

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Srebre

Mediacija kot način reševanja delovnih sporov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Ana Srebre

Mentorica:izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela

Mediacija kot način reševanja delovnih sporov

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Za spodbudo in podporo med pripravo diplomske naloge se zahvaljujem svoji družini.

*Za pomoč in strokovne napotke pri izdelavi diplomskega dela se zahvaljujem mentorici,
dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela.*

Mediacija kot način reševanja delovnih sporov

V diplomskem delu obravnavam mediacijo kot način reševanja delovnih sporov. Spori med ljudmi so nekaj, čemur se nikoli ni bilo in se ne bo mogoče popolnoma izogniti. Večino sporov je možno rešiti brez posredovanja sodišč, v drugih primerih pa le s pomočjo pravnega postopka. Mediacija je prostovoljen, izvensodni proces, v katerem se udeleženci - medianti - ob podpori nevtralnega in nepristranskega posrednika - mediatorja - sporazumejo, da bodo izmenjali stališča, odkrili in opredelili konfliktne točke s ciljem, da bi v skupnem razgovoru izdelali možnosti za doseg sporazumne in samo-odgovorne rešitve konflikta. Za potek mediacije je pomembna izkušnost mediatorjev, saj je uspešnost postopka odvisna od tega, kako hitro bo ugotovil vsa sporna dejstva in se osredotočil na mediante. Naloga in cilj mediatorja je predvsem, da prepriča sprti strani, da se soočita in pogovarjata o sporu, sam pa se aktivno vključuje v reševanje spora. Uspešno zaključena mediacija pri delovnih sporih pomeni ponovno vzpostavitev zaupanja med strankami, ki omogoča nadaljnje sodelovanje. To vpliva na boljšo delovno klimo in nenazadnje na boljše delovne uspehe.

Ključne besede: mediacija, mediator, delovni spori, delovno in socialno sodišče.

Mediation as a way for resolving labour disputes

In this paper I discuss mediation as a way for resolving labour disputes. Conflicts among people are something that has always been present and can not be avoided completely. Most of disputes can be solved without court intervention, in other cases, only through civil proceedings. Mediation is voluntary, non-judicial process, where the participants - two parties - agree to exchange views, identify and define points of conflict with support of neutral and impartial middleman - mediator – thus examining options for achieving compromise and self-responsible solution of the conflict through joint conversation. The overall skills and experience of the mediator are very important as they influence the outcome of the mediation and how fast the mediator will determine all the disputed facts. Mediators goal is to convince two parties to confront with the problem and talk about it, meanwhile he/she actively participates in the resolution of the dispute. Successfully concluded mediation in labour disputes means re-establishing trust between two parties which makes possible further cooperation. This has an impact on better working climate and better working success.

Key words: mediation, mediator, labour disputes, labour and social court.

Kazalo

1 UVOD.....	7
1.1 HIPOTEZA.....	8
2 MEDIACIJA.....	9
2.1 KAJ JE MEDIACIJA?.....	9
2.2 ZGODOVINA MEDIACIJE.....	11
2.2.1 Mediacija kot oblika metode alternativnega reševanja sporov	11
2.2.2 Zgodovina in razvoj v Sloveniji.....	12
2.3 PRAVNE PODLAGE IN PRIPROČNIKI.....	13
2.3.1 Evropska priporočila	13
2.3.2 Direktiva 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah	14
2.3.3 Zakon o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah	15
2.3.4 Bela knjiga o mediaciji.....	16
2.3.5 Evropski kodeks vedenja in ravnanja za mediatorje	18
2.4 MEDIATOR	20
2.4.1 Definicija.....	20
2.4.2 Veščine mediatorja	20
2.4.3 Izobraževanje mediatorjev	21
2.4.4 Vrste mediacije glede na aktivnost mediatorja.....	22
2.4.5 Somediacija	23
2.5 OBLIKE MEDIACIJE PO PREDMETU OBDELAVE.....	24
2.5.1 Družinska mediacija.....	24
2.5.2 Mediacija v skupnosti	24
2.5.3 Šolska in vrstniška mediacija.....	24
2.5.4 Mediacija v gospodarskih, delovnopравnih in civilnih sporih.....	25
2.5.5 Mediacija v delovnih skupnostih	25
2.5.6 Mediacija med žrtvijo in oškodovancem	25
2.6 TEMELJNA NAČELA.....	25
2.7 POSTOPEK IN FAZE MEDIACIJE	27
2.7.1 Uvodne formalnosti.....	28
2.7.2 Začetna faza – Uvodni sestanek.....	28
2.7.3 Raziskovalna faza	29
2.7.4 Faza pogajanj	29
2.7.5 Zaključna faza	30
2.8 MEDIACIJA V TUJINI	30
2.8.1 Velika Britanija.....	31
2.8.2 Norveška	32
2.8.3 Avstrija	33
2.8.4 Hrvaška	34
3 MEDIACIJA KOT NAČIN REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV	36
3.1 PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV	37

3.1.1 Individualni delovni spori	38
3.1.2 Kolektivni delovni spori	40
3.2 STRANKE V POSTOPKU MEDIACIJE DELOVNEGA SPORA	41
3.2.1 Ravnovesje moči med strankama.....	41
3.3 MEDIATOR V DELOVNOPRAVNIH SPORIH	42
3.4 POSTOPEK IN TEHNIKE MEDIACIJSKEGA POSTOPKA	44
3.5. PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV.....	45
4 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI IN PRIMERNOSTI MEDIACIJE V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH	47
4.1 DELOVNI SPORI	47
4.1.1 Najpogostejši delovni spori	47
4.1.2 Načini reševanja delovnih sporov	48
4.2 PREPOZNAVANOST MEDIACIJE V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH	49
4.2.1 Ugotovitve.....	49
4.2.2 Dileme	50
4.2.3 Aktivnosti	51
4.3 UPORABA MEDIACIJE	51
4.3.1 Začetki.....	51
4.3.2 Sedanjost	52
5 ANALIZA SODNE STATISTIKE O IZVAJANJU MEDIACIJE	54
5.1 POTEK POSTOPKA MEDIACIJE	54
5.2 DELOVNO IN SOCIALNO SODIŠČE	55
5.2.1 Statistični podatki posameznih Delovnih in socialnih sodišč	55
5.2.2 Statistični podatki sodne statistike Republike Slovenije.....	56
6 SKLEP	57
7 LITERATURA	59

1 UVOD

S svojo diplomsko nalogo želim pokazati, da bi se lahko večina delovnih sporov, ne glede na vzrok nastanka, tako individualnih kot kolektivnih med delavci in delodajalci, kot tudi med delavci, rešila s pomočjo mediacijskih postopkov.

Predvsem bi se na ta način lahko rešili hitro oziroma takoj, ko nastanejo. Hitra rešitev delovnih sporov pomeni boljše delovno počutje in pozitivno delovno klimo, večjo pripadnost kolektivu, boljše sodelovanje med delavci ter s predstavniki delodajalcev (menedžerji), in ne nazadnje večjo storilnost oziroma produktivnost.

Za temo diplomske naloge sem se odločila zato, ker menim, da bi reševanje problemov/sporov lahko potekalo manj stresno in v prijetnejšem okolju kot to narekuje sodni postopek, ki poteka za zaprtimi vrati in po strogo vodenih pravilih.

Skozi nalogo bom predstavila svoje ugotovitve in načine reševanja delovnih sporov ter potrdila ali zavrnila zastavljeni hipotezi, kako uspešna je mediacija pri nas ter katere ovire je še vedno potrebno upoštevati.

Diplomsko nalogo bom začela z razložitvijo pomena mediacije in njenih definicij po Nini Betetto (2002), Menkel Meadow teoriji (2006) in Christopher W. Moore-u (2003), zgodovino mediacije, pravne podlage v Sloveniji, pomen mediatorja ter pomen samega mediacijskega postopka, kako je mediacija uporabljena v tujini itd.

Nadalje bom najprej opredelila delovne spore in se osredotočila na spore, ki so primerni za reševanje z mediacijo, predstavila stranki v mediacijskem postopku ter prikazala pomen mediatorja pri reševanju sporov. Svojo nalogo sem osnovala na postopku in pravilih mediacije, ki veljajo v Sloveniji.

V nalogi se opiram tudi na raziskavo v okviru mednarodnega projekta Zveze svobodnih sindikatov Slovenije "Model za mediacijo – orodje za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile", ki jo je opravila interdisciplinarno sestavljena raziskovalna skupina na

Fakulteti za družbene vede* in se je odvijala od novembra 2008 do maja 2009 (Kanjuo Mrčela in drugi 2009).

Namen raziskave je bilo ugotoviti: na katerih področjih v slovenskih organizacijah prihaja do sporov in diskriminacije zaposlenih (po spolu in drugih osnovah, kot so npr. starševstvo, istospolna usmerjenost, starost, nacionalnost idr.), kako se spori med delavci oziroma delavkami in delodajalci oziroma delodajalkami ter problemi glede doseganja enakih možnosti diskriminacije rešujejo (ali so pri tem prisotne sestavine mediacijskih postopkov) in kakšna so mnenja različnih udeležencev v organizacijah o mediaciji kot možnem načinu reševanja sporov/problemov na splošno in v konkretnih organizacijskih okoljih.

V letu 2009 so na slovenskih Delovnih in socialnih sodiščih (Ljubljana, Maribor, Celje, Koper) začeli uvajati postopek mediacije pri reševanju delovnopравnih sporov. V diplomski nalogi bom predstavila rezultate uspešnosti do 30.4.2010.

1.1 HIPOTEZA

Hipoteza, ki si jo postavljam na začetku svoje naloge je naslednja:

Še vedno obstajajo ovire za uvajanje mediacije znotraj delovnega okolja.

Statistični podatki o mediacijah z Delovnih in socialnih sodišč po Sloveniji kažejo, da je odstotek uspešno rešenih sporov s pomočjo mediacije še vedno zelo nizek, saj je postopek nov in obstaja nezaupanje sprtih strani v tako reševanje. Raziskava (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) je pokazala, da so delavci seznanjeni o mediacijskem postopku, vendar pa postopki za izvajanje niso dorečeni.

* Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dr. Nevenka Černigoj Sadar, Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, Dr. Barbara Rajgelj, Andrej Razdrih, Ana Srebre.

2 MEDIACIJA

2.1 KAJ JE MEDIACIJA?

„MEDIACIJA je eden od uspešnih, v svetu zelo uveljavljenih načinov reševanja konfliktov. 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“ (Inštitut za mediacijo CONCORDIA).

Mediacija je odgovor na krizo učinkovitosti sodnega sistema. Predstavlja nov način neformalnega oziroma alternativnega reševanja sporov, kjer vpleteni aktivneje sodelujejo pri reševanju konfliktov. Cilj rešitve spora je predvsem v nadaljnjem sodelovanju.

Nina Betetto (2002) meni, da je „mediacija kot oblika alternativnega reševanja sporov, 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“.

Po Menkel- Meadow teoriji mediacija v širšem smislu pojasnjuje vlogo konflikta v družbi, pomembnost enakovrednosti strank, participacije, samo-odločanja in obliko reševanja problemov in sprejemanja odločitev (Menkel- Meadow 2006, 4–6).

Mediacija je torej postopek, v katerem naj bi se dosegla osebna in družbena preobrazba v smeri razvijanja novih in kreativnih človeških odnosov na področju problemov in sporov.

Christopher W. Moore (2003) definira „mediacijo kot intervencijo v pogajanjih ali razreševanju konflikta s strani tretje nevtralne osebe, ki pomaga osebama v sporu pri sprejemanju rešitve in nima pristojnosti odločanja o zadevi. Dogovor vsebuje obojestransko dogovorjeno in sprejeto rešitev problema, tako da pomaga pri ohranjanju in izboljšanju medsebojnega odnosa vpletenih“.

Pri tem načinu reševanja sporov nevtralna tretja oseba - mediator s svojim delovanjem pomaga strankam doseči sporazum, ki spor razrešuje, na novo ureja medsebojne pravice in obveznosti strank, predvsem s ciljem bodočega sodelovanja. Če stranke tak sporazum podpišejo pred sodnikom, dobi ta moč pravnomočne sodne odločbe. Tak postopek

posredovanja vodi k rešitvam, ki so hitrejše, cenejše in bolj prilagojene interesom strank kot sodni postopek.

Mediacija se izvaja v postopku, ki je ločen od sodnih postopkov t.i. zunaj sodna mediacija ali v okviru že začetega postopka na sodišču t.i. sodišču pridružena mediacija. Če je postopek zunaj sodne mediacije neuspešen, če stranke ne dosežejo dogovora, lahko za isti spor sprožijo ustrezen postopek pred sodiščem.

V zadnjem obdobju se mediacija zaradi svojih prednosti pred sodnim postopkom vse bolj pogosto uporablja v različnih sporih: v civilnih, gospodarskih, družinskih, šolskih in v delovno pravnih sporih.

Cilj mediacije je, da medianta celovito rešita sporno razmerje ter da v čim večji meri zadovoljita svoje in tudi interese nasprotni strani - drugega medianta. To je mogoče storiti v procesu razgovora, v katerem ima vsak od mediantov enakovredno možnost predstaviti vsebino spora in probleme ter prisluhniti drugemu mediantu in njegovemu videnju spornega razmerja.

Danes je mediacija najbolj poznana kot alternativna metoda reševanja tistih sporov, ki bi sicer pristali na sodišču, vendar pa se vedno pogosteje uporablja tudi kot sredstvo reševanja različnih konfliktnih situacij znotraj družbene skupnosti.

Z mediacijo želimo vzpostaviti novo kulturo reševanja sporov, kjer ni zmagovalca in poraženca, kjer vzamemo spor v lastne roke in ga sami rešimo.

V procesu mediacije poskušamo razumeti tako eno kot drugo stran, se poglobiti v interese vseh strani in razumeti ozadje spora. V procesu iskanja rešitve poskušamo najti način, kako bi bili zadovoljeni interesi vseh strani.

Razvoj mediacij in vgraditev teh postopkov v številne dele naše družbe, lahko ljudem prinese možnost izbire načina reševanja sporov. Izbira pa lahko le tista oseba, ki je seznanjena z možnostmi in se lahko svobodno odloči.

2.2 ZGODOVINA MEDIACIJE

Mediacija ni iznajdba današnjega časa, temveč prilagoditev nečesa, kar je že obstajalo v drugih kulturah in drugih časovnih obdobjih. Najverjetneje obstaja mediacija od takrat, ko so bili na zemlji prvi trije ljudje in so med njimi nastajali spori, katere so želeli rešiti.

