bi naišao na „slijepu ulicu“, gdje bi dva terapeuta raspravljali o slučaju u prisutnosti klijenta (Luke i Hackney, 2007.). Kasnije je Reeve (1939.) uključivao klijenta u dijalog, na način da bi koterapeuti bili u međusobnoj interakciji i u interakciji s klijentom s ciljem da mu olakšaju uvid. U SAD-u, Moreno (1945.) je koristio koterapiju u psihodramskim grupama gdje bi jedan terapeut vodio rad u grupi a drugi bi sudjelovao kao pomoćnik i promatrač identifikacije transfera i kontratransfera. Hadden (1947.) je uveo suvoditeljstvo uparujući terapeute u edukaciji sa iskusnim terapeutima radi stjecanja iskustva iz prve ruke te povratnih informacija. Nakon što je uočio da se kroz suradnju unaprijedio

osobni i profesionalni razvoj, Dreikus je uveo suvoditeljstvo u privatnu praksu (Dreikus, Shulman i Mosak, 1952; prema Luke i Hackney, 2007.). Lundin i Aronov (1952.) su predložili suvoditeljstvo u grupnom radu sa klijentima s emocionalnim smetnjama. Tehnika suvoditeljstva dalje se počela primjenjivati u radu s djecom, adolescentima, parovima, pacijentima sa seksualnim disfunkcijama te pacijentima sa psihozom. (Luke i Hackney, 2007.) Od tada pa do danas traje rasprava o prednostima i nedostacima suvoditeljstva, a većina argumenata se bazira na teorijama i subjektivnom iskustvu.

## **11. SUVODITELJSTVO U GRUPNOM RADU**

Odluku o načinu vođenja grupe najbolje je donijeti na početku planiranja rada i odnosno u razdoblju kada se načelno odredila svrha, potencijalni ciljevi i način rada u grupi koja će se osnovati ali se još nije uspostavio kontakt s potencijalnim članovima grupe, a svrha i ciljevi nisu u potpunosti određeni. Tako se suvoditeljima osigurava da od samog početka budu zajedno uključeni u planiranje i osnivanje grupe, a što će olakšati njihovu međusobnu suradnju i razumijevanje tijekom kasnijeg rada u grupi. U opsežnom istraživanju faktora uspješne suradnje suvoditelja, Paulson i sur. (1976.) (prema Ajduković, 1997.) su utvrdili da su najznačajniji: 1- sukladnost teorijskih opredjeljenja i profesionalnih vrednota, 2. način na koji prilaze problemima i 3. jasnoća dogovora o tome kako će zajednički raditi u grupi.

### *11.1. Modeli suvoditeljstva u grupnom radu*

Postoje tri različite kombinacije suvoditeljstva kako ih opisuju Gallogly i Levine (1979.) (prema Luke i Hackney, 2007.): junior-junior; senior-junior i senior-senior, a zasnivaju se na stupnju iskustva u vođenju. Suvoditeljstvo se doživljava kao češći izbor neiskusnih voditelja koji takav rad doživljavaju kao dobivanje međusobne podrške i smanjenje nesigurnosti uz podjelu odgovornosti (junior-junior). Kombinacija senior-junior, odnosno iskusni i neiskusni voditelj, intuitivno se nameće kao model s najviše dobrobiti, ali također donosi i neke izazove. Iako ova kombinacija osigurava iskusnijem voditelju direktnu opservaciju rada, interakciju i kontinuiranu superviziju neiskusnog voditelja, također nameće izazove odgovorne podjele uloga, koordinacije, percepcije voditelja od strane članova grupe kao i pitanje ravnoteže moći među

voditeljima. Kombinacija dva iskusna voditelja podrazumijeva ravnopravni suradnički partnerski odnos.

Prednosti suvoditeljstva u grupnom radu predstavljaju mogućnoat kontinuiranog učenja jednog od drugoga voditelja, međusobno poticanje, pružanje podrške i direktne povratne informacije. Podrška može potaknuti voditelje da budu hrabriji i skloniji uvođenju nekih novih tehnika rada jer imaju uz sebe kolegu koji im može reći da li je neka intervencija bila djelotvorna ili ne (prema Ajduković, 1997.). Autorica također navodi da „suvoditeljstvo povećava slobodu izbora, tehnika i stilova ‘’kojima se grupa može koristiti, a time i vjerojatnost da će potrebe grupe biti shvaćene i prepoznate. (Ajduković, 1997.:32). Povećava se mogućnost grupe da uči iz različitih stilova i iskustava suvoditelja, što je posebno izraženo kada su suvoditelji različitog obrazovanja i kad se njihov rad temelji na međuprofesionalnoj suradnji (Ajduković, 1997.)

Nedostaci suvoditeljstva u grupnom radu predstavljaju neefikasnu komunikaciju suvoditelja, kompetetivnost suvoditelja i preveliko oslanjanje na drugog suvoditelja. Sve navedeno može utjecati na grupnu dinamiku jer nerazriješeni konflikti među suvoditeljima mogu uzrokovati podjelu unutar grupe.

Da bi se izbjegle poteškoće u suvoditeljstvu potrebno je da suvoditelji imaju povjerenja jedan u drugoga, da imaju slične stavove prema etici grupnog rada, svrsi i ciljevima pojedine grupe, ali je jednako važno da postoje određene razlike u profesionalnim vještinama, znanjima i obilježjima ličnosti što će doprinijeti dobrobiti grupe (Ajduković, 1997).

Ove predstavljene značajke suvoditeljstva u grupnom radu jednim dijelom se mogu primijeniti i u suvoditeljstvu u obiteljskoj medijaciji, međutim, postoje i neke razlike obzirom na specifičnosti postupka obiteljske medijacije.

## **12. SUVODITELJSTVO U OBITELJSKOJ MEDIJACIJI**

Obiteljsku medijaciju najčešće provodi jedan obiteljski medijator, međutim, medijacija se može provoditi i u suvoditeljstvu, odnosno s dva medijatora. U najboljem

slučaju, suvoditeljstvo nudi mogućnost da sudionici medijacije dobiju najbolje što svatko od medijatora zasebno može pružiti, obzirom na njihove stručne kvalifikacije i stil vođenja medijacije. Iz te ideje „dvije glave su bolje nego jedna“ (Love i Stulberg, 1996.) se i razvijala metoda suvoditeljstva.

Suvoditeljstvo omogućuje da se više pitanja riješi efikasnije, jer su medijatori radeći u dvoje efikasniji i fleksibilniji. Proces se može strukturirati na različite načine uzimajući u obzir potrebe i okolnosti sudionika. Medijatori koji uživaju u zajedničkom radu stvaraju opušteniju i ugodniju radnu atmosferu koja omogućava sudionicima da povrate svoje snage i kreativnost. Suvoditeljstvo može olakšati postizanje ravnoteže između usmjerenosti na zadatak (spor) i emocionalnih potreba sudionika (Ajduković, 1997.); osigurava sinergiju; kombiniranu energiju i ideje, zadržavajući ravnotežu. U medijaciji treba održati ravnoteža između stabilnosti (homeostaze) i promjene (morfogeneze). Pritisak na jednog medijatora u takvoj situaciji može biti vrlo velik. Suvoditelji imaju više resursa za nošenje sa stresom jer međusobno daju podršku jedan drugom i stimuliraju svjež pristup razmišljanju. Zajedno, predstavljaju veliki izvor resursa iz kojeg sudionici mogu uzimati i iznova napuniti svoje ograničene resurse i obnoviti energiju za rad.

### **13. RAZLIČITI MODELI SUVODITELJSTVA**

Obzirom na ulogu svakog medijatora u modelu suvoditeljstva razlikujemo:

#### *13.1. Mentor/ učenik*

Suvoditeljstvo u medijaciji se često koristi kao tehnika podučavanja novih medijatora. U tom slučaju, medijator s više iskustva postaje vodeći medijator dok manje iskusni medijator promatra, uči, te se postepeno uključuje u proces medijacije kako usvaja vještine vođenja postupka. Kroz taj proces, manje iskusni medijatori dobiju priliku za osobni rast i razvoj, mogu procijeniti koje intervencije i postupci su uspješni a koji manje uspješni i imaju priliku usavršiti svoje vještine uz sigurnost koju daje mentor koji se tu nalazi (Stulberg i Montgomery, 1987., prema Love i Stulberg, 1996.). Dakle, iskusni medijator ima glavnu ulogu dok je novi medijator promatrač.

Kasnije se te uloge mogu izmijeniti tako da novi medijator preuzima ulogu vodećeg medijatora dok iskusni medijator postaje promatrač i na taj način pruža povratne informacije medijatoru prije i nakon medijacije. U nekim zemljama (odnosno pojedinim državama SAD-a, npr. El Paso County Dispute Resolution Center, Texas State Office of Administrative Hearings, U.S. Navy ADR programs) (Rendon, 2008.) propisano je da medijatori koji su tek završili obrazovanje moraju sudjelovati u suvoditeljstvu dok ne osjete da imaju dovoljno znanja, vještina i samopouzdanja da samostalno vode medijaciju ili dok ne dobiju odobrenje medijatora kod kojeg su sudjelovali u suvoditeljstvu da su osposobljeni za samostalno vođenje medijacije.

