

SMJERNICE



**Model za medijaciju – alati za postizanje
jednakih mogućnosti na tržištu radne snage**






Zveza Svobodnih Sindikatov Slovenije

Ljubljana, 2009



SMJERNICE

Model za medijaciju – alati za postizanje jednakih mogućnosti na tržištu radne snage

1. Uvod

Na osnovu zakonodavnog okvira i iskustava s medijacijama u Sloveniji, iskustava u drugim državama te glede na rezultate istraživanja, koje smo izvršili u slovenskim organizacijama u godini 2008/2009 oblikovali smo smjernice za primjenu medijacije kao načina rješavanja sporova i alata za postizanje jednakih mogućnosti na tržištu radne snage u Sloveniji.

Medijacija kao miran način rješavanja sporova temelji se na **principima ravnopravnosti i međusobnog poštovanja** zavađenih strana. Utemeljena je na načinu komuniciranja i traženja rješenja, koji je u skladu s principima poštovanja različitosti i osiguranja sigurnog, nediskriminirajućeg djelovanja okoline.

U slovenskim poduzećima medijacija još nije prisutna kao posebno oblikovan postupak/način rješavanja sporova ili problema vezanih za diskriminaciju ili radne sporove. U nekim radnim okolinama već postoje elementi medijacijskih postupaka (npr. rješavanje problema pomoću razgovora, posredovanje nadređenih i/ili sindikalnih predstavnika između zavađenih strana). Mislimo, da je kod oblikovanja **novih i inovativnih mehanizama sindikalnog djelovanja**, koji imaju za cilj pomagati uspostavu nediskriminirajućih uvjeta zapošljavanja i rada, razumno razmisliti o tome, kako ostvariti **organizacionu okolinu, koja će omogućiti postupke medijacije**. Pri tome je moguće koristiti već postojeća dobra iskustva i graditi organizacionu okolinu, za koju će biti značajna **kultura povjerenja** – zajednički prihvaćene vrijednosti i pravila ponašanja i djelovanja članova i članica organizacije, na osnovu kojih se osjećaju sigurnima i poštovanima. U takvoj sredini zaposlenici vjeruju suradnicima i nadređenima, a organizaciju ocjenjuju kao pravednu. U organizacijama je potrebno upotrijebiti cjeloviti pristup izgradnji povjerenja - uzeti u obzir različite razine i sudionike i oblikovati odgovarajući okvir, koji će jamčiti organizacijsku pravednost (proceduralno i distribucijsko – pravičnost sistema odlučivanja i pravičnost diobe izvora i nagrada) i organizacijsku potporu (uvažavanje zaposlenika i njihovog rada i skrb za njihovo blagostanje).

Izgradnja kulture povjerenja već će sama po sebi djelovati preventivno u smislu sprečavanja problema i sporova. Ako usprkos tome dođe do problema/sporova, potrebno je u organizacijama jasno definirati **načela, postupke i organizacijske uloge** potrebne za izvođenje medijacije i o tome primjereno informirati sve članove organizacije.



2. Organizacijska okolina primjerena za uvođenje medijacije

- Postavljanje principa ravnopravnosti i problema povezanih s različitim oblicima diskriminacije na dnevni red i garantiranje potpore zaposlenicima/žrtvama kod prevladavanju problema (informiranje, savjetovanje, potpora, povjerenik za jednake mogućnosti i drugi mehanizmi opunomoćenosti zaposlenih)
- Osvješćivanje o mogućnostima sprečavanja i mirnog rješavanja problema i sporova te o šteti za pojedince i organizaciju, ako se problemi i sporovi ne rješavaju odnosno rješavaju neprikladno (fluktuacija, apsentizam, prezentizam, zdravstvene ozljede, poslovne štete, umanjen ugled poslodavca)
- Uspostavljanje kulture povjerenja i korištenje medijacije, odnosno principa mirnog rješavanja problema/sporova u njihovim različitim fazama.

Otkrivanje i rasprava problema vezanih uz diskriminaciju u vrlo ranim fazama može imati **preventivne učinke** – neki put spriječi neprikladne odazive na probleme (izbjegavanje, bijeg), stupnjevanje problema i sporova i/odnosno njihovo neodgovarajuće rješavanje. Problemi/sporovi u organizaciji razvijaju se kroz nekoliko faza, koje su prikazane u tabeli 1 dolje.

