

MEDIACIJA

»Z uporabo te metode damo zaposlenim občutek, da imajo njihova mnenja in predlogi neko moč in vrednost ter da lahko prispevajo k razreševanju spora. Torej, da so slišani. S tem procesom zaposlenim ponudimo varno okolje za razrešitev spora, brez vpletanja in posredovanja nepotrebnih drugih.«

Mediacijo lahko opredelimo kot eno od alternativnih metod reševanja sporov, ki nadomešča reševanje sporov s sodnimi postopki na sodiščih. Izvajamo jo lahko na mnogih področjih, npr. v družini, šoli, lokalni skupnosti, kot tudi v delovnih organizacijah (Zavod RAKMO, b. d.). Je metoda, kjer tretja, nepristranska oseba (mediator) pomaga sprtima stranema priti do sporazumne rešitve konflikta (Brubaker idr., 2014).

Značilnost mediacije je, da mediator o sporu ne odloča, temveč o končnem izidu odločajo zgolj in samo stranke v konfliktu. Mediator pri tem s svojim znanjem in kompetencami le pomaga pri doseganju sporazumne rešitve. Gre za zaupen postopek, v katerega morajo biti osebe vključene prostovoljno. In le od sodelujočih strank je odvisno, ali bo vsebina dogovora prišla do direktorja, vodje ali drugih zaposlenih. Tudi končno odločitev, sporazum sprejmejo stranke same, brez posredovanja vodij, direktorjev ali kakšne druge osebe (Saundry idr., 2018). Na splošno je mediacija bolj kot na preteklost osredotočena na sedanost, še bolj pa na prihodnost (Bennet, 2014).

Mediacije pa ne smemo zamenjevati z arbitracijo. Tako kot pri mediaciji so tudi pri arbitraciji sicer vključene sprte stranke in tretja, nepristranska oseba, vendar pa je, za razliko od mediacije, ta tretja oseba (arbiter) tista, ki sprejme končno odločitev (Liebmann, 2000).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Začetki mediacije kot oblike reševanja sporov segajo v začetek 20. stoletja v ZDA, ko so začeli sindikati od svojih delodajalcev zahtevati višje plačilo in boljše delovne pogoje, ob tem pa je prihajalo tudi do uporov. Leta 1946 je bila ustanovljena skupina, v kateri so se ukvarjali s pogajanjem med delavci in organizacijami, v njej pa so bili zaposleni tudi mediatorji.

Drugi vzpon je mediacija doživela v 60. letih 20. stoletja, ko so se v ZDA začeli upori zaradi diskriminacije na podlagi rase ali etnične pripadnosti. V tem času so bile ustanovljene številne organizacije, ki so se ukvarjale z mediacijo ali drugimi alternativnimi oblikami reševanja sporov, na primer Nacionalni center za reševanje sporov ali Inštitut za mediacijo in reševanje konfliktov (Saul, 2012). Mediacija se je potem počasi širila po drugih delih sveta, v zadnjih letih se uveljavlja tudi v Veliki Britaniji, Franciji, Italiji in na Nizozemskem (Bollen in Euwema, 2013).

Z mediacijo se v Sloveniji ukvarjajo različne organizacije in ustanove. Poleg sodišč, na katerih mediacija v primeru sodnega spora poteka brezplačno, ponujajo mediacijo in izobraževanje za mediatorje tudi pri Pravno-informacijskem centru nevladnih organizacij, Zavodu RAKMO, Centru za mediacijo Maribor, Centru za transformativno mediacijo, Zavodu Arsis, Inštitutu za mediacijo Concordia, Inštitutu Primus, Inštitutu za mediacijo MEDIO-M, Društvu za nenasilno komunikacijo. Poleg samostojnih organizacij pa v Sloveniji obstaja tudi Združenje mediacijskih organizacij – MEDIOS, ki povezuje pravne osebe, ki se ukvarjajo z mediacijo, ter Društvo mediatorjev Slovenije, ki povezuje fizične osebe, ki se ukvarjajo z mediacijo oz. so opravili vsaj 40-urno osnovno usposabljanje s področja mediacije.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

V zadnjih 20 letih je bilo objavljenih le 13 raziskovalnih člankov o mediaciji na delovnem mestu (Bollen in Euwema, 2013). Predvsem je težava zaradi metodoloških (mediacija ponavadi poteka za zaprtimi vrati) in merilnih izzivov (kako ovrednotiti rezultat, če je le-ta popolnoma zaupen) (Bingham 2012; McDermott 2012).

