

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Ajda Razdrih**

**Mediacija kot način reševanja sporov v delovni organizaciji – možnost uvedbe v  
konkretnem podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Ajda Razdrih**

**Mentor: doc. dr. Barbara Rajgelj**

**Mediacija kot način reševanja sporov v delovni organizaciji – možnost uvedbe v  
konkretnem podjetju**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **Mediacija kot način reševanja sporov v delovni organizaciji – možnost uvedbe v konkretnem podjetju**

Mediacija je neformalni postopek, ki spada med alternativne oblike reševanja sporov. V svetu, predvsem v ZDA in nekaterih evropskih državah, predstavlja eno od vsestranskih metod reševanja sporov in jo uporabljajo v različnih družbenih segmentih. Pri nas je že zelo razvita kot sodišču pridružena oblika, kot metoda reševanja sporov v delovnih organizacijah pa zaenkrat še ni uveljavljena. Diplomaska naloga je razdeljena na dva dela, teoretičnega in analitičnega. V teoretičnem delu je opredeljen postopek mediacije na splošno, značilnosti mediatorja, pravna izhodišča za Slovenijo in EU ter uporabnost mediacije v Sloveniji. Poleg tega je predstavljena tudi mediacija v delovni organizaciji, od zgodovinskega pregleda razvoja tega postopka do rabe mediacije v svetu. Opredeljeni so tudi delovni spori in konflikti ter delovna organizacija kot konfliktno okolje. Teoretični del se zaključuje s predstavitev temeljnih načel, faz in tehnik postopka mediacije v delovni organizaciji. Analitični del zajema predlog vpeljave postopka mediacije v konkretno podjetje. Začne se s predstavitev proučevane delovne organizacije, zaključuje pa s predlogom implementacije postopka mediacije v proučevano delovno okolje.

Ključne besede: mediacija, alternativno reševanje sporov, delovna organizacija, konflikt

## **Mediation as a conflict resolution method in the workplace – a possibility of implementing workplace mediation into a concrete working organization**

Mediation, an informal process, is one of the alternative dispute resolution methods. It can be presented as a general method of conflict resolution which has been applied in different social segments worldwide especially in USA and some European countries. In Slovenia it has first been developed as a method associated in court of Civil Procedure, however, a workplace mediation has not been given effect yet. This thesis includes a theoretical and an analytical part. The theoretical part deals with definition of mediation, characteristics of a mediator, juridical matters for Slovenia and EU and practising mediation in Slovenia. Moreover, workplace mediation is also presented, its historical development and how it is applied in other countries. Besides this, we are also given a definition of labour law and conflict. Theoretical part concludes with the underlying principles, different stages and techniques used in the mediation procedure. The analytical part presents a proposition on how to implement workplace mediation into a concrete organization. First we get to know this researched organization and afterwards, the proposition for the implementation of workplace mediation is introduced.

Key words: mediation, alternative dispute resolution, organization, conflict

## KAZALO

Uvod.....	6
<b>1 Umestitev mediacije v postopke alternativnega reševanja sporov .....</b>	<b>8</b>
1.1 Zgodovinski vidik ARS .....	9
1.2 Metode ARS .....	11
<b>2 Mediacija .....</b>	<b>12</b>
2.1 Pojem in pomen mediacije .....	12
2.1.1 Vrste mediacije.....	14
2.1.2 Temeljna načela mediacije .....	19
2.1.3 Mediator: definicija, lastnosti in izobraževanje .....	21
2.2 Pravna ureditev mediacije v Sloveniji in EU.....	22
2.2.1 Slovenija.....	23
2.2.2 Evropska Unija (EU).....	26
2.3 Mediacija v praksi .....	27
<b>3 Mediacija v delovni organizaciji.....</b>	<b>29</b>
3.1 Zgodovinski pregled razvoja mediacije v delovni organizaciji.....	29
3.2 Raba mediacijskih postopkov v ZDA in nekaterih evropskih državah .....	30
3.2.1 Združene države Amerike (ZDA) .....	30
3.2.2 Združeno kraljestvo .....	31
3.2.3 Nordijske države .....	32
3.2.4 Avstrija .....	33
3.3 Delovni spori .....	34
3.3.1 Individualni delovni spor .....	34
3.3.2 Kolektivni delovni spor .....	35
3.3.3 Pravni spor.....	35
3.3.4 Interesni spor .....	35
3.4 Delovna organizacija kot konfliktno okolje .....	36
3.4.1 Definicije konflikta različnih avtorjev .....	36
3.4.2 Vzroki za nastajanje konfliktov.....	37

3.4.3	Zaznavanje konfliktov .....	39
3.4.4	Posledice konfliktov .....	40
3.5	Opredelitev mediacije v delovni organizaciji .....	41
3.6	Področja mediacije v delovnih sporih .....	42
3.7	Prednosti mediacije v delovni organizaciji .....	43
3.8	Vrste mediacije v delovni organizaciji .....	44
3.9	Mediator: notranji ali zunanji ter izobraževanje .....	45
3.10	Primernost mediacije za reševanje delovnih sporov in problemov .....	46
3.11	Postopek mediacije v delovni organizaciji .....	47
3.11.1	Temeljna načela .....	47
3.11.2	Harvardski pristop in faze postopka mediacije .....	49
3.11.3	Tehnike, ki se uporabljajo v mediacijskem postopku .....	51
3.11.4	Neuspešna mediacija .....	53
<b>4</b>	<b>Analitični del: predlog vpeljave postopka mediacije v konkretnem podjetju.....</b>	<b>55</b>
4.1	Vpeljava mediacije v delovno organizacijo .....	55
4.2	Predstavitev proučevane delovne organizacije .....	59
4.2.1	Kratek opis podjetja .....	59
4.2.2	Razvoj in izobraževanje v izbranem podjetju .....	60
4.2.3	Dosedanja izobraževanja v izbranem podjetju, ki vsebujejo prvine mediacije..	60
4.3	Predlog vpeljave mediacije v izbrano podjetje .....	62
4.3.1	Postopek implementacije formalne oblike mediacije v izbrano podjetje .....	62
4.3.2	Postopek implementacije neformalne oblike mediacije v izbrano podjetje .....	63
	<b>Sklepne ugotovitve.....</b>	<b>66</b>
	<b>Literatura.....</b>	<b>68</b>

## Uvod

Temi moje diplomske naloge sta mediacija v delovni organizaciji in njena vpeljava v konkretno podjetje. Nad tovrstnim načinom reševanja sporov sem se navdušila, ko se je mediacija začela uveljavljati pri nas, le da takrat razvoj še ni dosegal današnjih razsežnosti. Leta 2001, ko je mediacija dosegla Slovenijo, je bila namreč namenjena le sodiščem oziroma sodnim sporom, kar je pomenilo, da so mediatorji lahko postale le osebe s pravno izobrazbo, danes pa se uveljavlja v vseh možnih družbenih segmentih, tako v tujini kot tudi pri nas. V ZDA postaja še zlasti popularna v delovnih organizacijah, in sicer kot način reševanja sporov tako v začetni kot tudi v nadaljnji fazi, ko je zadeva že na sodišču. To pomeni, da jo lahko izvajajo tudi osebe brez pravne izobrazbe, kar je celo zaželeno, saj naj bi dosegla čim večje število ljudi.

Zaradi vsega tega sem opravila osnovno izobraževanje za mediatorja in se tako seznanila s kulturo reševanja sporov po mirni poti, ko zadevo rešujeta sama sprožitelja problema (ob pomoči tretje nevtralne osebe) in ne namesto njiju neka tretja oseba.

Omenjeno kulturo želim razširiti v delovne organizacije, kjer bi bila, po mojem mnenju, še zlasti učinkovita, saj gre za okolje, v katerem so različne osebe prisiljene večji del dneva delovati skupaj, ne glede na to, ali se dobro razumejo ali ne. S pomočjo mediacije podjetje ohrani pomembne zaposlene (ki bi lahko zaradi spora v najhujšem primeru prekinili delovno razmerje) in si prihrani stroške pravedanja na sodišču. Dejstvo je, da je obravnavani postopek boljša možnost reševanja sporov na delovnem mestu kot pa katerikoli drug formalnejši proces, v katerem je ponavadi nekdo zmagovalec in nekdo poraženec, kar pa zelo slabo vpliva na nadaljnje delovno sodelovanje; ob koncu mediacije sta obe vpleteni strani zmagovalca.

Namen diplomske naloge je predstaviti integralno sliko postopka mediacije, tako teoretična izhodišča mediacije v delovni organizaciji kot tudi mediacije na splošno, poleg tega pa tudi primerjavo stanja v Sloveniji in tujini (ZDA in nekatere evropske države).

Cilj diplomske naloge je prikazati predlog vpeljave mediacije v konkretno podjetje in s tem prispevati k boljši predstavi o organizaciji celotnega procesa. To naj bi bil tudi prvi korak pri uresničitvi moje želje po širjenju kulture mirnega reševanja sporov.

Diplomska naloga je sestavljena iz dveh sklopov, teoretičnega in analitičnega. Prvega sestavljata dva dela, in sicer opis mediacije na splošno in predstavitev mediacije v delovni organizaciji kot specifične oblike. Poleg bolj formalne oblike mediacije v podjetju predstavljam tudi njeno popolnoma neformalno obliko, ki pri nas še ni tako zelo razvita. Gre za način, pri katerem zaposleni s kratkim izobraževanjem osvojijo mediacijske tehnike in sami poskušajo spontano preprečevati in zaustavljati morebitne spore. S tem delujejo preventivno in izboljšujejo delovno vzdušje. V drugem, analitičnem delu, sem se osredotočila na splošno predstavitev poteka vpeljave mediacije v podjetje, nato pa še na konkretno vpeljavo v izbrano podjetje. Predlog vpeljave sem oblikovala na podlagi svojih lastnih delovnih izkušenj v omenjenem podjetju in v sodelovanju z nekaterimi izbranimi zaposlenimi.

Menim, da bi vpeljava mediacije kot metode upravljanja in reševanja konfliktnih odnosov v podjetju povzročila naslednje:

1. Nadgradila obstoječi sistem upravljanja (konfliktnih) odnosov v podjetju.
2. Prispevala k izboljšanju medosebnih odnosov v podjetju.

Ti hipotezi bom poskušala dokazovati v sklepnem delu diplomske naloge.

V diplomski nalogi sem uporabila deskriptivno metodo, ki temelji na preučevanju strokovne literature, naše in tuje, ter internega gradiva omenjenega podjetja. S pomočjo kvalitativne analize prikazujem mirni način vpeljave mediacije v podjetje skupaj z rezultati, ki prikazujejo, kaj bi implementacija doprinesla k oblikovanju boljšega delovnega okolja in boljših medosebnih odnosov.

# 1 Umestitev mediacije v postopke alternativnega reševanja sporov

Pojem alternativnega reševanja sporov (v nadaljevanju ARS) se v splošnem nanaša na postopke reševanja konfliktov, kjer sprtima strankama pomaga nevtralna tretja oseba. Postopki so v primerjavi s sodnimi manj formalni in za udeležence spora prijaznejši. Mediacija je med temi postopki najpogostejša in najpriljubljenejša metoda.

Družbeno gibanje v zadnjih tridesetih letih je izrazilo globoko nezadovoljstvo s paternalističnim modelom družbe, v katerem so le redki odločali, drugi pa so se odločitvam uklanjali. Zagovorniki gesla »smrt pokorščini« tudi v pravnem postopku vztrajajo pri sooblikovanju odločitev v sistemu, ki ga odlikujeta več svobode in pluralističen način reševanja sporov (Betetto 2001, 1264).

Izraz »alternativno« ima svoj izvor v alternativni klasičnemu civilnemu sodnemu postopku. Ta naj bi bil na splošno preveč zapleten, rigiden, prepočasen in ponekod tudi občutno predrag, za pravnne stranke pa, zaradi popolne izgube nadzora nad pravili in nad končnim izidom postopka, tudi zelo frustrirajoč (Zalar 2007, 1292).

Bistvene značilnosti ARS so:

- Iz same narave »alternativnosti« izhaja, da je število metod ARS neomejeno, ne velja torej načelo *numerus clausus*.
- V primerjavi s sodnimi so postopki ARS bolj fleksibilni, zato jih je mogoče prilagajati potrebam konkretnega spora.
- S sociološkega vidika je ARS klasičen primer deregulacije s samoregulacijo.
- Z vidika razbremenitve sodstva je pomembno, da raba ARS za stranke pomeni prihranek časa in denarja.
- Postopki običajno, čeprav ne vedno, vključujejo sodelovanje nevtralne tretje osebe, ki pomaga pri rešitvi spora (Betetto 2008, 1).



## 1.1 Zgodovinski vidik ARS

»Začetni motiv za razvoj alternativnega reševanja sporov (ARS) tako v ZDA kot v Evropi je bil predvsem ta, da se odpravijo pomanjkljivosti tradicionalnega pravnega postopka« (Zalar 2007, 1291). Vendar je eden bistvenih razlogov, zakaj se mnoge države odločajo za rabo omenjenega postopka, poleg prihranka časa in denarja zlasti negativen vpliv pravednosti na stranke.

»ARS je bilo razvito že v primitivnih družbah, ko še ni bilo močne državne intervencije na področju reševanja sporov« (Razdrih 2006, 11). Stari Rimljani so uporabljali arbitražno reševanje sporov, omenjeno pa je celo v *Bibliji*. Znan je tudi pojav trgovinske mediacije v srednjem veku, ko je od leta 1353 v Angliji delovala skupina ljudi pod imenom *Mediators of Questions* ('mediatorji vprašanj'), ki so reševali sporna vprašanja med trgovci z volno (Šetinc Tekavc 2002, 17).

Tudi po mnenju Lynn Cole, priznane ameriške mediatorke, ima mediacija svoje korenine v preteklosti in jo izvajajo že stoletja. Čeprav drugače kot danes – dinamike ostajajo enake – so jo uporabljali tudi Mohamed, Jezus in Mojzes. Najti jo je v izvorih vseh abrahamskih religij: islamu, krščanstvu in judovstvu (Cole 2007).

Mediacija je bila npr. glavno sredstvo za reševanje sporov na Kitajskem. Konfucij je namreč zagovarjal stališče, da je spor mogoče optimalno rešiti le z moralnim prepričevanjem in dogovorom, ne pa z avtoritativno odločitvijo. Tudi na Japonskem imata conciliacija in mediacija bogato zgodovino. Tradicionalen odpor do formalnih metod reševanja sporov se kaže tudi v tem, da imajo v deželi več cvetličnih aranžerjev kot odvetnikov. Praktično v vseh kulturah se mediacija pojavlja v rodbini oziroma razširjeni družini. Tovrstno reševanje sporov je zamrlo šele z nastankom mest in posledično s pojavom nuklearne družine, ko so ljudje čedalje pogosteje posegali po vedno dostopnejših formalnih načinih reševanja sporov (Šetinc Tekavc 2002, 17).

Vnovični razcvet alternativnih metod se je začel v šestdesetih letih prejšnjega stoletja v ZDA, saj so zaradi socialnih razmer, vietnamske vojne, zavesti o človekovih pravicah, študentskih, feminističnih in potrošniških gibanj prišle pred ameriška sodišča številne zadeve, ki jih ta niso bila več sposobna sproti reševati. Ob pojavu kritik na formalizem, počasnost in ceno sodnih

postopkov so se začele razvijati prve organizacije, ki so Američanom ponujale alternativo (Folberg in Taylor 1984, 2).

Temelje za širšo rabo alternativne oblike reševanja sporov je postavil »Civil Justice Reform Act« iz leta 1990. Njegov namen je zagotoviti pospešitev postopkov ter zmanjšanje sodnih zaostankov; v ta okvir spada tudi možnost ustanovitve alternativnih oblik reševanja sporov pri sodišču, kamor uvrščamo tudi sodišču pridruženo mediacijo. Institut sodišču pridružene mediacije, pri čemer lahko oblike in načini zelo variirajo (npr. od prostovoljne do neprostovoljne udeležbe), poznajo mnoge države Evrope, Združenih držav Amerike in drugih celin (Galič 2000, 7).

Na Okrožnem sodišču v Ljubljani od leta 2001 v okviru programa za reševanje sodnih zaostankov strankam nudijo tudi alternativne načine reševanja sporov. Reševanje sporov zunajsodnega postopka spodbuja komunikacijo med strankami in pomeni za stranke velik prihranek časa in denarja, za sodišče pa manjšo obremenjenost z zadevami (Okrožno sodišče v Ljubljani).

Pomembno je tudi omeniti, da se namesto izraza »alternativno« danes vedno bolj uveljavlja izraz »primarno« reševanje sporov, ki pa ne pomeni alternative sojenju, temveč drugačno vrsto pravnega varstva. Ne le da je enakovredno sodnemu varstvu, pač pa naj bi bilo tudi izčrpano pred vložitvijo tožbe. Ta procesni pristop se je najprej uveljavil v ZDA, v Evropi pa ga najbolj spodbuja Anglija. Tako v ZDA kot Angliji in Walesu je bila začetni cilj sistematičnega spodbujanja razvoja ARS želja po izboljšavi učinkovitosti civilnega sodstva (Zalar 2007, 1292).

## 1.2 Metode ARS

Poleg mediacije so metode ARS še:

- *Zgodnja nevtralna ocena*: sodišče imenuje nevtralnega ocenjevalca, ki strankam po predstavitvi argumentov z njihove strani pomaga opredeliti sporna pravna in dejanska vprašanja ter realneje ovrednotiti možnosti za končni uspeh v sporu.
- *Obvezna nezavezujoča arbitraža*: gre za postopek, v katerem tretja oseba – arbiter odloči v sporu. Če se obe stranki strinjata z odločbo, je glede učinka pravnomočnosti in izvršljivosti izenačena s sodno odločbo. Stranka, ki z arbitražno odločbo ni zadovoljna, pa lahko zahteva sojenje *de novo*.  
Klasična arbitraža, pri kateri je rezultat postopka arbitražna odločba, izenačena s pravnomočno sodbo rednega sodišča, ni ena od metod ARS.
- *Mini sojenje*: metoda vključuje primesi pogajanj, mediacije in adversarne predstavitve spora. Ne gre za sodni postopek v pravem pomenu besede.
- *Sumarna porotna obravnava*: stranke v zapletenih zadevah v skrajšanem postopku pred simulirano poroto spoznajo, kakšna bi bila pričakovana odločitev porote. Porota izda nezavezujočo odločitev.
- *Poravnalni narok*: poravnalni naroki se izvedejo v okviru sodnega postopka po končani fazi predhodnega razkritja dokazov. Vodi jih sodnik. Cilj poravnalnega naroka je z jasno opredelitvijo dejanskih in pravnih vprašanj povečati možnost za sklenitev poravnave med strankama.
- *Zasebni sodnik*: stranki se dogovorita, da bosta odločitev v sporu zaupali nekemu upokojenemu sodniku. Pristojnost »zasebnega sodnika« lahko temelji le na dogovoru strank.
- *Poravnalni teden*: je metoda ARS v nekaterih zveznih državah ZDA, kjer enkrat letno en teden ne opravljajo rednih aktivnosti in ne razpisujejo narokov, temveč izvajajo postopke ARS.
- *Mediacija – arbitraža*: pričujoča metoda je hibrid med mediacijo in arbitražo. Nevtralni mediator najprej skuša strankam pomagati, da spor rešita na sporazumen način. Če do tega ne pride, sledi arbitražni postopek, v katerem se mediator prelevi v arbitra, ki reši odprta sporna vprašanja, lahko pa se odločitev v arbitražnem postopku zaupa tudi drugi osebi, ki ni sodelovala v postopku mediacije (Betetto 2008, 1–3).

Kljub precejšnjemu številu različnih metod in razvoju novih je mediacija najbolj razširjena in najbolj znana metoda, tako da posamezni avtorji včasih uporabljajo izraz ARS tudi kot sinonim za mediacijo (Šetinc Tekavc 2002).

