



B&B  
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija  
Program: Poslovni sekretar  
Modul: Komuniciranje z javnostmi

## **MEDIACIJA KOT NAČIN REŠEVANJA KONFLIKTOV V PODJETJIH**

Mentorica: Marina Vodopivec, univ. dipl. psih.  
Lektorica: Amanda Grčar, učiteljica slovenskega jezika

Kandidatka: Petra Prosenc

Kranj, september 2011

## **ZAHVALA**

Zahvaljujem se mentorici, gospe Marini Vodopivec, za vse nasvete in pomoč pri izdelavi diplomske naloge.

Hvala mojemu partnerju, ki mi je pomagal pri razdeljevanju anket, ter seveda vsem, ki so izpolnili in si vzeli čas za anketo.

Zahvaljujem se tudi lektorici Amandi Grčar, ki je lektorirala mojo diplomsko nalogo.

## IZJAVA

»Študentka Petra Prosenc izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom Marine Vodopivec, univ. dipl. psih.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

## **POVZETEK**

V diplomski nalogi opisujemo mediacijo kot način reševanja delovnih sporov, ki nastanejo na delovnem mestu.

Diplomska naloga je razdeljena na empirični in teoretični del. V teoretičnem delu diplomske naloge je razložen konflikt, vzroki za njegov nastanek in načini, kako ga lahko rešimo. Glavna tema diplomske naloge je eden izmed načinov reševanja konfliktov – mediacija. Zajeli smo podrobnejši opis besede mediacija, naloge mediatorja, razliko med arbitražo in mediacijo, uporabo mediacije v Sloveniji, temeljna načela mediacije, kdaj je mediacija primerna, kakšne vrste mediacij poznamo, mediacija v gospodarstvu ...

V empiričnem delu diplomske naloge smo grafično prikazali rezultate ankete. Postavili smo več hipotez, ki smo jih s pomočjo anketnega vprašalnika tudi raziskali. Naš problem se je nanašal na nepoznavanje mediacije med zaposlenimi v podjetju. Ta problem smo tudi raziskali. Glede na to, da so zaposleni kar dobro seznanjeni z mediacijo, kar je pokazala tudi naša raziskava, lahko sklepamo, da je seznanjenost z mediacijo zelo pozitivna. Mediacija bi vseeno lahko bila bolj oglaševana v medijih, kjer bi se njena prepoznavnost prav gotovo povečala in zajela večjo populacijo ljudi.

## **KLJUČNE BESEDE:**

- mediacija,
- reševanje,
- delovni spor,
- konflikt,
- zaposleni.

## **ABSTRACT**

In our graduation task we describes mediation as a means of resolving labor disputes arising in the workplace.

Graduation task is divided into empirical and theoretical works. In the theoretical part of the thesis explains the conflict, the causes of its origin and how we can solve it.

The main theme of the graduation task is one of the ways of resolving conflict-mediation.

We cover more detailed description of the word mediation, the mediator, difference between arbitration and mediation, mediation in Slovenia, basic principles of mediation, when mediation is appropriate, what kind of mediation we know, mediation in the economy ...

In the empirical part of the graduation task, we show the results with graphics of the survey. We have several hypotheses which were investigated with questionnaire.

Our problem is related to ignorance of mediation among the employees in the company. This problem was also studied. We can say that employees are quite well aware of the mediation, which also showed our research. We can suggests that familiarity with the mediation was very positive. However, mediation should be better advertising in the media, where visibility would be surely increase and cover a large population of people

### **KEYWORDS:**

- mediation,
- solving,
- labor dispute,
- conflict,
- employees.

## KAZALO

1	UVOD .....	1
1.1	METODE DELA .....	2
1.2	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE .....	2
2	DEFINICIJE KONFLIKTA .....	3
2.1	VRSTE KONFLIKTA .....	4
2.1.1	NESTRINJANJE Z DEJANJI .....	4
2.1.2	NESTRINJANJE Z OSEBO .....	4
2.2	STRATEGIJE REŠEVANJA SPOROV .....	6
2.2.1	UMIK / ŽELVA .....	6
2.2.2	PREVLADA / MORSKI PES .....	6
2.2.3	ZGLAJEVANJE / MEDVEDEK .....	6
2.2.4	KOMPROMIS / LISICA .....	6
2.2.5	KONFRONTACIJA / SOVA .....	6
2.3	POZITIVNA IN NEGATIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV .....	8
2.3.1	POZITIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV .....	8
2.3.2	NEGATIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV .....	8
3	ZGODOVINA MEDIACIJE .....	9
3.1	RAZVOJ SODOBNIH OBLIK MEDIACIJE .....	9
3.2	MEDIACIJA V SLOVENIJI .....	10
3.3	MEDIACIJA V GOSPODARSTVU .....	12
4	MEDIACIJA .....	13
4.1	MEDIATOR .....	15
4.2	RAZLIKE MED MEDIACIJO IN ARBITRAŽNIM POSTOPKOM .....	16
4.3	PREDNOSTI MEDIACIJE .....	17
4.3.1	HITROST REŠITVE .....	17
4.3.2	UČINKOVITOST IN USPEŠNOST .....	17
4.3.3	NIZKI STROŠKI .....	17
4.3.4	UDELEŽENCI ODLOČAJO O VSEBINI REŠITVE .....	18
4.3.5	OBOJESTRANSKO ZADOVOLJSTVO ALI SPREJEMLJIVOST REŠITVE ....	18
4.3.6	VEČJA ZANESLJIVOST DOGOVORA .....	18
4.3.7	NI NEGATIVNIH TVEGANJ .....	18
4.4	FAZE MEDICACIJE .....	19
4.4.1	PRVA POIZVEDBA: PRITEGNITEV STRANK .....	19
4.4.2	DOGOVOR O MEDIACIJI .....	19
4.4.3	PREDHODNI STIKI IN PRIPRAVE .....	19
4.4.4	SREČANJE S STRANKAMA / STRANKAMI .....	20
4.4.5	FAZA UGOTAVLJANJA SREDSTEV .....	20
4.4.6	FAZA REŠEVANJA PROBLEMOV .....	20
4.4.7	ZAKLJUČEK MEDIACIJE .....	21
4.4.8	SPORAZUM .....	21
4.5	NAČIN VKLJUČITVE V MEDIACIJO .....	22
4.6	TEMELJNA PRAVILA, KI VELJAJO V PROCESU MEDIACIJE .....	23
4.7	POKAZATELJI NAPREDOVANJA PROCESA MEDICIJE .....	23
4.7.1	UDELEŽENCA POSLUŠATA DRUG DRUGEGA .....	23
4.7.2	UDELEŽENCA STA BOLJ PRIPRAVLJENA PRISLUHNITI DRUG DRUGEMU .....	24
4.7.3	RAZMERJE MED NEGATIVNIM IN POZITIVNIM SE SPREMINJA NA BOLJŠE .....	24
4.7.4	UDELEŽENCA DAJETA PREDLOGE ZA REŠITEV .....	24
4.7.5	UDELEŽENCA SODELUJETA PRI ANALIZI PROBLEMA OZIROMA OBLIKOVANJU ZADOVOLJIVE REŠITVE .....	24
4.8	TEMELJNA NAČELA MEDIACIJE .....	25
4.8.1	NAČELO ZAUPNOSTI .....	25
4.8.2	NAČELO NEPRISTRANSKOSTI MEDIATORJA .....	25

4.8.3	NAČELO PROSTOVOLJNOSTI.....	26
4.8.4	NAČELO EKONOMIČNOSTI POSTOPKA .....	26
4.8.5	NAČELO UČINKOVITOSTI IN NAČELO SOOBLIKOVANJE POSTOPKA.....	26
4.8.6	NAČELO NEODVISNOSTI MEDIATORJA .....	26
4.8.7	NAČELO KOMPETENTNOSTI MEDIATORJA .....	26
4.8.8	NAČELO ENAKOPRAVNOSTI STRANK V POSTOPKU .....	26
4.8.9	NAČELO ZAKONITOSTI.....	27
4.8.10	NAČELO POMOČI PRAVA NEVEŠČI STRANKI .....	27
4.8.11	NAČELO VESTNOSTI IN POŠTENJA .....	27
4.9	MEDIACIJA V PODJETJIH.....	27
4.9.1	PREDNOSTI MEDIACIJE V PODJETJIH .....	28
4.10	PODROČJA MEDIACIJE MED ZAPOSLENIMI .....	28
4.10.1	SPORI MED ZAPOSLENIMI.....	28
4.10.2	SPOR MED PODREJENIMI IN NADREJENIMI .....	29
4.10.3	SPORI V KOLEKTIVU .....	29
4.10.4	SPOR MED ODDELKI .....	29
4.10.5	SPORI V VODSTVU PODJETJA.....	29
4.10.6	SPORI MED LASTNIKI IN VODSTVOM PODJETJA .....	29
4.10.7	SPORI MED LASTNIKI PODJETJA .....	30
4.11	VRSTE MEDIACIJ .....	30
4.11.1	PROAKTIVNA MEDIACIJA V PODJETJIH.....	30
4.11.2	MEDIACIJA V BOLJ ZAOSTRENIH SPORIH – PREVENTIVNA MEDIACIJA .....	30
4.11.3	MEDIACIJA OB PREKINITVI DELOVNEGA RAZMERJA – KURATIVNA MEDIACIJA .....	31
4.11.4	ZUNANJA MEDIACIJA .....	31
4.11.5	NOTRANJA – INTERNA MEDIACIJA.....	31
4.11.6	NEFORMALNA MEDIACIJA V PODJETJU.....	31
4.12	MEDIACIJA GLEDE NA OBLIKO .....	32
4.12.1	PERIODIČNA MEDIACIJA.....	32
4.12.2	ENKRATNA MEDIACIJA .....	32
4.12.3	KRIZNA MEDIACIJA.....	32
4.13	GOSPODARSKA MEDIACIJA.....	32
4.13.1	SPORI MED MALIMI PODJETJI.....	33
4.13.2	SPORI MED MALIMI IN VELIKIMI PODJETJI.....	33
4.13.3	SPOR MED VELIKIMI PODJETJI.....	33
4.13.4	SPORI MED PODJETJEM IN DRŽAVNIMI ORGANI.....	34
4.13.5	SPORI MED PODJETJEM IN DRUGIMI INSTITUCIJAMI .....	34
4.14	MEDIACIJA V KOLEKTIVNIH DELOVNIH SPORIH .....	34
4.15	PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV .....	35
4.16	NAČINI REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV .....	36
4.17	CENTER ZA MEDIACIJO IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV ZAVODA RAKMO .....	37
4.18	VPRAŠANJA.....	37
5	ANALIZA.....	38
5.1	ANALIZA VPRAŠANJ .....	41
6	SKLEP .....	53
7	LITERATURA .....	54
8	POJMOVNIK .....	57
9	PRILOGE .....	58

## 1 UVOD

Diplomska naloga bo zajemala predvsem raziskovanje o tem, koliko se mediacija uporablja v podjetjih. Kot vemo, je v šolstvu in pravnih postopkih že poznana, zato bomo raziskovali, kako rešujejo konflikte oziroma spore na delovnih mestih v podjetjih in koliko si sploh vzamejo časa, da bi ga rešili. Razložili bomo pomen besede konflikt, poiskali vzroke zanj in kakšne metode reševanja konfliktov poznamo. Bolj se bomo opredelili na mediacijo, ki bo glavna tema te diplomske naloge. Sledila bo razlaga besede mediacija s strani več avtorjev, njena zgodovina, vrste mediacij, pozitivne in negativne lastnosti mediacije ter kdaj jo je primerno uporabljati.

Področje, ki ga bomo raziskovali, je, koliko je mediacija poznana in uporabna v podjetjih – gospodarskih družbah in ne v javnih zavodih, saj je tam že utečena. O tem bomo postavili raziskovalno vprašanje.

Problem pri mediaciji je predvsem, da se premalo uporablja, čeprav je dokazano učinkovita. Želimo najti razloge zato, zakaj ni bolj oglaševana in bolj prepoznavna, saj je to najcenejša in najbolj mirna sprava za obe strani, ki sta v konfliktu. Veličina ljudi svoj konflikt oziroma nezadovoljstvo drži v sebi, drugi pa ga na nekonstruktiven način izrazijo in s tem posledično samo še poslabšajo situacijo. Problem se bo nanašal predvsem na populacijo, ki je zaposlena v podjetjih, zajemal pa naj bi vzorec starejših od 20 let.

S to diplomsko nalogo želimo predvsem ozavestiti ljudi, da je mediacija zelo konstruktiven način reševanja sporov. Prihrani se veliko časa, denarja in predvsem skrbi. Želimo, da bi se mediacija veliko bolj uporabljala v podjetjih, kjer si malokdo vzame čas, da bi konflikt rešil, če pa si ga želi rešiti, pa je seveda prvi korak pravni postopek. Morda bomo s pomočjo ankete zaposlenim odprli oči, da bi si v primeru konflikta, ki ga je težko rešiti, najprej poiskali pomoč z mediacijo.

Predvidevamo, da bo hipoteza, »Zaposleni v podjetjih ne poznajo postopka mediacije«, potrjena. Predvidevamo, da je zelo malo ljudi obveščениh o tem, če pa že so, zagotovo tega načina ne uporabljajo, rajši konflikt potlačijo in živijo naprej. Kot sem že omenila, je predviden rezultat potrjena hipoteza, da je mediacija kot način reševanja konfliktov v podjetju malokrat uporabljena.

## 1.1 METODE DELA

Za metodo smo uporabili anketo, v kateri smo poskušali zajeti pomembna vprašanja, ki zadevajo mediacijo med zaposlenimi v podjetju. Nismo pričakovali, da bodo odgovori popolnoma realni, saj večina anketirancev morda tega ni vzela resno oziroma se ni poglobila v namen ankete. Vzorec so bili zaposleni ljudje v podjetjih, v katerih imajo več kot 5 ali 10 let delovne dobe. Anketirali smo izvajalno funkcijo v podjetjih, saj so morda manj dovzetni za takšen način reševanja, ker jim ni poznana.

## 1.2 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Omejitve pri naši raziskavi so bili različni dejavniki, ki so vplivali na izid ankete. Slabost ankete je ta, da je morda preobširna, čeprav vsebuje le deset glavnih vprašanj. Vprašanja so dolga in anketiranci so se morali poglobiti in vzeti čas, da so lahko v miru prebrali in odgovorili. Glede na podatke, ki so nam bili posredovani, je bilo največ anket izpolnjenih na delovnem mestu in tudi to štejemo kot pomanjkljivost, saj jih je preganjal čas. Nekateri so reševali v skupinah, posledica tega pa so neiskreni odgovori ali ponavljanje istih odgovorov pri posameznikih. Omeniti moramo tudi osebno omejitev pri reševanju anket, saj ko rešujemo ankete, se poskušamo prikazati v čim boljši luči, resnico malo priredimo, kljub temu, da je anketa anonimna. Morda anonimnost le ni bila tako izrazita, saj so bile ankete osebno posredovane osebi, ki je ankete posredovala zaposlenim. Temu bi se lahko izognili tako, da bi oddali skupaj več rešenih anket in bi se tako izognili javnosti odgovorov.

Glede na vse dejavnike, ki so vplivali na izid ankete, lahko sklepamo, da se na rezultate ne moremo povsem zanesti.

## 2 DEFINICIJE KONFLIKTA

Konflikt je v širšem pomenu vsako srečanje neusklajenih dejavnikov, lahko bi tudi rekli soočanje neusklajenosti ali neharmonija. Je stanje, ko sistem zaradi neusklajenosti na takšen ali drugačen način ne deluje optimalno. Hkrati je tudi stanje, ki sili v odzivanje in terja spremembe. Konflikt lahko predstavlja nevarnost, hkrati pa je priložnost za razvoj posameznikov, odnosov in skupnosti (*Iršič, 2005, str. 7*).

Konflikt se pojavi, kadar imajo dva človeka ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji, ki se izraža v besedah ali dejanjih. Konflikt se začne, ko eden sprevidi razlike v svojem in mnenju drugega (<http://www.rtvsl.si/turbolenca/pages/page/65>).

Konflikt je proces, ki se začne, ko ena stran zazna, da druga stran negativno vpliva ali pa bi lahko vplivala na interese druge strani. To pomeni, da posameznik zazna, da so njegove koristi ogrožene (odvzem ugodnosti, vpliva, plačila) (<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/konflikt-na-delovnem-mestu>).

Pojavi se, kadar imajo dva ali več ljudi različna in nasprotujoča stališča v situaciji, ki se izraža v besedah ali dejanjih. V obeh primerih se konflikt sproži, kadar nekdo misli, da drugo ogroža njegove interese. Začne se pri dveh posameznikih, nato pa se razširi na skupini, katerim osebka pripadata (*Anderson, 2007, 17*).

V vsakem konfliktu nastopata vsaj dve stranki, lahko je posameznik, skupina ali organizacija. Industrijski konflikt je oznaka za konflikt med delojemalci in delodajalci v širšem smislu, ne samo na področju industrije (*Kavčič, 1996, 2*).

Konflikt je vsakdanji pojav, ki se mu ni mogoče izogniti. Konflikt izzovejo predvsem nestrinjanje, slaba komunikacija, zagovarjanje svojih stališč in vrednot, problem pa nastane tudi takrat, ko zaposleni nimajo enakih ciljev. V nekaterih primerih pa gre lahko preprosto za antipatijo. Pri zaposlenem vidimo samo napake, vse naredi narobe, njegova osebnost nas odbija, čeprav je ta občutek antipatije lahko zelo zavajajoč – ni realen.

## 2.1 VRSTE KONFLIKTA

V podjetju se lahko pojavita dve vrsti konflikta. Prva se navezuje na odločitve, ideje, navodila in dejanja. Gre za konflikt nestrinjanja z njimi. Drugi konflikt pa se navezuje na osebna nestrinjanja, kjer nam oseba, s katero smo v konfliktu, ni všeč, zato pri njej iščemo napake.

### 2.1.1 Nestrinjanje z dejanji

Z dejanji se ne strinjamo, ker izhajamo iz različnih pozicij, imamo različne poglede na situacijo. Imamo drugačna prepričanja, stališča, dejanje drugače vrednotimo. Dejstvo, da se ne strinjamo z določenimi dejanji ali odločitvami, ni nujno slabo. Na ta način lahko najdemo rešitev, ki bo ustrežnejša in s katero bosta zadovoljni obe strani.

### 2.1.2 Nestrinjanje z osebo

Konflikti na osebni ravni so po navadi znanilci težav. V konflikte na osebni ravni so vpletena čustva, na primer, jeza, frustracija, in dojemanje osebnosti, karakterja tistega, s katerim smo v konfliktu. Po navadi nas moti vse na njem – njegovo delovanje, razmišljanje, videz. Težava je v tem, da niti mi niti oseba tega ne more oziroma noče spremeniti, naj bodo antipatične lastnosti namišljene ali pa imajo realno podlago

([http://www.aktiv.si/novice/20090105/Konflikt\\_na\\_delovnem\\_mestu](http://www.aktiv.si/novice/20090105/Konflikt_na_delovnem_mestu)).

Konflikte v timu lahko sprožijo dejavniki, kot so:

- sprememba navad;
- ogrožena varnost (različna tveganja);
- strah pred neznanim (ob uvajanju sprememb);
- izbirno dojemanje (sodelavec sprejema le tisto, kar mu koristi);
- zavarovani v izkušnje;
- uradniška miselnost (pretirana previdnost);
- oportunistem (upognjen hrbet ...)

(<http://mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/konflikt-na-delovnem-mestu>).

Vzroke za konflikte med sodelavci pogosto najdemo v drugačnem razumevanju, prepričanju, stališču, vrednotenju določenih vsebin in problemov, na katerih skupaj delamo.

Drugi vzrok za konflikte med sodelavci je na področju komunikacije. To so komunikacijski vzroki konfliktov. Sodelavec ne razume, ker govorimo nerazumljivo in nejasno. Tudi nezaupanje sodi v to skupino. Sodelavec ne verjame naši iskrenosti.

Vzroki za konflikte so tudi v osebnostih sodelavcev. To so osebni vzroki medsebojnih konfliktov. Sodelavci različne osebnosti z različnimi notranjimi situacijami. Njegovo sodelovanje pri reševanju konfliktov je pod močnim vplivom vsega, kar se v njih dogaja.

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

- dolg delovnik in štiri-/triizmensko 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;
- premeščanje in razporejanje delavcev znotraj delovne skupine;
- trpinčenje – mobing;
- poškodb pri delu.

Konflikt v nas sproža bolečino, stres. Če konflikta ne rešimo, potem nas to vedno preganja in v nas se nabira negativna energija, ki s tem posledično ogroža naše zdravje. Zelo pomembno je, da se na konflikt odzovemo.

Nerazrešeni konflikti se spremenijo v vir frustracije in sovražnosti. Če konfliktov ne razrešujemo, postanemo njihovi ujetniki. Pomembno je, da se znamo odločiti, kaj je bolj pomembno: naši lastni interesi ali medsebojni odnosi. Lastnih interesov nikoli ne smemo preveč zanemariti, saj s tem potlačimo svoje cilje, ki pa so za naš osebni razvoj še kako pomembni. Če preveč zanemarimo lastne interese ali odnose, se ujamemo v začaran krog: padamo v nadvlado ali podrejenost. Pri tem pa je pomembno povedati, da pri stvareh, ki so za nas bistvenega pomena, ne popuščamo. Če bomo popuščali, bomo vedno v podrejenosti, spremljal nas bo občutek manjvrednosti, nižala se bo naša samopodoba – vse to lahko vodi v depresijo.

## **2.2 STRATEGIJE REŠEVANJA SPOROV**

### **2.2.1 Umik / želva**

Želve se umaknejo v svojo lupino, da bi se izognile sporu. Odpovedo se tako svojim osebnim ciljem, kot tudi odnosu. Izognejo se sporni temi in ljudem, s katerimi so v sporu. Prepričane so, da je poskus reševanja vnaprej obsojen na propad. Počutijo se nemočne, zato se fizično in psihično umaknejo pred soočanjem.

