



WASSERMANN GRUPA

**MIRENJE**  
**U**  
**OBITELJSKOM PODUZETNIŠTVU**  
**&**  
**„konflikti starije i mlađe generacije“**

- **Jasmina Moguš**, direktorica trgovačkog društva
- **WASSERMANN GRUPA** j.d.o.o., Ilica 253, Zagreb
- Zagreb, 20. travnja 2015.
- Konferencija, hotel „Dubrovnik“

---

# WASSERMANN GRUPA j.d.o.o.

## PIONIR MIRENJA u obiteljskom poduzetništvu

- direktorica trgovačkog društva  
WASSERMANN GRUPA j.d.o.o.
- registrirani izmiritelj od 2014.
- obuka kod HUM-a (2014)



---

# Što ćemo danas raditi?

- proces
  - teorija
  - praktični primjer
-

# MIRENJE/MEDIJACIJA!

Mirenje je svaki postupak u kojem stranke nastoje sporazumno riješiti spor uz pomoć jednog ili više izmiritelja koji strankama pomažu postići nagodbu bez ovlasti da im nametne obvezujuće rješenje.



- dobrovoljni i povjerljivi postupak
- stranke iznose **svoja shvaćanja** situacije
- **razgovor i pregovaranje**
- pokušavaju **sporazumno riješiti** nedoumice/nejasnoće vezane uz poslovanje obiteljske tvrtke

# PRIMJER

Radi se o problematičnom slučaju „**smjene generacija**“ iz područja obiteljskog poduzetništva. Sudjeluju **Izmiritelj**; **Majka**, kako osnivač i direktor firme, te **Kći**, kao preuzimatelj firme.

*Majka je osnovala firmu prije 20 godina, i sada se želi povući i uživati u mirovini. Firma je uspješna i majci bi bilo žao da ista ne nastavi raditi.*

*Kći ima 32 godine, završila je privatni ekonomski fakultet, majka je puno uložila u njeno obrazovanje. Kći je nakon fakulteta našla posao u međunarodnoj korporaciji sa sjedištem u Zagrebu, i tada je smatrala taj posao „privremenim“, s ciljem da prikupi nešto poslovnog iskustva.*

*Nakon 8 godina rada u korporaciji, kći je zadovoljna sa svojom pozicijom i zapravo nije sigurna želi li nastaviti obiteljskih biznis. Majka je time frustriran i zapravo jako žalosna.*

*Cilj ovog mirenja je pokušati naći zajedničku točku između majke i kćeri, te na neki način „pridobiti“ kći da preuzme uhodano obiteljsko poduzeće.*

---

# Situacija na početku mirenja...



# Proces mirenja

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba



# Zašto se truditi oko rješavanja sporova u obiteljskim tvrtkama MIRENJEM?

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba

- zajedno rade i surađuju članovi jedne obitelji
- povećana mogućnost nastanka nesporedazuma, nerazumijevanja i konflikata
- teško odvojiti privatno od poslovnog
- tvrtka ponekad „pati”
- pravna problematika širokog spektra
- konflikti drugačiji od onih u korporacijama
- postoji „generacijski jaz”



# Uz sve navedeno trebalo bi nastojati očuvati OBITELJSKU HARMONIJU!

Prepoznavanje potrebe



Pronalazak izmiritelja



Uvod u mirenje



Istraživanje situacije



Traženje opcija rješenja



Dogovor / nagodba

- u interesu je same te tvrtke
- obiteljska tvrtka „prehranjuje“ obitelj koja je vodi i njome upravlja
- uspješno rješavanje konflikata i frustracija, kao i pravnih problema, pridonosi uspješnom poslovanju obiteljske tvrtke
- uspješno poslovanje tvrtke stvara PROFIT!!!
- medijacija pridonosi obiteljskoj harmoniji & prosperitetu tvrtke

# Pozicija mirenja u zakonsko-poslovnoj perspektivi



## Zakonski okvir:

- *Zakon o mirenju, Zakon o parničnom postupku*
- institut mirenja u EU (Austrija, Njemačka, Bugarska, Francuska, Grčka, Italija, Poljska, Rumunjska, UK, itd.)
- u SAD-u je značajno razvijen sistem mirenja/medijacije u obiteljskom poduzetništvu „*Mediation in Family Business*”