Do množične uporabe alternativnih metod reševanja sporov, med katere sodi mediacija, je prišlo v 60. letih prejšnjega stoletja v ZDA. Zaradi vietnamske vojne, študentskih gibanj, feminističnih gibanj, potrošniških gibanj, zavesti o človekovih pravicah, spremenjenih socialnih razmerah, je prišlo pred ameriška sodišča tako veliko sporov, da jih ta niso bila sposobna reševati. Hitrejše in učinkovitejše reševanje teh sporov so našli v uporabi alternativnih metod (Suičić Vuković).

2.2.1 Mediacija kot oblika metode alternativnega reševanja sporov

Alternativno reševanje sporov (ARS) je način reševanja sporov brez udeležbe sodišč.

Po definiciji ARS so to take oblike reševanja sporov, kjer sprti stranki s sporazumom ali poravnavo sami rešita spor, ali kjer s posredovanjem tretje stranke rešita spor tako, da ne pride do sodnega postopka. V reševanje spora je vključena tretja oseba, ki je popolnoma nevtralna in nadomešča vlogo sodnega organa ali arbitra. V začetku so med ARS šteli tudi arbitražni postopek, kar pa sedaj ne velja več, saj se smatra, da je bliže sodnim postopkom. V preteklosti so uporabljali način ARS predvsem pri reševanju kolektivnih delovnih sporov, individualne delovne spore pa so v glavnem reševali v sodnem postopku (Zalar 2007).

Mediacija in/ali arbitraža kot oblika ARS sta že zelo zgodaj uporabljene za reševanje različnih sporov, ki so nastali med državami - mednarodni spori, med trgovci - trgovinski spori in med delavci in delodajalci - delovni spori.

Že pri starih Rimljanih zasledimo zapise, da so reševali spore s pomočjo arbitraže. Mediacija pa se prvič omenja v srednjem veku kot trgovinska mediacija.

Pred letom 1066 so se v Angliji reševali konflikti med ljudmi v večini primerov s pomočjo tretje osebe. Takšen način ni bil vedno uspešen, tudi zaradi pristranskosti oseb, zato so

kralji uvedli sodnike, ki so sodili v imenu ljudstva - razvilo se je javno pravo. Odločitve sodnikov so bile zelo nepredvidljive, saj je bila razsodba odvisna od aktivnosti posamezne stranke. Pri trgovskih sporih takšen način rozsodbe ni bil sprejemljiv, zato se je razvilo trgovsko pravo, kjer je pomembna vloga namenjena arbitraži (History of Mediation).

V moderni dobi v največji meri pomeni "iti na sodišče" dolgotrajno in drago. Prav zaradi tega se med nekaterimi partnerji v poslovnem svetu že vnaprej predvideva reševanje sporov z mediacijo in/ali arbitražo in ne na sodišču. Zelo uspešne so mediacije in/ali arbitraže pri reševanju sporov v gradbeni dejavnosti in zavarovalništvu, prav tako pa tudi v drugih dejavnostih (History of Mediation).

V Angliji se različni postopki ARS uporabljajo predvsem kot alternativa sodnemu postopku reševanja delovnih sporov. V Nemčiji in Franciji pa so lahko del sodnih postopkov, čeprav sodišče v tem primeru ne sprejme meritorne odločitve. V ZDA se je mediacija in/ali arbitraža pogosto uporabljala za reševanje delovnih sporov med delavci in delodajalci ter pri gospodarskih sporih zaradi različne interpretacije pogodbe pogodbenih strank (History of alternative dispute resolution).

2.2.2 Zgodovina in razvoj v Sloveniji

Prve ideje in razprave o uvedbi mediacij tudi v naš pravni sistem zasledimo v letu 1995. Potrebno je bilo raziskati možnosti za tako uvedbo in postaviti osnovne kriterije za sprejetje pravil in načina dela. K uvedbi mediacij kot eni izmed oblik reševanja sporov, so se nagibali vsi, ki so v tem videli tudi veliko priložnost za zmanjšanje sodnih zaostankov.

Prvi mediacijski projekt so v Sloveniji izvajali v okviru Centra za socialno delo v Mariboru v devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Pravno-informacijski center nevladnih organizacij – PIC pa je leta 1998 pričel z izvajanjem osnovnega mediacijskega usposabljanja (Sučić Vuković).

Na Okrožnem sodišču v Ljubljani mediacije izvajajo od začetka leta 2001 v okviru programa reševanja sodnih zaostankov. V letu 2007 pa je bilo na sodišču v postopku

mediacije uspešno zaključenih 382 zadev. Program se redno izvaja v pravnih, družinskih zadevah in gospodarskih sporih (Okrožno sodišče v Ljubljani 2009).

Za nemoteno in uspešno izvajanje mediacijskih postopkov so izredno pomembni mediatorji. Zato je sodišče v začetku samo postavilo program izobraževanja in predpisalo minimalne standarde za mediatorje. Nekaj mediatorjev pa se je šolalo že v okviru izobraževanja, ki ga organizira Društvo mediatorjev Slovenije. Na listi mediatorjev tega sodišča je bilo v letu 2007 aktivnih 125 mediatorjev. Status mediatorja lahko v skladu z zahtevami programa pridobijo le pravniki, za komediatorje pa to ni pogoj. Največ mediatorjev je odvetnikov, sledijo upokojeni sodniki in pravniki, zaposleni v gospodarstvu, nekaj je notarjev in sodnikov. Somediatorji so psihologi, socialni delavci in drugi nepravniki (Betetto 2008, 9–14). 5

V zadnjih letih je razvoj mediacije pospešen. Ustanovljene so bile mrežne mediacijske organizacije: Združenje mediacijskih organizacij Slovenije – MEDIOS ter Društvo mediatorjev Slovenije – DMS, povečala se je ponudba programov usposabljanj ter izvajanih mediacij, umeščanje mediacije v različne politike, predpise in ukrepe, ter vse večja prepoznavnost v splošnih javnostih.

2.3 PRAVNE PODLAGE IN PRIPROČNIKI

2.3.1 Evropska priporočila

Svet Evrope je na področju mediacij izdal štiri priporočila (Recommendation- Rec):

- Rec(98)1 z dne 21. januarja 1998 o družinski mediaciji, ki določa temeljna načela in priporoča, da država nadzira mehanizme za izbiro in izobraževanje družinskih mediatorjev.
- Rec (99)19 z dne 15. septembra 1999 o uporabi mediacije v kazenskih zadevah, v katerem priporoča mediacijo, kakor tudi aktivno vključitev oškodovanca in obdolženca v kazenski postopek, v vseh fazah tega postopka. Opozarja na pravico oškodovanca, da se mu povzročitelj škode opraviči. Tudi to priporočilo opozarja na

določene standarde in etična pravila, na nadzor nad izbiro in usposabljanje teh mediatorjev.

- Rec(2001)9 z dne 5. septembra 2001 o možnostih alternativnega reševanja sporov med upravnimi oblastmi in zasebniki, v katerem priporoča državam, da spodbujajo postopke ARS v upravnih sporih, ko je le mogoče.
- Rec(2002)10 z dne 18. septembra 2002 o mediaciji v civilnih sporih, v katerem priporoča državam članicam, da omogočijo ARS v civilnih sporih, kjer je to mogoče. Pri tem šteje med civilne spore tudi gospodarske spore, potrošniške spore in delovne spore. Tudi to priporočilo nalaga državi, da zagotovi standarde izbire, odgovornosti, usposabljanje mediatorjev, kakor tudi dolžnost, da informira državljane o možnostih ARS in o stroških.

Izdelano je bilo poročilo CEPEJ (European Commission for the Efficiency of Justice), ki deluje v okviru Sveta Evrope, o učinkih teh štirih priporočil na mediacijo. Člani delovne skupine so na podlagi odgovorov na poslane vprašalnike prejeli 52 odgovorov iz 16 držav, analizirali glavne ovire za mediacijo, napisali navodila, ki bi povečala ozaveščenost o mediaciji in povečala dostopnost mediacije ljudem. Ugotovili so, da je treba tudi sodnike in odvetnike ozavestiti o prednostih mediacije. Kljub vsemu je bila koristnost mediacije nesporno ugotovljena na vseh štirih področjih priporočil: tako za stranke kot tudi za države.

2.3.2 Direktiva 2008/52/ES Evropskega parlamenta in Sveta o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah

Evropska unija je že večkrat izrazila visoko podporo postopkom izvensodnega reševanja sporov, posebej še pri reševanju čezmejnih sporov. Pravni viri EU dolgo časa niso urejali mediacije kot samostojnega inštituta, so pa pri urejanju posameznih pravnih področij predvideli možnost ali obveznost držav članic, da omogočijo učinkovit način alternativnega reševanja sporov.

Komisija pri Svetu EU je na pobudo Sveta 19. aprila 2002 pripravila Zeleno knjigo o alternativnem reševanju sporov na področju civilnega in gospodarskega prava, kjer so opredeljene metode ARS, izključujoč pri tem klasično arbitražo.

Na podlagi izhodišč iz Zelene knjige in podanih pripomb nanjo je Komisija 22. oktobra 2004 pripravila predlog Direktive Evropskega parlamenta in Sveta EU o nekaterih vidikih mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah kot prvega pravno zavezujočega dokumenta Evropske unije, ki ureja mediacijo kot splošen institut.

2.3.3 Zakon o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah

Dne 21.6.2008 (objavljen 6.6.2008 v Uradnem listu RS 56/2008) je pričel veljati Zakon o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ), katerega temeljni namen je olajšati dostop do alternativnega reševanja sporov in spodbuditi mirno reševanje sporov s spodbujanjem uporabe mediacije.

Mediacija v civilnih in gospodarskih zadevah do sprejetja tega zakona zakonsko ni bila urejena, čeprav predstavlja v praksi najbolj razširjen postopek alternativnega reševanja tovrstnih sporov. Namen mediacije v civilnih in gospodarskih zadevah je predvsem, da se brez sodnega postopka doseže sporazum s ciljem razrešitve spora, obenem pa ohraniti poslovne ali osebne stike med strankami tudi v prihodnje, kar je ena izmed prednosti pred reševanjem sporov na sodišču. Postopek mediacije je tudi v civilnih in gospodarskih sporih neformalen in prilagojen interesom strank, zato je mnogo hitrejši od sodnega postopka. Stroški mediacije so nižji od stroškov sodnega postopka. Stranke se torej lahko o poteku mediacije sporazumejo, saj mediator vodi mediacijski postopek v skladu s skupnimi interesi strank.

ZMCGZ v 11. členu določa o zaupnosti podatkov skladno s splošnimi določili mediacijskega postopka.

Zakon izrecno določa, da se udeleženci mediacije kasneje v arbitražnem, sodnem ali podobnem postopku, praviloma ne smejo sklicevati, jih predložiti kot dokaz ali pričati o:

- vabilu stranke k mediaciji ali dejstvu, da je bila stranka pripravljena sodelovati v mediaciji;
- mnenjih in predlogih glede možne rešitve spora, ki so jih stranke izrazile med mediacijo;
- izjavah ali priznanjih dejstev, ki so jih stranke dale med mediacijo;
- predlogih mediatorja;
- dejstvu, da je stranka pokazala pripravljenost sprejeti mediatorjev predlog za mirno rešitev spora ter
- listinah, pripravljenih izključno za potrebe mediacije.

Ti podatki se v postopku pred arbitražo, sodiščem ali drugim državnim organom lahko razkrijejo ali uporabijo v dokazne namene samo pod pogoji in v obsegu, ki ga zahteva zakon, sicer pa takšni podatki predstavljajo nedopustno dejstvo ali dokaz.

Pomembno je še, da mediacija učinkuje tudi na zastaralne in prekluzivne roke zahtevka, ki je predmet mediacije, saj med trajanjem mediacije ti roki ne tečejo. Če se mediacija konča brez sporazuma o rešitvi spora, se zastaranje nadaljuje od trenutka, ko je postopek končan brez sporazuma o rešitvi spora. Če je s posebnim predpisom določen rok za vložitev tožbe, se ta rok v zvezi z zahtevkom, ki je predmet mediacije, ne izteče prej kot 15 dni po koncu mediacije.

Stranke se lahko sporazumejo, da se sporazum o rešitvi spora sestavi v obliki neposredno izvršljivega notarskega zapisa, poravnave pred sodiščem ali arbitražne odločbe na podlagi poravnave. Stranke se torej ne morejo sklicevati zgolj na mediacijski sporazum kot izvršilni naslov. Obenem lahko vsaka izmed strank vsak trenutek poda pisno izjavo o zaključku postopka. Če je v postopku udeleženih več strank, se mediacija konča samo za stranko, ki je podala izjavo, vendar le v primerih, ko se mediacija tudi brez te stranke lahko nadaljuje. Sicer je običajno, da se z odstopom ene stranke, mediacija zaključi kot neuspešna.

2.3.4 Bela knjiga o mediaciji

V pravu Evropski Uniji se je izoblikoval strokovni izraz »Bela knjiga« ali »Zelena knjiga« za programske dokumente, ki jih predvsem sprejema Komisija in predlaga Svetu in

Parlamentu. Svet in Parlament nato skupaj sprejemata najpomembnejše pravne vire v EU, ki se oprejo na besedilo takšnega programskega dokumenta.

Prav po tem vzoru so Društvo mediatorjev Slovenije in strokovnjaki s področja mediacije dne 17.6.2008 predstavili predlog Bele knjige o mediaciji.

Bela knjiga je programski dokument o mediaciji v skoraj vseh vrstah sporov: mediaciji na področju družinskih sporov, v šolah, v 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. Bela knjiga predstavlja regulativni okvir za mediacijo v naši državi, podaja evropske direktive, ki so bile sprejete, navaja smernice o izobraževanju mediatorjev ter navaja določila etičnega kodeksa.

Bela knjiga je torej ogrodje, ki bi ga lahko uporabili kot osnovo za sprejem nacionalne strategije na področju mirnega reševanja sporov, opozorili na manjkajoče predpise na tem področju in določili način financiranja.

Bela knjiga določa glede na našo sodno prakso tudi način napotitve na mediacijo:

- stranki se o možnosti obvestita z brošuro, ki se pošlje obema strankama ali
- stranki se o možnosti seznanita na naroku, ko jima informacijo posreduje sodnik.

Zaključek Bele knjige prinaša predlog za regulativni okvir za mediacije v Sloveniji. Sklicuje se na direktive Evropskega parlamenta o tej problematiki.

