MEDIACIJA

za reševanje sporov na delovnem mestu po mirni poti

PRIROČNIK

za usposabljanje delavskih zaupnikov za enake možnosti

MEDIACIJA

ZA REŠEVANJE SPOROV NA DELOVNEM MESTU PO MIRNI POTI

PRIROČNIK

ZA USPOSABLJANJE DELAVSKIH ZAUPNIKOV ZA ENAKE MOŽNOSTI

Pripravila: Lučka Böhm, Zveza svobodnih sindikatov Slovenije

Urednica: Lučka Böhm, izvršna sekretarka ZSSS za enake možnosti
Julij 2009

Priročnik je nastal julija 2009 kot rezultat evropskega projekta **"MODEL ZA MEDIJACIJO – orodje za doseganje enakopravnosti na trgu dela"** (http://mediacija.zsss.si/sl), ki je bil finančno podprt s strani Evropske komisije, proračunska postavka 04.03.03.02. in Zveze svobodnih sindikatov Slovenije.

Partnerji projekta so bili :
Nosilec projekta iz Slovenije: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) – www.zsss.si,
Mednarodni partnerji :

Avstrija: Österreichischer Gewerkschaftsbund (ÖGB), http://www.oegb.at/ ,
Združeno kraljestvo: Transport Salaried Staff's Association, TSSA - http://www.tssa.org.uk/ ,
Hrvaška: Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH) - http://www.sssh.hr/.

Za vsebino priročnika je odgovorna avtorica in v nobenem primeru ne izraža stališča Evropske unije.

POJASNILO: Izrazi delavec, član sindikata in delodajalec, zapisani v moški spolni slovnični obliki, so v priročniku uporabljeni kot nevtralni za ženske in za moške.

KAZALO:

1. KAJ JE MEDIACIJA 7

2. PREDNOSTI MEDIACIJE: MIRNO IN HITRO REŠEVANJE PROBLEMOV/SPOROV, USTVARJANJE BOLJŠEGA DELOVNEGA OKOLJA 8

3. MEDIACIJA OZIROMA MIRNO REŠEVANJE SPOROV V SLOVENSKEM DELOVNEM PRAVU 8

4. ALI V SLOVENSKIH DELOVNIH ORGANIZACIJAH ŽE POZNAMO MEDIACIJO 9

5. PRIMERI PROBLEMOV/SPOROV POVEZANIH Z DISKRIMINACIJO IN NJIHOVEGA REŠEVANJA. 10

6. PREGLED SEDANJIH NAČINOV REŠEVANJA SPOROV V SLOVENSKIH DELOVNIH ORGANIZACIJAH 11

7. PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV IN PROBLEMOV/SPOROV VEZANIH NA DISKRIMINACIJO 13

8. NAČELA IN POSTOPEK MEDIACIJE 15

9. IZBIRA MEDIATORJA IN NJEGOVO USPOSABLJANJE 18

10. PROMOCIJA KONCEPTA IN MODELA MEDIACIJE V ORGANIZACIJI 19

11. SINDIKALNI ZAUPNIK ZA ENAKE MOŽNOSTI 20

12. DELAVNICE ZA UDELEŽENCE USPOSABLJANJA 23

13. VIRI

PREDGOVOR:

Ta priročnik je v funkciji doseganja ciljev političnih dokumentov Evropske komisije in Zveze svobodnih sindikatov Slovenije na področju enakih možnosti v praksi na ravni posameznega delodajalca. Priročnik je pripravljen za uporabo v Sloveniji, vendar ga je mogoče zlahka prilagoditi za uporabo v drugih članicah EU in v državah kandidatkam.

★ **Sporočilo komisije Svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru i Odboru regij, COM(2006) 92, Bruselj, 1. 3. 2006**

Načrt za enakost med ženskami in moškimi (2006 – 2010) – citati:

»Ta načrt opisuje šest prednostnih področij za ukrepe EU glede enakosti med spoloma za obdobje 2006 2010: enaka ekonomska neodvisnost za ženske in moške; usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja enaka zastopanost pri odločanju; izkoreninjenje vseh oblik nasilja na podlagi spola; odprava stereotipo o spolih; spodbujanje enakosti med spoloma v zunanjih in razvojnih politikah.«

»Mnoge ženske so pridobile najvišjo stopnjo izobrazbe, vstopile na trg dela in sprejele pomembno vlog v javnem življenju. Vendar pa neenakost obstaja in lahko se širi, saj večja globalna gospodarsk konkurenca zahteva prožnejšo in mobilnejšo delovno silo. To lahko bolj vpliva na ženske, ki se moraj zaradi pomanjkanja prožne ureditve dela in skrbstvenih storitev ter obstoječih stereotipov o spolih i neenake delitve družinskih odgovornosti z moškimi pogosto odločati med otroki in kariero.«

»Napredek žensk, upoštevajoč tudi ključna področja za lizbonsko strategijo, kot so izobraževanje i raziskave, se ne odraža v celoti v položaju žensk na trgu dela. To je zapravljanje človeškega kapitala, ki s ga EU ne more privoščiti.«

★ **Načrt Zveze Svobodnih Sindikatov Slovenije (ZSSS) za enakost 2007 – 2011, resolucija 5. kongres ZSSS, 7. december 2007**

Opredelitev sindikalne politike enakih možnosti - citat:

»Sindikati, ki se povezujemo v ZSSS, sporočamo delavkam in delavcem, da smo delavska organizacija, bo uveljavljala načela enakih možnosti vseh kategorij zaposlenih tako na trgu dela kot tudi v last sindikalni organizaciji. Diskriminacija je vir socialne, gmotne in pravne neenakosti. Nasprotujem neposredni in posredni diskriminaciji glede na narodnost, raso ali etnično poreklo, spol, starševstv oziroma družinske obveznosti, invalidnost, vero ali prepričanje, starost, spolno usmerjenost ali drug osebno okoliščino, ki posameznika ovira pri uresničevanju temeljnih svoboščin.«

»Delovali bomo tako, da bo vsaki delavki ali delavcu zagotovljena enaka dostopnost do izobrazb poklica, zaposlitve in poklicnega napredovanja ter do socialne zaščite. Posebno skrb bomo namen najbolj ranljivim kategorijam delavcev. Organizacijo sindikata bomo prilagodili tako, da bomo različni kategorijam delavcev, kot so ženske, delavci v začasnih oblikah zaposlitve, mladi, invalidi, migranti drugi, omogočali, da uveljavljajo svoje specifične interese.«

UVOD

S tem priročnikom za usposabljanje delavskih zaupnikov za enake možnosti Zveza svobodnih sindikatov Slovenije (ZSSS) uresničuje resolucijo 5. kongresa ZSSS Načrt ZSSS za enakost 2007 – 2011. Usposabljanje novih specialistov za enake možnosti med sindikalnimi zaupniki bo potekalo istočasno s vzporednim projektom vzpostavitve novega Centra ZSSS za mediacijo pri delovnih sporih. V letih 2009 – 2010 ga bo izpeljala Pravna služba ZSSS v sodelovanju z Društvom mediatorjev Slovenije. Oba projekta pomenita odločilna koraka za uvedbo nove standardizirane storitve za člane sindikata: mediacijo kot obliko reševanja delovnih sporov po mirni poti.