Saundry in sodelavci (2018) so v svoji raziskavi preučevali učinkovitost, slišnost in pravičnost mediacije. Intervjuvali so 25 udeležencev, ki so bili deležni mediacije v delovnem okolju v Veliki Britaniji. Intervjuvanci so bili zaposleni v različno velikih organizacijah, največ organizacij je bilo iz javnega sektorja. 18 od 25 intervjuvanih zaposlenih se je mediacije udeležilo zaradi nesporazuma s svojim vodjo oziroma zaradi vedenj vodje, ostalih sedem pa je imelo konflikt s svojim sodelavcem. Z udeleženci je bil izveden polstrukturiran intervju, v katerem so jih spraševali predvsem o poteku spora, njihovi izkušnji z mediacijo in o njenem izidu.

Rezultati so pokazali, da so mediacijo v večini primerov predlagale vodje ali kadrovske službe, glavni razlog je bila želja po čim manjših stroških reševanja spora in želja po tem, da bi sprte stranke lahko čim prej ponovno sodelovale skupaj. Glavni cilj je bil tako bolj kratkoročen (razrešitev spora in čim manjši negativni vpliv na organizacijo), ne pa dolgoročen, tj. trajna sprememba vedenja strank.

Vsi udeleženci so se radi udeležili mediacije; imeli so občutek, da so v procesu slišani, bili so tudi mnjenja, da je bil mediator nepristranski. Udeleženci so izpostavili, da jim je mediacija, zlasti v primerih spora s svojim nadrejenim, predstavljala nek varen prostor, kjer so lahko izrazili svoje mnenje, ne da bi bili zaradi tega na kakršen koli način oškodovani, sankcionirani. Vseeno pa so udeleženci izpostavili tudi dejstvo, da mediacija ni bila čisto pravična. Menili so, da se nasprotna stran v prihodnje niti ne bo držala dogovora, saj je bila v mediacijo »prisiljena« s strani vodstva ali kadrovske službe. Ta pomislek so izrazili predvsem udeleženci, ki so bili v procesu mediacije zaradi spora s svojim nadrejenim.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Mediacija se v delovnih organizacijah uporablja predvsem za razreševanje medosebnih konfliktov, nesporazumov glede financ, zaposlovanja ali strategij delovanja (Brubaker idr., 2014), prav tako tudi v primerih pojava nasilja na delovnem mestu, spolnega nadlegovanja ali diskriminacije (Bollen in Euwema, 2013).

Ustanove (npr. Mediacijsko okno, 2013), ki se ukvarjajo s storitvijo mediacije, navajajo, da je prednost mediacije v tem, da se spore rešuje:

- **Neformalno:** Stranke same prevzamejo odgovornost za reševanje konfliktov in odločajo, kaj, kdaj in kako se bodo dogovorile.
- **Dogovorno in sporazumno:** Mediacijski dogovor se podpiše šele takrat, ko se stranke strinjajo o načinu reševanja spora ter oblikujejo realen in izvedljiv sporazum.
- **Sodelujoče in konstruktivno:** Odnos med strankami ni tekmovalen kot na sodišču, temveč mediator skrbi za to, da je razmerje moči uravnoteženo.
- **Uspešno, učinkovito in trajno:** V večini sporov, ki se rešujejo z mediacijo, pride do rešitve oziroma do končnega dogovora v zvezi s spornim vprašanjem. Tudi v sporih, pri katerih ne pride do dogovora oziroma pride le do delne rešitve problema, je večina udeležencev zadovoljna s procesom mediacije. Ker se stranke same sporazumno odločijo, kakšen dogovor jim najbolj ustreza, se ga tudi držijo.
- **Celostno:** V nasprotju s sodnim postopkom mediacija omogoča, da globlje osvetlimo ozadje konflikta, zato lahko predmet reševanja in mediacijskega dogovora postanejo tudi drugi nerešeni spori med strankami.
- **Hitro:** Ponavadi je potrebnih od tri do šest srečanj v časovnem obdobju treh mesecev, kar je neprimerno hitreje kot reševanje na sodiščih.
- **Cenovno ugodno:** Mediacijska srečanja so v primerjavi z ostalimi oblikami razreševanja sporov cenovno ugodnejša.
- **Zaupno:** Srečanja so popolnoma zaupna, zato ni negativnih tveganj. Vendar informacij, ki so bile razkrite na teh srečanjih, pozneje ni mogoče uporabiti na sodišču ali v drugem pravnem postopku.