Mnenje mediacijske stroke je, da se mora oblikovati model, kjer je potrebno upoštevati naslednja izhodišča:

- poklic mediatorja mora ostati dostopen vsem, ne glede na njihovo izobrazbo;
- mediacije lahko izvajajo akreditirani ali neakreditirani mediatorji;
- obstajati mora sistem obravnavanja pritožb zoper delo mediatorjev;
- vzpostavi se register akreditiranih mediatorjev;

- akreditacije posameznih mediatorjev naj ostanejo prosta izbira organizacij in institucij, ki zagotavljajo mediacijske storitve;
- centralno samoregulatorno telo, v katerem sodelujejo vsi zainteresirani mediacijski centri, društva oziroma združenja lahko izvaja akreditacijo organizacij, institucij in centrov na podlagi sprejetih standardov usposabljanja in ocenjevanja ter sprejetega kodeksa etike mediatorjev oziroma kodeksa mediacijskih praks;
- v pogodbe o zaposlitvi vnesti obvezne mediacijske klavzule;
- v civilnopravnih sporih zoper državo, če tožnik soglaša z mediacijo ter
- zagotoviti brezplačni mediacijski postopek za stranke.

2.3.5 Evropski kodeks vedenja in ravnanja za mediatorje

Kodeks je bil sprejet 6.4.2004 in določa način postavljanja mediatorjev in pogoje za njihovo imenovanje. Izpostavljene so naslednje kvalitete:

- *Strokovnost* - Mediatorji morajo biti ustrezno strokovno usposobljeni in večji v postopku mediacije. Potrebno je stalno izobraževanje in izpopolnjevanje ter predvsem pridobivanje izkušenj pri mediacijski dejavnosti. Mediator naj bi imel izkušnje iz področja nastalega spora, saj bo njegova učinkovitost v takih primerih najvišja.
- *Imenovanje* - Mediator mora pred sprejemom imenovanja sam oceniti, če ima dovolj znanja in sposobnosti za izvedbo določene mediacije. Na zahtevo strank mora razkriti podatke o svojem znanju in izkušnjah.
- *Neodvisnost* - Mediator mora biti v postopku mediacije popolnoma neodvisen. Stranka mora razkriti vse okoliščine, ki bi lahko vplivale na njegovo neodvisnost ali ki bi lahko povzročile nasprotje interesov. V takih primerih lahko mediator sprejme ali nadaljuje mediacijo z zagotovitvijo svoje popolne nepristranskosti, vendar le z izrecnim soglasjem strank.

- *Nepristranskost* - Mediator mora biti v svojem ravnanju in odnosu do strank vedno nepristranski.
- *Sporazum o mediaciji* - Mediator mora strankam natančno razložiti mediacijski postopek ter vlogo mediatorja. Stranke morajo razumeti in izrecno sprejeti vsebino in pogoje sporazuma o mediaciji. Sporazum o mediaciji se na zahtevo strank sestavi v pisni obliki, sicer velja tudi ustni dogovor. Mediator vodi postopek na ustrezen način ob upoštevanju vsakokratnih okoliščin primera.
- *Poštenost postopka* - Mediator lahko mediacijski postopek tudi predčasno konča, vendar mora o razlogih obvestiti stranki.
- *Konec postopka* - Postopek mediacije se konča s sporazumom, ki mora izkazovati doseženo sporazumno soglasje vseh strank, tako da vse stranke razumejo pogoje sporazuma ali poravnave.

Tudi posamezna stranka ali vse lahko kadarkoli odstopijo od mediacije, ne da bi bile dolžne pojasnjevati svojo odločitev.

Mediator lahko na zahtevo strank in v mejah svoje pristojnosti pomaga strankam oblikovati sporazum, tako da bo izvršljiv.

- *Honorar* - Mediator mora strankam podati popolne informacije glede načina obračuna honorarja. Mediator ne more pričeti mediacije, dokler vse stranke v postopku ne sprejmejo načel o zaračunavanju njegovega honorarja.
- *Zaupnost* - Mediator mora ohraniti zaupnost vseh informacij, ki jih pridobi od strank, če se mediacija opravi ali ne, razen če je prisiljen k razkritju po zakonu. Informacije, ki jih je mediatorju zaupno sporočila ena od strank, ne sme posredovati drugim strankam brez njenega dovoljenja, razen če ga k temu zavezuje zakon.

Mediator sme razkriti zaupne podatke le v primeru, če stranki to dovolita, da gre za kaznivo dejanje ter da s tem prepreči nevarnost za življenje in zdravje drugih.

2.4 MEDIATOR

2.4.1 Definicija

Mediator je oseba, ki s svojim znanjem in posebnimi tehnikami pomaga vpletenim do razumevanja problematike spora, sodeluje pri iskanju rešitev in pomaga najti za vse vpletene izvedljiv zaključek. Mediator ni sodnik, ki bo na konci povedal kdo ima prav in kdo ne. Je oseba, ki ima odlične komunikacijske sposobnosti, da govori jasno, izraža dobronamernost, kompetentnost, vztrajnost in nepristranskost.

Mediator pomaga mediantoma izpostaviti ključne točke spornega razmerja in njihove resnične interese ter skupaj z njima doseči vzajemno zadovoljiv sporazum. Če medianta uspešno zaključita mediacijo s sklenitvijo sporazuma, doživita ta postopek kot svoje lastno delo in uspeh.

2.4.2 Veščine mediatorja

Primeren in zaupanja vreden mediator je tisti, ki je strokoven, dobronameren, nepristranski, potrpežljiv in vztrajen. Vse te veščine izraža z glasom, mimiko obraza in položajem telesa. Stranka mora dobiti občutek, da je pomembna. Do strank mora biti objektivni, kar izraža z distanco in profesionalnostjo, vendar ne sme delovati hladno, lahko izkazuje tudi sočutje (Ristin 2008).

Mediator mora znati aktivno poslušati podajanje strank, kar pomeni, da jih ne prekinja in jim ne nasprotuje. Razumeti mora, kaj želi stranka povedati in istočasno opazovati odzive druge stranke na izvajanje prve. Predolgo govorjenje in govorjenje samo ene stranke mora mediator na primeren način prekiniti ali usmeriti njeno izjavo na bistvo spora. Nikjer ni določeno, kaj je primeren čas za podajanje posamezne stranke. Pomembno je, da se izrazi bistvo spora in pričakovanja.

Mediator mora biti sposoben racionalno dojeti čustva strank, ne sme dovoliti sovražnih čustev ali čustvenih izbruhov do nasprotnika. Kadar pride na skupnem sestanku do izražanja močne jeze, se mora mediator odločiti za ločena srečanja in s tem omogočiti, da

se postopek sploh lahko nadaljuje. Ko stranke spoznajo, da mediator čuti simpatijo do obeh strank se vzpostavi polje zaupanja in bolj poglobljeno povedo ozadje svojih sporov (Ristin 2008).

Prav tako mora mediator v konfliktnih situacijah paziti, da ne izgubi nadzor nad postopkom. To se lahko zgodi, če dovoli eni stranki, da prevlada v postopku, saj s tem izgubi zaupanje druge stranke in je rešitev spora vprašljiva.

2.4.3 Izobraževanje mediatorjev

Ali bo postopek mediacije uspešen, je v veliki meri odvisno od mediatorja. Zato je pomembno, da ima mediator potrebne osebne lastnosti (čustvena inteligenca), spretnosti (poslušanje, razumevanje itd.) in predvsem znanje, ki ga pridobi z ustreznim izobraževanjem in usposabljanjem.

Društvo mediatorjev Slovenije trenutno nudi najbolj primerno in tudi preverjeno izobraževanje v Sloveniji.

Bodoči mediatorji se na osnovnem izobraževanju seznanijo z alternativnimi oblikami reševanja sporov, s temeljnimi značilnostmi, načeli in tehnikami mediacij, veščinami, ki jih morajo mediatorji obvladati, ter o psihologiji reševanja konfliktov. Poleg teoretičnega dela izobraževanje obsega tudi praktični del, ki poteka v obliki igranja vlog. Po končanem izobraževanju so mediatorji usposobljeni za samostojno izvajanje mediacij, vendar pa jim program po koncu ne zagotavlja možnosti opravljanja mediacij.

Izobraževanje se zaključi s potrdilom oziroma certifikatom, ki ga udeleženec prejme, če je stalno prisoten in uspešno opravi izpit. V Sloveniji izobraževanje mediatorjev še ni zakonsko urejeno, zato posebnih kvalifikacijskih potrdil ali licenc društva ne izdajajo (Društvo mediatorjev Slovenije 2010).

2.4.4 Vrste mediacije glede na aktivnost mediatorja

Martina Šetinc Tekavc meni, da ima mediator nalogo, ki: "Omogoča potek procesa mediacije s tem, da preskrbi ustrezne pogoje za potek pogovora, pospešuje komuniciranje med strankama, pojasnjuje situacijo, kadar je to potrebno, pomaga iskati možne rešitve spora, ohranja ponos oziroma ugled strank, prenaša sporočila med njima ipd" (Šetinc Tekavc 2002, 61–62).

Poznamo več vrst mediacij, ki se med seboj razlikujejo glede na stopnjo aktivnosti mediatorja, s katero se slednji vključuje v reševanje spora.

Nekateri mediatorji se omejijo na pasivno poslušanje dialoga med strankami in posredujejo le v primeru, ko se začne čutiti napetost in nezadovoljstvo strank. Nasproten primer so mediatorji, ki zagovarjajo aktivno vlogo, ki zajema postavljanje neugodnih vprašanj, »brainstorming« na ločenih srečanjih, predlaganje opcij sporazumne rešitve spora in izdelovanje osnutka končnega sporazuma. V mediaciji se osredotočamo le na reševanje predmeta spora. Ob strinjanju strank pa lahko mediatorji uporabijo tudi drugačen pristop. Slednji se ne omejuje samo na pravna vprašanja in zahtevke, ampak skuša identificirati ter raziskati potrebe in interese strank. Mediator upošteva čustveno naravo strank ter njihove osebne probleme, ki predstavljajo oviro za mirno rešitev spora (Betetto 2002).

Po načinu delovanja poznamo več vrst mediacije (Zavod Rakmo):

- *Prostovoljna mediacija* je oblika mediacije, pri kateri je običajno, da se sprti stranki najprej srečata na sodišču in šele kasneje odločita za mediacijo.
- *Obvezna mediacija* je oblika mediacije, ki sta jo stranki s sporazumom vnaprej dogovorili, da bosta obvezno medsebojne spore reševati najprej s pomočjo mediacije. Mediacija pa je lahko kot obvezen predhodni poskus reševanja spora predvidena že v samih predpisih. V takem primeru se morata stranki najprej obrniti na posrednika za rešitev spora, šele če je posredovanje neuspešno, lahko sprožita spor pred sodiščem oziroma arbitražo.

- *Pospeševalna mediacija* - Vloga posrednika je bolj zadržana in pasivna. Mediator se ne opredeli glede spornih vprašanj, niti strankama ne predlaga možne rešitve problema, zgolj pospešuje pogajanja med strankama, ju posluša, išče nesporne ugotovitve, preoblikuje sovražne izjave strank v manj sovražne, stranki zbližuje v njihovih interesih in ju usmerja, da sami sporazumno dosežeta rešitev spora. Vloga mediatorja je povsem pasivna, saj ne predlaga rešitve spora, temveč strankama zgolj pomaga pri pogajanjih in sklepanju sporazumov. Rešitev spora sprejmeta stranki sami.
- *Ocenjevalna mediacija* - Vloga posrednika je bolj aktivna in ustvarjalna. Mediator lahko sam predlaga različne možne rešitve spora in strankama razlaga, zakaj bi bila katera od teh rešitev primernejša. Mediator poda strankama svojo oceno dejanskega stanja in pravnih vprašanj. Pojasni, kakšna bi bila možna odločitev sodišča v primeru sodnega postopka. Mediator ima aktivno vlogo, saj sme strankama tudi sam dajati predloge in priporočila za rešitev spora.

2.4.5 Somediacija

Po besedah Šetinc Tekavčeve je večina sporov večdimenzionalnih, kar pomeni, da poleg pravne in tehnične plati vključujejo še vsaj čustveno plat, zato je kot mediatorja težko najti osebo, ki bi imela znanje s vseh naštetih področij (Šetinc Tekavc 2002, 63).

V somediaciji kot mediator deluje skupina strokovnjakov ali dva mediatorja, ki so/sta izbrana glede na potrebe določene situacije mediantov. Prednost somediacije je, da obstaja več različnih kombinacij profilov dveh disciplin, ki lahko delujejo kot mediatorji. Somediatorja različnih disciplin lahko hitro ugotovita slabosti v sporazumu. Predvsem se pri dveh mediatorjih poveča dinamika procesa in s tem preprečita trikoten odnos med mediatorjem in strankama.

Potrebno je omeniti slabost somediacijskega postopka in sicer, da je takšna mediacija dražja, ker je potrebno plačati honorar obema mediatorjema. Postopek lahko traja dlje kot sicer, saj je organizacija samega postopka bolj zapletena.

Somediator je strokovnjak z drugo vrsto izobrazbe (npr. sociolog, psiholog, ekonomist itd.). Potrebne praktične izkušnje si pridobi s usposabljanjem ter ustreza pogojem za somediatorja. Pomembno je koga si mediator izbere za mediacijskega partnerja, saj je usklajenost ključna za uspešno voden postopek.

2.5 OBLIKE MEDIACIJE PO PREDMETU OBDELAVE

Poznamo več oblik mediacij, ki se odvijajo znotraj družine, v skupnosti, šoli in med vrstniki, v gospodarskih, delovnopравnih in civilnih sporih, v delovnih skupnostih ter med žrtvijo in oškodovancem (Inštitut za Concordio).

2.5.1 Družinska mediacija

Je metoda reševanja družinskih sporov. Učinkovita je zlasti v ločitvenih sporih, ki predstavljajo enega najbolj neprijetnih in travmatičnih načinov ureditve medsebojnih razmerij. Poudarek na tej mediaciji je upoštevanje predvsem koristi otrok poleg želja zakoncev.

2.5.2 Mediacija v skupnosti

Se vključuje predvsem v reševanje sporov, ki nastajajo v civilni družbi. V takih sporih je vključenih večje ali manjše število državljanov, ki imajo različne interese. Prevladujejo sosedski spori, zaradi lastništva, služnosti ali neusklajenih interesov.

2.5.3 Šolska in vrstniška mediacija

Ta vrsta mediacije postaja čedalje bolj pomembna, predvsem pa učinkovita kot metoda reševanja konfliktov med učenci, učenci in učitelji, učitelji, učitelji in starši, šolo in okoljem. Ponekod v svetu vpeljujejo v učne programe neobvezna izobraževanja o mediaciji.