## 2 Mediacija

### 2.1 Pojem in pomen mediacije

Obstaja veliko definicij mediacije, saj jo vsak avtor preoblikuje po svoje. Na to opozarja tudi Betetto, ki pravi, da je mediacija v bistvu generičen pojem, ki se izraža v zelo različnih oblikah (Betetto 2008, 4). Največkrat se pomenska razlika kaže v pristopu tretje osebe ali tretjih oseb, ki strankam pomaga(jo) pri reševanju sporov. Ta razlika se lahko kaže zgolj v stilih in tehnikah, ki se uporabljajo bodisi v smeri omogočanja strankam, da najdejo ustrezno rešitev, bodisi v smeri ocenjevanja pravnega in dejanskega položaja strank, vključno s pričakovano odločitvijo sodišča, ali pa v smeri predlaganja vsebine sporazuma o rešitvi spora. V nobenem primeru pa v teh postopkih ni mogoče sprejeti zavezujočih odločitev, če stranke o tem ne soglašajo (Zalar 2001, 1231).

Definicija mediacije po Zakonu o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ): »Mediacija pomeni postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne tretje osebe (mediatorja) skušajo doseči mirno rešitev spora, ki izvira iz ali je v zvezi s pogodbenim ali drugim pravnim razmerjem, ne glede na to, ali se za ta postopek uporablja izraz mediacija, conciliacija, pomirjanje, posredovanje v sporih ali drug podoben izraz« (Zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ), 2008, 2. člen).

Definicija Društva mediatorjev Slovenije se glasi:

*Mediacija je neformalen, neobvezujoč, zaupen in strukturiran postopek, v katerem nevtralna tretja oseba (mediator) strankam z dogovarjanji, pogajanja ter posebnimi mediacijskimi tehnikami pomaga pri iskanju sporazumne rešitve (pravnega) spora. Od sodnega in arbitražnega postopka se mediacija razlikuje zlasti v tem, da ne gre za sojenje. Mediator ne more izdelati zavezujoče odločbe, ampak s svojim delovanjem strankam pomaga doseči sporazum, ki spor razrešuje in na novo ureja medsebojne*

*pravice in obveznosti, zlasti z vidika bodočega sodelovanja (Društvo mediatorjev Slovenije).*

Matešić širše definira mediacijo, ko pravi, da je to poseben postopek, ki ga prostovoljno začnejo stranke v sporu ali prepiru. Te so se dogovorile, da bodo svoj problem rešile po mirni poti, z razgovorom in s sklepanjem sporazuma (Matešić in drugi 2007, 81).

Betetto pravi, da je mediacija kot oblika ARS način reševanja spora s pomočjo nevtralne tretje osebe, ki sicer ne more izdati zavezujoče odločbe, ampak s svojim delovanjem strankam pomaga doseči sporazum, ki spor razrešuje in na novo ureja medsebojne pravice in obveznosti, zlasti z vidika bodočega sodelovanja (Betetto 2008, 4).

Folberg in Taylor definirata mediacijo kot proces, v katerem udeleženci s pomočjo nevtralne tretje osebe oziroma oseb sistematično osamijo sporna vprašanja z namenom iskanja možnosti, tehtanja alternativ in oblikovanja sporazumnega dogovora, ki bo zadovoljil potrebe vseh udeležencev. Mediacija poudarja odgovornost strank za sprejemanje odločitev, ki lahko bolj ali manj vplivajo na njihovo življenje; je torej k razrešitvi konflikta usmerjena intervencija (Folberg in Taylor 1984, 20).

Mediacija je danes v svetu in pri nas že zelo uveljavljena metoda reševanja sporov. Med ljudmi ustvarja novo kulturo medčloveških odnosov, ki temelji na konstruktivni komunikaciji, poslušanju drugega, upoštevanju želja in potreb ter iskanju skupne rešitve, ki bo zadovoljila obe strani. Na ta način se reševanje sporov vrača tja, od koder izvira – k ljudem samim. Nihče ni namreč boljši izvedenec glede lastnih problemov, kot so stranke same (Zalar 2000). Postopek je hitrejši in cenejši od rednih sodnih postopkov. Spori se s pomočjo mediacije rešijo bolj celovito, okrepi oziroma nanovo se vzpostavi odnos zaupanja in spoštovanja, ali pa pomaga, da se spor konča na način, da so čustvene in psihološke izgube čim manjše.

V razvoju mediacije kot instrumenta za reševanje sporov je pomembna korelacija z vzponom pomembnosti človekovih pravic. Če izhajamo iz postulata prioritete človekovih pravic vsakega posameznika, potem se spor med dvema enakopravnima subjektoma pravic in obveznosti najbolje rešuje prav z mediacijo. Zato ni čudno, da imajo države z bolj razvitim sistemom priznavanja in varovanja človekovih pravic tudi bolj razvit sistem mediacije (Razdrih 2006, 11). Ker gre pri mediaciji za fleksibilen postopek, v katerem imajo stranke

polno avtonomijo, saj nadzorujejo pravila in izid postopka, se za mediacijo pogosto uporablja prisposodbo, da gre za pravico s človeškim obrazom (Zalar 2004).

Mediacijo je najbolje razumeti kot k cilju usmerjeno intervencijo za reševanje problemov (Folberg in Taylor 1984, 26). Rešuje spore in reducira konflikte, prav tako pa tudi ustvarja okolje boljših medčloveških odnosov in medsebojnega spoštovanja.

### 2.1.1 Vrste mediacije

Mediacijo razvrščamo na *formalno* in *neformalno*, kljub temu da je sam postopek že v osnovi neformalen. Pri *neformalni mediaciji* gre tokrat za način mediiranja, ki se običajno sproži spontano, brez vnaprejšnjega dogovora, ko oseba s pomočjo mediacijskih spretnosti pomaga pri razreševanju sporov med dvema ali več prijatelji, sodelavci, sorodniki, itd. (npr. kadar starš uporablja mediacijske spretnosti pri sporu med dvema otrokoma).

Daniel Dana, priznani ameriški mediator, tovrstno mediacijo poimenuje *self-help mediation* ali 'mediacija za samopomoč'. Primerja jo z načinom, kako si na začetni stopnji slabega počutja lahko pomagamo sami in nam ni treba takoj poiskati zdravniške pomoči. Prav tako lahko še v zgodnji fazi nekega spora pomagamo ali sami sebi ali nekomu drugemu s posredovanjem in rabo mediacijskih tehnik (Dana 2001, 14–15).

Na tovrstno mediacijo se bom osredotočila v drugem delu svoje diplomske naloge, saj jo bom natančneje opredelila v smislu izvajanja v organizacijskem okolju.

»*Formalna mediacija*, ki jo vodi strokovno usposobljen mediator, se začne na podlagi dogovora o mediaciji med strankama postopka in mediatorjem, ki je lahko usten ali pisen, in v katerem so opredeljeni potek mediacije in temeljna pravila, mediatorjeva vloga v procesu, pomen zaupnosti in organizacijske podrobnosti« (Iršič in Lenarčič 2009, 21).

Na društvu mediatorjev Slovenije razvrščajo formalno mediacijo glede na vrsto spora, aktivnost mediatorja in kraj, kjer se ta odvija, na tri področja:

## 1. Vrste mediacije glede na vrsto spora

»Splošno pravilo je, da je mediacija možna v tistih vrstah sporov, v katerih lahko stranke prosto razpolagajo z zahtevki oz. lahko sklenejo (sodno) poravnavo« (ZMCGZ, 2. čl.).

Spodaj predstavljam nekaj vrst mediacij:

- *Mediacija v gospodarskih sporih*

S pomočjo mediacije rešujemo spore v podjetjih in s tem ohranjamo pozitivne odnose med zaposlenimi ter tako prispevamo k večji motiviranosti in učinkovitosti, v razmerju do poslovnih partnerjev pa ohranjamo pozitiven odnos in dobre poslovne vezi. Gospodarstvenikom mediacija predstavlja predvsem ohranitev in pridobitev dobrega odnosa z drugo stranjo, dobro ime in ugled ter nižje stroške. Mediacijo se v gospodarskih sporih priporoča zlasti takrat, ko sta stranki v trajnem poslovnem odnosu in ga nameravata ohraniti in kadar bo hitra rešitev spora v korist obema strankama.

- *Mediacija v družinskih sporih in premoženjskih sporih ob razpadu zakonske zveze ali zunajzakonske življenjske skupnosti*

Družinska mediacija je postopek, v katerem ena ali več nepristranskih oseb (mediator) pomagajo udeležencem, da se dogovorijo o spornih vprašanjih, ki izvirajo iz osebnih ali premoženjskih razmerij (vzgoje, varstva in preživljanja otrok, osebnih stikov z otrokom, delitve skupnega premoženja zakoncev ali zunajzakonskih partnerjev, preživljanja zakonca ali zunajzakonskega partnerja, izvrševanja starševske skrbi in drugo), razmerij v zakonski zvezi ali zunajzakonski skupnosti oz. o ureditvi odnosov ob njunem prenehanju. Če je mediacija namenjena tudi reševanju vprašanj glede vzgoje, varstva in preživljanja otrok, pa je dobro, da sta v mediatorski zasedbi pravnik in strokovnjak s področja socialnega dela ali psihologije (Društvo mediatorjev Slovenije).

- *Partnerska mediacija*

Partnerska mediacija je najnovejša oblika, ki jo poiščejo pari, kadar doživljajo krizo in bi radi medsebojni odnos spremenili, ne pa se razšli, a se ne želijo udeleževati partnerske terapije. Družinska mediacija, ki se je prvotno razvila predvsem na področju razvez oz. statusnih sporov, se sedaj postopoma uveljavlja tudi na drugih podpodročjih,

kot so npr. odnosi med starši in mladostniki (ne samo stiki in preživnine), skrb za starejše družinske člane, itn. (Razdrih 2008, 17).

- *Mediacija v civilnih sporih*

To so vsi spori iz civilnopravnih razmerij, kot na primer odškodninske zadeve, v katerih je tožba usmerjena proti zavarovalnici ali pa zavarovalnici in povzročitelju škode, ali odškodninski spori med fizičnimi osebami ali spori zaradi motenja posesti, in podobno.

- *Mediacija med storilcem in žrtvijo kaznivega dejanja*

Mediacija med žrtvami in storilci je eden od aspektov obnavljalne pravičnosti. Gre za proces, ki daje žrtvam kriminalnih dejanj možnost srečanja s storilcem v varnem in strukturiranem okolju. Ob usposobljenem mediatorju da žrtev storilcu vedeti, kako je kriminalno dejanje vplivalo nanjo, dobi odgovore na vprašanja in je neposredno povabljen h graditvi obnovitvenega načrta za storilca, ki je odgovoren za povzročeno izgubo ali povzročeno škodo. Mediacija med žrtvami in storilci je najprej vodena dialoško, s poudarkom na žrtvinem ozdravljenju, storilčevi odgovornosti in obnovitvi škode.

- *Meddržavna mediacija*

Ustanovna listina OZN (Organizacije združenih narodov) določa v 3. odstavku 2. člena, da morajo vse države članice reševati svoje mednarodne spore na miren način in tako, da ne ogrožajo mednarodnega miru, varnosti in pravičnosti. Tudi deklaracija načel mednarodnega prava o prijateljskih odnosih in sodelovanju med državami našteva ista sredstva za mirno reševanje sporov kot Ustanovna listina OZN. Omenjeni akti so tudi pravna podlaga, ki dopušča mediacijo kot eno izmed načinov mirnega reševanja mednarodnih sporov (Društvo mediatorjev Slovenije).

## 2. Vrste mediacije glede na aktivnost mediatorja

Mediatorji se med seboj razlikujejo glede na stopnjo aktivnosti, s katero se vključujejo v potek postopka mediacije. Nekateri prevzamejo zelo *aktivno* vlogo, ki vključuje postavljanje neugodnih vprašanj, *brainstorming* na ločenih srečanjih, predlaganje opcij sporazumne rešitve spora in izdelavo osnutka končnega sporazuma. Drugi pa se



bolj omejujejo na *pasivno* poslušanje dialoga med strankami in intervenirajo le v primeru, ko se njihove strasti preveč razplamtijo.

Mediator lahko, poleg reševanja predmeta spora, uporabi tudi drugačen pristop, s katerim celoviteje pristopi k reševanju problema, vendar le ob privolitvi vseh strank. Tako se ne omejujejo le na pravna vprašanja in zahtevke, ampak skuša identificirati ter raziskati potrebe in interese strank, ki se skrivajo za suhoparno tožbeno naracijo. Prav tako skuša odkriti okoliščine čustvene narave na strani strank in njihove osebne probleme, ki ovirajo mirno rešitev spora, čeprav so te s pravnega vidika nepomembne (Društvo mediatorjev Slovenije).

- *Facilitativna mediacija*

Mediator strankama pomaga pri iskanju rešitve ali sklepanju dogovora, ne da bi se glede zadevne problematike opredeljeval ali dajal predloge. Uporablja tehnike, kot so na primer aktivno poslušanje, povzemanje izjav strank na način, ki nevtralizira prizvok sovražnosti, nakazovanje skritih priložnosti za kreativni sporazum, in podobno.

- *Evaluativna mediacija*

Pri tej vrsti mediacije mediator lahko razvija in predlaga rešitve, ocenjuje želje in stališča strank in napoveduje izide spora ali vplive neporavnavanja na interese strank. Torej sodeluje v pogajalskem procesu in se osredotoči tudi na tehniko objektivizacije, strankam na primer ponudi primere iz sodne prakse. Ta oblika mediacije je primernejša za strokovna ali pravna vprašanja in manj za konflikte, povezane s čustvi ali z odnosom med udeleženci.

- *Transformativna mediacija*

Cilj mediacije ni toliko v iskanju konkretne rešitve ali dogovora glede izhodiščnega problema, ampak bolj v preoblikovanju in vzpostavljanju odnosa med sprtimi strankami. Potem ko se izboljšajo medsebojni odnosi med strankami, se tudi pogovori o reševanju spora laže nadaljujejo. Pogosto kot posledica preoblikovanja odnosa postane izhodiščno vprašanje brezpredmetno, se razgradi ali se zelo enostavno razreši (Društvo mediatorjev Slovenije; Zavod Rakmo; Razdrih 2008).

### 3. Vrste mediacije glede na kraj, kjer se odvijajo

- *Sodišču pridružena mediacija*

Gre za mediacijo med »sprtima« strankama, ko sta ti že v sodnem postopku. Ob njunem izrecnem soglasju za mediacijo se strankama zagotovi mediator, ki jima bo pomagal pri iskanju dogovora. Mediator je lahko sodnik, vendar ne tisti, ki nastopa v rednem postopku. Ob koncu stranki skleneta dogovor pred sodiščem (sodno poravnavo), ki je pravnomočen izvršilni naslov. V primeru da na sodišču pridružena mediacija ni uspešna, torej se ne konča s sodno poravnavo, se sodni postopek nadaljuje v tisti fazi, kjer je ostal pred odločitvijo strank za postopek mediacije. Mediator, ki je sodeloval v mediaciji, ne more v sodnem postopku nastopati kot sodnik v tej zadevi.

- *Mediacija pred vložitvijo tožbe*

Od sodne mediacije se loči po tem, da se ne konča v obliki sodne poravnave, temveč s poravnavo, ki ima sama po sebi obligacijsko pravno naravo. Vendar se priporoča tako sklenjeno poravnavo zapisati v obliki notarskega zapisa, ki je izvršilni naslov.

- *Šolska in vrstniška mediacija*

Šolsko mediacijo izvajajo strokovni delavci na šoli (učitelji, profesorji, šolski svetovalni delavci), ki so se usposobili za šolskega mediatorja, vrstniško mediacijo pa izvajajo učenci, ki so se seznanili z mediacijskimi tehnikami. Mediacija v šoli lahko poteka med: učenci in dijaki, starši in učitelji, učitelji, vodstvom šole in profesorji, delavcem šole in zunanjo osebo, itd. V šolski prostor prinaša dialog, zmanjšuje nasilje, vzgaja mladostnike za kritično razmišljanje in jih uči mirnega soočanja z razlikami in drugačnostjo.

- *Mediacija v predkazenskem postopku*

Zakonsko besedilo sicer ne uporablja termina »mediacija«, ampak postopek poravnavanja v kazenskih zadevah. Pri poravnavanju se upošteva vrsto in naravo kaznivega dejanja, okoliščine, v katerih je bilo storjeno, osebnost storilca, njegovo predkaznovanost za istovrstna ali druga kazniva dejanja, kot tudi stopnjo njegove kazenske odgovornosti. Cilj poravnavanja je sklenitev sporazuma, ki vsebuje določeno

moralno ali materialno zadoščenje oškodovanca zaradi storjenega dejanja osumljenca in je dosežen v postopku poravnavanja.

- *Mediacija v lokalnih skupnostih*

To je mediacija v sferi civilne družbe, v katero so vključeni državljani in kjer prihaja do različnih sporov. Konflikti, ki se porajajo znotraj krajevnih skupnosti, mestnih četrti ali regij, vse pre pogosto vodijo v prekinitev komunikacije, v nekaterih primerih prerastejo celo v različne oblike nasilja. Oboje hromi življenje in delo lokalne skupnosti, sploh glede na dejstvo, da so člani »prisiljeni« sobivati skupaj. Vendar ta oblika mediacije v prvi vrsti, poleg razreševanja spornih situacij, oživlja komunikacijo med posamezniki in skupinami v skupnosti, spodbuja družabnost, odpira prostor interakciji in soočanju med posamezniki in skupinami, ki sestavljajo lokalno skupnost (Društvo mediatorjev Slovenije; Inštitut za mediacijo Concordia; Razdrih 2008).

### **2.1.2 Temeljna načela mediacije**

Postopek mediacije je sicer neformalen, vendar mora kljub temu potekati po temeljnih načelih v pravnem pomenu, ki so lastna mediacijskemu postopku in s katerimi je mediacija zaznamovana kot specifična metoda reševanja sporov.

Ko stranki podpišeta soglasje o sodelovanju v mediacijskem postopku, je njegov predmet tudi, da sprejemata temeljna načela postopka, ki so opisana v brošuri, ki sta jo predhodno prejeli.

Med postopkom lahko stranki aktivno sodelujeta in ga s tem sooblikujeta. Kljub temu temeljnih načel ne moreta spreminjati in ostanejo ista do konca postopka (Doherty in Guyler 2008; Ristin 2008a).

#### *Načelo prostovoljnosti*

To načelo omogoča strankama, da lahko prostovoljno izbereta, ali se bosta udeležili takega načina reševanja sporov, in velja v vseh fazah postopka. Vsaka stranka in mediator lahko med mediacijo vsak trenutek umaknejo soglasje, prav tako pa tudi, če mediator ugotovi, da je treba mediacijo prekiniti. V takem primeru naj mediator poskrbi, da se stranki razideta mirno. Pri razhodu naj poskuša ponoviti, kaj sta stranki le dosegli.

Mediator prekine mediacijo tedaj, ko vidi, da se stranki oddaljujeta od rešitve oziroma da sta si celo bolj narazen, kot sta bili na začetku mediacije. Temeljno vodilo mediacije je, da postopek ne sme škoditi strankama oziroma njunemu reševanju spora, če že ne more koristiti (Ristin 2008a).

#### *Načelo nepristranosti mediatorja*

»Mediator bo ves čas mediacijskega postopka s svojo nevtralno vlogo skrbel, da bo nepristranski do vseh udeležencev, da ne bo sodil o vsebini postopka ali končnega dogovora, ne bo sprejemal odločitev, pač pa bo prispeval h konstruktivnejši komunikaciji in usmerjal postopek k iskanju skupne rešitve in opozarjal na kršitve temeljnih pravil« (Pogodba o mediaciji, 5. čl.).

V izrazoslovju transakcijske analize (TA) mediator nepristranost doseže z jasnimi, paralelnimi transakcijami in z izogibanjem križnih in sestavljenih transakcij. Če se v postopku mediacije pojavi dvom o nepristranosti mediatorja, se mediacija prekine, strankama pa se dodeli novega mediatorja (Ristin 2008a).

#### *Načelo zaupnosti postopka*

»Načelo zaupnosti je pri alternativnem reševanju sporov pogosto navedeno kot ena glavnih prednosti pred sodnimi postopki« (Šetinc Tekavc 2002, 27). Pri mediaciji zaupnost ni le prednost za stranki, ampak je uspeh mediacije usodno povezan z zagotovitvijo zaupnosti zadeve, saj lahko stranki le tako z mediatorjem vzpostavita ustrezen zaupen odnos (Šetinc Tekavc 2002, 53).