### *13.2. Medijator / asistent*

U ovom modelu, jedan medijator ima aktivnu ulogu vođenja procesa, dok drugi medijator ima pasivnu ulogu promatrača. Pri tome je pomoćni medijator više usmjeren na dinamiku odnosa i uloga a manje na sadržaj. Na taj način pomoćni medijator može posvetiti više pažnje na neverbalnu komunikaciju sudionika i uočavanje stvarnih potreba i interesa sudionika dok vodeći medijator brine o tome da proces kontinuirano teče i prolazi kroz pojedine faze. Uloge vodećeg i pomoćnog medijatora se mogu izmjenjivati tijekom pojedinih sastanaka ali pri tome je izrazito važno da suvoditelji na vrijeme raspodjele i dogovore svoje uloge.

### *13.3. Ravnopravni medijatori*

Kao što sam naziv kaže, radi se o suvoditeljstvu u kojem oba medijatora imaju ravnopravne uloge. U tom slučaju suvoditelji mogu podijeliti zadatke i pitanja na koje će se svaki od njih usmjeriti obzirom na njihova stručna znanja i vještine, pogodnost i kompatibilnost. Ovakva podjela zadataka omogućuje medijatorima da se međusobno nadopunjuju i na taj način daju svoj maksimalni doprinos tako što svatko od njih vodi pojedini dio medijacije obzirom na svoje jake strane ( npr. činjenični sadržaj nasuprot obrascima komunikacije, pravna pitanja nasuprot pitanja odnosa i emocija, sporazum nasuprot proces) (Baker, 2004.; Erickson, 1997., prema Rendon, 2008.). Može se raditi i varijacija na način da svaki medijator radi sa jednom stranom kroz cijeli proces, međutim o tome postoje podijeljena mišljenja; dok jedni smatraju da ovakav način omogućava sudionicima da se osjećaju opuštenije drugi smatraju da ovakav način

direktno narušava nepristranost ili naizgled narušava nepristranost jednog ili oba medijatora (Kestner i Ray, 2002., prema Rendon, 2008.). Jednakoiskusni medijatori najčešće koriste metodu izmjene uloga vodeći se sličnim i komplementarnim načinom vođenja procesa. Jedan od načina takvog vođenja suvoditeljstva je izmjenjivanje vodećih uloga tijekom pojedinih faza procesa medijacije. Drugi način je da se ide“ prema sluhu“, odnosno da se medijatori izmjenjuju u skladu sa situacijom. To zapravo znači da se jedan medijator obraća sudionicima dok drugi vodi bilješke i promatra, do trenutka kad drugi medijator uoči neku reakciju sudionika, dobije ideju te se želi obratiti i referirati na uočeno. Tada je potrebno da prvo na neki način signalizira kolegi svoju namjeru da se uključi. Bilo bi dobro da medijatori pri tome imaju razrađenu tehniku međusobnog signaliziranja. U pravilu, drugi medijator čeka dok prvi završi trenutnu temu konverzacije i tada preuzima vodstvo dok prvi medijator tada preuzima ulogu promatrača i vođenja bilješki. Može se dogoditi da tijekom vođenja medijacije, suvoditelji utvrde da su se sudionici bolje povezali s jednim od njih te se mogu dogovoriti da tada taj medijator preuzme vodeću ulogu u cilju postizanja boljih rezultata medijacije.

#### *13.4. Medijator/ arbitar*

Model medijator /arbitar uključuje jednog medijatora i jednog arbitara. Dok medijator provodi medijaciju, arbitar sluša sve informacije koje se iznose i dolazi do rješenja, međutim ne iznosi ga ispred sudionika sve dok ne dođe do potpunog zastoja medijacije. Kada medijator proglasi da je došlo do zastoja arbitar iznosi svoje rješenje koje je konačno. Budući da arbitar ima mogućnost nametanja rješenja, to može potaknuti sudionike da sami dođu do rješenja kojim će obje strane biti zadovoljne.

Mnogi suvoditelji koriste različite elemente iz prethodno nabrojanih modela.

#### *13.5. Imago medijacija*

Poseban model suvoditeljstva jest **Imago suvoditeljstvo** (Rendon 2008.). Imago terapija je interpersonalna terapija koja stavlja naglasak na sposobnost uspostave dijaloga među partnerima s ciljem povezivanja. Imago terapija uključuje podučavanje sudionika tehnikama komunikacije s ciljem izgradnje povjerenja u odnosu, kroz usvajanje komunikacijskih vještina koje stvaraju osjećaj sigurnosti. Kroz

Imago suvoditeljstvo, suvoditelji demonstriraju sudionicima imago dijalog dok se sudionici ne osjećaju dovoljno sigurno da pokušaju sami. Pri tom je važno naglasiti da se ne provodi terapija već samo edukacija. Nakon toga nastavlja se standardna medijacija.

#### **14. PREDNOSTI I NEDOSTACI SUVODITELJSTVA**

Kompleksna i delikatna priroda uloge medijatora daje razloga za i protiv timskog pristupa u medijaciji. Kada suvoditelji rade sinhorinizirano, imaju istu viziju medijacijskog procesa i isti cilj i imaju plan koji maksimalizira snage medijatorskog tima, kombinacija njihovih vještina i znanja povećava njihove kapacitete da se nose sa svim zahtjevnim situacijama medijacije koju provode. Međutim, ukoliko se dogodi da se jedan od medijatora osjeća podcijenjeno ili nedovoljno iskorišteno u procesu medijacije, ili ukoliko medijatori imaju različite vizije vođenja procesa ili ciljeva, nisu dovoljno dobro razradili pojedine uloge i očekivanja, suvoditeljstvo se može pokazati kao znatno lošije rješenje od jednog medijatora. U nekim situacijama zajedničko vođenje medijacije može biti potaknuto strahom i nesigurnošću pojedinca da sam vodi medijaciju ili manjkom iskustva u vođenju medijacije (Ajduković, 1997.). Ukoliko dvoje medijatora tek započinje s praktičnim provođenjem obiteljske medijacije, suvoditeljstvo im može pružiti dodatnu sigurnost, predstavljaju jedan drugom međusobnu podršku, a to je ujedno i prilika da uče jedan od drugog i razvijaju vlastiti stil. Manje iskustva u vođenju medijacije može olakšati prilagodnu u su-voditeljstvu, jer ni jedan od medijatora još nema točno razvijen i usvojen svoj stil vođenja, pa će biti fleksibilniji i skloniji prilagodbi jedan na drugoga. Dva medijatora s velikim iskustvom će vjerojatnije imate većih poteškoća u su-voditeljstvu jer će se teže prilagođavati na drugačiji način rada obzirom da su kroz veće iskustvo razvili vlastit stil i način vođenja. Dok je u nekim zemljama, suvoditeljstvo obavezno nakon završetka obrazovanja (Njemačka, SAD) (Rendon, 2008.), u Hrvatskoj to nije slučaj. Nakon završenog obrazovanja i upisa u registar medijatora, novi medijatori mogu samostalno provoditi obiteljsku medijaciju, bez mentoriranja od strane iskusnih medijatora ili redovne supervizije.



Da bi suvoditeljstvo bilo uspješno, medijatori moraju biti svjesni njenih prednosti i nedostataka.

Iz svih prikupljenih podataka iz literature koje se baziraju najviše na subjektivnim iskustvima obiteljskih medijatora i teorijskim spoznajama mogu se sažeti prednosti i nedostaci metode suvoditeljstva koji se navode u nastavku.

#### *14.1. Prednosti suvoditeljstva*

**1.** Suvoditeljstvo povećava kapacitete medijatora u području stručnosti, uvida, kapaciteta slušanja donoseći u medijaciju različite bazične profesije, obrazovanje, osobine ličnosti. Dva medijatora različitih bazičnih profesija imaju puno više kreativnih ideja i opcija kako pomoći sudionicima. Osim što donose različita stručna znanja koja mogu pomoći, omogućuju i veći doprinos u promatranju što se događa kao i u području praćenja procesa.

**2.** Povećava se strpljenje i upornost medijatorskog tima kao rezultat podjele opterećenja.

**3.** Stvara se ravnoteža medijatorskog tima zbog različitosti medijatora (npr. muško/ženski tim; pravnik/socijalni radnik; različiti etniciteti). To može biti posebno značajno u obiteljskoj medijaciji jer se minimizira percepcija neravnoteže koju može imati jedan od sudionika zbog npr. spola medijatora. Doug Wilson ((Rendon, 2008.) smatra da se sudionici osjećaju smirenije i sigurnije u prisutnosti muško/ženskog medijatorskog tima, jer doživljavaju ravnotežu u odnosu moći, ne osjećaju se „zaskočeno“.