Gre za uresničitev pobude odbora ZSSS za enake možnosti iz leta 2004. Ta svetovalni organ predsedstva ZSSS na področju enakih možnosti je takrat namreč ugotovil, da delavci pomoč pri razreševanju številnih stisk oziroma sporov v zvezi z neenakimi možnosti oziroma diskriminacijo na delovnem mestu pogosto iščejo pri specializiranih nevladnih organizacijah, saj jih želijo razrešiti brez stopnjevanja spora. To je bilo opozorilo, da je potrebno v ponudbo sindikalnemu članstvu vključiti tudi strokovno storitev za razreševanje delovnih sporov po mirni poti.

Sindikalni zaupniki, ki praviloma imajo visoke komunikacijske spretnosti ter razvit občutek za pravičnost in človekovo dostojanstvo, res že od nekdaj neformalno pomagajo pri razreševanju sporov po mirni poti. Od same ustanovitve v letu 1990 je ZSSS svojim članom zagotavljala pravno svetovanje in zastopanje v delovnih in socialnih sporih na delovnih in socialnem sodišču. Načrtovani Center ZSSS za mediacijo v delovnih in socialnih sporih bo s svojo regionalno mrežo centrov za promocijo, podprtih z kvalificiranimi strokovnjaki, pomembna nova dodatna storitev za člana sindikata. Center ZSSS za mediacijo naj bi zastavljene cilje dosegal v sodelovanju z mrežo sindikalnih zaupnikov pri delodajalcih, ki bodo zunanjega mediatorja priporočali pri tistih delovnih sporih, ki jim jih ne bo uspelo razrešiti na svoj neformalni način oziroma z notranjim mediatorjem.

Delodajalcem priporočamo, da naj kot pooblaščeno zaupanja vredno osebo za razreševanje sporov med zaposlenimi določijo sindikalnega zaupnika za enake možnosti. Je namreč zagotovo zaupanja vredna oseba, na katero se bodo brez strahu po pomoč in nasvet obračali delavci v zvezi s sicer (zamolčanimi) delovnimi spori zaradi neenakih možnosti in ki bodo pri delodajalcu promovirali mediacijo in tudi sicer preventivno delovali. Ta priročnik naj jim bo v pomoč pri usposabljanju za tako vlogo!

Tudi pri nas se uveljavlja spoznanje, da so (posebej zamolčani) delovni spori pogosto povezani prav z neenakimi možnostmi na delovnem mestu. Izraz spor v tem priročniku uporabljamo ne le za formalne spore ampak tudi za skrite stiske posameznika zaradi organizacije dela, ki ne upošteva njegovih potreb oziroma ga diskriminira. Posledice teh zamolčanih sporov so za delavca in delodajalca podobno škodljivi kot spori, ki so že izbruhnili: stres[1], nižja storilnost, beg v bolniško odsotnost z dela,

[1] Ekonomsko-socialni svet je 23. aprila 2008 potrdil uradni prevod okvirnega sporazuma o stresu v zvezi z delom, ki so ga evropski socialni partnerji podpisali 8. 10. 2004. Namen sporazuma je ozavestiti o tveganjih za zdravje delavcev zaradi stresa ter priskrbeti delodajalcem in delavcem ogrodje za prepoznavanje in preprečevanje ali reševanje problemov stresa v zvezi z delom. Sporazum stres definira kot stanje, ki ga spremlja fizično, psihično ali socialno slabo počutje ali disfunkcije, ki izvirajo iz občutka posameznika, da ne zmore izpolniti vsega, kar se od njega zahteva ali pričakuje.

fluktuacija in s tem izguba usposobljenih strokovnjakov za delodajalca ter nepotrebna prekinitev poklicne poti za delavca. Brez dvoma se tudi v Sloveniji tako kot v vsej Evropski uniji uveljavlja spoznanje tako sindikatov kot delodajalskih organizacij, da je v korist tako delavca kot delodajalca, da se ta škoda prepreči.

Mediacija se je v Sloveniji v zadnjih letih že uveljavila kot metoda reševanja sporov po mirni poti na številnih področjih, ne pa tudi na področju sporov na delovnem mestu. Center za mediacijo ZSSS bo torej v nujnem sodelovanju z delodajalskimi organizacijami projekt uvedbe mediacije v razreševanje delovnih sporov v Sloveniji.

Evropska komisija je v letu 2009 finančno podprla evropski projekt ZSSS "Model za medijacijo – orodje za doseganje enakopravnosti na trgu dela", ki je omogočil pridobitev novega znanja o mediaciji v delovnih sporih in s tem ta priročnik. Evropska komisija želi s podporo projektu ZSSS uresničevati svoje cilje na področju enakih možnosti, posebej enakih možnosti žensk na trgu dela, iz Načrta za enakost med ženskami in moškimi 2006–2010[2]. Mediacija naj zato postane učinkovito orodje med drugim zlasti za ustvarjanje pogojev za dejanske enake možnosti žensk na trgu dela in s tem za odpravljanje neposredne in posredne diskriminacije.

Zahvaljujemo se Evropski komisiji in mednarodnim sindikalnim partnerjem projekta, ki so nam posredovali izkušnje iz svojega sindikalnega dela.

Lučka Böhm, predsednica odbora ZSSS za enake možnosti

Posameznik zlahka prenese kratkotrajno izpostavljenost pritisku, ki lahko velja kot pozitiven, teže pa prenese dolgotrajno izpostavljenost hudemu pritisku. Stres ni bolezen, toda dolgotrajna izpostavljenost stresu lahko zmanjša učinkovitost pri delu in poslabša zdravje.

[2] Sporočilo komisije Svetu, Evropskemu parlamentu, Evropskemu ekonomsko-socialnemu odboru in Odboru regij (Roadmap for equality between women and men 2006-2010, COM(2006) 92), Bruselj, 1.3.2006, http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexplus!prod!DocNumber&lg=en&type_doc=COMfinal&an_doc=2006&nu_doc=92

1. KAJ JE MEDIACIJA

Mediacija ali posredovanje je ena od oblik alternativnega reševanja sporov[3] 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, konciliacija[4], pomirjenje, posredovanje v sporu ali drug podoben izraz[5].

☞ Mediator

Mediator pomeni vsako tretjo osebo, ki je zaprošena, da vodi mediacijo, ne glede na njen naziv ali poklic in ne glede na način, na katerega je bila imenovana ali zaprošena za vodenje mediacije in ki zaprosilo sprejme.[6] Mediacija je neformalni postopek, za katerega ne veljajo stroga postopkovna pravila, kot je to velja za sodni postopek (nekoliko manj pa za arbitražni[7] postopek) 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

Cilj mediacije je, da medianta (stranki udeleženi v mediaciji) 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.

---

[3] Izraz spor v tem priročniku uporabljamo ne le za formalne spore ampak tudi za zamolčane stiske posameznika zaradi organizacije dela, ki ne upošteva njegovih potreb oziroma ga diskriminira.

[4] 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 zbližati 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.

[5] 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.

[6] Takšno opredelitev mediatorja vsebuje toča 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.

[7] 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. Arbitražne odločbe načeloma ni mogoče izpodbijati na sodišču po njeni vsebini (razen če nasprotuje javnemu redu Republike Slovenije), temveč le, če postopek ni bil pravilno izveden (40. člen ZArbit).

Mediacija vzbuja pri ljudeh tudi spoznanje, da so sami sposobni urejati svoja razmerja z drugimi in jih v tem duhu tudi vzgaja.

2. PREDNOSTI MEDIACIJE: MIRNO IN HITRO REŠEVANJE PROBLEMOV/SPOROV, USTVARJANJE BOLJŠEGA DELOVNEGA OKOLJA

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.