## Institucije za mirenje u RH:

- institucije koje u okviru svojeg djelovanja imaju Centre za mirenje
- registrirani izmiritelji sa privatnom praksom

# Izbor pravog izmiritelja za **OBITELJSKU TVRTKU!**



Važno je birati **izmiritelja** sa znanjem:

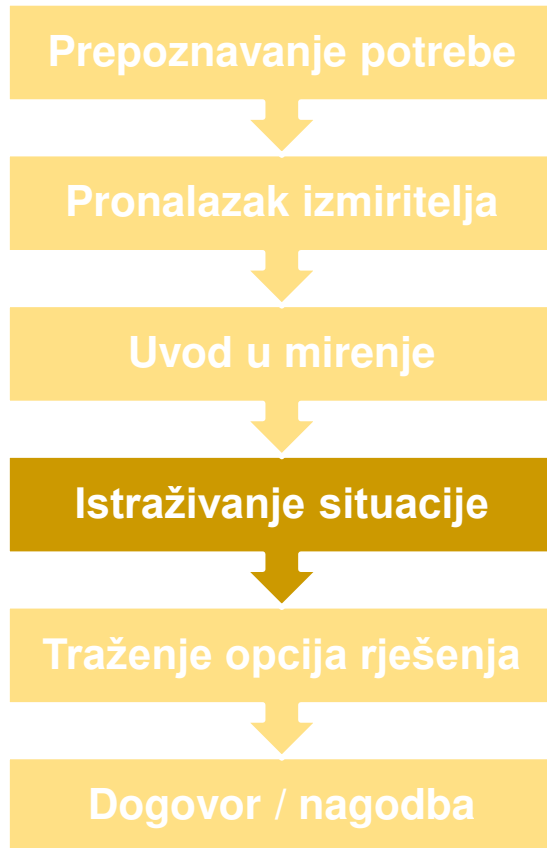
- osnove **poduzetništva**
- osnove **trgovačkog prava**
- osnove **prava društava**
- poznavanje **tehnika & vještina** komunikacije/pregovaranja
- ima **stručna znanja** radi izrade nagodbe, sporazuma, dr. pravnih dokumenta

# Dovesti stranke u konfliktu za isti stol!



- stranke u konfliktu sjedaju za isti stol
- počinje razgovor
- koriste se vještine & tehnike komunikacije
- koristi se stručno-pravno znanje
- stabiliziraju se obiteljski odnosi

# Zašto je lako razgovarati o porezima, a teško o osjećajima?



- o troškovima i porezu JE lako razgovarati, jer oni predstavljaju činjenice
- o obiteljskim problemima NIJE lako razgovarati

Ovdje „leži” gotovo čitava problematika obiteljskog poduzetništva.

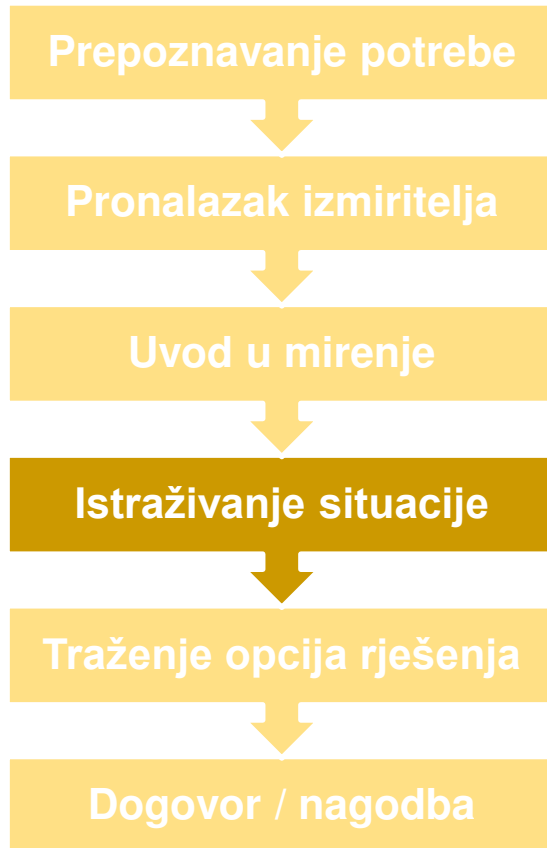
## Zašto?