»Vsi podatki, ki izvirajo iz mediacije ali so z njo povezani, so zaupni, razen če so se stranke sporazumele drugače, če njihovo razkritje zahteva zakon ali če je razkritje potrebno za izpolnitev ali prisilno izvršitev sporazuma o rešitvi spora« (Pogodba o mediaciji, 6. čl.).

Načelo zaupnosti je bistvenega pomena tudi zato, ker izid mediacije ne sme negativno vplivati na nadaljnji razvoj dogodkov v zvezi s sporom. To načelo omogoča odprtost in iskrenost med udeleženci. Zagotovitev načela zaupnosti v mediacijskem postopku omogoča mediatorju, da ugotovi dejanske interese strank v postopku, kar mu bo omogočilo vodenje strank do optimalnega dogovora (Doherty in Guylar 2008).

### *Načelo enakega obravnavanja strank v postopku*

»Nevtralnost, nepristranskost, enakopravnost so načela, ki predpostavljajo nepristransko, nevtralno držo mediatorja – enakovredno do obeh udeležencev« (Milanovič 2008).

Ko se sprejme pobuda za mediacijo in se sam postopek začne, morata imeti stranki enako možnost sodelovanja v postopku, kar pomeni, da morata imeti enako možnost sooblikovanja postopka, da prosto izjavita svojo voljo, ponudbo, in zlasti, da svobodno skleneta poravnavo. Ne gre le za pojem razmerja moči v psihološkem pomenu, temveč za ustavno načelo enakega varstva pravic, ki je podana le, če je obema strankama dana možnost sodelovanja v postopku. Ne gre za načelo obojestranskega zaslišanja, kot ga pozna Zakon o pravnem postopku, vendar ima tudi v postopku mediacije načelo kontradiktornosti posebno mesto. Stranko je treba spodbujati, da z aktivnim delovanjem išče rešitev svojega spora. Pri tem morata imeti obe stranki dejansko možnost in psihološko občutek, da lahko enakopravno sodelujeta v postopku. Zato ni pomembno, ali ima ena stranka na primer odvetnika, druga pa nastopa sama, saj mora za enakopravnost v postopku skrbeti mediator (Ristin 2008a).

### *Avtonomija strank*

Mediacija je resnično unikatna metoda reševanja konfliktov. Odgovornost za rešitev spora je na udeležencih in ne na neki zunanji agenciji ali svetovalcu. Stranki sta v tem postopku popolnoma avtonomni, mediator je tam le, da jima pomaga in ju pravilno usmerja do skupne sprejemljive rešitve. Avtonomija strank se kaže tudi ob koncu mediacije, ko stranke prostovoljno podpišejo dogovor (Doherty in Guyler 2008).

### **2.1.3 Mediator: definicija, lastnosti in izobraževanje**

Mediator je posebej strokovno usposobljena oseba za vodenje mediacijskega postopka. Njegova vloga je nevtralna – skrbi za proces in ne vsebino. Prav tako ne razsoja, kdo ima prav in kdo ne, temveč skrbi za prepoznavanje in uveljavljanje interesov, želja in potreb (Milanovič 2008). S pomočjo obvladovanja metod in tehnik mediacije in pogajanj ter praktičnih znanj vodi stranke iz konfliktne situacije in njunih začetnih nasprotujočih si drž h konstruktivnemu sodelovanju. Udeležence spodbuja, da aktivno sodelujejo pri skupnem iskanju rešitev in da med seboj dosežejo sporazum. Lahko jim predlaga rešitve, vendar te zanje niso zavezujoče.

Osebnostne lastnosti mediatorja, ki so mu v pomoč pri njegovem delu, so predvsem razumevanje, kreativnost, samostojnost, preudarnost, sposobnost vživljanja v drugega, fleksibilnost; te lastnosti tudi opredeljujejo njegovo notranjo držo (Šetinc Tekavec 2002; Milanovič 2008).

Skandinavci pa med osebnostnimi lastnostmi mediatorja radi poudarjajo le dve zanje bistveni, in sicer, mediator mora imeti 'zdrav razum in veliko srce' (*common sense and big hearth*).

### ***Izobraževanje mediatorjev***

V Sloveniji je danes že kar nekaj ponudnikov izobraževanja za mediatorje. Z usposabljanji za mediatorje so prvi začeli na Društvu mediatorjev Slovenije, nudijo pa ga še Pravno-informacijski center nevladnih organizacij PIC, Zavod Rakmo in Inštitut Concordia.

Vsak, ki ponuja izobraževanje mediatorjev in zagotavlja izvajanje mediacije, pa mora sprejeti etični kodeks, imeti mora pritožbeno in disciplinsko komisijo (Ristin 2008b).

Sama sem se udeležila izobraževanja Društva mediatorjev Slovenije, kjer traja osnovno usposabljanje 50 ur (oz. 63 šolskih ur), usklajen je s smernicami Evropske unije (Priporočila Sveta Evrope, CEPEJ 2007/14 E), izvajajo pa ga trenerji – predavatelji, izobraženi v Angliji in ZDA. Društvo lahko program izobraževanja ob upoštevanju gornjih smernic specifičnim željam in potrebam naročnika tudi prilagodi.

## **2.2 Pravna ureditev mediacije v Sloveniji in EU**

V slovenskem pravu in pravu EU malo formalnih virov omenja mediacijo. V Sloveniji mediacijo neposredno urejata Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah in Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov. V EU pa je več neformalnih pravnih virov, torej nezavezujočih, ki pa na številnih področjih priporočajo, da države propagirajo in uvedejo ARS.

V večini držav (evropskih ali zunajevropskih) je prevladalo prepričanje, da je mediacijo kot generični pojem treba kognentno čim manj urediti. Vsaka država si lahko izbere in uredi tisto, kar potrebujejo njeni državljani, in spodbuja tiste načine ARS, ki so tej družbi blizu in jih potrebuje (Ristin 2007).

## 2.2.1 Slovenija

Glede na to da je mediacija eden od uspešnih in v svetu zelo uveljavljenih načinov reševanja konfliktov, se tudi v Sloveniji vedno bolj uveljavlja kot način reševanja sporov, ki je zlasti prilagojen potrebam strank in ima zanje lahko vrsto prednosti pred rednimi sodnimi postopki (Zalar 2009a, 2).

»V letu 2001, še bolj pa v letu 2002, se mediacija pri nas pojavlja in razvija z zavidljivo hitrostjo« (Šetinc Tekavc 2002, 117). Kljub temu pa vse do leta 2008 v Sloveniji nismo imeli zakonodaje, ki bi se ukvarjala z mediacijo. Zakon o pravnem postopku (ZPP) sicer vsebuje več določb, ki se nanašajo na sklepanje poravnave, ne ureja pa mediacije (Zalar 2009a).

V Sloveniji trenutno obstajata dve zakonski pravni podlagi, ki neposredno urejata področje mediacije. 30. 11. 2009 je bil sprejet Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (ZARSS, Ur. l. RS, št. 97/2009), ki začne veljati 15. 6. 2010. ZMCGZ je začel veljati 21. 6. 2008 (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) in je v slovensko pravo med drugim prenesel direktivo o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah (Direktiva 2008/52/ES). Navedena direktiva je bil sprejeta prav med slovenskim predsedovanjem Svetu EU. Tako zakon kot direktiva želita spodbuditi rabo mediacije, ne urejata pa postopka mediacije. Opredeljujeta le temeljna načela mediacije, drugo pa prepuščata samoregulativnim mehanizmom (Zalar 2009a).

Cilj ZMCGZ je torej spodbujanje mirnega reševanja sporov z rabo mediacije. V 2. členu je navedeno, da je s tem zakonom urejena mediacija v sporih (*tudi*) iz delovnih premoženjskopravnih razmerij, pri čemer se določbe tega zakona smiselno uporabljajo tudi za mediacije v drugih sporih, kolikor to ustreza naravi pravnega razmerja, iz katerega izvira spor, in če tega poseben zakon ne izključuje (2. odstavek). V istem členu je nadalje napotilo za rabo omenjenega zakona, če je (med drugim) temelj za mediacijo sporazum strank (3. odstavek) (ZMCGZ, 2. čl.).

V 3. členu ZMCGZ poda opredelitev pojmov mediacije in mediatorja. V 4. členu je razlaga zakona, kjer so naštet tudi temeljna (splošna) načela mediacijskega postopka, na podlagi katerih se rešujejo vsa vprašanja, ki niso v zakonu izrecno urejena. Ta načela so:

- Prostovoljnost
- Nepristranost mediatorja

- Zaupnost postopka
- Enako obravnavanje strank
- Avtonomija strank (ZMCGZ, 3. čl.)

Pomembnost omenjenih določil je poudarjena z določbo, da se glede samega postopka stranke lahko o posameznih vprašanjih odločijo drugače kot ureja zakon, ne morejo pa izključiti spoštovanja navedenih splošnih načel (ZMCGZ, 5. čl.).

Če se stranke o postopku niso sporazumele, vodi mediator postopek tako, kot šteje za primerno, pri tem upošteva vse okoliščine primera, morebitne želje strank in potrebo po hitri in trajni rešitvi spora (ZMCGZ, 8. čl.).

ZARSS je oblikovalo Ministrstvo za pravosodje s pomočjo Sveta za alternativno reševanje sporov. Svet je bil ustanovljen 13. 3. 2009 in ga sestavljajo strokovnjaki, ki se v Sloveniji ukvarjajo z mediacijo (Kanjuo in drugi 2009). »Namenjen je zagotavljanju svetovanja o politikah razvoja alternativnega reševanja sporov in krejitvi rabe ter večanju zaupanja v alternativno reševanje sporov« (Zalar 2009a).

Osnovno izhodišče zakona je, naj se pravda začne samo, če vse drugo odpove. Podobno revolucijo v civilnem sodstvu so najprej izvedli v Združenih državah Amerike leta 1990, v Angliji in Walesu leta 1999, pozneje pa tudi na Nizozemskem, Norveškem in Finskem. Tu ne gre za alternativo pravici, ampak za alternativno pravico, saj so alternativni postopki s 1. januarjem 2010 postali obvezna poslovna dejavnost prvostopenjskih sodišč. Prvi cilj zakona je zagotoviti prijaznejše, cenejše in hitrejše rešitve problemov in sporov strank v sodnih postopkih s tem, da imajo več svobode in odgovornosti za tako reševanje. Drugi cilj pa je večja učinkovitost sodišč zaradi razbremenjevanja z zadevami, ki ne zahtevajo nujno sodne presoje (Zalar 2009b).

Alternativno reševanje sporov je sedaj z ZARSS v slovenskem pravnem redu urejeno na sistemski ravni. Posebnosti reševanja sporov s pomočjo nevtralne tretje osebe na nekaterih specialnih področjih ureja tudi nekaj drugih zakonov. Zakon o kolektivnih pogodbah (ZKoliP, Ur.l. RS, št. 43/2006) npr. predvideva za reševanje kolektivnih delovnih sporov posredovanje posebnega strokovnjaka, ki ga imenuje minister za delo na predlog strank. Zakon o delovnih razmerjih (ZDR, Ur.l. RS, št. 42/2002) v 228. členu predvideva posredovanje inšpektorja za



delo v sporu med delavcem in delodajalcem zaradi dosega sporazumne rešitve. Zakon o trgu finančnih instrumentov (ZTFI, Ur.l. RS, št. 67/2007 (100/2007 popr.)) in Zakon o zavarovalništvu (ZZavar, Ur.l. RS, št. 13/2000 (91/2000 popr.)) določata, da morajo zavarovalnice oziroma banke vzpostaviti učinkovito shemo zunajsodnega reševanja sporov s svojimi neprofesionalnimi strankami oz. potrošniki ali se vključiti vanje. Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP, Ur.l. RS, št. 21/1995) ureja mediacijo med kolektivnimi organizacijami in reprezentativnimi združenji uporabnikov (163. člen) ter mediacijo zaradi uveljavljanja vsebinskih omejitev pravic (166.c člen) (Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah 2008).

Omeniti je treba tudi Zakon o pacientovih pravicah (ZPacP, Ur.l. RS, št. 15/2008), ki je bil sprejet že januarja 2008, torej še pred ZMCGZ. O mediaciji pa se razmišlja tudi na drugih področjih, npr. v predlogu Družinskega zakonika, ki je trenutno v medresorskem usklajevanju, in v delovnem predlogu Zakona o alternativnem reševanju potrošniških sporov (ZARPS).

ZPacP je mediacijo izrecno uzakonil kot možen način reševanja sporov med pacientom in izvajalcem zdravstvenih storitev. Za pacienta, ki je že zaradi svoje bolezni psihično in fizično obremenjen, je reševanje morebitnih sporov v sodnih postopkih še velik dodatni pritisk. Iskanje rešitve spora v mediaciji je za pacienta manj obremenjujoče; hkrati pa so tudi ponudniki zdravstvenih storitev nedvomno zainteresirani za čim hitrejšo zgladitev spora s pacientom. Pacient ni zainteresiran za zaostrovanje spora, saj je mogoče, da bo z izvajalcem zdravstvenih storitev še naprej povezan; izvajalec zdravstvenih storitev pa svoje delo bistveno lažje opravlja, če je njegov odnos do pacienta neobremenjen s takimi ali z drugačnimi konflikti. Stranke, ki spor rešijo s sklenitvijo sporazuma v mediaciji, iz nje ne pridejo kot zmagovalci in poraženci, ampak kot enakovredni partnerji (Zalar 2009a).

Društvo mediatorjev Slovenije in strokovnjaki s področja mediacije so 17. 6. 2008 predstavili predlog bele knjige o mediaciji, ki daje dober vpogled v stanje razvoja mediacije v Sloveniji. Namen predloga bele knjige je, da bi vsem trem vejam oblasti ponudili ogrodje, ki bi ga nato pristojni lahko uporabili kot osnovo za sprejem nacionalne strategije na področju mirnega reševanja sporov, manjkajočih predpisov in vprašanj financiranja. Tako bi dejavno in konkretno pripomogli k zmanjšanju sodnih zaostankov, k bolj tolerantnim odnosom med mladimi in vzpostavitvi porušenih medsebojnih in poslovnih odnosov (Ristin 2008b).

Bela knjiga je programski dokument o mediaciji v skoraj vseh vrstah sporov: mediaciji na področju družinskih sporov, v izobraževalnih ustanovah, lokalnih skupnostih, na področju delovnih sporov, sodišču pridružene mediacije, o mediaciji med storilcem in oškodovancem, o mediacijah na področju javne varnosti, v socialnem varstvu, o vključevanju mediacije v aktivnosti izgradnje miru, o mediaciji v združenjih bolnikov in v poklicnih zbornicah in gospodarskih organizacijah, o regulativnem okviru za mediacijo v naši državi, o evropski direktivi, ki je bila sedaj sprejeta na tem področju, o izobraževanju mediatorjev in o etičnem kodeksu (Društvo mediatorjev Slovenije).

### **2.2.2 Evropska Unija (EU)**

V pravu EU ni zavezujočega pravnega vira, ki bi urejal mediacijo. So le formalni pravni viri, ki urejajo določena področja in kot način reševanja sporov navajajo njihovo alternativno reševanje. Ta področja so: različni spori v zvezi z varstvom potrošnikov, družinski spori, čezmejni spori, spori v informacijski družbi in telekomunikacije. V pripravi je Direktiva Sveta in Parlamenta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih sporih, katere zadnji osnutek je precej ozek. Več pa je nezavezujočih virov, ki priporočajo mediacijo kot učinkovit način reševanja sporov. Zaradi pestrosti odnosov v sodobnih družbah in (pravnih) sporov je v svetu čedalje pomembnejša ideja mediacije, ki od države in družbe zahteva dolžnost, omogočiti ljudem izbiro tistega načina reševanja njihovega spora, ki je zanje najboljši. Ker sta tradicija in razvoj mirnega reševanja sporov v državah različna, je težko in škodljivo pojem mediacije urediti preveč togo (Ristin 2007).

V zvezi z ARS je pomemben signal državam članicam EU dala Evropska komisija s tem, ko je ARS razglasila kot politično prioriteto Evropske unije v objavljeni Zeleni knjigi o ARS v civilnih in gospodarskih zadevah.

V Evropi obstajata dva modela sodišču pridružene mediacije, in sicer sodni model, ki ga nadzira država, in tržni model. Sodni model predvideva mediacijo kot razširitev storitev sodišča. Mediacija je v teh modelih v glavnem prostovoljna, organizirana, financirajo in kadrovske podpirajo jo država oziroma sodišča, po navadi je brezplačna za stranke, ki pa nimajo pravice izbire mediatorja.

V tržnem modelu mediacije pa sodišče odstopi zadevo na podlagi soglasja obeh strank ali brez tega soglasja zasebnim ponudnikom mediacijskih storitev. Mediatorja izberejo stranke in ga tudi plačajo. Omejena finančna sredstva države so razpoložljiva na primer na Nizozemskem, kjer država plača prvi dve uri in pol mediatorjevega dela (Zalar 2007).

Mediacija je generični pojem in ima na območju držav članic EU različno (pravno) tradicijo in ponekod tudi že izoblikovano kulturo mirnega reševanja sporov. Najširša paleta možnosti ARS je v skandinavskih državah, kar kaže na povezavo razvitosti države na ekonomskem in socialnem področju in razvitosti ARS. V nekaterih državah članicah (med njimi je tudi Republika Slovenija) pa te tradicije še ni. Za spodbudo razvoja ARS zlasti v omenjenih državah bi zato kazalo sprejeti tudi direktivo, ki bi predpisala in uredila mediacijo v civilnih in gospodarskih sporih. Vendar bi bilo treba urediti le temeljna načela in predpisati, da so države zavezane ponuditi svojim državljanom tiste oblike ARS, ki so koristne za to območje. Seveda pa je že zdaj treba organizirati mediacijo, kjer je določena z direktivami.

S sprejetjem direktive bi (s spoštovanjem načela subsidiarnosti) zagotovili vsem državam članicam razvoj po njihovi meri in potrebi. Bolj razvite in ozaveščene države na področju mirnega načina reševanja sporov bi tako lahko razvijale in izpopolnjevale nove načine ARS, manj razvite države pa bi lahko našle navdih pri njih ter uporabile in razvijale načine, ki jih potrebujejo (Ristin 2007).

### **2.3 Mediacija v praksi**

Kljub temu da ni bilo zakonodaje, ki bi urejala področje mediacije, je ta v Sloveniji že od leta 2001 strankam na voljo pri Okrožnem sodišču v Ljubljani (Zalar 2009a). Začelo se je z mediacijo v klasičnih civilnih zadevah, od meseca junija 2002 pa poteka program mediacije v družinskopravnih zadevah. V začetku leta 2003 so strankam ponudili še program mediacije v gospodarskih sporih (Okrožno sodišče v Ljubljani).

Poleg tega so v Mariboru prvi mediacijski projekt v devetdesetih letih prejšnjega stoletja izvajali v okviru Centra za socialno delo (g. Franc Udovič). Leta 1998 je z izvajanjem osnovnega mediacijskega usposabljanja začel Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC in od leta 2001 je v njegovem okviru deloval tudi Center za mediacijo (Družba za mediacijo in reševanje sporov).

V zadnjih letih je razvoj mediacije okrepljen tako z ustanavljanjem mrežnih mediacijskih organizacij (zlasti Združenje mediacijskih organizacij Slovenije – MEDIOS ter Društvo mediatorjev Slovenije – DMS), povečevanjem ponudbe programov usposabljanj ter izvajanih mediacij, z umeščanjem mediacije v različne politike, predpise in ukrepe kakor tudi z njeno večjo prepoznavnostjo v splošnih javnostih.

Neformalnost postopka mediacije je omogočila, da je Okrožno sodišče v Ljubljani mediacijo vpeljalo kot poskusni projekt na podlagi programa reševanja sodnih zaostankov. Program so stranke dobro sprejele in je iz poskusnega prerasel v redni program. Število zadev, v katerih obe pravnici stranki podata soglasje za mediacijo, iz leta v leto narašča. Še zlasti uspešna je mediacija v družinskih zadevah (Zalar 2009a).