☞ Stranke v mediaciji

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. Ohranjata ali celo vzpostavita boljše medosebne odnose. Kljub temu pa ohranita pravico do sodnega varstva v primeru, da se spor ni uspešno rešil. Postopek je cenejši od vseh drugih načinov reševanja spora.

3. MEDIACIJA OZIROMA MIRNO REŠEVANJE SPOROV V SLOVENSKEM DELOVNEM PRAVU

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. Ta priročnik je namenjen zgolj reševanju 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, arbitraža).

☞ Zakonodaja

Zakon o delovnih razmerjih[8] (v nadaljevanju ZDR) 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 (prvi 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 Vrhovnega sodišča Republike Slovenije je sprejela stališče, da lahko delavec vloži tožbo pri delovnim sodiščem šele, če v roku osmih dni delodajalec ne ugodi njegovi zahtevi. S tem je bilo sprejeto pomembno stališče, da morata stranki, če njuno delovno razmerje (še) traja, spor najprej

[8] Uradni list RS, št. 42/02, 103/07

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,pravica do napredovanja, zlasti pa tudi s pravico do varovanja delavčeve zasebnosti, osebnosti in dostojanstva, vključno s pravico do enakega obravnavanja ne glede na katerokoli osebno okoliščino.[9]

4. ALI V SLOVENSKIH DELOVNIH ORGANIZACIJAH ŽE POZNAMO MEDIACIJO

☞ Raziskava

V letih 2008 in 2009 je bila opravljena raziskava ZSSS[10] o načinih reševanja sporov na delovnem mestu, kot o njih poročajo zaposleni, predstavniki sindikata in vodstva (raziskava ZSSS). Ugotovljeno je bilo, da je bila večina sogovornikov seznanjena s konceptom in prakso mediacije. Mediacijo so namreč pravilno definirali s tremi glavnimi lastnostmi kot: 1. mirno reševanje spora, 2. iskanje kompromisne rešitve, ki je zadovoljiva za obe strani v sporu in 3. postopek, v katerem pomembno vlogo ima posredovanje tretje osebe – mediatorja. Sogovorniki so izražali naklonjenost in pozitiven odnos do mediacije kot načina reševanja organizacijskih problemov. Razlogi za zaželenost mediacije 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.

[9] 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).

[10] Raziskovalni tim evropskega projekta ZSSS "Model za medijacijo – orodje za doseganje enakopravnosti na trgu dela" v letih 2008 in 2009: Aleksandra Kanjuo Mrčela, izr. prof. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Andrej Razdrih, mediator in član Upravnega odbora Društva mediatorjev Slovenije, 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 in Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

5. PRIMERI PROBLEMOV/SPOROV POVEZANIH Z DISKRIMINACIJO IN NJIHOVEGA REŠEVANJA[11]

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 nediskriminatornih razlogov; Žrtev meni, da ni upravičena do informacije; Žrtev meni, da razlika v plačah odseva manjšo kakovost njenega dela	Informiranost vseh udeleženih 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 (zlasti delovni čas neusklajen z delavčevimi družinskimi obveznostmi)	Zaposleni-a vidi problem kot zasebno težavo, za katero mora prevzeti odgovornost in sam 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 usmerjenost, 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)

[11] Iz raziskave ZSSS 2008 / 2009

6. PREGLED SEDANJIH NAČINOV REŠEVANJA SPOROV V SLOVENSKIH DELOVNIH ORGANIZACIJAH

Raziskava ZSSS je pokazala, da se delovne organizacije zelo razlikujejo glede načinov reševanja sporov in seznanjenosti z možnimi/obstoječimi načini. Večinoma spore rešujejo po dobro utečenem protokolu: v delovnih skupinah, s posredovanjem predpostavljenih, predstavnikov sveta delavcev in sindikata ter praviloma s sodelovanjem kadrovske/pravne službe. Raziskava ZSSS je pokazala tudi, da v primerjavi z zasebnimi organizacijami v javnih organizacijah manj odkrito razpravljajo o tekočih težavah. Večina sporov se razreši v organizacijah samih. Zgolj v hierarhično togih delovnih okoljih se večino delovnih sporov obravnava na sodišču.

☞ **Nekaj primerov različnega reševanja sporov, zabeleženih v raziskavi ZSSS:**

- Dobro utečen protokol za spore, ki jih neposredno vpleteni že pred tem sami ne rešijo, v obliki delovnih timov, v katere se vključi sindikat ali predstavniki sveta delavcev. V bolj kompleksnih zadevah pa se sestanejo predsednik sveta delavcev, predsednik sindikata, kadrovska služba in vodstvo enote ter obravnavajo problem.
- V delovni organizaciji sicer formalno obstaja tripartitna komisija za reševanje sporov, a z njo zaposleni niso seznanjeni.
- Večina sporov se reši v organizaciji, do sodnih sporov pa pride v primeru poškodb pri delu, premeščanj ali prekinitev delovnega razmerja.
- Spori v zvezi s slabimi delovnimi pogoji, preobremenjenostjo ali pomanjkanjem finančnih sredstev se ne rešujejo ali pa se rešijo z dogovarjanjem med vodstvenimi delavci, ki se dogovorijo o načinu dela in uporabi sredstev.
- Kljub pritožbam vodstvu ne rešujejo sporov na podlagi diskriminacije in trpinčenja na delovnem mestu. Vodstvo se je namesto tega odločilo, da se bodo spori rešili tako, da se počaka na upokojitev povzročitelja.
- Le redko se uporabi sicer obstoječe in znane postopke za reševanje pritožb zaradi spolne diskriminacije. Razlogov za to je več: podcenjevanje problema, neustrezno organizacijsko okolje ter pomanjkljive sposobnosti tako prizadetih kot predpostavljenih artikulirati in komunicirati probleme.
- Mnoge stiske vezane za diskriminacijo na osnovi spola ali drugih osebnostnih značilnosti (starosti, nacionalne pripadnosti ali spolne orientacije) se ne razvijejo v spor zaradi tega, ker jih žrtve diskriminacije zamolčijo, saj ocenjujejo, da javna obravnava problema ne bi prinesla rešitve oziroma bi lahko poslabšala stanje. V takšnih primerih žrtve rešujejo problem z umikom – potlačijo spor, izogibajo se situacijam/osebam, ki problem povzročajo, pogosteje so odsotne ali celo zapustijo organizacijo. To počnejo zaradi občutka nemoči in pomanjkanja podpore.
- Delavci, ki trpijo zaradi težav pri usklajevanju dela in družinskega življenja, tega ne doživljajo kot pomanjkljivo organizacijo dela ampak kot njihov zasebni problem ter zato ne iščejo organizacijske podpore ali pomoči[12].

