



With the support of the European Commission

INFORMATION AND TRAINING MEASURES FOR WORKERS' ORGANIZATIONS

BUDGET HEADING 04.03.03.02

Contract no. VS / 2008 / 0274

MODEL FOR MEDIATION - A tool to achieve equal opportunities on the labour market

PROJEKT ZSSS

KONČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA DELA

MODEL ZA MEDIACIJO – ORODJE ZA DOSEGANJE ENAKIH MOŽNOSTI NA
TRGU DELOVNE SILE

Ekipa raziskovalcev pod vodstvom Aleksandre Kanjuo Mrčela
31.5.2009



AVTORJI:

Raziskovalna skupina:

Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, izr. prof. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani (vodja raziskovalne skupine)

Dr. Nevenka Černigoj Sadar, red. prof., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani

Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, red. prof., Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani

Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani

Andrej Razdrih, mediator in član Upravnega odbora Društva mediatorjev Slovenije

Ana Srebre, absolventka, Fakulteta za družbene vede



Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile

KONČNO POROČILO RAZISKOVALNEGA DELA

1. Uvod

V tem poročilu bomo predstavili izsledke dela, ki smo ga opravili v okviru projekta »Model za mediacijo – orodje za doseganje enakih možnosti na trgu dela«. Naročnik raziskave je Zveza svobodnih sindikatov Slovenije, projekt je sofinancirala Evropska komisija.

V prvem delu poročila definiramo različne oblike sporov na delovnem mestu in načine njihovega reševanja glede na obstoječi zakonski okvir v Sloveniji. V tem delu je posebna pozornost posvečena definiranju mediacije. Mediacija kot način reševanja sporov v svetu in Sloveniji pridobiva vse več pozornosti; predstavljamo nekaj izkušenj z mediacijo v drugih državah na področju reševanja delovnih sporov. O percepciji sporov in razlogov za le-te v slovenskih organizacijah ter o sedanjih načinih njihovega reševanja spregovorimo v četrtem delu poročila na osnovi rezultatov raziskave, ki smo jo opravili v petih slovenskih organizacijah. Raziskava je prispevala tudi informacije o tem, koliko je koncept mediacije poznan v slovenskem okolju in kakšna stališča obstajajo glede uporabnosti mediacije kot načina reševanja sporov in problemov v delovnem okolju, tudi tistih povezanih z enakimi možnostmi.

Na osnovi obstoječega zakonodajnega okvira in izkušenj z mediacijami v Sloveniji in v drugih državah ter glede na rezultate raziskave, smo izoblikovali smernice za uporabo mediacije kot načina reševanja sporov in orodja za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile v Sloveniji, ki jih predstavljamo v petem delu poročila.

2. Opredelitev pojmov in zakonodajni okvir

2.1 Različne oblike sporov na delovnem mestu

2.1.1 Težave na podlagi različnih osebnih značilnosti in stika različnih kultur

Vsak spor ali zagata na delovnem mestu, četudi temelji na stiku različnih osebnih okoliščin in kultur, še ne predstavlja pravne kršitve, ampak se lahko manifestira v obliki občutka diskriminacije, nelagodja, onemogočenosti učinkovitega delovanja, občutku nezaupanja, napetih odnosih, polarizaciji stališč itd. Takšne težave je mogoče in smiselno preprečevati že v fazi, ko se še ne poglobijo v kršitve pravnih pravil.

2.1.2 Civilnopravni spori na temelju diskriminacije – delovni in odškodninski spori

Individualni delovni spori. Individualni delovni spor je pravni spor med delavcem in delodajalcem, katerega predmet so posamične pravice, obveznosti ali pravno razmerje in temelji na pogodbi o zaposlitvi in na zakonu ter je rešen po posebnem postopku pred



posebnimi, za to določenimi organi (Novak 2004, 124). Na področju prepovedi diskriminacije bi individualni delovni spori izhajali iz delodajalčeve kršitve dolžnosti prepovedi diskriminacije. Delodajalec namreč ne sme iskalca zaposlitve pri zaposlovanju ali delavca v času trajanja delovnega razmerja in v zvezi s prenehanjem pogodbe o zaposlitvi postavljati v neenakopraven položaj zaradi spola, rase, barve kože, starosti, zdravstvenega stanja oziroma invalidnosti, verskega, političnega ali drugega prepričanja, članstva v sindikatu, nacionalnega in socialnega porekla, družinskega statusa, premoženjskega stanja, spolne usmerjenosti ali zaradi drugih osebnih okoliščin. Ženskam in moškim morajo biti zagotovljene enake možnosti in enaka obravnava pri zaposlovanju, napredovanju, usposabljanju, izobraževanju, prekvalifikaciji, plačah in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, odsotnostih z dela, delovnih razmerah, delovnem času in odpovedi pogodbe o zaposlitvi (6. člen Zakona o delovnih razmerjih (UL RS, št. 42/02, 103/07, v nad. ZDR)). Poleg tega je delodajalec dolžan zagotavljati takšno delovno okolje, v katerem noben delavec ne bo izpostavljen neželenemu ravnanju spolne narave, ki vključuje neželjeno fizično, verbalno ali neverbalno ravnanje ali drugemu na spolu temelječem vedenju, ki ustvarja zastrašujoče, sovražne ali ponižujoče delovne odnose in okolje ter žali dostojanstvo moških in žensk pri delu, s strani delodajalca, predpostavljenih ali sodelavcev (45. člen ZDR).

Odškodninski spori. Kadar kandidatu za zaposlitev ali delavcu v delovnem razmerju zaradi kršitve prepovedi diskriminacije nastane materialna ali nematerialna škoda ji je delodajalec odškodninsko odgovoren za vso povzročeno škodo. Enako velja, če delodajalec ne zagotovi takšnega delovnega okolja, v katerem je varovano dostojanstvo delavcev, in delavec zaradi tega utрпи škodo, bodisi neposredno zaradi ravnanja delodajalca bodisi zaradi ravnanj sodelavcev, ki pa so bila lahko izvedena zaradi pomanjkljivega prizadevanja delodajalca po vzpostavitvi dostojnih delovnih razmer.

2.1.3 Prekrški in kazniva dejanja

Prekrški. Kadar so kršitve s strani zakonodajalca prepoznane kot dejanja, ki jih je treba preganjati v javnem interesu, jih **Zakon o delovnih razmerjih** (UL RS, št. 42/02, 103/07, v nad. ZDR) v IX. poglavju opredeljuje kot prekrške. S področja diskriminacije na delovnem mestu delodajalec zagreši prekršek, če iskalca zaposlitve ali delavca postavlja v neenakopraven položaj, objavi prosto delovno mesto v nasprotju s pravilom o enaki obravnavi glede na spol, če ne zagotovi varstva pred spolnim nadlegovanjem, če odpove pogodbo v nasprotju s pravili o prepovedi enakopravnosti, varstvu delavskih predstavnikov, staršev, starejših delavcev in invalidov ali če ne zagotovi delavki, ki doji otroka odmora med delovnim časom. Postopek o prekršku se začne po uradni dolžnosti, ko opravi prekrškovni organ v okviru svoje pristojnosti v ta namen kakršnokoli dejanje, ali z vložitvijo pisnega predloga oškodovanca, državnega tožilca ali državnega organa, nosilca javnih pooblastil ali samoupravne lokalne skupnosti (50. člen Zakona o prekrških (UL RS, št. 7/03 in nasl., v nad. ZP-1)).



Kazniva dejanja. Spori na delovnem mestu, ki se razrastejo oz. poglobijo v težje oblike kršitev in predstavljajo družbeno nevarna dejanja, so v **Kazenskem zakoniku** (UL RS, št. 55/08, v nad. KZ-1) opredeljeni kot kazniva dejanja. Zlasti gre za kaznivo dejanje kršitve temeljnih pravic delavcev po 196. členu KZ-1 in kaznivo dejanje šikaniranja po 197. členu KZ-1. Kaznivo dejanje *kršitve temeljnih pravic delavcev* zagreši tisti, ki zavestno ne ravna po predpisih o sklenitvi pogodbe o zaposlitvi in o prenehanju delovnega razmerja, plači in drugih prejemkih iz delovnega razmerja, delovnem času, odmoru, počitku, letnem dopustu ali odsotnosti z dela, varstvu žensk, mladine in invalidov, varstvu delavcev zaradi nosečnosti in starševstva, varstva starejših delavcev, prepovedi nadurnega ali nočnega dela ali plačilu predpisanih prispevkov in tako prikrajša delavca ali iskalca zaposlitve za pravico, ki mu pripada, ali mu jo omeji, se kaznuje z denarno kaznijo ali zaporom do enega leta. Če bi tovrstno dejanje predstavljalo tudi prepovedano diskriminacijo, bi bila kršitev temeljnih pravic delavcev lahko storjena v steku s kaznivim dejanjem *kršitve enakopravnosti* po 131. členu KZ-1. *Šikaniranje na delovnem mestu* zagreši tisti, ki na delovnem mestu ali v zvezi z delom s spolnim nadlegovanjem, psihičnim nasiljem, trpinčenjem ali neenakopravnim obravnavanjem povzroči drugemu zaposlenemu ponižanje ali prestrašenost, se kaznuje z zaporom do dveh let.

2.2. Načini reševanja sporov

2.2.1 Splošno

Ustava RS (v nad. URS) v 23. členu zagotavlja pravico do sodnega varstva, v skladu s katero ima vsakdo pravico, da o njegovih pravicah in dolžnostih ter o obtožbah proti njemu brez potrebnega odlašanja odloča neodvisno, nepristransko in z zakonom ustanovljeno sodišče. Mnoge države so poleg sodnega sistema uvedle tudi oblike alternativnega reševanja sporov, da bi sprtima stranema omogočile učinkovitejše, stroškovno ugodnejše pa tudi bolj demokratično in avtonomno reševanje sporov (Černelič 2004, 14).

2.2.2 Sodno reševanje sporov

V RS o delovnih sporih odločajo specializirana delovna sodišča. V postopku pred delovnimi sodišči se uporabljajo določbe Zakona o pravnem postopku (UL RS, št. 26/99 in nasl., v nad. ZPP), kolikor z Zakonom o delovnih in socialnih sodiščih (UL RS, št. 2/04 in nasl., v nad. ZDSS-1) ni določeno drugače.

2.2.3 Izvensodno reševanje sporov

Poleg sodnega reševanja delovnih sporov obstajajo tudi izvensodne metode reševanja sporov: arbitraža, posredovanja ali mediacija ter pomirjanje ali conciliacija, pri čemer se slednja dva štejeta kot alternativna načina reševanja sporov. ZDSS-1 v zvezi z izvensodnim reševanjem delovnih sporov navaja naslednje pojme: poskus **mirne**



rešitve spora kot procesna predpostavka za vložitev tožbe (prvi in drugi odstavek 23. člena ZDSS-1), za individualne delovne spori in socialne spore je urejen **poravnalni narok**, ki se lahko konča s **sodno poravnavo** (26. člen ZDSS-1). Na podlagi 19. člena ZDSS-1 se v postopku pred delovnimi sodišči uporabljajo določbe ZPP, če ni v ZDSS-1 drugače določeno. Tako velja ZPP za **poravnalni narok** in za **sodno poravnavo** (305 a do 309. člen ZPP). Pred delovnimi sodišči pa se lahko stranke tudi odločijo za možnost, ki jo ureja 309. člen ZPP, da se torej **poravnajo pred** nameravano **vložitvijo tožbe**.

Arbitraža. Arbitraža je postopek, v katerem nevtralna tretja oseba odloči o rešitvi spora, odločitev pa temelji na pravnih razlogih. Od leta 2008 se za arbitraže s sedežem v RS uporablja Zakon o arbitraži (UL RS, št. 45/08, v nad. ZArbit). Arbitraža je nedržavno razsodišče, sestavljeno iz ene ali več oseb (arbitrov), ki jim stranke z dogovorom zaupajo izdajo meritorne odločbe, ki je po svojih pravnih učinkih izenačena s pravnomočno sodno odločbo (Milanović 2008, 5). Arbitražne odločbe načeloma ni mogoče izpodbijati na sodišču po njeni vsebini (razen če nasprotuje javnemu redu RS), temveč le, če postopek ni bil pravilno izveden (40. člen ZArbit).

Konciliacija ali pomirjanje. Je metoda, pri kateri pomiritelj ali konciliator kot tretja nevtralna oseba pomaga sprtima strankama, da sporazumno rešita medsebojen spor glede pravic, obveznosti ali odgovornosti iz pogodbe o zaposlitvi. Pomiritelj poskuša stranki zblížati z namenom, da razpravljata o različnih stališčih, jima pomaga pri pogajanjih ter ju spodbuja, da sami z medsebojnim popuščanjem skleneta sporazum. Pomiritelj pri razreševanju spora ne sodeluje aktivno. Od njega se pričakuje le, da bo sprti stranki poslušal, jima omogočil, da predstavita svoja stališča in ugotavljal, glede česa se med njima pojavljajo nesoglasja. Njegova bistvena vloga je, da strankama pomaga pri pogajanjih in da si prizadeva za sklenitev poravnave, ni pa njegova vloga, da predlaga rešitev spora (Černelič 2004, 20).

2.3 Mediacija in njen zakonodajni okvir

2.3.1 Kaj je mediacija?

Mediacija ali posredovanje je ena od oblik alternativnega reševanja sporov in pomeni postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne tretje osebe (mediatorja) skušajo doseči mirno rešitev spora, ne glede na to ali se za ta postopek uporablja izraz mediacija, conciliacija, pomirjenje, posredovanje v sporu ali drug podoben izraz.¹ Mediator pomeni vsako tretjo osebo, ki je zaprosena, da vodi mediacijo, ne glede na njen naziv ali poklic in ne glede na način, na katerega je bila

¹ Tako mediacijo opredeljuje točka a 3. člena Zakona o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (UL RS, št. 56/2008, v nad. ZMCGZ). Podobno mediacijo opredeljuje tudi 2. člen Pravilnika o postopku mediacije v delovnih sporih v dejavnosti bank in hranilnic, ki določa, da je mediacija ali posredovanje prostovoljen, zunajsodni oziroma zunajarbitražni postopek mirnega reševanja sporov, v katerem mediator udeležencem pomaga doseči sporazum, ki razrešuje spor.



imenovana ali zaprošena za vodenje mediacije in ki zaprosilo sprejme.² Mediacija je neformalni postopek, za katerega ne veljajo stroga postopkovna pravila, kot je to pri arbitraži in na sodišču, temveč postopek temelji na celoviti rešitvi sporne situacije med sprtima strankama, na strokovnosti mediatorja pri vodenju procesa mediacije in spoštovanju njenih temeljnih načel, kot so zaupnost, poštenost, prostovoljnost, nepristranskost ipd. V teoriji velja, da ima mediator v primerjavi s konciliatorjem bolj aktivno vlogo, saj sme strankama tudi sam dajati predloge in priporočila za rešitev spora.