### **2.2.2 Prevlada / morski pes**

Ta skuša obvladati nasprotnika s silo in ga prisiliti, da sprejeme njegovo različico rešitve. Takšnim osebam so zelo pomembni osebni cilji, odnos pa le malo. Odločeni so, da svoj cilj dosežejo za vsako ceno. Ne zanimajo jih potrebe drugih in jim ni do tega, da bi drugim ugajali.

### **2.2.3 Zglajevanje / medvedek**

Za ta odnos je značilno predvsem to, da si želijo, da bi jih imeli ljudje radi. Odnos je zanje temeljnega pomena. Spore poskušajo zgladiti, navadno prehitro. Menijo, da spori škodujejo odnosu, zato se rajši odrečejo svojim osebnim ciljem v zmotnem prepričanju, da s tem rešujejo odnos.

### **2.2.4 Kompromis / lisica**

Lisice so zainteresirane tako za svoj cilj, kot tudi za odnos. Pripravljene so se delno odpovedati svojemu cilju in poskušajo prepričati drugega, naj stori podobno. Iščejo rešitev, s katero bi obe strani nekaj pridobili.

### **2.2.5 Konfrontacija / sova**

Sove visoko vrednotijo tako svoje cilje, kot tudi odnose. Spore vidijo kot probleme, ki jih je potrebno in možno rešiti, zato iščejo rešitev, ki bo omogočala tako uresničitev ciljev, kot tudi ciljev drugega. Spore doživljajo kot možnost za izboljšanje odnosa. Pripravljene so sprejeti samo tisto rešitev, ki zadovolji obe strani in razreši tudi čustvene napetosti (*Gasar, 2008, 30*).

Kavčič v knjigi *Spretnosti pogajanja (1996)*, str. 25–26 pravi, da v primeru, če je konflikt neizogiben in sporazum ni mogoč, potem lahko uporabimo tri oblike razreševanja konflikta.

1. **zmaga – poraz** (gre za aktivni preizkus moči; stranki ocenita svoje interese kot izključujoče),
2. **presoja tretje strani** (v tem primeru se stranki sporazumeta za vključitev tretje strani v razreševanje konflikta, ker sta sami prišli v brezizhoden položaj),
3. **prepustitev razrešitve usodi** (to je najbolj pasivna različica, stranki ne iščeta rešitve, čeprav obema škoduje, da vztrajata v konfliktu).

Raziskave so pokazale, da je učinkovitost in neučinkovitost posameznih metod premagovanja konfliktov različna. Sodelovalni način je najučinkovitejši (59 %), prevlada pa najmanj učinkovit način (79 %). Iz tega bi lahko sklepali na to, da skupine, timi, kjer med člani pri reševanju konflikta prevladuje prevlada, težko pridejo, do uspešne rešitve – so neučinkoviti, kar kaže naslednja slika:

REŠITVE		
Načini premagovanja konfliktov	Uspešne	Neuspešne
umik	0 %	9 %
prilagajanje	0 %	2 %
prevlada	24 %	79 %
kompromis	11 %	6 %
sodelovanje	59 %	0 %
druge metode	6 %	4 %
skupaj	100 %	100 %

Tabela 1: Načini premagovanja konfliktov

Vir: ([www.delavska-participacija.com/clanki/D001003.doc](http://www.delavska-participacija.com/clanki/D001003.doc))

Najpomembneje pri reševanju konfliktov je, da se njihovega reševanja lotimo takoj. Morda je reševanje konfliktov neprijetno, vendar pa je boljše, da ga rešimo že na začetku. Pomembno je, da veliko sprašujemo. Če kdo naredi nekaj, kar vas je ujezilo, če ne razumete zornega kota dejanj sodelavcev – vprašajte. Včasih za dejanji sodelavca obstajajo popolnoma drugi razlogi.

## 2.3 POZITVINA IN NEGATIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV

### 2.3.1 POZITIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV

Tanja Lamovec (*Usposabljanje za mediatorja 2009–2010; študentsko gradivo, str. 8*) navaja štirinajst koristi in pozitivnih učinkov, ki jih prenašajo konflikti:

- konflikti pripomorejo, da ozavestimo probleme v odnosu, ki jih je treba razrešiti;
- konflikti mobilizirajo energijo in povečajo motivacijo za soočanje s problemi;
- konflikti spodbujajo spremembe;
- konflikti razbijajo monotonost življenja, spodbujajo nove interese, pomenijo izziv in vnašajo dinamiko;
- konflikti pogosto pripomorejo k ustrežnejši odločitvi;
- konflikti znižajo napetost v vsakdanjih odnosih;
- v konfliktu bolj spoznamo samega sebe;
- konflikti lahko odnos poglobijo;
- v konfliktu bolj spoznamo drugega;
- konflikti spodbujajo osebno rast;
- razrešeni konflikti povečujejo, utrjujejo sposobnost razreševanja in obvladovanja konfliktov;
- razrešeni konflikti lahko prispevajo k širjenju znanja in poglobljanju razumevanja sveta;
- razrešeni konflikti prinašajo večjo raven kulture v interakciji in omogočajo bolj intenzivno sodelovanje;
- razrešeni konflikti omogočajo zaupanje drug drugemu ali samemu sebi.

### 2.3.2 NEGATIVNA DEJSTVA KONFLIKTOV

- Upad komunikacije in slabitev kakovosti odnosa;
- razpad sistema ali odnosa;
- stagnacija<sup>1</sup> sistema ali odnosa;
- nasilje in zatiranje;
- izključitev ali izobčenje;
- duševne motnje;
- psihosomatske bolezni.

---

<sup>1</sup> Stagnacija – ostajanje pri doseženi stopnji, stanju dejavnosti na kakem področju. (SSKJ, 1997)

Spoznali smo, kaj je konflikt, vzroke za njegov nastanek, načine reševanja konfliktov ter pozitivne in negativne posledice konfliktov. V nadaljevanju pa bomo bolj podrobno spoznali eno od metod reševanja konfliktov – mediacijo.

### **3 ZGODOVINA MEDIACIJE**

Mediacija je stara toliko kot človeštvo. Že od nekdaj so v različnih kulturah skušali reševati spore oziroma pomagati pri razrešitvi spora na sporazumen način, saj je bilo od njegove rešitve, ki je omogočala nadaljnje sodelovanje med vpletenimi, lahko odvisno celo preživetje.

Najstarejši podatek o uporabi mediacije sega v zgodovino sumerske civilizacije. Mediacija je bila že stoletja prevladujoča metoda reševanja sporov na področju Azije. Na Kitajskem in Japonskem se sodni spor še danes upošteva kot zadnja možnost, saj družba nanj gleda kot na sramotno javno priznanje, da stranke niso sposobne svojega problema rešiti na miren način. Tradicionalni modeli mediacije, večinoma pod značilnim vplivom regije, ki so se razvili na Japonskem, v Šrilanki, Polineziji in Liberiji, danes služijo kot inspiracija ameriškim avtorjem glede preoblikovanja njihovega modernega modela mediacije.

Mediacija torej ni iznajdba današnjega časa, ampak je prilagoditev nečesa, kar je že nekoč obstajalo v drugih kulturah in časovnih obdobjih. Lahko bi rekli, da je mediacija nastala takrat, ko so bili na Zemlji morda samo trije ljudje in so hoteli rešiti konflikt.

#### **3.1 RAZVOJ SODOBNIH OBLIK MEDIACIJE**

Ponovni razcvet mediacije v njeni najbolj moderni obliki, ki je osvojila svet, je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja nastopil v ZDA, ko so se začeli ustanavljati mediacijski centri, ki so delovali na nivoju lokalnih skupnosti. Delovali so izven oziroma neodvisno od sodnega sistema. Pionirji mediacije so kmalu spoznali, da je mediacija učinkovit proces, še zlasti, če sta se sprti strani poznali in sta že imeli vzpostavljen odnos. V mediacijskih centrih so se prostovoljci usposabljali za mediacijo v sporih med sosedi, družinskimi člani, stanodajalci in podnajemniki, prodajalci in kupci, prijatelji, podjetji ...

Vodje teh programov so želeli prenesti znanje in moč ljudem, ki so bili v sporu, da le-tega rešijo sami. Uspeh zgodnjih mediacijskih centrov je bil navdušujoč. V veliki večini sta se sprti strani uspeli dogovoriti in rešiti spor. Strani sta po procesu izražali visoko stopnjo zadovoljstva procesom. Raziskave pa so tudi pokazale, da so sprte strani bolj izpolnjevale dogovore, sklenjene na mediaciji, kot pa odločitve, ki so bile sprejete s strani sodišč.

Sledili so razni programi mediacije, organizirani s strani sodišč, ustanavljanje neprofitnih organizacij, ki so nudile usluge reševanja sporov itd. V osemdesetih in

devetdesetih letih prejšnjega stoletja pa se je mediacija razširila tudi po Evropi in v letu 2007 je bila organizirana prva Evropska konferenca mediatorjev na Dunaju.

### 3.2 MEDIACIJA V SLOVENIJI

V Sloveniji so mediacijo prvič uvedli leta 1994 v 15 centrih za socialno delo v podravski, pomurski in koroški regiji. Leta 2001 so mediacijo začeli uporabljati tudi na Okrožnem sodišču v Ljubljani, kjer je danes že redni program tega sodišča. Njegovi dobri rezultati pa so bili povod, da so leta 2003 tovrstni program uvedli še na Okrožnem sodišču v Novi Gorici in Kopru.

Leta 2003 sta bila ustanovljena Zavod Rakmo (v okviru katerega deluje Center za mediacijo in obvladovanje konfliktov), ki izvaja mediacijo in usposabljanja za mediatorje po vsej Sloveniji, in Inštitut za mediacijo Concordia, postopno pa so se uveljavile tudi druge organizacije, ki delujejo na področju mediacije v Sloveniji.

Leta 2006 je bilo ustanovljeno Društvo mediatorjev Slovenije (ki povezuje mediatorje kot fizične osebe), leta 2008 je začelo delovati Združenje mediacijskih organizacij Slovenije – MEDIOS (katerega članice so organizacije, ki delujejo na področju mediacije), v začetku leta 2010 pa je bil ustanovljen Slovenski forum za transformativno mediacijo, ki povezuje pravne osebe, ki se zavedajo pomena transformativne mediacije in spodbujajo njen razvoj (*Iršič, 2010, 21–22*).

Za nemoteno in uspešno izvajanje mediacijskih postopkov so izredno pomembni mediatorji. Zato je sodišče na začetku samo postavilo program izobraževanja in predpisalo minimalne standarde za mediatorje. Nekaj mediatorjev pa se je šolalo že v okviru izobraževanja, ki jih 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 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*).

Mediacijo smo začeli v Sloveniji načrtno uvajati leta 2001, ko je Okrožno sodišče v Ljubljani poskusno začelo ponujati postopek mediacije. V predstavitveni brošuri o mediaciji pri Okrožnem sodišču v Ljubljani je zapisano: »Poslanstvo sodišča je storiti vse, kar je v njegovi moči, da bi strankam pomagalo rešiti spore kar se da hitro, pošteno in učinkovito«. Tožbe, vložene na sodišče, pa se med seboj močno razlikujejo in sodni postopek ni vedno najprimernejši način urejanja spornih razmerij. Strankam v mnogih primerih celo bolj ustreza, da se njihov spor razreši zunaj sodnega postopka, kajti tako pridejo do rešitve, ki je zanje ustrenejša, omogoča pa tudi nadaljnje sodelovanje med sprtima stranema. V želji, da bi strankam ponudili

čim več možnosti za hitrejšo in cenejšo rešitev sporov, smo se na Okrožnem sodišču v Ljubljani odločili ponuditi tudi postopek mediacije oziroma postopek posredovanja sodišča pri reševanju sporov.

Statistika službe za alternativno reševanje sporov na Okrožnem sodišču v Ljubljani pravi, da je bilo do sedaj samo na Okrožnem sodišču izvedenih 4.217 mediacij, od tega je bilo uspešnih 2.159. Število mediacij narašča, leta 2007 je bilo na sodišču zaključenih 693 mediacij, leta 2008 pa 900

(<http://www.zigavavpotic.com/mediacija-%E2%80%93-alternativna-oblika-resevanja-sporo.php>).

Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov je pred pol leta uvedel programe mediacije na vseh prvostopenjskih sodiščih in s tem alternativne postopke za reševanje sodnih sporov vpeljal kot redne poslovne funkcije sodišča.

Na ta način je bil strankam v sodnih sporih zagotovljen enak dostop do tovrstnih postopkov, saj se je pred uvedbo zakona mediacija izvajala le na desetih sodiščih, danes pa programe mediacije ponuja šestdeset sodišč. Mediacija je postala čedalje bolj atraktivna ne le za posameznike, temveč tudi za podjetja in reševanje gospodarskih sporov.

Slovenija je tako poleg Nizozemske edina država Evropske unije, ki sistematično uvaja mediacijo oziroma je že uspešno implementirala možnost alternativnega reševanja sporov v sodne postopke.

Uvedba omenjenih alternativnih postopkov reševanja sporov je za državljane pomembna pridobitev, saj gre za postopke, ki so bistveno hitrejši, kot tudi cenejši od pravnega. Poleg tega, da mora biti mediacija zaključena v treh mesecih, je tudi prijaznejša do strank v primerjavi s pravdo. To potrjujejo tudi odgovori na anketne vprašalnike, ki jih po mediaciji izpolnijo tako stranke kot tudi njihovi odvetniki, saj so stranke s postopkom zadovoljne celo takrat, kadar ne dosežejo dogovora. V postopkih mediacije lahko pridobita tudi obe stranki v sporu, v primeru, da skleneta takšen dogovor.

Mediacija je na podlagi zakona v sodne postopke vključena tako, da je smotno izkoriščen čas zlasti na začetku postopka, ko tečejo priprave na glavno obravnavo. Ta čas stranke lahko izkoristijo za rešitev pravde z mediacijo; zanjo pa se lahko odločijo tudi pozneje, med postopkom na prvi in drugi stopnji.

Z mediacijo je v Sloveniji na sodiščih možno reševati gospodarske, delovne, družinske in druge civilnopravne spore. Za stranke v sporih iz razmerij med starši in otroki in delovnopravnih sporih zaradi odpovedi pogodbe o zaposlitvi je mediacija

brezplačna, saj sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške. Pri mediaciji v ostalih sporih, razen v gospodarskih sporih, sodišče krije nagrado mediatorja in njegove potne stroške le za prve tri ure mediacije. Praksa kaže, da se večina postopkov zaključi v treh urah in z mediacijo stranke dejansko v večini primerov nimajo nobenih stroškov.

Če stranke v mediaciji dosežejo sporazum o rešitvi spora, zaradi česar posledično pride do umika tožbe ali sklenitve sodne poravnave, se sodna taksa v postopku pred sodiščem prve stopnje zniža za dve tretjini (2/3), taksa v postopku pred sodiščem druge stopnje pa za polovico (1/2), kar pomeni, da sodišče tožniku oziroma pritožniku vrne navedeni delež sodne takse.

Ker se vedno več sodnih sporov rešuje v mediaciji, se zmanjšujejo obremenitve sodišč, s tem pa se skrajšujejo tudi čakalne dobe za rešitev spora v pravdi. Pri tem pa ne gre le za prihranek časa strank v postopku, temveč tudi za prihranek sredstev iz državnega proračuna (<http://data.si/sl-SI/a-1044/alternativno-resevanje-sodnih-sporov-zelo-uspesno>).

### 3.3 MEDIACIJA V GOSPODARSTVU

Prav gospodarski sektor je zelo primeren za reševanje sporov s pomočjo mediacije. Prihranek časa, nižji stroški postopka in možnost sodelovanja pri rešitvi spora so ključni dejavniki, zakaj je reševanje sporov s pomočjo mediacije za gospodarske družbe najprimernejše. S pomočjo mediacije je sprtim stranem dana možnost, da skupaj, ob sodelovanju mediatorja, najdejo rešitev, ki lahko omogoči nadaljevanje sodelovanja v prihodnosti. To je z vidika ohranjanja in širjenja trga zelo pomembno. Hitrejša reševanja spora, poleg prihranka časa, pomeni še prihranek denarja, so prepričani tisti, ki se ukvarjajo z gospodarsko mediacijo.

V gospodarski mediaciji se najpogosteje rešujejo odškodninski spori, spori, ki nastanejo na podlagi pogodbe o delu, ugotavljajo se terjatve v stečajih in spori pri izvršbah. Seveda vseh sporov v gospodarstvu ni možno reševati z mediacijo, na primer tistih, kjer je treba ugotavljati krivdo.

Alternativne oblike reševanja sporov so v mednarodnem prostoru že nekaj časa pomembna tema tako pravne kot tudi ekonomske sfere. Evropska unija je tako že leta 2002 izdala Zeleno knjigo o alternativnih načinih reševanja sporov v civilnem in gospodarskem pravu (Green paper on alternative dispute resolution in civil and commercial law), dve leti pozneje, leta 2004, pa je Komisija izdala kodeksa vedenja in ravnanja za mediatorje (European code of conduct on mediation). Pomembno vlogo v postavljanju mednarodnih standardov ima tudi Komisija Združenih narodov za mednarodno trgovinsko pravo (UNCITRAL), ki je po uspehu vzorčnega zakona o arbitraži iz leta 1985 (UNCITRAL Model Law on International Commercial

Arbitration) leta 2002 sprejela še vzorčni zakon o conciliaciji (UNCITRAL Model Law on International Commercial Conciliation). Poleg omenjenih organizacij sta veliko na področju alternativnega reševanja sporov naredili Mednarodna trgovinska zbornica (ICC) in Svetovna organizacija za intelektualno lastnino (WIPO).

V Sloveniji se kultura reševanja sporov razvija. Različna cehovska združenja se zanimajo za vzpostavitev mediacijskih centrov, zgleden primer delovanja lastnega mediacijskega centra pa že ima Slovensko zavarovalno združenje. Verjetno bomo domače izkušnje lahko pozneje širili tudi na delovanje v tujini, kjer se za zdaj slovenska podjetja še bolj malo poslužujejo opcije reševanja mednarodnih sporov s pomočjo mediacije (<http://www.zigavavpotic.com/mediacija-%E2%80%93-alternativna-oblika-resevanja-sporo.php>).

## 4 MEDIACIJA

Beseda mediacija izhaja iz latinskega izraza *mediato*, kar pomeni pomirjujoče posredovanje (<http://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/Mediacija-na-delovnem-mestu>).

Mediacija je proces, ki poteka med udeležencema v zvezi s spornim vprašanjem ozirom področjem med njima. Proces med dvema ali več osebami glede spornega področja je lahko konstruktiven ali destruktiven. Mediacija kot proces vključuje tako dogajanje v posameznikih, kot tudi med njimi, tako na skupnih in ločenih srečanjih, kot tudi v času med srečanji in celo že pred njimi (ko udeleženci razmišljajo o možnosti sporazumnega reševanja), (*Iršič, 2010, 61*).

Mediacija kot postopek pomeni obliko sodelovanja udeležencev pri reševanju njunega spora ob pomoči oziroma podpori mediatorja, ki vključuje skupna in ločena srečanja (*Iršič, 2010, 62*).

Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah ZMCGZ (Uradni list RS, št. 56/2008) pravi, da mediacija pomeni postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne tretje osebe (mediatorja) skušajo doseči mirno rešitev spora, ki izvira v zvezi s pogodbenim ali drugim pravnim razmerjem, ne glede na to, ali se za postopek uporablja izraz mediacija, conciliacija,<sup>2</sup> pomirjanje, posredovanje v sporih ali drug podoben izraz ([http://ec.europa/civiljustice/adr\\_gen\\_sl.htm](http://ec.europa/civiljustice/adr_gen_sl.htm)).

Mediacija je proces reševanja spornih vprašanj, v katerega se udeleženca oziroma medianta (običajno dva, lahko pa tudi več) vključita v prostovoljno in si ob pomoči

---

<sup>2</sup> Conciliacija – sprava, pomiritev, popustitev (SSKJ 1997)

mediatorja – nepristranskega posrednika – prizadevata priti do sporazuma, ki bi ustrezal obema (Iršič, 2010, 7).

Društvo mediatorjev Slovenije pa definira mediacijo kot neformalen, neobvezujoč in strukturiran postopek, v katerem nevtralna tretja oseba (mediator) strankam z dogovarjanji, pogajanjem in posebnimi mediacijskimi tehnikami pomaga pri iskanju sporazumne rešitve (pravnega spora). Od sodnega do arbitražnega postopka se mediacija razlikuje zlasti v tem, da ne gre za sojenje. Mediator ne more izdelati odločbe, ampak s svojim delovanjem strankam pomaga doseči sporazum, ki spor razrešuje in na novo ureja medsebojne pravice, zlasti z vidika prihodnjega sodelovanja (<http://www.slo-med.si/401.html>).

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

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

Helena Weilguny pravi, da je mediacija ali posredovanje v sporu proces, ki ga usmerja mediator in v katerega se sprti strani ali strani, ki imata določeno sporno področje ali vprašanje, vključita prostovoljno z namenom iskanja rešitve, ki bi bila sprejemljiva za obe strani (<http://www.rakmo.si/mediac.htm>).

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

Mediacija je proces, v katerem tretja nevtralna stran (mediator) pomaga (vsaj) dvema sprtima stranema oziroma stranema s spornim vprašanjem ali področjem pri razjasnjevanju nesporazuma in iskanju skupne rešitve ([www.rakmo.si](http://www.rakmo.si)).

Mediacija je torej neformalen, strukturiran postopek, v katerem se stranke v sporu (medianti) ob pomoči tretje, nevtralne osebe (mediator) pogovorijo, si izmenjajo stališča, interese in poskušajo najti rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva. Ker sta do rešitve prišli stranki sami, obstaja večja verjetnost, da bodo njuni nadaljnji medsebojni odnosi strpnejši, bolj razumevajoči in odprti v prihodnost.