[12] Tovrstno ravnanje ima številne negativne posledice za žrtev in za organizacijsko okolje. Problemi, ki se ne rešujejo lahko prispevajo k frustraciji, stresu in slabšem delu zaposlenega. Ustrezna podpora zaposlenim bi 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 zaupanja vredno 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 problemi stopnjujejo 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 se stopnjujejo, se rešujejo s tožbami in dolgotrajnimi postopki na sodišču, lahko so tudi predmet obravnave v medijih[13].
- V delovni organizaciji, kjer je prišlo do blokirane komunikacije, so uspešno uporabili pomoč zunanjih strokovnjakov za reševanje sporov.
- 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 utrpi organizacija zaradi sodnih postopkov[14].
- Trpinčenje / šikaniranje / mobing na delovnem mestu[15] je lahko stopnjevanje nerešenega spora v organizaciji dela, kjer dopuščajo in s tem nagrajujejo takšno vedenje. Trpinčenje se pojavlja pogosteje pri slabi organizaciji dela, ki jo opredeljujejo nejasna navodila za delo in pooblastila, slaba seznanjenost s pravili in cilji, slaba komunikacija, medsebojno nezaupanje in zanikanje obstoja sporov. Povzročitelji trpinčenja so lahko tako nadrejeni kot podrejeni in presenetljivo pogosto tudi sodelavci[16]. Gre za sistematično ponavljajoče se in dalj časa trajajoče slabo ravnanje s posameznikom in ustvarjanje sovražnega delovnega okolja. Enkratni dogodki še ne štejejo za sistematično trpinčenje, se pa lahko vanj razvijejo, če spora

---

[13] 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 zavezujočih dokumentih, v katerih bo eksplicitno zapisano, katere vrednote so soglasno (npr. na zboru delavcev) 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.

[14] 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 namreč dodatno zaostri probleme povezane z diskriminacijo in z neustreznimi načini njihove obravnave (v obdobju vse večje brezposelnosti se bodo zaposleni še manj pripravljeni izpostavljati). Vodstvo organizacije bi moralo biti zainteresirano za ustvarjanje ustrezne organizacijske kulture, ki bo te probleme preprečevala ali mehanizme, ki jih bodo najustrezneje reševali. 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.

[15] Klinični inštitut za medicino dela, prometa in športa iz Ljubljane je na podlagi v Evropi uveljavljenega vprašalnika in po metodi osebnih intervjujev leta 2008 opravil prvo nacionalno anketo 823 oseb o trpinčenju na delovnem mestu. Na vprašanje, ali so bili vsaj občasno izpostavljeni trpinčenju na delovnem mestu v zadnjih šestih mesecih pred raziskavo, je pritrdilno odgovorilo 10,4 % vprašanih, 1,5 % anketirancev pa je trpinčenje doživljalo celo dnevno ali večkrat tedensko. Da so bili priča trpinčenja na delovnem mestu jih je potrdilo kar 18,8 %. V zadnjih petih letih pa je trpinčenje doživljajo 19,4 % vprašanih.

[16] Mednarodni izraz mobbing v svojem izvornem pomenu pravzaprav ponazarja skupino, ki ustrahuje posameznika. Seveda pa trpinči lahko tudi zgolj ena sama oseba, ki tako skuša uveljaviti svojo nadvlado nad sodelavcem. Raziskave kažejo, da je trpinčenje in sabotiranje pogosto metoda onemogočanja sposobnega sodelavca. Posledično nižja storilnost prav gotovo ni v interesu delodajalca oziroma lastnika podjetja, ki naj zato na pobudo sindikalnega zaupnika za enake možnosti objavi izjavo o netoleriranju takšnega ravnanja. Takšne izjave so že dobra praksa delodajalcev iz številnih evropskih držav.

pravočasno ne razrešimo tako, da odpravimo njegove prave vzroke v organizaciji dela. Trpinčenje se kaže na številne možne načine: grožnje, nenehno kritiziranje, socialna osamitev – prepoved druženja z žrtvijo, obrekovanje, norčevanje, preveč ali premalo delovnih nalog, nesmiselne delovne naloge, sabotiranje dela žrtve, spolno nadlegovanje kot oblika nadvlade, odrekanje dostojanstva itd. Trpinčenje povzroča resne socialne, psihične in telesne zdravstvene težave[17]. Praviloma vodi v dolgotrajno bolniško odsotnost. Posledice za zdravje so lahko nepopravljive[18]. Lahko se konča celo s smrtjo (infarkti, samomori ipd.).

7. PRIMERNOST MEDIACIJE ZA REŠEVANJE DELOVNIH SPOROV IN PROBLEMOV/SPOROV VEZANIH NA DISKRIMINACIJO

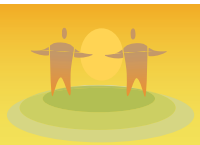
☞ Uporaba mediacije

- Mediacijo lahko uporabljamo za spore med sodelavci na isti hierahični ravni in tudi za spore med zaposlenimi in njihovimi predpostavljenimi. 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. Raziskava ZSSS 2008/2009 je pokazala na postopke v nekaterih slovenskih organizacijah, kjer tudi neposredni vodje uspešno opravljajo vlogo neformalnih mediatorjev v reševanju sporov med zaposlenimi in s strankami.
- Mediacijo lahko uporabimo v katerikoli fazi spora, je pa dobro, da jo uporabimo preden se spor zaostri. Mediacija je lahko tudi oblika preprečevanja spora.
- Za vzpostavitev ustreznih medosebnih odnosov med prej sprtimi stranmi jo lahko uporabimo celo po zaključku formalnega postopka razreševanja sporov. V nekaterih organizacijah je mediacija omogočena kot del disciplinskih in pritožbenih postopkov. Lahko se uporablja v primerih, ko želimo vzpostaviti primerne odnose med sodelavci po končanem disciplinskem postopku.
- Mediacija je primerna za reševanje različnih sporov, na primer: pri porušenih medosebnih odnosih, pri napačnih interpretacijah verbalnih in vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih, nadlegovanju in šikaniranju. Lahko se namreč zgodi, da so določena vedenja zaznana kot diskriminatorna, nadlegovalna ali nespoštljiva, čeprav njihova namera ni bila taka. Če je tako, lahko mediacija pomaga vpletenim osebam, da spoznajo, kako njihovo vedenje dojemajo druge osebe in kako njihovo vedenje prizadene sodelavca. Seveda pa to velja le, če takšno vedenje po izvedeni mediaciji preneha. Če ni tako, mora mediator svetovati druge oblike reševanja problema/spora. Zaradi zaupnosti postopka mediacije pa ne sme razkriti že izvedenih poskusov in izkušenj[19].

[17] V okvirnem sporazumu o stresu v zvezi z delom evropski socialni partnerji priznavajo, da sta nadlegovanje in nasilje na delovnem mestu možna stresorja oziroma da povzročata stres, povezan z delom. Dolgotrajen stres pa lahko vodi v hude in celo trajne okvare zdravja.

[18] V posameznih evropskih državah je že uveljavljena sodna praksa visokih odškodnin v ekstremnih primerih trpinčenja zaradi zdravstvene škode ter materialne škode v obliki zmanjšanih dohodkov in posledično pričakovanih nižjih pokojninskih dohodkov. Sodišče je odločilo, da mora odškodnino plačati delodajalec, ker oškodovanega delavca ni zaščitil kljub zakonski obveznosti, da delavcem zagotovi varno delovno okolje.

[19] Poudariti je potrebno, da je v resnih primerih nadlegovanja in jasnih primerih diskriminacije ter kršenju kogentnih pravic delavcev bolje od mediacije uporabiti formalne postopke reševanja problemov/sporov.



- Mediacija je primerna tudi takrat, ko je intervencija menedžerja lahko pristranska oziroma njegova pozicija ne dopušča primernega reševanja spora in seveda v primeru, ko menedžer nima dovolj veščin, da bi lahko upravljal s spori ali z intenzivnim čustvovanjem drugih.
- Mediacija je posebej primerna pri upravljanju z raznolikostjo[20], saj lahko pomaga pri izboljšanju medosebnih odnosov kot tudi pri ustvarjanju optimalnih pogojev za razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti.