Tabela 1: Faze i znaci problema/sporova u organizaciji

Faze spora/problema	Znaci, postupci
Početak	Problemi: osjećaj diskriminacije, onemogućeno djelovanje, osjećaj nepovjerenja, teškoće pri radu Sporovi: nekompatibilni ciljevi, otvoren ili prikriven spor, izbjegavanje spora, prvi znaci otežane komunikacije, teškoće pri radu i sudjelovanju
Stupnjevanje	napeti odnosi, polarizacija stajališta, konfrontacija, traženje saveznika,
Kulminacija/blokada	Višak konflikta, optuživanje, prekid komunikacije, odstupanje, napuštanje organizacije, službena žalba, tužba/postupak na sudu
Traženje zaključaka/ishoda	Svjesnost o potrebi za rješenjem
Zajedničko ili samostalno traženje rješenja	Sudjelovanje i postizanje konsenzusa ili nastavljanje prije započetog djelovanja

Izvor: priređeno prema ideji iz priručnika za medijaciju Chartered Institute of Personnel and Development (www.cipd.co.uk)



Mnogi **problemi vezani za diskriminaciju na osnovu spola ili drugih osobnih karakteristika (starost, nacionalna pripadnost ili spolna orijentacija)** ne razviju se u spor zbog toga, jer žrtve diskriminacije smatraju da javna rasprava problema ne bi donijela rješenja, odnosno možda bi i pogoršala stanje. U takvim primjerima žrtve rješavaju problem s povlačenjem – potisnu spor, izbjegavaju situacije/osobe, koje uzrokuju problem, češće su odsutne ili čak napuste organizaciju. U velikoj mjeri to naprave zbog osjećaja nemoći i pomanjkanja potpore. Neke organizacijske probleme (npr. slabu organizaciju rada) vide kao osobne (npr. usklađivanje rada i obiteljskog života) i osjećaju se odgovornim za njihovo rješavanje bez da bi pri tome očekivale organizacijsku potporu ili pomoć. Takovo djelovanje lako ima brojne negativne posljedice za žrtvu i za organizacijsku okolinu. Problemi koji se ne rješavaju lako pridonose frustraciji, stresu i slabijem radu zaposlenika. U tim primjerima bi odgovarajuća potpora zaposlenicima pomogla rješavanju problema. Zaposlenici bi trebali imati odgovarajuće informacije (npr. informacije na internetu, tematske informativne brošure, osobe iz sindikata ili vodstva, koje bi bile spremne proslijediti informacije), mogućnost razgovora ili savjetovanja s osobom od povjerenja (npr. izabranim povjerenikom zaposlenika, predstnikom rukovodstva zaduženim za jednake mogućnosti ili drugu osobu), koja će moći prema potrebi predlagati medijacijski postupak rješavanja spora/problema.

V nekim primjerima ti problemi **eskaliraju u sporove unutar organizacije** – između zaposlenika, između zaposlenika i nadređenih, sa strankama. Komunikacija u radnoj sredini postane napeta, sredina postaje neugodna i neodgovarajuća za rad kako za učesnike spora tako i za ostale članove organizacije. Problemi, koji eskaliraju mogu se rješavati **s tužbama i dugotrajnim postupcima na sudu**, mogu postati i predmetom rasprave u medijima. Također i u tim primjerima bi dobrodošlo stvaranje okoline za koju je značajna otvorena i učitiva komunikacija, dostupnost informacijama i postojanje mehanizama za rješavanje napetosti, problema i sporova. Značajan uvjet za povjerenje u osnovnu organizacijsku kulturu je određivanje i prihvaćanje **zajedničkih normi i vrijednosti**. U tom cilju potrebno je u organizaciji razmisliti o dokumentima, u kojima će biti eksplicitno napisano, koje vrijednosti su konsenzualno (npr. na zboru radnika ili slično) prihvaćene kao osnova organizacijske kulture (npr. poštovanje različitosti, ravnopravnost svih u organizaciji bez obzira na posebne okolnosti, odsutnost svih oblika diskriminacije). Vrlo je značajno i to, da sa svim prihvaćenim vrijednostima budu svi upoznati, da se to prihvati i poštuje. U tu svrhu potrebno je redovito upozoravati na postojanje prihvaćenih vrijednosti (npr. s aktivnostima vezanim za postizanje ciljeva vezanih na vrijednosti – smanjivanje razlika u plaćama između oba spola, odluke za lakše usklađivanje rada i obiteljskog života i informiranje o rezultatima tih aktivnosti; s predstavljanjem organizacijskih vrijednosti pri uvođenju novo zaposlenih u organizaciju). Pomoću nedvosmislenih priopćenja zaposlenici se osvješćuju te se smanjuju mogućnosti koje bi dovele do problema i sporova povezanih s diskriminacijom na osnovu spola (ili drugih privatnih okolnosti), zbog neznanja i neinformiranosti. Zajedničko prihvaćene norme