Cilj mediacije je, da medianta celovito rešita sporno razmerje ter da v čim večji meri zadovoljita svoje in tudi interese nasprotne strani – drugega medianta. To je mogoče storiti v procesu razgovora, v katerem ima vsak od mediantov enakovredno možnost predstaviti vsebino spora in probleme ter prisluhniti drugemu mediantu in njegovemu videnju spornega razmerja. Mediator pomaga mediantoma izpostaviti ključne točke spornega razmerja in njihove resnične interese ter skupaj z njima doseči vzajemno zadovoljiv sporazum. Če medianta uspešno zaključita mediacijo s sklenitvijo sporazuma, doživita ta postopek kot svoje lastno delo in dosežek. Mediacija vzbuja pri ljudeh tudi spoznanje, da so sami sposobni urejati svoja razmerja z drugimi in jih v tem duhu tudi vzgaja (Milanovič 2008, 5).

Prednosti mediacije so, da probleme rešuje hitro, učinkovito in brez zavlačevanja, celovito ureja sporno razmerje in zagotavlja trajnejšo rešitev spora, ima pozitivni izid po načelu »dobim – dobiš«, kar pomeni, da je vsaka od sprtih strank ob uspešni mediaciji zmagovalka, izboljša komunikacijo in kulturo dialoga med strankama, v mediaciji udeleženci upoštevajo temeljna načela, torej vse tiste etične in moralne vrednote, ki utrjujejo dobre odnose med strankama, stranki sami aktivno iščeta rešitve spora, s čemer se ozaveščata o problemih, ki so spor povzročili, stranki ohranjata ali celo vzpostavita boljše medosebne odnose, stranki ohranjata pravico do sodnega varstva v primeru, da se spor ni uspešno rešil, postopek je cenejši od vseh drugih načinov reševanja spora (Milanovič 2008, 6).

2.3.2 Mediacija oz. mirno reševanje sporov kot procesna predpostavka za sodno uveljavljanje nedeneranih terjatev iz trajajočega delovnega razmerja

Delovno pravo zaradi trajnosti, zaupnosti in lojalnosti razmerja, ki ga ureja, še posebej potrebuje mirno reševanje sporov. To velja tako za individualna kot tudi za kolektivna delovna razmerja, kjer je zaradi lastnosti strank in vsebine razmerij ter zaradi vrste sporov, ki iz njih nastajajo, nujno urediti reševanje sporov po mirni poti. Zaradi

² Takšno opredelitev mediatorja vsebuje točka b 3. člena ZMCGZ, 2. člen Pravilnika o postopku mediacije v delovnih sporih v dejavnosti bank in hranilnic pa določa, da je mediator ali posrednik nevtralna strokovna oseba, ki vodi postopek mediacije v skladu z mediacijskimi načeli, vendar ne odloča v sporu, temveč pomaga mediantom rešiti spor.



osredotočenosti na spore zaradi diskriminacije na podlagi spola je v nadaljevanju poudarek na individualnih delovnih sporov. Slovensko delovno pravo ne uporablja pojma mediacija, temveč za različne oblike mirnega reševanja sporov navaja druge izraze (mirna rešitev spora, pogajanja, poravnalni postopek, poravnava, posredovanje, sodna poravnava, sporazum, arbitraž) (Novak 2004, 79).

Za individualna delovna razmerja velja **Zakon o delovnih razmerjih** (UL RS, št. 42/02, 103/07, v nad. ZDR), ki ureja pojem arbitraže za reševanje sporov med delavcem in delodajalcem (na primer v 85., 205., 227. in 228. členu), navaja pa tudi sporazum (na primer v drugem odstavku 85. člena in v 205. členu). V delu, ki ureja uveljavljanje in varstvo pravic, obveznosti in odgovornosti iz delovnega razmerja omogoča, da delavec in delodajalec rešita spor z vsemi možnimi načini mirnega reševanja sporov, torej tudi z mediacijo. V času trajanja delovnega razmerja lahko delavec zahteva, da delodajalec izpolni obveznost ali odpravi kršitev pravic iz delovnega razmerja, če meni, da obveznost ni bila izpolnjena ali da je bila kršena njegova pravica (drugi odstavek 204. člena ZDR). Ta del postopka je procesna predpostavka za postopek pred delovnim sodiščem in so ga predlagatelji zakona pojmovali kot način mirne rešitve spora med delavcem in delodajalcem. *Sodna praksa VS RS je na tem področju sprejela stališče, da lahko delavec vloži tožbo pri delovnim sodiščem šele, če v roku osmih dni njegovi zahtevi delodajalec ne ugodí.* S tem je bilo sprejeto pomembno stališče, da morata stranki, če njuno delovno razmerje (še) traja, spor najprej poskusiti rešiti na miren način. Tovrstna dolžnost ne velja za spore zaradi nezakonitosti odpovedi pogodbe o zaposlitvi in disciplinske odgovornosti ter za spore glede delavčevih denarnih terjatev, velja pa za spore glede delavčevih pravic, ki nimajo oblike denarne terjatve, npr. v zvezi z letnim dopustom, razporeditvijo delovnega časa, pravico do izobraževanja, zlasti pa tudi s pravico do varovanja delavčeve zasebnosti, osebnosti in dostojanstva, vključno s pravico do enakega obravnavanja ne glede na katerokoli osebno okoliščino.³

2.3.3 Pravna ureditev postopka mediacije

Sam potek in pravne posledice mediacije v Sloveniji neposredno ureja **Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah** (UL RS, št. 56/2008, v nad. ZMCGZ), ki je začel veljati 21.6.2008. Cilj zakona je spodbujanje mirnega reševanja sporov z uporabo mediacije. V njem je urejena mediacija v sporih (*tudi*) iz delovnih premoženjsko-pravnih razmerij, pri čemer se določbe tega zakona smiselno uporabljajo tudi za mediacije v drugih sporih, kolikor to ustrezna naravi pravnega razmerja, iz katerega izvira spor, in če tega poseben zakon ne izključuje (2. člen ZMCGZ). V istem členu je napotilo

³ Napotilo na alternativne načine reševanja sporov vsebuje tudi Zakon o izumih iz delovnega razmerja (Uradni list RS, št. 45/95, 96/02, 7/03, 139/06, 15/07, v nadaljevanju: ZPILDR) v IV. Poglavju (24. do 31. člen) ureja poseben poravnalni postopek. Če se postopek konča s sporazumom, je ta izvršilni naslov (peti odstavek 29. člena). Pomembno je, da je poravnalni postopek procesna predpostavka za sodni delovni spor (32. člen).



za uporabo tega zakona, če je (med drugim) temelj za mediacijo sporazum strank (tretji odstavek).

V 4. členu je razlaga zakona, kjer so naštet tudi splošna načela mediacijskega postopka, na podlagi katerih se rešujejo vsa vprašanja, ki niso v zakonu izrecno urejena. Pomembnost teh določil je poudarjena z določbo, da glede samega postopka se stranke lahko o posameznih vprašanjih odločijo drugače, kot ureja zakon, ne morejo pa izključiti spoštovanje navedenih splošnih načel (5. člen). Ta splošna načela so:

Prostovoljnost. Prostovoljnost pomeni, da vsak udeleženec na temelju lastne volje sodeluje v vseh fazah tega postopka in da med trajanjem mediacije lahko kadarkoli prekine ta postopek, če bi ugotovil, da mediacija ne uresničuje njegovega interesa. Enako velja tudi za mediatorja.

Enako obravnavanje strank. Nevtralnost, nepristranskost, enakopravnost so načela, ki predpostavljajo nepristransko, nevtrarno držo mediatorja – enakovredno do obeh udeležencev. Ob zagotavljanju nevtralnosti se povečuje stopnja zaupanja v ta postopek in v rešitev problema. Mediator ves čas postopka skrbi, da sta udeleženca enakopravna pri zastopanju svojih interesov, ne glede na njihovo moč in položaj in da zaradi popuščanja in kompromisov šibkejša stran ne bo v slabšem položaju. Udeleženec, ki težko izrazi svoje mnenje in interese, lahko svetuje, kakšno pomoč poiskati, da bo enakopravno sodeloval v tem postopku. Hkrati pa jima ne sme posredovati svojega mnenja o morebitni sodni odločitvi v konkretnem sporu.

Avtonomija strank. V mediacijskem procesu udeleženca sama zaznavata svoje interese in jih tudi ustrezno zastopata, sama odločata, o čem se bosta pogajala in kakšne odločitve bosta sprejela. Stopnja samoodgovornosti narekuje udeležencem, da je vsak od njiju tudi odgovoren za uspešen zaključek postopka, tudi v primeru, ko bi se začetna pričakovanja vsakega udeleženca med procesom prilagajala uravnoveženju njunih posamičnih interesov.

Zaupnost postopka. Zaupnost je temeljno načelo, ki ga vsem udeležencem predstavi mediator že na prvem srečanju. Pomeni, da so v okviru zakonskih možnosti zavezani, da brez izrecnega dovoljenja vseh udeležencev, ne razširjajo informacij in spoznanj, pridobljenih v procesu mediacije. To načelo omogoča odprtost in iskrenost med udeleženci. Zaupnost je potrebna tudi v primeru ločenih razgovorov med mediatorjem in posameznim udeležencem. Pomembna je tudi v razmerju do morebitnega sodnega postopka, saj bi bili udeleženci zelo zadržani do sodelovanja v mediaciji, če bi se jim zaupani podatki, dejstva in pripravljenost na konkretne rešitve v primeru neuspešne mediacije in nadaljevanja spora na sodišču razkrili v pravnem postopku. Na koncu postopka mediator in udeleženci uničijo vse zapiske, ki se nanašajo na konkretno zadevo.



Neformalnost. Skladno z načelom neformalnosti postopka vodi mediator postopek tako, kot šteje za primerno, pri tem upošteva vse okoliščine primera, morebitne želje strank in potrebo po hitri in trajni rešitvi spora, razen če so se stranke sporazumele drugače (drugi odstavek 8. člena).

V pripravi je tudi **Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov**, ki ga oblikuje Ministrstvo za pravosodje s pomočjo Sveta za alternativno reševanje sporov. Ta svet, ki je bil ustanovljen v aprilu 2008 in ga sestavljajo strokovnjaki, ki se ukvarjajo z mediacijo v Sloveniji, ima za nalogo tudi svetovanje ministru za pravosodje pri:

- zagotovitvi minimalnih standardov za zagotavljanje storitev ARS, vključno z etičnimi standardi za prakse,
- zagotovitvi minimalnih zahtev glede šolanja in kvalificiranosti praktikov s področja ARS, vključno s potrebo po ocenjevanju, akreditiranju in registriranju praktikov in organizacij, ki se ukvarjajo z ARS,
- ugotavljanju primernosti postopkov ARS za posamezne skupine strank in za posamezne tipe sporov, vključno z ARS v zvezi z kaznivimi dejanji in vzpostavljanjem pravičnosti;
- zagotovitev programov za krepitev družbene zavesti o razpoložljivosti in prednosti storitev ARS ter o ponudnikih teh storitev.

3. Uporaba mediacijskih postopkov v drugih državah

3.1 Avstrija

V skladu z avstrijskim Zakonom o mediaciji in civilnem pravu (Bundesgesetz über Mediation und Zivilrechtsachen) je mediacija opredeljena kot prostovoljni postopek dveh strank, v katerem strokovno izšolan mediator (njihov seznam vodi Ministrstvo za pravosodje) strankama olajšuje komunikacijo s pomočjo strokovno priznanih metod, z namenom da stranki sami prevzameta odgovornost za rešitev spora. Mediacijo v delovnih sporih na ravni podjetja izvajajo zlasti sveti delavcev, v zadnjem času pa se kot notranji mediatorji pojavljajo t.i. »amaterski mediatorji« (nem. Konfliktlotsen), katerih naloga je rešitev spora še preden pride do formalne pritožbe delavca. Gre za osebe, ki so zaposlene v organizaciji in jih predlaga bodisi svet delavcev bodisi menedžment, v vsakem primeru pa jih morata potrditi obe strani. Odgovornosti in naloge notranjih mediatorjev so praviloma opredeljene v dogovoru o sodelovanju in poštenem ravnanju na delovnem mestu, ki ga skleneta svet delavcev in menedžment.

3.2 Velika Britanija

V Veliki Britaniji je mediacija kot način reševanja delovnopravnih sporov v začetni fazi razvoja. Kljub vsemu se v zadnjem času zdi, da mediacija pridobiva na pomenu, zlasti v sporih na podlagi diskriminacije. Mediacija je postopek, v katerem mediator, t. j. tretja neodvisna oseba pomaga dvema ali več osebam v sporu pri iskanju rešitve, ki jo kreirajo



stranke same in ne mediator. Mediacijo lahko izvaja zunanji mediator ali notranji mediator, ki je zaposlen v organizaciji, je šolan ter licenciran s strani zunanje institucije ter mediacijo opravlja poleg svojih rednih delovnih obveznosti. Raziskave kažejo, da so delavci mediaciji kot načinu reševanja delovnih sporov zelo naklonjeni, zato na uspešnost vpeljave mediacije v organizacijo vplivajo številni organizacijski dejavniki, zlasti odnos menedžmenta do mediacije in podpora sindikata tovrstnemu načinu reševanja sporov.

3.3 Hrvaška

Zaradi dolgotrajnih sodnih postopkov je hrvaško Ministrstvo za pravosodje s finančno podpro nizozemske vlade leta 2006 začelo s projektom »Pomirjanje v individualnih delovnih sporih« (Conciliation in Individual Labour Disputes). Za potrebe tega projekta je pomirjanje opredeljeno kot oblika mediacije, pri kateri stranki končata svoj spor s pomočjo tretje neodvisne osebe, pri čemer iščeta rešitev, ki bi bila v interesu obeh strank. Pomirjanje je prostovoljen, neformalen, zaupen, hiter in relativno poceni postopek, ki se konča z rešitvijo, katere obliko in vsebino dogovorita stranki sami, miritelj pa zgolj zapiše dogovor in ko je ta overjen pred notarjem pridobi lastnost izvršilnega naslova. Pomirjanje se začne na zahtevo ene od strank, s katero se druga stranka strinja, ali pa na zahtevo obeh strank. Stranke izberejo miritelja s seznama Urada Republike Hrvaške za socialno partnerstvo, če pa se o tem ne moreta dogovoriti, miritelja določi predsednik Ekonomsko socialnega sveta. Če se pomirjanje ni uspešno končalo, stranki ne moreta utrpeti negativnih posledic. Stroške nagrade miritelja in druge stroške postopka nosita stranki v skladu z medsebojnim dogovorom, lastne stroške pa nosi vsaka stranka sama.

3.4 Norveška

Norveška ima v Evropi eno najdaljših tradicij alternativnega reševanja različnih vrst sporov. Na državnem nivoju ima celo Urad za mediacijo in pomirjanje (The Mediation and Reconciliation Service), ki je s svojimi pisarnami dostopen na lokalnem in regionalnem nivoju in med drugim pomaga pri reševanju sporov tudi na področju delovnih razmerij. Ta oblika mediacije je za stranke brezplačna. Mediatorja, ki pomaga pri reševanju spora znotraj organizacije, pa praviloma plača delodajalec, zaradi česar se zastavlja problem nepristranskosti mediatorja, zlasti kadar je v konflikt udeležen tudi menedžment. Za mediatorja je pomembno, da ohrani nepristranost, zato je nujno, da ga sprejmeta in če je le mogoče, tudi plačata obe strani. Obstajajo ideje, da bi za plačilo stroškov mediacije oblikovali posebna državna sredstva ali sredstva posebnih neodvisnih skladov. Norveška izkušnja kaže, da je najbolj uspešna oblika mediacije tista, ki je usmerjena izključno na rešitev spora (solution oriented



model) in pušča ob strani zgodbo vsake strani ter krivdo in vzroke za spor. Rešitve sporov na podlagi takega načina mediiranja so elegantne, etične in učinkovite. Kritiki te oblike mediacije opozarjajo, da če stranke ne dobijo možnosti pojasniti vsaka svojo zgodbo in svojih pogledov o vzrokih za spor, do trajne rešitve spora ne more priti."

