



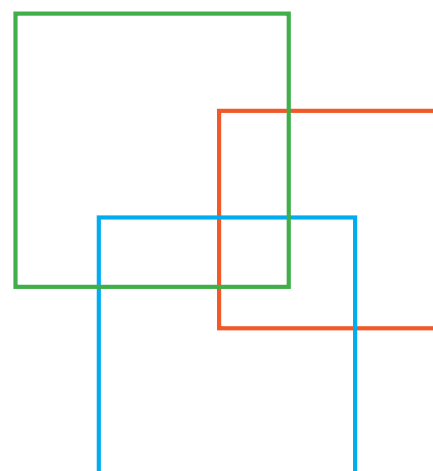
International
Labour
Organization

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.

ПРОФЕСИОНАЛНО ПОМИРУВАЊЕ ВО КОЛЕКТИВНИ РАБОТНИ СПОРОВИ

Практичен прирачник

Кевин Фоли, Мејв Кронин



ПРОФЕСИОНАЛНО ПОМИРУВАЊЕ ВО КОЛЕКТИВНИ РАБОТНИ СПОРОВИ

ПРАКТИЧЕН ПРИРАЧНИК

Кевин Фоли, Мејв Кронин

Тим за техничка поддршка на пристојна работа и Канцеларија за Централна и Источна Европа

Copyright © Меѓународна организација на трудот 2015

Прво оригинално издание на англиски јазик 2015 година.

Изданијата на Меѓународната организација на трудот се заштитени со авторски права во согласност со Протокол 2 од Универзалната конвенција за авторски права. Сепак, кратки извадоци од нив може да се преземаат без овластување, под услов да се наведе изворот на текстот. За правата за репродукции или превод, се доставува барање до ILO Publications (Rights and Licensing), International Labour Office, CH-1211 Geneva 22, Switzerland или по е-пошта: rights@ilo.org. Меѓународната организација на трудот ги охрабрува таквите барања. Библиотеките, институциите и другите корисници што се регистрирани во рамките на организацијата за правата за репродукции може да прават фотокопии во согласност со лиценците издадени за таа намена. На веб-страницата www.ifrro.org може да ја најдете организацијата за правата за репродукции во вашата земја.

ILO Cataloguing in Publication Data

Foley, Kevin; Cronin, Maedhbh

Професионално помирување во колективни работни спорови: практичен прирачник/ Кевин Фоли, Мејв Кронин; МОТ - Тим за техничка поддршка за пристојна работа и Канцеларија за Централна и Источна Европа. - Будимпешта: МОТ, 2015

ISBN: 978-92-2-831133-4 (print)

978-92-2-831134-1 (web pdf)

ILO DWT and Country Office for Central and Eastern Europe

помирување/работен спор/колективно преговарање/квалификации на занимања/судска постапка

04.01.8

Ознаките вклучени во изданијата на МОТ, кои се во согласност со практиката на Обединетите нации, како и презентацијата на материјалот содржана во нив не упатуваат на каков било став на Меѓународната организација на трудот во поглед на правниот статус на која било земја, област или територија или нејзините власти или во поглед на разграничувањето на нејзините граници.

Одговорноста за изнесените ставови во потпишаните статии, студии и други делови ја снесат единствено нивните автори, и изданието не вклучува одобрување на изнесените мислења од страна на Меѓународната организација на трудот.

Упатувањата до називите на фирмите и комерцијалните производи и процеси не вклучуваат одобрување од страна на Меѓународната организација на трудот и секое неспомenuвање одредена фирма, комерцијален производ или процес не е знак на неодобрување.

Изданијата на МОТ и дигиталните производи може да се набават преку поголемите книжарници и платформите за дигитална дистрибуција, или може да се нарачаат директно на: ilo@turpin-distribution.com. За повеќе информации, посетете ја нашата веб-страница: www.ilo.org/publns or contact ilopubs@ilo.org.

Печатено во Поранешна југословенска Република Македонија



Проектот е финансиран од
Европската унија



Проект финансиран од Европската Унија и спроведуван од Меѓународната организација на трудот

„Унапредување на социјалниот дијалог“

Публикацијата е подготвена и отпечатена во рамките на проектот

„Унапредување на социјалниот дијалог“

Резиме за проектот: Проект на ЕУ и МОТ во Поранешна југословенска Република Македонија

„Унапредување на социјалниот дијалог“

Проектот го финансира Европската Унија и го спроведува Меѓународната организација на трудот. Целта на проектот е да се унапреди социјалниот дијалог на национално и на локално ниво, да се поттикне колективното договарање и да се воспостави механизам за мирно решавање на работните спорови.

Оваа публикација е изготвена со помош на Европската Унија. Содржината на публикацијата е единствена одговорност на авторите и на никаков начин не може да се смета дека ги одразува гледиштата на Европската Унија.

Предговор

Прирачникот

Во време на драстични промени во начинот на организирање на работата, реформи за обнова на трудовото законодавство и постојани економски кризи и дефицит на работни места, работните спорови претставуваат често обележје на односите на работното место. Спречувањето и решавањето на таквите спорови на мирен, брз, фер и економичен начин, при што веројатно е дека ќе се избегнат социјални немири и ќе се задржат хармоничните односи на работното место, сè повеќе го привлекува вниманието на државните и на меѓународните креатори на политики, како и на деловната заедница во сферата на индустриските односи и решавањето спорови.

Во изминатите години се зголеми бројот на барања до МОТ од страна на владите и социјалните партнери за обезбедување техничка поддршка во градењето на институциите и капацитетот на новоформирани тела за мирно решавање на работните спорови, како и за помош и олеснување на процесите на колективно преговарање преку развивање и зацврстување на механизмите за работно помирување/медијација.

Прирачникот беше изработен како подрегионална алатка наменета да ја потпомогне техничката помош на МОТ во сферите на спречување и решавање спорови во земјите од Централна и Источна Европа, во соработка со Комисијата за работни односи на Ирска (КРО). Прирачникот е производ на партнерството помеѓу МОТ и КРМ во рамките на Меморандумот за разбирање, како и израз на соработка меѓу Тимот за техничка поддршка на МОТ за пристојна работа и Националната канцеларија за Централна и Источна Европа (ТТППР-НК, Будимпешта), Одделението за управување и трипартизам (УПРАВУВАЊЕ) на МОТ и Меѓународниот центар за обука на МОТ (МЦО) во Торино.

Овој Прирачник претставува преработка на Практичниот прирачник за помирување во индустриските спорови на МОТ, првпат изработен во 1973 година, а ажуриран во 1988 година. Кевин Фоли и Мејв Кронин се автори на оваа преработено издание чија цел е содржината да се ажурира така што ќе се земат предвид практиките од окружувањето и економијата, како и другите промени во сферата на помирување/медијација што се случија изминативе децении. Овој Прирачник, исто така, вклучува и студии на случај од голем број европски агенции за решавање спорови, со цел да може да се прикаже на кој начин всушност функционираат помирувањето/медијацијата во насока на помагање на колективното преговарање и решавање на колективните работни спорови. Намерата е прирачникот да се користи како алатка за обука во рамките на Сертифицираната обука за помирување/медијација на МЦО и во подрегионот, а последователно тој ќе биде издаден и како глобална алатка со студии на случај од други региони.

Прирачникот во нацрт пилот-верзија беше издаден во Црна Гора и во Романија, и беше полноважно потврден во април 2015 година во Црна Гора во присуство на помирувачи/медијатори и директори на агенции за решавање спорови од Босна и Херцеговина, Бугарија, поранешната Југословенска Република Македонија, Црна Гора, Романија и Србија.

Мошне позитивните повратни коментари во поглед на практичното и непосредно влијание на Прирачникот нè охрабруваат да веруваме дека информациите и советите



содржани во него не само што се крајно богати и корисни, туку можат и значително да придонесат во начинот на практикување на помирувањето/медијацијата во подрегионот.

Би сакале да им се заблагодариме на авторите Кевин Фоли, поранешен директор на Службата за помирување, медијација и рано решавање спорови во Комисијата за работни односи и моментален заменик-претседавач на Судот за работни односи на Ирска, чиешто работно искуство од повеќе од триесет години во сферата на решавањето работни спорови, како и неговите идеи и ентузијазам се покажаа клучни за успехот на проектот, и на Мејв Кронин, поранешен постар помирувач во Службата за помирување во Комисијата за работни односи и моментален помошник-директор во рамките на Политиката за мали и средни претпријатија и претприемништво, Сектор за работни места, претпријатија и иновации, Ирска.

Посебна благодарност им упатуваме на нашите колеги од МОТ: Кристина Михеш (ТППР-НК, Будимпешта), која го координираше проектот и беше одговорна за конечната верзија на Прирачникот; Минава Ебису (LABOURLAW), која даде важен придонес во Воведот и Глава 1 од Прирачникот, како и драгоцените коментари во различни фази од неговото изготвување; Силван Бафи (МЦО, Торино), кој даде придонес со своите проникливи коментари и водство низ процесот на изработка, пилотирање и валидирање на Прирачникот; Карлос Карион Креспо, за неговите корисни коментари во поглед на нацрт-верзијата; Корин Варга (NORMES) и Колин Фенвик (LABOURLAW), за нивната целокупна поддршка околу Прирачникот.

Должна благодарност упатуваме и до Борислав Радиќ (директор на Агенцијата за мирно решавање работни спорови на Република Српска – Босна и Херцеговина), Владимир Бојациев (директор на Националниот институт за помирување и арбитража на колективни работни спорови на Бугарија), Зденка Бурзан (директор на Агенцијата за мирно решавање работни спорови на Црна Гора), Сергеј Месарош (директор на Канцеларијата за работна медијација на Романија), Миле Радивојевиќ и Дејан Костиќ (актуелниот, односно поранешниот директор на Агенцијата за мирно решавање работни спорови на Србија), за нивните корисни придонеси и повратни коментари за време на процесот на изготвување и одобрувањето на Прирачникот.

На крај, упатуваме благодарност до Кристина Хомолја (ТППР-НК, Будимпешта), како и до Алфред Топи (Национален координатор на МОТ во Албанија), Лејла Тановиќ (Национален координатор на МОТ во Босна и Херцеговина), Емил Крстановски (Национален координатор на МОТ во поранешната Југословенска Република Македонија), Оксана Липчану и Ала Липциу (Национални координатори на МОТ во Молдавија) и Јован Протиќ (Национален координатор на МОТ во Србија), кои обезбедија драгоцената помош во организирањето на пилотирањето, одобрувањето и печатењето на Прирачникот.

Антонио Грациози
Директор
ТПР/НК, Будимпешта

СОДРЖИНА

Предговор	1
Вовед	7
Цел на Прирачникот	7
Целни корисници	7
Како да се користи Прирачникот	7
Структура на Прирачникот.....	7
Методологија	8
Важни дефиниции и нивни извори	9
Глава 1: Преглед на помирувањето	12
Видови работни спорови	12
Колективни спорови во врска со интереси	12
Колективни спорови во врска со права	12
Спектар на АРС (Алтернативно решавање спорови): каде влегува помирувањето?	13
Речник	13
Простор за помирување.....	14
Помирување и колективно преговарање.....	14
Помирување во индивидуални работни спорови.....	15
Арбитража	16
Доброволност и принуда – Идеална средина за помирувањето	17
Срцето на процесот на помирување	18
Избор на помирувачи	18
Глава 2: Квалитети, квалификации, обука и сертификација	22
Лични квалитети	22
Луѓе – личности, заднина и багаж	22
Проблем – вклучувајќи го и надворешното окружување	24
Процес – граници и опсег	25
Јас – свесност и вештини	26
Обука и развој.....	27
Стручни квалификации	28
Акредитација.....	28
Глава 3: Подготовки на помирувачот	32
Општи подготовки/подготовки во контекст на окружувањето	32
Подготовки за конкретен случај	34
Луѓе	34
Проблем	35
Процес	36

Јас	37
Практични подготовки за состаноците	38
Глава 4: Влегување на помирувачот во спорот	42
Проблем: Детектирање на спорот	42
Процес: Одредување време	43
Луѓе: Основата за односот на помирувачот со страните	44
Почитување и разбирање на страните	45
Јас: Ориентација	45
Глава 5: Видови состаноци и подготовка	48
Заеднички состанок	48
Одвоени состаноци или засебни состаноци во рамките на групата	49
Приватни состаноци	51
Состанок во помала група/поделена група	51
Телефонско помирување	52
Глава 6: Управување со состаноците и вообичаени проблеми	58
Заеднички состанок	58
Одвоен состанок (засебен состанок во рамките на групата)	61
Одложување	63
Комуникација со медиумите за време на помирувањето	64
Социјални медиуми	65
Глава 7: Модел на помирување	68
Фази на помирувањето	68
Почетна фаза/фаза на истражување	68
Фаза на градење на односот	70
Фаза на тестирање на реалноста	71
Фаза на решавање на проблемот	72
Фаза на изнаоѓање решение	74
Фаза на постигнување договор	76
Завршна фаза	76
Фокус на одредени предизвици во процесот на помирување	77
Помирување на интерните разлики кај страните	77
Справување со потешките случаи: Опсег на помирувањето	77
Спорови врз основа на факти и притисоци врз помирувачот да прифати одредени улоги	78
Штрајк и исклучување од работа	79
Глава 8: Техники и стилови на помирување	82
Техники и улоги	82
Луѓе	82
Проблем	82
Процес	82



Јас	83
Справување со тешки личности	84
Справување со различни луѓе	84
Решавање проблеми поврзани со различни лица	84
Стилови на помирување.....	86
Глава 9: Давање придонес за спречување спор	92
Советодавни услуги.....	92
Интерни/работни политики и процедури	93
Едукација и информираност	94
Линии за помош	94
Прилог 1: Студии на случај	97
Прилог 2: Брз совет за помирувачот врз основа на овој Прирачник	111



Вовед

Цел на Прирачникот

Целта на овој Прирачник е да помогне во развивањето и подобрувањето на практичното знаење и вештините на помирувачите, кои како трета страна на страните вклучени во спорот им помагаат да постигнат договор околу предметот на спорот што произлегува од колективното преговарање.¹ Така, пошироката цел на овој Прирачник е да промовира колективно преговарање и здрави индустриски односи.

На помирувачите, Прирачникот им обезбедува рамка во која ќе размислат за својата улога при помагањето на страните вклучени во колективното преговарање. Во него, првенствено, се разгледуваат формите на однесување, пристапите, техниките и ставовите што ќе им овозможат на помирувачите да ја спроведат својата функција на ефективен и ефикасен начин. Прирачникот има цел да стимулира кај помирувачите активно размислување во однос на нивното однесување и нивниот пристап при работењето со страните во спорот како да ги надминат своите разлики.

Клучниот предизвик за помирувачот е да предизвика различен став во однос на несогласувањето помеѓу страните во спорот на начин на кој ќе се зголеми потенцијалот за постигнување договор. Во Прирачникот се наведени клучните фактори што влијаат врз важноста на активностите на помирувачот во решавањето несогласувања и спорови.

На самиот почеток, од помирувачот првенствено се бара целосно да ги разбира својата улога и параметрите на неговиот мандат како независна и непристрасна трета страна. Овој Прирачник има цел да му обезбеди на помирувачот јасна рамка на разбирање што ќе му овозможи речиси инстинктивно да одговори на многубројните различни притисоци што ќе му бидат наметнувани во текот на еден активен спор.

Преку Прирачникот, намерата е да се поддржи практиката на размислување и да се земе предвид широкиот опсег теми и предмети, кои во текот на својата кариера можеби активниот помирувач ги согледал и на кои се обидел да одговори.

Целни корисници

Целта на овој Прирачник е да им користи на активните или новорегиутираните помирувачи, кои во различни земји работат под различни национални услови. Целта на овој Прирачник не е да ги разгледува различните национални законски и институционални рамки за решавање колективни работни спорови. Прирачникот е дизајниран како материјал за обука на новоназначени помирувачи, но намерата е да им послужи како корисна алатка и на актуелните помирувачи при разгледување и согледување на нивната улога. Прирачникот нема цел да даде опис за совршен стил на помирување. Секој помирувач има свој стил што ќе биде одраз на неговата личност и неговата култура. Овој Прирачник, на помирувачот му ја обезбедува патната мапа да развива сопствен ефективен стил преку структурирано размислување за својата улогата. И покрај тоа што главниот фокус на Прирачникот е ставен на колективните спорови во врска со интерес што произлегуваат од колективното преговарање, информациите содржани во некои од главите може да бидат од интерес за помирувањето во индивидуалните работни спорови.

Начин на користење на Прирачникот

Прирачникот може да се користи како посебно упатство за актуелните помирувачи и за помирувачите со долг работен стаж, а, исто така, и како составен дел на програмата за обука на новоназначени помирувачи.

Главите во Прирачникот се подредени на начин што ќе му овозможи на помирувачот да размислува само за еден аспект од својата улога, но еднакво ги покриваат сите аспекти на помирувањето, од концептуалниот до најпрактичниот.

¹ Во некои земји постои јасна разлика помеѓу термините „помирување“ и „медијација“, додека, пак, во други, овие два термини се користат наизменично. Во овој Прирачник, терминот „помирување“ ќе се користи низ целиот текст и ќе означува процес во кој трета страна им помага на страни во спор да постигнат заемно прифатлив договор.

Структура на Прирачникот

Овој Прирачник не функционира врз основа на тезата дека „помирувачот се раѓа, не се создава“. Помирувањето не претставува магија, туку примена на техники и структури во дијалогот меѓу страните вклучени во спорот.

Прирачникот е структуриран на начин на кој читателот постепено го осознава процесот на помирување. Како што наведовме претходно, процесот на помирување во различни земји може да фигурира под различен назив, или, пак, самиот термин помирување може да се однесува на сосема поинаков процес.

Преку поставување на контекстот и утврдување на значењето на терминот помирување, Прирачникот понатаму го води читателот низ личните карактеристики, квалификации и стручната подготовка што се неопходни за еден ефективен помирувач. Ова се основните алатки во занаетот на помирување.

Понатаму, во Прирачникот се наведени практичните аспекти вклучени во процесот и примената на утврдените алатки во постапката на помирување, од првичниот контакт со страните, па сè до другите етапи од процесот.

Прирачникот понатаму се осврнува на нацрт-рамката на помирувањето и на техниките што може да се применат за време на постапката на помирување.

Со оглед на тоа што сите аспекти во поглед на личните карактеристики, практичната примена, фазите и техниките, се меѓусебно поврзани, понекогаш некои од темите во прирачникот се повторуваат. Потребата да ги разберете улогата и мандатот на помирувачот и да ги развивате неопходните вештини за да бидете ефективен како помирувач; потребата да развивате и да одржувате добри односи; суштинската важност на непристрасноста, доверливоста и посветеноста; како и потребата за личен осврт се некои од темите што се повторуваат низ Прирачникот.

Прилогот 1 од Прирачникот содржи студии на случај со цел практично да се објаснат некои од работите и да се опишат случаи од спектарот работни спорови што вообичаено би можеле да му користат на помирувачот. Помирувачот би можел да ги разгледува овие студии на случај одвоено и да види на кој начин би можеле да му помогнат при пристапувањето на одреден случај, а истовремено да послужат и како добра основа за дискусија за време на обуката.

Конечно, Прирачникот се осврнува на начинот на кој помирувачот би можел да даде свој придонес за спречување на спорот.

Во основата, Прирачникот се занимава со исцрпување и размислување за сето она што помирувачот би можел да го стори со цел да им помогне на страните во спорот да изнајдат заеднички прифатливо решение, без притоа да се навлегува во националните состојби што довеле до процесот на помирување.

Ефективниот помирувач е професионалец, кој е посветен на рефлексивното работење и кој постојано си го оценува и го разгледува својот учинок.

Методологија

Прирачникот беше изработен како подрегионална алатка наменета да ја потпомогне техничката помош на МОТ во сферите на спречување и решавање спорови во земјите од Централна и Источна Европа, во соработка со Комисијата за работни односи на Ирска (КРО). Прирачникот е производ на партнерството помеѓу МОТ и КРО во рамките на Меморандумот за разбирање, како и израз на соработка помеѓу Тимот за техничка поддршка на МОТ за пристојна работа и Националната канцеларија за Централна и Источна Европа (ТТППР-НК, Будимпешта), Одделението за управување и трипартизам (УПРАВУВАЊЕ) на МОТ и Меѓународниот центар за обука на МОТ (МЦО) во Торино. Прирачникот беше полноважно одобрен во април 2015 година во Црна Гора, во присуство на помирувачи/медијатори и директори на агенции за решавање спорови од Босна и Херцеговина, Бугарија, поранешната југословенска Република Македонија, Црна Гора, Романија и Србија. Овој Прирачник е планиран да се користи во подрегионот, а последователно ќе биде издаден како глобална алатка со студии на случај и во други региони.

Овој Прирачник претставува преработка на Практичниот прирачник за помирување во индустриски спорови на МОТ, првпат изработен во 1973 година, а ажуриран во 1988 година. Кевин Фоли² и Мејв Кронин³ се јавуваат како автори на оваа преработка чија цел е содржината да се ажурира така што ќе се земат предвид практиките од окружувањето и економијата, како и другите промени во сферата на помирување/медијација што се случија изминативе децении. Овој Прирачник, исто така, вклучува и студии на случај од голем број европски агенции за решавање спорови, со цел да може да се прикаже како всушност функционираат помирувањето/медијацијата во насока на помагање на колективното преговарање и решавање на колективните работни спорови. Оваа ревидирана верзија, исто така, има цел да го модернизира јазикот што се користи во текстот, како и да обезбеди модели и студии на случај што би можеле на различни начини да ги стимулираат помирувачите да размислуваат за својата улога и за својот сопствен стил на помирување. Новиот Прирачник содржи и најразлични практични модели што се развиени и се користат од страна на КРО и од другите агенции за решавање спорови, со цел, онаму каде што е неопходно, да се обезбеди јасност на практиките/техниките – онаму каде што е соодветно, овие модели им се припишуваат на нивните автори. Прирачникот содржи и студии на случај од голем број агенции за решавање спорови што обезбедуваат услуги на помирување (Прилог 1). Дополнителни информации се обезбедени и преку веб-страници и интернет-пребарувања.

Важни дефиниции и нивни извори

За целите на овој Прирачник, термините „помирување“ и „медијација“ ќе се користат како синоними, а терминот „помирување“ ќе се користи за да ги означи двата термини.⁴

Помирувањето, за целите на овој Прирачник, се дефинира како „процес со кој независна трета страна им помага на страните во спорот да постигнат заемно прифатлив договор за да го решат својот спор“⁵ (за повеќе детали види во Речникот, Глава 1, во делот Преглед на помирувањето).

Колективниот работен спор во овој Прирачник се дефинира како „спор што произлегува за време на преговори во врска со договори или спор што произлегува во врска со толкувањето и примената на договорите“⁶, и покрај тоа што Прирачникот повеќе се фокусира на споровите во врска со интереси.

² Кевин Фоли, поранешен директор на Службата за помирување, медијација и рано решавање спорови во Комисијата за работни односи и актуелен заменик-претседавач на Судот за работни односи на Ирска.

³ Мејв Кронин, поранешен постар помирувач во Службата за помирување во Комисијата за работни односи и актуелен помошник-директор, Политика за мали и средни претпријатија и претприемништво, Сектор за работни места, претпријатија и иновации, Ирска

⁴ Во некои земји не се прави разлика меѓу помирувањето и медијацијата, било во закон или во практика, додека, пак, во други, разликата се утврдува преку степенот на интервенција и преку временското одредување на процесот.

⁵ Системи за работни спорови: Насоки за подобри резултати, МОТ, 2013 г.

⁶ Видете став 8 од Препораката на МОТ за колективно преговарање, 1981 г., (Бр. 163) и во Колективно преговарање: Упатство за политики, МОТ, 2015: достапни на http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm.



Споровите што се јавуваат за време на колективното преговарање во врска со условите и состојбите на вработување се карактеризираат како „спорови во врска со интерес“. Од друга страна, споровите што се јавуваат во врска со толкувањето и примената на условите и состојбите на вработување содржани во постојните договори, а чиешто прекршување може да биде наводно, или во актуелните закони и регулативи, се карактеризираат како „спорови во врска со права“⁷.

Важно е да се воспостават посебни процедури за решавање на споровите во врска со правата, односно интересите. Додека, од една страна, постои можност помирувањето да се примени како процес за решавање спорови во врска со правата, во случај тоа да не успее, страните треба да имаат можност да прибегнат кон судско решавање на спорот.

Колективното преговарање „го покрива секој тип преговори што се одвиваат меѓу работодавач, група работодавачи или една или повеќе организации на работодавачи, од една страна, и една или повеќе организации на работници, од друга страна (во понатамошниот текст синдикат/-и), за целите на:

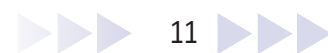
- (а) утврдување на работните услови и условите за вработување; и/или
- (б) регулирање на односите меѓу работодавачите и работниците; и/или
- (в) регулирање на односите меѓу работодавачите или нивните организации и работниците и организациите на работниците.“⁸

⁷ Според Комитетот на експерти во врска со примената на конвенциите и препораките (КЕПКП), „спор може да се јави за време на утврдување на условите и состојбите за вработување доколку страните бараат остварување нови права или бараат утврдување нови обврски (спор во врска со интерес) или при толкувањето и примената на условите и состојбите на вработување содржани во постојните договори, чиешто прекршување може да биде наводно, или во актуелните закони и регулативи (спорови во врска со интереси)“. Колективното преговарање во јавната служба – Општ преглед во поглед на работните односи и колективното преговарање во јавната служба, МОТ, Женева, 2013 г.

⁸ Конвенција за колективно преговарање, МОТ, 1981 г. (бр. 154).



(Почеток на патувањето)



Глава 1: Преглед на помирувањето

„Целта на помирувањето е дводимензионалната битка да се преобрази во тридимензионално разгледување можности што ќе доведе до обликуван исход.“ (Edward de Bono, 1986)⁹

Целта на оваа глава е да ги утврди значењето и контекстот на различните аспекти на помирувањето во работните спорови. Во првиот дел од оваа глава се дава осврт на различните видови спорови и нивната важност за помирувачот; се одредува терминологијата околу она што значи помирувањето; се прави разлика помеѓу колективните и индивидуалните спорови и на кој начин тоа влијае врз работата на помирувачот; и се утврдува местото каде што помирувањето влегува во спектарот алтернативни механизми за решавање спорови.

Во вториот дел од оваа глава се дава приказ на идеалното окружување за помирувањето во колективни спорови и неговата клучна функција, како и изборот на помирувачи.

Видови работни спорови

Во поширока смисла, работните спорови можат да се категоризираат на два начини – колективни и индивидуални работни спорови. Понатаму, колективните работни спорови можат да бидат: а) спорови во врска со интерес (во поглед на нови права) и б) спорови во врска со правата (во поглед на постојните права).

Колективни спорови во врска со интерес

Колективните спорови во врска со интерес се оние несогласувања меѓу страните вклучени во преговори што се однесуваат на условите за работа што треба да се предвидат со новиот колективен договор или се однесуваат на измената на условите веќе предвидени со постојниот колективен договор. Вообичаено, споровите што влегуваат во оваа категорија се појавуваат во контекст на колективното преговарање за време на преговорите или за време на повторните преговори во врска со договорите. Примери на прашања што се јавуваат при таквите спорови би можеле да се однесуваат на обиди на страните да се согласат околу висината на платата во претпријатието, на работните аранжмани што треба да се применуваат на ниво на продуктивност или на постигнат учинок во претпријатието. Преговорите околу таквите прашања вообичаено се сведуваат на „ти мене, јас тебе!“ – или пазарење и преговарање. Практиката што генерално преовладува во стопанството, но и во другите сектори на економијата, би можела да послужи како упатство за евентуално решавање спорови или како средство за постигнување договор.

Во суштина, прашањето на „споровите во врска со интерес“ е предмет на преговори и честопати предмет на постигнат компромис или барем предмет на обликување и приспособување од страна на страните што не се согласуваат.

Колективни спорови во врска со правата

Вториот тип колективен спор може да се јави во однос на условите за работа предвидени со законот или со колективниот договор онаму каде што таквиот договор има сила на закон. Таквите спорови обично се однесуваат на ситуации што произлегуваат за време на примената на колективниот договор или во случај толкувањето на постојниот колективен договор да биде оспорено од една од страните. Прашањата што вообичаено даваат повод за појавата на такви спорови вклучуваат неисплата на плати, еднострано менување на работните часови, непочитување на договорените стапки на надоместок или правото на годишен одмор, противсиндикални активности или што било од широкиот опсег на постојните права и обврски содржани во применливите колективни договори што имаат сила на закон.

⁹ De Bono, Edward, Конфликти – Подобар начин за нивно решавање (London: Penguin Books, 1986), с. 4.

Колективните спорови во врска со правата може да бидат околу различното толкување на страните за тоа дали колективниот договор или предвидените услови претставуваат прекршување на правото или на легитимното право или, пак, се прашање на правен лек за докажано или наводно прекршување на законот или на колективниот договор.

Процесот на помирување е карактеристичен по тоа што тој може да им понуди на страните можност да направат процена на наводите во врска со кршење на законот или неовозможување на остварувањето на правото врз основа на познат извор на информации, но и врз основа на случаи од судската практика и од преседаните. Таквиот процес на „проверка на реалноста“ може да послужи како начин за промовирање договор или доброволно решавање. Во таквиот процес, помирувачот не обезбедува толкување на законот или на колективниот договор, туку се презентира како поединец кој е запознаен со судската практика и кој знае како да ги доведе страните до расположливите информации и релевантните извори. Сепак, додека, од една страна, помирувањето може да се примени во случај на спорови во врска со правата, секоја од страните во спорот, во случај спорот да остане нерешен, треба да има можност да прибегне кон независен судски орган или кон квазиорган со моќ на одлучување.

Клучното прашање за помирувачот при помагање на страните во спорот во врска со интерес, односно во врска со правата, е да изнајде расположлива основа за постигнување договор. Начелно, во спорот во врска со интерес, страните се слободни да се согласат околу каков било краен исход на начин што не е ограничен од законски фактори. Во спорот во врска со правата јасно е дека веќе постојат одредени параметри што го ограничуваат опсегот на страните самите да постигнат договор.

Овој Прирачник се фокусира на предизвикот на помирувачот да го издвои она за кое страните преку дијалог би можеле да се договорат и на тој начин да го надминат несогласувањето.

Спектар на APC (алтернативно решавање спорови): каде влегува помирувањето?

Механизмот за Алтернативно решавање спорови (APC) го вклучува секој процес за решавање спорови пред да се примени индустриска акција или судско решавање на спорот. Некои од овие процеси, како и нивната корист во однос на работните спорови, треба да го земат предвид приоритетот за одржување континуитет во односот помеѓу страните во спорот.

Јасно е дека напорот што го прават страните во спорот да дојдат до заемно решение преку постигнување договор наместо преку резолуција, наредба или мислење што би дошло од трета страна е во насока на продолжување на нивниот однос. Акцентот врз дијалогот што, доколку е потребно, ќе биде потпомогнат преку процес на помирување, најверојатно ќе може да го олесни одржувањето континуиран однос врз основа на заемно разбирање и почитување, како и решавање на спорот на начин што ќе биде разбран и прифатен од двете страни. Поголема е веројатноста дека таквата состојба на разбирање и доброволно прифаќање конструктивно ќе го поддржи тековниот однос.

Речник

Решавањето на работните спорови начелно се постигнува преку ограничен опсег на механизми – преку дијалог меѓу страните, преку дијалог што се одвива со посредство на трета страна или преку препораки што страните треба да ги прифатат или за кои треба да се согласат, или преку одлука на судската или квазисудската власт во форма на доделувања, необврзувачки мислења/препораки, обврзувачки решенија, судски одлуки или решенија.

Овој Прирачник се заснова врз концептот на потпомогнат дијалог со фокус на решавање работни спорови/несогласување преку процес што се нарекува „помирување“ или „медијација“, во зависност од националниот контекст.

◀◀◀◀◀◀

Помирувањето, во основа, е практика на постигнување состојба на мир. Термините „помирување“ и „медијација“ во правна смисла различно се дефинирани во некои земји, но во други, пак, не постојат никакви правни дефиниции и разграничувања. Дури и онаму каде што двата термини се правно дефинирани постојат различни толкувања и практики.

За целите на овој прирачник, „помирувањето“ и „медијацијата“ се сметаат за еднозначни термини што суштински се однесуваат на ист вид интервенција од трета страна за страните во спорот при нивно постигнување заемно прифатливо решение.