obvezuju rukovodstvo organizacije da stvori uvjete, oblikuje pravila, mehanizme i postupke, koji će omogućiti ostvarivanje prihvaćenih vrijednosti. U tome sindikat može biti aktivni partner rukovodstvu, može davati poticaje i sudjelovati u stvaranju rješenja.

Problemi povezani s absentizmom, smanjivanjem radne efikasnosti i organizacijski sporovi mogu za organizaciju imati negativne posljedice: smanjenu radnu efikasnost. Sporovi unutar organizacije mogu imati za organizaciju negativne posljedice: slabije poslovne rezultate, materijalne i druge troškove (smanjen ugled u javnosti), koje pretrpi organizacija zbog sudskih postupaka. Stoga je za očekivati da će se rukovodstvo organizacije zainteresirati za stvaranje odgovarajuće organizacione kulture koja će te probleme sprečavati ili za mehanizme koji će ih najučinkovitije rješavati. Pri tome sindikat može odigrati značajnu ulogu. Sindikat može svoje osnovno poslanstvo - zaštitu interesa zaposlenih - ostvarivati na novi način - kroz aktivnosti mijenjanja organizacijske kulture. Razdoblje ekonomске krize može dodatno zaoštiti probleme vezane na diskriminaciju i neodgovarajuće načine njihovog rješavanja (u razdoblju sve veće nezaposlenosti zaposlenici će biti još manje spremni isticati se). Zato je tim više značajno da se u organizacijama stvara kultura povjerenja kao odgovarajući okvir za mirno i na principima ravnopravnosti baziranog rješavanja problema i sporova.

Tabela 2. Primjeri problema/sporova povezanih s diskriminacijom i njihovo rješavanje

Primjer spora/problema glede diskriminacije/ nejednakih mogućnosti	Neodgovarajući odgovor/način rješavanja	Što može pomoći kod otklanjanju sporova/problema?	Što može učiniti sindikat?
Razlike u plaćama po spolu	O problemu se ne raspravlja, jer nema službene informacije i žrtve često vjeruju, da do razlika dolazi iz objektivnih i nediskriminatorskih razloga; žrtva smatra, da nema pravo na informacije; žrtva smatra, da	Obaviještenost svih učesnika Transparentnost kriterija i postupaka zapošljavanja, nagrađivanja i napredovanja Odluka organizacije, da problemu posveti pozornost i da ga riješi	Informira o razlozima i oblicima diskriminacije po spolu Sudjeluje s poslodavcem kod planiranja i izvođenja projekta namijenjenog otklanjanju platnih razlika Predlaže poslodavcu praćenje podataka o plaćama po spolu



	razlika u plaćama odražava manju kvalitetu njezinog rada.		
Onemogućeno uspješno usklađivanje rada i obiteljskog života	Zaposlenik-ca vidi problem kao privatni problem, za koji mora preuzeti odgovornost i sama traži odgovore	Elastičnost vremenske i prostorne organizacije rada Razumijevajuća okolina /nadređeni	U sudjelovanju s poslodavcem oblikuje programe/projekte za lakše usklađivanje rada i obiteljskog života npr. pridobivanje certifikata za "Poduzeće koje vodi računa o obitelji" Potiče takozvana »mala rješenja« (dogovori u radnim skupinama o rješavanju problema /napetosti, lakše obavljanje rada)
Diskriminacija zbog spola ili spolne usmjerenosti kod zapošljavanja i napredovanja ili Spolno uznemirivanje ili Diskriminacija na osnovi starosti, nacionalne ili vjerske pripadnosti, spolne usmjerenosti, radnog statusa	Žrtva zbog straha od izlaganja, nerazumijevanja okoline ne progovori o problemu; povlači se; ne komunicira; napušta organizaciju Zlostavljač nastavlja s neprimjerenum ponašanjem.	Informiranost o pravu na jednake rasprave, zakonodavstvu i postupke; Stvaranje nediskriminatorne, sigurne okoline organizacije koja poštuje različitosti	Osvješćivanje o postojanju diskriminacije i savjetovanje kod primjera diskriminacije Poticanje obrazovanja o diskriminaciji i načinima njenog oticanja Predlaganje novih organizacionih uloga – npr. povjerenik za jednake mogućnosti (osobe, koja bi pružala zaposlenima informacije, potporu, poslušala ih ili po potrebi bila u ulozi medijatora) ili organizacijskih dokumenata (npr. dokument o vrijednostima organizacije)