4. Reševanje sporov in stališča do mediacije v slovenskih organizacijah: rezultati raziskave

Od novembra 2008 do maja 2009 je interdisciplinarno sestavljena raziskovana skupina opravila raziskovalno delo, ki je vsebovalo analizo dostopnih virov, oblikovanje raziskovalnih instrumentov in terensko raziskovalno delo v petih izbranih slovenskih organizacijah z namenom ugotoviti:

- Katera so področja/problemi, na katerih v slovenskih organizacijah prihaja do sporov in diskriminacije zaposlenih (po spolu in drugih osnovah, kot so npr. starševstvo, istospolna usmerjenost, starost, nacionalnost in dr.)?
- Kako se spori med delavci/delavkami in delodajalci/delodajalkami in problemi glede doseganja enakih možnosti/primeri diskriminacije rešujejo (ali so pri tem prisotne sestavine mediacijskih postopkov)?
- Kakšna so mnenja različnih udeležencev v organizacijah o mediaciji kot možnem načinu reševanja sporov/problemov na splošno in v konkretnih organizacijskih okoljih?

4.1 Metode, vzorec in raziskovalni instrument

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

V organizacijah smo odgovore na raziskovalna vprašanja poiskali s pomočjo fokusnih skupin z zaposlenimi (po 5 - 10 zaposlenih obeh spolov in različnih starosti) v trajanju ene do dveh ur in v individualnih pogovorih s sindikalnim poverjenikom in predstavnikom nižjega ali srednjega menedžmenta (delovodja, poslovodja ali drugi nadrejeni, ki je v dnevnem neposrednem stiku z zaposlenimi), z vsakim posebej v trajanju do ene ure. V spodnji tabeli je nekaj informacij o petih organizacijah (zaradi zagotavljanja anonimnosti smo jih poimenovali Bela, Rumena, Modra, Zelena in Rjava) in naših sogovornikov in sogovornicah v njih.

Tabela 1. Organizacije in sogovorniki v raziskovalnem vzorcu

Organizacija	Dejavnost, velikost	Fokusna skupina	Sindikata	Menedžment
--------------	---------------------	-----------------	-----------	------------



Bela	Zdravstvo velika	5 ž + 2 m	Predstavnik sindikata	Ženska, vodja
Rumena	Trgovina velika	3 ž + 2 m	Predsednica sindikata	Moški vodja službe in poslovodkinja
Modra	Proizvodnja velika	2 ž in 4 m	Sindikalni poverjenik	Moški, vodja službe
Zelena	Gostinstvo srednja	5 ž + 5 m	Predsednik sindikata	Ženska, kadrovska področje
Rjava	Državna uprava velika	3 ž + 2 m	Sindikalna zaupnica	Moški, vodja oddelka

Kot osnovo za individualne in skupinske pogovore smo izoblikovali osnovni vprašalnik, ki je vseboval 23 vprašanj v treh vsebinskih sklopih (obstoječi problemi/spori in razlogi za njih; sedanji načini reševanja sporov/ problemov; seznanjenost z medijacijo in stališča do nje). Osnovni vprašalnik je bil dopolnjen z 9 vprašanji za pogovore s predstavniki menedžmenta in z 7 vprašanji za pogovore s predstavniki sindikata. Vsi pogovori so bili snemani; rezultati analize pogovorov, ki so jih raziskovalke opravile so predstavljeni v nadaljevanju.

4.2 Problemi in razlogi za spore v slovenskih organizacijah

V tem poglavju so obravnavani spori, ki se najbolj pogosto pojavljajo v proučevanih organizacijah. Le ti so lahko tudi osnova za različne oblike diskriminacije, ki lahko povsem blokirajo delovni proces in /ali drastično znižajo kakovost življenja posameznika/posameznice, lahko pa tudi povsem onemogočijo njegovo/ njeno funkcioniranje v vsakdanjem življenju. Diskriminacija/pomanjkanje enakih možnosti pa je lahko razlog (eksplicitni ali implicitni) za spore. V proučevanih organizacijah pa se je izkazalo, da so problemi povezani z diskriminacijo pogostejše potlačeni, niso tematizirani in se ne rešujejo.

Spori zelo pogosto nastajajo zaradi **dolgega delovnika in štiri/tri izmenskega dela**, ki otežuje usklajevanje zasebnega in delovnega življenja. Le to je pri ženskah v praksi bolj



izraženo, moške pa blokira že v poskusih, da bi se bolj enakovredno vključili v družinsko življenje.

» ... če ne boš mogla ponoči delati, potem te pa ne rabimo.... V ozadju so družine. Nekateri delavci imajo tudi v drugi družbi svojega partnerja tukaj je težjo uskladiti en ritem, kar pa družina doma, posebej otroci občutijo.« (Ciril, proizvodnja)

Nekateri menedžerji med seboj tekmujejo tudi tako, da dosega večjo uspešnost na ta način, da podaljšujejo delovnik. Nekateri družbe so zaradi tega plačale tudi kazni. V gostinstvu in turizmu prihaja zaradi dolgega delovnika (na primer nad 1000 nadur v eni enoti) tudi **do sporov med zaposlenimi na različnih delovnih mestih** npr. strežba – kuhinja. Ta problem rešuje trenutno sindikat in upajo, da bo kmalu prišlo do dogovora.

Pomanjkanje kadrov je izraženo v **zdravstvu, gostinstvu in trgovini**, kar je povezano tako z večjimi obremenitvami kot dolgim delavnikom:

»Pomanjkanje kadra, dela veliko, potem ti ne zmoreš, pa moraš, potem pride do konflikta. Potem si začnemo; »ja ti si prišel prepozno, zakaj greš eno uro prej domov, če veš koliko imamo dela, oni si je pa dopust vzel ...«, tukaj je problem.« (Iva, 37 let, zdravstveni tehnik)

»Od vzdrževalcev sestre pričakujejo, da bomo mi stvari takoj popravili, nas pa je bistveno manj kot nas je bilo: štirje so šli v penzijo in nimamo nobenega nadomestila, nas ni več toliko kot nas je bilo in je to zelo težko. Vsi so prej pričakovali na klic, da smo se odzvali res zelo hitro, zdaj se pa to ne dogaja več.« (Dragan, 39 let, vzdrževalec)

»Zato ker nas je premalo, jaz konkretno sem na blagajni, odgovorna sem za sadje, plus tega da imam še svojo polico.. .potem ne vem, si ves živčen, ne vem tam zlogaš sadje, ali pa glih prevzemašsam dve palete, potem zvoni na blagajno in greš hitro na blagajno in potem spet neki ... ne moreš niti narediti nekaj do konca« (Vlasta, 23, prodajalka).

»Do sporov pride največkrat takrat,... ko nimaš nobene rezerve, gre v bolnišnico in ti drugega ne preostane kot da človeka pokličeš iz dopusta. Ne moremo, mi trgovine ne moremo zapreti, nimamo drugje ni viška, pomagamo si lahko z študenti, tujci, vendar ne moremo si pa pomagati na ključnih mestih, kot je delikatesa, tam kjer rabiš strokovnost, takrat jih potem pokličemo iz dopusta, kar je pa seveda grozno.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

V Modri pa nastajajo **pritiski oziroma latentni spori** tudi zato, ker se **delavci iz ukinjenih proizvodenj premeščajo v druge obrate**:

»... mi bežimo v revščino in ti spori so tudi na podlagi tega, ker so bojazni hude« (Fonzi, nadzor proizvodnje).

Pogosti spori nastajajo v obeh javnih organizacijah zaradi **novega sistema plač** (prevedba plačilnih razredov, opredelitev del in nalog) in zaradi **nizkih plač** v trgovinski dejavnosti:

»Ko so plače, je spor tak da to ni res no, se je to zgodilo, da sem ob 13h plače ven dala, 13:15 nikjer več nobenega ni bilo ne. Pravijo pač, za ta denar je dovolj da samo sem pridem. Največkrat so spori pri nas, ko so plače.« (Sandra, 39, poslovodja)



Nizke plače povezane s slabo organizacijo dela in slabimi delovnimi pogoji predstavljajo dobro gojišče za spore, ki jih ni mogoče rešiti zgolj z razumevajočim pogovorom in izboljšanjem komunikacije. Rezultat tega je izjemno negativna organizacijska klima in odsotnost motivacije za delo:

»Pri nas je eno tako stanje postalo, da nihče noče nič več delati. Nihče noče več nič delati, zamuja se v službo, vsem je postalo vseeno. Pri nas nihče nič več ne dela, ne pospravljajo za sabo, ne pomivajo posode, tudi tisto kar sami umažemo in te zadeve, nihče več nič noče. To zaradi tega ker nas je premalo, odvzeli so nam pristojnosti za delo, plačani nismo za tisto, kar moramo delati, ali pa smo zelo slabo plačani v primerjavi z tem, kar moramo delati.« (Bojana, 43 let, pomočnica laboratorijskega inženirja)

V Modri je organizirana služba za reševanje sporov v zvezi s **poškodbami pri delu**, vendar reševanje takšnih problemov prehitijo zunanji odvetniki, ki čakajo na oškodovance; le ti običajno dobijo višjo odškodnino kot jo ponudi organizacija.

Spori nastajajo tudi v primerih, ko **delavec postane manj sposoben** za delo in ga premestijo na drugo delovno mesto. Do **znižanja statusa zaposlenega** v organizaciji prihaja tudi zaradi sploščevanja organizacije. V takih primerih so bili sproženi **sodni spori**.

Vsi sodelujoči pa so kot razloge za spore navajali tudi **neustrezno komunikacijo tako med nadrejenimi in zaposlenimi kot med različnimi organizacijskimi enotami**. Le ti se izjemno zaostrijo kadar **službe v organizacijah ne opravijo svojega dela** in zaradi **neustreznih oblik vedenja nadrejenih**.

4.2.1 Problemi/spori povezani z diskriminacijo/enakimi možnostmi

V večini organizacij omenjajo spore **na osnovi nacionalnosti** po razpadu bivše Jugoslavije, vendar jih ne vidijo kot povezane z diskriminacijo na osnovi nacionalne pripadnosti. To so bili predvsem spori med delavci različnih nacionalnosti. Rešili so jih tako, da so se vodje z njimi veliko pogovarjali in z njimi delali. V Rumeni pa so spor rešili tako, da sta bili delavki v sporu premeščeni v ločena delovna okolja. V Modri so bila omenjena tudi fizična obračunavanja. Pri večji eskalaciji sporov v oddelkih, kjer prevladujejo delavci iz republik bivše Jugoslavije so imeli sestanek direktor, vodje proizvodnje, zaposlen/ zaposleni, svet delavcev in sindikat in problem je bil rešen. Trenutno neposredna diskriminacija na osnovi nacionalnosti ni izpostavljena. Za delavce iz bivše Jugoslavije je za delo v Sloveniji prevladujoč finančni motiv in so, čeprav seznanjeni s svojimi pravicami, bolj tolerantni za različne oblike diskriminacije ali odsotnost enakih možnosti.

Je pa nacionalnost pomemben faktor, ki določa medsebojne odnose, saj je v enim izmed proučevanih organizacij to ena izmed tabu tem:

»Saj mi si ne upamo odpreti vprašanja nacionalnega v organizaciji. Se ga ne upamo odpreti, ker ga ni.« (Bojan, 54, višji svetovalec)



V Rumeni pa je zaznati kar nekaj nelagodja in napetosti:

»...toliko tolerantni kot smo mi bili, mislim da je redko kdo. Mi smo imeli ljudi iz drugih republik, nebroj konfliktov s temi ljudmi, pač prinesli so svoje kulture,... mene prav zaboli takle vprašanje, pa koliko smo netolerantni, pa tako naprej. Saj ti včasih kaj uide, ampak tudi mi smo šikanirani, ker smo zdaj že v manjšini, prihajamo čisto v drugo situacijo, mi smo zdaj v manjšini, mi bi se tudi lahko že počutili ogroženi... Takih, da si ga moral it učit, da se je opral, da se je šel umit,..... da se je preoblekel, da ni smrdel, ja take stvari, ki smo jih morali delati zaradi drugih, za to da se je vpeljal v našo družbo, da je lahko opravljal delo. Danes se srečujemo s popolno istimi zadevami, res. Samo, to ni šikaniranje. (Marjan, 50ta, poslovodja)

Ker se premalo mladih odloča za poklic prodajalca, zaradi nizkih plač in spremembe zakonodaje (ki omogoča delo tudi brez ustrezne izobrazbe) se struktura zaposlenih v trgovinah (posebej velikih) spreminja – vse več je prodajalcev z neustrezno izobrazbo, tujcev in študentov. To povzroča in bo po oceni skupine tudi v prihodnje povzročalo spore.

»... naš poklic je izgubil veljavo, delamo ob praznikih, nedeljah, nima nobene perspektive..., plače so gromozansko nizke in mi si ne delajmo iluzije, da bomo dobili delovno silo tako kot smo jo včasih dobili. ..zdaj si pomagamo s tujci, študenti, ki pa prihajajo... do teh verbalnih ali kakršnih koli drugačnih šikaniranj v Rumeni ...seveda prihaja, ampak to so take drobne stvari...ki lahko, če bomo mi morali teh tujcev več imeti, bo to lahko pereč problem v bodoče.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

V nekaterih proučevanih organizacijah se pojavlja prikrita socialna diferenciacija **na osnovi spola in starosti**. Na primer, v gostinstvu so kot natakariji zaželeni mladi moški:

»Po svetu v vseh večjih hotelih strežejo moški, to je bilo nenapisano pravilo, ampak je firma tukaj spremenila mnenje« (Janez, sindikalni predstavnik)

Mlajša generacija, ker ima višjo izobrazbo ima višjo plačo kot srednja generacija, ki je bolj izkušena in ima daljšo delovno dobo. Tega problema v gostinstvu ne rešujejo. Tudi v trgovini so favorizirani mladi z višjo izobrazbo pred starejšimi z izkušnjami.

Srednja generacija, ki je že dalj časa zaposlena ne more napredovati, ker vedno na novo zaposlujejo mlajše z višjim izobrazbenim nivojem. Če imaš dobre odnose z delodajalcem, potem lahko napreduješ sicer ne. Tudi ta problem se ne razrešuje.

Enakost možnosti različnih starostnih skupin je zelo odvisna od ponudbe in povpraševanja na trgu delovne sile. Če ljudi za določeno delovna mesto primanjkuje, potem se kriteriji glede starosti znižajo. Preferenca za rekrutacijo mlajših oseb je formalno utemeljena z izrednimi zahtevami delovnega mesta (dvigovanje težkih predmetov, vročina, ipd.)