Во однос на споровите во врска со интереси (индустриски спорови), Препораката на МОТ (бр. 92) за доброволно помирување и арбитража од 1951 година предвидува дека постапките за помирување „треба да бидат бесплатни и експедитивни“ и дека „треба да се предвидат одредби за постапката да може да започне било по иницијатива на некоја од страните во спорот, било по службена должност од страна на органот за доброволно помирување“. Препораката бр. 92 понатаму вели дека „доколку спорот стане предмет на постапка за помирување со согласност на сите засегнати страни, тие треба да се охрабрат да се воздржат од штрајк или исклучување од работа додека трае помирувањето“. Така, помирувањето претставува процес што може да се иницира по барање на една од страните во спорот, а потоа од другата страна да биде побарано да се придружи на процесот.¹⁰ Помирувањето го спроведува неутрална и независна трета индивидуа – помирувачот. Помирувачот е ставен во позиција да седи пред двете страни што не успеале самите да го надминат своето несогласување. Овој Прирачник има цел да прикаже што е тоа што она лице – кое во овој документ е означено како помирувач – може да го направи за да им помогне на страните.

За целите на овој прирачник, **несогласувањето** меѓу работодавачот, групата работодавачи или една или повеќе организации на работодавачи, од една страна, и една или повеќе организации на работници (синдикати), од друга страна, се опишува како **спор**.

Несогласувањата најефективно се решаваат во онаа точка што е најблиску до точката на потекло, и во некои земји таквата претпоставка доведува до правење динамичен напор да се охрабри и да се поддржи таквиот ангажман долго пред донесување евентуална одлука за прибегнување кон штрајк или кон друга форма на индустриска акција.

Овој Прирачник не се фокусира на тоа како страните воопшто доаѓаат до процесот на помирување, туку на актуелните активности/настани што се јавуваат во „просторот на помирување“ секогаш кога ќе се дојде до таков процес.

Простор на помирување

Кога станува збор за „просторот на помирување“, пред сè, мислиме на местото во кое двете страни го имаат капацитетот да постигнат договор или да го решат/надминат несогласувањето. Тоа значи простор во кој инфраструктурата на правните и индустриските односи во земјата им овозможува на страните сами да го решат прашањето преку постигнување договор по пат на разговор. Овој простор на помирување е територија на Помирувачот.

Просторот на помирување се јавува во различни контексти ширум целата планета. Процесот што го презентираме во овој Прирачник се однесува на активноста што ја презема независна и неутрална трета страна во обид да им помогне на страните да дојдат до меѓусебен договор околу прашањето поврзано со спорот. Неопходно е практиката да биде приспособена на контекстот на конкретниот спор, а однесувањето на помирувачот мора да биде приспособено на условите. Клучното прашање за помирувачот е да ги утврди и да ги разбере формата на однесување и активностите што ќе ги примени за да може да даде свој придонес во решавањето на спорот, па така овој Прирачник има цел да го истражи ова прашање и да даде осврт на тоа прашање.

Во процесот на помирување постојат одредени основни начела што важат за помирувачот:

- Помирувачот нема никаква моќ на одлучување, расудување или наметнување во процесот.
- Помирувачот суштински нема никаква улога во насочување на страните кон она за што тие самите треба да се договорат.

¹⁰ Колективно преговарање: Упатство за политики, МОТ, 2015: достапно на http://www.ilo.org/travail/areasofwork/WCMS_244340/lang-en/index.htm.

- Помирувачот нема никаква функција да дава правни совети или правни толкувања.

Клучниот концепт во процесот е тоа што на самиот почеток спорот „им припаѓа“ на страните исто како што им „припаѓа“ и крајниот исход од процесот, без оглед на тоа дали исходот се состои во постигнат договор, зголемена разлика во мислења или продолжено целосно несогласување.

Помирувањето може да се опише како процес преку кој страните во спорот ѝ дозволуваат на независна трета страна да ги води разговорите. Од помирувачот може да се очекува да создаде безбедно окружување на својот ангажман и да ги води разговорите на начин кој ќе предизвика рационално и правилно согледување на прашањата што доведат до несогласување. Процесот е фокусиран така што на сите страни ќе им се овозможи да ги земат предвид сите расположливи опции за заемно прифаќање на крајниот исход.

Помирување и колективно преговарање

Конвенцијата за колективно преговарање на МОТ, 1981 г. (бр. 154) предвидува телата и процедурите за решавање работни спорови да бидат утврдени на начин кој ќе придонесе за промовирање на колективното преговарање. Помирувањето може да биде дел од процесот на колективно преговарање. Препораката (бр. 163) на МОТ за колективно преговарање од 1981 година понатаму предвидува мерки што треба да се преземат со цел да се создадат процедури што ќе им помогнат на страните самите да изнајдат решение во однос на споровите во врска со преговорите, толкувањето и примената на договорите. Конвенцијата за работни односи (Јавна служба) на МОТ од 1978 година (бр. 151), исто така, го предвидува начелото — решавањето спорови во врска со дефинирањето на условите за работа да се бара преку независни и непристрасни механизми, како што се помирување, медијација и арбитража, така што ќе се обезбеди доверба на вклучените страни.

Онаму каде што во процесот на помирување се влегува како во дел од процесот на колективно преговарање, лицата со кои се ангажира помирувачот се лица што дејствуваат во свој интерес и во интерес на другите. Целта на преговарачите од страна на синдикатите е да постигнат позиција што натаму ќе се разгледува колективно од страна на пошироката група. Слично, работодавачите во многу ситуации во процесот на преговарање се претставени на колективна основа. На пример, определен сектор или индустрија можат да имаат аранжмани да преговараат за одредени прашања на ниво на индустрија или сектор. Таквите аранжмани произведуваат динамика за страната на работодавачот на начин на кој делегираните преговарачи седнуваат на преговарачката маса со цел да постигнат позиција што потоа ќе биде разгледувана од страна на поширока група.

Клучен предизвик за помирувачот е да ја разбере природата на окружувањето во кое дејствуваат страните во спорот. Во колективните ангажмани, лицата седнати на преговарачката маса ги претставуваат другите. За да може помирувачот да биде ефективен, мора да се обиде да го разбере притисокот под кој дејствуваат двата преговарачки тима во колективното окружување, како и суштински да ја разбере крајната одлука на двете страни. Разбирањето на овие аспекти ќе му овозможи на помирувачот, како управувач со процесот, да се осврне на предизвиците за „управување со членството“ со кои ќе треба да се соочат назначените преговарачи, вклучувајќи и управување со надворешните перцепции на самиот процес на помирување, преку медиумите или другите комуникациски процеси.

Клучно за помирувачот е да разбере дека преговарачката маса во колективното окружување начелно не го претставува форумот за донесување на крајната одлука. Преговарачката маса претставува форум каде што преговарачите го даваат обликот на прашањата за кои подоцна ќе се донесе одлука.

Во некои земји, рамката за интервенции на помирувачот во работниот спор е предвидена со закон или со правни протоколи. Сепак, од гледна точка на решавање на спорот, корисно е да се размисли за прашањето на времетраење на интервенциите. Во случај кога преговорите се одвиваат во колективен контекст, честопати постои можност да се забележи развој во расположението и отвореност за примање помош. Во раните фази од ангажманот, преговарачите честопати меѓусебно си праќаат пораки со кои се демонстрира силата и

кредитилитет на нивното членство, или пораки со намера и со одлучност. Предизвик за помирувачот е да може во секој момент да ја разбере „хемијата“ на спорот, со цел да може соодветно да расуди како и кога да го темпира времето на интервенцијата, односно дали ќе треба да го направи тоа колку што е можно поскоро; или, пак, тогаш кога страните веќе искрено се имаат вклучено во директни преговори, па сега им треба помош; или, пак, откако директните разговори се покажале како неуспешни; или, можеби, во моментот пред да се преземе некоја присилна акција (на пример, штрајк или исклучување од работа); или, пак, во моментот откако започнала присилната акција. Секој работен спор, според својата „хемија“, е различен, па за да биде ефективен, помирувачот мора да посвети и време и напор со цел да ја разбере природата на спорот и да одлучи кога интервенцијата, преку поддршка за дијалог во процесот на помирување, би се покажала најефективна. Во колективното окружување, помирувачот мора да одлучи за ова врз основа на разбирањето на природата на односот меѓу сите клучни актери во и надвор од арената на преговори, на пример, односот меѓу организацијата на работодавачи и работодавачите, како и односот меѓу синдикатот и работниците.

Помирување во индивидуални работни спорови

Овој Прирачник не го разгледува помирувањето во индивидуални спорови. Тој само упатува на него, со цел да ги нагласи разликите и заедничките обележја во споредба со помирувањето во колективните спорови.

Во окружувањето на индивидуалните спорови, динамиката на ангажманот значително се разликува од онаа во колективното окружување. Начелно, кога се јавува спор што влијае врз поединечна личност, процесот на ангажман или преговори го вклучува и присуството на засегнатиот поединец. Така, помирувачот треба да има предвид дека емотивната приврзаност на преговарачот кон прашањето што е предмет на разговори веројатно ќе биде голема. Преговарачката маса веројатно ќе биде и форумот за донесување одлуки, така што засегнатиот поединец најчесто ќе биде и носител на одлуките во смисла на постигнување или непостигнување краен договор околу прашањето.

Предизвикот за помирувачот во индивидуалните спорови речиси целосно се фокусира на деталите поврзани со прашањето што е предмет на спорот во рамката во која одлучувањето се одвива во директен и динамичен процес.

За разлика од колективните окружувања, помирувачот не е оптоварен со предизвикот на надворешните перцепции на процесот и со „управувањето со членството“ на ист начин на кој преговарачите се суштински оптоварени кога се назначени од други лица.

Арбитража

Целта на овој Прирачник не е ниту да ја разгледува арбитражата како процес, ниту, пак, да биде од помош за оние што се вклучени во арбитража. Прирачникот само упатува на процесот со цел да им помогне на помирувачите да ја разберат разликата помеѓу помирувањето и арбитражата, како и начелно да ја разберат средината на решавањето спорови.

Арбитражата претставува процес во кој непристрасна трета страна, како арбитер, носи одлука во врска со спорот преку донесување арбитражна одлука (пресуда). Постојат два типа арбитража. Доброволната арбитража е процес во кој страните доброволно се согласуваат да ги достават своите спорови во арбитражна постапка и да прифатат одлуката на арбитерот да биде обврзувачка. Спротивно на ова, задолжителната арбитража е процес во кој примената на арбитражата е наметната директно или согласно законот, управна одлука или по иницијатива на која било од страните, без согласност на страните, но конечната одлука (пресуда) е обврзувачка за страните. Во поглед на споровите во врска со колективен интерес, барањето за претходно исцрпување на постапката за арбитража е прифатлив услов за остварување на правото на штрајк само кога двете страни се согласуваат да го поднесат спорот во арбитражна постапка.¹¹ Сепак, секоја машинерија за решавање спорови што вклучува помирување, медијација и доброволна арбитража мора изворно да ги олеснува преговорите и да не биде премногу сложена или бавна, така што би се оневозможил законскиот штрајк. Доброволната арбитража за спорови во врска со колективен интерес е прифатлива во одредени конкретни услови каде што правото на штрајк може да биде легитимно ограничено. Прирачникот на МОТ за колективно преговарање обезбедува детален приказ на стандардите и начелата на МОТ.¹²

¹¹ Препорака на МОТ за помирување и арбитража, 1951 г. (бр. 92).

¹² Колективно договарање: Упатство за развивање политики, МОТ, 2015 г.

Така, арбитражата суштински се разликува од процесот на помирување. Во процесот на помирување, страните ја задржуваат одговорноста да го осмислат и да го обликуваат крајниот исход за кој двете сметаат дека е прифатлив. Во процесот на арбитража, страните ѝ ја доделуваат таа одговорност на трета страна, односно на арбитерот. Улогата на страните е јасно да му ги предочат своите позиции и ставови на арбитерот, како и да го опишат крајниот исход што, според нивно мислење, би бил соодветен. Предизвикот на арбитерот е да им олесни на сите страни да ги подвлечат своите ставови и да управува со процесот на начин што ќе овозможи расветлување на сите важни факти и гледишта, притоа заштитувајќи го природното право.¹³ Конечно, арбитерот ја има одговорноста да донесува одлуки за сите прашања поврзани со спорот, како и да презентира решенија за таквите прашања.

Во многу судски практики во кои арбитражата е обележје на законската рамка, одлуката на арбитерот е конечна и обврзувачка, со можност за обжалување само во однос на прашања што би се однесувале на законот, на пример, расправа дека арбитерот згрешил во однос на законот или кога постои навод за недозволена вршење притисок, итн. Улогата на помирувачот е таква што од него не се бара никаква одлука што би се сметала за соодветна за крајниот исход на дадениот спор. Помирувачот, секако, има улога да им помогне на страните да ја проценат силата или вредноста на своите позиции, барања или побарувања, но нема улога да го презентира своето мислење во таа смисла. Сепак, арбитерот има улога што предвидува донесување одлука.

Во суштина, додека помирувачот се ангажира со страните и го овозможува дијалогот меѓу нив, со цел да може самите да дојдат до договор, помирувачот не може да донесе решение или пресуда во однос на спорот. Од арбитерот секогаш се бара да дојде до сознание/одлука со која ќе се презентираат неговите ставови во однос на спорното прашање.

Доброволност и принуда – идеална средина за помирувањето

Доколку успееме да разбереме дека помирувањето претставува напор да им се помогне на страните во спорот да дојдат до заеднички договор, тогаш ќе бидеме во можност да ја утврдиме и динамиката што се создава како резултат на начинот на кој страните дошле до помирување. Постои можност, а тоа е и случај во некои земји, страните да бидат принудени да учествуваат во процесот на помирување сè додека таквиот процес служи како можност да им помогне доброволно да постигнат договор. Таквото задолжително прибегнување кон процес на помирување, се разбира, произлегува од законот или од обврзувачки колективен договор. Сепак, не постои можност страните да се принудат на меѓусебен договор.

Така, кога станува збор за прашањето на доброволност или принуда во помирувањето, всушност, по прво станува збор за основата на учество на страните во процесот наместо за она што се случува во самиот процес.

Сепак, во практиката, онаму каде што страните доброволно учествуваат во процесот што е осмислен да им помогне за да дојдат до заеднички договор, постои поголема веројатност тие да бидат волни активно да ги исцрпат сите можности за постигнување договор. На сличен начин, онаму каде што страните учествуваат под принуда, поголема е веројатноста дека нивната посветеност на процесот не е толку голема, како што обично би можела да биде, па, следствено на тоа, предизвикот да им се помогне на страните да дојдат до договор е поголем.

Ова не значи дека помирувачот нема ефективна улога во ситуација кога страните се принудени да се вклучат во процесот. Но, во такви случаи, можеби ќе биде потребно помирувачот да помине одредено време со страните во обид да им ја докаже вредноста на процесот.

Во земји во кои не постои традиција на учество на страни во процесот на помирување за решавање спорови во врска со работни и индустриски односи, механизмот на принуда би можел, со текот на времето, да создаде средина во која страните постепено почнуваат да го разбираат процесот и соодветно да го вреднуваат како начин за решавање спорови. Слично на тоа, онаму каде што културата на колективно преговарање е неразвиена, помирувачите можат, исто така, да имаат проактивна улога преку процесот на помирување во обезбедувањето информации за постапките за колективно преговарање, како и за вредноста

¹³ Природното право се однесува на правила против непристрасност и право на фер сослушување. Во овој контекст, тоа се однесува на правото на двете страни да имаат непристрасен арбитер, кој ќе им овозможи на двете страни еднаква можност да ги изразат своите гледишта/да ги презентираат своите ставови, како и еднаква можност да одговорат на гледиштата/позициите на другите.

на преговорите, така што тоа ќе им помогне на страните да го разберат и доброволно да се вклучат во колективното преговарање.

Секогаш кога од страните се бара да се вклучат во процесот, помирувачот, освен што може да им помогне да постигнат договор, има и можност да им помогне да го зголемат своето разбирање за вредноста не само на помирувањето како процес на решавање спорови, туку и за вредноста на помогнатите преговори.

Во идеална средина, процесот на помирување започнува по барање на страните. Во идеални услови, барањето произлегува од нивното заедничко прифаќање на ставот дека наспроти најдобрите напори при нивниот директен ангажман, сепак, за да може да постигнат натамошен напредок, потребна е помош од независна и квалификувана трета страна. Во таква ситуација, помирувачот може да биде сигурен дека страните ќе бидат посветени на идејата за постигнување договор преку дијалог и дека ќе бидат посветени на самиот процес на помирување како начин за постигнување договор.

Ретко може да се најде идеална средина за процесот на помирување. Потребно е да се разбере дека дури и во оние земји во кои доброволниот пристап кон процесот на помирување се смета за нормативен стандард, страните што учествуваат во процесот во практиката може да почувствуваат дека нивното учество се смета за задолжително. На пример, во случај кога во земјата постои традиција на вклучување во процес на помирување за решавање спорови во врска со колективен интерес, во случај да одбијат да се ангажираат во процес со работодавачите или синдикатите, страните може да почувствуваат дека јавноста ги перципира како неразумни, без оглед на мотивите поради кои страната во спорот ја зазела таа позиција. Така, страната би можела да се почувствува принудена од страна на „судот на јавното мислење“ да мора да земе учество во процесот на помирување.

Како што веќе спомнавме, помирувачот е постојано исправен пред предизвикот да го разбере контекстот на спорот во кој е ангажиран, а тоа вклучува и разбирање на мотивираноста на сите страни, како и на притисоците под кои дејствуваат. Па така, на самиот почеток, помирувачот треба да ја разбере посветеноста на страните во спорот во самиот процес на помирување.

Во случај кога помирувањето се одвива во средина на доброволно учество, самиот процес мора да биде ефективен и да има вредност во смисла на предизвикот да им се помогне на страните да постигнат договор. Страните ќе продолжат доброволно да учествуваат во процесот на помирување сè додека се убедени дека тој е ефективен за постигнување на целта.

Срцето на процесот на помирување

Процесот на помирување во механичка смисла се спроведува преку серија ангажмани што го вклучуваат помирувачот и страните во спорот. Понекогаш помирувачот ќе биде во улога на претседавач на состаноците меѓу страните во спорот. Во други ситуации, пак, во рамките на истиот процес, помирувачот ќе остварува директни и поединечни состаноци со едната, односно со другата страна. Токму оваа додадена димензија на остварување поединечни состаноци на помирувачот со секоја од страните посебно го прави процесот различен од директните договори и преговори меѓу самите страни. За механизмот на таквите состаноци подетално ќе се зборува во Главите 7 и 8.

Вистинската вредност на помирувањето се согледува тогаш кога страните целосно му веруваат на помирувачот до тој степен што искрено и отворено со него ги споделуваат своите размислувања, стратегии и крајни цели на спорот. Ова, пак, налага обврска за помирувачот да се однесува на начин на кој ќе влева доверба, да биде очигледно и отворено непристрасен, да биде етичен и веродостојно способен да ја зачува доверливоста.

Овој Прирачник претставува суштинско исцрпување на средствата за ефективно генерирање доверба и ангажман меѓу помирувачот и страните во спорот, со цел да се овозможи сеопфатно исцрпување на сите можности за постигнување договор.

Кога процесот на помирување функционира на најдобар начин, помирувачот станува лицето што

ја познава динамиката на спорот многу повеќе од самите страни во спорот заради тоа што страните во доверливост ги споделиле со него информациите и сознанијата што не ги споделиле меѓусебно.

На помирувачот му е овозможен увид во реалните позиции и цели на страните во спорот, па така, тој е единствениот што го има тоа знаење. Помирувачот знае каде лежи потенцијалот за договор, па така, негов предизвик е да управува со процесот на начин што ќе го олесни постигнувањето на таквиот договор.

Избор на помирувачи

Прашањето како може едно лице да се вклучи како помирувач во работен спор е важно и вредно за дискусија. Во општи услови, основното барање за независност и непристрасност е уште посилно кога постојат бипартитни и трипартитни режими. Во случај кога државата е таа што има одговорност да обезбедува услуги на помирување, државата назначува поединечни помирувачи во конкретни спорови. Ова може да се реализира преку државно назначување специјализирани помирувачи што ќе им бидат ставени на располагање на страните во спорот или, пак, самата држава да може да раководи со панел или со лиценциран систем преку кој поширок круг утврдени поединци ќе бидат ставени на располагање да функционираат како помирувачи со претходно прибавено одобрение од страна на државата. Ова значи дека обезбедувањето помирување од страна на државата варира од земја до земја и може да вклучува разновиден опсег на модели, вклучувајќи услуги што ги обезбедува државната трудова администрација, јавно финансираните независни агенции (често конституирани или управувани врз трипартитна основа) и независните административни комисии.

Во случај кога машинеријата за помирување е конституирана врз заедничка основа, потребно е таа да вклучува правична застапеност на работодавачите и работниците (Препорака на МОТ бр. 92). Во таква бипартитна поставеност, која вообичаено се овозможува преку колективни договори, од клучна важност е изборот/назначувањето на помирувачот да биде заеднички и договорен процес каде што страните ќе бидат задоволни во поглед на независноста и непристрасноста на помирувачот.

Алтернативните модели за обезбедување услуги на помирување вклучуваат деловно расположливи поединци, кои ќе работат за надоместок и кои ќе бидат подготвени да дејствуваат како помирувачи во ситуација на спор. Таквите модели се карактеристични за многу судски системи.

Во секој случај, предизвикот на помирувачот е да ги исполни барањата за независност, доверливост, неутралност и непристрасност. Процесот на ефективно помирување бара двете страни во спорот да веруваат дека помирувачот функционира во непрејудицивно окружување што е погодно за конструктивна ангажираност и дека помирувачот е лице што нема да фаворизира ниту една од страните и што ќе биде вредно за апсолутна доверба.

При постигнување на оваа цел, средината во која помирувањето се спроведува врз основа на исплатен надоместок е помалку посакувана отколку средината во која државата бесплатно го обезбедува таквиот процес. Според Препораката на МОТ за доброволно помирување и арбитража од 1951 година (бр. 92), процедурите на доброволно помирување треба да бидат бесплатни и експедитивни.¹⁴ Онаму каде што е потребно да се исплати надоместок за таквата услуга, како што е случајот со приватни практиканти што ја обезбедуваат услугата независно од државата, динамиката на ситуацијата би можела да се смени до тој степен што помирувачот ќе се посматра како лице што сноси обврска во однос на едната, односно другата страна како резултат на нивниот деловен однос. Навистина, самиот факт на исплата на надоместок би можел да спречи многу страни да се стават во позиција да бараат пристап до таквиот процес.

Бесплатно достапната и јавно финансираната услуга на помирување има предност да биде перципирана од страните во спорот како независна и непристрасна во контекст на предметот на спорот, како и пристапна за сите страни без какви било пречки.¹⁵

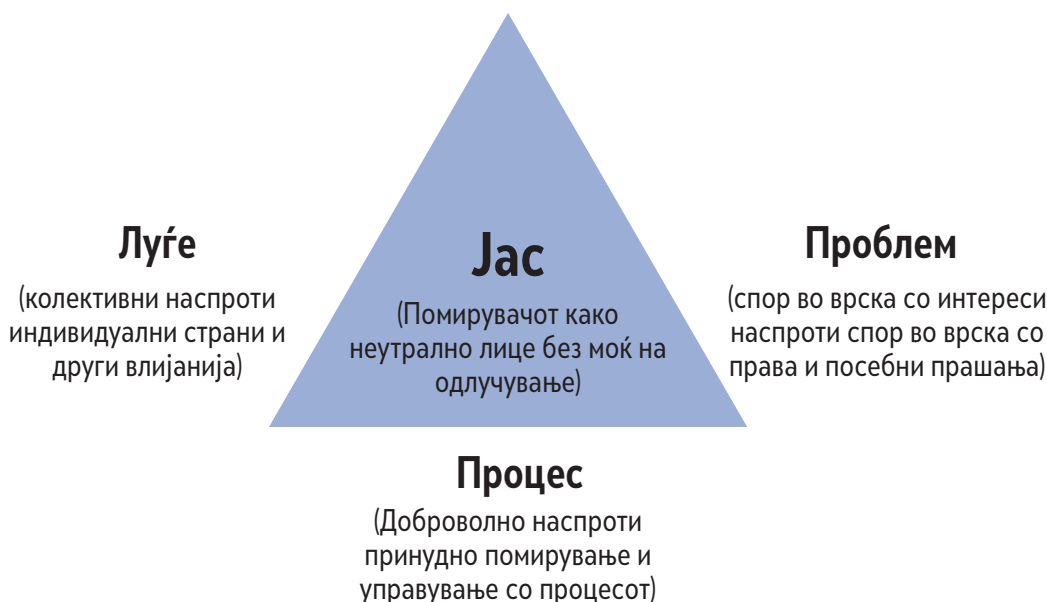
¹⁴ Види во Препораката за доброволно помирување и арбитража бр. 92 на МОТ.

¹⁵ Вклучувањето на државата во обезбедувањето услуги на помирување во спорови во јавниот сектор каде што државата е во функција на работодавач, а на тој начин и страна во спорот, претставува посебен предизвик во смисла на обезбедување доверба во непристрасноста на помирувачот. Перцепцијата на непристрасност, во такви случаи, се потпира врз документирање на таквите услуги, како во случајот на преговорите за плата и реформи во Јавната служба на Ирска, каде што помирувањето било обезбедено преку Државната служба за помирување – Комисија за работни односи – во 2009 и 2013 година како и во 2015 година.

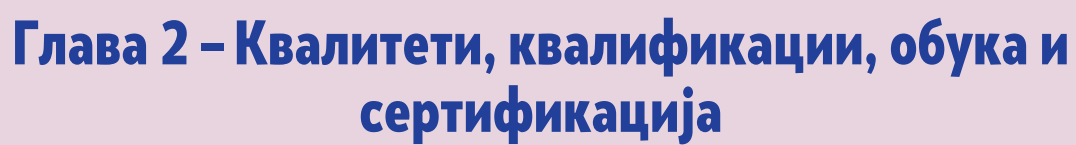
Активноста на помирување претставува специјализирана активност поради тоа што инфраструктурата на работните односи и динамиката на индустриските и односите на вработување во земјата се уникатни во стопанството. Важните актери во сферата на индустриските и работните односи во земјата најчесто се специјалисти во таа област, без оглед на тоа дали се синдикати или работодавачи/претставници на работодавачите. Активниот помирувач треба да има разбирање за системот на работни и индустриски односи и неговата динамика, со цел да може да добие кредибилитет од страните во работниот спор. Освен што мора да има личен кредибилитет, индивидуалниот помирувач, исто така, мора да демонстрира леснотија во јазикот и разбирање на политиката, инфраструктурата и динамиката на окружувањето на работните и индустриските односи. Во случај кога помирувачот е специјалист во сферата на работните и индустриските односи, тој треба да развива и да одржува блискост со окружувањето за да може да го задржи својот кредибилитет кај страните во спорот. За ова, во повеќе детали ќе се зборува во наредната глава.

Целта на овој модел е да ги утврди клучните обележја на процесот на помирување на начинот на кој е презентираан во оваа глава и понатаму дообработен низ Прирачникот.

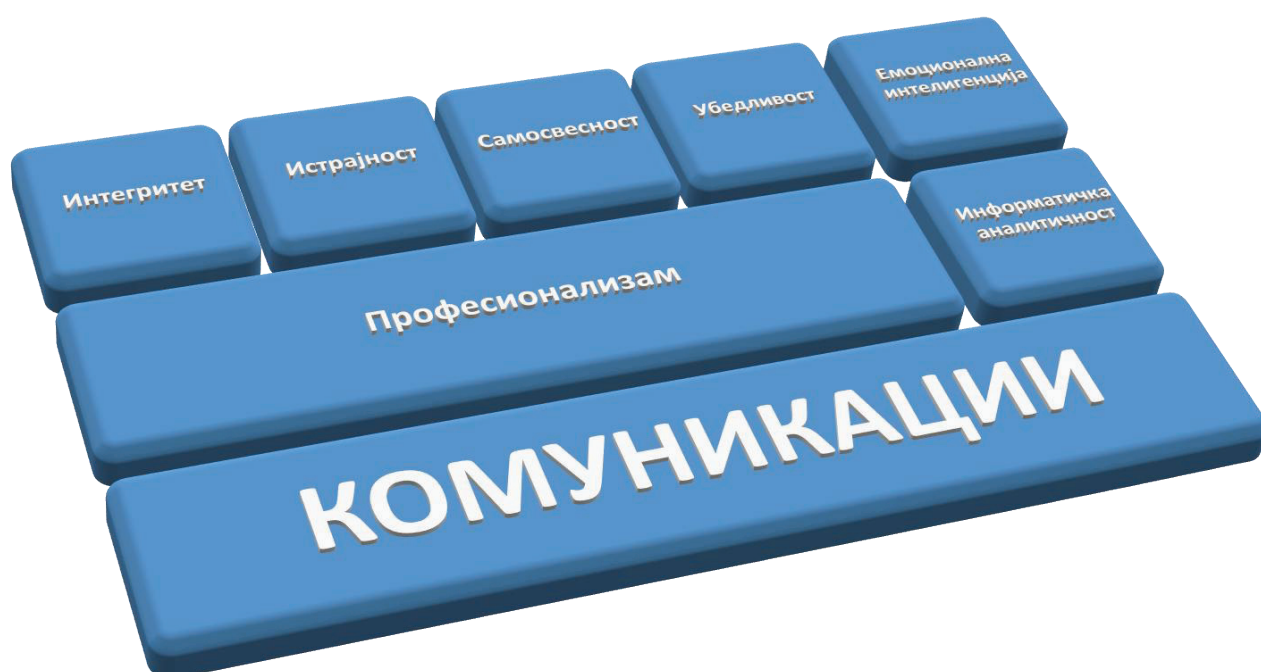
Модел на помирување



Извор: Врз основа на Триаголникот на конфликти од Прирачникот за медијатори, J.E. Beer and E. Stief, © 1997 Friends, Програма за решавање конфликти. Приспособено од авијорите за целиште на овој Прирачник.



(Како да се изгради ефективен помирувач)



Глава 2 – Квалитети, квалификации, обука и сертификација

Лични квалитети

Во претходната глава го опишавме процесот на помирување и неговиот контекст. Сега ќе се осврнеме на личните карактеристики, стручните квалификации, обуката и лиценцата што треба да ги поседува помирувачот за да може да биде реално ефективен. Како помирувач, од вас ќе се бара да претставувате многу нешта за многу луѓе и ќе треба да ги користите вашите вештини и способности (вродени или стекнати) за најразлични цели. Самите техники или „трикот на занаетот“, кои ги користи помирувачот во текот на процесот на помирување, се опишани низ целиот Прирачник, а овде повеќе ќе се осврнеме на поставувањето на основите врз кои ќе може да се развиваат таквите техники/трикови.

Од процесот на помирување, помирувачот треба да излезе убеден дека направил сè што е во негова моќ за да им помогне на страните да дојдат до договор, како и да влезе во секој процес на помирување однапред знаејќи кои се неговите вештини и способности за да го постигне тоа.

Постојат многу страни на помирувањето, вклучувајќи и надворешни фактори, но, во основа, постојат три клучни димензии – луѓето (страните во спорот), проблемот (што е тоа околу кое не се согласуваат страните во спорот) и самиот процес на помирување. Четвртата димензија, која е значително издвоена од претходните, е самиот помирувач што го води процесот.

Во најголем број случаи, како што ќе напредува процесот, така ќе може да се забележи еден поширок образец на дејствување – на почетокот на процесот луѓето (а понекогаш и нивните силни емоции) се поставени фронтално и во центарот, потоа како што ќе се продлабочува нивната вклученост, проблемот е тој што станува поцентрален и фокусот сега се става врз решавање на проблемот; и, конечно, како што страните ќе се ангажираат во процесот, така процесот ја презема контролата, а помирувачот го води процесот кон неговото завршување.

Луѓе – личности, заднина и багаж

Камен-темелникот на секој ефективен помирувач се согледува во неговите одлични комуникациски способности. Одличниот комуникатор во процесот на помирување многу добро умее да ги разбере пораките и информациите, и умее многу добро да ги искомуницира. Во срцето на многу работни спорови најчесто лежи прашањето на неефективна комуникација меѓу работодавачот и работниците, па така, одговорноста за обезбедување ефективна комуникација меѓу страните паѓа врз плеките на помирувачот.

Фазите на помирување, на начин на кој се презентирани во Глава 7, може да послужат како добар водич за правилно користење на многу од аспектите на комуникација, па во таа глава ќе зборуваме за користа од некои од аспектите што се наведени подолу.

Комуникацијата, во овој контекст, вклучува неутрално слушање, активно слушање, преформулирање/разјаснување на она што претходно го кажале лицата, решавање на проблемот и враќање на лицата на онаа позиција во која може да се доловат и да се сумираат аспектите на договорот.

Потребно е помирувачот да слуша и да остава впечаток дека слуша со неутрален но внимателен говор на телото. Потребно е да се обрне внимание на тоа дека кимнувањето со глава за време на заедничките состаноци како начин за демонстрирање разбирање би можело да биде погрешно протолкувано, на пример, дека сте во договор со страната што зборува. На состаноците на кои присуствуваат двете страни, неутралното слушање е особено важно.

Активното слушање е моторот на процесот на слушање и комуникации, и тоа вклучува правилен контакт со очите и говор на телото, како и вербални и невербални знаци, како што се, на пример, кимнување со глава и поставување прашања во вистинскиот момент. Ова е особено важно за време на одвоените состаноци, односно за време на состаноците на кои помирувачот се состанува само со една од страните. Контактот со очи и правилниот говор на телото се исто така многу важни – тоа покажува дека слушате, и кога **свесно ги практикувате**, всушност, може да ви помогнат да ги подобрите вашите вештини на слушање.