Glavni razlog za uporabo mediacije namesto sodnih postopkov je tako predvsem prihranek časa in denarja. Z uporabo mediacije posredno vplivamo tudi na boljše odnose med zaposlenimi (Bennet, 2014) ter prispevamo k njihovi večji motiviranosti in učinkovitosti (Testen, 2015). Z uporabo mediacije ustvarjamo organizacijsko kulturo, v kateri

lahko zaposleni sami rešujejo spore ter imajo občutek, da lahko sami prispevajo k pravici in resnici (Bollen in Euwema, 2013).

V razmerju do poslovnih partnerjev z mediacijo ohranjamo pozitiven odnos in dobre poslovne vezi med organizacijami. Mediacija prispeva tudi k razvijanju učinkovitih oblik razreševanja nesoglasij, preprečuje njihovo zaostrovanje v prihodnje in celo nastajanje novih konfliktov, saj vpliva na izboljšanje odnosov in sodelovanja (Testen, 2015).

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metoda se lahko uporabi v katerikoli delovni organizaciji, vendar pa ni primerna za vse primere, težave ali vrste vedenj. Odločitev za mediacijo mora biti zato sprejeta za vsak primer posebej, glede na njegovo vsebino (Testen, 2015).

V mediacijo lahko vključimo dve ali več oseb. Kljub neformalni naravi pa za sam postopek veljajo temeljna načela, ki jih moramo vedno upoštevati. Obe strani oz. oba udeleženca pred postopkom se s podpisom v izjavi strinjata, da bosta spoštovala naslednja načela (Razdrih, 2010):

- **Prostovoljnost:** Stranki lahko prostovoljno izbereta, ali se bosta udeležili takšnega načina reševanja sporov. To velja za vse faze postopka. Med mediacijo lahko kadarkoli prekineta sodelovanje.
- **Enako obravnavanje strank:** Stranki morata imeti enako možnost sodelovanja v postopku mediacije. Mediator stranki spodbuja, da z aktivnim sodelovanjem iščeta rešitev svojega spora. Pri tem morata imeti obe stranki možnost in občutek, da enakopravno sodelujeta v postopku.
- **Avtonomija strank:** Stranki sta v postopku mediacije popolnoma avtonomni, mediator jima le pomaga ter ju pravilno usmerja do skupne rešitve.
- **Zaupnost postopka:** Vsi podatki, pridobljeni v postopku, so zaupni. Izjema so primeri, kjer so se stranke dogovorile drugače, razkritje podatkov zahteva zakon ali pa je njihovo razkritje potrebno za izpolnitev ali prisilno izvršitev sporazuma o rešitvi spora.
- **Nepriustranost mediatorja:** Mediator je skozi celoten postopek mediacije nepristranski do vseh udeležencev. To pomeni, da ima v postopku

nevtralno vlogo. Med postopkom ne sodi o vsebini postopka ali dogovora in tudi ne sprejema odločitev. Njegova naloga je, da prispeva h konstruktivnejši komunikaciji in usmerja postopek k iskanju skupne rešitve. Prav tako opozarja na kršitve temeljnih načel.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Poznamo več oblik mediacije. Glede na model ločimo transformativno, facilitativno in evalvacijsko, glede na področja družinsko, šolsko, gospodarsko itd., glede na ponudnika mediacijo v skupnosti, samostojno mediacijo, interno mediacijo, sodišču pridruženo mediacijo, glede na obliko pa enkratno ali večkratno (Iršič, 2010). Crawley in Graham (2002) omenjata posebno vrsto mediacije, prilagojeno za reševanje sporov znotraj organizacije – **interaktivno mediacijo**. Gre za način delovanja, ki dopušča reševanje problemov, vendar se stranke lahko (tudi če ni dosežen noben oprijemljiv napredek v smeri praktičnih rešitev) premaknejo naprej na drug način: pri vzajemnem razumevanju, v drugačnem pristopu h komunikaciji v prihodnje, v načinu sprejemanja neizogibno težkih izzivov. Te druge prednosti so bolj pomembne kot praktične rešitve in pogosto tudi ključne za nadaljevanje odnosa, v nasprotju s kratkimi, določenimi ali vsiljenimi rešitvami, ki jih lahko dosežemo s postopnim reševanjem problemov.