Nakazana je napetost med mlajšo in starejšo generacijo zaradi različnih vrednot, toda za enkrat še ne moremo govoriti, da zaradi tega prihaja do diskriminacije na osnovi starosti. Se pa utegne ta problem razviti v resen spor in v razvijanju organizacijske kulture značilne za mediacijo vidimo pomembno preventivno strategijo za rešitev tega problema. Gre za razlike med generacijami v obstoju in izkazovanju lojalnosti,



potrpežljivosti, delovnih navad in spoštovanja pravil. Ena izmed sodelujočih je dala prispodobo dveh popolnoma različnih svetov, ki med seboj ne komunicirata. Običajno gre tu tudi za odnos nadrejeni-podrejeni in v primeru večjih kršitev problem rešijo nadrejeni tako, da odpovedo delovno razmerje ali s premestitvijo.

Menedžerji niso dovolj usposobljeni za reševanje sporov in se zaradi razlik v vrednotah med različnimi generacijami menedžerjev spori zaostrojujejo – način reševanja tega problema ni pojasnjen. V očeh starejše generacije mladi menedžerji vidijo samo profit, nimajo pa čuta za drugega človeka:

» jaz se bojim kaj bo, ko bodo stari menedžerji šli, tisti glavni menedžerji, ker jih brezmazijo te mlade pri kakšnih željah.. oni jih v pozitivnem brezmazijo. mi lahko delamo (eno leto op.a.) zelo super, naslednje leto bi bilo najbolje da bi nas že zdavnaj zaprli, potem tretje leto pa je spet zelo dobro. Ampak tisto drugo leto je potrebno prebroditi, oni bi ga pa zaprli (obrat) najraje že čez 2 meseca, pa bi se šli raje kaj drugega. Zelo so navezani na dobičke.« (Vodja tehnične službe).

Diskriminacija na osnovi delovnega statusa/ različnih oblik delovnega razmerja je bila pogosto omenjena. Najbolj so prikrajšani delavci, ki delajo preko agencije – le ti so v eni od organizacij bili manj plačani kot redni delavci, čeprav organizacija pri plačevanju ni delala razlik. Posredoval je sindikat in so delavci preko agencije dobili enako plačo kot redni.

Izpostavljeni pa so tudi tuji delavci zaposleni za določen čas, le ti nimajo nobene zaščite s strani sindikata, njihovo odpuščanje pa vsi sprejemajo kot samo po sebi umevno.

V gostinstvu je omenjen spor med redno zaposlenimi s poklicno izobrazbo in študenti, ki delajo prek študentskega servisa zaradi razlik v plačilu: študent dobi 8-12 evrov na uro, natakari pa 4 evre bruto. Ta spor trenutno rešujejo preko sindikata, vključil pa se je tudi svet delavcev. Načrtujejo skupni posvet, kjer bodo obravnavali tudi probleme delovnega časa, božičnice in 13. plače.

V preučevanih organizacijah so omenjali tudi **diskriminatorne odnose na osnovi relacije nadrejeni/podrejeni, ki je ojačana s pozicijo poklica/spola.**

Natakari/natakarike poročajo, da ima menedžment do njih podcenjujoč odnos. Obstaja napetost med menedžmentom in zaposlenimi. Zaposleni so mnenja:

»da se strašno ščitijo med samo, pa če imajo prav ali ne..... ni nekega spoštovanja iz strani menedžmenta do delavcev..nekako jasno nam dajo vedeti, da smo manj vredni, pravice in zadeve si oni prilaščajo nenormalno velike« (Evgen, natakari).

Strožja pravila komuniciranja z gosti in glede gibanja v uniformah v restavraciji ter sprejemanja zasebnih obiskov dojemajo kot podcenjujoča.

V zdravstvu je navzoča stalna socialna diferenciacija med zdravniki in ostalim osebjem; sestre menijo, da jih zdravniki ne spoštujejo:



» Pri nas (na oddelku X) se počutimo sestre kot da smo njihove služkinje, na koncu smo pa še butaste. Zdravniki so vsi moški.« (Iva, 37 let, zdravstveni tehnik)

»Jaz vidim, da je nastal velik problem, ker so si zdravniki ustanovili svoj sindikat, oni so zdaj država v bolnici za sebe. Nedotakljivi, z nikomer ne kontaktirajo, ni več sestankov. Prej je bil kolektiv bolnica in to je bilo od čistilke do zdravnikov. Danes pa so to tri skupine, zdravniki, medicinske sestre, ostali. Tri države so znotraj te bolnice.« (Dragan, 39 let, vzdrževalec)

Hierarhičnost razmerij je tako samoumevna, da se spori niti ne sprožijo, saj ne obstajata dve strani spora. Hierarhičnost razmerij je pa pogosto vir frustracij:

»Jaz enostavno nimam več moči, ker nas je premalo takih, ki si upamo povedati, ki si upamo govoriti. Jaz sem pa že prevečkrat po glavi dobila, ker sem preveč govorila ...« (Iva, 37 let, zdravstveni tehnik).

Sogovorniki so omenili tudi **diskriminacijo zaradi sindikalnega delovanja**:

»Saj naša predsednica sindikata je tipičen primer, da ne napreduje.... Tisti hip, ko je postala predsednica sindikata, tisti hip je obstala, zabetonirala noge v beton in se ne premakne nikamor.« (Eva, 44, analitičarka)

4.2.2 Problemi/spori povezani z diskriminacijo na osnovi spola

Do sedaj smo s primeri pokazali, da je spolna diskriminacija lahko rezultat različnih dejavnikov. V primerih feminizacije oz. maskulinizacije določenega poklica pride do izjemno močne diskriminacije po spolu, ki jo je zaradi kompleksnih in nezavednih mehanizmov njihovega nastajanja zelo težko obvladovati in še težje preprečevati. V prejšnjem razdelku so bili ti mehanizmi razvidni v relacijah med zdravniki in sestrami. V primerih organizacij, kjer je vzpostavljeno večje strukturno spolno ravnotežje je diskriminacije manj. Čim večja so ta nesorazmerja, večja je možnost diskriminacije po spolu. Posebej pri pridobivanju kadrov ali napredovanju pa odsotnost ali nejasnost kriterijev zaostri problem spolne diskriminacije:

»Nimamo strokovnih instrumentov, ki bi vrgli na površje iz sistema na podlagi objektivnih kazateljev 10 najboljših ljudi za določeno mesto in se tako niti ne kadruje, ampak se zmenimo mi trije koga bomo postavili za tega vodjo – ta nam je všeč – tega. ..Ne pa da so ti ljudje dobri in bom naredil tim, ki bo deloval.« (Rjava: Bojan, 54, višji svetovalec)

»Jaz lahko sigurno rečem, da nekatera vodilna delovna mesta, recimo tudi v upravnem delu, jih marsikdaj dobijo moški, zato ker so moški« (Nada, 50ta, računovodkinja).

»...Najprej moramo razumeti, da smo v moški organizaciji...« (Ana, 54, višja svetovalka).

»... jaz govorim zdaj za upravni del.... Če ..pa opredelim računovodstvo, pa vsi vemo, da je računovodstvo ženski tim. In če se bosta javila na razpis za enega vodjo oddelka v računovodski službi en moški in ena ženska z enakimi pogoji, si upam trditi, da bo sprejet moški. (Nada, 50ta, računovodkinja)



Mnoge napetosti, ki jih zaposleni čutijo se ne razvijejo v spor zaradi občutka apatičnosti in nezaupanja, da bi spor pripeljal do rešitve problema:

»...jaz sem na lastni koži doživela...enkrat sva šla z kolegom tukaj iz informatike ene računalnike inštalirati. Jaz sem jih pripravljala on pa je imel še zraven z enim gospodom iz drugega dela organizacije,... še ene par stvari za urediti. In mene je gospod prvič videl, nisva imela nobenih zamer..... Ampak kar koli je vprašal, je vprašal njega, on je pa rekel, ti bo ona povedala, ker jaz tega ne vem. Ko sem jaz govorila, je pa gospod gledal vstran. Tako je potekala zadeva 3 ure, jaz sem vse naredila, onadva sta vmes poklepetala in vmes sem jaz delala. Naslednjič, ko sem ga videla, sem takole naredila (skomigne), potem so se zadeve sicer obrnile, ampak jaz imam še vedno cmok in sem sitna in zoprna in komaj čakam, da ga ne vidim no, res. Meni se pa res ne da bost z temi pametnimi tipi. Ne da se mi! Raje se zarežim in grem po svoje, okopavam svoj vrtilček, delam tisto kar delam dobro in se izmikam kolikor se da. Včasih pride do konfliktov. (Rjava: Eva, 44 let, analitičarka)

Primeri diskriminacije zaradi starševstva so bili sorazmerno redko omenjeni, morda tudi zato, ker prevladuje mnenje, da je skrb za otroke zasebna zadeva staršev in tako so postavljene v ospredje zahteve formalnega dela kot samoumevne:

»...imamo tudi eno sodelavko, ki ima tudi majhnega otroka, je hotela izsilit, da bi bila samo dopoldne, je pa še dosti ostalih zaposlenih, ki imajo tudi majhne otroke pa delajo dopoldne in popoldne, ker pač trgovina tega ne pusti enostavno, delovni čas je delovni čas. Za skrb otrok se boš moral pa sam..., saj smo jih vsi imeli. In sta se glih, uni je bilo odobreno da lahko dela samo dopoldne kljub temu, da ima varstvo za otroka v popoldanskem času, ta drugi pa ni bilo odobreno in je pol bil tak konflikt...te dve sta se med sabo... je potem poslovodja tukaj posredoval, tako da je bilo rečen, o da bosta obe dve izmensko delali in konec konflikta...«. (Sandra, 39, prodajalka in vodja oddelka)

»Gospa, zaradi tega mi lahko organizacijo zdaj ustavimo... Zaradi varstva, starševstva, če bi nekdo začel to uveljavljati v polni meri..Ne, kdor se odloči za ta poklic, mislim, da mora biti pripravljen na to, da bo določen del svojega življenja stran od svoje družine, pa da ne bo mogoče videl cel razvoj svojega otroka kot bi želel.« (Vodja, 30 let)

Večja odsotnost staršev zaradi otrok je v večini organizacij tolerirana. V zdravstvu pa je bilo nakazano, da nekatere osebe starševske pravice izkoriščajo in so ostali zaradi tega nezadovoljni.

Diskriminacija je bila v Zeleni povezana tako s **šikaniranjem** s strani **predpostavljene kot z diskriminacijo zaradi starševstva**:

»Vsak mi je rekel, ki so vedeli da še vedno študiram, da naj bi se počutila (predpostavljena, op.a.) iz moje strani ogrožena, ker sem bila jaz toliko mlajša, imela toliko višjo izobrazbo kot ona; kljub temu me je zmeraj imela za nesposobno, in nazadnje stavek, ki ga ne bom na žalost pozabila nikoli: ...' če sem sploh prebrala kakšno knjigo, ker sem totalno nepismena!' Na to delovno mesto pa me je postavila ona. Šlo je namreč za to, da nisem z njimi dihala, da sem videla problemeproblemi so v sami strukturi gostov, investicijah in tako naprej. Potem, ko sem bila dva meseca noseča sem dobila obvestilo o redni odpovedi« (Cirila, vodja prodaje).



Sprožen je bil postopek preko sindikata, problem so obravnavali na svetu delavcev in se je rešil v prid delavki, menedžment se je umaknil, češ da se je zmotil. Toda taista delavka ni dobila nagrad za božič in tudi drugih nagrad. V finančni službi so ji pojasnili, da je na 'črni listi'. Prizadeta delavka se je obrnila na direktorja, ki je odigral le vlogo strpnega poslušalca, ni pa rešil situacije. On je namreč problematično osebo postavil na mesto vodje in je vedel, da se z njo ni možno pogovarjati. V tem primeru bi lahko govorili o nesprejemljivem toleriranju večih nerešenih problemov.

O spolnem nadlegovanju se ne govori javno:

»O tem se sploh ne govori. Verjetno obstajajo, ampak nihče o tem nič ne govori. Kot da je prepovedana tema.« (Bojana, 43 let, pomočnica laboratorijskega inženirja)

ali pa je predstavljeno kot **nepomembna tema**:

I: Kaj pa kakšno spolno nadlegovanje v teh letih je bilo?

»Ja je bilo... to so bili bolj taki mimoidoči, mimo prišel mal zagrabil. Dober tisto verbalno jih je bilo; eden pač vic pove ... a, sicer na to ni bilo pritožb.« (predstavnik sindikata).

Nadlegovali so tako ženske kot moške. V organizacijah so poročali o primerih iz preteklosti (v Beli in v Modri sta v disciplinskih postopkih nadlegovalca odpuščena, v Modri so se v proizvodnji delavke skupinsko maščevale predpostavljenemu, ki jih je nadlegoval).

Spolno nadlegovanje s strani ženske osebe v gostinstvu moški ni prijavil. Bil je novinec na delovnem mestu in se je bal, da mu ne bi noben verjel. V gostinstvu pride do spolnega nadlegovanja s strani gostov in v tem primeru so pravila jasna kako mora zaposleni ravnati. Ni pa povsem jasno, ali imajo glede tega napisan protokol. Predstavnik sindikata meni, da bi morali zaposleni biti bolj poučeni o svojih pravicah in, da so predvsem starejši delavci preveč potrpežljivi. Razlog temu je, da se zavedajo, da bodo težko našli drugo zaposlitev, v sedanji pa imajo (čeprav nizke) garantirane mesečne dohodke. Tudi v zdravstvu, kjer je spolna diskriminacija implicitno prisotna ves čas podobno sklepajo:

» Ne vem, mislim, da imamo prag tolerance večji.....« (Dragan, 59 let, vzdrževalec).

Tudi o problematiki spolne usmerjenosti se ne govori javno:

»No malo smo imeli tega, ampak veste to vse tako malo v hecu, nič pa takega verbalnega ali kako bi rekel, da bi se tisti dotični moral pritožiti. Ja tako malo v hecu: Kako si si pa dones frizuro zrihtu in tako naprej, pa mal takega heca...nobenih takih, da bi bilo narobe... se mi zdi da malo preveč kompliciramo. Jaz bom tako povedal, če bi bilo res tako hudo, bi tisti človek šel stran... Se spomnete S.S, vsi smo za njega vedeli, pa je lepo do penzije prišel...ja ja, na zboru delavcev je povedal, res kapo dol, že takrat je on to povedal na zboru, jaz sem prvič doživel v življenju ...

I: ... zakaj pa je povedal?

.. ja zaradi tega, ker je imel polhn kufer, ker so vsi za vogalom govorili. Jaz mu dam kapo dol! Ja res no! Ja in je prišlo do njega in je javno povedal meni so bolj všeč fantje, zdaj me



pa ustrelite. Vsi so dali glave dol. Danes tega ni potrebno več, da bi se takole javno izpostavil. Mislim da ni nobenih problemov, pri nas ne, mogoče je na deželi več tega? (Marjan, 50ta, poslovodja)

Čeprav ne pogosto, je v organizacijah bil omenjena tudi **diskriminacija na podlagi videza**. V preteklih desetih letih so bile medicinske sestre v enem od oddelkov pogosto tarča diskriminacije s strani osebe, ki se je nedavno upokojila. Temelj diskriminacije je bil najpogosteje **zunanj videz osebe**.