За да може да демонстрира разбирање, помирувачот мора да биде во можност јасно да каже што е тоа што го изјавиле страните, како и да размисли за тоа на неутрален начин. Ова може да го постигне преку преформулирање¹⁶ на она што го кажал некој, со цел да се осигури дека ја разбрал суштината на изјавата или мислењето презентирano од страните во спорот. Помирувачот мора да биде способен да изрази емпатија, како и став на непристрасност и неутралност. При одржувањето комуникација меѓу страните и пренесувањето пораки и информации од едната до другата страна, помирувачот мора да умее да го исфилтрира јазикот¹⁷ со цел да се осигури дека пораката е пренесена, но и да се осигури дека е пренесена на неутрален начин. Помирувачот мора да умее да ја изолира емоцијата од пораката во случај кога емоцијата служи исклучиво за да ја интензивира пораката.

Исто така, помирувачот треба да се воздржи од давање штетни коментари¹⁸ и во секој момент треба да покаже почитување кон секоја од страните – дури и тогаш кога ставовите и неволноста на страните да ги придвижат своите позиции е мошне фрустрирачка. Преку свесно демонстрирање почитување кон страните, помирувачот ја стекнува и ја одржува довербата на страните како во процесот, така и во него како личност.

Свесноста и намерното практикување на елементите на комуникација, како што се неутрално слушање, активно слушање, поставување прашања, преформулирање, разјаснување и сумирање, го прават помирувачот подобар комуникатор и му помагаат да ја стекне довербата на страните, но и да им помогне да го разберат проблемот со кој се соочуваат, како и можните начини за придвижување.

Емоционалната интелигенција (ЕИ) се опишува како способност за идентификување, процена и контрола на личните емоции, како и на емоциите на другите и на групата. На темата ЕИ, водени се многубројни дискусии во смисла дали таа може научно да се измери, дали е вродена или стекната, но без оглед на тоа какви се основите на мерење, нејзината вредност за помирувачот се согледува во тоа што таа му овозможува да го визуелизира она што се бара од него, односно да може да ги согледа емоциите низ процесот кој честопати е емотивен, но и да ги разбере емоциите и перцепциите на другите лица во однос на неговото однесување.

Способноста да се препознаат и да се искористат сопствените емоции и емоциите на другите во постигнувањето на целта е важен концепт за кој треба да размисли помирувачот.

Целокупната емотивна способност што е наведена во моделот подолу може многу да му користи на помирувачот. Слично на практикувањето навештините на внимателно слушање, но и во контекстна подобрување на емоционалната интелигенција, помирувачот треба да обрне свесно внимание на своите емоции и реакции и да се фокусира на препознавањето на емоциите на другите лица (страни) преку набљудување на нивниот вербален јазик и говорот на телото. Преку постојано барање и декодирање на различните знаци (отворени и суптилни) што ги праќаат страните, помирувачот може да ја подобри способноста да ги препознае и да ги користи емоциите на другите за целите на управување со меѓусебните односи, емпатичното однесување и придвижување на процесот.

¹⁶ Преформулирање значи повторно кажување на она што претходно го изјавил некој, но на поинаков начин.

¹⁷ Филтрирање на јазикот значи да се прифати она што го изјавил некој, но изјавата да се неутрализира од емоциите и предра-судите за да може на другата страна да ѝ се пренесе она што го изјавила првата страна, односно за да може на страната-примател да ѝ се олесни да се фокусира на пораката на содржината наместо на јазикот со кој била пренесена пораката.

¹⁸ Штетен коментар значи оцена што ја дава помирувачот во однос на она што го има изјавено една од страните.

Модел на емоционална интелигенција на Goleman

Овој модел го презентира збирот на емоционални способности во рамките на секоја теорија за ЕИ.

1. **Самосвесносѝ** – способност да се спознаат сопствените емоции, силните и слаби страни, нагони, вредности и цели, како и да се препознае нивното влијание врз другите при користењето на емоциите во управување со процесот на одлучување.
2. **Самовладеење** – вклучува контрола или пренасочување на разорните емоции и импулси на другите лица и приспособување на променливите услови.
3. **Социјални вешѝини** – управување со односите на другите лица при нивно придвижување во посакуваниот правец.
4. **Емпатија** – размислување за чувствата на другите при донесувањето одлуки.
5. **Мошвираносѝ** – мотив да се постигне целта на самото постигнување.

Извор: "Goleman, D (1998) Working with emotional intelligence. New York: Bantam Books, (Рабоѝа со емоционална интелигенција, 1998 г.)

При справување со страните во процесот на помирување, потребно е помирувачот да ја разбере природата на конфликтот внатре во групата, но и меѓу самите групи. Помирувачот треба да се обиде да согледа каде лежи основата на конфликтот што би можел да влијае врз способноста на страните да се придвижат напред; помирувачот треба да биде свесен за евентуалниот конфликт меѓу самите страни, како и за силата на влијанието на одредени лица во рамките на нивните групи. На пример, во рамките на тимот на работодавачот/управата, раководителите на човечките ресурси и раководителите на оперативно работење можеби имаат поставено различни приоритети. Во рамките на тимот за преговори на работниците/синдикатите, главниот преговарач можеби не е засегнат само со работниците во оваа организација, туку има поширока агенда во смисла на поставување или избегнување секторски преседани надвор од организацијата што ја застапува во моментот.

Помирувачот мора да умее да ја прочита подготвеноста на страните да се придвижат напред, а онаму каде што изостанува таквото придвижување, помирувачот мора да наметне свое влијание врз групата или поединците со цел да ги убеди да размислат за прифатливите начини што би можеле да ги придвижат напред.

Влијанието, кое често е поврзано со моќ, игра мошне важна улога во работните и во индустриските односи, како и во процесот на помирување. Тоа може да произлезе од личната моќ (моќта на убедување), позициската моќ (која се заснова врз местото што го зазема личноста во организацијата или врз моќта на улогата на помирувачот), или од моќта на поседување (при што во процесот на преговори една од страните поседува нешто што посакува да го има другата страна). За помирувачот, важно е да ја разбере и да ја признае улогата на влијанието и моќта, како својата, така и на другите.

Помирувачот треба да биде внимателен да ги забележи показателите за промена на расположението. Промените во расположението можеби укажуваат на тоа дека една од страните не сака натаму да остане во процесот; или дека одредени прашања што биле покренати не можат да бидат предмет на договор; или, пак, дека постои желба да се испитаат можностите во однос на некое конкретно прашање.

Во процесот на помирување, во случај кога се работи со индивидуални наместо со колективни групи, важно е да се препознае дека конфликтот би можел да биде личен или, во одредена смисла, емотивен барем за една од групите. Во таков случај, помирувачот мора да биде свесен за чувствата на ранливост и беспомошност што би можеле евентуално да постојат, и да ја обезбеди целосната доверба на страните.

Проблем – вклучувајќи го и надворешното окружување

Посматрајќи ги проблемите во спорот, помирувачот мора да биде во позиција брзо да ги апсорбира и да ги процени информациите; да покаже разбирање за проблемот; и никогаш не смее да се плаши да поставува прашања, со цел да може да го разбере проблемот. Во многу случаи, преку правилното и ефективно поставување прашања може да се утврдат суштинскиот проблем и вистинските разлики меѓу страните.

Ефективно поставување прашања

Полето на студии за ефективно поставување прашања е широко, но секогаш е корисно да се размисли за типот информации што сакате да ги извлечете со цел да може да го одредите типот прашање што би сакале да го поставите.

Отворени прашања – се користат за да му овозможат на говорителот поопширно да се изрази за она што го зборува, без притоа да биде насочуван низ разговорот. Прашањата од типот „кажете ми што се случило!“ или „според вашето мислење, кој е суштинскиот проблем овде?“... се примери на отворени и ненасочувачки прашања.

Затворени прашања – се користат за да ја утврдат фактичката состојба и вообичаено бараат краток, а честопати и едносложен одговор. Прашањето од типот „бевте ли на состанокот?“ е пример на затворено прашање, и таквите прашања може да помогнат во дообјаснувањето на случајот тогаш кога не се познати сите факти.

Во случај кога сакате да добиете дополнителни информации и подлабоко да го разгледате прашањето, **испитувачкиите прашања** може да бидат корисни. Тоа се прашања од типот „да се навратиме на она што го рековте“ или „што всушност се случи?“... Користењето зборови од типот „точно“ или „конкретно“ може да обезбедат фокусирање на одреден аспект од прашањето/проблемот што сакате да го расветлите. Преку испитувачките прашања може да се извлечат информации од страните во спорот, а поставувачот на прашањето може да добие појасна слика и да остави впечаток дека слуша.

Важно испитувачко прашање во процесот на помирување е „според ваше мислење, зошто другата страна го вели/го бара тоа...?“ И ова прашање може да му помогне на помирувачот да стекне увид во она што го чувствува едната од страните во однос на ставот на другата страна, а може и да ја принуди една од страните да размисли за тоа што кажала другата страна, во неутрална средина при одвоен состанок (билатерален состанок меѓу една од страните и помирувачот).

Директни/грилинџ прашања – прво вклучуваат поставување општо прашање, а понатаму, како што навлегувате низ разговорот, поставувате и поконкретни прашања, но само доколку е потребно за дообјаснување одредени работи.

Циркуларни прашања – во нив влегуваат прашањата што започнуваат со прашалните зборчиња што, каде, кога и како при разгледување одредено прашање со цел тоа да може да се погледне од различни агли.

Хипотетичко прашање – бара од соговорникот да го предвиди идниот развој на настаните како, на пример „што мислите дека би можело да се случи доколку не се постигне договор?“, „според ваше мислење, како ќе реагира другата страна на овој предлог?“.

Помирувачот треба да биде свесен за контекстот на проблемот, вклучително и за релевантното надворешно влијание, и можеби ќе треба да разоткрие некои од таквите аспекти во текот на процесот, како и во текот на фазата на подготовки за која ќе зборуваме во Глава 4. Без оглед на тоа колкава е важноста да се разберат таквите надворешни влијанија, за време на својата инволвираност во спорот помирувачот мора да одржува однос само со вклучените страни. Помирувачот не смее да дискутира за спорот со ниедна надворешна страна, ниту, пак, да споделува информации или да дава коментари пред која било страна освен пред страната засегната во спорот.

Како помирувач, мора да ја изострите и да ја развивате способноста за изнаоѓање излез од точката на конфликт. Вие треба да умеете да го видите проблемот од сите негови агли и да ги насочувате страните во спорот да погледнат на проблемот од различни гледни точки. Треба да имате енергија да барате различни начини на посматрање на проблемот и треба да умеете да ги убедите страните да создадат и да проценат различни алтернативни решенија при решавањето на проблемот.

Помирувачот треба да биде трпелив при справувањето со проблемот/изворот на спорот. Луѓето, во просек, говорат околу 125 до 130 зборови во минута, но брзината на нашето размислување и разбирање е

околу 500-600 зборови во минута, па така ние постојано истрчуваме пред она што е кажано. При испитувањето и поставувањето прашања, важно е да се осигуриме дека на нашите соговорници сме им дале доволно време да одговорат. Луѓето ги процесираат информациите на различен начин, а брзината на одговорот е различна кај секого.

Помирувачот треба да умее брзо да го разбере и да го сумира она што е кажано во случај кога смета дека е постигнат одреден напредок, или кога смета дека треба да се даде знак со цел да се посочи на одредена работа за која е постигнато заемно расветлување и разбирање од страните во спорот. За ова повеќе ќе се зборува во Глава 8.

Процес – граници и опсег

Како помирувач, вие треба да создадете верба и доверба во самиот процес на помирување така што ќе се осигурите дека страните имаат јасно разбирање на процесот и на неговата вредност при нивниот обид за постигнување договор. Страните треба да имаат разбирање за опсегот на дејствување, но и за ограничувањата на процесот. Треба да знаат дека улогата на помирувачот не е да се дојде до решение, туку процесот е дизајниран така што ќе треба да помогне во генерирање решенија или начини на кои ќе се дојде до решение, а кои можеби страните ќе сакаат да ги разгледаат при постигнувањето заемно прифатлив договор.

Во некои случаи, страните може да побараат мислење од помирувачот во однос на можниот краен исход и да постават прашања од типот „Да го прифатам ли предлогот?“ или „Дали сметате дека ова би била најдобрата опција за мене?“ Помирувачот треба да умее да ги процени последиците од директниот одговор на таквите прашања зашто тоа би значело прејудување на неговата позиција во однос на двете страни. За една од страните тоа би значело дека тој ефективно ја носи одлуката од нивно име, а за другата страна тоа би значело кршење на доверливоста преку сугерирање дека дошле до крајниот резултат. Само размислете за евентуалниот исход на една ситуација во која сте ѝ предложили на една од страните да прифати некоја понуда, а подоцна сте увиделе дека страните можеле да постигнат многу повеќе од тоа – таквата ситуација би значела неповратно губење на вашиот углед и вашата доверба. Најдобриот начин да му пристапите на таквото сценарио е преку поставување на истите прашања до двете страни со цел да им помогнете да го разгледаат предлогот и да видат дали тој одговара на нивните барања - со други зборови да им се помогне сами да дојдат до одговорот.

Процесот на помирување се заснова врз барањето за постигнување консензус меѓу страните во спорот преку развивање нивно поголемо меѓусебно разбирање и streмење да се затворат или да се стеснат празнините што постојат меѓу нив.

Доверливоста е суштинска во процесот на помирување, а помирувачот мора да биде свесен за важноста на доверливоста да се задржи пред, за време на, и по завршувањето на процесот.

За време на процесот, потребно е да постигнете јасност и да демонстрирате целосна непристрасност. Ова е клучно за постигнување и за одржување доверба во процесот.

Потребно е да бидете целосно посветени и горди, како и да ја разбирате вашата работа и она што се очекува од вас во рамките на овој процес. Потребно е да имате и да генерирате енергија за решавање на проблемот. И додека, од една страна, треба да бидете свесни за динамиката на страните во спорот, истовремено треба да ја одржувате движечката сила на процесот. Ова може да го постигнете само доколку имате јасно разбирање на вашата улога и само доколку сте целосно посветени на случајот.

Како помирувач, вие се обидувате да им помогнете на страните да изнајдат решение, а во некои случаи тоа е решение што тие воопшто не го зеле предвид. Пред да пристапат кон процесот на помирување, страните веќе го имаат изминатото познатиот пат на разговори и аргументи, така што задачата на помирувачот е да се обиде да изнајде нов пат или патишта по кои ќе може да тргнат страните во обид да го надминат јазот меѓу нив.

Помирувачот можеби ќе треба да ги убеди страните да изодат многу патишта во текот на подолг временски период, па така, истрајноста и издржливоста се многу важни карактеристики на помирувачот. Потребно е да бидете подготвени да останете последната личност и тогаш кога ќе бидат исцрпени сите опции, и да продолжите да генерирате енергија во текот на процесот.

НАПС 1 и НАПС 2 ¹⁹

НАПС 1 е „Најдобрата алтернатива на постигнат договор“, а НАПС 2 е „Најлошата алтернатива на постигнат договор“. Разговорите или размислувањата на страните околу најдобрите и најлошите крајни исходи, во случај кога не може да се дојде до постигнат договор можеби, се најрелевантни во оној момент кога страните размислуваат да се повлечат од процесот. Проверката на реалноста околу предлозите е различна кога од страните барате да размислат за прашања што произлегуваат во текот на процесот на преговорите и да ја проценат нивната евентуална прифатливост за другата страна. Сепак, во одредени случаи, кога страните се фрустрирани и размислуваат да се повлечат од процесот, можеби важно е да се земе предвид анализата на НАПС 1 и на НАПС 2.

Преку заедничкото разгледување на НАПС 1 и на НАПС 2 со страните во спорот, помирувачот треба да се осигури дека со тоа нема да ја прецени својата сила, односно да ја потцени силата на страните, како што често се случува во практиката.

Во случај кога постојат „блокади на патот“, помирувачот мора да биде благо наметлив и подготвен да ги провери позициите на страните. За да може да биде ефективен во таквата проверка, помирувачот треба да биде свесен за контекстот на спорот, а притоа внимателно да го слуша она што го зборуваат страните. Во случај кога не постои јасен исход (како, на пример, можност да се посочат слични случаи и исходи во рамките на поформален форум), помирувачот може да размисли да побара од страните да се оддалечат од своите актуелни позиции, сугерирајќи им го, на пример, следново: „што мислите дека би постигнале доколку останете на оваа позиција?“ или „дали сметате дека другата страна би била некогаш расположена да ја прифати оваа позиција?“ Проверката на ситуацијата може да ви помогне да се справите со нереалните очекувања каде што последиците или неможноста да се постигне договор (на пример, штрајк, исклучување од работа, губење на работното место, губење деловна можност) треба да бидат сериозно земени предвид.

Самосвесност и вештини

Како управувач со процесот, помирувачот треба да биде свесен за своите вештини и нивните граници. Како помирувач, вие често дејствувате целосно сам во динамична ситуација што бара постојано донесување одлуки и стратешко оценување. Ова би можело да биде позиција под голем притисок и да доведе до моменти на губење на самовербата и фрустрација како што ќе се движи процесот, без очигледен знак за постигнување успех. Самосвесноста и познавањето на вашата улога и способностите се од голема важност.

Голем дел од гореутврдените карактеристики претставуваат одредници според кои ќе го мерите вашиот учинок. Како комуникатор, треба да знаете кои се вашите силни страни, како и кои се областите во кои ви е потребен дополнителен развој или посебно внимание во текот на процесот. Не постојат двајца идентични помирувачи исто како што не постои совршен помирувач.

Некои од вештините може да се развиваат преку обука, додека, пак, помирувачот може другите постојано да ги надградува преку променливите поведенија во текот на процесот. Доколку сте личност што пребрзо носи заклучоци во однос на анализа на одредена ситуација, можеби ќе треба внимателно да се фокусирате на тој аспект во текот на помирувањето преку поставување временски граници пред кои нема да може да „избрзвате“. Доколку имате проблем со ефективно слушање, можеби ќе треба да одлучите да побарате обука со цел да ги подобрите вашите вештини на слушање.

Помирувачот, пред сè, треба постојано да се ангажира во рефлексивна практика, односно да погледне ретроспективно на секој случај и да утврди што се покажало како добра практика во минатото, а што не, односно кои техники се покажале како функционални и зошто, и притоа цело време да учи од искуството на секој случај и да ја процени потребата за личен развој.

Трпението и истрајноста се важни лични карактеристики кои се бара да ги поседува помирувачот, исто како и страните во спорот, ако не и повеќе од нив. Вештините може да се подобрат и да се истанчат, посебно кога помирувачот го има вистинскиот став. Барањето совет и повратна информација од колеги и лица од доверба во областа може да биде корисно, но само тогаш кога постои апсолутна сигурност дека повратната информација е искрена, конструктивна и (идеално) поткрепена со демонстрирано разбирање на улогата и целите на помирувачот.

¹⁹ Roger Fisher и William Ury, „Како да се дојде до ДА“, Penguin Books, 1991 г.

Доброто расудување во текот на процесот при справувањето со страните и нивниот проблем е мошне важно – помага во донесувањето одлука во однос на временската динамика, предлозите што им се даваат на страните, како и целокупната комуникација. Ова се постигнува со текот на времето, учејќи преку грешките и преку трпението.

Помирувачот треба да биде целосно свесен за важноста на неговиот углед во областа на помирувањето и меѓу практикантите во областа на индустриски и работни односи. Доколку во перцепцијата на другите тој не претставува непристрасна личност што гарантира доверливост и е посветена на процесот, ова би можело да предизвика значителна, а во некои случаи и неповратна штета за угледот на помирувачот, а последователно, и на неговата/нејзината способност да им помогне на страните да се договорат.

Успехот на помирувачот не може да се мери само преку бројот на случаи во кои помирувањето завршило со заемно прифатлив договор. Тој се мери преку угледот на помирувачот во вистински ефективно реализирање на неговата улога, преку неговата посветеност на процесот и преку исцрпување на сите можности за постигнување договор. Помирувачот може да постигне успех единствено преку познавањето на нивото на своите вештини и способности и преку постојан осврт на своето работење.

Угледот на помирувачот и неговата способност да гради односи во оваа област се мошне важни аспекти на неговата улога. Во следната глава ќе зборуваме за подготовките на помирување, како и за потребата од градење односи што станува јасна во оваа фаза на процесот. Угледот и односите меѓусебно се дополнуваат и имаат суштинска важност за ефективност на помирувачот.

Обука и развој

По својата природа (различни лица, различни проблеми), помирувањето не е постојано искуство. Солидната **обука** во комуникации, управувањето со луѓе, вештините на извршување влијание, убедливоста и различните типови вештини што се спомнуваат во оваа глава ќе му бидат мошне корисни на помирувачот, посебно кога го разгледува предметот и се обидува да утврди кои се неговите добро развиени, а кои се неразвиени вештини/способности. Вистинското учење, во смисла на развивање личен стил (кој соодветствува на стандардите на таа улога) се постигнува преку искуство.

Практиката на учење преку следење на работата на колегите, односно „набљудување на работата“ е вообичаен и важен механизам преку кој новите помирувачи треба да ја научат и разберат својата улога и нејзината динамика. Таквиот процес го олеснува вистинското и ефективно учење преку искуството на другите.

Читањето, учењето и обуката за **самоанализа и личен осврт** се суштински за секоја професија во која лицето работи главно индивидуално. Тоа е вештина што, дури и да ја поседува некој, секогаш ќе може дополнително да ја развива преку совладување нови и структурни пристапи. Ефективниот помирувач мора да има постојана жед за знаење и развој, дури и во однос на оние сфери на работа и вештини за кои верува дека има стекнато стручност и експертиза.

Процесот и механизмот на **стручна оцена** може да биде корисна алатка за обука и развој. Вообичаено, таквиот механизам е на располагање онаму каде што група помирувачи работат во заедничка служба, но предизвикот за неговото спроведување може да биде поголем во случај кога инфраструктурата создава средина во која не постои централизирана група или служба. Стручната оцена вклучува колега што ве придружува во предметот и дава осврт на вашето работење во текот на помирувањето во голем број претходно договорени (меѓу оценувачот и помирувачот) сфери или димензии на процесот. Потребно е да се осигурите дека оценувачот што ве придружува е лице кое сметате дека е целосно искрено со вас, но и да се осигурите дека страните во спорот се чувствуваат пријатно во присуство на ваш колега. Повратната информација што ја дава оценувачот, како и секој дијалог што се води, се доверливи како за оценувачот, така и за оној што е оценуван.

Одговорноста на помирувачот е постојано да биде во тек со **настаните и развојот** во полето на индустриските односи во земјата. Информираноста за актуелната состојба на дијалогот или настаните во индустриските односи му овозможуваат на помирувачот да има суштинско познавање од својата област, како и да може да изгради и да развива односи со страните врз основа на тоа што тие ќе го прифатат помирувачот како лице што има интерес и знаење. На оваа тема повеќе ќе се зборува во Главата за практични подготовки за помирување.

Тековната обука варира од еден до друг судски систем, како и од едно до друго лице. Сепак, имајќи ја предвид изолираната природа на работењето, редовниот собирач на колеги-помирувачи со цел да

дискутираат за предизвиците и за успехот во својата практика може да претставува мошне плодна обука и вежба за развој. Структурираните интеракции меѓу помирувачите-практиканти нудат можност да учат преку споделување искуство, а со оглед на тоа што обично помирувачите се самостојни извршители, во практиката ова претставува можност да добијат признавање или уверување од своите ценети колеги.

Клучот за ефективното работење на помирувачот лежи во разбирањето на улогата на помирувачот и процесот на помирување. Дополнително, од помирувачот се бара да има стручно познавање на спроведувањето на индустриските односи и карактеристиките и работата на страните вклучени во индустриските односи во земјата. Помирувачот треба да ја разбира правната инфраструктура (закони, регулативи итн.) што ги окружува работните односи и спроведувањето на индустриските односи во земјата. Од помирувачот се бара да има познавање за економијата во земјата, како и за глобалните економски трендови и прашања, уште повеќе што тоа може да влијае врз политичкиот и стопанскиот живот во земјата. Во дополнение на сето ова, од помирувачот се бара да го разбира начинот на кој функционираат организациите и да биде „стручњак“ од народот со вистински вештини во смисла на поврзување со луѓето и разбирање на факторите што го погодуваат или влијаат врз однесувањето на луѓето. Онаму каде што постои можност за тоа, потребно е да се спроведуваат структурирани програми за развој на вештини на медијација и помирување. Потребно е да се развива процес на учење во сите области поврзани со разбирањето на луѓето и организациите. Во суштина, помирувачот мора да биде лице кое е заинтересирано за прашањата што го засегаат светот на вработувањето, економијата и организациското и човечкото однесување. Така, помирувачот треба да биде вечен ученик во светот на трудот и меѓучовечките односи, и ќе треба да посетува програми според можностите, да чита достапна литература и да ја одржува својата жед за знаење во области што влијаат врз неговата работа.

Стручни квалификации

Помирувачот е стручно лице, односно работата на помирувачот е „поврзана со работа што бара посебно образование, обука и вештини“.²⁰ Во однос на тоа, дали таа работа ќе бара од лицето да има дополнителни правни или други квалификации, може да зависи од институционалниот контекст и од климата на индустриски односи. Во многу правосудни системи за оваа функција не се бара академска квалификација бидејќи се смета дека клучните квалификации се поврзани со искуството во областа на индустриските или работните односи. Во други правосудни системи, пак, потпирањето, на пример, врз правни квалификации е карактеристика на посакуваниот профил на потенцијалниот помирувач.

Начелно, од помирувачите се очекува да поседуваат голем дел од горенаведените вештини, како и да имаат цврсто познавање на законите и регулативите во врска со индустриските односи во рамките на нивниот правосуден систем. Од нив се очекува да имаат познавање на системот на индустриски односи во рамките на нивниот правосуден систем, синдикална организираност, раководни структури, структура за решавање спорови во индустриските односи, историја и обрасци на спорови во индустриските односи.

Ваквото познавање е особено значајно како основа за вклучување во колективни спорови, но важно е и како основа за вклучување во областа на индустриските односи.

Од нив се очекува постојано да се надградуваат и да истражуваат во областа на преговарање, договарање, психологија, особено зашто ова е поврзано со управувањето и влијанието врз лица – комуникации и многу други теми што се релевантни за практиката на помирување.

Во суштина, од помирувачот се бара да се придржува до писмен или разбран кодекс на работење што бара доверливост, непристрасност и посветеност во врска со примената на процесот на помирување во обид страните во спорот да се доведат до заеднички прифатлив договор.

Акредитација

При посматрањето на целокупната сфера на лиценцирање помирувачи, лиценцирани/назначени од државните органи, потребно е да се земат предвид културниот, институционалниот и контекстот на индустриските односи.

Од една страна, некои би аргументирале дека доколку државата е таа што преку свое вработено лице ја обезбедува таквата услуга, во тој случај државата застанува зад способноста на тоа лице да ја извршува својата задача, и во тоа се состои нивната лиценца. Понатаму, државата, како резултат на тоа, треба да ја преземе одговорноста да обезбеди редовна обука, пристап до тековно знаење и процена на таквото лице со цел да се осигури дека тоа лице всушност може да ја спроведе доделената задача. Оние што го протежираат таквиот став би рекле дека единствената акредитација што се бара е уверувањето дека ова лице со сигурност

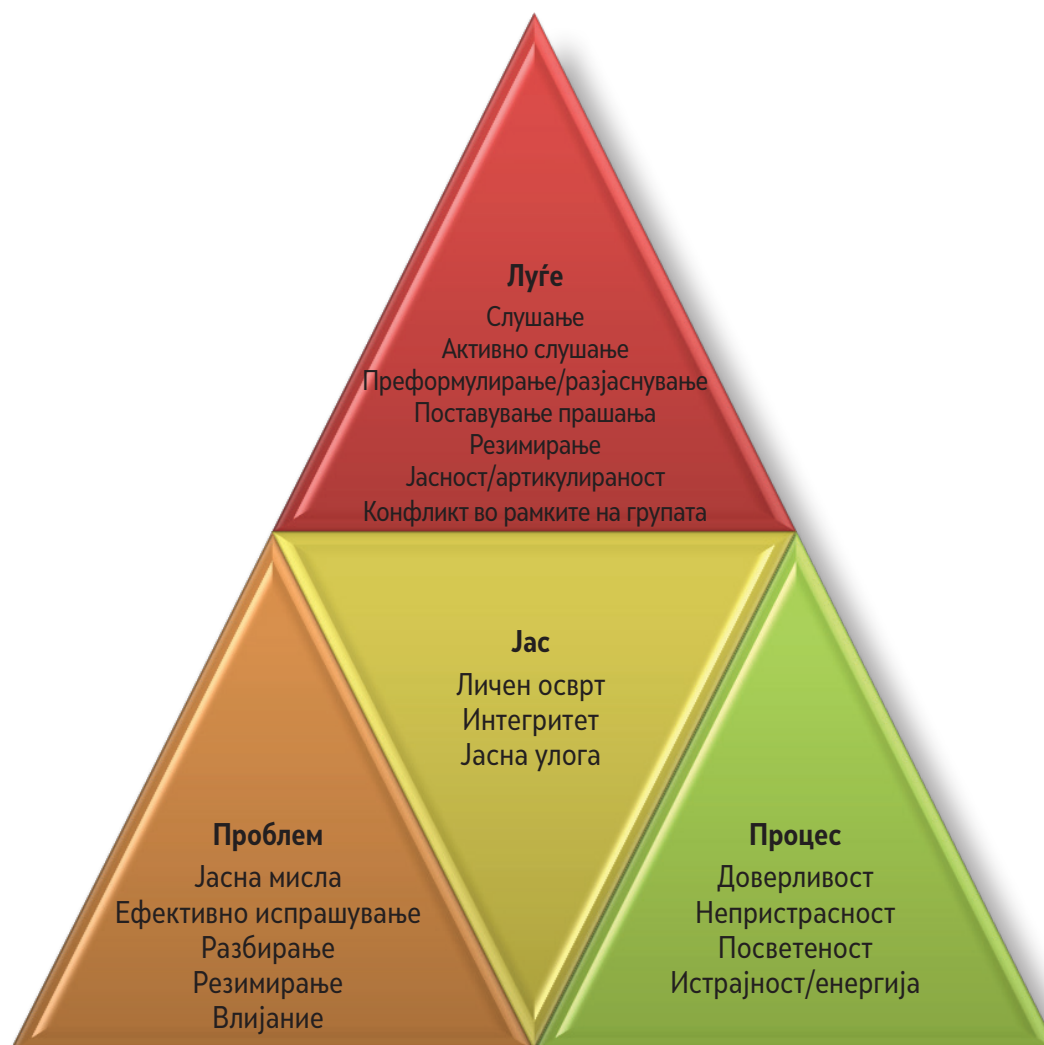
²⁰ Merriam-Webster - електронски речник на англиски јазик
<http://www.merriam-webster.com/dictionary/profession>

ќе може да ја изврши задачата доделена од неговиот работодавач, односно од државата.

Сепак, во многу земји каде што постои „конкурентност“ во приватниот сектор, можеби затоа што услугата на помирување што ја обезбедува државата е неодамна воспоставена како практика или заради присуството на група приватни практиканти што е практика во развој, процесот на акредитација или „лиценцирање“ помирувачи може да се востанови како постојна практика. Во други земји, пак, можеби заради културолошки и историски причини, практиката на независна акредитација на помирувачи можеби е обележје на самото окружување. Во секој случај, страните во спорот мора да гледаат на помирувачот како на лице способно и стручно да ја обезбеди таквата услуга. Заради културолошките разлики или обичаи, степенот на стручност можеби ќе треба да биде потврден или од страна на државата како давател на услугата или од страна на некоја форма на независна акредитација. Секоја таква независна акредитација мора да биде во форма на тело надлежно да обезбеди веродостојни и прифатливи одредници на професионална стручност, слично како примерите со акредитација на професионални сметководители, архитекти, итн., од соодветни надлежни тела.