3. Primjerenost medijacije za rješavanje radnih sporova i problema/sporova vezanih za diskriminaciju

- Kad medijacija ima smisla obzirom na osobine sudionika?
- Kad medijacija nije opravdana (kazneni postupci, kogentna prava)?
- Kako spor mora biti zaoštren, da je medijacija opravdana?
- Primjerenost medijacije u sporovima s trećim osobama (kupcima, strankama i drugim osobama)?
- Da li je moguća medijacija između skupina zaposlenih i ne isključivo između pojedinaca?

Medijaciju možemo upotrijebiti za sporove između suradnika na istom hijerarhijskom nivou i također za sporove između zaposlenika i njihovih prepostavljenih. Iznimno je možemo upotrijebiti također za rješavanje sporova između radnih skupina ali i između sindikata ili zaposlenicima na jednoj strani i menadžmentom na drugoj strani. U slovenskim organizacijama smo otkrili postupke, kod kojih nadređeni uspješno obavljaju ulogu neformalnih medijatora u rješavanju sporova između zaposlenika i stranaka.

U principu medijaciju, kako smo spomenuli prije, možemo upotrijebiti u bilo kojoj fazi spora, stoga je dobro da ju upotrijebimo čim prije, prije nego što spor jako eskalira ili čak kao način prevencije spora. Medijaciju možemo upotrijebiti i tad kad smo spor već riješili na formalan način, da opet uspostavimo odgovarajuće međusobne odnose između prije zavađenih strana.

Medijacija je primjerena za rješavanje različitih sporova, na primjer: kod narušenih međusobnih odnosa, kod pogrešnih interpretacija verbalnih poruka i poruka ponašanja, osobnih sukoba, komunikacijskih problema, zlostavljanja i šikaniranja. Naime može se dogoditi da se određena ponašanja prepoznaju kao diskriminatorna, zlostavljačka ili bez poštovanja, iako njihova namjera nije bila takova. I u tom primjeru medijacija može pomoći oštećenom, da vidi perspektivu druge osobe i da druga strana vidi kako njihovo ponašanje pogađa suradnika / suradnicu. Naravno, to vrijedi jedino u primjeru da takovo ponašanje nakon određenog razdoblja medijacije prestane. U suprotnom primjeru mora medijator savjetovati druge oblike rješavanja problema / spora. Ipak u tom primjeru zbog povjerljivosti postupka medijacije, ne smije ništa otkriti o izvršenim pokusima i iskustvu drugoj osobi. Potrebno je naglasiti da je u ozbiljnim primjerima uznemirivanja i kod jasnih primjera diskriminacije i kršenja kogentnih prava radnika bolje upotrijebiti formalne postupke rješavanja problema / sporova.

Medijacija je primjerena također i tada kad je intervencija menadžera možda pristrana, odnosno da njegova pozicija ne dopušta primjerno rješavanje spora i naravno u primjeru,



kad menadžer nema dovoljno vještina, da bi lako upravljao sporovima ali i s intenzivnim osjećajima drugih.

U nekim organizacijama medijacija je omogućena kao dio disciplinskih i žalbenih postupaka. Iako je medijacija češće prepoznata kao odgovarajući oblik rane intervencije u sporovima, može se također upotrebljavati u primjerima kad želimo uspostaviti primjerene odnose između članova, koji su već završili disciplinski postupak.

Medijacija je posebno primjerena kod upravljanja s različitostima, jer može pomoći kod poboljšanja međusobnih odnosa kao i kod ostvarivanja optimalnih uvjeta za razvoj karijera i poticanje radne uspješnosti.