»Jaz lahko rečem, da smo pri nas na oddelku v preteklih desetih letih veliko tega doživljali glede debelosti, kakšno frizuro imaš, kako si oblečen, veliko zmerjanja je bilo iz strani nadrejenih. Zdaj se je to sicer nehalo, ker je ta oseba šla v pokoj.« (Orka, 46 let, diplomirana medicinska sestra)

4.2.3 Razlike pri zaznavanju sporov med zaposlenimi, menedžmentom in sindikati

Obstaja **visoka stopnja skladnosti v zaznavanju problemov med zaposlenimi in predstavniki sindikatov** v večini proučevanih organizacij; le način pojasnjevanja razlogov za probleme je različen. Predstavniki sindikata poskušajo najti razlage za spore tudi v organizacijskih značilnostih (kot so velikost sistema, različne organizacijske kulture, pomanjkljiva komunikacija), medtem ko zaposleni iščejo razloge v odnosih nadrejeni- podrejeni ter medgeneracijskih odnosih. V **vseh organizacijah pa so bili zaposleni tisti, ki so izpostavili največ problemov in oblik diskriminacije**. Čeprav je bila komunikacija v fokusnih skupinah spontana in dokaj odkrita, je težko dati oceno o skladnosti zaznavanja problemov in njihovih izvorih, ker o sporih, ki jih trenutno rešujejo zaposleni ne želijo govoriti. Zlasti v gostinstvu je bilo zaznati nelagodje, strah in nezaupanje v možnost pozitivnih sprememb.

Predstavniki menedžmenta pa omenjajo predvsem spore povezane z odpovedjo delovnega razmerja in spore, ki se končajo na sodišču. Omenjali so tudi, da pri prizadetih ni vedno v ospredju želja po rešitvi problema, ampak da želijo dokazati svoj prav in imeti od tega koristi.

V javnih organizacijah so si bili vsi enotni, da je glavni aktualni razlog za spore prevedba plač iz starega v nov plačni sistem. V Rjavi pa so bile izražene razlike v zaznavi diskriminacije glede na nacionalnost in druge osebne okoliščine med predstavnikom menedžmenta in ostalimi sogovorniki. Medtem, ko so v fokusni skupini bila večkrat omenjena diskriminacija žensk in obstoj moško dominantne organizacijske kulture, je predstavnik menedžmenta ocenil, da diskriminacije žensk v organizaciji ni in nakazal na morebiten obstoj diskriminacije moških:

»Mogoče v tej naši organizaciji je ravno nasprotno, da moški del populacije misli, ker je pa ženska hitreje napreduje....Ja, bom rekel sem imel več teh informacij kot pa nasprotno, da bi rekle ženske, da bi moški hitreje (napredovali, op.a.).« (vodja, 30 let)

Tudi glede spolnega nadlegovanja so v Rjavi različna videnja, nekateri so kot posledice nedavne obravnave primera spolnega nadlegovanja zaznali pozitivne spremembe v smeri večjega ozaveščanja in izobraževanja, drugi pa opozarjanje na prakse spolnega



nadlegovanja vidijo kot napihovanje nepreverjenih zgodb in izobraževanje o spolnem nadlegovanju ocenjujejo kot izgubo časa.

Na osnovi rezultatov raziskave lahko ugotovimo, da so problemi povezani z diskriminacijo (na osnovi spola in drugih osebnih okoliščin) v preučevanih organizacijah prisotni, ampak zelo pogosto potlačeni; zaradi njih redko prihaja do sporov. Razlogi za to so različni in bi jih bilo potrebno dodatno raziskati. Vodilni delavci so pogosto sami obremenjeni s stereotipi, kažejo neustrezno vedenje/ neznanje in nesposobnost upravljanja s problemi. Ponekod je kot del organizacijske kulture prisotna povezanost med menedžerji (ki jo zaposleni vidijo kot usmerjeno proti sebi) in neodzivnost na zahteve zaposlenih.

Zaposleni so o oblikah in posledicah diskriminacije ter o svojih pravici do nediskriminatornega okolja neozaveščeni in posledično tudi oni kažejo visoko stopnjo toleranci do pomanjkanja enakih možnosti. Poročajo tudi o strahu, občutku nemoči in svoje organizacije primerjajo z drugimi okolji, kjer je situacija še slabša. Tudi zaposleni tako kot nadrejeni kažejo pomanjkanje sposobnosti in večjih komuniciranja.

V okoliščinah ekonomske (in družbene) krize je za pričakovati zaostritev vseh oblik diskriminacije, njihovo kopičenje in še večjo izpostavljenost ranljivih skupin zaposlenih.

4.3 Sedanji načini reševanja sporov v slovenskih organizacijah

Načini reševanja sporov in seznanjenost z možnimi/obstoječimi načini variira med organizacijami. V večini organizacij spore rešujejo po dobro **utečenem protokolu**: v delovnih skupinah, s posredovanjem predpostavljenih, predstavnikov sveta delavcev in sindikata ter praviloma s sodelovanjem kadrovske/pravne službe.

V eni organizaciji imajo **tripartitno komisijo** za reševanje sporov vendar s tem zaposleni niso seznanjeni.

V principu se večina sporov tudi reši v organizacijah samih, izjema je le ena organizacija v kateri se večino delovnih sporov obravnava na sodišču.

V obeh javnih organizacijah manj odkrito razpravljajo o aktualnih problemih v primerjavi z zasebnimi organizacijami.

V Zeleni in Modri se problemi/spori rešujejo večinoma po dobro utečenem protokolu, če ga ne rešijo neposredno vpleteni – v delovnih teamih, se vključi sindikat, ki je dobro organiziran po enotah ali predstavniki sveta delavcev, le ti so prisotni v vseh enotah. V bolj kompleksnih zadevah pa se sestanejo predsednik sveta delavcev, predsednik sindikata, kadrovska služba in vodstvo enote ter obravnavajo problem. Večina sporov se reši v organizaciji, do sodnih sporov pa pride v primeru poškodb pri delu, premeščanj ali prekinitev delovnega razmerja. V Modri so uporabili tudi pomoč zunanjih strokovnjakov za reševanje sporov in blokirane komunikacije.

V **Beli** posebnih mehanizmov za reševanje sporov ne poznajo; se pa najprej obrnejo na nadrejenega (v podpornih službah) oz. na glavno medicinsko sestro na oddelku, če pa



niso uspešni pa na predstojnika oddelka. Spori v zvezi s slabimi delovnimi pogoji, preobremenjenostjo ali pomanjkanjem finančnih sredstev se ne rešujejo ali pa se rešijo z dogovarjanjem med glavnimi sestrami, ki se dogovorijo o načinu dela in uporabi sredstev. Spore na podlagi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu se kljub pritožbam vodstvu bolnišnice niso reševali. Vodstvo se je odločilo, da se bodo spori rešili z odhodom zaposlene, ki jih povzroča, v pokoj. **Pomoč zunanjih strokovnjakov za reševanje spora ni zaželenja.** Omejen je pretok informacij, pričakuje se, da naj problemi ostajajo znotraj oddelkov oz. služb. V **organizaciji obstaja mnenje, da kadar se zaposleni obrne na sodišče vedno zmaga.** Pomembno vlogo pri reševanju sporov ima tudi predstavnik sindikatov.

Tudi v **Rumeni** med sodelujočimi prevladuje mnenje, da se spori rešujejo z neposredno predpostavljenimi in da so oni odgovorni za njihovo uspešno reševanje. Predstavnik menedžmenta je opisal formalne postopke reševanja sporov – pritožbe zaposlenih na kadrovske službo/sindikato in komisijo za reševanje sporov. Če zaposleni niso zadovoljni z rešitvijo pritožbe v kadrovske službi se pritožijo na upravo in takrat pritožbo obravnava tripartitna komisija za reševanje sporov, v kateri so predstavniki sindikata, delodajalca in neodvisni predsednik, ki je zunanji plačani strokovnjak. Čeprav **komisija obstaja že nekaj let**, nam jo **sogovorniki /sogovornice** v skupini, ki je razpravljala o problemih v organizaciji, **niso niti omenili kaj šele, da bi opisali njeno delovanje.** Celo predstavnik menedžmenta (ki je sam član komisije) ni vedel koliko primerov in katere je komisija v zadnjem času obravnavala. Sodnih sporov je po besedah predstavnika menedžmenta zelo malo in zaradi njih nimajo velikih stroškov.

V **Rjavi** pa se **veliko delovnih sporov obravnava na sodišču.** V fokusni skupini so sogovorniki bili **izjemno kritični do načina reševanja problemov, ki je značilen za organizacijo.** Poročali so o tem, da se spor lahko reši v korist zaposlenega samo, če se to doseže s tožbo. V pogovoru je bilo nakazano, da organizacija načrtno ne komunicira z zaposlenimi glede predmeta spora, da bi omilila (finančne) posledice ugotovljenih napak. Pri tem pa ne skrbi za psihološke, organizacijske posledice odsotnosti komunikacije.

»...na ugovor se ne da zelo pogosto sploh odgovora, če ga ne dobiš imaš obvezo, da po poteku 60 dni tožiš v 30 dneh. Za ta korak se odloča približno 8 – 9 % oškodovanih, pri tožbi pa vztraja od 4 – 5%. Seveda je država prišparala določen znesek denarja, ampak je to na škodo ljudi, ko vidijo dobljene tožbe se vsi tisti, ki niso ugovarjali in tožili čutijo opeharjane. To je zelo slab kapital v odnosih.« (Eva, 44, analitičarka)

»Smo to izpostavile najprej našemu šefu, pa ni bilo nič, pa smo šli preko sindikata, do kadrovske, pa iz kadrovske do najvišjega menedžmenta. V bistvu ubereš vse poti, daš dokazila zraven, daš primerjave, da so to primerljiva delovna mesta, ampak ne, oni se postavijo za to, da je to tako, niti ne odgovorijo.... Nismo dobili niti odgovora, ne od kadrovske ne od najvišjega menedžmenta, s tem, da je tudi naš pravnik sindikalni pisal, ne odgovorijo dokler ne pride iz sodišča. (Eva, 44, analitičarka)

»Do sedaj je bilo tako..... ko sem se jaz pogovarjala s temi ki delajo tam so rekli, da je to politika, da na tak način funkcionira. Da tisti, ki se bo pač pritožil, ta bo dobil, ostali pa ne« (predstavnik sindikata).



V pogovoru so nakazali tudi na obstoj strahu pred možnimi posledicami pritoževanja.

»Če bom jaz narobe naredila nekaj, bom letela iz službe! Nimamo tako garantirane službe kot se govori, ni res. Sem imela tudi takih groženj dosti... Lahko te najdejo kakor koli, lahko ti podtaknejo, če hočejo, ker imamo zaupnost podatkov, vse se da, če se hoče. Lahko mi v pisarni kaj kdo naredi, če hoče. Ampak teh svinjarij še nisem videla, pa upam, da jih ne bom.« (Ana, 54, višja svetovalka).

Čeprav je hierarhija na koga se ljudje obračajo pri reševanju problemov jasna in so zaposleni z njo seznanjeni v večini organizacij, pa se le del problemov povezan s spolno diskriminacijo rešuje oziroma reši na ta način. Razlogov za to je več: ali se problem spolne diskriminacije ne vidi kot problem tako s strani prizadetih kot tistih, ki običajno pomagajo reševati probleme. Pogosto se pojavlja tudi problem organizacijskega okolja, ki ne ustvarja pogojev za reševanje teh problemov. Pomembno vlogo pa imajo tudi sposobnosti artikuliranja in komuniciranja problemov tako prizadetih kot predpostavljjenih.

4.3.1 Uporaba sestavin mediacije pri sedanjih načinih reševanja sporov

V raziskavi smo ugotovili, da v organizacijah že uporabljajo nekatere sestavine mediacijskih procesov; tako vodje kot sindikalisti (in drugi predstavniki delavcev) pogosto opravljajo vlogo mediatorja ali blažilca/preprečevalca sporov.

Nekateri **vodje razumejo reševanje sporov z mediacijo kot del svojega dela**, kot svojo odgovornost:

»Jaz se čutim dolžnega, da sem jaz tisti mediator, ko rešim tisti spor. Fino je da je to tako, če ni tako se gre naprej, se gre na višji nivo, po štengicah.« (Andrej, 50ta, poslovodja)

Predstavniki sveta delavcev in sindikata delujejo v smeri pojasnjevanja sporov, blaženja sporov in iskanja primernih rešitev. Tako v Modri kot Zeleni so odnosi med predstavniki sindikata in menedžmenta dobri, pri reševanju problematike odpuščanja ali premeščanja po pravilu vedno sodelujejo. **Predstavniki sindikata so pogosto izjavili, da delujejo kot posredniki pri preprečevanju eskaliranja problemov.**

»Jaz govorim o stvareh ki jih poznam, zaznam. Jaz pa nisem v proizvodnji, da bi jih videl, pridejo včasih »samo lepo te prosim, lahko urgiraš, samo ne povedati, da sem ti to jaz povedal«, tega je dosti. So pa ti pritiski, ko morajo preko časa delati, nekje imajo strah za obdržati delovno mesto... Tam noter je ena enota, kjer se je pokazalo, da so bili odnosi na parih koncih nečloveški, moram reči, da sem tukaj tudi osebno posredoval, da so vodstvo zamenjali«(predstavniki sindikata).

V **Modri** so že dvakrat imeli **delavnice z vsemi elementi mediacije**. Nesporazumi v skupini so bili tako močni, da so ljudje med seboj nehali komunicirati. S pomočjo tretje osebe, ki je vodila delavnico, so večino sporov in nesporazumov rešili in skupina zopet deluje uspešno. Pri skupini se je očitno nakopičilo več problemov, ki so popolnoma



blokirali komunikacijo in nesoglasja je bilo potrebno najprej identificirati; vsekakor pa je oseba, ki je vodila delavnico delovala v smislu mediacijskega procesa in je imela dobro razvite veščine uspešnega mediatorja. V teku je že druga delavnica, ki na ta način poskuša reševati konfliktno odnose in prekinitev komunikacije v eni izmed organizacijskih enot.

Tudi predstavnica menedžmenta v Zeleni je omenila, da ima sama pogosto vlogo mediatorice pri reševanju sporov, želela pa bi si pridobiti več veščin za takšen način reševanja sporov.

V Rumeni so zaposleni v skupinski razpravi poročali o tem, da se **spori v glavnem rešujejo s pogovori med sprtimi stranmi, pri katerih včasih pride do neformalnih mediacijskih postopkov**. V vlogi mediatorja takrat nastopajo nadrejeni, če jih sprti sodelavci povabijo.