2.5.4 Mediacija v gospodarskih, delovnopravnih in civilnih sporih

Te oblike mediacije postajajo čedalje bolj pomembne kot alternativa sodnemu reševanju teh sporov. Za rešitev takih sporov je izredno pomembna hitrost, cenenost in predvsem v delovno pravnih sporih predstavlja bolj prijazen odnos do šibkejše stranke v postopku - delavca. Pomembno je tudi, da lahko te oblike mediacije najbolj zmanjšujejo sodne zaostanke.

2.5.5 Mediacija v delovnih skupnostih

Ta način mediacije se izvaja v delovnih skupnostih, kjer je spor nastal. Pomembno je, da se na ta način spori odpravljajo sproti in tako hitro odpravi razloge za spor ter bistveno pripomore k nadaljnji učinkovitosti dela.

2.5.6 Mediacija med žrtvijo in oškodovancem

Reševanje spora med žrtvijo in oškodovancem ni vedno možna s pomočjo mediacije, saj huda kazniva dejanja za tako obravnavo niso vedno primerna, zato nanje pristane najmanj žrtev.

2.6 TEMELJNA NAČELA

Mediacijski postopek temelji na postavljenih temeljnih načelih, ki vsa niso obvezna, saj je lahko zaključek mediacije tudi uspešen, če ne upošteva nekaterih izmed njih (Jelen-Kosi 2005).

Zaupnost je temeljno načelo, ki je bistveno za vse udeležence. Mediator ga predstavi takoj na začetku. Načelo zaupnosti pomeni, da so udeleženci v okviru zakonskih možnosti zavezani, da brez izrecnega dovoljenja vseh udeležencev, ne razširjajo informacij in spoznanj, pridobljenih v procesu mediacije. Tako načelo zagotavlja večjo odprtost in iskrenost med udeleženci. Vsi udeleženci mediacije pred pričetkom mediacije podpišejo izjavo o zaupnosti.

Načelo zaupnosti je tako trdno, da tudi v primeru če mediacija ni uspešna v rešitvi spora in se le-ta nadaljuje na sodišču, udeleženci ne smejo uporabiti podatkov, ki so jih pridobili v mediaciji. Obvezno je, da vsi udeleženci po končani mediaciji uničijo vse zapiske, ki so se nanašali na konkretno zadevo.

Prostovoljnost je zelo pomembno temeljno načelo, na kar mediator opozori vse udeležence takoj na začetku. Pomeni pa, da vse stranke pristopajo k mediaciji prostovoljno in zavestno in lahko kadarkoli iz mediacijskega postopka izstopijo, če menijo, da ne bodo mogli uresničiti svojih interesov. Povsem razumljivo je, da mediacija ne more biti uspešna, če je katera od strank vanjo prisiljena, saj v tem primeru ni mogoče konstruktivno iskanje rešitev in sklenitev sporazumnega dogovora, ki se ga bosta stranki držali.

Nevtralnost, nepristranskost, enakopravnost - Ta načela, ki opredeljujejo odnos mediatorja do obeh mediantov. S tem načelom se povečuje stopnja zaupanja do mediatorja, ki mora skrbeti, da sta obe stranki v postopku enakopravni ne glede na njuno moč in položaj. Tudi takrat, kadar je ena stranka občutno šibkejša od druge, mediator ne sme izraziti svoje mnenje, ampak samo svetuje, kakšno pomoč poiskati, da bo enakopravno sodeloval v tem postopku.

Samo-odgovornost v mediaciji pomeni, da v mediacijskem procesu medianta sama zaznavata svoje interese in jih tudi ustrezno zastopata. Sama odločata, o čem se bosta pogajala in kakšne odločitve bosta sprejela. Stopnja samo-odgovornosti narekuje mediantom, da je vsak od njiju tudi odgovoren za uspešen zaključek postopka, tudi v primeru, ko bi se začetna pričakovanja med procesom prilagajala uravnoveženju njihovih posamičnih interesov.

Stranki imata vse možnosti, da povesta, kar želita, vprašata, kar bi radi izvedeli, podajata mnenja, izrazita svoja čustva, pomisleke. Stranki imata vso moč, da se odločita za katerokoli rešitev oziroma izid spora.

Mediacija se ne konča tako, da bi bila ena stranka zmagovalec, druga pa poraženec, saj stranki skupaj sprejmeta sporazumno rešitev, ki naj bi zadovoljila želje obeh. Ker imata stranki isti cilj, ni ozračja tekmovalnosti in zaostrovanja, temveč je poudarjeno načelo sodelovanja.

Poštenost je v teoriji opredeljena z definicijo, »da vsak dobi to, kar mu pripada.« Poštenje se v mediacijskem postopku odseva kot odkritosrčnost, pristnost in odprtost ter tako omogoča iskreno in nedvoumno izražanje mediantov o svojih problemih, potrebah, željah in interesih. Medianta sodelujeta v tem postopku v »dobri veri« rešiti konflikt in spoštovati dogovorjeno.

Nad poštenost v mediaciji ves čas postopka bdi mediator. Poštenost mu daje trdnost njegove notranje drže ter utrjuje uveljavljanje drugih temeljnih načel. S svojo notranjo držo mediator nenehno sporoča mediantoma, da bo v odnosu do njunih težav in pri iskanju skupnih rešitev ravnal pošteno, vestno in odgovorno in da podobno pričakuje tudi od njiju pri doseganju poštenega sporazuma.

Informiranje mediantov je pomembno načelo, saj tako medianta spoznata svoje pravice in dolžnosti, ki lahko pripeljejo k dogovoru o rešitvi spora. Če mediator ugotovi, da posamezni mediant ne dojema svojih pravic in dolžnosti, ga napoti k pravnemu svetovalcu, še pred začetkom mediacijskega procesa, najkasneje pa tik pred podpisom dogovora.

Sporazumna rešitev - Cilj mediacije je uspešna rešitev spora, ki je v interesu obeh strank. Običajno je, da se doseženi sporazum zapiše v pisni obliki, ki ga podpišeta obe stranki in mediator.

2.7 POSTOPEK IN FAZE MEDIACIJE

Mediacija je bistveno manj formalen postopek v primerjavi s pravdnim postopkom, saj tu ne veljajo stroga predpisana pravila. Vendar pa je potrebno, če želimo doseči uspešno delo in rezultate, tudi tu upoštevati določena načela, pravila, ki opredeljujejo vrstni red posameznih faz postopka, uporabljati določene tehnike dela glede na fazo in želeni cilj.

V teoriji mediacije se uporabljajo Harvard pravila, ki so se razvila na delavnicah o pogajanjih, ki jih je vodila Harvard Law School v letu 1981 (Harvard Negotiation Project v Ozimek 2008, 1–2).

1. pravilo: Ločiti ljudi, stranki od problema, od konflikta
2. pravilo: Osredotočiti se na interese in ne na stališča

3. pravilo: Poiskati opcije kot možne rešitve za doseg skupne koristi

4. pravilo: Vztrajati na uporabi objektivnega kriterija

Ta pravila določajo posamezne faze postopka, čeprav se lahko med fazami tudi prepletajo.

2.7.1 Uvodne formalnosti

Vsaka mediacija zahteva pred začetkom postopka določene uvodne formalnosti.

Ob nastanku spora domnevni oškodovanec poda pritožbo, v kateri že lahko opredeli predlog za mediacijo. Odgovorna oseba v delovni organizaciji, ki je zadolžena za organiziranje postopka mediacije (menedžer, kadrovski strokovnjak ali druga določena oseba), se mora pogovoriti s sprtima strankama, da pridobi njuno soglasje za mediacijo. Predlaga tudi izbor mediatorja, ki je lahko notranji ali zunanji. Sprti strani morata potrditi izbor mediatorja. Izbrani mediator pošlje obvestilo, v katerem pojasni postopek mediacije in predlaga datum pričetka.

2.7.2 Začetna faza – Uvodni sestanek

Mediator vedno pride prvi na kraj dogodka in preveri, če je okolje primerno. Pomembno je, da vzpostavi pristen odnos s strankama (se osebno predstavi in rokuje z njima) ter izrazi svoje zadovoljstvo, da sta se stranki prostovoljno odločili za rešitev spora z mediacijo. Kljub temu, da je običaj, da prehodno prejmeta stranki pisno gradivo o mediaciji, je smiselno, da mediator ponovi temeljna načela postopka mediacije, pojasni urnik dogajanj in trajanje posameznega sestanka. Posebej poudari pomen zaupnosti postopka. Že na prvem sestanku se podpiše izjava o zaupnosti. Prav tako ima mediator na prvem sestanku uvodna ločena srečanja z obema strankama. Začetna faza - uvodni sestanek je torej prva priložnost za mediatorja, kjer zbere pomembne informacije, ki predstavljajo oviro za sklenitev sporazuma, ter se ustvari optimistično ozračje za sklenitev sporazuma, ki bo predstavljal sodelovanje strank tudi v bodoče.

2.7.3 Raziskovalna faza

Opredelita se prvi dve Harvard pravili. Predstavijo se stališča strank in njihove zgodbe, ki se običajno razlikujejo, izpostavijo se čustva in prizadetost strank, ki si se kažeta skozi obnašanje strank. Za vzpostavitev normalne komunikacije med strankami se uporabijo različne tehnike obvladovanja čustev. V tej fazi je potrebno ločiti ljudi od problema, tako da se lahko začne pogovor, s katerim se ugotavljajo dejstva, interesi, potrebe in želje strank. Namen te faze je, da identificiramo problem in iz posameznih interesov strank poiščemo skupne interese. Postopek mediacije je tu na prelomni točki, saj le pritrdilni odgovori na vsa vprašanja dopuščajo nadaljevanje postopka, sicer se je potrebno vrniti v predhodni fazi.

Pomembno je, da se opozori stranke o načelu prostovoljnosti v vseh fazah postopka. Soglasje, ki sta ga stranki dali, lahko kadarkoli umakneta, lahko pa umakne soglasje tudi mediator, če smatra, da se spor ne bo mogel rešiti na ta način.

Zelo pomembna v tej fazi so ločena srečanja, kjer gre predvsem za to, da mediator izve podatke, ki jih stranke niso pripravljene razkriti svojim nasprotnikom. Odgovori strank morajo biti jasni, brez postavljanja pogojev v smeri samega postopka, saj je lahko to znak, da je njegovo sodelovanje v postopku neresno.

2.7.4 Faza pogajanj

Sledi prvim dvema fazama, ko se odgovori na vprašanja: ali so znana vsa dejstva, ali so znani vsi interesi, ali sta stranki pripravljene sprejeti pogajalca. Šele po pozitivnem odgovoru na vsa tri vprašanja lahko sledi faza pogajanj.

Po ločenih sestankih, kjer se strasti umirijo, se lahko nadaljuje skupni sestanek. Na koncu sestanka mora mediator razumeti, kaj je predmet in ozadje spora, kako široko je treba odpreti probleme in kaj so želje posamezne stranke.

Ta faza mediacije je izredno pomembna, saj morata stranki tudi popuščati v svojih zahtevah v smeri skupnega interesa, da najdeta rešitev spora.

2.7.5 Zaključna faza

Ko stranke in mediator ugotovijo, da so odgovorili na vse sporne točke in dosegli neko skupno stališče, se napiše sporazum, ki ga vsi udeleženci mediacije podpišejo. Stranke se morajo držati določil sporazuma, ki so ga same sestavile. Če nastanejo novi problemi je mogoča nova mediacija ali drug način za rešitev zadeve.

Sporazumno se lahko določi nov datum, ko se vsi udeleženci sestanejo, da pregledajo in preverijo izvrševanje podpisanega sporazuma. S tem sestankom se vloga mediatorja preneha.

Mediacijski postopek se lahko zaključi že na prvem sestanku, kar je odvisno predvsem od obsežnosti nastalega spora. Kadar pa je potrebno več sestankov, se sporazumno določi prihodnji datum, ko se stranki in mediator ponovno sestanejo.

Mediacija nima strogih omejitev trajanja, bistveno je da pride do sklenitve sporazuma. Ob aktivnem sodelovanju in vključevanju sprtih strani v mediacijski postopek se pričakuje, da bo zaključena v razumnem roku. Kvalitetnemu poteku mediacije in hitremu zaključku pripomore dobro pripravljen postopek na strani mediantov in izkušen mediator.

Posebnost mediacij je, da se lahko opravijo tudi po tem, ko je sprožen sodni ali arbitražni spor, ki v času trajanja mediacije miruje. V primeru uspešno zaključene mediacije, se v sporazumu navede, da bo stranka umaknila tožbo. Mediator zapiše sporazum strank v obliki izvensodne poravnave, ki dobi dokončno veljavo s sodno odločbo. Sporazum je lahko napisan tudi v obliki notarskega zapisa in če vsebuje klavzulo o izvršljivosti, je podlaga za takojšnjo izvršitev dogovorjene rešitve.

V primeru neuspešne mediacije pa se spor nadaljuje na sodišču.

2.8 MEDIACIJA V TUJINI

V nadaljevanju bom predstavila Veliko Britanijo, Norveško, Avstrijo in Hrvaško, pri katerih sem zasledila zanimive posebnosti, ki jih želim izpostaviti.

2.8.1 Velika Britanija

V Veliki Britaniji mediacijski postopek ni zakonsko urejen. Ti postopki se vodijo v različnih organizacijah, vendar pa obstaja močna povezanost med angleškim pravnim redom in mediacijskim postopkom. Obstaja več različnih organov, ki usposabljujejo in registrirajo mediatorje ter nudijo storitve mediacije. Vodilni na tem področju je Center za reševanje sporov (Centre for Dispute Resolution – CEDR), ki se predstavlja kot neodvisna organizacija z dobredelnim statusom, ustanovljen leta 1990. Skrbi za promocijo alternativnih metod reševanja sporov ter usposabljanje za bodoče mediatorje po vsem svetu. Najbolj razširjena je mediacija. Pristojnosti angleških sodišč omogočajo, da sprti stranki najprej napoti na postopke ARS. Šele, če so ti neuspešni, se reševanje spora nadaljuje na sodišču.

Za mediacijski proces se lahko stranki sami odločita ali s sklepom sodišča, ki priporoča mediacijo. S podpisom pogodbe se določijo obveznosti vseh sodelujočih (Purcell 2010).

V Veliki Britaniji ima delovnoppravna mediacija najdaljšo tradicijo. Začela se je že v drugi polovici 19. stoletja s sprejemom zakonodaje, ki je pomenila podlago za prostovoljno mediacijo med delavci in delodajalci, katero je ponudila država. Mediacija za reševanje sporov je vse do današnjih dni razširjena in pogosto uporabljena v angleški praksi.