Prednost mediacije je v učinkovitosti, nizkih stroških, visoki stopnji uspešnosti in obojestranski sprejemljivosti rešitve. Poleg formalne pa je zelo koristna tudi neformalna mediacija, ki je uporabna tako v osebnih odnosih kot tudi na delovnem mestu.

Poleg hitre in zadovoljive rešitve mediacija prispeva k izboljšanju odnosov in sodelovanja med sprotima stranema, zmanjšuje možnost zaostrovanja sporov v prihodnje in prispeva k razvijanju učinkovitih oblik preprečevanja in razreševanja težav in nesoglasij.

Mediacija je načeloma krajši postopek in je zato priporočljivo, da se ga poslužujemo tako pri zahtevnih sporih, za katere obstaja verjetnost, da bodo prišli na sodišče, kot seveda ostalih sporih, preden bi se sploh zaostri do te mere, da bi razmišljali o sodišču.

## 4.1 MEDIATOR

M. Šetinc Tekavc v svoji knjigi Mediacija – sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi navaja nekaj nalog mediatorja in pomen mediatorja v procesu mediacije.

Bistveni element postopka mediacije je prisotnost nevtralne tretje osebe (mediatorja) pri komunikaciji med strankama. Prisotnost mediatorja pomeni razliko med mediacijo in pogajanjem, ki potekajo med samimi strankami, navzoči pa so tudi njihovi pravni zastopniki. Ne drži torej trditev, da bi bila mediacija nepotreben strošek in izguba časa, češ da so se stranke sposobne pogovarjati tudi brez navzočnosti nekoga tretjega. Nevtralna tretja oseba s svojo prisotnostjo in uporabo mediacijskih tehnik med strankama bistveno pomaga pri procesu reševanja spora. Ustreznega ozračja ni mogoče vzpostaviti, če je mediator pristranski in mu obe stranki ne moreta zaupati, saj sta prav zaupanje in pošteno posredovanje relevantnih informacij temelj uspešne mediacije.

Nevtralnost mediatorja in nepristranskost sta temeljna pogoja, ki ju mora izbrani mediator izpolnjevati. Če je mediator na kakršen koli način povezan s katero od strank, to ne pomeni nujno, da mediacije ni mogoče izpeljati, potrebno pa je, da sta s tem pred začetkom mediacije seznanjeni obe stranki. Seveda ta povezava ne sme biti preveč tesna, tako na primer pravni zastopnik ene izmed strank, kot je bilo rečeno že zgoraj, ne more učinkovito igrati vloge mediatorja, saj je v takšni vlogi nedvomno naravnano k zmagi svoje stranke.

Mediator ni pooblaščen za sprejemanje zavezujočih odločitev. Mediator je zgolj pospeševalec pogajanj med strankama v osnovnem postopku mediacije. Pri mediaciji mediator ne odloči o sporu med strankama za stranki oziroma namesto njiju, saj te moči nima, ampak se uspešna mediacija zaključi s sprejemom sporazumne rešitve, ki ustreza obema oziroma vsem strankam, stranke pa jo lahko vključijo v zavezujočo pogodbo, če je potrebno. Vloga mediatorja je, da začne, omogoča oziroma pospešuje pogovore med strankama, jima pomaga pri pogajanjih,

zlasti kar zadeva morebitne probleme s komunikacijo, do katerih običajno prihaja pri nastanku sporov (*Šetinc Tekavc, 2002, 23–26*).

Vloga mediatorja je, da je nevtralen (ne izraža svojega mnenja o vsebini), skrbi za proces in ne za vsebino (ne razsoja, kdo ima prav, in ne daje nasvetov), posluša in skuša razumeti (povzema, parafrazira, preverja razumevanje), skrbi za spoštljivost in dostojanstvo (prekine interakcijo, če so kršena temeljna pravila), usmerja k iskanju skupnih točk in možnih rešitev (*www.rakmo.si*).

Mediator prispeva k temu, da proces poteka bolj konstruktivno, kar posledično pomeni, da bo verjetneje prišlo do izida, ki bo za vse vpletene najboljši (*Iršič, 2010, str. 61*).

Mediator kot tretja nevtralna stran skrbi za proces in ne odloča o vsebini, ne daje predlogov rešitve niti se ne opredeljuje glede vsebine. V nekaterih oblikah mediacije (predvsem evaluativne) pa je nevtralnost mediatorja omejena le na izid mediacije (nevtralen glede izida). Nevtralnost je tudi bistvena razlika med mediacijo in nekaterimi drugimi oblikami pomoči (terapija, svetovanje ...) ali reševanja sporov (sodišča, arbitraža ...) (*Iršič, 2010, str. 62*).

## 4.2 RAZLIKE MED MEDIACIJO IN ARBITRAŽNIM POSTOPKOM

Mediacija (pa tudi drugi postopki ARS) ima podoben izvir kot arbitražno odločanje, ki je vzklilo iz nezadovoljstva nad počasnostjo, negotovostjo in stroški sodnega reševanja sporov. Med procesom arbitraže in mediacije pa obstaja bistvena razlika v samem konceptu, saj mediacija pomaga ljudem, da se samostojno odločijo, arbitraža pa tako odloči zanje. Mediacija kot metoda ARS (zanimiva je teza, da so alternativne metode reševanja sporov danes pravzaprav alternativne ne samo sodnemu postopku, ampak tudi formalnemu arbitražnemu postopku, saj se po sami ideji bistveno razlikujejo od njega) je konsenzualen proces ne samo glede začetka postopka (arbitražni dogovor je potreben tudi pri arbitraži), ampak glede izida, saj mediator v nasprotju z arbitrom nima moči strankama vsiliti odločitve, ki se glede na okoliščine zdi pravilna in primerna njemu, ampak strankama zgolj pomaga pri medsebojni komunikaciji. Arbitražno reševanje sporov ima več skupnega s sodnim odločanjem, saj je tako kot pred sodiščem, kot tudi pred arbitražo končna odločitev strankama vsiljena od zunaj oziroma celo od zgoraj, ne glede na to, da lahko takšna odločitev v celoti ne ustreza niti eni niti drugi stranki. Mediator nima naloge, da ugotovi, katera stranka ima prav in katera ne, iz sodnega in tudi arbitražnega postopka pa stopa ena stranka kot zmagovalec, druga pa kot poraženec. Pri mediaciji stranki do rešitve prideta skupaj, z dogovorom, torej situacije ni moč opisati kot zmago za eno in poraz za drugo, ampak kot situacijo, ki je v prid obema in lahko

pripomore k uspešnemu nadaljevanju (poslovnega odnosa), iz katerega spor izvira. Že na prvi pogled je med obema procesoma moč ugotoviti povsem zunanje razlike: mediacija je neformalen in postopkovno fleksibilen proces, arbitraža pa, nasprotno, formalen proces. Iz tega izvirajo nadaljnje razlike: postopek mediacije se začne z neformalnim predlogom, medtem ko je za začetek arbitražnega potrebna tožba. Arbitražni postopek je tudi v nadaljevanju postopka podoben sodnemu, saj se opravi obravnava, pri mediaciji pa bi težko govorili o obravnavi, saj se mediator s strankama sestane na neformalnem sestanku. Tudi metoda rešitve spora je različna: mediacija pomeni uporabo oziroma pospeševanje pogajanja za doseg poravnave med strankami, arbitraža pa temelji na avtoritativnem odločanju z uporabo dokazov, njen zaključek po pomeni izdajo (pravnomočne) arbitražne odločbe. Uporaba dokazov (prič ali listin) v mediaciji ni pogosta, pri arbitraži pa običajna, dejanske razlike pa so tudi v številu arbitrov (eden ali več, običajno liho število) oziroma mediatorjev (eden, kvečjemu dva), višini stroškov, porabljenem času, možnih rešitvah in seveda v izvršitvi tako dosežene rešitve. V primerjavi z arbitražnim odločanjem, ki ima tako kot sodno odločanje naravo «razsojanja» (v sporu dokončno odloči tretja oseba), ima mediacija še tako več drugih prednosti (Šetinc Tekavc, 2002, 20–21).

## **4.3 PREDNOSTI MEDIACIJE**

### **4.3.1 Hitrost rešitve**

Mediacija glede določenega spornega vprašanja oziroma področja običajno terja kratek čas. Neredko se zgodi, da se spor razreši že na prvem srečanju. Pogosto spor razreši v nekaj (2 do 5) srečanjih, včasih, če je spor kompleksnejši ali bolj zaostren, pa jih je potrebnih tudi več. Trajanje mediacije je odvisno od kompleksnosti in obsežnosti problematike, zaostrenosti spora ter pripravljenosti in sposobnosti udeležencev za sodelovanje.

### **4.3.2 Učinkovitost in uspešnost**

Rezultati študij in evidenc glede uspešnosti mediacij so različni glede deleža uspešnih mediacij, kot tudi glede kriterija uspešnosti. Ne glede na to pa so pri vseh študijah rezultati zelo spodbudni in dosegajo tudi 90-odstotno uspešnost. Seveda je tu tudi uspeh odvisen od kompleksnosti, zaostrenosti spora ter pripravljenosti in sposobnosti udeležencev za sodelovanje, kot tudi kompetentnosti mediatorja.

### **4.3.3 Nizki stroški**

Stroški za mediacijo so relativno nizki, še zlasti zaradi dejstva, da obstaja možnost brezplačne mediacije, kot na primer pri družinski mediaciji. Tudi če je mediacija plačljiva, pa stroški še daleč ne dosegajo tistih, ki bi nastali z uporabo nekaterih

drugih možnosti, kot sta arbitraža ali sodišče, oziroma s stroški odpravljanja ali saniranja posledic nerazrešenih konfliktov, kot so zdravstveni stroški, upad dohodkov, upad motivacije in zmanjšanja učinkovitost sodelavcev, upad kakovosti dela, stroški zaradi nastale škode itd. (Iršič, 2010, str. 64).

Mediacijska srečanja so v primerjavi z ostalimi oblikami razreševanja sporov (na primer po sodni poti ali s pomočjo arbitraže) cenovno ugodna in za nekatera področja celo brezplačna. Dodatna vrednost je tudi v tem, da za razrešitev spora z mediacijo potrebujemo malo srečanj oziroma časa, s čimer se lahko prihranijo stroški, ki bi izvirali iz zaostrovanja ali dolgotrajnega reševanja zadevne problematike (Iršič, 2010, str. 10).

#### **4.3.4 Udeleženci odločajo o vsebini rešitve**

Za razliko od mnogih drugih postopkov, kjer o vsebini odloča tretja stran (na primer sodišče, arbiter oziroma arbitražni senat, strokovnjak, starš, nadrejeni, učitelj ...), pri mediaciji tako o vsebini rešitve, kot tudi o tem, kaj je problem, ki naj bi ga reševali, odločajo udeleženci.

#### **4.3.5 Obojestransko zadovoljstvo ali sprejemljivost rešitve**

Ker je mediacija prostovoljna in je tudi sklepanje morebitnega dogovora o uspešnem zaključku mediacije prostovoljno, je težko, da bi prišlo do izida, s katerim bi bila ena ali vse strani zelo nezadovoljne. Nasprotno: lahko pride do dogovora, s katerim sta obe strani zelo ali povsem zadovoljni, vendar pa je za obe strani sprejemljiv in je boljši, kot če bi spor ostal nerazrešen. To pomeni, da čeprav morda rešitev ni povsem zadovoljiva za obe strani, je vendarle zadovoljstvo dejstvo, da je prišlo do bolj ali manj uspešnega zaključka, nekega spora ali celo spornega obdobja na sporazumen način.

#### **4.3.6 Večja zanesljivost dogovora**

Spremljanje učinkov mediacije je pokazalo, da je zanesljivost izpolnjevanja dogovora, sprejetega s pomočjo mediacije, veliko večja, kot pa zanesljivost izpolnjevanja sklepa avtoritete (na primer sodišča) v podobnem sporu. Tako se poleg nižjih stroškov in večjega zadovoljstva poveča tudi možnost, da bo dogovor, dosežen s pomočjo mediacije, tudi izpolnjen (tri raziskave glede ponovnih postopkov: mediacija ali sodišča).

#### **4.3.7 Ni negativnih tveganj**

Ob predpostavki, da je mediator strokovno usposobljen in dobro vodi proces mediacije, ni negativnih tveganj, kar pomeni, da v najslabšem primeru, se pravi v

primeru, ko mediacija ni bila uspešna, stanje zaradi mediacije ni slabše, kot je bilo pred začetkom mediacije. Nasprotno: tudi če do rešitve ali dogovora ne pride, je po vsej verjetnosti situacija vsaj za odtenek boljša (Iršič, 2010, 63– 66).

Prednosti procesa mediacije so predvsem v prostovoljnosti, neformalnosti in zaupljivosti postopka, sprejeta rešitev pa preprečuje nastajanje konfliktov v prihodnosti, saj je v samem postopku prisotna močna moralna komponenta. Gre za WIN/WIN projekt, saj vsaka stranka nekaj pridobi in se tudi lažje zaveda utemeljenosti svojih dejanj.

## **4.4 FAZE MEDICACIJE**

### **4.4.1 Prva poizvedba: pritegnitev strank**

Gre za prvo in hkrati kritično fazo vsake mediacije, saj si v nasprotju s sodnimi postopki o mediaciji večina ljudi ničesar ne predstavlja. Pomanjkanje znanja, nezaupljivost in dvomi o tem, ali bi ta nova in njim neznana metoda sploh lahko pomagala pri razrešitvi konkretnega spora. Pojavita se še dva problema v tej fazi: prvega predstavlja neobveščенost odvetnikov, ki stranki niso sposobni svetovati, ali je mediacija primerna za konkreten spor ali ne, drugi problem pa je, da se stranka nasprotni stranki pogosto boji predlagati mediacijo, da je ta ne bi razumela kot znak njene šibkosti in slabe pogajalske pozicije.

### **4.4.2 Dogovor o mediaciji**

Dogovor o mediaciji ima dva vidika: najprej gre za pogodbo med mediatorjem in strankama, na drugi strani pa za dogovor med strankama o tem, da bosta uporabili proces mediacije za začetek pogajanja med njima. Za mediatorja je pogodba s strankama o mediaciji pravno gledano zelo pomembna, saj gre pravzaprav za delovršno pogodbo, iz katere izhajajo njegove obveznosti ter profesionalna skrbnost in na podlagi katere lahko nosi odškodnino.

### **4.4.3 Predhodni stiki in priprave**

Gre predvsem za urejanje procesnih zadev, od določitve kraja in datuma mediacije, do določitve o tem, kdo bo zastopal na primer gospodarski subjekt pri mediaciji, pri čemer je pomembno, da ima ta zastopnik pooblastilo za sklenitev dogovora. Pogosto se stranki dogovorita tudi za čas trajanja posameznega sestanka z mediatorjem, po možnosti pa tudi za maksimalno trajanje mediacijskega postopka. V tej fazi običajno pošljeta mediatorju svoja stališča glede spora in dokumentacijo, ki ta stališča podpira.

#### 4.4.4 Srečanje s strankama / strankami

Po ureditvi povsem tehničnih zadev, ki pa lahko usodno vplivajo na izid mediacije (ločeni čakalni prostori, sedežni red, oddaljenost sedežev od mediatorja in podobno), srečanje mediatorja s strankama poteka tako, da ju po uvodnem nagovoru seznanijo z načeli, procesnimi pravili in osnovami mediacije. Primeren uvod vpliva na ves nadaljnji potek mediacije, saj mediator že tedaj lahko ustvari zaželeno izhodišče. Poleg predstavitev navzočih in predstavitve samega procesa mediacije strankam, je pomembno, da se takoj na začetku skuša vzpostaviti zaupanje strank do mediatorja in druge do druge, k temu pa pripomore tudi ustrezna razložitev zaupnosti postopka mediacije.

#### 4.4.5 Faza ugotavljanja sredstev

Ta faza pri mediaciji od vseh še najbolj spominja na sodni postopek, čeprav veliko razliko predstavlja odsotnost klasičnega dokazovanja z dokumenti in pričami. Namen faze je, da obe stranki razpolagata z enakimi informacijami in natančno vesta, katera vprašanja so tista, ki so med njima sporna, pa tudi glede katerih vprašanj spora ni. Fazo ugotavljanja dejstev lahko razdelimo na dva dela:

Stranki predstavita svoji poziciji v sporu – vsaka stranka ima možnost, da predstavi svoj pogled na spor, v sodnem postopku bi bil to uvodni nagovor.

Zbiranje informacij – v tej fazi je pomembno, da mediator zbere kar se da veliko podatkov, tako izrecno povedanih kot tudi neverbalnih. Mediator uporablja razne tehnike tako imenovanega aktivnega poslušanja, na primer povzemanje že povedanega, postavljanje vprašanj za razčiščevanje, ponavljanje povedanega z drugimi besedami ...

#### 4.4.6 Faza reševanja problemov

Osrednja faza mediacije je faza razreševanja spora med strankama v ožjem smislu, ko stranki poiščeta rešitev za njun konkreten primer. V tej fazi zaporedno ali vzporedno potekajo različne aktivnosti, ki naj pripeljejo do tega, da bosta stranki svoj spor na sporazumen način rešili.

*Definiranje problema* je zelo težavno, saj stranki pogosto zagovarjata vsaka svoje stališče, od katerega nočeta odstopiti. Mediator mora strankama pomagati, da se ne osredotočata na pozicije, stališča, ampak da ugotovita, kateri so vzroki za takšno stališče. Mediacija v nasprotju s sodnim postopkom poskuša izraziti želje, potrebe, vrednote in skrbi udeležencev v sporu. V fazi definiranja spornih vprašanj je treba poiskati srž problema, ki pogosto ni takoj navzven opazna.

*Predlaganje možnih rešitev* pride v poštev, ko mediator razčisti, kaj je pravzaprav srž spora med njima. Ta faza predstavlja iskanje odgovora na osnovno vprašanje: kakšen način je najučinkovitejši za zadovoljitev interesov obeh strank? Pri iskanju ustreznega odgovora morata sodelovati obe stranki, pri oblikovanju možnih rešitev

pa se ni treba omejevati zgolj na že obstoječe možnosti ali možnosti, kakršne bi bile mogoče pred sodiščem, ampak mora mediator spodbujati stranki, da iščeta nove možnosti, tudi izven sistema, v katerem sta se gibali dotlej.

*Pogajanje med strankama* je kritična in ključna faza mediacije. Med trenutkom, ko sta stranki še v sporu in raziskujeta možnosti, in trenutkom, ko stranki prideta do rešitve, ki je vzajemno spremenljiva, mora nastopiti »čarobni trenutek«, ki usodno vpliva na razrešitev konkretnega spora.

*Ločeno srečanje* je dejstvo, da stranki določenih informacij ne želita razkriti nasprotni stranki, brez teh informacij pa spora ni mogoče razrešiti, saj stranka na primer vztraja pri na videz nerazumnem stališču, ki pa je v resnici samo izraz bistva problema, skritega za njim. Ker so ločena srečanja z mediatorjem običajno zaupna, pomeni, da mediator tam pridobljene informacije razkrije le s privoljenjem stranke. Ločeno srečanje ima zaradi zaupne narave veliko prednosti, zavedati pa se je treba tudi nevarnosti, da bo ločeno srečanje z eno izmed strank lahko povzročilo občutek pristranskosti pri nasprotni stranki. Najbolj je problematičen čas, ki ga z nasprotno stranko prebije mediator.

*Strategije v primeru, ko se pogajanja znajdejo v slepi ulici* – mediator mora biti na to pripravljen in primerno ukrepati, da se pogajanja spet vzpostavijo in po možnosti izpeljejo do sporazuma strank. Reševanje pogajanj z mrtve točke predstavlja eno izmed komunikacijskih sposobnosti mediatorja, ki presega okvir tega dela. Mediator lahko stranki opozori na to, kolikšni stroški bodo, in druge negativne strani, če se stranki ne poravnata, pri majhnih razlikah pa lahko predlaga, da stranki razliko preprosto razdelita na pol.

#### **4.4.7 Zaključek mediacije**

Mediacija se lahko zaključi, ko stranki (na skupnem sestanku) popolnoma razrešita vsa sporna vprašanja in v celoti (ali deloma) dosežeta dogovor, ki ga v tej zaključni fazi (lahko) tudi zapišeta ali podpišeta. Lahko pa se zaključi tudi manj uspešno: če stranki ne najdeta skupnega jezika in gresta glede vseh ali dela spornih vprašanj na sodišče (pred arbitražo) ali pa se odločita poskusiti kakšno drugo metodo ARS.

#### **4.4.8 Sporazum**

Ob zaključku uspešne mediacije stranki dosežeta sporazum. Od narave spora je odvisno, ali bo ta sporazum zapisan ali usten, zavezujoč ali ne, pogojen, brezpogojen, samo načelen ali nadroben in kdo ga bo zapisal. Pri pisanju sporazuma oziroma načrta prihodnjih odnosov med strankama morata stranki aktivno sodelovati, saj se vanj vključujejo njune odločitve, nameni in prihodnje ravnanje.

Neformalen dokument, katerega podpis s strani strank je mišljen bolj kot simbolno dejanje (Šetinc Tekavec, 2002, 42–52).

## 4.5 NAČIN VKLJUČITVE V MEDIACIJO

V mediacijo se lahko vključimo na dva načina:

1. Z osebo, s katero smo v sporu oziroma imamo nerešeno vprašanje, se skupaj odločimo za mediacijo, izberemo mediatorja oziroma organizacijo, ki izvaja mediacijo, vzpostavimo stik (osebno, po telefonu, ali elektronski pošti), na kratko predstavimo problem in se dogovorimo za srečanje.

2. Sami vzpostavimo stik z mediatorjem oziroma s centrom za mediacijo, na kratko predstavimo problem in posredujemo podatke osebe, za katero želimo, da jo k mediaciji povabi mediator.