Interaktivni mediatorji v celoti vključijo svoje stranke v opisovanje, vrednotenje in razreševanje konfliktov. To lahko zahteva več dela, vendar udeležence vodi do izboljšane samopodobe, stranke same določajo tempo postopka, predlagane rešitve so njihove lastne, saj so jih dosegle same, soglasno. Interaktivna mediacija ima štiri glavne sestavine, ki pomagajo ljudem, da spoznajo, da so bila njihova čustva sprejeta brez obsojanja. Med seboj se prepletajo pozitivno mišljenje o konfliktu, spretnosti razreševanja sporov in obvladovanja konfliktov, samoaktualizacija in postopek zmagajš-zmagam, ki poteka po določenih korakih (Crawley in Graham, 2002).

Mediacija je proces, ki ga sestavlja več zaporednih korakov. Mediator se najprej sreča z vsako stranko posebej. Namen srečanja je, da spozna širše okoliščine konflikta in subjektivno doživljanje spora vsake stranke. Mediator strankama tudi predstavi postopek mediacije in pridobi njuno soglasje za sodelovanje v mediacijskem procesu. Bistvo je zagotoviti

varno, zaupno okolje za stranki, da vsaka posebej in zaupno odgovori na osnovna vprašanja (Kaj se je zgodilo? Kako se počutita? Kako se premakniti naprej? Ali lahko mediacija in pristop zmagam-zmagaš pomagata?) (Testen, 2015). Sledi srečanje, kjer so prisotni mediator in obe sprti strani (Bennet, 2014).

Proces poteka po naslednjih korakih (Pruitt, 2006):

1. stranki predstavita druga drugi svoje videnje konflikta ter svoje občutke in misli,
2. preusmeritev fokusa iz preteklosti na sedanjost,
3. razčiščevanje nejasnosti,
4. oblikovanje možnih rešitev,
5. izbiranje najboljše od teh rešitev,
6. oblikovanje načrta za vpeljavo rešitve v odnos med strankama.

Naloga mediatorja je, da usmerja pogovor na način, da bi stranki prišli do sporazuma oziroma končne odločitve glede konflikta ali težave, s katero sta se soočili. Mediator ne sme podajati svojih idej ali predlogov, niti vplivati na katero od vključenih strank (Bennet, 2014).

Mediacija se lahko izvede tudi tako, da se mediator najprej sreča z vsako stranko posebej, potem pa pride do mediacije, vendar stranki med postopkom nista v istem prostoru, pač pa v ločenih. Mediatorjeva naloga je tako prenašanje sporočil ene stranke do druge. Ko pride postopek do točke, ko bi že lahko bil sklenjen nek dogovor, se stranki zopet srečata v istem prostoru in se dogovorita o sporazumu (Liebmann, 2000).

Udeleženci so v procesu aktivni, kadar menijo, da so slišani, in kadar menijo, da je postopek pravičen in nepristranski (Bollen in Euwema, 2013). V mediaciji ne želijo sodelovati tisti, ki s postopkom mediacije niso ustrezno seznanjeni, ali tisti, ki se pretvarjajo, da problema ni in zato menijo, da ni potrebe po posredovanju in reševanju (Brubaker idr., 2014).

Dejavnike, ki vplivajo na potek in razplet procesa mediacije, lahko razdelimo na tiste pred, med in po mediaciji (Herrman idr., 2006) (tabela 1). Prav je, da jih poznamo, o njih komuniciramo ter med procesom predvidimo, katere od njih lahko spreminjamo oz. usmerjamo in katerih ne.