Leta 1976 je bila ustanovljena organizacija ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), Služba za svetovanje, conciliacijo in arbitražo, katere cilj je izboljšanje organizacijskega in delovnega okolja zaposlenih skozi boljše delovne odnose. Njihova raziskava kaže, da delavci podpirajo reševanje delovnih sporov z mediacijo, saj so prepričani, da na tak način menedžment kaže večji posluš za njihove probleme, sami pa čutijo skozi to večjo pripadnost organizaciji (Acas).

V Angliji in Wales-u deluje neodvisna dobrodelna organizacija Law Works (Zakon Works), ki ima več kot 150 mediatrojev, usposobljenih za civilne in industrijske mediacije, ki nudijo mediacijo “pro bono” za ljudi, ki si je drugače ne morejo privoščiti. Vendar pa ta način ni dovolj izkoriščen.

2.8.2 Norveška

Norveški zakon Dispute Act predvideva dve vrsti prostovoljnih mediacij in temelji na dolgoletni tradiciji alternativnega reševanja različnih vrst sporov. Stranki se lahko odločita:

- za zunajsodno mediacijo, kjer za čas mediacije sodni postopek stoji ali
- za mediacijo, ki poteka pred sodiščem.

Od leta 2006 vsa okrožna sodišča obravnavajo mediacijo pred sodiščem. Vse civilne zadeve, ki pridejo na sodišče, imajo možnost rešitve z mediacijo. Sodišče lahko v vsaki fazi postopka preuči možnost popolne ali delne poravnave pravnega spora z mediacijo.

V zunajsodni mediaciji stranki sami določita mediatorja ali se odločita, da mediatorja določi okrožno sodišče. Mediator mora biti nepristranski in usposobljen za opravljanje mediacijskega postopka, kljub temu dodatno izobraževanje ni zahtevano. Običajno je mediator odvetnik. Stroške mediatorja v celoti plačajo stranke. Mediatorja, ki posreduje pri reševanju delovnih sporov znotraj delovne organizacije, praviloma plača delodajalec. V tem primeru se postavlja vprašanje nevtralnosti mediatorja, zato primerneje, da ga izbereta in plačata obe sprti strani (Alsos 2010).

V sodni mediaciji, ki poteka na sodišču pa je mediator sodnik, ki tudi vodi sodni postopek ali sodni mediator iz seznama le-teh. Sodni mediator je odvetnik, ki je usposobljen in je opravil izobraževanje za opravljanje mediacijskega postopka. Plačani so s strani države.

Ob strinjanju obeh strank lahko spor s pomočjo mediatorjev rešita predno pride na sodišče. V tem primeru so mediatorji odvetniki, ki morajo prav tako biti usposobljeni za mediacijo.

Reševanje delovnih sporov je možno z zunajsodno mediacijo, ki jo predlaga sodišče ali pa se sprti strani sami odločita zanjo. Na zunajsodni mediaciji je dovoljeno, da imata sprti stranki vsaka svojega odvetnika ali sindikalnega zaupnika. Lahko pa se udeležita mediacije sami in neposredno sodelujeta z mediatorjem.

V okviru zakona o delovnem okolju (Working Environment Act) je dana tudi možnost, da spor med delodajalcem in zaposlenim najprej obravnava Odbor za reševanje sporov

(Dispute Resolution Board). Primer se mora podati pisno, nasprotna stranka pa poda pritožbo. Na ta način se lahko rešujejo spori iz delovnega razmerja kot npr. delovni čas, zaposlitev za določeni čas, odsotnosti ipd. Odbor sprejme svojo odločitev. Če se katera izmed sprtih strani z njo ne strinja, se spor nadaljuje na sodišču, vendar do rešitve na sodišču velja odločitev tega odbora.

Pri reševanju delovnih sporov pomaga tudi državni Urad za mediacijo in pomirjanje (The Mediation and Reconciliation Service), ki je prisoten na lokalnem in regionalnem nivoju. Mediacija preko tega Urada je za stranke brezplačna (Alsos 2010).

2.8.3 Avstrija

S 1.5.2004 je začel v Avstriji veljati Zvezni zakon o civilnopravni mediaciji (Bundesgesetz über Mediation und Zivilrechtsachen). Mediacijo opredeljuje kot prostovoljni postopek dveh strank, v katerem strokovno izobražen, nevtralen posrednik - mediator, ki z uveljavljenimi metodami posreduje med strankama s ciljem, da stranki sami rešita svoj spor (Predlog zakona o mediaciji 2008).

V zakonu so točno opredeljeni pogoji za pridobitev statusa mediatorja: starost najmanj 28 let, ustrezna strokovna izobrazba, vrednost zaupanja (zahteva se potrdilo o nekaznovanju) ter obstoj zavarovanja za strokovno odgovornost. Posebnost je, da mora mediator skleniti zavarovalno pogodbo po avstrijskem pravu za kritje škode, ki bi lahko nastala zaradi njegove dejavnosti, v višini najmanj 400.000 EUR za vsak zavarovalni primer. Mediatorji morajo opraviti ustrezno izobraževanje in biti vpisani na listo mediatorjev. Organizirani so v Svetu za mediacijo, ki jim predpisuje obveznosti in pravice.

Prav tako je v zakonu je točno opredeljen sam postopek mediacije, zahtevane kvalifikacije mediatorja in način vodenja zapisnikov oziroma sklepov.

V delovnih sporih na ravni podjetja izvajajo mediacijo sveti delavcev. Sveti delavcev ali menedžment lahko predlaga notranjega mediatorja, nekakšnega amaterskega mediatorja, ki naj bi rešil spor predno pride do formalne pritožbe delavca. Te osebe so zaposlene v organizaciji, potrditi pa jih morata obe strani. Notranji mediatorji ter njihova odgovornost

in naloge so opredeljeni v dogovoru o sodelovanju, ki ga skleneta svet delavcev in menedžment.

Kadar pride do uradnega postopka mediacije, pa ima mediator dve možnosti, da predlaga svoj pogled na rešitev ali pa usmerja sprti strani, da sami prideta do rešitve. Cilj je v obeh primerih isti; dosežena rešitev mora biti usmerjana v prihodnost, v nadaljnje delo in sožitje (Adam 2010).

2.8.4 Hrvatska

Republika Hrvatska je že oktobra 2003 na področju alternativnega reševanja sporov sprejela poseben zakon, "Zakon o mirenju", s katerimi so želeli zmanjšati pravdne zadeve na sodiščih in s tem zmanjšati sodne zaostanke.

Zakon se uporablja za civilno pravne spore iz gospodarskih, delovnih in drugih premoženjskih razmerij. V njem je natančno opredeljen postopek mediacije, način sporazuma o mediaciji, vodenje postopka, kvalifikacije mediatorjev in rok za dokončanje.

Posebnost hrvaškega zakona o pomirjanju je v tem, da se lahko uvede mediacija tudi za zadeve, ki že tečejo na sodišču. V tem primeru sodni postopek miruje, vendar največ 60 dni. Stranki se dogovorita o dejstvih, ne pa tudi o pravnih vprašanjih. Sklenjen sporazum predstavlja zavezujoč dokument v nadaljnjih postopkih.

Hrvaško Ministrstvo za pravosodje je leta 2006 začelo s projektom »Pomirjanje v individualnih delovnih sporih« (Conciliation in Individual Labour Disputes). Projekt je nastal zaradi dolgotrajnih sodnih postopkov in se je odvijal s finančno pomočjo nizozemske vlade.

Pomirjanje sprtih strani je opredeljeno kot oblika mediacije, enako kot pri drugih evropskih državah. Posebnost pa je, da je se rešitev spora zapiše v dogovor, ki z overitvijo pred notarjem pridobi lastnost izvršilnega odbora. Seznam mediatorjev se vodi pri Uradu Republike Hrvatske za socialno partnerstvo. V primeru, da se stranki sami ne moreta dogovoriti, mediatorja določi predsednik Ekonomsko socialnega sveta. Stroške

mediacijskega postopka nosita stranki v skladu z medsebojnim dogovorom, lastne stroške pa nosi vsaka stranka sama (Predlog zakona o mediaciji 2008).

3 MEDIACIJA KOT NAČIN REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV

Mediacijo kot miren način reševanja delovnih sporov je treba obravnavati kot način reševanja sporov med zaposlenimi na različnih ravneh znotraj organizacije ali pa med gospodarskimi in drugimi organizacijami samimi.

Z mirnim načinom reševanja sporov v delovnem okolju ohranjamo pozitivne odnose med zaposlenimi, ter s tem prispevamo k večji motiviranosti in delovni učinkovitosti.

Z mirnim reševanjem sporov med poslovnimi partnerji pa ohranjamo pozitiven odnos in dobre poslovne vezi med njimi.

Spodbujanje mediacije v delovnem in gospodarskem okolju, pa tudi širše, Korenjak Kramar (v Bela knjiga 2008, 48) razume kot:

- „miren način reševanja sporov, pri čemer je sodna pot zadnja možnost,
- orodje mehke veščine vodenja ter kot
- pozitiven odnos, kot novo kulturo upravljanja in reševanja konfliktnih situacij“.

Mediacija lahko postane eden izmed načinov za doseganje večje poslovne odličnosti, saj le izdelan sistem upravljanja in reševanja konfliktov, ki nastanejo v delovnem okolju, prispeva k večji učinkovitosti in pozitivnim rezultatom organizacije.

Razna združenja, zbornice ter druge organizacije lahko z informiranjem o možnostih reševanja konfliktnih situacij ter reševanja sporov z mediacijo bistveno prispevajo k dvigu ozaveščenosti o pomenu in pozitivnih učinkih mediacije. Izpostaviti pa je potrebno tudi vlogo države in njenih institucij, ki lahko z zakonskim spodbujanjem mediacij ter umeščanje le teh v sistem poslovne odličnosti gospodarskih subjektov, veliko prispeva k njenemu razmahu in dejanski uporabi tako v poslovnem kot civilnem življenju.

Zaradi pravne narave in posebnosti individualnih delovnih razmerij in pogodbe o zaposlitvi, med katere sodijo: relativna trajnost delovnega razmerja, načelo zaupnosti, dolžnost zvestobe delodajalcu in podobno, je mirno reševanje teh sporov še posebej pomembno. V še večji meri to velja za kolektivna delovna razmerja, kjer je zaradi strank in predmetov

urejanja teh razmerij in zaradi vrste sporov, potrebno čim prej urediti reševanje sporov po mirni poti (Novak v Bela knjiga 2008, 81).

3.1 PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV

Tanja Sekirnik (2008a) iz svoje raziskave ugotovi, da je večina mediatorjev prepričanih, da so vsi spori primerni za reševanje, vendar pa postavljajo pod vprašanj zadeve, kjer sodna praksa še ni ustaljena, kjer ljudje še niso pripravljeni popuščati ter obsežne, zapletene in težke zadeve.

Mediacijo v delovnih sporih lahko prične katerakoli izmed strank, ki nastopajo v sporu. Za tak postopek se odloči ena ali obe stranki. Pomembno je, da na ta način reševanja spora pristaneta obe ali vse sprte strani. Brez soglasja vseh, da so pripravljeni spor rešiti na miren način, se mediacijski postopek ne more pričeti.

Po Novaku se spori delijo na pravne in interesne (Novak 2004, 68).

- *Pravni spor* je najpogosteje individualni delovni spor, med katere štejemo: 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 in podobni spori med posameznim delavcem in delodajalcem.

Kolektivni delovni pravni spor je takrat, kadar delodajalec krši določeno pravico vsem delavcem ali skupini delavcev. Med te štejemo predvsem zadrževanje izplačil variabilnega dela plač, dodatkov za nočne ure, nadure, nepriznavanje letnega dopusta po kriterijih kolektivne pogodbe in podobno. Posamezni delavec ali skupina najprej pisno opozori delodajalca na kršenje obveznosti iz delovnega razmerja in odpravi le-teh. Če do tega ne pride, lahko predlaga rešitev spora z mediacijo.

- *Interesni spor* je kolektivni delovni spor, kadar se delodajalec ne želi pogajati o spremembah ali novi kolektivni pogodbi, ne želi prilagoditi svojih aktov kolektivni pogodbi ali drugim delovnopravnim predpisom. Običajno je, da je v kolektivnih delovnih sporih predlagatelj postopka za rešitev spora sindikat ali skupina delavcev. Predlagatelj najprej pisno opozori delodajalca o spornih zadevah in predlaga rešitev

s pomočjo mediacije. Če sporni stranki soglašata, da bosta spor reševali z mediacijo, soglasno odločita, kdo bo mediator, kako bo mediacija potekala, kdo bo sodeloval s strani sprtih strani.

Za mediacijo so primerni tako individualni kot kolektivni delovni spori.

3.1.1 Individualni delovni spori

Za individualne delovne spore, kjer je nastali spor med delodajalcem in delavcem, velja, da je treba upoštevati neravnovesje moči strank v postopku. Mediatorju tak postopek narekuje dodatno mero pazljivosti, da ne bi prišlo do zlorabe procesa mediacije na račun šibkejše stranke.

Med najpogostejše individualne delovne spore spadajo (Novak 2004, 123–124):

- Odškodninski spori za poškodbe pri delu, kadar je tožba naperjena proti delodajalcu. Močan dejavnik, ki lahko dodatno vpliva na pripravljenost strank, zlasti delodajalca, za mediacijo v tovrstnih postopkih, je želja po zaupnem postopku. Delodajalec, ki je kriv za nesrečo pri delu, pogosto ni naklonjen javnosti sodnega postopka.
- Spori ob sklenitvi, obstoju, trajanju in prenehanju delovnega razmerja izražajo odnos posamičnega delavca do delodajalca in so najpogostejši. Pri teh sporih je delavec vsekakor bistveno šibkejša stran kot delodajalec, zato je primerno delovanje mediatorja še posebej pomembno. Spor ene osebe se lahko razširi, tako da se naknadno vključi manjša ali večja skupina delavcev, ki postavljajo enake zadeve. Pri teh sporih je običajno, da se lahko vključi sindikat v delovni organizaciji, pri večjih skupinah delavcev pa tudi sindikat dejavnosti.
- Spor o premoženjskih in drugih posamičnih pravicah in obveznostih iz delovnega razmerja ali v zvezi z delovnim razmerjem med delavcem in delodajalcem izhaja iz spora zaradi plače, različnih nadomestil.