**4.** Daje se primjer sudionicima efikasne komunikacije, suradnje i interakcije. Promatrajuća komunikaciju između medijatora, sudionici mogu učiti kako kvalitetnije komunicirati međusobno. Suvoditelji se ne moraju uvijek slagati u svemu te tako modelom sudionicima pokazuju kako se može ne slagati i kako se uspješno rješava takva situacija. Osim toga. Suvoditelji mogu odmah nakon završenog sastanka dati jedan drugome povratne informacije, mogu istražiti razlog njihovog neslaganja što može izroditi brojne druge ideje za unapređenje procesa za slijedeći put. Debatiranje

između medijatora može biti unaprijed dogovoreno upravo da se smanji neravnoteža moći među sudionicima. Omogućuje sudionicima da promatraju kako suvoditelji mogu diskutirati o nekim dilemama bez da se međusobno podcjenjuju i time smanjuju napetost među sudionicima. Konstruktivno neslaganje među suvoditeljima može biti model pozitivnog rješavanja konflikta te se usvojiti kao uspješna strategija. Pri tome je izuzetno važno da se suvoditelji međusobno obraćaju u prijateljskom i smirenom tonu, uz refleksiju i dozu humora, ukoliko je primjereno situaciji. Suvoditelji često koriste humor komentirajući vlastite razlike i na taj način opuštaju i olakšavaju atmosferu. Ukoliko u prostoriji vlada atmosfera međusobnog poštovanja i povjerenja, upotreba humora pomoći će smanjenju napetosti među sudionicima. Humor mijenja dinamiku i može potaknuti i sudionike da ga upotrebljavaju i time sami stvaraju ugodniju atmosferu s boljim izgledima za postizanje dogovora.

5. Multipliciraju se veze koje sudionici mogu razviti s medijatorima povećavajući izdržljivost i toleranciju sudionika koji su dobiju uvid drugog mišljenja i perspektive.

6. Daju mogućnost medijatorima da više riskiraju jer imaju na raspolaganju drugog medijatora koji može priteći u pomoć ako zatreba.

7. Čini medijaciju efikasnijom zbog podjele zadataka među medijatorima. Dva medijatora vide stvari iz različitih perspektiva što povećava kvalitetu uvida u ono što se događa među sudionicima.

8. Stvara mogućnost učenja, uvježbavanja i obogaćivanja medijatorskih vještina radeći u suradnji.

#### *14.2. Nedostaci suvoditeljstva*

1. Potencijalni sukob i kompeticija između su-voditelja što može otežati medijaciju.

2. Neslaganje između medijatora zbog osobina ličnosti i načina rada/ prevelika sličnost u načinu rada. Velike različitosti u radu suvoditelja mogu unijeti neravnotežu iz očiglednih razloga (postoji opasnost da krenu u različitim smjerovima tijekom

sastanka, jedan medijator može tražiti rigidno pridržavanje pravila dok drugi može biti tolerantniji u tome što će stvarati neravnotežu u radu), međutim i velika usklađenost i sličnost među suvoditeljima može unijeti neravnotežu. Najočitiya je ukoliko se radi o medijatorima istog spola što unosi veliku neravnotežu moći u proces medijacije jer je omjer tri naprama jedan u korist jednog spola. Činjenica je da je u pomagačkim strukama puno veći broj žena, dakle taj omjeri će najvjerojatnije ići u korist žena te se muškarac u tom slučaju može osjećati da se stvara savez u ženskoj solidarnosti i da se neće postići dogovor kojim će i on biti zadovoljan.

3. Suvoditeljstvo može oduzimati više vremena obzirom da se medijatori moraju dogovarati oko podjele uloga i zadataka.

4. Sudionici mogu utjecati na smanjenje suradnje među medijatorima fokusirajući se na medijatora s kojim uspostave bolju suradnju ili koji im je simpatičniji.

5. Medijatori mogu biti neodlučni u intervencijama koje bi inače primijenili zbog izbjegavanja mogućnosti da ometu drugog medijatora ili odu u drugom smjeru od njega i na taj način umanjuju efikasnost medijacije.

6. Povećani troškovi medijacije. Suvoditelji obično naplaćuju više nego kada se radi o medijaciji s jednim medijatorom zbog čega se na prvi dojam čini da povećava troškove, međutim, komedijacija može biti efikasnija i brža u postizanju dogovora zbog čega je zapravo dugoročno isplativija.

7. Etička pitanja: u nekim zemljama (SAD) postoje pravila profesionalnog ponašanja koja zabranjuju odvjetnicima da sklapaju partnerstva ili dijele novčanu naknadu s ne-odvjetnicima, odnosno pomagati im u prakticiranju prava bez dozvole. Iako se medijacija generalno ne smatra prakticiranjem prava, linija između medijacije i pravnih savjeta može biti mutna što stvara etički sivu zonu za odvjetnike medijatore (Beyer, 1998.; Menkel-Meadow, 1995.; Nolan-Haley, 2002.; ABA, 2002., prema Rendon, 2008.). Zbog toga, medijatori moraju izrazito paziti na to da tijekom medijacije ne daju pravne savjete. S druge strane, ima autora koji smatraju da je manja mogućnost da netko medijatora optuži za prakticiranje prava bez dozvole ukoliko je prisutan o odvjetnik medijator (Erikson, Rendon, 2008.).

## **15. SUGESTIJE ZA DJELOTVORNU PRIPREMU SUVODITELJSTVA**

Da bi se izbjegli nabrojani nedostaci i da bi se izvukla maksimalna dobrobit suvoditeljstva potrebno je :

### *15.1. Izabрати suvoditelja koji ima sličnu viziju ciljeva medijacije i kompatibilne strategije za postizanje ciljeva*

Suvoditeljstvo zahtjeva pažljivo planiranje, pripremu i otvorenu komunikaciju između medijatora kao i između medijatora i sudionika. Suvoditeljstvo omogućuje da zbog različitih znanja i stručnosti i različitih snaga medijatora, sudionici mogu jasnije odrediti u kojem smjeru žele ići s medijacijom u cilju postizanja dogovora. Efikasnost se povećava jer medijatori mogu raspodijeliti zadatke između sebe u skladu s jakim stranama svakog od njih i afinitetima u radu, prije, tijekom i nakon sastanka medijacije. Fundamentalne razlike u ciljevima mogu uzrokovati da tim postane kontraproduktivan u međusobnom natjecanju. Npr., jedan medijator može smatrati da je glavni zadatak pomoći sudionicima da unaprijede međusobno razumijevanje te da facilitira dijalog usmjerena ka razrješavanju pregovaračkim pitanja, dok drugi može smatrati da je glavni zadatak postići sporazum što brže i efikasnije. Zato, prije početka medijacije, medijatori moraju razjasniti koji su im ciljevi i moraju biti usklađeni kao tim. Osim toga, medijatori trebaju znati da li dijele slične strategije i pristupe u medijaciji, oba medijatora trebaju biti sigurni u bazične strategije koje su usvojili. Iako može biti produktivno i edukativno promatrati i učiti od medijatora s drugačijim orijentacijom, metodom i strategijom, efikasno partnerstvo zahtjeva usklađenost u ciljevima i strategijama. Prilikom biranja medijatora s kojim bi se provodila metoda suvoditeljstva od najvećeg je značaja usklađenost u teorijskim opredjeljenjima i profesionalnim vrednotama, način na koji prilaze problemima te jasnoća dogovora o tome kako će zajednički raditi (Paulson i sur. 1976., prema Ajduković, 1997.). Najuspješnija kombinacija je ona u kojoj postoji sličnost u svrsi i ciljevima obiteljske medijacije, ali i određene razlike u profesionalnim vještinama, znanjima i obilježjima ličnosti koje donose dva medijatora. Pri tome je važno razvijati uzajamno uvažavanje i poštivanje različitosti. To je naročito značajno kad se kao tim voditelja nađu pomagači čije je temeljno profesionalno obrazovanje različito. Kada govorimo o razlikama u

osobinama ličnosti, na prvi pogled bi se moglo zaključiti da je za dobru suradnju i suvoditeljstvo važno da su medijatori što sličnijih osobina ličnosti, međutim, kada bolje analiziramo dolazimo do zaključka da razlike u osobinama ličnosti mogu više doprinijeti učinkovitosti suvoditeljstva. Npr., ukoliko su oba medijatora rigidna, vodit će računa o tome da se svi strogo pridržavaju osnovnih pravila (npr. način međusobne komunikacije) ali će pri tom atmosfera biti pomalo kruta, preformalna, nefleksibilna. Dva medijatora s dobrim smislom za humor sigurno će unijeti opuštenost u rad, međutim, tu je zamka od prevelike neformalnosti i gubitka strukture u radu. Jedan medijator skloniji držanju jasne strukture i pravilima uz medijatora koji se može više opustiti i uspostaviti prisniji kontakt sa sudionicima uz primjernu dozu humora, donijet će pravu ravnotežu u proces, uz pozitivnu atmosferu, usmjerenu na cilj ali u opuštenoj i podražavajućoj okolini (pozitivna atmosfera povećava efikasnost rada).