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

☞ KDAJ MEDIACIJA NI PRIMEREN NAČIN RAZREŠEVANJA DELOVNIH SPOROV

Prednosti mediacije 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. Zagotovo ni primerno uporabiti mediacije kot nadomestila za ustrezno komuniciranje v organizaciji ali za menedžersko delo in odgovornost. Mediacije tudi ni primerno uporabiti, kadar prizadeta oseba, ki se čuti diskriminirana ali nadlegovana, zahteva poglobljeno raziskavo ali sodno obravnavo primera. Mediacije ne smemo uveljavljati z željo, da bi na hitro rešila probleme spolne diskriminacije.

Povsem nezakonita pa bi bila zloraba mediacije za sklepanje »prostovoljnih sporazumov in dogovorov« med delavcem in delodajalcem o odrekanju ravni pravic iz dela, kakršno določajo predpisi in kolektivne pogodbe.

[20] Definicija raznolikosti skuša zaobjeti vse načine, po katerih se ljudje medsebojno razlikujemo: po spolu, rasi, starosti, spolnih nagnjenjih, izgledu, starševstvu, telesnih in umskih sposobnostih, etnični pripadnosti, kulturi, jeziku, veroizpovedi, socialnemu izvoru, družbenemu razredu … Zaradi teh razlik je vsak človek edinstven in neponovljiv. Če te razlike upoštevamo, ljudje tudi na delovnem mestu optimalno uresničijo svoje zmožnosti in sposobnosti. Diskriminacija pomeni kršitev načela enakega obravnavanja zaradi negativnega razlikovanja na podlagi osebnih okoliščin, ki postavlja ljudi v neenak položaj. Diskriminacija je protizakonita. Je destruktivna ter povzroča spore. Upravljanje z raznolikostjo v organizaciji je dosledno izvajanje načela enakih možnosti pri upravljanju s človeškimi viri ter ugodno vpliva na odnose in skupinsko delo. Konkurenčna prednost podjetja se poveča.

8. NAČELA IN POSTOPEK MEDIACIJE

Načela:

- *prostovoljnost,*
- *enakopravnost in avtonomija udeležencev in nepristranskost mediatorja,*
- *hitrost,*
- *neformalnost,*
- *zaupnost.*

Postopek:

- *faze in potek mediacije,*
- *pravila, procedure in seznanjanje,*
- *mediator – notranji ali zunanji? kje najdemo mediatorja? izobraževanje mediatorjev,*
- *stroški mediacije.*

A. Načela mediacije

V Sloveniji je zakonska pravna podlaga, ki ureja področje mediacije, Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (ZMCGZ)[21]. Mediacijo opredeljuje 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, konciliacija, pomirjenje, posredovanje v sporu ali drug podoben izraz«.

Zakon opredeli tudi splošna načela mediacijskega postopka:

- prostovoljnost,
- enako obravnavanje strank,
- avtonomija strank,
- zaupnost postopka,
- nepristranskost mediatorja.

Mediacijski postopek mora ustvariti prostor zaupanja. žrtev ali prizadete oziroma sprte strani morajo postopek in pristojne osebe prepoznati 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 pa je odgovoren za usmerjanje procesa. Krepi naj sposobnost za dialog in sodelovanje ter odgovornost za rešitev, ki je sprejemljiva za vse in prinaša zmago vsem udeležencem mediacije. Postopki mediacije imajo emancipatoren potencial zaradi odpravljanja neenakopravnosti. Le delavec, ki je namreč ozaveščen o svojih pravicah in s tem opolnomočen, da v podjetju na kršitve svojih pravic ustrezno reagira, lahko postane predlagatelj in subjekt postopka mediacije.

[21] Uradni list RS, št. 56-2339/21. 6. 2008

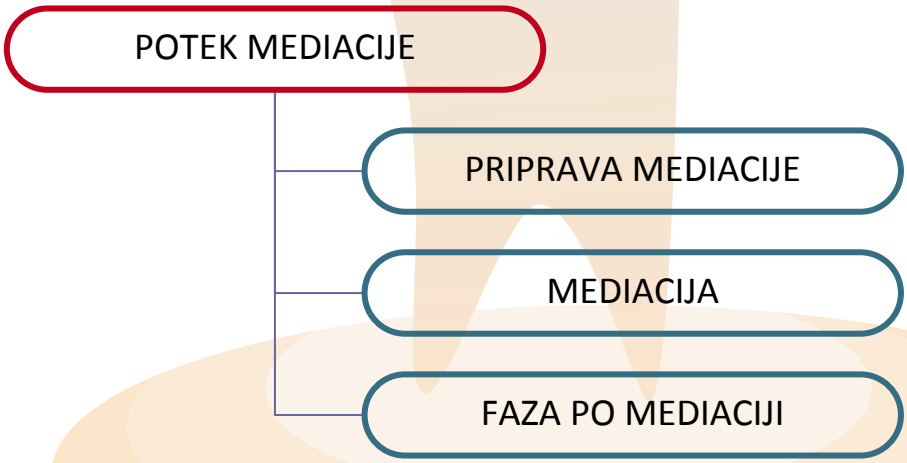
Načela hitrosti in neformalnosti dopuščajo rešitve, s katerimi se udeleženci izognejo dolgotrajnim birokratskim postopkom – razjasnijo morebitne nesporazume, preprečijo spor ali prinesejo učinkovite hitre rešitve problema[22].

B. Postopek mediacije o delovnih sporih

Pri uvajanju mediacije o delovnih sporih je v skladu s strokovno teorijo v organizaciji potrebno predhodno odgovoriti na naslednja vprašanja:

- Kdo bo mediiral?
- Ali bo uporabljen notranji ali zunanji mediator (ali oba)?
- Kje bomo našli usposobljenega zunanjega mediatorja?
- Kako med sodelavci izbrati notranjega mediatorja (kriteriji in postopek izbire)?
- Kakšno usposabljanje potrebujejo notranji mediatorji?
- Kakšno podporo in pomoč bodo imeli zunanji mediatorji?
- Kako bo deloval podporni center za mediacijo (če bo glede na potrebe organiziran)?
- Kako promovirati mediacijo, da jo bo poznal vsak delavec/član organizacije?

Slika 1: Potek mediacije lahko razdelimo v tri faze



A) Uvodne formalnosti

- Začetna pritožba ali predlog za mediacijo.
- Vnaprej dogovorjena zaupanja vredna oseba[23] ali druga oseba znotraj organizacije, ki je v organizaciji zadolžena za postopek mediacije ali tretja zunanja oseba (izven organizacije), se pogovori z obema strankama, da pridobi njuno soglasje za mediacijo.
- Izbere se bodisi notranji bodisi zunanji mediator.

[22] Na primer pogovor, ki odpravi napetost in omogoči nadaljevanje sodelovanja; načrt zamenjav/dopustov/odsotnosti, ki je v skladu z organizacijskim pravili, a omogoča 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 zgodila diskriminacija na teh osnovah ipd.

[23] V dogovoru z delodajalcem je to lahko tudi sindikalni zaupnik za enake možnosti. Neodvisni okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju pri delu, ki so ga 26. aprila 2007 podpisali evropski socialni partnerji Evropska konfederacija sindikatov (EKS oziroma angleško ETUC), BUSINESSEUROPE, UEAPME in CEEP, tako na primer določa: »Podjetja potrebujejo jasno izjavo s sporočilom, da nadlegovanje in nasilje ne bosta tolerirana. Ta izjava naj opredeli postopke, ki bodo v takšnih primerih uporabljeni. Lahko vključujejo neformalno stopnjo, na kateri je na voljo oseba, ki uživa zaupanje vodstva in delavcev ter daje nasvete in pomoč.«

- 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[24].
- 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 sindikalnega zastopanja, pravno pomoč in vse pravice, ki jih delavcu daje zakonodaja. Vodilni delavci in menedžerji morajo jasno izraziti svojo zavezo[25] o spoštovanju pravic zaposlenih in konstruktivnem reševanju sporov. Mediacija je lahko dobra izbira le, če delavcu ostajajo odprte vse druge poti za uveljavljanje pravic. V primeru neuspele mediacije ostanejo prizadetemu na razpolago vse druge pravne poti (predvsem možnost sodne obravnave)[26].

