



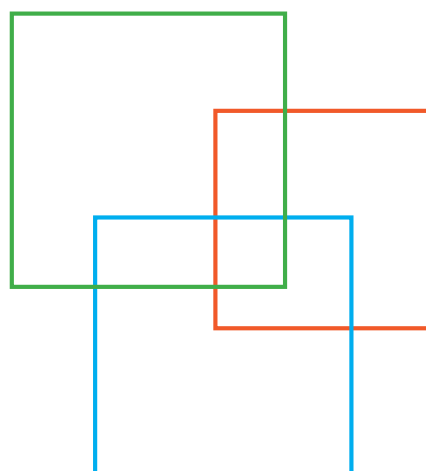
International
Labour
Organization

A vertical bar on the left side of the cover, composed of several colored squares: light purple, pink, green, light blue, pink, orange, light purple, grey, and yellow.

PROFESIONALNO MIRENJE U KOLEKTIVNIM RADNIM SPOROVIMA

Praktični vodič

Kevin Foley, Maedhbh Cronin



PROFESIONALNO MIRENJE U KOLEKTIVNIM RADNIM SPOROVIMA

Praktični vodič

Kevin Foley , Maedhbh Cronin

Tim MOR za tehničku podršku programu dostojanstvenog rada i Regionalna kancelarija
za Centralnu i Istočnu Evropu

Copyright © International Labour Organization 2015

Prvi put izdato 2015. godine

Publikacije Međunarodne kancelarije rada uživaju autorska prava u skladu sa Protokolom 2 Univerzalne konvencije o autorskim pravima. Ipak, kraći izvodi iz njih mogu se reprodukovati bez ovlašćenja, pod uslovom da se navede izvor. Za prava na reprodukciju ili prevod potrebno je podnijeti zahtjev sektoru ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland, ilip putem mejla: rights@ilo.org. Međunarodna kancelarija rada rado prihvata takve zahtjeve.

Biblioteke, institucije i drugi korisnici koji su registrovani pri organizaciji koja ima pravo na reprodukciju mogu proizvoditi primjerke u skladu sa dozvolama koje su im izdate u te svrhe. Posjetite internet stranicu www.ifrro.org da nađete organizacije sa pravima na reprodukciju u vašoj zemlji.

MOR katalogizacija podataka o publikacijama:

Foley, Kevin; Cronin, Maedhbh

Professional conciliation in collective labour disputes: a practical guide / Kevin Foley, Maedhbh Cronin; ILO Decent Work Technical Support Team and Country Office for Central and Eastern Europe. - Budapest: ILO, 2015

ISBN: 9789228307092; 9789228307108 (web pdf)

ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe

conciliation / labour dispute / collective bargaining / occupational qualification / judicial procedure

04.01.8

Navodi u publikacijama MOR, koji su u skladu sa praksom Ujedinjenih nacija, i prezentacija materijala u njima ne podrazumijevaju izražavanje bilo kakvog mišljenja Međunarodne kancelarije rada vezano za pravni status neke zemlje, područja ili teritorije, ili njihovih vlasti, ili u vezi sa demarkacijom njihovih granica.

Odgovornost za mišljenja iznijeta u pojedinim člancima, studijama i drugim materijalima je isključivo na njihovom autoru, a njihovo objavljivanje ne znači da Međunarodna kancelarija rada podržava mišljenja iznijeta u njima.

Pominjanje imena kompanija ili komercijalnih proizvoda i procesa ne znači da ih Međunarodna kancelarija rada podržava, a neprominjanje određene firme, komercijalnog proizvoda ili procesa nije znak njihovog neodobravanja..

Publikacije i digitalni proizvodi MOR mogu se dobiti preko velikih prodavaca knjiga i platformi za digitalnu distribuciju, ili ih možete direktno naručiti putem mejla: ilo@turpin-distribution.com. Za dodatne informacije posjetite našu internet stranicu: www.ilo.org/publns ili kontaktirajte ilopubs@ilo.org.

Predgovor

Vodič

U vrijeme drastičnih promjena u organizaciji rada, reforme radnog zakonodavstva, i dugotrajne ekonomske krize i deficita radnih mjesta, radni sporovi su uobičajena karakteristika odnosa na radnom mjestu. Prevencija i rješavanje takvih sporova na miran, brz, pravičan način, uz male troškove, koji će vjerovatno rezultirati izbjegavanjem socijalnih nemira i očuvanjem harmoničnih odnosa na radnom mjestu sve više privlače pažnju kreatora politika i praktičara u oblasti industrijskih odnosa i rješavanja sporova na nacionalnom i međunarodnom nivou.

Posljednjih godina, vlade i socijalni partneri sve više traže tehničku podršku MOR u uspostavljanju institucija i izgradnji kapaciteta novo-oformljenih organa za mirno rješavanje radnih sporova, kao i pomoć i podršku procesu kolektivnog pregovaranja kroz razvoj/ jačanje mehanizama za mirenje/ posredovanje u radnim sporovima.

Ovaj Vodič je pripremljen kao podregionalni instrument koji dopunjuje tehničku pomoć MOR u oblasti sprečavanja i rješavanja radnih sporova u zemljama Centralne i Istočne Evrope, u saradnji sa irskom komisijom za radne odnose (Workplace Relations Commission - WRC). On predstavlja rezultat partnerstva između MOR i WRC, kao i saradnje Tima MOR za tehničku podršku programu Dostojanstvenog rada i Regionalne kancelarije MOR za Centralnu i Istočnu Evropu u Budimpešti (DWT-CO Budapest), Sektora MOR za upravljanje i tripartizam (GOVERNANCE) i Međunarodnog centra MOR za obuku (ITC) iz Torina.

Ovaj Vodič predstavlja reviziju Praktičnog vodiča MOR za mirenje u industrijskim sporovima, koji je po prvi put objavljen 1973. godine, a ažuriran 1988. godine. Kevin Foley i Maedhbh Cronin su autori ovog revidiranog izdanja, a njihov zadatak bio je da ažuriraju tekst uzimajući u obzir promjene u oblasti životne sredine, ekonomije, praktičnih pristupa u radu, kao i sve druge promjene do kojih je došlo u oblasti mirenja u posljednjih nekoliko decenija. Vodič sadrži i studije slučaja od jednog broja evropskih agencija za rješavanje sporova, kako bi ilustrovao kako mirenje/ posredovanje u stvari doprinose kolektivnom pregovaranju i rješavanju radnih sporova. Namijenjen je za upotrebu u okviru Obuke o mirenju/ posredovanju u okviru ITC, kao i u podregionu, a naknadno će biti objavljen kao globalno sredstvo sa studijama slučaja iz drugih regiona.

Vodič je testiran u formi pilot projekta u Crnoj Gori i Rumuniji, a potvrđen u Crnoj Gori, u aprilu 2015. godine, sa miriteljima/ medijatorima i direktorima agencija za rješavanje sporova iz Bosne i Hercegovine, Bugarske, BJR Makedonije, Crne Gore, Rumunije i Srbije.

Vrlo pozitivne reakcije vezano za praktični i trenutni uticaj vodiča uvjeravaju nas da su informacije i savjeti sadržani u njemu ne samo brojni i korisni, već i da značajno utiču na praksu u mirenju/ posredovanju u radnim sporovima u ovom podregionu.

Želimo da se zahvalimo autorima, Kevinu Foley, bivšem direktoru Službe za mirenje, posredovanje i rano rješavanje sporova, pri Komisiji za radne odnose, koji je trenutno Zamjenik Predsjednika Suda rada Irske, čije su se ideje i entuzijazam, zajedno sa više od trideset godina iskustva u oblasti rješavanja radnih sporova, pokazali ključnim za uspjeh ovog projekta; I Maedhbh Cronin, bivša Viša savjtnica u Službi za mirenje, a sada Pomoćnik direktora za radna mjesta i preduzeća, Irska.



Posebnu zahvalnost dugujemo kolegama iz MOR, kako slijedi: Cristina Mihes (DWT/Co Budimpešta) koja je koordinirala čitavi projekat i bila odgovorna za finalnu verziju Vodiča; Minawa Ebisui (LABOURLAW) koja je dala značajne inpute za Uvod i Poglavlje 1 ovog Vodiča, kao i korisne komentare u različitim fazama izrade Vodiča; Sylvain Baffi (ITC Torino) koji je dao važne komentare i smjernice u procesu izrade, pilotir testiranja i potvrđivanja ovog Vodiča; Carlos Carrion Crespo za korisne komentare na nacrt teksta; Corinne Vargha (NORMES) i Colin Fenwick (LABOURLAW) za ukupnu podršku ovom Vodiču.

Zahvalni smo i Borislavu Radiću (Direktor Agencije za mirno rješavanje radnih sporova Republike Srpske - Bosna i Hercegovina), Vladimiru Boyadjievu (Direktor Nacionalnog instituta za mirenje i arbitražu u kolektivnim radnim sporovima Bugarske), Zdenki Burzan (Direktor Agencije za mirno rješavanje radnih sporova Crne Gore), Sergheiu Mesaros (Direktor Kancelarije za posredovanje u radnim sporovima Rumunije), Miletu Radivojeviću i Dejanu Kostiću (sadašnjem i bivšem Direktor Agencije za mirno rješavanje radnih sporova Srbije) za njihov važan doprinos i povratne informacije u procesu izrade i potvrđivanja ovog Vodiča.

Na kraju, zahvaljujemo se Krisztini Homolya (DWT/Co Budimpešta), kao i Alfredu Topi (ILO Nacionalni koordinator MOR u Albaniji), Lejli Tanović (Nacionalni koordinator MOR u Bosni i Hercegovini), Emilu Krstanovski (Nacionalni koordinator MOR u BJR Makedoniji), Oxani Lipcanu i Ali Lipciu (Nacionalni koordinator MOR u Moldaviji), Jasni Poček (Koordinator projekta u Crnoj Gori), i Jovanu Protiću (Nacionalni koordinator MOR u Srbiji), koji su pružili značajnu pomoć u organizaciji pilot testiranja, potvrđivanja i štampanja ovog Vodiča.

Antonio Graziosi
Direktor
DWT/CO Budimpešta

Predgovor	1
Uvod	7
Cilj ovog Vodiča	7
Kome je Vodič namijenjen	7
Kako se Vodič može koristiti	7
Struktura Vodiča	7
Metodologija	8
Važne definicije i njihovi izvori	9
Poglavlje 1: Opšti pregled aktivnosti mirenja	11
Tipovi radnih sporova	12
Kolektivni sporovi po osnovu interesa	12
Sporovi po osnovu prava	12
Spektar mehanizama za alternativno rješavanje sporova i gdje je tu mirenje	13
Terminologija/ vokabular	13
Prostor za mirenje	14
Mirenje i kolektivno pregovaranje	14
Mirenje u individualnim radnim sporovima	15
Arbitraža	16
Dobrovoljnost i prinuda – idealno okruženje za mirenje	17
Srž procesa mirenja	18
Izbor miritelja	18
Poglavlje 2 – Karakteristike, kvalifikacije, obuka i sertifikovanje	21
Lične karakteristike	22
Ljudi – karakterne crte, pozadina i prtljag	22
Problem – uključujući i spoljašnje uticaje	24
Proces – ograničenja i opseg	25
Samo-ograničenja i vještine	26
Obuka i profesionalni razvoj	27
Profesionalne kvalifikacije	28
Akreditacija	28
Poglavlje 3 – Pripreme za miritelja	31
Opšte pripreme	32
Pripreme za pojedinačni predmet	34
Ljudi	34

Problem	35
Proces	36
Ja	37
Poglavlje 4 – Uključivanje miritelja u spor	41
(Problem: Otkrivanje spora.....)	42
Proces: Tajming	43
Ljudi: Osnov za odnos miritelja sa stranama u sporu	44
Poštovanje i razumijevanje stranaka	44
Ja: Orijentacija	45
Poglavlje 5 – Vrste sastanaka	47
(Zajednički sastanak.....)	48
Odvojeni sastanak sa stranama u sporu pojedinačno	49
Privatni sastanci	50
Sastanak sa manjim grupama/ podijeljenom grupom	51
Mirenje putem telefona	51
Poglavlje 6 – Vođenje sastanaka i uobičajeni problemi	57
Zajednički sastanak.....	58
Odvojeni sastanak	60
Prekid	63
Odnos sa medijima u procesu mirenja	63
Društveni mediji	65
Poglavlje 7 – Obrazac procesa mirenja	67
Dio A: Faze procesa mirenja	68
Inicijalna faza/faza istraživanja	68
Faza izgradnje odnosa	70
Faza testa realnosti.....	70
Faza rješavanja problema	72
Faza pronalaženja rješenja	73
Faza postizanja sporazuma	75
Završna faza.....	75
Dio B: Fokusiranje na neke izazove u procesu mirenja	76
Mirenje razlika unutar jedne strane	76
Postupanje u teškim predmetima: “Opseg procesa mirenja”	76
Sporovi zasnovani na činjenicama i pritisci na miritelja da prihvati uloge	77
Štrajkovi i lokauti	78
Poglavlje 8 – Tehnike i stilovi	79
Dio A: Tehnike i uloge.....	80
Ljudi.....	80



Problem	80
Proces.....	80
Ja	81
Rad sa teškim ljudima	82
Rad sa ljudima	82
Problem-Solving with People	83
Dio B: Stilovi mirenja	84
Poglavlje 9 – Sprečavanje spora	89
Savjetodavne usluge	90
Politike i procedure.....	91
Edukativne i informativne usluge	92
Telefonske linije za pomoć.....	92
Prilog 1 Studije slučaja	95
Prilog 2 Mali savjeti za miritelja na osnovu ovog Vodiča	109



Uvod

Cilj ovog Vodiča

Cilj ovog Vodiča je da razvije i unaprijedi praktična znanja i vještine miritelja koji kao treća strana pružaju pomoć stranama u sporu u postizanju dogovora oko sporova koji proizilaze iz kolektivnog pregovaranja.¹ Širi cilj ovog Vodiča je, samim tim, da promoviše kolektivno pregovaranje i zdrave industrijske odnose.

Vodič daje okvir u kojem miritelji mogu da razmisle o svojoj ulozi u pružanju pomoći strankama koje učestvuju u procesu kolektivnog pregovaranja. On prvenstveno govori o oblicima ponašanja, pristupima, tehnikama i stavovima koji će miriteljima omogućiti da svoj posao obave na djelotvoran i efikasan način, sa ciljem da podstakne aktivno razmišljanje miritelja o svom ponašanju i svom pristupu poslu u pokušaju da pomogne stranama da pomire međusobne razlike u sporovima.

Ključni izazov za miritelja je da u nesporazumu između stranaka doprinese sa ciljem da se poveća potencijal za postizanje sporazuma. Ovaj Vodič treba da prikaže ključne faktore koji angažman miritelja čine vrijednim u rješavanju nesporazuma i sporova.

Ono što se od miritelja traži od samog početka jeste da u potpunosti razumije svoju ulogu i granice svog mandata kao nezavisne i nepristrasne treće strane. Ovaj Vodič ima za cilj da miriteljima pruži jasan okvir rezonovanja koji omogućava skoro instinktivni odgovor na brojne i raznovrsne pritiske kojima će biti izloženi u praktičnom radu na rješavanju sporova.

Ovaj vodič treba da podrži praksu promišljanja i pokreće čitav niz tema za razmišljanje, koje aktivnom miritelju mogu pomoći u promišljanjima tokom karijere.

Kome je Vodič namijenjen

Ovaj Vodič je namijenjen miriteljima koji rade ili su tek imenovani na tu funkciju u različitim zemljama i u različitim okolnostima koje su karakteristične za datu zemlju. Vodič nema pretenzija da analizira različite nacionalne pravne i institucionalne okvire za rješavanje nesporazuma između poslodavaca i radnika ili njihovih predstavnika. Pored toga što je osmišljen kao edukativni material za obuku novoimenovanih miritelja, ovaj Vodič može poslužiti i kao korisno sredstvo postojećim miriteljima u analizi i promišljanju o njihovoj ulozi. Vodič nema ambiciju da opiše savršeni stil mirenja. Svaki miritelj ima svoj stil koji odražava njegovu/ njenu ličnost i kulturu. Ovaj Vodič služi kao mapa puta za miritelje kako bi razvili svoj djelotvorni stil kroz strukturirano promišljanje o svojoj ulozi. Iako je Vodič prvenstveno fokusiran na kolektivne sporove interesa koji proizilaze iz kolektivnog pregovaranja, informacije sadržane u nekim poglavljima mogu biti korisne i za mirenje u individualnim radnim sporovima.

Kako se Vodič može koristiti

Vodič može poslužiti kao poseban materijal za postojeće miritelje sa dugim iskustvom u tom poslu, ili kao dio programa obuke za novoimenovane miritelje.

Poglavlja su izložena tako da omoguće miritelju da se pozabavi analizom samo jednog aspekta svoje uloge, ali isto tako pokriva sve aspekte mirenja od konceptijskih razmatranja, do vrlo praktičnih ideja.

Struktura Vodiča

Ovaj Vodič ne funkcioniše po principu “miritelji se rađaju, a ne stvaraju”. Mirenje nije neki vid magije – ono predstavlja primjenu tehnika i struktura na dijalog između stranaka koje su u sporu.

Vodič je strukturiran na način da čitaoca postepeno dovede do punog razumijevanja procesa mirenja. U različitim zemljama, kako je već rečeno, proces mirenja se možda drugačije zove ili se termin mirenje koristi za potpuno drugačiji proces.

¹ U nekim zemljama postoji jasna razlika između termina “mirenje” i “posredovanje”, dok u nekim drugim zemljama da dva termina se naizmjenično koriste. Ovaj Vodič koristi termin “mirenje” u čitavom tekstu, a on se odnosi na process u kojem treća strana pomaže stranama u sporu da postignu uzajamno prihvatljiv sporazum/ dogovor..

Nakon definisanja konteksta i prepoznavanja stvarnog značenja termina mirenje, ovaj Vodič provodi čitaoca kroz lične karakteristike, kvalifikacije i pripreme koje su potrebne za djelotvornog miritelja. To su, u stvari, sredstva za rad miritelja.

Potom Vodič prelazi na praktične aspekte procesa i na primjenu već prepoznatih sredstava u procesu mirenja, od prvog kontakta sa stranama u sporu, i dalje kroz čitavi proces.

Vodič se zatim bavi analizom modela i tehnika mirenja.

S obzirom da su svi ovi aspekti – lične karakteristike, praktična primjena, faze i tehnike – međusobno povezani, u tekstu Vodiča dolazi do ponavljanja određenih tema – potreba da razumijete svoju ulogu i mandat kao miritelj i da razvijete neophodne vještine za djelotvoran rad; potreba da uspostavite i održavate dobre odnose; fundamentalni značaj nepristrasnosti, tajnosti i posvećenosti; kao i potreba za samoanalizom, predstavljaju teme koje se ponavljaju u tekstu ovog Vodiča.

Prilog1 sadrži studije slučaja kako bi bolje pojasnio određene stavove i dao primjere iz čitavog spektra različitih radnih sporova u kojima se najčešće koristi pomoć miritelja. Ove studije slučaja mogu poslužiti kao odvojeni materijal koji miriteljima daje mogućnost da analiziraju kako bi oni pristupili konkretnim sporovima, a može poslužiti i kao dobar osnov za diskusiju u okviru programa obuke.

Konačno, Vodič razmatra kako miritelj može doprinijeti sprečavanju sporova.

U suštini, ovaj Vodič se bavi istraživanjem i promišljanjima o onome što miritelj može učiniti da pomogne stranama u sporu da dođu do uzajamno prihvatljivog rješenja, ali pri tom ne analizira okolnosti u pojedinim zemljama u kojima se proces mirenja odvija..

Dobar miritelj je profesionalac koji analitički prilazi poslu i koji stalno ocjenjuje i proučava svoj rad i učinke.

Metodologija

Ovaj Vodič je osmišljen kao podregionalno sredstvo za podršku u okviru tehničke pomoći MOR u oblasti prevencije i rješavanja sporova u zemljama Centralne i Istočne Evrope, u saradnji sa Komisijom za radne odnose iz Irske (Irish Labour Relations Commission – LRC, koja je sada poznata pod nazivom Komisija za odnose na random mjestu). On predstavlja rezultat saradnje između MOR i LRC zasnovane na Memorandumu o razumijevanju, kao i rezultat zajedničkih napora Tima za tehničku podršku projektu Dostojanstvenog rada i Regionalne kancelarije MOR za Centralnu i Istočnu Evropu u Budimpešti (DWT-CO Budimpešta), Sektora u okviru MOR za upravljanje i tripartizam (GOVERNANCE) i Međunarodnog centra MOR za obuku u Torinu. Vodič je potvrđen u Crnoj Gori, u aprilu 2015. godine, kroz diskusiju sa miriteljima/ medijatorima iz organa koji se bave pitanjima rada i radnih odnosa, kao i sa miriteljima/ medijatorima iz agencija za rješavanje sporova iz Bosne i Hercegovine, Bugarske, BJR Makedonije, Crne Gore, Rumunije i Srbije. Vodič je namijenjen za upotrebu u ovom pod-regionu, a naknadno će biti objavljen kao globalno sredstvo, sa studijama slučaja iz drugih regiona.

Ovaj Vodič predstavlja reviziju Praktičnog vodiča MOR za mirenje u industrijskim sporovima, koji je po prvi put objavljen 1973. godine, a ažuriran 1988. godine. Kevin Foley² i Maedhbh Cronin³ su autori ovog revidiranog izdanja, a njihov zadatak bio je da ažuriraju tekst i uklone ili preformulišu zastarjele djelove teksta. Autori su pokušali da revidiraju i terminologiju i informacije o praktičnim pristupima sadržane u ovom Vodiču, kako bi uzeli u obzir promjene u oblasti životne sredine, ekonomije, praktičnih pristupa u radu, kao i sve druge promjene do kojih je došlo u oblasti mirenja u poslednjih nekoliko decenija. Ova revizija usmjerena je i na modernizaciju terminologije koja je korišćena u samom tekstu, kao i na prikazivanje modela i studija slučaja koje mogu na različite načine podstaći miritelje da razmisle o svojoj ulozi i svom stilu mirenja. Pored toga, novi Vodič sadrži i različite praktične modele koje su razradile i primjenjivale LRC i druge agencije za rješavanje sporova, kako bi pojasnili praktična rješenja/ tehnike ako je to potrebno – pri tom je na relevantnim mjestima u tekstu navedeno ko su autori datih modela. Vodič sadrži i studije slučaja od jednog broja agencija za rješavanje sporova koje pružaju usluge mirenja (Prilog 1). Dodatne informacije obezbijedene su i sa različitih sajtova, putem internet pretrage.

² Kevin Foley, BBS, bivši Direktor Službi za mirenje, posredovanje i rano rješavanje sporova u Komisiji za radne odnose, a trenutno Zamjenik Predsjednika Suda rada, Irska.

³ Maedhbh Cronin, B.Comm, MBS, titula...Sektor za radna mjesta i preduzeća, Irska.

Važne definicije i njihovi izvori

Za potrebe ovog Vodiča termini “mirenje” i “posredovanje” predstavljaju sinonime, a riječ mirenje se koristi da označi oba ova termina.⁴

Mirenje je definisano za potrebe ovog Vodiča kao “process u kojem nezavisna treća strana pomaže stranama u sporu da postignu uzajamno prihvatljiv dogovor kao rješenje za njihov spor”.⁵ (Za dodatne detalje vidi Rječnik, Poglavlje 1 pod nazivom Kratak pregled mirenja.)

Kolektivni radni spor je definisan u ovom Vodiču kao “spor do kojeg je došlo u pregovorima oko ugovora, ili spor koji se javio u vezi sa tumačenjem i primjenom ugovora”⁶, mada se Vodič više fokusira na sporove po osnovu interesa.

Sporovi koji se jave tokom kolektivnog pregovaranja vezano za uslove radnog odnosa kategorizovani su kao “sporovi po osnovu interesa”. Sa druge strane, sporovi koji se jave vezano za tumačenje i primjenu uslova radnog odnosa sadržanih u postojećim ugovorima, za koje se možda tvrdi da su prekršeni, ili su sadržani u postojećim zakonima i podzakonskim aktima, kategorizovani su kao “sporovi po osnovu prava”.⁷

Važno je definisani odvojene procedure za rješavanje sporova po osnovu prava i po osnovu interesa. Iako je moguće pokrenuti mirenje kao proces za rješavanje spora po osnovu prava, stranke bi trebalo da imaju mogućnost da se obrate sudu ukoliko mirenje ne da rezultate.

Kolektivno pregovaranje “odnosi se na sve pregovore između poslodavca, grupe poslodavaca ili jedne ili više poslodavačkih organizacija sa jedne strane, i jedne ili više radničkih organizacija (u daljem tekstu: sindikata) sa druge strane, radi :

(a) utvrđivanja uslova na radu i uslova zaposlenja; i/ili

(b) regulisanja odnosa između poslodavaca i radnika; i/ili

(c) regulisanja odnosa između poslodavaca ili njihovih organizacija i radničke organizacije ili radničkih organizacija.”⁸

4 U nekim zemljama nema razlike između mirenja i posredovanja, ni u propisima, ni u praksi, dok je u drugim zemljama ta razlika određena stepenom miješanja/ intervencije i tajmingom intervencije u toku procesa..

5 Labour Dispute Resolution Systems: Guideline for Improved Performance, ILO, 2013

6 Vidi Stav 8, Preporuka MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163) i Kolektivno pregovaranje: Vodič za formulisanje politika, MOR, 2015; vidjeti na sajtu http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm.

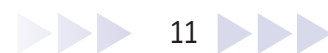
7 Po mišljenju Komiteta eksperata za primjenu konvencija i preporuka (CEACR), “spor se može javiti u procesu utvrđivanja uslova zapošljavanja/ radnog odnosa ukoliko stranke traže zaštitu novih prava ili traže uvođenje novih obaveza (spor po osnovu interesa) ili prilikom tumačenja i primjene uslova zapošljavanja/ radnog odnosa koji su definisani postojećim ugovorima, a za koje se možda tvrdi da su prekršeni, ili su definisani postojećim zakonima i drugim propisima (spor po osnovu prava). MOR, Kolektivno pregovaranje u javnoj upravi: Kako naprijed – opšte istraživanje vezano za radne odnose i kolektivno pregovaranje u javnom sektoru (Collective bargaining in the public service: A way forward – General Survey concerning labour relations and collective bargaining in the public service), 2013 (MOR, Ženeva, 2013).

8 Konvencija o kolektivnom pregovaranju br. 154





(Početak putovanja)



Poglavlje 1: Opšti pregled aktivnosti mirenja

“Svrha mirenja je da dvodimenzionalnu bitku pretvori u trodimenzionalno istraživanje koje će dovesti do osmišljavanja ishoda”⁹ (Edward de Bono, 1986).

Svrha ovog poglavlja je da prikaže značenje i kontekst različitih aspekata mirenja u radnim sporovima. Prvi dio poglavlja prikazuje tipove sporova i njihov značaj za miritelja; definiše terminologiju koja opisuje šta podrazumijevamo pod mirenjem; pravi razliku između kolektivnih i pojedinačnih pregovora i opisuje kako to utiče na rad miritelja; i konačno, određuje gdje se mirenje uklapa u čitav spektar mehanizama za alternativno rješavanje radnih sporova.

Drugi dio poglavlja govori o idealnom okruženju za mirenje u kolektivnim sporovima, njegovoj ključnoj funkciji, kao i izboru miritelja.

Tipovi radnih sporova

Radni sporovi se, u najširem smislu, mogu podijeliti u dvije kategorije – kolektivni i pojedinačni radni sporovi. Nadalje, kolektivni radni sporovi mogu biti a) sporovi po osnovu interesa (vezano za nova prava) ili b) sporovi po osnovu prava (vezano za postojeća prava).

Kolektivni sporovi po osnovu interesa

Kolektivni interesni sporovi predstavljaju neslaganje između pregovaračkih strana o definisanju uslova zapošljavanja/ radnog odnosa koji će biti unijeti u novi kolektivni ugovor ili o izmjenama i dopunama uslova zapošljavanja koja su već definisana postojećim ugovorom. Obično se sporovi iz ove kategorije javljaju u kontekstu kolektivnog pregovaranja, tokom pregovora ili ponovnog dogovaranja kolektivnog ugovora. Primjeri ovakvih sporova uključuju pokušaj strana u sporu da se dogovore o nivou zarada koji će se primjenjivati u datom preduzeću, o organizaciji rada koja će se primjenjivati ili o nivoima produktivnosti ili autputa koji se očekuju od preduzeća. Pregovori o takvim pitanjima obično su pitanje «ustupaka» - pregovaranja. Preovlađujuća praksa na nivou privrede uopšte ili u nekoj drugoj grani privrede može poslužiti kao smjernica za pronalaženje rješenja ili sredstvo za postizanje sporazuma.

U suštini, problematika ‘interesnih sporova’ je podložna pregovorima i često podložna kompromisu ili makar podliježe osmišljavanju rješenja od strane strana u sporu.

Sporovi po osnovu prava

Ova druga vrsta kolektivnih sporova može se javiti vezano za uslove rada definisane zakonom ili kolektivnim ugovorom ukoliko taj ugovor ima snagu zakona. Takvi sporovi se obično odnose na situacije koje nastaju tokom primjene kolektivnog ugovora ili kada jedna od strana osporava tumačenje postojećeg kolektivnog ugovora. Najčešća pitanja koja dovode do takvih sporova su neisplaćene zarade, jednostrana promjena radnog vremena, nepoštovanje dogovorenih zarada ili odmora, anti-sindikalno postupanje ili bilo koje drugo pitanje iz širokog spektra postojećih prava i obaveza definisanih primjenljivim kolektivnim ugovorima koji imaju snagu zakona.

Kolektivni sporovi po osnovu prava mogu podrazumijevati situaciju u kojoj strane potpisnice kolektivnog ugovora različito tumače da li određene okolnosti predstavljaju kršenje prava ili daju određeno pravo, ili se mogu odnositi na pitanje adekvatnog lijeka za dokazano ili navodno kršenje zakona ili kolektivnog ugovora.

⁹ De Bono, Edward, *Conflicts – A Better Way to Resolve Them* (Konflikti – bolji način za njihovo rješavanje) (London: Penguin Books, 1986), str. 4.

Specifičnost procesa mirenja je to što stranama u sporu može dati priliku da testiraju svoju ocjenu optužbi o navodnom kršenju zakona ili prava konsultovanjem poznatih izvora informacija, uključujući i sudsku praksu i precedentno pravo. Taj «test realnosti» može, sam po sebi, povećati šanse za postizanje sporazuma i dobrovoljno rješenje spora. U tom procesu, miritelj ne daje tumačenje zakona ili kolektivnog ugovora, već postupa kao pojedinac koji je upoznat sa sudskom praksom i koji je sposoban da usmjeri strane u sporu ka raspoloživim informacijama i relevantnim izvorima. Međutim, iako je moguće pokrenuti proces mirenja kod sporova po osnovu prava, svaka od strana u sporu mora imati mogućnost da se obrati nezavisnim pravosudnim organima ili kvazi-sudskim organima, ukoliko spor ostane neriješen.

Ključno pitanje za miritelja koji asistira u dijalogu strana u interesnom sporu ili sporu po osnovu prava jeste da pronade osnov za postizanje sporazuma. Kod interesnog spora, generalno, strane u sporu su slobodne da se dogovore o bilo kakvom ishodu koji nije suprotan propisima. Kod spora po osnovu prava određeni parametri već postoje i oni donekle ograničavaju prostor za manevar strana u sporu u pokušaju da same postignu dogovor.

Ovaj vodič se fokusira na izazove koji stoje pred miriteljem u smislu izdvajanja onoga oko čega se stranke mogu same dogovoriti kroz dijalog, kako bi se nesporazum između njih prevazišao.

Spektar mehanizama za alternativno rješavanje sporova i gdje je tu mirenje

Mehanizmi za alternativno rješavanje sporova obuhvataju sve procese rješavanja sporova van suda. Tabela prikazana u daljem tekstu prikazuje neke od tih procesa i njihovu korisnost kod sporova na radnom mjestu, uzimajući u obzir prioritet koji se daje održavanju kontinuiranih odnosa između strana u sporu.

Jasno je da pokušaj da se spor između strana riješi sporazumno, za razliku od rješavanja tog spora nalogom ili na osnovu mišljenja treće strane, predstavlja veću podršku i podsticaj za nastavak odnosa između strana. Akcenat koji se daje dijalogu, uz pomoć miritelja ako je potrebno, najvjerovatnije će omogućiti održavanje kontinuiteta u odnosu između strana uz uzajamno razumijevanje i poštovanje, i rješavanje nesporazuma/ spora na način koji su obje strane u sporu razumjele i prihvatile. Veća je vjerovatnoća da će takvo stanje razumijevanja i dobrovoljnog prihvatanja predstavljati konstruktivnu podršku već postojećem odnosu.

Terminologija/ vokabular

Rješavanje radnih sporova se generalno postiže ograničenim brojem mehanizama – dijalogom između strana, dijalogom koji se realizuje uz pomoć trećih lica ili preporukama koje se prezentiraju stranama na prihvatanje i dogovor, ili kroz neki vid davanja mišljenja od strane sudskih ili kvazi-sudskih organa u formi mišljenja, obavezujućih rješenja, presuda ili odluka.

Ovaj vodič se fokusira na taj koncept potpomognutog dijaloga koji je usmjeren na rješavanje radnog spora/ nesporazuma, koji se naziva mirenje ili posredovanje, zavisno od nacionalnog konteksta.

Mirenje u suštini predstavlja praksu izgradnje mira. Termini «mirenje» i «posredovanje» su u nekim zemljama različito definisani zakonom, dok u drugim zemljama ne postoji ta razlika u zakonskoj definiciji. Čak i kada su oba termina definisana zakonom, postoje različita tumačenja i praktične primjene.

Za potrebe ovog vodiča mirenje i posredovanje uzeti su kao ekvivalentni termini koji se u suštini odnose na istu vrstu pomoći trećeg lica stranama u sporu kako bi same postigle uzajamno prihvatljivo rješenje.

Što se tiče sporova po osnovu interesa (industrijski sporovi), Preporuka MOR o dobrovoljnom mirenju i arbitraži (br. 92) kaže da procedure dobrovoljnog mirenja «treba da budu besplatne i brze», kao i da «treba unijeti odredbu koja omogućava pokretanje procedure, bilo na inicijativu jedne od strana u sporu ili po službenoj dužnosti od strane organa za dobrovoljno mirenje». Preporuka br. 92 dalje navodi da «ako je spor upućen na proceduru mirenja uz saglasnost svih strana, strane u sporu treba podstaći da se uzdrže od štrajkova i lokauta dok

traje proces mirenja”. Samim tim, mirenje je proces koji može biti pokrenut na zahtjev jedne od strana, pri čemu druga strana u tom slučaju mora da se uključi u proces.¹⁰

Mirenje sprovodi neutralna i nezavisna treća strana – miritelj. Miritelj se stavlja u poziciju u kojoj sjedi ispred strana koje nisu uspjele da same riješe svoj spor. Ovaj vodič govori o tome šta to lice – koje u ovom dokumentu nazivamo miriteljem – može učiniti da pomogne stranama u sporu.

Za potrebe ovog vodiča, **nesporazum** između poslodavca, grupe poslodavaca ili jedne ili više organizacija poslodavaca, sa jedne strane, i jedne ili više radničkih organizacija (sindikata) opisan je kao **spor**.

Sporovi se najdjelotvornije rješavaju u fazi koja je najbliža mjestu nastanka spora i ta kvalifikacija je u nekim zemljama dovela do ulaganja velikih napora da se podstakne i podrži angažovanje znatno prije nego što dođe do štrajka ili nekog drugog oblika industrijske akcije.

Ovaj vodič ne razmatra pitanje kako stranke dolaze do procesa mirenja, već se fokusira na same aktivnosti koje se realizuju u tom “prostoru za mirenje”, kada se on javi.

Prostor za mirenje

Kada govorimo o prostoru za mirenje, pod tim podrazumijevamo mjesto gdje dvije strane imaju mogućnost da postignu sporazum i riješe spor. Drugim riječima, to je mjesto gdje propisi i infrastruktura industrijskih odnosa omogućavaju stranama da same riješe spor putem sporazuma. Taj prostor za mirenje predstavlja teritoriju miritelja.

Prostor za mirenje se širom svijeta javlja u različitim nacionalnim uslovima. Proces koji opisuje ovaj vodič predstavlja pokušaj nezavisne i neutralne treće strane da pomogne sukobljenim stranama da same postignu sporazum o predmetu spora. Ovaj postupak mora biti prilagodljiv kontekstu konkretnog spora, a ponašanje miritelja se takođe prilagođava okolnostima. Ključno pitanje za miritelja je da prepozna i razumije ponašanje i aktivnosti koje može preduzeti kako bi doprinio rješavanju spora, a ovaj vodič ima za cilj da istraži i rasvijetli to pitanje.

U procesu mirenja za miritelja važe određena osnovna pravila:

- Miritelj nema nikakva ovlašćenja da donosi odluke, presude ili nameće stav u ovom procesu.
- Od presudnog je značaja da miritelj zna da ne treba da daje savjet stranama u sporu šta bi trebalo da prihvate.
- Zadatak miritelja nije da daje pravni savjet ili tumači propise.

Ključni koncept kod ovog procesa je da su stranke “vlasnici” spora i da će isto tako biti «vlasnici» ishoda ovog procesa – bilo da je ishod sporazum, smanjena razlika u stavovima ili nastavak prvo-bitnog spora.

Mirenje se, dakle, može opisati kao proces u kojem strane u sporu dozvoljavaju nezavisnoj trećoj strani da upravlja njihovom diskusijom. Od miritelja se može očekivati da stvori bezbjedno okruženje za rad i da upravlja diskusijom kako bi omogućio racionalno razmatranje pitanja koja su uzrok spora. Proces je usmjeren na to da omogući stranama da razmotre sve moguće opcije koje bi mogle prihvatiti kao ishod procesa.

Mirenje i kolektivno pregovaranje

Konvencija MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 154) kaže da organi i procedure za rješavanje radnih sporova treba da budu osmišljeni tako da doprinesu promociji kolektivnog pregovaranja. Mirenje može predstavljati dio procesa kolektivnog pregovaranja. Preporuka MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163), dalje navodi da je potrebno preduzeti mjere za definisanje procedura koje će stranama pomoći da same nađu

¹⁰ Collective Bargaining: A Policy Guide, MOR, 2015: raspoloživo na adresi: http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm

rješenje za spor koji se odnosi na pregovore, tumačenje i primjenu ugovora. Konvencija MOR o radnim odnosima (javna uprava), 1978 (br. 151), također sadrži princip da sporove koji se odnose na definisanje uslova radnog odnosa/ zapošljavanja treba rješavati kroz nezavisnu i nepristrasnu mašineriju, kao što su mirenje, posredovanje i arbitraža, koji obezbjeđuju povjerenje strana u sporu.

Ako mirenje predstavlja dio procesa kolektivnog pregovaranja, lica sa kojima će miritelj raditi predstavljaju lica koja rade u svom interesu i u interesu drugih lica. Cilj sindikalnih pregovarača je doći do pozicije koju će onda kolektivno razmatrati šira grupa. Slično tome, poslodavci u velikom broju slučajeva dolaze na pregovore kolektivno. Na primjer, pojedini sektor ili grana privrede možda dozvoljava pregovaranje o određenim pitanjima na nivou čitavog sektora tj. grane. Takvi aranžmani proizvode dinamiku na strani poslodavaca u kojoj određeni broj delegiranih pregovarača sjeda za pregovarački sto sa ciljem da postignu poziciju koju će razmatrati šira grupa.

Ključni izazov za miritelja je da shvati prirodu okruženja u kojem funkcionišu strane u sporu. Kod kolektivnih pregovora lica koja sjede za pregovaračkim stolom zastupaju ostale. Miritelj, da bi bio djelotvoran u radu, mora shvatiti pritiske pod kojim rade oba pregovaračka tima i, isto tako, mora shvatiti procedure odlučivanja kod obje strane. Ukoliko to razumije, miritelj, koji upravlja ovim procesom, može da pomogne delegiranim pregovaračima da riješe probleme vezano za «upravljanje bazom», uključujući i problem upravljanja eksternim percepcijama procesa mirenja na koje utiču mediji ili drugi vidovi komunikacije.

Ključna stvar koju miritelj mora da shvati je da pregovarački sto kod kolektivnih pregovora generalno nije mjesto donošenja krajnje odluke. Pregovarački sto predstavlja forum gdje pregovarači definišu obrise pitanja o kojima će kasnije odlučiti.

U nekim zemljama je okvir za rad miritelja u radnom sporu definisan zakonom ili nekim drugim propisom. Međutim, korisno je razmisliti o tajmingu ove intervencije čisto sa stanovišta rješavanja spora. Ukoliko se pregovori vode na kolektivnoj osnovi, često može doći do evolucije raspoloženja i otvorenosti za pomoć sa strane. Često se dešava da u ranim fazama rada pregovarači šalju poruku svom članstvu o svojoj snazi i kredibilitetu, ili jedni drugima šalju poruku o svojoj namjeri i odlučnosti. Za miritelja je izazovan zadatak da razumije «hemiju» spora u svakom trenutku, kako bi se donijela ocjena o tajmingu intervencije – da li to treba učiniti što ranije, možda u fazi kada su stranke otpočele direktnu komunikaciju, pa im treba pomoć, ili nakon što su direktni pregovori «propali», ili prije preduzimanja neke ozbiljnije mjere. Svaki radni spor je drugačiji po svojoj «hemiji», pa miritelj, da bi bio djelotvoran u radu, mora uložiti vrijeme i napor da razumije prirodu spora i da odluči kada će intervencija u vidu podrške dijalogu putem mirenja biti najdjelotvornija. U kolektivnom okruženju miritelj mora ocijeniti ove elemente, uz razumijevanje prirode odnosa između svih ključnih aktera u pregovaračkoj areni i van nje, npr. razumijevanje odnosa između poslodavačke organizacije i poslodavca, kao i odnosa između sindikata i radnika.

Mirenje u individualnim radnim sporovima

Ovaj vodič se ne bavi mirenjem kod individualnih sporova. On samo pominje mirenje u individualnim sporovima zarad isticanja razlika i sličnosti u odnosu na mirenje kod kolektivnih sporova.

Kod individualnih sporova je dinamika procesa mirenja prilično drugačija u odnosu na kolektivne sporove. Generalno, ukoliko se javi spor koji utiče na pojedinačnog radnika, sami angažman odnosno pregovaranje će podrazumijevati prisustvo tog radnika. Samim tim, miritelj može pretpostaviti da će emotivna vezanost pregovarača za sporno pitanje vjerovatno biti visoka. Pregovarački sto, isto tako, će vjerovatno biti i forum za odlučivanje, jer će dati radnik biti taj koji će odlučiti o tome da li će prihvatiti sporazumno rješenje spora ili ne.

Izazov za miritelja u individualnom sporu se skoro isključivo odnosi na detalje samog spornog pitanja u okvirima gdje se o tom sporu odlučuje kroz trenutni i dinamičan proces.

◀◀◀◀◀◀

Za razliku od kolektivnih sporova, u individualnom sporu miritelj nije opterećen problemima eksterne percepcije procesa i «upravljanjem članstvom» na isti način kao u situaciji kada su pregovarače delegirali drugi članovi organizacije.