Analiza izvajanja dosedanjega programa mediacij v civilnih zadevah kaže, da so stranke tovrstno reševanje sporov zelo dobro sprejele. V več kot polovici primerov se mediacije uspešno končajo (s sklenjeno poravnavo ali z umikom tožbe), pri čemer se večina uspešnih mediacij konča že na prvem srečanju. Družinsko mediacijo povsem neodvisno od sodnega postopka v Sloveniji izvajajo tudi nevladne organizacije in zasebniki (Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah 2008).

Program Okrožnega sodišča v Ljubljani je kot primer dobre prakse priznan tudi v evropskem prostoru. V letu 2005 je bil namreč v tekmovanju »The Crystal Scales of Justice«, ki ga organizira Evropska komisija skupaj s Svetom Evrope, omenjeni program kot eden od sedmih izbranih programov odlikovan s posebnim priznanjem. Namen tekmovanja je odkriti inovativne in učinkovite prakse evropskih sodišč, tako na področju organizacije sodišč kot v sodnih postopkih. Na podlagi dobrih izkušenj Okrožnega sodišča v Ljubljani so pozneje mediacijo uvedla še nekatera druga slovenska sodišča (Okrožno sodišče v Kranju, Novi Gorici, Celju in Mariboru in Okrajno sodišče v Ljubljani); razvijati pa se je začela tudi zunajsodna mediacija (Zalar 2009a).

Višje sodišče v Ljubljani je 1. 9. 2009 kot prvo v Republiki Sloveniji začelo s programom mediacij v pritožbenem postopku. Višje sodišče že sedaj nima sodnih zaostankov. Pri mediaciji gre za hiter, zaupen in učinkovit način reševanja sporov, ki je zaenkrat brezplačen. Tako bodo imele stranke tudi po sodbi sodišča prve stopnje in pred odločanjem pritožbenega sodišča možnost dogovora o tem pravnem sporu ali tudi o drugih odprtih sporih. S pomočjo

izkušenih mediatorjev se bodo stranke lahko dogovarjale v družinskih, civilnih, gospodarskih sporih in sporih v izvršbi. Stranki lahko namreč sami predlagata mediacijo ali sprejmeta ponudbo sodišča (Potočar 2009).

### **3 Mediacija v delovni organizaciji**

V nadaljevanju se bom osredotočila na določeno obliko mediacije, in sicer na *mediacijo v delovni organizaciji*. Konflikti in spori v delovnem okolju so realnost in nekaj vsakdanjega. To dejstvo moramo sprejeti, saj se ljudje prepiramo tudi (in predvsem) s svojimi najbližjimi, zato ni presenetljivo, da prihaja do konfliktov med sodelavci ali z nadrejenim. Posamezni kolektivi združujejo številna prepričanja, mišljenja in lastnosti posameznikov, ki v stresnih in napetih situacijah ter na zahtevnih delovnih mestih kar kličejo k trenju. Že samo dejstvo, da z nekom preživljamo pet dni tedensko in osem ur dnevno, nam razjasni in potrди možnosti za nastanek sporov in preprirov.

Temu sledi vprašanje: kaj lahko storimo v situacijah, ko se konfliktom ni mogoče izogniti? Pomembno je, da se z njimi soočimo in jim posvečamo pozornost. Mediacija je način reševanja sporov na delovnem mestu, ki ne samo, da razrešuje konflikte, ampak posledično tudi ustvarja pozitivne odnose med zaposlenimi. Poleg tega lahko z mediacijo upravljamo konfliktne situacije in delujemo preventivno, kar je zelo pomembno, saj želimo vzpostaviti in ohraniti uspešno in zaupanja vredno delovno okolje.

#### **3.1 Zgodovinski pregled razvoja mediacije v delovni organizaciji**

Začetki mediacije v delovnih organizacijah segajo v 60. in 70. leta 20. stoletja. V ZDA je mediacija ubrala dve različni poti. Ena je bila v okviru sodnega sistema z oznako ARS, drugo pa so prevzele občinske razvojne skupine (npr. žensko gibanje v 70. letih). Organizacije in podjetja so ugotovili, kako velike stroške jim povzročajo konflikti med zaposleni. Takrat so se obrnili po pomoč na ARS, saj so jim zagotavljali boljše rezultate kot tožbe na sodiščih.

V letu 1980 je znani ameriški mediator Daniel Dana napisal članek na temo mediacije kot tehnike samopomoči pri reševanju sporov na delovnem mestu in jo poimenoval 'menedžerska mediacija' (*managerial mediation*) (Dana 2001, 7–8).

Leta 1989 sta Dean C. Pruitt in Kenneth Kressel za delovne organizacije izvedla obsežno raziskavo, katere rezultati so pokazali vse prednosti reševanja sporov s pomočjo mediacije. Potrdili so, da se z mediacijo dosežejo bolj pravični, hitrejši in cenejši rezultati za vse udeležence postopka (Pruitt in Kressel v Doherty in Guyler 2008, 17).

Zgodovina strateškega menedžmenta organizacijskih konfliktov je dosegla svoj višek na začetku leta 2000 z objavo knjige *Conflict resolution* mediatorja Daniela Dana.

Čeprav se je mediacija nato v ZDA in ponekod v Evropi vse bolj in bolj razvijala, pa so jo delovne organizacije začele uporabljati šele v zadnjem desetletju, in to kljub temu, da sta bili družinska mediacija in mediacija v skupnostih že dobro razviti (Herrman 2006, 149).

Nizozemska mediatorica Machteld Pel pravi, da si danes skoraj ne moremo predstavljati konfliktnega menedžmenta brez mediacije. V ZDA in Evropi je mediacija že nekaj povsem vsakdanjega pri doseganju sporazumov za različne vrste konfliktov. Podjetja in organizacije uporabljajo mediacijo tako pri notranjih kot tudi zunanjih sporih (Pel 2008, 13).

## **3.2 Raba mediacijskih postopkov v ZDA in nekaterih evropskih državah**

### **3.2.1 Združene države Amerike (ZDA)**

V 40. letih 20. stoletja se je konfliktna resolucija uporabljala kot 'znanost o vedenju' (*behavioral science*), njen začetnik pa je bil socialni psiholog Kurt Lewin s svojimi študenti na Univerzi Yale. Nato se je v 60. letih konfliktna resolucija kot vedenjska znanost začela uporabljati na delovnem mestu, njen začetnik je bil NTL inštitut (National Training Laboratory). V 70. letih 20. stoletja so za reševanje sporov začeli uporabljati prostovoljen in v interese strank usmerjen postopek mediacije. Nastopil je kot alternativa sodnemu postopku (zakon postopek uvršča med metode ARS – alternativnega reševanja sporov).

V ZDA so že zelo zgodaj spoznali, da jim soočanje z internimi konflikti in strateško ukvarjanje z njimi omogoča preživetje na globalnem trgu. Podjetja, ki se pred 20. leti niso ukvarjala s kvaliteto kot strateško zadevo, so se danes ali spremenila ali pa propadla. Po besedah D. Dana se tako zgodi z mnogimi organizacijami, ki v svoj strateški menedžment ne vključijo upravljanja s konflikti.

V ZDA so torej že v 70. letih v podjetja vpeljali postopek mediacije za reševanje sporov na delovnem mestu, od leta 2000 pa uporabljajo mediacijske tehnike na delovnem mestu tudi za preventivno reševanje sporov, torej še preden ti eskalirajo v težke in dolgotrajne konflikte (Dana 2001, 7–10).

### 3.2.2 Združeno kraljestvo

V Združenem kraljestvu ima delovnopravna mediacija najdaljšo tradicijo, saj se je začela že v drugi polovici devetnajstega stoletja s sprejemom zakonodaje kot podlage za prostovoljno conciliacijo med delavci in delodajalci, ki jo je ponudila država (Zakon o conciliaciji iz leta 1896). Mediacija oziroma conciliacija za reševanje sporov med delodajalci in delavci je vse do današnjih dni izjemno razširjena in v angleški praksi pogosto uporabljana. Razlog za opisani razcvet omenjene metode pa je tudi ta, da je razmerje med delavcem in delodajalcem med tistimi trajnimi razmerji, ki se kljub sporu pogosto nadaljujejo, zato je zelo pomembno, da se rešujejo na kar najmanj boleč način in brez nepotrebnega stopnjevanja nasprotij. Predvsem gre za neposredno razmerje med kvaliteto odnosov v delovnem okolju in uspešnostjo delovanja podjetja na dolgi rok ter pri tem za vlogo mediacije kot orodja za razreševanje konfliktov. Drug razlog za rabo alternativne metode reševanja sporov je bil, da mnogi vidiki delovnega prava niso bili pravno urejeni, zelo močno vlogo pa so igrali običaji. Po drugi svetovni vojni, ko se je v delovnih razmerjih po Evropi pojavljala tripartitnost, pa je postalo jasno, da angleški delavci in delodajalci v medsebojnih razmerjih ne bodo dopuščali vmešavanja države. Kljub sprejetju zakonov, ki urejajo to področje, je področje delovnega prava, vključno s področjem reševanja sporov, še danes precej podrejeno avtonomnemu pravu (Šetinc Tekavec 2002, 88).

V okviru sindikatov je mediacija kot način reševanja delovnopravnih sporov namreč še v začetni fazi razvoja. Sindikalisti TSSA (The Union for People in Transport and Travel in UK) in TUC (Trade Union Congress) za reševanje sporov zaposlujejo delovne predstavnike in 'poklicne častnike' (*professional officers*), ki zastopajo člane sindikata v celotnem postopku reševanja spora. Delavci so mediaciji zelo naklonjeni, zato na njeno uspešnost vplivajo številni organizacijski dejavniki, zlasti odnos menedžmenta do mediacije in podpora sindikata tovrstnemu načinu reševanja sporov (Stansfield 2008).

V Združenem kraljestvu je bilo leta 1976 ustanovljeno samostojno in neodvisno telo za mediacijske storitve z imenom Služba za svetovanje, conciliacijo in arbitražo (Advisory, Conciliation and Arbitration Service – ACAS), ki skrbi za izboljšanje delovnih razmer, pomaga pri sklepanju kolektivnih pogodb ter reševanju sporov. Pri ACAS lahko stranke rešujejo medsebojne spore s postopki ARS. Mediacija na tem področju pa vsebuje poleg običajne individualne tudi kolektivno mediacijo oziroma conciliacijo (Advisory, Conciliation and Arbitration Service).

### **3.2.3 Nordijske države**

Nordijski avtorji opozarjajo, da je mediacija v delovnih sporih prepuščena trgu, medtem ko so preostala področja mediacije zakonsko in finančno urejena. Ker pogoje mediacije določa plačnik, je to lahko zelo nepravilno, zlasti kadar je del konflikta sam menedžment. Zato je zelo pomembno ali celo nujno, da se v postopek na strani delavca vključijo sindikat ali profesionalci.

Država nameni ogromno denarja za razne formalne dolgotrajne in drage postopke, namesto da bi ga namenila za zgodnjo mediacijo v delovnem okolju, kar bi prihranilo veliko časa, energije in denarja. Zato tudi stremijo k vpeljavi mediacije v podjetja, ki bi delovala preventivno in tako preprečevala, da bi spori eskalirali v dolgotrajne in naporene konflikte. S tem bi se tudi celotna kultura podjetja spremenila in ustvarila okolje za hitro reševanje sporov. Nordijski avtorji poudarjajo, da je v današnjem času več medosebnih konfliktov kot jih je bilo v času velikih industrijskih družb; v tovarnah je namreč prevladoval kolektivni duh, spori pa so bili brezosebni in skupinsko naravnani, današnja družba pa na delovnem področju temelji bolj na tistih sposobnostih in znanju delavcev, ki omogočajo večjo produktivnost. Podjetja so postala bolj odvisna od medosebnih odnosov svojih zaposlenih in strank. Posledično se je spremenil tudi način delovanja menedžmenta. Mediacija kot način reševanja sporov je v takih podjetjih še posebej zaželen, saj ne samo, da pomaga razreševati konflikte med zaposlenimi, pri delovanju jim pomaga graditi boljše odnose in v prihodnost usmerjeno sodelovanje.

Spor v delovnem okolju je redko spor med samo dvema osebama, ker se hitro razširi še na druge osebe v podjetju, še redkeje pa je »omejen na samo eno sobo«. Ker mediatorje po pravilu plačuje delodajalec, nastane problem mediatorjeve nepristranskosti, zlasti kadar je



menedžment del konflikta. Idealno bi bilo, če bi bila na razpolago državna sredstva ali sredstva posebnih neodvisnih fondov, iz katerih bi plačevali mediatorje.

Mediatorji morajo pri svojem delu upoštevati etična načela, v delovnih sporih pa še predvsem nepristranost, prostovoljnost sprtih in zaupnost. Nordijski avtorji poudarjajo predvsem omenjena tri načela, saj se brez njih mediacija v podjetju sploh ne more začeti oziroma ni perspektivna. Obenem pa ne smejo zanemariti drugih načel, kot je recimo osredotočanje na mirno poravnavo. Rezultat mediacije mora biti pomiritev na podlagi pravičnosti, resnice in odpuščanja, tudi če delavec podjetje zapusti (Hareide 2006, 94–100).

Med nordijskimi državami ima Norveška v Evropi eno najdaljših tradicij reševanja različnih vrst sporov. Na državni ravni deluje celo Urad za mediacijo in pomirjanje (The Mediation and Reconciliation Service), dostopen tako na lokalni kot regionalni ravni, med drugim pa pomaga pri reševanju sporov iz delovnih razmerij. Ta oblika mediacije je za stranke brezplačna. Mediatorja, ki pomaga pri reševanju spora znotraj organizacije, praviloma plačuje delodajalec (Kanjuo in drugi 2009).

### **3.2.4 Avstrija**

Skladno z avstrijskim Zakonom o mediaciji in civilnem pravu (Bundesgesetz über Mediation und Zivilrechtssachen) je mediacija opredeljena kot prostovoljni postopek dveh strank, v katerem strokovno izšolan mediator (njihov seznam vodi Ministrstvo za pravosodje) strankama lajša komunikacijo s pomočjo strokovno priznanih metod z namenom, da stranki sami prevzameta odgovornost za rešitev spora. Mediacijo v delovnih sporih na ravni podjetja izvajajo zlasti sveti delavcev, v zadnjem času pa se kot notranji mediatorji pojavljajo t. i. 'amaterski mediatorji' (nem. *Konfliktlotsen*), katerih naloga je rešitev konflikta še pred formalno delavčevo pritožbo. Gre za osebe, ki so zaposlene v organizaciji in jih predlaga bodisi svet delavcev bodisi menedžment, v obeh primerih pa jih morata potrditi obe strani. Odgovornosti in naloge notranjih mediatorjev so praviloma opredeljene v dogovoru o sodelovanju in poštenem ravnanju na delovnem mestu, sklenjenem med svetom delavcev in menedžmentom (Kanjuo in drugi 2009).

### **3.3 Delovni spori**

»Delovni spor je pravni spor med strankama (osebami) individualnega ali kolektivnega delovnega razmerja, ki izvira iz nesoglasja o temeljnih določbah heteronomnega in avtonomnega delovnega prava, njegov predmet pa so pravice, obveznosti, pravna razmerja in/ali interesi, ki izvirajo iz delovnega razmerja; rešen ali končan pa mora biti s posebnimi rešitvami po predpisanem postopku in pred pristojnimi organi« (Novak 2004, 67).

»Posamezne vrste delovnih sporov zakonsko niso opredeljene. Glede na zakon o delovnih in socialnih sodiščih lahko sklepamo, da vsaj formalnopravno v Sloveniji dajemo prednost delitvi na individualne in kolektivne delovne spore« (Končar 1999). Poleg te klasifikacije bom spore razdelila še na pravne in interesne.

Po primerjalnem pravu se delitev delovnih sporov razlikuje po posameznih državah. Delovne spore ponekod delijo na individualne in kolektivne (na primer Francija, Italija, Španija), drugod pa se je uveljavilo razlikovanje med pravnimi in interesnimi spori (na primer skandinavske države) (Končar 1999).

#### **3.3.1 Individualni delovni spor**

»Individualni delovni spor je pravni spor med delavcem in delodajalcem, katerega predmet so posamične pravice, obveznosti ali pravno razmerje. Temelji na pogodbi o zaposlitvi in/ali drugem individualnem pravnem aktu in na zakonu s področja delovnih razmerij. Spor je rešen po posebnem postopku pred posebnimi, za to določenimi organi« (Novak 2004, 124).

Za individualni delovni spor gre tudi v primeru, ko je v spor vključenih več delavcev, kadar je predmet spora problem, ki zadeva vsakega med njimi kot posameznika. Prav tako med individualne uvrščamo delovne spore, ki zadevajo več delavcev, pa ti ne delijo skupnega interesa, kot tudi spore, ki zadevajo več delavcev, a se morajo kljub obstoju nekega skupnega interesa pri uveljavljanju svojih zahtevkov sklicevati na svoje pogodbe o zaposlitvi (Končar 1999). Zadnja dva primera kažeta na to, da je včasih zelo težko potegniti ostro mejo med individualnimi in kolektivnimi spori.

### 3.3.2 Kolektivni delovni spor

»Kolektivni delovni spor po najbolj splošni definiciji opredeljujejo kot spor, v katerega so vključene skupine delavcev (neorganizirani delavci, delavci, organizirani v sindikate)« (Končar 1999).

Novak podrobneje opredeljuje kolektivni delovni spor, ko pravi, da je to spor med strankami kolektivnih delovnih razmerij ali med osebami, ki jim je priznan položaj stranke, katerega predmet so kolektivna pravica, obveznost, pravno razmerje ali interes, ki ga po določenem postopku stranke lahko rešijo same ali pa v njem sodeluje in/ali spor zgladi tretja stranka, ki je lahko tudi sodišče (Novak 2004, 327).

*V zvezi z drugim znanim razlikovanjem sporov na **pravne in interesne** je odločilnega pomena, ali spor temelji na obstoječem pravnem pravilu (zakonskem ali pravilu iz kolektivne pogodbe) ali ne (Končar 1999).*

### 3.3.3 Pravni spor

Pravni spor nastane zaradi kršitve določene pravice ali neizpolnitve določene pogodbene ali druge obveznosti. Izhaja iz vsakodnevnih razmerij pri delu. Pravni spori so lahko *individualni* ali *kolektivni*. V praksi je pogostejši *individualni delovni spor* (na primer kršitev pravice do letnega dopusta, neizplačilo določenega dodatka k plači, nižje izplačana osnovna plača, kot to določa pogodba o zaposlitvi, mobing ali trpinčenje na delovnem mestu ...). Za *kolektivni delovni spor* gre takrat, kadar delodajalec krši določeno pravico vsem delavcem ali skupini delavcev (na primer ne izplača variabilnega dela plače v predpisanem roku, delavcem ne izplačuje nočnega dodatka ali ne izplača 10-odstotnega povečanja za presežne ure, ki jih po krivdi delodajalca delavci niso mogli izkoristiti do 31. decembra preteklega leta ...) (Končar 1999; Milanovič 2008).

### 3.3.4 Interesni spor

O interesnem sporu lahko govorimo takrat, ko neka pravica ne obstaja, obstaja pa interes katere od strank (na primer v kolektivnem pogajanju), da bi nasprotna stranka pravico priznala. Do interesnih sporov prihaja najpogosteje ob neuspešnih kolektivnih pogajanjih, ko

stranki ne dosežeta soglasja o sklenitvi, obnovi ali reviziji kolektivne pogodbe. Nastane tudi tedaj, ko kolektivna pogodba nižje ravni – na ravni delodajalca – ali njegov splošni akt (na primer akt o sistemizaciji delovnih mest) ni skladen z zakonom, s kolektivno pogodbo ali z drugimi delovnopravnimi predpisi. Interesni spori so vedno le *kolektivni spori* (Končar 1999; Milanovič 2008).