### *15.2. Jasno raspodijeliti uloge u suvoditeljstvu*

Jasna raspodjela uloga u medijaciji važna je da bi se izbjegle situacije praznog hoda u vođenju, jedan član tima u svakom trenutku treba biti u vodstvu. U situacijama u kojima medijatori prvi puta zajedno surađuju posebno je važno jasno raspodijeliti uloge i vodstvo da bi se minimalizirala mogućnost konflikta među medijatorima. Ukoliko se to i dogodi, voditelj sesije preuzima kontrolu i na taj način konflikt ne remeti proces medijacije. Moguće je da jedan medijator vodi cijeli sastanak ili je moguće da medijatori raspodjele vodeće uloge tijekom jednog sastanka ( npr. mogu se dogovoriti tko će održati uvodni govor, prikupljati osnovne informacije, upoznati sudionike s pravilima medijacije, artikulirati teme sukoba, voditi bilješke, završnu riječ, itd.). Ovakav pristup omogućava maksimalizaciju snaga svakog medijatora i jednakost u ulogama.

### *15.3. Strateški organizirati raspored sjedenja da bi se postigao najveći uspjeh*

Način organizacije sjedenja tijekom obiteljske medijacije važan je zbog stvaranja najbolje atmosfere u kojoj će se sudionici osjećati ugodno, imati jednaki pregled prema medijatorima te u kojoj će medijatori imati najbolji način međusobne komunikacije

kao i komunikacije sa sudionicima te moći nesmetano međusobno komunicirati (suptilnim znakovima). Raspored sjedenja je važan i radi stvaranje ravnoteže, ukoliko se radi o suvoditeljima muškog i ženskog spola, npr. muški medijator bi trebao sjediti u blizini sudionice a ženski medijator u blizini sudionika jer bi se u suprotnom mogao steći dojam da se stvaraju savezi vezani za spol. Kao i u situaciji kada medijaciju vodi samo jedan medijator, najbolji raspored sjedenja bi bio sjedenje u krugu, odnosno za okruglim ili ovalnim stolom. Sjedalice trebaju biti međusobno dovoljno udaljene da se svi osjećaju ugodno te raspoređene na način da svi imaju jednaki pregled jedni na druge, jednaku mogućnost ostvarivanja kontakta očima s medijatorima i sa svakim sudionikom; svi imaju jednaku važnost (nitko nije na „čelu“ stola) što je poziv na suradnju i kooperaciju. Sudionici ne bi nikako trebali sjediti jedan nasuprot drugome jer takav način sjedenja poziva na konfrontaciju, suparništvo i borbu. Sudionici trebaju biti u mogućnosti gledati se međusobno ali ne na način da sjede jedan pored drugog ili jedan nasuprot drugog.

#### *15.4. Raspodijeliti zadatke među suvoditeljima na način koji će omogućiti najveću efikasnost i produktivnost medijacije*

Kvalitetno raspoređivanje zadataka između medijatora čini medijaciju maksimalno efikasnom i produktivnom. Kada se raspodjele zadaci među medijatorima i točno se odredi tko će i što u kojem segmentu raditi može olakšati sastanak medijacije i smanjiti opterećenje medijatorima. Naime, kada se rasporedi da će jedan sastavljati Plan, voditi brigu o papirologiji, drugi medijator može sve svoje resurse fokusirati isključivo na interakciju među sudionicima pružajući im pri tom svoj maksimum. Kad je jedan od medijatora u pasivnijoj ulozi treba se usmjeriti na promatranje neverbalne komunikaciju sudionika te pažljivo promatrati i uočavati suptilne znakove koje otkrivaju. U situacijama kada je jedan medijator može se dogoditi da mu promaknu neki suptilni znakovi neverbalne interakcije jer istovremeno mora pratiti i paziti na više stvari (pomno pratiti proces, aktivno slušati, otkrivati stvarne potrebe i interese, voditi bilješke, voditi brigu o vremenskom okviru itd.). Dodatni par očiju i ušiju omogućava bolji uvid u interakciju među sudionicima čime se maksimalizira učinak medijacije.

### *15.5. Dobro pripremiti uvodnu riječ na način da se uspostavi prava atmosfera za suvoditeljstvo*

Svaka medijacija započinje uvodnim govorom u kojem se detaljno pojašnjava značenje medijacije, njena svrha i ciljevi, način provođenja, pravila. Kada se radi o suvoditeljstvu treba posebno obratiti pažnju na uvodni dio na način da sudionici dobiju dojam da se radi o timskom radu i pristupu. Npr., kada jedan od medijatora završi sa svojim izlaganjem treba se obratiti svom suvoditelju riječima „da li bi htio/htjela nešto dodati?“. Ukoliko medijatori podijele uvodni dio, važno je da upoznaju sudionike s tim, odnosno da im pojasne da će jedan medijator npr. pojasniti značenje medijacije i njenu svrhu a drugi će pojasniti način i pravila rada. Pri tome je važno, tijekom uvodne riječi i pojašnjavanja upotrebljavati zamjenicu „mi“ a ne „ja“. Jednako tako, kada medijatori međusobno podjele zadatke tijekom sastanka medijacije, potrebno je sudionike upoznati s tim uz pojašnjenje da će se izmjenjivati u vodećim ulogama ovisno o pojedinoj temi ili fazi rada. Detaljno informiranje sudionika stvara kod sudionika povjerenje da su medijatori pomno razradili plan rada. Ukoliko se medijatori ponašaju u skladu s najavljenim i pojašnjenim rasporedom, kod sudionika raste osjećaj povjerenja i pouzdanja u medijatore. Osim toga, medijatori na taj način posredno potiču sudionike da razumiju proces medijacije i aktivno se uključuju realizirajući produktivne sastanke.

### *15.6. Usvojiti princip nekompetencije među medijatorima*

Medijatori u su-voditeljstvu moraju biti fleksibilni i nekompetitivni. Ne mora biti pravilo da će u svakoj medijaciji oba voditelja biti jednako aktivni i da će podjela zadataka i viđenja biti uvijek točno pola-pola. Naprotiv, može se dogoditi da jedan medijator bude u vodećoj ulozi devedeset posto medijacije, ukoliko se to pokaže kao najbolje za sudionike i ishod medijacije. Ukoliko se medijatori ranije dogovore da će jedan od njih voditi neki aspekt medijacije, međutim, drugi medijator u tom trenutku vodi kvalitetnu i konstruktivnu komunikaciju, treba biti spreman odustati od ranije dogovorenog i povući se te biti aktivni promatrač i čekati priliku za preuzimanje

aktivnije uloge kada će se za to ukazati prilika i potreba. Negativna strana nekompetentnosti može biti ta da, medijator koji je kontinuirano pasivniji može narušiti svoj kredibilitet, umanjujući svoju mogućnost da aktivno doprinese procesu. Zamka je i u tome, da se može dogoditi da pasivniji medijator koji je u suglasnosti s jednim od sudionika po pitanju npr. spola, dobi ili etniciteta može pojačati i potaknuti neravnotežu moći među sudionicima kao što je i neravnoteža između suvoditelja. Ako se tako, slabiji sudionik već osjeća preplavljeno zbog pregovaranja sa jačom stranom, i uz to se poistovjećuje s manje aktivnim suvoditeljem zbog neke očigledne sličnosti (spol, dob, etnička pripadnost), pasivna uloga suvoditelja može rezultirati jačanjem osjećaja neugode i obespravljenosti. U takvoj situaciji suvoditelji mogu, nenamjerno još više iskriviti već neujednačeni odnos gubeći priliku da budu model efikasne i kompetentne interakcije. U suprotnom, suvoditelji mogu biti dobar model i pomoći slabijoj strani da se nauči izraziti svoj stav, asertivno zastupa svoje interese i razmatra opcije koje bi se inače mogle izgubiti u diskusiji. Suvoditelji moraju sve to uzimati u obzir. Timski rad, naravno podrazumijeva puno više od pukog izostanka kompeticije.

#### *15.7. Konzultirati se sa svojim suvoditeljem prije poduzimanja nekih važnih odluka*

Prije poduzimanja nekih važnijih odluka tijekom medijacije, suvoditelji se trebaju međusobno konzultirati. Nakon završetka svakog segmenta medijacije, aktivniji medijator u tom trenutku treba pitati drugog medijatora da li ima nešto za dodati ili da li smatra da još nešto treba istražiti u tom području. Važna pitanja, kao što su struktura diskusije treba biti napravljen uzimajući u obzir konsenzus tima. Konsenzus se može postići suptilnim kimanjem glave preko stola ili tijekom pauze. Suvoditelji trebaju imati unaprijed dobro razrađene međusobne znakove kojima će signalizirati jedan drugome a koji se odnose kako na proceduralne tako i taktičke odluke.