Postoje situacije u kojima medijacija nije najprimjerena, ipak jer to često nije posve jasno, o tome odlučuje medijator odnosno osoba / institucija koja nadzire medijacijski proces. Sigurno nije primjereni upotrebljavati medijaciju kao zamjenu za potrebne postupke, procese i žalbe u organizaciji (na primjer zamjena za odgovarajuće komuniciranje u organizaciji, kao zamjena za menadžerski rad i odgovornost, u primjeru kad oštećena osoba koja se osjeća diskriminiranom ili uznemirivanom zahtjeva dublje istraživanje ili sudski proces.

Za uspješan način korištenja medijacije potrebna je evaluacija u hodu njenih učinaka, kako sa stanovišta organizacije, tako i oštećenih učesnika. Preduvjet za uspjeh je da su zaposlenici, menadžeri i predstavnici sindikata svjesni da je to jedna između opcija rješavanja sporova. Sindikati imaju pri tom značajnu ulogu, jer daju medijacijskom procesu kredibilitet i uspostavljaju povjerenje među zaposlenicima.

Medijaciju ne smijemo prihvati s željom da će ona brzo riješiti problem spolne diskriminacije; njezine prednosti moraju biti odgovarajuće prihvate i ocijenjene od strane svih koji će je upotrebljavati, moraju biti osigurani odgovarajući kadrovski, financijski i vremenski izvori za njezino stvarno ostvarivanje.



4. Načela i postupak medijacije

NAČELA

- Dobrovoljnost
- Ravnopravnost i autonomija učesnika i nepristranost medijatora
- Brzina
- Neformalnost
- Povjerljivost

POSTUPAK

- Faze i tijek medijacije
- Pravila, procedure i upoznavanje
- Medijator – unutarnji ili vanjski ? Gdje ćemo naći medijatora? Izobrazba medijatora
- Troškovi medijacije

4.1 Načela medijacije

U Sloveniji trenutačno postoji samo jedna zakonska pravna osnova koja uređuje područja medijacije i to je **Zakon o medijaciji** u građanskim i gospodarskim poslovima (ZMCGZ), koji je stupio na snagu 21.6.2008 i odredio medijaciju kao »postupak, u kojem stranke dobrovoljno uz pomoć neutralne treće osobe (medijatora) pokušavaju postići mirno rješenje spora, koji potiče iz, ili je u vezi s ugovornim ili drugim pravnim odnosima, bez obzira na to da li se za taj postupak upotrebljava izraz medijacija, koncilijacija, pomirenje, posredovanje u sporu ili drugi sličan izraz«. Zakon određuje također i **opća načela** medijacijskog postupka:

- Dobrovoljnost
- Jednaki postupak za stranke
- Autonomija stranaka
- Povjerljivost postupka
- Nepristranost medijatora.

Medijacijski postupak mora stvoriti **prostor povjerenja** – žrtva ili oštećene /posvađane strane moraju prepoznati postupak i nadležne osobe, kao osobe vrijedne povjerenja.

Medijacija je proces, u kome u rješavanju spora sudjeluju **jenakopravni i odgovorni partneri**, koji su s povjerenjem i dobrovoljno prihvatili pomoć medijatora, kako bi na osnovu vlastitih sposobnosti za dijalog i sudjelovanje oblikovali prihvatljivo trajno rješenje spora. Odgovornost za rješenje je na učesnicima, medijator je odgovoran za proces; u procesu se jača sposobnost za dijalog i sudjelovanje i odgovornost za takovo rješenje koje je prihvatljivo za sve i donosi pobjedu svima koji sudjeluju u medijaciji. U okviru toga moguće je shvatiti također i **emancipatorni potencijal postupaka medijacije** u smislu djelovanja na otklanjanju



nejednakopravnosti, jer je radnik koji je svjestan svojih prava i opunomoćen, da na kršenje svojih prava djelotvorno reagira u poduzeću u kome radi, te može postati predlagatelj i subjekt postupka medijacije.

Načela **brzine i neformalnosti** dopuštaju rješenja, s kojima učesnici izbjegavaju dugotrajne birokratske postupke – objasne moguće nerazumijevanje i spriječe spor ili nađu »malo rješenje« - ad hoc rješenje problema (npr. razgovor koji otkloni napetosti i omogući nastavak sudjelovanja; nacrt zamjena/odmora, odmora/odsutnosti, koji je u skladu s organizacijskim pravilima te ipak omogućava veću fleksibilnost roditeljima male djece ili osobama s drugim obvezama skrbništva; radionica o stereotipima u vezi spolova ili spolne usmjerenosti, organizirana u dijelu organizacije, u kojem postoji sumnja ili se je već dogodila diskriminacija na tim osnovama).