Prvi način pristopa k mediaciji je bolj smiseln, še zlasti, kadar gre za osebne odnose, na primer pri družinski mediaciji ali če so odnosi oziroma sodelovanje med stranema tesnejši.

V splošnem ta pristop obeta več možnosti za hitro razrešitev spornega vprašanja, saj sta stranki od prvega trenutka usmerjeni k uspešni in obojestransko koristni rešitvi.

Obstajajo pa tudi primeri, ko oseba, ki bi reševala sporno vprašanje z mediacijo, ne zmore ali ne želi osebno povabiti druge osebe na postopek mediacije ali pa preprosto stranki v sporu nimata pogostih stikov. V tem primeru to lahko stori mediator.

Mediacija se lahko začne, ko obe strani izrazita soglasje, saj proces mediacije temelji na prostovoljnem sodelovanju vseh udeležениh.

Po vzpostavitvi stika z mediatorjem oziroma pridobitvi soglasja obeh strani se dogovorimo za termin prvega srečanja.

Postopek mediacije se začne z uvodom mediatorja, ki na kratko pojasni potek mediacije, temeljna pravila, svojo vlogo v procesu, nato zaupnosti in organizacijske podrobnosti. Na prvem srečanju se podpiše tudi dogovor o mediaciji. S podpisom dogovora o mediaciji oba medianta izrazita strinjanje s temeljnimi pravili, načinom poteka mediacije in vlogo mediatorja.

Posamezna srečanja trajajo praviloma 90 minut. Glede terminov in pogostosti srečanj se medianta in mediator lahko dogovorijo na prvem srečanju, lahko pa se dogovarjajo sproti.

Ko medianta dosežeta za oba sprejemljivo in ustrezno rešitev problema, se oblikuje končni dogovor oziroma sporazum. Sporazum je lahko usten, lahko pa se tudi zapiše. Kljub temu pa je sporazum, s katerim se obe strani strinjata, tudi zavezujoč.

Glede na naravo problema in vsebino sporazuma je le-ta lahko torej sklenjen v ustni in pisni obliki ali celo v obliki notarskega zapisa. Notarski zapis lahko vključuje tudi določilo o izvršljivosti. Sporazum se v obliki sodne poravnave lahko poda tudi kot zapisnik pri sodišču.

Zapišejo se lahko tudi sporazumi, ki imajo bolj simbolično ali čustveno vrednost. Takšni sporazumi sicer nimajo prave teže, predstavljajo pa načrt izboljšanja odnosa ali sodelovanje med dvema stranema (Iršič, 2010, 13–15).

## 4.6 TEMELJNA PRAVILA, KI VELJAJO V PROCESU MEDIACIJE

Mediacija poteka ob upoštevanju temeljnih pravil oziroma smernic za konstruktivno komunikacijo in reševanje spornega vprašanja.

Ta pravila so: dostojanstvo in spoštljivost, poslušanje tistega, ki govori, enakopravnost v pogovoru, odsotnost nasilja, sovražnosti, groženj in žalitev.

Temeljna pravila oziroma smernice za mediacijo:

Mediacija se običajno nadaljuje do uspešne rešitve izhodiščnega problema ali končnega dogovora oziroma do soglasne ali enostranske prekinitve. Ker je mediacija prostovoljna, lahko katera koli stran, kadar koli in brez obrazložitve odstopi od nadaljevanja, dolžna pa je svojo odločitev sporočiti mediatorju in drugi strani.

Če mediacijo prekine mediator, je dolžan navesti tudi razloge za svojo odločitev oziroma predlog. Nadaljevanje mediacije je smiselno, dokler proces napreduje. Če proces dlje časa, ne napreduje, mediator predlaga prekinitve mediacije (Iršič, 2010, 16–17).

## 4.7 POKAZATELJI NAPREDOVANJA PROCESA MEDIACIJE

Proces mediacije napreduje, če udeleženca poslušata drug drugega; prihaja do boljšega razumevanja ene ali druge strani; sta udeleženca bolj pripravljena prisluhniti drug drugemu; se razmerje med negativnim in pozitivnim spreminja na boljše; udeleženca dajeta predloge za rešitev; udeleženca sodelujeta pri analizi problema oziroma oblikovanju zadovoljne rešitve.

### 4.7.1 Udeleženca poslušata drug drugega

Četudi konkretne možnosti za rešitev še ne vidimo, proces napreduje že zaradi dejstva, da udeleženca poslušata drug drugega oziroma sta pripravljena prisluhniti drug drugemu. Pri tem se ustvarja možnost za boljše razumevanje druge strani in samega problema.

Prihaja do boljšega razumevanja oziroma uvidov glede pogleda (stališča, vrednost, potreb, interesov, dojemanja itd.) druge strani.

S tem, ko drug drugega bolj razumemo, bolj razumemo tudi problem oziroma sporno vprašanje. Slednje vidimo kompleksnejše kot prej in posledično se odpirajo različne možnosti ter pojavljajo nove ideje za možne rešitve problema. Včasih je pravzaprav problem le v pomanjkanju medsebojnega razumevanja in ne toliko v nerešenem vprašanju.

#### **4.7.2 Udeleženca sta bolj pripravljena prisluhniti drug drugemu**

Proces napreduje tudi, če postajata ena ali obe strani bolj pripravljene na to, da se drugi prisluhne oziroma se jo upošteva. Pri zelo zaostrenih sporih se sprti strani pogosto nista pripravljene niti poslušati, kaj šele upoštevati, kar pa ne pomeni, da je mediacija nesmiselna, saj lahko s pomočjo mediatorja pride do tega, da sta dve strani druga drugi sploh pripravljene prisluhniti. To posledično prispeva k možnosti, da bo prišlo do skupne rešitve oziroma dogovora.

#### **4.7.3 Razmerje med negativnim in pozitivnim se spreminja na boljše**

Ob nerazrešenih vprašanjih je pogosto, da sta dva negativno naravnana do drugega in da morebitne pozitivnosti ali predloge za rešitev problema prezreta ali razvrednotita. Preko procesa mediacije lahko pride do tega, da je več pozitivnih ugotovitev in predlogov za rešitev kot prej, kar je znak, da proces napreduje in da je z mediacijo smiselno nadaljevati.

#### **4.7.4 Udeleženca dajeta predloge za rešitev**

Če stranki dajeta predloge glede rešitev, to v splošnem kaže na pripravljenost, da bi do rešitve prišlo. Četudi dokončna rešitev še ni vidna oziroma predlogi ene strani niso sprejemljivi za drugo, lahko v procesu izmeničnega predlaganja pridemo do tega, da začnejo porajati tudi predlogi, ki bi bili delno sprejemljivi. Na ta način lahko postopno odkrijemo dobro rešitev.

#### **4.7.5 Udeleženca sodelujeta pri analizi problema oziroma oblikovanju zadovoljive rešitve**

Sodelovanje sprtih strani je ključnega pomena za uspeh mediacije. Če torej dva sodelujeta pri analizi problema ali iskanju oziroma oblikovanju rešitve, je zelo verjetno, da bosta prej ali slej prišla do dobre rešitve tudi brez pomoči. Prisotnost mediatorja v takšnih primerih predstavlja dodatno varnost in prispeva k nadaljevanju sodelovanja v trenutkih, ko bi se sicer proces ustavil (*Iršič, 2010, 18–21*).

## 4.8 TEMELJNA NAČELA MEDIACIJE

### 4.8.1 Načelo zaupnosti

Mediator-stranke: Stranka v ločenem sestanku lahko svobodno pove vse podatke, mediator pa mora v primeru razkritja informacije drugi stranki predhodno pridobiti soglasje stranke, ki je informacije podala.

Mediator-sodnik: če je mediator sodnik, se bo v zadevi izločil. Če do poravnave ne pride, mediator ne sme govoriti s sodnikom.

Razmerje do javnosti: postopek mediacije je tajen, kar pomeni, da tretji ne morejo poslušati in prisostvovati sestankom. Mediator ne sme poročati novinarjem o postopku mediacije in ne sme govoriti tretjim osebam o konkretni mediaciji. V eventualni poznejši pravdi sme mediator odkloniti pričanje o dejstvih, ki jih je izvedel pri opravljanju mediacije, zanj velja dolžnost, da mora ohraniti kot tajnost tisto, kar je izvedel pri opravljanju te dejavnosti (231. člen ZPP). Vsi podatki, ki izvirajo iz mediacije ali so z njo povezani, so zaupni, razen če so se stranke sporazumele drugače, če njihovo razkritje zahteva zakon ali če je razkritje potrebno za izpolnitev ali prisilno izvršitev sporazuma o rešitvi spora (11. člen ZMCGZ). 12. člen ZMCGZ določa, da se stranke, mediatorji in tretje osebe, ki so sodelovale pri mediaciji, v arbitražnem, sodnem ali drugem podobnem postopku ne smejo sklicevati na oziroma predložiti kot dokaz ali pričati o:

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

### 4.8.2 Načelo nepristranskosti mediatorja

Mediator ne sme opravljati te funkcije, če obstajajo okoliščine, ki vzbujajo dvom o njegovi nepristranskosti oziroma objektivnosti. Kdor je zaprosen, da vodi mediacijo,

mora takoj razkriti vse okoliščine, ki bi lahko vzbujale utemeljen dvom o njegovi neodvisnosti in nepristranskosti. Ta dolžnost ga veže ves čas postopka mediacije (4. odst. 7. člena ZMCGZ).

#### **4.8.3 Načelo prostovoljnosti**

To načelo poudarja, da mediacija ni procesna predpostavka oziroma povedano drugače, da zakon ne predpisuje mediacije kot predpogoj sodnemu postopku. Obstoječi model strankam daje opcijo, da prostovoljno izbereta, ali se bosta udeležili takšnega načina reševanja sporov. Načelo prostovoljnosti velja v vseh fazah mediacije, kar pomeni, da lahko vsaka stranka (pa tudi mediator) kadar koli umakne soglasje. Mediacija se tako zaključi, spor pa se predloži pred sodišče.

#### **4.8.4 Načelo ekonomičnosti postopka**

Mediator in stranke v postopku mediacije pazijo, da se porabi čim manj denarja in časa za doseg želenega rezultata.

#### **4.8.5 Načelo učinkovitosti in načelo sooblikovanje postopka**

Postopek je hiter, traja običajno največ do pet sestankov. Stranke v postopku lahko predlagajo same, kako bi rešili spor. Stranke je treba opozoriti, da vsi dokazi, ki bi se lahko izvajali v postopku mediacije, nimajo dokazne moči v pravdi! Le v primeru, da bi obe strani soglašali, lahko uporabijo pridobljene dokaze v pravdi ali pa se ugotovljena dejstva ugotovijo kot nesporna in so tako uporabna v pravnem postopku.

#### **4.8.6 Načelo neodvisnosti mediatorja**

Mediator je neodvisen, saj ga nihče ne more klicati na odgovornost, če do poravnave ne pride. Vendar je treba poudariti, da se mora mediator držati pravil stroke in kodeksa etike. Mediator tudi nima kazenske in odškodninske imunitete.

#### **4.8.7 Načelo kompetentnosti mediatorja**

Mediatorji morajo biti strokovni, ugledni, izobraženi za to delo in morajo imeti možnost dobiti povratno oceno o svojem delu.

#### **4.8.8 Načelo enakopravnosti strank v postopku**

Stranke morajo imeti enako možnost sodelovanja v postopku, sooblikovati postopek, možnost, da prosto izjavijo svojo voljo, ponudbo in zlasti svobodno sklenejo poravnavo.

#### 4.8.9 Načelo zakonitosti

V postopku mediacije velja načelo zakonitosti v širšem pomenu besede, in sicer, da so stranke in mediator vezani na kogentne (prisilne) predpise. Mediator mora umakniti svoje privoljenje za sodelovanje v postopku mediacije, če bi stranke želele skleniti poravnavo, ki je v nasprotju z javnim redom in ostalimi kogentnimi predpisi. To zlasti velja za družinsko mediacijo, kjer je treba paziti na otrokovo korist. Prav tako je treba tudi paziti, da imajo stranke sposobnost biti stranke v pomenu določb Zakona o pravnem postopku.

#### 4.8.10 Načelo pomoči prava nevešči stranki

Za vsak sodni postopek je značilno, da velja načelo enakega varstva pravic. Iz tega tudi izhaja dolžnost sodišča, da opozori stranko, ki iz nevednosti ne uporablja pravic, ki jih ima po zakonu, na to, katera pravdna dejanja lahko opravi. Mediator mora obema strankama nuditi strokovno pomoč na način, da jima predoči način in možnosti reševanja spora. Za razliko od sodnika, ki ne sme poučiti stranke o pravicah materialnega prava, lahko mediator na vprašanje stranke, kaj pravo določa, pove pravno pravilo. Vendar je pri tem pomembno, da ne krši načela nepristranskosti – mediator ne sme navijati za eno stran, vendar mora s testom realnosti stranke opozoriti na njihove mogoče slabosti v postopku.

#### 4.8.11 Načelo vestnosti in poštenja

Nihče ne more izkoristiti svojih pravic samo za to, da bi drugemu škodoval. Stranka in mediator morata postopati ne le v skladu s pravnimi pravili, temveč tudi v skladu z moralnimi normami (<http://www.slo-med.si/7901/88255.htm>).

### 4.9 MEDIACIJA V PODJETJIH

Mediacija je še zlasti primerna metoda za razreševanje sporov in spornih vprašanj v podjetju, ker udeleženca večinoma (razen v primerih prekinitve sodelovanja) ostajata v istem delovnem okolju. Hitra rešitev spora je v korist obema in podjetju kot celoti.

Če se spori ne razrešujejo, so udeleženci izpostavljeni negativnim posledicam nerešenih sporov, kot so na primer: slabše sodelovanje, napetost, zmanjšanje motivacije in produktivnosti itd. Posledice nerešenih sporov pa so lahko hujše, kot so na primer stres in izgorelost ter psihosomatska obolenja na eni strani ali pa prekinitve delovnega razmerja ali celo propad podjetja na drugi strani.

Z mirnim načinom reševanja konfliktov med zaposlenimi v podjetju ohranjamo dobre odnose ter prispevamo k večji motivaciji in storilnosti zaposlenih.

Z mirnim reševanjem konfliktov med poslovnimi partnerji pa ohranjamo predvsem pozitiven odnos in dobre poslovne odnose-vezi.

#### **4.9.1 Prednosti mediacije v podjetjih**

Ker zaposleni sami aktivno iščejo rešitev spora, je doseženi sporazum zadovoljiv za obe strani. Zaposleni spoznajo, da so sposobni samostojno urejati svoja razmerja z drugimi. Poleg tega mediacija tudi povečuje zadovoljstvo zaposlenih in zagotavlja večjo verjetnost trajnejše rešitve spora, hkrati pa preprečuje oziroma zmanjšuje verjetnost za nastanek ali zaostrovanje podobnih sporov.

Mediacija v podjetju prispeva k temu, da do rešitve pridemo lažje ali ceneje, da se izboljša kakovost odnosov in sodelovanja med zaposlenimi, da zaposleni razvijajo komunikacijske veščine in da se spreminja kultura obvladovanja sporov in drugih razlogov ipd.

Mediacija je cenejša in manj stresna metoda, s katero se hitreje doseže rešitev, omogoča bolj zaupno, neformalno, udobno in prijetno delovno okolje.

### **4.10 PODROČJA MEDIACIJE MED ZAPOSLENIMI**

Mediacija je primerna za reševanje vseh sporov v podjetju, od vsakodnevnih do tistih, ki bi sicer ali se že rešujejo na sodišču. Mediacija v podjetju je primerna tako za razreševanje sporov in izboljšanje sodelovanja med zaposlenimi, kot tudi za reševanje spornih vprašanj ob izgubi zaposlitve oziroma prekinitvi delovnega razmerja pod pogojem, da si obe strani želita rešitve, ki bi bila sprejemljiva za obe.

#### **4.10.1 Spori med zaposlenimi**

Ker imamo ljudje različna pričakovanja, vrednote in način dela, pride večkrat do nepotrebnih sporov, ki imajo za podjetje, če niso učinkovito rešeni, zgolj negativne posledice. V okviru kolektiva sproti razrešeni spori pripomorejo k ugodni delovni klimi in k dvigu kakovosti dela, kar tudi na splošno pripomore k izboljšanju odnosov med zaposlenimi in zmanjšuje verjetnost zaostrovanja spornih situacij v prihodnje. Spori nastajajo na področju osebnih odnosov med zaposlenimi, na primer zaradi netolerantnosti, vzkipljivosti itd., ter na delovnem področju, predvsem kadar gre za skupinsko delo ali pa je delo enega odvisno od dela drugega zaposlenega, na primer usklajevanje dela zaradi rokov, delo na določenem projektu, zagotavljanje ključnih informacij ...

#### **4.10.2 Spor med podrejenimi in nadrejenimi**

Spori med podrejenimi in nadrejenimi so zelo občutljivo področje, saj gre za različno razmerje moči in konflikt interesov. Pozitivno rešeni spori med podrejenimi in nadrejenimi so predpogoj stimulativnega in prijetnega delovnega okolja. Spori so pogosto posledica neizpolnjevanja obveznosti podrejenega, na primer nekakovostno delo, neprimerno delo, neupoštevanje navodil nadrejenega, nesodelovanje s kolektivom ... ter nadrejenega, na primer poniževanje podrejenega, neizplačevanje plač, izvajanje raznih pritiskov na podrejenega itd. Lahko pa gre tudi za spore zaradi nejasne oziroma neučinkovite komunikacije, različnih predstav in pričakovanj ...

#### **4.10.3 Spori v kolektivu**

Določeni spori zajemajo več oseb oziroma celoten kolektiv ali oddelek. Kljub temu, da se nekateri spori začnejo med dvema, se lahko razširijo tudi na druge, pri čemer eni zavzamejo bolj eno in drugi bolj drugo stran, nekateri pa se ne opredelijo ali pa krivijo za spor vsako od strani. Na ta način vsi navedeni prispevajo k temu, da se spor pogloblja, ali pa vsaj k temu, da se ne razreši.

#### **4.10.4 Spor med oddelki**

Večina podjetij je zaradi specializacije in večje strokovnosti razdeljena na oddelke. Medsebojna koordinacija in uspešno sodelovanje oddelkov zahteva od zaposlenih veliko organiziranosti in kooperativnega delovanja, kar posledično izzive tudi spore. Sporne situacije so na primer vprašanje, kateri oddelek je pristojen oziroma določen za reševanje konkretnega primera ali situacije, prekomerno obremenjevanje le posameznih oddelkov, prevzemanje odgovornosti za napake drugega oddelka, slabo delovanje ali konflikti znotraj enega oddelka, nesodelovanje in tekmovalnost med oddelki itd.

#### **4.10.5 Spori v vodstvu podjetja**

Spori v vodstvu podjetja zelo negativno vplivajo na delovanje podjetja, na klimo v podjetju in na motivacijo zaposlenih. Če vodstvo ne razreši sporov med seboj, jih lahko do neke mere prenaša na podrejene in jih obremenjuje s podvajanjem dela, z nasprotujočimi si zahtevami, obtoževanjem ali podpihovanjem podrejenih proti drugim članom vodstva ipd.

#### **4.10.6 Spori med lastniki in vodstvom podjetja**

Tudi nerazrešeni spori med lastniki in vodstvom podjetja vplivajo na slabše delovanje podjetja. Vodstvo podjetja lahko namreč ima drugačne interese ali poglede glede podjetja in njegovega vodenja, kot pa lastniki. Klub temu imajo

običajno še veliko več skupnih interesov, ki lahko predstavljajo dobro osnovno sporazumno reševanje sporov.

#### **4.10.7 Spori med lastniki podjetja**

Najpomembnejše odločitve v podjetju slonijo na njegovih lastnikih. Lastniki podjetja se zaradi velike odgovornosti in različnih želja velikokrat znajdejo v spornih situacijah. Lahko gre za neuspešno delovanje podjetja, različne predstave o prihodnosti podjetja, za gonjo po dobičku, prilaščanje zaslug za določene uspehe itd. Spori se pojavljajo tudi glede na prestrukturiranje podjetja, postopkov reševanja podjetja krize podjetja, zamujenih investicijskih priložnosti, zaposlovanja določenih skupin delavcev, konkretnih oglaševalskih kampanj, preselitve proizvodnje v tujino, izbiranja poslovnih partnerjev (*Iršič, 2010, 22–28*).

### **4.11 VRSTE MEDIACIJ**

#### **4.11.1 Proaktivna mediacija v podjetjih**

Mediacija je zelo uporabna metoda reševanja sporov prav zaradi svoje hitrosti in večje kakovosti rešitev. Tudi v podjetjih, kjer so zaposleni v dobrih odnosih, prihaja do spornih vprašanj, ki jih je treba rešiti.

Uporaba mediacije je torej smiselna ne le, kadar dva ne bi znala sama razrešiti spornih vprašanj, ampak tudi takrat, kadar bi s tem prihranila čas in energijo in prišla do boljših rešitev. Poleg tega sprotno reševanje oziroma obvladovanje konfliktov prispeva k izboljšanju že tako dobrega odnosa in sodelovanja ter preprečuje, da bi se odnos poslabšal zaradi kopičenja nerešenih sporov.

#### **4.11.2 Mediacija v bolj zaostrenih sporih – preventivna mediacija**

Do poslabšanja odnosa oziroma do zaostrovanja spora pogosto pride zaradi kopičenja nerazrešenih konfliktov, kar lahko prispeva tudi k nevezdržnosti delovnega okolja, vsekakor pa prispeva k upadu delovne motivacije, slabšemu sodelovanju s sodelavci, nižji produktivnosti ipd. Mediacija je vsekakor koristna metoda, tudi v sporih, ki še zdaleč niso zaostreni do te mere, da bi govorili o sodnem postopku ali prekinitvi delovnega razmerja. V takšnih primerih je torej koristna mediacija z namenom izboljšanja odnosa in sodelovanja med zaposlenimi preko razreševanja konfliktov, ki odnose in delovno motivacijo ter sodelovanje v podjetju hromijo oziroma slabijo.