- Spori zaradi disciplinskih kršitev delavca kot so izostanki z dela, izkoriščanje bolniške odsotnosti in druge kršitve so lahko prav tako predmet mediacijskega postopka, če ne pomenijo glede na hudo kršitev prekinitev delovnega razmerja. Tudi v takih primerih je lahko disciplinski spor predmet mediacijskega postopka, če je interes obeh sprtih strani nadaljnje sodelovanje.
- Med delodajalcem in delavcem o pravicah in obveznostih iz industrijske lastnine, ki nastanejo med delavcem in delodajalcem na podlagi delovnega razmerja; v zvezi z izumi, oblikami teles, slikami ali risbami in tehničnimi izboljšavami lahko nastane spor predvsem iz naslova avtorskih pravic in avtorskih nadomestil. Močan dejavnik, ki lahko dodatno vpliva na pripravljenost strank, zlasti delodajalca, za mediacijo v tovrstnih postopkih, je želja po zaupnem postopku. Delodajalec, ki želi koristiti izum ali izboljšavo, pogosto ni naklonjen sodnemu postopku, ki je javno. V nasprotju od tega pa je mediacijski postopek tajen.
- Spor iz pogodb o delu za opravljanje začasnih oziroma občasnih del nastane predvsem takrat, kadar so pričakovanja delavca večja od ocene delodajalca. V takih primerih je mediacijski postopek z mediatorjem, ki je strokovno usposobljen ocenjevati tako delo, še posebej primeren. Opravi se lahko znotraj delovne organizacije, seveda če je za to pripravljenost sprtih strani.
- Spor med organizacijo oziroma delodajalcem in učencem ali študentom v zvezi s kadrovske štipendije ter začasnim ali občasnim opravljanjem dela nastane, kadar se prejemnik take štipendije ne želi zaposliti v delovni organizaciji, prav tako pa se želi izogniti vračilu prejete štipendije. Uspešno zaključena mediacija lahko v primeru, ko bi sodni spor trajno prekinil sodelovanje med sprtima stranema, prinese boljšo rešitev v smislu bodočega sodelovanja na ustrežnejši način ali odmik vračila prejete štipendije.
- Spor v zvezi z opravljanjem volonterskega pripravništva nastane največkrat zaradi obveze zaposlitve po končanem šolanju za določeno obdobje. Tudi tu lahko uspešno zaključena mediacija prinese boljšo rešitev v smislu bodočega sodelovanja na drug ustrežnejši način.

- Spori zaradi mobinga, ki lahko pomeni resen problem za delovno organizacijo. Kot mobing razumemo načrtno psihično nasilje, trpinčenje in šikaniranje na delovnem mestu, ki ga žrtev zelo težko dokaže. Če je žrtev mobinga v nekem delovnem okolju več, je lažje dokazljiv. Mobing nad eno ali večjem številu oseb pomeni stroške za podjetje zaradi manjše storilnosti, fluktuacije delavcev in odškodninskih tožb. Reševati spore zaradi mobinga z mediacijskim postopkom je zahteven proces, ki je odvisen od pripravljenosti sprtih strani za nadaljnje skupno delo, predvsem pa od strokovne usposobljenosti mediatorja.
- Diskriminacija na delovnem mestu se nanaša predvsem na okoliščine, kot so spol, vera, invalidnost, starost, članstvo v sindikatih in drugih stanovskih ali političnih organizacijah, pa tudi na druge osebne okoliščine.

3.1.2 Kolektivni delovni spori

Kolektivni delovni spori se nanašajo na:

- sprejemanje ali spreminjanje in veljavnost kolektivne pogodbe posamezne dejavnosti ter usklajevanja s splošnimi kolektivnimi pogodbami. V tem sporu se pojavijo na eni strani predstavniki delavcev - sindikat na drugi strani pa predstavniki delodajalcev. Sama kolektivna pogodba predvideva mirno reševanje sporov, zato je običajno, da se rešujejo s pogajanjem.
- določanje pristojnosti za kolektivno pogajanje
- sodelovanje delavcev pri upravljanju
- pristojnost sindikata v zvezi z delovnimi razmerji in na določitev reprezentativnega sindikata
- zakonitost stavke in drugih industrijskih akcij.

Stavka je najbolj radikalna oblika kolektivnega delovnega spora z delodajalcem, ko so izčrpane vse druge možnosti dogovarjanja in pogajanj. V interesu obeh sprtih strani je, da se spor čim prej reši. Če pa že pride do stavke, je verjetno mediacijski postopek primeren

način zmanjšanja sovražnih čustev in strasti. V postopku mediacije sodelujejo na eni strani poleg stavkovnega odbora kot predstavnika delavcev tudi predstavniki sindikata na drugi strani pa predstavniki delodajalca. Vloga mediatorja je izredno pomembna, saj je njegova glavna naloga, da umiri strasti in pripelje sprte strani do dialoga.

3.2 STRANKE V POSTOPKU MEDIACIJE DELOVNEGA SPORA

Kdo so stranke v postopku je odvisno predvsem od tega, kje se mediacija odvija. V primeru, da se mediacija odvija znotraj organizacije, je lahko mediator notranji ali zunanji. Pri individualnih sporih na eni strani kot mediant delavec, na drugi strani pa kot drugi mediant zastopnik delodajalca. Pri kolektivnih sporih pa je mediant sindikat ali pooblaščen predstavnik skupine delavcev.

Vsak mediant ima lahko ob sebi tudi svojega zastopnika (odvetnika ali predstavnika sindikata), kar pa ni nujno.

3.2.1 Ravnovesje moči med strankama

Na pogajanja med mediacijskim postopkom pa pomembno vpliva ravnovesje moči oziroma nadvlade ene strani na drugo.

Andrew Acland deli "vrste" moči, ki običajno vplivajo na pogajanja in mediacijo, na (Acland v Ristin 2008):

- *Fizično moč* - Predvsem pri mediacijah zaradi odškodnine pri delovnih nesrečah je pomembna fizična premoč. Običajno je tožnik - oškodovanec zaradi nesreče telesno prizadet, nasprotna stranka pa to izkorišča. Mediator mora takoj s svojim posredovanjem izločiti možnost nadvlade.
- *Ekonomsko moč* - Kot ekonomsko prevlado ene stranke nad drugo razumemo predvsem finančno moč delodajalca, ki si lahko privošči dolgo in drago pravdanje. To za drugo stranko ni možno in je zato v slabšem položaju. Pomembna je aktivna vloga mediatorja, da na ločenih sestankih doseže nadaljevanje postopka.

- *Moč informacij* - Mediatorji pridobijo zlasti na ločenih srečanjih veliko informacij, zato imajo določeno moč v postopku. Prenos informacij iz ene na drugo stranko je možno le v obliki in obsegu, ki ga stranka izrecno dovoli.
- *Moč izobrazbe* - Kadar med strankami v postopku obstaja velika razlika v izobrazbi, je zelo pomembno, kako peljati postopek. Stranki morata biti sposobni enako razumeti in na enak način sodelovati v postopku. Mediator mora v primeru, da zazna, da manj izobražena stranka ne razume pomena mediacije in en more enakopravno sodelovati, predlagati da si dobi odvetnika oziroma primerne zastopnika.
- *Čustveno moč* - Če pride do porušanja ravnovesja moči, mora mediator reagirati jasno in hitro, v skrajnem primeru pa mediacijo prekiniti.

3.3 MEDIATOR V DELOVNOPRAVNIH SPORIH

Mediatorjem v mediacijskem postopku reševanja delovnih sporov je zaradi specifičnosti teh sporov treba nameniti posebno pozornost, predvsem pri njihovem usposabljanju in izobraževanju. Od mediatorja samega je odvisno, ali se bo delovni spor sploh lahko reševal v postopku mediacije in če bo uspešno rešen.

Način izbire posrednika - mediatorja in njegova usposobljenost je določeno z zakonom, kolektivno pogodbo ali drugo obliko sporazuma.

Pri izbiri mediatorja se lahko odločamo za notranjega ali zunanjega mediatorja. Prednost notranjega mediatorja, ki je zaposlen v organizaciji, kjer je prišlo do spora, je predvsem v tem, da pozna organizacijsko okolje, razume kontekst spora ter pozna udeležence spora. Vendar pa prevelika vpletenost v organizacijo lahko zmanjša nepristranskost mediatorja. Zunanji mediator, ki je bolj objektiven in nepristranski, pa se bo moral bolj poglobiti v sam spor ter spoznati delovanje organizacije.

Prednosti notranjih in zunanjih mediatorjev bi lahko imeli upokojeni delavci, ki dobro poznajo delovanje organizacije in so že dovolj nepristranski in neodvisni.

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 iger vlog in drugih praktičnih vaj ter posebnosti mediacije v delovnih sporih.

Poleg strokovnega znanja iz delovnopravnih predpisov, teorije mediacij in metodah pogajanja so pomembne osebne lastnosti mediatorja. Predvsem mora biti mediator še dober sociolog in psiholog. V svojem ravnanju mora biti neodvisen, znati mora združiti moč prepričevanja s sposobnostjo komunikacije, njegova osebnost pa mora izražati zaupanje. Na skupnih srečanjih mora ustvariti tako ozračje, da se medianti "odprejo" in predstavijo svoj pogled na spor ter nakažejo kakšne rezultate pričakujejo.

Pomembna je tudi osebna prepričljivost, moralna verodostojnost, strpnost, pravičnost in poštenost mediatorja. Uspeh je odvisen od osebnih lastnosti in sposobnosti mediatorja: da stranke posluša, razume bistvo spora, zna obrazložiti način rešitve in logično sklepati, kaj za posamezno stranko neka rešitev pomeni ali prinese.

Pomembno je, da medianta razkrijeta, koliko sta pripravljena popustiti glede svojih zahtev. Takšno odkrito komuniciranje med mediatorjem in posameznim mediantom se lahko odvija na skupnem sestanku ali na ločenih srečanjih. Na ločenih srečanjih razkrijeta medianta vse informacije, ki jih pred drugo stranko ne bi povedali. Mediator lahko na skupnem srečanju razkrije le tiste informacije, katere mu je dovolil posamezni mediant.

Predlog mediatorja se pri kolektivnih delovnih sporih lahko vključi v pogajanja in postane sestavni del normativnega dela kolektivne pogodbe in za stranki pravno zavezujoč.

Kadar mediacija v individualnih delovnih sporih ni uspešna, lahko sprti stranki sprožita arbitražni postopek ali pa vložita tožbo pred pristojnim sodiščem. Ker je eno izmed temeljnih načel mediacije načelo zaupnosti v razmerju med mediatorjem in strankama kot v razmerju med mediatorjem in sodnikom, kakor tudi v razmerju do javnosti, ničesar, kar se je dogajalo v fazi postopka mediacije, ne sme biti razkrito. V primeru, da je mediator neuspešno zaključene mediacije, predviden v nadaljevanju spora kot sodnik, se mora iz sodne obravnave izločiti.

Cilj mediacije je doseči in oblikovati tak sporazum, ki odpravlja spor in na novo ureja medsebojne pravice in obveznosti.

3.4 POSTOPEK IN TEHNIKE MEDIACIJSKEGA POSTOPKA

Mediacijski postopek pri reševanju delovnih sporov se odvija enako kot se odvijajo mediacijski postopki v drugih sporih. Uporabljajo se načela, pravila in tehnike mediacije iz podane teorije.

Posamezna organizacija mora v primeru postopka mediacije zagotoviti ustrezno svetovanje, sindikalnega zastopnika, pravno pomoč in vse druge pravice, ki jih delavcu daje zakonodaja.

Zaradi tega se morajo vodilni delavci in menedžerji seznaniti z metodami komuniciranja z zaposlenimi, spoštovati pravice zaposlenih in pristopiti h konstruktivnem reševanju sporov.

Mediacije v delovnih sporih se lahko odvijajo:

- znotraj posamezne delovne organizacije oziroma podjetja. Predpogoj je, da mora imeti podjetje vnaprej predviden tak način reševanja delovnih sporov. To pomeni, da mora izdelati ustrezen splošni akt, ki opredeljuje, kakšen je postopek mediacije, kdo je mediator, kje se mediacija odvija, kako se realizira sklenjeni sporazum ipd.;
- v okviru sindikata dejavnosti, ki mora imeti prav tako sprejeta in napisana pravila o postopku mediacije ter
- kot sodišču pridružene mediacije, ki se običajno odvijajo v prostorih sodišča.

Ne glede na to, kje in kako se mediacije odvijajo, morajo potekati skladno z delovnopravno zakonodajo, Zakonom o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah in postopkom ter tehniko mediacij. Mediacija se lahko začne, ko sprte strani izrazijo pripravljenost, da bodo poskušale nastali spor rešiti sporazumno. Določiti morata mediatorja, ki skliče prvi skupen sestanek v naprej določenem prostoru in ustreznem terminu. Pomembno je, da je prostor, kjer bodo potekala srečanja, primeren za vse strani. Stranke se morajo počutiti varne in jim

mora biti udobno, saj lahko slabo počutje zmanjša pripravljenost za sporazumno rešitev spora.

3.5. PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV

Zveza svobodnih sindikatov Slovenije je v svojem priročniku Mediacija (2009) opredelila primernost mediacije za reševanje delovnih sporov:

- Uporablja se lahko za spore med sodelavci in med zaposlenimi in njihovimi predpostavljenimi. Izjemoma se lahko uporabi za reševanje sporov med delovnimi skupinami ali med sindikati ali zaposlenimi na eni strani in menedžmentom na drugi strani.
- Najbolje je, da se mediacijo uporabi preden se spor zaostri, v katerikoli fazi spora ali tudi za preprečevanje spora, če razmere kažejo na to.
- Uporabi se lahko v primerih, ko se želi vzpostaviti primerne odnose med sodelavci po končanem disciplinskem postopku.
- Mediacija se lahko uporabi tudi pri porušeni medosebnih odnosih, pri napačnih interpretacijah, verbalnih in vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju. To velja le v primerih, kadar se povzročitelj takega stanja ne zaveda, da njegovo dejanje vpliva sodelavca.
- Mediacijo se lahko uporabi tudi takrat, kadar menedžment ni sposoben sam rešiti nastali spor.
- Posebej primerna je pri izboljšanju medsebojnih odnosov kot tudi ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti, kadar se upravlja z raznolikostjo, ki pa ne pomeni diskriminacijo.

Kljub vsemu pa mediacija ni primeren način reševanja vseh delovnih sporov. Prav tako mediacija ne more biti nadomestilo za ustrezno komuniciranje v organizaciji ali za menedžersko delo in odgovornost. V primerih diskriminacije ali nadlegovanja, ki zahteva poglobljeno raziskavo ali celo sodno obravnavo primera, mediacija ne more biti način

rešitve tega problema. Zloraba mediacije za zmanjšanje pravic delavcev glede na kolektivno pogodbo pa je celo nezakonita (Poročilo- Mediacija 2009).