#### *15.8. Zadržati zajednički fokus tako da se može uspostaviti međusobno razumijevanje*

Suvoditelji moraju paziti da ne dozvole sudionicima da pokušaju voditi konverzaciju svaki sa jednim suvoditeljem. Može se dogoditi da, dok se jedan sudionik obraća vodećem medijatoru, drugi sudionik pokuša voditi privatni razgovor s pasivnim



medijatorom. Da bi se zadržao zajednički fokus, pasivni medijator u tom trenutku treba usmjeriti svoju pažnju na sudionika koji govori i ne dozvoliti drugom sudioniku da ga uvlači u razgovor. U tome je također važno da vodeći medijator tijekom konverzacije upotrebljava zamjenicu „mi“ a ne „ja“ da se dodatno naglasi zajednički fokus i usmjerenost. Izuzetno je važno u zadržavanju zajedničkog fokusa da se ne dogodi da medijator koji je trenutno pasivniji upadne u riječ i započne razgovor u sasvim drugom smjeru od dotadašnjeg. Suvoditelji moraju biti međusobno podržavajući u nastojanju da zaokruže i zaključe trenutnu temu razgovora. Na naprednom nivou komedijacije, moguće je čak da suvoditelji zadrže isti fokus istovremeno istražujući različite kutove gledanja, npr. kroz simultane odvojene razgovore sa sudionicima. To je pogodno u situacijama kada je brzina postizanja dogovora od ključne važnosti i kada su ciljevi medijacije vrlo jasno postavljeni, zbog povećanja efikasnosti iako dodaje izvjesnu kompleksnost u komunikacijskom procesu među suvoditeljima.

#### *15.9. Koristiti različitosti medijatorskog tima u cilju maksimaliziranja prednosti*

Kada govorimo o postizanju maksimalnog učinka iskorištavajući različitosti suvoditelja, važno je imati na umu da od njihove različitosti trebaju imati koristi sudionici medijacije te da je sami prihvate i cijene. Različita bazična profesija može pridonijeti uspješnosti medijacije zbog dodatnih resursa kojim svaki od medijatora doprinosi u radu. Tako suradnja između odvjetnika i socijalnog radnika ili psihologa može pružiti sudionicima puno veći izvor informiranja i uvida. Odvjetnik se pri tom može fokusirati na pravna pitanja i procedure, dok se socijalni radnik ili psiholog više usmjeravaju na odnose među sudionicima i njihove emocije. U situacijama gdje je očita neravnoteža moći među sudionicima, npr. na način da je žena u manje moćnoj poziciji od muškarca, izuzetno je važno da žena medijator ne bude u znatno pasivnijoj ulozi prilikom vođenja medijacije (kada se radi o muško/ženskom timu medijatora). Štoviše, u takvoj situaciji suvoditelji mogu donijeti namjernu odluku da aktivniju ulogu ima medijatorica i da to bude osoba s većim iskustvom. Iskorištavanje različitosti u pogledu rasporeda sjedenja, znači da se suvoditelji trebaju organizirati tako da izvuku najbolje iz svojih različitosti u korist uspješnosti medijacije a bez

isticanja tih različitosti u jačanju polarizacije među sudionicima (raspored sjedenja naizmjenično muško-ženski, a ne dvije žene nasuprot dva muškarca).

#### *15.10. Imati rezervni plan ukoliko se uspostavi da suvoditeljstvo ne funkcionira*

U komedijaciji je potrebno imati pričuvni plan ukoliko se dogodi da komedijacija ne funkcionira. To je naročito važno kada suvoditelji prvi puta surađuju zajedno jer se može dogoditi da suradnja ne funkcionira uspješno. Kada se dođe do takvog zaključka, odnosno uvida da je komedijacija štetnija za sudionike i umanjuje mogućnost uspješnog završetka medijacije potrebno je promijeniti strategiju. Inzistiranje na prvotnom dogovoru može samo štetiti sudionicima te je u njihovom interesu da jedan medijator preuzme aktivnu ulogu dok drugi bude samo promatrač. Nakon završenog sastanka, za vrijeme zajedničke analize, suvoditelji mogu pokušati razraditi drugačiju strategiju koja će im omogućiti kvalitetniju suradnju ili mogu odlučiti da ubuduće ne surađuju zajedno. Čak i u slučaju da prekinu dalju suradnju u komedijaciji, i dalje mogu biti na dobitku samo u ulozi promatrača.

#### *15.11. Biti fleksibilan*

Iako suvoditelji jasno raspodjele svoje zadatke, dogovore i isplaniraju tijekom sastanka, može se dogoditi da zbog novih okolnosti tra prilagoditi i izmijeniti planirano. Kao što i jedan medijator mora biti spreman i fleksibilan u prilagodbi na sam tijekom pojedinog sastanka medijacije zbog promijenjenih okolnosti, suvoditelji trebaju imati usvojeni princip fleksibilnosti i trebaju biti sposobni mijenjati plan što neprimjetnije kada to situacija zahtjeva. Npr. ukoliko pasivniji medijator uspostavi bolji odnos s jednim ili oba sudionika može preuzeti aktivniju ulogu bez obzira na ranije dogovoreni plan rada. Ili se može dogoditi da ima bolja stručna znanja u nekom području te preuzme vodeću ulogu bez obzira na raniju raspodjelu uloga.

### *15.12. Razgovarati nakon svake komedijacije*

Jedan od najvećih dobrobiti suvoditeljstva je mogućnost učenja koji medijatori dobiju radeći zajedno. To se postiže kroz konstruktivne povratne informacije koji medijatori mogu dati jedan drugome nakon svakog održanog sastanka medijacije. Osim toga, nužno je da nakon svakog sastanka suvoditelji naprave zajedničku analizu učinjenog, postignutog, uspješnih i neuspješnih intervencija s ciljem unapređivanja suradnje i postizanja ciljeva medijacije. Analizu je potrebno raditi nakon svakog sastanka. Svaki medijator treba iznijeti svoje komentare o snagama, individualnim i timskim područjima koje treba unapređivati kao i plan za slijedeći sastanak. Imajući to u vidu, svaki suvoditelj treba napraviti bilješke tijekom sastanka medijacije jer, da bi povratne informacije imale svrhu potrebno ih je povezati s konkretnim situacijama koje su se odvijale na sastanku zbog čega će bilješke biti od velike pomoći. Najbolje je da se analiza napravi neposredno nakon održanog sastanka kada su sjećanja i dojmovi svježiji. Te analize trebaju biti usmjerene na unapređivanje zajedničkog rada i jačanje snaga svakom medijatoru, dakle uz konstruktivne kritike koje će biti dane u pozitivnom tonu i naglašavanje pozitivnih intervencija bez osuđivanja i kritiziranja. Isticanje pozitivnih i dobrih intervencija je jednako važno kao i ukazivanje na pogreške jer upućuje na dalje korištenje uspješnih ponašanja.

### *15.13. Pružati međusobnu podršku*

Uobičajeno je da je u suvoditeljstvu jedan medijator s većim iskustvom rada i većim samopouzdanjem u provođenju medijacija. Posebno je važno u takvim situacijama da iskusniji medijator da prostora manje iskusnom da se uključuje i da cijeni svaki njegov doprinos. U suprotnom dobrobiti komedijacije će se izgubiti. Greške se događaju i kod iskusnih i kod manje iskusnih medijatora. Cilj je da se nauče brzo i što ne primjetnije se oporaviti od grešaka, koje će se kasnije analizirati nakon završenog sastanka. Kada god je jedan medijator aktivniji od drugog treba povremeno otvarati mogućnost pasivnijem medijatoru da se uključi. Treba mu omogućiti da preoblikuje, reflektira, sažima kao što se to omogućava i samim sudionicima. Ovakva praksa umanjuje mogućnost da se jedan od suvoditelja osjeti ne cijenjenim ili ,

,odbačenim od strane drugog. Ključno je da suvoditelji jedan drugog doživljavaju kao unaprjeđivače procesa. Suvoditelji trebaju gledati na komedijaciju kao pozitivan model i trebaju osigurati suradnju s kolegom s kojim će raditi najefikasnije.

## **16. ANKETNO ISTRAŽIVANJE: ISKUSTVA SUVODITELJSTVA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Uvažavajući činjenicu da je obiteljska medijacija u Hrvatskoj relativno nova usluga koja se službeno provodi od 2015. činilo se interesantnim ispitati koliko su sami medijatori upoznati sa suvoditeljstvom i kakva imaju iskustva u tome. U tu svrhu upućena je kratka anketa registriranim obiteljskim medijatorima koji su upisali poslijediplomski studij obiteljske medijacije i ispunili su svoje obveze u smislu prikupljanja ETCS bodova kao i završili praktični dio naobrazbe te medijatorima koji su završili kraće edukacije ali provode medijaciju u praksi te su bili uključeni u edukativnu superviziju.