»...v naši poslovalnici se razreši tako, da potem eden ... vskoči na blagajno, oni dve se med sabo pogovorita odzadaj, čez 10 min pa gresta nazaj na delo«. (Sandra, 39, prodajalka in poslovodja)

Nekateri poslovodje se zavedajo, da se s pravilno in pravočasno komunikacijo spori lahko tudi preprečijo:

»Vodja mora vedno gledati da se delavcu ne godi krivica. Največkrat se godi krivica, da nekaj pri plači ni bilo obračunano kar bi moralo biti, za to mora skrbeti,..., vedno mora vodja opozarjati, ko dobiš ti plačo jo pogledaš, tiste postavke, če ti kaj ne štima, prideš vprašaš. Jaz tudi ne vem, ampak vem kam vprašati, vodji prej odgovorijo kot enem delavcu. Največ sporov pride takrat če živijo v nečem, ...ker ne ve kaj je. Zato je najboljši preventivni ukrep, da pridejo do tebe da te vprašajo, da se te nobeden ne boji. Ta odnos moraš ti vzpostaviti v kolektivu, da pridejo, da se upajo povedati.« (Marjan, 50ta, poslovodja)

Nadrejeni posredujejo tudi v sporih med strankami in zaposlenimi, pri tem je kvaliteta posredovanja odvisna od tega, koliko avtoritete ima nadrejena oseba.

»Je pa mobing strank nad zaposlenimi, tega je ogromno zdaj v novem času, tega prej ni bilo. ...jaz jim skoz govorim, dejte potrpeti,... takole zjutraj pri kavi kakšno besedo,... da so ljudje nervozni in to, da potem tisto znesejo na nas. Mi smo tisti posrednik, ki ljudi malo pomirimo, ali kako boš reagiral, pridejo, jamrajo, jaz sem se z parimi strankami tudi že pogovoril ...

... prodajalci, pridejo, ker ljudje so izredno grdi nekateri, tudi v glavo vrže a ne, šunko ali kar koli, ja, ja, ponižujejo.... Mi imamo tisto vodilo, da je stranka kralj ko pride noter. Vendar ne pa se pustiti poniževati. Ne smeš biti takrat grd nazaj, ampak če pa sam ne moreš rešiti, pa povej, takrat pa jaz posredujem.« (Andrej, 50ta, poslovodja)

»Določen poslovodja si ne upa posredovati, zaradi svojega direktorja, jaz vem zakaj, ker ve da tam ne bo dobil podpore in bo ostal sam. zato raje reče kupec je kralj in je to linija najmanjšega odpora.« (Andrej, 50ta, poslovodja)



Rjava je sestavljena iz dveh delov in za enega izmed njih je značilen način reševanja sporov, med sodelavci na istem nivoju ter med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi, z elementi medicije. Če pride do spora med sodelavci, se poišče pomoč nadrejenega oz. oddelčnega zaupnika, ki ga izberejo sodelavci med sabo. O pogovoru se zapiše zapisnik in sprejemajo sklepi. Če je zaposleni v sporu z neposredno nadrejenim, ima možnost pritožbe v dveh stopnjah nad njim.

Predstavniki menedžmenta je pojasnil z zakonom določen postopek reševanja spora (vlaganje ugovora zoper akt, na katerega delodajalec mora odgovoriti in se delavec lahko na odgovor, s katerim ni zadovoljen ali v primeru, da odgovora ne dobi lahko v roku 30 dni poda pritožbo na sodišče). Po besedah načelnika vsako leto 8-10 % zaposlenih Rjave vložijo nek ugovor ali zahtevo, letos pa je teh ugovorov bilo bistveno več – približno četrtina zaposlenih je vložila ugovor-zahtevo z delovno-pravnega področja. Predstavniki menedžmenta meni, da se spori rešujejo v glavnem skozi delo pravne službe in nadrejenih, medtem, ko meni, da sindikat prej zaostruje kot pomaga rešiti spore. Meni, da je naloga nadrejenega, da preprečuje in rešuje spore; da bi pri tem lahko bili bolje usposobljeni.

»Jaz mislim, da eno ključnih vlog, kvaliteta nadrejenega je tudi, da čuti odnose v svojem kolektivu in da pokliče svoje zaposlene in se z njimi pogovori, preden pride do eskalacije širšega obsega, se pogovori, opravi razgovor na štiri – šest oči, da se zadeva razčisti, ker je mogoče banalna, preden okuži še ostale. Tako jaz poskušam funkcionirati, da pokličem nekoga, da so odnosi čisti, da ni nekih zamer. To je pa tudi od človeka do človeka odvisno... Saj mogoče izobraževanja imajo, ampak ne dovolj ali pa iz pravih tem. Vsekakor je vprašanje, če je kdaj iz tega področja dovolj usposabljanja.« (predstavniki menedžmenta, 30).

Nasprotno je sindikalna predstavnica menila, da se glede sporov zaposleni v glavnem obračajo na sindikat. Iz prej predstavljenih primerov pa so razvidne številne pomanjkljivosti dela pravne službe.

Tako zaposleni, predstavniki/predstavnice sindikata in menedžmenta želijo več izobraževanja v smeri mirnega reševanja sporov.

4.4 Seznanjenost s konceptom medicije in stališča do medicije v slovenskih organizacijah

V proučevanih organizacijah smo ugotovili, da je bila večina sogovornikov seznanjena s konceptom in prakso medicije. Medicijo so pravilno definirali s tremi glavnimi lastnostmi: 1. kot mirno reševanje spora, 2. Kot iskanje kompromisne rešitve, ki je zadovoljiva za obe strani v sporu in 3. Kot postopek, v katerem pomembno vlogo ima posredovanje tretje osebe – mediatorja.

Sogovorniki so izražali naklonjenost in pozitiven odnos do medicije kot načina reševanja organizacijskih problemov. Razlogi za zaželenost medicije so predvsem naslednji: hitrost postopka in doseganja rešitve (v primerjavi z dolgotrajnimi sodnimi postopki), dobre dosedanje izkušnje v organizaciji ali v zasebnem življenju, verjetnost,



da bo mediacija pozitivno vplivala na zadovoljstvo delavcev, videnje mediacije kot izhod iz situacije brez komunikacij.

»...kajti tričetrť stvari bi lahko v hiši rešili brez problema. Še predno sploh nastanejo problemi... od tistih četrť, ki so pa res tako dvomljivi, da ne moreš reči po zakonu to to to, ampak lahko pride do nerazumevanja, neskladja, tam bi pa izredno bila zaželena ta mediacija. Jaz sem zelo nasprotnik temu, da se hodi v javnost prat perilo, pa naj bo to sodišče, časopisi, kateri koli mediji, ker mislim, da se da vsaka zadeva v hiši rešiti... tako tudi v temu z pogovori, da se razčisti, da vsak pove kaj si misli, kako gleda na stvari in potem, če je tretja oseba, ki nekako potem usmerja zadeve in gladi, da ne pride do preostrih besed.« (predsatvnica sindikata)

V proučevanih organizacijah so, kot je bilo omenjeno, poročali tudi o nekaj obstoječih izkušnjah z elementi reševanja sporov z mediacijo oz. o principih mediacije, ki so jih že implementirali v postopkih reševanja sporov ter o nekaj že opravljenega izobraževanja o mediacijah.

Pri ocenjevanju primernosti mediacijskih postopkov za reševanje problemov/sporov v njihovih organizacijah so sogovorniki ob principiелni naklonjenosti opozarjali na dileme na dveh področjih:

- 1) **glede uporabnosti za različne vrste sporov/problemov** povezanih z enakimi možnostmi (plače, pogoji dela, ko je treba reševati probleme od danes do jutri, kolektivne pogodbe, med člani organizacije na različnih hierarhičnih položajih, ko bi mediacija pomenila individualizacijo reševanja delavskih problemov in s tem poslabšala pogajalski položaj delavca);

»Na določenih stvareh mediacija lahko pride prav. To pa ko smo prej govorili, nezadovoljstvo pri plačah, neenakomerno porazdeljenega dela, ke so nekatere službe tako povezane, tukaj pa mediacija nič ne pomaga. Če mi gledamo sistemsko naše pravilnike, ali pa plačni razred, če gledam. 5 stopnja je tukaj uvrščena noter in nekdo, ki si je izmislil te neumnosti, ta napredovanja tukaj ne moreš ti z nobeno mediacijo.« (Nada, 50ta, računovodkinja)

»Mediacija pa po mojem vidiku pomeni neki poseben dogovor, dopušča neko izjemo. Če bomo z mediacijo enkrat nek tak poseben dogovor sprejeli, potem naslednjemu ne bomo smeli reči da to ni tako, pa potem sprejeti spet drugačen dogovor. V družinskem pravu je to drugače, lahko vsaka stranka posebej, tukaj pa govorimo o mediaciji med organizacijo in posameznikom. ..če bosta mediirala pa to pomeni da bo za nekoga recimo da nekemu dovolimo da dela 5 dni na teden, ostalim 40 v Rumeni bomo pa rekli ne. To pa ne pride v upoštevanje, ker bo povzročilo preveč slabe volje. Zato pa pač na žalost v velikih sistemih je tako, da morajo biti pravila bolj jasno določena.« (Vodja kadrovske službe, 30ta)

- 2) **glede ustreznosti v pogojih specifične organizacijske klime** v posameznih organizacijah (strah, socialni problemi, neustrezno izobraženi/komunikacijsko



nesposobni vodilni, velikost/kompleksnost organizacije, neobveščenost, strah pred novimi postopki).

»Ona bi bila uporabna, če bi jo obe strani sprejeli. Če ne participira vsaka od teh strani in želi doseči rešitve, potem je nesmiselno.« (Bojan, 54, višji svetovalec)

»Prvo kot prvo razmišljanje službe kadrovske in pravne katera se z tem ukvarja bi bilo treba spremeniti, oz tako bom rekla, ene par sivih eminenc odrezati, ker dejansko odločajo o vsem... Če gremo mi analizo delat na katere stvari se ljudje pritožujejo in potem na sodišču dobijo, to pomeni, da so ti naši interni pravni akti niso v redu, ali jih je treba popraviti ali spoštovati! Ne da potem dobimo odgovor; »tega mi ne bomo nič popravljali, naj se pritoži kateri se misli, drugi pa nič!« Dokler bo organizacija kot taka takole razmišljala, mislim, da nimamo kaj pričakovati, da bi se odnosi izboljšali, da bo manj tožb na sodišču, tako da ne vem.« (predstavnica sindikata)

V organizacijah smo spraševali tudi o konkretnih problemih in vprašanjih vezanih na mediacijski postopek kot so npr. primernost notranjega/zunanjega mediatorja in stroški mediacije.

Na ta vprašanja nismo dobili enoznačnih odgovorov. Sogovorniki so argumentirali tako prednosti notranjega kot zunanjega mediatorja. **Notranji** je za organizacijo primernejši zaradi razumevanja specifične narave dela, postopkov in problemov značilnih za organizacijo ter poznavanja zaposlenih. Po drugi strani ima **zunanji mediator** prednosti zaradi nepristranosti, neodvisnosti od vodstva, čustvene distance in je primernejši v organizacijah kjer ni zaupanja.

Veliko bolj enotna so bila stališča o lastnostih, znanjih in sposobnostih, ki jih mora imeti uspešen mediator. Sogovorniki so menili, da je pomembno predvsem naslednje:

- Znati se pogovoriti, razumeti probleme,
- Poznavanje zakonodaje,
- Biti specializiran po področjih,
- Organiziranost mediatorjev v strokovne organizacije (nekateri sogovorniki so menili, da bi morali obstajati sindikalni mediatorji).

Glede financiranja mediacij nismo dobili enovitih odgovorov. Različni sogovorniki so se nagibali različnim rešitvam ali njihovi kombinaciji (financiranje s strani organizacije, posameznikov, sindikata).

Na vprašanja glede potrebnih spodbud za uvedbo mediacije v svojih delovnih okoljih, so naši sogovorniki v organizacijah omenjali naslednje potrebne spremembe, ki bi olajšale uvajanje in uspešno uresničevanje mediacij kot načina reševanja sporov:

- boljše informiranje in komuniciranje,
- seznanjanje o obstoječih dobrih praksah, politikah, telesih in postopkih,



- izobraževanje in usposabljanje na področju komuniciranja in za reševanje sporov,
- sistematično ukvarjanje z enakimi možnostmi in ozaveščanje o diskriminaciji oz. enakih možnostih,
- obveščanje in opolnomočanje zaposlenih,
- razmislek o vlogi in podobi sindikata.



5. Smernice za mediacije – orodje za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile

Na osnovi zakonodajnega okvira in izkušenj z mediacijami v Sloveniji, izkušenj v drugih državah ter glede na rezultate raziskave, ki smo je opravili v slovenskih organizacijah smo izoblikovali smernice za uporabo mediacije kot načina reševanja sporov in orodja za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile v Sloveniji.

Mediacija kot miren način reševanja sporov temelji na **principih enakopravnosti in medsebojnega spoštovanja** sprtih strani. Utemeljena je na načinu komuniciranja in iskanja rešitev, ki je v skladu s principi spoštovanja različnosti in zagotavljanja varnega, nediskriminatornega delovnega okolja.

V slovenskih podjetjih mediacija še ni širše prisotna kot posebej izoblikovan postopek/način reševanja sporov ali problemov povezanih z diskriminacijo. V nekaterih delovnih okoljih pa obstajajo elementi mediacijskih postopkov (npr. reševanje problemov s pomočjo pogovora, posredovanje nadrejenih in/ali sindikalnih predstavnikov med sprtimi stranmi). Menimo, da je pri oblikovanju **novih in inovativnih mehanizmov sindikalnega delovanja**, ki imajo za cilj pomagati vzpostavljati nediskriminatorne pogoje zaposlovanja in dela, smiselno premisliti o tem, kako ustvarjati **organizacijsko okolje, ki bo omogočalo postopke mediacije**. Pri tem je možno uporabiti že obstoječe dobre izkušnje in graditi organizacijsko okolje, za katero bo značilna **kultura zaupanja** – skupno sprejete vrednote in pravila obnašanja in delovanja članov in članic organizacije, na osnovi katerih se počutijo varno in spoštovano. V takšnem okolju zaposleni zaupajo sodelavcem in nadrejenim, organizacijo pa ocenjujejo kot pravično. V organizacijah je potrebno uporabiti celovit pristop k gradivi zaupanja - upoštevati različne ravni in udeležence in izoblikovati ustrezen okvir, ki bo zagotavljal organizacijsko pravičnost (proceduralno in distribucijsko – pravičnost sistema odločanja in pravičnost delitve virov in nagrad) in organizacijsko podporo (upoštevanje zaposlenih in njihovega dela ter skrb za njihovo blagostanje).

Graditev kulture zaupanja bo že sama po sebi delovala preventivno v smislu preprečevanja problemov in sporov. Če pa kljub temu do problemov/sporov pride, je v organizacijah potrebno jasno definirati **načela, postopke in organizacijske vloge** potrebne za izvajanje mediacije in o tem ustrezno obveščati vse člane organizacije.