4 RAZISKAVA O PRISOTNOSTI IN PRIMERNOSTI MEDIACIJE V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

Raziskava (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) je pokazala, kateri delovni spori so najpogostejši v slovenskih organizacijah ter kakšen postopek uporabljajo za njihovo reševanje.

V vzorec raziskave je bilo izbranih pet organizacij iz različnih dejavnosti (proizvodnja, trgovina, zdravstvo, javna uprava, gostinstvo) in različne velikosti. Dve organizaciji sodita v javni, tri pa v privatni sektor.

V posamezno fokusno skupino je bilo vključenih 5 do 10 zaposlenih, obeh spolov in različnih starosti. Opravljeni so bili pogovori s sindikalnim poverjenikom ter predstavnikom nižjega ali srednjega menedžmenta, ki so v dnevnem stiku z zaposlenimi. Vzorec raziskave je bil razmeroma majhen, vendar je zajemal vse dejavnosti. Menim, da lahko prav zaradi tega, rezultate raziskave upoštevamo kot reprezentativne za posamezno dejavnost.

4.1 DELOVNI SPORI

4.1.1 Najpogostejši delovni spori

Na podlagi ugotovitev raziskave (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) lahko delovne spore razdelimo v naslednje skupine:

- Dolgi delovnik in štiri/tri izmensko delo - otežuje usklajevanje zasebnega in delovnega življenja
- Pomanjkanje kadrov – prihaja do večje obremenitve, kar je povezano tudi z dolgim delovnikom
- Nov sistem plač - prevedba plačilnih razredov, opredelitev del in nalog
- Nizke plače - slaba organizacija dela in slabi delovni pogoji
- Neustrezna komunikacija med nadrejenimi in zaposlenimi

V Priročniku- Mediacija (2009) Zveze svobodnih sindikatov Slovenije so opredelili vrste sporov glede na vzrok nastanka. Spori nastajajo zaradi:

- premeščanja in razporejanje delavcev znotraj delovne skupine ali širše;
- neupoštevanja zakonodaje iz delovnega področja pri določevanju in koriščenju letnega dopusta, upoštevanje zdravstvenih omejitev;
- povečanja intenzivnosti dela, predvsem pri povečanju delovnih norm, delo v več zaporednih izmenah;
- trpinčenja – mobing;
- sporov znotraj ženskih skupin (nevoščljivost);
- spolnega nadlegovanja kot težko dokazljiva oblika oblika spora;
- generacijskih razhajanj znotraj menedžmenta in
- poškodb pri delu, predvsem iz vidika disciplinske odgovornosti glede nastanka.

4.1.2 Načini reševanja delovnih sporov

Delovni spori se v večini primerov rešujejo v skupinah, v katere so vključeni neposredno vpleteni, predstavniki sveta delavcev in sindikata, kadrovska/pravna služba ter vodstvo organizacije. Nekatere spore pa še vedno obravnavajo na sodišču; katere in koliko je odvisno od posamezne organizacije (Kanjuro Mrčela in drugi 2009).

Raziskava (Kanjuro Mrčela in drugi 2009) je prišla do nekaterih pomembnih ugotovitev:

- Velikost in lastništvo organizacije ni merilo za opredelitev načina reševanja delovnih sporov.
- O aktualnih problemih bolj odkrito razpravljajo v privatnih organizacijah kot javnih.
- V privatnem sektorju poteka reševanje problemov po utečenem protokolu. Spori se poskušajo rešiti najprej med neposredno vpletenimi, lahko se vključi sindikat in

predstavnik sveta delavcev. Če se spor ne more rešiti na tem nivoju, se vključi še kadrovska služba in vodstvo organizacije. Uporablja se tudi pomoč zunanjih strokovnjakov, kadar je spor specifičen. Reševanje delovnih sporov po sodni poti je bolj izjema kot pravilo. Na ta način se rešujejo odškodnine za težje poškodbe pri delu, premeščanju delavca, kadar se ne najde soglasja ali pri prekinitvi delovnega razmerja predvsem iz naslova disciplinske odgovornosti.

- Za javni sektor je značilno, da ni zaslediti utečenih postopkov ali drugih mehanizmov za reševanje sporov. Vendar kljub temu znotraj sektorja obstajajo določene razlike.

Za zdravstvo je značilno, da nastajajo spori zaradi slabih delovnih pogojev, preobremenjenosti ali pomanjkanje finančnih sredstev. Spori se rešujejo s pomočjo nadrejenega na različnih nivojih. Želijo jih reševati znotraj posameznih enot. Splošno mnenje med zaposlenimi je, da se lahko spor ugodno reši le na sodišču. Veliko vlogo pri tem ima sindikat, čeprav zunanja pomoč strokovnjakov pri reševanju ni zaželeno.

V državni upravi je zaznati veliko kritičnost zaposlenih do načina reševanja njihovih sporov ter s tem povezano odsotnost komunikacije. Povedano je bilo, da se ne komunicira glede predmeta spora. Posledično se veliko delovnih sporov obravnava na sodišču.

4.2 PREPOZNAVANOST MEDIACIJE V SLOVENSКИH ORGANIZACIJAH

4.2.1 Ugotovitve

Večina sogovornikov je seznanjena s konceptom in prakso mediacije. Ta ugotovitev preseneča, saj je mediacija pri nas nima dolge tradicije, prav tako pa se o njej malo govori in piše. Mediacija kot oblika nesodnega reševanja sporov se pojavi v medijih le takrat, kadar se rešuje kak večji odmevni spor (Kanjuro Mrčela in drugi 2009).

Sogovorniki so celo pravilno opredelili glavne lastnosti mediacijskega postopka (mirno reševanje spora, iskanje kompromisne rešitve, vloga mediatorja). Med njimi je bilo zaslediti naklonjenost do mediacije kot načina reševanja sporov znotraj organizacije. Razloge za tak

odnos vidijo predvsem v hitrosti postopka in hitri rešitvi spora. Tak način reševanja sporov povezujejo z izkušnjami iz zasebnega življenja ali v organizaciji, ko so medsebojne spore reševali na miren način. Od mediacije pričakujejo, da bo pozitivno vplivala na zadovoljstvo delavcev in v konkretnem primeru pomenila izhod iz situacije brez komunikacij.

Izkušnje kažejo, da so pri reševanju delovnih sporov že uporabljali elemente mediacije, čeprav pri tem niso zavestno uporabljali mediacijsko teorijo.

4.2.2 Dileme

Že v sami raziskavi (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) so sogovorniki opozarjali na dileme o primernosti reševanja sporov s pomočjo mediacijskega postopka.

- *Uporabnost mediacije za različne vrste sporov v obravnavi posameznika ob upoštevanju enakih možnosti.* V primeru, da se kot prizadeta stranka pojavi en delavec, čeprav je del manjše ali večje skupine, bi vzpostavitev mediacijskega postopka samo zanj pomenila individualizacijo reševanja delavskih problemov in s tem poslabšala njegov pogajalski položaj.
- *Ustreznost mediacije v pogojih specifične organizacijske klime.* Ugodna rešitev delovnih sporov s pomočjo mediacije je vprašljiva v primerih, ko organizacijo vodijo neustrezno izobraženi in nekomunikativni vodje; kadar je slaba obveščenost delavcev v primeru novih delavnih postopkov ali uvajanju novih internih aktov, ki se nanašajo na delovno zakonodajo. Ustreznost mediacije je vprašljiva tudi kadar organizacija slabo posluje in se zaradi tega pojavljajo večji socialni problemi.
- *Izbira mediatorja.* Postavlja se vprašanje primernosti notranjega oziroma zunanjega mediatorja. Izbira je povezana tudi z odločitvijo, kdo ga bo financiral.
- *Veščine mediatorja.* Izpostavljene so bile naslednje veščine: komunikativnost, poznavanje zakonodaje, strokovna usposobljenost mediatorja in organiziranost mediatorjev v strokovni organizacije.

- *Financiranje mediacijskega postopka.* Izvedba mediacijskega postopka je povezana z določenimi stroški, ki jih udeleženci poravnajo glede na dogovor pred pričetkom postopka.

4.2.3 Aktivnosti

V raziskavi (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) so sogovorniki navedli naslednje aktivnosti, za katere menijo, da bi pospešile uvedbo mediacije kot način reševanja delovnih sporov:

- večja informiranost zaposlenih o mediacijskih postopkih;
- tekoča komunikacija med delavci;
- seznanjanje delavcev o njihovih pravicah predvsem z vidika enakih možnosti;
- seznanjanje delavcev o možnostih reševanja sporov;
- opredelitev vloge sindikata z vidika zastopanja delavcev in financiranja postopka ter
- izobraževanje in usposabljanje odgovornih delavcev organizacije in članov sindikata na področju komuniciranja in o mediacijskih postopkih.

4.3 UPORABA MEDIACIJE

4.3.1 Začetki

Uporaba mediacije v organizacijah javnega ali privatnega sektorja je prisotna, vendar ne v taki meri kot bi bilo mogoče in smiselno. Veliko več delovnih sporov bi se lahko rešilo z mediacijskim postopkom, kar bi omogočalo ohranjanje pozitivne klime v medsebojnih odnosih.

Zakon o mediacijah v civilnih in gospodarskih zadevah je bil sprejet šele junija 2008, zato so bile pred tem aktivnosti prepuščene posameznikom različnih strok in društvom, ki so videli v tem načinu reševanja sporov prihodnost za bolj človeški način urejanja

medsebojnih odnosov. Prav tako tudi sindikati dolgo niso videli priložnosti za izboljšanje delovne klime s pomočjo mediacijskega postopka pri reševanju konfliktov in so se razmeroma pozno vključili v tovrstne aktivnosti.

Že v preteklosti se je pri reševanju konfliktov in delovnih sporov med delavci velikokrat uporabljala oblika poravnave med delavci, ki še ni bila poimenovana. Vlogo mediatorja oziroma pomirjevalca pri nastanku sporov so prevzemali neposredni vodje delovnih skupin, predstavniki sindikata in predstavniki sveta delavcev.

Za vodje delovnih skupin je predstavljalo in predstavlja reševanje sporov v skupini del njihovih stalnih delovnih obveznosti. Šele, če spora ni možno rešiti znotraj delovne skupine, se lahko vključijo sindikalisti in predstavniki sveta delavcev, kjer le ti pomagajo pri reševanju (Kanjuro Mrčela in drugi 2009).

4.3.2 Sedanost

Iz opravljene raziskave lahko potegnem naslednje zaključke, ki bolj ali manj veljajo za posamezne organizacije, ki so sodelovale v raziskavi (Kanjuro Mrčela in drugi 2009):

- Odnosi med predstavniki sindikata in menedžmenta so dobri; vedno sodelujejo pri reševanju problematike odpuščanja in premeščanja delavcev. Predstavnica menedžmenta v organizaciji gostinstva deluje celo kot mediator pri reševanju sporov, čeprav je vprašljiva nepristranskost zaradi konflikta interesov.
- Aktivnosti sindikata se odražajo kot preprečevanje stopnjevanja problema, preden se ta razvije v spor.
- V organizaciji proizvodnje so imeli že dvakrat mediacijske delavnice. Vpeljali so jih predvsem zaradi problemov, ki so nastali med delavci in jih sami niso mogli rešiti, saj so le ti dosegli tak nivo, da med sabo sploh niso komunicirali. Po zaključku delavnice, kjer so najprej opredelili probleme in se o njih pogovorili, so večino sporov in nesporazumov rešili, tako da skupina zopet deluje uspešno. Predvsem od osebe, ki je vodila delavnico, je bil odvisen uspeh.

- V organizacije trgovine spore rešujejo sami znotraj skupin. Če pride do neformalnih mediacijskih postopkov, nastopijo v vlogi mediatorja nadrejeni, če jih sprti sodelavci povabijo.
- V organizaciji državne uprave se spori rešujejo z elementi mediacije tako med sodelavci na istem nivoju kot tudi med zaposlenimi in nadrejenimi. Spor med sodelavci se lahko rešuje s pomočjo oddelčnega zaupnika, katerega izberejo med sabo, ali pomočjo nadrejenega. Doseženi sklepi se vnesejo v zapisnik. Za spore med zaposlenim in neposredno nadrejenim je določen zakonski postopek v dveh stopnjah. V primeru, da na pisno pritožbo ne dobi odgovora oziroma dobi odgovor, s katerim ni zadovoljen, lahko poda pritožbo na sodišče. Menedžment ocenjuje, da sindikat ne pomaga reševati spore, ampak jih celo zastruje. Meni tudi, da bi z boljšo usposobljenostjo s tega področja nadrejeni lahko uspešneje preprečevali in reševali spore. Predstavnica sindikata pa ocenjuje, da se zaradi slabega dela pravne službe pri reševanju sporov, zaposleni obračajo za njih. Tako menedžment kot sindikat so pripravljeni reševati spore po mirni poti, zato si želijo več izobraževanja v tej smeri.

5 ANALIZA SODNE STATISTIKE O IZVAJANJU MEDIACIJE

Mediacija kot metoda alternativnega reševanja sporov se je pri reševanju delovnopравnih sporov uveljavila šele pred letom dni, vendar pa prvi rezultati kažejo, da je prav pri reševanju delovnopравnih sporov ta oblika primerna in kaže na uspešnost.

Shukerjeva meni, da je „mediacija dobra izbira, saj nadomešča delo sodnikov in tako odpravlja sodne zaostanke, ker je cenejša od postopkov na sodišču in predvsem ker je prijaznejša do uporabnikov“ (Shuker v Sekirnik, 2008a).

Galič pa meni, da je „spodbujanje razumevanja mirne rešitve spora kot pravne vrednote nujno in zaželeno. Vendar to ne pomeni, da moramo ob želji za poceni in hitro rešitev spora zanemariti pomen vsebine končne odločitve“ (Galič v Sekirnik 2008a). Okrožno sodišče v Ljubljani (2009) je mediacijo opredelilo kot: „neformalen, neobvezujoč, zaupen postopek, v katerem nevtralna tretja oseba - mediator strankam z dogovarjanji in pogajanjem pomaga pri iskanju sporazumne rešitve spora“.

5.1 POTEK POSTOPKA MEDIACIJE

Ko zadeva pride na sodišče, se lahko predlaga rešitev s pomočjo mediacijskega postopka. Obe strani tako tožeča stranka kot tožena stranka morata podati soglasje, da se postopek lahko prične. Rok za predložitev soglasij je 30 dni. Po prejemu soglasij sodišče v 90 dneh zagotovi začetek postopka (prvo mediacijsko srečanje). Celoten postopek zajema eno do dve srečanja (Okrožno sodišče v Ljubljani 2009).