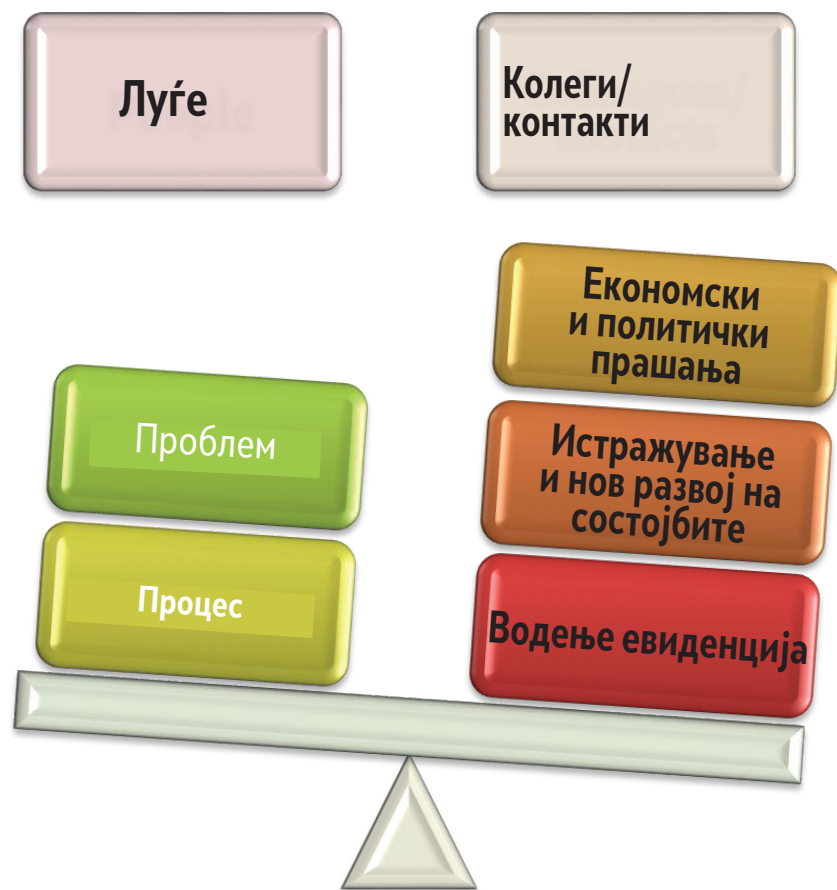
Конечно, страните во спорот најверојатно ќе ги бараат или ќе ги посматраат индивидуалните помирувачи како стручни и прифатливи врз основа на угледот што тие лично го имаат развиено во заедницата на практиканти, а не врз основа на нивната акредитација.

Резиме на клучните вештини на помирувачот



Глава 3 – Подготовки на помирувачот

(Да се подготви за целта)



Глава 3 – Подготовки

Подготовките на помирувачот влегуваат во две пошироки категории – општи подготовки и подготовки во зависност од окружувањето, и подготовки карактеристични за случајот. Онаму каде што помирувачот е во тек со развојните тенденции во сферата на индустриските, работните и односите на вработување, како и во тек со економското и деловното окружување во земјата, со секој нов случај тој ќе се чувствува сè попријатно. Сепак, потребно е да се нагласи дека, имајќи ја предвид неговата улога, помирувачот не треба да се претставува пред страните во спорот како експерт за прашањето што е предмет на спорот. Самите страни треба да бидат оние што ќе го опишат спорот и ќе бидат експерти за самата проблематика во врска со предметот.

Подготовката на помирувачот има цел да создаде ниво на пријатност и знаење што ќе му овозможат да биде прифатен како заинтересирано лице со кредибилитет, кое е способно да ги разбере проблемите што се презентираат пред него од страна на страните во спорот. Страните имаат право да очекуваат од помирувачот да биде еднакво експерт за процесот и експерт за индустриските/работни односи. За помирувачот за кој се смета дека поседува експертиза во однос на конкретниот предмет на спорот постои ризик страните во спорот да го перципираат како лице што попрво има личен интерес во суштински крајниот исход наместо како лице што треба да биде управувач со процесот на помирување.

Во рамките на сите подготовки, помирувачот треба да биде свесен дека во моментот кога пред него се предочени суштината на спорот и потребата од процесот на помирување, процесот всушност се смета за започнат, а носечките столбови на доверливост, непристрасност и посветеност почнуваат да се применуваат веднаш.

Општи и подготовки во зависност од окружувањето

Помирувачот се соочува со предизвикот да обезбеди пристап до расположливите ресурси и информации. Таквиот предизвик лесно може да се премости во случај кога помирувачот работи како дел од државната служба за помирување или како дел од пошироката организација што има капацитет и ресурси да го опреми помирувачот на оптимален начин. Во таков случај, предизвикот да се обезбеди пристап до информации станува цел во организацијата во смисла на тоа на помирувачот да му се олесни начинот на ефективно спроведување на неговата улога.

Во текот на својата работа, потребно е помирувачот да има пристап до релевантни информации, национални и индустриски журнари, електронски информатори, новинарски прилози итн. во сферата на индустриските односи, работните односи, економијата, помирувањето и во пошироката област на управување со човечки ресурси/персонал. Понатаму, потребно е да има пристап до интернет-страници, публикации, истражувања и годишни извештаи на синдикати, работнички тела и тела на работодавачи, како и до релевантни професионални тела. Пристапот до истражувачките публикации објавени од тела како што се универзитети, меѓународни организации, служби за помирување ширум планетата и МОТ, треба исто така да му бидат ставени на располагање на помирувачот.

Во идеална ситуација, помирувачот треба да има пристап и до истражувања и информации во врска со плати и надоместоци, начелно во врска со режимите за плата во земјата (во случај кога таквите информации се генерираат во земјата), информации во врска со измените во законодавството, административните регулативи, колективните договори, решенија за плата, доделувања, судски одлуки и други релевантни информации специфични за земјата.

Во услови кога помирувачот дејствува како дел од поширока служба, организација или национална инфраструктура, постоењето добро одржуван систем на евиденција е од суштинска важност. Одлуката дали таквата евиденција ќе се води во хартиена форма или електронски зависи од многу фактори, вклучително и од техничките ресурси. Во поглед на водењето евиденција, важно е помирувачот да биде свесен за одговорноста што ја има при давање свој придонес во одржувањето добар систем на евидентирање, и дека преку неговата обученост се нагласува важноста на неговата улога во оваа област.

Онаму каде што помирувачот не претставува дел од поширока служба, водењето евиденција сè уште претставува важен аспект од неговото работење како за целите на негова лична референца, така и за обезбедување одговорен пристап кон сите доверливи материјали.

(Во Глава 6 се зборува за водење белешки во помирувањето).

Системи на управување со предмет во процес на помирување

Системот на управување со предмет (СУП) претставува електронски метод на прибирање и одржување тековни информации околу предметите и тој користи слични параметри поединечно за секој предмет, на пример, име на фирма (субјект), синдикат (организација на работници), индустрија, сектор, вид на спор, решавање и сл. Целта на системот е да го олесни известувањето во врска со деловното работење, трендовите и настаните во средината на индустриските односи, како и да ги олесни управувањето и надзорот врз актуелните заостанати предмети на помирувачот и организацијата/службата. Во суштина, ефективниот СУП води тековна евиденција за активните предмети, така што системот може да се пребарува и да обезбедува информации за актуелната позиција во однос на секој спор заведен во системот. Таквиот (директно поврзан) систем бара постојано дополнување со информации од страна на помирувачот кој е задолжен за конкретниот предмет.

Додека одредени високоразвиени служби имаат мошне софистицирани СУП-ови што овозможуваат пребарување и обезбедување најситни детали за секој случај, дури и базичниот добро одржуван систем на евиденција во хартиена форма со едноставни табели и бази на податоци може да биде од непроценлива важност за помирувачот што пребарува основни информации за одреден предмет, како и за службата што би сакала да дознае нешто повеќе околу тековната позиција во однос на актуелниот предмет.

Некои напредни СУП-ови може да обезбедуваат капацитет на пребарување потребно за анализа на трендовите според индустрија или вид на вработување, режим на спор и режим на решавање спор, и да им користат на помирувачот и на самата служба, а може, исто така, и да обезбедуваат информации за развојот на политиките во сферата на индустриските односи.

Помирувачот треба да биде во тек со глобалните и националните економски и политички настани што би можеле да влијаат врз споровите, како и да го постават контекстот на позициите што ги заземаат страните вклучени во процесот на помирување. Редовното пребарување веб-страници, публикации за спроведени истражувања, доделувања, судски одлуки и други информации до кои има пристап помирувачот претставуваат важен сегмент од неговата улога.

Препораката на МОТ за Колективно преговарање, 1981 г. (бр. 163) предвидува дека „доколку е потребно, треба да се преземат мерки што ќе бидат приспособени на националните услови така што страните ќе може да имаат пристап до информациите потребни за спроведување разумни преговори“. Таквите мерки ја вклучуваат улогата на јавните власти во обезбедување на „релевантните информации во врска со економската и социјалната состојба на единицата за преговори и на преземената активност во целост неопходни за обезбедување разумни преговори“²¹, како и дека „таквите информации ќе се сметаат за неопходни за целокупната економска и социјална состојба во земјата и во засегнатиот сектор до оној степен до кој објавувањето на тие информации нема да биде штетно по државниот интерес“. И покрај тоа што треба да се направи јасна разлика помеѓу функцијата на трудовите инспектори и онаа на помирувачите, нивната меѓусебна ефективна соработка може да придонесе за спречувањето работни спорови.

Кога помирувачот работи во служба што има административен/помошен персонал, важно е тој да одржува и да развива одлични работни односи со останатиот персонал, како и да обезбедува отворена комуникација. Административниот/помошен персонал можеби ќе биде првата точка за контакт со страните во спорот, па важно е тој да ја разбере важноста на неговата улога, но и да одржува добри клиентско-услуги вредности.

²¹ Препораката 163 понатаму предвидува дека „онаму каде што објавувањето некои од овие информации може да биде штетно за преземената активност, нивното соопштување може да биде условено со заложба дека таквите информации ќе се сметаат за доверливи до степен што ќе се определи понатаму; информациите што ќе бидат ставени на располагање можеби ќе бидат усогласени од страните вклучени во колективните преговори“.

Извори на информации во општоштите погоштовки

Журнали
Новини во печатен медиум
Телевизиски вести
Интернет – веб-страници на релевантни
организации и здруженија, групи итн.
Новинарски прилози
Е-информатори и веб-билтени,
специјализирани интернет-мрежи

Социјални медиумски платформи

Дијалог и однос со колегите и чинителите
во пазарните и индустриските односи
Објавени истражувања, испитувања итн.

Јавни информации и податоци

Подготовки за конкретен предмет

Некои подготовки се однесуваат конкретно на одредениот предмет и би можеле да се разгледуваат низ призмата на користење на темите: лица, проблем, процес и јас.

Во рамките на подготовките што се однесуваат на конкретен предмет, важно е помирувачот да не развива лични ставови, ниту, пак, да дозволи неговата непристрасност да биде нарушена или да се перципира како таква преку истражувањата што ги спроведува и ги остварува во контактите со страните во спорот.

Луѓе

Индустриските и работните односи се „дејности што ги преземаат одредени лица“ и сите случувања и појави во рамките на индустриските и работните односи се резултат на одлуките или дејствувањата на засегнатите лица. Заедницата на индустриски односи (пр. лицата што се инволвираат во активности поврзани со спроведување работни и индустриски односи) начелно видливо се разликува и се препознава како таква. Помирувачот е дел од таквата заедница, па така, треба да се размисли како да му се обезбеди на помирувачот видливост или пристапност до целата заедница.

За помирувачот, придобивката од информациите и знаењето во смисла на одржување активен однос со заедницата на индустриски односи е непроценлива. Посебно, помирувачот што ѝ е познат на заедницата и чијашто улога е еднакво препознатлива, веројатно е дека ќе има мошне ефективна мрежа на „рано предупредување“, која ќе го стави во идеална позиција соодветно да управува со процесот од моментот кога ќе се вклучи во спорот. Помирувачот би сакал сите релевантни лица во заедницата на индустриски односи (претставници на работниците, претставници на работодавачите, службени лица од синдикатите, раководители на човечки ресурси, итн.) да знаат кој е помирувачот и која е неговата функција. Во идеална средина, заедницата на индустриските односи однапред ќе знае кој е помирувачот и на кој начин би можел тој да помогне во случај кога ќе се појави недоразбирање, како и на кој начин најлесно тој би можел да се исконтактира. За да го постигне ова ниво на интеракција со заедницата на индустриски односи, помирувачот треба лично да комуницира со страните надвор од ситуациите на спор преку остварување информативни средби, земање учество на конференции и семинари и преку лично ангажирање со клучните практиканти. Помирувачот треба да биде расположен да користи модерни технологии, како што се мобилен телефон и електронски комуникации за начелно да им биде достапен на практикантите. Голем дел од помирувачите ќе забележат дека фактот што клучните практиканти го имаат бројот на нивниот мобилен телефон веќе сугерира дека се обезбедил основниот услов за ефективно спроведување на нивната улога.

Познавањето на луѓето со кои работите, во смисла кои се главните преговарачи и преговарачки тимови, може да ви биде мошне корисно во конкретниот предмет. Таквите информации не може да ги поседуваат секогаш, но сепак, онаму каде што тоа е можно, помирувачот може да ги искористи односите што веќе ги има изградено со цел да оствари контакт со двете страни пред да започне самиот процес на помирување за да може да го „почувствува“ спорот, како и основните прашања што ќе бидат презентирани, вклучувајќи ги и оние што не се директно поврзани со конкретниот проблем. Во некои случаи, помирувачот можеби ќе се одлучи да оствари билатерални средби со двете страни пред формалното започнување на процесот. Во таков случај, помирувачот, се разбира, ќе треба да се обиде да ги закаже состаноците така што сите инволвирани страни да бидат однапред запознаени.

Како и кога ќе треба помирувачот да ја информира другата страна за контактите што ги има остварено пред формалното започнување на процесот? Едноставниот одговор на ова прашање зависи од односот на помирувачот со страните и нивното разбирање на процесот на помирување. Во идеална ситуација, за време на првиот контакт со една од страните, помирувачот ќе посочи дека има намера да оствари контакт и со другата страна (или дека веќе остварил контакт и со другата страна). Во случај кога страните се запознаени со помирувачот и со процесот, ова нема да претставува изненадување. Онаму каде што страните не се запознаени со помирувачот или со процесот, помирувачот можеби ќе одлучи да оствари контакт преку писмена кореспонденција во која ќе го презентира ангажманот со цел да избегне перцепција на пристрасност во случај кога едната или двете страни би можеле евентуално да почувствуваат дека спротивната страна е во позиција прва „да го презентира случајот“. Како алтернативно решение, во случаи каде што помирувачот има на располагање административна поддршка, ќе може да побара од администраторот тој да ги исконтактира страните и да закаже заеднички состанок.

Повремено, но сепак ретко, помирувачот можеби ќе се согласи да има доверлив „претходен состанок“ со практичар од доверба со цел да добие второ мислење/совет за конкретната ситуација или фактори поврзани со спорот. Во случај помирувачот да се согласи на таков состанок, од суштинска важност е практичарот да знае дека согласноста на помирувачот за остварување таков состанок нема да влијае врз неговата непристрасност. Исто така, од суштинска важност е таквиот состанок да се одржи само кога постои вистинска доверба помеѓу помирувачот и практичарот и тогаш кога остварувањето на состанокот останува во лична доверливост за двете инволвирани лица.

Вакви состаноци обично се случуваат кога динамиката на спорот и околностите се такви што практичарот смета дека помирувачот треба да е свесен за одредени работи кои никогаш нема да се дознаат во самиот процес на помирување, на пр. ставот на клучна засегната страна (на пр. владата, сопственикот, итн.), низа поврзани но посебни настани (на пр. посебно прашање од областа на граѓанското право кое ќе влијае на синдикатот или компанијата за време на помирувањето) или слични ситуации.

Во некои случаи, во самиот спор се влегува со „голем багаж“ – на пример, прашањето или проблемот што е предмет на конкретниот спор може да се однесува на одбивање од страна на работниците да бидат кооперативни во врска со спроведувањето на изменетата работна практика или иновациите на работното место. Сепак, во реалноста, можеби претходно неразрешените прашања се тие што се вистинскиот придвижувач на ставот на работниците во однос на предлозите на работодавачите.

При такви услови, секое решение во врска со привидниот проблем на спорот бара поголем ангажман околу овие претходно неразрешени прашања во односот. Ефективниот континуиран однос што го одржува помирувачот со клучните практиканти создава можност за соодветно претставување преку искористување на можноста помирувачот да се информира за вистинскиот контекст на спорот пред формално да започне процесот. Поседувањето такви информации го става помирувачот во засилена позиција да им помогне на страните да постигнат договор во врска со нивниот спор.

На сличен начин, помирувачот што одржува доверлив и ефективен однос со клучните практиканти има поголема можност да биде свесен за присутните внатрешни и меѓусебни групни конфликти или динамики, а таквата свесност за состојбите може да му помогне да одлучи како да му пристапи на процесот и да го управува, но и да увиди на кој начин ќе се одвива натаму процесот.

Во случај кога ефективниот Систем на управување со предмет функционира во рамките на поширока служба, тој ќе му овозможи на помирувачот пред започнување на процесот да утврди кои од неговите колеги го имаат потребното знаење за динамиката на страните во спорот, како и за конкретниот спор. Искуственото знаење што го поседуваат колегите-практиканти е клучен извор за помирувачот и важно е во случај кога помирувачот функционира под чадорот на една организација, таквата организација да има развиено култура за барање и споделување информации помеѓу самите помирувачи.

Добрите и ефективни односи ќе му олеснат на помирувачот да развие увид во менталниот склоп на клучните лица поврзани со конкретниот спор. Односот на доверба ќе создаде можност за помирувачот да знае дека ќе има на располагање клучни стратешки носители на одлуки околу прашањата што се предмет на спорот, како, на пример, желба да се поддржи индустриска акција, па дури и штрајк. Како што ќе се развива спорот натаму, така клучните влијателни страни во индустриските спорови ќе бидат вклучени во планирањето и во управувањето на стратешко ниво, а како резултат на односот што страните го имаат изградено со него, помирувачот треба да има постојан увид во размислувањата на овие лица.

Извори на информации

Колеги

Контакти - односи

СУП или хартиена датотека

Проблем

Сите индустриски и работни односи се развиваат во одреден контекст. Страните во секој спор се лица, работници/управници/сопственици и граѓани. Така, начинот на кој тие се идентификуваат во своите улоги (но и како другите ги идентификуваат) го обележува контекстот за спроведување на работните односи и однесувањето и перспективите на страните во спорот.

Контекстот во кој се одвива спорот, како и внатрешните и надворешните влијанија, се важни фактори за кои помирувачот треба да биде свесен пред да одржи состанок со страните, но и за време на неговиот ангажман во процесот на помирување. Познавањето на економското и политичкото окружување во земјата е суштинска основа за разбирање на контекстот на страните како граѓански и економски единици.

Постојаната информираност околу економските и политичките притисоци во конкретната индустрија или сектор, или околу истражувањата во поглед на таквите прашања, може да биде драгоцен за помирувачот што е назначен да работи на одреден спор во смисла да добие слика за контекстот на деловната средина/ претпријатието. Познавањето на соодветниот контекст, на помирувачот му помага на многу начини, но, пред сè, му овозможува да биде перципиран како лице што е информирано и заинтересирано за спорот на засегнатите страни. Разбирањето на конкретниот контекст во претпријатието/индустријата му помага на помирувачот да го разбере конкретниот проблем, но и го опремува со знаење што може да му помогне во фазата на „проверка на реалноста“ во процесот на помирување (види во Глава 7). Знаејќи дека страните понекогаш можат да имаат резервираност како во однос на помирувачот, така и во однос на процесот на помирување, помирувачот што е посматран како лице со познавање им влева доверба на страните во спорот како во однос на неговата способност да им помогне, така и во однос на неговото професионално и посветено присуство.

Некои од областите со фокус на истражување пред започнувањето на процесот на помирување се следниве:

- Дали прашањето на спорот е вообичаен проблем во оваа индустрија или сектор? Дали е тоа проблем што ја зафаќа целата индустрија? Дали некој од колежите има преходно работено на сличен предмет?
- Дали постојат стари или нови начини на решавање вакви прашања во оваа индустрија? [И покрај тоа што „еден ист број ќе им васа на сите“, познавањето на различни режими може да му помогне на помирувачот да знае како да се движи напред.]
- Дали овој проблем е под влијание на некој конкретен економски или политички контекст, како, на пример, глобален пад, индустриски пад, финансиски проблеми за одредена организација или важни технолошки промени во рамките на индустријата?
- Помирувачот треба да го разгледа самиот проблем (прашањето на спорот) што е претставен – односно дали е спор во врска со интереси или спор во врска со права? Доколку е спор во врска со права, каква е судската практика во такви случаи?
- При помирување во спор, во однос на условите и барањата во претпријатието/деловниот субјект, помирувачот може да се подготви така што прво ќе ги разгледа нормите во индустријата и оттогаш во земјата – дали постојат параметри или историски фактори со други работници во рамките на организацијата или надвор од неа?
- За сложени прашања, помирувачот што постојано самостојно се информира за такви случаи и групи судски практики можеби би сакал да се вклопи на имагинарниот краен исход од спорови преходно помирувани од негови колежи.

Извор на информации

Интернет
СУП
Весници/телевизиски вести
Домашни референтни извори
Колеги, вклучително и колеги од други судски практики
Судски записници итн.

Процес

Процесот на помирување има физичка, но и концептуална димензија. При подготвување на процесот на помирување, постојат неколку практични работи што би можел да ги направи помирувачот. Обезбедувањето пристап до релевантни датотеки и информации е активност што е еднакво важна како и другите активности во рамките на подготовките. Со ова се засилува професионалното претставување на помирувачот и се поставуваат основите за водење на состанокот или на серијата состаноци.

Помирувачот треба да биде во позиција да знае колку време може да му посвети на процесот и да има пошироко разбирање за барањата што секој предмет ги носи со себе. Ова може да се постигне преку остварување контакт со страните пред започнување на процесот на помирување.

При влегувањето во процесот на помирување, важно е помирувачот да знае колку ќе биде достапен во иднина, со цел да може, тогаш кога е потребно, да одреди датуми за повторни состаноци.

Помирувачот мора да биде задоволен како со погодноста на предложеното место за одржување конференција за помирување, така и со физичките услови за работа што треба да ги задоволат барањата на страните. Страните се тие што ќе одлучат дали да останат или да заминат, зависно од тоа дали физичките услови за работа обезбедуваат или не обезбедуваат задоволително ниво на приватност и пријатност за продолжување на процесот. Нотирани се случаи од минатото кога страните, како резултат на несоодветни или наводно несоодветни физички услови за работа, според нивно мислење, одлучиле да го завршат процесот на помирување.

Дали има доволно простор? Дали се обезбедува приватност при одржување на билатералните состаноци со страните во спорот? Вообичаено, помирувањето се спроведува врз динамична основа, што значи една сесија би можела да вклучува серија состаноци помеѓу помирувачот и страните во рамките на различни конфигурации (види во глава 5). Така, помирувачот треба да се осигури дека местото е соодветно опремено за да ги задоволи барањата на секоја од страните при одржување состаноци со подолго времетраење за време на подолг период.

На крајот од оваа глава е даден список на проверка со практични подготовки.

Извори на информации

СУП
Интерни датотеки
Претходни случаи
Колеги
Страни во помирувањето
Водење дневник

Јас

Како управувач со процесот на управување, помирувачот има централно влијание врз спроведувањето на тој процес. Препознавајќи ги својата улога и влијанието, помирувачот треба да има верба во себе и во процесот, и да ги рефлектира своите верувања преку своето расположение и своето однесување. Поголема

е веројатноста дека помирувачот што проектира позитивно, енергично и сигурно расположение ќе влева доверба и ќе изврши позитивно влијание врз расположението/ставот на страните во спорот.

Се разбира дека помирувачот треба ментално да се подготви за предметот преку свесно размислување за оние точки во процесот што бараат внимание и сосредоточеност. Помирувачот треба активно да размисли за своето барање/способност за:

- Активно слушање
- Користење неутрален говор
- Ефективно комуницирање
- Користење неутрален говор на телото

Доколку има претходно искуство со едната или со двете од страните во спорот, помирувачот можеби ќе сака да се потсети на начинот на кој работел со нив претходно, да размисли за своето искуство во однос на ефективноста на односот што го има изградено со нив, како и за формата на однесување што се покажала најкорисна. Размислувањето за клучните бихејвиористички барања во контекст на неговата улога пред започнувањето на процесот на помирување му овозможува на помирувачот соодветно да се подготви.

За спорови од висок профил или со посебна тежина, за време на подготовката за предметот, помирувачот можеби ќе побара до него да биде присутен искусен и доверлив колега како поддршка во случај да се појават непредвидени предизвици.

За предмети од висок профил, помирувачот треба да биде подготвен за надворешни притисоци од политички и од групи на интерес, како и за медиумски интерес. Голем дел од предметите од висок профил може да инволвираат групи на интерес и политичари што своите мислења ќе ги изразуваат преку традиционалните и социјалните медиуми. Во Глава 6 ќе се даде осврт на традиционалните и социјалните медиуми, а за помирувачот е важно да биде свесен за таквите влијанија во текот на своите подготовки.

Извори на информации

Самосвесност

Колеги

Медиуми

Редовни состаноци на тимот

Помирувачот треба, пред сè, да биде подготвен да му пристапи со оптимизам и со доверба на секој предмет во процесот на помирување.

Практични подготовки за состаноците

Врз подготовките за помирување и врз состаноците во тој процес можат да влијаат најразлични фактори, на пример, можеби ќе постои временска ограниченост предвидена со договор или регулатива со што ќе се наметне итност околу процесот, или рокови за штрајк или исклучување од работа за кои, исто така, ќе биде потребен брз одговор. Начелно, следните подготовки можат да му послужат на помирувачот како список за проверка кога му пристапува на одреден предмет.



Локација за одржување на состаноците

Состанокот треба да се одржи на неутрално место – најдобро во просториите на помирувачот во услови кога во нив постои можност за одржување состаноци. Во спротивно, една од можностите е да се најми просторија во хотел или некое друго место. Можеби е важно однапред да се предвиди најмувањето на просториите во хотелот и да биде подмирено од страна на помирувачот/службата или од двете страни еднакво, со цел да се избегне сомнеж во однос на евентуална пристрасност. Доколку ова не може да се оствари, работодавачот или синдикатот би можеле да ги понудат своите работни простории, при што, во таков случај, потребно е да се избегне каква било перцепција за евентуална пристрасност или необјективност во

процесот поврзан со изборот на местото. Во секој случај, препорачливо е да се воспостави контакт пред состанокот со страните за да се утврди дека двете страни се задоволни со планираното место за состанок.

Работни простории за одржување на состанокот

Без оглед на тоа каде ќе се одржи средбата, работниот простор потребен за процесот на помирување треба да биде соодветно опремен. Треба да се обезбеди просторијата за состаноци и таа да биде доволно голема за одржување на заедничката средба, како и барем уште една помала просторија во случај процесот да се расчлени на одвоени состаноци; доколку во спорот има повеќе од две страни, ќе се зголеми потребата за обезбедување поголем број работни простории.

Покана за присуство

Оваа точка е покриена во Главата 4 насловена како „Влегување во спор“, но сепак, важно е да го имате на вашиот список за проверка со цел да се осигурите дека сите страни се поканети да присуствуваат истовремено и на транспарентен начин преку административниот процес. Помирувачот, исто така, треба да земе предвид дали процедурата на доставување на поканата создава можност за градење на односот, било преку остварување неформален директен контакт со страните било преку организацискиот/ административниот контакт со страните во кој ќе се нагласи природата на процесот во смисла на неговата доверливост и отсуство на предрасуди.

Документација

Во некои земји се бара документацијата да биде уредно доставена до помирувачот пред започнувањето на процесот на помирување. Во таков случај, помирувачот на самиот почеток треба да ја охрабри доброволната усогласеност. Онаму каде што тоа е вообичаена но не задолжителна практика, помирувачот треба да биде внимателен кога бара увид во работи што најверојатно нема да му бидат обезбедени, затоа што ова би можело да влијае врз неговиот однос со страната уште пред започнувањето на состаноците за помирување.

Во секој случај, помирувачот треба да прифати документација која може да се сподели со другата страна/другите страни.

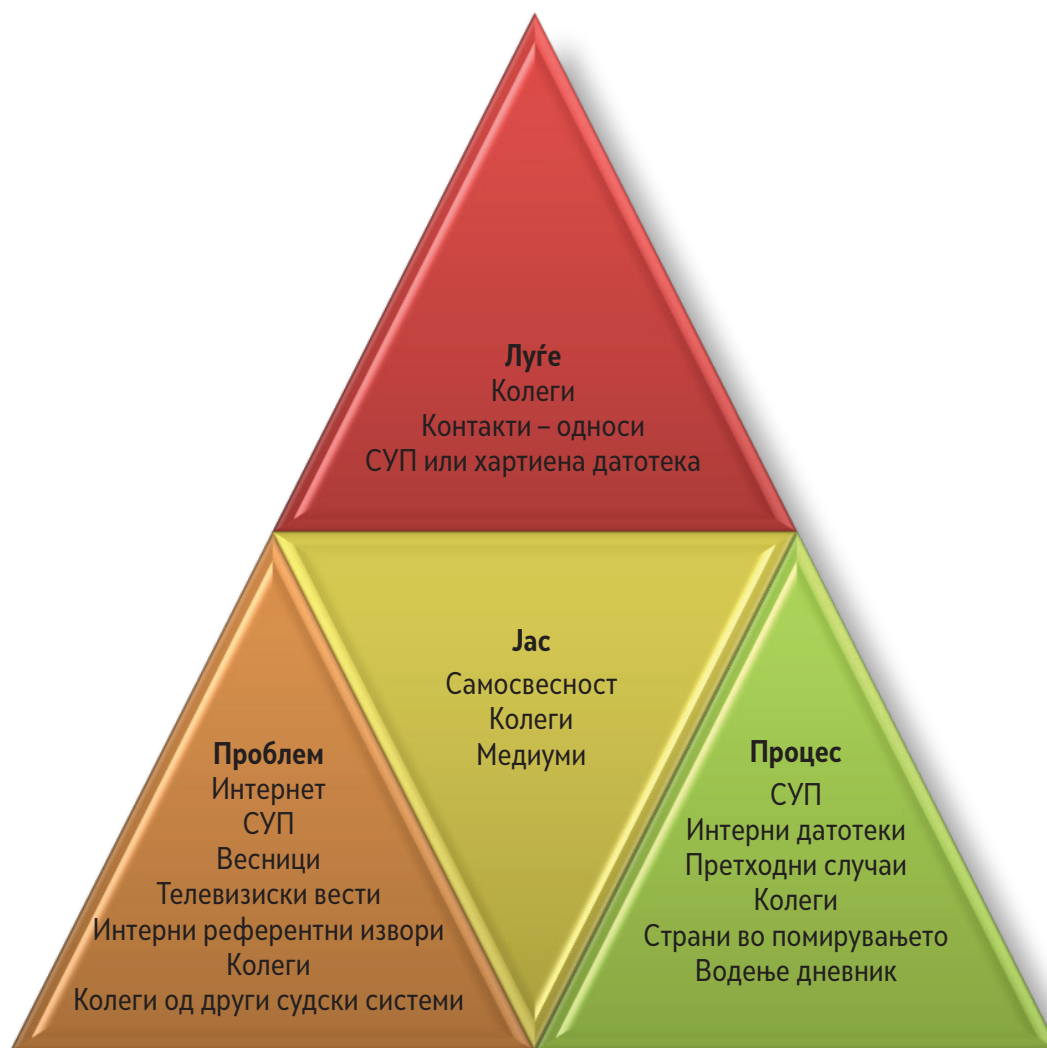
Барањето увид во документацијата пред да започне процесот на помирување носи ризик помирувачот да биде перципиран како лице кое во начинот на своето однесување повеќе наликува на арбитер. Во случај кога бара документација за увид, помирувачот мора јасно да стави до знаење дека таа ќе послужи само за информативни цели и притоа треба да ја нагласи целта на помирувањето и улогата на помирувачот. Сите страни треба да добијат копија од каква било документација што му се дава на помирувачот.

Досие на случај

Најчесто, помирувачот ќе има изготвено досие на случај уште пред да го оствари првиот ангажман со страните во спорот. Таквото досие вообичаено содржи основни податоци и административни детали во врска со започнувањето на процесот на помирување, како и различни документи прибрани за време на првата средба. Досието на случај што го изготвува помирувачот треба да биде уредно, а тој ќе треба да го разгледа пред започнувањето на помирувањето, без оглед на тоа колку добро е запознаен со страните. Прегледот на досието на помирувачот може да му овозможи да ги разбере прашањата и оправданоста на позициите на секоја од страните, и може да му помогне да размисли околу начинот како да им помогне на страните да дојдат до алтернативни решенија.

Од суштинска важност е помирувачот да се осигури дека сите досиеја, како и целокупната документација во врска со спорот, да се чуваат на безбедно место и со нив да се ракува со апсолутна доверливост.

Резиме на потребите за подготовка на помирувачот



Глава 4: Влегување на помирувачот во спорот

Помирувачот би можел на својата функција да гледа како на серија етапи што кулминираат со активноста, која предвидува одржување состаноци и олеснување на дијалогот помеѓу двете страни преку таквиот механизам.

Помирувачот има на располагање широк опсег на средства со цел да го утврди постоењето на спорот, и во моментот кога ќе го утврди, има широка палета опции со цел да им помогне на страните да постигнат напредокот кон постигнување договор во спорот.