### **4.11.3 Mediacija ob prekinitvi delovnega razmerja – kurativna mediacija**

Tudi v postopku prekinitve delovnega razmerja je mediacija koristna. Četudi se delovno razmerje prekine. Mediacija kot način konstruktivnega reševanja sporov prispeva k temu, da se sodelovanje zaključi bolj kulturno in z dogovori, s katerimi so lahko zadovoljni vsi vpleteni (*Iršič, 2010, 28–30*).

### **4.11.4 Zunanja mediacija**

Ko v podjetju pride do spora, ki začne bistveno ovirati delovni proces, ali do spora v zvezi s prekinitvijo delovnega razmerja, je smiselno povabiti zunanjega mediatorja, ki je neodvisen in lahko zato toliko bolj uspešno posreduje v sporu. Zunanji mediator namreč ni vpet v vsakodnevno delovanje podjetja, ampak se lahko posveti izključno pomoči pri razreševanju spora. Kadar gre torej za bolj zaostrene in bolj kompleksne spore, je priporočljivo, da jih pomaga reševati zunanji mediator. Po drugi strani pa je spore smiselno reševati že prej, še preden se zaostrijo do te mere, da bi potrebovali zunanjega mediatorja.

### **4.11.5 Notranja – interna mediacija**

Vedno več podjetij, ki se zaveda pomembnosti konstruktivnega in pravočasnega obvladovanja ter razreševanja konfliktov, usposobi enega ali več svojih zaposlenih za mediatorje, ki v njihovem podjetju pomagajo razreševati spore in sporna vprašanja. Če presodijo, da je spor zanje prezahteven ali da bi bilo boljše, če bi ga izvajala neodvisna oseba, predlagajo, naj se v podjetje povabi zunanji mediator.

Če mediacijo izvajajo interni mediatorji v okviru svojih rednih delovnih nalog, je ta način obvladovanja konfliktov veliko hitrejši, saj se spori rešujejo že pri samem nastanku in se mediacija organizira še isti dan, kot je prišlo do spora (kar običajno pri zunanjem ponudniku mediacije ni možno). Takšen način mediacije je tudi cenejši, saj niso potrebni dodatni stroški za plačilo mediacije oziroma mediatorja. Po drugi strani pa izvajanje interne mediacije predstavlja stalno alternativno nekonstruktivnim oblikam soočanja s konflikti in lahko postopno prispeva k spremembi kulture obvladovanja konfliktov v podjetju.

### **4.11.6 Neformalna mediacija v podjetju**

Neformalna mediacija v podjetju pomeni uporabo mediacijskih spretnosti znotraj podjetja za reševanje sporov med zaposlenimi. Spore lahko pomaga razreševati nadrejeni, sodelavec ali lastnik podjetja, mediacija pa poteka v obliki neformalnega pogovora.

Običajno se sproži spontano, brez vnaprejšnjega dogovora (na primer, kadar nadrejeni uporablja mediacijske spretnosti pri sporu med dvema zaposlenima),

lahko pa je tudi delno formalizirana (na primer, kadar mediacijo v podjetju izvajajo za to usposobljeni sodelavci).

Uporaba mediacijskih spretnosti v podjetju prispeva k razvijanju načinov razreševanja konfliktov pri zaposlenih in prispeva k drugačni kulturi obvladovanja konfliktov v podjetju ter posledično k večjemu zadovoljstvu, boljšim odnosom in sodelovanju med zaposlenimi, ne nazadnje pa tudi k večji motivaciji in produktivnosti (Iršič, 2010, 30–33).

## **4.12 MEDIACIJA GLEDE NA OBLIKO**

### **4.12.1 Periodična mediacija**

Običajno je mediacija organizirana kot niz periodičnih sestankov, ki so lahko časovno omejeni. Takšna periodična mediacija lahko poteka nekaj dni ali pa tudi skozi daljše časovno obdobje, na primer nekaj mesecev. Pogosto se uporablja na primer v družinskih zadevah.

### **4.12.2 Enkratna mediacija**

Če se mediator in stranke odločijo, se lahko celoten proces mediacije odvije na enem samem sestanku (enkratna mediacija), ta pa traja toliko časa, da se opravijo vse faze mediacije. Takšna mediacija lahko traja nepretrgoma tudi več ur (maratonska mediacija) in gre za mediacijo po hitrem postopku.

### **4.12.3 Krizna mediacija**

Ta mediacija je lahko zelo učinkovita v položaju, ki ga stranke prepoznajo kot kriznega, saj so običajno vse stranke izredno motivirane za rešitev spornega vprašanja. V tem primeru skuša mediator v prvi vrsti stranke pripeljati iz krize in reševanje spora preložiti na čas, ki bo za to ugodnejši (Iršič, 2010, 133–134).

## **4.13 GOSPODARSKA MEDIACIJA**

Gospodarska mediacija pomeni mediacijo med gospodarskimi subjekti, kot so podjetja, samostojni podjetniki, gospodarska združenja ipd., ter v določenih okvirih tudi znotraj teh subjektov (na primer mediacija med lastniki in vodstvom podjetja), vključuje pa tudi mediacijo med podjetji in drugimi subjekti (državni organi, druge organizacije ...). Seveda imajo različna področja gospodarske mediacije določene specifične, na primer mediacija med malimi podjetji je drugačna oziroma poteka kot med velikimi gospodarskimi družbami.

#### **4.13.1 Spori med malimi podjetji**

Med podjetji nastajajo spori zaradi dejstva, da so podjetja na določenem trgu med seboj povezana in je za doseganje dobrih poslovnih rezultatov nujno sodelovanje. Med malimi podjetji gre za sodelovanje tudi v smeri zagotavljanja vsega, kar je potrebno, da manjše podjetje uspešno posluje oziroma, da se na trgu obdrži. Tako spori nastajajo v zvezi z opravljanjem storitev podjetja za drugega, na primer gradnja, inštalacije, računovodske storitve, IT storitve, dobava pisarniškega materiala itd., pogosto pa so tudi kompleksnejši spori, na primer spori zaradi izvršb, stečajev in odškodninski spori. V vseh navedenih in tudi drugih primerih je smiselno reševati spore sporazumno s pomočjo mediacije, saj bi bila škoda iz naslova nerešenega konflikta lahko velika ali za manjše podjetje celo usodna.

#### **4.13.2 Spori med malimi in velikimi podjetji**

Načeloma spori med podjetji niso zelo obremenjeni s čustvenim nabojem, saj si podjetja prizadevajo reševati spore zato, da bi se nato poslovni odnos nadaljeval. To dejstvo je nekoliko na preizkušnji med malimi in velikimi podjetji, še zlasti, če gre za razne prevzeme ali združevanja podjetij. Hitro se namreč zgodi, da se manjše podjetje znajde v šibkejšem oziroma podrejenem položaju. Spori, ki iz tega izvirajo, so na primer spori za ohranitev lastnih blagovnih znamk ali produktov, spor zaradi ukinitve prejšnjih delovnih mest, spori zaradi zapiranja obratov ipd. Mediacija v takšnih primerih lahko pripomore, da se najde rešitev spora, ki je tudi za manjše podjetje dobra in s katero lahko tudi večje podjetje pridobi več, kot pa bi, če bi vsililo rešitev.

#### **4.13.3 Spor med velikimi podjetji**

Čeprav se spori med podjetji po navadi odražajo v ozkem segmentu odnosov, lahko moteče vplivajo na ugled oziroma položaj posameznega podjetja na trgu. Slednje še zlasti velja za velika podjetja. Tovrstni spori izhajajo med drugim iz prevladujočega položaja določenega podjetja na trgu oziroma omejevanja konkurence, izpolnjevanja pogojev distribucijskih pogodb itd. Nekateri spori, ki se pojavljajo med velikimi podjetji, se sicer ne razlikujejo bistveno od sporov med malimi podjetji, vendar so posledice prvih daljnosežnejše in lahko prizadenejo večje število ljudi. Tudi za podjetja so posledice lahko težje, na primer izguba velikega števila strank, padec vrednosti delnic ipd. Tudi tu je mediacija zelo dobrodošla pomoč pri sporazumnem reševanju sporov, saj lahko prispeva k hitrejši rešitvi in posledično lahko prihrani velike stroške ali prepreči velik upad dohodka vpletenim stranem.

#### 4.13.4 Spori med podjetjem in državnimi organi

Ker morajo vsa podjetja pri svojem poslovanju upoštevati zelo veliko število predpisov in so vseskozi nadzorovana s strani državnih organov, je nastanek sporov praktično neizbežen. Po eni strani spori nastajajo zaradi nerazumevanja oziroma nepazljivosti pri upoštevanju predpisov, po drugi strani pa se spori lahko razvijejo tudi zaradi nestrinjanja z odločitvami državnih organov v konkretnih postopkih, na primer spori s področja ustanavljanja gospodarskih družb, spori zaradi domnevnega neupoštevanja ali različnega razumevanja davčnih predpisov ali navodil<sup>3</sup>, predpisov o delovanju trga, delovnih predpisov itd.

#### 4.13.5 Spori med podjetjem in drugimi institucijami

Podjetja pri svojem poslovanju prihajajo v stik z različnimi društvi, nevladnimi organizacijami, zbornicami in zasebnimi zavodi. Do sporov prihaja v primerih, ko podjetja poslujejo v nasprotju s stališči oziroma smernicami, ki jih zastopa katera od naštetih institucij ali ko so podjetja sama člani katere od institucij. Tako gre za spore, povezane z nespoštovanjem človekovih pravic, pravic invalidov, zaščite živali in okolja, ter spore, povezane s kršitvijo članskih obveznosti podjetja do institucije, kršitve ugleda institucije in druga ravnanja, ki so v nasprotju z ustavnim aktom in drugimi akti institucije. Vse zgoraj navedene primere sporov in seveda tudi druge je primerno reševati z mediacijo, če sta le obe strani pripravljene vsaj poskusiti spor reševati sporazumno (*Iršič, 2010, 115–118*).

### 4.14 MEDIACIJA V KOLEKTIVNIH DELOVNIH SPORIH

Mediacijo v kolektivnih delovnih sporih lahko začne katera koli izmed strank, ki nastopa v sporu. Na postopek mediacije morata pristati obe stranki oziroma sprte strani, sicer procesa mediacije ni mogoče izpeljati oziroma sploh začeti.

Po Novaku (2004) se spori delijo na pravne in interesne:

1. *Pravni spor* je najpogosteje individualni delovni spor, med katere štejemo: kršitev pravice do letnega dopusta, neizplačilo določenega dodatka k plači, nižje izčrpana osnovna plača, kot to določa pogodba o zaposlitvi, mobing in trpinčenje na delovnem mestu in podobni spori med posameznim delavcem in delodajalcem.

Pravni spor nastane zaradi kršitve določene pravice ali neizpolnitve določene pogodbene ali druge obveznosti. Pogosteje je to sicer individualni delovni spor (kršitev pravice do letnega dopusta, nižje izplačana osnovna plača, neizplačila nočnih ur, nadur ...), lahko pa je tudi kolektivni delovni spor, kadar delodajalec krši določeno pravico vsem delavcem ali skupini delavcev.

2. *Interesni delovni 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 delovno-upravnim predpisom. Običajno je, da je v kolektivnih delovnih sporih predlagatelj postopka za rešitev spora sindikat ali skupina delavcev. Predlagatelj naprej 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.

Interesni spor je kolektivni delovni spor, ki nastane, ko se ena pogodbeni stranka, na primer delodajalec, ne želi pogajati za novo kolektivno pogodbo ali njene spremembe in dopolnitve. Nastane tudi tedaj, ko kolektivna pogodba nižje ravni, na ravni delodajalca, ali njegov splošni akt ni skladen z zakonom, kolektivno pogodbo ali z drugimi delovnimi predpisi.

#### **4.15 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 ter med zaposlenimi in njihovimi predpostavljenimi. Izjemoma se lahko uporabi za reševanje sporov med delovnimi skupinami ali med sindikati ali zaposlenimi na eni strani ali menedžmentom na drugi strani.
- Najboljše je, da se mediacija uporabi, preden se spor zaostri, v kateri koli fazi spora ali pa tudi za preprečevanje spora, če razmere kažejo na to.
- Uporabi se lahko v primerih, ko se želijo vzpostaviti primerni odnosi med sodelavci po končanem disciplinskem postopku.
- Mediacija se lahko uporabi tudi pri porušeni medosebnih odnosih, pri napačnih interpretacijah verbalnih ali vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju. To velja le v

primerih, kadar se povzročitelj takšnega stanja ne zaveda, da njegovo dejanje vpliva na sodelavca.

- Mediacija se lahko uporabi tudi takrat, kadar menedžment sam ni sposoben rešiti nastalega spora.
- Zlasti primerna je pri izboljšanju medsebojnih odnosov, kot tudi ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier in spodbujanju delovne uspešnosti, kadar se upravlja z raznolikostjo, ki pa ne pomeni diskriminacije.

Kljub temu pa mediacija ni primerna za reševanje vseh delovnih sporov. 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*).

#### **4.16 NAČINI REŠEVANJA DELOVNIH SPOROV**

V raziskavi (Mrčela in drugi, 2009) podajajo nekatere ugotovitve:

- velikost in lastništvo organizacije ni merilo za opredelitev načina reševanja sporov;
- o aktualnih problemih bolj odkrito razpravljajo v zasebnih kot pa javnih organizacijah;
- v zasebnem sektorju poteka reševanje problemov po utečenem protokolu. Spori se najprej skušajo rešiti najprej med neposredno vpletenimi, lahko se vključi predstavnik sveta delavcev;
- za javni sektor je značilno, da ni zaslediti utečenih postopkov ali drugih mehanizmov za reševanje sporov.

Ne glede na vse se še vedno veliko delovnih sporov rešuje na sodišču. Morda je krivo to, da je mediacija slabo poznana ali pa stranke mediaciji preprosto ne zaupajo.

#### **4.17 CENTER ZA MEDIACIJO IN OBVLADOVANJE KONFLIKTOV ZAVODA RAKMO**

Center za mediacijo in obvladovanje konfliktov je bil v okviru Zavoda Rakmo ustanovljen 25. 4. 2006, in sicer z namenom širjenja kulture konstruktivnega obvladovanja konfliktov. Center koordinira delo mediatorjev in omogoča vključevanje v proces mediacije fizične in pravne osebe. Center izvaja tudi osnovna in nadaljevalna usposabljanja za mediatorje, mediacijske treninge in dodatno izobraževanje za mediatorje ter srečanje članov Centra.

Mediacijske spretnosti so koristne tako pri formalni mediaciji, kot tudi pri razreševanju spornih vprašanj v vsakdanjem življenju, zato naj bi si mediacijske spretnosti razvijal vsaj posameznik. Za pridobivanje mediacijskih spretnosti se je smiselno vključiti v različna izobraževanja (seminarje, delavnice, predavanja), ki pokrivajo področje mediacije.

Pri usposabljanju za mediatorje se uporabljajo praktične in izkustvene metode, na primer igre vlog, sodelovanje z izkušenimi mediatorji ...

Ko mediator pridobi mediacijske veščine v dovolj visoki meri, se lahko vključi v izvajanje mediacije v resničnih primerih.

#### **4.18 VPRAŠANJA**

Vprašanja, na katera želimo odgovoriti s pomočjo vprašalnika, so:

- Kako pogosto se v podjetjih pojavljajo konflikti?
- Med kom se konflikti največkrat pojavljajo?
- Kaj so najpogostejši vzroki za konflikt?
- Kako zaposleni rešujejo konflikte na delovnem mestu?
- Ali so zaposleni seznanjeni z načini reševanja konfliktov v njihovem podjetju?
- Ali zaposleni poznajo in vedo, zakaj se uporablja mediacija?
- Ali so zaposleni že slišali za postopek reševanja spora, ko tretja nevtralna oseba posreduje pri reševanju?
- Ali so zaposleni dobro obveščeni o načinih reševanja sporov v podjetju?
- Kakšen način reševanja konfliktov izberejo zaposleni v primeru spora?
- Ali si zaposleni želijo vedeti več o mediaciji?

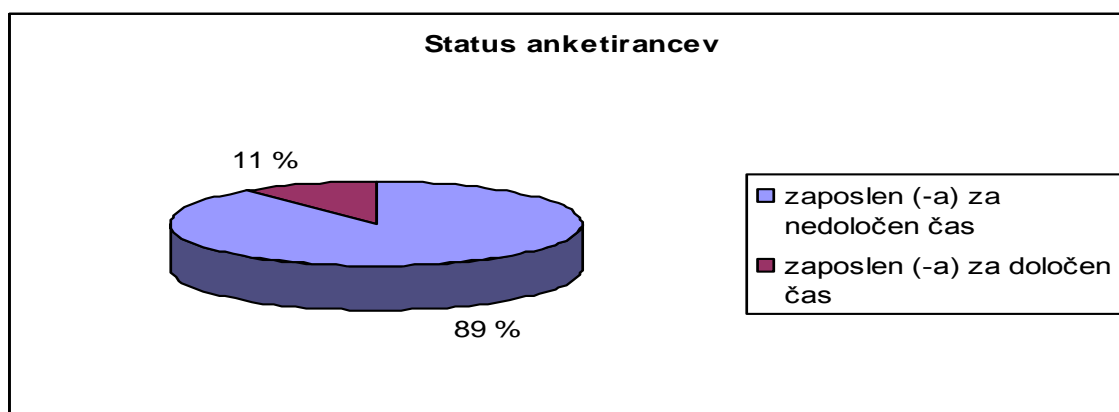
## 5 ANALIZA

V anketi je sodelovalo 55 anketirancev. Največ jih je bilo s srednjo stopnjo izobrazbe, kar je bil tudi naš namen, saj nas je zanimalo, koliko zaposleni uporabljajo in poznajo besedo *mediacija*. Večina anketirancev je zaposlenih za nedoločen čas in so zaposleni v podjetju z družbeno odgovornostjo. Prevladovala je starost od 20 do 30 let, od teh je bilo največ anketiranih žensk. V nadaljevanju bomo predstavili bolj natančne rezultate ankete. Kot prvo bomo analizirali vzorec, ki smo ga zajeli, nato pa se bomo opredelili na analizo vprašanj, s katerimi bomo odgovorili na zastavljena vprašanja.

V vzorcu smo spraševali po statusu (zaposleni za določen ali nedoločen čas), starosti, izobrazbi, v kateri vrsti organizacije so zaposleni (s. p., d. o. o.) in po spolu anketirancev.

Status anketirancev	Frekvenca	Odstotek
zaposlen/a za nedoločen čas	49	89 %
zaposlen/a za določen čas	6	11 %

Tabela 2: Status anketirancev

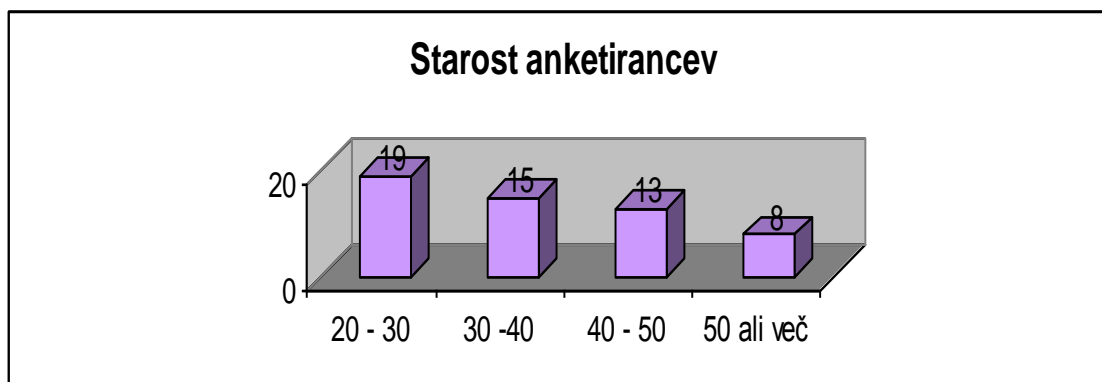


Graf 1: Status anketirancev

V anketi je sodelovalo največ zaposlenih, ki imajo sklenjeno pogodbo za nedoločen čas. Od 55 anketirancev jih je bilo 80 %, kar je večina. Ostalih 20 % jih ima sklenjeno pogodbo za določen čas. Glede na starost, ki jo bomo prikazali v nadaljevanju, je podatek zanimiv, saj je bilo največ anketiranih od 20. do 30. leta, kar pa je v današnjih časih zanimivo, saj se podjetja otepajo zaposlitve mladih za nedoločen čas.

