

# Mediacja a rozwiązywanie sporów

**Konflikt może powstać zawsze, a jego źródeł może być wiele. I nie ma znaczenia bezpośrednia przyczyna. A zaczyna się od nieporozumień, odmiennych oczekiwań.**

**J**ak to w rodzinie niekiedy sposób porozumiewania jest daleki od skutecznego. Firmy rodzinne, szczególnie w dobie sukcesji, zmiany pokoleniowej przechodzą trudności w porozumieniu się, co do przyszłości, zaangażowania członków rodziny, ich relacji na styku firma i rodzina, podziału aktywów, dywidendy, ustalenia sposobu wynagradzania, sprawowania zarządu. To wciąż powoduje znaczną liczbę nieporozumień. Stąd sukcesja jest procesem. Bo dojście nie tylko do tego właściwego kierunku i rozwiązania prawnego zajmuje chwilę, tak jego zakomunikowanie, uzgodnienie i wdrożenie wymaga porozumienia się z najbliższymi.



FOT. RAWPIXEL.COM / FREEMIX.COM

## POROZUMIENIE

Każdy wie, że aby doszło do wzajemnych uzgodnień strony muszą się porozumieć. I to jest najważniejszy cel mediacji – udrożyć sposób komunikowania stron, wesprzeć jej we wzajemnej rozmowie, by doszło do porozumienia. Nie zawsze w mediacji strony uzgodnią wszystko, ale jej celem nie jest osiągnięcie porozumienia a umożliwienie skomunikowania się osób, kierowanie rozmowy na właściwy sposób i kierunek.

## MEDIACJA

Choć mediacja towarzyszy nam od zarania dziejów, to jej popularność w naszym kraju nie jest duża. Pomi-

mo zmian w kodeksie postępowania cywilnego ten model rozwiązywania problemów nie jest pierwszym wyborem dobrowolnym. A już szczególnie rzadko jest stosowana, gdy ryzyko konfliktu, sporu dopiero zaczyna występować. Dzieje się tak, mimo tego, że jej zalety, które na etapie uzgodnień sukcesyjnych mogą pozwolić na przedyskutowanie i wspólne wypracowanie uzgodnień mogą być nieocenione.

Mediacja kieruje się zasadami. Do podstawowych należą: dobrowolność, bezstronność, neutralność, poufność i akceptowalność. Są to podstawowe zasady dobrej komunikacji. Bo po pierwsze, powinniśmy chcieć rozmawiać, chcieć rozmawiać

z udziałem osoby wspierającej komunikację, która będzie bezstronna, nienarzucająca rozwiązań. Mediacja opiera się również na poufności, która wiąże uczestników mediacji. W procesie sukcesji może wnieść prócz samego porozumienia dodatkową zaletę, naukę szacunku w komunikowaniu się.

## KIEDY WŁĄCZYĆ I JAKI SKUTEK PRZYNIESIE?

Mediacje warto włączać od początku, gdy dochodzi do wspólnych uzgodnień, stanowisk, prób wypracowania najlepszego dla firmy i rodziny rozwiązania. I można postawić tezę, że w większości rodzin jej **nestor ma świadomość** czy i gdzie

może wystąpić konflikt. Wtedy powinien sięgać po możliwe rozwiązania zapobiegające sporom. Inaczej sukcesja będzie procesem długim, a być może i nagłym. Warto, by w procesie sukcesji, gdy chcemy wykorzystać mediatora, rozróżnić dwie funkcje: doradcy i mediatora. Mediator nie powinien być doradcą w procesie, nie powinien proponować rozwiązań ani stawać po którejkolwiek stronie. Zadaniem doradcy jest proponowanie, analiza i wskazywanie konsekwencji prawnych dyskutowanych i uzgadnianych rozwiązań. A tym często towarzyszą różne oczekiwania uczestników sukcesji. I wtedy wartością w procesie uzgodnień sukcesyjnych jest udrażnianie komunikacji przez osobę mediatora. Uzyskanie porozumienia przez uczestników jest najcenniejszym elementem procesu, który w przyszłości przekładać się będzie na wykonalność uzgodnień i ich egzekwowalność. Wnosi jeszcze jedną cechę w firmach rodzinnych – daje kolejnemu pokoleniu przykład na to, jak powinny być procedowane kluczowe dla rodziny i firmy sprawy.

#### BUDOWAĆ A NIE NISZCZYĆ

Co więcej w procesie sukcesji przygotowywane są różne dokumenty. Coraz częściej właściciele decydują się na opracowanie konstytucji rodzinnej. Jednym z jej działań jest sposób rozwiązywania konfliktów. Podobnie jak w umowach strony często wpisują polubowne załatwienie sporu, choć nie do końca wiedzą, co to oznacza i jak w przypadku sporu polubowność realizować. Niekiedy w konstytucji rodzinnej przypisuje się szczególną rolę w sporach organowi rodzinnemu. A w takim przypadku będzie to najczęściej członek rodziny, ktoś bliski, mniej lub bardziej zaangażowany w spór. Od regulacji też zależy będzie czy przyjęty w konstytucji sposób rozwiązywania sporów będzie bardziej zbliżony do arbitrażu czy mediacji. A to dla uczestników sporu będzie miało znaczenie.

W mediacji prym kładzie się, bowiem na wypracowanie uzgodnień pomiędzy samymi uczestnikami sporu, konfliktu. A to możliwe jest po uzyskaniu przez te osoby komunikacji, porozumienia. Bo tylko własne, wspólne uzgodnienia mają szansę budować i rozładować napięcie. A to może się przełożyć na realizację marzenia o długoterminowym przedsięwzięciu rodzinnym. ●



Agnieszka Krysik – radca prawny, właścicielka Kancelarii Radcy Prawnego Agnieszka Krysik, autorka bloga SUKCESJA (www.wsukcesji.pl), współzałożycielka LT BOX www.zgromadzenia.online, Przewodnicząca Komisji „BCC dla Rodzinnych”.

Specjalizuje się w doradztwie prawnym na rzecz firm rodzinnych, prowadzi projekty sukcesji międzypokoleniowej, strukturyzując relacje rodzinne i korporacyjne. Przez wiele lat obsługiwała projekty z obszaru planowania podatkowego oraz strukturyzacji grup kapitałowych, w tym z wykorzystaniem fundacji prywatnych. Dziś te doświadczenia wykorzystuje w planowaniu prawnym procesów sukcesji.

R E K L A M A



## NARZĘDZIA DIAMENTOWE DO SZYBKIEGO CIĘCIA GRANITÓW MIESZANYCH

NARZĘDZIA PRODUKCJI MCDIAM

#### TARCZE DIAMENTOWE

DGM 140 RL d400 – 600 mm

#### LINY DIAMENTOWE

LGR 420 d7,5 mm

LGR 310 d8,5 – 9 mm



[www.mcdiam.com.pl](http://www.mcdiam.com.pl)