☞ **ŠESTSTOPENJSKI MODEL MEDIACIJE**, ki je znan v strokovni teoriji, 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.

[24] Sporazum se lahko notarsko overovi.
[25] Metode komuniciranja z zaposlenimi z jasnimi sporočili
[26] Pri tem je pomembno, da postopek mediacije v skladu s čl. 17 ZMCGZ pretrga zastaralni rok za vložitev zahtevka na sodišče.

9. IZBIRA MEDIATORJA IN NJEGOVO USPOSABLJANJE

☞ Notranji ali zunanji mediator?

Pri odločitvi za notranjega ali za zunanjega mediatorja bodo argument v prid notranjemu mediatorju, povezani z njegova vpetostjo v organizacijsko okolje, razumevanje konteksta problema/spora in poznavanje tako organizacije kot tudi udeležencev spora. Prav te prednosti notranjega medijatorja so obenem tudi njegove potencialne slabosti. Premočna vpetost v organizacijo namreč lahko onemogoči potrebno nepristranskost in nevpletenost.

Nasprotno je pri zunanjem mediatorju prednost njegova objektivnost in nepristranskosti , slabost pa njegovo nepoznavanje organizacije, njej lastnih procesov, kulture in okoliščin problema/spora[27].

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 mora mediator 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 kakovostnega usposabljanja[28]. Program usposabljanja in izobraževanja pa mora biti prilagojen mediaciji v delovnem okolju.

☞ 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.

☞ Zaželeni so mediatorji, ki so posebej usposobljeni za mediacijo glede na posebnosti delovnih sporov:

- alternativno reševanje sporov (splošno),
- pravne podlage alternativnega reševanja sporov v Sloveniji in pravu EU,
- temeljna načela mediacijskega postopka,
- faze mediacijskega postopka,
- prikaz osnovnih tehnik, ki jih uporablja mediator.

[27] Možna je celo inovativna rešitev te dileme. Raziskava ZSSS je našla organizacijo v Sloveniji, ki je vlogo ombudsmana (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 nepristranskost.

[28] Kakršnega na primer nudi Društvo mediatorjev Slovenije (http://www.slo-med.si/), ustanovljeno leta 2006 z namenom razširjanja, razvijanja in izvajanja mediacij in drugih načinov alternativnega reševanja sporov v Sloveniji. Društvo bo usposobilo prve zunanje mediatorje za Center ZSSS za mediacijo.

10. PROMOCIJA KONCEPTA IN MODELA MEDIACIJE V ORGANIZACIJI

Za uspešnost uvedbe mediacije kot oblike reševanja zamolčanih konfliktov je nujno, da sta o tem sporazumna tako delodajalec (vodstvo) kot delavec. 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.

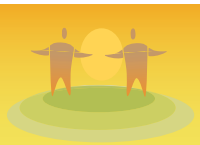
☞ Stroški konfliktne situacije na delovnem mestu

Avstrijska sindikalna zveza ÖGB je pripravila izračun stroškov delodajalca zaradi spora zaradi trpinčenja/mobbinga na delovnem mestu. Ta izračun prepriča avstrijske delodajalce, da finančno podprejo mediacijske postopke[29].

Zbir stroškov za posamezni primer trpinčenega delavca (mobbing), ki jih mora pokriti delodajalec zgolj v prvem letu spora (po ÖGB):

NARAVA STROŠKA	STROŠEK
Storilnost trpinčene osebe se zniža za 40 % (izračun na podlagi plače v višini 1500 €: 1500x12 + 40% dodatnih stroškov)	€11,280.--
6 mučiteljev porabi 5 % svojega delovnega časa, da trpinči žrtev (€1500x12x6 + 40%)	€8,460.--
Stroški nadzornika, kadrovika (človeški vir), sveta delavcev, zdravnika (60 ur po 60 €)	€3,600.--
Dodatno delo in/ali nadure za dokončanje dela, ki ga žrtev ni opravila, ker je bila na bolniški (50 dni po €120/dan)	€6,000.--
Nižja motivacija, nižja storilnost, druge odsotnosti, napake v proizvodnji, nujno dodatno usposabljanje, znižan ugled zaradi spora, negativno delovno vzdušje	€36,000.--
Stroški zdravnika, zdravil, terapije	€4.000,--
Uporaba storitvenih centrov, potni stroški, telefona itd.	€2.000,--
Skupaj stroški v prvem letu:	€71,340,--

[29] ÖGB je v Avstriji usposobil že 1800 notranjih mediatorjev, ki jih imenujejo Konfliktlotse oziroma Konfliktlotsin (der Lotse pomeni ladijski pilot – torej pilot pri razreševanju sporov).



☞ **Vloga sindikata je ključna pri:**

- promoviranju mediacije kot načina reševanja sporov na delovnem mestu po mirni poti v podjetjih tako med delavci kot med menedžmentom,
- pobudi za primerno umestitev ureditve mediacije v akte podjetja in
- zagotavljanju primerno usposobljenih notranjih in zunanjih mediatorjev, ki bodo na razpolago, če se bosta obe strani strinjali z rešitvijo spora s pomočjo mediacijskega postopka.

☞ Mediacija v delovni organizaciji

Ob uvajanju mediacijskih mehanizmov in postopkov pri posameznem delodajalcu je 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 v 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. Najbolje je skupno usposabljanje tako vodstva kot delavcev, da bo 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.

11. SINDIKALNI ZAUPNIK ZA ENAKE MOŽNOSTI

Mediacija kot reševanje delovnih sporov po mirni poti ne bo zaživela brez sindikalnih zaupnikov za enake možnosti na ravni podjetja oziroma organizacije. Izkušnje kažejo, da se ljudje za sindikalne zaupnike praviloma izvolijo sodelavce z razvitim občutkom za pravičnost in človekovo dostojanstvo in ki se odlikujejo tudi z visokimi komunikacijskimi spretnostmi. Že od nekdaj zato sodelavci z zaupanjem sprejemajo njihovo neformalno posredovanje pri razreševanju sporov med sodelavci po mirni poti. Zdi se naravno, da na pobudo sindikata, naslovljeno na delodajalca (upravo/lastnika), eden med njimi postane sindikalni zaupnik za enake možnosti kot od delodajalca pooblaščena zaupanja vredna oseba, na katero se v stiski obračajo delavci – predvsem v primeru »zamolčanih« delovnih sporov zaradi diskriminacije[30], neusklajenosti delovnih in družinskih obvez in vseh tistih stisk[31], za katere slovenski delavci še vedno mislijo, da so njihova osebna težava, pri kateri jim nihče ne bo priskočil na pomoč.