Tabela 1: Dejavniki, ki vplivajo na potek in izid mediacijskega procesa (po Herrman idr., 2006)

Pred mediacijo	Med mediacijo	Po mediaciji
<ul style="list-style-type: none"> osebnostne lastnosti (mediatorja in udeležencev mediacije) želja sprtih strank po sodelovanju prostovoljnost udeležbe čustva, ki jih doživljajo v povezavi s sporom motivacija za reševanje spora lastnosti konflikta institucionalni kontekst 	<ul style="list-style-type: none"> empatija mediatorja nepriustranskost mediatorja spodbudno okolje občutek slišnosti in razumevanja jasnost zaznana samoučinkovitost pravičnost aktivna udeležba strank aktivno pogajanje sprejetje rešitev s strani strank zaključevanje mediacije 	<p><i>Kratkoročni izidi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> zadovoljstvo s procesom in izidom boljše delovanje strank zmanjšan strah po ponovljenem konfliktu razrešitev konflikta institucionalni kontekst (učinkovitost in stroški) <p><i>Dolgoročni izidi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> trajna sprememba vedenja zmanjšana možnost za ponovni pojav konflikta

V procesu mediacije je ključna **mediatorjeva vloga**. Uspešnega mediatorja zaznamujejo naslednje lastnosti (Doherty in Guylar, 2008):

- **Aktivno poslušanje in pozornost:** Zagotovi prostor in občutek varnosti, da lahko osebe povedo, kar želijo povedati, pripravljen je biti potrpežljiv, skrben in razumevajoč pri tem, kar govorijo drugi ljudje. Usmerja pozornost na stranke in je zmožen utišati notranji monolog. Obema stranema postavlja kakovostna, spodbudna in pravična vprašanja.
- **Povzemanje:** Zmožen si je zapomniti in povzeti bistvena dejstva na neobsojajoč način in brez namigovanj.

- **Gradnja dobrih odnosov:** Ustvarja okolje, v katerem se stranki počutita varni in lahko zaupata. Pomaga strankama, da se zavesta pomena svojih misli in občutij, daje možnost za ustvarjanje strankam lastnih odločitev in daje občutek angažiranosti v premagovanju razlik, ki obstajajo med strankama.
- **Facilitacija:** Pomaga strankama pri komunikaciji/izražanju in poslušanju druge strani, omogoča neškodljivo izražanje čustev, vzdržuje pozornost na glavni problem in usmerja mediacijo.
- **Reševanje problemov:** Strankama pomaga določiti ključne probleme mediacije ter spodbuja k raziskovanju in strinjanju na način zmagaj-zmagam.
- **Obvladovanje konfliktov:** Ostane miren in asertiven, spodbuja komunikacijo tudi v zelo čustvenih situacijah. Zavira jezo in negativna čustva, namesto tega spodbuja konstruktivnejše načine reševanja situacije.

PRIMER UPORABE METODE

ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service), ki je eden vodilnih ponudnikov storitve mediacije v Veliki Britaniji, je za organizacijo izdal publikacijo, v kateri je predstavil metodo mediacije, njen potek v delovnih organizacijah in njene prednosti za implementacijo.

V publikaciji je predstavljen tudi primer Linde, ki je bila udeležena v mediaciji s svojo sodelavko Jean. Obe sta bili zaposleni v manjši delovni organizaciji v javnem sektorju. Obe sta bili na vodilnih položajih, vendar pa je Linda zaradi daljše delovne dobe v organizaciji napredovala na višje vodstveno mesto in tako postala nadrejena Jean. Linda se je začela pritoževati nad vodstvenimi sposobnostmi Jean in ta jo je obtožila nadlegovanja. Linda je odšla do kadrovske službe, kjer so ji predlagali mediacijo kot eno od možnih rešitev te situacije. Linda se je odločila za vključitev v to metodo predvsem zaradi prisotnosti nepristranske osebe.