Anketa je sadržavala pitanja koja su se odnosila na iskustvo provođenja obiteljske medijacije u suvoditeljstvu, vrstu modela suvoditeljstva te percipiranim prednostima i nedostacima suvoditeljstva kao i potrebnim dodatnim vještinama (Prilog 1.). Anketa je upućena na e-mail adrese 74 obiteljska medijatora, a njih 40% (N=30) je dalo povratne odgovore. Od medijatora koji su ispunili anketu, njih 83% (N=24) je imalo iskustvo s provođenjem medijacije u suvoditeljstvu, dok 17% (N=6) nije imalo takvo iskustvo. Broj provedenih medijacija u suvoditeljstvu varira od jednog (1) do dvadeset i jednog (21), njih sedmero ima iskustvo s provođenjem suvoditeljstva provedenih kroz deset i više susreta. Najveći broj provedenih komedijacija suvoditelji su provodili kroz model ravnopravnih medijatora (20), četiri kroz model mentor/učenik te dva kroz model medijator/asistent.

Kao jednu od najvećih prednosti suvoditeljstva navodi se podjela odgovornosti i „tereta“ naročito kod visoko konfliktnih sudionika, a zatim i ostale prednosti kao što su sigurnost u radu – posebno za početnike, mogućnost boljeg praćenja sudionika zbog raspodjele zadataka – praćenje verbalnih i neverbalnih reakcija, međusobno nadopunjavanje, učenje, više ideja, dobar primjer sudionicima efikasne komunikacije

i suradnje kad medijatori imaju različite perspektive, mogućnost ravnopravne zastupljenosti spolova (muško-ženski medijatorski tim), opuštenija atmosfera, raspodjela zadataka i uloga, neposredne povratne informacije koji omogućavaju analizu pogrešaka i mogućnost unapređivanja, „uparivanje“ različitih struka što obogaćuje intervencije i mogućnost boljeg informiranja.

Kao nedostatke suvoditeljstva navodi se neusklađenost medijatora, nedovoljno međusobno poznavanje i nekompatibilnost, mogućnost kompetitivnog odnosa među medijatorima, nejasno raspodijeljene uloge, rodna neravnoteža ukoliko se radi o suvoditeljima istog spola, otežavanja dogovora (više osoba koje se moraju uskladiti oko termina), nedovoljna priprema, odnosno potreba dulje pripreme nego kad se radi o samostalnom medijatoru.

Za dodatne vještine koje bi trebali imati medijatori koji provode suvoditeljstvo, uz navođenje vještina koje se trebaju usvojiti kroz osnovnu naobrazbu medijatora navodi se u najvećoj mjeri fleksibilnost, dobro poznavanje rada u timu, uvažavanje različitosti, strpljenje i samokontrola.

Analizirajući prikupljene podatke možemo zaključiti da se suvoditeljstvo u RH provodi rijetko i u malom opsegu, naročito uz pretpostavku da 60% medijatora koji nisu odgovorili na upućenu anketu najvjerojatnije nema iskustvo s provođenjem suvoditeljstva što je razlog neodgovaranja, a oni koji su imali iskustvo suvoditeljstva su ih provodili u malom broju. Gotovo sva zapažanja koje su navodili sudionici vezano za prednosti i nedostatke suvoditeljstva su u skladu sa dosadašnjim teorijskim spoznajama. Interesantno je da je najveći broj provedenih suvoditeljstava u modelu ravnopravnih medijatora jer se radi uglavnom o medijatorima s podjednakim iskustvom u provođenju medijacija. Obzirom da su to medijatori koji su tek započeli rad u obiteljskim medijacijama pretpostavka je da im je zajedničko vođenje koristilo za smanjenje stresa zbog početničkih uloga, mogućnost međusobnog pomaganja i oslanjanja jedan na drugoga te raspodjele odgovornosti. Kroz kontinuirani rad u suvoditeljstvu mogu se razvijati ostale dobrobiti komedijacije; kao što su bogatstvo ideja, dobar primjer kvalitetne komunikacije sudionicima, uigrano međusobno nadopunjavanje, kvalitetno praćenje neverbalnih reakcija. Unatoč činjenici da su sudionici nabrojali veći broj prednosti suvoditeljstva nego nedostataka čini se da ne

postoji dovoljan interes za provođenjem ovakvog oblika obiteljske medijacije. Čini se da je jedan od najočitijih razloga tome nedovoljno promoviranje suvoditeljstva, kao i činjenica da je većina registriranih medijatora ženskog spola što moguće utječe na odluku da se ne upuštaju u suvoditeljstvo koje u startu stvara rodnu neravnotežu pa samim tim zahtjeva ulaganje dodatnog truda radi izbjegavanja neravnoteže moći po pitanju spola. Još jedan od mogućih razloga izbjegavanja suvoditeljstva može biti i činjenica da, kada radite u paru, drugi medijator je jedina osoba koja izravno vidi i prati vaš rad, što znači direktno vidi sve vaše eventualne propuste a neki vjerojatno nisu spremni izložiti se na taj način (dok radite sami vi ste jedini svjedok svojih propusta). Ono što se pri tome propušta jest brza mogućnost ispravljanja nekih pogrešaka u radu koje se u suprotnom mogu dugotrajno zadržati ili čak trajno usvojiti i time dugoročno štetiti kvaliteti obiteljske medijacije. Osim toga rad u suvoditeljstvu, upravo iz ranije navedenog razloga direktnog uvida, zapravo potiče svakog medijatora da da najbolje od sebe i trudi se biti što bolji što je u konačnici ide u prilog sudionicima jer dobivaju kvalitetniju uslugu. Još jedan od razloga za izbjegavanje suvoditeljstva može biti upravo u potrebi za većom fleksibilnošću i potrebi za prilagodbom drugom medijatoru u timu što je interesantno kada uzmemo u obzir činjenicu da su gotovo svi medijatori koji su sudjelovali u ovoj anketi zaposlenici Hrvatskog zavoda za socijalni rad gdje je timski rad jedno od glavnih polazišta rada, naročito na Odjelu djece, mladih i obitelji gdje je timski rad jedini mogući oblik rada. To otvara moguća nova pitanja vezano za rad u Hrvatskom zavodu za socijalni rad, odnosno o kvaliteti rada u timu što posljedično može utjecati na stav obiteljskih medijatora da se radije odlučuju raditi samostalno nego u suvoditeljstvu, unatoč ranije utvrđenim prednostima takvom načina rada. Iz provedene analize vidljivo je da se vrlo malo koristi suvoditeljstvo u modelu mentor/učenik unatoč tome što upravo ta metoda može koristiti kao odličan način uvođenja novih medijatora u praksu, gdje novi medijatori imaju priliku procijeniti, gledajući iskustvog medijatora, koje intervencije i postupci su više a koji manje uspješni te mogu raditi na osobnom rastu i razvoju uz sigurnost koju daje mentor koji se tu nalazi. Kao što je bilo navedeno i ranije, neke države propisuju da medijatori koji su tek završili obrazovanje moraju sudjelovati u suvoditeljstvu dok ne budu dovoljno osposobljeni za samostalno vođenje medijacije. Obzirom da u Hrvatskoj nema takvih regulativa, novi medijatori su prepušteni sebi i nitko ne kontrolira njihovu

kvalitetu rada. Jedan od načina da se doskoči tome jest uključivanje u superviziju za obiteljske medijatore, kojom bi se omogućavala podrška medijatorima. U organizaciji nadležnog Ministarstva provodila se kratkotrajna edukativna supervizija koja je bila dostupna određenom manjem broju medijatora, međutim ista nije bila kontinuirana i nije bila dostupna svima te bi svakako trebalo raditi na uvođenju kontinuiranog i moguće obaveznog uključivanja u superviziju. To bi naročito bilo važno za nove medijatore, da budu u kontinuiranom praćenju, odnosno da dobivaju kontinuiranu podršku kroz propisani broj sati obavezne supervizije, dok ne steknu dovoljno iskustva za samostalno provođenje medijacija.