Arbitraža

Ovaj vodič ne govori o arbitraži kao procesu, niti ima za cilj da pruži podršku licima koja su uključena u proces arbitraže. On pominje arbitražu samo da bi omogućio miritelju da razumije razliku između mirenja i arbitraže, kao i opšte okruženje u kojem se rješavaju sporovi.

Arbitraža predstavlja proces u kojem nezavisni arbitar presuđuje u sporu tako što izdaje arbitražnu odluku. Postoje dvije vrste arbitraže. Dobrovoljna arbitraža je procedura kod koje stranke dobrovoljno pristaju da svoj spor prepuste arbitraži i da prihvate obavezujući karakter odluke arbitra. Nasuprot tome, obavezna arbitraža predstavlja proceduru kod koje je arbitraža obavezna ili direktno po zakonu, ili po osnovu odluke upravnog organa ili na inicijativu jedne od strana, bez saglasnosti obje strane, pri čemu je konačna odluka obavezujuća za strane u sporu. Što se tiče kolektivnih interesnih sporova, prethodno uključivanje u proces arbitraže predstavlja prihvatljiv uslov za korišćenje prava na štrajk samo ukoliko obje strane dobrovoljno pristanu da svoj spor prepuste arbitraži.¹¹ Međutim, svaka mašinerija za rješavanje sporova, uključujući mirenje, posredovanje i dobrovoljnu arbitražu mora suštinski potpješiti kolektivno pregovaranje i ne smije biti toliko kompleksna ili spora da onemogući organizovanje zakonitog štrajka. Obavezna arbitraža kod kolektivnih interesnih sporova je prihvatljiva u određenim, specifičnim okolnostima, gdje se pravo na štrajk može legitimno ograničiti. Vodič MOR o kolektivnom pregovaranju daje detaljan prikaz standarda i principa MOR u tom pogledu.¹²

Arbitraža je, samim tim, potpuno drugačija od procesa mirenja. U procesu mirenja strane u sporu zadržavaju obavezu osmišljavanja i formulisanja ishoda koji obje smatraju prihvatljivim. Kod arbitraže, strane prenose tu obavezu na treće lice – arbitra. Uloga strana u sporu je da arbitru jasno prikažu svoje stavove i svoju poziciju, kao i da opišu ishod koji smatraju prikladnim iz svoje perspektive. Izazov za arbitra je da omogući svim stranama da iznesu svoje pozicije i da realizuje proces koji će osvijetliti sve relevantne činjenice i stavove i to na način da se očuva prirodna pravda.¹³ Konačno, arbitar je obavezan da donese odluku o svim pitanjima koja su predmet spora i da definiše rješenje za ta pitanja.

U mnogim jurisdikcijama, gdje je arbitraža definisana zakonskim okvirom, odluka arbitra je konačna i obavezujuća, pri čemu je žalba moguća samo sa pravnog aspekta, npr. žalba da je arbitar pogriješio u tumačenju propisa, žalba na prinudu, itd. Uloga miritelja je takva da se od njega nikada ne traži da donese odluku o prikladnom ishodu datog spora. Njegova je uloga, naravno, da pomogne stranama u sporu da ocijene snagu ili vrijednost svog stava, izjave ili zahtjeva, ali mu uloga nije da iskazuje stav po tom pitanju. Nasuprot tome, uloga arbitra je takva da se od njega uvijek traži da donese odluku.

U suštini, miritelj sarađuje sa stranama u sporu i omogućava njihov dijalog kako bi one same postigle dogovor, ali ne može odlučivati ili presuđivati u tom sporu. Od arbitra se uvijek traži da donese odluku u kojoj prikazuje svoj stav o spornim pitanjima.

11 Preporuka MOR o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, 1951 (br. 92).

12 Kolektivno pregovaranje: Vodič za formulisanje politika, MOR, 2015: raspoloživo na adresi http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm.

13 Prirodna Pravda se odnosi na pravilo nepristrasnosti i pravo na pravično saslušanje. U ovom kontekstu, ovaj pojam se odnosi na pravo obje strane da dobiju nepristrasnog arbitra koji će i jednoj i drugoj strani dati jednaku mogućnost da iskaže svoje stavove ili pozicije, kao i jednaku mogućnost da odgovori na stavove/ pozicije druge strane.

Dobrovoljnost i prinuda – idealno okruženje za mirenje

Ako shvatimo da je mirenje pokušaj da se pomogne stranama u sporu da postignu međusobni dogovor, možemo identifikovati dinamiku koja nastaje zavisno do toga kako stranke dolaze do samog postupka mirenja. Postoji mogućnost, i često je to slučaj u nekim zemljama, da se stranama u sporu nametne obaveza da se uključe u proces mirenja, sve dok do pomaže stranama da dobrovoljno postignu dogovor. Ta obaveznost mirenja je obično definisana zakonom ili obavezujućim kolektivnim ugovorom. Međutim, ne postoji mogućnost da se u okviru tog procesa stranke prisile da postignu dogovor.

Samim tim, kada govorimo o dobrovoljnosti ili prinudi u procesu mirenja, govorimo o osnovu za uključivanje strana u sporu u ovaj proces, a ne o onome što se dešava tokom samog tog procesa, niti o njegovom ishodu.

U praksi, međutim, ukoliko strane u sporu dobrovoljno učestvuju u procesu mirenja koji bi trebalo da im pomogne da se same dogovore, veća je vjerovatnoća da će biti spremne da aktivno istraže sve mogućnosti za postizanje sporazuma. Slično, ukoliko se strane uključuju u proces mirenja samo zato što su obavezne da to učine, veća je vjerovatnoća da ne budu baš posvećene tom procesu, a samim tim je veći i izazov za miritelja u pokušaju da im pomogne da postignu sporazum.

To ne znači da miritelj nema djelotvornu ulogu u slučaju da su strane u sporu prisiljene da se uključe u proces. Ali u takvim slučajevima će miritelj možda morati da utroši neko vrijeme da bi stranama u sporu pokazao da se ovaj proces vrijedi truda.

Ukoliko u zemlji ne postoji tradicija uključivanja strana u sporu u proces mirenja radi rješavanja radnih i industrijskih sporova, mehanizam prinude bi mogao, vremenom, stvoriti okruženje u kojem će strane u sporu shvatiti proces i ocijeniti ga vrijednim kao sredstvo za rješavanje sporova. Slično, ukoliko je kultura kolektivnog pregovaranja nedovoljno razvijena, miritelji mogu imati proaktivnu ulogu kroz proces mirenja, tako što će pružati informacije o procedurama kolektivnog pregovaranja i vrijednosti samih pregovora, a to stranama može pomoći da shvate proces i da se dobrovoljno uključe u kolektivno pregovaranje.

Dakle, kadgod se stranke uključe u proces mirenja jer su obavezne da to učine, pored pokušaja da im pomogne da se dogovore, miritelj ima priliku i da im objasni kolika je vrijednost ne samo mirenja kao procesa za rješavanje sporova, već i vrijednost potpomognutih pregovora.

U idealnom okruženju, proces mirenja se javlja na zahtjev strana u sporu. Idealno bi bilo da se taj zahtjev javi kao rezultat zajedničke spoznaje da, uprkos njihovim najboljim namjerama kroz direktnu komunikaciju, da bi ostvarili napredak potrebna im je pomoć posrednika kao nezavisne i specijalizovane treće strane. U takvim situacijama miritelj može biti siguran da su strane posvećene postizanju dogovora putem dijaloga i da su posvećene samom procesu mirenja kao instrumentu za postizanje tog sporazuma.

Teško je naći idealno okruženje za proces mirenja. Treba znati da, čak i u zemljama gdje dobrovoljni pristup procesu mirenja predstavlja normu, strane u procesu mogu osjećati da je njihovo učešće u stvari obavezno u praksi. Na primjer, ako zemlja ima tradiciju pristupanja mirenju u rješavanju sporova, stranka možda smatra da će javnost shvatiti odbijanje poslodavca ili radnika da se uključi u ovaj proces kao nerazumno ponašanje, bez obzira na prednosti koje ta strane ima u sporu. Dakle, stranka može osjećati da je «sud javnosti» obavezuje da se uključi u proces mirenja.

Miritelj, kako je već rečeno, stalno pokušava da razumije kontekst spora na kojem radi, uključujući i razumijevanje motivacije svih strana u sporu i pritisaka pod kojim rade. Na samom početku, dakle, miritelj mora shvatiti koliko su strane u sporu posvećene procesu mirenja.

Ukoliko je mirenje dobrovoljno, sami proces mora biti djelotvoran i od koristi u pokušaju da se pomogne strankama da postignu dogovor. Stranke će nastaviti da dobrovoljno učestvuju u procesu mirenja samo ukoliko vjeruju da je taj proces djelotvoran u postizanju njihovog cilja.

Srž procesa mirenja

Proces mirenja se mehanički sprovodi kroz niz razgovora između miritelja i strana u sporu. Miritelj će ponekad imati ulogu Predsjedavajućeg na sastanku strana u sporu. U drugim okolnostima, u istom tom procesu, miritelj će se sastati direktno i privatno sa jednom ili drugom stranom. I upravo ova dodatna karakteristika - privatni susreti miritelja sa stranama u sporu pojedinačno - čini ovaj proces drugačijim u odnosu na direktne pregovore između samih stranaka. Mehanika takvih sastanaka je detaljnije opisana u Poglavljima 7 i 8.

Prava vrijednost mirenja javlja se kada stranke vjeruju miritelju u potpunosti, do te mjere da iskreno i otvoreno iznose svoje razmišljanje, strategiju i krajnje ciljeve u sporu. To miritelju stvara obavezu da se ponaša na način koji izaziva povjerenje, da bude otvoreno nepristrasan, da se ponaša u skladu sa etičkim principima i da bude sposoban da čuva informacije povjerljivim.

Ovaj vodič zapravo istražuje instrumente za djelotvorni razvoj povjerenja između miritelja i strana u sporu, kako bi se time omogućilo sveobuhvatno ispitivanje mogućnosti za postizanje sporazuma.

Kod najboljeg procesa mirenja, miritelj postaje bolje upoznat sa dinamikom spora nego same strane u sporu jer su obje strane u povjerenju dale određene informacije miritelju, koje nisu međusobno razmijenile.

Miritelj je dobio informacije o stvarnim pozicijama i ciljevima strana u sporu i jednako čuva informacije koje je dobio od svake strane. Miritelj zna gdje leži potencijal za dogovor, pa je izazov za njega da pokuša da usmjeri proces tako da omogući postizanje tog dogovora.

Izbor miritelja

Vrlo je važno pitanje kako neko lice može postati miritelj u radnom sporu i o tome vrijedi prodiskutovati. Generalno, ključni zahtjevi nezavisnosti i nepristrasnosti mogu biti osnaženi ukoliko postoji tripartitni ili bipartitni okvir. Ako država preuzima odgovornost za pružanje usluga mirenja, ona mora uspostaviti mehanizme za dodjeljivanje konkretnih miritelja za konkretne sporove. Takvu situaciju možemo imati ako država sama zapošljava profesionalne miritelje, koji uživaju povjerenje strana u sporu, ili država može osnovati komisiju ili sistem licenciranja kroz koji se jedan broj lica stavlja na listu potencijalnih miritelja, uz odobrenje države. Način na koji država pruža usluge mirenja varira od zemlje do zemlje i može podrazumijevati čitav spektar modela, uključujući usluge mirenja koje obezbjeđuje ministarstvo rada, nezavisne agencije koje se finansiraju iz javnih sredstava (koje su često organizovane na tripartitnoj osnovi ili imaju tripartitno rukovodstvo) i nezavisne upravne komisije.

Ako je mašinerija za mirenje organizovana kao zajednički organ, ona mora imati jednaki broj predstavnika poslodavaca i radnika (Preporuka MOR br. 92). U takvom bipartitnom okruženju, koje se obično definiše kolektivnim ugovorom, od ključnog je značaja da izbor/ imenovanje miritelja bude zajednički i dogovoreni proces, u kojem su obje strane zadovoljne sa nezavisnošću i nepristrasnošću miritelja.

Alternativni modeli pružanja usluga mirenja podrazumijevaju pojedince koji su dostupni na tržištu, uz nadoknadu, i koji su spremni da rade kao miritelji u sporovima. Takvi modeli postoje u mnogim zemljama.

Kod svih ovih rješenja, miritelj mora ispuniti uslove nezavisnosti, povjerljivosti, neutralnosti i nepristrasnosti. Proces djelotvornog mirenja zahtijeva uvjerenje strana u sporu da miritelj radi u štetnom okruženju, koje je podsticajno za konstruktivni rad i da je miritelj osoba koja neće favorizovati nijednu od strana u sporu i da zavrjeđuje apsolutno povjerenje.

U ostvarivanju ovog cilja, okruženje u kojem proces mirenja podrazumijeva nadoknadu je manje poželjno od okruženja u kojem država besplatno nudi tu mogućnost. Kako kaže Preporuka MOR o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, 1951 (br. 92), procedure dobrovoljnog mirenja moraju biti besplatne i efikasne/brze.¹⁴ Ukoliko se naplaćuje nadoknada za pružanje usluge mirenja, kao što bi bio slučaj sa privatnim miriteljima koji usluge pružaju nezavisno od države, dinamika situacije se može promijeniti u toj mjeri da miritelj može biti shvaćen kao neko ko ima obavezu prema jednoj od strana u sporu kao rezultat komercijalnog odnosa među njima. Zaista, samo postojanje nadoknade za rad može spriječiti mnoge stranke da se uopšte uključe u ovaj proces.

¹⁴ Vidi Preporuku br. 92 o dobrovoljnom mirenju i arbitraži, MOR)

Besplatno dostupna služba mirenja, koju obezbeđuje država, nosi sa sobom prednosti jer je stranke shvataju kao nezavisnu, nepristrasna je sa aspekta pitanja koje je predmet spora i sa aspekta dostupnosti ove usluge svim stranama u sporu, bez inhibicija.¹⁵

Mirenje predstavlja specijalizovanu aktivnost, jer su infrastruktura radnih odnosa i dinamika industrijskih odnosa u jednoj zemlji specifični za datu privredu. Važni akteri u oblasti industrijskih i radnih odnosa u zemlji obično su stručnjaci i praktičari iz te oblasti, bilo da su predstavnici sindikata ili jednog ili više poslodavaca, eksperti za radne odnose ili eksperti za radno pravo. Aktivni miritelj mora razumjeti sistem radnih i industrijskih odnosa i sve njihove karakteristike, kako bi bio kredibilan strankama u radnim sporovima. Da bi miritelj imao lični kredibilitet, on mora pokazati da dobro poznaje jezik, politiku, infrastrukturu i dinamiku radnih i industrijskih odnosa. Ukoliko je miritelj stručnjak za radne i industrijske odnose, on mora održavati taj stepen poznavanja ove oblasti, kako bi očuvao svoj kredibilitet kod strana u sporu. Ova pitanja su detaljnije obrađena u poglavlju koje slijedi.

Model koji je prikazan u daljem tekstu ima za cilj da prepozna ključne karakteristike mirenja koje su prikazane u ovom Poglavlju i biće dalje razrađen u ovom Vodiču.

Model procesa mirenja



Izvor: Na osnovu trogula sukoba iz Priručnika za medijatore, J.E. Beer i E. Stief, © 1997 Program za rješavanje sukoba među prijateljima. Prilagodili autori ovog vodiča..

¹⁵ Angažovanje službe za mirenje, koju obezbeđuje država, u sporovima u javnom sektoru, gdje je država poslodavac, a samim tim i strana u sporu, predstavlja poseban izazov u smislu očuvanja vjere u nepristrasnost miritelja. Percepcija nepristrasnosti u takvim slučajevima zavisi od stečene reputacije ove Službe, kao što je slučaj sa pregovorima o zaradama i reformama u javnom sektoru u Irskoj, koje je vodila Irska državna služba mirenja – Komisija za radne odnose – 2009. i 2013. godine..



Poglavlje 2 – Karakteristike, kvalifikacije, obuka i sertifikovanje

(Kako izgraditi djelotvornog miritelja)



Poglavlje 2 – Karakteristike, kvalifikacije, obuka i sertifikovanje

Lične karakteristike

U prethodnom poglavlju je opisan proces koji se odnosi na mirenje i kontekst u kojem se javlja. Sada ćemo analizirati koje karakteristike, kvalifikacije, obuku i sertifikat miritelj treba da ima da bi zaista bio djelotvoran u procesu mirenja. Kao miritelj moraćete da se različito ponašate sa različitim ljudima i da koristite svoje vještine i sposobnosti (urođene i stečene) u različite svrhe. Sama tehnika ili «tajne profesije» koje koriste miritelji u ovom procesu biće detaljnije opisana u Poglavlju 9; sada se više bavimo definisanjem osnova za nadogradnju tih tehnika/ tajni profesije.

Miritelj mora izaći iz svakog procesa mirenja znajući da je učinio sve što je moguće da stranke postignu dogovor, i mora ući u svaki proces mirenja znajući da sa sobom donosi vještine i sposobnosti koje su za to potrebne.

Postoje različiti aspekti mirenja, uključujući spoljašnje sile, ali u suštini, postoje tri glavne dimenzije – ljudi (stranke u sporu), problem (šta je to oko čega se spore) i sami proces mirenja. Četvrta, nešto drugačija dimenzija je sami miritelj, koji upravlja tim procesom.

Kako se proces razvija, može se primijetiti određeni obrazac u većini slučajeva – na početku procesa su ljudi (a ponekad i jake emocije) u prvom planu i u centru pažnje; a onda kako se proces razvija, problem zauzima sve važnije mjesto, jer se fokus preusmjerava na rješavanje problema; i konačno, kada se stranke u sporu angažuju, sami proces preuzima kontrolu, a miritelj njime upravlja ka završetku.

Ljudi – karakterne crte, pozadina i prtljag

Ključna karakteristika dobrog miritelja je da je odličan komunikator. Odličan komunikator u procesu mirenja prima informacije i jako dobro prenosi poruke i informacije. U samoj srži mnogih radnih sporova javlja se problem nedjelotvorne komunikacije između poslodavca i radnika, pa samim tim na miritelja pada odgovornost da obezbijedi djelotvornu komunikaciju među strankama.

Faze u procesu mirenja, prikazane u Poglavlju 8, mogu poslužiti kao dobar vodič za adekvatnu primjenu mnogih aspekata komunikacije, a to Poglavlje govori i o prednostima nekih elemenata koji su prikazani u daljem tekstu.

Komunikacija u ovom kontekstu podrazumijeva neutralno slušanje, aktivno slušanje, drugačije formulisanje/ pojašnjavanje onog što su drugi rekli, rješavanje problema i vraćanje stranaka do onog trenutka gdje se mogu prepoznati i sumirati neki elementi dogovora.

Miritelj mora slušati i biti shvaćen kao neko ko sluša, sa neutralnim govorom tijela, koji pokazuje da je fokusiran. Ovdje treba voditi računa da, na primjer, klimanje glavom kojim pokazujete da razumijete šta neko govori na zajedničkom sastanku može biti pogrešno shvaćeno kao vaše slaganje sa stavom strane koja govori. Na sastancima kojima prisustvuju obje stranke veoma je važno neutralno slušati.

Aktivno slušanje je dobra vježba, u smislu procesa slušanja i komunikacije, i podrazumijeva prikladan pogled/ kontakt očima i jezik tijela, kao i verbalne i neverbalne znakove, kao što su klimanje glavom i postavljanje podsticajnih pitanja. Najprikladnije ga je koristiti na odvojenim sastancima (tj. samo sa jednom od strana u sporu). Kontakt očima sa strankama i prikladan jezik tijela su vrlo važni – to pokazuje da slušate i ako to namjerno radite to može unaprijediti vašu vještinu slušanja.

Da bi pokazao da razumije o čemu se radi, miritelj mora znati kako da jasno iskaže šta on misli da su ljudi rekli i da to ponovi na neutralan način. To može učiniti tako što će parafrazirati¹⁶ ono što je neko već rekao, kako bi potvrdio da je shvatio suštinu izjave ili stava te osobe. On mora znati kako da pokaže saosjećanje, kao i da zadrži nepristrasnost i neutralnost. U komunikaciji sa strankama u sporu i pri prenošenju poruke i informacije od jedne strane drugoj, miritelj mora biti sposoban da prečisti iskaz¹⁷ kako bi bio siguran da je poruka prenijeta, ali na neutralan način. Miritelj mora znati kako da izbriše emociju iz poruke, ako ta emocija samo otežava situaciju.

¹⁶ Parafrazirati znači ponoviti ono što je neko rekao, ali na drugačiji način.

¹⁷ Prečistiti iskaz znači uzeti ono što je rečeno i očistiti ga od emocija ili pristrasnosti, kako bi se drugoj strani prenijelo ono što je rečeno na način koji će strani koja prima poruku omogućiti da se fokusira na sadržaj poruke, a ne na terminologiju koja je korišćena da bi se ta poruka prenijela.

Miritelj mora, isto tako, izbjegavati škodljive komentare¹⁸ i pokušati da u svakom trenutku pokaže poštovanje prema stranama u sporu – čak i kada su stavovi i nespremnost strana da se pokrenu jako frustrirajući. Svjesno pokazujući poštovanje prema stranama u sporu, miritelj stiče i čuva povjerenje stranaka i u sami proces, i u miritelja.

Tako što će pažljivo saslušati strane u sporu, miritelj mora izmjeriti stepen formalnosti ili neformalnosti, kakva terminologija i sveukupni pristup odgovaraju datim stranama u sporu. On mora znati kako da se obrati i sarađuje sa raznovrsnim spektrom klijenata i to na način koji obezbeđuje adekvatan stepen opuštenosti i povjerenja, a pri tom mora u svakom trenutku ostati profesionalac

Upoznatost sa elementima komunikacije i namjerno korišćenje elemenata komunikacije, kao što su neutralno slušanje, aktivno slušanje, propitivanje, parafraziranje, pojašnjavanje i sumiranje, učiniće miritelja boljim komunikatorom i pomoći mu da stekne povjerenje stranaka, kao i da ih podrži u razumijevanju postojećeg problema i mogućih daljih radnji.

Emocionalna inteligencija (EI) opisana je kao sposobnost da se prepoznaju, ocijene i kontrolišu svoje emocije, emocije drugih i emocije grupa. Po pitanju emocionalne inteligencije vođena je diskusija o tome da li je naučno mjerljiva, da li je urođena ili se može steći – ali bez obzira koji je osnov za mjerenje, vrijednost EI za miritelja sastoji se u tome što mu daje mogućnost da zamisli ono što se od njega traži, u smislu emocija, tokom procesa koji je ponekad jako emotivan, kao i da razumije emocije drugih i kako drugi vide ponašanje samog miritelja.

Sposobnost prepoznavanja i korišćenja sopstvenih emocija i emocija drugih radi postizanja cilja predstavlja važan koncept o kojem miritelj mora razmisliti.

Sve emotivne kompetencije koje su prikazane u modelu u daljem tekstu su vrlo korisne za miritelja. Slično kao i kod dobre vještine slušanja, ukoliko miritelj želi da unaprijedi svoju emocionalnu inteligenciju, on mora namjerno obratiti pažnju na svoje emocije i reakcije i fokusirati se na prepoznavanje emocija drugih (strana u sporu), tako što će posmatrati njihov verbalni izraz i govor tijela. Tako što će stalno tražiti i razmišljati o različitim aluzijama (otvorenim i prikrivenim) koje prave strane u sporu, miritelj može unaprijediti svoju sposobnost da prepozna i koristi emocije drugih da bi upravljao odnosima među njima, pokazao empatiju i pogurao proces naprijed ka razrješenju

Golmanov model emocionalne inteligencije

Ovaj model ističe nekoliko emocionalnih kompetencija model puts forward a set of emotional competencies within each construct of EI.

1. Samosvijest - sposobnost prepoznavanja emocija, snaga, slabosti, pokretača, vrijednosti i ciljeva, kao i njihovog uticaja na druge, koristeći osjećanja kao osnov za odluke.
2. Samoregulacija – podrazumijeva kontrolisanje ili preusmjeravanje svojih razornih emocija i impulsa i prilagođavanje okolnostima koje se mijenjaju.
3. Socijalne vještine – upravljanje odnosima kako bi se ljudi pokrenuli u željenom smjeru.
4. Empatija – razumijevanje tuđih osjećanja, posebno pri donošenju odluka.
5. Motivacija – podsticaj za postizanje cilja..

Izvor: Goleman, D (1998) Working with emotional intelligence (Raditi sa emocionalnom inteligencijom). Njujork: Bantam Books

U postupanju sa strankama u procesu mirenja, miritelj mora shvatiti prirodu sukoba između strana u sporu, kao i prirodu spora unutar svake od njih. Miritelj mora pokušati da sagleda da li postoji prikriveni sukob koji može uticati na sposobnost stranaka da ostvare napredak u pregovorima; miritelj mora biti svestan mogućeg sukoba unutar samih strana u sporu, kao i jačine uticaja određenih ljudi unutar grupe. Na primjer, u okviru poslodavačkog/ menadžerskog tima mogu postojati razlike u prioritetima menadžera za ljudske resurse i prioritetima operativnog

¹⁸ Škodljivi komentar javlja se kada miritelj daje komentar kojim iskazuje svoju ocjenu o nečemu što je straka rekla.

menadžera. Unutar pregovaračkog tima radnika/ sindikata glavni pregovarač možda ne razmišlja samo o radnicima ovog preduzeća, već ima veće planove u smislu definisanja ili izbjegavanja precedencije van organizacije za koju radi.

Miritelj mora znati kako da prepozna spremnost ljudi da se pokrenu i, ako do tog kretanja ne dolazi, miritelj mora znati kako da izvrši uticaj na grupu ili pojedinca kako bi ih ubijedio da razmotre prihvatljiva dalja rješenja.

Uticaj, za koji se često vezuje moć, ima veoma važnu ulogu u radnim i industrijskim odnosima, kao i u procesu mirenja – on može proizaći iz lične snage (moći ubjeđivanja), moći zasnovane na poziciji (na poziciji koju lice ima u organizaciji ili na moći koju miritelj ima zbog svoje uloge), ili moći zasnovane na posjedu (kada u pregovorima jedno lice ima u posjedu nešto što druga strana želi). Za miritelja je važno dashvati značaj uticaja i moći i da ih prepozna u drugima, kao i da se trudi da ih razvija kod sebe.

Miritelj mora pažljivo motriti na promjene raspoloženja. Promjene raspoloženja mogu naznačiti da jedna strana više nije spremna da ostane u ovom procesu; one mogu naznačiti da se o nekim pitanjima ne može pregovarati; ili mogu naznačiti spremnost da se ispituju nova moguća rješenja vezano za dato pitanje.

U radu sa pojedincem, umjesto sa grupom, u procesu mirenja je važno prepoznati da sukob u mnogim slučajevima može biti lične prirode i da ga barem jedna od strana može donekle emotivno doživjeti. U takvim slučajevima miritelj mora biti svjestan osjećanja ranjivosti i bespomoćnosti koja mogu postojati i osigurati da mu stranke vjeruju u potpunosti.

Problem – uključujući i spoljašnje uticaje

Analizirajući predmet spora, miritelj mora znati kako da brzo apsorbuje i ocijeni informacije; mora pokazati da razumije problem; nikada se ne smije ustručavati da postavi pitanje kako bi bolje shvatio stvari. U mnogim situacijama, kroz prikladna i djelotvorna pitanja moguće je jasno formulisati suštinski problem i prave razlike između strana u sporu.

Djelotvorno propitivanje

Polje djelovanja kod djelotvornog propitivanja je vrlo široko, ali je uvijek korisno razmisliti koje informacije želite da otkrijete kao bi formulisali pitanja koja namjeravate da postavite.

Otvorena pitanja omogućavaju govorniku da elaborira ono što govori na nesugestivan način. Postavljanje pitanja kao što su “ispričaj mi šta se dogodilo...” ili “šta je po vama ovdje ključni problem...” predstavljaju primjere otvorenih ne-sugestivnih pitanja.

Zatvorena pitanja služe da se utvrde činjenice i generalno zahtijevaju kratke, ponekad jednosložne odgovore. Pitanje kao što je “da li ste prisustvovali sastanku?” predstavlja primjer zatvorenog pitanja i takva pitanja mogu pomoći da se pojasne stvari u slučaju kada nisu sve činjenice poznate.

Ukoliko želite da prikupite dodatne informacije i detaljnije analizirate problem, mogu vam biti od koristi **istražujuća pitanja**, kao što su “ako se vratimo na ono što se rekli o...” ili “šta se tačno dogodilo...”. Upotreba riječi kao što su “tačno” ili “konkretno” može rezultirati fokusiranjem na posebni aspekt problema koji želite da rasvijetlite. Istražujuća pitanja mogu izvući informacije od ljudi i pojasniti stvari ispitivaču, čime on isto tako pokazuje da pažljivo sluša.

Važno istražujuće pitanje kod procesa mirenja je “zašto mislite da druga strana tvrdi/ kaže...?”, koje pomaže miritelju da bolje shvati šta jedna strana misli o stavu druge strane – isto tako, to pitanje može prisiliti jednu stranu da razmotri šta je tačno rekla druga strana, u neutralnom okruženju koje obezbjeđuje odvojeni sastanak sa tom stranom (bilateralni sastanak jedne strane u sporu i miritelja).

Produbljeno propitivanje, kod kojeg se kreće od opštih pitanja, pa ona postaju sve konkretnija, može takođe biti korisno, ali samo ukoliko je potrebno pojašnjenje određenog stava.

Kružno propitivanje koristi pitanja koja počinju sa šta, kada, gdje i kako vezano za istu temu i može se primijeniti da bi se stekla zaokružena slika o nekom pitanju.

Hipotetička pitanja gdje se od lica traži da predvidi buduće događaje, kao na primjer “šta će se, po vašem mišljenju, dogoditi ako se ne postigne dogovor?”; “kakva je moguća reakcija druge strane na ovaj predlog?”.

Miritelj mora voditi računa o kontekstu problema, uključujući i relevantne spoljašnje uticaje, i možda će morati da neke od njih tokom ovog procesa, kao i u pripremnoj fazi koja je obrađena u Poglavlju 4. Ne umanjujući značaj poznavanja tih spoljašnjih uticaja, kada radi na konkretnom sporu, miritelj održava kontakt samo sa strankama u sporu. Nije na miritelju da o sporu razgovara sa nekim trećim licem ili da oda informacije ili komentariše sa nekim licem mimo samih strana u sporu.

Kao miritelj, morate usavršavati i razvijati sposobnost prepoznavanja puta koji vodi iz samog sukoba. Morate sagledati probleme iz svih uglova i usmjeravati stranke da problem posmatraju iz različitih uglova. Morate imati dovoljno energije da istražujete različite aspekte problema, i isto tako, morate biti sposobni da ubijedite stranke da kreiraju i ocjenjuju alternativna rješava u postupku rješavanja problema.

Miritelj mora biti strpljiv u razmatranju problema/ usroka spora. Prosječna osoba govori brzinom od 125 do 130 riječi u minuti, ali naše razmišljanje i razumijevanje funkcioniše brzinom od oko 500-600 riječi u minuti, pa smo samim tim stalno korak naprijed u odnosu na ono što neko govori. Prilikom istraživanja i propitivanja važno je ljudima dati dovoljno vremena da odgovore. Ljudi se razlikuju po pitanju obrade informacija i brzina odgovora varira od jedne do druge osobe.

Miritelj mora znati kako da brzo sagleda i sumira ono što je rečeno ukoliko smatra da je ostvaren određeni napredak ili da je potrebno staviti naznaku da se radi o tački koja je jasna i razumljiva za obje strane u sporu. Ovo pitanje je detaljnije obrađeno u Poglavlju 8.

Proces – ograničenja i opseg

Kao miritelj morate razvijati povjerenje u sami proces mirenja tako što ćete osigurati da strane jasno razumiju proces i njegovu vrijednost za njih u pokušaju da postignu sporazum. Stranke moraju jasno shvatiti opseg i ograničenja ovog procesa. Mora im biti jasno da uloga miritelja nije da osmisli rješenje, već je proces osmišljen tako da pomogne u generisanju rješenja, ili puteva ka rješenju koje stranke mogu uzeti u razmatranje u pokušaju da postignu sporazum.

U nekim slučajevima stranke mogu tražiti mišljenje miritelja vezano za mogući ishod i postaviti pitanja kao što su «da li da prihvatim ovaj predlog?» ili «mislite li da je ovo najbolja opcija za mene?»- Miritelj mora biti svjestan posljedica davanja direktnog odgovora na takva pitanja, jer bi time ugrozio svoju poziciju prema obje stranke. Za jednu stranu to bi značilo da praktično donese odluku umjesto njih i preuzme odgovornost za odlučivanje te strane; a drugoj strani bi to ugrozilo samopouzdanje, jer bi time miritelj praktično naznačio da ne postoji dalji prostor za pregovore. Razmislite o mogućem ishodu situacije u kojoj jednoj strani savjetujete ili kažete da prihvati ponudu, a oni kasnije utvrde da su mogli da dobiju više – gubitak reputacije i povjerenja u miritelja se nekad ne može ispraviti. Najbolji način da reagujete u takvom scenariju je da postavite pitanje zauzvrat toj istoj strani i da je podstaknete da analizira predlog i vidi da li to odgovara njihovim potrebama – drugim riječima, da joj pomognete da sama odgovori na svoje pitanje.

Proces mirenja je zasnovan na pokušaju da se obezbijedi određeni konsenzus između strana u sporu, kroz napor da se obezbijedi veći stepen razumijevanja među njima i pokušaj da se prevaziđe ili smanji jaz koji među njima postoji.

Povjerljivost je od ključnog značaja u procesu mirenja i miritelj mora voditi računa da sačuva taj povjerljivi karakter informacija, prije, tokom i nakon završetka procesa.

U okviru ovog procesa morate znati kako da osigurate jasnoću i pokažete punu nepristrasnost. To je od ključnog značaja za sticanje i olivanje povjerenje u proces.

Morate biti potpuno posvećeni i biti ponosni na svoj posao, razumijevajući u potpunosti koji je vaš zadatak i šta se od vas očekuje u ovom procesu. Morate imati i stvarati energiju za rješavanje problema. Dok sa jedne strane morate uvijek voditi računa o dinamici strana u sporu, isto tako morate održavati zamajac ovog procesa. To možete učiniti samo ako vam je jasno kakva je vaša uloga i ako ste potpuno posvećeni datom slučaju.

Kao miritelj vi pokušavate da pomognete stranama u sporu da pronađu rješenje, ponekad rješenje o kojem uopšte nisu razmišljali. Stranke, prije nego što uđu u proces mirenja, moraju iscrpiti poznate mehanizme, a to su diskusija i rasprava; posao miritelja je da pokuša da prepozna novu putanju ili putanje koje mogu razmotriti na svom putu i da vidi da li se jaz među njima može prevazići.

Miritelj će možda morati da ubijedi stranke da isprobaju mnoge putanje i to može duže trajati, tako da su izdržljivost i upornost vrlo važne karakteristike miritelja. Morate biti spremni da budete posljednja preostala osoba koja još uvijek stoji, kada su sve opcije već analizirane, i morate sačuvati i generisati novu energiju tokom čitavog procesa.

BATNA i WATNA¹⁹

BATNA je skraćenica za 'Best Alternative to a Negotiated Agreement' (najbolja alternativa sporazumu koji je rezultat pregovora), dok je WATNA skraćenica za 'Worst Alternative to a Negotiated Agreement' (najgora alternativa sporazumu koji je rezultat pregovora). Razgovor i promišljanje sa strankama vezano za najbolje i najgore moguće ishode, ukoliko se dogovor ne može postići, može biti najkorisnije u trenutku kada stranke razmišljaju da li da se povuku iz procesa. Provjera realnosti ponuđenog rješenja je drugačija kada tražite od stranaka da razmisle o nekim rješenjima koja se javljaju tokom pregovaračkog procesa i kada od njih tražite da ocijene njihovu prihvatljivost za drugu stranu. U nekim slučajevima, međutim, kada su stranke frustrirane i razmišljaju o povlačenju iz ovog procesa, ova BATNA i WATNA analiza može biti od koristi.

Tako što će sa strankama razgovarati o najboljim i najgorim alternativama, miritelj će obezbijediti da nijedna od njih ne precjenjuje svoje snage i ne potcjenjuje drugu stranu, kao što je često slučaj u praksi.

Ako naiđe na prepreke na putu, miritelj mora biti asertivan i spreman da provjeri realnost stavova strana u sporu. Da bi bio djelotvoran u provjeri realnosti stavova pojedinih strana, miritelj mora biti svjestan konteksta samog spora i vrlo je važno da je prethodno pažljivo saslušao ono što su stranke izjavile. Ako ne postoji neophodno jasan ishod (kao što je mogućnost da ukaže na druge slične predmete i ishode u formalnijem okruženju), miritelj mora razmotriti mogućnost da stranke pita da odu korak dalje od svoje trenutne pozicije, npr. «šta mislite, kakav bi mogao biti ishod ako se držite ovog stava...?» ili «a da li mislite da će druga strana ikada prihvatiti ovaj stav...?». Test realnosti može pomoći kod nerealnih očekivanja, gdje je potrebno ozbiljno razmisliti o posljedicama nepostizanja sporazuma (npr. štrajk, gubitak radnog mjesta, propuštanje poslovne šanse, itd.).

Samo-ograničenja i vještine

Kao pokretač čitavog procesa, miritelj mora biti svjestan svojih vještina i ograničenja. Kao miritelj, često morate potpuno sami djelovati u dinamičnoj situaciji koja zahtijeva kontinuirano donošenje odluka i stratešku ocjenu. To može biti vrlo stresna pozicija, koja ponekad može dovesti do slabljenja vjere u sebe i do frustracije jer se proces razvlači bez vidljivih znakova «uspjeha». Samosvijest i razumijevanje vaše uloge i sposobnosti su tu veoma važni.

Mnoge od prethodno pomenutih karakteristika predstavljaju repere prema kojima treba da mjerite svoje kvalitete. Kao komunikator morate znati koje su vaše snage i koji su to aspekti koje treba dodatno da razvijate ili koji zahtijevaju posebnu pažnju tokom ovog procesa. Ne postoje dva ista miritelja i nijedan miritelj nije savršen.

Neke vještine se mogu steći kroz obuku, a na drugima miritelj mora stalno raditi, kroz promjenu ponašanja u toku procesa. Ako ste tip osobe koja je prebrza u analizi situacije, možda ćete morati da se namjerno fokusirate na taj aspekt tokom mirenja, tako što ćete definisati određeni vremenski period koji mora proći prije nego što sebi dozvolite da «upadnete sa komentarama». Ako imate problema sa djelotvornim slušanjem, možda ćete se odlučiti za neki vid obuke koji će vam pomoći da razvijete vještinu slušanja.

Iznad svega, miritelj mora stalno promišljati – vraćati se na svaki predmet i prepoznavati šta je bilo dobro, šta nije, koja je tehnika bila od koristi i zašto – stalno pokušavajući da nauči nešto novo iz svakog slučaja na kojem je radio, kao i da procijeni potrebu za daljim razvojem svojih znanja i vještina.

Strpljenje i istrajnost su važne vještine koje miritelj mora imati, jednako važne kao i za strane u sporu, ako ne i važnije. Vještine se mogu poboljšati i izoštriti, posebno kada miritelj ima pravi stav. Traženje savjeta i povratne informacije od kolega ili lica kojima vjeruje može biti korisno, ali samo ukoliko su oni koji daju povratnu

¹⁹ Roger Fisher and William Ury, *Getting to Yes*, Penguin Books, 1991.

informaciju zaista ljudi kojima se može vjerovati i koji su iskreni, konstruktivni i (u idealnim okolnostima) koji razumiju ulogu i ciljeve miritelja.

Dobra procjena tokom čitavog procesa, u radu sa ljudima i na problemu, je veoma važna – ona služi kao osnov za odlučivanje o tajmingu, predlozima koji se daju strankama i o komunikaciji uopšte. Ta procjena dolazi vremenom, strpljivo, kroz učenje na sopstvenim greškama.

Miritelj mora biti potpuno svjestan značaja njegove reputacije u oblasti mirenja i među praktičarima u oblasti industrijskih i radnih odnosa. Ako nije doživljen kao nepristrasan, ako ne uliva povjerenje i nije shvaćen kao neko ko je potpuno posvećen ovom procesu, to može u velikoj mjeri, ponekad i nepovratno, narušiti reputaciju miritelja, a time i njegovu sposobnost da pomogne stranama da postignu sporazum.

Uspjeh miritelja se ne može mjeriti samo brojem slučajeva gdje je mirenje završeno obostrano prihvatljivim rješenjem. On se mjeri reputacijom miritelja kao zaista djelotvornog, koji je posvećen procesu mirenja i koji zaista uzima u razmatranje sve mogućnosti za postizanje sporazuma. Miritelj može biti uspješan samo ako je svjestan svog nivoa vještina i sposobnosti i ako stalno analizira svoj učinak.

Reputacija miritelja i sposobnost da izgrađuje odnose su vrlo važni aspekti njegove uloge. U sledećem poglavlju ćemo govoriti o pripremama za mirenje i u toj fazi procesa postaje sasvim jasna potreba za izgradnjom odnosa na terenu. Reputacija i dobri odnosi na terenu se uzajamno nadovezuju i od presudnog su značaja za uspješan rad miritelja.

Obuka i profesionalni razvoj

Mirenje, po svojoj prirodi (različiti ljudi, različiti problemi), nije konzistentno iskustvo. Dobra **obuka** u oblasti komunikacije, rada sa ljudima, vještina vršenja uticaja, ubjeđivanja i svih vještina pomenutih u ovom poglavlju je vrlo korisna za miritelja, posebno kada analizira konkretne predmete i pokušava da utvrdi koje su njegove dobro razvijene i nedovoljno razvijene vještine/ kompetencije. Pravo znanje, u smislu razvoja ličnog pristupa/stila (u poštovanju standarda koji se od miritelja očekuju), stiže se kroz praktičan rad/ iskustvo.

Praksa sticanja znanja putem praćenja kolega u njihovom radu, tzv. pristup «**sjedjeti pored Neli**», predstavlja uobičajen i važan mehanizam za nove miritelje, kako bi naučili i shvatili svoju ulogu i dinamiku rada. Proces omogućava stvarno i djelotvorno sticanje znanja iz iskustva drugih.

Čitanje, slušanje i obuka u oblasti **samo-analize i prakse promišljanja/refleksije**, su od ključnog značaja za svaku profesiju u kojoj lice mora uglavnom raditi samostalno. To je vještina koja, čak i ako je posjedujete, može uvijek dalje da se razvija kroz upoznavanje sa novim i strukturiranim pristupima. Dobar miritelj mora stalno održavati tu želju za znanjem i razvojem, čak i u slučaju onih vještina i aspekata rada za koje vjeruje da je u tome pravi ekspert.