Postopek mediacije je potekal tako, da sta se Linda in Jean z mediatorjem najprej dobili ločeno za približno pol ure, kjer so določili okvirni časovni potek srečanja, prav tako je bil namen tega tudi privolitev v postopek. Sama mediacija je potekala v dveh delih (v istem dnevu), saj sta

Linda in Jean vmes potrebovali premor, ker so stvari postale preveč nape-te in čustvene. Najprej je vsaka od njiju povedala drugi, kako se počuti ob njenih dejanjih, prav tako sta pojasnili vsaka svoje videnje nastale situacije med njima. Ta del je bil osredotočen predvsem na čustva, ki jih doživljata ali sta jih doživljali, drugi del pa je bil namenjen predvsem iskanju nekega dogovora oziroma možne rešitve. Pri dogovarjanju za razrešitev je po mnenju Linde veliko pripomogla tudi mediatorka, ki je zelo dobro usmerjala pogovor, ne da bi vanj vključevala svoje mnenje ali predloge. Razplet mediacije je bil tak, da sta se Linda in Jean dogovorili, kako bosta sodelovali druga z drugo v prihodnosti, prav tako pa je Linda izpostavila, da sedaj bolje razume Jean in njena dejanja oziroma odločitve (ACAS, 2013).

VLOGA PSIHologa

V literaturi nisva zasledili, kateri profili se najpogosteje odločajo za usposabljanje za mediatorja, vendar praksa kaže, da se za to vlogo najpogosteje odločajo pravniki. Glede na opis kompetenc mediatorja pa lahko to vlogo dobro izpelje tudi psiholog. Proces mediacije je podoben terapevtskemu procesu; pri terapiji mora terapevt omogočiti klientu varen prostor za njegove misli, občutke, potrebe in želje, hkrati pa ostati nepristranski in ne sme vplivati na klienta, ta mora sam priti do uvida. Enako je pri mediaciji; sprti stranki morata sami priti do sporazuma, mediator mora ostati nepristranski. V času izobraževanja se psihologi pri kliničnih predmetih pogosto preizkusijo v vlogi terapevta in s tem pridobijo izkušnje z nepristranskostjo, usmerjanjem pogovora do uvida ter s klarifikacijo in specifikacijo situacije, kar bi psihologi lahko uporabili tudi pri samem procesu mediacije. Prav tako imajo psihologi znanje s področja čustvovanja, dinamike konfliktov in komunikacije, kar jim vse lahko pomaga pri usposabljanju za to delo in pri delu samem.

Psiholog, zaposlen v kadrovski službi, lahko mediacijo predstavi svojim nadrejenim kot enega od postopkov reševanja sporov. S tem pripomore k ustvarjanju organizacijske klime, kjer lahko določene medosebne ali poslovne spore rešijo zaposleni s pomočjo mediatorja sami.

Tako je psihološki poklic ustrezen tudi za izpeljavo celotnega postopka izbire kadra notranjih mediatorjev: od faze informativnega srečanja,

kjer psiholog pripravi analizo delovnega mesta in opis glavnih osebnostnih lastnosti mediatorja, do izvedbe selekcijskega postopka (od pregleda prijav in prošenj do izvedbe psiholoških testov, selekcijskih intervjujev in končnega izbora enega ali več kandidatov) (Testen, 2015).

Prav tako je lahko psiholog oseba, ki skrbi za dolgoročne izide mediacije – da skrbi za trajno spreminjanje vedenj zaposlenih in je pozoren na možno ponovno pojavljanje enih in istih neustreznih vedenj.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Kljub številnim prednostim mediacija ni brez pomanjkljivosti. Med njimi izpostavlja predvsem naslednje (povzeto po Keashly in Nowell, 2013):

- Pojavlja se vprašanje, ali sta sprti stranki res v popolnoma enakovrednem položaju oziroma ali se lahko pogajata kot enakovredni. Ta dvom se pojavlja predvsem v primerih, ko sta v mediacijo vključeni dve stranki, ki sta v hierarhičnem odnosu.
- Mediacija se preveč naslanja na prihodnost, zanemarija pa preteklost. Tako lahko nepravilno vedenje, na primer nasilje ali spolno nadlegovanje, ostane nekažnovano, s čimer lahko organizacija daje občutek, da se tako vedenje tolerira in sprejema.
- Pomanjkljivost je lahko tudi zaupnost mediacije. Po zaključku mediacije se lahko zgodi, da nihče v organizaciji (vodje, kadrovska služba) ne ve, ali je bila mediacija uspešna ali ne, ali je ali ni prišlo do sporazuma. Tako je otežena povratna informacija o uspešnosti te metode in tudi poznejše odločanje zanjo.
- Prav tako ni priporočeno, da je mediator oseba, zaposlena v organizaciji, v kateri se mediacija dogaja, saj se s tem zmanjšuje njegova nevpletenost in nepristranskost, oziroma je primernejše, da se interna mediacija dogaja predvsem v večjih delovnih organizacijah z veliko zaposlenimi (Bennet, 2014).