## **17. OSOBNO ISKUSTVO PROVOĐENJA OBITELJSKE MEDIJACIJE U SUVODITELJSTVU**

Kao dio obveza na poslijediplomskom specijalističkom studiju iz obiteljske medijacije za studente bilo je i praktično provođenje obiteljskih medijacija u sklopu predmeta praktikum obiteljske medijacije, a bilo je moguće isto provoditi i u suvoditeljstvu. Neki od kolega studenata su navedenu mogućnost vjerojatno koristili zbog otežanog pronalaska kandidata za obiteljsku medijaciju, budući da u datom trenutku obiteljska medijacija nije bila uvedena u Obiteljski zakon, dok su se neki odlučili na tu mogućnost iz nekih drugih motiva ( od kojih je jedan sasvim sigurno smanjenje stresa i podjela odgovornosti, kao i međusobna podrška). Obzirom da sam kao djelatnica Hrvatskog zavoda za socijalni rad kroz dugogodišnje iskustvo bila naviknuta na rad u timu te nakon što sam provela nekoliko obiteljskih medijacija samostalno, bila sam motivirana iskusiti model suvoditeljstva u provođenju obiteljske medijacije. Kolegica s kojom sa se povezala u toj namjeri je bila druge struke ( psihologinja i socijalna radnica) te smo smatrale da će nam to predstavljati prednost u samom procesu ( mogućnost pružanja više znanja, različitih informacija obzirom na struke). S druge strane, s obzirom da smo različitih stilova rada i različitih osobnosti, ovaj zadatak nam je predstavljao izazov i, jednim dijelom, kod svake od nas probudio određene sumnje u uspješnost naše suradnje. Nakon prvog medijacijskog susreta, prilikom analize susreta, zaključile smo da smo trebale bolje razraditi naša očekivanja, preciznije definirati uloge svake od nas i preciznije dogovoriti način rada. Ranije smo

dogovorile tko će dati osnovne informacije o medijaciji, pravilima, tko će uzimati osnovne podatke te pitati o spornim pitanjima. Iako smo obje na kraju zaključile da nam je bilo opuštenije jer nismo same pa nije sve opterećenje za vođenje procesa samo na jednoj osobi, također smo osvijestile potrebu prilagodbe suvoditelju što ponekad može biti dodatno opterećenje. Naime, povremeno smo se našle u situaciji da bi svaka od nas reagirala drugačije ili drugačije postupila u određenom trenutku, a na samom kraju prvog susreta potpuno smo se razišle u smjeru rada. Kao pozitivne efekte ovakvog načina rada uočila sam da, za vrijeme dok je suvoditeljica bila aktivnija, ja sam mogla biti u ulozi promatrača i na taj način obratiti veću pažnju na neverbalne znakove i reakcije sudionika te bolje promišljati o budućim koracima. Tijekom slijedećih medijacijskih susreta smo se sve bolje usklađivale, jasnije dogovarale i dijelile naše uloge i očekivanja te smo osjećale poboljšanje u kvaliteti tijekom zajedničkog rada. Jedan od potencijalnih poteškoća u ovakvom načinu rada predstavljala nam je i činjenica da smo dodatno narušavale ravnotežu po pitanju spola, budući da je omjer sada bio tri naprema jedan u korist ženskog spola. Tome smo pridavale veliku važnost te smo na početku svake medijacije novog para to pitanje posebno problematizirale i provjeravale da li sudionici imaju problem s tim ili im je prihvatljivo da pokušaju raditi unatoč neravnoteži po spolu. Također smo na kraju svakog medijacijskog susreta provjeravale sa sudionicima da li su doživjeli neravnopravnost po pitanju neravnoteže po spolu. U konačnici, pozitivno iskustvo provedbe obiteljske medijacije u su-voditeljstvu kao dio studentskih obaveza rezultiralo je daljim provođenjem obiteljske medijacije u su-voditeljstvu u Obiteljskom centru kao dio socijalne usluge propisane novim Obiteljskim zakonom. Naučila sam da je za kvalitetan rad u su-voditeljstvu dobro da se voditelji razlikuju po osobinama ličnosti jer su na taj način sudionici dobivali najbolje od svake od nas; jedna je imala opušteniji i neposredniji pristup sudionicima dok je druga bila usmjerena na pridržavanje pravila i upozoravala na kršenja istih. Međusobno smo se nadopunjavale, cjelokupni proces je bio opušteniji za svaku od nas zbog podjele odgovornosti u vođenju procesa, bolje smo opažale reakcije sudionika te smo ujedno demonstrirale sudionicima kako se može kvalitetno komunicirati. Ovakav način rada zahtijevao je od svake od nas prilagodbu drugoj osobi, usklađivanje načina rada i načina komunikacije te prepuštanje vođenja drugoj osobi. Zaključno, gledajući generalno,



mišljenja sam da smo obje profitirale i napredovale kroz ovakav način rada jer nas je zajednički rad poticao da se trudimo, dajemo najbolje od sebe i usavršavamo komunikacijske vještine. Ipak, isključivo rad u su-voditeljstvu, dugoročno gledajući, može predstavljati i zamku jer se medijator može „uljuljkati“ u sigurnosti da prepusti glavnu riječ kolegi te tako postane samo promatrač u procesu. Mišljenja sam da je za najbolji napredak obiteljskih medijatora i održavanje i unapređivanje kvalitete rada potrebo kombinirati različite modele rada, odnosno provoditi samostalno obiteljske medijacije i provoditi ih u su-voditeljstvu jer se na taj način medijator može dobiti priliku uvida u rad drugih kolega, unaprijediti svoje tehnike, ispraviti neke pogreške.

## 18. ZAKLJUČAK

Dva medijatora ne samo da su bolja nego jedan zbog načina na koji nadopunjuju jedan drugoga, već i zato što se udvostručuje kvaliteta medijacije dodavanjem sinergije u proces (Lerner, 1999.; Erikson; prema Rendon, 2008.). Komplementarne razlike između medijatora, u karakteristikama ličnosti, spolu, stavovima, kulturi, bazičnom profesionalnom zvanju može učiniti suvoditelje efikasnijim i uspješnijim nego da djeluju samostalno. Najveća dobrota suvoditeljstva je upravo u obiteljskoj medijaciji, a pokazala se učinkovita i u drugim područjima (tužbi zbog medicinske zlouporabe, u poslovnom okruženju, pitanja okoliša ili bilo kojom drugom sukobu) (Gitchell i Plattner, 1999.; Lerner, 1999.; Bonde, 1997.; Louis, 1999., prema Rendon, 2008.). Suvoditeljstvo u obiteljskoj medijaciji može biti od velike koristi kada se radi o situacijama visokog konflikta, upravo iz ranije nabrojanih prednosti bolje kontrole situacije, boljeg uvida u emocije i neverbalne poruke; u situacijama sudjelovanja većeg broja članova obitelji u medijaciji (npr. baka i djed s roditeljima; roditelji i adolescenti). Osim toga, suvoditeljstvo bi bilo efikasnije i u situacijama nasilja u obitelji, odnosno kada je očita neravnoteža moći među sudionicima, npr. na način da je žena u manje moćnoj poziciji od muškarca, izuzetno je važno da žena medijator ne bude u znatno pasivnijoj ulozi prilikom vođenja medijacije (kada se radi o muško/ženskom timu medijatora). Štoviše, u takvoj situaciji komedijatori mogu donijeti namjernu odluku da aktivniju ulogu ima medijatorica i da to bude osoba s većim iskustvom.

U slučajevima obiteljske medijacije koje se odnose na neki aspekt roditeljske skrbi, pokazalo se da medijatorski tim sastavljen od muškarca i žene pruža bolje izbalansiran odnos i lakše postizanje dogovora zbog većeg osjećaja pravednosti nego kad je u pitanju jedan medijator (Adler i Barnes, 1983., prema Love i Stulberg, 1996.). Međutim, činjenica je da je daleko veći broj medijatora ženskog spola te nije jednostavno naći kompatibilni i efikasni medijatorski tim koji bi činili muškarac i žena. To ne znači da suvoditelji istog spola ne mogu pružiti djelotvorni model suradnje i vođenja obiteljske medijacije, ali je pri tom ključno voditi veliku važnost o nepristranosti te na početku obiteljske medijacije razgovarati o očitj neravnoteži po pitanju spola te provjeriti da li je muškarac koji se uključuje u medijaciju u potpunosti suglasan s tim. Također mu je potrebno dodatno napomenuti da, ukoliko tijekom medijacije osjeti da se ne osjeća ravnopravno u odnosu može prekinuti medijaciju, bez negativnih posljedica. Osim toga, suvoditeljstvo medijatora različitog spola u obiteljskoj medijaciji može dati doprinos u našoj kulturi koja je još uvijek bazično patrijarhalna; mogućnost da se unese ravnoteža moći u odnos bez da se ijedna strana osjeti nelagodno, te da svojim primjerom medijatori (muškarac i žena) demonstriraju kako mogu afirmativno komunicirati bez omalovažavanja ili umanjivanja vrijednosti ijednog od njih. Tim sastavljen od medijatora odvjetnika i medijatora iz područja mentalnog zdravlja (soc. radnik, psiholog, psihoterapeut) pruža mogućnost iskorištavanja profesionalnih snaga dviju disciplina važnih u postupku razvoda braka ili rješavanja pitanja roditeljske skrbi (Stier i Hamilton, 1984, prema Love i Stulberg, 1996.). Različita profesionalna gledišta povećavaju kapacitete i uspješnost medijatorskog tima u nošenju sa širokim spektrom različitih pitanja u medijaciji. Uz to, suvoditelj je dodatna zaštita protiv pogrešaka, previda i propusta i daje sigurnost da će se čuti različiti glasovi i da će se razumjeti različite perspektive (Paquin, 1992./1993., prema Love i Stulberg, 1996.) U situacijama gdje sudionici dolaze iz različitih kultura i govore različitim jezicima, medijatorski tim omogućava dvokulturalna i dvojezična znanja, mogu sagledati problem iz različitih kulturoloških perspektiva i mogu uočiti i razjasniti važne kulturološke razlike i pitanja koja bi inače mogle promaknuti jednom medijatoru iz jedne kulture (Barnes, 1994., prema Love i Stulberg, 1996.). Nekim sudionicima može biti od velike važnosti da imaju u postupku obiteljske medijacije medijatore iz iste etničke skupine. Da bi sve ove prednosti došle

do izražaja u su-voditeljstvu medijatorski tim mora dijeliti zajedničku viziju medijacijskog procesa. Moraju brižljivo i pažljivo razviti međusobnu bliskost i strategije za maksimaliziranje dobrobiti koju timski rad može pružiti sudionicima.