Proces i mehanizmi **revizije koju vrše ljudi iz ove profesije** mogu biti još jedan važan vid obuke i razvoja. Takav mehanizam postoji ako grupa miritelja zajedno radi u službi, ali je mnogo teže implementirati ukoliko je infrastruktura takva da ne postoji centralizovana grupa miritelja ili služba za mirenje. Ova revizija među kolegama podrazumijeva da vas kolega prati u radu na nekom predmetu i prenosi vam svoj stav o vašim performansama tokom procesa mirenja u odnosu na određene, prethodno dogovorene (između revizora i miritelja) oblasti ili dimenzije procesa. Važno je osigurati da je kolega koji vas prati osoba za koju smatrate da je potpuno iskrena sa vama, kao i da strane u sporu prihvataju prisustvo tog kolege. Povratna informacija koju daje revizor i bilo kakav dijalog sa njim predstavljaju povjerljivu informaciju koja ostaje između revizora i miritelja koji je predmet revizije.

Dužnost je miritelja da prati **novine i razvoj situacije** u svijetu rada, naročito u oblasti radnog prava i oblasti industrijskih odnosa u zemlji. Upućenost u postojeći status dijaloga ili događaje u industrijskim odnosima daje miritelju bazične informacije u ovoj oblasti i omogućava mu da izgrađuje i održava odnose sa strankama tako što ga oni doživljavaju kao nekog ko je zainteresovan i upoznat sa stanjem u ovom sektoru. Ova tema je detaljnije razrađena u Poglavlju o praktičnim pripremama za proces mirenja.

Kontinuirana obuka varira od jedne zemlje do druge, kao i od jednog lica do drugog. Međutim, imajući na umu izolovanu prirodu ovog posla, redovno okupljanje kolega miritelja kako bi razgovarali o izazovima u radu i

uspjehu u određenim predmetima može biti vrlo korisna obuka, koja rezultira razvojem novih znanja i vještina. Strukturirana interakcija među kolegama miriteljima daje mogućnost da se nešto nauči iz prezentiranih iskustava, a isto tako, daje miriteljima, koji su obično samostalni igrači u praksi, mogućnost da potvrde svoje stavove ili dobiju podršku uglednih kolega.

Ključ za djelotvoran rad miritelja je razumijevanje uloge miritelja i procesa mirenja. Miritelj, pored toga, mora biti ekspert za industrijske odnose, i mora poznavati karakteristike i način rada aktera u industrijskim odnosima u zemlji. Miritelj mora razumjeti nacionalnu, regionalnu i globalnu zakonsku infrastrukturu (zakone, propise, itd.) koja utiče na radne odnose u zemlji. On mora biti dobar poznavalac privrede svoje zemlje i globalnih ekonomskih trendova i problema u mjeri u kojoj oni mogu uticati na politički i ekonomski život u zemlji. Pored toga, miritelj mora razumjeti kako organizacije funkcionišu i mora biti ekspert «za ljude», sa pravim vještinama koje se tiču kontakta sa ljudima i razumijevanja faktora koji utiču na ponašanje ljudi. Strukturirani programi mogu, i kad je to moguće treba da budu realizovani u oblasti vještina mirenja. Sticanje znanja treba usmjeriti na sve oblasti koje se odnose na razumijevanje ljudi i organizacija. U suštini, koordinator mora biti lice koje je zainteresovano za pitanja koja ugrožavaju zapošljavanje, privredu i organizaciono ponašanje i ponašanje ljudi. Dakle, miritelj će biti konstantno student u oblasti rada i saradnje sa ljudima i ako je moguće učestvovaće u programima obuke, čitaće relevantnu literaturu i održavati tu žed za znanjem u oblastima koje utiču na njegov posao

Profesionalne kvalifikacije

Miritelj je stručnjak koji obavlja «posao za koji je potrebno specifično obrazovanje, obuka ili vještina»²⁰. Da li taj posao zahtijeva da lice ima dodatne kvalifikacije u oblasti prava ili nekoj drugoj oblasti određuje se zavisno od zakonskog ili institucionalnog konteksta i klime u kojoj se realizuju industrijski odnosi. U mnogim zemljama ne postoje posebne akademske kvalifikacije koje se traže od miritelja, a ključne prepoznate kvalifikacije tiču se iskustva u oblasti industrijskih ili radnih odnosa. U drugim zemljama ističe se, na primjer, pravni fakultet kao poželjna kvalifikacija za buduće miritelje.

Generalno, miritelj treba da posjeduje brojne vještine pomenute u prethodnom tekstu, kao i da dobro poznaje zakone i druge propise koji se odnose na industrijske odnose u njegovoj zemlji. Miritelj mora poznavati sisteme industrijskih odnosa unutar svoje zemlje, sindikalne strukture, upravljačke strukture, strukturu za rješavanje industrijskih sporova, istoriju industrijskih sporova i obrasce kod tih sporova. Takva znanja su posebno korisna kao osnov za uključivanje u kolektivne radne sporove, ali su važna i kao osnov za uključivanje u industrijske odnose uopšte.

On mora voditi računa o svom informisanju i istraživanju u oblasti pregovaranja, psihologije – posebno u vezi sa upravljanjem i uticajem na ljude, komunikacije i vezano za mnoge druge teme koje su od značaja za njegov rad u ulozi miritelja.

Od suštinskog značaja je da miritelj poštuje kodeks ponašanja, bilo da postoji u pismenoj formi ili je o njemu usmeno informisan, a po kojem je dužan da radi na povjerljiv, nepristrasan način i da proces mirenja koristi tako da pokuša da dovede strane u sporu do međusobno prihvatljivog rješenja.

Akreditacija

Pri razmatranju pitanja akreditacije miritelja koje je odredila vlada, potrebno je uzeti u obzir kulturološki i institucionalni kontekst, kao i kontekst industrijskih odnosa.

S jedne strane, neki bi rekli da država obezbjeđuje ovu uslugu preko svojih službenika, pa samim tim država garantuje da je taj službenik sposoban da obavlja taj posao, i to mu je neka vrsta akreditacije. Štaviše, a tako bi i trebalo da bude, država preuzima odgovornost da obezbijedi obuku, pristup novim saznanjima i redovnu procjenu rada svakog pojedinačnog miritelja, kako bi osigurala da je on zaista sposoban da obavlja tu dužnost. Oni koji podržavaju takav pristup kažu da je jedina potrebna akreditacija u stvari saznanje da je država kao poslodavac povjerila tom licu upravo tu dužnost.

Međutim, u mnogim zemljama gdje postoji «konkurencija» u privatnom sektoru, možda zato što je državna Služba za mirenje tek nedavno osnovana ili se javila grupa privatnih miritelja koji razvijaju svoju službu, sasvim je opravdano uvesti obavezu akreditacije ili «licenciranja» miritelja. U nekim drugim zemljama, možda iz kulturoloških ili istorijskih razloga, postoji obaveza akreditovanja miritelja. U svakom slučaju, stranke moraju

²⁰ Merriam-Webster's on-line rječnik engleskog jezika - <http://www.merriam-webster.com/dictionary/profession>

Kratak pregled ključnih vještina dobrog miritelja





Poglavlje 3 – Pripreme

Pripreme miritelja potpadaju pod dvije široko definisane kategorije – opšte pripreme i one koje su specifične za konkretni predmet. Ako miritelj prati razvoj situacije u oblasti industrijskih, radnih i odnosa u oblasti zapošljavanja, kao i u ekonomskom i poslovnom okruženju u zemlji, lagodnije će se osjećati u radu na pojedinačnim predmetima. Važno je istaći, međutim, da se miritelji ne predstavljaju stranama u sporu kao stručnjaci za probleme koji su predmet spora. Na stranama u sporu je da opišu spor i da budu eksperti na tu temu.

Pripreme kod miritelja treba da stvore upravo taj stepen lagodnosti i poznavanja situacije koji će im omogućiti da budu doživljeni kao kredibilni i zainteresovani za probleme koje strane u sporu prezentiraju. Strane u sporu imaju pravo da od miritelja očekuju da bude stručnjak za proces i stručnjak za industrijske/ radne odnose. Miritelja koji je shvaćen kao ekspert za specifični predmet spora strane u sporu mogu doživjeti kao nekog ko je direktno zainteresovan za ishod spora, a ne kao nekog ko upravlja procesom mirenja.

U svim pripremnim radnjama miritelj mora imati na umu da je proces otpočeo čim se upozna sa sporom ili potrebom za mirenjem, i da se odmah primjenjuju osnovni principi tajnosti, nepristrasnosti i posvećenosti

Opšte pripreme

Izazov za miritelja je kako da obezbijedi pristup resursima i informacijama. Ovaj zadatak je olakšan ako miritelj radi u okviru državne službe za mirenje ili šire organizacije koja ima kapacitete i resurse da miritelja adekvatno opremi. U takvim slučajevima je obezbjeđivanje pristupa informacijama cilj same organizacije u smislu stvaranja uslova za miritelje da na djelotvoran način odrade svoj posao.

Tokom svog rada miritelj mora imati pristup svim relevantnim međunarodnim, regionalnim, nacionalnim i sektorskim časopisima, elektronskim biltenima, informativnim portalima, itd., u oblasti industrijskih odnosa, radnih odnosa, ekonomije, mirenja i u oblasti upravljanja ljudskim resursima/kadrovima. Oni moraju imati pristup internet sajtovima, publikacijama, istraživanjima i godišnjim izvještajima sindikata, radničkih tijela i poslodavačkih tijela, kao i relevantnih stručnih tijela iz ove oblasti. Publikacije o sprovedenim istraživanjima koja rade univerziteti, međunarodne organizacije, službe za mirenje - one koje su dio ministarstva rada i one koje to nisu - iz čitavog svijeta, MOR, itd., takođe moraju biti dostupne miriteljima.

U idealnim okolnostima, miritelji moraju imati pristup anketama o nivou zarada i informacijama uopšte o trendovima u oblasti zarada u zemlji (ako se takve informacije prikupljaju u zemlji), informacijama o promjeni zakona, upravnih propisa, kolektivnih sporazuma, odlukama suda u oblasti zarada i radnih sporova uopšte, kao i drugim relevantnim informacijama koje se odnose na njihovu zemlju.

Bilo da miritelj radi za širu službu, organizaciju ili nacionalnu infrastrukturu, od vitalnog je značaja da postoji dobra evidencija. Da li će se ta evidencija čuvati na papiru ili u elektronskoj formi zavisi od niza faktora, uključujući i tehničke resurse. Što se tiče vođenja evidencije, važno je da miritelji znaju da je njihova obaveza da doprinesu vođenju dobre evidencije i da se u njihovoj obuci naglasi koliko je njihova uloga u tome značajna.

Ako miritelj nije dio neke šire službe, vođenje evidencije je i dalje važan aspekt njihovog rada, jer je sami mogu naknadno konsultovati, a na taj način pokazuju i odgovoran pristup u čuvanju svih povjerljivih informacija (Poglavlje 6 sadrži više informacija o vođenju bilješki tokom mirenja).

Sistemi upravljanja predmetima u procesu mirenja

Sistem upravljanja predmetima (Case Management System - CMS) često predstavlja elektronsku metodu prikupljanja i vođenja ažuriranih informacija o predmetima korišćenjem sličnih parametara za svaki predmet, npr. naziv kompanije (pravno lice), sindikat (radničko tijelo), privredna grana, sektor, vrsta spora, rješenje/ dogovor, itd. Svrha takvog sistema je da omogući izvještavanje o aktivnostima, trendovima i događajima u industrijskim odnosima, kao i da omogući upravljanje i nadzor nad «opterećenjem predmetima» i na strani miritelja, i na strani cjelokupne organizacije/ službe. Od suštinskog značaja je da CMS omogućava vođenje ažurirane evidencije o aktivnim predmetima tako da se sistem može pretraživati i dati informacije o postojećem statusu pojedinačnih sporova koji su registrovani u sistemu. Takav «živi» sistem mora stalno dobijati inpute od miritelja koji su nadležni za date predmete.

Iako neke jako razvijene službe imaju vrlo sofisticirani CMS, koji se može pretraživati tako da pruži vrlo detaljne informacije o predmetima, čak i bazični sistem evidencije dokumentacije na papiru, ako je dobro vođen, uz podršku jednostavnih tabela ili baza podataka, može predstavljati neprocjenjivo korisno sredstvo za miritelja koji traži osnovne informacije o predmetima, kao i za službu koja želi da bolje shvati postojeće stanje sa aspekta sporova na kojima se radi.

Neki napredni CMS sistemi omogućavaju analizu trendova po sektoru ili tipu radnog odnosa, obrascima sporova i rješavanja sporova, što je korisno za miritelja, ali i za samu službu, a može čak poslužiti i kao dobra podloga za formulisanje politika u oblasti industrijskih odnosa.

Miritelji moraju sami pratiti globalne i nacionalne ekonomske i političke novosti, koje mogu imati spoljašnji uticaj na sporove i definisati kontekst za zauzimanje stavova strana u sporu. Redovno konsultovanje internet stranica, izvještaja, istraživačkih publikacija, odluka, presuda i svih drugih informacija kojima miritelj može pristupiti predstavlja važan aspekt rada miritelja.

Obaveza je miritelja da koristi raspoložive resurse kako bi bio informisan i posjedovao ažurirane informacije. Imajući na umu veliko opterećenje miritelja predmetima u nekim trenucima, može biti veoma teško za njih da se redovno informišu, ali miritelj ipak mora svoje vrijeme adekvatno organizovati, kako bi iskoristio izvore informacija koji mu stoje na raspolaganju.

Preporuka MOR o kolektivnom pregovaranju, 1981 (br. 163) kaže je “potrebno preduzeti mjere prilagođene nacionalnim uslovima, ako je potrebno, kako bi strane imale pristup informacijama koje su potrebne za sadržajne pregovore” (stav 7.). Ove mjere obuhvataju ulogu javnih organa u stavljanju na raspolaganje «onih informacija o ekonomskim i socijalnim uslovima u pregovaračkoj jedinici i preduzeću u cjelini, koje su neophodne za sadržajne pregovore» (stav 7(2))²¹; kao i “one potrebne informacije o opštem ekonomskom i socijalnom stanju u zemlji i u datom sektoru privrede, u mjeri u kojoj pružanje tih informacija ne ugrožava nacionalne interese” (stav 7(2)). Iako treba napraviti jasnu razliku između funkcije inspektora rada i funkcije miritelja, njihova djelotvorna saradnja može doprinijeti sprečavanju radnih sporova.

Kada miritelj radi za službu koja ima administrativno osoblje, važno je da održava i razvija dobre radne odnose za tim zaposlenima i da osigura postojanje otvorene linije komunikacije. Administrativno osoblje može biti tačka prvog kontakta sa stranama u sporu, tako da je važno da oni razumiju svoju ulogu i da se pridržavaju principa dobrog odnosa sa klijentima.

Izvori informacija kod opštih priprema

JČasopisi
Dnevne novine
TV vijesti
Internet – sajtovi relevantnih organizacija i udruženja, grupa, itd.
Informativni portali
Elektronski bilteni, specijalizovane internet mreže

Javno dostupne informacije i podaci

Platforme društvenih medija
Dijalog i odnosi sa kolegama i akterima u oblasti radnih i industrijskih odnosa
Objavljena istraživanja, ankete, itd.

²¹ R163 dalje navodi da “ukoliko pružanje određenih informacija može ugroziti preduzeće, dostavljanje tih informacija može biti uslovljeno obavezom da se te informacije tretiraju kao povjerljive u potrebnoj mjeri; strane u procesu kolektivnog pregovaranja mogu se dogovoriti o tome koje informacije će biti dostavljene.”

Pripreme za pojedinačni predmet

Neke pripremne radnje su specifične za predmet na kojem treba raditi i mogu se posmatrati kroz teme koje smo u vodiču definisali, a to su: ljudi, problem, proces i ja.

Kod priprema za pojedinačni slučaj važno je da miritelj ne zauzima stavove i ne ugrozi svoju nepristrasnost, ili da ne bude shvaćen kao podložan uticaju, kroz svoje istraživanje ili kontakte sa stranama u sporu.

Ljudi

Industrijski i radni odnosi podrazumijevaju «rad sa ljudima» i sva događanja i pojave u industrijskim i radnim odnosima predstavljaju rezultat odluka ili aktivnosti ljudi. Zajednica/ grupa ljudi koji su uključeni u radne odnose (tj. ljudi koji se bave aktivnostima koje su vezane za radne i industrijske odnose) je generalno prepoznatljiva. Miritelj predstavlja dio te zajednice/grupe i treba razmisliti o tome kako obezbijediti vidljivost i dostupnost miritelja cjelokupnoj toj zajednici.

Nikad ne možete dovoljno istaći sve prednosti sticanja informacija i novih znanja za miritelja u smilu održavanja aktivne veze sa zajednicom u oblasti industrijskih odnosa. Naročito miritelj koji je poznat u zajednici i čija uloga je pravilno shvaćena vjerovatno ima veoma djelotvornu mrežu «ranog upozorenja», koja miritelja stavlja u idealnu poziciju da se pripremi za svoje uključivanje u spor. U idealnim okolnostima, akteri u industrijskim odnosima (predstavnici radnika, poslodavaca, sindikalni predstavnici, menadžeri za ljudske resurse, itd.) zna ko je miritelj, kako može biti od pomoći ako se javi nesporazum i kako lako stupiti u kontakt sa njim. Da bi se postigao takav stepen interakcije sa zajednicom u oblasti industrijskih odnosa, miritelj mora održavati lične kontakte sa strankama van sporova, tako što će sa njima zakazivati informativne sastanke, izlagati na konferencijama i seminarima i održavati veze sa ključnim praktičarima iz ove oblasti. Miritelj mora biti spreman da koristi savremene tehnologije (ako su raspoložive), kao što su mobilni telefon i email, kako bi bili dostupni praktičarima iz ove oblasti. Mnogi miritelji kažu da je za djelotvorno vršenje njihove uloge od ključnog značaja da glavni akteri iz ove oblasti znaju kako da kontaktiraju miritelja direktno.

Ako znate sa kim ćete raditi, u smislu glavnih pregovarača ili pregovaračkih timova, to može biti veoma korisno u konkretnim slučajevima. Nije uvijek moguće imati tu informaciju, ali ako je moguće, miritelj treba da koristi odnose koje je izgradio, ako je to prikladno, da stupi u kontakt sa obje strane prije samog mirenja, kako bi bolje shvatio spor i sva prateća pitanja koja mogu postojati u pozadini, uključujući i ona koja nisu direktno vezana za konkretni spor. U nekim slučajevima miritelj može odlučiti da organizuje bilateralne sastanke sa obje strane prije nego što proces formalno otpočne. U takvim slučajevima miritelj mora pokušati da to organizuje tako da sve strane znaju za to.

Kako i kada miritelj treba da informiše drugu stranu o kontaktima koje je ostvario prije formalnog otpočinjanja procesa? Jednostavan odgovor na to pitanje je da to zavisi od odnosa koje miritelj ima sa strankama i od njihovog razumijevanja procesa mirenja. U idealnim okolnostima, pri prvom kontaktu, miritelj u kontaktu sa jednom stranom odmah navodi da namjerava da kontaktira i drugu stranu (ili da je to već učinio). Ako ljudi poznaju miritelja i proces, to im neće biti iznenađujuće. Ako ne poznaju miritelja ili proces, miritelj može odlučiti da kontakt ostvari dopisom u kojem će navesti kako će se stvari odvijati, kako bi izbjegao percepciju da je pristrasan, jer jedna ili obje strane možda imaju utisak da je druga strana bila u poziciji da prva «ispriča svoju priču». Druga mogućnost je, ako postoji administrativna podrška za rad miritelja, da taj administrator kontaktira strane u sporu u ime miritelja i da zakaže zajednički sastanak.

Ponekad, mada rijetko, miritelj može pristati na povjerljivi «raniji sastanak» sa praktičarem kojem vjeruje, kako bi ga on upoznao sa specifičnim okolnostima ili faktorima koji su vezani za dati spor. Ako miritelj prihvati takav sastanak, od ključnog značaja je da taj praktičar zna da to što je miritelj pristao na sastanak neće ugroziti njegovu nepristrasnost. Takođe je veoma važno da se takav sastanak održi samo ako postoji puno povjerenje između miritelja i tog praktičara, i ako taj sastanak zaista ostaje povjerljiv za njih obojicu. Obično se takvi sastanci organizuju ukoliko su dinamika spora ili prateće okolnosti takve da praktičar kojem miritelj vjeruje smatra da miritelj treba da zna određene stvari koje neće nikada biti otkrivene u procesu mirenja, npr. kakav je stav ključnog

aktera (npr. vlade, vlasnika, itd.), sa relevantnim, ali potpuno odvojenim skupom događaja (npr. posebno pitanje iz oblasti građanskog prava koje će uticati na sindikat ili kompaniju tokom mirenja) ili sa nekim sličnim okolnostima.

U nekim slučajevima se u spor unosi preveliki «prtljag» - na primjer, problem koji je predmet konkretnog spora može biti takav da radnici odbijaju da sarađuju u implementaciji izmijenjog pristupa radu ili u implementaciji inovativnog pristupa na radnom mjestu. Međutim, u praksi može biti slučaj da iza tog spora leže ranija neriješena pitanja, koja izazivaju takav odgovor radnika na predlog poslodavca.

Da bi se našlo rješenje za onaj očigledni predmet spora, u takvim okolnostima, potrebno je pozabaviti se donekle i tim pratećim problemima u odnosu strana. Dobri odnosi koje miritelj održava sa praktičarima iz ove oblasti stvaraju mogućnost da relevantni predstavnik iskoristi priliku da informiše miritelja o stvarnom kontekstu spora prije nego što proces formalno otpočne. Posjedovanje takvih informacija stavlja miritelja u mnogo bolju poziciju da pomogne stranama da nađu rješenje za svoj spor.

Slično, miritelj koji održava odnose povjerenja sa ključnim praktičarima je u boljoj poziciji da se upozna sa sukobima između grupa i unutar grupe koji već postoje, a ta saznanja mu mogu pomoći da odluči kako da pristupi ili upravlja procesom, kao i da razumije šta se dešava kako proces napreduje.

Ako radi u većoj službi, djelotvorni sistem za upravljanje predmetima (CMS) će omogućiti miritelju da prepozna kolege koji imaju neophodna znanja, iz ranijih sporova, o stranama u datom sporu. Znanje koje posjeduju kolege miritelji predstavlja ključni resurs za miritelje i važno je da, kada miritelji rade pod okriljem jedne organizacije, da ta organizacija razvija kulturu traženja i razmjene informacija.

Dobri i djelotvorni odnosi omogućavaju miritelju da se bolje upozna sa načinom razmišljanja ključnih ljudi u datom sporu. Odnos povjerenja stvara mogućnost miritelju da razumije stvarne pozicije ključnih donosilaca odluka vezano, na primjer, za spremnost da podrže industrijsku akciju ili čak štrajk u datom sporu. Ključna lica koja utiču na industrijske sporove bave se planiranjem i upravljanjem sporovima na strateškom nivou, kako se spor razvija, pa je za miritelja važno da bude stalno informisan o razmišljanjima upravo ovih ljudi.

Izvori informacija

Kolege

Kontakti – odnosi

Sistemi za upravljanje predmetima ili dokumentacija

Problem

Svi industrijski i radni odnosi odražavaju kontekst u kojem se javljaju. Strane u radnom odnosu su ljudi, radnici/ menadžeri/ vlasnici i građani. Stoga, način kako oni sebe vide u svim ovim ulogama (i drugim) stvara kontekst za razvoj radnih odnosa i ponašanje i stavove strana u datom sporu.

Kontekst u kojem se spor odvija, kao i unutrašnji i spoljašnji uticaji, predstavljaju važne faktore koje miritelj mora poznavati prije sastanka sa stranama i tokom rada na procesu mirenja. Poznavanje ekonomskog i političkog okruženja i klime u zmlji je od suštinskog značaja kao osnov za razumijevanje strana u sporu kao građana i ekonomskih jedinica.

Stalno informisanje o ekonomskim i političkim pritiscima u određenoj grani ili sektoru, ili istraživanje po tim pitanjima kada mu je spor dodijeljen, mogu biti veoma korisni za miritelja kako bi shvatio kontekst samog preduzeća. Poznavanje relevantnog konteksta pomaže miritelju na više načina, ali što je veoma važno, omogućava miritelju da bude shvaćen kao neko ko je informisan i zainteresovan za spor među stranama. Poznavanje konteksta u datom preduzeću pomaže miritelju da shvati problem kojim se bavi i daje mu neophodna znanja koja mu mogu pomoći u fazi «testa realnosti» u procesu mirenja (vidi Glavu 7). Imajući na umu da stranke nekad imaju rezerve prema miritelju, kao i prema cjelokupnom procesu mirenja, miritelj koji je shvaćen kao dobar poznavalac uliva strankama povjerenje u njegovu sposobnost da im pomogne, a to mu omogućava i da se strankama predstavi kao profesionalac, koji je posvećen svom poslu.

Neke oblasti na koje treba obratiti pažnju u mogućim istraživanjima koja prethode procesu mirenja su:

- Da li predmet spora predstavlja čest problem u ovoj grani ili sektoru? Da li je to problem koji se odnosi na čitavu granu? Da li su kolege radile na sličnim predmetima?
- Postoje li stari ili novi obrasci rješavanja ove vrste problema u ovoj grani? [Iako znamo da ne postoji «univerzalno rješenje primjenljivo na sve», poznavanje tih obrazaca pomaže miritelju da prepozna šta dalje].
- Da li na ovaj problem utiče konkretni ekonomski ili politički kontekst, kao što su globalna kriza, kriza u datoj grani, finansijski problemi u datoj organizaciji ili značajne tehnološke promjene u toj grani?
- Miritelj mora razmotriti tip problema (predmet spora) koji je predstavljen – da li je to interesni spor ili spor po osnovu prava? Ako je spor vezan za prava – kakva je sudska praksa na tu temu?
- Pri rješavanju sporova koji se tiču uslova u preduzeću, miritelj se može pripremiti tako što će pogledati kakve su norme u tom sektoru ili zemlji uopšte – postoje li već određeni parametri ili ekvivalentna ranija rješenja sa drugim radnicima ove organizacije ili van nje?.
- Kod kompleksnih pitanja, miritelj, koji je informisan o predmetima u svojoj i drugim jurisdikcijama, može da se podsjeti kreativnih rješenja sporova na kojima su ranije radili njegovi kolege.

Izvori informacija

Internet

CMS

Dnevne novine/TV vijesti

Referentni izvori unutar službe

Kolege, uključujući kolege iz drugih jurisdikcija,

Sudska evidencija, itd.

Proces

Proces mirenja ima fizičku i konceptualnu dimenziju. U pripremi za proces mirenja postoje neke praktične stvari koje miritelj može odraditi. Mora obezbijediti pristup relevantnom dosijeu i informacijama, jer je to jednako važno kao i svi drugi aspekti pripreme. Time se jača doživljaj miritelja kao profesionalca i stvara osnov za nesmetanu realizaciju jednog ili niza sastanaka.

Miritelj mora biti u poziciji da zna koliko vremena može da izdvoji za proces i da makar okvirno sagleda koliko će zahtjevan biti svaki predmet. To može postići kroz kontakt sa stranama u sporu prije otpočinjanja mirenja.

Ulazeći u mirenje, važno je da miritelj zna kakve su mu buduće obaveze, kako bi odredio datume za nove susrete, ako bude potrebno.

Miritelj mora biti zadovoljan izborom mjesta na kojem će se održati sastanak sa stranama u sporu u procesu mirenja, kao i sa izgledom sale i drugim aranžmanima koji moraju zadovoljiti potrebe stranaka. Stranke mogu biti potaknute da ostanu ili napuste sastanak zavisno od toga da li prostorija za rad obezbjeđuje dovoljan/nedovoljan nivo privatnosti i udobnosti. Nije nepoznat slučaj da je jedna od strana koristila kao izgovor navodnu neadekvatnost prostora za rad kao osnov za zaključivanje procesa mirenja.

Postoji li dovoljan broj prostorija? Postoji li dovoljan stepen privatnosti za bilateralne sastanke sa strakama? Mirenje se vrši dinamično, što znači da jedna sesija može podrazumijevati nekoliko sastanaka između miritelja i strana u sporu i to u različitom sastavu (vidi Poglavlje 5). Miritelj, samim tim, mora voditi računa da mjesto za održavanje sastanka ima sve neophodne resurse koji će zadovoljiti potrebe svih koji prisustvuju produženim sastancima tokom dužeg vremenskog perioda.

Lista aktivnosti u okviru praktičnih priprema je data na kraju ovog poglavlja.

Izvori informacija

CMS
Interni fajlovi
Raniji predmeti
Kolege
Strane u procesu mirenja
Vođenje dnevnika

Ja

Miritelj ima centralni uticaj na vođenje procesa mirenja. Shvatajući svoju ulogu i uticaj, miritelj mora da vjeruje u sebe i proces i da reflektuje tu vjeru kroz svoje raspoloženje i ponašanje. Ako miritelj projektuje pozitivno, energično raspoloženje i samopouzdanje veća je vjerovatnoća da će usaditi povjerenje i pozitivno uticati na raspoloženje strana u sporu.

Miritelj, naravno, treba da se mentalno pripremi za predmet, tako što će razmisliti o onim oblastima koje zahtijevaju pažnju i fokus tokom procesa. Miritelj mora aktivno promišljati o svojoj obavezi/ sposobnosti da:

- Aktivno sluša
- Koristi neutralnu terminologiju
- Djelotvorno komunicira
- Koristi neutralni govor tijela.

Ako ste imali loše iskustvo sa jednom ili obje stranke ranije, možda ćete željeti da se prisjetite tih ranijih susreta sa njima i da razmislite o svom iskustvu u smislu djelotvornosti izgradnje odnosa i ponašanja koje je tada bilo najkorisnije. Miritelj će se najbolje pripremiti ako izdvoji vrijeme prije samog sastanka sa strankama, kako bi razmislio kako bi miritelj trebalo da se ponaša u ovom sporu.

Kod složenog procesa mirenja ili mirenja visokog profila, miritelj će možda željeti da, u pripremi za predmet, pored njega bude iskusni kolega kojem vjeruje, kao savjetnik, ukoliko se javi neki nepredviđeni problem.

Kod predmeta visokog profila, miritelj mora biti spreman za spoljne pritiske od političkih ili interesnih grupa, kao i za interesovanje medija. Veliki broj tih sporova visokog profila podrazumijeva interesne grupe i političare koji iznose svoje stavove tradicionalnim medijima ili putem društvenih medija. Pitanje odnosa sa tradicionalnim i društvenim medijima biće obrađen u jednom od kasnijih poglavlja, a za miritelje je jako važno da budu svjesni ovih uticaja u svojim pripremama.

Izvori informacija

Samosvijest
Kolege
Mediji

Iznad svega, miritelj se mora pripremiti da pristupi svakom predmetu sa optimizmom i povjerenjem u proces mirenja.

Praktične pripreme za sastanke

Priprema za mirenje i sastanke u tom procesu može biti pod uticajem niza faktora, npr. možda postoje rokovi definisani sporazumom ili propisima koji procesu daju hitni karakter, ili rokovi za štrajk ili lokaut koji takođe zahtijevaju brzu reakciju. Generalno, sledeće pripremne aktivnosti mogu poslužiti kao dobra lista aktivnosti koje miritelj može koristiti u pripremi za svaki predmet.

☒ Lokacija za održavanje sastanka

Sastanci treba da se održavaju na neutralnoj lokaciji – po mogućnosti, u prostorijama miritelja, ako su one prikladne za ovu vrstu sastanka. Ako nisu, druga mogućnost je korišćenje sale u hotelu ili druge iznajmljene sale za sastanke. Možda je važno osigurati da hotel plaća miritelj/ služba za mirenje ili obje strane u sporu ravnopravno, kako se ne bi stekao utisak o pristrasnosti. Ako to nije moguće, poslodavac ili sindikat mogu ponuditi svoje prostorije; u takvim slučajevima važno je da se ne stvori utisak pristrasnosti u procesu zbog samog izbora lokacije. U svakom slučaju, dobra mjera predostrožnosti bila bi prethodni kontakt sa stranama u sporu, kako bi se još jednom uvjerali da su obje strane zadovoljne sa planiranim mjestom održavanja sastanka.

☒ Neophodna sredstva u sali

Bez obzira na lokaciju, sami prostor za mirenje mora biti adekvatan. Mora postojati sala za sastanke koja je dovoljno velika za zajednički sastanak i barem jedna manja sala za održavanje odvojenih sastanaka; ako je u spor uključeno više od dvije strane, potrebno je obezbijediti više prostora.

☒ Poziv za sastanak

Iako je ova tema obrađena u Poglavlju 5, «Uključivanje u spor», važno je da i ova stavka bude na ovoj listi; dakle važno je osigurati da su sve stranke pozvane na sastanak u isto vrijeme i na transparentan način. Miritelj mora razmisliti i da li proces pozivanja otvara mogućnost za izgradnju odnosa, bilo putem neformalnog kontakta sa strankama direktno, ili putem kontakta administracije sa strankama, pri čemu se naglašava priroda procesa u smislu povjerljivosti i nepostojanja predrasuda.

☒ Dokumentacija

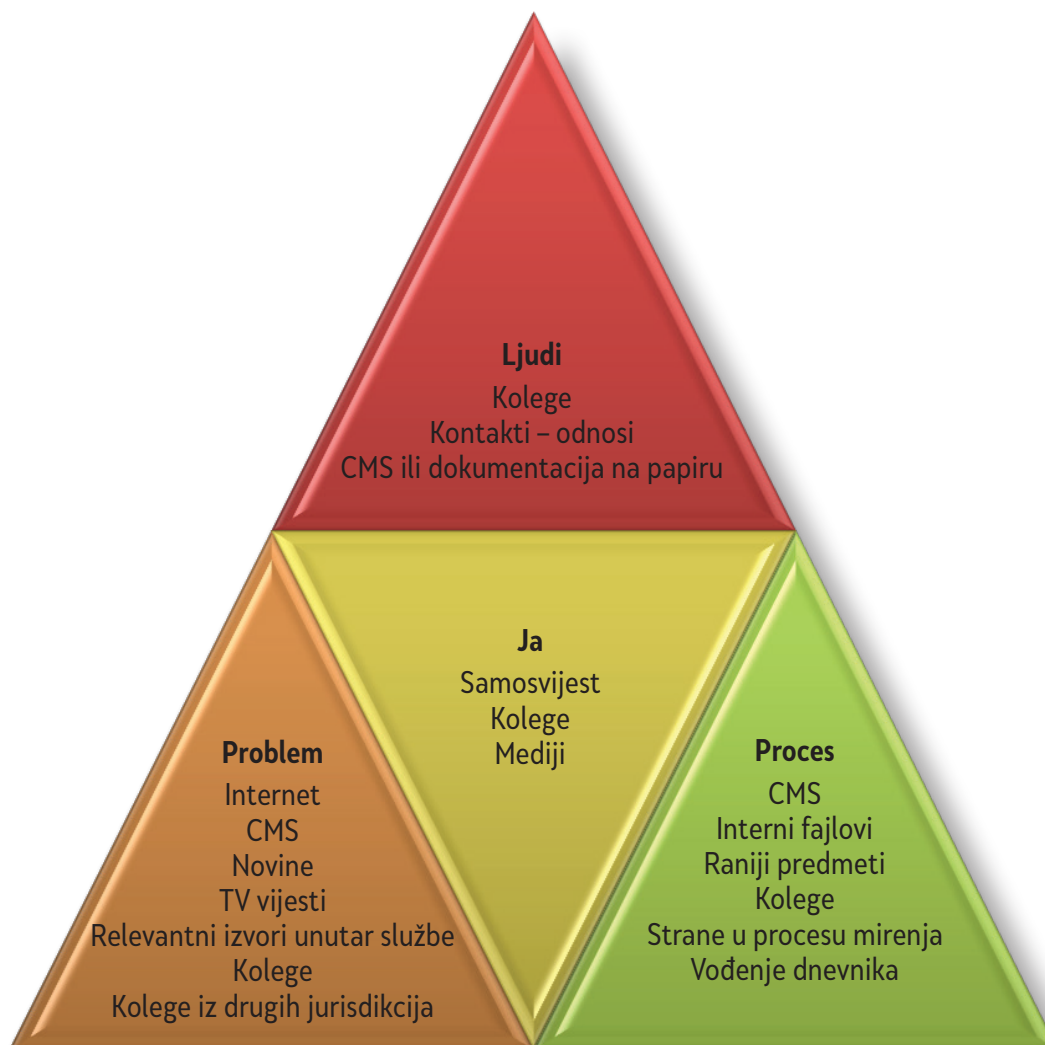
U nekim zemljama postoji obaveza da se dokumentacija dostavi miritelju prije samog procesa. Ako je tako, miritelj treba inicijalno da podstakne stranke da to dobrovoljno učine. Ako je to uobičajena praksa, ali nije obavesno, miritelj mora biti obazriv kada traži nešto što mu vjerovatno neće biti dostavljeno, jer to može uticati na njegov odnos sa tom strankom prije nego što je sastanak u procesu mirenja uopšte počeo. U svakom slučaju, miritelj treba da prihvati samo onu dokumentaciju koju može dostaviti i drugoj strani.

Kod traženja dokumentacije prije mirenja postoji rizik da stranke dožive miritelja više kao arbitra. Ako je dokumentacija tražena, miritelj mora jasno staviti do znanja da je traži u informativne svrhe i ponovo podvući koja je svrha mirenja i koja je uloga miritelja. Sva dokumentacija koja se dostavi miritelju mora biti dostavljena svim stranama.

☒ Dosije o datom predmetu

Miritelj najčešće formira dosije o datom predmetu prije nego što počne da radi sa strankama. Ovaj dosije obično sadrži osnovne administrativne detalje o iniciranju procesa mirenja, kao i svu dokumentaciju koja je prikupljena u okviru priprema za prvi sastanak. Dosije o predmetu mora biti uredan; miritelj mora prije samog mirenja da revidira fajl, bez obzira koliko dobro poznaje stranke. Time stvara utisak o svojoj profesionalnosti i posvećenosti predmetu. Pregledanje fajla omogućava miritelju da shvati probleme i rezon iza stava svake od stranaka, a to mu može pomoći da osmisli kako da pomogne strankama da osmisle alternativna rješenja.

Važno je da miritelj obezbijedi čuvanje svih fajlova i dokumentacije na sigurnom mjestu i da da u tome osigura punu tajnost.





Poglavlje 4 – Uključivanje miritelja u spor

(Osigurati dobar početak)



Poglavlje 4: Uključivanje miritelja u spor

Miritelj može svoju ulogu shvatiti kao niz faza koje kulminiraju održavanjem sastanaka i omogućavanjem dijaloga između strana u sporu.

Miritelj ima niz sredstava koja mu stoje na raspolaganju kako bi prepoznao postojanje spora, a kada ga otkrije, ima čitav niz raspoloživih načina da pomogne stranama da ostvare napredak ka rješenju spora.

U nekim okolnostima samo upoznavanje miritelja sa stranama u sporu može da se dogodi kada se o sporu još razmišlja ili se on tek nazire.

Za miritelja je važno da razvije i održava odnose sa čitavom grupom ljudi koji se bave industrijskim/ radnim odnosima, kako bi u samom rješavanju spora već imao ranija poznanstva i odnos povjerenja sa ključnim ljudima koji u potpunosti razumiju inovacije i ciljeve miritelja.

Efektivnost svih aktivnosti miritelja u datom sporu može biti pod snažnim uticajem mjere u kojoj se taj njegov angažman u datom sporu zasniva na ranije razvijenom odnosu povjerenja sa stranama u sporu.

Problem: Otkrivanje spora

Praktične pripreme za mirenje obrađene su u drugom dijelu ovog vodiča. U optimalnim okolnostima, mirenje u radnim sporovima podrazumijeva posvećenost stručnjaka i samoj oblasti rada i industrijskih odnosa, kao i akterima u njoj. Na primjer, sindikalni zvaničnici su posvećeni profesionalci, pri čemu se fokusiraju na jednu oblast u svojoj profesionalnoj praksi – na industrijske i radne odnose. Miritelj koji ima dobre odnose sa čitavom mrežom aktera u oblasti industrijskih odnosa je dobro osposobljen da u ranoj fazi prepozna postojanje spora na radnom mjestu ili veliku vjerovatnoću da će do spora doći. U suštini, miritelj koji je posvećen industrijskim i radnim odnosima sa praktičnog aspekta postaje lice koje ima najsvježije informacije o odnosima i situaciji u velikom broju preduzeća u privredi.

Miritelj postaje svjestan spora bilo kao rezultat formalnog obavještenja ili upućivanja ili kao rezultat neformalne komunikacije i informacija prikupljenih od ključnih praktičara. Angažman miritelja počinje sa tom prvom naznakom o postojanju ili vjerovatnom nastanku radnog spora. Miritelj mora odlučiti šta da radi kada sazna za spor. U situaciji gdje je dobio formalno obavještenje ili upućivanje, često tajming otpočinjanja procesa mirenja zavisi od zakonskog okvira ili nekih drugih struktura. U situaciji kada je miritelj saznao za spor ili potencijalni spor na neformalan način, on mora odlučiti:

- Da li da inicira proces mirenja, ako je to dozvoljeno nacionalnim zakonodavstvom,
- Da li da stupi u neformalne kontakte sa obje strane u sporu,
- Da li da podstakne formalno upućivanje, kroz neformalni dijalog sa stranama, i
- Kada, ako uopšte i treba, da preduzme neku radnju vezano za spor.

Miritelj čitav svoj rad zasniva na ideji da je vrijedan povjerenja i na transparentnosti svog angažmana u svakom sporu. Miritelj uvijek mora biti usmjeren na postizanje dogovora među stranama u sporu.

Veoma je važno da se kontakt između miritelja i stranaka ne tumači kao želja da utiče na razvoj situacije u korist jedne ili druge strane, bilo svjesno ili nesvjesno.

Imajući to na umu, miritelj može uspostaviti inicijalni, povjerljivi, kontakt sa ključnim ljudima u sporu, kako bi utvrdio njihov stav i strategiju, a onda naoružan tim informacijama, kako bi definisao pristup miritelja prilikom uključivanja u spor.

Ponekad to angažovanje može biti ograničeno na neformalni proces bilateralnog dijaloga²² sa obje stranke u pokušaju da se stranama u sporu pomogne da razumiju jedna drugu na način koji će umanjiti sukob među njima. Ponekad taj kontakt može da se usmjeri na osmišljavanje ili analizu određenog razvoja situacije u sporu, uključujući, u nekim slučajevima, i podsticanje na formalno upućivanje ili obavještanje službe za mirenje o ovom sporu.

Ako razmišlja o javnoj ili vidljivoj inicijativi u sporu, miritelj treba da pripremi teren za tu inicijativu kroz neformalni kontakt sa ključnim akterima sa obje strane, kako nijedna strana ne bi bila iznenađena ili ugrožena aktivnostima miritelja. Kod volonterskog sistema, na primjer, koji omogućava miritelju da interveniše u prepoznatom sporu tako što će pozvati stranke da se sa njim sretnu, od ključnog je značaja da se takav poziv ne upućuje sve dok miritelj ne bude siguran da će stranke pozitivno odgovoriti na poziv. Postoji vjerovatnoća da će stranka koja smatra da je neophodno odbiti poziv miritelja smatrati da sami taj poziv dovodi u pitanje njegov položaj u sporu.