Во некои услови, помирувачот би можел да го стекне првобитното знаење за страните во спорот, и тоа уште во фазата на неговото разгледување или појавување.

Важно е помирувачот да развива и да одржува односи со заедницата на индустриските/работни односи за, во случај на спор, таквата интеракција да има веќе своја основа врз претходно воспоставен однос на доверба со клучните страни што имаат целосно разбирање за мотивираноста и за целите на помирувачот.

Ефективноста на преземените дејства на помирувачот во конкретниот спор може во голема мера да биде условена од претходно воспоставен однос на доверба со засегнатите страни.

Проблем: Детектирање спор

Во секој дел од овој прирачник го дискутираме прашањето на подготовки што се очекува да ги преземе помирувачот во контекст на процесот на помирување. Во најдобар случај, при помирување во работните спорови, секако дека оптимално е да бидат вклучени специјалист во областа на работни и индустриски односи, како и засегнатите страни во спорот. На пример, службените лица од редовите на синдикатите се посветени професионалци чиј фокус е ставен на една област од нивната професионална практика – индустриските и работните односи. Помирувачот со добро воспоставени односи со мрежата на практиканти во полето на индустриските односи е поткован со разбирање уште во раната фаза од постоењето спор во одредена работна средина или уште пред почетокот на спор што се очекува да се појави. Во суштина, помирувачот кој е посветен на практиката на индустриски и работни односи станува лицето што поседува тековно познавање за состојбите во односите низ широкиот спектар работни места во стопанството.

Помирувачот станува свесен за спорот или како резултат на формалното известување или упатување или како резултат на неформалните комуникации и средби со клучните практиканти. Вклученоста на помирувачот започнува со тој прв показател на постоење актуелен или потенцијален работен спор. Во моментот кога ќе се детектира спорот, помирувачот треба да одлучи како да продолжи натаму. Во случај кога е доставено формално известување и упатување, времето на започнување на процесот на помирување начелно се одредува преку законските или преку други структури. Во ситуација кога помирувачот станал свесен за тековен или веројатен спор на неформален начин, тој мора да одлучи:

- Дали да започне процес на помирување, доколку тоа го дозволува домашното законодавство,
- Дали да се ангажира во неформални контакти со двете страни,
- Дали преку неформален дијалог со страните да охрабри формално упатување, и
- Кога и дали да преземе некоја форма на дејство во врска со спорот.

Својата целокупна практика, помирувачот ја заснова врз идејата на доверливост и транспарентност на неговите забелешки во однос на секој спор. Помирувачот секогаш треба да биде засегнат со олеснување на договорот меѓу страните.

Важно е секој контакт што се остварува помеѓу помирувачот и страните да не се толкува, свесно или несвесно, како обид да се влијае врз развојот на настаните што би ѝ користеле на едната, односно на другата страна.

Со таква сосредоточеност, помирувачот може да го оствари првиот доверлив контакт со клучните актери во спорот, со цел да ја утврди нивната расположливост и стратегија, и поткован со такви информации да развие пристап за неговата вклученост во спорот.

Понекогаш таквата вклученост може да биде ограничена на неформален процес или билатерален дијалог²² со двете страни во обид да им се помогне на страните во спорот меѓусебно да се разберат на начин кој ќе го намали конфликтот меѓу нив. Понекогаш контактот може да биде насочен кон проектирање развојна насока во спорот, вклучувајќи и формално упатување или известување до службата за помирување.

Во случај помирувачот да размислува за преземање јавна или видлива иницијатива во спорот, тој треба да го подготви теренот за таквата иницијатива преку неформален контакт со клучните актери, со цел ниедна од страните да не биде изненадена или оштетена од дејствата на помирувачот. Во доброволен систем што на помирувачот му овозможува да интервенира во очигледен спор преку покана до страните за остварување заеднички состанок, од суштинска важност е таквата покана да не биде доставена сè додека помирувачот не биде целосно сигурен дека страните позитивно ќе одговорат на неа. Се претпоставува дека доколку која било од страните смета дека треба да ја одбие таквата покана од помирувачот, најверојатно тоа го прави затоа што чувствува дека самата покана го прејудиира ставот на помирувачот во однос на спорот.

Процес: Одредување време

Во систем во кој вклученоста на помирувачот може да се иницира само преку страните во спорот, прашањето на временското одредување вклученост во процесот на помирување во голема мера е функција на законската или договорената рамка за таквото упатување или известување. Така, прашањето на одредување време (тајминг) како алатка што се користи при решавањето спорови е фактор што го намалува евентуалното влијание на помирувачот. Во таа смисла, помирувачот е реактивен наместо активен чинител. Сепак, без оглед на тоа, поткован со добро воспоставени односи преку неформални контакти, помирувачот ќе се обиде да ги охрабри страните да започнат процес на помирување во одреден момент од развојот на спорот и да настојуваат факторот на одредување време да изврши оптимално влијание врз крајниот исход од помирувањето.

Во многу системи, помирувачот има можност самиот да го започне процесот на помирување, било задолжително било преку праќање покана до страните. Таквиот прерогатив става товар врз помирувачот да управува со тајмингот на настаните во оваа влезна фаза на начин најсоодветен за постигнување крајно решение.

Перспективите на страните во однос на нивните позиции се менуваат во светло на постигнатите настани и придвижувања за време на спорот. Во случај кога страната на работниците е таа што доставила барање до работодавачот, и двете страни ќе се чувствуваат несигурни во врска со евентуални придвижувања во однос на „барањето“ или дадениот предлог. Но, кога страните претходно веќе се имаат директно соочено, при што дошло до несогласување, во фазата на формулирање на стратегијата се очекува да покажат одредена отвореност за насоки што би можеле да ги следат.

Онаму каде што синдикатот, на пример, има добиено мандат од своето работно членство да преземе индустриски дејства, веројатно е дека ќе се чувствува значително силен и одлучен во спорот. Во случај кога известувањето за преземање индустриски дејства доаѓа од друга страна, синдикатот ќе се чувствува силен, но веројатно и малку вознемирен, додека, пак, работодавачот ќе биде или многу вознемирен или сè повеќе одлучен да ги брани своите позиции. Овие емоционални состојби веројатно ќе се менуваат како што ќе се приближува датумот за штрајк или за преземање индустриски дејства. Навистина, во моментот кога ќе започне штрајкот, расположението на страните веројатно ќе продолжи да се менува во зависност од настаните, притисоците и трошоците што ќе се направат од двете страни.

Во систем во кој помирувачот има можност да оцени кога би можела да се случи евентуална интервенција, тој мора да биде во постојан неформален контакт со клучните актери, не само со цел да остане информиран во однос на придвижувањата во спорот, туку и за да може да процени кога е оптималниот момент за преземање интервенција врз основа на менталната подготвеност на страните и умешноста на помирувачот да го разбере „звукот и ритмот“ на спорот во развој. До успешно помирување може да се дојде кога двете страни ќе ја осознаат вредноста на договорот. Слично, во одредена фаза на спорот, голема е веројатноста едната, односно другата страна да се почувствуваат како „добитник“ во спорот, но тоа само би сугерирало на фактот дека условите за помирување не биле оптимални.

Одредувањето време на дејствата од страна на помирувачот е алатка во неговите раце што тој мора мудро да ја користи. За да може да биде поткован со здрава процена во однос на одредувањето време, помирувачот мора да биде во позиција на развиен однос на доверба со клучните актери.

Во идеална ситуација, таквата доверба е производ на угледот и личниот контакт што службата за помирување и самиот помирувач го остваруваат со текот на времето, и тоа не единствено во контекстот на актуелен или веројатен спор.

Луѓе: Основата на односот на помирувачот со страните

Важно прашање за помирувачот е начинот на кој страните ги перципираат службата за помирување во нивната земја, процесот на помирување и индивидуалниот помирувач. Помирувачот тешко дека ќе може да влијае врз таквата перцепција во одредена средина ако претходно не бил посветен на градење постојан однос со клучните актери. Во окружувањето на колективното договарање во секој контекст постои легија на лица од двете страни на работниот однос што се сметаат за клучни за спроведувањето на индустриските односи во нормална ситуација, а посебно во ситуација на спор. Тие лица обично вклучуваат претставници од синдикатите, раководители со човечки ресурси, претставници од организацијата на работодавачи и професионални советници во арената на индустриските и работните односи. За помирувачот, битно е да ја разбере важноста на перцепциите на овие лица во контекст на нивната желба помирувањето да го користат како начин за решавање евентуални спорови.

Перцепциите може да се создаваат преку незнаење на процесот. Во окружување во кое не постојат големи познавања за процесот, помирувачот има предизвик да се ангажира околу подигнување на свеста во заедницата на индустриски/работни односи. Во такво окружување, очигледно е дека секој контакт во ситуација на спор претставува можност за подигнување на свеста и развивање доверба. Во такви услови, неопходно е постојано да се повторува клучната порака на непристрасност, доверба и доверливост.

Предизвикот за унапредување на разбирањето на процесот помеѓу актуелните и потенцијалните корисници е реален и бара стратешки пристап кон засегнатата страна и кон природата на „аудиториумот“. Помирувачот (или, посоодветно, службата/министерството) треба да биде подготвен да ги соопштува клучните карактеристики на службата преку медиумите, „новите медиуми“²³ и публикациите. Иницијативите, како што се печатени и електронски брошури/каталози и документи со појаснувања, се отворени за поширока дистрибуција, а материјалот од типот „прашања и одговор“ е често едукативен и драгоцен како средство за ширење информации.

Во поразвиени средини, запознаеноста со процесот и неговата вредност претставуваат предизвик за помирувачот да одржува односи на начин кој ќе обезбеди континуирано потпирање врз клучните актери во процесот на помирување како алатка за решавање спорови. Помирувачот мора да се фокусира на уверувањето на страните за време на секоја од фазите дека контактите со помирувачот или неговиот ангажман во помирувањето во ниеден момент нема да ѝ наштетат на позицијата на страната во спорот. На страните мора постојано да им се предочува фактот дека процесот на помирување претставува можност да се разгледаат различни начини за надминување на разликите.

Важна точка што треба да се нагласи во овој контекст е дека помирувачот мора секогаш да внимава како се справува со перцепциите што страните во спорот ги имаат развиено во однос на неговото однесување при интеракцијата со нив. На пример, помирувачот за кој се смета дека остварува поблизок однос со некоја од страните се соочува со ризикот да биде посматран како пристрасен. Помирувачот секогаш е засегнат од перцепцијата на страните во спорот и, во тој контекст, мора внимателно да ги мери сите свои интеракции. Таквиот императив му ја налага одговорноста на помирувачот да управува со интеракциите со страните во спорот, вклучувајќи, на пример, и внимателно разгледување на сите покани за негово јавно ангажирање што едната, односно другата страна ги упатила до него, како што се покана за присуство на конференција, социјални или други настани.

Општо правило е помирувачот да се осигури интеракциите што ги воспоставил со која било од страните да не бидат тајни или да не се одвиваат во контекст што би се сметал за пристрасен. На пример, помирувачот што ќе прифати да говори на настан организиран од синдикатите со цел да го промовира разбирањето на процесот треба сериозно да размисли слична таква можност да ѝ понуди и на организацијата на работодавачи

така што ќе прифати да се појави на некоја нивна конференција или обука. Од помирувачот често може да се побара да присуствува на социјални настани организирани од едната, односно другата страна. За помирувачот, мошне тешко би било да ја задржи перцепцијата на непристрасност и објективност во случај социјално да се ангажира со една од страните. Во случај на таква покана, најдобриот совет за помирувачот е да ја одбие, а доколку е потребно, и да објасни зошто. Страната чија покана е одбиена врз основа на загриженост за евентуална перцепција на непристрасност уште повеќе ќе ја зацврсти својата доверба во помирувачот преку посветеноста на помирувачот на неговата позиција и улога. Јасно е дека социјални настани на кои би присуствувале двете страни претставуваат поинаква ситуација.

Почитување и разбирање на страните во спорот

Без оглед на тоа каква е неговата лична или приватна проценка во поглед на капацитетот на вклучените лица или на ставовите на секоја од страните во спорот, помирувачот секогаш мора да влева доверба меѓу страните дека тој ги почитува и нивните ставови и нив лично. Почитувањето на ставот или гледиштето на страната во спорот не значи договор или негово прифаќање. Помирувачот што пренесува ставови што се косат со чувството на почит веројатно ќе има тешкотии да влева доверба и да остварува драгоцен однос со страните. Клучното оружје на помирувачот е квалитетот на неговиот однос со лицата и драгоцената врска што ја остварува со нив врз основа на заемно почитување.

Помирувачот мора да прифати дека страните вклучени во спорот имаат ставови и цели различни од оние на помирувачот. На пример, јасно е дека примарната цел на претставникот на Синдикатите или на претставникот на другите работници е да ги унапредува интересите на своето членство и да го штити статусот на вработување на своето членство. Понекогаш, таквата цел можеби нема да биде конзистентна во размислувањето на претставникот на синдикатот со идејата за решавање спор преку помирување, со што се рефлектира причината за работата и улогата на претставникот во работниот однос. Еднакво, работодавачот или неговиот претставник има поставено цели поврзани со организациското работење или со очекувањата на клучните чинители, па таквите цели можеби нема да коинцидираат во секој момент со идејата за мирно решавање на работните спорови.

Ваквата реалност не значи дека претставникот на која било од страните не е мудар или компетентен.

Сепак, помирувачот секогаш треба да се фокусира на мирното решавање работни спорови, односно разбирливо е доколку се фрустрира со страните што одбиваат да соработуваат со стратегијата за која тој смета дека е најдобра за дадениот спор и во дадениот момент.

Квалитетот на односот на помирувачот со страните во спорот, како и разбирањето на контекстот и стратегијата, се тие што му овозможуваат на помирувачот вистински да ја разбере динамиката на спорот, како и да обезбеди постојано почитување за секоја од вклучените страни.

Помирувачот треба да има јасен фокус на градењето на односот со цел да ја максимизира својата способност да влијае врз страните во спорот да постигнат договор. Па така, помирувачот секогаш мора да се стреми кон развивање на самосвеста и емотивната интелигенција на страните за да може секоја од нив да постигне однос што ќе се темели врз заемно почитување, без оглед на нивното занимање или позицијата што ја имаат во организацијата со која е ангажиран помирувачот. Фер е да се каже дека честа појава во многу од работните спорови е неуспехот страните да остварат меѓусебна ефективна комуникација.

Ова подетално се разгледа во претходните глави.

Јас: Ориентација

Влегувањето на помирувачот во спорот се смета за започнато во фазата кога помирувачот станал свесен за спорот или за неговата веројатна појава. Помирувачот мора да има разбирање за својот мандат и за целите што претставуваат фундаментална основа за неговото однесување. Таквиот мандат исклучиво се фокусира на помагање на страните да дојдат до меѓусебен договор. Помирувачот мора да го разбира ова на начин што ќе биде речиси инстинктивен дел во неговото однесување.

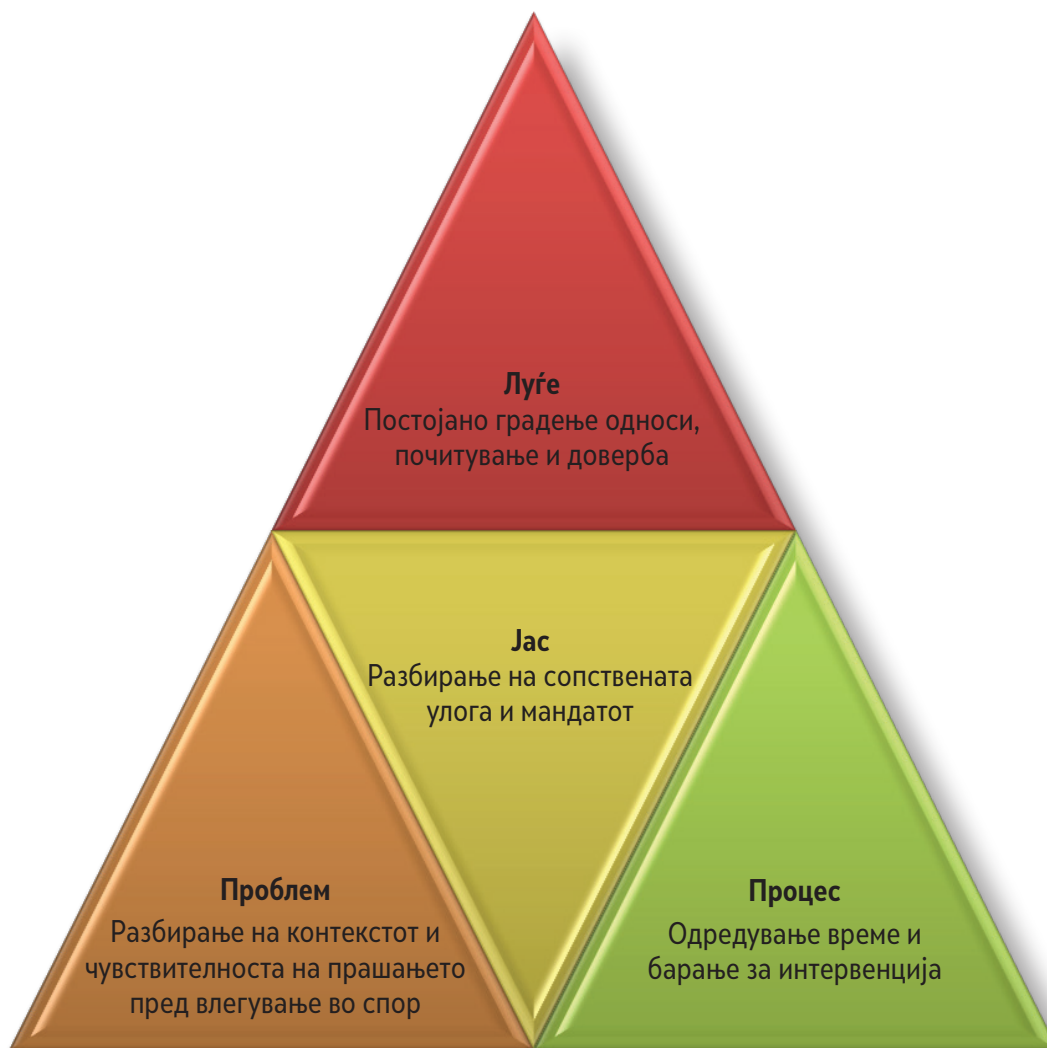
Така, помирувачот мора активно да ги планира и да ги спроведува своите активности преку јасно разбирање на својата улога. Таквата основа, на помирувачот му обезбедува капацитет постојано да создава перцепција кај страните во однос на него како стручно лице, кое непристрасно и транспарентно се фокусира со цел да овозможи напредок и кое постојано е свесно за потребата да ги заштити страните од каков било

штетен ефект на остварување контакт со помирувачот или со процесот на помирување.

Оваа глава го разгледува прашањето за влегување во спорот од гледна точка на однесување и став на помирувачот, наместо да се фокусира на системите карактеристични за различни земји.

Основата за ефективно и конструктивно однесување, од гледна точка на првичното спознавање на спорот, е постојан процес на градење односи со транспарентна непристрасност и веродостојност. Фокусот на помирувачот секогаш е насочен кон решавање на спорот, и тоа ја претставува основата на сите негови дејства, како во рамките на актуелен спор, така и во услови надвор од спор.

Резиме на влегувањето на помирувачот во спор



Глава 5 – Видови состаноци и подготовка

Оваа глава се занимава со различните видови состаноци што се организираат во рамките на процесот на помирување, со осврт на нивните карактеристики, можности и предизвици. Секој спор е различен, но понекогаш може да се примени генерален пристап со приспособувања кон секој предмет. Примената и користа од овие состаноци поопширно ќе бидат објаснети во Глава 7, кога ќе стане збор за пристапите при секој од овие состаноци.

Што се случува кога ќе се судрат незапирлива сила и неподвижен објект?

Бескраен трансфер на енергија помеѓу силата и објектот зашто силата има бесконечен моментум (енергија), а објектот бесконечна инерција (отпор кон промената во моментумот)

ИЛИ

Меѓусебно се уништуваат оставајќи зад себе фина прашина.

Една од улогите на помирувачот е да им помогне на незапирливата сила и на неподвижниот објект ирвентивно така што ќе им овозможи да ја осмислаат „незапирливоста“ и „неподвижноста“ на двете и да ја процена ситуацијата до која дошле, но и да се обидат да ја здружат енергијата и да ја насочат кон исцрпување решенија и кон избегнување уништување.

Процесот на помирување се спроведува преку остварување лични контакти помеѓу помирувачот и страните, како и преку директни контакти помеѓу страните. За помирувачот, важно е да разбере и да се осигури дека тој е управувач со процесот. Помирувачот е тој што управува со динамиката на процесот на остварување состаноци согласно природата на ангажманот или видот на состанок што треба да се оствари во која било фаза од процесот. Помирувачот мора да ја разбере улогата на различните видови состаноци и активно да одлучува за природата и за опсегот на состанокот како што ќе се развива процесот. Начелно, процесот на помирување вклучува серија заеднички состаноци со кои претседава помирувачот или одвоени состаноци помеѓу помирувачот и секоја од страните посебно.

Заедничкиот состанок

Заедничкиот состанок се одржува во присуство на тимовите за преговори на страните во спорот во полн состав, а помирувачот има функција на претседавач. Таквиот состанок во стандардни случаи го означува почетокот на процесот на помирување.

Сепак, во некои случаи, во зависност од спорот, природата, културата и личноста на страните, помирувачот можеби нема да го означи започнувањето на процесот за време на заедничкиот состанок. На пример, помирувачот можеби ќе смета дека доколку страните бидат принудени на меѓусебно присуство на самиот почеток, како што ќе се развива процесот натаму, потешко би им било – поради причини поврзани со фактори како што се губење образ, губење достоинство или потреба да се задржи честа – да се соочат со причините од евентуално правење исчекор во однос на своите позиции. Како што ќе се развива процесот на помирување, помирувачот можеби ќе остварува голем број заеднички состаноци со цел детално да ги извлече прашањата, посебно техничките прашања и, притоа, повремено да ѝ помогне на секоја од страните да има чиста позиција во однос на расположливоста на другата страна во даден момент.

Заедничкиот состанок што се одржува на почетокот на процесот ѝ овозможува на секоја од страните да ги презентира своите ставови во присуство на другата. За време на овој состанок, можеби ќе бидат презентирани дури и преувеличени позиции – па и такви што вклучуваат фактички случувања – на кои би можела да се спротивстави другата страна. Се подразбира дека таквиот состанок создава можност за „издување“ или емотивно празнење на членовите на тимот за преговори, и на тој начин постои можност да стане персонализиран. Важно е помирувачот да умее да го води таквиот процес на „издување“, што претставува предизвик. Додека, од една страна, на помирувачот му е јасно дека членовите на тимот ќе имаат силна желба да ги изразат своите чувства и ставови, тој истовремено треба да знае како да обезбеди тие да не отидат предалеку зашто тоа би можело да му наштети на односот, како и на можноста за постигнување напредок во помирувањето.

Заедничкиот состанок, исто така, претставува можност за помирувачот јасно да ги постави „правилата“

на процесот. Конкретно, помирувачот можеби ќе треба да постави одредени ограничувања во однос на евентуалната употреба на навредлив говор и напад врз личност за време на процесот. На помирувачот, секако, ќе му биде полесно параметрите на однесување на преговарачите да ги воспостави пред да се случи таков настан.

Водечките преговарачи честопати го користат заедничкиот состанок како можност за извршување влијание и импресионирање на членовите на преговарачкиот тим. Главниот преговарач често ќе го препознае заедничкиот состанок како можност за утврдување или зацврстување на своите позиции во групата и за нагласување на неговата посветеност на ставовите на страната што ја застапува. Во суштина, заедничкиот состанок претставува основна можност за да можат преговарачите да го управуваат своето членство преку заземање цврст и посветен став пред другата страна и пред помирувачот. Помирувачот, како претседавач со средбата, треба да биде свесен за оваа динамика и, реално, можеби ќе одлучи дека треба да им го олесни патот на конструктивните преговарачи во нивната намера да ги постигнат своите цели преку овозможување доволен простор и време за тоа.

Заедничкиот состанок им овозможува на страните во спорот да утврдат и што е тоа што е неразрешено во нивните односи, а што, во суштина, ја поставува агендата за помирување и им помага да избегнат подоцна изненадувања во процесот. Во сржта на целта на помирувачот за одржување заеднички состанок е да постигне разумно разбирање на перспективите на страните во однос на нивниот спор. Исто така, заедничкиот состанок му овозможува на помирувачот да ја посматра интеракцијата помеѓу страните, како и прашањата поврзани со нивната личност, доколку постојат такви, и да утврди контрола врз процесот.

Во одредена фаза од развојот на процесот на помирување, помирувачот може да оствари посебен состанок со една од страните во обид да го објасни ставот на другата страна во однос на некое прашање или елемент од предметот на спорот. За да го избегне впечатокот дека зазема покровителски став во однос на позициите на некоја од страната, помирувачот често одлучува да оствари заеднички состанок на кој секоја од страните ќе може директно да слушне за позициите на другата страна. Сепак, помирувачот честопати ќе дојде до сознание дека страните немаат капацитет за јасна меѓусебна комуникација, па така, засебните состаноци ќе претставуваат можност за да се обиде помирувачот да ја надомести неможноста за комуницирање.

Во други случаи, пак, во процесот на помирување ќе произлегуваат и фактички прашања или технички детали за кои ќе биде потребен разговор. Процесот на помирување нема мандат да им овозможува на страните да преговараат за фактички прашања. Фактите се факти. Во случај да се развие дискусија околу технички прашања, најсоодветно е помирувачот да свика заеднички состанок во присуство на двата преговарачки тима во полн состав или во присуство на соодветни лица назначени од секој тим, со цел разгледување на техничките елементи за да може да се утврдат фактите и за да се избегнат бесполезни дебатирања.

Помирувачот мора да остварува заеднички состаноци што нема да сугерираат фаворизирање или несоодветно дистрибуирање на времето предвидено за говор на секоја од страните. Помирувачот мора да знае како да се справи со техничкиот предизвик во врска со претседавање со состаноците што честопати вклучуваат поделени дискусии, со цел да избегне какво било чувство на лутина или неможност за изразување на позициите. Помирувачот треба да има јасна цел за себе и за процесот на остварување на заедничкиот состанок. Помирувачот треба да настојува да го заврши таквиот состанок во моментот кога ќе почувствува дека целите се постигнати. Помирувачот, исто така, треба да биде буден за да го препознае моментот кога ќе дојде до евентуално повторување или повторно изразување на позициите, па така, кога дијалогот ќе дојде до оваа фаза, тогаш тој треба да го заклучи состанокот.

Одвоени состаноци или засебни состаноци во рамките на групата

Одвоениот состанок претставува ангажман помеѓу помирувачот и една од страните во спорот. Одвоениот состанок најчесто се опишува како состанок што го претставува „срцето“ на процесот на помирување. Во суштина, клучот на процесот се согледува во степенот на довербата развиена помеѓу помирувачот и страната во спорот за време на одвоениот состанок. Во случај кога се постигнала апсолутна доверба, помирувачот може да ги води страните кон решавање на спорот од причина што секоја од страните имала доволно доверба во помирувачот да му ги повери своите лични и „реални“ позиции во однос на прашањето на спорот. Таквата доверба му овозможува на помирувачот да оформи реално разбирање на начините за постигнување договор и правилно да просуди во која насока би било можно придвижување за двете страни, а во која не би било можно. Оваа состојба на доверба и дијалог помеѓу помирувачот и секоја од страните посебно го претставува „срцето“ на процесот на помирување.

Одвоените состаноци или засебните состаноци во рамките на групата се оние во кои помирувачот се ангажира во процес на градење односи со секоја од страните, притоа продлабочувајќи го своето разбирање за нивните позиции. При одвоените состаноци, помирувачот и вклучената страна слободно дискутираат за различните аспекти на спорот на непрејудичивен начин сè додека прашањата може да се постават и да се разгледуваат во духот на целосна доверба.

Помирувачот треба да ѝ предочи на страната дека сите разговори што се водат за време на одвоениот состанок се сметаат за доверливи и дека нема да бидат објавени надвор од просторијата во која се одржува состанокот. На самиот почеток, помирувачот мора да ѝ ја предочи оваа динамика на страната со која разговара.

Во моментот кога страните во спорот ќе увидат дека дискусиите што се водат се сметаат за доверливи, помирувачот ќе се обиде да следи рационално структурирана агенда за одвоениот состанок:

- Помирувачот се обидува на страната во спорот да ѝ објасни каков е ставот на другата страна во однос на ова прашање. Во случај помирувачот да смета дека постои одредено недоразбирање, тој мора да побара разјаснување на позициите со цел да се увери дека страната правилно ја разбира позицијата на другата страна. Тој процес може да вклучува преиспитување на самото разбирање од страна на помирувачот во однос на она што го изјавила страната. Исто така, може да вклучи и остварување заеднички состанок со цел да му се посвети поголемо внимание на тоа прашање.

- Помирувачот се обидува да утврди реална јасност во однос на позицијата на страната со која го остварува состанокот. При одвоениот состанок, од засегната страна се очекува да се чувствува слободна да ги изрази своите позиции со јасност и доверба.

- Помирувачот се обидува да ја охрабри засегната страна да дискутира за потенцијалната можност другата страна да ги прифати нејзините позиции, како и да ги процени изгледите за постигнување целосно решение во рамките на основата на таквата дискусија.

- Во суштина, помирувачот се обидува да развие доверба со страната со која остварува состанок, така што во одреден момент, за време на разговорите, страната да може се чувствува слободна да ги сподели своите крајни позиции во однос на прашањето за спорот.

- Помирувачот се обидува да се ангажира со страната со која го остварува состанокот во разгледување на последиците од евентуалниот неуспех при постигнување договор преку проценување на нејзините позиции и опции за договор.

Овие состаноци ја претставуваат суштината на процесот на помирување и му овозможуваат на помирувачот да практикува широка лепеза од своите комуникациски вештини. Одвоените состаноци или засебните состаноци во група се сметаат во голема мера помалку формални од заедничкиот состанок, и при тие состаноци помирувачот нема улога на претседавач. Токму при таквите состаноци, помирувачот има можност да се нурне во „длабочината“ на спорот и во позициите што ги брани секоја од страните. Токму при таквите состаноци, помирувачот има можност да поставува прашања, да дава совети и да ги предизвикува страните со своето мислење, да развива разбирање за групната динамика, како и да утврди кој, освен гласоговорникот, е евентуалниот носител на моќта/влијанието во групата. Доколку постои внатрешен конфликт во рамките на групата, тој ќе стане очигледен токму при таквите состаноци.

Како управувач со процесот, за време на процесот помирувачот ќе остварува различни состаноци и во консултација со страните ќе одлучува кога ќе треба да се одржат таквите состаноци или која било форма на ангажман.

Во некои случаи, одвоените состаноци може да се одржат во услови кога страните во спорот не се во можност физички да се состанат на исто место во предвидената временска рамка или, пак, како што често се случува, во услови кога страните одбиваат да се состанат во иста просторија, но имаат желба одвоено да дискутираат со помирувачот. Во таква ситуација, помирувачот мора особено да биде свесен за потребата да управува со перцепциите во однос на неговото однесување, како и да обезбеди транспарентност и мотивираност во секој момент од процесот.

При одвоени состаноци, најважно е помирувачот да запомни и да разбере дека сè што ќе се каже во рамките на тие состаноци се смета за доверливо и ќе продолжи да се смета за доверливо, освен ако страните не се договориле поинаку.

Помирувачот треба да води сметка за времето што го поминува со секоја од страните при одвоените состаноци, со цел да избегне перцепција на пристрасност доколку поминува предолго време со една од страните. Доколку е неизбежно да се остварува подолг ангажман со една од страните, помирувачот треба ова да ѝ го соопшти на другата страна и да одговори на евентуалната перцепција за непристрасност од негова страна – едноставното објаснување дека се обидува да стекне подобро разбирање на позициите на другата страна можеби ќе биде доволно, но во такви ситуации потребна е добра проценка.

Приватни состаноци

Понекогаш, во дискусиите, помирувачот доаѓа до момент кога е потребно објаснување на мислењето на главните преговарачи за начинот на кој треба да се водат разговорите. Помирувачот, можеби, на доверлив начин ќе треба да стекне подобро разбирање на мислењето на главните преговарачи во однос на постигнувањето решение во контекст на тековното ниво на разговори. Во овој Прирачник се нагласува важноста помирувачот да остварува начелно добар однос на доверба со клучните чинители во арената на работните и индустриските односи. Помирувачот што ја презема таквата задача ќе биде ангажиран во процес на помирување со лица со кои веќе има остварено професионален однос на доверба. Онаму каде што помирувачот е сигурен дека може да се потпре врз клучните актери во спорот, можеби ќе треба да размисли да оствари доверлива билатерална дискусија во која ќе бара насоки и споделување перспективи. Навистина, во случај кога и кај двете страни постојат доверливи и сигурни главни преговарачи, помирувачот би можел со нив да иницира повремени трилатерални ангажмани.