Postavlja se pitanje, ako je suvoditeljstvo tako dobro zašto se onda ne upotrebljava više u praksi. Veliki dio suvoditelja smatra da je to zbog nedovoljnog informiranja javnosti o tome, odnosno zbog neznanja. Postoje mišljenja da bi suvoditeljstvo (komedijaciju) trebalo jasno razlikovati od medijacije, kao poseban tip medijacije (Don Graul, Rendon, 2008.). Također neki autori (David Richbell, 2008., prema Rendon 2008.) smatraju da komedijaciju treba što više provoditi i na taj način upoznavati javnost s njom te jednako tako i educirati o dobrobiti suvoditeljstva, što znači educirati suce, odvjetnike i širu javnost, kroz praksu, usmenom predajom, javnim obavijestima, a posebno putem udruga medijatora (Rendon, 2008.). Suvoditeljstvo u Republici Hrvatskoj je također nedovoljno iskorištena opcija, iako bi se, upravo zbog svojih brojnih prednosti u području obiteljske medijacije trebala više koristiti, a da bi se to postiglo, kao prvo potrebno je educirati javnost i sve dionike koji sudjeluju u postupcima obiteljskih sporova (sudove, odvjetnike, Centre za socijalnu skrb) o dobrobitima suvoditeljstva te svakako unijeti su-voditelje kao opciju u registar medijatora RH, kao i uvesti specifične edukacije za razvoj medijatora u suvoditeljstvu.

**PRILOG 1.**

**ANKETA:**

1. Da li ste imali iskustva sa su-medijacijom ?

DA / NE

Ukoliko je vaš odgovor DA, molim odgovorite i na slijedeće pitanje:

Na koliko su-medijacijskih sastanaka ste sudjelovali ?

2. U kojem obliku su-medijacije ste sudjelovali?

Mentor/učenik :

Medijator/asistent :

Ravnopravni medijatori :

Medijator/Arbitar :

3. Molim vas napišite što su po vašem mišljenju

Prednosti su-medijacije :

Nedostaci su-medijacije :

4. Koje dodatne vještine treba razvijati medijator da bi bio uspješan u su-medijaciji?

## LITERATURA:

1. Ajduković, M. (1997.) **Grupni pristup u psihosocijalnom radu: načela i procesi.** Društvo za psihološku pomoć
2. Ajduković, M. i Sladović Franz, B. (2003.) **Razumijevanje sukoba, Socijalna rekonstrukcija zajednice.** Društvo za psihološku pomoć, 195-211
3. Alinčić, M. (1999.) **Europsko viđenje postupka obiteljskog posredovanja.** Revija za socijalnu politiku, 6 (3-4), 227-240
4. Baris, M.A., Coates, C.A., Duvall, B.B., Garrity, C. B., Johnson, E.T., LaCrosse, E.R. (2001.) **Working With High-Conflict Families of Divorce.** Jason Aronson inc., Northvale, New Jersey, London
5. Barsky A. (2001.) **Understanding Family Mediation from a Social Work Perspective,** Canadian Social Work Review, Vol. No. 1.; 25-46
6. Bowen, D. (2015.) **The Dance of Reflexive Monitoring in a Family Co-Mediation Context,** [www.creativecommons.org](http://www.creativecommons.org); January-March 2015.; 1-9
7. Breber, M. I Sladović Franz, B. (2014.) **Uvođenje obiteljske medijacije u sustav socijalne skrbi- perspektiva stručnjaka.** Ljetopis studijskog centra socijalnog rada, 21 (1), 121-149
8. Čulo Margaletić, A. (2018.) **The Role of Lawyers in Family Law Disputes.** Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu 68 (2), 217-241
9. Duryee L.(2017.) **Co-Mediation: When Two Heads are Better then one;** [www.Mediate.ocu](http://www.Mediate.ocu), June 2017.

10. Epstein, J. i Epstein, S. (2006.) **Co-Mediation**. The Colorado Lawyer 35 (6), 21-23
11. Foley K. (2017) **To Co-Mediate or Not to Co-Mediate- That is the Question**. Bond Law Review, Volume 29, Issue 1, Article 7
12. Gold, L. (1997.): **Marriage and Family: Mediation of Couple and Family Disputes** U: Kruk, E. (ur.) **Mediation and conflict resolution in Social Work and the Human Services**. Chicago: Nelson-Hall Publishers. 19-35
13. Korać, A. (2005.) **Obiteljsko posredovanje-prilog alternativnom rješavanju obiteljskih sporova**, Hrvatska pravna revija, 2, 73-84
14. Kressel, K. (2000.) **Mediation**. U: Deutsch, M. I Coleman, P.T. (ur.) **The Handbook of conflict Resolution: Theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 522-545
15. Love, L. P. i Stulberg, J.B. (1996.) **Practice Guidelines for Co-Mediation: Making Certain That „Two Heads are Better Than One“**. Mediation Quarterly 13 (3) 179-189
16. Luke, M. i Hackney, H. (2007.) **Group Coleadership: A Critical Review**, American Counseling Association, Counselor Education & Supervision, Volume 46
17. Mason, S.J.A. i Kassam, S. (2011.) **Bridging Worlds: Culturally Balanced Co-Mediation**, Politorbis Nr. 52-2
18. Milne, A.L., Folberg, J. & Salem, P. (2004.) **The Evolution of Divorce and Family Mediation: An Overview**. U: Folberg, J. Milne, A.L. i salem, P. (ur.) **Divorce and Family Mediation: Models, Techniques and Applications**. New York: The Guildford Press. 3-25.

19. **Obiteljski zakon** (Narodne novine br. 103/15, 98/19, 47/20).
  
20. Pali, B. i Voet, S. (2012.) **Family Mediation in International Family Conflicts: The European Context**. Institute of Criminology Katholieke Universiteit Leuven
  
21. Parkinson L. (2011.) **Family mediation: Appropriate Dispute Resolution in a new family justice system**. Bristol: Family Law, Jordan Publishing Limited
  
22. **Preporuke Vijeća Europe** (2003.) Recommendation No. R (98) 1 of the Committee of Ministers to member states on family mediation i Recommendation 1639 Family mediation and equality of sexes
  
23. Rafti, K (2019.) **Family mediation Models of practice for Family disputes**. ADVED 5th International Conference on Advances in Education and Social sciences, Istanbul, Turkey. [www.ocerints.org](http://www.ocerints.org)
  
24. Rendon, J. (2008.) **Interdisciplinary Co-Mediation: The Good, the Bad and the Imago**. [www.Mediate.com](http://www.Mediate.com) lipanj 2019.
  
25. Ridley-Duff, R. i Bennett, A. (2011.) **Towards Mediation Developing a Theoretical Framework to Understand Alternative Dispute Resolution**. Industrial Relations Journal, 42 2, 106/123.
  
26. Rosengard, L.A. (2004.) **Using Co-Mediation to Train new Mediators**; Dispute Resolution Journal; May-July 2004; 59, 2; ProQuest One Academic
  
27. Shepard, A. (2004.) **The Model Standards of Practice for Family and Divorce Mediation**. U: Folberg, J. J. Milne, A.L. i Salem, P. (ur.) **Divorce and Family Mediation: Models, Techniques and Applications**. New York: The Guildford Press. 516-543.

28. Sladović Franz, B. (2005.) **Obilježja obiteljske medijacije**. Ljetopis studijskog centra socijalnog rada, 12 (2), 301-319
  
29. Steffek F. (2012.) **Mediation in the European Union: An Introduction**, <https://e-justice.europa.eu> > mediation, June 2012.
  
30. Walker J. (2010.) **Family Mediation: The rethoric, the reality and the evidence**, Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 47, No.8. 676-687
  
31. **Zakon o socijalnoj skrbi** (Narodne novine, br. 18/22, 46/22, 119/22).