Proces: Tajming

U sistemu u kojem angažovanje miritelja mogu isključivo inicirati strane u sporu, pitanje tajminga procesa mirenja u velikoj mjeri zavisi od zakonskog sistema ili dogovorenog okvira za takvo upućivanje ili obavještenje. Samim tim, pitanje tajminga kao instrumenta, u smislu rješavanja sporova, ima smanjeni značaj za miritelja. Miritelj je tu da odgovori na poziv, a ne da igra aktivnu ulogu u ovom procesu. Međutim, ne treba zaboraviti da miritelj sa dobrim odnosima/ kontaktima u ovom sektoru može, preko neformalnih kontakata, pokušati da podstakne stranke da pokrenu proces mirenja u određenom trenutku u sporu, i tako pokušati da ostvari optimalni tajming kao pozitivan uticaj na ishod mirenja.

U mnogim sistemima, međutim, miritelj ima mogućnost da sam pokrene proces, bilo da je obavezan da to učini ili putem upućivanja poziva strankama. Ovo pravo stvara opterećenje za miritelja jer on mora odlučivati o tajmingu događaja u ovoj početnoj fazi na način koji će najviše doprinijeti pronalaženju sveukupnog rješenja.

Perspektive stranaka vezano za njihov stav se mijenjaju zavisno od razvoja događaja u sporu. U slučaju kada radnička strana iznosi zahtjev prema poslodavcu, vjerovatno će se, u tom trenutku kada se zahtjev ili predlog iznosi, obje strane donekle osjećati nesigurno o tome kako će se dalje razvijati situacija ili dijalog. Ako su se stranke direktno srele i došle do neslaganja, one su vjerovatno u fazi formulisanja strategije, uz određeni stepen otvorenosti za razmatranje daljih radnji za koje će se opredijeliti.

Ako je sindikat, na primjer, obezbijedio mandat od svog članstva na radnom mjestu da preduzme industrijsku akciju, sindikat će se vjerovatno osjećati prilično snažno i odlučno u sporu. Ako je sindikat informisao poslodavca o industrijskoj akciji, vjerovatno se osjeća snažno, ali pomalo uznemireno, dok se poslodavac vjerovatno osjeća veoma uznemireno ili sve odlučnije oko svog stava. Ova emotivna stanja će vjerovatno varirati kako se približava dan štrajka ili industrijske akcije. I zaista, kada štrajk počne, emotivna stanja stranaka i dalje nastavljaju da variraju u susret događajima, pritiscima i troškovima koje to izaziva za obje strane.

U sistemu koji omogućava miritelju da ocijeni kada treba da interveniše, miritelj mora biti u stalnom neformalnom kontaktu sa ključnim pregovaračima, ne samo da bi ostao informisan o događanjima u sporu, već i da bi donio ocjenu kada je optimalno vrijeme za intervenciju, na osnovu stavova strana u sporu i svog viđenja dinamike samog spora. Uspješno mirenje postoji ako obje strane vide korist od sporazuma. Isto tako, u određenim fazama spora velika je vjerovatnoća da će jedna od strana smatrati da može da «dobije» spor, tako da tada uslovi za mirenje nisu optimalni.

Tajming za djelovanje miritelja predstavlja instrument koji on mora mudro koristiti. Da bi mogao da donosi dobre odluke o tajmingu, miritelj se mora pozicionirati tako da uspostavi odnos povjerenja sa ključnim akterima.

U idealnim okolnostima, takvo povjerenje je rezultat ugleda i ličnog kontakta koji služba za mirenje i sami miritelj održavaju tokom dužeg vremenskog perioda, a ne samo u kontekstu postojećeg ili potencijalnog spora.

²² Kontakt jedan na jedan između miritelja i svake od stranaka posebno.

Ljudi: Osnov za odnos miritelja sa stranama u sporu

Važno pitanje za miritelja je kako stranke doživljavaju postojeću službu, proces mirenja i pojedinačnog miritelja u zemlji. Miritelj teško može uticati na taj stav u okruženju u kojem on nije posvećen održavanju kontinuiranih odnosa sa ključnim praktičarima. U slučaju kolektivnog pregovaranja postoji grupa ljudi sa obje strane radnog odnosa koji su ključni za vođenje industrijskih odnosa, posebno u slučaju spora. Ta lica obično uključuju sindikalne zvaničnike, menadžere za ljudske resurse, zaposlene u poslodavačkoj organizaciji i stručne savjetnike u oblasti industrijskih i radnih odnosa. Miritelj mora shvatiti značaj percepcije tih ljudi u kontekstu njihove spremnosti da koriste mirenje u rješavanju sporova, kada do njih dođe.

Percepcije mogu nastati usled nepoznavanja procesa. Ukoliko ovaj proces nije dovoljno poznat, miritelj mora raditi na informisanju ove grupe aktera u oblasti radnih/ industrijskih odnosa. U takvom okruženju, svaki kontakt u slučaju spora predstavlja priliku da se podigne stepen informisanosti i razvije povjerenje. U takvim okolnostima je potrebno stalno ponavljati ključne poruke o nepristrasnosti, povjerenju i povjerljivosti.

To razvijanje razumijevanja ovog procesa među korisnicima i potencijalnim korisnicima predstavlja realni izazov i zahtijeva strategiju koja je prilagođena datoj zemlji i prirodi same «ciljne grupe». Miritelj (ili služba/ ministarstvo) mora biti spreman da komunicira putem medija, «novih medija»²³ i publikacija i predstavi glavne karakteristike službe. Inicijative kao što su štampane brošure, elektronske brošure/ katalozi i dokumenti koji objašnjavaju ova pitanja mogu biti od pomoći za doseganje šire grupe lica, a materijali dizajnirani u formi «Najčešće postavljanih pitanja» su često edukativni i vrlo korisni kao sredstvo za širenje informacija.

U okruženjima na višem stepenu razvoja, poznavanje procesa i njegovih vrijednosti stvaraju za miritelja izazov kako da održi odnose na način koji će osigurati oslanjanje ključnih aktera na proces mirenja kao sredstvo za rješavanje sprovoda i ubuduće. Miritelj se mora fokusirati na uvjeravanje stranaka, u svim fazama, da kontakt sa miriteljem ili uključivanje u proces mirenja neće ugroziti položaj strane u sporu na bilo koji način. Strankama stalno treba napominjati da proces mirenja predstavlja priliku da se razmotre mogućnosti za prevazilaženje razlika u sigurnom okruženju.

Važna stvar koju ovdje treba istaći je da miritelj mora uvijek voditi računa da upravlja percepcijom svih stranaka vezano za ponašanje miritelja u smislu interakcije sa jednom ili drugom stranom. Na primjer, miritelj za kojeg se smatra da ima čvršću vezu sa jednom stranom nego sa drugom, rizikuje da bude shvaćen kao pristrasan. Miritelj mora uvijek voditi računa o toj percepciji stranaka i mora pažljivo odmjeravati sve svoje interakcije u tom kontekstu. Miritelj je, samim tim, dužan da pažljivo promišlja o svojim interakcijama sa strankama, uključujući na primjer, i pažljivo razmatranje svih poziva da se javno pojavi sa jednom od strana, bilo da se poziv odnosi na konferencije, društvene ili neke druge događaje.

Opšte pravilo bi bilo da miritelj mora osigurati da njegove interakcije sa bilo kojom od strana nisu skrivene i da se odvijaju u kontekstu koji može biti shvaćen kao nepristrasan. Na primjer, miritelj koji pristane da govori na sindikalnom skupu, kako bi objasnio proces mirenja mogao bi mudro razmotriti mogućnost da kontaktira organizaciju poslodavaca i ponudi da isto učini i na nekom njihovom seminaru ili konferenciji. Vrlo je čest primjer da jedna ili druga strana traži od miritelja da prisustvuje društvenim događajima. Teško da miritelj može sačuvati tu percepciju da je nepristrasan ako se u praksi druži sa jednom od strana. Najbolji savjet miritelju u slučaju takvih poziva je da ih odbije, ako je neophodno da objasni zašto. Jasno objašnjavanje potrebe za nepristrasnošću može uvjeriti sve strane u profesionalizam miritelja. Potpuno je drugačija situacija sa društvenim događajima kojima prisustvuju obje strane.

Poštovanje i razumijevanje stranaka

Bez obzira na svoju ličnu procjenu kapaciteta uključenih lica ili pozicije strana u sporu, miritelj mora uvijek razvijati osjećaj uvjerenja među strankama da se njihov stav poštuje i da se svaki pojedinac poštuje. Poštovanje prema stavu ili gledištu jedne strane ne znači da ga prihvatate ili se slažete sa njim. Miritelj koji prenosi bilo kakvu drugu poruku sem poštovanja za taj stav vjerovatno će imati poteškoća da razvije kvalitetan i odnos povjerenja sa strankama. Ključno oružje koje miritelj ima je kvalitet njihovog odnosa sa pojedincima, a dobri odnosi se zasnivaju na uzajamnom poštovanju.

²³ Social media and other platforms.

Miritelj mora prihvatiti da stranke u radnim odnosima imaju drugačije prioritete i ciljeve u odnosu na njega. Na primjer, primarni cilj sindikalnog funkcionera ili drugog radničkog predstavnika je da poboljša položaj svojih članova i zaštiti ih u radnom odnosu. Ponekad taj cilj nije konzistentan, po mišljenju sindikalnog funkcionera, sa idejom da se spor rješava putem mirenja, što odražava razlog postojanja i ulogu tog predstavnika u radnim odnosima. Isto tako, poslodavac ili njegov predstavnik ima ciljeve koji se odnose na učinak organizacije ili očekivanja zainteresovanih strana, a takvi ciljevi ne moraju u datom trenutku biti usklađeni sa idejom o mirnom rješavanju radnih sporova. Takva situacija ne čini bilo kog predstavnika manje kompetentnim ili manje mudrim.

Miritelj se uvijek mora fokusirati na mirno rješavanje radnih sporova i zato ponekad može biti frustriran strankama koje ne sarađuju sa strategijom za koju miritelj smatra da je najbolja u datom sporu, u datom trenutku.

Upravo kvalitet odnosa koje miritelj ima sa strankama, kao i njegovo razumijevanje njihovog konteksta i strategije, omogućavaju miritelju da zaista shvati dinamiku spora i da zadrži poštovanje prema uključenim licima.

Miritelj je jasno usmjeren na razvoj dobrih odnosa kako bi maksimizirao svoju sposobnost uticaja na strane u sporu ka pronalaženju rješenja. Samim tim, miritelj mora uvijek raditi na podizanju svoje samosvijesti i emocionalne inteligencije, kako bi mogao da ostvari odnos poštovanja sa predstavnicima obje strane, bez obzira na njihovo zanimanje ili poziciju u organizaciji. S pravom se može reći da se u mnogim radnim sporovima javlja upravo ta nesposobnost stranaka da međusobno komuniciraju na djelotvoran način. To pitanje je detaljnije obrađeno u prethodnim poglavljima.

Ja: Orijentacija

Moglo bi se reći da se miritelj uključuje u spor u fazi kada sazna da je do njega došlo ili da će vjerovatno doći. Miritelj mora shvatiti svoj mandat i cilj kao osnov za njegovo ponašanje. Taj mandat je da se isključivo fokusira na pomoć strankama da postignu međusobni dogovor. Miritelj mora to shvatiti na način da to postane skoro instiktivna reakcija/ ponašanje.

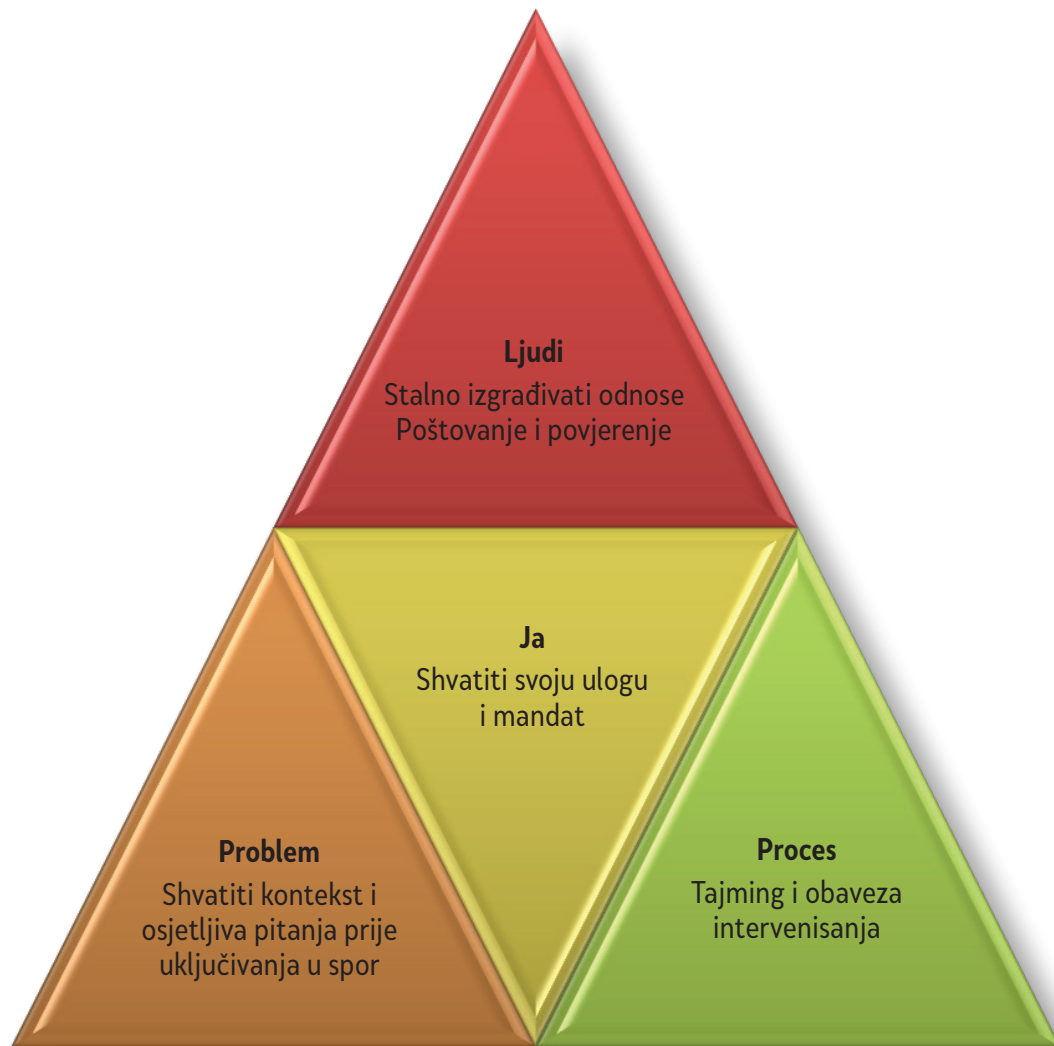
Dakle, miritelj mora aktivno planirati i realizovati svoje aktivnosti uz jasno razumijevanje svoje uloge. Takav polazni osnov pomaže miritelju da kontinuirano razvija percepciju kod stranaka da je profesionalac koji je nepristrasan, transparentan i uvijek svjestan potrebe da izbjegne negativni uticaj koji kontakt sa miriteljem ili proces mirenja mogu izazvati.

Ovo poglavlje odnosilo se na uključivanje miritelja u spor, sa stanovišta ponašanja samog miritelja, umjesto da se fokusira na sisteme specifične za pojedine zemlje.

Osnov za efektivno i konstruktivno ponašanje od trenutka saznanja za spor predstavlja stalna aktivnost izgradnje kontakata/veza i transparentna nepristrasnost i pouzdanost. Miritelj je uvijek usmjeren na rješavanje spora i to je osnov za njegovo ponašanje u samom sporu ili van njega.

◀◀◀◀◀◀

Kratak pregled vezano za uključivanje miritelja u spor



Poglavlje 5 – Vrste sastanaka i priprema

Ovo poglavlje opisuje vrste sastanaka koje se koriste u procesu mirenja, njihove karakteristike i šanse i izazove koje nose svaka od njih. Svi su predmeti različiti, ali se mogu primijeniti neka opšta pravila, pri čemu se ona prilagođavaju konkretnim slučajevima. Korišćenje ovih sastanaka biće detaljnije prikazano u Poglavlju 7, koje govori o realizaciji različitih vrsta sastanaka.

Šta se dešava kada nezaustavljiva sila naiđe na nepokretni objekat?

Beskonačni prenos energije između njih, s obzirom da sila ima beskonačni zamajac (energiju), a objekat ima beskonačnu inerciju (otpor promjeni pod uticajem zamajca)

ILI

Uzajamno se poništavaju, ostavljajući za sobom čestičnu prašinu.

Jedan zadatak miritelja je da pomogne nezaustavljivoj sili i nepokretnom objektu, najprije tako što će im omogućiti da sagledaju njihovu «nezaustavljivost» i «nepokretnost» i da ocijene situaciju u kojoj su se našli, a zatim kroz pokušaj da zauzda tu energiju kako bi se razmotrila moguća rješenja i izbjeglo uzajamno poništavanje.

Proces mirenja se realizuje putem direktnog kontakta između miritelja i strana u sporu, kao i direktnog kontakta između samih strana u sporu. Važno je da miritelj zna da je on menadžer procesa i da se tako i ponaša. Miritelj upravlja dinamikom sastanka, tako što usmjerava prirodu angažmana ili bira vrstu sastanka koji će organizovati u datoj fazi spora. Miritelj mora shvatiti ulogu različitih vrsta sastanaka i aktivno odlučiti o prirodi i obliku sastanaka zavisno od toga kako se proces razvija. Generalno, proces mirenja podrazumijeva niz Zajedničkih sastanaka kojima predsjedava miritelj ili Odvojenih sastanaka (vijeće) između miritelja i svake od strana pojedinačno.

Zajednički sastanak

Zajednički sastanak je sastanak kompletnih pregovaračkih timova sa obje strane, pri čemu miritelj ima ulogu predsjedavajućeg. Ovaj sastanak, u standardnim slučajevima, označava početak procesa mirenja.

Međutim, u nekim slučajevima, zavisno od spora, prirode, kulture i karakternih crta samih pregovarača, miritelj možda neće otpočeti proces samim Zajedničkim sastankom. Na primjer, miritelj može odlučiti da ukoliko su stranke na samom početku prinuđene da iskažu svoje stavove u prisustvu druge strane, to im može otežati – iz razloga koji se odnose na faktore kao što su strah od ugrožavanja ugleda, gubitka dostojanstva ili potrebe da sačuvaju svoju čast - da odstupe od tog stava u daljem procesu. Kako se proces razvija, miritelj može sazvati brojne zajedničke sastanke, kako bi razradili pitanja do detalja, naročito tehničkih detalja, a povremeno i da bi pomogao svakoj od strana da jasno shvati predlog koji je druga strana dala u datom trenutku.

Zajednički sastanak, koji se obično saziva na početku procesa, omogućava da obje strane iznesu svoj stav pred drugom stranom, kao i da saslušaju drugu stranu. Na tom sastanku je moguće da će stranke iznijeti pretjerane zahtjeve – uključujući i neke nepreciznosti u prikazivanju činjenica – a to će druga strana možda osporiti. Takav sastanak otvara mogućnost za emotivne ispadе pripadnika pregovaračkih timova, koji mogu postati prilično lični. Važno je da miritelj upravlja ovim procesom «izbacivanja emocija», a to ponekad može biti prilično teško. Ako je miritelju jasno da su pripadnici pregovaračkih timova željni da iskažu svoje čvrste stavove i osjećanja, on će pokušati da im to omogući, a da pritom vodi računa da to ne ode predaleko, što bi moglo dodatno ugroziti odnose među stranama i umanjiti mogućnost uspješnog mirenja.

Zajednički sastanak je i prilika da miritelj jasno definiše «pravila» u procesu. Naročito, miritelj će možda morati da postavi granice u smislu uvredljivog jezika ili napada na ličnost u okviru procesa mirenja. Sigurno je miritelju jednostavnije da definiše parametre ponašanja unaprijed, a ne tek kada se neki neprijatni ispad desi.

Šefovi pregovaračkih timova često koriste zajednički sastanak da utiču na svoje članove pregovaračkog tima i da ih impresioniraju. Šef tima često doživljava ovaj zajednički sastanak kao priliku da uspostavi ili osnaži svoju poziciju u grupi i da istakne svoju posvećenost stavu svoje grupe. U suštini, zajednički sastanak je ključna prilika za pregovarače da upravljaju svojim članstvom tako što će se prikazati kao posvećeni i čvrstog stava pred

drugom stranom. Miritelj mora biti svjestan o mogućnosti i može odlučiti da podrži konstruktivne pregovarače u ovoj ideji, tako što će im kao predsjedavajući na sastanku ostaviti dovoljno prostora i vremena da ostvare svoju namjeru.

Zajednički sastanak, isto tako, omogućava strankama da zajednički utvrde šta je ostalo neriješeno među njima, čime se definiše agenda samog procesa mirenja i omogućava izbjegavanje mogućih iznenađenja u daljem procesu. Suštinski cilj miritelja na ovom prvom zajedničkom sastanku je da u razumnoj mjeri shvati stavove stranaka o problemu koji je predmet spora. Ovaj prvi zajednički sastanak daje miritelju mogućnost da posmatra interakciju među strankama, da sagleda postoji li problem sa nekim od učesnika u procesu i da uspostavi kontrolu nad procesom.

U određenim fazama u razvoju procesa mirenja, miritelj se može naći na odvojenom sastanku sa jednom od strana u sporu kako pokušava da opiše stav druge strane vezano za pitanje ili element od značaja u sporu. Miritelj će često, umjesto da se prikaže kao neko ko preuzima vlasništvo nad stavom druge strane, organizovati zajednički sastanak kako bi svaka strana mogla da se direktno upozna sa stavom druge strane. Međutim, često se desi da miritelj utvrdi da strane u sporu nemaju kapaciteta da međusobno jasno komuniciraju, tako da su ovi odvojeni sastanci mjesto gdje miritelj može pokušati da nadomjesti tu njihovu nesposobnost komunikacije.

U nekim drugim fazama procesa mirenja, počinje se diskutovati o činjenicama ili tehničkim detaljima. Proces mirenja nema kapacitet da omogući stranama u sporu da pregovaraju o činjenicama. Činjenice su činjenice. Kada dođe do diskusije o činjenicama, često je za miritelja najbolje da sazove zajednički sastanak kompletnih pregovaračkih timova ili stručnjaka za tehnička pitanja u njima, kako bi utvrdili činjenice, umjesto da bespotrebno diskutuju o njima.

Miritelj mora sprovoditi zajedničke sastanke na način da ne pokaže da favorizuje ili neproporcionalno daje vrijeme za izlaganje bilo kojoj od strana. Miritelj mora odgovoriti na tehničke izazove predsjedavanja često razdražljivom diskusijom, kako bi izbjegao ljutnju ili osjećaj da ne može da iskaže stav. Miritelj koristi djelotvorno propitivanje kao instrument koji mu pomaže da na zajedničkom sastanku shvati stavove, interese i osjećanja strana u sporu. Miritelj mora pokušati da takav sastanak zaključi kada su ciljevi sastanka postignuti. Miritelj, isto tako, mora pažljivo pratiti sastanak kako bi prepoznao trenutak u diskusiji kada dolazi do ponavljanja već iskazanih stavova i mora pokušati da zaključi diskusiju kada dijalog uđe u tu fazu.

Odvojeni sastanak sa stranama u sporu pojedinačno

Odvojeni sastanak predstavlja kontakt između miritelja i jedne strane u sporu. Odvojeni sastanak se često opisuje kao sastanak koji predstavlja samu srž procesa mirenja. Ključ ovog procesa je mjera u kojoj je moguće izgraditi povjerenje na odvojenim sastancima između miritelja i strana u sporu. Ako se postigne apsolutno povjerenje, miritelj može voditi stranke ka rješenju, jer svaka od njih dovoljno vjeruje miritelju da podijeli sa njim svoje privatne i «stvarne» stavove u odnosu na predmet spora. Takvo povjerenje omogućava miritelju da zaista shvati koji je pravi put ka dogovoru i da donosi prave odluke gdje se može ostvariti napredak, a gdje to nije prihvatljivo za obje strane. To povjerenje i dijalog između miritelja i svake od strana u sporu pojedinačno uz puno povjerenje predstavljaju samu srž procesa mirenja.

Odvojeni sastanci su oni gdje miritelj radi na izgradnji dobrih odnosa sa stranama, a istovremeno dublje ispituje stavove svake od njih. Na odvojenom sastanku se miritelj, kao i strana sa kojom se sastao, osjećaju slobodnije da porazgovaraju o svim aspektima spora na neškodljiv način, ako se pitanja mogu postavljati i problemi analizirati u potpunoj tajnosti.

Miritelj mora reći strani sa kojom razgovara da je sve što se kaže na odvojenom sastanku povjerljivo i da neće izaći iz prostorije u kojoj se odvojeni sastanak održava. Miritelj mora, na samom početku, uvjeriti stranku sa kojom se sastaje u ovakav pristup.

Ako stranke razumiju da su razgovori povjerljivi, miritelj će pokušati da se drži razumno strukturirane agende tokom odvojenih sastanaka:

- Miritelj pokušava da utvrdi kako data strana vidi poziciju druge strane o predmetu spora. Ako miritelj smatra da postoji određeno nerazumijevanje, on mora pokušati da razjasni stavove i da osigura da stranka razumije stav druge strane. Taj proces može podrazumijevati da miritelj sam ponovo preispita kako on shvata stav druge strane. To može podrazumijevati i ponovno sazivanje zajedničkog sastanka, kako bi se ovo pitanje razjasnilo.

- Miritelj se trudi da jasno shvati stav stranke sa kojom se sastao. Na odvojenom sastanku je za očekivati da će ta strana biti slobodnija da iskaže svoj stav jasno i u povjerenju.
- Miritelj pokušava da kroz diskusiju navede datu stranku da porazgovara o tome kolika je vjerovatnoća da druga strana prihvati njihov stav i da procijeni kolike su šanse da se postigne puno rješenje spora u tom kontekstu.
- Miritelj pokušava da razvije osjećaj povjerenja kod strane sa kojom se sastao, tako da se, u određenom trenutku, ta strana u diskusiji osjeća sigurnom da iskaže svoj «krajnji ustupak» vezano za predmet spora.
- Miritelj pokušava da sa strankom sa kojom se sastao razgovara i o posljedicama nepostizanja sporazuma, tako što će ocijeniti njihove stavove i opcije za postizanje sporazu.

Ovi sastanci predstavljaju samu srž procesa mirenja i omogućavaju miritelju da primijeni čitav spektar vještina komunikacije. Odvojeni sastanci su mnogo neformalniji nego zajednički sastanak i miritelj ne predsjedava takvim sastankom. Tu miritelj ima priliku da stvarno «zagrebe» dublje u spor i rezon samih strana u sporu. To je prilika za miritelja da postavlja pitanja, daje savjete i osporava stavove strana u sporu, kako bi shvatio dinamiku grupe, utvrdio ko još, mimo glavnog pregovarača, ima moć/ uticaj unutar grupe. Ukoliko postoji konflikt unutar grupe, on će na ovom sastanku postati očigledan.

Kao menadžer procesa, miritelj saziva sastanke u toku procesa mirenja i odlučuje kada je potreban odvojeni sastanak ili neki drugi angažman, u konsultaciji sa strankama oko samog tajminga.

U nekim slučajevima se odvojeni sastanci održavaju ukoliko stranke ne mogu da dođu na zajednički sastanak na istoj lokaciji, u neophodno vrijeme, ili ukoliko stranke odbiju, kao što se ponekad dešava, da sjede u istoj prostoriji sa drugom stranom, ali su spremne da odvojeno razgovaraju sa miriteljem. U takvoj situaciji miritelj mora posebno obratiti pažnju na to kako stranke doživljavaju njegovo ponašanje i osigurati transparentnost u svim fazama procesa.

Za miritelja je najvažnije da zapamti da na ovim odvojenim sastancima mora istaći i potvrditi da svi razumiju da je sve što se kaže povjerljive prirode i da će tako i ostati ukoliko se drugačije ne dogovori sa strankama.

Miritelj mora voditi računa koliko je vremena proveo na odvojenim sastancima sa svakom od strana, kako bi izbjegao stvaranje utiska da je pristrasan jer provodi previše vremena sa jednom stranom. Ako je duži razgovor sa jednom stranom neizbježan, miritelj mora o tome obavijestiti drugu stranu i riješiti problem mogućeg doživljaja njegovog angažmana kao pristrasnog – ako jednostavno kažete da pokušavate da bolje shvatite stav druge strane to može biti dovoljno, ali je tu važno da dobro procijenite situaciju.

Privatni sastanci

Miritelj će povremeno doći do onog trenutka u diskusiji kada je neophodan jasan stav šefa pregovaračkog tima o tome u kom smjeru će diskusija dalje ići. Miritelj mora shvatiti, i to u povjerenju, stavove šefova pregovaračkih timova koji su fokusirani na rješenje o statusu diskusije. Ovaj vodič je više puta podvukao koliko je važno za miritelja da održava odnos povjerenja sa ključnim praktičarima u oblasti radnih i industrijskih odnosa. Miritelji koji to rade će, vremenom, doći u situaciju da u procesu mirenja rade sa ljudima sa kojima imaju već razvijen odnos povjerenja. Ako je miritelj siguran u pouzdanost ključnih pregovarača u sporu, on može pokrenuti povjerljivu bilateralnu diskusiju, kako bi dobio smjernice i razmjenu stavova. I zaista, ako obje strane imaju pouzdane glavne pregovarače od povjerenja, miritelj može povremeno inicirati privatne trilateralne razgovore sa glavnim pregovaračima obje strane.

Važno je da pregovarački timovi sa obje strane prihvate takve sastanke, a ta saglasnost se često ne daje tako lako, što onemogućava održavanje malih, odvojenih sastanaka.

Takvi sastanci, iako su potencijalno jako korisni za proces postizanja sporazuma, nose sa sobom rizik za miritelja i same glavne pregovarače. Zato takve sastanke treba organizovati samo ukoliko postoji povjerenje između miritelja i učesnika i sigurnost da je svrha dobro shvaćena kao etičko preispitivanje načina da se postigne dobrovoljni pristanak na ishod procesa.

Privatni sastanak se održava sa najmanjim mogućim brojem ljudi sa svake strane i obično to bude samo glavni pregovarač. Ako je miritelj prepoznao da je još neko, mimo glavnog pregovarača, uticajan u timu, on može tražiti da se i to lice uključi, kao i ekvivalentni predstavnik druge strane. U takvoj situaciji potrebno je jednako biti oprezan po pitanju povjerenja i pouzdanosti sagovornika.

Cilj takvih sastanaka je da se produbi razumijevanje prepreka za postizanje dogovora i da se produbi stepen uzajamnog razumijevanja motivacije svake od strana vezano za njihovu nefleksibilnost ili rigidnost u odnosu na određeno rješenje.

Ovakav sastanak mora biti organizovan samo izuzetno i obično se čuva za situacije gdje postoji pat pozicija i gdje miritelj vjeruje da bi takav sastanak mogao pokrenuti stvari sa mrtve tačke.

Sastanak sa manjim grupama/ podijeljenom grupom

Proces pregovora u radnim i industrijski odnosima često može podrazumijevati teme koje su tehničke po svojoj prirodi, npr. razgovore o promjeni obrasca rada u smjenama ukoliko preduzeće radi u smjenama. Ako se razgovara o takvim pitanjima, često je za miritelja korisno da organizuje manje sastanke sa ekspertima za ta pitanja sa obje strane. Takva inicijativa često može predmet sukoba da preusmjeri iz čisto pregovaračkog okruženja u okruženje tehničke analize i zauzimanja stavova na osnovu zajedničke tehničke analize. Ovakav sastanak često se organizuje kod kompleksnih, višedimenzionalnih sporova kod kojih postoji širok spektar spornih pitanja, kako bi se, ako je moguće, identifikovala i izolovala takva pitanja.

Rijetko se dešava da pregovarački timovi delegiraju pregovaračka ovlašćenja za analizu kroz sastanke manjih ili podijeljenih grupa. Obično od takvih sastanaka pregovarački tim očekuje da pojednostave opseg pregovora, na nesvadljiv način, tako što će izdvojiti činjenice i tehničke parametre problema, i da osmisle opcije o kojima će pregovarački timovi kasnije razgovarati.

Izazov kod obezbjeđivanja pristanka na ovakve sastanke je mjera u kojoj pregovarački timovi imaju dovoljno povjerenja unutar svoje grupe da delegiraju članove koji će učestvovati u odvojenim sastancima i mjera u kojoj delegati dobijaju ovlašćenje da istražuju moguća rješenja na takvim sastancima.

U odabiru vrste sastanka u procesu mirenja, od ključnog je značaja da miritelj razumije ljude i problem i da odabere vrstu sastanka koja odgovara dinamici unutar spora. Neki sastanci se koriste da bi se ljudi i problem bolje shvatili, dok se drugi organizuju zavisno od shvatanja ove dvije dimenzije, sa ciljem da se proces iskoristi za pronalaženje rješenja. Djelotvorno mirenje često podrazumijeva korišćenje svih vrsta sastanaka u različitim fazama, kako se dijalog i sami proces mirenja razvijaju.

Mirenje putem telefona²⁴

U određenim okolnostima, miritelj može pokušati da realizuje proces mirenja telefonom. Mirenje putem telefona se sve više javlja kao metodologija za pružanje ove usluge u predmetima koji se odnose na pojedince, češće nego na grupe pojedinaca, i gdje je jedan radnik u sporu sa poslodavcem, pa su samim tim donosioci odluka direktno uključeni u telefonski razgovor. Zaista, mirenje putem telefona može često biti jedini raspoloživi način ako distanca i/ili vremenski uslovi onemogućavaju pregovore «licem u lice».

Ako se radi o sporu po osnovu prava, proces mirenja obično se pokreće na zahtjev pojedinca ili njegovog predstavnika da se zaštiti neko njegovo pravo po osnovu rada. Prvi kontakt miritelja sa stranama u sporu usmjeren je, kao kod svih procesa mirenja gdje je učešće dobrovoljno, na traženje njihovog pristanka da se uključe u proces.

Ako je takva služba organizovana, miritelj generalno definiše osnovne, ali veoma važne parametre u procesu, tokom tog prvog kontakta sa strankama. To podrazumijeva pojašnjenje da će se proces odvijati kroz niz telefonskih poziva tokom definisanog broja sedmica (npr. šest sedmica) i da će tokom tog vremenskog perioda miritelj odvojiti određeno vrijeme za ovaj proces (npr. tri sata).

Često se mirenje ovom metodom fokusira na sporove prava, gdje jasno, nedvosmisleno poznavanje zakonskih propisa/ sudske prakse kod obje strane u sporu može značajno pomoći u postizanju sporazuma i gdje postizanje

²⁴ Ovaj proces je u nekim jurisdikcijama poznat kao rano mirenje ili usluga ranog rješavanja spora.



tog sporazuma može, samim tim, podrazumijevati da stranke same proanaliziraju sudsku praksu i precedentno pravo u ovoj oblasti ²⁵.

Ovaj proces predstavlja nenametljiv i fleksibilan vid rada miritelja u unaprijed dogovoreno vrijeme. Vrijeme između telefonskih razgovora omogućava stranama u sporu da ocijene svoje stavove, prouče sudsku praksu i razmisle o mogućnostima za kompromis ili dogovor. Primjeri predmeta koji se rješavaju mirenjem putem telefona su pojedinačni zahtjevi koji se odnose na neisplaćene zarade, nepravedni otkaz, diskriminaciju, mogućnost korišćenja godišnjeg odmora/ plaćenog odmora (gdje postoje zakonom ili ugovorom definisani minimumi) i drugi zahtjevi po osnovu različitih zakonskih akata ili po osnovu ugovorom definisanih prava.

Prednosti i nedostaci mirenja putem telefona

Neke prednosti mirenja putem telefona odnose se na to da se time daje mogućnost stranama u sporu da razmisle o svim aspektima svog stava i stava druge strane i/ili im ostavlja vremena, često uz smjernice miritelja, da prouče sudsku praksu ili druge relevantne informacije, što im pomaže da na realan način ocijene svoj stav. Tako se može doći do rješenja u procesu koji je vremenski ograničen uz manje troškove za stranke u smislu putovanja i izdvajanja vremena sa posla ili privatnog vremena. Isto tako, ovaj proces može smanjiti stres kod nekih ljudi kada moraju da prisustvuju sastanku.

Nedostaci uključuju nepostojanje kontakta «licem u lice» sa miriteljem, što predstavlja izazov u oblasti izgradnje povjerenja i dobrog odnosa.

To je proces koji je često shvaćen kao prikladniji za pojedinačne sporove, nego za kompleksne slučajeve ili slučajeve koji uključuju veliki broj lica.

Ako miritelj radi na ovaj način i dalje se primjenjuju svi principi nepristrasnosti, povjerljivosti i izgradnje povjerenja. U normalnim okolnostima, proces mirenja koji se realizuje putem telefona predstavlja sastavni dio sistema dodjeljivanja predmeta u zemlji i ne podliježe pojedinačnoj odluci miritelja u svakom pojedinačnom slučaju.

²⁵ Na primjer, x% predmeta u LRC i x% predmeta kod ACAS koji su riješeni putem telefonskih sastanaka bili su predmeti po osnovu prava

Tabela 2: Kratak pregled vrsta sastanaka, njihovih karakteristika, itd.

Vrsta sastanka i kratak opis	Karakteristike	Šanse	Izazovi	Faktori koji uslovljavaju primjenu, trajanje i uspjeh
Zajednički sastanak: Kada se kompletni pregovarački timovi sa obje strane sastaju sa miriteljem zajedno u jednoj prostoriji	Formalan je; Obično po jedna osoba govori u ime svakog tima; Predstava jedinstva sa obje strane; Iznose se čvrsti, odlučni stavovi; Određene emotivne reakcije/odbojnost; KLJUČ: DEFINIŠE NERJUEŠENA PITANJA I AGENDU ZA PROCES MIRENJA. CILJ MIRITELJA JE DA SE UPOZNA SA SPOROM, STRANKAMA, ITD.	Da miritelj shvati predmet spora; Da se stranke izduvaju; Da stranke iznesu stavove; Da miritelj sagleda interakciju između stranaka; Da miritelj sagleda probleme sa karakternim crtama određenih ljudi u grupama; Da se strane podsjetite svojih čvrstih stavova s; Da miritelj definiše pravila samog procesa; Da miritelj uspostavi kontrolu nad procesom.	Emotivno pražnjenje i neprijateljstvo mogu postati štetni i zato se njima mora upravljati; Nema dublje analize stavova; Formalni karakter; Obezbijediti da se čuju obje strane i da se odgovori na ravnopravan način.	Odnosi između strana u sporu; Step en neprijateljstva; Složenost pitanja

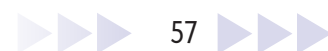
Vrsta sastanka i kratak opis	Karakteristike	Šanse	Izazovi	Faktori koji uslovljavaju primenu, trajanje i uspjeh
Odvojeni sastanak: Kada jedan ili oba kompletna tima se odvojeno sastaju sa miriteljem; dešava se diskrecionom odlukom miritelja; često proizilazi iz zajedničkog sastanka; može proizaći i iz drugih okolnosti, uključujući situaciju kada stranke ne mogu da sjede za istim stolom	Miritelj nije predsjedavajući; Neformalniji; Miritelj može da postavlja pitanja, savjetuje ili osporava stav stranaka; KLJUČ: POTPUNO POVJERLJIV/TAJAN.	Da miritelj bolje shvati problem; Da miritelj stekne puno povjerenje stranaka; Da miritelj obezbijedi uzajamno razumijevanje među strankama; Da miritelj sagleda dinamiku unutar grupe; Da miritelj vidi ko ima moć u grupi; Razvoj odnosa između miritelja i tima.	Da miritelj bude shvaćen kao nepristrasan u svakom trenutku; Jedna grupa može tražiti više vremena nego druga; Grupe postaju sumnjičave zbog sastanka između miritelja i druge strane; Potrebno je upravljati unutrašnjim sukobima u grupi, jer oni mogu usporiti proces i izazvati frustraciju.	Jasno definisana agenda; Ako su stranke na zajedničkom sporu više puta ponovile svoj stav; Nivo neprijateljstva na zajedničkom sastanku čini ga neproduktivnim; Ako je miritelj spreman da prevaziđe formalnosti zajedničkog sastanka; Ako postoji potreba da se zamajac pokrene i održi.
Privatni sastanak: Kada se glavni pregovarač ili manja grupa iz svakog tima sastaju sa miriteljem, bilo zajedno ili odvojeno	Najmanji broj lica sa obje strane; Poput samita; Zajednički ili odvojeni sastanak; Pristanak glavnih pregovarača obje grupe; Ako se javio pat; Obično je povjerljiv za sve strane KLJUČ: KORISTI SE IZUZETNO	Da miritelj otvoreno porazgovara sa pregovaračima; Da pregovarači otvoreno govore o nekoj mogućoj promjeni, bez obaveze; Da se provjeri da li je moguće pokrenuti se sa mrtve tačke.	Ako se otkrije, može učiniti timove veoma nezadovoljnim i ugroziti proces mirjenja.	Mogućnost kretanja samo sa jednim pregovaračem; Glavni pregovarač ima uticaj – pravi lider; Odnosi između glavnih pregovarača; Realnost glavnih pregovarača.

Vrsta sastanka i kratak opis	Karakteristike	Šanse	Izazovi	Faktori koji uslovljavaju primenu, trajanje i uspjeh
Manje grupe/podijeljene grupe: Ako se kompletni tim podijeli u manje grupe kako bi radili na određenim odvojeni pitanjima	Jasno definisana odvojena pitanja; Manje grupe su najbolje upoznate sa problemom; Za tehničko angažovanje KLJUČ: MOGUĆNOST RAŠČLANJIVANJA SPORA U DJELOVE.	Razložiti kompleksni set pregovora u prihvatljive porcije; Pojasniti činjenice i tehničke detalje; Zabaviti sve u većoj grupi; Prenijeti sporna pitanja u arenu zajedničkog utvrđivanja činjenica i pronalaženja mogućih rješenja.	Spremnost timova da rade u manjim grupama; Kako da miritelj prati napredak svake manje grupe; Održavanje zamajca.	Velicina pregovaračkih timova; Složenost problema i da li se oni mogu raščlaniti; Stepen povjerenja unutar timova.
Telephone Delivered Conciliation: Where the Conciliator seeks to resolve differences by telephone with the parties or their spokespersons	Generalno se odnosi na individualne sporove; Sve se radi telefonom; Nema kontakta licem u lice; Generalno se odnosi na sporove po osnovu prava KLJUČ: PROBLEM NE SMIJE BITI KOMPLEKSAN ILI UKLJUČIVATI PREVELIKI BROJ LJUDI	Brzo riješiti problem; Smanjiti vrijeme čekanja za stranke; Ako je potreban hitni kontakt, a stranke ne mogu doći na sastanak. Ako je za problem od koristi da se rješava kroz nedinamičan proces promišljanja.	Nepostojanje kontakta licem u lice je izazov za miritelja; Miritelj ne može koristiti sve svoje vještine komunikacije; Sticanje povjerenja putem telefona.	Kompleksnost predmet; Povjerenje stranaka.





(Dinamika procesa)



Poglavlje 6 – Vođenje sastanaka i uobičajeni problemi

U prethodnom poglavlju je opisan niz različitih vrsta sastanaka koji se obično koriste u procesu mirenja. Ovo poglavlje ima za cilj produbljivanje ove teme, tako što pomaže miritelju da razmisli o tome kako da koristi različite vrste sastanaka da ostvari cilj procesa mirenja i da shvati njihovu primjenu i korisnost u različitim okolnostima.