Важно е двата преговарачки тима да се согласат околу одржувањето на таквите состаноци, а честопати обезбедувањето на таквата согласност не е директно, притоа оневозможувајќи го одржувањето на таквите состаноци.

Таквите состаноци, и покрај тоа што потенцијално се мошне драгоценци за процесот на постигнување договор, носат одредени ризици како за помирувачот, така и за главните преговарачи. Таквите состаноци треба да се иницираат само кога постои доверба помеѓу помирувачот и учесниците и сигурност дека на целта се гледа како на етички обид да се обезбеди доброволна согласност како краен исход на процесот.

Приватните средби се остваруваат со помал број учесници од секоја страна и најчесто само во присуство на главниот преговарач. Во случај помирувачот да има утврдено дека некое друго лице, наместо главниот преговарач, е она што е влијателно во тимот, можеби ќе размисли да создаде ситуација во која и ова лице, односно неговиот еквивалент од другата страна, исто така би се вклучило. Во таква ситуација, ќе се применуваат истата внимателност, доверба и сигурност.

Целта на таквите состаноци, а за чие одржување преговарачот обично нема да биде запознаен, е да се продлабочи заемното разбирање на пречките за постигнување договор, како и нивото на мотивираноста на секоја од страните во однос на евентуалната нефлексибилност и ригидност за нивно отворање кон сигурни можности за решение.

Овој вид состаноци треба да се сметаат за исклучителни и најчесто се резервирани за ситуации на безизлезност, во кои помирувачот верува дека токму таквиот состанок би можел да помогне во правење позитивен исчекор.

Состанок во помала група/поделена група

Процесот на преговори во сферата на работните и индустриските односи честопати може да опфаќа тематски области што се од техничка природа, на пример, разговори поврзани со времетраење на смената за конкретно работно место што предвидува работа во смени. Во случај кога се водат разговори околу такви прашања, најдобро е помирувачот да одржува помали состаноци со лица од двете страни што се експерти за тие прашања. Таквата иницијатива може да го извади спорното прашање од ситуација на чисто преговарање и да го стави во контекст на техничко разгледување и создавање можности врз основа на ненапната заедничка техничка анализа. Овој вид состаноци често се користат при сложени повеќедимензионални спорови во кои се појавуваат широк спектар прашања за разговори и преговори и каде што постои можност да се утврдат и да се изолираат таквите прашања.

Ретко се случува преговарачкиот тим да им назначи на состаноците мандат за преговарање во помали или поделени групи. Обично, преговарачкиот тим на таквите состаноци им доделува задача да го поедностават опсегот на преговорите на неконтроверзен начин, да ги изолираат фактите и техничките параметри на прашањата и да ги разгледаат можностите за разговори што би ги воделе тимовите за преговори.

Постигнувањето согласност за одржувањето состаноци од овој вид е предизвик што зависи од тоа дали преговарачките тимови интерно имаат доволно доверба во своето членство да се вклучи во одвоени состаноци и да му дадат овластување да разгледува различни можности при таквите состаноци.

При изборот на видот на состанокот во рамките на процесот, клучно за помирувачот е да ги разбере вклучените лица и проблемот, и да го избере оној вид состанок што најмногу би одговарал на динамиката на спорот. Некои состаноци се користат како можност за подобро разбирање на лицата и проблемот, додека, пак, други се избираат врз основа на претходно разбирање на овие две димензии и врз настојувањето процесот да се придвижи кон постигнување решение. Ефективното помирување често вклучува примена на сите видови состаноци во различни фази од развојот на процесот и дијалогот.

Телефонско помирување ²⁴

Во одредени услови, помирувачот можеби ќе настојува процесот на помирување да се спроведува по телефонски пат. Телефонското помирување сè повеќе се развива како метод за обезбедување услуги во случаи што повеќе го засегаат поединецот наместо групата поединци, односно во случај кога поединечно лице е во спор со својот работодавач, па на тој начин одлучувачите се директно инволвирани во телефонскиот контакт. Навистина, телефонското помирување може често да претставува единствената опција за помирување во случаи кога далечината и/или временските услови ги оневозможуваат ангажманите во физичко присуство.

Доколку спорот е во врска со правата, процесот на помирување најчесто започнува по барање на поединецот или негов претставник со цел да се обезбеди заштита на правото на работа. Како и во секој процес на доброволно помирување, првиот контакт на помирувачот со барателот и давателот има цел да постигне согласност на страните за учество во процесот.

При обезбедување таква услуга, помирувачот при првиот контакт со страните најчесто ги поставува основните но многу важни параметри за процесот. Ова предвидува давање објаснување дека претстојниот процес ќе вклучува серија телефонски разговори во текот на утврден број седмици (на пример, шест седмици), при што помирувачот ќе посвети дел од своето време (на пример, три часа).

Честопати, помирувањето што се одвива на овој начин се фокусира на спорови во врска со правата, при што обезбедувањето јасно и недвосмислено разбирање на законот/судската практика од двете страни може значително да помогнат во постигнувањето договор и краен исход и при што процесот на обезбедување согласност на страните би можел да вклучува истражување на судската практика и евентуални преседани.

Овој процес претставува ненаметлив и флексибилен начин на ангажираност на помирувачот во однапред одредено време. Времето меѓу телефонските повици им овозможува на страните да ги проценат своите позиции, да ја анализираат судската практика и да размислат за потенцијално компромисно решение или договор. Примери на видови случаи што најчесто се предмет на справување/разрешување по пат на телефонско помирување се индивидуални барања за неисплатена плата, неправично отпуштање од работа, дискриминација, пристап до годишен одмор/платен одмор (онаму каде што постојат правни или договорни предвидени минимуми), како и други барања што произлегуваат од различни закони или од договорените и легитимните права.

²⁴ Во некои судски системи, овој процес се смета за услуга на рано помирување или рано решавање спор.

За и против телефонско помирување

Некои од придобивките на телефонското помирување се согледуваат во тоа што на овој начин се создава можност страните во спорот самите да размислат за сите аспекти и за позициите на другата страна. Понатаму, страните имаат можност да ја разгледаат судската практика под водство на помирувачот, кој ќе им помогне да направат реална процена на своите позиции и да постигнат договор што може да доведе до решение во временски ограничен процес со помалку трошоци за страните во смисла на патни трошоци и време поминато надвор од работа/дома. Процесот, исто така, може да го намали стресот кај некои лица, што вообичаено се јавува при остварување физички средби.

Недостатоците вклучуваат отсуство на контакт лице в лице со помирувачот, што би можело да биде предизвик во однос на градењето однос на доверба.

Овој процес се смета како најпогоден за решавање индивидуални повреди или барања, а можеби помалку погоден за посложени предмети што вклучуваат повеќе лица.

При ваков начин на работа ќе се применуваат истите барања за непристрасност, доверливост и градење доверба со помирувачот. Процесот на телефонско помирување обично се применува како дел од системот за назначување помирувачи за решавање вакви предмети и тој постои во земјата и не е предмет на индивидуална одлука што помирувачот ја донесува од случај до случај.

Табела 2: Резиме на видови состаноци, нивни обележја и сл.

Вид на состанок и краток опис	Обележја	Можности	Предизвици	Фактори што влијаат врз потребата да се оствари средбата, нејзиното времетраење и успех
Заеднички состанок (ЗС): Кога во една просторија се состануваат преговарачките тимови во полн состав заедно со помирувачот	Формален; Обично по еден гласговорник за секој тим; Демонстрирање единство од двете страни; Претставување силни и цврсти позиции; Одредено изразување чувства/антагонизам. КЛУЧНО: ПРЕТСТАВУВАЊЕ НА НЕРАЗРЕШЕНИТЕ ПРАШАЊА И НА АГЕНДАТА ЗА ПОМИРУВАЊЕ. ЦЕЛТА НА ПОМИРУВАЧОТ Е ДА СТЕКНЕ РАЗБИРАЊЕ НА СПОРОТ, СТРАНИТЕ ИТН.	Помирувачот се запознава со прашањата на спорот; Страните ги изразуваат своите чувства; Страните ги презентираат своите позиции; Помирувачот го согледува нивото на интеракција помеѓу страните; Помирувачот може да види дали постојат лични прашања помеѓу страните; Страните се потсетуваат на меѓусебните заглавени позиции; Помирувачот ги поставува правилата за работа на процесот; Помирувачот воспоставува контрола врз процесот.	Со оглед на тоа што изразувањето чувства и антагонизам би можело да наштети, овој процес треба соодветно да се управува; Нема длабинско согледување на позициите; Формалност; Обезбедување двете страни во иста мера да може да бидат слушнати и да одговорат на поставени прашања.	Однос меѓу страните; Степен на антагонизам; Сложеност на прашањето (прашањата).

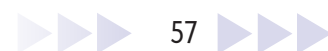


Вид на состанок и краток опис	Обележја	Можности	Предизвици	Фактори што влијаат врз потребата да се оствари средбата, нејзиното времетраење и успех
Одвоен состанок (ОС): Кога едниот или двата тима во полн состав остваруваат одвоен состанок со помирувачот; состанокот се реализира во дискреција што ја обезбедува помирувачот; често се реализира надвор од ЗС; може да се реализира и во други услови, вклучително и кога страните одбиваат да седнат заедно.	Помирувачот нема улога на претседавач; Има понеформален карактер; Помирувачот може да поставува прашања, да дава совети и да ги предизвикува страните; КЛУЧНО: ЦЕЛОСНО ДОВЕРЛИВА.	Помирувачот стекнува подлабоко разбирање; Помирувачот ја стекнува целосната доверба на страните; Помирувачот обезбедува меѓусебно разбирање на страните; Помирувачот може да ја согледа динамиката во групата; Помирувачот може да утврди кое е влијателното лице во групата; Развивање однос помеѓу помирувачот и тимот.	Помирувачот постојано е перципиран како непристрасна личност: За една од групите можеби ќе треба повеќе време отколку за другата; Групите се сомничави во однос на состаноците што се одржуваат помеѓу помирувачот и другата страна; Потребно е справување со внатрешните конфликти во групата зашто, во спротивно, тие би можеле да го одолжат процесот и да предизвикаат фрустрација.	Агендата е јасно поставена; Страните за време на ЗС веќе неколку пати ги имаат изразено своите ставови; Нивото на антагонизам во ЗС е непродуктивно; Помирувачот е подготвен да ја надмине „формалноста“ на ЗС; Потребно е да се стекне и да се задржи моментумот
Приватни состаноци (ПС): Главниот помирувач или мала група од секој тим остварува состанок со помирувачот, било заедно било одвоено.	Најмал број претставници од секоја од страните; Повеќе наликува на самит; ЗС или ОС; Согласно од двајцата главни помирувачи; Појава на ситуација на безизлезност; Обично доверлива за сите инволвирани лица КЛУЧНО: ВО ВОНРЕДНА СИТУАЦИЈА	Помирувачот е директен и отворен со гласноговорниците; Гласноговорниците се отворени за можноста да отстапат од своите позиции без да дадат цврста посветеност; Испитување на можноста за придвижување.	Поголем предизвик би можел да ги онедоброволи тимовите и да му наштети на процесот.	Можност за придвижување во одредена насока со само еден од гласноговорниците; Главниот преговарач го има влијанието – вистински водач; Воспоставување однос меѓу главните преговарачи; Реалните очекувања на главните преговарачи.

Вид на состанок и краток опис	Обележја	Можности	Предизвици	Фактори што влијаат врз потребата да се оствари средбата, нејзиното времетраење и успех
Помала/поделена група: Тимот се расчленува во помала група со цел да се справи со јасно поделени прашања.	Јасно поделени прашања; Помалите групи се одблизу запознаени со проблемот/ прашањето; Техничка ангажираност КЛУЧНО: МОЖНОСТ СПОРОТ ДА СЕ РАСЧЛЕНИ НА ДЕЛОВИ	Расчленување сложена серија преговори во управливи сегменти; Расјаснување на фактичките и техничките детали; Сите во поголемата група се ангажирани; Контроверзните прашања се ставаат во арената на заедничко согледување факти и разгледување можности.	Желба на тимот да формира помали групи; Помирувачот е во тек со напредокот постигнат од секоја помала група; Одржување на моментумот.	Големината на тимот за преговори; Сложеноста на прашањата и евентуална можност да се расчленат во помали сегменти; Ниво на внатрешна доверба во тимот.
Телефонско помирување: Помирувачот преку телефонски разговор со страните или со нивните гласговорници се обидува да им помогне да ги надминат разликите.	Обично индивидуални спорови; Секогаш по телефонски пат; Нема контакт лице в лице; Начелно, спорови во врска со правата КЛУЧНО: ПРАШАЊЕТО НЕ СМЕЕ ДА БИДЕ СЛОЖЕНО ИЛИ ДА ИНВОЛВИРА ПРЕМНОГУ ЛИЦА.	Брзо решавање на проблемот; Намалување на времето на чекање за страните; Кога е потребно да се оствари брз контакт, а страните не се слободни физички да присуствуваат во процесот на помирување. Каде што за решавање на конкретниот проблем повеќе ќе одговара нединамичен рефлективен процес.	Отсуството на комуникација лице в лице ќе претставува предизвик за помирувачот; Помирувачот нема можност да ги искористи сите свои комуникациски вештини; Стекнување доверба преку телефон.	Сложеност на случајот; Доверба на страните.



(Динамика на процесот)



Глава 6 – Управување со состаноците и вообичаени проблеми

Во претходната глава ги опишавме различните видови состаноци што вообичаено се реализираат за време на процесот на помирување. Во оваа глава, дискусијата ќе ја продлабочиме со цел да му помогнеме на помирувачот да размисли како да го искористи механизмот на различните видови состаноци за да се доближи поблиску до целта на помирувањето, но и да ја разбере нивната примена и нивната корист во различни услови.

Во крајна линија, личниот стил на помирувачот и неговиот однос со страните ќе влијае врз видот на состаноците што ќе се реализираат; но одлуката во однос на видот на состанокот секогаш се донесува врз основа на она што се смета за најсоодветно во намерата да им се помогне на страните да се приближат кон постигнување согласност или договор.

На првиот состанок (најчесто заедничкиот состанок), што претставува прва можност страните да се сретнат со помирувачот, важно е помирувачот да остави добар „прв впечаток“, односно да остави впечаток на посветена личност што ги почитува и ги разбира проблемите и ставовите на страните во спорот, како што е описот од нивна страна на прашањата што ги засегаат. Низ целиот овој Прирачник станува збор за одговорноста на помирувачот да создаде ефективно „расположение“ во процесот уште од самиот момент на неговото влегување во процесот на помирување. На сличен начин, основно обележје на професионалниот пристап во поглед на земање учество на состаноците е брзо и точно да се запомнат имињата барем на главните преговарачи, но и да се изрази почит кон страните и кон самиот процес. Преку обезбедување соодветни услови за одржување на состанокот, помирувачот ја демонстрира својата подготвеност и својата посветеност на процесот.

Во случај некоја од страните на самиот почеток да побара одвоен состанок со помирувачот или одлагање на закажаниот состанок за да може прво да оствари интересен состанок, помирувачот треба да обезбеди транспарентност околу таквиот развој и постојано да ја информира другата страна за тоа, вклучително и за причините за одлагањето.

Времетраењето на процесот на помирување, како и различните состаноци што се остваруваат во текот на тој процес ќе зависат од многу фактори, вклучително и од страните што се вклучени и од сложеноста на проблемот со кој се соочуваат. Помирувачот и страните треба да бидат подготвени за фактот дека одлуката да ја одложат средбата за некој друг ден ќе им биде овозможена во текот на целиот процес на помирување. Во текот на целиот процес, помирувачот треба активно да дискутира со двете страни околу логистичките прашања поврзани со средбите за да може страните во помирувањето да се чувствуваат како дел од процесот.

Помирувачот треба да биде подготвен да издржи долги состаноци и развлечени преговори: долгите временски секвенци меѓу состаноците, кои се често обележје на процесот на преговори, не значат отсуство на интерес. На ист начин, помирувачот треба да знае да го предвиди моментот кога договорот е на повидок и да биде подготвен, доколку е потребно, да остане со страните до доцна во ноќта.

Право на фер сослушување

И покрај тоа што помирувачот нема улога на одлучувач во процесот на помирување, корисно е да биде свесен и, онаму каде што е можно, да ги применува принципите на природна правда. Право на двете страни е да имаат фер сослушување без предрасуди. Во смисла на процесот на помирување, ова значи еднаква можност страните да ги презентираат своите ставови и гледишта и еднакво важно е да имаат право да одговорат на евентуалните ставови, обвинувања и барања од другата страна.

Заеднички состанок

Доколку е можно, по отворањето на заедничкиот состанок треба да се даде краток вовед и кратка почетна изјава од страна на помирувачот. Помирувачот треба да им посака добредојде на страните и да даде краток осврт на процесот, вклучително и на аспектот на доверливост и на механизмот на ангажираност, како и на целта на помирувањето да им се помогне на страните да дојдат до заемна согласност. Помирувачот можеби ќе одлучи да им даде нагласено уверување на страните дека процесот нуди можност за разгледување можности околу изнаоѓање заемно прифатливо решение без никакви предрасуди.

Важно е помирувачот да не остави впечаток на лице што им „држи лекции“ на страните, а неговите коментари треба да бидат кратки. Како што спомнавме во Глава 3, ова е моментот кога помирувачот треба внимателно да слуша што имаат страните да кажат и да избегнува каков било говор, вклучително и говор на телото, кој би можел да ѝ даде повод на некоја од страните да ја стави под прашалник неговата непристрасност.

Во зависност од расположливоста на страните и природата на ангажманот за време на првите состаноци, помирувачот ќе ги постави и основните правила на процесот во поглед на јазикот, личните коментари и однесувањето со неопходното почитување. Во таков случај, помирувачот мора да се увери дека правилата ќе бидат поставени на начин што нема да се сфати како критика од ниедна од страните.

Клучна можност за помирувачот при првиот заеднички состанок или при одвоените состаноци е да наметне позитивно расположение во однос на процесот така што ќе изгледа расположен, посветен, со оптимизам и внимание за предметот на спорот.

Заеднички состанок – Што треба, а што не треба да правите	
ДА	НЕ
обезбедите еднакви можности за разговор и за одговор;	ги надзборувајте другите;
го водите разговорот;	прекинувајте, освен ако не е апсолутно неопходно;
имате контрола врз вашето расположение;	давајте мислења.
внимаваате на вашиот говор на телото.	

Начелно, на заедничкиот состанок помирувачот прв ќе ѝ даде збор на страната која го покренала предметот на спорот, која побарала да започне процес на помирување и која поставува одредени барања. Помирувачот веднаш треба да појасни зошто ѝ го дава зборот прво на таа страна. Редоследот на првичното претставување на позициите често може да создаде простор за загриженост кај страните. Па така, помирувачот мора:

- Да ја објасни причината за редоследот на говорење;
- Да ги потсети страните за целта на заедничкиот состанок за да му овозможи на помирувачот повеќе да се запознае со спорот;
- Да објасни дека редоследот на говорење нема никаква важност зашто и двете страни ќе имаат можност да ги презентираат своите перспективи.

Важно е на самиот почеток да им се даде можност на страните да ги претстават своите позиции и да си одговорат на прашањата. Дури и во случај на вжештена дебата, помирувачот треба да биде свесен за важноста на секоја од страните да ѝ даде фер и еднаква можност да говори и да одговори.

Клучната цел на првиот заеднички состанок е помирувачот да може да стекне подобро разбирање на предметот на спорот, но и да ја објасни агендата на процесот на помирување. Не е важно дали ова ќе се направи така што секоја од страните ќе ги презентира прашањата по хронолошки редослед или, пак, прашањата ќе се разгледуваат во однапред одреден список. Важно е да се наведат сите прашања што треба да бидат предмет на дискусија и натамошно разгледување за време на овој заеднички состанок.

Страните треба да избегнуваат додавање нови прашања по овој заеднички состанок.

Доколку за време на заедничкиот состанок помирувачот добие конкретни документи за разгледување, согласно принципот на чесност, тој треба да побара копија од тие документи да биде доставена и до другата страна. Доколку помирувачот отворено прифати документи што не им се доставени на увид на сите присутни на заедничкиот состанок, страната што нема увид во тие документи ќе има сомнежи во однос на развојот на процесот. Доколку страната што ги понудила документите не е подготвена да ги сподели и со другата страна, помирувачот начелно треба да одлучи да не ги прифати документите со објаснување дека тоа би значело имање пристап до детали што не ѝ се ставени на располагање на другата страна. Треба да се нагласи дека

во ситуација на одвоени состаноци, помирувачот ќе ја испита секоја информација што му се предочува, но прифаќањето материјали на заедничкиот состанок што претходно не биле споделени со другите може да создаде перцепција на пристрасност.

Како претседавач на заедничкиот состанок, помирувачот треба да одржува баланс меѓу потребите на страните да ги изразуваат своите ставови и емоции, но и да се увери дека тонот и природата на состанокот од оваа фаза на процесот нема да им наштети на целите на помирувањето.

Помирувањето не може да се случи без учество на двете страни. Па така, доколку помирувачот почувствува дека изразувањето емоции, личен напад или агресија би можеле да ја предизвикаат некоја од страните да го напушти процесот, помирувачот ќе треба да повика на смиреност и/или да повика на одржување одвоени состаноци.

Секој спор е различен по својата природа, исто како што е различна и личноста на вклучените страни. Степенот до кој страните ќе може да издржат антагонизам и агресија ќе зависи од многу фактори, вклучувајќи ги културните разлики, однесувањето што се смета за локално прифатливо, како и од односот меѓу самите страни. Во некои случаи, важно е главниот преговарач да „настапува“ од името на оние што ги претставува, како што е и еднакво важно помирувачот да му го овозможи тоа.

Големината на групата, исто така, влијае врз тежината на актуелниот спор. Во голема група, додека главниот преговарач зборува од името на групата, другите поединечни членови најчесто ќе сакаат да интервенираат. Па така, доколку постои можност, помирувачот ќе треба да ги овозможи таквите интервенции бидејќи тие би можеле да послужат за стекнување подобро разбирање на динамиката на групата.

Во случај на индивидуален спор во кој работниците се претставени од друго лице (на пример, од претставник на Синдикатите), за време на заедничкиот состанок, тоа лице ќе зборува од нивно име. Помирувачот треба да ги покани и другите претставници доколку имаат да дадат свој коментар, но не треба да инсистира на тоа доколку забележи дека тие одбиваат да го сторат тоа (одвоените состаноци често се користат за извлекување мислење од другите лица). Во таков случај, на заедничкиот состанок, преку говор на телото и други знаци помирувачот ќе треба да бара показатели за односот помеѓу работниците и нивниот претставник, како и помеѓу работникот и неговиот работодавач.

Помирувачот ќе го искористи заедничкиот состанок да прати порака до страните во однос на контролата на процесот. Помирувачот треба да се фокусира на ефективното управување со состанокот и на контролата како дел од неговиот напор да утврди своја контрола врз процесот.

Како претседавач со заедничкиот состанок, помирувачот треба да се осигури дека секоја од страните ќе се држи до разговорите околу прашањето или прашањата на предметот и ќе ги насочува страните кон разговорите доколку премногу застрнат од нив.

Не е дозволено снимање на состаноците. Суштината на помирувањето е да се овозможи размена на гледишта и дијалог кој, колку што е можно повеќе, треба да биде отворен и искрен. Помирувачот треба да ги увери страните дека состанокот и размената на ставови се доверливи за процесот. Во ситуација кога се снимаат нивните изјави, страните имаат тенденција да го заобиколат она што вистински сакаат да го кажат, знаејќи дека тоа би можело дословно да биде пренесено надвор од процесот. Таквото чувство на изложеност на надворешното испитување ќе го инхибира учеството во процесот и ќе го поткопа успешното спроведување на помирувањето, а би можело, исто така, да покрене и загриженост во однос на доверливоста на процесот.

Потребата да се избегне снимање на процесот на помирување е предизвик за помирувачот во оваа ера на широко распространета технологија, вклучувајќи и технологија што овозможува дискретни снимања. Помирувачот мора јасно да го постави протоколот во однос на употребата на нови технологии за време на процесот и да побара од страните да го почитуваат. Во некои случаи, помирувачот можеби ќе одлучи да побара сите учесници да ги остават мобилните телефони и сличните уреди надвор од просторијата во која се одржува помирувањето.

Потребно е да се разјасни и да се разбере дека помирувачот ќе треба да води свои белешки за време на помирувањето, посебно во случајот на сложените предмети, но тој треба да ги увери страните дека таквите белешки ќе служат како потсетник само за негова лична и доверлива употреба, а не како снимен материјал од процесот.

Помирувачот, пред сè, треба да биде и да остава впечаток на целосно непристрасна личност за време на заедничкиот состанок и да обезбедува баланс и контрола при сослушувањето на страните, но и да дава свои коментари во врска со предметот на спорот и да бара дообјаснување и расветлување.

Одвоен состанок (засебен состанок во рамките на групата)

Помирувачот ќе ги одржува одвоените состаноци како интегрален чекор во процесот што ќе му овозможи да го развива својот однос со страните и да ги разбере нивните позиции. Начелно, одвоените состаноци со страните ќе бидат по барање на помирувачот и ќе произлегуваат од заклучоците на заедничкиот состанок. Одлуката и времето на одржување на одвоените состаноци по заедничкиот состанок ќе претставува лесна транзиција од еден во друг формат на составување, односно откако страните ги исцрпеле сите прашања што сакале меѓусебно да си ги пренесат; или откако помирувачот при дискусиите забележал нешто што би сакал подетално да го разгледа со една од страните; или, во случај конфронтацијата и емоциите да достигнале висок степен, при што помирувачот наметнува одржување одвоени состаноци.

Секоја од горенаведените причини е доволно суштинска за да се одложи заедничкиот состанок и да се пристапи кон закажување одвоени состаноци. Во таков случај, неопходно е да се обезбеди транспарентност, при што помирувачот јасно ќе нагласи со која од страните прво ќе сака да се состане и ќе посочи дека потоа ќе оствари состанок и со другата страна. При секој одвоен состанок, од особена важност е помирувачот да се состане последователно со секоја од страните.

Помирувачот ќе одлучи за распоредот на одвоените состаноци и ќе треба да умее смирено и авторитативно да се соочи со евентуалното несогласување во однос на таквиот распоред. Во случај една од страните да изрази несогласување во поглед на распоредот на состанување, помирувачот најчесто позитивно ќе одговори на таквото барање наместо од тоа да прави сериозен проблем.

Доколку по одредено време, по започнувањето на одвоениот состанок со една од страните, помирувачот заклучи дека ќе му биде потребно подолго време од предвиденото, мудро би било да ѝ се обрати на страната што чека и да ѝ предочи дека ќе му треба повеќе време, но и да ѝ предложи да направи пауза (на пример, за кафе) и да се врати по одредено време. Ова би можело да помогне во намалувањето на евентуалната фрустрација на страната што чека, како и во отстранувањето на загриженоста за евентуална предрасуда што би можела да се пројави во случај на необјаснето отсуство на помирувачот.

Како што веќе спомнавме, одвоениот состанок претставува можност помирувачот вистински да ја отвори дискусијата и да стекне подобро разбирање за ставот и за расположеноста на страните, вклучително и за примарните тензии и причини за спорот освен оние наведени за време на заедничкиот состанок. Можеби, во заднина, страните ќе имаат минати и неразрешени прашања што влијаат врз нивната меѓусебна доверба и што ги блокираат во придвижувањето на нивните позиции; помирувачот треба да биде свесен за секоја од овие димензии за да може ефективно да им помогне на страните во нивните напори на постигнување договор.

При овие состаноци, помирувачот ја нема улогата на претседавач и физички и ментално треба да се стави во улога на решавач на проблеми како дел од групата, но сепак да го задржи местото на неутрален учесник. Распоредот на седење ќе се разликува од оној на заедничкиот состанок. Обично, за време на заедничките состаноци помирувачот седи на чело на масата и е одвоен од страните во спорот, но за време на одвоените состаноци, тој седи меѓу нив. Овие одвоени состаноци претставуваат предизвик за помирувачот во смисла на примена на неговите ефективни вештини за поставување прашања и сослушување, за кои стана збор во Глава 2.

Клучно за одвоените состаноци е страната да разбере дека разговорите што се водат во контекст на состанокот се апсолутно доверливи и без предрасуди во однос на нејзиниот став. Кога страните однапред се свесни дека разгледувањето опции не значи и цврсто залагање за нив, тие стануваат поотворени за дискусија во однос на сите алтернативи. Желбата на страните за отворена и искрена дискусија ќе зависи од нивната доверба во помирувачот и во процесот, а помирувачот треба да гледа на одвоените состаноци како на можност за утврдување и за развивање доверба.

При одвоените состаноци, помирувачот ќе се обиде да ги остави настрана фиксираниите позиции претставени за време на заедничкиот состанок и да истражи за кои точки би биле подготвени страните да разгледуваат алтернативни решенија. За време на одвоените состаноци, важно е помирувачот да ја задржи својата непристрасност и да остава таков впечаток.

За време на одвоените состаноци, помирувачот мора секогаш да знае како да не поткликне на искушението да се вклучи во критиките насочени кон другата страна. Страните често ќе користат изјави од типот „знаете какви се тие... сте ги сретнале претходно во текот на помирувањето... знаете за што зборувам, нели?... Мислам, сериозно, мора да се согласите дека таа личност е глупава...“ и така натаму.

Значително моќна потврда за непристрасност на помирувачот ќе биде неговата директна изјава дека никогаш и во ни една форма нема да дава негативен коментар во однос на другата страна, како и во однос на

страната со која го одржува состанокот во тој момент.

Понатаму, корисно ќе биде помирувачот да се поткова со следните фрази и тактики што би ги применил со цел да избегне такви коментари и да го задржи ставот на непристрасност:

Да се наврати на прашањето и да побара дообјаснување: „*всушност, се прашувам дали би можеле да ми помогнете околу оваа точка, кога тој/таа зборуваше за тоа, што сакаше всушност да каже...?*“

или

„*се прашувам, можете ли да ми кажете што се случи кога...*“

или

„*што и да мислите за лицето од другата страна на предметот, нема да го смени фактот дека меѓу вас има спор што треба да се реши, така што подобро е да се фокусираме на прашањето за кое водиме дискусија наместо на лицата поврзани со неј*“.

Понатаму, помирувачот треба да размисли какво влијание би можеле да имаат таквите негативни лични коментари врз процесот на помирување. Може да се каже дека страните што сметаат дека во основата на проблемот лежат поединци, најчесто не успеваат да ги задоволат стандардите на објективна анализа. Доколку некоја од страните утврди дека наводното нерационално однесување од страна на поединец е причина за проблемот во спорот, најверојатно е дека нејзината процена е резултат на неефективна анализа на состојбите.

Слично, за време на одвоениот состанок, помирувачот честопати може да биде под притисок да ја открие динамиката што ја има воспоставено за време на одвоените состаноци со другата страна. Ова повторно може да биде можност помирувачот да демонстрира силна посветеност на начелото на доверливост на одвоените состаноци и да одбие да даде каков било коментар согласно неговата гаранција за доверливост кон двете страни.

Доколку помирувачот успее да развие подлабоко разбирање на реалните ставови на страните во спорот преку користење на форматот на одвоени состаноци, тоа значи дека успеал да се поткова со цврсти информации што ќе му овозможат да формира своја процена за задачата што му претстои. Преку својата вклученост во одвоените состаноци, помирувачот се обидува да го утврди потенцијалот за решавање на спорот преку договор. Доколку во рамките на одвоените состаноци двете страни ја постигнат фазата во која ќе може со помирувачот да ги споделат своите крајни анализи и процени, тоа ќе значи дека помирувачот успеал да го постигне потребното ниво на доверба за разгледување на сите можности за потенцијално решавање на предметот на спорот преку постигнување договор со помирување. Помирувачот, на тој начин, ќе се смета дека постигнал вистинска јасност на процесот во однос на прашањата и ставовите што се предмет на разгледување во процесот на помирување или дека дошол до заклучок дека решавањето на предметот по пат на постигнување договор е невозможно.

Преку процесот на одвоен ангажман што се потпира врз доверба, помирувачот станува личност со најголемо знаење за процесот, со оглед на тоа што има подлабоко разбирање на позициите на двете страни од кој било друг.

Одвоен состанок – Што треба, а што не треба да правите	
ДА	НЕ
избегнувате секаква формалност;	коментирајте и не пренесувајте коментари на другата страна;
бидете доверливи;	поминувајте премногу време со едната страна без навреме да ја информирате за тоа другата страна.
станете активен слушател;	
поставува прашања и да предлагате можности за придвижување напред;	
ја уверувате страната во вашата доверливост.	

Едно од обележјата на фазата на помирување преку одвоени состаноци е помирувачот да оди од едната

до другата страна и често да носи пораки меѓу страните. Како што споменавме во прирачникот, помирувачот треба да знае како да го исфилтрира јазикот и да го неутрализира говорот на пораката без притоа да го неутрализира значењето на самата порака. Ова е мошне деликатен дел од процесот на помирување, и од помирувачот бара да има вистинско разбирање за страните и за она што сака да ѝ го пренесе на другата страна. Помирувачот треба да биде целосно свесен за својата заложба за доверливост и да го открие само она за кое постои согласност за натамошно разгледување.