Starost	Frekvenca	Odstotek
od 20 do 30 let	19	35 %
od 30 do 40 let	15	27 %
od 40 do 50 let	13	23 %
50 let ali več	8	15 %

Tabela 3: Starost



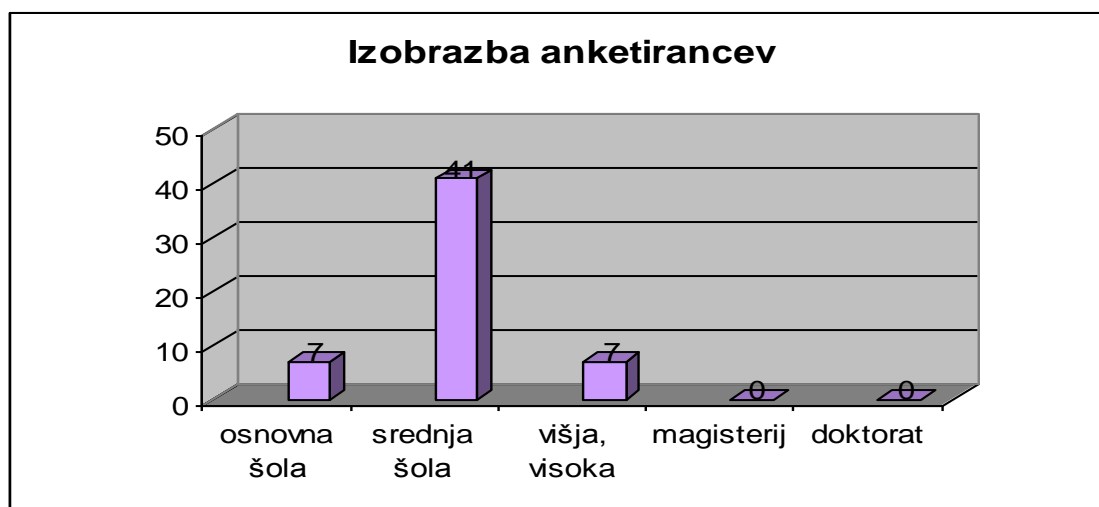
Graf 2: Starost

Kot smo že omenili, je bil največji delež (34 %) anketiranih v starosti od 20 do 30 let. Sledi starost od 30 do 40 let s 27 %. 24 % zaposlenih je starih od 40 do 50 let, slabih 15 % pa je v starosti 50 let ali več. Povprečna starost, ki smo jo zajeli, je 29 let. Zaradi mladosti zaposlenih se nam zdi zanimivo, da je število anketiranih v veliki večini zaposlenih za nedoločen čas.

Mladi naj ne bi imeli veliko izkušenj, razširilo se je tudi dolgoletno izobraževanje, podjetja so nasičena z delovno silo ...

Izobrazba	Frekvenca	Odstotki
osnovna šola	7	13 %
srednja šola	41	74 %
višja, visoka, fakulteta	7	13 %
magisterij	0	0 %
doktorat	0	0 %

Tabela 4: Končana izobrazba

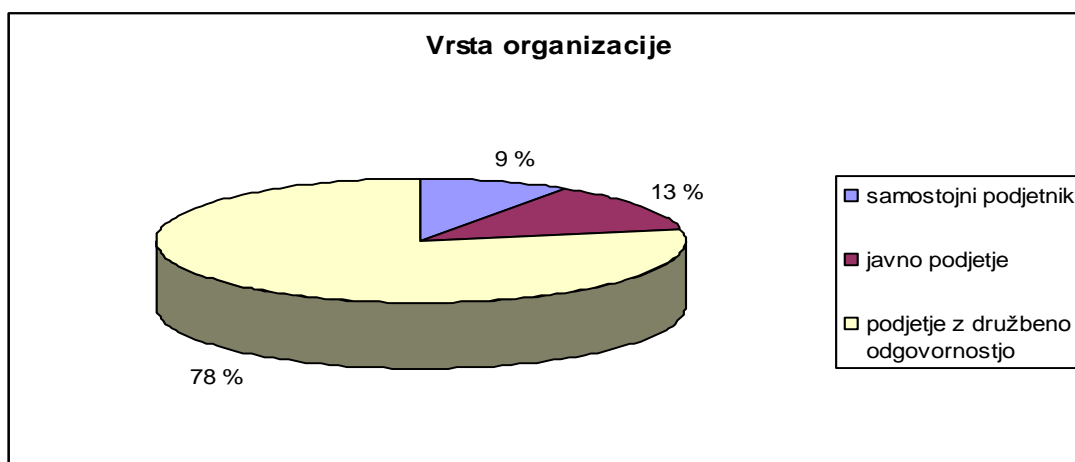


Graf 3: Končana izobrazba

V vzorcu smo se opredelili na zaposlene, ki imajo končano srednjo šolo, torej imajo peto stopnjo izobrazbe. Teh je bilo tudi največ, kar 74 % anketiranih. Sledijo jim zaposleni s 13 %, ki so končali osnovno šolo, isti odstotek pa si delijo anketirani, ki so končali višjo ali visoko šolo. S končano osmo in deveto stopnjo izobrazbe ni bil anketiran nihče od zaposlenih. Pri tem vzorcu je treba omeniti tudi splošno razgledanost in seveda izkušnje, ki jih ima vsak posameznik z mediacijo oziroma z reševanjem sporov v podjetjih.

Vrsta organizacije	Frekvenca	Odstotki	Relativna frekvenca
samostojni podjetnik	5	9 %	33 <sup>0</sup>
javno podjetje	7	13 %	47 <sup>0</sup>
podjetje z družbeno odgovornostjo	43	78 %	280 <sup>0</sup>

Tabela 5: Vrsta organizacije

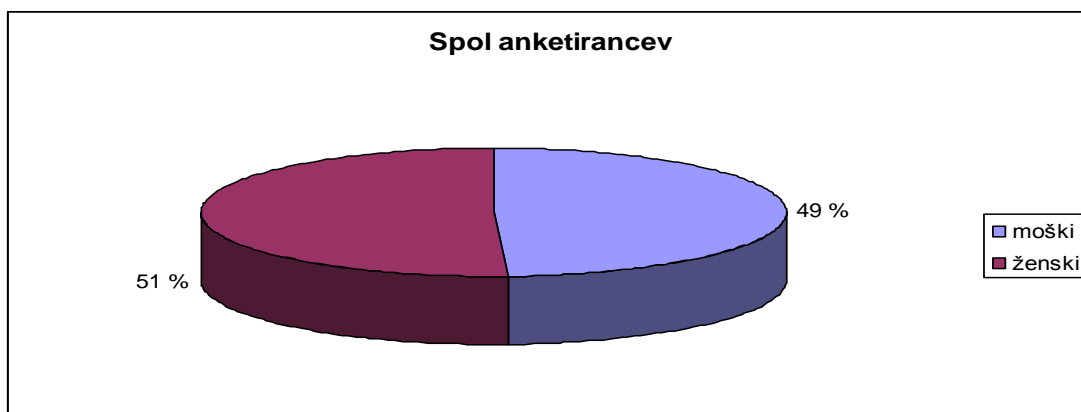


Graf 4: Vrsta organizacije

V podjetju z družbeno odgovornostjo jih je zaposlenih 43 %, v javni ustanovi jih je bilo anketiranih 13 %, samostojnih podjetnikov pa je komaj 9 %. Razlog za majhen odstotek v anketiranju samostojnih podjetnikov in zaposlenih v javni ustanovi je prav v naši raziskavi oziroma v vzorcu, ki je zajemal predvsem zaposlene v podjetjih z omejeno odgovornostjo, z neomejeno odgovornostjo in delniških družbah. Opredelili smo se predvsem na podjetja z omejeno odgovornostjo, saj smo se spraševali, ali podjetja seznanjajo zaposlene z načini reševanja sporov.

Spol	Število	Odstotki	Relativna frekvenca
moški	27	49 %	176 <sup>0</sup>
ženski	28	51 %	184 <sup>0</sup>

Tabela 6: Spol anketirancev



Graf 5: Spol anketirancev

Omeniti je treba tudi vzorec, ki ne igra prav pomembne vloge pri naši raziskavi, ampak je bolj informativne narave. V anketi smo se osredotočili zgolj na zaposlene v podjetju, ki imajo končano V. stopnjo izobrazbe.

Dejavniki, ki bi lahko vplivali na odgovore naših anketiranih, so: starost in s tem posledično izkušnje, status (zaposlitev za določen ali nedoločen čas, zaposlitev za nedoločen čas daje večjo varnost), splošna razgledanost anketiranih ...

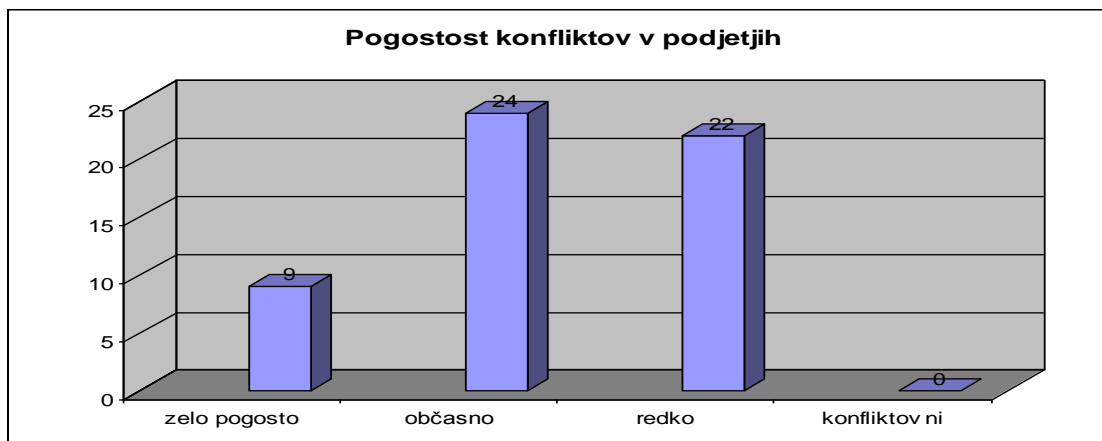
## 5.1 ANALIZA VPRAŠANJ

Konflikti na delovnem mestu so stalnica, ki nas spremljajo od prve zaposlitve do konca našega bivanja tako na poslovnem kot tudi osebnem področju. Konfliktom in nesoglasjem je težko ubežati. Lahko se pretvarjamo, da konflikta ni, toda s tem uničujemo le sebe in živimo veliko bolj stresno življenje.

V anketi smo zajeli vprašanja, ki zajemajo, kako pogosto se pojavljajo konflikti na delovnih mestih anketirancev, kaj je najpogostejši vzrok za konflikte, med kom se največkrat vname spor ... Zajeli smo tudi vprašanja, ki se dotikajo besede mediacija. Zanimalo nas je, ali anketirani poznajo besedo mediacija, kar je tudi naš glavni namen diplomske naloge – ugotoviti, ali zaposleni poznajo besedo mediacija in če vedo, čemu je namenjena. Skozi vprašanja smo ugotovili tudi, ali so že sodelovali v tem postopku ali ne.

Konflikti se v našem podjetju med zaposlenimi in nadrejenimi pojavljajo:	Frekvenca	Odstotki
zelo pogosto	9	16 %
Občasno	24	44 %
Redko	22	40 %
konfliktov v našem podjetju ni	0	0 %

Tabela 7: Pogostost pojavljanja konfliktov



Graf 6: Pogostost pojavljanja konfliktov

Prvo vprašanje se je glasilo, kako pogosto se pojavljajo konflikti na delovnem mestu. Kot smo že omenili, so konflikti nekaj vsakdanjega in da se vsak sreča z njim. Tudi naši anketiranci so se že srečali s konfliktom na delovnem mestu. 24 % jih trdi, da se konflikti na delovnem mestu pojavljajo občasno, kar je morda odvisno od situacije, v kateri se nahajajo. Morda se včasih počutijo ogrožene, napadene, manjvredne in to privede do konflikta. Vzrok za konflikt bi lahko bil tudi v antipatiji zaposlenih. Oseba, ki nam ni simpatična, nas bo vedno motila. Motilo nas bo njeno obnašanje, delo, ki ga opravlja sicer dobro, toda antipatija ne dovoli pohvale. Da se konflikti na delovnem mestu pojavljajo redko, jih je odgovorilo kar 22 %, kar nas malo preseneča. V današnjem času vedno poslušamo, kako težko je biti na delovnem mestu, kjer odnosi niso dobri. Pohvalno je, da je ta redkost zabeležena dokaj visoko. 9 % anketirancev pa konflikte doživljajo zelo pogosto. Kot smo že omenili, so vzroki za konflikte znani. Nesorazumi s sodelavci, drugačno mišljenje, preobremenjenost z delom, nespoštovanje sodelavcev, podcenjevanje ...

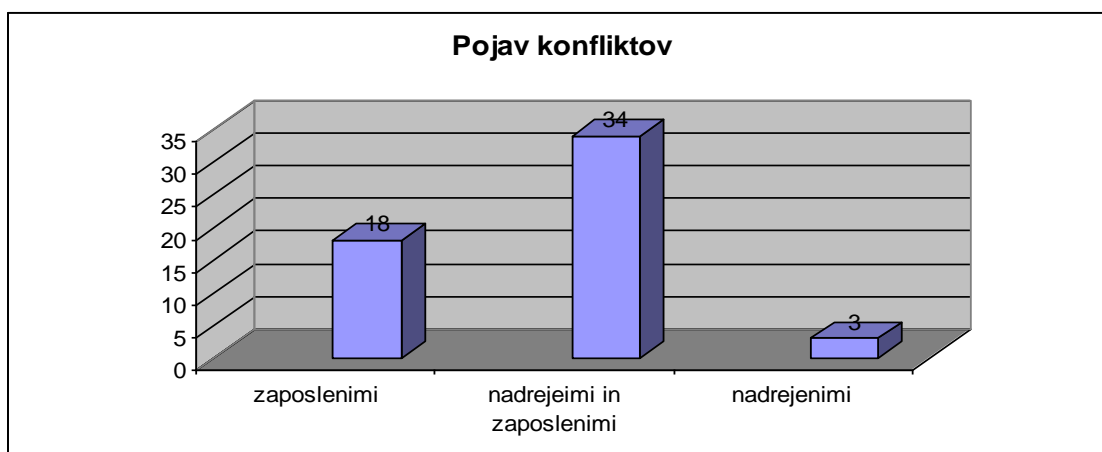
Iz vsega razbranega lahko na naše vprašanje, kako pogosto se v podjetjih pojavljajo konflikti, odgovorimo, da občasno.

Glede na razmere in čase, v katerih živimo, smo pričakovali, da se konflikti na delovnem mestu pojavljajo zelo pogosto. Poznamo veliko vzrokov, ki privedejo do konfliktov in se jim je težko izogniti. Naši anketiranci se v konflikt večinoma zapletejo občasno, torej odvisno od situacije, ali se počutijo ogrožene, ali so kršene njihove pravice, in iz tega lahko razberemo, da so dokaj potrpežljivi na delovnem mestu. Zavedajo se, da se ne morejo za malenkost spustiti v spor s sodelavcem ali nadrejenim. Gre za več oblik konfliktov, gre pa tudi za to, kako jih vsak posameznik dojema in sprejema – ali to zanj predstavlja izkušnjo, izziv ali oviro.

Naslednja tabela nam prikazuje pogostost pojava konfliktov med zaposlenimi, zaposlenimi in nadrejenimi ter nadrejenimi.

Največkrat se konflikti pojavijo med	Frekvenca	Odstotki
zaposlenimi	18	33 %
zaposlenimi in nadrejenimi	34	62 %
nadrejenimi	3	5 %

Tabela 8: Pojav konfliktov



Graf 7: Pojav konfliktov

Največ konfliktov se pojavi med zaposlenimi in nadrejenimi. S kar 62 % so to potrdili anketiranci, ki delajo v podjetjih. Glede na to, da smo izbrali anketirance s srednjo stopnjo izobrazbe, je bil rezultat pričakovan. Podjetje je razdeljeno na različne oddelke. Vsak oddelek opravlja svojo funkcijo in v vsakem oddelku so vodje. Vodje izmene, vodje obrata, vodja kuhinje, poslovodje ... Ti imajo določeno funkcijo, kako morajo delavci delati, da bo podjetje doseglo svoj cilj. Največkrat za cilj podjetja zaposleni niti ne vedo in hodijo v službo zaradi zaslužka. Dober vodja bi moral informirati zaposlene o tem, h kakšnemu cilju stremi podjetje. Kadar vodje / nadrejeni in zaposleni / delavci nimajo skupnega cilja, je konflikt neizogiben. Nadrejeni ves čas priganjajo delavce, da izpolnijo normo, toda delavci se večkrat uprejo težkemu delu, naduram, ki potem niso niti plačane ali da bi jih lahko izkoristili. Med nadrejenim in podrejenim se kaže razlika v moči. Nadrejeni ima moč nad podrejenim in to velikokrat privede do konflikta, še zlasti, če vodja ni pripravljen poslušati in sprejemati mnenj zaposlenih – podrejenih.

18 % anketirancev je mnenja, da se konflikti največkrat pojavljajo med zaposlenimi. Vzroke zanje smo našli že v prejšnji diskusiji. Slabih 5 % pa jih je mnenja, da se konflikti pojavljajo med nadrejenimi. Vsak nadrejeni ima nad seboj še svojega nadrejenega. To je tako imenovana hierarhična ureditev – v obliki piramide. Vedno pride do nesoglasij v podjetju, saj smo si ljudje zelo različni. Imamo svoja prepričanja, svoje vrednote ... Vsak ima svoj prav in če se ljudje ne znajo pogovarjati, je tudi konflikte težko reševati.

Kot smo že omenili, se konflikti najbolj pogosto pojavljajo med zaposlenimi in nadrejenimi, zanje smo navedli tudi razloge. Vsak nadrejeni ima nad seboj še drugega nadrejenega in vsak ima svoje naloge, ki jih mora znati z dobrim vodenjem

uresničiti. Če nadrejeni ni dober – pravičen vodja potem to večkrat privede do konfliktov. Zaposlenim nalaga preveč dela, njegov odnos je zaničevalen, ima se za boljšega in večvrednega, zaposlenim krši pravice ...

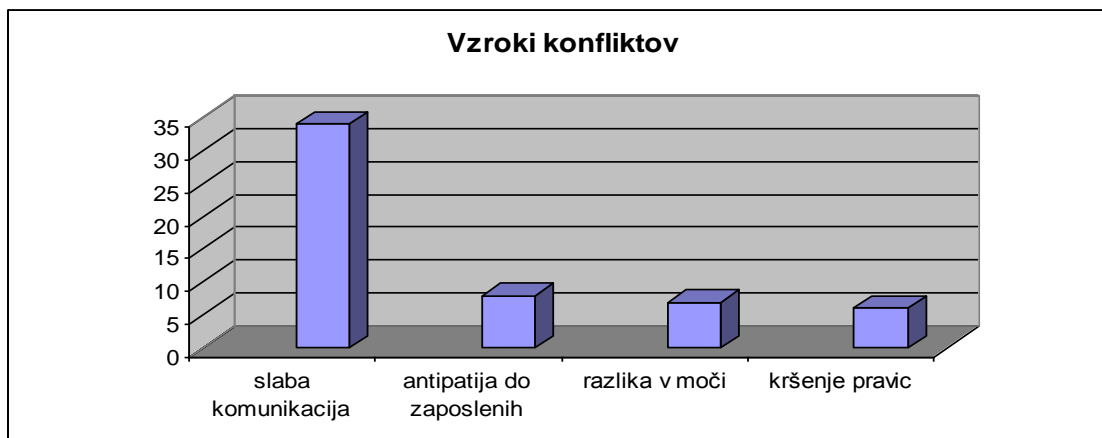
Odnos med zaposlenimi je dokaj dober, čeprav tudi v tem odnosu pride do sporov. Morda zaradi tekmovanja med sodelavci na delovnem mestu, obrekovanja, antipatije, halo učinka, socialnih razmer ...

Kot smo že omenili, se konflikti najbolj pogosto pojavljajo med zaposlenimi in nadrejenimi, zanje smo navedli tudi razloge, s tem posledično smo odgovorili na vprašanje, med kom se največkrat pojavijo konflikti.

Da ljudje med seboj ne znamo najboljšo komunicirati, je pokazala tudi naša raziskava. Anketirance smo spraševali, kaj je po njihovem mnenju najpogostejši vzrok za konflikt.

Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za konflikt?	Frekvenca	Odstotki
slaba komunikacija	34	62 %
antipatija do zaposlenih	8	15 %
razlika v moči (nadrejeni – podrejeni)	7	13 %
kršenje pravic	6	10 %

Tabela 9: Vzroki konfliktov



Graf 8: Vzroki konfliktov

Slaba komunikacija je najpogostejši vzrok za konflikt s kar 62 % odgovori. Znano je, da se med seboj ne znamo pogovarjati in povedati, kar nas moti. Bojimo se zavrnitve, slabega odziva, strah nas je, da nas bo kolektiv izločil, če bomo kakšno stvar povedali po pravici. Zakaj se ne znamo pogovarjati in razčistiti zadev, ki zadevajo službo? Vzrokov je več, toda vsak posameznik zase najbolj ve, zakaj je slaba komunikacija najvišje na lestvici. Velikokrat si želimo nekoga podrediti in morda vsiliti svoje mnenje – to je tako imenovana enosmerna komunikacija. Drugemu ne pustimo do besede ali pa se vedemo avtorsko. Najboljša rešitev bi bila uporaba dvosmerne komunikacije, kjer sta v pogovoru udeležena oba, oba sodelujeta, sta na isti valovni dolžini, drug drugemu pustita do besede, se poslušata, ne obtožujeta ..., toda izvesti vse to v realnem življenju je veliko težje, zato je mediacija zelo primerna za takšne vrste reševanja konfliktov. 15 % jih je mnenja, da

konflikte povzroči antipatija do zaposlenih. Antipatija je zelo blizu sovražnosti. Na osebni ravni nas vse moti, ne želimo biti v njeni bližini in morda ji celo privoščimo vse najslabše. Do antipatije lahko privede en sam trenutek, tako imenovan halo učinek – mnenje, ki si ga ustvarimo ob prvem srečanju z osebo ali zaposlenim.

Da je vzrok za konflikt razlika v moči (nadrejeni – podrejeni), jih je mnenja 13 %. Če se nadrejeni do nas obnaša kot do predmeta in nima spoštovanja do nas, nas ponižuje in nam daje vedeti, da je on več vreden, ker je na višjem položaju in zato je lahko zelo velikokrat vzrok za konflikt. Ta nadrejenost pa slabo vpliva na zaposlene, ki so mu podrejeni. Zaposleni si ustvarijo slabo samopodobo, dobijo občutek manjvrednosti, počutijo se nesposobne, doživljajo velik stres na delovnem mestu. Le 10 % pa jih trdi, da je vzrok za konflikt kršenje temeljnih pravic zaposlenih. Ta rezultat nam kaže, da to ni tako pogost pojav, kot bi sprva lahko sklepali. Neplačano nočno delo, neplačane nadure niso poglavitni vzrok za konflikte na delovnem mestu. Le nekaj od anketiranih se je srečalo s tovrstnim vzrokom.