Konačno, lični stil miritelja i njegov odnos sa stranama u sporu uticaće na vrstu sastanka koji će biti organizovan; ali odluka o vrsti sastanka treba uvijek da bude zasnovana na onome što je napikladnije u pokušaju da se pomogne stranama u sporu da ostvare napredak u pregovorima kao dogovoru ili rješenju.

Inicijalni sastanak (najčešće je to zajednički sastanak) predstavlja prvu priliku za stranke da se upoznaju sa miriteljem i važno je da miritelj ostavi dobar prvi utisak. U ostavljanju dobrog utiska miritelj mora biti doživljen kao aktivan, zainteresovan za probleme stranaka, sa željom da razumije njihove stavove i opis problema koji daju (ovaj vodič na drugom mjestu govori o odgovornosti miritelja za “raspoloženje” tokom procesa i koliko dobro upravljanje raspoloženjem zahtijeva aktivno promišljanje miritelja). Isto tako, osnovni elementi kao što su profesionalni pristup sastanku u smislu dolaska tačno na vrijeme i potrebe da zapamti imena barem glavnih pregovarača, pokazuju poštovanje prema stranama u sporu i prema samom procesu. Ako se obezbijedili adekvatan prostor za rad, to strankama pokazuje da ste se pripremili i da ste posvećeni ovom procesu.

Kada stranka traži odvojeni sastanak sa miriteljem na samom početku, ili odlaganje dogovorenog vremena početka sastanka, kako bi održala interni sastanak sa svojom grupom, miritelj mora osigurati transparentnost te situacije i voditi računa da je druga strana informisana o svemu, uključujući i bilo kakvo kašnjenje sa početkom sastanka do kojeg može doći.

Trajanje procesa mirenja, kao i različitih sastanaka tokom ovog procesa, varira zavisno od brojnih faktora, uključujući i ljude koji učestvuju u procesu i složenost problema koji je predmet spora. Miritelj i stranke moraju biti spremni na činjenicu da se u procesu mirenja može dogoditi odlaganje sastanka za drugi dan, ili više takvih odlaganja. Miritelj mora aktivno razgovarati o logistici i planiranju sastanaka sa obje stranke tokom procesa, kako bi sve strane u procesu mirenja osjećale da su dio tog procesa.

Miritelj mora biti spreman da izdrži duge sastanke i otegnute pregovore: između sastanaka prolazi vrijeme, a to je često karakteristično za pregovarački process, ali to ne znači da ne postoji interesovanje. Na isti način, miritelj mora biti sposoban da ocijeni kada je sporazum na dohvata ruke i istati sa strankama do kasno u noć, ako je to potrebno.

Utisak pravičnosti

Iako miritelj nije u poziciji da odlučuje u procesu mirenja, korisno je da bude upoznat, i gdje je to moguće da primijeni, principe prirodne pravde. Odnosno, radi se o pravu obje strane da se njihovi stavovi čuju u nepristrasnom okruženju i pravo na pravično saslušanje. U procesu mirenja, to znači da obje strane moraju dobiti jednaku mogućnost da iznesu svoje stavove i značaj prava na repliku svake strane na bilo koji stav, optužbu i zahtjev druge strane.

Zajednički sastanak

Na otvaranju zajedničkog sastanka treba izdvojiti vrijeme za kratko predstavljanje, ako je neophodno, kao i kratku uvodnu napomenu miritelja. Miritelj treba da poželi dobrodošlicu stranama u sporu i da kratko opiše proces, uključujući i princip povjerljivosti i metodologiju rada, kao i cilj mirenja, a to je da se strankama pomogne da postignu međusobni sporazum. Miritelj može još jednom uvjeriti stranke da ovaj proces nudi mogućnost da se analiziraju, i to bez predrasuda, mogućnosti za postizanje obostrano prihvatljivog rješenja.

Važno je da se ne stekne utisak da miritelj “drži lekciju stranama u sporu” i da njegovi komentari budu kratki. To je vrijeme kada miritelj treba pažljivo da sasluša šta drugi kažu i da izbjegava riječi i govor kojima bi naveo jednu od strana da dovede u pitanje njegovu nepristrasnost.

Miritelj može, zavisno od stava stranaka ili prirode samog prvog sastanka, smatrati neophodnim da definiše osnovna pravila procesa vezano za terminologiju, komentare lične prirode i odnos poštovanja prema drugoj strani.

U tom slučaju, miritelj mora voditi računa da se ta pravila deifnišu na način koji neće biti shvaćen kao kritika jedne ili druge strane.

Ključna mogućnost za miritelja na prvom zajedničkom ili odvojenom sastanku je da unese raspoloženje u proces tako što će sam ostaviti utisak pozitivne, zainteresovane i optimistične strane, koja je fokusirana na predmet spora.

Zajednički sastanak – šta je DOZVOLJENO, a šta NIJE	
DOZVOLJENO	NIJE DOZVOLJENO
Dati jednake mogućnosti za izlaganje i repliku	Predugo govoriti
Držati diskusiju fokusiranom na temu	Prekinuti izlagača, sem ako je to apsolutno neophodno
Upravlјati sopstvenim raspoloženjem	Ponuditi svoje mišljenje
Voditi računa o svom govoru tijela	

Generalno, ona strana koja je pokrenula pitanje tj. podnijela zahtjev za pokretanje procesa mirenja ili je podnijela žalbu (ponekad se naziva “strana inicijator”), je ona kojoj će miritelj prvoj dati riječ na prvom zajedničkom sastanku. Miritelj mora razjasniti zašto jednoj strani daje mogućnost da prva govori. Redosljed inicijalnog predstavljanja stavova često može biti uzrok zabrinutosti za stranke. Stoga miritelj mora:

- Objasniti pristup u određivanju redosleda izlagača
- Podsjetiti stranke da je zajednički sastanak usmjeren na to da se miritelj detaljnije upozna sa sporom.
- Podsjetiti učesnike da redosled izlagača nema značaja, jer će obje strane dobiti ravnopravnu priliku da iznesu svoje stavove..

Na samom početku je važno da obje strane dobiju priliku da iskažu svoju poziciju i da odgovore jedna drugoj. Čak i ako dođe do žučne rasprave, miritelj mora voditi računa da svakoj od strana da jednaku i pravičnu mogućnost da govori i odgovori na stav druge strane.

Ključni cilj inicijalnog zajedničkog sastanka je da omogući miritelju da se upozna sa predmetom spora i da pojasni kako izgleda proces mirenja. Nije važno kako će stranke prezentirati svoje probleme i zabrinutost – važno je da se na zajedničkom sastanku iznesu sva pitanja o kojima treba porazgovarati i analizirati ih. Koliko je to moguće, stranke treba da izbjegavaju pokretanje novih pitanja nakon ovog sastanka.

Ukoliko miritelju budu ponuđena dokumenta tokom zajedničkog sastanka, u skladu sa principom pravičnosti, on mora tražiti da se primjerak tih dokumenata dostavi i drugoj strani. U suprotnom, vjerovatno bi to bilo sumnjivo strani koja nije imala uvid u te dokumente. Ako stranka koja nudi dokumente nije spremna da ih dostavi i drugoj strani, miritelj generalno treba da odbije prijem takvih dokumenata, u obrazloženje da bi on imao pristup informacijama koje druga strana ne posjeduje. Treba primijetiti da će na odvojenom sastanku miritelj biti spremniji da analizira sve informacije koje su mu ponuđene, ali ako bi na zajedničkom sastanku prihvatio materijal koji nije dostavljen svima, to bi stvorilo utisak da je pristrasan.

Kao predsjedavajući na zajedničkom sastanku, miritelj mora balansirati između potrebe strana u sporu da iskažu svoje stavove i emocije i potrebe da se osigura da ton i priroda sastanka ne eskaliraju do faze u kojoj dolazi do ugrožavanja ciljeva samog procesa mirenja.

Mirenje je nemoguće bez učešća obje strane. Samim tim, ako miritelj smatra da pražnjenje emocija, lični napadi ili agresivnost mogu dovesti do toga da jedna strana napusti proces, vrijeme je da miritelj pozove sve da se umire i/ili da traži prekid radi organizovanja odvojenih sastanaka.

Svaki spor je drugačiji, jer podrazumijeva rad sa ljudima. Mjera u kojoj stranke mogu da podnesu neprijateljstvo ili agresiju zavisi od brojnih faktora, uključujući i kulturološki uticaj, ponašanje koje je prihvatljivo na lokalnom nivou i odnose među strankama. U nekim slučajevima je važno da glavni pregovarači imaju svoj "performans" pred svojim članovima i jednako je važno da im miritelj da mogućnost da to učine.

Veličina grupe takođe utiče na to koliko će trajati diskusija na prvom zajedničkom sastanku. U velikoj grupi, mada je uobičajeno da glavni pregovarač govori u ime grupe, drugi pojedinci često traže da govore ili nešto istaknu. Miritelj bi, kadgod je to moguće, trebalo da im omogući da govore, jer je to način da se bolje upozna sa dinamikom grupe.

Kod pojedinačnog spora, ako radnik ima svog predstavnika (npr. sindikalni zvaničnik), taj predstavnik može govoriti u njegovo ime na zajedničkom sastanku. Miritelj treba da ponudi tom radniku da doda nešto, ako to želi, ali ne treba da insistira na tome ako radnik ne želi da govori (odvojeni sastanak može biti način da se radnik podstakne da i sam govori). U takvoj situaciji miritelj, međutim, treba da prepozna naznake o tome kakav je odnos između radnika i njegovog predstavnika, kao i između radnika i njegovog poslodavca, analizom govora tijela i uz pomoć drugih signala.

Miritelj koristi zajednički sastanak da pošalje poruku strankama vezano za kontrolu procesa. Miritelj treba da se usmjeri na djelotvorno upravljanje sastankom i kontrolu u pokušaju da preuzme punu kontrolu nad procesom.

Kao predsjedavajući na zajedničkom sastanku, na primjer, miritelj će voditi računa da se stranke drže diskusije o datom pitanju i vратиće ih na glavnu temu ako pretjerano odstupe od nje.

Nije dozvoljeno snimanje sastanaka. Suština mirenja je razmjena stavova i dijalog, koji treba da bude, koliko je to moguće, otvoren i iskren. Miritelj mora uvjeriti stranke da su svi sastanci i iskazani stavovi povjerljive prirode. Ako su ljudi svjesni da se njihova izlaganja snimaju, biće oprezniji šta govore i uvijek će pretpostavljati da će sve što kažu biti doslovce prenijeto van ovog procesa. Ovaj osjećaj izloženosti promatranju sa strane ugroziće učešće u procesu i uspješno sprovođenje samog mirenja, a može dovesti i do zabrinutosti vezano za to da li je proces zaista povjerljive prirode.

To može predstavljati izazov za miritelja, u ovoj eri naprednih tehnologija, uključujući i tehnologije za diskretno snimanje. Miritelj mora jasno definisati protokol vezano za upotrebu tehnologije tokom ovog procesa i tražiti od strana da se tog protokola pridržavaju. Miritelj, kao vid neutralne taktike koja ne ugrožava nijednu stranu, može odlučiti, na početku samog procesa, da predloži pravilo po kojem su svi učesnici dužni da sklone svoje mobilne telefone i slične naprave i da ih ostave van prostorije u kojoj se odvija proces mirenja.

Potrebno je jasno istaći da miritelj mora voditi svoje bilješke tokom sastanaka, naročito kod komplikovanih predmeta, ali da će on objasniti stranama da će te bilješke koristiti samo kao povjerljive lične spise, a ne kao zapisnik sa sastanka.

Iznad svega, miritelj mora biti potpuno nepristrasan (i doživljen kao takav) tokom zajedničkog sastanka i obezbijediti ravnotežu i kontrolu, a pri tom slušati i ograničiti svoje komentare vezano za temu diskusije isključivo na traženje pojašnjenja i rasvjetljavanje činjenica.

Odvojeni sastanak

Miritelj saziva odvojeni sastanak kao korak u procesu koji ima za cilj da mu omogući da razvije dobar odnos sa stranama i da bolje shvati pozicije svake od strana. Generalno, odvojeni sastanci miritelja sa stranama u sporu proističu iz zaključka koji miritelj donese na zajedničkom sastanku. Odluka o tim odvojenim sastancima i njihov tajming može predstavljati nesmetni prelaz, jer su stranke iscrpile sve što su imale da kažu jedna drugoj; ili je miritelj čuo nešto što bi želio da detaljnije razmotri sa jednom od strana; ili je miritelj nametnuo tu odluku zbog visokog stepena neprijateljstva i izraženih emocija.

Sve su to dobri razlozi da se zaključi zajednički sastanak i organizuju odvojeni sastanci. Ovdje je važna transparentnost, pri čemu miritelj mora jasno reći sa kojom strankom želi prvo da razgovara i naznačiti da će nakon toga razgovarati sa drugom stranom. Od ključnog značaja je da proces odvojenih sastanaka bude takav da miritelj razgovara redom i sa jednom i sa drugom stranom.

Miritelj određuje redosljed odvojenih sastanaka i mora odgovoriti na osporavanje tog redosljeda na autoritativan i nepristrasan način. Ako jedna od strana osporava redosljed odvojenih sastanaka, miritelj će obično prihvatiti taj zahtjev, umjesto da dozvoli da to preraste u značajno pitanje.

Ukoliko nakon kratkog vremena provedenog na odvojenom sastanku sa jednom strankom miritelj shvati da će taj sastanak potrajati, mudro bi bilo da ode do stranke koja čeka i da naznači da će taj sastanak potrajati i da predloži članovima te grupe da naprave pauzu (npr. da odu na kafu) i da se vrate u određeno vrijeme. To može smanjiti frustraciju strane koja čeka i otkloniti sumnju u pristrasnost koja bi mogla da se javi zbog odsustva miritelja bez obrazloženja.

Kao što je već pomenuto, odvojeni sastanak daje miritelju mogućnost da proširi diskusiju i bolje shvati stav jedne strane, uključujući sve prateće tenzije ili razloge za spor, pored onih koji su iznijeti na zajedničkom sastanku. Na primjer, možda postoje neriješena pitanja od ranije koja su uticala na povjerenje između strana i blokirala mogućnost za postizanje dogovora; miritelj mora biti svjestan te dimenzije kako bi bio u poziciji da na djelotvoran način pomogne strankama da nađu rješenje.

Na ovim sastancima miritelj više nije predsjedavajući i mora se fizički i mentalno postaviti kao neko ko traži rješenje za problem kao dio svake grupe pojedinačno, mada je pri tom neutralni učesnik. Na primjer, njegovo mjesto na ovom sastanku će biti drugačije nego na zajedničkom sastanku. Obično na zajedničkom sastanku miritelj sjedi u čelo stola, odvojeno od obje strane u sporu, a na odvojenim sastancima miritelj obično sjedi među učesnicima sastanka. Ovaj odvojeni sastanak zahtijeva od miritelja da iskoristi čitav niz vještina propitivanja i aktivnog slušanja, koje su obrađene u Poglavlju 2.

Kod odvojenih sastanaka je od ključnog značaja da stranka razumije da su razgovori na ovim sastancima potpuno tajni i da neće ugroziti stav te stranke. Ukoliko stranka zna da razmatranje odedene opcije ne znači i pristanak na nju, veća je vjerovatnoća da će biti otvorena u razmatranju svih alternativnih rješenja. Spremnost jedne strane da o pitanjima razgovara otvoreno zavisi od povjerenja u miritelja i sami proces, a miritelj mora posmatrati odvojeni sastanak kao priliku da uspostavi i razvije povjerenje.

Na odvojenim sastancima miritelj pokušava da prevaziđe fiksne stavove koji su iskazani na zajedničkom sastanku i da ispita interese, želje i potrebe strana, u pokušaju da ih podstakne da rasmotre alternativna rješenja. Na ovim sastancima je važno da miritelj i dalje održava svoju nepristrasnost i da bude doživljen tako.

Miritelj se uvijek mora opirati iskušenju da se pridruži kritici druge strane na odvojenom sastanku. Stranke često koriste iskaze kao što su: "Znate kakvi su... već ste se srijetali sa njima u procesu mirenja...znate šta govorim, je li tako?", "Ozbiljno, morate se složiti, taj čovjek je glup"... i slično.

Prilično je uvjerljiva potvrda nepristrasnosti kada miritelj direktno kaže da neće nikada, na bilo kom sastanku, davati negativne komentare o drugoj strani, kao što neće negativno komentarisati ni o strani sa kojom je trenutno na sastanku.

Pored toga, za miritelja može biti od koristi da spremi iskaze ili taktiku za izbjegavanje komentara i očuvanje nepristrasnosti, kao što su:

Prelazak na određenu temu i traženje pojašnjenja... "u stvari, pitam se da li biste mogli da mi pomognete oko ove teme, kada je rekao x, o čemu je u stvari govorio...?"

ili

"Pitam se da li biste mogli da mi pomognete da shvatim šta se dogodilo kada...?"

ili

"bez obzira šta mislite o ljudima sa druge strane, ovo pitanje se neće riješiti ako se ne koncentrišemo na predmet naše diskusije, a da to ne vezujemo za pojedince".

Kao usputni komentar, miritelj može pomenuti uticaj negativnih komentara o pojedincima na pregovarački proces. Stranke koje se fokusiraju na pojedince kao osnov problema često ne uspijevaju da zadovolje standard objektivne analize. Ako je jedna strana identifikovala navodno neracionalno ponašanje nekog lica kao uzrok problema u sporu, vjerovatno stranka koja tako ocjenjuje stvari nije na djelotvoran način analizirala situaciju.

Slično tome, miritelj može često biti izložen pritisku na odvojenom sastanku da otkrije dinamiku koja je postojala na odvojenom sastanku koji je već imao sa drugom stranom. Opet možemo istaći da odbijanje miritelja da komentariše, jer je obećao strankama dao uvjerenje da je proces povjerljiv, može predstavljati snažnu potvrdu njegove posvećenosti poštovanju principa tajnosti odvojenih sastanaka.

Ako miritelj na odvojenim sastancima može da se detaljno upozna sa stvarnim stavovima strana u sporu, onda je sebi obezbijedio dovoljno informacija koje mu omogućavaju da sam ocijeni zadatak koji je pred njim. Miritelj, preko svog angažmana na odvojenim sastancima, pokušava da prepozna potencijal za rješavanje spora dogovorom. Ako obje strane na odvojenim sastancima dođu do faze da sa miriteljem razgovaraju o svojim analizama i procjenama svog “maksimalnog ustupka”, onda je miritelj stvorio stepen povjerenja koji je neophodan da bi se sagledala prava mogućnost za potencijalno rješenje spora. Konkretno, miritelj je kroz ove sastanke stekao jasnu sliku o problemima i stavovima koji moraju biti riješeni kroz proces mirenja, ili je čak došao do zaključka da taj problem nije moguće riješiti sporazumno.

Kroz ovaj proces odvojenog rada sa stranama u sporu u atmosferi punog povjerenja, miritelj je postao lice koje najviše zna o ovom problemu u čitavom procesu, jer on poznaje bolje od svih realne stavove obje strane u sporu.

Odvojeni sastanak – šta je DOZVOLJENO, a šta NIJE DOZVOLJENO	
DOZVOLJENO	NIJE DOZVOLJENO
Prevazići formalnosti	Govoriti o drugoj strani ili prenijeti komentar drugoj strani
Očuvati povjerljivost	Provesti previše vremena sa jednom stranom, a ne informisati drugu stranu o kašnjenju
Aktivno slušati	
Propitivati i predložiti opcije za dalji rad	
Uvjeriti stranku u tajnost procesa	

Jedna od karakteristika odvojenih sastanaka u procesu mirenja je da miritelj ide od jedne strane do druge i često prenosi poruke. Kako je pomenuto u ovom vodiču, miritelj mora shvatiti kako da opere terminologiju i neutrališe jezik poruke, a da pritom ne neutrališe samu poruku. To je vrlo delikatan aspekt procesa mirenja i zahtijeva od miritelja da dobro razumije strane u sporu i šta one žele da kažu drugoj strani. Miritelj mora biti potpuno svjestan svoje obaveze da informacije drži povjerljivim i da otkrije samo ono što se dogodio sa datom stranom da prenese drugoj strani na razmatranje.

Zamislite situaciju u kojoj se odvijaju pregovori, putem mirenja, vezano za predloženo smanjenje troškova u kompaniji. Poslodavac vam je otkrio u povjerenju da je ovo samo prva “runda” i da će vjerovatno doći do nekoliko “rundi” pregovora o smanjenju troškova u sledećih nekoliko mjeseci. Kompanija ne želi da sindikatu otkrije da postoji vjerovatnoća da se pregovara o daljim smanjenjima troškova, ali želi, u okviru ovih pregovora, da definiše, iz strateških razloga, određeni presedan za ubuduće. Pregovori su se otegli, a vi bezuspješno pokušavate da ubijedite poslodavca da se otvori i iskaže svoje namjere, kako bi očuvao dobar budući pregovarački odnos sa drugom stranom. Dok razgovarate sa predstavnicima radnika, pokušavate da ih podstaknete da ostvare napredak u pregovorima i slučajno otkrivete da će ovi pregovori biti samo prvi u nizu većeg broja pregovora ubuduće.

Kao miritelj ste, na jednom nivou, prekršili krucijalni princip povjerljivosti i važno je da se pozabavite tom situacijom.

U takvim okolnostima, miritelj bi trebalo da obavijesti poslodavca šta se dogodilo, kako bi poslodavac odlučio šta dalje da radi u toj situaciji. Očigledno je da je miritelj pogriješio i da sada postoji vrlo složena situacija koja bi mogla ugroziti odnos između poslodavca i sindikata, ali i između poslodavca i miritelja.

Miritelj mora biti spreman, u nekim slučajevima, da ne doživi lično reakcije stranaka, ako ne prime dobro određenu poruku i mora voditi računa, u svakom trenutku, da poruka koju prenosi ne predstavlja njegov stav, već poruku druge strane. Miritelj će morati da redovno ponavlja na odvojenim sastancima da je poruka koju donosi u stvari njegovo razumijevanje stava druge strane.

Ova faza mirenja može biti spora i miritelj mora biti strpljiv i podstaći i druge da budu strpljivi tokom ove

faze. Miritelj mora, istovremeno, održati zamajac procesa, kako bi postigao pravi balans vezano za brzinu procesa i osigurao da vrijeme koje svaka od strana iziskuje za odvojene sastanke ne stvara utisak o njegovoj pristrasnosti.

Prekid

Tokom procesa mirenja doći će do organizacije različitih sastanaka – prekid zajedničkog sastanka radi održavanja odvojenih sastanaka, ili čak i privatnih ili sastanaka sa podijeljenim grupama – ali isto tako se može javiti potreba da se prekine sastanak i da se nastavi nekog drugog dana.

Postoje određene smjernice za prekid sastanka koji će se nastaviti nekog drugog dana. Sem ako postoji veliki animozitet između strana u sporu, prekid treba napraviti tokom zajedničkog sastanka, gdje je moguće prepoznati ostvareni napredak i definisati agendu za buduću sastanak. Možda je prikladno i da stranke kratko sumiraju svoje viđenje dosadašnje diskusije i faze u kojoj se nalazi. Dogovaranje tačnog datuma je važno jer daje uvjerenje stranama da će se ponovo vratiti, ali smanjuje i potrebu da se naknadno juri za njima u pokušaju da se dogovori novi datum sastanka. To može biti prilika da se prepoznaju situacije gdje jedna ili obje strane treba da dostave drugoj dodatne informacije u međuvremenu.

Miritelj mora pokušati da bude pozitivan koliko je to moguće pri prekidu sastanka i da iskoristi priliku da usmjeri stranke na ostvareni napredak, ako je ostvaren, kao i da ih podstakne da razmisle o onome što je rečeno ili što je pojašnjeno tokom procesa.

Ako do prekida dolazi jer je postignut djelimičan dogovor, potrebno je sazvati zajednički sastanak, kako bi se približio taj dogovor prije prekida sastanka. Izuzev ako je dogovor previše kompleksan i zahtijeva poprilično vrijeme da se napravi nacrt u pismenoj formi, potrebno je učiniti maksimalni napor da se dokumentuje ono što je dogovoreno. Uobičajeno je da miritelj napravi nacrt teksta koji sadrži nivo dogovora koji je postignut i, kada dobije odobrenje za tekst na odvojenim sastancima, miritelj formalno prezentira tekst na zaključnom zajedničkom sastanku.

Veoma važna karakteristika miritelja je sposobnost da riječima iskaže dogovor između stranaka; da neutrališe terminologiju, a da pri tom obuhvati suštinu dogovora. U nekim slučajevima, upravo tekst koji pripremi miritelj može podstaći strane da postignu sporazum, jer taj tekst ne pripada nijednoj od strana, već miritelju, mada sami sporazum pripada stranama u sporu.

Miritelj treba da zaključi ovaj sastanak pozitivno i da se zahvali stranama na njihovom angažmanu, kao sastavni dio njegovih aktivnosti na izgradnji dobrih odnosa sa strankama, kao i radi izgradnje povjerenja u proces mirenja.

Odnos sa medijima u procesu mirenja

U idealnim okolnostima proces mirenja se odvija u zatvorenom okruženju, gdje nema kontakta sa vanjskim svijetom. U takvim okolnostima veća je vjerovatnoća da će se stranke osjećati slobodno da istraže mogućnosti za rješenje i nikakvi vanjski pritisci neće uticati na njihovo ponašanje. Međutim, mirenje se ne dešava u zatvorenom okruženju. Naročito kada spor ima potencijalni uticaj na javnosti ili strane van samog procesa, veliki je vjerovatnoća da će novinari smatrati ovo pitanje vrijednim izvještavanja. Interes medija stvara dimenziju u procesu kojom miritelj mora pokušati da upravlja ili da je kontroliše, kako bi osigurao da komentari medija ne utiču na vjerovatnoću postizanja sporazuma.

Izazov za miritelja predstavlja spremnost stranaka da odgovore na interesovanje medija u sporu koji je u razvoju. Jasno je da će stranke željeti da ostave utisak razumne strane kod posmatrača izvana i da će možda već imati strategiju komunikacije sa medijima koja je fokusirana na njihov imidž. Miritelj mora razmisliti kako da direktno odgovori na ovu situaciju, u kontekstu svoje uloge kao menadžera procesa. Ako miritelj smatra da će spor vjerovatno privući medije, on mora razgovarati sa glavnim pregovaračima sa obje strane kako bi shvatio njihov pristup što se tiče izjava za medije ili širenja informacija. Miritelj mora biti spreman da sa stranama u sporu razmotri uticaj njihove medijske strategije na dinamiku spora, tražeći njihovu saradnju kako bi izbjegli odnos sa medijima koji je najmanje konstruktivan za rješenje spora.

Kamen temeljac procesa mirenja je povjerljivost. Miritelj mora insistirati da, bez obzira na interesovanje eksternih faktora za spor, informacije o samom procesu mirenja i događajima u okviru njega ne smiju biti



iznijete ili opisane licima izvana. Ako jedna od strana ne sačuva taj nivo povjerljivosti u procesu mirenja, to može predstavljati veliki rizik za čitavi proces. Miritelj mora biti siguran da su stranke svjesne rizika koji prihvataju u svojoj komunikaciji sa medijima i pokušati da dogovori sa njima kako da na djelotvoran način odgovore na zahtjeve različitih medija. U svakom slučaju, miritelj ne smije nikada reagovati na objavljenu verziju spora, bilo javno ili na sastancima u postupku mirenja.

Miritelj je stručnjak za industrijske i radne odnose i mora razmisliti o svojoj politici vezano za kontakt sa medijima. Miritelj često identifikuje specijalizovane novinare i komentatore u oblasti radnih sporova i trudi se da sa njima uspostavi profesionalni odnos. Taj odnos je usmjeren prije svega na to da ti novinari i komentatori shvate prirodu procesa mirenja i ulogu miritelja. Zaista, često je od koristi da se razvije taj stepen razumijevanja kod novinara i komentatora, kako bi oni prihvatili ograničenja u smislu mogućnosti strana da komentarišu spor koji je u toku. Ponašanje u konkretnom sporu sa aspekta kontakta sa medijima mora, naravno, biti u skladu sa politikom / praksom agencije za rješavanje sporova za koju miritelj radi.

Pored toga, za miritelja je često korisno da novinarima prenese informacije o činjenicama vezano za spor u situaciji kada postoji netačan komentar u javnosti vezano za spor, pri čemu taj komentar ima uticaja na sami spor. U davanju tih informacija miritelj mora sačuvati svoju nepristrasnost i povjerljivost procesa mirenja. Dakle, miritelj može dati samo one informacije koje su okvirno javne i koje ne ugrožavaju nijednu od strana u sporu.

Miritelj mora zapamtiti da, isto kao što sami spor i njegovo rješenje pripadaju strankama, i sama priča pripada njima. Imajući to na umu, kontakt miritelja sa medijima treba da bude isti kao i njegov angažman u sporu – sa punim poštovanjem povjerljivosti, nepristrasnosti i posvećenost postizanju međusobno prihvatljivog dogovora između strana.

Društveni mediji

Svijet industrijskih i radnih odnosa, kao oblast interakcije među ljudima, je pod snažnim uticajem sve veće raspoloživosti foruma za trenutnu i daleko-dosežnu komunikaciju putem čitavog spektra platformi društvenih medija koje se stalno razvijaju u čitavom svijetu. Takvi kanali za komunikaciju nude mogućnost da se trenutno komentariše razvoj pregovaračkog procesa, kao i sami spor.

Slično tome, platforme društvenih medija nose potencijal da u velikoj mjeri utiču na realizaciju procesa mirenja dok je on u toku. Naročito posjedovanje prikladnih tehnologija nudi strankama mogućnost da prekrše princip povjerljivosti sastanaka koji se održavaju u procesu mirenja, bilo tako što će snimiti sastanak radi njegovog trenutnog emitovanja ili putem postavljanja komentara “uživo” vezano za proces mirenja. Takvi komentari ili odavanje povjerljivih informacija utiču direktno na pregovarače sa obje strane. Rizik da će njihovi komentari ili iskazano mišljenje u okviru procesa biti javno prezentirani može ugroziti njihov kredibilitet među članstvom. Pored toga će i spremnost strana u sporu da analiziraju probleme u tajnosti, posebno na zajedničkom, ali i na odvojenim sastancima, biti znatno manja.

Iz tog razloga miritelj mora otvoreno razgovarati o povjerljivosti procesa sa oba pregovaračka tima na samom početku procesa. Od presudnog je značaja da se svi slože da će se princip povjerljivosti i dalje primjenjivati. Nemoguće je zamisliti djelotvoran proces mirenja ukoliko učesnici smatraju da mogu slobodno komunicirati o detaljima sa sastanaka u okviru procesa mirenja i to u toku tih sastanaka.

Interesovanje miritelja za ovo pitanje je strogo vezano za očuvanje integriteta procesa mirenja, a stranke su dužne da prihvate legitimitet tog cilja i da sarađuju sa miriteljem u tom pogledu.

Konačno, miritelj ne može kontrolisati stranke ili medije; on može kontrolisati samo proces mirenja. Miritelj mora, međutim, biti svjestan potencijalnog uticaja uključivanja medija i odluke strana da koriste društvene medije i te uticaje mora izričito predstaviti stranama u sporu na samom početku procesa.

Ako stranke odbiju da sarađuju sa miriteljem vezano za konstruktivan pristup komentarima za medije, miritelj će shvatiti da je spremnost stranaka da postignu sporazum kroz proces mirenja ispod optimalne. Nije ništa neobično da miritelj koji se suoči sa svojevolumnim kršenjem principa povjerljivosti tokom procesa mirenja prekine taj proces upravo iz tog razloga.

Pored izazova koji trenutna komunikacija predstavlja za sami proces mirenja, postoje i drugi aspekti koje treba sagledati u ovoj oblasti. Miritelj mora, na primjer, biti u poziciji da prati sadržaj društvenih medija tokom razvoja procesa mirenja i samog spora. Informisanost o komentarima i informacijama koje se prenose ovim kanalima daje miritelju detaljniju informaciju o hemiji samog spora i o pritiscima kojima su pregovarači izloženi.

Miritelj će povremeno koristiti društvene (i druge) medije da sam prenese određene činjenice o procesu. Na primjer, ako je proces mirenja prekinut, negativan opis bio bi da je proces mirenja “propao”. Miritelj može odlučiti da, u konsultaciji sa stranama u sporu i kako bi izbjegao negativno “spinovanje”, izda saopštenje sa pravim činjenicama putem društvenih i drugih medija, koje potvrđuje da je proces prekinut na određeni period.



Poglavlje 7 – Obrazac procesa mirenja

(Pratiti tok procesa)



Poglavlje 7 – Obrazac procesa mirenja

Proces mirenja pruža strankama pomoć u postizanju sporazuma kroz aktivni angažman i dijalog. Proces po mnogo čemu predstavlja produžetak direktnih pregovora i u suštini predstavlja pregovore uz asistenciju. Miritelj mora razumjeti obrasce pregovaračkog ponašanja i evoluciju pregovaračkog procesa kroz proces mirenja. Zaista, proces mirenja, iz perspektive miritelja kao menadžera i lica od uticaja na proces, ima jasno odvojene faze kod kojih se fokus aktivnosti miritelja mijenja.

Tokom pregovaračkog procesa moguće je prepoznati evoluciju ponašanja i načina razmišljanja koje stvara drugačiju dinamiku kako se pregovori razvijaju.

Miritelj mora biti sposoban da prepozna “ritam” spora, kako bi prilagodio svoje ponašanje i odgovorio na stavove strana u sporu.

Na početku pregovora stranke će se vjerovatno čvrsto držati svojih stavova. Prije ili kasnije počinje druga faza, sa ublažavanjem stavova i sve većom spremnošću da se analiziraju alternativna rješenja. Ova faza često otpočinje kada jedna strana usvoji pomirljiviji ton, koji će možda prihvatiti i druga strana. Bez obzira na uzrok, moglo bi se reći da su stranke ušle u popustljiviju fazu pregovora. Generalno, treća faza procesa odnosi se na fazu kada stranke otvoreno traže mogući kompromis ili rješenje i kada su “raspoložene za nagodbu”.

Stavovi i ponašanje stranaka se razlikuju u različitim fazama procesa, a miritelj mora isto tako mijenjati svoje raspoloženje u skladu sa razvojem samog spora. Međutim, faze u pregovorima ne moraju neophodno slijediti jedna za drugom po ovom jasnom obrascu, niti moraju pratiti logički redoslijed. Rijetko postoji tačno određen trenutak kada jedna faza pregovora prelazi u sledeću, ali izazov za miritelja ostaje – da pokuša da shvati dinamiku procesa u datom trenutku. Razumijevanje prirode samih pregovora je važno kako bi miritelj shvatio ponašanje stranaka i dinamiku koja postoji kako se proces razvija.

Da bi miritelj kontrolisao proces i bio u prilici da dobro upravlja njegovom dinamikom, u interesu pružanja pomoći strankama da postignu sporazum, on mora biti upoznat sa cjelokupnom dinamikom i događanjima tokom procesa. Ovo poglavlje, samim tim, govori o evoluciji procesa mirenja koje podržava proces pregovora. Važno je znati da pregovori predstavljaju interakciju među ljudima i da je, samim tim, moguće ići nazad i naprijed kroz niz različitih faza koje ne prate logičnu progresiju.

Prvi dio ovog poglavlja govori o fazama procesa mirenja i ističe u tamnim okvirima određene aspekte ponašanja i njihovu svrhu u procesu pregovora i mirenja.

Za miritelja je od ključnog značaja da shvati koliko je to moguće šta se zapravo dešava u procesu u svakom trenutku, kako bi mogao donijeti ključne odluke o svom ponašanju i svojim ciljevima u svim fazama i podfazama procesa.

Izazov za miritelja je da pogura proces niz putanju koja nudi potencijal za rješenje, imajući na umu da je to pregovarački proces koji stalno evoluira.

Dio A: Faze procesa mirenja

Na početku procesa mirenja stranke su, u idealnim okolnostima, provele određeno vrijeme u pikušaju da postignu sporazum putem direktnog kontakta. Činjenica da su stranke prisutne na sastanku mirenja predstavlja potvrdu da nisu bile sposobne da postignu dogovor bez nečije pomoći.

Inicijalna faza/faza istraživanja

Svrha inicijalne faze, koja generalno ima formu zajedničkog sastanka kojim predsjedava miritelj, je da se miritelj informiše o sporu. Inicijalna faza istraživanja je faza u kojoj miritelj traži od obje strane da opišu problem iz svoje perspektive. Interakcija među pregovaračkim timovima i unutar njih predstavlja važan izvor informacija za miritelja o tome gdje se nalaze centri moći u sporu, kao i kakvi su odnosi među stranama generalno. Pored toga,

ova faza istraživanja služi miritelju da se upozna sa stavovima i interesima strana, koje ukazuju na fundamentalne uzroke spora i faktore koji sprečavaju stranke da postignu međusobni dogovor.

Stranke često misle da je ta inicijalna faza mirenja prilika da iznesu argumente i pregovaraju o predmetu spora. Prvi zajednički sastanak zaista predstavlja priliku da stranke porazgovaraju međusobno i pokušaju da jedna drugu ubijede da treba da promijene svoj stav. Miritelj je, međutim, svjestan da je teško moguće da će doći do promjene stava stranaka, u ovoj fazi, ali mu može odgovarati da im dozvoli da neko vrijeme nastave sa iznošenjem argumenata. Inicijalna faza se završava kada miritelj zaključi da je saznao sve što je mogao o sporu i odnosima između strana u situaciji gdje su obje strane imale jasnu mogućnost da iskažu svoje stavove. Miritelj odlučuje kada da zaključi taj prvi sastanak i samo preuzimanje kontrole od strane miritelja predstavlja mogućnost da se već u ranoj fazi miritelj nametne kao “menadžer” u procesu mirenja.

‘Čvrst stav’

Čvrst stav koji stranke često zauzmu u inicijalnoj fazi pregovora može biti prikazan na nekoliko načina – nefleksibilnost, žučna odbrana stavova, pokušaj da se diskredituje druga strana, trenutno odbijanje suprotnih stavova i davanje ekstremnih primjera potencijalnih posljedica stava druge strane. U ovoj fazi svaka stranka se predstavlja kao da je ona potpuno u pravu, a druga strana potpuno u krivu. Čak se može dogoditi da obje strane pokazuju antagonizam ili neprijateljstvo.

Ovaj čvrsti stav se ne prikazuje uvijek na otvoren ili izrazit način. Umjesto verbalnih napada ili izražajne gestikulacije, stranka u svom ponašanju i govoru tijela može pokazati svjesnu hladnoću ili ukočenost. U takvim okolnostima je za miritelja teško da nađe način da razvije odnos povjerenja koji će dovesti do analize mogućnosti za napredak, umjesto ponavljanja tvrdnji da je ta strana u pravu. Za miritelja postoji rizik da će se toliko koncentrisati na razvoj odnosa povjerenja sa datom strankom da to može biti tumačeno kao da odobrava stav te strane.

Miritelju nije od koristi da realizuje aktivnosti na koje stranke nisu raspoložene da odgovore. Period čvrstog stava je često vrijeme kada miritelj ima relativno pasivnu logu i uglavnom se fokusira na slušanje, posmatranje i prikupljanje informacija o problemima i o samim pregovaračima.

Ako postoje žučni argumenti, prvenstveni interes miritelja je da podstakne stranke da nastave razgovor, a da ne dođe do prekida pregovora. Stranke mogu biti borbeno raspoložene i miritelj može, kao predsjedavajući ovog sastanka, da se generalno fokusira na probleme i da pokuša da ublaži situaciju i unese malo razuma za pregovarački sto. Postoji opasnost da miritelj postane meta kritike stranaka kod ovakvog angažmana, pa miritelj ponekad može odlučiti da dozvoli stranama u sporu da usmjere pažnju na njega, a ne jedna na drugu, kao pozitivan korak u ovom procesu.

Kako je već pomenuto u poglavljima 6 i 7, ova prva nekompromisna faza može biti veoma korisna za miritelja, sa aspekta opšteg cilja – da pomogne stranama da postignu sporazum. Iz izjava samih stranaka i njihovog dijaloga, kao i kroz sopstveno djelovanje miritelja, on može steći cjelovitiju sliku o cjelokupnoj situaciji, o stavovima pojedinih stranaka i o pitanjima koja ih razdvajaju.

Čak i tokom faze “čvrstih stavova” miritelj ulaže napor, naročito tokom odvojenih sastanaka, da utvrdi prave stavove stranaka vezano za predmet spora. Važno je da miritelj ostane fokusiran na probleme, a ne da prihvati teatralno ili prenaplašeno ponašanje, koje se često javlja u fazi pregovora kada su stranke željne da iskažu svoj čvrsti stav. Miritelj prenosi poruku da proces pronalaženja rješenja podrazumijeva fokusiranje na probleme, a ne na slikovite prikaze i dramu.

Koliko će trajati taj period iskazivanja čvrstih stavova zavisi od okolnosti samog predmeta, kao i od ličnih karakteristika učesnika. On može trajati prilično dugo, kao kod predmeta gdje postoji nekoliko komplikovanih ili važnih pitanja, a posebno kada je spor visokog profila za to preduzeće ili javnost uopšte. Ako je pregovarač unio svoju reputaciju u određeni spor, za njega je od ključnog značaja kako će biti shvaćena njegova fleksibilnost u procesu.

U velikom broju slučajeva, u fazi čvrstih stavova razlike među strankama mogu izgledati nepomirljive. Miritelj uporno radi u ovoj fazi na razvoju dijaloga sa stranama u sporu, kako bi shvatio smjer u kojem bi diskusija mogla poći i moguće alternative i opcije mimo već iskazanih stavova strana.

Cilj miritelja je da podstakne osjećaj spremnosti na prilagođavanje i fleksibilnosti u stavovima, kao i da podstakne stranke da se malo približe. Miritelj, u fazi čvrstih stavova, prvenstveno pokušava da spriječi razvoj diskusije u smjeru pat pozicije i rigidnosti. Zato miritelj, kroz aktivno upravljanje procesom, stalno štiti stranke od zauzimanja stavova od kojih bi bilo nemoguće odustati..

Faza izgradnje odnosa

U određenom trenutku u početnoj fazi mirenja, miritelj pokušava da proces pogura u fazu dubljeg angažmana i izgradnje povjerenja. Često u pokušaju da se proces pokrene konstruktivnom putanjom, miritelj smatra korisnim odvojeni sastanak sa obje strane u procesu povjerljivog dijaloga. On to čini iz dva razloga. Prije svega, nada se da će e upoznati sa stvarnim ili realnim pregovaračkim ciljevima obje strane. Drugi razlog je pokušaj miritelja da izgradi odnos povjerenja sa strankama. To je faza u kojoj miritelj pokušava da uspostavi bliži kontakt na pojedinačnom nivou sa strankama, kroz neformalnu interakciju.

Za miritelja je posebno važno da ostane fokusiran na izgradnju povjerenja u ovoj fazi. Miritelj mora ubijediti stranke da razumije pitanja koja su predmet diskusije i, što je najvažnije, da razumije gledište svake od strana.