- nabijenost negativnim emocijama
- loša komunikacija
- različita i potpuno neusklađena očekivanja

# Postavljanje pravih pitanja! Početak KOMUNIKACIJE!

Iza svakog ponašanja stoje:

**EMOCIJE i INTERESI!**



Izmiritelj pita majku:

- „**Možete li nam reći kako se osjećate?**”

Majka će reći da je nezadovoljna, ljuta, bespomoćna...

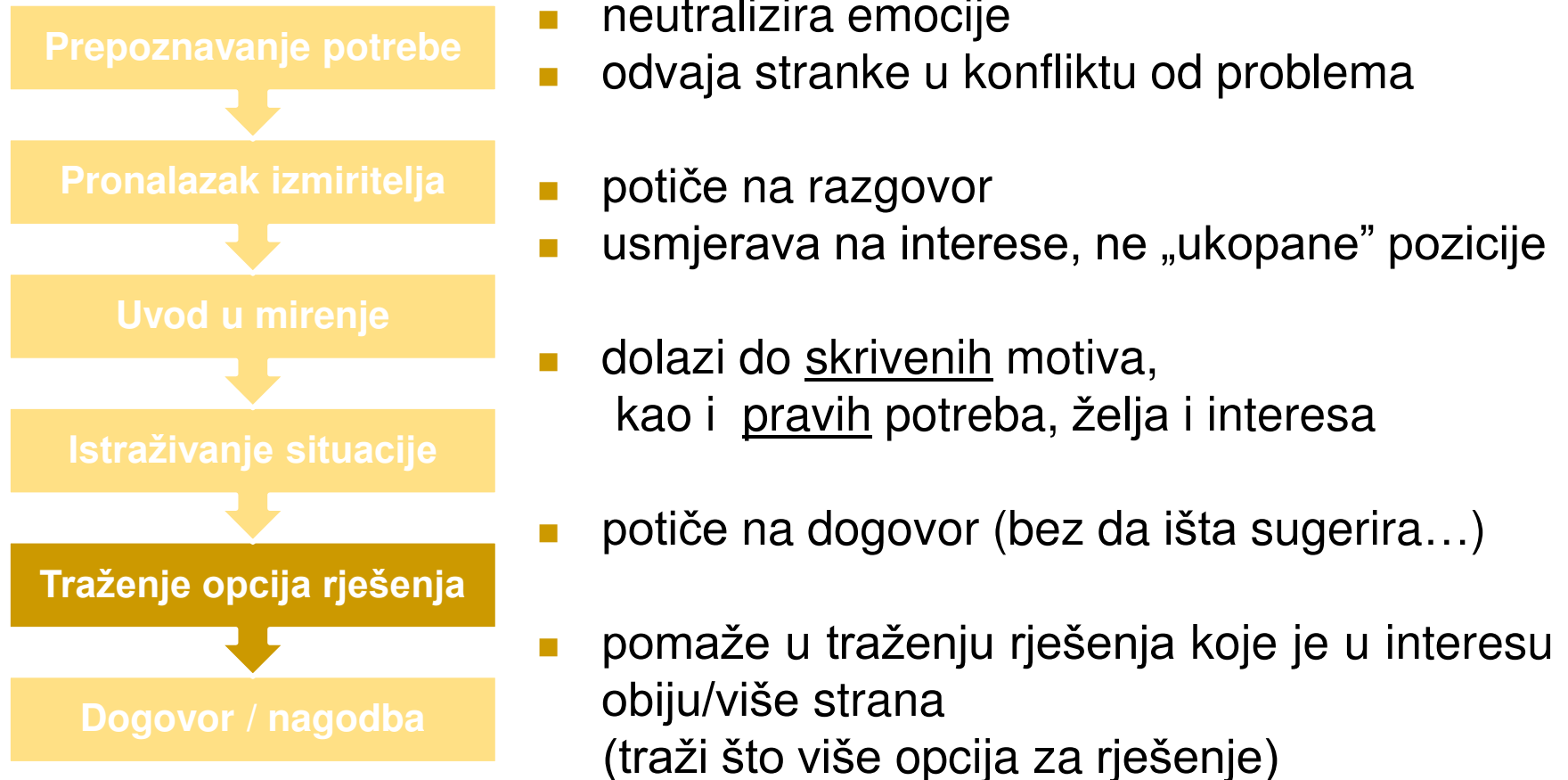
Izmiritelj se obraća kćeri:

- „**Čuli ste da je Vaša majka ljuta i nesretna. Kako vi to vidite?**”

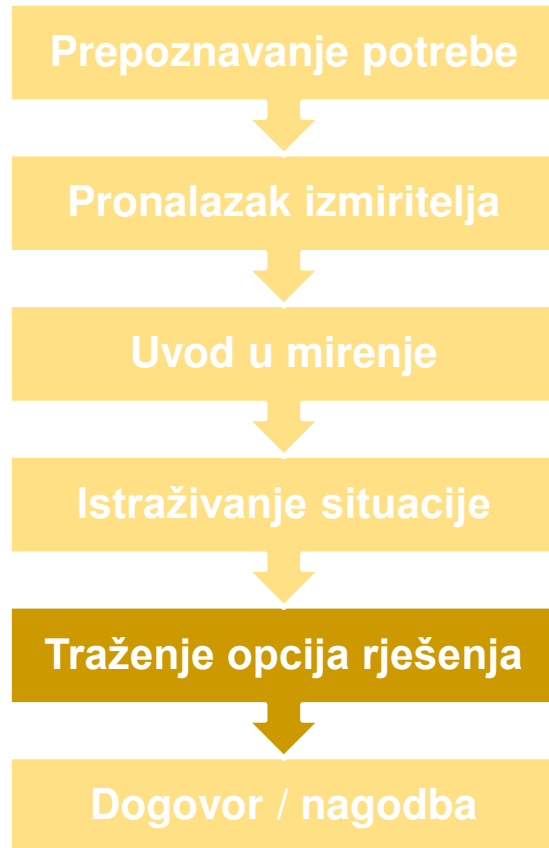
Kćer će vrlo vjerojatno reći da zna za „problem”, ali ne zna kako ga riješiti...

**U ovom trenutku počinje KOMUNIKACIJA!**

# Izmiritelj kao nepristrana osoba **RAZGOVOROM** dovodi do srži problema i njegovog rješenja. Kako?



## ... nakon nekoliko sati / više uzastopnih sastanaka mirenja/medijacije...



Izmiritelj će se obratiti majci:

■ „*Gospođo, biste li možda bili spremni razmisliti o tome da ???*”

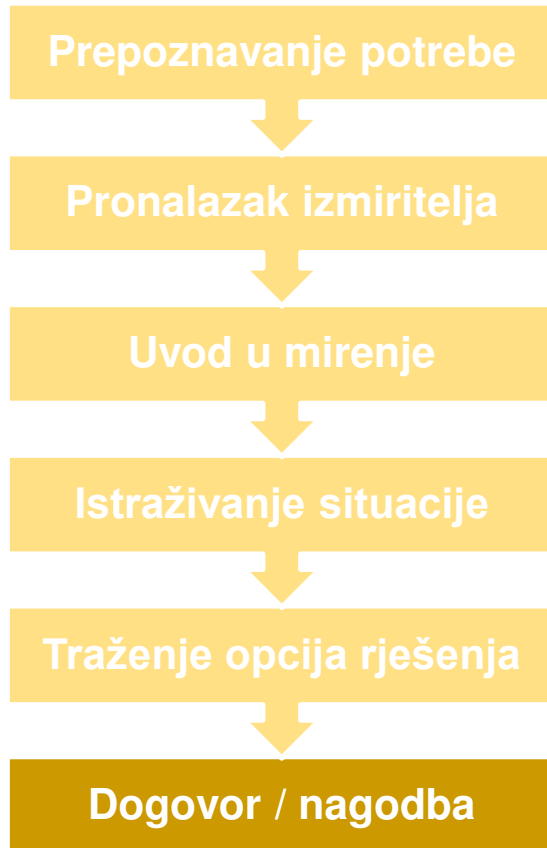
A onda će se obratiti kćer i pitati:

■ „*Mislite li da biste mogli ???*”

Korištenjem opisanih tehnika komunikacije izmiritelj i članovi obitelji na tragu su **ZAJEDNIČKOG DOGOVORA.**



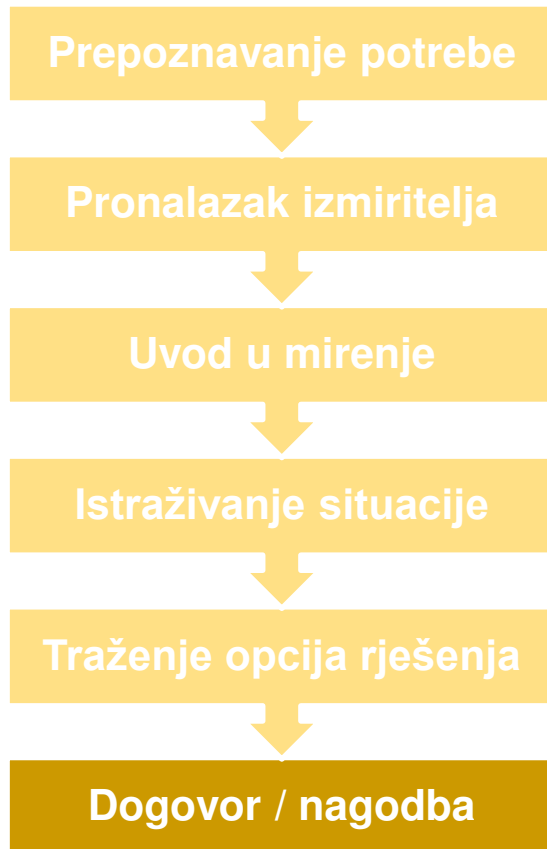
# Izmiritelj vodi stranke do konačnog dogovora!



Mirenje se može okončati na **dva načina**:

- bez ikakvog popratnog dokumenta, stranke već kroz sam razgovor dolaze do obostrano zadovoljavajućeg rješenja
- izradom nagodbe odnosno popratnih pravnih dokumenata (npr. *sporazumi, darovanja, statusne promjene, ugovori o isplati, ugovori o doživotnom uzdržavanju, sporazum o doživotnom plaćanju novčane naknade, itd.*)

# Rezultat mirenja/medijacije!



- **Kći:** „Zadovoljna sam mirenjem. Dogovoreno je da će me majka imenovati direktoricom i dat će mi ovlaštenje da samostalno donosim većinu poslovnih odluka. Dogovoreno je da će se majka nakon prelaznog perioda od cca. 6 mjesec povući iz tvrtke, a ja ću preuzeti tvrtku u cijelosti.”
- **Majka:** „Zadovoljna sam mirenjem i dogovorom. Spremna sam idućih 6 mjeseci uvoditi kći u posao, a nakon toga ću joj pustiti slobodne ruke. Sada ću lakše disati i raditi.”

# POANTA medijacije!

- obiteljska tvrtka nije korporacija ili veliki sustav
- obiteljska tvrtka je vrlo specifičan sustav
- članovi obitelji „pogrešno” artikuliraju svoje emocije/interese
- strah od trajnijeg/dubljeg poremećaja odnosa
- artikuliraju se „krivi” oblici ponašanja, a problem eskalira
- „problematične“ emocije/interesi kod obje generacije
- MIRENJE nudi mogućnost rješavanja „problematičnih“ emocija/interesa **u ranoj fazi**





**WASSERMANN GRUPA**  
mirenje/business transfer/edukacija

**WASSERMANN GRUPA**  
j.d.o.o., Ilica 253, Zagreb

Jasmina Moguš, direktorica

e-mail: **[info@wassermann-grupa.eu](mailto:info@wassermann-grupa.eu)**

**[www.wassermann-grupa.eu](http://www.wassermann-grupa.eu)**