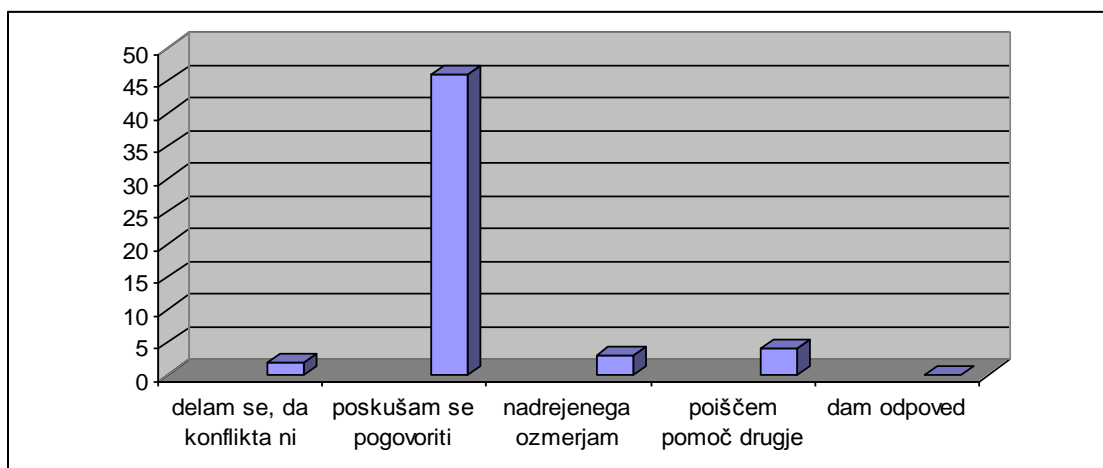
Vprašanje, ki smo si ga zastavili na to temo, je bilo, kaj so najpogostejši vzroki za konflikt in dobili smo odgovor – slaba komunikacija.

Kako torej rešiti slabo komunikacijo? Morda z dobro komunikacijo? S pomočjo izboljšanja izražanja, upoštevanjem želja in interesov drugih, s sočutjem, sodelovanjem ... Včasih je morda potrebno samo, da drugače pogledamo na problem oziroma spor, ki je nastal. Dobre komunikacije bi se morali naučiti. Naučiti bi se morali razumeti našega sogovornika (sodelavca), iskati bi morali rešitve, ne pa, da iščemo krivce. Iskati bi morali skupne točke in kompromise, toda žal smo ljudje po naravi takšni, da imamo samo mi prav. Včasih morda res, toda tudi to moramo znati prikazati in se znati odzvati na krivice. Glede na to, da je najpogostejši vzrok slaba komunikacija, je pomembno, da se naučimo dobro in pravilno komunicirati.

Zanimalo nas je tudi, kako zaposleni rešujejo konflikte v primeru, da so prepričani, da so bile kršene ene od njegovih pravic.

Kako rešujete konflikte, ki so nastali med vami in nadrejenimi?	Število	Odstotek
delam se, da konflikta ni, saj nočem izgubiti zaposlitve	2	4 %
z nadrejenim se poskušam pogovoriti in dogovoriti	46	84 %
nadrejenega ozmerjam in mu povem nekaj krepkih	3	5 %
pomoč poiščem pri tretji osebi	4	7 %
dam odpoved	0	0 %

Tabela 10: Načini reševanja konfliktov



Graf 9: Načini reševanja konfliktov

Le malokdo bi potlačil svoja čustva in prepričanja, predvsem kar zadeva njegove pravice na delovnem mestu. Le 4 % anketirancev je odgovorilo, da se pretvarjajo, da konflikta ni, ker nočejo izgubiti zaposlitve. V današnjem času je to zelo velik problem. Če se na delovnem mestu izvajajo hudi psihični pritiski, mora biti oseba čustveno zelo močna in samozavestna, da je krivice v službi ne prizadenejo. Četudi zaposlenega krivica zelo muči, za to ne naredi ničesar, saj mu je bolj pomembno to, da ima zaposlitev, ker se tako počuti bolj finančno varnega. 5 % jih je odgovorilo, da bi nadrejenega ozmerjalo in mu povedalo nekaj krepkih besed. V tem primeru resnično tvegamo izgubo službe, saj se le malokdo obrne na stran delavca. V nekaterih primerih bi to bilo morda celo učinkovito, toda tvegamo slab odnos z nadrejenim. Pomoč bi pri tretji osebi poiskalo 7 % anketirancev. Gre lahko zgolj samo za nasvete ali pa se obrnejo na direktorja podjetja in mu razložijo problem. V tem primeru bi bilo dobro morda res poiskati pomoč pri tretji, nevtralni osebi. Ta oseba ni pristranska in gleda na problem oziroma spor objektivno. Nadrejeni mora povedati svoje razloge za nepravilno ravnanje in prav tako delavec.

Največ anketirancev s kar 84 % je odgovorilo, da se z nadrejenim poskušajo pogovoriti in dogovoriti. Ta rezultat nas je malo presenetil, saj nismo pričakovali, da se tako veliko število zaposlenih tako odzove na krivico, ki se mu je pripetila. Glede na naše izkušnje, kjer smo zaposleni, se malokrat poslužujemo tega ukrepa. V večini primerov smo jezni in to v nas sproži negativna čustva in s tem posledično tudi dejanja. Odvisno je tudi, v kakšnem odnosu smo bili z nadrejenim pred tem sporom, saj tudi to vpliva na našo reakcijo. Če smo se z njim dobro razumeli in je bil do nas vedno pravičen, se bomo res najbrž prej pogovorili z njim, če pa bi bili odnosi že od prej slabi, pa bi bil tudi naš pogled na situacijo drugačen. Zaradi krivice na delovnem mestu pa ne bi nihče zapustil delovnega mesta oziroma ne bi dal odpovedi. Razlog je zagotovo v tem, da nam veliko pomeni stalnost zaposlitve in da rajši potrpiamo, kot da bi se hitro vdali.

S pomočjo tega vprašanja smo ugotovili, da je najpogostejši vzrok za konflikt slaba komunikacija.

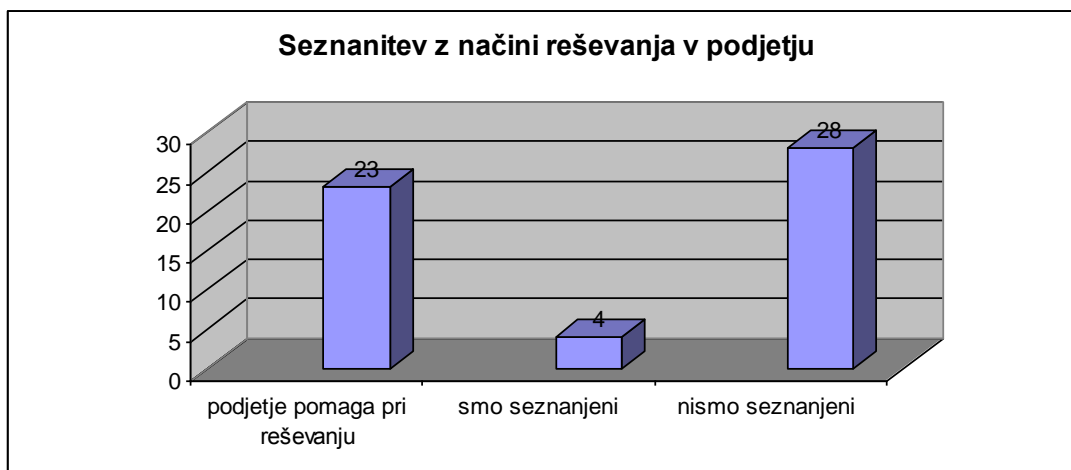
Zaposleni se v primeru spora z nadrejenim poskušajo pogovoriti in dogovoriti, toda s prejšnjim vprašanjem (kaj je najpogostejši vzrok za konflikt) so neskladja. Če je najpogostejši vzrok za konflikte prav slaba komunikacija, kako potem lahko z nadrejenim dobro komunicirajo. Kako se lahko pogovorijo in dogovorijo, če je vzrok za spore prav ta, da se ne znamo pogovarjati. V tem primeru smo malo skeptični

glede rezultata. Lahko bi sklepali, da odgovori niso bili povsem realni. Morda so se hoteli anketiranci prikazati v najlepši luči ali pa so v bistvu izrazili svojo željo, kako bi si želeli in kako bi bilo dobro, da bi rešili konflikt. V večini primerov zelo redko mirno sprejmemo krivico (tako na osebnem kot tudi poslovnem področju) in zato posledično tako tudi reagiramo.

Zanimalo nas je tudi, ali so zaposleni seznanjeni z načini reševanja konfliktov v podjetju.

Ste v vašem podjetju seznanjeni s tem, na kakšne načine lahko rešite konflikt?	Frekvenca	Odstotek
podjetje nas je seznanilo in nam pomaga pri reševanju sporov	23	42 %
podjetje nas je seznanilo, toda ne poznamo postopka	4	7 %
podjetje nas ne seznanja z načini reševanja sporov	28	52 %

Tabela 11: Seznanjenost z načini reševanja konfliktov



Graf 10: Seznanjenost z načini reševanja konfliktov

Zelo učinkovito bi bilo, če bi podjetje zaposlene ozavestilo o načinih reševanja konfliktov, ki nastanejo na delovnem mestu. 42 % anketirancev meni, da so bili obveščeni o načinih reševanja konfliktov. Ta odstotek je zelo dober rezultat za tista podjetja, iz katerih so bili naši anketiranci. Podjetje si s tem pridobi večje zaupanje in če dodatno še pomaga (na primer sofinancira postopek mediacije, pomaga pri iskanju mediatorjev, pomaga pri nepristranskem reševanju sporov ...), je odlično vodenje podjetja. V podjetju morajo spoštovati delavce, saj brez njih ne bi mogli izpolnjevati svojih ciljev in svoje vizije. Dobro in učinkovito reševanje konfliktov bi lahko bilo dobro poslanstvo podjetja. 7 % anketirancev je odgovorilo, da jih je podjetje seznanilo z načini reševanja, toda ne poznajo postopka in ne vedo, na koga naj se obrnejo, ko do konflikta pride. Kadar pride do takšne situacije, je dobro, da se informiramo v podjetju, v katerem delamo in kakšne možnosti imamo. Kljub vsem rezultatom pa prevladuje z 52 % več kot polovica odgovorov, da podjetje ne seznanja zaposlenih z načini reševanja sporov. Pomembno je, da se zaposleni dobro počutijo na delovnem mestu in da z veseljem pripomorejo k uresničevanju vizije podjetja.

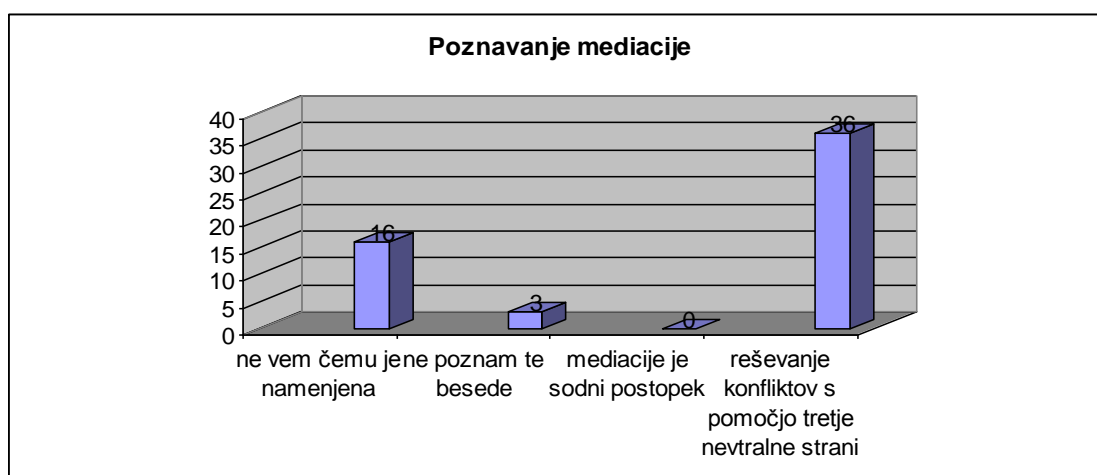
Na vprašanje, ali so zaposleni seznanjeni z načini reševanja konfliktov na delovnem mestu, smo dobili odgovor, da niso, in sicer z več kot polovico odgovorov.

V etičnem kodeksu malih in srednjih podjetjih ([http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Kodeks\\_DOP\\_koncni\\_191007.pdf](http://www.center-rcv.org/public/RAZNO/DOP-ostalo/Kodeks_DOP_koncni_191007.pdf)) je zapisano, da si morajo podjetja prizadevati za ustvarjanje spodbudnega in prijetnega delovnega okolja in medsebojnih odnosov med zaposlenimi ter vodji in zaposlenimi, ki spodbuja k učinkovitemu opravljanju delovnih nalog.

Glavno vprašanje, ki se nanaša na temo mediacije, je bilo, ali anketirani poznajo besedo mediacija.

Ali poznate besedo mediacija?	Frekvenca	Odstotki
slišal sem že, toda ne vem, čemu je namenjena	16	30 %
ne poznam besede mediacija	3	5 %
mediacija je sodni postopek	0	0 %
mediacija je pomoč pri reševanju sporov s pomočjo tretje nevtralne strani	36	65 %

Tabela 12: Poznavanje besede mediacija



Graf : Poznavanje besede mediacija

Odgovori so bili presenetljivi, saj jih kar 65 % pozna besedo mediacija, kar pomeni, da vedo, da je to pomoč pri reševanju sporov s pomočjo tretje, nevtralne strani.. Predvidevali smo, da zaposleni ne poznajo te besede. Zelo dobro je, da so zaposleni ozaveščeni s tem načinom reševanja sporov. Če se navežemo na prejšnje vprašanje, je lahko to posledica seznanjanja podjetja ali pa so osebni razlogi (mediacijo je uporabil nekdo od sorodnikov, interes, splošna razgledanost, slučajnost ...). 30 % jih je že slišalo za mediacijo, toda ne vedo, čemu je namenjena. V tem primeru bi bilo dobro, če bi se morda sami seznanili s tem postopkom, toda predvidevamo, da niso imeli interesa reševanja sporov s tem postopkom. Rešitev za nevednost bi lahko bilo trženje mediacije. V oglaševanju na televiziji ali na radijskih sprejemnikih še nismo zasledili reklame, ki bi se nanašala na takšen način reševanja sporov. Rešitev bi lahko bila tudi v letakih ali seznanjanju podjetja z mediacijo in njenimi pozitivnimi učinki. Ne glede na vse je odstotek uporabe mediacije v Sloveniji še vedno majhen, čeprav se več. Mediacija bi lahko postala

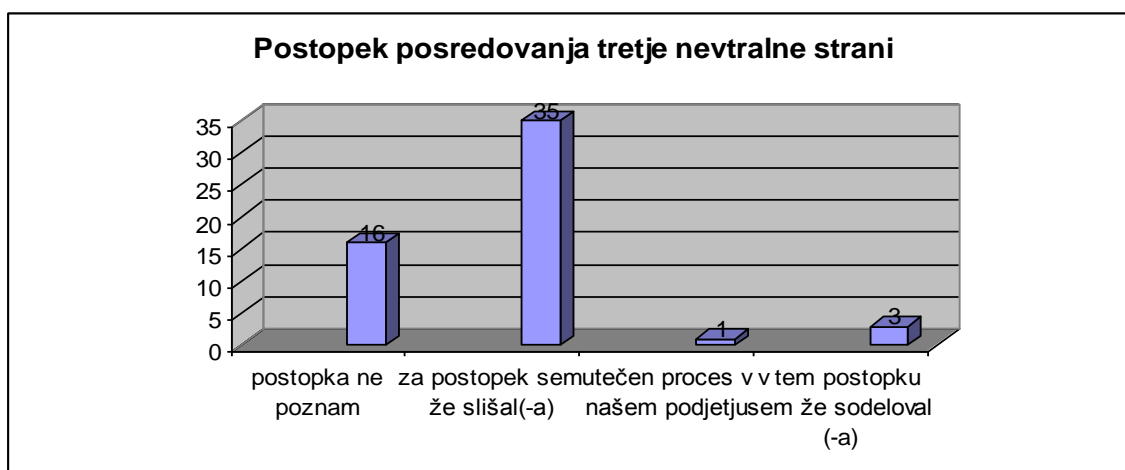
predpogoj za sodišče v primerih, ki bi bili za to seveda primerni. 5 % zaposlenih besede mediacija ne pozna. Odstotek je majhen, tako da ni zaskrbljujoče, da Slovenci niso ozaveščeni o mediaciji.

Dobili smo odgovor na naše vprašanje, ki se glasi, ali zaposleni poznajo besedo mediacija. Rezultat je pokazal, da zaposleni poznajo besedo mediacija in vedo, čemu je namenjena.

Vprašanje, ki je bilo zelo identično prejšnjemu, je bilo, ali so že slišali za postopek reševanja spora, ko je tretja nevtralna oseba posredovala pri reševanju. Naš namen je bil, da ugotovimo, ali anketirani resnično poznajo besedo mediacija.

Ali ste že slišali za postopek pri reševanju spora, ko je tretja nevtralna oseba, posredovala pri reševanju spora?	Število	Odstotki
postopka ne poznam in se z njim še nisem srečal	16	30 %
za postopek sem slišal, toda ga še nisem uporabil	35	63 %
ta postopek je utečen proces v našem podjetju pri reševanju konfliktov	1	2 %
pri tem postopku sem že sodeloval, saj sem bil udeleženec	3	5 %

Tabela 13: Poznavanje postopka mediacije



Graf 11: Poznavanje postopka mediacije

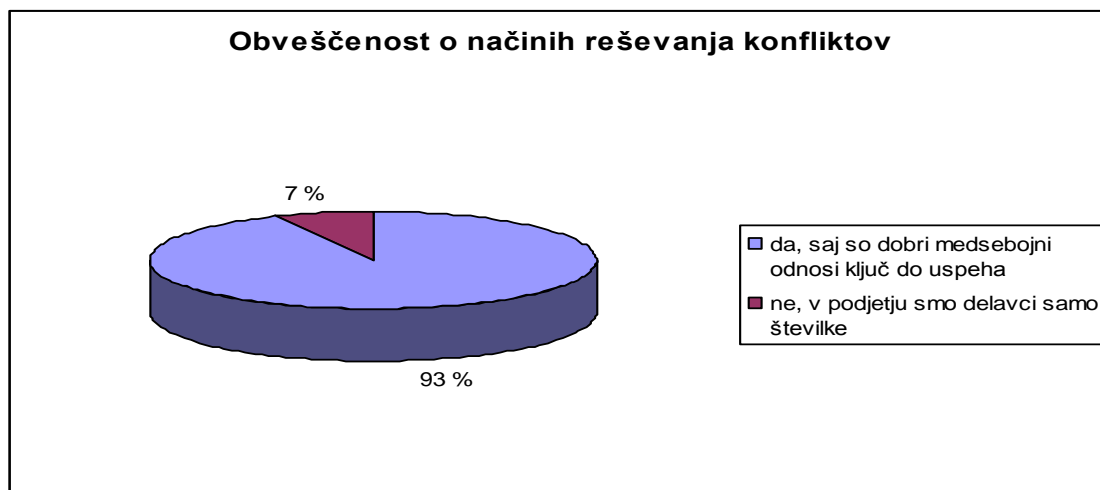
Le 1 % vseh anketirancev je odgovorilo, da je postopek mediacije utečen proces pri reševanju konfliktov. Rezultat ni presenečenje, saj se podjetja zelo malokrat ukvarjajo z reševanjem tujih težav oziroma tako imenovanih sporov. Podjetja posvečajo temu relativno premalo časa, Največkrat se rešitve iščejo v odpuščanju delavcev, ker nihče več ne prisluhne in prav zato je mediacija zelo pomemben dejavnik pri sporazumnem reševanju konfliktov. Nekateri so že sodelovali v tem procesu, torej jim je ta postopek dokaj dobro znan; le-teh je bilo 3 %. Sklepamo, da so bile te izkušnje z mediacijo predvsem iz osebnih razlogov, ne pa zaradi konfliktov na delovnem mestu. 16 % anketirancev postopka ne pozna in se z njim še nikoli niso srečali. Glede na rezultat, da so za ta postopek že slišali, toda se z njim še niso srečali, jih je odgovorilo kar 35 % anketirancev. Vprašanje, ali poznajo besedo mediacija, je zelo identično trenutnemu vprašanju, zato odgovori ne odstopajo

veliko. Da so za postopek že slišali in vedo, kaj pomeni mediacija, je bilo v odgovoru le za 1 % razlike. Glede na rezultate tega vprašanja smo ugotovili, da so zaposleni že slišali za postopek reševanja spora, ko tretja, nevtralna oseba posreduje pri reševanju.

Zanimalo nas je tudi, ali imajo zaposleni občutek, da bi morali biti boljše obveščeni o načinih reševanja sporov na podjetju.