4.2 Postupak medijacije

Kod uvođenja postupaka medijacije u radnu okolinu, u organizaciji je potrebno odgovoriti na slijedeća **pitanja** (prema Dohtery in Guyler, 2008):

- Tko će vršiti medijaciju?
- Da li će biti angažiran unutarnji ili vanjski medijator (ili oba)?
- Gdje ćemo naći vanjske medijatore?
- Kako izabrati unutarnje medijatore među svojim suradnicima (kriterij izbora i postupak)?
- Kakvo osposobljavanje trebaju unutarnji medijatori?
- Kakvu potporu i pomoć će imati vanjski medijatori?
- Kako će djelovati medijacijska služba (ako će s obzirom na potrebe biti organizirana)?
- Kako promovirati medijaciju po organizaciji, kako bi je upoznao svaki radnik / član organizacije.

Tijek medijacije možemo razdijeliti u tri faze (priprema medijacije, medijacija i faza nakon medijacije).

A) Uvodne formalnosti

- početna žalba ili prijedlog za medijaciju,
- menadžer, kadrovski stručnjak ili druga osoba, koja je u organizaciji zadužena za postupak medijacije razgovara s obje stranke, kako bi dobila njihovu suglasnost za medijaciju,
- izabere se medijator, bilo unutarnji bilo vanjski,
- strane prime medijatorovu obavijest, kojom ih on upozna sa sadržajem postupka medijacije, tako da mogu znati što mogu očekivati,
- sporazumno je određen datum medijacije.



B) Medijacija

- Medijator nastupa i ima odvojene uvodne susrete s obim strankama,
- Slijedeći susret je s obim strankama, gdje medijator u strukturiranom postupku vodi obje stranke potpisivanju zajednički oblikovanog sporazuma,
- Sporazumno se odredi slijedeći datum, kad se stranke i medijator ponovno sastanu, kako bi pregledali i provjerili izvršenje potписанog sporazuma. Tim sastankom uloga medijatora prestane.

C) Po završetku medijacije

- Stranke se moraju pridržavati odluka sporazuma, koje su same izgradile,
- Ako nastanu novi problemi, moguća je ponovna medijacija ili drugi način za rješavanje predmeta.

Radna okolina mora kod medijacije osigurati sve oblike savjetovanja, sindikalnog zastupanja, pravnu pomoć i sva prava koja radniku daje zakonodavstvo. U tu strukturu spada također i potreba da se vodeći radnici i menadžeri bolje obrazuju u metodama komuniciranja sa zaposlenicima, u poštovanju prava zaposlenika i u konstruktivnom rješavanju sporova. Medijacija je vrlo dobar izbor, ali jedino ako su radniku zagarantirani i svi **drugi putevi za priznavanje prava**. U primjeru neuspjele medijacije ostaju oštećenom na raspolaganju svi drugi pravni putovi (prije svega mogućnost sudskog postupka). Kod tog je značajno da postupak medijacije u skladu s čl. 17 ZMCGZ prekida rok zastare za pokretanje sudskog postupka.

Sam postupak medijacije (B) može biti različito strukturiran, u Engleskoj je najpoznatija tzv. **6 stupanska medijacija**, koju je oblikovala poznata engleska medijatorica u radnim sporovima Nora Doherty i koja je u biti sinteza različitih pristupa.

Šestostupanjski model medijacije prvo predviđa jedan odvojeni sastanak medijatora sa svakom strankom, a na slijedećem - zajedničkom sastanku preporučuje se voditi računa o slijedećim koracima:

1. Predstavljanje svrhe medijacije i određivanje osnovnih pravila
2. Stranke opišu problem, svaka iz svoje perspektive, medijator bilježi bitne okolnosti
3. Odlučivanje o biti spora i diskusija o tome
4. Medijator pobuđuje međusobno razumijevanje stranaka, prevladavanje i verbalizaciju osjećaja i uspostavi između njih direktnu komunikaciju
5. Skupljanje korisnih ideja i prijedloga za sporazum
6. Potpis sporazumno postignutog dogovora.