Potruga za prostorom za prilagođavanje/omekšavanje

Prelaz sa "čvrstog stava" na konstruktivniji angažman predstavlja cilj miritelja, a na putu ka analizi alternativnih rješenja može pomoći fokusiranje na dvije oblasti diskusije. Miritelj, potpuno neutralno i bez donošenja ikakvih ocjena, pomaže stranama da ocijene svoje stavove u odnosu na vjerovatnoću da se postigne sporazum i sa tog stanovišta kreće u radu sa strankama na formulisanju alternativnih rješenja za razmatranje. U određenim slučajevima, kako bi se ostvario napredak i omogućio konstruktivan rad, miritelj će možda morati da poradi na razlikama koje postoje unutar jednog pregovaračkog tima. Interne tenzije ili nepovjerenje mogu spriječiti stranke u prelasku sa čvrstog stava ka fleksibilnijoj diskusiji i angažmanu. To je detaljnije obrađeno u Dijelu B ovog poglavlja. Generalno, miritelj se oslanja skoro isključivo na model odvojenih sastanaka kako diskusija prelazi sa čvrstih stavova na fazu koja je više usmjerena na pronalaženje rješenja.

Faza testa realnosti

Proces mirenja evoluirao iz faze izgradnje odnosa u fazu gdje miritelj pokušava da pomogne strankama da ocijene kolika je vjerovatnoća da njihov stav bude prihvatljiv za drugu stranu. U suštini, miritelj pomaže strankama da sprovedu test realnosti, odnosno da sami ocijene svoju perspektivu tako što će analizirati opravdanost i potencijalnu prihvatljivost tog stava za drugu stranu. Miritelj koristi svoje poznavanje industrijskih odnosa u zemlji i trendova u rješavanju sporova, kao i svoje poznavanje stavova koje je zauzela druga strana.

U ovoj fazi je za miritelja od vitalnog značaja da koristi neutralni jezik i da se drži pristupa koji će strankama omogućiti da same prođu kroz proces pragmatične ocjene svojih stavova.

Stranke ne učestvuju u procesu mirenja da bi im miritelj rekao šta nije u redu sa njihovim pregovaračkim pozicijama, već očekuju da im pomogne da shvate kolika je vjerovatnoća da ostvare svoje ciljeve, uzimajući u obzir preovlađujuće okruženje i stav druge strane.

Ova faza mirenja je vrlo osjetljiva i izazovna za miritelja. Miritelj pokušava da navede stranke da ponovo razmotre svoj stav i vjerovatnoću da se postigne dogovor. Miritelj istovremeno mora pokazati razumijevanje zašto i kako su stranke zauzele svoj stav i kako su došle do toga. Za miritelja je korisno da planira ovu fazu mirenja, tako da pri ruci ima prikladne komentare koje može koristiti u interakciji sa strankama. Fraze kao što su, "Razumijem zašto ste to rekli, ali..." i "To je razumljivo, ali da li ste razmišljali...?", "Razumijem što kažete, ali kakva je vaša

procjena, kolika je vjerojatnoća da se druga strana složi sa vama?”, mogu biti korisne kao uvod u prilično složenu diskusiju.

‘Test realnosti’

Miritelj, u pokušaju da pomogne strankama da ocijene realnost svojih stavova, mora pokušati da im objasni da njihov stav nije zapravo toliko ispravan ili savršen kao što oni tvrde i da im istovremeno kaže da postoji određena korist i u stavu druge strane; cilj je da se stranke podstaknu da razumiju stav druge strane ili makar razloge zbog kojih druga strana ima određeno gledište. Ovaj proces izgrade stvarnog razumijevanja stavova i načina razmišljanja obje strane može predstavljati važnu platformu kako bi se stranke ubijedile da krenu putem koji vodi ka stavu koji može biti nešto drugačiji od trenutnog, ali koji može biti prihvatljiv i za jednu i za drugu stranu.

To može biti veoma osjetljiva faza jer stranke mogu pogrešno shvatiti pristup miritelja kao parcijalan, u kojem osporava njihov stav, a ne kao konstruktivan i neutralan. U stvari, miritelj dovodi u pitanje stavove stranaka i pokušava da ih podstakne da same ponovo procijene svoje stavove. Miritelj pri tom obično koristi niz unaprijed planiranih pitanja. Postavljanjem tih pitanja miritelj izbjegava direktan i možda neprijateljski kontakt sa strankama. Način kako se ta pitanja postavljaju mora pokazati potrebu za dodatnim informacijama, interesovanje da se bolje upozna sa problemom i namjeru da pomogne.

U pokušaju da postigne promjenu stavova strana u sporu, miritelj istovremeno želi da one počnu racionalnije da razmišljaju; pitanja mogu biti zamijenjena kratkim izjavama koje indirektno opet pokreću ta pitanja. Direktno pitanje je posebno korisno u pokušaju da se sazna nešto više o ranijim sporovima, uslovima za rad, organizacionoj strukturi i strukturi zaposlenih, kao i zadacima na pojedinim radnim mjestima, na primjer. Otvorena pitanja mogu poslužiti da izazovu sumnju kod slušaoca, uključujući i sumnju u samu analizu ili preciznost i sveobuhvatnost informacija koje ta strana ima; ova pitanja, isto tako, mogu navesti na razmišljanje o tome postoji li neka greška u razmišljanju, aspekt tog pitanja koji nije uzet u razmatranje ili neki aspekti koji dodatno osnažuju taj stav, sa druge strane.

Kao što je već pomenuto u poglavlju 6, miritelj mora ostati svjestan da stranke od njega očekuju da podrži njihov stav na datu temu. Miritelj generalno može izbjeći taj pritisak da iskaže ocjenu te vrste na zajedničkom sastanku, gdje su prisutne obje strane. Često se na odvojenim sastancima upravo vrši taj pritisak da miritelj podrži stav određene strane. Može se učiniti opravdanim, naročito manje iskusnim korisnicima procesa mirenja, da od miritelja traže da iskaže svoje mišljenje o stavu jedne ili druge strane. Miritelj se mora po svaku cijenu oduprijeti takvim zahtjevima i izbjegavati nesmotreno uvlačenje u takve ocjene. I najmanji znak miritelja da pozitivno gleda na stav jedne strane može uticati na tu stranu da odbije da odstupi od tog stava. Miritelj može pomoći strankama da shvate da, ukoliko je postizanje dogovora cilj svih strana i ukoliko su upravo strane u sporu te koje donose odluke, onda mišljenje miritelja o stavu stranaka nije relevantno.

Nekad je potrebno tokom čitavog procesa mirenja da miritelj stalno podsjeća stranke na prirodu procesa, njegov cilj i specifičnu ulogu miritelja.

Često se dešava da obje strane istovremeno mijenjaju stvoje stavove. Miritelj može pokušati da pridobije jednu stranu da napravi prvi korak; to će biti strana koja je pokazala mekši stav. Ako miritelj uspije u pokušaju da utče na jednu stranu da promijeni svoj stav, biće u boljoj poziciji da pritisne i drugu stranu da učini isto to.

Svaka strana nosi drugačije rizike ukoliko ostane u pat poziciji. Miritelj mora skrenuti pažnju na konkretne opasnosti koje nose nefleksibilni stavovi. Strankama se mora pokazati da je možda bolje da prihvate rješenje koje je manje povoljno od njihovog prvobitnog cilja nego da ne postignu nikakav dogovor.

Usmjeravanje stranaka da shvate da njihovi zahtjevi i kontra-zahtjevi neće biti zadovoljeni u željenoj formi i na željeni način stvara potrebu za traženjem alternativnih rješenja

Faza rješavanja problema

Pri prelasku sa faze testa realnosti, miritelj radi sa strankama na analizi niza opcija koje mogu biti prepoznate kao moguća rješenja za predmet spora. Neke opcije koje su prepoznate možda nisu prihvatljive nijednoj od strana, dok će neke biti prihvatljive samo za jednu, međutim u ovoj fazi se traže rješenja koja mogu biti prihvatljiva za obje strane. U ovoj fazi miritelj saznaje više o sporu od svih ostalih lica uključenih u proces. Ako je miritelj uspio da izgradi odnos povjerenja sa svakom od strana u toj mjeri da stranke iskreno rade sa njim na pronalaženju potencijalnih rješenja, miritelj saznaje sve više o orijentaciji i fleksibilnosti svake od njih.

Konačno, miritelj, naoružan ovim dubokim poznavanjem problema koje je rezultat povjerljivih informacija koje ima, mora naći način da svakoj od strana izloži, na način koji ne favorizuje nijednu stranu, rješenja za koja smatra da će vjerovatno biti prihvatljiva za obje strane.

Predstavljanje alternativnih rješenja

Miritelj daje predloge koji mogu u cjelosti ili djelimično biti prihvatljivi strankama. Miritelj u ovoj fazi treba da djeluje kao ekspert za predmet spora koji radi sa strankama na način koji pokazuje da odlično vlada ovom problematikom.

Ako miritelj promoviše novi način razmišljanja, može mu biti od koristi da prezentira analizu pregovora i spora. Takva analiza treba da obuhvati uzrok problema, kratak opis trenutnih stavova svake od strana, moguće posljedice zadržavanja tih stavova i predlog onoga što bi po miritelju predstavljalo korak naprijed ka prihvatljivom rješenju.

Napeta priroda pregovaračkog procesa često sprečava sukobljene strane da se isključe iz žučne rasprave i malo razmisle o svom stavu. Sposobnost miritelja da im stvori mogućnost da razmisle i pođu korak nazad predstavlja to što proces mirenja čini drugačijim od procesa direktnih pregovora. Miritelj je u ovoj fazi, na osnovu svog poznavanja spora i svoje uloge menadžera procesa, taj koji je u poziciji da podstakne stranke na razmišljanje kroz gore pomenutu analizu.

U bilo kojoj fazi pregovora, kada miritelj smatra korisnim da sumira dotadašnja događanja i prikaže analizu "stanja stvari", on mora to učiniti u konstruktivnom kontekstu i prikazati potencijalne putanje kojima se može dalje ići kako bi se ostvario napredak u pregovorima. Uloga miritelja nije da ocjenjuje stavove stranaka, izuzev kao dio procesa procjene postojećeg stanja, dok transparentno radi na ostvarenju svog cilja, a to je postizanje dogovora svih strana vezano za neki konačni stav.

Svrha ovog pokušaja miritelja da ocijeni "stanje stvari" u procesu je da pokaže šta je svaka od strana možda već ostvarila do tog trenutka ili da pokaže da je ostvaren jako mali napredak i da stranke moraju uložiti ozbiljnije napore. Takva ocjena procesa često ističe i posljedice neostvarivanja napretka, kao osnov da se predloži novi pristup.

Miritelj može razmotriti mogućnost da pokuša da smanji relativni značaj koji se daje određenim zahtjevima. Smanjenjem njihove vrijednosti može dovesti do manjeg insistiranja na njima. To je vrlo delikatna stvar. Pregovarače koji se nalaze na granici da se "povuku" po određenom zahtjevu treba uvjeriti da njihove lične vrijednosti time nisu ugrožene. To je često slučaj sa najneiskusnijim pregovaračima, koji izjednačavaju smanjenje ili manje insistiranje na svojim zahtjevima sa iznevjerivanjem svojih principa, a da ne pominjemo zabrinutost zbog moguće reakcije članstva.

Miritelj se može suočiti sa ozbiljnim izazovima pri ovom prelasku sa pasivne uloge slušanja i propitivanja na aktivniju ulogu. Stranke će biti spremne da promijene stavove samo ako im se prikažu realna alternativna rješenja; u isto vrijeme, nijedno rukovodstvo se neće odreći odgovornosti. Ovo je faza puna potencijalnih zamki. Stavovi miritelja moraju biti svježiji, pravovremeni i ne smiju predstavljati ponavljanje već iznijetih argumenata.

Tokom odvojenih sastanaka miritelj, uz saglasnost strana u sporu, prenosi stav jedne strane drugoj. Kada miritelj predstavlja stavove druge strane, pred njim je izazov da shvati sve brojne aspekte problema i da ih iskažu na jasan i dobro osmišljen način. Ova aktivnost miritelja koja podrazumijeva prenošenje stavova jedne strane drugoj predstavlja ključnu mogućnost za miritelja da razvije kredibilitet i poštovanje njegovih sposobnosti. Ovo poštovanje sposobnosti miritelja je ključno za izgradnju dobrog odnosa između miritelja i strana u sporu, kao i za njihovu vjeru u djelotvornost čitavog procesa.

Ovdje je važno napomenuti da je za mnoge sporove karakteristična nesposobnost strana u sporu da međusobno djelotvorno komuniciraju, tj. nemogućnost da iskažu svoje viđenje stvari na način koji omogućava drugoj strani da nedvosmisleno shvati što je rečeno – često je odnos među stranama u sporu takav da indirektna poruka neprijateljstva ili nevažne reference samo komplikuju komunikaciju. Samim tim, miritelj je u ovoj fazi suočen sa izazovom da li je sposoban da shvati suštinu poruke koja se prenosi drugoj strani i da li je sposoban da je parafrazira ili drugačije postavi na djelotvoran način tj. na način da poruka bude razumljiva drugoj strani. Ova mogućnost “pranja” jezika strana u sporu je ključna mogućnost za miritelja da ostvari napredak ka potencijalnom rješenju spora.

Dok stranke podstiče da drugačije razmote problem ili da razmišljaju u drugačijem smjeru, miritelj mora u svim fazama dati priliku strankama da iskažu svoje neslaganje ili prihvatanje. Na taj način on izbjegava pretjeranu podršku određenom stavu ili smjeru i tako smanjuje rizik da dođe do situacije u kojoj je promovisao određeni smjer od kojeg ne može odustati na kredibilan način. Miritelj mora dobro notirati reakciju grupe kojoj se obraća: sadržaj mogućih prigovora na njegov predlog pokazuje kakav je utisak iznijeti predlog ostavio, kao i koliko je prihvatljiv predloženi smjer.

Važno je da miritelj ostane fokusiran na pronalaženje rješenja na osnovu spremnosti stranaka da se dogovore i određeni stav ili smjer je miritelju interesantan samo ukoliko postoji mogućnost da se stranke oko njega saglase.

Faza pronalaženja rješenja

Kako se miritelj približava finalnoj fazi mirenja, on podstiče stranke da predlože realna potencijalna rješenja ili sami miritelj daje predloge strankama, na osnovu informacija koje je prikupio tokom procesa, i traži njihovu saglasnost da sa obje strane podijeli ideje za konačno rješenje problema.

Česta strategija za realizaciju ove faze mirenja je takva da miritelj odvojeno naznači objema stranama da je spreman da kratko prikaže, u povjerenju i bez predrasuda prema bilo kojoj od strana, predlog rješenja o kojem stranke mogu u tajnosti i odvojeno razmisliti. Miritelj traži odobrenje odvojeno od svake od strana da prikaže potencijalno rješenje / predlog u tajnosti svakoj od njih. Nakon toga, obje strane poziva da odgovore miritelju, opet u povjerenju.

Miritelj potvrđuje odvojeno svakoj od strana da će odgovore obiju strana držati u tajnosti, izuzev ukoliko obje strane potvrde svoju spremnost da problem riješe u skladu sa predlogom.

U takvim okolnostima miritelj u tajnosti daje predlog za rješenje problema.

Ako jedna ili obje strane odbiju predlog miritelja, miritelj nikada neće otkriti njihove odgovore koje je u tajnosti dobio.

To miritelju omogućava da, uz informacije koje je dobio kroz čitavi prethodni proces i oslanjajući se na povjerenje koje je već uspostavio, da izmami potencijalna rješenja i stvori bezbjedno okruženje u kojem stranke mogu razmotriti mogući dogovor bez predrasuda.

Ovaj metod teba koristiti samo kada miritelj počne da vjeruje da ima okvirno rješenje koje bi obje strane možda prihvatile.



Miritelj pokušava da dođe do faze kada je rješenje artikulirano i za koje su obje strane u povjerenju izjavile da je prihvatljivo. Generalno, miritelj je izuzetno aktivan u ovoj fazi mirjenja, i pronalazi načine da osvijetli strankama različita konkretna rješenja za spor i obezbijedi, u povjerenju, njihove reakcije i odgovore. Kroz ovaj često dug i iterativni proces, miritelj razrađuje sva moguća rješenja i konačno dolazi u situaciju da prepozna da li je moguć dogovor, i ako jeste, o kakvom se dogovoru radi. Isto tako, miritelj je u prilici da prikaže strankama da dogovor nije moguć, kao i osnovne razloge za to. Činjenica da se strankama jasno navodi zašto dogovor nije moguć stvara pritisak na njih da opet razmisle o svojim stavovima.

‘Raspoloženje za dogovor’

Glavna faza pregovaračkog procesa je pojava prikladnog raspoloženja za dogovor. Miritelj treba da traži naznake da se to raspoloženje javlja.

Pokazatelj da je moguć sporazum na domaku može biti kada jedna strana potvrdi da razumije stavove druge strane. To ne znači neophodno da je dogovor siguran, ali je znak priznavanja i može prethoditi najavljenoj izmjeni ranijih stavova. Miritelj mora uvijek pažljivo pratiti raspoloženje i govor tijela stranaka i mora biti osjetljiv na promjene u stavu stranaka. Miritelj se, u situaciji kada se javim mogućnost za dogovor, mora fokusirati na pretvaranje te naznake u realnost.

Druga naznaka da se smanjuje jaz između strana može biti djelimično prihvatnje predloga. Pregovarači se često trude da ne ostave utisak da su pretjerano spremni na dogovor, ali istovremeno ne žele da učine nešto čime bi obeshrabрили fleksibilnost druge strane. Oni ponekad pokušavaju da se izvuku kroz djelimično prihvatanje predloženog rješenja.

Miritelj može strankama pomoći u ovoj fazi tako što obezbjeđuje uslovni odgovor kada su spremni na prvi potez. Uslovni odgovor predstavlja pozitivan odgovor jedne strane na predlog miritelja, koji zavisi od spremnosti druge strane da odgovori na sličan ili isti način. Obezbeđujući takvu spremnost strana na dogovor, miritelj mora uvjeriti pregovarače jedne strane da ako naprave prvi korak to neće oslabiti njihovu poziciju vezno za neku drugu temu rasprave. Miritelj uvjerava stranku da će taj odgovor ostati tajan sve dok se ne ispune uslovi. Miritelj time stvara povjerljivo okruženje u kojem stranke mogu naznačiti da su spremne da prihvate neka rješenja svjesne da to neće ugroziti njihovu poziciju.

To je jedan od ključnih instrumenata i važan je ne samo u traženju mogućih rješenja zajedno sa strankama, već je isto tako koristan da bi se strankama potvrdilo da ovo traženje rješenja neće ugroziti njihove pozicije i da su sve informacije povjerljive.

U ovoj fazi pažnju treba usmjeriti na traženje za mogućim uslovima kompromisa. Odstupanja od glavne teme sada treba brzo rješavati i sa što izvjesnijim ishodom. Takva odstupanja mogu uključiti pokušaj da se ožive pitanja koja su odbačena ili pokušaj da se pokrene nova tema koja neće pomoći da se problem riješi.

Ako je moguće, diskusiju na zajedničkim ili odvojenim sastancima treba nastaviti dok se ne postigne konačni dogovor. Ako se dozvoli odlaganje postoji opasnost da će raspoloženje za dogovor izbljediti kao rezultat tajminga ili zato što su stranke izložene negativnim vanjskim pritiscima prije nego što je osmišljena cjelovita slika dogovora.

Miritelj pomaže i podstiče stranke da osmisle svoj predlog rješenja – tako što će izmijeniti predloge i dati kontra predloge, koji će predstavljati osnov za kompromis. Miritelj može, privatno i u tajnosti (kao dio rada na odvojenim sastancima) razgovarati sa članovima pregovaračkog tima jedne strane koja od ponuđenih rješenja treba da predloži drugoj strani.

Konačno, možda će biti neophodno koristiti “predlog miritelja”. To je, u stvari, “jednokratni” pokušaj miritelja da predloži konačno rješenje koje će riješiti spor bilo u cjelosti ili će riješiti konkretno pitanje za koje nije postojalo moguće rješenje do tada.

“Predlog miritelja” ne može biti skup uslova ili paket koji je jednostrano pripremio miritelj. Prije nego što predloži rješenje, on mora preduzeti pripremne radnje i sa strankama analizirati potencijalni sadržaj tog predloga. Generalno, miritelj ne smije dati takav predlog ako postoji mogućnost da jedan od pregovaračkih timova odbije taj predlog. Kako bi se upoznao sa mogućim odgovorom strana u sporu na taj “predlog miritelja”, miritelj mora raditi sa strankama i unaprijed im, u povjerenju, predložiti mogući sadržaj ovog rješenja. Miritelj mora ući u diskusiju sa svakim timom odvojeno, kako bi utvrdio da li će oba pregovaračka tima podržati “predlog miritelja”.

Nema koristi od toga da miritelj predlaže rješenja koja nisu prihvatljiva za jednu ili drugu stranu. U stvari, davanje predloga za koje jedna strana smatra da ga mora odbiti može naškoditi toj potrazi za rješenjem, jer odbijanje predloga može rezultirati osnaživanjem nefleksibilnosti drugog tima. Davanjem takvog predloga bez podrške obje strane u sporu miritelj u stvari pokazuje predrasudu prema jednoj od strana i vjerovatno će time ugroziti svoj kredibilitet i djelotvornost čitavog procesa.

Sa puno aspekata ovaj “predlog miritelja” predstavlja iluziju industrijskih odnosa. Pregovaračkim timovima može odgovarati da se određeno rješenje pojavi kao “predlog miritelja”, a ne kao predlog jedne od strana. To može biti slučaj kada jedna ili obje stranke razmišljaju o stavovima svog članstva van sale za pregovore i zato ovaj predlog miritelja može biti sredstvo da se zaštiti kredibilitet ili pozicija jedne strane u procesu mirenja.

Isto tako, kako je ranije pomenuto, i sami miritelj rizikuje neke stvari kad sam daje predloge. Miritelj je u sporu prisutan samo iz jednog razloga, a to je da strankama pomogne da se dogovore. Taj cilj neće biti ostvaren ako miritelj nudi predloge koje obje strane odbijaju.

Faza postizanja sporazuma

Glavna svrha procesa mirenja je da se dođe do tačke u kojoj su moguća rješenja. Iako se u ovom procesu dešava mnogo stvari, to je vaša željena destinacija i izgradnja neophodnih vještina i tehnika za upravljanje ovim aspektom mirenja je od vitalnog značaja. Sposobnost miritelja da na papiru notira šta su stranke prihvatile ili bi mogle prihvatiti i to neutralnim jezikom je ključni potez. Slušajući stranke tokom čitavog procesa, miritelj će znati koji uslovi i kakva terminologija jesu ili nisu prihvatljivi za svaku od strana. Postoje situacije kada korišćena terminologija predstavlja jedinu barijeru i sposobnost miritelja da u ime strana u sporu pripremi nacrt dogovora koji je prihvatljiv za njih, i to koristeći jezik i terminologiju koju razumiju često predstavlja ključni korak.

Završna faza

Završna faza mirenja uvijek podrazumijeva okupljanje oba pregovaračka tima kako bi se u prisustvu obje strane prezentirala priroda sporazuma koji je postignut ili napretka koji je ostvaren ili kako bi se dogovorili dalji koraci. Čak i kada se dogovor ne postigne kroz proces mirenja, važno je proces zaključiti zajedničkim sastankom na kojem miritelj neutralnim jezikom daje opis prepreka za postizanje dogovora koje je prepoznao tokom procesa. Ako dogovor nije postignut, miritelj mora uvijek podsjetiti stranke da je spreman da se ponovo sastane sa njima ako bi u bilo kom trenutku jedna ili obje strane smatrale da bi to bilo korisno.

Dio B: Fokusiranje na neke izazove u procesu mirenja

Ovaj dio govori o nekim specifičnim izazovima sa kojima se miritelj može sresti u procesu i prikazuje neke strategije i aspekte o kojima miritelj treba da razmisli.

Mirenje razlika unutar jedne strane

Razlike unutar grupe mogu izaći na videlo kod bilo koje od strana u sporu, naročito ako sa jedne strane ili druge imamo organizacije koje zastupaju nekoliko kategorija članstva²⁶ ili više različitih aktera. Ako se pregovori odvijaju na nivou jednog preduzeća, obično postoji jedinstvena svrha i malo neslaganja na strani menadžmenta u pregovorima ili u procesu mirenja. Često je slučaj da ako postoji više struktura koje zastupaju različite kategorije na strani radnika da dođe do sukoba prioriteta. U pregovorima sa više poslodavaca takođe može postojati slična nehomogenost ambicija i prioriteta.

Kako se miritelj trudi da ostvari promjenu stava jedne strane (npr. povlačenje ili smanjenje značaja određenog pitanja ili modifikovanje drugih zahtjeva), kod pregovaračkog tima postoji mogućnost razvoja frakcija za i protiv tih promjena. Takva podjela može dovesti do pojave niza frakcija ili one mogu biti svedene na dvije glavne strane unutar pregovaračkog tima. Bez obzira na vrstu podjele, miritelj se mora fokusirati na odnose unutar tima u mjeri u kojoj ta negativna zbivanja u timu mogu predstavljati značajnu prepreku za postizanje dogovora između strana u sporu. Ukratko, to je proces mirenja u okviru procesa mirenja.

Upoznatost miritelja sa internim razlikama unutar grupe upozorava ga da mora biti veoma obazriv i metodičan u radu sa tom strankom. Kada prepozna smjer u kojem se kreće određena frakcija u pregovaračkom timu, miritelj mora pokušati da utvrdi jasan stav frakcije o onim aktivnostima koje bi vjerovatno mogle rezultirati sporazumom sa drugom stranom. Ako su manjinske frakcije u pregovaračkom timu protiv aktivnosti koje bi mogle riješiti spor, miritelj mora raditi sa tim frakcijama u pokušaju da im pojasni stvari i da podstakne sve aktere da procijene mogućnost postizanja jedinstvenog stava unutar pregovaračkog tima.

Ovakav fokus služi kao pritisak na grupu da riješi interne razlike kako bi se ostvario napredak u rješavanju cjelokupnog spora. focus places a pressure on the group to resolve internal differences in order to advance engagements in the overall dispute.

Postupanje u teškim predmetima: “Opseg procesa mirenja”

Za miritelja je važno da zna da se vrlo često proces mirenja dešava u okruženju u kojem jedna ili obje strane nisu jasno posvećene pronalaženju sporazumnog rješenja. Ovo poglavlje je već opisalo obrasce ponašanja stranaka u različitim fazama procesa mirenja. Međutim, ponekada će miritelj biti u situaciji da radi sa strankama koje su zauzele stav i njega se drže bez obzira na moguće posljedice, zato što vjeruju u ispravnost ili moralnost svog stava.

Čest primjer takvih stavova predstavljaju slučajevima gdje predmet spora potiče iz tumačenja zakona. U mnogim jurisdikcijama postoje ili posebni zakoni ili sudska praksa koji definišu norme u oblasti prava u oblasti zapošljavanja. Tumačenje zakona nije tema za pregovore, tako da je u takvim slučajevima prvi izazov za miritelja da prepozna predmet spora (opseg procesa mirenja). Imajući na umu da je zadatak miritelja samo da pomogne stranama u sporu da postignu sporazum, definisanje predmeta mirenja je taj element kojim se spor rješava, ako se postigne dogovor. Mala je vjerovatnoća da će kod spora koji se tiče zakona stranka dobrovoljno prihvatiti za nju škodljiv dogovor. Kod predmeta koji se odnosi na nepravedni otkaz, na primjer, predmet diskusije neće prevashodno biti pokušaj da se utvrde činjenice u ovom predmetu (npr. da je došlo do nepravednog otkaza), već da li će poslodavac vratiti radnika na posao i/ili da li se stranke mogu dogovoriti oko finansijske nadoknade da bi riješile spor sa ili bez ponovnog vraćanja na posao – a sve to bez obzira da li se slažu da je otkaz bio nepravedan ili nije. Dakle, proces mirenja se fokusira na praktične mogućnosti. Mirenje nije forum gdje stranke mogu očekivati zaštitu po zakonu. Takvi ishodi su obično rezervisani za građanske sudove ili sudove rada.

²⁶ Organizacija koja zastupa više kategorija članstva može biti organizacija kao što je sindikat, koji može, na primjer, zastupati različite kategorije radnika na pregovorima.

Samim tim, a naročito kroz predmeta koji se odnose na prava, miritelj ponekad mora pomoći strankama da prenesu svoj dijalog na drugo mjesto koje se može baviti ovim pitanjima u kojima one ne mogu same postići dogovor. Ako je jedna ili su obje stranke potpuno posvećene svom stavu koji proizilazi iz njihovog tumačenja zakona i traže od druge strane da prihvati takvo tumačenje, vjerovatno će u takav sporu biti potrebno zvanično tumačenje zakona. Uloga miritelja može biti ograničena na pomoć strankama da pronađu način da sačuvaju status quo dok ne dođe do sudske rasprave i odluke suda po ovom pitanju.

Za miritelja je od ključnog značaja da shvati stavove stranaka i da stalno ocjenjuje predmet i ulogu mirenja u tom sporu. Miritelj može predložiti oblasti za diskusiju u procesu mirenja i potencijalne posljedice nepostizanja sporazuma na datu temu, ali na kraju je važno da stranke uvide korist od postizanja sporazuma u procesu mirenja da bi im taj proces bio od koristi u rješavanju spora.

Miritelj nije inspektor rada, niti sudija, i uvijek se mora fokusirati na ulogu miritelja, a to je da pomogne strankama da postignu međusobni dogovor. Postojeće situacije gdje miritelj može pomoći strankama da razmisle koliko im je korisno da pronađu alternativno rješenje za spor u kojem je građanski sud ili sud rada već presudio i miritelj je uvijek fokusiran na prepoznavanje te mogućnosti.

Sporovi zasnovani na činjenicama i pritisci na miritelja da prihvati uloge

Sporovi se često javljaju u situacijama gdje se stranke ne slažu o činjenicama koje su uzrok nekog stanja. Na primjer, stranke se ne slažu o kapacitetu preduzeća da podrži povećanje zarada koje traže radnici, pri čemu poslodavac smatra da kompanija posluje sa gubitkom i nije u poziciji da isplati uvećane zarade. Radnici možda imaju potpuno drugačije mišljenje što se tiče profitabilnosti preduzeća. To je u radnim odnosima ekvivalent rasprave o tome da li će sunce ujutro izaći. O ovom pitanju stranke mogu diskutovati i čak se i dogovoriti, ali bez obzira na njihov dogovor, sunce će nastaviti da izlazi svakog jutra. Slično tome, rasprava o profitabilnosti preduzeća je nepotrebna jer je profitabilnost preduzeća činjenično stanje.

U takvim okolnostima miritelj može biti u iskušenju da se stavi u poziciju ocjenjivača činjenica. To je važna odluka za miritelja. Ako je uvjeren da će se problem riješiti bez ogorčenosti zbog potvrde činjenica, onda nema značajnijih posljedica po miritelja ako prihvati takvu ulogu. Međutim, ako će utvrđivanje činjenica vjerovatno dovesti do dalje diskusije, miritelj može razmisliti o tome da podstakne strane u sporu da traže nezavisnu potvrdu činjenica i da pregovore ograniči na pitanja oko kojih se zaista može postići dogovor. U takvim okolnostima i u datom primjeru, nezavisna potvrda finansijskog položaja preduzeća može se dobiti angažovanjem finansijskog eksperta koji će dati objektivnu i nezavisnu procjenu činjenica vezano za profitabilnost kompanije. Takvim pristupom se čuva uloga miritelja kao lica koje pomaže u postizanju dogovora, a ne kao nekog ko će suditi o činjenicama.

Miritelj će se često naći u situaciji da ima sporove u kojima su stavovi strana zasnovani na različitom shvatanju činjenica. Na primjer, ako sindikat traži od poslodavca da bude priznat za potrebe kolektivnog pregovaranja, poslodavac možda neće prihvatiti navode o broju članova koje je iznio sindikat. U tom slučaju sindikat možda neće, iz raznovrsnih razloga, biti spreman da poslodavcu obznani detalje o pojedinačnim članovima sindikata. Miritelj može prihvatiti ulogu povjerljivog procjenitelja evidencije o članstvu koju sindikat vodi, kako bi pomogao strankama da postignu dogovor o ključnom pitanju, a to je da li će poslodavac priznati sindikat kao predstavnika radnika za potrebe kolektivnog pregovaranja. To je važna odluka za miritelja, a odlučujući faktor je obično da li postoji spremnost poslodavca da prihvati rješenje spora ako se utvrdi potrebni nivo članstva. Da bi sačuvao svoju poziciju, miritelj može ipak ograničiti svoju ulogu na to da omogući i podstakne dijalog između strana i da im pomogne da shvate značaj nezavisne provjere spornih činjenica. Ako stranke prihvate značaj nezavisne provjere činjenica, miritelj im svakako može pomoći da prepoznaju lice ili organ koji pruža takve usluge verifikacije činjenica.

Često se dešava, kod sporova koji proizilaze iz nezadovoljstva pojedinačnih radnika, da stranke različito shvataju činjenice. Ta razlika u shvatanju činjenica često je ključni razlog zbog kojeg nezadovoljstvo radnika prerasta u spor. Zato može biti neophodno sa de nađe način da se utvrde činjenice na kredibilan i objektivan način, kao preduslov za rješavanje spora. Miritelj opet treba dobro da razmotri rizike od prihvatanja uloge onoga ko će potvrditi činjenice. Često postoji rizik da miritelj bude odličan u utvrđivanju činjenica, ali da u procesu

mirenja postane neuvjerljiv kao nepristrasan miritelj u sporu. Mudriji pristup za miritelja obično je da pomogne strankama da nađu način da utvrde činjenice, angažovanjem treće strane, ako je neophodno, a da on sačuva svoju ulogu kao uvjerljiv i prihvaćen akter koji omogućava dijalog, angažovanje i pregovore.

Slično, kod naročito neukrotivih sporova, stranke mogu vršiti pritisak na miritelja da prihvati ulogu medijatora-arbitra. U ovoj ulozi se od miritelja traži da pokuša da omogući dogovor između strana u sporu, ali ako u tome ne uspije, da izda arbitražno mišljenje kojim određuje rješenje spora. Ovaj proces nudi sigurno sredstvo za rješavanje predmeta spora, imajući na umu konačnost arbitražnog procesa. Međutim, rizik po miritelja predstavlja mogućnost da jedna strana ne bude zadovoljna sadržajem nalaza arbitraže i da bude ogorčena zbog stava koji je zauzeo miritelj u ulozi arbitra. Svaku situaciju u kojoj miritelj treba da preuzme ulogu medijatora-arbitra u procesu medijacije-arbitraže treba pažljivo razmotriti sa aspekta potencijalne štete koju miritelj može pretrpjeti vezano za percepciju pravičnosti i nepristrasnosti. Zaista, ako strane vjeruju da su uključene u proces koji bi se mogao pretvoriti u arbitražnu odluku miritelja, vjerovatno će biti obazrive sa aspekta svoje otvorenosti u diskusiji sa miriteljem. U većini slučajeva, strane svoj stav pred arbitrom iznose na potpuno drugačiji način nego u povjerljivom dijalogu sa miriteljem. Sami proces mirenja može, samim tim, biti ugrožen zbog obazrivosti strana u sporu. Generalno, miritelji toliku važnost pridaju toj percepciji nepristrasnosti kao profesionalnoj karakteristici da ne prihvataju uloge koje podrazumijevaju odlučivanje ili arbitražu.

Štrajkovi i lokauti

Kod štrajka ili lokauta će propisi i administrativni aranžmani u zemlji imati uticaj na prepoznavanje mogućnosti da se miritelj uključi u spor. I zaista, u nekim zemljama zakon definiše opseg mirenja u slučaju štrajka ili lokauta, uključujući i određivanje tajminga takvog angažmana. U nekim drugim zemljama, tajming čak i u takvim situacijama ostaje pitanje procjene miritelja ili je uslovljen tajmingom dobrovoljnog upućivanja od strane samih strana u sporu.

Miritelj mora uvijek razmišljati kako njegovo ponašanje vide strane u sporu i njihovo članstvo. U tom pogledu, ako je uveden štrajk ili lokaut ili se o toj mogućnosti razmišlja, vjerovatno taj spor privlači veću pažnju zainteresovanih ljudi i stoga miritelj sve korake koje preduzima mora razmotriti iz ugla njihove djelotvornosti u sporu, kao i u smislu percepcije svih uključenih aktera.

Činjenica da je na vidiku štrajk ili lokaut, ili da je do njega već došlo, mijenja dinamiku spora u mjeri u kojoj jedna ili obje strane navode da su spremne da značajno ulože u promjenu svog stava tj. smanjenje tenzija. U slučaju radnika to ulaganje može podrazumijevati smanjenje zarada, a u slučaju poslodavca ulog je obično smanjenje proizvodnje, profita ili kontinuiteta u pružanju usluga. Samo kroz ovaj vid informacija miritelj može pokušati da utiče na tajming pokušaja da se spor riješi mirenjem. Taj pokušaj se obično dešava na zahtjev stranaka ili kao odgovor na intervenciju miritelja kojom poziva stranke da prisustvuju mirenju, ako je to dozvoljeno zakonima zemlje. U svakom slučaju, miritelj mora biti u tijesnoj neformalnoj vezi sa ključnim ljudima kako se ne bi desilo da dođe do neke nove situacije na neočekivan način ili u neočekivano vrijeme.

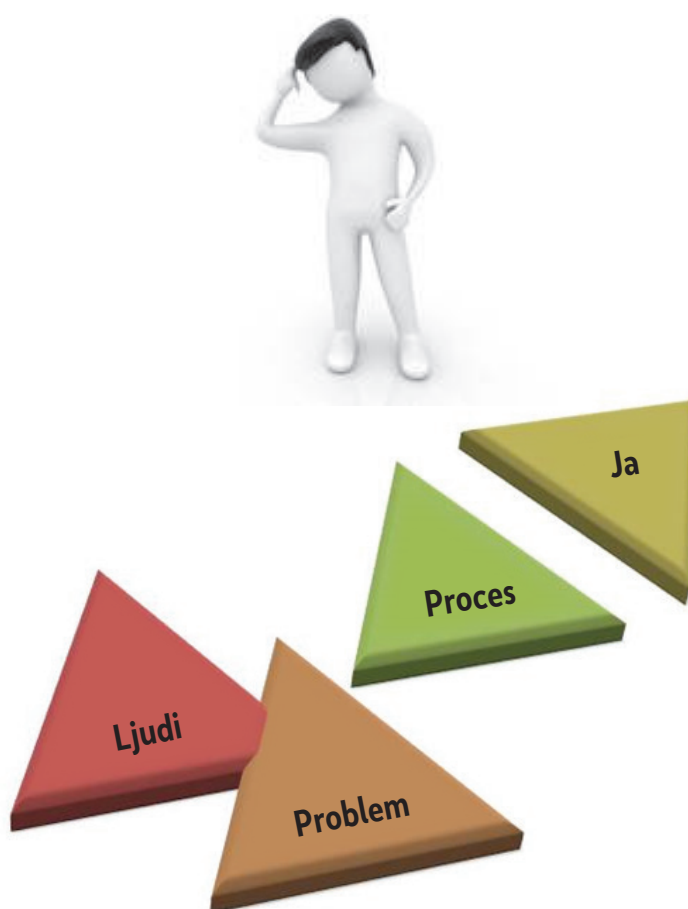
Činjenica da postoji prijetnja da će doći do štrajka ili lokauta, ili je do toga zaista već došlo, ne utiče na fundamentalni cilj miritelja, a to je da pomogne strankama da postignu međusobni dogovor. Najbolje okruženje za postizanje sporazuma je ono u kojem same stranke vide korist od postizanja dogovora kroz dijalog.

Izazov za miritelja u situaciji eskaliranog konflikta jeste kako da ostane dovoljno uključen u rad sa strankama da koordinira procesom mirenja kada se javi prilika za napredak kroz dijalog.

Stavovi miritelja zasnovani su na informacijama koje dobija kroz opredjeljenje strana u sporu sa razvojem situacije vezano za štrajk ili lokaut. Na primjer, u slučaju štrajka, miritelj posmatra evoluciju raspoloženja na strani poslodavca i radnika tokom čitavog ciklusa, od načina razmišljanja prije odluke da se inicira industrijska akcija; preko procesa odlučivanja; preko perioda odbrojanja do štrajka/ lokauta; preko otpočinjanja štrajka/ lokauta, pa sve do same realizacije štrajka/ lokauta. Kako se taj ciklus događaja razvija, raspoloženje i opredjeljenje strana će se vjerovatno mijenjati i miritelj mora biti usmjeren na to da prepozna trenutak kada su obje strane optimalno raspoložene da se uključe u proces mirenja.

Poglavlje 8 – Tehnike i stilovi

(Sastavljanje djelića)



Poglavlje 8 – Tehnike i stilovi mirenja

Ovo poglavlje objedinjuje mnoge teme koje su obrađene u prethodnim poglavljima. Ovdje razmatramo kako objediniti vještine i kvalitete miritelja, zajedno sa instrumentima procesa koji omogućavaju saradnju sa ljudima koji ulaze u proces mirenja i rad na njihovim problemima. Međutim, mor biti jasno da svaki proces mirenja odražava ličnost i karakteristike datog miritelja. Miritelj razvija svoj lični stil i pristup mirenju. Ne postoji «pravi» stil mirenja, ali postoje ključni aspekti uloge miritelja koji su povezani sa principima nepristrasnosti, povjerljivosti i posvećenosti, koji ne zavise od stila ili karakternih crta miritelja.

U razvoju jednog miritelja može biti veoma važno učiti od iskusnijih kolega, ali miritelj mora shvatiti da su njegove karakterne crte/ ličnost osnov za definisanje njegovog pristupa mirenju.

Dio A u ovom poglavlju analizira tehnike i uloge mirenja, dok Dio B govori o stilovima mirenja. Tabela 3, na strani 95 objedinjuje stilove i uloge.

Dio A: Tehnike i uloge

Ljudi

Kao miritelj morate razviti tehnike saradnje sa ljudima u procesu – morate ih dovesti za sto i zadržati tu, morate izaći na kraj sa stavovima i teškim ljudima i uvjeriti ih u koristi od procesa. Miritelj koristi svoje vještine komunikacije i izgradnje dobrih odnosa, kao i sami proces mirenja, da stekne povjerenje ljudi i da shvati njihove stavove u procesu mirenja.

Vještine komunikacije prikazane u ovom vodiču i njihova primjena predstavljaju ključ u odnosima sa strankama. Bilo da se stranke uključuju u proces mirenja dobrovoljno ili zato što je to obavezno, njihov stav prema miritelju u velikoj mjeri zavisi od stava miritelja i njegovog ponašanja tokom procesa mirenja. Na njihov stav utiče i lični ugled miritelja i njihovi raniji kontakti sa tim miriteljem i službom za mirenje uopšte.

Problem

Miritelj mora naći način da razumije i radi na ponekad veoma kompleksnim problemima i mora koristiti proces da bi jasno prepoznao probleme na samom početku; da ih razloži na djelove sa kojima se može raditi, ako je to neophodno/ moguće; a onda da proširi diskusiju o problemu kako bi prepoznao i analizirao alternative i moguća rješenja i pokušao da shvati sve prateće probleme. Kao miritelj, vaš je zadatak da pomognete stranama da donesu odluku u situaciji gdje postoji više alternativa, a jedan od ciljeva mirenja je da pomogne u prepoznavanju tih alternativa.