[30] Delavci se organiziramo v sindikat, ker smo združeni močnejši, kot če smo razbiti na posameznike. Združeni namreč učinkoviteje zaščitimo pravice posameznika. Za sindikat je nesprejemljiva kakršnakoli oblika diskriminacije. Toleriranje ene vrste diskriminacije odpira vrata tudi drugim vrstam diskriminacije. Diskriminacija, tistim ki diskriminirajo, omogoča, da brez boljših rezultatov dela poklicno prehitijo druge. Delavce diskriminirajo tudi zato, da jim za enako delo lahko plačajo manj. Sindikat pa se od nekdaj bori za načelo: Za enako delo enako plačilo! Solidarnost do diskriminiranih je bila tudi zato vedno cilj sindikalno povezanih delavcev. Zaradi vseh teh razlogov se mora sindikat usposobiti za prepoznavanje vseh oblik diskriminacije.

[31] Dobra sindikalna praksa iz Združenega kraljestva: Sindikat TSSA določa za sindikalne zaupnike za enake možnosti predstavnike ranljivih skupin delavcev (ženske, migranti, invalidi, etnične manjšine, …), da bi opogumili prav te delavce, da jim zaupajo svojo stisko.

Neodvisni okvirni sporazum o nadlegovanju[32] in nasilju pri delu[33] vsebuje več dragocenih usmeritev, kako obvladati delovne spore zaradi nasilja in nadlegovanja.

Citat: Cilj sporazuma je preprečevanje, prepoznavanje in obvladovanje težav zaradi nadlegovanja in nasilja. Sporazum opozarja, da ozaveščanje in primerno usposabljanje vodilnih in delavcev lahko zmanjša verjetnost nadlegovanja in nasilja pri delu. Podjetja potrebujejo jasno izjavo s sporočilom, da nadlegovanje in nasilje ne bosta tolerirana. Ta izjava naj opredeli postopke, ki bodo v takšnih primerih uporabljeni. Lahko vključujejo neformalno stopnjo, na kateri je na voljo oseba, ki uživa zaupanje vodstva in delavcev ter daje nasvete in pomoč. Že obstoječi postopki so lahko morda primerni za ukrepanje proti nadlegovanju in nasilju.

Primeren postopek bo temeljil najmanj na naslednjem:

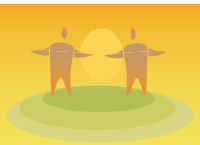
- *V interesu vseh strani je, da se postopa s potrebno obzirnostjo, da se zaščiti dostojanstvo in zasebnost vseh.*
- *Osebam, ki niso vpletene v zadevo, ne sme biti razkrita nobena informacija.*
- *Pritožbe je treba raziskati in se jih lotiti brez odlašanja.*
- *Vsem vpletenim je treba zagotoviti nepristransko zaslišanje in pošteno obravnavo.*
- *Pritožbe je treba podpreti s podrobnimi informacijami.*
- *Lažne obtožbe ne smejo biti tolerirane in se lahko končajo z disciplinskim postopkom.*
- *Zunanja pomoč je lahko dobrodošla.*

Če se ugotovi, da je prišlo do nadlegovanja in nasilja, bodo sprejeti primerni ukrepi proti storilcu/cem. Ti lahko vključujejo vse disciplinske postopke s prenehanjem zaposlitve vred. Žrtvi/am bo ponujena podpora in po potrebi pomoč pri ponovni vključitvi.

Delodajalci bodo te postopke določili po posvetovanju z delavci in/ali njihovimi predstavniki ter jih presojali in preverjali z namenom, da bi zagotovili njihovo učinkovitost tako glede preprečevanja kot odpravljanja težav, ko se že pojavijo.

[32] Izraz nadlegovanje zajema tudi trpinčenje oziroma mobbing.

[33] 26. aprila 2007 so ga podpisali evropski socialni partnerji EKS, BUSINESSEUROPE, UEAPME in CEEP. Slovenski socialni partnerji smo ga dolžni izvajati na nacionalni ravni in na ravni delodajalca na način, ki je skladen s tradicijo slovenskih industrijskih odnosov med delodajalci in sindikati. Dejstvo, da so neodvisni evropski sporazum o preprečevanju nadlegovanja in nasilja podpisale tri evropske delodajalske organizacije v imenu nacionalnih delodajalskih organizacij iz vseh držav članic EU, kaže, da se delodajalci po Evropi zavedajo, da je preprečevanje nadlegovanja, nasilja in na njiju temelječe diskriminacije v interesu ne le delavca ampak tudi delodajalca.



☞ **Vloga sindikalnega zaupnika za enake možnosti je, da:**

- ozavešča sodelavce in menedžment o destruktivnosti diskriminacije in o prednostih, ki jih prinaša upravljanje z raznolikostjo;
- ozavešča, da se na videz zasebni problemi delavcev pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti (na primer zaradi starševskim obvezam neprilagojenega delovnega časa), v resnici skupni organizacijski problem, ki ga je moč z dogovarjanjem rešiti v zadovoljstvo vseh. Na videz zasebnim stiskam je potrebno dati vidnost, da postane jasno, da so skupne vsem in da jih zato velja reševati s prilagojeno organizacijo dela;
- ozavešča o škodi, ki jo delavcu in delodajalcu povzroča stres zaradi nerazreševanja zamolčanih sporov /stisk na delovnem mestu;
- promovira mediacijo kot reševanje sporov/stisk zaradi neenakih možnosti po mirni poti;
- delodajalcu da pobudo za sprejem delodajalčeve listine o netoleriranju nasilja[34] in nadlegovanja / trpinčenja ter o postopkih za razreševanje tovrstnih pritožb, s katero se seznani vsak zaposleni in vodstvo;
- se uveljavi kot zaupanja vredna oseba, na katero se v stiski zaradi »zamolčanih« delovnih sporov oziroma stisk zaupno obračajo zaposleni. Njegova vloga je, da jih seznani s pravicami in jim na neformalen način pomaga razrešiti spor. Če presodi, da je potrebna pomoč zunanjega mediatorja, to predlaga delodajalcu in vsem sprtim stranem ter Center ZSSS za mediacijo v delovnih sporih;
- na podlagi pridobljenih izkušenj preprečevanje podobnih sporov zaradi organizacijskih razlogov (pravočasno informiranje o pravicah, pobude delodajalcu za organizacijske ukrepe, ki lahko spore preprečijo).

Veliko uspeha in zadovoljstva pri delu!

[34] Tudi spolno nadlegovanje.

12. DELAVNICE ZA UDELEŽENCE USPOSABLJANJA

Namenjene so praktični uporabi znanj, pridobljenih na usposabljanju.

A. Predpriprava pred usposabljanjem

Udeleženci usposabljanja izpolnijo vprašalnik tako, da za lastno delovno okolje ocenijo (po posvetovanju s sodelavci):

- Pogostnost in vrste delovnih sporov v svojem podjetju oziroma organizaciji?
- Kdo so najpogosteje vpleteni v spor (ženske, migranti, mladi starši ipd.)?
- Ali obstajajo »zamolčani« delovni spori zaradi neenakih možnosti, ko delavec skriva svojo stisko, ker meni, da gre za njegov zasebni problem in ne pričakuje pomoči?
- Kakšni so uveljavljeni načini razreševanja delovnih sporov pri delodajalcu (neformalni in formalni)? Kdo sodeluje v postopkih razreševanja?
- Udeleženci te podatke uporabijo v razpravi na delavnicah.

B. Delavnice

Udeleženci usposabljanja se razdelijo v skupine, ki razpravljajo o različnih postavljenih nalogah in pripravijo svoje rešitve. Skupina določi poročevalca, ki na skupni zaključni razpravi predstavi tako izdelano rešitev. Vsi udeleženci so povabljeni, da se vključijo v razpravo o poročilih.