Ti stupnjevi predstavljaju samo okvir, koji je fleksibilan i promjenljiv, kao što je i sama medijacija. Medijator mora slijediti potrebe procesa traženja rješenja, koji se odvija između sudionika medijacije.

4.3 Medijator: izbor i obrazovanje

Prilikom odluke za izbor **unutarnjeg ili vanjskog medijatora** argument u korist unutarnjem medijatoru biti će njegova involviranost u organizacijsku okolinu, razumijevanje konteksta problema/spora i poznavanje kako organizacije tako i sudionika spora. Upravo te prednosti unutarnjega medijatora su istovremeno i njegovi potencijalni nedostaci, jer pretjerana uključenost u organizaciju može onemogućiti potrebnu nepristranost i distanciranost. Suprotno je kod vanjskog medijatora – prednost njegove objektivnosti i nepristranosti trebati će se ocijeniti s obzirom na njegovo nepoznavanje organizacije, njenih procesa, njene kulture i okolnosti problema/spora. Možda je potrebno razmisliti o inovativnim rješenjima te dileme – kao što je npr. utvrdila neka organizacija u Sloveniji i ulogu ombudsmana (koji obavlja funkciju unutarnjeg medijatora) dodijelila umirovljenoj suradnici. Umirovljeni radnici udružuju prednosti unutarnjih i vanjskih medijatora – dobro poznaju organizaciju, ali su od nje u sadašnjoj ulozi vjerojatno dovoljno udaljeni, da im to daje potrebnu neovisnost i također nepristranost.

Uspješnost postupka medijacije je u velikoj mjeri ovisna o uspjehnosti medijatora, da svojim djelovanjem omogući i podupre zavađene strane u zajedničkom donošenju rješenja. Zbog toga medijator mora posjedovati neke **posebne osobine** (npr. razvijenu empatiju i osjećajnu inteligenciju), vještine (npr. slušanja i razumijevanja i rezimiranja mišljenja drugih) i znanja, koja lako dobije obrazovanjem i usavršavanjem. Vrlo je značajno da se medijatori kvalitetno **usavršavaju**, kod čega mora program usavršavanja i obrazovanja biti prilagođen medijaciji u radnoj okolini. Opći, osnovni program obrazovanja nije dovoljan. U Sloveniji je trenutačno najviše primjerno i također provjereno obrazovanje, koje organizira **Društvo medijatora Slovenije** (DMS). Članovi društva su praktično svi, koji se aktivno bave medijacijom u Sloveniji. Društvo je donijelo etički kodeks, ima disciplinsku komisiju i etičku komisiju, što je uvjet za ispunjavanje evropskih mjerila. Predsjednica društva je gđa. Gordana Ristin, viša sudska savjetnica kod Višeg suda u Ljubljani.

Program obrazovanja je usklađen sa smjernicama Vijeća Evrope (Preporuka Vijeća Evrope (CEPEJ 2007/14), izvode ga u Engleskoj i SAD obrazovani treneri-predavači, koji su uspješno izveli mnogo edukacija, prošle godine također i edukacije za suce radnih i socijalnih sudova, gdje se je počelo uvoditi medijaciju, koja je pridružena sudu. Društvo prilagodi program obrazovanja vodeći računa o gore navedenim smjernicama i specifičnim željama i potrebama naručitelja.



Trajanje obrazovanja je 50 sati (odnosno 63 školska sata), cijena je 550.-EUR po osobi + PDV. DMS osigurava također i napredne treninge i mjesecnu superviziju za medijatore, dakle nadzor, mentorstvo i kontinuirano strukovno obrazovanje.

Ključne osobine osnovnog obrazovanja za medijatore u radnim sporovima su slijedeće:

- Osnovna načela i cilj medijacije
- Etika i stav medijatora
- Faze mediacijskog postupka
- Tradicija izmirenja sporova i medijacije
- Primjerenoš posla, struktura i tijek medijacije
- Vještine i tehnike komuniciranja i izmirenja
- Odgovarajući broj igra uloga i drugih praktičnih vježba
- Posebnosti medijacije u radnim sporovima.