Proces

Miritelj kontroliše i upravlja procesom mirenja kao instrumentom preko kojeg može motivisati stranke da istraže mogućnost pronalaženja rješenja kroz prepoznavanje i analizu opcija i novih gledišta. Ključni aspekti upravljanja ovim procesom odnose se na tajming i dobru procjenu miritelja i apsolutnu svijest o potrebi za nepristrasnošću, objektivnošću i povjerljivošću.

Glavni faktori koji utiču na strane u procesu mirenja su lični, društveno-politički i ekonomski pritisci sa kojima su suočeni. Miritelj ih mora biti svjestan i koristiti ove uticaje da izvrši pritisak na stranke u različitim trenucima u procesu mirenja – to je lični pritisak koji miritelj može koristiti i koji je od presudnog značaja za proces mirenja.

Društveno-politički pritisci su pritisci izvana, kao što su političko okruženje (uključujući političare, kao i poslodavca i sindikalne organizacije) i javno mnjenje (naročito u predmetima koji utiču na osnovne usluge - koje podrazumijevaju minimum procesa rada).

Ekonomski pritisci se odnose na pregovaračku moć strana u sporu i kako poređenje relativne moći među strankama može imati jak uticaj na ishod i sposobnost miritelja da izvrši lični pritisak na jednu stranu u poređenju sa drugom.

Dio pritiska koji vršite kao miritelj može podrazumijevati da budete direktni, ali uvijek sa ciljem da se otvori prostor za razmatranje alternativnih rješenja na putu ka mogućem dogovoru između strana u sporu.

Ja

Kao miritelj imate brojne uloge i funkcije:

Lice koje upravlja diskusijom – kao miritelj moraćete da upravljate diskusijom između strana u sporu i usmjeravati diskusiju na zadatu temu. U okruženju ispunjenom emocijama taj pokušaj da usmjerite diskusiju na zadatu temu može biti poprilično izazovan zadatak.

Lice koje obezbjeđuje sigurnosni ventil za strane u sporu – ako strane u sporu žele da ispuste paru ili usmjere svoju frustraciju ka nekome, vi biste mogli biti ta meta i to može pomoći da se upravlja emocijama i da se one isključuju iz diskusije.

Veza za komunikaciju između strana u sporu – ovo je veoma važan aspekt u radu miritelja i zahtijeva odlične vještine komunikacije, kako je već naznačeno u prethodnim poglavljima ovog vodiča. Kroz odvojene sastanke i pročišćavanje jezika/ terminologije možete pomoći stranama u sporu da se fokusiraju na problem, a ne na ljude.

Nagovarač – koristiti svoj uticaj na strane u sporu, kao i povjerenje koje ste razvili, kako bi ih nagovorili da stvari sagledaju iz određenog ugla ili da preduzmu određene radnje.

Propitivač/ispitivač – možete testirati reakcije strana u sporu na predloge bez predrasuda i stvoriti sigurno okruženje u kojem one mogu analizirati moguća rješenja a da se ne obavežu na nešto.

Davalac informacija i ideja – vi možete dati stranama u sporu informacije recimo o ranijim predmetima koji su išli na arbitražu, postojećoj praksi u određenoj grani privrede, isl. Možete dati ideje za rješavanje problema i dati novu perspektivu problemu.

Lice koje omogućava test realnosti – vi možete strankama pomoći da testiraju realnost svojih stavova ili im omogućiti da iskažu ideje koje imaju vezano za moguće rješenje, a da pri tom ne informišete drugu stranu o čemu ova strana razmišlja.

Zaštitnik/par sigurnih ruku – možete dozvoliti strankama da vam kažu koji je njihov «maksimalni ustupak», a da to ne otkrijete drugoj strani – to može biti naznaka koliko su udaljene strane u sporu i da li su previše udaljene u stavovima da bi postigle sporazum. S obzirom da se o tome razgovara u povjerenju, stranke mogu biti otvorene prema miritelju – ali ova aktivnost je moguća samo ukoliko postoji povjerenje.

Lice koje podstiče promjene mišljenja/ stava/ perspektive – miritelj može pomoći strankama da nađu načina da artikuliraju ili konkretnije definišu određene ideje vezano za moguća rješenja. Ponekad ideje postoje, ali stranke nemaju dovoljno iskustva i samopouzdanja da ih formulišu, pa im miritelj može u tome pomoći.

Lice koje pokazuje empatiju – ponekad je strankama potrebno empatično uho da čuje njihove frustracije - to ne samo da pomaže u izgradnji povjerenja, već može pomoći i da se približe razmatranju alternativa, kada znaju da ih je neko saslušao.

Stručnjak za riječi – jedna od najvažnijih uloga i vještina miritelja je sposobnost da zapiše ono što su strane dogovrile na jasan način i to riječima koje će se svidjeti svim stranama u sporu i njihovom članstvu. Miritelj mora imati sposobnost da notira osnovne stvari i ukloni pristrasnost i emocije iz svojih riječi i na taj način pokrene proces na način kako mnogi drugi instrumenti ne mogu.

Evaluator/Ocjenjivač/Vodič – miritelj može pomoći stranama u sporu da ocijene svoje stavove kroz propitivanje, kao i da ocijene moguće alternative kroz rad sa njima na rješavanju problema. On može dati smjernice, ponekad na osnovu ishoda ranijih predmeta, ali i na osnovu osjećaja miritelja o tome kako će druga strana reagovati na određene predloge. Očuvanje povjerljivosti i nepristrasnosti je posebno važno u ovoj aktivnosti.

Lice koje zagovara određena rješenja – jedan od izazova pred miriteljem je da zna kada je jedna ili obje strane došla do faze da neće dalje popustiti na datu temu. Miritelj mora znati kako da tu informaciju prenese drugoj strani i pomoći toj strani da analizira prednosti ovog konačnog stava u odnosu na mogućnost rješavanja spora nekim drugim putem (npr. na sudu). U određenim situacijama, miritelj mora biti izričit da osigura da stranka razumije da je ovo poslednja ponuda druge strane i da je to najbolja ponuda koju imaju.

Zaštitnik ugleda strana u sporu – ponekad u procesu mirenja jedna ili obje strane ne žele da ugroze ugled i da bude shvaćeno da su se olako predale/ popustile. Miritelj mora pokušati da nađe način da taj problem riješi,

bilo tako što će pomoći strankama da formulišu sporazum tako da ostave bolji utisak u smislu uravnoteženosti ustupaka, ili tako što će predstaviti taj predlog kao svoj, kako stranke ne bi bile shvaćene kao da su same bile pretjerano popustljive.

Trener – miritelj može biti trener onima koji su nedovoljno naviknuti na proces ili nisu ubijeđeni u koristi od ovog procesa, tako što će usmjeravati jednu ili obje strane, korak po korak, kroz ovaj proces.

Nećete igrati svaku od ovih uloga u svakom trenutku, ali tokom svoje karijere moraćete da se prilagodite ovim ulogama s vremena na vrijeme i da ih mijenjate kako situacija bude nalagala.

Tabela na kraju ovog poglavlja koja prikazuje kako reagovati u slučaju problema daje predlog nekih metoda za rješavanje specifičnih problema koji se mogu javiti. Ali i pored toga, mašta i inovativnost miritelja uvijek moraju biti u prvom planu, a predlozi dati u tabeli služe da podstaknu miritelja da razmišlja kako da riješi probleme i ne treba ih shvatiti kao iscrpnu listu rješenja.

Rad sa teškim ljudima

Jedan od glavnih izazova na koje će miritelj naići u radu sa ljudima jeste kako postupati sa teškim ljudima i možda i ne postoje teški ljudi, već samo loše pripremljen miritelj. Najbolji način da se miritelj naoruža je da pokuša da shvati šta se krije u pozadini tog teškog stava i karaktera; da ovlada onim što ljude motiviše, a šta ih frustrira u pregovorima ili bilo kakvim odnosima sa drugim ljudima.

Ovaj vodič nije dovoljan da bi mogao da prikaže ni mali dio razmišljanja i istraživanja u ovoj oblasti, ali autori ukazuju na dvije oblasti istraživanja i komentara vezano za pregovaračke stilove i stilove učenja. Poznavanje pregovaračkog stila odnosi se na ljude sa kojima ćete se sresti i sarađivati u procesu mirenja, dok poznavanje stilova učenja može miritelju pomoći da shvati kako da pristupi različitim ljudima u pronalaženju rješenja za problem.

Rad sa ljudima

Četiri tipa ličnosti/ društveni stilovi

Psiholozi David Merrill i Roger Reid su 1984. godine objavili knjigu "Stilovi ličnosti i djelotvorno ponašanje." U ovoj knjizi navode da postoje četiri društvena stila koja utiču na to kako ljudi komuniciraju. Stilovi ponašanja su pod uticajem dvije dimenzije: dominantnost, ili nivo autoritativnosti u ponašanju, i osjećajnost/društvenost, odnosno mjera u kojoj ponašanje odražava emocije.

Gonič/ Direktor – ovaj tip ličnosti je dominantan, a nije osjećajan, oni su nestrpljivi, vole kontrolu i nefleksibilni su i loši slušaoci. Za ovu osobu je najbolje korišćenje činjenica i logije, a lične garancije i svjedočenja nisu djelotvorni.

Izražajni/Društveni – ovaj tip ličnosti je i dominantan i osjećajan i fleksibilan, oni veći značaj daju odnosima nego zadacima. Pažnju ne drže dugo, pa je korisno redovno sumirati već rečeno.

Ljubazni/Podržavatelji – ovaj tip ličnosti nije dominantan, ali jeste osjećajan, oni su orijentisani na tim, a ne na cilj, i dobro odgovaraju na lične garancije.

Analitičar/Detljista – ovaj tip ličnosti nije ni dominantan, ni osjećajan, ali je racionalan i kooperativan, i kao takav otvoreniji je za logiku, činjenice i pisane detalje.

Korist za miritelja: prilično je korisno poznavati barem donekle tipove ličnosti. Na primjer, gonič dobro reaguje na činjenice i logiku, pa miritelj mora biti autoritativan sa ovim tipom ličnosti. Drugi u grupi možda bolje reaguju na razvoj ličnih kontakata i garancije. Za miritelja je važno da razumije šta ljude pokreće i da ono što dobro funkcioniše sa jednim članom grupe ne mora biti primjenljivo kod ostalih u smislu podsticaja da se usmjere ka rješenju ili ka diskusiji o mogućem rješenju.

Rješavanje problema sa ljudima

Četiri stila učenja

Sredinom 70-tih godina prošlog vijeka, Peter Honey i Alan Mumford prilagodili su model iskustvenog učenja, koji je osmislio David Kolb, za potrebe grupe srednjeg i višeg menadžmenta. Oni su objavili svoju verziju modela u Priručniku za stilove učenja, 1982. godine i knjizi «Kako koristiti svoj stil učenja», 1983. godine.

U ovom modelu Honey i Mumford navode da postoje četiri tipa ljudi sa aspekta učenja, zavisno od njihovih prirodnih preferenci u četvorostepenom modelu učenja. Honey i Mumford su ih nazvali: aktivisti, mislioci, teoretičari i pragmatičari i definisali ih na sledeći način:

Aktivisti: uživaju u sticanju novih iskustava i prvo djeluju, pa kasnije razmišljaju o posljedicama.

Mislioci: vole da posmatraju i obazrivi su dok ne prikupe sve činjenice.

Teoretičari: vole da dobro promisle o problemima, na logički način; vole osnovne pretpostavke, principe, teorije, modele i sisteme razmišljanja.

Pragmatičari: vole da teoriju prenesu u praksu i nestrpljivi su kad dođe do duge diskusije.

Korist za miritelja: Ljudi na različite načine apsorbuju i prihvataju nove argumente i perspektive – neki pregovarači su otvoreniji za nove ideje, nekim moraju da razmisle o predlozima i ne možete ih požurivati, neki moraju da promisle o predlogu i provjere da li je logičan, a neki žele da provjere da li to funkcioniše u praksi prije nego što ga prihvate. Sa stanovišta miritelja, u rješavanju problema sa pregovaračima, on mora biti svjestan da postoje različiti pristupi u sticanju znanja kod ljudi koji su prisutni u grupi, odnosno, da postoji neravnoteža koja može zahtijevati da se miritelj u razgovoru sa njima više fokusira na činjenice i logiku u predstavljanju određene perspektive nego što je to slučaj sa drugim članovima grupe, i obrnuto. Ako postoji prednost pragmatičara u grupi, miritelj može koristiti anegdote koje pokazuju gdje su takva rješenja ranije upalila.

Dio B: Stilovi mirenja

Nakon analize različitih tehnika/ uloga koje se mogu koristiti u procesu mirenja, u dijelu A ovog Poglavlja, sada ćemo analizirati neke stilove mirenja koji su prepoznati u ovoj profesiji i kako su oni povezani sa tim tehnikama/ ulogama.

Važno je istaći da miritelji koriste niz različitih uloga i stilova tokom procesa mirenja i kada govorimo o ličnom stilu određenog miritelja, tu mislimo na onaj spektar uloga i stilova koje miritelj dobro poznaje i koje može uvjerljivo primijeniti u procesu mirenja.

Tradicionalna klasifikacija stilova djelovanja treće strane u sporu prepoznaje tri glavne kategorije:

Uslužan: treća strana (miritelj/ medijator) upravlja procesom kako bi pomogao stranama da postignu uzajamno prihvatljivo rješenje, bez davanja preporuka, savjeta ili predviđanja posljedica prelaska na neki alternativni vid rješavanja spora. Nisu potrebna stručna znanja u oblasti spora.

Ocjenjivač: treća strana (miritelj/ mediajtor) pomaže stranama u sporu da postignu rješenje tako što ukazuje na slabosti njihovih stavova i predviđa kako bi mogao odlučiti drugi organ za rješavanje sporova (građanski sud ili sud rada). Za to su potrebna specifična znanja iz oblasti radnog prava i sudske prakse u ovoj oblasti.

Sklon promjeni: ako treća strana (miritelj/ medijator) jača strane u sporu i pokušava da im pomogne da prepoznaju potrebe, interese i vrijednosti druge strane u nekom trenutku. Sami naziv potiče iz činjenice da se odnosi među stranama i njihov doživljaj druge strane mogu mijenjati tokom procesa.

U svojoj studiji operativnih stilova mirenja, Dix prepoznaje tri okvirno definisane uloge miritelja:²⁷

Refleksivna uloga “koja podrazumijeva odgovor na potrebe strana u sporu i uspostavljanje pozitivnog radnog odnosa”.

Informativna uloga “koja podrazumijeva pojašnjavanje detalja samog predmeta i prenošenje činjeničnog stanja stranama u sporu”.

Uloga suštinskog miješanja koja ima za cilj da “smanji jaz u stavovima pojedinih strana i da isprovocira rješenje spora”.

Korisno je pogledati kako se uloge iz Dijela A uklapaju u svaku od ovih široko definisanih uloga. Neke uloge se mogu pripisati većem broju široko definisanih uloga, jer akcenat ili težina koju miritelj daje ovim ulogama/ tehnikama zavisi od njihovog ličnog stila (vidi Tabelu 3 u daljem tekstu).

²⁷ Nedavno je za potrebe ACAS (Britanska savjetodavna služba, služba mirenja i arbitraže) Gill Dix sprovela istraživanje sa grupom miritelja, koji rade na pojedinačnim radnim sporovima. Iako se radi o vrlo specifičnom istraživanju koje se odnosi na konkretnu grupu miritelja, modeli se mogu prilagoditi i primijeniti na čitavu oblast mirenja radi analize uloga i stilova miritelja. Ovo istraživanje je isključivo je zasnovano na intervjuima sa miriteljima i njihovom viđenju svoje uloge, sa zaključcima koje je autorka izvela vezano za korišćene modele.

Dix, Gill – “Operating with style: The work of the ACAS conciliator in individual employment rights cases”, ovaj rad je zasnovan na preuzetom poglavlju iz knjige Towers, B. i Brow, W. (eds.) (2000) *Employment Relations in Britain: 25 years of the Advisory, Conciliation and Arbitration Service* (Oxford, Blackwell).

Tabela 3: Smještanje pod-uloga u kontekst

Uloga	Refleksivna uloga	Informativna uloga	Uloga suštinskog miješanja
Pod-ulože	Lice koje upravlja diskusijom; Sigurnosni ventil; Zaštitnik/ par sigurnih ruku; Saosjećajan; Zaštitnik ugleda; Trener.	Lice koje upravlja diskusijom; Veza za komunikaciju; Nagovarač; Pružalac informacija; Test realnosti; Podsticaj za promjene; Stručnjak za riječi; Evaluator/ ocjenjivač.	Lice koje upravlja diskusijom; Nagovarač; Propitivač/Ispitivač; Test realnosti; Podsticaj za promjene; Stručnjak za riječi; Evaluator/ ocjenjivač; Zastupnik određenih rješenja.

Kaže se da ova tri okvirno definisana stila predstavljaju pravu liniju između dva ekstrema.²⁸

Reaktivni-proaktivni stil – ovaj stil predstavlja “pravu koji opisuje mjeru u kojoj su miritelji aktivni i uporni u iniciranju i reakciji na kontakt sa stranama u sporu”.

Nosilac poruke-vršenje uticaja – ovaj stil “se više odnosi na cilj mirenja... neki miritelji vide svoju ulogu prvenstveno kao ulogu poštaru – koji prenosi poruke”.

Pasivni-nasilni stil – koji se odnosi na nivo dominacije koji miritelj primjenjuje u pokušaju da utiče na strane u sporu.

Neki miritelji su više reaktivni u radu, a neki su proaktivni. Neki jednostavno prenose informacije, a drugi pokušavaju da tu informaciju (i druge informacije) iskoriste da utiču na strane u sporu, kako bi ih pokrenuli u pravcu rješenja. Neki miritelji upravljaju procesom tako da omoguće stranama u sporu da nađu alternativna rješenja, a drugi pokušavaju da stranke natjeraju da razmisle o svojim stavovima i potencijalnim posljedicama zadržavanja takvih stavova.

A većina miritelja putuje po toj neprekidnoj liniji i koristi ove stilove čak i u jednom predmetu, jer miritelj mor prilagoditi svoj stil okolnostima spora koji je dinamičan, promjenljiv i rijetko izvjestan.

Svaki predmet ima svoju dinamiku i ponekad se fokusira na ljude, ponekad na problem, ponekad na proces, a ponekad na sva tri elementa istovremeno. Bez obzira koji pristup daje rezultate, miritelj mora biti dobro upoznat i prilagodljiv u svim ovim ulogama i stilovima, kako bi ih na uvjerljiv način primijenio.

Različite vrste sporova, različiti stilovi?

Razmatrajući da li će miritelj koristiti određene stilove ili ne u radu sa dvije vrste radnih sporova koje su definisane u Poglavlju 2, (interesni sporovi i sporovi po osnovu prava), velika je vjerovatnoća da će stilovi evaluator/ informativna uloga i nosilac poruke-nagovarač biti najprikladniji za sporove po osnovu prava, ali to ne znači da se ne može javiti potreba za primjenom drugih uloga i stilova zavisno od slučaja. Isto tako, uslužna/refleksivna uloga i uloga sklonosti promjenama/suštinsko angažovanje i sa njima povezani stilovi mogu biti najprikladniji za interesne sporove, ne postoji način da se određeni stilovi i uloge pripišu pojedinim vrstama spora, jer se svi slučajevi na neki način razlikuju. Ponekad su problemi veoma slični, ali ljudi nisu, i obrnuto, ali na kraju je miritelj taj koji mora prilagoditi svoj stil datoj situaciji.

²⁸ Vidi fusnotu 17 – Istraživanje zatim prikazuje koji su stilovi mirenja koji se mogu prepoznati kroz razmišljanja ove konkretne grupe miritelja.

Tabela 4: Moguća rješenja za probleme u mirenju

Problem	Moguća rješenja(a)	Na šta se fokusirati	Uloga koji igra miritelj
Strane u sporu se ne pomjeraju od svojih stavova	Testirati realnost stavova na odvojenim sastancima; Održati privatne sastanke, ako ste sigurni u rezultat	Ljudi - stavovi Problem – pitanja u pozadini	Upravlja diskusijom Test realnosti Propitivač/ Ispitivač Stimulator
Nepovjerenje u pozadini zbog ranijih ili neriješenih problema	Preusmjeriti fokus na tekući problem; Tražiti saglasnost da se to pitanje rješava kasnije	Problem	Upravlja diskusijom Nagovarač
Odbijanje diskusije na bilo koju drugu temu dok se jedno pitanje ne riješi	Podstaci stranke da rade na problemu; Prepoznati zašto je to pitanje tako važno	Ljudi - stavovi Problem	Nagovarač Propitivač/ Ispitivač
Čini se da glavni pregovarači nemaju mandat da odstupe od stava	Prekinuti sastanak i reći strankama da dođu sa mandatom; Provjeriti da li strana u sporu može uzeti potencijalno rješenje u razmatranje i na usvajanje	Ljudi - mandat	Upravlja diskusijom
Problemi unutar grupe	Privatni sastanak sa jednim pregovaračem; Direktni rad sa grupom	Ljudi – rad sa teškim ljudima	Evaluator Zagovara rješenja
Proces je odmakao koliko je moguće	Zapisati ono što je dogovoreno do tog trenutka i tražiti saglasnost da se za preostala pitanja strane upute na arbitražu ili da traže ekspertstko mišljenje ili reviziju	Problem – raščlanjivanje	Persuader Savjetnik Stručnjak za riječi
Jedna strana prerano želi da iskaže svoj konačni stav	Objasniti proces i posljedice od podizanja očekivanja druge strane	Proces – procedure - tajming	Savjetnik Trener

Problem	Moguće rješenje(a)	Na šta se fokusirati	Uloga koji igra miritelj
Jedna strana ili obje prezentira maglovitu ideju da bi mogla promijeniti stav vezano za jednu oblast/ jedno pitanje	Jasno notirati o čemu govore – ako je moguće, na papiru; Porazgovarati sa stranom u sporu o svim mogućnostima, jasno, korak po korak	Problem – detalji	Propitivač/ ispitivač Stručnjak za riječi Test realnosti Stimulator
Preveliki broj problema	Dobiti saglasnost obje strane da se problem raščlani; Ako je praktično/ moguće, podijeliti strane u manje grupe; Ako ne, raščlaniti problem	Problem – pojedinačni zalogaji koji se mogu obraditi	Rješava probleme Upravlja diskusijom Propitivač
Jedna strana je jako neiskusna	Pomoći stranama da shvate proces	Ljudi	Trener
Jedna strana ne želi da bude tu	Potreba da se strane uvjere u korist od ovog procesa: Možda se osvrnuti na ranije uspješne slučajeve	Proces	Nagovarač Stimulator Upravlja diskusijom
Visok stepen nepovjerenja	Potreba za propitivanjem, kako bi se otkrili razlozi; Fokusirati se na probleme	Ljudi	Upravlja diskusijom Propitivač/ ispitivač
Jednu stranu nisu ubijedili argumenti druge strane koji su zasnovani na činjenicama	Tražiti saglasnost da se odredi nezavisni ekspert koji će provjeriti činjenice	Proces	Rješava probleme Savjetnik Zaštitnik ugleda
Neko se ne ponaša konstruktivno	Pozabaviti se pitanje sa dominantnim pristupom, ali obazrivo	Ljudi	Nagovarač Savjetnik



Poglavlje 9 – Kako doprinijeti sprečavanju sporova

Pružanje usluga mirenja je često povezano sa uslugama «vatrogasne službe» - generalno, mirenje se aktivira kada nešto pođe naopako ili se javio spor ili postoji vjerovatnoća da će do njega doći. Socijalni partneri i države sve više razvijaju odgovor na probleme u radnim odnosima sa pozitivnog stanovišta i pokušavaju proaktivno, pozitivno da djeluju u pokušaju da riješe uzroke sukoba i faktore koji dovode do sporova.

Miritelji i službe za mirenje su, zbog njihovog privilegovanog pristupa informacijama o tome kako se odvijaju pregovarački procesi u organizacijama, u posebno dobroj poziciji da doprinesu izradi pozitivnih strategija koje pomažu u sprečavanju sukoba na radnom mjestu.

Državne službe za mirenje sve više razvijaju robusne mehanizme i usluge koji direktno utiču na odnose na radnom mjestu. Aktivnosti u tom pogledu generalno spadaju u dvije grupe – savjetodavne usluge i obrazovne/informativne usluge.

Savjetodavne usluge

Često se dešava da uporni sukobi u organizaciji ukazuju da postoje problemi u pozadini vezano za odnos među stranama. Postoje trenuci kada su miritelji u poziciji da otkriju prirodu ovih problema u odnosima i mogu pokušati da iniciraju aktivnost ili projekat radi rješavanja tog problema na dugoročnijoj osnovi nego što bi to omogućio proces mirenja.

Miritelj obično nije u poziciji da proširi debatu u slučaju samog spora, kako bi uključio razmišljanja obje strane o prirodi njihovog odnosa i o tome kako se ti odnosi realizuju, i kako osnovna hemija tog odnosa može, sama od sebe, dovesti do sukoba i nemogućnosti da se spor riješi na efikasan način. U situaciji kada spor već postoji, za miritelja je prioritet da se pozabavi predmetom spora i da pomogne stranama da postignu sporazum kojim će se ponovo uspostaviti ravnoteža na radnom mjestu.

Međutim, miritelj mora shvatiti da se popriličan značaj pridaje pružanju usluga i postizanju trajnih rješenja, kada se ekspert za tu oblast sastaje sa stranama u sporu da porazgovaraju o onome što se dogodilo i da analiziraju u kojoj mjeri ponašanje i aktivnosti samih strana u sporu doprinose stvaranju spornih situacija.

To je razlog što u mnogim jurisdikcijama ideja pružanja savjetodavnih usluga i usluga podrške u razvoju međusobnih odnosa postaje sve značajniji element u pokušaju države da pomogne stranama u sporu da spriječe spor prije nego što on naruši odnose između stranaka i privredu u cjelini. Savjetodavne službe su često povezane sa državnom službom za mirenje (npr. sastavni su dio iste organizacije), čime se stranama u sporu nudi stručnjak i koji može analizirati njihov odnos i predložiti aktivnosti i strategije za unapređenje tog odnosa, koje vode ka djelotvornijem i konstruktivnijem odnosu među strankama uopšte, i kao rezultat toga boljem funkcionisanju organizacije.

Zajedničke službe u toj oblasti omogućavaju da ekspert radi sa strankama kako bi omogućio zajednički proces razmišljanja nakon spora. Cilj ove aktivnosti je da podstakne i podrži proces zajedničke diskusije mimo samog spora, radi analize faktora, a koji su možda doveli do sporova u prošlosti i, po definiciji, ako se ne riješe, mogu imati negativan uticaj i ubuduće. Dakle, cilj je da se uspostave strukture i aranžmani koji će pojačati djelotvornost odnosa između stranaka.

Prvi korak bi bio da se obezbijedi saglasnost stranaka da se angažuje nezavisni «revizor» njihovog odnosa, koji će pripremiti povjerljivi izvještaj za obje strane i u njemu prikazati svoje nalaze i preporuke. U mnogim jurisdikcijama država obezbjeđuje službenike i resurse za sprovođenje te «revizije».

Takva revizija, ako će da bude korisna i validna, može biti pomalo problematična za stranke, u smislu sadržaja finalnog izvještaja. Iz tog razloga može biti dobro, u interesu očuvanja povjerenja stranaka u miritelja, kao i očuvanja percepcije o nepristrasnosti miritelja, da tu aktivnost sprovedu savjetodavni eksperti u državnoj službi, a ne direktno miritelji. Uobičajena strategija u tom pogledu je da se u okviru državne službe ili organizacije koja se bavi industrijskim/ radnim odnosima osnuje Savjetodavna jedinica koja zapošljava eksperte za industrijske odnose i ponašanje organizacije, čiji je posao da sprovodi revizije i pruža ovaj vid podrške. U takvim okolnostima uloga miritelja je obično samo da inicira proces analize tako što će predložiti/ zagovarati kod strana u sporu da angažuju savjetodavnog eksperta koji će im pomoći da analiziraju i možda unaprijede međusobni odnos na svakodnevnoj osnovi.

Uobičajena metodologija koju koriste savjetodavni eksperti je da sprovedu «reviziju» na radnom mjestu (vidi primjer procesa revizije u dolje prikazanom okviru).

Primjer procesa revizije

Prvi korak je da se obezbijedi saglasnost svih strana za reviziju.

Ekspert/službenik koji sprovodi reviziju će, ako je moguće, analizirati raspoložive podatke o ranijim sporovima u organizaciji.

Nakon toga kontaktira aktivne učesnike u pregovaračkom procesu (npr. Direktora za ljudske resurse i sindikalnog povjerenika) kako bi sagledao gdje po njihovom mišljenju postoje problemi.

Ako je organizacija dovoljno mala, ekspert/službenik može preći na povjerljive intervjuje «jedan na jedan» sa svim članovima uprave i zaposlenima kako bi čuo njihovo viđenje odnosa, prakse i procedura unutar organizacije.

Kod većih organizacija, ekspert/službenik može anketirati sve članove uprave i zaposlene kako bi čuo njihove opšte stavove, a onda može izabrati slučajnim uzorkom neke pripadnike radne snage ali tako da uzorak bude uravnotežen sa aspekta starosti, roda, ciklusa rada u smjenama i svih drugih karakteristika procesa rada i organizacije radne snage.

Savjetodavni ekspert/ službenik će nakon toga pripremiti izvještaj (koji se uglavnom sastoji od nalaza i preporuka) koji sadrži stavove svih strana (bez pripisivanja konkretnim izvorima) koje su iskazale svoje viđenje odnosa, uključujući i ulogu sindikata i menadžmenta organizacije u njemu.

Taj izvještaj sadrži i identifikaciju ključnih oblasti (npr. komunikacija, zajedničko rješavanje problema) koje zahtijevaju preduzimanje nekih radnji (preporuke). Te radnje obično proizilaze iz uspostavljanja zajedničkih radnih grupa, čija je uloga da pripreme akcione planove i inicijative usmjerene na oblasti koje su naznačene u izvještaju kao one kojima treba posvetiti pažnju. U većini slučajeva, makar na početku, savjetodavni ekspert/službenik prisustvuje sastancima zajedničke radne grupe kako bi osigurao da strane imaju potrebnu podršku u izgradnji djelotvornog odnosa.

Glavni fokus savjetodavnih aktivnosti ove prirode je da pomognu stranama da nauče nešto iz svog iskustva, uključujući i rješavanje sporova i problema uopšte, kao i da razviju kulturu i praksu rješavanja problema i konstruktivnog dijaloga, uz uvažavanje druge strane. Uloga neutralne treće strane je da podstakne i podrži strane u njihovim samostalnim aktivnostima na unapređenju njihovog odnosa u obostranom interesu.

Politike i procedure

Sve više se državne službe za mirenje, kao službe od povjerenja i iskusna neutralna strana, koriste da pomognu i izradi standardnih politika za čitav niz oblasti koje imaju uticaja na radne odnose u preduzeću. Uobičajeno je da stranke zajednički zauzmu stav da dogovorene politike o pitanjima koja bi ih mogla podijeliti, kao što su postupanje po žalbi, neslaganja i sporovi, mogu imati velikog uticaja na ostvarivanje harmoničnog odnosa. U takvim okolnostima moguće je iskoristiti iskustvo i znanje miritelja kako bi se sa strankama definisali ključni elementi djelotvornih politika i procedura. Kao rezultat toga, miritelji mogu raditi sa drugim ekspertima i pružiti podršku u izradi politika koje obje strane mogu koristiti u razvoju međusobnih odnosa u ovim često složenim oblastima, punim izazova.

U mnogim jurisdikcijama miritelji sami nude svoje usluge radnim grupama sa obje strane u izradi politika za čitav niz oblasti, kao što su ove prethodno pomenute. Pored toga, miritelji mogu ponuditi svoje usluge i u smislu podrške stranama da zaključe sporazum koji će definisati osnove njihovog odnosa, uključujući i aranžmane koje će uspostaviti za vođenje pregovora, rješavanje sporova, itd. Imajući na umu znanja i stručnost miritelja u oblasti odnosa između strana u različitim okruženjima, logično je da u interesu dobrih radnih odnosa miritelj može biti doživljen vrlo koristan za stranke koje žele da unaprijede svoj odnos.

Važno je razumjeti da se u većini slučajeva u kojima miritelj pristaje da pomogne stranama na ovaj način, ta pomoć istovremeno pruža objema stranama, kako bi se sačuvala percepcija o nepristrasnosti miritelja.



Edukativne i informativne usluge

Državne službe za mirenje širom svijeta sve više razvijaju svoje kapacitete za prenošenje znanja i vještina koji su neophodni za djelotvorne industrijske i radne odnose. Mnoge službe su osnovale posebne Jedinice za edukaciju i obuku, koje nude svoje stručno osoblje, uključujući i miritelje, za realizaciju obuke osmišljene za konkretna preduzeća, koja se fokusira na specifične aspekte radnih odnosa u preduzeću. Česta karakteristika loših odnosa u preduzeću, na primjer, je nedjelotvorna komunikacija između stranaka.

Obuka i podrška u ovoj oblasti mogu imati snažan uticaj na funkcionisanje industrijskih i radnih odnosa, pa samim tim može biti shvaćena kao djelotvoran metod koji doprinosi sprečavanju radnih sporova i promociji dobrih radnih i industrijskih odnosa.

Slično tome, s obzirom na njihovu prirodu i ugled kao službi od povjerenja, kao i na njihovu stručnost u oblasti radnih odnosa, državne službe za mirenje su posebno pogodne da traže sprovođenje određenih istraživanja, doprinesu obrazovnim programima i seminarima, kao i da prenose informacije širokom spektru slušalaca o dobrim industrijskim odnosima i poslovnim praksama.

Na kraju ovog poglavlja data je lista nekih internet stranica državnih službi mirenja, pa čitaoci mogu posjetiti njihove sajtove i upoznati se sa prirodom pristupa koji se koriste širom svijeta za unapređenje industrijskih i radnih odnosa uopšte, kao i sa evolutivnom prirodom državnih službi mirenja.

Telefonske linije za pomoć

Mnoge državne službe mirenja nude i telefonske linije za pomoć, koje su na raspolaganju i poslodavcima i radnicima. Ove linije su osmišljene tako da pružaju informacije onima koji pozovu ne samo o službama, procesima i tehnikama za rješavanje sporova, već i o različitim aspektima zakonodavstva u oblasti radnih odnosa (uključujući osnovna zakonska prava, na primjer, zarade, pravo na godišnji odmor, itd.), kako bi podstakle poštovanje propisa i spriječile pojavu sporova koji se odnose na primjenu propisa. Ove informacije mogu biti posebno korisne malim i srednjim preduzećima u kojim ne postoji posebna služba za ljudske resurse i radnicima koji nisu članovi reprezentativne radničke organizacije, kao službenicima za ljudske resurse i sindikalnim povjerenicima.

Miritelji mogu doprinijeti radu ove službe tako što će im dostaviti informacije o vrstama problema koji dovode do sporova i na taj način osigurati da su pružaoci usluge pomoći putem telefonske linije upoznati sa postojećim problemima u ovoj oblasti.



Odabrane web stranice nacionalnih službi za mirenje i sličnih organa

Acas (UK) - www.acas.org.uk

FMCS (USA) - www.fmcs.gov

CIRB (Canada) - www.cirb-ccri.gc.ca/eic/site/047.nsf/eng/home

CCMA (South Africa) - www.ccma.org.za

Workplace Relations Commission (Ireland) - www.workplacerelations.ie

Labour Relations Agency (Northern Ireland) - www.lra.org.uk

Fair Work Commission (Australia) - www.fwc.gov.au

NICA (Bulgaria) – www.nipa.bg

Agency for Peaceful Settlement of Labour Disputes (Serbia) – www.ramrrs.gov.rs

Agency for Peaceful Settlement of Labour Disputes (Montenegro) – www.amrrs.gov.me

Agency for Peaceful Settlement of Labour Disputes (Republika Srpska-Bosnia and Herzegovina)
- www.radnisor.net



Prilog 1

Studije slučaja

Studija slučaja 1 (više sindikata, međunarodna dimenzija, uticaj javnosti na službe – ekonomski i socijalni, višestruki/ kompleksni problemi, potencijalno ugrožavanje ugleda kompanije i sindikata, vremenski pritisci, ugled ACAS službe i pozitivno iskustvo strana u sporu)

Ko je bio uključen

Ova studija slučaja analizira ulogu ACAS-a u procesu mirenja u kolektivnom sporu između Nacionalnog sindikata radnika željeznice, pomorstva i saobraćaja (RMT) i Londonske podzemne željeznice (LUL), koji se javio prije Olimpijskih i Paraolimpijskih igara u Londonu 2012. godine (u daljem tekstu se pominju kao Igre).

Predmet spora

LUL zapošljava oko 19.000 radnika, opslužuje 270 stanica i u periodu 2011/2012 ostvareno je 1,171 milijardi putovanja Londonskom podzemnom. RMT ima oko 77.000 članova u čitavoj zemlji i predstavlja jedan od četiri priznata sindikata (RMT, ASLEF (Udruženje željezničkih/ mašinskih inženjera i vatrogasaca), Unite i TSSA (Udruženje radnika u sektoru saobraćaja) sa kojim je LUL otpočeo pregovore o uvođenju privremene promjene postojećih obrazaca rada kao dio priprema za period Igara. Dnevni raspored za Igre produžio je normalni radni dan, i u stvari, uveo treći dnevni špic kasno uveče, aktivnost putnika, kao i dodatni saobraćaj vikendom. Za većinu operativnih službenika LUL-a to bi značilo promjenu načina rada, kako bi osigurali da LUL može da odgovori na predviđenu pojačanu tražnju. Ta bi realizovao ovaj plan, LUL je morao postići dogovor sa svim ovim sindikatima.

Kako se uključio miritelj

Kompanija je počela razgovore sa sindikatima sedam mjeseci prije ceremonije otvaranja Igara, ali su direktni razgovori strana oko sporazuma počeli da zastajkuju i tražena je pomoć Acas-a.

Acas je početkom marta 2012. godine otpočeo pregovore sa sva četiri sindikata. Postignut je sporazum sa ASLEF vezano za rad vozača u produženim smjenama. Novi raspored smjena je prekršio dogovorenu praksu definisanu takozvanim Okvirnim ugovorom i učinio je pregovore težim sa ostala tri sindikata, TSSA, Unite i RMT. TSSA je zastupao interese zaposlenih na stanicama i menadžera; Unite je predstavljao inženjere, a RMT vozače, zaposlene na stanicama, menadžere i inženjere.

Razgovori su vođeni oko niza pitanja oko kojih postoje razlike između tri sindikata i menadžmenta LUL.

Potencijalni uticaj sporova

I predstavnik LUL, i predstavnik RMT su izjavili da bi najkritičniji ishod nepostizanja dogovora bio industrijska akcija, uključujući moguće štrajkove, tokom Igara. Oba predstavnika su, takođe, prepoznala mogući negativan uticaj na ugled obje organizacije kao rezultat spora.

Industrijska akcija u tako važnom dijelu londonskog javnog transportnog sistema izaziva šire ekonomske i socijalne troškove koji prevazilaze uticaj na strane u sporu, kao što su uticaj na radnike i kompanije u centralnom Londonu, kao i negativan uticaj na imidž zemlje.

Kratak prikaz procesa

Od Acas je traženo da pomogne u rješavanju spora vezano za plan rada tokom Igara i prvi sastanak je održan 1. marta 2012., pri čemu je dan otvaranja Igara bio samo pet mjeseci od tada. Održan je niz sastanaka u sledeća tri mjeseca, sa sva četiri sindikata, ali je vremenom smanjen na tri. Menadžment LUL i RMT, naročito, su imali velikih poteškoća da dogovore privremenu promjenu načina rada koja je bila uslovljena logističkim potrebama Igara; veliki broj radnika bi morao da radi duže i pomjeri početak i kraj radnog dana. Zatim, ovaj sporazum je trebalo da počne da se realizuje najmanje četiri sedmice prije Igara, kako bi se pripremili olimpijski spiskovi, tako da je vrijeme isticalo.

Obje strane su naglasile značaj postojanja nekritične, ali proaktivne treće strane, čiji je cilj bio da pomogne stranama da se dogovore.

U ovom sporu je miritelj odvojio tim menadžmenta (koji je imao desetak ljudi) i timove svakog od četiri sindikata (koji su imali od četiri do deset ljudi) u posebne prostorije i posjetio svaku grupu da čuje njeno gledište i prioritete u sporu. Nakon uvodne sesije, format se promijenio.

“Koristio sam veliki broj odvojenih sastanaka po timovima –«sastanke u hodniku», kako se češće nazivaju – da bih promijenio dinamiku i dogovorio da se jedan, dva ili tri ključna igrača iz svakog tima sastanu pod mojim

predsjedavanjem i da povedu otvorenu diskusiju kako da se prekine zastoje na koji smo naišli. Ostvarili smo veliki napredak na tim manjim sastancima i oni bi se često pretvarali u sesije nabacivanja ideja (brainstorming).” John Woods, Zamjenik glavnog miritelja u Acas

Nakon velikog broja sastanaka, pri čemu su strane u sporu prošle više puta kroz nekoliko tema, konačno je postignut dogovor.

Ishod procesa mirenja

Glavni ishod dvomjesečnog procesa kolektivnog mirenja pod vođstvom Acas bio je – sa ceremonijom otvaranja Igara na samo sedam sedmica – zastoje između LUL i RMT je konačno prekinut i mogle su početi pripreme novih spiskova za Igre. To je omogućilo da se postigne konačni dogovor i sa cjelokupnim operativnim osobljem. Sva četiri sindikata, ASLEF, RMT, TSSA i Unite, su sada prihvatili, u ime svojih članova, dogovor sa LUL.

Studija slučaja 2 (problemi unutar grupe, finansijski izazovi za kompaniju, lokaut, medijske kampanje, nepovjerenje, društveni mediji, zaposleni na određeno vrijeme)

Ko je uključen u spor i predmet spora

Nakon velikog restrukturiranja, koje je dovelo do spajanja tehničkih, administrativnih i zaposlenih koji rade emitovanje programa u jedinstvenu pregovaračku jedinicu, nacionalni emiter i sindikat koji zastupa zaposlene u njemu su ušli u pregovore oko kolektivnog ugovora koji bi se odnosio na novo-osnovanu jedinicu. Imajući na umu strukturu nove pregovaračke jedinice, postojao je veliki broj različitih interesa koje je trebalo pomiriti na strani sindikata za pregovaračkim stolom. Poslodavac je, sa druge strane, imao finansijskih problema i veliki broj zahtjeva vezano za koncesije i operativnu fleksibilnost. Direktni pregovori između strana su se odužili i konačno su doveli do lokauta članova pregovaračke jedinice od strane poslodavca.