Замислете ситуација на преговори за предложено намалување трошоци во претпријатието преку процес на помирување. Работодавачот ви кажал во доверба дека ова ќе биде само првата рунда од поголема серија преговори во однос на намалувањето на трошоците што ќе следуваат во претстојните месеци. Претпријатието не сака да му ја открие на Синдикатот веројатноста за одржување натамошни преговори во однос на намалувањето на трошоците, но сака, од стратешки причини, да утврди дека е подготвен за одредени преседани. Преговорите се веќе мошне развлечени, а вие безуспешно се обидувате да го убедите работодавачот да биде отворен во врска со своите намери заради одржување добар однос со другата страна за идните преговори. Во комуникацијата, пак, со претставниците на работниците, додека вие се обидувате да ги охрабрите да се придвижат во преговорите, ненамерно им откривате дека оваа рунда преговори најверојатно ќе биде прва од многуте.

Како помирувач, во таков случај, вие сте го прекршиле основното начело на доверливост и ќе биде многу важно да се справите со тоа.

Во такви услови, важно е помирувачот да го извести работодавачот за тоа што се случило за да може тој да одлучи како да управува со ситуацијата. Јасно е дека помирувачот згрешил и дека сега постои тешка ситуација што му се заканува на односот на работодавачот со синдикатот, како и на односот меѓу работодавачот и помирувачот.

Во одредени случаи, помирувачот треба да биде подготвен да не ги зема лично реакциите на страните во ситуација кога пораката не е добро примена и во секој момент да се осигури дека тој нема да биде причината за погрешно разбирање на пораката. При одвоените состаноци, помирувачот можеби ќе треба редовно при претставување на позицијата на другата страна да објасни дека позицијата ја претставува на начин како што тој ја разбрал.

Оваа фаза од помирувањето може да биде премногу бавна, па така, помирувачот треба да биде трпелив, но и да охрабрува трпение кај другите во текот на целата оваа фаза. Истовремено, помирувачот треба да го одржува развојот на процесот, да го изнајде вистинскиот баланс во однос на динамиката и да обезбеди сигурност дека барањата во однос на времето што го поминува со една од страните во оваа фаза не влијае врз перцепцијата за нивната јасна непристрасност.

Одложување

Во текот на процесот на помирување ќе има различни формати во остварувањето состаноци – одложување на заедничките состаноци, па дури и во приватните или состаноците во поделени групи – но, исто така, понекогаш ќе биде потребно состанокот да се пролонгира за некој друг ден.

Постојат одредени правила што се применуваат во случај на одложување на состанокот за некој друг ден. Освен во случај да постои силен анимозитет меѓу страните, одлуката за одложување на состанокот треба да се донесе за време на заедничкиот состанок, на кој ќе се направи процена на постигнатиот напредок и ќе се воспостави агендата за наредниот состанок. Можеби ќе биде пригодно страните, исто така, да дадат краток осврт на своите гледишта во однос на тоа како се одвиваат разговорите. Важно е да се постигне согласност околу одреден датум за одржување на наредниот состанок бидејќи тоа им дава уверување на страните дека ќе се вратат, но, исто така, ја намалува потребата дополнително да се бара присуството на страните. Ова може да биде можност за утврдување ситуации во кои едната или двете страни ќе достават дополнителни информации во врска со работите што се случиле во меѓувреме.

За време на периодот на застој во состаноците, помирувачот треба да биде колку што е можно попозитивен и да ја искористи можноста да ги фокусира страните на постигнатиот напредок, доколку постои таков, и да ги охрабри да размислат за она што било изјавено или разјаснето во текот на процесот.

Во случај кога застојот во состаноците е резултат на делумно постигнат договор, потребно е свикнување заеднички состанок со цел да се потврди таквиот договор пред објавување на застојот. Освен ако договорот

не е многу сложен и не бара суштинско изготвување, треба да се вложи секаков можен напор да се изготви документот за кој е постигната согласност. Откако ќе го прочисти текстот за постигнатиот договор во рамките на одвоените состаноци, помирувачот ќе го изготви и формално ќе го презентира на завршниот заеднички состанок.

Како основен квалитет на помирувачот е и неговата способност да го долови договорот на страните со зборови и да го неутрализира јазикот при доловувањето на суштината на договорот. Во некои случаи, јазикот на помирувачот е тој што може да ги придвижи страните кон постигнување договор затоа што јазикот не ѝ припаѓа на ниедна од страните, туку му припаѓа на помирувачот, и покрај тоа што договорот им припаѓа на страните.

Помирувачот треба да го заврши овој состанок со позитивна забелешка и да им се заблагодари на страните за нивната вклученост како дел од градење на меѓусебниот однос и односот на доверба во процесот на помирување.

Комуникација со медиумите за време на помирувањето

Во идеални услови, процесот на помирување се случува во затворена средина без никаков контакт со надворешниот свет. Во такви услови, страните се чувствуваат целосно слободни да ги разгледаат можностите за решавање на спорот и врз однесувањето нема да влијаат никакви надворешни притисоци. Сепак, помирувањето не се случува во затворена средина. Посебно онаму каде што спорот има потенцијал да влијае врз јавните или надворешните страни, предметот веројатно би се сметал за „медиумски привлечен“. Интересот на медиумите создава димензија во процесот што помирувачот мора да се обиде да ја управува или да ја контролира со цел да се осигури дека секој коментар што ќе се објави во јавните медиуми нема да влијае врз можноста за постигнување договор.

Предизвик за помирувачот ќе биде да се справи со расположливоста на страните да одговорат на медиумскиот интерес за спорот што е во тек. Јасно е дека страните ќе сакаат да остават впечаток на разумност во очите на надворешните набљудувачи, и приватно можеби ќе имаат стратегија за комуникација со медиумите што би се фокусирала на нивното појавување во медиумите. Помирувачот треба да размисли директно да се осврне на ова прашање во контекст на неговата улога како управувач со процесот. Во случај кога помирувачот смета дека спорот ќе привлече медиумски интерес, потребно е да одржи средба барем со клучните лица од двете страни со цел да го слушне нивниот став во однос на коментарите за медиумите или за информирањето на јавноста. Помирувачот мора да биде подготвен заедно со страните да го предвиди влијанието што би го имала нивната медиумска стратегија врз динамиката на спорот, барајќи од нив да соработуваат и да обезбедат конструктивен пристап кон медиумите во однос на решавањето на спорот.

Клучен градежен блок во процесот на помирување е доверливоста. Помирувачот мора да инсистира, без оглед на тоа каков е надворешниот интерес во спорот, актуелниот развој и настаните во процесот на помирување да не се споделуваат и да не се опишуваат со надворешното окружување. Прекршувањето на начелото на доверливост во однос на процесот на помирување од која било од страните ќе претставува суштински предизвик за целокупната ангажираност. Помирувачот мора да се осигури дека страните ги разбираат ризиците што ги сносат во однос на сите нивни комуникации со медиумите и да се обидат да изнајдат начин како ефективно да се справат со различните форми на медиуми.

Во секој случај, помирувачот не треба никогаш да реагира на каква било објавена верзија за спорот, ниту јавно ниту за време на состаноците за помирување.

Како стручно лице во индустриските и во работните односи, помирувачот треба да ги разгледа политиките на страните во однос на интеракцијата со медиумите. Помирувачот најчесто ќе утврди кои се новинарите и коментаторите остручени во областа на работни спорови и ќе се обиде да развие професионален однос со нив. Таквиот однос ќе треба да се утврди на самиот почеток, со цел конкретните новинари и коментатори да може да ја разберат природата на процесот на помирување и улогата на помирувачот. И, навистина, овозможувањето на новинарите и коментаторите да разберат до кој степен може „во живо“ да бараат коментари од страните во однос на спорот често се покажува корисно во практиката.

Практиката во однос на контактирање со медиуми би била во согласност со политиката/практиката на агенцијата за решавање спорови за која работи помирувачот.

Во дополнување на тоа, исто така, корисно е помирувачот да знае како да ги соопшти фактите во однос на спорот во ситуација кога во јавноста се презентирани неточни коментари што би можеле да влијаат врз самиот процес. Споделувањето на таквите информации е неопходно, при што помирувачот мора да ја задржи

својата заложба за непристрасност и доверливост. Така, помирувачот ќе може да ги сподели само оние информации што влегуваат во поширокиот јавен домен и што нема да ѝ наштетат на ниедна од страните.

Помирувачот мора да запомни дека како што на страните им припаѓаат и спорот и решавањето на спорот, на ист начин им припаѓа и приказната. Така, вклученоста на помирувачот во медиумите треба да се одвива на ист начин како и неговата вклученост во спорот — со целосно почитување на принципите на доверливост, непристрасност и посветеност за постигнување заемно прифатлив договор меѓу страните.

Социјални медиуми

Светот на индустриските и работните односи како поле на човечка интеракција е под силно влијание на сè поголемата достапност на непосреден и широко распространет комуникациски форум преку постојаниот развој на најразлични платформи на социјални медиуми што се глобално достапни. Таквите комуникациски канали нудат можност за постојано коментирање во однос на развојот на актуелниот процес на преговори, како и во однос на развојот на спорот.

Слично, платформите на социјалните медиуми имаат потенцијал силно да влијаат врз спроведувањето на процесот на помирување. Конкретно, достапноста на такви технологии им дава можност на страните да го прекршат начелото на доверливост на состаноците што се реализираат во рамките на помирувањето, било преку снимки од настаните спремни за непосредно дифузирање било преку коментирање „во живо“ на процесот на помирување. Таквите коментари на споделување доверливи информации директно ќе влијаат врз преговарачите од двете страни. Ризикот од јавно споделување на нивните коментари или мислења што ги изразуваат во контекст на процесот може да го загрози нивниот кредибилитет меѓу членството. Понатаму, желбата на страните доверливо да ги разгледуваат прашањата на одвоени состаноци во голема мера ќе се наруши.

Од тие причини, помирувачот уште во најраната фаза на процесот мора отворено да разговара и со двата преговарачки тима околу прашањето поврзано со процесот на доверливост. Важно е сите да се согласат правилата на доверливост да продолжат да се применуваат. Не е можно започнување ефективен процес на помирување доколку учесниците не се уверени дека можат слободно да ги комуницираат деталите од својата интеракција и настаните што се одвиваат во рамките на процесот на помирување.

Интересот на помирувачот за ова прашање треба да се согледува единствено во контекст на зачувување на интегритетот на процесот на помирување, а страните сносат одговорност да го препознаат легитимитетот на целите и да соработуваат со помирувачот во таа насока.

Конечно, помирувачот нема можност да ги контролира страните или медиумите; тој единствено може да го контролира процесот на помирување. Сепак, помирувачот треба да биде свесен за потенцијалните ефекти на вклученоста на медиумите и користењето на социјалните медиуми од страна на страните во спорот, како и гласно да им ги предложи таквите ефекти.

Во случај кога страните одбиваат да соработуваат со помирувачот во смисла на конструктивно справување со медиумските коментари, помирувачот мора да разбере дека основната заложба на страните да дојдат до договор преку процесот на помирување е помалку од оптимална. И, навистина, често помирувачот се соочува со свесно кршење на доверливоста на процесот на помирување, кое како резултат треба да доведе до прекин на процесот.

Освен предизвикот што се наметнува преку директните комуникации со процесот на помирување, постојат и други аспекти што треба да се земат предвид во оваа област. Помирувачот мора, на пример, да биде во позиција да ја следи содржината на социјалните медиуми како што ќе се развива спорот, а ќе се применува процесот на помирување. Свесноста за присуството на канали преку кои може да се пренесат коментарите и информациите му овозможува на помирувачот подлабоко разбирање на хемијата на спорот и на притисоците што се наметнуваат врз преговарачите.

Повремено, помирувачот и самиот ќе ги користи социјалните (и другите) медиуми за да соопшти одредени факти од процесот. На пример, во случај на одложување на помирувањето постои ризик таквата состојба да се квалификува негативно како „колапс“ во помирувањето. За да избегне негативно „спинување“, помирувачот, во консултација со страните, би можел да одлучи да објави фактичка изјава преку социјалните и другите медиуми во врска со одложувањето на процесот на одредено време.



Глава 7 – Модел на помирување

Процесот на помирување им помага на страните да дојдат до меѓусебен договор преку ангажман и дијалог. Процесот на многу начини претставува продолжување на директното преговарање и ефективен механизам за олеснување на преговорите. Од помирувачот се бара да го разбере образецот на однесување во помирувањето, како и развојот на самиот процес. Навистина, од перспектива на помирувачот како управувач со процесот и низ призмата на влијанието што овој процес го извршува помирувањето има посебни фази во кои се менува фокусот на активноста на помирувачот.

За време на процесот на преговорите, како што ќе се развиваат, постои можност да се препознае развој во однесувањето и во менталниот склоп што ќе создаваат различна динамика.

Помирувачот треба да умее да ги препознае „звукот и ритмот“ на спорот за да може да го приспособи своето однесување и да прифати и да одговори на расположливоста на страните.

На почетокот на преговорите веројатно е дека страните ќе бараат да ги задржат своите позиции. Порано или подоцна, втората фаза започнува со омекнување на позициите и развој на желба да се истражуваат алтернативни анализи. Оваа фаза може да започне во моментот кога една од страните ќе усвои повеќе помирувачки тон на кој другата страна би можела да одговори реципроцитетно. Каква и да е причината, во оваа етапа може да се смета дека страните влегле во поприфатлива фаза од преговорите. Начелно, третата фаза на процесот е поврзана со фазата во која страните отворено бараат можен компромис и прифаќање и се „расположени да дојдат до решение“.

Како што ќе се развиваат преговорите, така ќе се менуваат позициите и однесувањето на страните, а помирувачот мора да развие свое однесување и став во чекор со развојот на самиот спор. Сепак, фазите на преговори не се одвиваат по секоја цена, последователно, по правилен и очигледен образец и на логички начин. Ретко постои преодна точка кога една фаза од процесот на преговори преминува во наредната фаза, но предизвик за помирувачот е преку својата умешност да може да ја разбере актуелната динамика во секој момент од процесот. Разбирањето на природата на преговорите е суштинска за да може помирувачот да ги разбере однесувањето на страните и актуелната динамика во спорот.

За да може да го контролира процесот и ефективно да управува со неговата динамика, помирувачот, во интерес на помагање на страните да постигнат договор, мора да биде запознаен со целокупната динамика и со односите како што натаму ќе се развива процесот. Така, оваа глава има цел да развие дискусија во однос на развојот на процесот на помирување и да му помогне на процесот на преговори. Важно е да се препознае дека преговорите претставуваат човечка интеракција и може да се придвижуваат напред и назад во текот на фазите на начин што нема да соодветствува на логичката прогресија.

Во првиот дел од оваа глава станува збор за фазите на помирување, а во обележаните полиња се нагласуваат одредени аспекти од однесувањето и целта поврзани со процесот на преговори и помирување.

Клучно за помирувачот е колку што може подобро да разбере што се случува во секој момент за време на ангажманот за да може да донесе клучни одлуки во однос на своето однесување и целите во сите фази и подфази од процесот.

Предизвик на помирувачот е да го придвижува процесот на начин што нуди потенцијал за решение како што ќе се развиваат преговорите.

Фази на помирувањето

Идеално, на почетокот на помирувањето, страните веќе имаат посветено одредено време и одреден напор во постигнувањето договор преку заемно ангажирање. Фактот што страните се присутни во процесот на помирување е потврда дека самите, без помош од трета страна, не можеле да дојдат до постигнување договор.

Почетна фаза/фаза на истражување

Целта на почетната фаза што начелно е во форма на заеднички состанок со кој претседава помирувачот е да му помогне на помирувачот да се информира околу спорот. Првичната фаза на истражување е таква што помирувачот бара од двете страни да го опишат предметот на спорот од своја перспектива. Интеракцијата помеѓу преговарачките тимови, како и онаа во рамките на самите тимови, е важен извор на информации за да може помирувачот да види дали тежиштето на моќта е во самиот спор и начелно каква е состојбата на

односите. Дополнително, очигледно е дека помирувачот ќе ја искористи оваа фаза на истражување за да увиди кои се основните причини на спорот и факторите што ги спречуваат страните меѓусебно да дојдат до договор.

Заедничко за страните е тоа што тие на почетната фаза од помирувањето гледаат како на можност да се спорат и да преговараат околу предметот на спорот. Овој прв заеднички состанок навистина претставува можност страните да се обидат да разговараат и меѓусебно да се убедат околу потребата да си го сменат гледиштето или позицијата. Сепак, помирувачот може да увиди дека секоја евентуална промена во позицијата на страните нема да произлезе од дијалог, но дијалогот, пак, е формата што му помага на помирувачот да може да им овозможи на страните да продолжат да аргументираат уште одредено време. Оваа првична фаза завршува во моментот кога помирувачот смета дека научил сè што може да се научи за спорот и за интерперсоналната динамика во конкретната ситуација, а двете страни имале јасна можност да се изразат себеси. Помирувачот е тој што треба да одлучи кога ќе заврши првиот состанок, а таквата одлука на помирувачот да преземе контрола на тој начин претставува рана можност да се етаблира себеси како „управувач“ со процесот на помирување.

„Цврст став“

Цврстиот став што го заземаат страните во почетната фаза од преговорите може да се демонстрира на многу начини – нефлексибилност, цврсто бранење на позициите, напор да се дискредитира другата страна, одбивање „од ракав“ на позициите на другата страна и посочување екстремни примери на потенцијални последици врз позицијата на другата страна. За време на оваа фаза, однесувањето на секоја од страните се чини дека е целосно оправдано наспроти неоправданоста на однесувањето на другата страна. Во некои случаи можеби ќе постои и антагонизам и директно непријателство изразено од двете страни.

Таквата цврста позиција не се изразува секогаш на директен или наметлив начин. Таа може да се изрази преку мошне јасно нагласен цврст став на кој помирувачот, пак, ќе има тешкотии да одговори. Наместо вербални напади или експресивни гестикации, можеби изразот во однесувањето и говорот на телото на едната од страните ќе биде демонстриран само преку намерно студенило и вкочанетост. Во такви услови, предизвик за помирувачот е да изнајде начин да развива однос на доверба што ќе овозможи истражување на можните патишта за постигнување напредок наместо постојано потврдување на она што се смета за правилно. Помирувачот се соочува со ризикот премногу директно да се концентрира врз развивањето доверба, па тоа би можело да се протолкува како негово валидирање на страната со која е ангажиран.

Нема никаква вредност во тоа доколку помирувачот презема акции на кои страните нема да бидат расположени да одговорат. Периодот на заземање цврст став е време кога помирувачот игра релативно пасивна улога што се фокусира главно на слушање, набљудување и прибирање информации за предметот и за самите преговарачи.

Доколку постојат вжештени аргументи, примарниот интерес на помирувачот е да ги задржи страните во разговор без притоа да се дојде до прекин во преговорите. Страните можеби ќе бидат расположени за кавга, при што помирувачот како претседавач со ангажманот повеќе ќе се фокусира на прашањата со цел да се обиде да ја дифузира ситуацијата и повторно да го врати разумот на преговарачката маса. При овој тип ангажираност, кога помирувачот можеби ќе увиди дека овозможувајќи им на страните повеќе да се фокусираат на него отколку еден на друг е позитивен чекор во процесот, постои опасност тој да стане мета на критика од страна на страните во спорот.

Како што спомнавме во Главите 6 и 7, оваа првична некомпромисна фаза може да биде драгоценa за помирувачот во однос на главната цел да им се помогне на страните да дојдат до заемен договор. Како резултат на нивните изјави и меѓусебно разменети мислења, и како резултат на ангажманот на помирувачот, страните во спорот имаат можност да стекнат целосно разбирање на ситуацијата, нивните позиции, како и на оние прашањата што ги раздвојуваат.

Дури и за време на периодот на заземање „цврст став“, посебно за време на одвоените состаноци, помирувачот прави напори да ги осознае реалните позиции на страните во однос на прашањата. Важно за помирувачот е да остане фокусиран на прашањата наместо да се внесува во театралноста и претераните однесувања типично видливи во фазата на преговорите во која едната или двете страни сакаат да ги демонстрираат своите цврсти позиции. Помирувачот ја пренесува пораката дека процесот на изнаоѓање решенија се однесува на фокусирање на прашањата, а не на сценографијата и драмата.

Времетраењето на периодот на таквиот „цврст став“ зависи од условите на предметот и од личноста на учесниците. Понекогаш тој може да биде релативно долг, како во случај кога се инволвирани многу важни и комплицирани прашања и посебно кога спорот е од висок профил за работното место и за јавноста. Во случај кога преговарачите го вложуваат својот углед во едно конкретно прашање, „оптиката“ на развивање флексибилност во позицијата на преговорите е од суштинска важност за нив.

Во многу случаи, за време на фазата на „цврст став“, разликите помеѓу страните можеби ќе се чинат непомирливи. Во оваа фаза, помирувачот постојано се обидува да развива дијалог со страните со цел да го насочи вниманието кон правецот во кој би можеле да се одвиваат дискусиите, како и кон постигнување алтернативни решенија или опции поинакви од изјавените ставови на страните.

Целта на помирувачот е да предизвика расположение на подготвеност за прифаќање и флексибилност кон позициите, како и да ги охрабри страните да се придвижат една кон друга. Во фазата на „цврст став“, помирувачот се залага дискусијата да не премине во безизлезност и ригидност. Па така, преку активното управување со процесот, помирувачот постојано ги заштитува страните да не заземаат позиции од кои подоцна тешко може да се повлечат.

Фаза на градење на односот

Во почетната фаза на помирувањето, помирувачот се обидува да го придвижи процесот кон фаза на подлабоко меѓусебно ангажирање и промовирање доверба. На патот на конструктивното придвижување на процесот, помирувачот често согледува дека одржувањето одвоени состаноци со двете страни помага во остварувањето дијалог што се заснова врз доверба. Во оваа фаза, помирувачот има двојна цел. Во првиот случај, помирувачот се надева дека започнува да ја разбира вистинската и реалната мета во преговорите на секоја од страните. Всушност, помирувачот се обидува да развие доверба како помеѓу него и страните, така и помеѓу самите страни. Ова е фаза во која помирувачот се обидува лично да се вклучи со страните во неформална интеракција.

Од клучна важност е помирувачот да остане фокусиран на развивањето доверба во оваа фаза. Помирувачот мора да ги убеди страните дека тој/таа го разбира предметот на дискусиите и дека најсуштински ја разбира перспективата на секоја од страните.

Обид за прифаќање/омекнување на ставовите

Придвигувањето од „цврст став“ кон поконструктивна вклученост е цел на помирувачот и начин на изнаоѓање алтернативни решенија што ќе може да се овозможат преку фокусирање на две точки од дискусијата. На целосно неутрален и неосудувачки начин, помирувачот им помага на страните да ги проценат своите позиции околу евентуалното постигнување договор, и од таа позиција започнува да работи со страните на развивање алтернативните решенија и опции што ќе треба натаму да се разгледаат. Во одредени случаи, за да може да постигне напредок и да го олесни конструктивниот ангажман, помирувачот можеби ќе треба да се ангажира повеќе со преговарачкиот тим на една од страните во спорот отколку со внатрешните односи во страната на спорот. Внатрешната поделеност и недоверба може да ги спречат страните во придвигувањето од „цврст став“ кон пофлексибилна дискусија и вклученост. За ова повеќе ќе стане збор понатаму во оваа глава. Начелно, како што ќе се придвигуваат дискусиите од цврсти ставови кон фаза што повеќе се фокусира на изнаоѓање решенија, помирувачот речиси целосно ќе се потпира врз моделот на одвоени состаноци.

Фаза на тестирање на реалноста

Процесот на помирување се развива од фазата на градење односи до фазата каде што помирувачот се обидува да им помогне на страните да ја проценат веројатноста за тоа колку нивните позиции ќе бидат прифатливи за другата страна. Во суштина, помирувачот им помага на страните во процесот на тестирање на реалноста, при што тие самите ги проценуваат своите перспективи врз основа на тестот на разумност и прифатливост од другата страна. Помирувачот се потпира врз познавањето на средината на индустриските односи во земјата и врз трендовите за решавање спор, како и врз познавањето на позициите што ги зазела другата страна.

Од суштинска важност за помирувачот во оваа фаза е да користи неутрален говор и да примени пристап што ќе им помогне на страните да дејствуваат во процесот преку прагматично проценување на своите позиции.

Страните не учествуваат во процесот на помирување за да им каже помирувачот што е тоа што е погрешно во нивните преговарачки позиции, туку тие треба да очекуваат тој да им помогне да ја разберат веројатноста за постигнување на нивните цели, имајќи ги предвид непосредното окружување и расположението на другата страна.

Оваа фаза на помирување е чувствителна и претставува предизвик за помирувачот. Помирувачот се обидува да ги предизвика страните да постигнат договор врз основа на прифаќање на нивните позиции од другата страна. Истовремено, пред помирувачот се поставува предизвикот да покаже разбирање зошто и како страните ги зазеле своите позиции, како и да покаже разбирање за патот што се одлучиле да го следат со цел да дојдат до оваа точка. При планирањето на оваа фаза од процесот на помирување корисно би било помирувачот да употребува соодветен говор во неговата интеракција со страните. Изрази од типот „разбирам зошто го велите ова, но...“ и „тоа е разбирливо, но дали сте размислиле за...“, „слушам што сакате да кажете, но каква е вашата процена околу веројатноста другата страна да се согласи со вас?“ би можеле да послужат како корисен вовед во дискусијата што самата по себе претставува предизвик.

„Тестирање на реалноста“

Во обидот да им помогне на страните да ја проценат реалноста на своите позиции, помирувачот треба да ѝ предложи на секоја од страните дека нејзината позиција не мора да биде вистинската или совршената, како што смета таа, но истовремено треба да ја пушти секоја од страните да види дали постои некоја вредност во позициите на другата страна. Целта е страните да се охрабрат да си ги почитуваат своите гледишта или барем причините поради кои ги изградиле своите позиции. Процесот на развивање вистинско разбирање за ставот и причините на другата страна може да претставува добра платформа во текот на процесот страните да се убедат да размислат за позиција која би била поразлична од нивните сегашни позиции, но која би била прифатлива и за двете страни.

Ова би можело да биде мошне чувствителна фаза во смисла на тоа страните погрешно да го протолкуваат пристапот на помирувачот како предизвикувачки и пристрасен, наместо како конструктивен и неутрален. Помирувачот ефективно ги предизвикува ставовите на страните и навистина се обидува да ги охрабри повторно да ги проценат своите позиции. Помирувачот честопати примарно ќе го унапреди овој процес преку серија планирани прашања. Започнувајќи со поставување прашања, помирувачот избегнува директен и евентуално непријателски став од страните. Начинот на поставување прашања треба да покаже желба за прибирање колку што е можно повеќе информации, интерес за подлабок увид во проблемот и намера да се помогне.

Во обид да постигне промена во пристапот и позицијата на страните, помирувачот, исто така, би сакал страните да почнат да размислуваат на порационален начин; прашањата може да се заменат со кратки изјави што индиректно би го поставиле прашањето. Директното прашање посебно користи да се научи нешто повеќе за предметот на евентуалните минати спорови, работните услови, работната и организациска структура и задачите поврзани со одредено работно место. Целта на индиректното прашање е да се покрене двоумење во умот на слушателот, вклучително и двоумење во однос на точноста и сеопфатноста на нивните информации или анализи; тоа можеби ќе сугерира на евентуална грешка во резонирањето; аспект од предметот што претходно не бил земен предвид или силни страни на другата страна во спорот.

Како што веќе спомнавме во Глава 6, помирувачот мора да биде свесен дека страните можеби ќе очекуваат повластено одобрување на нивните „позиции“ во однос на конкретното прашање. На заедничкиот состанок на кој присуствуваат двете страни, помирувачот начелно е ставен под притисок да даде свое мислење на процена. Но, во рамките на одвоените состаноци се прават поупорни обиди да се добие одобрување од страна на помирувачот. Се чини разумно, а посебно кога корисниците на процесот на помирување имаат помало искуство, да се побара од помирувачот да го даде своето мислење за позицијата на едната, односно другата страна. Помирувачот по секоја цена мора да ги одбива таквите обиди и да избегне да биде лековерно вовлечен во давање такви одобрувања. Дури и најмал знак на евентуално фаворизирање од страна на помирувачот во однос на позицијата на едната од страните може да предизвика другата страна, како резултат на тоа, да одбие каков било исчекор или придвижување од таа позиција. Помирувачот може да им помогне на страните да разберат дека, под претпоставка постигнувањето договор да биде крајна цел на сите страни, страните се оние што одлучуваат, а мислењето на помирувачот во однос на вредноста на позицијата на која било од страните е нерелевантно.

Во текот на процесот на помирување, помирувачот можеби ќе треба постојано да ги потсетува страните за природата на процесот, неговите цели, а посебно за улогата на помирувачот.

Не се случува често двете страни истовремено да ги сменат своите позиции, при што помирувачот ќе се обиде да се приклони кон една од страните за да може другата да ја натера да се придвижи напред. Тоа е страната што покажала помек пристап. Доколку помирувачот успее да ја убеди едната од страните да го смени својот став, тогаш тој ќе биде во подобра позиција да ја притисне и другата страна да направи реципроцитетен чекор.

Секоја од страните различно го мери ризикот од останување во безизлезна ситуација. Помирувачот мора да воочи на конкретната опасност од заземање нефлексибилни ставови. На страните мора да им се покаже дека прифаќањето помалку од она што привично го поставиле за своја цел може да биде подобро од воопшто никакво постигнување договор.

Доведувањето на страните до граница на согледување дека нивните барања и контрабарања нема да бидат реализирани во формата и на начинот на кој бараат тие, значи обезбедување постоење алтернативни решенија.

Фаза на решавање на проблемот

По фазата на тестирање на реалноста, помирувачот заедно со страните работи на испитување на опциите што би можеле да се утврдат како потенцијално решение на предметот на спорот. Некои од утврдените опции нема да бидат прифатливи за ниту една од страните, некои ќе бидат прифатливи за само една од страните, но намерата е да се трага по оние опции што ќе бидат прифатливи за сите страни. Во оваа фаза, помирувачот е тој што може да научи за спорот многу повеќе од која било од присутните страни. Кога помирувачот успеал со секоја од страните да развие доверба до степен тие отворено да може да работат со него во испитувањето на потенцијалните опции за решение, тоа значи дека помирувачот сè повеќе учи за ориентираноста и флексибилноста на двете страни.

Конечно, помирувачот што е поткован со ова ниво на длабоко разбирање за состојбата врз основа на информации што се чуваат во доверливост мора да изнајде можност на непрејудицивен начин да ги презентира решенијата на секоја од страните што тој смета дека ќе бидат прифатливи за двете.

Претставување на алтернативите

Помирувачот се обидува да презентира предлози што би биле целосно или делумно прифатливи за страните. Притоа, од суштинска важност е помирувачот да дејствува како експерт во однос на предметот на спорот на страните со кои работи на начин што ќе демонстрира целосно разбирање на спорните прашања и проблеми.

Кога помирувачот охрабрува нов начин на размислување, корисно ќе биде тоа да го поткрепи со анализа на преговорите и на спорот. Таквата анализа треба да послужи како обид да се расветлат причините за проблемот, да се даде краток осврт на тоа кои се моменталните позиции на страните и кои би биле евентуалните последици од задржувањето на таквите позиции, како и да даде предлог што тој како помирувач смета дека би помогнал страните да се придвижат кон спроведливи алтернативни решенија.

Честопати, интензивната природа на преговорите ги спречува спротивставените страни да излезат од вжештеноста на разговорите и за момент да запрат и да ги видат нештата од перспектива на одвоеност. Капацитетот на преговарачот да ја обезбеди таквата можност за разгледување преку враќање еден чекор наназад го разликува процесот на помирување од процесот на директни преговори. Помирувачот, од состојба на лице што е запознаено со спорот и што управува со процесот, е во позиција да создава динамика на разгледување преку гореспоменатата анализа.

Во секоја од фазите на преговарање, во моментот кога помирувачот смета дека е корисно да даде резиме на досегашните настани и анализа на актуелната состојба, тој мора да ја смести таквата интеракција во конструктивен контекст со потенцијални начини за следење што ќе обезбедат напредок. Помирувачот нема улога на оценувач на ставовите на страните освен во однос на целта за постигнување согласност од сите страни да дојдат до конечна позиција.

Целта на интервенцијата на помирувачот да го оцени актуелниот развој на процесот најчесто е во контекст на тоа да им се покаже на страните што имаат постигнато до тој момент или, пак, да им се покаже дека немаат постигнато никаков напредок и дека треба да вложат посериозни напори. Таквата оценка на процесот ќе ги нагласи и последиците од евентуалниот пропуст да се постигне напредок и ќе послужи како механизам што ќе укаже или ќе предложи нов пристап.