LITERATURA

- ACAS. (2013). *Mediation: An approach to resolving workplace issues*. <https://archive.acas.org.uk/media/949/Mediation-An-approach-to-resolving-workplace-issues/pdf/Mediation-an-approach-to-resolving-workplace-issues.pdf>
- Bennet, T. (2014). The role of workplace mediation: A critical assessment. *Personnel Review*, 43(5), 764–779. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0036>
- Bingham, L. B. (2012). Transformative mediation at the United States Postal Service. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 354–366. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00112.x>
- Bollen, K. in Euwema, M. (2013). Workplace mediation: An underdeveloped research area. *Negotiation Journal*, 29(3), 329–353. <https://doi.org/10.1111/nej.12028>
- Brubaker, D., Noble, C., Fincher, R., Park, S. K. in Press, S. (2014). Conflict resolution in the workplace: What will the future bring? *Conflict Resolution Quarterly*, 31(4), 357–386. <https://doi.org/10.1002/crq.21104>
- Crawley, J. in Graham, K. (2002). *Mediacija za managerje*. Zavod Rakmo.
- Doherty, N. in Guyler, M. (2008). *The essential guide to workplace mediation and conflict resolution: Rebuilding working relationships*. Kogan Page.
- Herrman, M. S., Hollet, N. in Gale, J. (2006). Mediation from beginning to end: A testable model. V M. S. Herrman (ur.), *The Blackwell handbook of mediation. Bridging theory, research, and practice* (str. 19–79). Blackwell Publishing.
- Iršič, M. (2010). *Mediacija*. Zavod Rakmo.
- Keashly, L. in Nowell, B. L. (2003). Conflict, conflict resolution and bullying. V S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf in C. L. Cooper (ur.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (str. 339–369). Taylor & Francis.
- Liebmann, M. (2000). History and overview of mediation in UK. V M. Liebmann (ur.), *Mediation in context* (str. 19–39). Jessica Kingsley Publishers.
- McDermott, E. P. (2012). Discovering the importance of mediator style: An interdisciplinary challenge. *Negotiation and Conflict Management Research*, 5(4), 340–353. <https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2012.00111.x>
- Mediacijsko okno (2013). *Prednosti mediacije*. <http://www.mediacijsko-okno.si/mediaciji/prednosti-mediacije>
- Pruitt, D. G. (2006). Mediation at the Millenium. V M. S. Herrman (ur.), *The Blackwell handbook of mediation. Bridging theory, research, and practice* (str. 395–412). Blackwell Publishing.
- Razdrih, A. (2010). *Mediacija kot način reševanja sporov v delovni organizaciji – možnost uvedbe v konkretnem podjetju* [neobjavljeno diplomsko delo]. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Saul, J. A. (2012). The legal and cultural roots of mediation in the United States. *Opinio Juris in Comparatione*, 1(8), 1–12. <https://ssrn.com/abstract=2125440>

- Saundry, R., Bennett, T. in Wibberley, G. (2018). Inside the mediation room – efficiency, voice and equity in workplace mediation. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1157–1177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180314>
- Testen, U. (2015). Alternativno reševanje sporov: mediacija. V E. Boštjančič, A. Potočnik in K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (str. 49–62). Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Zavod RAKMO (b. d.). *Kaj je mediacija*. <https://www.rakmo.si/mediacija.html>

MEDIATION

Mediation can be defined as an alternative method for resolving disputes, in contrast to, for example, resolving disputes through court proceedings. Mediation method can be implemented in many contexts, e.g. within the family, school, local community, and work organizations. It is a method where a third, impartial person (mediator) helps the conflicting parties to reach an amicable solution to the conflict they face. It is a confidential process in which persons must be involved voluntarily, and it is up to the participating parties to decide whether the content of any resulting agreement will reach the firm's director, managers or other employees. The final decision (or agreement) is thus made by the parties themselves, without the intervention of leaders, directors or anyone else. In general, mediation focuses more on the present than on the past or future.