### **3.4 Delovna organizacija kot konfliktno okolje**

V delovnem okolju so zaradi različnih prepričanj, vrednot, mišljenja, razumevanja in lastnosti zaposlenih številne možnosti za nastanek konfliktov. Ti so poslovna realnost in se jim ni mogoče izogniti. Podjetja in zaposleni se znova in znova srečujejo z novimi izzivi, ki od menedžerjev in zaposlenih zahtevajo hitre in učinkovite rešitve. Sodobna delovna mesta so zaradi hitrega razvoja, novih izzivov in zahtev ter potreb po fleksibilnosti zelo izpostavljena konfliktnim situacijam, ki lahko, če jih ne rešujemo, vodijo do negativnih posledic za zaposlene in podjetje (Korenjak Kramar 2008).

Do neke mere lahko konflikti prinašajo tudi pozitivne rezultate (npr. pozitivna tekmovalnost med posamezniki lahko obrodi dobre delovne rezultate) ali v timu celo ustvarjajo inovativne rešitve. Vendar pa napetost v podjetju pogosteje pripelje do razpotij, ki sprožajo negativne konflikte. To se zgodi predvsem takrat, ko se nespornost le »pomete pod preprogo« in se jim ne posveti dovolj pozornosti. Ti se kopičijo, dokler ne prerastejo v velik konflikt. Zelo pomembno je konflikte zaznavati v zgodnji fazi, saj se, ko ti enkrat eskalirajo in je sodna tožba skoraj neizogibna, v delovnem okolju zelo težko ponovno vzpostavita mir in zaupanje v podjetje (Doherty in Guyler 2008).

Dojemanje konfliktov kot nečesa slabega je družbeno povzročeno in povezano z našo osebno zgodovino. Ker konflikte nezavedno dojemamo kot nekaj, kar se lahko slabo konča, se jih bojimo (Čelebič 2005). To lahko spremenimo tako, da se osredotočimo na njihovo zaznavanje in uspešno razreševanje, se jim prenehamo izogibati in nanje raje pogledamo kot na izziv.

#### **3.4.1 Definicije konflikta različnih avtorjev**

Beseda konflikt ima že od nekdaj negativno konotacijo, saj so nanj v preteklosti gledali predvsem kot na nekaj slabega in neprijetnega, danes pa ga večina avtorjev opredeljuje kot

nekaj pozitivnega ali bolje rečeno kot nekaj, kar lahko prinese pozitivne posledice. Spoznali so namreč, da so konflikti v človeških odnosih nekaj normalnega in na nek način motor, ki omogoča spremembe (Lederach 2003, 4). Konflikt je pokazatelj, da stvari, situacije, trenutki niso (več) ustrezni in jih je treba spremeniti.

»Kjerkoli smo ljudje v komunikaciji, je teoretično dana možnost nastanka konfliktov« (Dečman Dobrnjič 2002, 39). Povsod, v vsaki združbi, kjer se pojavljata vsaj dve osebi, so konflikti neizogibni. Možina in Lipičnik opredeljujeta konflikt kot nasprotovanje, ki nastane zaradi nezdružljivih ciljev, misli, čustev v posamezniku ali med člani v skupini ali organizaciji (Možina in drugi 2002, 581).

Iršič na splošno definira konflikt, ko pravi, da je to vsako srečanje neuskklajenih dejavnikov ali bolje rečeno soočenje neuskklajenosti ali neharmonije. Je stanje, ko sistem zaradi te neuskklajenosti na tak ali drugačen način ne deluje optimalno (Iršič 2007, 9).

Po mnenju dveh ameriških mediatorjev je konflikt prav tako nesporazum med ljudmi, ki so v medosebnem odnosu; gre za nekompatibilne ali vzajemno izključujoče potrebe ali cilje. Na kratko, konflikt enači nasprotja z napetostjo (Schrock-Shenk in Ressler 1999, 23).

Psihologinja Tanja Lamovec prav tako meni, da se konfliktom v medosebnih odnosih ni mogoče izogniti. Čeprav prevladuje mnenje, da so konflikti krivi za nesoglasja, prepire, ločitve, socialne nemire in nasilje, je v resnici razlog za vse opisano nesposobnost njihovega reševanja na konstruktiven način. Popolna odsotnost konfliktov v nekem odnosu je prej znak odtujenosti, nezainteresiranosti in apatije kot pa znak uspešnega odnosa (Lamovec 1991, 61).

### **3.4.2 Vzroki za nastajanje konfliktov**

Delovne organizacije so idealno okolje za nastajanje konfliktov, saj je v istem prostoru, mikrosistemu, običajno večja skupina različnih ljudi, ki so zaradi narave dela in zadovoljevanja socialnih potreb prisiljeni po več ur dnevno, pogosto tudi več let, bivati skupaj, v istem delovnem prostoru (Dečman Dobrnjič 2002).

Vzroki za konflikte oziroma slabe odnose med sodelavci so najpogosteje razlike v razumevanju, prepričanjih, stališčih, vrednotenju vsebin in problemov, pri katerih sodelujemo.

Možina in Lipičnik razlikujeta tri različne vzroke za nastanek konfliktov, in sicer *položajne*, *komunikacijske* in *osebne*.

- *Položajni vzroki* pomenijo nezmožnost sporazumevanja na vsebinski ravni. Na razlike v stališčih, pogledih, prepričanjih in vrednotah namreč gledamo z različnih izhodiščih pozicij. Navedene razlike nam onemogočajo ustrezno rešitev same konfliktne vsebine.
- *Komunikacijski vzroki* konfliktov predpostavljajo težave pri medsebojnem razumevanju in tudi zaupanju. Zaradi nerazumljivega in nejasnega načina komuniciranja prihaja med sodelavci do razhajanj in posledično tudi do nezaupanja. Zaposleni v konfliktih situacijah ne verjame v sodelavčevo iskrenost.
- *Osebni vzroki* za nastajanje konfliktov izvirajo iz različnih osebnostnih lastnosti zaposlenih. Njihovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja (Možina in drugi 2002, 581).

Splošne definicije vzrokov za nastanek konfliktov na delovnem mestu najdemo v priročniku angleške Službe za svetovanje, conciliacijo in arbitražo. Ti vzroki se pojavijo zaradi:

- Slabega menedžmenta
- Nepravičnega obravnavanja
- Nejasno opisanih delovnih vlog
- Neprimerne uvajanja v delo
- Slabe komunikacije
- Pomanjkanja enakopravnih priložnosti
- *Bullyinga* / 'trpinčenja na delu'

Zgoraj naštetih razlogi spadajo pod očitne dejavnike, ki lahko sprožijo konflikte. Obstajajo pa tudi bolj prikriti, ki nekaj let celo mirujejo in lahko povsem nepričakovano privrejo na dan. Ti dejavniki so:

- Različne osebnostne lastnosti
- Naše spreminjajoče se potrebe in pričakovanja
- Neupoštevanje skupnih vrednot
- Nerazrešeni pretekli problemi
- Povečanje števila delovnih nalog (preobremenjenost) (Advisory, Conciliation and Arbitration Service 2009, 8–10).

Doherty in Guyler med elemente, ki med zaposlenimi sprožajo konflikte, vključujeta:

- *Osebnostno psihologijo*. Vsi omenjeni avtorji menijo, da različne osebnostne lastnosti zaposlenih veliko pripomorejo k nastanku konfliktov.
- *Skupinske norme in psihologijo*. Naše priučene norme in navade se lahko razlikujejo od skupinskih, kar povzroča neskladja in posledično konflikte.
- *Stereotipe in predsodke*. Posamezniki in skupine kulturnim, socialnim in ideološkim razlikam prehitro pripišejo prevelik pomen.
- *Moč*. V delovni organizaciji so zaposleni na različnih položajih, kar pomeni neenakomerno porazdeljeno moč med posamezniki. Kadar gre za premoč, ki ne vključuje in ne upošteva potreb drugih, so konflikti skoraj neizogibni (Doherty in Guyler 2008, 48).

### 3.4.3 Zaznavanje konfliktov

Nekateri znaki konfliktov na delovnem mestu so lahko zelo vidni, kot na primer:

- Napeti, ostri, odrezavi pogovori med zaposlenimi.
- Napeti sestanki med menedžmentom in predstavniki zaposlenih.

Vendar pa moramo vedeti, da veliko znakov sporov ni tako dobro vidnih. Nekateri posamezniki raje zadržujejo razdražena čustva v sebi in se tako odzivajo na problem. Nerazrešene težave bodo slej ko prej ali prerasle v večje konflikte ali pa se izrazile v raznih drugih oblikah nezadovoljstva na delovnem mestu, kot so absentizem, bolniške odsotnosti zaradi stresa ali zmanjšana delovna učinkovitost (Advisory, Conciliation and Arbitration Service 2009, 4).

Hitreje ko prepoznamo, da med sodelavci nekaj ni v redu, tem bolje. Konflikt bomo lažje razrešili, če ga zaznamo še v zgodnji fazi. Simptomi, ki se lahko pojavijo v primerih nesoglasij in sporov, so naslednji:

- Sprememba obnašanja – ustvari se napeto vzdušje, zaposleni se med sabo ne družijo več, ampak obrekujejo drug drugega in organizirajo manj družabnih dogodkov.
- Slabša produktivnost – zaposleni med sabo ne sodelujejo, veliko je pritožb.
- Poveča se število bolniških izostankov – nezadovoljstvo preraste v stres in depresijo.

- Rezultati anket ali vprašalnikov o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu so zelo negativni (Advisory, Conciliation and Arbitration Service 2009, 3).

Hitrega zaznavanja simptomov konfliktov se da naučiti, zato se lahko nanje hitro in konstruktivno odzivamo in preprečimo negativne posledice.

#### **3.4.4 Posledice konfliktov**

Dejstvo je, da so *pozitivne posledice* konfliktov mogoče takrat, kadar *nesoglasja razrešimo*. Kadar se z njimi ne ukvarjamo, pa ti lahko eskalirajo v velike spore v organizaciji in povzročajo *negativne posledice*. V takem primeru postane komunikacija napeta, okolje neprijetno in neustrezno za delo, tako za udeležence spora kot tudi za druge člane organizacije. Problemi, ki eskalirajo, se običajno rešujejo s tožbami in z dolgotrajnimi postopki na sodišču, lahko so tudi predmet obravnave v medijih (Kanjuo Mrčela in drugi 2009).

»Konflikt, ki ga uspešno razrešimo, je lahko zelo koristen tako za posameznika kot medosebni odnos« (Lamovec 1991, 61). Pozitivni potenciali konstruktivno rešenih sporov odpirajo v delovnem okolju tudi nove možnosti:

- Opozarjajo na probleme in pomagajo odkrivati šibke točke, področja.
- Oblikujejo zavest udeležencev konflikta o problemu ter tudi zavedanje tistih, ki jih konflikt zadeva, in opozarjajo na potrebe drugih.
- Pride do intenziviranja komunikacije med zaposlenimi – vertikalno in horizontalno.
- Spodbujajo zaposlene k ponovnemu razmisleku o vsebini dela, perspektivah na delovnem mestu in širšem okolju podjetja.
- Pripomorejo k spreminjanju in preprečevanju mrtvih točk (povzročajo premike) (Korenjak Kramar 2008).

Rezultati konstruktivno rešenega konflikta se kažejo v boljših, trdnejših medosebnih odnosih, povečata se pripravljenost za sodelovanje in medsebojno zaupanje. Udeleženci spora imajo na koncu občutek, da so nekaj pridobili in ne izgubili. Predvsem pa se izboljša sposobnost za nadaljnje reševanje skupnih konfliktov (Lamovec 1991, 62).



### 3.5 Opredelitev mediacije v delovni organizaciji

Odnosi med zaposlenimi so vedno pestri, redkokdaj harmonični in brez vsakršnih nasprotij. Pomembno je, da konflikte ne le razrešujemo, ko ti nastanejo, ampak jih tudi upravljamo. To lahko storimo z mediacijo, ki nam omogoča, da delujemo preventivno, da rešimo in upravljamo konfliktna situacije (Korenjak Kramar 2008).

V nadaljevanju bom podala definicijo mediacije v delovni organizaciji, čeprav se le malenkostno razlikuje od že prej omenjene splošne definicije. Menim namreč, da je ključnega pomena natančno poznavanje postopka, prilagojenega prav delovnim okoljem.

*Mediacija je strukturiran postopek, kjer nevtralni mediator lajša komunikacijo med osebami v sporu; ti se z njegovo pomočjo lažje razumejo in stremijo k skupni sprejemljivi rešitvi, ki bo pripomogla k boljšemu delovnemu razmerju v prihodnje (Doherty v Doherty in Guylar 2008,7).*

Če postavimo definicijo pod drobnogled in jo razdelamo na manjše dele, dobimo naslednje:

*»Mediacija je strukturiran postopek«*

Najprej moram poudariti, da pri mediaciji ni nič »slučajnega«. To je strukturiran postopek, ki namensko pomaga in usmerja ljudi od točke A proti točki B, od globokih negativnih čustev zaradi spora pa do novih sporazumnih rešitev in konstruktivnih sprememb. Točka A (začetek) vključuje vse, kar pride na dan na začetku: osebna stališča, probleme in ovire pri osebah v sporu. Točka B (cilj) je dosežena s podpisom dogovorjenih predlogov, ki bodo obnovili ali popravili delovne odnose.

*»Kjer nevtralni mediator ...«*

V središču mediacije je mediator, ki vodi postopek, temelječ na prioritetenem načelu, načelu »nepriustranosti«. Bistvo je, da nepriustranost pomeni sprejetje strank v postopku brez predsodkov, kar se kaže z mediatorjevo enakovredno pozornostjo do obeh/vseh in posledično s pozitivnim namenom strank, da za svoje probleme dosežejo življenjske rešitve.

»(Mediator) lajša komunikacijo med osebami v sporu ...«

'Vodena komunikacija' (*facilitated communication*) je ena od glavnih tehnik mediacije, ki je zelo pomembna na začetku postopka, ko se razčlenjuje dojemanja in občutke strank o sporu in posledičnih doživetjih.

Posamezniku se lahko zazdi, da se je o nekem razvlečenem in dolgo trajajočem sporu res že veliko govorilo – razmišljanja o krivcu in obtožbe ter deljenje občutkov in nezadovoljstva z drugimi. Vendar to nima nič skupnega z načinom komuniciranja v postopku mediacije. Mediator je tam, da pomaga sprtima strankama ponovno vzpostaviti stik, tako da se lahko začneta ponovno poslušati in nato komunicirati drug z drugim.

»Ti (sprte stranke) se z njegovo pomočjo lažje razumejo ...«

V prvi fazi postopka mediator pomaga strankama, da lahko izražata in poslušata dojemanja, težave, potrebe in občutke drug drugega. Ko mediator doseže, da se stranki ponovno »slišita«, pride na dan veliko zmot, napačnih dojemanj in razumevanj. Običajno so nove ugotovitve pravo nasprotje začetnim stališčem in dojemanju preteklih dogodkov in samega spora.

»In stremijo k skupni sprejemljivi rešitvi ...«

Naslednji pomembni stvari v mediaciji sta rešitev spora in usmerjenost v prihodnost. Stranke si morajo že od samega začetka želeli doseči rešitev svojega spora. Od tega je namreč odvisna uspešnost samega postopka. In drugič, mediator je tam, da jih usmerja v prihodnost in pomaga, da se ne ozirajo več na začetne zamere in razloge spora. Potem ko so razčistili pretekle dogodke in dojemanje spora, se lahko osredotočijo na idealni prihodnji scenarij njihovega delovanja, ki bo sprtim stranem pomagal doseči skupni sporazum in s tem zadovoljil potrebe vseh.

»Rešitvi, ki bo pripomogla k boljšemu delovnemu razmerju v prihodnje«

In na koncu pridemo do bistva mediacije v delovni organizaciji: izboljšanje delovnih odnosov med zaposlenimi. Mediacija kot taka je usmerjena na zaposlenega, njegovo delo in odnose v prihodnje, kar pa se doseže s pomočjo izkušenega mediatorja (Doherty in Guyler 2008, 9–11).

### **3.6 Področja mediacije v delovnih sporih**

Mediacije v delovnih sporih se lahko odvijajo:

- 1.) Znotraj posamezne delovne organizacije oz. podjetja. Prvi pogoj je, da mora imeti podjetje tak način reševanja delovnih sporov vnaprej predviden in ustrezno opredeljen v splošnem aktu.
- 2.) V okviru sindikata dejavnosti, ki mora imeti prav tako sprejeta in napisana pravila o postopku mediacije.
- 3.) Kot sodišču pridružena mediacija.

V Sloveniji je zaenkrat najbolj razvita sodišču pridružena mediacija, medtem ko je mediacija znotraj posamezne delovne organizacije šele na začetku, kar je podobno tudi v Evropi, z izjemo skandinavskih dežel in Velike Britanije. To je razumljivo, saj druge oblike (družinska mediacija, mediacija v gospodarskih in civilnih sporih) razvija in financira država, medtem ko mora mediacijo v podjetjih zagotavljati (prostor in čas) in jo financirati delodajalec sam (Razdrih 2009).

### **3.7 Prednosti mediacije v delovni organizaciji**

Mediacija v delovno okolje prinaša številne prednosti in tudi nove izzive. Vpeljava mediacije v podjetje je sestavni del učinkovitega in kreativnega sistema konfliktnega menedžmenta, s čimer zaseda pomembno mesto v sistemu poslovne odličnosti.

Nekaj prednosti mediacije za menedžerje in podjetje v celoti:

- Prihrani čas in denar, ker probleme rešuje hitro, učinkovito in brez zavlačevanja.
- Z rabo mediacijskih tehnik se motivira zaposlene za pozitivno rešitev konflikta.
- Omogoča vzpostavitev ugodnega komunikacijskega vzdušja.
- Stranki sami aktivno iščeta rešitev spora, s čimer ozaveščata probleme, ki so spor povzročili.
- Celovito ureja sporno razmerje in zagotavlja trajnejšo rešitev spora.
- Zaposleni izboljšajo svoje medosebne odnose.
- Zmanjša ali odpravlja stres, ki ga povzročijo bolj formalni postopki reševanja sporov.
- Zmanjšuje število vloženi formalnih pritožb.
- Na ta način podjetje obdrži pomembne zaposlene.
- Razvoj organizacijske kulture, ki se osredotoča na dobrobit in napredovanje zaposlenih.
- Zmanjša bolniške odsotnosti.

- Ohranja zaupanje v podjetje.

Še zlasti priporočljiva je usposobitev HR menedžerjev za mediacijo, saj ti lahko nastopajo kot interni mediatorji (ob zahtevnejših primerih se vključuje eksterni) in uresničujejo zgoraj navedene prednosti (Milanovič 2008; Podro in Suff 2008, 13–15).

### 3.8 Vrste mediacij v delovni organizaciji

V delovni organizaciji poznamo prav tako *formalno* in *neformalno* obliko mediacije. Pri *formalni* mediaciji postopek vodi strokovno usposobljen mediator. Postopek mediacije je zadnja faza pred tožbo na sodišču. Neformalno mediacijo izvajajo v podjetju zaposleni sami. Tovrstno mediacijo, ki se imenuje 'mediacija za samopomoč' (*self-help mediation*), delimo na štiri podskupine, in sicer *menedžersko mediacijo*, '*samo-mediacijo*' (*self-mediation*), *skupinsko mediacijo* ter *preventivno mediacijo*.

- *Menedžerska mediacija*

Komunikacijska orodja za menedžerje, supervizorje ali vodje za reševanje konfliktov med svojimi zaposlenimi, za katere so odgovorni.

- '*Samo-mediacija*' (*self-mediation*)

Oseba v konfliktu s pomočjo mediacijskih tehnik skuša doseči sporazum ali premirje tako, da igra vlogo mediatorja, poleg tega pa zagovarja svoje interese.

- *Skupinska mediacija*

Vodja tima prevzame vlogo mediatorja in rešuje spor znotraj svoje delovne skupine. Ponavadi je v sporu celoten tim.

- *Preventivna mediacija*

Z rabo mediacijskih tehnik se poskuša preprečiti nastanek nekega konflikta. V najsplošnejšem smislu pomeni »mediacijo brez spornega dogodka« (Dana 2001, 8–16).

Z neformalno mediacijo zaposleni v podjetju lahko delujejo preventivno in preprečujejo morebitne krize, ki bi nastale zaradi nerazrešenih sporov. Mediacijske tehnike se osvojijo že s kratkim izobraževanjem za zaposlene, kar pripomore k poslovni odličnosti.