Kako se uključio miritelj

Situacija je postala veoma nategnuta kada su predstavnici obje strane posegnuli za medijskim kampanjama kako bi tražili podršku javnosti za svoj stav. Kada je radni spor zaprijetio da omete emitovanje važnog sportskog događaja, Ministar rada je pozvao visoke predstavnike obje strane na sastanaka. Poslodavca je predstavljao Predsjednik korporacije, a sindikat njegov Predsjednik na nacionalnom nivou. Nakon isticanja interesa javnosti da se spor riješi, Ministar je rekao da strane imaju nedelju dana na raspolaganju da postignu sporazum, a ako to ne uspiju, Vlada će preduzeti korake da prekine spor. Vlada je ponudila pomoć dva medijatora za vrijeme trajanja datog roka.

Kratak prikaz samog procesa

At the bargaining table, the employer was represented by its senior vice-president of human resources and members of the management team. The union bargaining committee, composed of elected representatives of the various occupational groups, was led by an experienced staff negotiator.

Za pregovaračkim stolom poslodavca je predstavljao potpredsjednik za ljudske resurse, zajedno sa članovima uprave. Sindikalni pregovarački tim, sačinjen od izabranih predstavnika različitih grupa zanimanja, predvodio je iskusni pregovarač.

Pregovaranje je karakterisalo potpuno nepovjerenje između dva pregovaračka tima. Obje strane su u velikoj mjeri koristile društvene medije, da bi informisale svoje članstvo o razvoju situacije, kao i da bi pokušale da utiču na donosiocima odluka u vladi. Kada je postalo jasno da nikakav napredak neće biti ostvaren dok predstavnici obje strane sjede u istoj prostoriji, medijatori su ih podijelili i sastali se sa svakom grupom odvojeno da analiziraju probleme za koje je svaka strana smatrala da su od ključnog značaja za sveukupni dogovor. Nakon što su puno vremena proveli u radu sa grupama odvojeno, postalo je očigledno da postoji jedan ključni problem koji mora biti riješen da bi se ostvario napredak po drugim pitanjima. Poslodavac se brinuo zbog dolaska novih tehnologija za radio-difuziju i tražio je neograničeno pravo da zapošljava radnike na određeno vrijeme, kako bi u punoj mjeri iskoristio te tehnologije. Sindikat je bio posebno zabrinut zbog podrivanja svoje pregovaračke jedinice i pregovaračkih prava ukoliko poslodavac bude imao mogućnost da zapošljava radnike na određeno.

Medijatori su tražili od strana da se fokusiraju na rješavanje tog problema i dozvolili stranama da provedu nekoliko dana zajedno i odvojeno analizirajući opcije koje bi odgovorile na potrebe obje strane. Kada su strane iscrpile svoje mogućnosti bez pronalaženja prihvatljivog rješenja, a rok koji je vlada dala se rapidno približavao, medijatori su dali predlog koji, po njihovom mišljenju, zadovoljava potrebe koje su obje strane iskazale: poslodavac bi dobio dozvolu da zapošljava radnike na određeno, ali njihov broj ne smije nikako prevazići dogovoreni procenat radnika u pregovaračkoj jedinici. To bi zadovoljilo potrebu poslodavca za fleksibilnom radnom snagom, ali bi osiguralo da ukoliko poslodavac otpusti radnike sa punim radnim vremenom, onda bi morao da smanji i broj radnika na određeno koje mu je dozvoljeno da angažuje.

Ishod procesa mirenja

Kada su stranke shvatile koncept, sporazum o maksimalnom procentu radnika na određeno koji bi poslodavac mogao da zaposli je brzo postignut. Druga pitanja su onda došla na red i stranke su potpisale kolektivni ugovor malo prije isteka roka koji je vlada odredila.

Studija slučaja 3 (izbor miritelja od strane strana u sporu, jednostrano smanjenje plata, neuspješni dijalog/komunikacija, pokušaj da se miritelj stavi u ulogu arbitra, nedovoljno razumijevanje procesa mirenja među stranama u sporu)

Kolektivni radni spor se javio u uspješnoj privatnoj kompaniji koja prodaje svoje proizvode prvenstveno na inostranom tržištu. Oko 120 radnika, uglavnom žena, je zaposleno u kompaniji. U kompaniji postoji jedan sindikat. U vrijeme kada je proces mirenja otpočeo u kompaniji nije postojao kolektivni ugovor, ali se poslodavac pridržavao posljednjeg usvojenog ugovora, koji je istekao nekoliko mjeseci ranije. Vlasnik ima još jednu kompaniju sa sličnim aktivnostima, koja se nalazi u drugom gradu i u kojoj ne postoji sindikat, a nije potpisan ni kolektivni ugovor.

Ko je uključen u spor

Strane u sporu bili su poslodavac i štrajkački odbor. Štrajkački odbor je imao podršku sindikata u kompaniji. U pregovorima na početku spora poslodavca je zastupao Direktor za ljudske resurse i Menadžer proizvodnje. Zahtjevi sindikata i zaposlenih da se sastanu sa vlasnikom i direktorom kompanije nisu prihvaćeni sve do početka procesa mirenja. Jedan od zahtjeva štrajkačkog odbora bio je ostavka direktora za ljudske resurse. Do početka procesa mirenja, u ime štrajkačkog odbora, u sporu su pregovarali predsjednik i eksperti iz granskog sindikata.

Kako se uključio miritelj

Objе strane su tražile od NICA (Bugarska agencija za mirenje) da organizuje proces mirenja, i obje su dale isti predlog za miritelja. Miritelj je bio poznat u javnosti, bivši ministar rada i socijalne politike. Poslodavci sindikati (na nivou preduzeća i na granskom nivou) su imali ranije kontakte sa njim vezano za neka druga pitanja. Mirenje je bilo rezultat ličnih kvaliteta miritelja i očekivanja da je on sposoban da riješi problem. Podnošenje zahtjeva NICA za organizovanje procesa mirenja predstavljalo je priliku za strane u sporu da iskoriste kvalitete ovog miritelja da riješe spor.

Predmet spora

Kolektivni radni spor je nastao oko sistema plaćanja i utvrđivanja pojedinačnih mjesečnih zarada, koji je doveo do za radnike neprihvatljivih odbitaka i trajnog smanjenja njihove neto zarade.

Tokom procesa mirenja, miritelj je utvrdio da je direktni razlog za pokretanje kolektivnog radnog spora bio sistem koji je poslodavac uveo, a koji podrazumijeva odbitke od zarada koji su dostigli 10-15% zarada. To je sankcija koju je poslodavac uveo zbog gubitka u proizvodnom procesu koji su uzrokovali radnici. Radnici, na drugoj strani, nisu negirali da su odgovorni za uzrokovani proizvodni gubitak, ali odgovornost mora biti lična i sa mo oni koji su krivi za to treba da snose odgovornost. Odgovornost se ne smije generalizovati i pretvarati u kolektivnu, kako je poslodavac kvalifikovao.

Drugi konkretni razlog bile su tenzije u kompaniji zbog neuspješnog direktnog dijaloga između zaposlenih i sindikata koji ih zastupa, sa jedne strane, i poslodavca (vlasnika) sa druge. Sindikat je učinio napor da ponovo uspostavi dijalog sa vlasnikom uz pomoć granskog sindikata, a poslodavac je za taj dijalog ovlastio direktora za ljudske resurse i proizvodne menadžere. Vlasnik, zbog svojih obaveza, nije učestvovao lično u dijalogu sa zaposlenima i predstavnicima sindikata u preduzeću.

Tokom prvog sastanka miritelja sa stranama u sporu predstavnici granskog sindikata pokušali su da odrede ulogu miritelja. Sa jedne strane, ovi predstavnici su željeli da pregovaraju u ime štrajkačkog odbora, a sa druge su pokušali da identifikuju ulogu miritelja kao eksperta, a samim tim i arbitra u sporu. Kvaliteti i karakterne crte miritelja pomogli su da do toga ne dođe.

Kratak prikaz samog procesa

Sami postupak je imao određenih specifičnosti koje su predstavljale veliki izazov sa aspekta primjene pravila u procesu mirenja koja je definisala NICA (nacionalna agencija za mirenje – prim. prev.). Već na samom otvaranju postupka postalo je jasno da su strane u sporu dogovorile da pregovore u prisustvu miritelja otpočnu ne odmah, već skoro mjesec dana nakon dostavljanja zahtjeva za mirenje.

Zajednički sastanak strana u sporu i miritelja je održan. Na ovom sastanku nije postignut dogovor. Razlog je bio što su strane u sporu odbijale da čuju drugu stranu. Njihova očekivanja su bila da miritelj preuzme ulogu arbitra u sporu, a ne da ih podrži da usklade svoje stavove i postignu sporazum. Ni predstavnici poslodavca, ni predstavnici radnika nisu baš imali jasnu sliku kakva je priroda procesa mirenja.



Miritelj je odlučio da koristi tehniku direktnog kontakta među njima u pokušaju da ponovo uspostavi direktni dijalog između strana u sporu – poslodavca (vlasnika) i zaposlenih. On je ostavio strane u sporu same u sali za sastanke – poslodavca (vlasnika) i članove štrajkačkog odbora. I nikog drugog. Ni on kao miritelj nije ostao u sali, ni predstavnici granskog sindikata, ni predstavnici uprave. Nakon nekoliko sati sastanka, poslodavac i štrajkački odbor su miritelju rekli da su spremni da zaključe sporazum. Kasnije je vlasnik – poslodavac rekao miritelju da je tokom direktnog sastanka sa predstavnicima radnika razgovarao o raznim pitanjima, ne samo o predmetu spora. Razgovarali su o problemima i odnosima u preduzeću o kojima poslodavac nije ništa znao do tog trenutka, ili je njegov stav po tim pitanjima bio jednostrano formiran na osnovu komentara menadžmenta.

Ishod procesa mirenja

Kao rezultat procesa mirenja, strane u sporu su potpisale sporazum, kojim su riješile sva sporna pitanja. Nakon procesa mirenja i do potpisivanja sporazuma odbici od zarada za smanjenu proizvodnju smanjeni su sa 10-15% na 2%. Važan rezultat predstavljala je i činjenica da je poslodavac pristao da uđe u pregovore o novom kolektivnom ugovoru. On je potpisan nekoliko mjeseci kasnije, a baza podataka koju vodi NICA o potpisanim kolektivnim ugovorima pokazuje da se ovaj ugovor obnavlja svake godine.

Studija slučaja 4 (diskriminacija, izvoznik, politički angažman)

Proces mirenja u preduzeću u vlasništvu strane kompanije koja izvodi važan infrastrukturni projekat u Bugarskoj, uz finansijsku podršku EU.

Ko je bio uključen

Strane u sporu su podrazumijevale više slojeva, zbog hijerarhijske strukture i značaja aktivnosti koje kompanija realizuje. Predstavnik radnika bio je inicijativni odbor, u kojem su bili predstavnici radnika i sindikalni funkcioneri i eksperti sa regionalnog i nacionalnog nivoa. Poslodavac – menadžer u kompaniji je direktno učestvovao u pregovorima, zajedno sa direktorom za ljudske resurse i konsultantima. Pregovori su organizovani uz prisustvo prevodioca.

Kako se Agencija/ miritelj uključila u spor

The Initiative Committee requested conciliation, and the employer agreed with the procedure. The conciliator was nominated by the Initiative Committee of employees and the employer agreed to the proposal.

Predmet spora

Spor je nastao vezano za neravnopravan tretman u stvaranju uslova za rad i u zaradama za bugarske i strane državljane koji su radili u kompaniji. Spor se odnosio na nekih 1000-1200 ljudi. Razlog kolektivnog radnog spora predstavljala je razlika u zaradama bugarskih i stranih radnika. To je utvrđeno nakon inspeksijske kontrole od strane Izvršne agencije «Inspekcija rada». Inicijativni odbor radnika je insistirao da pregovori o zaradama u skladu sa kvalifikacijama, radnim iskustvom i obavezama na radnom mjestu budu pravični za sve radnike, bez obzira da li su stranci ili bugarski državljani, bez diskriminacije. Prije otpočinjanja procesa mirenja uz pomoć NICA, kolektivni radni spor je bio predmet razgovora na specijalnom sastanku Ministra rada i socijalne politike i eksperata i administrativnih radnika Ministarstva sa jedne strane i dva menadžera iz kompanije (u ime poslodavca). Kao rezultat ovog sastanka potpisan je memorandum o razumijevanju u kojem se poslodavac obavezao da plaća radnike u skladu sa njihovim kvalifikacijama, radnim iskustvom i obavezama na radnom mjestu.

Kratak prikaz samog procesa i ishod

Održano je nekoliko sastanaka između strana u sporu u prisustvu miritelja. Tokom ovih sastanaka potpisana su dva parcijalna sporazuma. Na osnovu dogovora strana u sporu, postupak mirenja je produžen, sa ciljem da se postigne konačni sporazum. Konačni sporazum u kojem su strane dogovorile nivo osnovnih zarada za sve zaposlene u preduzeću je potpisan. Ovim je kolektivni spor konačno zaključen.



Studija slučaja 5 (obavezno mirenje, lični interesi predstavnika, korist od propitivanja, posvećenost procesu mirenja)

Ko je bio uključen

Privatna transportna kompanija i jedan sindikat koji predstavlja oko 150 radnika.

Kako se uključila agencija/ miritelj u spor

Stranke su imale sporazum između kompanije i sindikata po kojem bi služba za mirenje svaki spor koji se ne riješi odlukom internog tribunala uputila sudu rada, na zahtjev strana u sporu. U ovoj zemlji, miritelj može predmet proslijediti sudu rada ako je siguran da je učinjeno sve što je moguće kroz proces mirenja da se problem riješi.

Kompanija i sindikat su kontaktirali službu mirenja i tražili da se predmet proslijedi sudu rada. Miritelj kojem je dodijeljen slučaj je rekao strankama da će morati da učestvuju u procesu mirenja i rade dobronamjerno na ovom procesu prije nego što se predmet proslijedi sudu rada. Stranke su izrazile svoje nezadovoljstvo i frustraciju zbog takve situacije, ali su ipak pristale da učestvuju.

Predmet spora

Problem koji je prezentiran u procesu mirenja predstavljao je spor oko predloženih izmjena u popisu radnika.

Kratak prikaz samog procesa i ishod

Mirenje je otpočelo kratkim zajedničkim sastankom, a nastavljeno kroz odvojene sastanke. Tokom tih odvojenih sastanaka miritelj je otkrio da je na stav o promjeni popisa radnika uticao strah da se te promjene uvode kako bi se smanjio broj supervizora. Sindikalni povjerenik koji je predstavljao zaposlene je rekao da je i sam supervizor i iskazao da se njegovi kolege supervizori brinu iz ovih razloga zbog promjene spiska radnika. Ovi sastanci su pokazali i da menadžment nije bio upoznat sa ovim strahovima i da ih radnici nisu ranije iskazali. Nakon prvog dana mirenja, miritelj je tražio od strana u sporu da razmisle o ovim novim informacijama i da se nakon toga vrate. Sledećeg dana su strane postigle dogovor na sastanku i kompanija se obavezala da nove spiskove radnika neće koristiti da smanji broj supervizora.

Studija slučaja 6: “Spor između LRC i kabinskog osoblja avio kompanije Aer Lingus”²⁹

Aer Lingus, irska nacionalna avio kompanija koja je ranije bila u državnom vlasništvu, je 2009. godine prijavila poslovni gubitak od 81 milion eura. Kao odgovor na to, viši menadžment je najavio da će morati da uvede plan radikalnog smanjenja troškova. Nakon dugih razgovora sa svim relevantnim sindikatima u LRC (Komisija za radne odnose – irska državna služba za mirenje), početkom 2010., osmišljen je plan poznat kao Project Greenfield. Project Greenfield je bio ambiciozan plan, koji bi trebalo da smanji operativne troškove kompanije za 97 miliona eura kroz program dobrovoljnog raskida radnog odnosa, smanjenje zarada, trogodišnje zamrzavanje zarada, nove rasporede radnika i novi pristup u radu. Bez sumnje dosta nevoljno, većina sindikata u Aer Lingus je glasala za prihvatanje plana. Međutim, jedna grupa zaposlenih, kabinsko osoblje, članovi sindikata IMPACT, je odbila predloženi sporazum, navodeći da su promjene predložene u planu otišle predaleko. Kabinsko osoblje je posebno bilo nezadovoljno predloženim promjenama rasporeda radnika i poslovnih praksi.

Ko je bio uključen

Vođeni su dugi bilateralni razgovori, pod vođstvom LRC, na kojima je kabinsko osoblje dobilo dodatna pojašnjenja u određenim oblastima. Kabinsko osoblje je opet glasalo o planu, i ovaj put su ga podržali sa 93% glasova za. Project Greenfield je konačno podržan početkom ljeta 2010.

Predmet spora

Do oktobra te godine IMPAT je otpočeo ograničenu, ali eskalirajuću kampanju industrijske akcije vezano za spiskove radnika. Ovaj problem je dostigao vrhunac početkom 2011., kada je menadžment jednostrano uveo nove rasporede radnika i prateća pravila za kabinsko osoblje.

Kao odgovor na to, kabinsko osoblje je odbilo da radi po novim spiskovima i to je dovelo do velikog radnog spora koji je buknuo unutar organizacije.

Menadžment je odgovorio na sindikalnu akciju skidanjem sa platnog spiska preko 170 zaposlenih u sektoru kabinskog osoblja koji su odbili da rade po novom rasporedu. Pored toga, zaprijetili su da će ih otpustiti ako ne potpišu da će raditi po novim rasporedima.

IMPACT je odgovorio eskaliranjem industrijske akcije, uključujući štrajkove, koji su doveli do otkazivanja letova i stvaranja negativnog publiciteta za kompaniju u vrijeme kada joj je to bilo najmanje potrebno. Štaviše, obje strane su bile odlučne da ne popuste, povećavajući tako šanse da dođe do jako štetnog zastoja u industrijskim odnosima, koji nijedna strana ne može da priušti.

Kako se uključio miritelj

Da bi se spriječio tako katastrofalan ishod, LRC je na svoju inicijativu intervenisao, urgirajući kod obje strane da otpočnu razgovore pod okriljem LRC, kako bi našle izlaz iz ove situacije.

Kratak pregled procesa

Nakon silnog ubjeđivanja, obje strane su pristale da se sastanu u prostorijama LRC. Bilo je veoma teško upravljati ovim pregovorima – na početku su obje strane odbile da sjede u istoj prostoriji. Ali tim LRC je polako uspostavio kontakt između dvije strane i niz predloga kao osnov za diskusiju o daljim radnjama. Nakon dvije sedmice otegnutih razgovora, LRC je uspio da dovede stranke do usaglašenog rješenja za 80% spornih pitanja.

Ostalih 20% spornih pitanja je prosljeđeno arbitru za industrijske odnose kompanije Aer Lingus, Kiranu Malveju, koji je istovremeno i izvršni direktor LRC. Prije donošenja obavezujuće odluke, Malvej je vodio detaljne razgovore sa miriteljskim timom LRC. Konačno, kada je donio obavezujuću odluku arbitraže, menadžment i sindikat su je prihvatili. Time je spor okončan.

Ishod mirenja

Bez angažmana LRC, ovaj spor bi eskalirao u produženi, veoma štetni štrajk, koji bi čak mogao ugroziti opstanak kompanije. LRC je uspio da izvuče obje strane iz ambisa.

²⁹ Preuzeto iz “Resolving workplace disputes in Ireland: The role of the Labour Relations Commission”, Paul Teague, 2013, Radni document br. 48, ILO, Ženeva

Studija slučaja 7: "LRC i reforma penzija u Nacionalnoj banci Irske)³⁰

Nacionalna banka Irske je vodeća finansijska institucija u zemlji. U oktobru 2006., Banka je najavila da će uvesti novu «hibridnu» penzionu šemu za nove zaposlene. Dok će njena već odavno uvedena šema definisanih penzija (DB) ostati na snazi za postojeće radnike, nova šema bi predstavljala kombinaciju DB sistema i elemenata takozvane šeme definisanih doprinosa (DC).

Ko je uključen u spor i predmet spora

Glavni sindikati priznati u banci, IBOA i UNITE su burno reagovali na ovu najavu. Naveli su da kao jedna od najuspješnijih i najprofitabilnijih kompanija u zemlji, Banka može bez problema priuštiti sebi da zadrži DB šemu za nove radnike. Takođe su naveli da je jednostrana odluka Banke predstavljala kršenje postojećih pregovaračkih procedura i potpisanih kolektivnih ugovora. Sindikati su, kao odgovor na ove aktivnosti banke, najavili da će organizovati glasanje članstva o štrajku.

Kako se uključio miritelj

U pokušaju da se izbjegne industrijska akcija, sindikati su spor prosljedili LRC.

Kratak pregled procesa

Nakon dva miriteljska sastanka LRC uvidio da su stavovi strana u sporu toliko čvrsti da je jedini način da se nešto učini bio da se slučaj prosljedi Sudu rada, kao glavnom arbitražnom i sudskom organu a ovu oblast u zemlji.

Nakon kompleksne istrage i rasprave, Sud rada je izdao Preporuku kojom kritikuje Banku što ne koristi već postojeću internu mašineriju za pregovore u pokušaju da uvede izmjene DB penzione šeme. Istovremeno, Preporuka navodi da je menadžment s pravom zabrinut za dugoročnu održivost DB penzione šeme i da su i sindikati, isto tako, s pravom zabrinuti za budućnost svojih članova. Sud je preporučio stranama u sporu da sjednu za pregovarački sto i riješe međusobne razlike.

Obje strane su prihvatile Preporuku Suda rada. Isto tako, dogovorile su se da koriste usluge LRC kao treće strane koja će nadzirati pregovore. Tom Pomfret, Zamjenik direktora Sektora za mirenje, preuzeo je ovaj slučaj. Prije otvaranja pregovora, Pomfret je proveo dosta vremena sa obje strane, ne samo da bi se upoznao sa njihovim stavovima, već i da bi sagledao rezerve sa obje strane – one teme oko kojih strane nisu spremne da popuste. Pored toga, Pomfret je uspostavio kontaktirao brojne kolege da bi pogledao kako su rješavali slične sporove oko penzija u sektoru finansijskih usluga i sličnim sektorima.

Ove preliminarne aktivnosti je Pomfret smatrao ključnim iz dva razloga. Prvi, to mu je omogućilo da se upozna sa ključnim aspektima, kao što su želja obje strane da spor riješe mirnim putem, da li se dogovoreno rješenje može formulisati kao dogovor koji odgovara svima i da li će LRC morati da traži pomoć još nekog organa za rješavanje sporova, kao što je Sud rada, da bi se spor riješio. Drugim riječima, Pomfret je napravio mapu puta za ove pregovore. Drugi razlog za pripremne aktivnosti bio je da sagleda koji su problemi predmet spora i ovih pregovora, kako bi ostavio ona teška, veoma sporna pitanja za kasnije, tj. kako se o njima ne bi razgovaralo na samom početku.

Pregovori su otpočeli i bili su teški, što nije bilo iznenađujuće. Ali LRC tim je radio kontinuirano sa svakom od strana u sporu, kako bi osigurao njihovu posvećenost postizanju sporazumnog rješenja, iako razgovori o određenim pitanjima nisu bili baš u njihovu korist.

Ishod mirenja

Konačno je postignut dogovor, po kojem je Banka prihvatila da uvede revidirani hibridni penzioni plan kasnije. Sindikat nije bio potpuno zadovoljan što novozaposleni neće moći da koriste DB penzionu šemu, ali je shvatio da u datim okolnostima ne može postići bolji dogovor.

³⁰ Taken from Resolving workplace disputes in Ireland: The role of the Labour Relations Commission, Paul Teague, 2013, Working Paper No. 48, ILO, Geneva, 2013.

Ko je uključen u spor i predmet spora

Možda najteži industrijski spor u Irskoj i spor visokog profila u posljednje dvije decenije odnosio se na kompaniju Irish Ferries i dogodio se 2005. godine. Spor je počeo u septembru 2005., kada je kompanija jednostrano predložila da otpusti oko trećinu svojih radnika (oko 600 pomoraca), i da ih zamijeni sa manje plaćenim radnicima iz centralne i istočne Evrope. Pored toga, kompanija je željela da istovremeno promijeni zastavu svojih plovila i stavi ih pod kiparsku zastavu. U kompaniji su rekli da moraju preduzeti tako drastične radnje jer im je opstanak bio u pitanju.

Ova odluka kompanije je odmah privukla nacionalno interesovanje, jer je to shvaćeno kao da kompanija surovo želi da zamijeni ljude koji rade po irskom radnom zakonodavstvu sa ljudima koji neće raditi u skladu sa tim propisima – neki vid socijalnog dampinga. Iako je zastupao interese samo brodskih oficira, manjinske radne snage, sindikat SIPTU je najavio da će se snažno suprotstaviti planu kompanije. Proslijedio je spor Sudu rada, navodeći da je kompanija prekršila Registrovani sporazum o radu – neki vid kolektivnog ugovora. Sud rada je odlučio u korist sindikata u Preporuci koja podstiče kompaniju da uđe u pregovore vezano za ovaj plan. Ali, kompanija je odbila Preporuku i najavila da je neće poštovati.

Spor je drastično eskalirao kada je, uz pomoć obezbjeđenja, kompanija ukrkala agencijske posade na svoja plovila SITPU je uz podršku drugih sindikata pooštrio industrijsku akciju, koja je dovela do usidrenja plovila kompanije na tri sedmice u irskim i velškim lukama. U međuvremenu je komunikacija između sindikata i kompanije postala veoma zajedljiva. Sindikati su organizovali nacionalne demonstracije na koje je izašlo 40.000 ljudi, koji su se suprotstavili planu kompanije.

Sve je ukazivalo da će ogorčena rasprava potrajati. Štaviše, eskalacija spora se dogodila baš kada su otpočeli razgovori o zaključivanju novog nacionalnog sporazuma o socijalnom partnerstvu. Zajednički stav svih je bio da ovaj spor može ugroziti pregovore, jer je istakao niz ključnih pitanja za budućnost industrijskih odnosa u Irskoj i izazvao veliku ogorčenost uključenih aktera.

Kako se uključio miritelj

Zato je pronalaženje rješenja za ovu pat poziciju postalo urgentno i za poslodavce i za sindikate na nacionalnom nivou. LRC je bio jedna od prvih organizacija koja je shvatila velike negativne efekte ovog spora na industrijske odnose u zemlji. Kao rezultat toga, pozvao je obje strane u svoje prostorije na razgovore o tome kako bi se spor mogao riješiti kroz pregovore. Obje strane su bile sklone da odbiju poziv, ali su bile pod velikim pritiskom iz sjenke da to ne učine. Konačno su i kompanija i sindikat nevoljno pristali da se uključe u pregovore uz pomoć LRC.

Kratak pregled procesa

Na početku ovih razgovora, sindikat je preuzeo inicijativu i dao ponudu, rekavši da bi pristao na paket od 2,4 miliona eura uštede na ruti Rosslare - Cherbourg koja posluje sa gubitkom, a koja je bila centralno pitanje u sporu. Ovaj predlog je jako naljutio tim menadžmenta, koji je tražio uštede od 15 miliona eura. Kao rezultat, razgovori su prekinuti, a obje strane su optuživale jedna drugu za zlonamjernost.

Ovaj sukob je umanjio mogućnosti za postizanje dogovora oko spora. Ali je LRC nastavio da kontaktira obje strane i ubijedio ih da se vrate za pregovarački sto. Ovog puta je LRC zauzeo proaktivni pristup, i unaprijed pripremio strogo strukturisani okvir za pregovore.

Ishod mirenja

Nakon 20 sati kontinuiranih pregovora, dvije strane su postigle sporazum.

Glavno dostignuće u sporazumu bilo je to da je kompanija dobila zeleno svjetlo da zapošljava posade izvan kompanije i da stavi plovila pod kiparsku zastavu, što joj je omogućilo da postigne uštedu od 11,5 miliona eura. Sindikat je obezbijedio irski standard minimalne zarade koji će se primjenjivati i na nove, uglavnom radnike iz Letonije, kao i dogovor da će se iste plate i uslovi rada zadržati za postojeće pomorce, koji odluče da ostanu u kompaniji. Ostali aspekti dogovora su se odnosili na nivo otpremnina za pomorce koji odluče da napuste kompaniju i na definisanje procedure kako bi sindikati mogli novim radnicima da objasne prednosti sindikalnog članstva. Obje strane su izrazile zadovoljstvo postignutim dogovorom i time je spor okončan.

³¹ Preuzeto iz "Resolving workplace disputes in Ireland: The role of the Labour Relations Commission", Paul Teague, 2013, Radni document br. 48, ILO, Ženeva.



Bilo je veoma teško postići ovaj sporazum jer je priroda spora bila veoma subjektivna. Ali se LRC držao konzistentnog pristupa detaljne pripreme za pregovore, kako bi agendu u procesu postavio tako da podstakne dijalog, i kontinuirano radio sa obje strane i, iznad svega, osigurao da diskusija ostane smirena i prijateljska. Usmjeravajući strane u sporu ka dogovoru, LRC je ne samo okončao ozbiljni spor u oblasti radnih odnosa, već je otklonio ozbiljnu blokadu za potpisivanje novog nacionalnog ugovora o socijalnom partnerstvu.



Studija slučaja 9: “Upravljanje konfliktom i prevencija”³²

Ko je bio uključen

Regionalni savjet grada Bredforda (regionalni nivo vlasti) je 2002. godine osnovao Službu za savjetodavne i usluge medijacije, sa ciljem da pomogne u rješavanju situacija kao što su zastrašivanje, diskriminacija, uznemiravanje i viktimizacija, kojima su bili izloženi neki od zaposlenih. Na osnovu ove inicijative, Regionalno vijeće je zatražilo pomoć Acas u proširivanju usluga medijacije na potencijalne kolektivne sporove, naročito vezano za sektor Vijeća koji je nadležan za vozila, sakupljanje otpada i transport.

Kratak pregled procesa

Acas je održao zajedničke radne sastanke sa predstavnicima menadžera i zaposlenih. Na samom početku su analizirali stavove vezano za radne odnose i otvorili diskusiju o pristupima u radu koji bi bili zasnovani na boljoj saradnji. Acas je onda strankama predstavio teoriju i principe partnerstva i istakao primjere dobrih praksi u radu drugih organizacija. Nakon ovog inicijalnog inputa, Acas je nastavio da podržava stranke u diskusiji, predlažući načine da se ostvari napredak u projektu i prevaziđu potencijalne barijere.

Cilj Vijeća kroz ovu inicijativu o medijaciji bio je da omogućiti promjenu etosa organizacije, kako bi se uveo veći stepen saradnje u prevazilaženju svih problema na radnom mjestu. Kao rezultat, došlo je do značajnog smanjenja broja pojedinačnih žalbi, disciplinskih postupaka i postupaka pred tribunalom za radne odnose. Kroz vraćanje određenog vida kontrole u ruke samih radnika vezano za njihove odnose na radnom mjestu i kroz podsticanje neformalnih metoda za rješavanje radnih sporova, radni odnosi su dugoročno unaprijeđeni.

Ishod

Acas je bio presudno važan za proširivanje medijacije na potencijalne kolektivne sporove, jer je podstakao zaposlene na otvorenu komunikaciju i pomogao Vijeću i njegovim predstavnicima da se odreknu stila u odnosima koji je podrazumijevao trenutnu konfrontaciju. Sada postoji pozitivan dijalog unutar osnovanih pregovaračkih struktura u Vijeću i veće učešće menadžmenta i zaposlenih u odlučivanju.

³² Preuzeto iz “Collective Dispute Resolution through Conciliation, Mediation and Arbitration: European and ILO Perspectives”, ILO Ženeva, 2007

Studija slučaja 10: Uloga danskih socijalnih partnera u rješavanju kolektivnog spora³³

Prema danskom radnom zakonodavstvu postoji duga i jaka tradicija da se formulisanje zakonskih pravila povjeri prije svega socijalnim partnerima kroz zaključivanje kolektivnih ugovora. Ovaj pristup odražava duboko ukorijenjeno vjerovanje u danskoj kulturi industrijskih odnosa da je sloboda udruživanja i kolektivnog pregovaranja od primarnog značaja, a da je uloga socijalnih partnera da upravljaju svojim odnosima uz minimalno miješanje državnih organa. U tom pogledu, interesantno je primijetiti da, iako je najveći dio danskih radnika obuhvaćen kolektivnim ugovorima, ne postoji opšti zakon koji propisuje njihovo zaključivanje ili sadržinu.

Ova ista tradicija autonomije socijalnih partnera važi i u oblasti rješavanja kolektivnih sporova, gdje se većina sporova rješava pregovorima između strana u sporu. Na primjer, danski zakon ne definiše rješavanje kolektivnih interesnih sporova arbitražom.

Umjesto toga, vodeći princip je da interesne sporove treba rješavati pregovorima između poslodavaca i radnika. Ako ta aktivnost ne da rezultate, interesni spor može poslužiti kao legitimni razlog za industrijsku akciju. Vlada može intervenirati u okolnostima gdje stranke ne mogu da pomire međusobne razlike nakon dužeg štrajka ili lokauta, ali državna intervencija je i dalje izuzetak, a ne pravilo, pri čemu socijalni partneri snose najveći dio odgovornosti za pronalaženje rješenja za svoje sporove. U stvari, postoji zakonska obaveza socijalnih partnera da međusobno kontaktiraju u svakoj fazi pregovora – obaveza koja, ukoliko se prekrši, može dovesti do nametanja novčanih kazni od strane Suda rada.

Ako su stranke pokrivene kolektivnim ugovorom, a imaju spor oko njegove implementacije ili tumačenja (spor po osnovu prava), na snazi je «obaveza očuvanja mira», koja zahtijeva od strana da pokušaju da riješe sukob pregovorima na lokalnom nivou. Ako ne uspiju da dođu do rješenja, spor se prenosi na same organizacije socijalnih partnera. Velika većina ovih sporova se rješava u određenoj fazi ovog detaljno razrađenog pregovaračkog procesa.

Međutim, ako spor ostane neriješen, najveći dio takvih slučajeva se riješi ili putem tribunala za industrijsku arbitražu ili preko Suda rada.

Još jedna specifičnost industrijskih odnosa u Danskoj je široka zastupljenost Komiteta za saradnju na nivou preduzeća. Ovi Komiteti su jednako česti i u javnom i u privatnom sektoru i zasnovani su na sporazumima između organizacija radnika i poslodavaca, a osnivaju se radi unapređenja saradnje između radnika i uprave, kako bi se poboljšala komunikacija na radnom mjestu i uanprijedile poslovne aktivnosti kroz konsultacije. Rad ovih Komiteta je osmišljen tako da doprinese boljim odnosima na radnom mjestu, za koje se vjeruje da mogu doprinijeti smanjenju broja kolektivnih sporova, ili, ako do takvih sporova dođe, do postizanja uzajamno prihvatljivog i dogovorenog rješenja, zasnovanog na postojećim iskustvima u dijalogu na nivou preduzeća.

³³ Preuzeto iz "Collective Dispute Resolution through Conciliation, Mediation and Arbitration: European and ILO Perspectives", ILO Ženeva, 2007.

Prilog 2

Mali savjeti za miritelja na osnovu ovog Vodiča



Ovaj Vodič pokušao je da prikaže način razmišljanja i da smjernice vezano za različite aspekte uloge miritelja.

Ovaj Prilog koristi sadržaj Vodiča, kao i iskustvo miritelja, da definiše osnove načina razmišljanja i ponašanja profesionalnog miritelja. Veliki dio komentara će se učiniti očiglednim, ali ih ipak moramo navesti i miritelj treba da razmisli o njima.

Ljudi: Osnovni stav i pristup

Miritelj mora uvijek zadržati strogo nepristrasan i neutralan stav prema stranama u sporu. Nijedna riječ, znak, niti gest ne smiju naznačiti ili navesti na pomisao da se jedna strana favorizuje u odnosu na drugu.

Miritelj mora posjedovati i pokazati punu nezavisnost ocjene i odlučivanja. Miritelj ne smije biti poljuljan eksternim pritiscima ili uticajem bilo strana u sporu ili nekog trećeg lica.

Stranke mogu prihvatiti uključivanje miritelja u sporu jer miritelj može da im to ponudi u ime države, kao dio uspostavljene infrastrukture u državi. Miritelj, međutim, ne može pretpostaviti da će stranke odmah prihvatiti miritelja kao sposobnog da pomogne u rješavanju spora. Veliki dio djelotvornog mirenja zavisi od ličnog pristupa miritelja u pružanju usluge mirenja. I zato miritelj mora uvjeriti stranke u svoj kapacitet i odlučnost da im pomogne u rješavanju spora. Ovo uspostavljanje kredibiliteta zavisi od aktivnosti miritelja i od onoga što on kaže.

Miritelj mora zauzeti stav da predmet spora predstavlja važan problem za strane u sporu i da je i sami proces mirenja važan događaj za strane u sporu. Proces zahtijeva najbolji mogući rad miritelja, koji nikako ne smije postupati sa ovim problemom kao da je rutinski.

Miritelj mora učiniti napor da se dobro pripremi za predmet, da prikupi sve moguće informacije o pozadini i okolnostima spora i o svim nepoznatim licima koja su uključena u spor kao pregovarači, vodeći istovremeno račun da sačuva nepristrasnost.

Proces: sastanci

Miritelj je suštinski sluga stranama u sporu. Kod dogovaranja sastanaka i slično, miritelj mora učiniti sve da zadovolji želje strana u sporu.

Miritelj ne smije zakazivati sastanak ako nema jasnu ideju šta se nada da će tim sastankom postići; ukoliko ne pristupi na ovaj način planiranju, može izazvati frustraciju i gubitak povjerenja strana u sporu u proces mirenja. Miritelj mora namjerno odabrati vrstu sastanka – zajednički ili odvojeni ili njihovu kombinaciju – koja najbolje odgovara ciljevima miritelja u datom trenutku. Miritelj se mora dobro pripremiti za svaki sastanak, vodeći posebno računa da pročita bilješke sa prethodnih sastanaka.

Očekujući da stranke budu tačne pri dolasku na sastanke, miritelj mora pokušati da dođe prije strana u sporu.

Pri pozdravljanju sa učesnicima sastanka, miritelj mora pozdraviti sve pristune, a ne da se koncentriše samo na glavne pregovarače.

Na zajedničkom sastanku miritelj kao predsjedavajući treba da podstakne racionalnu i konstruktivnu diskusiju, a da pritom dozvoli stranama da govore, uz što manje prekidanja od strane miritelja.

Ako miritelj ima svoje viđenje o glavnim karakteristikama stava neke od strana vezano za predmet spora, ili vezano za ispravnost/ adekvatnost neke informacije, takve stavove mora čuvati za odvojene sastanke sa svakom od strana posebno. Ako miritelj želi da kritikuje «nerazumno» ponašanje, to bi generalno trebalo da se dogodi samo na odvojenom sastanku sa datom stranom i to samo ukoliko je miritelj siguran da time neće uvrijediti nikoga ili da reakcija strane neće ugroziti postizanje sporazuma vezano za predmet spora.

Ako miritelj ne razumije šta je neko rekao ili mu nije jasno značenje neke izjave, veoma je važno da traži pojašnjenje sve dok ne shvati to pitanje. Zabrinutost da bi stranke mogle doživjeti miritelja kao nekog ko ne poznaje stvari je manje važna nego rizik da bi miritelj zaista mogao pogrešno da shvati ono što je rečeno.

Miritelj mora voditi računa da ništa u njegovom ponašanju ne stvara kod strana u sporu utisak da požuruje proces. Miritelj mora uvijek sprovesti proces poštujući dati problem, a to poštovanje obuhvata i davanje prilike i vremena da se proces razvije.

Problem: Traganje za dogovorom

Na samom početku, miritelj mora steći jasnu sliku o stavovima strana u sporu i o tome kolike su razlike koje ih razdvajaju. Ako postoji više problema, miritelj mora utvrditi okji je stvarni stav svake od strana o svakom od tih problema (Koliki prioritet daju svakom od tih pitanja? Koji problemi, ako postoje, predstavljaju samo stavke za pregovore, odnosno stavke koje se mogu odbaciti?)

Ako miritelj mora da ubijedi neku od strana da promijeni svoj stav, ili da modifikuje, smanji ili povuče ponudu ili kontra-predlog, to mora učiniti na odvojenom sastanku. Čak i na odvojenom sastanku sa jednom stranom miritelj ne smije biti uvučen u davanje podrške stavu te strane.

Miritelj ne smije preuzimati nikakve radnje, kao na primjer da predloži moguće rješenje, sve dok su strane u fazi obrazlaganja svojih stavova. Prije preuzimanja inicijative i predlaganja rješenja, miritelj mora biti siguran da su strane raspoložene da ga razmotre. Miritelj se stalno trudi da stvori to raspoloženje.

Miritelj mora osigurati, koliko je to moguće, da obje strane razumiju posljedice nepostizanja dogovora. Miritelj mora raditi na ohrabrivanju strana da ponude predložena rješenja u formi kreativnog pristupa, modifikovanih predloga ili kontra-predloga.

Miritelj nije tu da sudi o stranama u sporu, već da im pomogne da postignu sporazum.

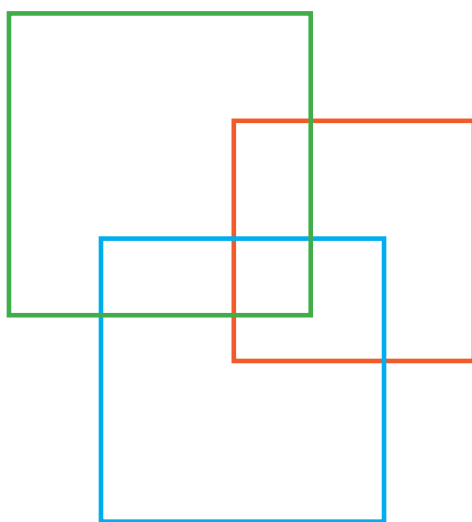
Miritelj mora biti potpuno spreman da ponudi jedno ili više mogućih rješenja za svaki od problema u sporu. Miritelj mora pažljivo razmisliti o tajmingu u nuđenju mogućih alternativnih rješenja. Kada miritelj odluči da ponudi alternativno rješenje, to mora učiniti tako što će to rješenje analizirati sa svakom od strana na odvojenim sastancima.

Miritelj mora biti strpljiv u procesu. Evolucija stavova strana u sporu je često spora i podrazumijeva iterativni proces.

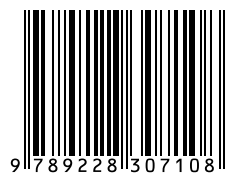
Ako spor podrazumijeva više pitanja, miritelj mora pokušati da osigura da predlog rješenja bude prihvaćen kao paket rješenje koje će riješiti sve probleme. Miritelj ne smije davati predlog za rješavanje spora na zajedničkom sastanku, a da prethodno nije pribavio saglasnost svake od strana posebno.

Ako je iz procesa jasno da nije moguće postići sporazum o problemima, miritelj se mora fokusirati na podsticanje strana u sporu da pronađu neko sredstvo (npr. arbitraža) za mirno rješenje spora. U slučaju neobezbjedivanja proceduralnih uslova za postizanje sporazuma, miritelj mora voditi računa da na kraju procesa, u ovom trenutku bez dogovora, informiše obje strane da im proces mirenja ostaje na raspolaganju ukoliko se u budućnosti javi prilika da se ponovo analizira mogućnost postizanja sporazuma.





ISBN 9789228307108



9 789228 307108