Se vam zdi, da bi morali biti bolj obveščeni o načinih reševanja sporov v vašem podjetju?	Frekvenca	Odstotki
da, saj so dobri medsebojni odnosi ključ do uspeha	51	92 %
ne, v podjetju smo delavci samo številke	4	8 %

Tabela 14: Obveščenost o načinih reševanja konfliktov

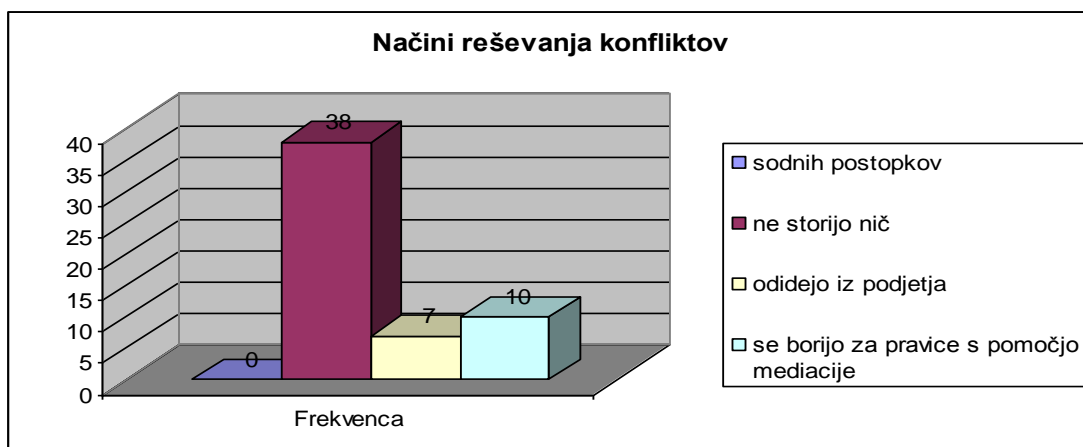


Graf 12: Obveščenost o načinih reševanja konfliktov

Zanimalo nas je tudi, kakšen način reševanja konfliktov zaposleni največkrat uporabijo.

Kadar pride do spora v podjetju, se zaposleni največkrat poslužujejo ...	Frekvenca	Odstotki
sodnih postopkov	0	0 %
ne storijo ničesar	38	70 %
odidejo iz podjetja	7	12 %
se borijo za pravice s pomočjo mediacije	10	18 %

Tabela 15: Reakcija na konflikt



Graf 13: Reakcija na konflikt

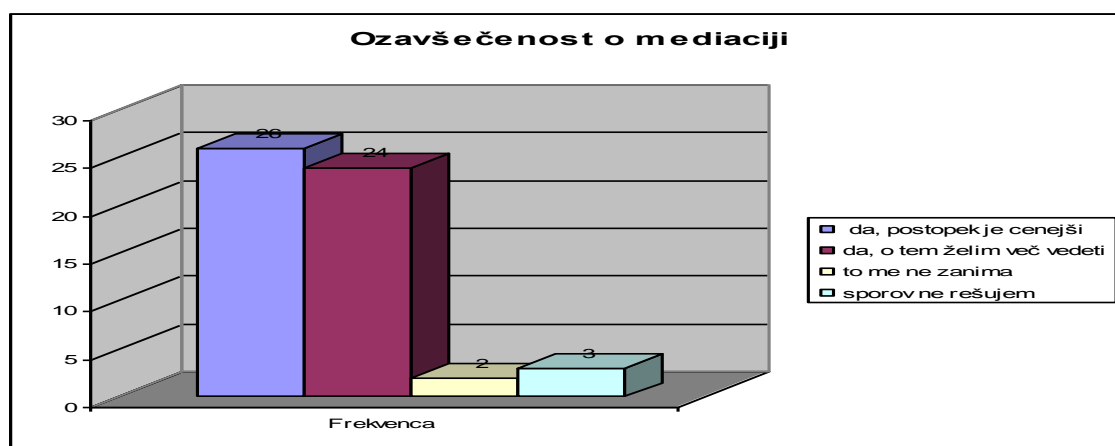
Spraševali smo, kakšen način reševanja konfliktov izberejo zaposleni in največ odgovorov smo dobili na stavek, da ne storijo ničesar.

Sodni postopki so pri Slovencih dokaj pogosti, toda ne toliko zaradi konfliktov na delovnem mestu, ampak zaradi medsosedskih odnosov, pravednosti zaradi meje itd. Sodnih postopkov se naši anketiranci ne poslužujejo, kadar pride do spora v podjetju. V tem primeru gre več kot samo za nesporazume. Gre za kršenje človekovih pravic in pravic delojemalca. V večini primerov, s kar 70 %, pa ne storijo ničesar. Še vedno ugibamo, ali je to posledica strahu pred nezaposlenostjo oziroma izgubo službe. Nekateri so se na svoje delovno mesto tako zelo navadili, da si ne predstavljajo menjave službe oziroma ne marajo sprememb. Včasih je lažje potrpeti kot povedati na glas, da se v podjetju dogajajo krivice ali nesporazumi, ki so škodljivi za vse udeležene v podjetju. Zakaj ničesar ne storimo? Morda se le pretvarjamo, da ničesar ne naredimo. Zagotovo bi situacijo, ki je nevzdržna, potožili direktorju, če pa je vzrok za spor prav on, potem nimamo veliko možnosti o odločitvi. 12 % anketirancev bi zapustilo podjetje oziroma bi dalo odpoved. Naše mnenje je, da je odpoved koristna takrat, kadar ugotovimo, da resnično nimamo možnosti za zmago oziroma sklenitev kompromisa. Zavedati se moramo, da smo naredili vse, kar je bilo v naši moči, da zavarujemo samega sebe. Odpoved je velikokrat razlog za slabe razmere na delovnem mestu, slabi medsebojni odnosi ... Nekateri se s težavami težko spopadamo in se rajši vdamo. Seveda čutimo notranje nezadovoljstvo, ker nismo več pod stresom in duševnim pritiskom. V tem primeru se nam zdi bolj pomembno zdravje in naša osebna sreča, kot pa denar. Spore bi z mediacijo poskušalo rešiti 18 % vseh anketirancev. Vprašanje je, ali bi odnosi resnično ostali enaki oziroma boljši po sporazumu, kot trdijo definicije v naši diplomski nalogi. Smo res nezamerljivi, resnično lahko pozabimo na krivico, ki nam je bila storjena? V procesu mediacije naj bi obe strani pridobili, nobena naj ne bi bila zmagovalka ali poraženka. V nekaterih primerih to žal ni možno. Morda je bil zaposleni preveč oškodovan in ponižan, da bi popustil svojemu nasprotniku. Vsaka stran mora popustiti, saj z vztrajnostjo pri eni stvari ne bomo ničesar dosegli.

Zanimalo nas je tudi, ali si zaposleni želijo več vedeti o mediaciji in o učinkovitih načinih reševanja sporov na delovnem mestu. Dobili smo naslednje odgovore.

Ali si želite vedeti več o mediaciji?	Frekvenca	Odstotki
da, saj je postopek cenejši in bolj prijazen kot sodišče	26	48 %
da, o tem želim več vedeti, saj imam pravico	24	44 %
to me ne zanima	2	3 %
sporov ne rešujem, zapustim podjetje	3	5 %

Tabela 16: Ozaveščenost o mediaciji



Graf 14: Ozaveščenost o mediaciji

Mediacija je cenejši in prijaznejši postopek kot sodišče, tako trdi kar 48 % anketirancev. V resnici je res tako. Mediacija je tudi bolj učinkovita, saj poskuša hitreje najti skupni jezik, poskuša rešiti problem v čim krajšem možnem času – seveda je to odvisno tudi od udeležencev. Sodišče zahteva več časa, porabi se veliko več denarja in odločitve sodišč so samo na podlagi pričanj, razuma in zakonov, medtem ko mediacija zna prisluhniti strankam in, tisto najbolj pomembno, poskuša najti sporazumno rešitev za obe strani. 44 % anketirancev si želi več vedeti o mediaciji, ker je to njihova pravica. Preden bi se odpravili na sodišče oziroma bi vlagali tožbe, bi bilo morda v nekaterih primerih boljše, da bi se prej pozanimali o mediaciji. Uspešnost mediacije je odvisna, kot smo že prej omenili, predvsem od poslušanja in interesa strank.

5 % anketirancev sporov ne rešuje, ampak preprosto zapustijo podjetje. Ta odločitev je odvisna od veliko dejavnikov, kot so: finančno stanje, samozavest posameznika, vzorci iz primarne družine, ambicioznost, pesimizem ... V nekaterih primerih moramo žal priznati, da je jasno, kdaj je bitka izgubljena, še preden se sploh začnemo boriti. Mediacija ne zanima 3 % anketirancev. Število je majhno, saj pomeni, da sta le 2 od 55 anketirancev obkrožila to trditev.

## 6 SKLEP

Z različnimi teoretičnimi viri, ki so nam bili na razpolago, smo veliko izvedeli o zgodovini nastanka mediacije, vrstah mediacij, kdaj jo je dobro uporabiti, kaj so njene prednosti in slabosti ter kako lahko učinkovito reši konflikt na delovnem mestu. Konfliktom se tako na osebnem področju in delovnem mestu žal ne moremo izogniti. So del našega življenja in pomembno je le, da najdemo konstruktiven način reševanja le-teh. S pomočjo ankete smo si odgovorili na nekaj vprašanj, ki so se nam zdela kritična.

Mediacija se v slovenskem okolju ne pojavlja prav pogosto, a je kljub dovolj temu dobro poznana našim anketirancem, ki so izpolnjevali anketo. To seveda ne pomeni, da so se zaposleni z njo že srečali ali v njej sodelovali, ampak gre zgolj za poznavanje pomena besede in ne toliko za poznavanje postopka mediacije. Glede na naše rezultate zaposleni poznajo in so seznanjeni z mediacijo kot načinom reševanja konfliktov. Kot sem že omenila, je sam postopek zaposlenim bolj malo poznan, kar je bilo razvidno tudi iz raziskave, kjer so zaposleni izrazili, da si želijo biti bolj informirani o postopku mediacije. Domnevamo, da bi lahko večja informiranost in ozaveščenost tako zaposlenim kot tudi nadrejenim pripomogla k boljšemu delovnemu vzdušju, večji uspešnosti in večjemu zaupanju.

Prednosti, ki jih želimo izpostaviti pri mediaciji, so predvsem: hitrost rešitve, trajnost rešitve, omogoča konstruktivno komuniciranje med strankama, ni pristranskosti, natančna analiza problema in seveda morda tisto najbolj pomembno, postopek je cenejši kot vsi ostali načini reševanja sporov.

Za pomanjkljivosti mediacije bi omenili: neresnost strank, nezainteresiranost rešitve problema, negativen vpliv mediatorja na stranko, zaradi zaslužka, neusposobljen mediator, ki lahko med strankama povzroči še večji spor.

Z večjo uporabo mediacije v Sloveniji bi razbremenili naša sodišča in s tem posledično zmanjšali sodne zaostanke, ki trajajo po več let. Poleg tega bi lahko delovne konflikte rešili v delovnem okolju – znotraj organizacije in s tem preprečili razširitev problema v javnost.

Za večjo prepoznavnost mediacije je pomembno promoviranje, trženje mediacije, predvsem pa dobro ozaveščanje zaposlenih, kako lahko rešijo spor na delovnem mestu.

Za konec naj citiram misel, ki sem jo zasledila v knjigi Mediacija. (M. Iršič, 2010)

*Mediacija je stara toliko kot človeštvo in kljub temu vedno nova. Mediacija je namreč pot do sporazumnega reševanja konfliktov in do boljših medosebnih odnosov. In to je pot, ki jo lahko vedno znova odkrivamo in nikdar ne odkrijemo do konca. Je vedno nova in skrivnostna, čeprav obstaja že tisoče let.*

## 7 LITERATURA

- *Alternativno reševanje sodnih sporov*. Dostopno na: <http://data.si/sl-SL/a-1044/alternativno-resevanje-sodnih-sporov-zelo-uspesno> (14. januar 2011).
- Anderson, K. (2007). *Učinkovito reševanje konfliktov*. Ljubljana: Tuma.
- Energoss. (2011). *Reševanje sporov z mediacijo*. Dostopno na: <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=125> (8. februar 2011).
- Gasar, S. (2008). *Poslovno komuniciranje: učbenik za višje strokovne šole*. Kranj: B&B, d. o. o, Kranj
- Iršič, M. (2005). *Uvod v razreševanje konfliktov v medosebnih odnosih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, M. (2010). *Mediacija v podjetjih*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- Iršič, M. (2010) *Mediacija*. Ljubljana: Zavod Rakmo.
- *Kaj je konflikt?* Dostopno na: <http://www.eracunovodstvo.org/blog/management/konflikti-na-delovnem-mestu-in-kako-jih-resujemo> (14. januar 2011).
- *Konflikt*. Dostopno na: <http://www.rtv slo.si/turbolenca/pages/page/65> (14. januar 2011).
- *Kaj je mediacija in kdo mediator?* Dostopno na: <http://www.zigavavpotic.com/mediacija-%E2%80%93-alternativna-oblika-resevanja-sporo.php> (18. januar 2011).
- Kavčič, B. (1996). *Spretnosti pogajanja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kompare, A., Stražišar, M., in drugi. (2005). *Psihologija, spoznanja in dileme*. Ljubljana: DZS.
- *Komunikacija na delovnem mestu*. Dostopno na: <http://www.mladipodjetnik.si/podjetniski-koticek/poslovanje/komunikacija-na-delovnem-mestu> (31. december 2010).

- *Konflikt na delovnem mestu*. Dostopno na: [http://www.aktiv.si/novice/20090105/Konflikt\\_na\\_delovnem\\_mestu/](http://www.aktiv.si/novice/20090105/Konflikt_na_delovnem_mestu/) (31. december 2010).
- Matešič, I., Siniša, Š., Kačič Z., Russo, A., Marović, A., ur. 2007. *Naknada štete, mobbing, vještanečenje, mirjenje*. Split: Udruga Split zdravi grad.
- *Mediacija*. Dostopno na: [http://hr.mojedelo.com/hr\\_storitve/mediacija](http://hr.mojedelo.com/hr_storitve/mediacija) (14. januar 2011).
- Menkel-Meadow, Carrie. (2006). *Mediation: Practice, policy and Ethnics*. New York: Aspen Publishers.
- Milanovič, I. (2008). *Mediacija ali kako po mirni poti reševati delovnopravne spore v dejavnosti bančništva Slovenije*. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije. Dostopno preko: [http://www.sbs.si/files\\_vsebine/200911121225546/Mediacija\\_brosura.pdf](http://www.sbs.si/files_vsebine/200911121225546/Mediacija_brosura.pdf) (15. december 2010).
- Novak, J. (2004). *Delovni spori*. Ljubljana: GV Založba.
- Pel, M. (2010). *Napotitev na mediacijo*. Ljubljana: Založba GV.
- *Področje mediacije v podjetjih*. Dostopno na: <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm> (18. januar 2011).
- Šetinc, Tekavc, M. (2002). *Mediacija, sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi*. Ljubljana: Založba d. o. o. Tržič.
- Študentsko gradivo. (2009–2010). *Usposabljanje za šolskega mediatorja*. Ljubljana: Institut za mediacijo Concordia.

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Načini premagovanja konfliktov .....	7
Tabela 2: Status anketirancev .....	38
Tabela 3: Starost .....	39
Tabela 4: Končana izobrazba .....	39
Tabela 5: Vrsta organizacije .....	40
Tabela 6: Spol anketirancev .....	41
Tabela 7: Pogostost pojavljanja konfliktov .....	42
Tabela 8: Pojav konfliktov .....	43
Tabela 9: Vzroki konfliktov .....	44
Tabela 10: Načini reševanja konfliktov .....	45
Tabela 11: Seznanjenost z načini reševanja konfliktov .....	47
Tabela 12: Poznavanje besede mediacija .....	48
Tabela 13: Poznavanje postopka mediacije .....	49
Tabela 14: Obveščенost o načinih reševanja konfliktov .....	50
Tabela 15: Reakcija na konflikt .....	50
Tabela 16: Ozaveščенost o mediaciji .....	52

## KAZALO GRAFOV

Graf 1: Status anketirancev .....	38
Graf 2: Starost .....	39
Graf 3: Končana izobrazba .....	40
Graf 4: Vrsta organizacije .....	40
Graf 5: Spol anketirancev .....	41
Graf 6: Pogostost pojavljanja konfliktov .....	42
Graf 7: Pojav konfliktov .....	43
Graf 8: Vzroki konfliktov .....	44
Graf 9: Načini reševanja konfliktov .....	46
Graf 10: Seznanjenost z načini reševanja konfliktov .....	47
Graf 11: Poznavanje postopka mediacije .....	49
Graf 12: Obveščенost o načinih reševanja konfliktov .....	50
Graf 13: Reakcija na konflikt .....	51
Graf 14: Ozaveščенost o mediaciji .....	52

## 8 POJMOVNIK

<sup>1</sup> *Stagnacija* – ostajanje pri doseženi stopnji, stanju dejavnosti na kakem področju. (SSKJ 1997)

<sup>1</sup> *Konciliacija* – sprava, pomiritev, popustitev. (SSJK 1997)

## 9 PRILOGE

### SPOŠTOVANI!

Sem Petra Prosenc, študentka 2. letnika Višje strokovne šole B&B v Kamniku, smer Poslovni sekretar. Za izdelavo diplomske naloge z naslovom *Mediacija kot način reševanja konfliktov v podjetjih* potrebujem tudi Vašo pomoč.

Anketa je anonimna in je namenjena izključno v študijske namene.

Že vnaprej se Vam zahvaljujem za Vaš čas in iskrene odgovore!

STATUS	STAROST	IZOBRAZBA	VRSTA ORGANIZACIJE
a) zaposlen/a za nedoločen čas b) zaposlen/a za določen čas	a) od 20 do 30 let b) od 30 do 40 let c) od 40 do 50 let d) 50 let ali več	a) osnovna šola b) srednja šola c) višja, visoka, fakulteta d) magisterij e) doktorat	a) zasebno podjetje (s. p.) b) javno podjetje c) podjetje z omejeno odgovornostjo (d. o. o.)
SPOL			
M      Ž			

**1. Konflikti se v našem podjetju med zaposlenimi in nadrejenimi pojavljajo:**

- a) zelo pogosto
- b) občasno
- c) redko
- d) konfliktov v našem podjetju ni

**2. Največkrat se konflikti pojavijo med:**

- a) zaposlenimi
- b) zaposlenimi in nadrejenimi
- c) nadrejenimi

**3. Kaj je po vašem mnenju najpogostejši vzrok za konflikt?**

- a) slaba komunikacija
- b) antipatija do zaposlenih
- c) razlika v moči (nadrejeni – podrejeni)
- d) kršenje pravic zaposlenih (neplačano nočno delo, neplačane nadure, kršenje alinej v pogodbah, razlike med zaposlenimi na isti ravni organizacije ...)

**4. Kako rešujete konflikte, ki so nastali med vami in nadrejenim? Prepričani ste, da je nadrejeni kršil vaše osnovne pravice in imate za to tudi dokaz.**

- a) delam se, da konflikta ni, saj nočem izgubiti zaposlitve
- b) z nadrejenim se poskušam pogovoriti in dogovoriti
- c) nadrejenega ozmerjam in mu povem nekaj krepkih besed
- d) če se z nadrejenim ne morem dogovoriti, poiščem pomoč pri drugi osebi, ki ni osebno vpletena v spor in je vez med menoj in nadrejenim
- e) dam odpoved, saj v takšnem podjetju ne želim več delati

**5. Ste v vašem podjetju seznanjeni s tem, na kakšne načine lahko rešite konflikt oziroma spor, ki je nastal med vami in zaposlenimi ali med vami in nadrejenimi?**

- a) podjetje nas je seznanilo in nam pomaga pri reševanju sporov
- b) podjetje nas je seznanilo, toda ne poznamo postopka
- c) podjetje nas ne seznanja z načini reševanja sporov

**6. Ali poznate besedo mediacija?**

- a) slišal/a sem že, toda ne vem, čemu je namenjena
- b) ne poznam besede mediacija
- c) mediacija je sodni postopek
- d) mediacija je pomoč pri reševanju sporov s pomočjo tretje, nevtralne strani

**7. Ali ste že slišali za postopek reševanja spora, ko je tretja nevtralna oseba, posredovala pri reševanju spora?**

- a) postopka ne poznam in se z njim še nisem srečal/a
- b) za postopek sem že slišal/a, toda nisem ga še uporabil/a
- c) ta postopek je utečen proces v našem podjetju pri reševanju konfliktov
- d) pri tem postopku sem že sodeloval/a, saj sem bil/a udeleženec/ka

**8. Se vam zdi, da bi morali biti bolj obveščeni o načinih reševanja sporov v vašem podjetju?**

- a) da, saj so dobri medosebni odnosi ključ do uspeha v podjetju
- b) ne, v podjetju smo delavci samo številke in jim ni mar za naše medsebojne odnose

**9. Kadar pride do spora v podjetju, se zaposleni največkrat poslužujejo:**

- a) sodnih postopkov
- b) ne storijo ničesar
- c) odidejo iz podjetja
- d) se borijo za svoje pravice s pomočjo mediacije

**10. Če bi se med vami in nadrejenim vnel spor, v katerem ste vi žrtev oziroma so bile kršene vaše pravice, ali bi si želeli vedeti več o mediaciji oziroma o tem, kako lahko rešite problem, ne da bi izgubili zaposlitev?**

- a) da, želim si, da bi vedel/a več o mediaciji, saj je postopek cenejši in bolj prijazen kot sodišče
- b) da, o tem si želim vedeti več, saj imam pravico
- c) to me ne zanima, saj bi spor rešil/a preko sodišča, ki je bolj poznano in korektno
- d) sporov ne nameravam reševati ne preko mediacije, ne preko sodišč, preprosto zapustim podjetje

#### **DOBRO JE VEDETI:**



Mediacija je neformalen, strukturiran postopek, v katerem se stranke v sporu (medianti) ob pomoči tretje, nevtralne osebe (mediator) pogovorijo, si izmenjajo stališča, interese in poskušajo najti rešitev, ki je za obe strani sprejemljiva.

#### **Prednost mediacije je v:**

- učinkovitosti,
- nizkih stroških,
- visoki stopnji uspešnosti,
- obojestranski sprejemljivosti rešitve.

Če želite o mediaciji izvedeti več, si oglejte spletno stran: <http://www.rakmo.si/podjetja-med.htm> ali Zavod Rakmo.

**HVALA ZA VAŠE ODGOVORE!**