5.1 Organizacijsko okolje primerno za uvedbo mediacije

- Postavljanje principa enakopravnosti in problemov povezanih z različnimi oblikami diskriminacije na dnevni red in zagotavljanje podpore zaposlenim/žrtvam pri obvladovanju problemov (informiranje, svetovanje, podpora, zaupnik za enake možnosti in drugi mehanizmi opolnomočenja zaposlenih)
- Ozaveščanje o možnostih preprečevanja in mirnega reševanja problemov in sporov ter o škodi za posameznike in organizacijo, če se problemi in spori ne rešujejo oz. rešujejo neustrezno (fluktuacija, absentizem, prezentizem, okvare zdravja, poslovna škoda zmanjšan ugled delodajalca)



- Vzpostavljane kulture zaupanja in uporaba mediacije oz. principov mirnega reševanja problemov/sporov v različnih fazah le-teh

Razkrivanje in obravnavanje problemov vezanih z diskriminacijo v zelo zgodnjih fazah lahko ima **preventivne učinke** – včasih prepreči neustrezne odzive na probleme (izogibanje, beg), stopnjevanje problemov in sporov in/ali njihovo neustrezno reševanje. Problemi/spori v organizaciji se razvijajo skozi nekaj faz, ki so ponazorjene v tabeli 2 spodaj.

Tabela 2: Faze in znaki problemov/sporov v organizaciji

Faze spora/problema	Znaki, ravnanja
Začetek	Problemi: občutek diskriminacije, onemogočeno delovanje, občutek nezaupanja, težave pri delu Spori: nekompatibilni cilji, odprt ali prikrit spor, izogibanje sporu, prvi znaki otežene komunikacije, težave pri delu in sodelovanju
Stopnjevanje	napeti odnosi, polarizacija stališč, konfrontacija, iskanje zaveznikov,
Kulminacija/blokada	Višek spora, obtoževanje, prekinitev komunikacije, umik, zapuščanje organizacije, uradna pritožba, tožba/postopek na sodišču
Iskanje zaključka/izhoda	Zavedanje o potrebi po rešitvi
Skupno ali samostojno iskanje rešitve	Sodelovanje in doseganje konsenza Ali Nadaljevanje prej začetega delovanja

Vir: prirejeno po ideji v priročniku za mediacijo Chartered Institute of Personnel and Development (www.cipd.co.uk)

Mnogi **problemi vezani za diskriminacijo na osnovi spola** ali drugih osebnostnih značilnosti (starosti, nacionalne pripadnosti ali spolne orientacije) **se ne razvijejo v spor** zaradi tega, ker žrtve diskriminacije ocenjujejo, da javna obravnav problema ne bi prinesla rešitve oz. bi lahko poslabšala stanje. V takšnih primerih žrtve rešujejo problem z umikom – potlačijo spor, izogibajo se situacijam/osebam, ki problem povzročajo, pogosteje so odsotni ali celo zapustijo organizacijo. V veliki meri to počnejo zaradi



občutka nemoči in pomanjkanja podpore. Nekatere organizacijske probleme (npr. pomanjkljivo organizacijo dela) vidijo kot zasebne (npr. usklajevanje dela in družinskega življenja) in se čutijo odgovorne za njihovo reševanje ne da bi pri tem pričakovali organizacijsko podporo ali pomoč. Tovrstno ravnanje ima lahko številne negativne posledice za žrtev in za organizacijsko okolje. Problemi, ki se ne rešujejo lahko prispevajo k frustraciji, stresu in slabšem delu zaposlenega. V teh primerih bi ustrezna podpora zaposlenim pomagala k reševanju problema. Zaposleni bi morali imeti ustrezne informacije (npr. informacije na intranetu, tematske informativne brošure, osebe iz sindikata ali vodstva, ki bi bile pripravljene posredovati informacije), možnost pogovora in posveta z zaupno osebo (npr. izvoljenim zaupnikom za zaposlene, predstavnikom vodstva zadolženim za enake možnosti ali drugo osebo), ki bi lahko po potrebi predlagala mediacijski postopek reševanja spora/problema.

V nekaterih primerih se pa problemi **eskalirajo v spore znotraj organizacije** – med zaposlenimi, med zaposlenimi in nadrejenimi, s strankami. Komunikacija v delovnem okolju postane napeta, okolje neprijetno in neustrezno za delo tako za udeležence spora kot ostale člane organizacije. Problemi, ki eskalirajo se lahko rešujejo **s tožbami in dolgotrajnimi postopki na sodišču**, lahko so tudi predmet obravnave v medijih. Tudi v teh primerih bi bilo dobrodošlo ustvarjanje okolja, za katero je značilna odprta in spoštljiva komunikacija, dostopnost informacij in obstoj mehanizmov za reševanje napetosti, problemov in sporov. Pomemben pogoj na zaupanju temelječe organizacijske kulture je določanje in sprejemanje **skupnih norm in vrednot**. V ta namen je v organizaciji potrebno premisliti o dokumentih, v katerih bo eksplicitno zapisano, katere vrednote so konsenzualno (npr. na zboru delavcev ali podobno) sprejeta osnova organizacijske kulture (npr. spoštovanje različnosti, enakopravnost vseh v organizaciji ne glede na osebne okoliščine, odsotnost vseh oblik diskriminacije). Zelo pomembno je, da bo to kar je sprejeto tudi vsem znano, sprejemljivo in spoštovano. V ta namen je potrebno redno opozarjati na obstoj sprejetih vrednot (npr. z aktivnostmi vezanimi na doseganje ciljev vezanih na vrednote – zmanjševanje razlik v plačah med spoloma, ukrepi za lažje usklajevanje dela in družinskega življenja in poročanjem o rezultatih teh aktivnosti; s predstavljanjem organizacijskih vrednot ob uvajanju novozaposlenih v organizacijo). Z nedvoumnimi sporočili se zaposleni ozaveščajo in se zmanjšujejo možnosti, da bi prišlo do problemov ali sporov povezanih z diskriminacijo na osnovi spola (ali drugih osebnih okoliščin) zaradi neznanja in neinformiranosti. Skupno sprejete norme obvezujejo vodstvo organizacije, da ustvarja pogoje, oblikuje pravila, mehanizme in postopke, ki bodo omogočali uresničevanje sprejetih vrednot. V tem je sindikat lahko aktiven partner vodstvu, lahko daje pobude in soustvarja rešitve.

Problemi povezani z absentizmom, zmanjšano delovno učinkovitostjo in organizacijskimi spori imajo lahko za organizacijo negativne posledice: slabše poslovne rezultate, materialne in druge stroške (zmanjšan ugled v javnosti), ki jih utrpí organizacija zaradi sodnih postopkov. Zato je za pričakovati, da se bo vodstvo organizacije zainteresirano za ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture, ki bo te probleme preprečevala ali mehanizme, ki jih bodo najustrezneje reševali. Pri tem pa pomembno vlogo lahko odigra sindikat, ki lahko svoje osnovno poslanstvo – zaščito interesov zaposlenih – uresničuje na nov način – skozi aktivnosti spreminjanja organizacijske kulture. Obdobje ekonomske krize lahko dodatno zaostri probleme



povezane z diskriminacijo in z neustreznimi načini njihove obravnave (v obdobju vse večje brezposelnosti se bodo zaposleni še manj pripravljeni izpostavljati). Zato je toliko bolj pomembno, da se v organizacijah ustvarja kultura zaupanja kot ustrezen okvir mirnega in na principih enakopravnosti temelječega reševanja problemov in sporov.

Tabela 3. Primeri problemov/sporov povezanih z diskriminacijo in njihovega reševanja

Primer spora/problema glede diskriminacije/ neenakih možnosti	Neustrezen odgovor/način reševanja	Kaj lahko pomaga k odpravljanju spora/problema?	Kaj lahko naredi sindikat?
Razlike v plačah po spolu	Problem se ne obravnava, ker ni uradne informacije in žrtve pogosto verjamejo, da do razlik prihaja iz objektivnih in nediskriminatorskih razlogov; Žrtev meni, da ni upravičena do informacije; Žrtev meni, da razlika v plačah odseva manjšo kakovost njenega dela	Informiranost vseh udeležениh Transparentnost kriterijev in postopkov zaposlovanja, nagrajevanja in napredovanja Odločitev organizacije, da problemu posveti pozornost in ga odpravi	Informira o razlogih za in oblikah diskriminacije po spolu Sodeluje z delodajalcem pri načrtovanju in izvajanju projektov namenjenega odpravljanju plačilnih razlik Predlaga delodajalcu spremljanje podatkov o plačah po spolu
Onemogočeno uspešno usklajevanja dela in družinskega življenja	Zaposleni-a vidi problem kot zasebno težavo, za katero mora prevzeti odgovornost in sam-a išče odgovore	Prožnost časovne in prostorske organizacije dela Razumevajoče okolje/nadrejeni	V sodelovanju z delodajalcem oblikuje programe/projekte za lažje usklajevanje dela in družinskega življenja npr. pridobivanje certifikata za Družini prijazno podjetje Spodbuja tki. »male rešitve« (dogovori v delovnih skupinah o



			reševanju problemov/napetosti, lažjem opravljanju dela)
Diskriminacija zaradi spola ali spolne usmerjenosti pri zaposlovanju in napredovanju ali Spolno nadlegovanje ali Diskriminacija na osnovi starosti, nacionalne ali verske pripadnosti, spolne usmerjenosti, delovnega statusa	Žrtev zaradi strahu pred izpostavljanjem, nerazumevanjem okolja ne spregovori o problemu; se umika; ne komunicira; zapusti organizacijo Nadlegovalec nadaljuje z neprimernim obnašanjem.	Ozaveščenost o pravicah do enake obravnave, zakonodaji in postopkih; Ustvarjanje nediskriminatornega, varnega, do različnosti spoštljivega organizacijskega okolja	Ozaveščanje o obstoju diskriminacije in svetovanje v primerih diskriminacije Spodbujanje izobraževanja o diskriminaciji in načinih njenega odpravljanja Predlaganje novih organizacijskih vlog – npr. zaupnika za enake možnosti (osebe, ki bi nudila zaposlenim informacije, podporo, jih poslušala ali po potrebi bila v vlogi mediatorja) ali organizacijskih dokumentov (npr. listina organizacijskih vrednot)

5.2 Primernost mediacije za reševanje delovnih sporov in problemov/sporov vezanih na diskriminacijo

- Kdaj je mediacija smiselna glede na lastnosti udeležencev?
- Kdaj mediacija ni upravičena (kazniva dejanja, kogentne pravice)?
- Kako zaostren mora biti spor, da je mediacija upravičena?
- Primernost mediacije v sporih s tretjimi osebami (kupci, strankami in drugimi osebami)?
- Ali je možna mediacija med skupinami zaposlenih in ne zgolj med posamezniki?



Mediacijo lahko uporabljamo za spore med sodelavci na istem hierahičnem nivoju in tudi za spore med zaposlenimi in njihovimi predpostavljanimi. Izjemoma pa jo lahko uporabimo tudi za reševanje sporov med delovnimi skupinami ali med sindikati ali zaposlenimi na eni strani in menedžmentom na drugi strani. V slovenskih organizacijah smo pa zasledili postopke, pri katerih nadrejeni uspešno opravljajo vlogo neformalnih mediatorjev v reševanju sporov med zaposlenimi in strankami.

V principu mediacijo, kot smo omenili prej, lahko uporabimo v katerikoli fazi spora, je pa dobro, da jo uporabimo čimprej, preden spor zelo eskalira ali celo kot način preprečitve spora. Mediacijo lahko uporabimo tudi potem ko spor rešimo na formalen način, da zopet vzpostavimo ustrezne medosebne odnose med prej sprtimi stranmi.

Mediacija je primerna za reševanje različnih sporov, na primer: pri porušeni medosebnih odnosih, pri napačnih interpretacijah verbalnih in vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju. Namreč lahko se zgodi, da so določena vedenja zaznana kot diskriminatorna, nadlegovalna ali nespoštljiva, čeprav njihova namera ni bila taka. In v tem primeru lahko mediacija pomaga prizadetemu, da vidi tudi perspektivo druge osebe in da druga stran vidi kako njihovo vedenje prizadene sodelavca/sodelavko. Seveda pa to velja le v primeru, če takšno vedenje po določenem obdobju procesa mediacije preneha. V nasprotnem primeru pa mora mediator svetovati druge oblike reševanja problema/spora. Vendar v tem primeru, zaradi zaupnosti postopka mediacije, ne sme razkriti že izvednih poskusov in izkušenj drugi osebi. Poudariti pa je potrebno, da je v resnih primerih nadlegovanja in jasnih primerih diskriminacije ter kršenju kogentnih pravic delavcev bolje uporabiti bolj formalne postopke reševanja problemov/sporov.

Mediacija je primerna tudi takrat, ko je intervencija menedžerja lahko pristranska oziroma njegova pozicija ne dopušča primerno reševanje spora in seveda v primeru, ko menedžer nima dovolj veščin, da bi lahko upravljal s spori ali z intenzivnim čustvovanjem drugih.

V nekaterih organizacijah je mediacija omogočena kot del disciplinskih in pritožbenih postopkov. Čeprav je mediacija bolj pogosto zaznana kot primerna oblika zgodnje intervencije v sporih, pa se lahko uporablja tudi v primerih ko želimo vzpostaviti primerne odnose med člani, ki so že končali disciplinski postopek.

Mediacija je posebej primerna pri upravljanju z različnostjo, saj lahko pomaga pri izboljšanju medosebnih odnosov kot tudi pri ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti.

Obstajajo situacije v katerih mediacija ni najbolj primerna, vendar ker to pogosto ni povsem jasno, o tem odloča mediator oz. oseba/ institucija, ki nadzira mediacijski proces. Zagotovo pa ni primerno uporabiti mediacijo kot nadomestilo za potrebne postopke, procese in vloge v organizaciji (npr. nadomestilo za ustrezno komuniciranje v organizaciji, kot nadomestilo za menedžersko delo in odgovornost, v primeru ko prizadeta oseba, ki se čuti diskriminirana ali nadlegovanja zahteva poglobljeno raziskavo ali sodno obravnavo primera).



Za uspešen način uporabe mediacije je nujna sprotna evalvacija njenih učinkov, tako z vidika organizacije kot prizadetih udeležencev. Predpogoj za uspeh pa je, da se tako zaposleni, menedžerji in predstavniki sindikatov zavedajo, da je to ena izmed opcij reševanja sporov. Sindikati imajo pri tem pomembno vlogo, ker dajo mediacijskem procesu kredibilnost in vzpostavijo zaupanje med zaposlenimi. Mediacije ne smemo uveljavljati z željo, da bi na hitro rešila probleme spolne diskriminacije; njene prednosti morajo biti ustrezno sprejete in ocenjene s strani vseh, ki jo bodo uporabljali, zagotovljeni morajo biti ustrezni kadrovski, finančni in časovni viri za njeno dejansko uveljavljanje.