V nadaljnjih poglavjih bom opisala mediacijo v delovni organizaciji v formalni obliki.

### 3.9 Mediator: notranji ali zunanji ter izobraževanje

#### *Notranji ali zunanji mediator*

Uspešnost postopka mediacije je v veliki meri odvisna od uspešnosti mediatorja, ki s svojim delovanjem omogoči in podpre sprte strani v sooblikovanje rešitev. Ko govorimo o reševanju konfliktov v delovnem okolju, se pogosto postavi vprašanje, ali pritegniti zunanjega (eksternega) mediatorja ali reševati konflikt z notranjim (internim) mediatorjem (Korenjak Kramar 2008). Delovne organizacije imajo možnost strokovno usposobiti katerega od svojih zaposlenih in si tako pridobiti notranjega mediatorja. Običajno je to zaposleni, ki ima »status zaupanja vrednega«, s posluhom za sodelavce in z željo postati mediator (Doherty in Guyler 2008).

Odločitev o notranjem ali zunanjem strokovnjaku mediatorju zahteva temeljit premislek, saj imata tako ena kot druga možnost prednosti in slabosti. V vlogi *notranjega* mediatorja, zaposlenega v podjetju, pogosto nastopajo menedžer, kadrovik oziroma vodja tima, torej tisti, ki dobro poznajo organizacijsko strukturo in vzdušje, pravila, ki veljajo v delovnem okolju ter način dosedanjega obvladovanja in reševanja konfliktov. Prav te prednosti pa lahko negativno vplivajo na njegovo nevtralnost in neodvisnost, ki ju mora kot mediator v postopku mediacije zagotavljati in vzdrževati (Korenjak Kramar 2008; Kanjuo in drugi 2009).

Organizacije običajno v primerih, ko udeleženci ne privolijo v postopek mediacije z notranjim mediatorjem ali ko v podjetju ni ustreznega strokovnjaka, pritegnejo *zunanjega* mediatorja. Slednji sicer lažje zagotavlja nevtralnost in nepristranskost, hkrati pa ne pozna organizacijske strukture, vzdušja in okoliščin spora, kar lahko vpliva na hitrost in učinkovitost reševanja spora. Prav te pomanjkljivosti pa lahko tudi pozitivno vplivajo na rešitev spora, saj se mediator osredotoči le na udeležence postopka in sam spor ter tako pride do uspešne rešitve. Zunanji mediatorji se ukvarjajo z mediacijami profesionalno, predvsem pa imajo veliko izkušenj in so dobro strokovno podkovani (Doherty in Guyler 2008; Korenjak Kramar 2008; Kanjuo in drugi 2009).

Mogoče je treba premisliti o inovativnih rešitvah te dileme – kot je npr. izvedla neka organizacija v Sloveniji, in vlogo ombudsmana (ki v bistvu opravlja funkcijo notranjega mediatorja) dodelila upokojeni sodelavki. Upokojeni delavci lahko združujejo prednosti notranjih in zunanjih mediatorjev, ker dobro poznajo organizacijo, so pa zaradi statusa iz nje

primerno oddaljeni, kar jim daje potrebno neodvisnost in tudi nepristranost (Kanjuo in drugi 2009).

### ***Izobraževanje mediatorjev za delovne spore***

Ključne vsebine osnovnega izobraževanja za mediatorje v delovnih sporih so naslednje:

- Osnovna načela in namen mediacije
- Etika in drža mediatorja
- Faze mediacijskega postopka
- Tradicija poravnavanja sporov in mediacije
- Primernost zadeve, struktura in potek mediacije
- Veščine in tehnike komuniciranja in poravnavanja
- Ustrezno število igranja vlog in drugih praktičnih vaj
- Posebnosti mediacije v delovnih sporih

Društvo mediatorjev Slovenije lahko pripravi predstavitev mediacije na splošno in glede na posebnosti delovnih sporov. Taka predstavitev bi trajala 8 ur (z odmori) in bi vsebovala:

- Alternativno reševanje sporov (ARS na splošno)
- Pravne podlage ARS v Sloveniji in pravu EU
- Temeljna načela mediacijskega postopka
- Faze mediacijskega postopka
- Prikaz nekaj osnovnih tehnik, ki jih uporablja mediator
- Simulacija možnega konflikta na delovnem mestu in način rešitve s postopkom mediacije (Kanjuo in drugi 2009)

### **3.10 Primernost mediacije za reševanje delovnih sporov in problemov**

Mediacijo lahko uporabljamo tako za spore med sodelavci na isti hierarhični ravni kot tudi za spore med zaposlenimi in njihovimi predpostavljenimi. Primerna je za reševanje različnih vrst sporov, kot na primer: pri porušeni medosebnih odnosih, napačnih interpretacijah verbalnih in vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju. Mediacija je primerna tudi takrat, ko je intervencija menedžerja lahko pristranska oziroma njegova pozicija ne dopušča primerne reševanja spora, in seveda v primeru, ko menedžer nima dovolj veščin, da bi lahko upravljal s spori ali z intenzivnim čustvovanjem

drugih. V nekaterih organizacijah je mediacija lahko del disciplinskih in pritožbenih postopkov. Zlasti je primerna pri obvladovanju različnosti, saj lahko pomaga pri izboljšanju medosebnih odnosov kot tudi pri ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti. Mediacijo lahko uporabimo tudi po formalni rešitvi spora za ponovno vzpostavitev ustreznih medosebnih odnosov med prej sprtimi stranmi.

Obstajajo situacije, v katerih mediacija ni najprimernejša, vendar ker to pogosto ni povsem jasno, o tem odloča mediator oz. oseba / institucija, ki nadzira mediacijski proces (Kanjuo in drugi 2009).

### **3.11 Postopek mediacije v delovni organizaciji**

#### **3.11.1 Temeljna načela**

Mediacija v delovni organizaciji je strukturiran postopek, ki temelji na načelih *prostovoljnosti, nepristranosti mediatorja, zaupnosti, enakega obravnavanja strank in avtonomije strank*. Ta načela sem sicer že opisala, vendar bom v pričujočem poglavju dodala še značilnosti, ki se specifično nanašajo na delovno organizacijo.

##### *Načelo prostovoljnosti*

Načelo prostovoljnosti je bistvo mediacije. Če stranke ne bi bile vključene v postopek prostovoljno, ne bi želele odprto komunicirati in se skupaj truditi doseči sporazumno rešitev. Treba je tudi poudariti, da morata do rešitve priti stranki sami, mediator jima ne vsiljuje svojih predlogov in mnenj. Zato je mediacija v primerjavi z drugimi delovnimi postopki in postopki menedžmenta tudi atipična. Zelo se razlikuje tudi od drugih trenutnih zakonskih odgovorov na sprte odnose na delovnem mestu.

##### *Načelo nepristranosti mediatorja*

Osebe, ki so v konfliktu, so mentalno in čustveno naravnane samo na to, kar je dobro zanje. Zaposleni so še zlasti občutljivi in predvsem zelo pozorni na to, kdo je njihov prijatelj, sovražnik ali celo grešni kozel. Zato lahko mediator le s transparentno nepristranostjo doseže svojo kredibilnost in neodvisnost in tako strankam pomaga razrešiti spor. Sposobnost mediatorja, da v procesu mediacije ostane nepristranski, je še zlasti pomembna v primerih

opazne neuravnovešenosti hierarhične moči ali v primerih diskriminacije (po spolu, rasi, sposobnosti, ipd.).

Mediator torej lahko le z nepristranskim pristopom odkrije skupno področje, ki bo zajamčilo obojestransko korist in trajne rešitve.

#### *Načelo zaupnosti postopka*

Zaradi pričujočega načela kadroviki in menedžerji ne smejo pričakovati kakršnegakoli poročila o sestankih ali celo vsebini postopka mediacije, kljub temu da podjetje naroča in plačuje sam postopek.

Menedžment po koncu postopka mediacije prejme le kopijo podpisanega mediacijskega sporazuma, kjer je zapisan javni izid postopka, ki označuje odgovornost udeležencev v smislu izboljšanja njihovega nadaljnjega delovnega medsebojnega odnosa. Dokument je zaupen, običajno kopijo shrani kadrovska služba, za eventuelno rabo na prihodnjih *follow-up* sestankih, kjer se z mediatorjem samo preveri, ali se to, kar je bilo dogovorjeno v mediaciji, tudi upošteva.

Širšemu podjetju se razkrije le, da je bila mediacija izvedena in njen izid – ali je bila uspešna ali neuspešna.

#### *Načelo enakega obravnavanja strank*

V delovnih organizacija razporeditev moči ni enakomerna, kar je pričakovano, a vendar mora mediator v postopku mediacije zagotoviti enakopravno sodelovanje obeh ali vseh sprtih strank. V sporu med vodjem in njegovim zaposlenim je to načelo še zlasti pomembno. Spori, v katerih stranke na svojem delovnem mestu nimajo enake moči, so v podjetjih številni, zato je za uspešen konec mediacije načelo enakega obravnavanja strank izjemno pomembno.

#### *Načelo avtonomije strank*

Struktura in postopek mediacije omogočata avtonomnost udeležencev, da prevzamejo odgovornost in podajajo nove rešitve, ki se osredotočajo na točno določene potrebe in delovne interese. Potemtakem so v postopku mediacije udeleženci tisti, ki so odgovorni za skupaj sprejeto rešitev, da bo ta uspešno izvršljiva. Oboje je v rokah udeležencev, tako problem kakor tudi rešitev (Doherty in Guylar 2008, 11–15; Podro in Suff 2008, 8–10).



### 3.11.2 Harvardski pristop in faze postopka mediacije

Harvardski pristop je eden od različnih modelov v preteklih letih razvitega mediacijskega postopka. Je med najpomembnejšimi, saj je bil prvi na tem področju in je tako podlaga za preostale pristope. Harvardski model se je začel razvijati na Delavnicah o pogajanjih, ki jih je leta 1981 vodila harvarska pravna fakulteta. Temu je sledil model pogajanj, pri katerem je pogajanje usmerjeno v skupne cilje, kar je predstavljalo novo metodo. Izoblikovala so se pravila, ki se realizirajo v posameznih fazah mediacijskega postopka in omogočajo dosego takih rešitev, ki kar najbolj izpolnijo interese obeh strani (Ozimek 2008a).

Harvardska pravila so:

1. *»Separate the people from the problem«* (be »hard« on the issues but »soft« on the people) – ločiti ljudi (stranke) od problema (konflikta).
2. *»Focus on interest, not positions«* – osredotočiti se na interese in ne na stališča.
3. *»Invent options for mutual gain«* – poiskati opcije, možne rešitve za dosego skupne koristi.
4. *»Insist on using objective criteria«* – vztrajati na rabi objektivnega kriterija (Van Gramberg 2005, 67; Ozimek 2008a).

Opisana pravila so podlaga postopka, njegove faze pa so naslednje:

- a.) *Začetna faza*, v kateri se izpostavijo načela mediacijskega postopka: strankam se pojasni, kaj je mediacija, preveri se pooblastila, razloži se vloga in naloga mediatorja, pojasni pa se tudi možnost ločenih srečanj in njihov pomen ter vsa druga pravila postopka. Nato se podpiše izjava o zaupnosti in sklene (ustna) pogodba med strankami in mediatorjem za nadaljnje delo. Temu sledi raziskovalna faza.
- b.) *V raziskovalni fazi postopka* se realizirata prvi dve Harvardski pravili. V prvem delu se ugotavljajo dejstva, nato sledi drugi del, v katerem se vprašanja usmerijo v raziskovanje interesov, torej potreb, želja, skrbi in strahov strank. Konec te faze je tako seznam interesov ene in druge stranke in so podlaga za iskanje skupnih interesov.
- c.) Po raziskovalni fazi se postopek znajde na *'prelomni točki' – turning over point*; preveri se, če so znana vsa dejstva in vsi interesi; kadar je pridobljeno soglasje za pogajanja, se mediacija lahko nadaljuje.

- d.) *Faza pogajanj*: v tej fazi je treba poiskati opcije oziroma možne rešitve zadeve ali spora (tretje Harvardsko pravilo). Pri iskanju rešitev se lahko uporabi tudi četrto Harvardsko pravilo – raba objektivnega kriterija, kar pa pomeni možnost rabe izvedencev, cenilcev, ustaljene sodne prakse, itd.
- e.) *Zaključna faza*: v tej fazi se pripravi osnutek dogovora ali sporazuma in nato končni tekst, ki ga stranki, v primeru strinjanja, podpišeta. Če do tega v postopku ne pride, se mediacijo samo konča.

Uvodne formalnosti postopka mediacije v delovni organizaciji so nespremenljive, sam postopek mediacije pa je lahko različno strukturiran. V Angliji na primer je najbolj znana šeststopenjska mediacija, ki jo je oblikovala znana angleška mediatorica v delovnih sporih, Nora Doherty, in je v bistvu sinteza različnih pristopov.

Uvodne formalnosti obsegajo:

- Začetno pritožbo, ki je posledica spora med zaposlenima.
- Vložitev predloga za mediacijo.
- Menedžer, kadrovik ali drug koordinator za mediacijo se pogovorijo z obema strankama, da dobijo njuno soglasje za mediacijo.
- Izbere se mediator, bodisi notranji bodisi zunanji.
- Stranke prejmejo mediatorjevo obvestilo, s katerim jih seznanijo z vsebino postopka mediacije, tako da vedo, kaj lahko pričakujejo.
- Sporazumno je določen datum mediacije.

Šeststopenjski model mediacije predvideva predhodno ločeno srečanje mediatorja z vsako od strank, na naslednjem (skupnem) srečanju pa je priporočljivo upoštevati sledeče stopnje:

1. Predstavitev namena mediacije in določitev osnovnih pravil.
2. Stranki opišeta problem, vsaka s svoje perspektive, mediator povzema bistvene okoliščine.
3. Opredelitev bistva spora in diskusija o tem.
4. Mediator spodbuja medsebojno razumevanje strank, obvladovanje in ubeseditev čustev in med njima vzpostavi neposredno komunikacijo.
5. Nabor koristnih idej in predlogov za sporazum.

## 6. Podpis sporazumno oblikovanega dogovora.

Te stopnje so okvir, ki je fleksibilen in spremenljiv, kot je sama mediacija, mediator se mora prepustiti 'toku' (*flow*) med njim in strankama (Doherty in Guyler 2008, 27–31)

### 3.11.3 Tehnike, ki se uporabljajo v mediacijskem postopku

Za vodenje mediacije in doseganje njenega cilja obstaja več tehnik. To so orodja, ki so mediatorju na razpolago, da v posamezni fazi mediacijskega postopka usmerja stranke v določeno smer ali k določenemu cilju, končnem podpisu sporazuma. Število tehnik ni omejeno, določene se med seboj prepletajo, za nekatere pa je težko najti povsem pravilen in po vsebini ustrezen prevod iz angleškega jezika. Zato jih bom pustila v izvirnem jeziku in jih pozneje razložila. Pri posameznih tehnikah gre lahko tudi za določen način dela, kot je to v primeru »ločenih srečanj«.

Med tehnike uvrščamo:

- Aktivno poslušanje
- Spraševanje – postavljanje vprašanj
- *Reframing* – 'preoblikovanje izjav'
- Identifikacija problema – *peeling the onion* ('lupljenje čebule')
- Obvladovanje čustev
- *Brainstorming* – 'ustvarjanje opcij'
- *Normalizing* – 'normalizirati'
- *Feedback* – 'povratna informacija'
- Povzemanje
- Testiranje realnosti
- Ločena srečanja kot tehnika

V nadaljevanju bom podrobneje obravnavala le izbrane tehnike, pri katerih bom skušala pojasniti njihov pomen in cilj ter način izvajanja in faze, v katerih se tehnika uporablja.

## 1. *Spraševanje*

Rabi vodenju, nadzoru in usmerjanju celotnega postopka mediacije. Ko mediator ne posluša, takrat sprašuje in je zato ta tehnika najpomembnejša in najbolj uporabljana, saj je tudi sestavni del vseh drugih tehnik – *reframinga*, *peelinga*, ...

Obstaja več vrst vprašanj oziroma možnih delitev (sistematizacij):

- odprta in zaprta vprašanja
- vprašanja glede na vpliv, ki ga imajo stranke (npr. relacijska – primerjava prej – sedaj, enakosti – razlike, samo-odkritje)
- vprašanja za izvajanje tehnike *peeling the onion* (npr. Zakaj se vam zdi to dobra odločitev? Si predstavljate, da bi to imeli?)
- vprašanja na točki *turning-over*, 'krožna vprašanja'

Pomembno je vedeti, da se vprašanja ne postavljajo v smislu zasliševanja, ampak v pogojniku »Ali mi lahko poveste, opišete ...« V mediacijskem postopku se nikoli ne zastavlja sugestivnih vprašanj, torej takih, ki sugerirajo odgovor, in tudi ne kaptioznih, torej vprašanj, ki že vsebujejo odgovor.

## 2. »*Reframing*« – 'preoblikovanje izjav'

Mediator destruktivno ali provokativno retoriko ene stranke »prevede« v izjavo, ki jo druga stranka lažje sprejme, ne da bi se razjezila ali zavzela obrambno taktiko. Vendar takšno prevajanje druge stranke ne sme zavajati. Gre za »prevod« v jezik nevtralnosti. *Reframing* je tehnika, s katero se trditev ali odgovor preoblikujeta tako, da se ublaži čustva, izključi žaljiv jezik in izraze, poudarja problem oziroma bistvo in interes ter išče razjasnitev oziroma pravilno vrednotenje.

Umetnost te tehnike je upravljanje s konfliktom v njegovi celovitosti na način, da se ljudem pomaga, da konflikt vidijo v bolj odprti, širši (*open-minded*) in upanja polni perspektivi. Poudari oziroma izpostavi se interese in ne stališč. S tem se loči ljudi od problema oziroma konflikta in se poišče interese. Realizirata se prvo in drugo Harvardsko pravilo. Mediacija je preoblikovanje slike »eden proti drugemu« v sliko »skupna rešitev problema«.

3. *Identifikacija problema – preko tehnike »peeling the onion«*

'Identifikacija problema' (*elevating the definition of the problem*) se navaja kot eno od mediacijskih tehnik, čeprav pri tem dejansko ne gre za tehniko, ampak za cilj, ki ga je treba v mediaciji doseči, če želimo problem razrešiti. Ugotoviti je treba bistvo problema, torej interese strank; gre dejansko za iskanje takšne definicije, oznake oziroma izraza problema, v katerem je povzeto vse tisto, kar je obema strankama skupno.

Tehnika, s katero se od pozicije, stališča premaknemo k interesu in s tem k identifikaciji problema, je 'lupljenje čebule' (*peeling the onion*).

4. *»Brainstorming« – 'ustvarjanje opcij'*

To je mediacijska tehnika za kreiranje opcij, torej možnih rešitev. Kreativnost se začne, ko so skupni interesi znani. Na njihovi podlagi obe stranki v sproščenem vzdušju, v času od 5 do 10 minut podajata predloge rešitev, ki se jima porajajo. Zbrani predlogi rešitev so podlaga za nadaljnje odločanje oziroma izbiranje končne rešitve. Pri tej tehniki je pomembna kvantiteta in ne kvaliteta, torej pridobiti čim večje število opcij, potencialnih rešitev. Gre za realizacijo tretjega Harvardskega pravila – ustvarjanje opcij.

5. *Ločena srečanja*

Pri teh gre za posebnost postopka mediacije. V pravnem postopku jih ni oziroma zaradi obvezne kontradiktornosti niso možna. V mediaciji pa so ločena srečanja nujna kot možnost za pridobitev potrebnih informacij oziroma za zagotovitev nadaljevanja postopka mediacije.

To so zaporedni, izmenjujoči se sestanki ali srečanja le z eno od strank in brez prisotnosti druge ali drugih strank, lahko pa gre za sestanek s strokovnjakom, z izvedencem ali odvetnikom (Betetto 2002; Ozimek 2008b).