DMS može pripremiti prezentaciju medijacije općenito i vezano na posebnosti radnih sporova. Takova prezentacija bi trajala 8 sati (s odmorima) i sadržala bi :

- Alternativno rješavanje sporova (općenito)
- Pravne podloge ARS u Sloveniji i pravu EU
- Temeljna načela mediacijskog postupka
- Faze mediacijskega postupka
- Prikaz nekih osnovnih tehnik, koje upotrebljava medijator.

4.4 Predstavljanje koncepta i modela medijacije u organizaciji

Za uspješno uvođenje medijacije kao oblika rješavanja konflikta potrebno je, da su za njezino uvođenje sporazumno poslodavac (vodstvo) i sindikat. **Sudjelovanje i potpora poslodavca**, koji može mediacijske postupke poduprijeti finansijski kao i osiguranjem vremena i prostora za medijaciju, ključno je za implementaciju medijacije u organizaciji. Kod ocjenjivanja troškova medijacije je, osim troškova obrazovanja medijatora (i drugih aktivnih članova zaduženih za postupke medijacije u organizaciji), i zaposlenja vanjskih medijatora potrebno voditi računa o troškovima vremena koje će u organizaciji biti namijenjeno promociji, organizaciji i trajanju mediacijskih postupaka. Kod ocjenjivanja potrebno je također uzeti u obzir neposredne i posredne koristi (također i finansijske) od uspješno obavljenih mediacijskih postupaka i konsenzualnog rješavanja sporova i problema.

Uloga sindikata je bitna kod:

- promoviranja medijacije kao načina za rješavanje sporova na radnom mjestu u poduzećima, u kojima djeluje, kako između radnika tako i između menadžmenta,
- predlaganja primjereno uvođenja uređene medijacije u akte poduzeća i



- jamčenju primjерено educiranih medijatora koji će biti na raspolaganju, ako će se obje strane slagati s rješavanjem spora pomoću medijacijskog postupka.

U organizaciji je kod uvođenja medijacijskih mehanizama i postupaka **nužna opširna prezentacija** koncepta i modela medijacije. Značajno je, da su svi dobro upoznati s osobitostima rješavanja sporova s medijacijom: garancija dobrovoljnosti, odgovornosti za rješenje, koje je u interesu svih učesnika umjesto traženja krivice:

čuvanja tajnosti i dostojanstva učesnika u procesu, vrijeme za proces učenja, uloga medijatora. Ako je opširna prezentacija medijacije postavljena tako, da u njoj sudjeluju svi, bez obzira na status i radno mjesto, to će biti značajna poruka o otvorenosti modela za sve i jednakopravnosti svih korisnika, koji se odluče za taj oblik rješavanja sporova. Predlažemo da se prezentacije organizirane za vodstvo i radnike održe zajedno, jer je to zajednički projekt.

U opširnoj prezentaciji značajno je da se koncept medijacije smjesti među druge zajamčene oblike čuvanja prava radnika, tako da se mogu odlučiti i izabrati oblik pomoći koji im se čini prikladnim. Primjer strukture materijala za prezentaciju medijacije:

Predstavljanje medijacija u organizaciji Medijatorka

1. Što je medijacija?

Definicija i prednosti (mirno i brzo rješavanje problema/sporova; stvaranje bolje radne okoline) i potrebni uvjeti

2. Organizacijske vrijednosti Medijatorka

3. Kad možemo koristiti medijaciju?

4. Postupak medijacije

- a. Načela medijacije
- b. Pobuda, učesnici i uloge kod medijacije
- c. Troškovi medijacije

5. Medijator

- a. Potrebna znanja i vještine
- b. Unutarnji/vanjski

6. Povjerenik za jednake mogućnosti

7. Potrebna znanja i vještine

8. Što smo već upotrebljavali ali nismo imenovali medijacijom?

- a. Primjeri dobrih organizacijskih iskustava
- b. Postojeći postupci, uloge i postupci koji sadrže komponente ili principe



Smjernice pripremili :

Dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela, izvanredni prof. Fakulteta za društvene znanosti Univerziteta u Ljubljani

Andrej Razdrih, medijator i član Upravnog odbora Društva medijatora Slovenije

Dr. Nevenka Černigoj Sadar, red. prof., Fakulteta za društvene znanosti Univerziteta u Ljubljani

Dr. Gabi Čačinovič Vogrinčič, red. prof. , Fakulteta za socijalni rad Univerziteta u Ljubljani

Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakulteta za društvene znanosti Univerziteta u Ljubljani

Korištena literatura:

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

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