Na zaključku udeleženci ocenijo koristnost pridobljenih znanj.

☞ Naloge, ki naj jih delovne skupine na delavnicah obravnavajo:

1. Kako sodelavcem in delodajalcu predstaviti in priporočiti mediacijo na področju delovnih sporov?
   - Kako promovirati mediacijo, da jo bo poznal vsak delavec/član organizacije (glej poglavje 10)?
   - Kakšne so prednosti mediacije v primerjavi z bolj formalnimi načini reševanja sporov?
   - Kako oblikovati pobudo delodajalcu za sprejem listine o netoleriranju diskriminacije, trpinčenja in nasilja?
   - Argumenti za dogovor z delodajalcem o kritju stroškov zunanje mediacije.

2. Ocenite, kdaj je mediacija primerna oblika reševanja sporov in kdaj ne? Dodajte seznamu razloge za spore iz vašega podjetja oziroma organizacije!
   - v primeru pritožbe zaradi diskriminacije po spolu, rasi, starosti, spolnih nagnjenjih, izgledu, starševstvu, telesnih in umskih sposobnostih, etnični pripadnosti, kulturi, jeziku, veroizpovedi, socialnemu izvoru, družbenemu razredu …
   - za iskanje rešitev pri usklajevanju delovnih in družinskih obveznosti,
   - pritožbe zaradi razlik v plačah, ki niso odraz različno dejanskega dela,
   - pritožbe zaradi različnih možnosti za poklicno napredovanje,
   - pri izboljšanju medosebnih odnosov za optimalen razvoj karier ter spodbujanju delovne uspešnosti,
   - ko menedžer nima dovolj veščin, da bi lahko upravljal s spori,

- kot nadomestila za ustrezno komuniciranje v organizaciji ali za menedžersko delo in odgovornost,
- pri porušenih medosebnih odnosih, pri napačnih interpretacijah verbalnih in vedenjskih sporočil, osebnih spopadih, komunikacijskih problemih,
- pri nadlegovanju in šikaniranju.
- kadar prizadeta oseba, ki se čuti diskriminirana ali nadlegovana, zahteva poglobljeno raziskavo ali sodno obravnavo primera (na primer problemi spolne diskriminacije).
- za preprečevanje spora,
- pri vnovičnem vzpostavljanju medčloveških odnosov po končanem disciplinskem postopku,
- za sklepanje »prostovoljnih sporazumov in dogovorov« med delavcem in delodajalcem o odrekanju ravni pravic iz dela, kakršno določajo predpisi in kolektivne pogodbe,
- mediacija v primeru kaznivih dejanj, kogentnih pravic?

3. Organizacijska vprašanja
   - Kako zaostren mora biti spor, da je mediacija upravičena?
   - Kdaj je mediacija smiselna glede na lastnosti udeležencev?
   - Primernost mediacije v sporih s tretjimi osebami (kupci, strankami in drugimi osebami)?
   - Ali je možna mediacija med skupinami zaposlenih in ne zgolj med posamezniki?
   - Kako izbrati notranjega mediatorja?
   - Kdaj spor zahteva sodelovanje zunanjega mediatorja (Center za mediacijo pri ZSSS)?
   - Kdaj je potreben notarski zapis sporazuma na podlagi mediacije?
   - Kako naj spoznanja o organizacijskih razlogih za posamičen spor med sodelavci sistematično uporabimo za preprečevanje podobnih sporov v prihodnje (pobuda delodajalcu, da uvede nova organizacijska pravila, objavi jasno politiko ipd)?
   - Kaj v primeru neuspešne mediacije?

VIRI:

1. Poročila raziskovalnega tima evropskega projekta ZSSS "MODEL ZA MEDIJACIJO – orodje za doseganje enakopravnosti na trgu dela" v sestavi Aleksandra Kanjuo Mrčela, izr. prof. Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani, Andrej Razdrih, mediator in član Upravnega odbora Društva mediatorjev Slovenije, 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 in Dr. Barbara Rajgelj, doc., Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.
   a) Mediacije kot način doseganja večje enakopravnosti spolov na trgu delovne sile (končno poročilo raziskovalnega dela, 31. maj 2009)
   b) Smernice za mediacije – orodje za doseganje enakih možnosti na trgu delovne sile (19. junij 2009)
2. Gradivo za usposabljanje ÖGB:
   a) Aktiv gegen Mobbing!, ÖGB, 2008,
   b) Das Beratungs-Gespräch, ÖGB-Verlag,
   c) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann in Maga Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/konfliktlotsin, Modul 1, 2009,
   d) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann: Krise und Krisenintervention, Burnout, Psychohygiene, Stressverarbeitung, Modul 2, 2007
   e) Mag. Dr. Andreas Olbrich-Baumann in Maga Ilse Reichart: Lehrgang Konfliktlotse/konfliktlotsin
3. Dobra praksa partnerjev projekta – country reports:
   a) Tanja Vicas, ÖGB: Mediation in Austria, 2008,
   b) Irina Radaković, SSSH: Mediation in Croatia, 2008,
   c) Val Stansfield, UK: Models of Workplace Dispute Resolution in the UK, 2008
4. Sporazumi evropskih socialnih partnerjev:
   a) Okvirni sporazum o nadlegovanju in nasilju na delovnem mestu, 26. 4. 2007, Bruselj, http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2007:0686:FIN:SL:HTML
   b) Okvirni sporazum o stresu v zvezi z delom, 8. 10. 2004, Bruselj, uradni prevod, kot je bil 23. aprila 2008 potrjen na 166. seji ESS,
   c) Okvir dejavnosti za enakost med spoloma, Bruselj, 2005.
5. Dokumenti ZSSS o enakih možnostih:
   a) Načrt ZSSS za enakost 2007 – 2011, resolucija 5. kongresa ZSSS, 7. december 2007,
   b) Akcijski načrt predsedstva ZSSS za spodbujanje in ustvarjanje enakih možnosti žensk in moških, 20. 4. 2004.
6. Toš Zajšek Andreja. 2007. Vzorec dogovora o preprečevanju in odpravljanju posledic psihičnega nasilja/trpinčenja (mobbinga) v družbi... Pravna služba ZSSS, prispevek na posvetu 30. 5. 2007, SIC Radovljica,
7. Trpinčenje na delovnem mestu v Sloveniji - povzetek, anketa Kliničnega inštituta za medicino dela, prometa in športa, 2008,
8. Mobing, trpinčenje, šikaniranje …, Nekaj usmeritev za pogum pri ohranjanju dostojanstva, Pogum – društvo za dostojanstvo pri delu, Ljubljana, 2009,
9. Četrta raziskava o delovnih razmerah, Nacionalni podatki za Slovenijo, Evropska fundacija za izboljšanje življenjskih in delovnih razmer, Dublin, 2005, http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/98/en/2/ef0698en.pdf.

10. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju, Smernice za delodajalce in sindikate, Ljubljana, 2009 – publikacija projekta PROGRESS v sofinanciranju Evropske komisije, v katerem so sodelovali Študentski kulturni center (ŠKUC), ZSSS in Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS),
11. Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za sindikate, Priročnik, Ljubljana, 2006 – priročnik kot del programa "Partnerstvo za enakost" v okviru evropske pobude EQUAL – pobude za odpravljanje vskršne diskriminacije v zaposlovanju, v katerem smo bili partnerji Društvo ŠKUC, ZSSS in Združenje delodajalcev Slovenije (ZDS).