#### **3.11.4 Neuspešna mediacija**

»Neuspešna je le tista mediacija (tudi če ni dosežen sporazum), kjer bi bilo mogoče storiti kaj več ali kaj drugače, kot je bilo storjeno. Sicer pa so vse mediacije uspešne. Stranke so namreč,

če je mediator ravnal skladno z navedenimi načeli, pravili in tehnikami, vsekakor obogatene za nov pristop in pogled na konflikt in bodo spor morda uspešno razrešile v nadaljevanju« (Ozimek 2008b).

V primeru neuspele mediacije ostanejo strankam na razpolago vse druge pravne poti, pri tem mislim predvsem na sodišče. Pomembno je, da postopek mediacije v skladu s čl. 17 ZMCGZ pretrga zastaralni rok za vložitev zahtevka na sodišče (Kanjuro Mrčela in drugi 2009).

Vendar so mediacije relativno uspešen postopek reševanja sporov, po nekaterih virih celo 85-odstotno. Uspešnost mediacije je odvisna od več dejavnikov:

- Jasnosti in točno določene meje samega postopka.
- Izkušenosti in sposobnosti mediatorja.
- Same strukture mediacije, ki omogoča, da je postopek konstruktiven, pozitiven in usmerjen v rešitve.

Če mediator pred ali med postopkom mediacije ugotovi, da so stališča strank zelo močna in nepremostljiva ali da v strankah ne vidi pravega interesa za rešitev spora, potem se lahko odloči, da postopka ne bo nadaljeval.

Vsaka organizacija ima celo vrsto možnosti in načinov reševanja pritožb in težav zaposlenih, mediacija je le ena od njih. Če postopek mediacije za določen problem ni primeren ali če stranke tega načina ne sprejmejo, potem imajo na izbiro še druge načine reševanja sporov v podjetju (Doherty in Guylar 2008, 15–16).

Dejstvo je, da medosebni spori v delovnem okolju zelo negativno vplivajo na moralo zaposlenih, na njihovo produktivnost in uspešnost pri opravljanju nalog. Prav zato je prednost mediacije kot načina reševanja tovrstnih sporov, saj ne samo da reši spor, dolgoročno izboljša in »popravi« odnose med zaposlenimi in pomiri njihova čustva. Tako se zaposleni lahko ponovno osredotočijo na svoje delo in kvalitetno opravljanje nalog.

## **4 Analitični del: predlog vpeljave postopka mediacije v konkretnem podjetju**

V zadnjem delu diplomske naloge se bom posvetila konkretnemu primeru, in sicer možnosti vpeljave postopka mediacije v proučevano podjetje. Najprej bom predstavila, kako na splošno zgleda vpeljava mediacije v podjetje, katere so glavne točke vpeljave in na kaj je treba biti pozoren. Nato bom na kratko predstavila izbrano podjetje in podala pregled njihovih obstoječih metod reševanja konfliktov in izobraževanj, ki vsebujejo sestavine ali principe mediacije. Končala bom s predlogom načrta vpeljave mediacije glede na moje lastno poznavanje družbe in na pridobljene podatke iz opravljenih pogovorov z izbranimi zaposlenimi v podjetju. S pomočjo njihovih odgovorov sem oblikovala predlog vpeljave.

### **4.1 Vpeljava mediacije v delovno organizacijo**

#### ***Mediacija kot del organizacijske kulture***

Odločilnega pomena je način vpeljave mediacije v podjetje, ker ta vpliva na nadaljnjo učinkovitost postopka. Da lahko zagotavlja uspešnost pri reševanju konfliktov, mora mediacija postati del organizacijske kulture. Vključena naj bi bila v splošni akt delovne organizacije, lahko pa je predvidena tudi v kolektivni pogodbi (Podro in Suff 2008, 15–16).

#### ***Podpora in sodelovanje delodajalca in sindikata***

Ključnega pomena za implementacijo mediacije v organizaciji sta sodelovanje in podpora delodajalca, ki lahko mediacijske postopke podpreta tako finančno kot tudi z zagotavljanjem časa in prostora za mediacijo. Poleg tega je za uspešnost uvedbe mediacije kot oblike reševanja sporov nujno, da sta o njenem uvajanju sporazumna delodajalec (vodstvo) in sindikat (Kanjuo in drugi 2009).

#### ***Vloga sindikata je ključna***

Sindikat ima pomembno vlogo pri promoviranju mediacije kot načina reševanja sporov na delovnem mestu v podjetjih, v katerih deluje tako med delavci kot med menedžmentom, saj ima že vzpostavljen status zaupanja vrednega. Prav tako lahko vodstvu podjetja pomaga pri urejanju primerne umestitve in ureditve mediacije v akte podjetja (Kanjuo in drugi 2009).

### ***Predstavitev in promocija mediacije med zaposlenimi***

Uvedba postopka mediacije v organizacijo podjetja sproži med zaposlenimi večje zaupanje v delodajalca. Prvi korak pri uspešni vpeljavi mediacije je celovita promocija postopka kot novega neformalnega načina reševanja delovnih konfliktov. Ustrezna predstavitev zaposlenim ima torej odločilno vlogo, ker razjasni pomen, bistvene značilnosti in potek tega postopka, kakšne možnosti imajo zaposleni, na koga se obrnejo, kdo ga izvaja, ipd. Pomembno je, da vsi dobro poznajo prednosti reševanja sporov z mediacijo: zagotovilo prostovoljnosti, odgovornost za rešitev, ki je v interesu vseh udeležencev namesto iskanja krivde; varovanje zaupnosti in dostojanstva udeleženi v procesu. Če je ustrezna predstavitev mediacije zastavljena tako, da se je udeležijo vsi, ne glede na status in delovno mesto, je to pomembno sporočilo o odprtosti modela in enakopravnosti vseh uporabnikov, ki se odločijo za to obliko reševanja sporov. Priporočljivo je tudi, da se postopek mediacije predstavi v internih medijih, ki so dostopni vsem zaposlenim, kot na primer: na oglasni deski na intranetu ali pa se objavi v internem časopisu in biltenu (Podro in Suff 2008, 15–17; Kanjuo in drugi 2009).

### ***Notranji ali zunanji mediator***

Velikim podjetjem se splača usposobiti enega ali več zaposlenih za vlogo notranjega mediatorja, saj bi na dolgi rok to predstavljalo za podjetje manjše stroške. Ponavadi je to zaposleni, ki ima »status zaupanja vrednega«, posluh za sodelavce in si želi postati mediator. Bistveno je tudi, da je lažje dostopen vsem zaposlenim, bolj je fleksibilen v smislu planiranja in organiziranja mediacijskih sestankov ter dobro pozna organizacijsko kulturo, s čimer lahko spodbuja k bolj »celostnemu« organizacijskemu odgovoru na reševanje sporov. V primerih, ko udeleženec spora ne želi reševati problema z notranjim mediatorjem, se lahko angažira zunanji mediatorja.

V manjših podjetjih pa notranji mediator ne pride v poštev, saj se med seboj vsi poznajo in bi med udeleženci v postopku zelo težko vzpostavil nepristranost, nevtralnost in zaupanje. V tem primeru se pokliče zunanji mediatorja (Doherty in Guyler 2008, 102–104; Podro in Suff 2008, 16).

### ***Evalvacija učinkov mediacije***

Za uspešen način rabe mediacije je nujna sprotne evalvacija njenih učinkov, tako z vidika organizacije kot prizadetih udeležencev. Prvi pogoj za uspeh pa je, da se vsi, tako zaposleni kot tudi predstavniki sindikata zavedajo, da je to ena izmed opcij reševanja sporov. Mediacije



ne smemo uveljavljati z željo, da bi na hitro rešili probleme; njene prednosti morajo biti ustrezno sprejete in ocenjene s strani vseh, ki jo bodo uporabljali, zagotovljeni morajo biti ustrezni kadrovske, finančni in časovni viri za njeno dejansko uveljavljanje (Kanjuo in drugi 2009).

### ***Stroški mediacije***

Stroški mediacije so definitivno manjši od stroškov pravnega na sodišču. Pomembno je, da se spor čim bolj zgodaj zazna in se takoj ponudi postopek mediacije. V začetni fazi spora odnosi med sprtima stranema še niso nepopravljivi in je možnost uspešne rešitve spora velika. Notranji mediator je v delovnem razmerju, zunanji pa je plačan po pogodbi, ki upošteva sprejete tarife.

### ***Kdo in kako da pobudo za mediacijo***

Pobudo za mediacijo dajo lahko zaposleni, ki so udeleženci spora, njihov neposredni vodja ali pa se ta posvetuje z določenim nadrejenim (npr. kadrovikom) in nato ta ukrepa; vse to je odvisno organizacije podjetja (Doherty in Guylar 2008).

Postopek se začne s predlogom, v katerem predlagatelj (v individualnem sporu: delavec ali delodajalec, v kolektivnem sporu pa sindikat ali skupina delavcev in delodajalec ali delodajalsko združenje) poleg drugih osnovnih podatkov opredeli sporno razmerje (Milanović 2008, 11).

### ***Izdelava priročnikov za vodje in uporabnike mediacije***

Učinkovita je tudi izdelava priročnikov za zaposlene v podjetju (vodje, HR-menedžerje), ki bi uporabljali mediacijske tehnike in delovali preventivno, ali v primeru, ko bi želeli napotiti svoje sodelavce na mediacijo. Takšen priročnik bi vseboval:

- Kaj je mediacija in njene značilnosti?
- Zakaj izbrati mediacijo?
- Kdaj je mediacija primerna?
- Odgovornost vodje.
- Obveznost vodje.

Prav tako bi bilo treba izdati splošni priročnik, torej za vse zaposlene za celotno podjetje, ki bi vseboval naslednje točke:

- Kaj je mediacija in njene značilnosti?
- Kdaj je mediacija uporabna?
- Kako se odločim, ali je mediacija primerna zame?
- Kaj naj pričakujem?
- Dogovor o poteku mediacije.
- Izjava o zaupnosti postopka.
- Sporazum o rešitvi spora.
- Kaj sledi?
- Pogosto zastavljena vprašanja (Podro in Suff 2008, 18).

### ***Primer začetka postopka mediacije***

Vodja predlaga postopek mediacije svojim sprotima zaposlenima. Ko se stranki odločita, da bosta spor reševali z mediacijo, skupaj soglasno odločita, kdo bo mediator – notranji ali zunanji, kar je odvisno tudi od ureditve podjetja. Na prvem srečanju z mediatorjem se dogovorita o poteku mediacije. V zvezi s tem sklenejo Dogovor o poteku mediacije, s katerim opredelijo predviden čas trajanja posameznega srečanja, stroške postopka, obvezo spoštovanja temeljnih načel mediacije, sklenitev sporazuma o uspešno končanem postopku ter o njegovi izvršljivosti. Poleg tega stranki podpišeta tudi izjavo o zaupnosti postopka.

Praviloma se mediacija odvija na skupnih srečanjih, kjer sprti stranki sodelujeta neposredno. Na eni strani, v imenu delodajalca, nastopa član uprave ali od nje neposredno za konkretni spor pisno pooblaščen oseba, na drugi strani delavec v individualnem sporu, v primeru, da gre za kolektivni spor, pa sindikat ali pooblaščen predstavnik skupine delavcev. Vsaka stranka ima lahko ob sebi tudi svojega zastopnika (odvetnika ali predstavnika sindikata), kar pa v takšnem postopku ni nujno, saj mediator skrbi, da sta stranki enakopravni ves čas trajanja postopka in da bo rešitev konflikta pravična in poštena.

Trajanje mediacije sicer ni strogo omejeno, ker je poudarek na sklenitvi sporazuma, predviden pa je rok konca postopka v 30 delovnih dneh od datuma vložitve predloga. Običajno v praksi poteka mediacija na srečanjih enkrat tedensko po 2 uri in se z nekaj srečanji tudi konča, k čemur pripomoreta dobro pripravljen postopek na strani strank in izkušen mediator.

Mediacijo lahko stranka predlaga tudi, ko je že sprožila sodni ali arbitražni spor, ki ga v času mediacije ne prekine. V primeru uspešno končane mediacije stranka umakne tožbo, za kar se zaveže s Sporazumom o rešitvi spora. Če mediacija ni bila uspešna, se spor lahko nadaljuje z arbitražo ali na sodišču.

Po tem ko mediator in stranki v posameznih fazah mediacije opredelijo posamične probleme, potrebe in interese strank v spornem razmerju, skupaj oblikujejo vsebino Sporazuma o rešitvi spora, kjer podrobno opredelijo rešitve spornega razmerja, ki so posledica v mediaciji izpostavljenih problemov in interesov posamezne stranke. Ko stranki soglašata z njegovo vsebino, ga podpišeta. Sporazum, ki je napisan v obliki notarskega zapisa in vsebuje klavzulo o izvršljivosti, je podlaga za takojšnjo izvršitev dogovorjenih rešitev spora (Doherty in Guylar 2008; Milanović 2008, 11–13).

## **4.2 Predstavitev proučevane delovne organizacije**

### **4.2.1 Kratek opis podjetja**

Proučevana delovna organizacija je mednarodno globalno podjetje, ki proizvaja izdelke z veliko dodano vrednostjo. Poslovno kulturo gradijo na medsebojnem zaupanju in timskem delu. Znanje, izkušnje in ustvarjalnost zaposlenih so konkurenčna prednost podjetja, moč in bogastvo.

Zaposlenim omogočajo prehajanja med različnimi strokovnimi področji v družbi, saj se zavedajo pomembnosti usposobljenih in motiviranih zaposlenih, zlasti vodij na vseh ravneh. Na ta način posameznik pridobiva znanje za različne poslovne funkcije in je usposobljen za celovito obvladovanje poslovnih procesov znotraj družbe.

Zavedajo se, da le znanje in motivacija zaposlenih omogočata nenehno uspešno prilagajanje izzivom. Zato te prilagoditve podjetje spreminja v prednosti, in sicer tako, da svoj razvoj gradi na znanju.

S sistemom izobraževanja omogočajo širjenje in poglobljanje znanja, večanje usposobljenosti posameznikov, inovativnost in učinkovitost timov ter s tem večjo vrednost zaposlenih in družbe.

#### **4.2.2 Razvoj in izobraževanje v izbranem podjetju**

Razvoj in izobraževanje sta procesa, s katerima se organizacija prilagaja okolju. Hitre spremembe v poslovnem svetu ter razvoj tehnologij, trgov in organizacijskih struktur narekujejo in omogočajo nastajanje novih znanj, ki slonijo na učinkovitem komuniciranju, skupinskem delu, ustvarjalnem razmišljanju ter sposobnosti reševanja problemov.

V nestabilnem in hitro spreminjajočem se okolju je treba vnaprej sistematizirati razvoj in izobraževanje, tako da omogočata tekoče in bolj fleksibilno prilagajanje podjetja okolju. Upravljanje sistema razvoja in izobraževanja zaposlenih predpostavlja v podjetju sestavni del funkcije menedžerskega upravljanja z vsemi viri.

Izboljšanje kvalitete dela in doseganje poslovnih ciljev temelji na znanju in boljšem razumevanju pojavov, stvari in dogodkov. Samo podjetje, ki upravlja ustrezen sistem razvoja izobraževanja, je lahko sposobno ustvarjati, pridobivati in prenašati nova znanja.

Tega se v izbranem podjetju zavedajo, zato z izobraževanjem zagotavljajo pridobitev in ohranjanje obveznih znanj (zakonodaja, standardi kakovosti, ZVO standardi in druga obvezna izobraževanja), poglobljanje in nadgrajevanje strokovnih / ekspertnih znanj ter razvoj sodelavcev, tako posameznikov kot timov, na področjih vodenja in upravljanja, timskih in komunikacijskih veščin, izboljševanja procesov, inovativnosti / fleksibilnosti ter ravnovesja med službenim in zasebnim življenjem.

#### **4.2.3 Dosedanja izobraževanja v izbranem podjetju, ki vsebujejo prvine mediacije**

- ***Obvladovanje konfliktov v podjetju***

Naučiti se, kako hitro in učinkovito prepoznati in tudi reševati konflikte (osebnost kot izvor socialnega konflikta). Na izobraževanju poleg prepoznavanja konfliktov spoznajo še naravo človekove osebnosti, oblike medosebni konfliktov, delo na sebi v konfliktnih situacijah, prag eskalacije konflikta in kaj lahko sami naredijo na različnih stopnjah konflikta.

- ***Poslovna pogajanja***

S posameznimi vajami udeleženci natančno ovrednotijo posamezne sestavine pogajanj, med katere štejemo predvsem osebnost pogajalca in komunikacijske sposobnosti. Prav tako razvijejo analitične sposobnosti, sposobnosti napovedovanj in odkrijejo nasprotnikove ter svoje skrite točke.

- ***Komunikacija***

Na delavnici izvajajo skupinsko delo in igranje vlog. Udeleženci spoznajo temeljna načela komuniciranja, predvsem se naučijo ločiti problem od osebnosti in to, kako se usmeriti na interes in ne na položaj. Osvojijo tudi tehnike za vzpostavitev stika s sogovorniki, aktivno poslušanje, pravilno spraševanje ter vodenje dialoga. Spoznajo tudi vzroke, zakaj se ljudje v posameznih situacijah različno odzivajo in zakaj pride do agresivnega ali pasivnega vedenja. Poleg tega pa prepoznajo svoje vedenjske obrazce in – da bi prispevali k boljšim medosebnim odnosom – poskušajo izboljšati svoj način komuniciranja.

- ***Veščine »coachinga« za vodje***

Vodje se naučijo delovati v stilu *coachinga*, kar pomeni, da prispevajo k razvoju sodelavca, ga usmerjajo in spremljajo njegov napredek.

Koncepti *coachinga*:

- oblikovanje in ustvarjanje zaveznitva
- 'povratno sporočilo' – *feedback*
- povzemanje
- pospeševanje delovanja
- izgradnja zaupanja
- učinkovita *coaching* vprašanja

- ***Kako ravnati s težavnimi situacijami in ljudmi***

Z naučenimi tehnikami se lažje obvladuje posameznike, ki veljajo za težke (naj so to kupci, sodelavci, podrejeni ali nadrejeni). Udeleženci se naučijo biti bolj fleksibilni in s tem dosežejo boljšo komunikacijo in sodelovanje na vseh področjih.

### 4.3 Predlog vpeljave mediacije v izbrano podjetje

Predlog vpeljave mediacije je nastal v sodelovanju z izbranimi zaposlenimi v izbranem podjetju. Prav tako mi je bilo v pomoč poznavanje podjetja, ki sem si ga pridobila s študentskim delom v kadrovske službi na oddelku za izobraževanje. Največ mi je pri sestavi predloga pomagala vodja oddelka za izobraževanje in dobra kandidatka za bodočo notranjo mediatorko. Glavne pogovore sem opravila z njo, še zlasti sva sodelovali pri določanju vpeljave neformalne oblike mediacije v zvezi z njenim vključevanjem v segmente izobraževanj.

S podatki, pridobljenimi v sodelovanju s pravno službo podjetja, sem oblikovala predlog vpeljave formalne oblike mediacije, ki bi po mojem mnenju najbolj ustrežal podjetju. Vprašalnik z odgovori pravne službe je interni dokument in ni dodan diplomski nalogi. Povzetek odgovorov sem vključila v predlog vpeljave.

#### 4.3.1 Postopek implementacije formalne oblike mediacije v izbrano podjetje

- A.** Vključitev postopka mediacije v **kolektivno pogodbo**, prav tako pa tudi v **splošni akt** podjetja.
- B.** Sodelovanje **sindikata** pri takšni implementaciji prepuščam kot možnost.
- C.** Usposobitev do treh zaposlenih za **notranje mediatorje**. Dva bi izbrali med trenutnimi zaposlenimi, enega pa med upokojenimi delavci podjetja. Izobrazili bi se na osnovnem usposabljanju za mediatorje Društva mediatorjev Slovenije. Glede na Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov, ki določa, da se vsako zadevo na sodišču najprej poskuša rešiti z eno od alternativnih oblik reševanja sporov, podjetje ne bi angažiralo zunanjega mediatorja. Njihova politika reševanja konfliktov temelji na tem, da se vse spore poskuša rešiti znotraj podjetja.
- D.** **Stroške** mediacije krije podjetje, poleg tega zagotavlja notranjega mediatorja, čas in prostor.
- E.** Udeleženec spora se obrne na **svojega vodjo**. Vodja mu pomaga razrešiti spor, če to ni mogoče, da pobudo za mediacijo in obvesti notranjega mediatorja.