Zaželeno je, da v mediacijskem postopku nastopajo stranke same, vendar imajo pravico sabo pripeljati tudi odvetnika.

Postopek vodi mediator - upokojeni sodnik, sodnik, odvetnik ali drugi pravni strokovnjak, ki imajo opravljena strokovna izobraževanja ter so uvrščeni na listo mediatorjev pri Okrožnem sodišču.

V primeru doseženega sporazuma obe stranki in sodnik podpišejo izjavo, ki ima enako moč kot sodba.

Sam mediacijski postopek je pri nas brezplačen. Prav tako so stranke v primeru uspešno rešenega mediacijskega postopka upravičene do vrnitve sodne takse.

5.2 DELOVNO IN SOCIALNO SODIŠČE

V nadaljevanju navajam podatke, ki sem jih dobila iz Delovnega sodišča v Ljubljani, Mariboru, Celju in Kopru. Z mediacijo so se vsa delovna in socialna sodišča začela ukvarjati s 1.10.2009.

Na Delovnem in socialnem sodišču v Kopru zaenkrat še niso imeli zadeve, ki bi se rešila z mediacijskim postopkom.

5.2.1 Statistični podatki posameznih Delovnih in socialnih sodišč

Tabela 5.1: Statistični podatki posameznih Delovnih in socialnih sodišč od 1.10.2009 do 31.4.2010

Delovno in socialno sodišče	Ljubljana	Maribor	Celje
Ponujena mediacija	277	252	97
Podano soglasje obeh strank	103	91	46
Uspešno zaključeni mediacijski postopek v letu 1.10. do 31.12.2009	0	5	6
Uspešno zaključeni mediacijski postopek od 1.1. do 30.4.2010	44	31	13

- Na *Delovnem in socialnem sodišču v Ljubljani* je bila mediacija v obdobju od 1.10.2009 do 30.4.2010 ponujena v 277 primerih. V 103 primerih od ponujenih, kar predstavlja dobro tretjino (37%), je bilo podano soglasje obeh strank, kar je vodilo v nadaljnji mediacijski postopek. Z mediacijskim postopkom pa je bilo uspešno zaključenih 45 delovnopравnih zadev (43,7%), od tega 44 s sklenjeno sodno

poravnavo in 1 zadeva z umikom tožbe. Vse rešene zadeve so bile zaključene v letu 2010.

- Na *Delovnem in socialnem sodišču v Mariboru* pa je bila mediacija od 1.10.2009 do 30.4.2010 ponujena v 252 primerih. Soglasje obeh strank je bilo podano v 91 primerov od ponujenih (36%). Mediacijski postopek je bil uspešno zaključen v 36 zadevah (40%). V nasprotju z Delovnim in socialnim sodiščem v Ljubljani se je na Delovnem in socialnem sodišču v Mariboru uspešno zaključilo 5 zadev do 31.12.2009.

Zanimivo je, da je v zadevah, kjer je bil ponujen mediacijski postopek, precej večji odstotek tožeče stranke, ki je podala soglasje, kot odstotek tožene stranke.

- Na *Delovnem in socialnem sodišču v Celju* je bila mediacija v obdobju od 1.10.2009 do 30.4.2010 ponujena v 97 primerih. Soglasje obeh strank je bilo podano v 46 primerih, kar predstavlja precej večji odstotek kot na ostalih dveh sodiščih (47%). Mediacijski postopek se je uspešno zaključil v 19 zadevah (41%). Od tega je bilo 6 zadev zaključenih do 31.12.2009.

Prejeti podatki iz Delovnega in socialnega sodišča v Ljubljani, Mariboru in Celju za leto 2010 kažejo veliko bolj spodbudne rezultate, ki opravičujejo uvedbo takšnega način reševanja sporov.

5.2.2 Statistični podatki sodne statistike Republike Slovenije

Zanimivi so tudi podatki sodne statistike Republike Slovenije (2009) z delovnih in socialnih sodišč (Celje, Maribor, Ljubljana) glede uporabe mediacije pri reševanju delovnih sporov. Statistično poročilo za leto 2009 kaže, da je bilo na vsa delovna in socialna sodišča vloženo 5363 novih zadev individualnih in kolektivnih sporov. Iz navedene statistike izhaja, da se je od 77 rešenih zadev le 6 zadev uspešno rešilo z mediacijo, kar pomeni 7,79%. Neuspešno rešenih zadev je bilo 9 oziroma 11,69%, ostali spori pa so se rešili po pravnem postopku ali pa se je rešitev prenesla v naslednje leto.

6 SKLEP

Z analizo teoretskih virov, zgodovine nastanka mediacij, izkušenj v drugih državah in izkušenj v Republiki Sloveniji ter rezultatov raziskave (Kanjuo Mrčela in drugi 2009) v okviru projekta „Model za mediacijo - orodje za doseganje enakih možnosti na trgu dela“ in iz podatkov sodne statistike sem dobila vpogled v sam postopek mediacije, katere ovire so še vedno prisotne in možne rešitve reševanja delovnih sporov z mediacijo. V nadaljevanju bom na podlagi ugotovljenega potrdila v uvodu zastavljeno hipotezo.

Mediacija, odkar se je pojavila v slovenskem okolju, se še ni širše uveljavila kot postopek reševanja delovnih sporov. Vendar pa lahko v nekaterih slovenskih organizacijah zasledimo njene neformalne sestavine, ki jih uporabljajo pri reševanju delovnih sporov.

Sam postopek mediacije slovenskim delavcem še ni dovolj poznan, zato menim, da bi večja informiranost in ozaveščenost tako delavcev kot delodajalcev o uporabi mediacijskega postopka pri reševanju medsebojnih sporov pripomogla k vzpodbujanju delovne uspešnosti in vzpostavitvijo zaupanja.

Prepričana sem, da je mediacijski postopek prav zaradi svojih osnovnih načel prostovoljnosti in zaupnosti, primeren in privlačen način za reševanje delovnih sporov. Vendar pa pri tem ne smemo pozabiti na odgovornost posameznika za rešitev, saj lahko v vsakem trenutku odstopi od nadaljnjega postopka. Vključitev v mediacijski postopek za rešitev spora mora biti sprejeta z vso resnostjo in ne kot brezplačna obravnava problemov posameznika.

Menim, da so glavne prednosti mediacije pri reševanju delovnih sporov predvsem: spor se lahko reši celovito in zagotavlja trajno rešitev, s tem se izboljša komunikacija med sprtima stranema; natančno se analizirajo problemi, ki so spor povzročili; postopek je cenejši od vseh drugih načinov reševanja sporov.

Pomanjkljivosti mediacije pri reševanju delovnih sporov vidim v negativnem vplivu odvetnikov na stranko zaradi lastnega zaslužka; neresnost stranke; neprimeren mediator, ki lahko stranki še bolj spre.

Sodno reševanje delovnih sporov z mediacijo v Sloveniji še nima dolge tradicije, vendar lahko na podlagi razpoložljivih podatkov sklepam, da je sodišču pridružena mediacija kot način reševanja delovnih sporov uspešna. Tak način reševanja delovnih sporov ne pomeni samo razbremenitev rednih sodišč in zmanjšanje sodnih zaostankov; poravnava pa omogoča ohranitev dobrih odnosov med strankami in boljšo, trajnejšo ter celovitejšo rešitev spora.

Z mediacijo bi lahko delovne spore najhitreje in najmanj boleče rešili v okolju delovne organizacije in preprečili njihovo razširitev.

Za boljšo izvedbo mediacijskih postopkov pri reševanju delovnih sporov bo ključna vloga sindikatov pri promoviranju mediacije med delavci in menedžmentom, predlaganju sprememb aktov podjetja in uvedbi liste mediatorjev, ki bodo strokovno usposobljeni.

Na koncu citiram iz Priročnika- Mediacija (2009):

Za uspešen način uporabe mediacije je nujna sprotna evalvacija njenih učinkov, tako z vidika organizacije kot prizadetih udeležencev. Predpogoj za uspeh pa je, da se tako zaposleni, menedžerji in predstavniki sindikatov zavedajo, da je to le ena izmed ponujenih možnosti reševanja sporov. Sindikati imajo lahko pomembno vlogo, če v mediacijskem procesu zagotovijo verodostojnost in vzpostavijo zaupanje med zaposlenimi.

7 LITERATURA

- *Acas*. Dostopno prek: <http://www.acas.org.uk> (1. maj 2010).
- Adam, Georg. 2010. *Austria: Individual disputes at the workplace – alternative disputes resolution*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910039s/at0910039q.htm> (15. maj 2010).
- Alsos, Kristin. 2010. *Norway: Individual disputes at the workplace – alternative disputes resolution*. Dostopno prek: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910039s/no0910039q.htm> (15. maj 2010).
- Beer, Jennifer E. in Eileen Stief. 1998. *The Mediator's Handbook*. Gabriola Island, Kanada: New Society Publishers. Dostopno prek: Googlebooks.
- Betetto, Nina. 2002. Metode in tehnike mediacije v pravnem postopku. *Pravna praksa* (1–2): priloga I–V.
- Betetto, Nina. 2008. Tendence razvoja sodišču pridružene mediacije v Sloveniji. *Pravna praksa* (20): 8.
- Burgar, Mojca. 2008. Zunaj-sodno reševanje sporov je vrednota. *Pravna praksa* (11): 17.
- D'Ambrumenil, Peter. 1997. *Mediation and arbitration*. London: Cavendish Publishing Limited. Dostopno prek: Googlebooks.
- Društvo mediatorjev Slovenije. 2008. *Bela knjiga*. Dostopno prek: <http://www.slo-med.si/62334/index.html> (31. maj 2010).
- Gama history of arbitration and mediation. 2008. *History of alternative dispute resolution*. Dostopno prek: <http://www.gama.com/HTML/history.html> (15. maj 2010).
- Gak, Natali. 2009. Mediacija – modni krik ali kaj več? *Pravna praksa* (50): 40.

- *Inštitut za mediacijo Concordia*. Dostopno prek: <http://mediacija.net/> (1. maj 2010).
- Jelen-Kosi, Valerija. 2005. Mediatorji: Etična načela za delovanje mediatorjev. *Pravna praksa* (5): 6.
- Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Nevenka Černigoj Sadar, Gabi Čačinovič Vogrinčič, Barbara Rajgelj, Andrej Razdrih in Ana Srebre. 2009. *Raziskava: Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile*. Ljubljana. Naročnik projekta: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. Interno gradivo.
- Kukec, Bojan. 2005. Mediacija v naši sodni praksi. *Podjetje in delo* (6): 1579.
- Lacefield and associates. 2007. *History of Mediation*. Dostopno prek: http://www.lacefieldandassociates.com/?page_id=3 (1. maj 2010).
- *Mediation world – International mediation resources*. Dostopno prek: <http://www.mediationworld.net/index.html> (1. maj 2010).
- Milanovič, Irena. 2008. *Mediacija ali kako po mirni poti reševati delovnopravne spore v dejavnosti bančništva Slovenije*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije. Dostopno prek: http://www.sbs.si/files_vsebine/20091112122554546/Mediacija_brosura.pdf (20. maj 2010).
- Menkel – Meadow, Carrie. 2006. *Mediation: Practice, Policy and Ethics*. New York: Aspen Publishers.
- Moore, Christopher W. 2003. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Novak, Janez. 2004. *Delovni spori*. Ljubljana: GV Založba.
- Novak, Marko. 2006. Alternativno reševanje sporov. *Pravna praksa* (32): 37.
- Okrožno sodišče v Ljubljani. 2009. *Predstavitev Okrožnega sodišča v Ljubljani*. Dostopno prek: http://www.sodisce.si/mma_bin.php?static_id=20090703155053 (21. maj 2010).

- Ozimek, Bojana. 2008. *Harvard pravila in faze postopka mediacije*. Ljubljana: Društvo mediatorjev Slovenije. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev.
- Potočnik, Metka. 2007. *The mediator*. Ljubljana: Društvo mediatorjev Slovenije. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev.
- *Predlog zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah*. 2008. Dostopno prek: http://www.mp.gov.si/fileadmin/mp.gov.si/pageuploads/2005/PDF/zakonodaja/2008_02_11_predlog_mediacija.pdf (4. april 2010).
- Purcell, John. 2010. *UK: Individual disputes at the workplace – alternative disputes resolution*. Dostopno prek: http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0910039s/uk0910039_q.htm (1. maj 2010).
- Puharič, Krešo. 2000. Alternativne oblike reševanja sporov. *Podjetje in delo* (6–7): 1410–1415.
- Ristin, Gordana. 2006. Približevanje prava z mediacijo. *Pravna praksa* (37): 3.
- --- 2007. Mediacija v pravu EU. *Podjetje in delo* (7): 1332.
- --- 2008. *Začetek mediacije*. Ljubljana: Društvo mediatorjev Slovenije. Interno gradivo za izobraževanje mediatorjev.
- Sekirnik, Tanja. 2008a. Bo mediacija tudi v Sloveniji zaživela in kaj vpliva na njeno uspešnost? *Pravna praksa* (17): 6.
- --- 2008b. Kaj vpliva na uspešnost mediacije v sodnih sporih? *Podjetje in delo* (2): 285.
- Ministrstvo za pravosodje. 2009. *Sodna statistika Republike Slovenije*. Dostopno prek: http://www.mp.gov.si/si/zbirke_podatkov/statistika (19. maj 2010).
- Suičić Vuković, Marina. 2008. *Mediacija kot pristop v procesu urejanja medsebojnih odnosov*. Dostopno prek: http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/aee64c055bba9823_fa332ebfede8c992.pdf (4. maj 2010).

- Šetinc Tekavc, Martina. 2002. *Mediacija: Sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi*. Tržič: Učila.
- Zalar, Aleš. 2007. Alternativno (primarno) reševanje sporov - globalni trendi. *Podjetje in delo* (7): 1291.
- Zavod Rakmo. *Vrste mediacije*. Dostopno prek: <http://www.mediacija.com/vrstemed.htm> (3. maj 2010).
- Zveza svobodnih sindikatov Slovenije. 2009. *Priročnik - Mediacija*. Dostopno prek: <http://mediacija.zsss.si/uploads/b3/0L/b30LFAxgVsca0VQneE6ekQ/Mediacija-prirochnik.pdf> (30. maj 2010).
- *Zveza svobodnih sindikatov Slovenije - Mediacija*. Dostopno prek: <http://mediacija.zsss.si/> (30. maj 2010).