5.3 Načela in postopek mediacije

- **NAČELA**
- Prostovoljnost
- Enakopravnost in avtonomija udeležencev in nepristranost mediatorja
- Hitrost
- Neformalnost
- Zaupnost

- **POSTOPEK**
- Faze in potek mediacije
- Pravila, procedure in seznanjanje
- Medijator – notranji ali zunanji? Kje najdemo mediatorja? Izobraževanje medijatorjev
- Stroški mediacije

5.3.1 Načela mediacije

V Sloveniji trenutno obstaja ena sama zakonska pravna podlaga, ki ureja področje mediacije in to je **Zakon o mediaciji** v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ), ki je začel veljati 21.6.2008 in opredeli mediacijo kot »postopek, v katerem stranke prostovoljno s pomočjo nevtralne tretje osebe (mediatorja) skušajo doseči mirno rešitev spora, ki izvira iz, ali je v zvezi s pogodbenim ali drugim pravnim razmerjem, ne glede na to ali se za ta postopek uporablja izraz mediacija, conciliacija, pomirjenje, posredovanje v sporu ali drug podoben izraz«. Zakon opredeli tudi **splošna načela** mediacijskega postopka:

- Prostovoljnost
- Enako obravnavanje strank
- Avtonomija strank
- Zaupnost postopka
- Nepristranost mediatorja.

Mediacijski postopek mora ustvariti **prostor zaupanja** – žrtev ali prizadete/sprte strani morajo prepoznati postopek in pristojne osebe, kot zaupanja vredne.



Mediacija je proces, v katerem rešitev spora soustvarjajo **enakopravni in odgovorni partnerji**, ki so z zaupanjem in prostovoljno sprejeli pomoč mediatorja, da bi na temelju lastnih sposobnosti za dialog in sodelovanje oblikovali sprejemljivo trajno rešitev spora. Odgovornost za rešitev je na udeležencih, mediator je odgovoren za proces; v procesu se krepí sposobnost za dialog in sodelovanje in odgovornost za tako rešitev, ki je sprejemljiva za vse in prinaša zmago vsem, ki so v mediaciji udeleženi. V okviru tega je možno razumeti tudi **emancipatorni potencial postopkov mediacije** v smislu delovanja na odpravljanju neenakopravnosti, saj le delavec, ki je ozaveščen glede svojih pravic in opolnomočen, da na kršitve svojih pravic ustrezno reagira v podjetju v katerem dela, lahko postane predlagatelj in subjekt postopka mediacije.

Načela **hitrosti in neformalnosti** dopuščajo rešitve, s katerimi se udeleženci izognejo dolgotrajnim birokratskim postopkom – razjasnijo morebitno nerazumevanje in preprečijo spor ali najdejo »malo rešitev« - ad hoc rešitev problema (npr. pogovor, ki odpravi napetost in omogoči nadaljevanje sodelovanja; načrt zamenjav/dopustov/odsotnosti, ki je v skladu z organizacijskim pravili omogoča pa večjo prožnost staršem malih otrok ali osebam z drugimi skrbstvenimi obveznostmi; delavnica o stereotipih glede spola ali spolne usmerjenosti, organizirana v delu organizacije, v katerem obstaja sum ali se je zgodilo diskriminacija po teh osnovah).

5.3.2 Postopek mediacije

Pri uvajanju postopkov mediacije v delovno okolje je v organizaciji potrebno odgovoriti na naslednja **vprašanja** (po Doherty in Guyler, 2008):

- Kdo bo opravljal mediacijo?
- Ali bo angažiran notranji ali zunanji mediator (ali oba)?
- Kje bomo našli zunanje mediatorje?
- Kako izbrati notranje mediatorje izmed svojih sodelavcev (kriteriji izbire in postopek)?
- Kakšno usposabljanje potrebujejo notranji mediatorji?
- Kakšno podporo in pomoč bodo imeli zunanji mediatorji?
- Kako bo delovala mediacijska služba (če bo glede na potrebe organizirana)?
- Kako promovirati mediacijo po organizaciji, da jo bo poznal vsak delavec/član organizacije.

Potek mediacije lahko razdelimo v tri faze (pripravo mediacije, mediacijo in fazo po mediaciji).

A) Uvodne formalnosti

- začetna pritožba ali predlog za mediacijo,
- menedžer, kadrovski strokovnjak ali druga oseba, ki je v organizaciji zadolžena za postopek mediacije se pogovori z obema strankama, da dobi njuno soglasje za mediacijo,
- izbere se mediator, bodisi notranji bodisi zunanji,



- stranke prejmejo mediatorjevo obvestilo, s katerim jih seznani z vsebino postopka mediacije, tako da vedo kaj lahko pričakujejo,
- sporazumno je določen datum mediacije.

B) Mediacija

- Mediator nastopi in ima uvodna ločena srečanja z obema strankama,
- Naslednje srečanje je z obema strankama, kjer mediator v strukturiranem postopku vodi obe stranki k podpisu skupaj oblikovanega sporazuma,
- Sporazumno se določi prihodnji datum, ko se stranki in mediator ponovno sestanejo, da pregledajo in preverijo izvrševanje podpisanega sporazuma. S tem sestankom vloga mediatorja preneha.

C) Po zaključku mediacije

- Stranke se morajo držati določil sporazuma, ki so ga same zgradile,
- Če nastanejo novi problemi, je mogoča ponovna mediacija ali drug način za rešitev zadeve.

Delovno okolje mora ob mediaciji zagotoviti vse oblike svetovanja, sindikalnega zastopanja, pravno pomoč in vse pravice, ki jih delavcu daje zakonodaja. V ta sklop sodi tudi potreba, da se vodilni delavci in menedžerji bolje izobrazijo v metodah komuniciranja z zaposlenimi, v spoštovanju pravic zaposlenih in konstruktivnem reševanju sporov. Mediacija je lahko dobra izbira, a le, če so delavcu zagotovljene tudi vse **druge poti za uveljavljanje pravic**. V primeru neuspele mediacije ostanejo prizadetemu na razpolago vse druge pravne poti (predvsem možnost sodne obravnave). Pri tem je pomembno, da postopek mediacije v skladu s čl. 17 ZMCGZ pretrga zastaralni rok za vložitev zahtevka na sodišče.

Sam postopek mediacije (B) je lahko različno strukturiran, v Angliji je najbolj znana **6 stopenjska mediacija**, ki jo je oblikovala znana angleška mediatorica v delovnih sporih Nora Doherty in je v bistvu sinteza različnih pristopov.

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

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

Te stopnje predstavljajo samo okvir, ki je fleksibilen in spremenljiv, kot je sama mediacija, mediator mora slediti potrebam procesa iskanja rešitve, ki poteka med udeleženci mediacije.

5.4 Mediator: izbira in izobraževanje



Pri odločitvi za **notranjega ali zunanjega mediatorja** bo argument v prid notranjemu mediatorju njegova vpetost v organizacijsko okolje, razumevanje konteksta problema/spora in poznavanje tako organizacije kot tudi udeležencev spora. Prav te prednosti notranjega mediatorja so obenem tudi njegove potencialne pomankljivosti, ker premočna vpetost v organizacijo lahko onemogoči potrebno nepristranost in nevpletenost. Nasprotno je pri zunanjem mediatorju – prednost njegove objektivnosti in nepristranosti bo potrebno pretehtati glede na njegovo nepoznavanje organizacije, njej lastnih procesov, kulture in okoliščin problema/spora. Mogoče je potrebno premisliti o inovativnih rešitvah te dileme – kot je npr. ugotovila neka organizacija v Sloveniji in vlogo obudsmena (ki opravlja funkcijo notranjega mediatorja) dodelila upokojeni sodelavki. Upokojeni delavci združujejo prednosti notranjih in zunanjih mediatorjev – dobro poznajo organizacijo, so pa iz nje v sedANJI vlogi verjetno zadosti oddaljeni, da jim to daje potrebno neodvisnost in tudi nepristranost.

Uspešnost postopka mediacije je v veliki meri odvisna od uspešnosti mediatorja, da s svojim delovanjem omogoči in podpre sprte strani v sooblikovanju rešitev. Zaradi tega mediator mora imeti nekatere **osebnostne lastnosti** (npr. razvito empatijo in čustveno inteligenco), spretnosti (npr. poslušanja in razumevanja ter povzemanja misli drugih) in znanja, ki jih lahko pridobi z izobraževanjem in usposabljanjem. Zelo pomembno je, da so mediatorji deležni kvalitetnega **usposabljanja**, pri čemer mora biti program usposabljanja in izobraževanja prilagojen mediaciji v delovnem okolju. Splošen, bazični program izobraževanja ne zadostuje. V Sloveniji je trenutno najbolj primerno in tudi preverjeno izobraževanje, ki ga organizira **Društvo mediatorjev Slovenije** (DMS). Člani društva so praktično vsi, ki se aktivno ukvarjajo z mediacijo v Sloveniji. Društvo je sprejelo etični kodeks, ima disciplinsko komisijo in etično komisijo, kar je pogoj za izpolnitev evropskih meril. Predsednica društva je ga. Gordana Ristin višja sodnica svetnica Višjega sodišča v Ljubljani.

Program izobraževanja je usklajen s smernicami Sveta Evrope (Priporočila Sveta Evrope (CEPEJ 2007/14), izvajajo ga v Angliji in ZDA izobraženi trenerji-predavatelji, ki so uspešno izvedli veliko izobraževanj, v lanskem letu tudi izobraževanje za sodnike Delovnih in socialnih sodišč, kjer se je začelo uvajanje mediacije, ki je pridružena sodišču. Društvo prilagodi program izobraževanja ob upoštevanju gornjih smernic specifičnim željam in potrebam naročnika.

Trajanje izobraževanja je 50 ur (oz. 63 šolskih ur), cena pa je 550.-EUR na osebo + DDV.

DMS zagotavlja tudi napredne treninge in vsakomesečno supervizijo za mediatorje, torej nadzor, mentorstvo in nadaljnje strokovno izobraževanje.

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

- Osnovna načela in namen mediacije
- Etika in drža mediatorja
- Faze mediacijskega postopka
- Tradicija poravnavanja sporov in mediacije
- Primernost zadeve, struktura in potek mediacije,
- Veščine in tehnike komuniciranja in poravnavanja



- Ustrezno število iger vlog in drugih praktičnih vaj
- Posebnosti mediacije v delovnih sporih.

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

- Alternativno reševanje sporov (splošno)
- Pravne podlage ARS v Sloveniji in pravu EU
- Temeljna načela mediacijskega postopka
- Faze mediacijskega postopka
- Prikaz nekaj osnovnih tehnik, ki jih uporablja mediator.

5.5 Predstavitev koncepta in modela mediacije v organizaciji

Za uspešnost uvedbe mediacije kot oblike reševanja sporov je nujno, da sta o njenem uvajanju sporazumna delodajalec (vodstvo) in sindikat. **Sodelovanje in podpora delodajalca**, ki lahko mediacijske postopke podpre finančno kot tudi z zagotavljanjem časa in prostora za mediacijo, je ključno za implementacijo mediacije v organizaciji. Pri oceni stroškov mediacije je, razen stroškov izobraževanja mediatorjev (in drugih aktivnih članov zadolženih za postopke mediacije v organizaciji), in najemanja zunanjih mediatorjev potrebno upoštevati tudi stroške časa, ki bo v organizaciji namenjen promociji, organizaciji in poteku mediacijskih postopkov. Pri oceni pa je potrebno upoštevati tudi neposredne in posredne koristi (tudi finančne) od uspešno opravljenih mediacijskih postopkov in konsenzualnem načinu reševanja sporov in problemov.

Vloga sindikata je pa ključna pri:

- promoviranju mediacije kot načina reševanja sporov na delovnem mestu v podjetjih, v katerih deluje, tako med delavci kot med menedžmentom,
- predlaganju primerne umestitve ureditve mediacije v akte podjetja in
- zagotavljanju primerno usposobljenih mediatorjev, ki bodo na razpolago, če se bosta obe strani strinjali z rešitvijo spora s pomočjo mediacijskega postopka.

V organizaciji je ob uvajanju mediacijskih mehanizmov in postopkov **nujna obširna predstavitev** koncepta in modela mediacije. Pomembno je, da vsi dobro poznajo posebnosti reševanja sporov z mediacijo: zagotovilo prostovoljnosti, odgovornost za rešitev, ki je interesu vseh udeleženih namesto iskanja krivde; varovanje zaupnosti in dostojanstva udeleženih v procesu, čas za proces učenja, vlogo mediatorja. Če je obširna predstavitev mediacije zastavljena tako, da se je udeležijo vsi, ne glede na status in delovno mesto, je to pomembno sporočilo o odprtosti modela za vse in enakopravnosti vseh uporabnikov, ki se odločijo za to obliko reševanja sporov. Predlagamo, da so predstavitve organizirane za vodstvo in delavce skupaj, saj je to skupen projekt.

V obširni predstavitvi je pomembno, da se koncept mediacije umesti med druge zagotovljene oblike varovanja pravic delavcev, tako, da lahko odločijo in izberejo obliko pomoči, ki se jim zdi ustrezna.

Primer strukture predstavitvenega materiala za mediacijo:



Predstavitev mediacija v organizaciji Medijatorka

1. Kaj je mediacija?
Definicija in prednosti (mirno in hitro reševanje problemov/sporov; ustvarjanje boljšega delovnega okolja) ter potrebni pogoji
2. Organizacijske vrednote Medijatorke
3. Kdaj lahko uporabimo mediacijo?
4. Postopek mediacije
 - a. Načela mediacije
 - b. Pobuda, udeleženci in vloge pri mediaciji
 - c. Stroški mediacije
5. Mediator
 - a. Potrebna znanja in spretnosti
 - b. Notranji/zunanji
6. Zaupnik za enake možnosti
 - a. Potrebna znanja in spretnosti
7. Kaj smo že uporabljali, nismo pa imenovali mediacija?
 - a. Primeri dobrih organizacijskih praks
 - b. Obstoječi postopki, vloge in postopki, ki vsebujejo sestavine ali principe mediacije

6. Literatura

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Mediation: An employer's guide (www.cipd.co.uk)

Černelič, Tatjana. 2004. Alternativni načini reševanja delovnih sporov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta. Dostopno preko <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/cernelic312.pdf>.

Doherty ,N in Guyler ,M. 2008. The essential guide to workplace mediation&conflict resolution.

Kazenski zakonik (KZ-1). Ur. l. RS 55/08.

Milanovič, Irena, 2008. Mediacija ali kako po mirni poti reševati delovnopravne spore v dejavnosti bančništva Slovenije. Ljubljana: Sindikat bančništva Slovenije. Dostopno prek: http://www.sbs.si/Knjiznica/Mediacija_brosura.pdf.

Novak, Janez. 2004. Delovni spori. Ljubljana: GV Založba.

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR). Ur. l. RS 42/02, 103/07.

Zakon o prekrških (ZP-1). Ur. l. RS. 7/03.



Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ). Ur. l. RS 56/2008.

Zakon o arbitraži (ZArbit). Ur. l. RS 45/08.

Zakon o pravnem postopku (ZPP). Ur. l. RS 26/99.

Zakon o delovnih in socialnih sodiščih (ZDSS-1). Ur. l. RS 2/04.

Ustava Republike Slovenije (URS). Ur. l. RS 33/91.

Raziskovalna skupina:

Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, izr. prof. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani (vodja raziskovalne skupine)

Dr. Nevenka Černigoj Sadar, red. prof., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani

Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, red. prof., Fakulteta za socialno delo Univerze v Ljubljani

Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani

Andrej Razdrih, mediator in član Upravnega odbora Društva mediatorjev Slovenije

Ana Srebre, absolventka, Fakulteta za družbene vede