Struktura prijave spora v izbranem podjetju:

1. Prizadeti se obrne na neposredno predpostavljenega.
2. Nato na mediatorja.

3. Šele nato na sodišče.

**F. Promocija** mediacije med zaposlenimi – najprej se oblikuje obvestilo za vse zaposlene:

- Po elektronski pošti vsem, ki imajo delovni elektronski naslov
- Na intranetu
- V internem časopisu
- V biltenu
- Na oglasni deski
- Promocijska akcija (kratko informativno predavanje)

**G. Izdelava priročnikov:**

- **Vodje** dobijo priročnik v obliki akta po elektronski pošti. Vsebinsko se razlikuje od priročnika za vse zaposlene. Poleg splošnega opisa postopka mediacije bi bili vključeni tudi odgovornost in obveznost vodij.
- Priročnik za **vse zaposlene** bi bil v fizični obliki na voljo v tajništvu posamezne enote in v kadrovski službi, v elektronski obliki pa na intranetu.

#### **4.3.2 Postopek implementacije neformalne oblike mediacije v izbrano podjetje**

V sodelovanju z vodjo oddelka za izobraževanje izbranega podjetja in mediatorjem g. Rudijem Tavčarjem, ki je tudi predavatelj na usposabljanjih za mediatorje na Društvu mediatorjev Slovenije, sem sestavila predlog vpeljave neformalnih izobraževanj o mediaciji, ki bi v izbranem podjetju potekala za vse zaposlene kot pomoč pri vsakdanjem delovanju.

Dve predavanji bi potekali v okviru kratkih informativnih delavnic za zaposlene, in sicer bi bila ena delavnica namenjena vsem zaposlenim, ena pa vodjem.

- a.) **Enourno izobraževalno srečanje, namenjeno vsem zaposlenim**, kjer bi se seznanili s postopkom mediacije in spoznali glavne mediacijske tehnike. Poleg tega tudi seznanitev z možnostjo interne mediacije, če bi bila takrat že vpeljana.
- b.) **Mini trening za vodje** – daljša delavnica, kjer bi se prav tako seznanili z mediacijo in njenimi tehnikami ter bi pri tem katero od tehnik, ki bi jim prišla prav pri vodenju, tudi osvojili. Poleg tega tudi seznanitev z možnostjo interne mediacije, če bi bila takrat že vpeljana.

Poleg v omenjeni dve delavnici bi mediacijo vključili tudi v **katalog izobraževanja** pod področje »**Vodenja**«:

c.) **Mediacija pri vodenju** – 34-urno informativno usposabljanje, kjer bi vodje spoznali postopek reševanja konfliktov z mediacijo. Z osvojitvijo mediacijskih tehnik bi svoje znanje lahko uporabili za moderiranje skupin, vodenje konfliktnih tem in sestankov in nenazadnje za reševanje konfliktov med kolegi. Usposabljanje bi potekalo zunaj podjetja, vendar v Sloveniji in bi bilo razdeljeno na štiri dni po osem ur.

#### 1. DAN IZOBRAŽEVANJA

- Alternativno reševanje sporov (ARS) na splošno
- Razlike med ARS (mediacijo, arbitražo) in sodnim odločanjem
- Prednosti mediacije
- Mediator
- Temeljna načela v mediaciji

#### 2. DAN IZOBRAŽEVANJA

- Ogled filma (primer reševanja spora med dvema zaposlenima znotraj podjetja)
- Konflikt na delovnem mestu
- Razumevanje človekovega obnašanja (s transakcijsko analizo)
- Mediacijske tehnike in veščine – aktivno poslušanje, *reframing*
- Vaje igranja vlog

#### 3. DAN IZOBRAŽEVANJA

- Faza eksploracije (raziskovanje)
- Raziskovanje ozadja spora in delo s čustvi
- Mediacijske tehnike in veščine – postavljanje pravih vprašanj
- Ločeni sestanki
- Vaje igranja vlog

#### 4. DAN IZOBRAŽEVANJA

- Primernost zadeve za neformalno interno mediiiranje
- Ravnovesje moči
- Pogajanja – kreativno iskanje rešitev v pogajanjih



- Izhodi iz slepe ulice
- Vaje igranja vlog

Vključitev mediacije v kratka informativna izobraževanja (točki a in b) bi poleg daljšega, bolj formalnega izobraževanja (točka c), veliko pripomoglo k temu, da bi ljudje začeli gledati na konflikt kot na naravni del življenja. Spoznali bi, da ga lahko vzamejo v svoje roke in ga sami poskušajo razrešiti, s tem pa izboljšujejo in vplivajo na kvaliteto odnosov ter na lastno osebno rast. Ta izobraževanja bi tudi pripomogla k seznanitvi čim večjega števila zaposlenih s samim postopkom in s tem na širjenje kulture reševanja konfliktnih situacij na miren način. Tako bi se v prihodnje zaposleni lažje odločali za rešitev problema z mediacijo s pomočjo enega od notranjih mediatorjev.

## Sklepne ugotovitve

V diplomski nalogi sem predstavila formalno in neformalno obliko mediacije. Spoznali smo, da je mediacija proces, v katerem se sprti strani ob pomoči mediatorja, nepristranske osebe, ki olajšuje komunikacijo, soočita, da bi rešili spor. Pri tem se odločita za rabo pogajalskih tehnik in za sklepanje kompromisov v želji, da bi bili na koncu obe zadovoljni. Gre za proces, v katerem stranki nadzorujeta, kakšen bo rezultat. Mediator se pri tem ne izpostavlja preveč in ne vpliva na njune rešitve. To počnejo sodniki, ki izrekajo sodbe. Mediator pa je strankama zgolj v pomoč pri iskanju za oba sprejemljive odločitve. Stranki se že na začetku sami odločita za sprožitev postopka mediacije, saj morata v proces vstopiti prostovoljno. Mediacijo oblikujejo etična pravila (temeljna načela), zato je povsem jasno, kaj se sme in česa ne. Nima procesnih pravil, kot jih imajo na primer sodne obravnave, a da sistem lahko koherentno deluje, morajo biti etična pravila zelo stroga in spoštovana.

Poleg dveh navedenih oblik mediacije sem v analitičnem delu predstavila predlog vpeljave postopka mediacije v konkretno podjetje, ki sem ga podkrepila z ugotovitvami iz pogovorov, opravljenih v podjetju in s sodelovanjem mediatorja in rednega predavatelja na usposabljanjih za mediatorje. Po analizi strokovne literature in analizi internega gradiva podjetja ter pogovorih z izbranimi zaposlenimi sem prišla do predloga implementacije, ki bi bil po mojem mnenju zelo primeren za izbrano podjetje, da bi bila vpeljava mediacije resnično uspešna.

Na tej točki diplomske naloge se moram soočiti z omejitvami. Kljub končani analizi ne morem sprejeti ali ovreči svojih zastavljenih hipotez, saj vpeljava mediacije v izbrano podjetje še ni bila realizirana. Vendar še zmeraj menim, da bo vpeljava mediacije kot metode upravljanja in reševanja konfliktnih odnosov v podjetju:

1. Nadgradila obstoječi sistem upravljanja (konfliktnih) odnosov v podjetju.
2. Prispevala k izboljšanju medosebnih odnosov v podjetju.

Moja diplomska naloga predstavlja za podjetje prvo fazo možne vpeljave mediacije, in sicer gre za seznanitev z omenjeno tematiko in s samo idejo, v naslednji fazi pa bi načrtovali dejansko vpeljavo. Naj še enkrat poudarim, da je pri implementaciji zelo pomembna seznanitev zaposlenih s postopkom mediacije. Zaposleni se morajo počutiti del projekta, saj se bo le na tak način lahko izvajalo mediacijo in spoštovalo njena temeljna načela. Dokler ljudje ne razumejo, kaj mediacija pomeni, ne kaže hiteti z vpeljavo. Zato je promocija

mediacije tako ključnega pomena. Mediacija temelji na prostovoljnosti, in če so ljudje k nečemu prisiljeni, se zagotovo ne bodo o ničemer dogovorili.

Če bi se moje proučevano podjetje v prihodnosti odločilo za realizacijo predloga, bi po mojem mnenju pripomogli k izboljšanju delovanja zaposlenih, saj mediacija v poslovno okolje prinaša številne prednosti in tudi nove izzive. Mediacija bi postala sestavni del učinkovitega in kreativnega sistema konfliktnega menedžmenta, s čimer bi zasedla pomembno mesto v sistemu poslovne odličnosti.

V izbrani organizaciji si zelo prizadevajo za sprotno reševanje konfliktov znotraj podjetja. Delajo na tem, da se zaposleni na svojem delovnem mestu počutijo dobro in tudi na zavedanju, da je delo vsakega posameznika za podjetje pomembno. Z vpeljavo mediacije bi povečali vsesplošno zaupanje zaposlenih v podjetje in s tem prispevali k izgradnji pozitivnega in uspešnega delovnega okolja, ki temelji na mirnem reševanju problemov in sporov.

Kot zanimivost lahko povem, da v Združenem kraljestvu, natančneje na Pooblaščenem inštitutu za osebje in razvoj v Londonu (Chartered Institute of Personnel and Development – CIPD) redno opravljajo raziskave o upravljanju konfliktov v delovnem okolju. Leta 2008 so izvedli zadnjo raziskavo o mediaciji v delovni organizaciji. Na vzorcu 766 odgovorov, od katerih jih je 327 potrdilo, da njihova podjetja uporabljajo mediacijo, so ugotovili, da so se najbolj izboljšali odnosi med zaposleni, odkar v podjetju izvajajo mediacijo. Ugotovili so tudi, da se je zmanjšal stres, ki so ga povzročali bolj formalni postopki reševanja konfliktov, prišlo je tudi do izboljšave pri ohranitvi pomembnih zaposlenih, zmanjšanja števila vloženih tožb na sodišče, razvoja organizacijske kulture, ki se osredotoča na upravljanje in razvoj zaposlenih ter tudi do zmanjšanja bolniške odsotnosti (Chartered institute of personnel and development 2008).

Mediacija se neprestano razvija, saj gre za način upravljanja odnosov, ki temelji na principih poštenosti, dajanja moči in medsebojnem spoštovanju. Nagle spremembe, ki jih doživljamo v 21. stoletju, kot so gospodarska kriza in okoljske težave, nas silijo k rabi inovativnih načinov reševanja konfliktov med ljudmi na vseh področjih, delovnih, družbenih in državnih. Mediacija je eden od teh načinov.

## Literatura

1. *Advisory, Conciliation and Arbitration service*. Dostopno prek: <http://www.acas.org.uk/index.aspx?articleid=1342> (14. januar 2010).
2. Advisory, Conciliation and Arbitration service. 2009. *Managing conflict at work*. London: ACAS publication. Dostopno prek: <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=960&p=0> (16. januar 2010).
3. Betetto, Nina. 2001. Alternativno reševanje sporov: Pravdnemu postopku pridružena mediacija. *Podjetje in delo* 27 (6-7): 1264–1271.
4. --- 2002. Metode in tehnike mediacije v pravdnem postopku. *Pravna praksa* (1). Dostopno prek: <http://iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (15. februar 2010).
5. --- 2008. *Alternativno reševanje sporov*. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev. Društvo mediatorjev Slovenije.
6. Chartered institute of personnel and development. 2008. *Workplace mediation, how employer's do it*. London: CIPD. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C9AC4E-B5D4-4F13-846F-28C861203148/0/workplacemediation.pdf> (17. januar 2010).
7. Cole, Lyn. 2007. Z mediacijo bom ustavljala vojne. *Ona*, 9. oktober.
8. Čelebič, Tanja. 2005. Reševanje konfliktov: za začetek se poslušajmo. *Tajnica*. Dostopno prek: [http://www.finance.si/129112/Re%20evanje\\_konfliktov\\_Za\\_za%20etek\\_se\\_poslu%20ajmo](http://www.finance.si/129112/Re%20evanje_konfliktov_Za_za%20etek_se_poslu%20ajmo) (5. marec 2010).
9. Dana, Daniel. 2001. *Conflict resolution*. New York: McGraw-Hill.
10. Dečman Dobrnjič, Olga. 2002. *Kako vodeni doživljajo vodenje*. Koper: Skupnost dijaških domov Slovenije.
11. Doherty, Nora in Marcelas Guyler. 2008. *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution*. London: Kogan page.
12. Društvo mediatorjev Slovenije. Dostopno prek: <http://www.slo-med.si/401.html> (15. marec 2010).
13. *Družba za mediacijo in reševanje sporov, skupaj rešimo spor*. Dostopno prek: <http://www.mediacija.si/> (17. januar 2010).
14. Fisher, Roger in William Ury. 1992. *Getting to yes, negotiating an agreement without giving in*. UK: Century Business.

15. Folberg, Jay in Alison Taylor. 1984. *Mediation: A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation*. London: Jossey-Bass Publishers.
16. Galič, Aleš. 2000. Sodiščem pridružene oblike alternativnega reševanja sporov v ZDA. *Odvetnik* 8: 6–10.
17. Hareide, Dag. 2006. *Conflict management – a nordic perspective*. Helsinki.
18. Herrman, Margaret S. 2006. *The Blackwell handbook of mediation: bridging theory, research and practice*. Avstralija: Blackwell Publishing.
19. Inštitut za mediacijo Concordia. Dostopno prek: <http://www.mediacija.net/> (12. januar 2010).
20. Iršič, Marko. 2007. *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
21. Iršič, Marko in Sabina Lenarčič. 2009. *Družinska mediacija in njena uporabnost v vsakdanjem življenju*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
22. Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Nevenka Černigoj Sadar, Gabi Čačinovič Vogrinčič, Barbara Rajgelj in Andrej Razdrih, ur. 2009. *Smernice, Model za mediacijo – orodje za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile*. Dostopno prek: [http://mediacija.zsss.si/uploads/Na/1f/Na1ftZAEAb\\_H394fi4jOAw/Smernice.pdf](http://mediacija.zsss.si/uploads/Na/1f/Na1ftZAEAb_H394fi4jOAw/Smernice.pdf) (15. maj 2010).
23. Končar, Polonca. 1999. Alternativni načini reševanja individualnih delovnih sporov. *Podjetje in delo* (8). Dostopno prek: <http://iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (5. februar 2010).
24. Korenjak Kramar, Ksenija. 2008. Mediacija – izziv in priložnost. *HRM* 21: 19–21.
25. Lamovec, Tanja. 1991. *Spretnosti v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva, Zavod RS za produktivnost dela.
26. Lederach, John Paul. 2003. *The little book of conflict transformation*. USA: Good Books.
27. Matešič, Ivan, Siniša Štimac, Zoran Kačić, Andrea Russo in Anton Marović, ur. 2007. *Naknada štete, mobbing, vještačenje, mirenje*. Split: Udruga Split zdravi grad.
28. Mediacija: Posebni programi alternativnega reševanja sporov. *Okrožno sodišče v Ljubljani*. Dostopno prek: <http://www.sodisce.si/okrolj/mediacija> (15. januar 2010).
29. Milanovič, Irena. 2008. *Mediacija ali kako po mirni poti reševati delovne spore v dejavnosti bančništva Slovenije*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije. Dostopno prek: [http://www.sbs.si/files\\_vsebine/20091112122554546/Mediacija\\_brosura.pdf](http://www.sbs.si/files_vsebine/20091112122554546/Mediacija_brosura.pdf) (5. januar 2010).

30. Možina, Stane, Rudi Rozman, Mitja I. Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Miroslav Glas, Janko Kralj, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
31. Novak, Janez. 2004. *Delovni spori*. Ljubljana: GV Založba.
32. Ozimek, Bojana. 2008a. *Harvard pravila in faze postopka*. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev. Društvo mediatorjev Slovenije.
33. --- 2008b. *Tehnike, ki se uporabljajo v posameznih fazah mediacijskega postopka*. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev. Društvo mediatorjev Slovenije.
34. Pel, Machteld. 2008. *Referral to mediation, a practical guide for an effective mediation proposal*. Hague: Sdu Uitgevers.
35. Podro, Sarah in Rachel Suff. 2008. *Mediation, an employer's guide*. London: ACAS publication. Dostopno prek: <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0> (6. Februar 2010).
36. *Pogodba o mediaciji*. 2006. Dostopno prek: <http://www.slo-med.si/95034.html> (10. februar 2010).
37. Potočar, Jernej. 2009. *Mediacija, sporočilo za javnost*. Dostopno prek: <http://www.sodisce.si/vislj/mediacija/> (3. marec 2010).
38. *Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah*. 2008. Dostopno prek: [http://www.mediacija.net/dokumenti/2008\\_01\\_29\\_Pz\\_mediacija.pdf](http://www.mediacija.net/dokumenti/2008_01_29_Pz_mediacija.pdf) (12. januar 2010).
39. Razdrih, Andrej. 2006. Izkušnje mediatorja. *Odvetnik* 8 (30): 11–13.
40. --- 2008. Mediacija v mirovnem procesu. *Odvetnik* 11 (39): 16–20.
41. --- 2009. Končno poročilo – mediacija. Prispevek za raziskovalni projekt. Ljubljana, 15. april.
42. Ristin, Gordana. 2007. Mediacija v pravu EU. *Podjetje in delo* (7). Dostopno prek: <http://iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (15. februar 2010).
43. --- 2008a. *Temeljna načela mediacijskega postopka*. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev. Društvo mediatorjev Slovenije.
44. --- 2008b. Izobraževanje mediatorjev in etični kodeks. V *Predlog Bele knjige o mediaciji*, ur. Društvo mediatorjev Slovenije in strokovnjaki s področja mediacije, 94. Dostopno prek: <http://www.slo-med.si/95034.html> (22. januar 2010).
45. Schrock-Shenk, Carolyn in Lawrence Ressler. 1999. *Making peace with conflict, practical skills for conflict transformation*. Canada: Herald press.
46. Shuker, Nan. 2003. V mediaciji smo sami svoji sodniki. *Sobotna priloga*, 13. september. Dostopno prek: <http://www.delo.si/tiskano> (15. februar 2010).

47. Stansfield, Val. 2008. *Models of workplace dispute resolution in the UK*. Dostopno prek: [http://mediacija.zsss.si/predstavitev\\_projekta/dokumenti](http://mediacija.zsss.si/predstavitev_projekta/dokumenti) (4. april 2010).
48. Šetinc Tekavec, Martina. 2002. *Mediacija, sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi*. Tržič: Učila.
49. Van Gramberg, Bernardine. 2005. *Managing workplace conflict: alternative dispute resolution in Australia*. Sydney: The Federation Press. Dostopno prek: Google knjige.
50. Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ). Ur. l. RS, št. 56/2008. Dostopno prek: <http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200856&stevilka=2339> (17. januar 2010).
51. Zalar, Aleš. 2000. Tožiti ali ne tožiti?. *Pravna praksa* (36). Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/LITE> (20. januar 2010).
52. --- 2001. Alternativno reševanje sporov: Temeljna načela alternativnega reševanja sodnih sporov. *Podjetje in delo* 27 (6-7): 1228–1240.
53. --- 2004. Pravda in mediacija. *Pravna praksa* (38). Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (21. januar 2010).
54. --- 2007. Alternativno (primarno) reševanje sporov – globalni trendi. *Podjetje in delo* (7). Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (15. februar 2010).
55. --- 2009a. *Postopek mediacije in reševanja sporov v medicini*, 7. oktober. Dostopno prek: [http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/2005/slike/drugo/2009/marec/090327\\_-\\_Postopek\\_mediacije\\_v\\_medicini\\_-\\_simp.\\_medicina\\_in....pdf](http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/2005/slike/drugo/2009/marec/090327_-_Postopek_mediacije_v_medicini_-_simp._medicina_in....pdf) (20. februar 2010).
56. --- 2009b. Revolucija v civilnem sodstvu. *Pravna praksa* (30). Dostopno prek: <http://www.iusinfo.si/LITE/Kazalo.aspx> (5. februar 2010).
57. *Zavod Rakmo*. Center za mediacijo in obvladovanje konfliktov. Dostopno prek: <http://www.rakmo.si/> (10. januar 2010).