Помирувачот можеби ќе размисли да ја намали релативната важност што им се придава на одредени барања. Намалувањето на вредноста на одредено барање може да доведе и до намалување придржување кон него. Ова е многу деликатно прашање. Преговарачите што размислуваат „да се повлечат“ во однос на одредена точка мора да бидат убедени дека тоа нема да ги загрози нивните лични вредности. Ова најчесто е случајот со помалку искусните преговарачи што имаат тенденција намалувањето или олабавувањето на нивните барања да го сметаат за еднакво на изневерување на нивните принципи, да не ја спомнуваме притоа загриженоста во однос на реакциите на нивното членство.

Како што улогата на помирувачот од пасивна, преку слушање и поставување прашања, ќе станува поактивна, тој би можел да се соочи со сериозен предизвик. Страните ќе сакаат да ги сменат своите позиции само тогаш кога ќе се појават реални алтернативни решенија. Истовремено, ни едно лидерство нема да сака се откаже од одговорност. Ова е период исполнет со потенцијални замки. Предизвикот на помирувачот е во тоа да остане свеж, навремен и да не ги повторува аргументите што претходно ги презентирал.

За време на одвоените состаноци, помирувачот ќе ги пренесува позициите од едната до другата страна. Во ситуација кога помирувачот ги пренесува размислувањата од едната до другата страна, негов предизвик е да го разбере секое разгранување на тоа прашање, а пренесувањето да го направи на јасен и добро осмислен начин. Пренесувањето на ставовите од едната до другата страна со посредство на помирувачот е клучна можност за него да го воспостави својот кредибилитет и да придобие уважување за своите способности. Ова уважување на капацитетот на помирувачот е клучен градежен блок во неговиот однос со страните и во нивната доверба за ефективноста на самиот процес.

Важно е да се запомни дека заедничка карактеристика на многу ситуации на спор е неможност на страните да остваруваат ефективна меѓусебна комуникација, односно неможност да ги артикулираат перспективите на начин што би ѝ овозможил на другата страна недвосмислено да го разбере она што се изјавува. Најчесто, односот помеѓу страните е таков што имплицитни пораки на непријателство и неважни напомени би можеле да ја усложнат комуникацијата. Така, преку овој метод на работа, предизвикот за помирувачот е да може да ја разбере суштината на пораката што се пренесува од едната до другата страна, како и да умее да ја парафразира или да ја преформулира пораката на начин што смета дека ќе биде ефективен со цел другата страна да може да развие правилно разбирање. Ова „филтрирање“ на јазикот што го користат страните е клучна можност за помирувачот да го развие потенцијалот за решавање на спорот.

Кога помирувачот се вклучува со страните со цел да охрабри свеж начин на размислување за предметот или размислување околу придвижување во нова насока, тој во секој момент мора да им обезбеди и можност да го изразат својот приговор или својата поддршка. На тој начин, помирувачот може да избегне прекумерна заложба кон одредено дејствување или став и, следствено на тоа, да го минимизира ризикот да биде ставен во ситуација да охрабрува одредени насоки од кои, согласно воспоставениот кредибилитет, нема да може да се повлече. Помирувачот треба да умее да ја забележи и да ја прочита реакцијата на групата: содржината на секој приговор би можела да упати на впечатокот што се оставил, како и на прифатливоста на насоката што се предлага.

Важно е помирувачот да остане фокусиран на изнаоѓањето решенија што се базираат врз волјата на страните меѓусебно да се согласат, а ставот или потенцијалната насока се во интерес на помирувачот само кога постои можност страните да се согласат околу тоа.

Фаза на изнаоѓање решение

Како што ќе се придвижува кон завршната фаза од процесот на помирување, помирувачот ќе ги поттикнува страните да предлагаат реални потенцијални решенија или ќе дава информативни предлози до двете страни и ќе бара согласност од нив идеите за конечното решавање на процесот да ги споделува со секоја од нив.

Вообичаената стратегија за спроведување на оваа фаза од помирувањето предвидува помирувачот на одвоени состаноци со секоја од страните доверливо и без предрасуди да даде општ преглед на предлогот за решавање на спорот и да побара секоја од страните доверливо и индивидуално да го разгледа.

Од двете страни се бара доверливо да му одговорат на помирувачот. Помирувачот ѝ потврдува одвоено на секоја од страните дека нивниот одговор ќе го чува во доверливост освен ако двете страни не изразиле желба предметот да го решат според предложениот начин.

Во такви услови, помирувачот ќе даде предлог за решавање на предметот.

Во случај кога некоја од страните или, пак, двете го отфрлаат предлогот на помирувачот, тој никогаш нема пред ниедна од страните да го открие одговорот во врска со неговиот предлог што од нив го добил во доверливост.

Овој метод му овозможува на помирувачот да задре во потенцијалните решенија и да создаде безбедна атмосфера во која двете страни ќе ги разгледаат опциите за решавање на спорот без предрасуди и на начин што ги зема предвид сите нивни претходни интеракции и воспоставената доверба.

Овој метод може да се користи само тогаш кога помирувачот започнува да верува дека ја разбира формата на договорот што би можел да биде прифатлив за двете страни.

Помирувачот се обидува да дојде до онаа точка во која ќе биде артикулирано она решение за кое двете страни во доверливост се изразиле дека би било прифатливо. Во општи услови, помирувачот е крајно активен во оваа фаза од помирувањето, изнаоѓајќи начини како да им ги објасни на страните различните конкретни решенија на предметот на спорот и обезбедувајќи доверливи реакции и одговори од нивна страна. Преку овој често растегнат и повторувачки процес, помирувачот ги рафинира и ги развива сите можности за решение и, конечно, ќе биде во позиција да им потврди на страните дали е можно постигнување договор и, доколку е можно, како би изгледало тоа. На сличен начин, преку овој процес, помирувачот може, доколку

тоа го налага ситуацијата, да им потврди на двете страни каде не е можно да се постигне договор, како и да ги претстави основните причини за тоа. Јасното предочување на страните за причините што оневозможуваат постигнување договор може да создаде притисок врз нив да размислат околу своите позиции.

„Расположение за постигнување решение“

Клучна фаза во процесот на преговори е покажување соодветно расположение за решавање на спорот. Помирувачот треба да бара показатели за појавата на таквото расположение.

Показател дека се приближува моментот на постигнување договор е кога едната страна потврдува дека ги разбира размислувањата презентирани од другата страна. Ова не мора да значи дека ќе претстои договор, но е знак на препознавање и може да претходи на најавената промена во претходните позиции. Како општо правило, помирувачот постојано е чувствителен на расположението и на говорот на телото на страните, и секогаш треба да биде чувствителен на промените во расположението на страните. Секогаш кога се јавува можност да се реши спорот и да се постигне договор, помирувачот мора да знае како таквото навестување да го претвори во реалност.

Уште еден показател за затворање на јазот помеѓу страните може да биде делумното прифаќање на предлогот. Преговарачите честопати се стремат да избегнат да остават впечаток дека изгледаат премногу ентузијастички во однос на решавањето на спорот, но истовремено треба да избегнуваат дејства што би ја обесхрабриле флексибилноста на другата страна. Тие понекогаш бараат прибежиште во делумното прифаќање на предложеното решение.

Помирувачот може да им помогне на страните во оваа фаза преку обезбедување условен одговор во моментот кога постои подготвеност за преземање на првиот чекор. **Условниот одговор** претставува потврден одговор на предлогот на помирувачот од една од страните и зависи од претходно обезбеден сличен одговор или од соодветно придвижување направено од другата страна. Преку обезбедување таква претходна заложба, помирувачот го уверува еден од преговарачите дека со преземање на првиот чекор нема да ослабне неговата позиција во однос на некое од другите прашања. Помирувачот може да ја увери засегнатата страна дека помирувачот ќе го чува во доверба нејзиниот условен одговор додека не се исполни условот. Така, помирувачот создава средина на доверба во која страните можат да посочат на придвижувања постигнати во однос на предметот, а кои на ниеден начин нема да им наштетат на нивните позиции.

Ова е една од клучните алатки на помирувачот и, додека од една страна претставува основно средство за разгледување решенија заедно со страните, од друга страна, важно е повторно да се нагласи дека таквите разгледувања не треба да им наштетат на позициите на страните и секогаш се третираат како доверливи.

Во оваа фаза, вниманието треба да се насочи кон трагање по можни услови за компромис. Одвлекувањето од клучните прашања треба брзо да се надмине и со колку што е можно поголема одлучност. Таквите „одвлекувања“ би можеле да вклучуваат обид повторно да се покренат некои од одложените прашања или да се покренат нови или секундарни прашања што не помагаат во расветлувањето на предметот.

Доколку е можно, разговорите треба да се водат во рамките на заедничките или одвоените состаноци сè до постигнувањето конечен договор. Доколку се дозволи одложување на спорот, постои опасност „расположението за решавање на спорот“ да избледи било како резултат на изборот на моментот било затоа што страните би можеле да се соочат со надворешни притисоци пред да се исцрта целокупната слика на договорот.

Помирувачот ги охрабрува и им помага на страните самите да ги развиваат предлог-решенијата – преку менување на актуелните предлози и контрапредлози што би можеле да претставуваат основа за компромис. Во рамките на процесот на остварување одвоени состаноци што вклучуваат приватни и доверливи разговори, помирувачот може да учествува во разговорите со преговарачкиот комитет на една од страните во спорот со цел да изберат кое од различните можни решенија што се ставени на располагање би можеле да ѝ бидат предложени на другата страна.

Конечно, можеби ќе биде неопходно страните да се приклонат кон „предлогот на помирувачот“. Во реалноста, ова значи еднократен напор на помирувачот да го предложи финалниот пакет на договорот со кој ќе се реши спорот или кој во целост или делумно ќе реши некое од прашањата што сè уште не се отворени за решавање.

„Предлогот на помирувачот“ не може да претставува збир на услови или пакет што помирувачот го изработил сам. Пред да ги стави предлозите на маса, помирувачот мора да ги преземе сите подготовки за негова вклученост со страните во испитување на потенцијалната содржина на таквите предлози. Општо земено, помирувачот не смее да ги стави на маса предлозите што имаат потенцијал да бидат одбиени од едниот, односно од другиот преговарачки тим. За да може да развие разбирање на веројатниот одговор на неговиот предлог, помирувачот мора да работи заедно со страните како однапред, така и одвоено, со цел да им ја презентира содржината на таквиот предлог. Помирувачот мора да се ангажира во презентирање аргументи и за водење разговори одвоено со секој од преговарачките тимови за да може да се осигури дека двата преговарачки тима го поддржале „предлогот на помирувачот“.

Помирувачот нема да има никаква корист на преговарачката маса да презентира предлози што нема да бидат прифатливи за ниедна од страните. Всушност, одлуката да се презентира предлог што еден од преговарачките тимови ќе биде принуден да го одбие може да му штети на обидот за постигнување договор, бидејќи ефектот на таквото одбивање може да биде насочен кон изострување на чувството на оправданост на страната во спорот што го прифатила таквиот предлог. Преку ставање на маса на таквиот предлог, помирувачот ефективно ќе направи штета или потенцијална штета на својот кредибилитет и на својата ефективност во процесот.

„Предлогот на помирувачот“ на многу начини претставува еден вид илузија во индустриските односи. За целите на одредена позиција на преговарачките тимови, повеќе би им одговарало да изгледа дека „предлогот“ произлегува од помирувачот наместо од самите нив. Ова може да биде случај кога едната или двете страни треба да управуваат со перцепциите на своите клучни чинители и членството надвор од собата за преговори, па така, предлогот на помирувачот може да послужи како средство за заштита на кредибилитетот или позицијата на која било од страните во помирувањето.

Наспроти ова, со ставање на предлогот на маса, помирувачот ги разгледува прашањата што се однесуваат на него. Имено, постои причина поради која помирувачот е присутен во спорот и им помага на страните да дојдат до меѓусебен договор. Таа цел нема да може да се постигне доколку помирувачот постојано доставува предлози што страните ги одбиваат.

Фаза на постигнување договор

Главната цел на помирувањето е да се дојде до точка во процесот каде што постојат можни предлози за решение. Помирувањето покрива многу елементи, но, во основа, постигнувањето договорено решение е вашата посакувана цел, па затоа од суштинско значење е да се развиваат неопходните вештини и техники за да може да се управува со овој аспект од помирувањето. Од клучна важност е способноста на помирувачот да го долови она за што се согласни страните или за што би можеле писмено да се договорот преку користење неутрален говор. Откако ги ислушал страните во спорот, помирувачот ќе знае кој јазик и кои услови ќе бидат прифатливи за нив, а кои нема да бидат прифатливи. Постојат случаи кога јазикот што се користи претставува единствена пречка, па така, од клучна важност ќе биде способноста на помирувачот да направи нацрт-договор од името на страните што би бил прифатлив за двете страни во однос на разбирливоста на јазикот и користените термини.

Завршна фаза

Завршната фаза од процесот на помирување секогаш треба да биде насочена кон тоа страните да се повикаат во заедничко присуство да ја артикулираат природата на договорот или постигнатиот напредок, како и договорените натамошни чекори. Дури и да не се постигне договор во процесот на помирување, важно е процесот да заврши на еден заеднички состанок на кој помирувачот, користејќи неутрален јазик, ќе даде поширок преглед на пречките во процесот што довеле до тоа. Во случај да не се постигне договор, помирувачот треба секогаш да ги потсетува страните дека е подготвен, во иднина, повторно да се состане со

нив доколку едната или двете страни сметаат дека би било корисно тоа.

Фокус на одредени предизвици во процесот на помирување

Овој дел се фокусира на некои конкретни предизвици со кои помирувачот би можел да се соочи во текот на процесот и дава осврт на некои стратегии и согледувања за кои помирувачот би можел дополнително да размисли.

Помирување на интерните разлики кај страните

Внатрешните разлики што постојат кај страните во спорот може во секој момент да излезат на површина, посебно кога постојат повеќекратни репрезентативни организации²⁵ на едната или на другата страна или, пак, кога постојат тимови што вклучуваат повеќекратни чинители на едната или на другата страна. Кога преговорите се случуваат на ниво на единствено претпријатие, во управниот тим начелно постои единство или мало несогласување во однос на целта на преговорите или помирувањето. Најчесто, во повеќекратните репрезентативни структури на страната на работниците постојат конфликтни приоритети. Во преговорите што вклучуваат повеќекратна структура на работодавачи може да се забележи сличен недостиг на хомогеност во амбициите и приоритетите.

При обидот на помирувачот да постигне промени во ставот на страната (на пример, повлекување или намалување на важноста на прашањата или менување некои други прашања), тимот за преговори е ранлив кон создавање страни што ќе бидат за и против. Таквата „поделеност“ би можела да создаде голем број фракции или само поголеми поделени страни во преговарачкиот тим. Во секој случај, помирувачот треба фокусот да го стави на односите во преговарачкиот тим со оглед на тоа што секој негативен развој во групата би можел да претставува важна пречка за постигнување целосен договор помеѓу страните. Накратко, тоа би значело случај на преговори во преговори.

Свесноста на помирувачот за постоењето на т.н. „повлечи-потегни“ интерни или внатрешни разлики во страната на преговори треба да ја зголеми неговата внимателност и неговата методичност во справувањето со страните во спорот. Во моментот кога ќе утврди одредено прекршување во насоката на дејствување на преговарачкиот тим, помирувачот мора да се обиде да развие јасност во однос на поддршката што би можел да ја обезбеди од таа фракција за оние дејства што се очекува да доведат до постигнување договор со другата страна. Онаму каде што малцински фракции во преговарачкиот тим се спротивставуваат на насоките што имаат потенцијал за решавање на спорот, помирувачот мора да се ангажира околу таквите фракции во обид да создаде јасност и да ги охрабри сите чинители да ги проценат предизвиците за изнаоѓање единствен став во преговарачкиот тим.

Таквиот фокус става притисок на групата да ги надмине внатрешните разлики со цел да може да продолжи процесот на ангажираност во спорот.

Справување со потешките случаи: „Опсег на помирувањето“

За помирувачот, важно е да разбере дека честопати процесот на помирување ќе се случува во окружување во кое едната или, пак, двете страни немаат никаква јасна заложба за постигнување договор. Во оваа глава претходно веќе стана збор за различните обрасци на однесување на страните во различна фаза од процесот на помирување. Сепак, понекогаш помирувачот ќе биде принуден да се соочува со страни во спорот што имаат заземено став или се залагаат за тој став без оглед на последиците, затоа што се уверени во правичноста и во моралноста на нивната позиција.

Општ пример на такво заземање позиција е кога актуелното прашање има корени во толкувањето на законот. Во многу судски системи постои или посебен закон или судска практика со која се поставуваат нормите во областа на трудовите права. Јасно е дека толкувањето на законот не е сфера на преговори, па така, првиот предизвик за помирувачот во таков случај е да го утврди делокругот на процесот на помирување. Имајќи предвид дека помирувачот има само функција да им помогне на страните да постигнат меѓусебен договор, делокругот на помирувањето ќе се однесува исклучиво на онаа сфера на ангажираност во која, доколку се постигне договор, ќе доведе до разрешување на конфликтот. За предмет што се базира врз законот, страната во спорот вообичаено нема да прифати врз доброволна основа прејудичивен (штетен)

²⁵ Во овој случај, повеќекратна репрезентативна организација се однесува на организација од типот на Синдикат што во преговорите може да претставува различни категории работници.

договор. Така, процесот на помирување се фокусира на практичните можности на предметот. Помирувањето не е форум преку кој страните може да очекуваат заштита согласно законот. Таквиот исход вообичаено е гаранција на заштита што ја обезбедува работниот или граѓанскиот суд.

Така, посебно во предметите во врска со правата, помирувачот понекогаш ќе се соочува со предизвикот да им помогне на страните да го анализираат дијалогот преку некој друг форум што ќе биде погоден да се одговори на предметот за кој страните не можат меѓусебно да се договорат. Доколку едната или двете страни целосно се залагаат за ставот што, според нивно мислење, произлегува од нивното толкување на законот и бараат другата страна да го прифати таквото толкување, веројатно е дека за да може да се постигне разрешница во спорот, неопходна ќе биде резолуција што произлегува од законот. Улогата на помирувачот може да биде ограничена да им помогне на страните да изнајдат начин како да го „зачуваат“ мирот или ситуацијата „статус кво“ до судскиот претрес и како да изразат одлучност.

Клучно за помирувачот е во секој момент да може да го разбере расположението на страните и постојано да ги проценува опсегот и улогата на помирувањето во спорот. Помирувачот може да предложи точки по кои би можел да се постигне договор и да укаже на последиците од непостигнувањето договор за предметот на спорот, но во крајна линија потребно е страните самите да ја увидат вредноста од постигнувањето договор за да може процесот на помирување да помогне во разрешување на проблемот.

Помирувачот не е трудов инспектор или судија и треба секогаш да биде фокусиран на улогата на помирувањето, односно на тоа како да им помогне на страните да дојдат до меѓусебен договор. Помирувачот ќе има повеќе можности да им помогне на страните да ја увидат вредноста од постигнувањето договор како алтернативно решение на судско решавање на спорот во граѓански или работен суд, и помирувачот секогаш треба да се фокусира на согледување на таквите можности.

Спорови што се темелат врз факти и притисоци врз помирувачот да прифати одредени улоги

Спорот често се јавува во ситуација во која страните не се согласуваат околу основните факти. На пример, страните може да не се согласуваат околу капацитетот на претпријатието да одговори на барањето на работниците за зголемување на платите, во случај кога работодавачот, пак, смета дека фирмата/ претпријатието трпи загуби и не е во можност да обезбеди зголемување плати. Работниците може да имаат целосно поинакво мислење во поглед на профитабилноста на претпријатието/фирмата. Во сферата на работните односи, ова би било еднакво на дискусија на тема дали сонцето изгрева наутро. Ова прашање би можело да се постави како предмет на дискусија, а страните би можеле дури и да се согласат околу него, но без оглед на нивната согласност, сонцето ќе продолжи да изгрева наутро. На сличен начин, аргументот што се базира врз фактите за профитабилноста на претпријатието е излишна практика затоа што прашањето на профитабилност е прашање на факт.

Во такви услови, помирувачот можеби ќе има предизвик да биде ставен во позиција на оценувач или вреднувач на фактите. Ова е важна одлука за помирувачот. Доколку тој е сигурен дека прашањето ќе може да се разреши без никаков гнев и врз основа на проверка и потврдување на фактите, последиците ќе бидат мали доколку ја преземе таквата улога. Но, доколку постои веројатност дека утврдувањето на фактите ќе доведе до натамошен дијалог и дискусија, помирувачот можеби треба да размисли како да ги охрабри страните да обезбедат независна проверка на факти онаму каде што тие ги ограничуваат преговорите или договорите за нешто за кое се чини дека навистина може да се постигне договор или компромис. Во такви услови и во контекст на дадениот пример, независна проверка на финансиската состојба на претпријатието може да се обезбеди преку ангажирање лице што е експерт за финансии да направи објективна и независна оценка на фактите во однос на профитабилноста на претпријатието. Таквиот пристап во секоја смисла ја зачувува улогата на помирувачот примарно како олеснувач на договор наместо како арбитер на факти.

Помирувачот често ќе се најде во позиција да се занимава со спорови каде што ставовите на страните се темелат врз нивното различно толкување на фактите. На пример, онаму каде што синдикатите бараат признавање од работодавачот за целите на преговарање, работодавачот можеби нема да се согласи да прифати спор поради силата на членството на синдикатот. Во таков случај, синдикатот од најразлични причини можеби ќе сака на работодавачот да му ги презентира деталите за своите поединечни членови. Помирувачот можеби ќе размисли да ја преземе улогата на доверлив проценител на досието на членовите на синдикатот за да може да ја придвижи можноста страните да постигнат согласност околу централното прашање за тоа дали работодавачот ќе го „признае“ синдикатот да преговара и да договара од името на работниците. Ова претставува важна одлука за помирувачот, а честопати одлучувачки фактор ќе биде

подготвеноста на помирувачот да согледа дали одреден образец на факти што произлегува од процесот на проверка ќе доведе до разрешување на спорот. Помирувачот можеби сепак ќе сака неговата улога да биде само како олеснувач на дијалог што им помага на страните да ја разберат важноста на независната проверка на основните факти. Онаму каде што двете страни ја прифаќаат вредноста на обезбедување независна проверка на факти, помирувачот секако дека ќе може да им помогне на страните да утврдат лице или тело што би ја обезбедило таквата проверка.

Вообичаено, во спор што произлегува од наводи за повреда на работничките права на поединечни работници, страните имаат различно разбирање на фактите на предметот (кои најчесто се историски). Таквото различно разбирање често е причина жалбата за наведената повреда на работното право да кулминира во предмет на спор. Па така, можеби ќе треба да се изнајде основа за утврдување на историските факти на веродостоен и објективен начин како претходница на решавање на спорот. Повторно, помирувачот треба целосно да ги согледа ризиците поврзани со преземањето на улогата на проверувач на факти. Помирувачот често се соочува со ризикот да биде успешен во улогата на оценувач на факти, но неодржлив како непристрасен помирувач во спорот помеѓу страните. За помирувачот можеби ќе биде помудро да им помогне на страните да изнајдат начин за обезбедување проверка на фактите преку користење трета страна, доколку е потребно, а притоа тој да си ја задржи својата позиција на одржлив и прифатен олеснувач на дијалог и преговори.

Слично, во ситуација на значително непремостливи спорови, страните можеби ќе го притиснат помирувачот да прифати улога на медијатор-арбитер. Таквата улога му налага на помирувачот да се обиде да го олесни договорот помеѓу страните, односно да арбитража во изнаоѓањето решение за предметот на спорот во случај да не се постигне договор. Овој процес честопати нуди сигурни средства за решавање на спорот преку конечна арбитража. Сепак, ризик за помирувачот е дека можеби едната од страните нема да биде задоволна со содржината на сознанијата од арбитражата и можеби ќе ги одбие крајните мислења на помирувачот што дејствувал како арбитер. Секоја ситуација во која постои можност помирувачот да преземе улога на медијатор-арбитер треба да се разгледа внимателно во смисла на потенцијалната штета што би можел да ја претрпи помирувачот во однос на перцепцијата за неговата правичност и непристрасност. Начелно, со оглед на тоа што перцепцијата за непристрасност на помирувачот како стручна квалификација е од голема важност за него, тој нема да прифати да преземе улога што би водела кон донесување одлука или кон арбитража.

Штрајк и исклучување од работа

Во ситуација на штрајк или исклучување од работа, законските и административните решенија во земјата ќе имаат влијание врз утврдувањето на можноста за вклучување помирувач во спорот. Па така, во некои земји, со закон се утврдува опсегот на помирување во ситуација на штрајк или исклучување од работа, вклучувајќи го и времетраењето на процесот на помирување. Во други земји, пак, времетраењето, дури и во такви ситуации, е прашање за кое ќе одлучи самиот помирувач.

Помирувачот мора секогаш да има предвид на кој начин е перципирано неговото однесување од страните во спорот и нивното членство. Во таа смисла, во ситуација во која постои или се размислува за организирање штрајк или исклучување од работа, веројатно е дека спорот околу конкретното прашање ќе предизвика зголемено внимание од вклучените страни, па така, помирувачот мора да ги разгледа сите чекори што треба да се преземат со цел да се обезбеди ефективно разрешување на предметот на спорот, како и во однос на перцепцијата на вклучените страни.

Фактот на организирање штрајк или исклучување од работа, кои се во тек или за кои се размислува, ќе ја смени динамиката на спорот до онаа мера до која двете страни имаат посочено дека се подготвени да вложат значителни напори во придвижувањето на своите позиции. За работниците, таквата инвестиција би можела да вклучува губење плата, а за работодавачите генерално загуба на производство, добивка или континуитет во обезбедувањето услуги. Помирувачот мора да ја разбере променливата динамика на состојбата при ситуација на штрајк или исклучување од работа. Помирувачот мора да постигне неформален дијалог со клучните чинители во спорот со цел да може да одржува континуирано и тековно разбирање на расположението на страните. Само преку таков увид помирувачот ќе може да влијае врз темпирање на обидот за постигнување согласност преку помирување. Таквиот обид, се разбира, ќе произлегува или по барање на страните или како одговор на интервенцијата на помирувачот што ги поканил страните да присуствуваат во процесот на помирување. Во секој случај, во идеални услови, помирувачот треба да остварува близок неформален контакт со клучните лица со цел да избегне неочекуван или непредвиден развој на настаните.



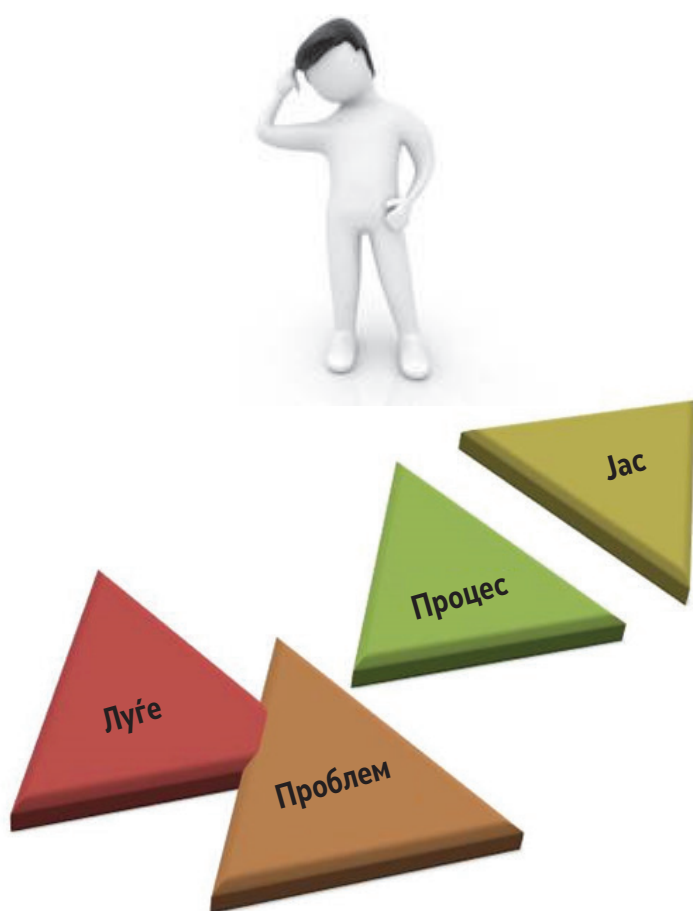
Заканата од евентуалниот или тековниот штрајк или исклучување од работа не влијае врз основната цел на помирувачот како олеснувач помеѓу страните во нивното постигнување меѓусебен договор. Најдобра средина за постигнување таков договор е онаа во која страните ја согледуваат вредноста во постигнувањето договор преку дијалог.

Во ситуација на зголемен конфликт, предизвик за помирувачот е да остане доволно ангажиран со сите страни за да биде координирано помирувањето во моментот кога ќе се јави можност за постигнување напредок преку дијалог.

Во ситуација на штрајк или исклучување од работа, помирувачот ќе ги формира своите процени согласно расположенијата на страните во спорот. Во ситуација на штрајк, на пример, помирувачот веројатно ќе треба да процени какво е расположението на работниците и на работодавачите низ целиот циклус од моментот на донесување одлука да преземат индустриска акција; преку процесот на одлучување; преку периодот на истекување на времето до штрајк/исклучување од работа; преку започнувањето штрајк/исклучувањето од работа, како и за време на периодот на штрајк/исклучување од работа. Како што ќе се развива таквиот циклус на настани, расположението и расположливоста на работодавачите и на работниците најверојатно ќе се менува, а помирувачот треба да се фокусира на тоа да го препознае оној момент во кој страните ќе бидат оптимално расположени да се вклучат во помирување.

Глава 8 – Техники и стилови на помирување

(Поврзување на составните делови)



Глава 8 – Техники и стилови на помирување

Во оваа глава, во голема мера е сумирано она за што веќе стана збор во претходните глави. Овде се фокусираме на вештините и квалитетите на помирувачот, како и на алатките во процесот на помирување при работа со вклучените лица и нивните проблеми. Сепак, потребно е да се објасни дека при спроведување процес на помирување, до израз доаѓаат личноста и карактеристиките на самиот вклучен помирувач. Помирувачот развива сопствен стил на помирување. Не постои „вистински“ стил на помирување, но постојат клучни аспекти во улогата на помирувачот поврзани со неговата непристрасност, доверливост и заложба што не може да бидат предмет на никакво приспособување согласно стилот или личноста на помирувачот.

Учењето од поискусните може да биде важен фактор во развојот на помирувачот, но сепак, помирувачот мора да биде свесен дека неговата личност е основата на неговиот пристап кон помирувањето.

Техники и улоги

Луѓе

Како помирувач, потребно е да развиете техники за справување со лицата вклучени во процесот на спор – потребно е да ги доведете и да ги задржите на заедничка маса, да знаете како да се справите со нивните позиции и со потешките карактери и да ги убедите за вредноста на процесот на помирување. Помирувачот ги користи своите комуникациски вештини и вештините за градење односи, како и самиот процес на помирување, со цел да ја стекне довербата и да ги разбере лицата вклучени во помирувањето.

Комуникациските вештини, за кои стана збор во овој Прирачник и нивната примена се клучни во справувањето со страните во спорот. Без оглед на тоа дали страните во помирувањето се вклучиле доброволно или задолжително, односот што ќе го изградат кон помирувачот во голема мера ќе зависи од самиот став и од самото однесување на помирувачот во текот на целиот процес на помирување. Исто така, врз нивниот однос ќе влијае и личниот углед на помирувачот, како и нивните претходни искуства со него и, генерално, со службата за помирување.

Проблем

Помирувачот, исто така, мора да изнајде начин да ги разбере и да се справи со сложените проблеми и на самиот почеток да го искористи процесот за јасно да ги утврди проблемите и прашањата; да го расчлени процесот на управливи делови, доколку е потребно/можно, а потоа да ја развие дискусијата околу проблемот со цел да ги утврди и да ги испита алтернативните и можните решенија; а, исто така, да се обиде да ги разбере прашањата што лежат во основата на проблемот. Како помирувач, вие сте ангажирани да им помогнете на страните да донесат одлука онаму каде што постои избор на алтернативни решенија, а една од целите на помирувањето е да се помогне во генерирање такви алтернативни решенија.

Процес

Помирувачот го контролира и управува со процесот на помирување како возило чија цел е да ги мотивира страните да ги истражат можностите за решение преку утврдување и разгледување опции и нови перспективи. Клучни аспекти од процесот се однесуваат на временското темпирање и доброто расудување од страна на помирувачот, како и на апсолутната свесност за потребата да се биде непристрасен, објективен и доверлив.

Клучните фактори што влијаат врз страните во текот на помирувањето се личните, социјалните, политичките и економските притисоци со кои се соочуваат. Помирувачот треба да биде свесен за овие влијанија и да ги искористи со цел да изврши одреден притисок врз страните во различни етапи од процесот на помирување – ова претставува личен притисок што помирувачот може да го изврши и што е од суштинска важност за процесот на помирување.

Социјалните и политичките притисоци, како што се политичкото окружување (вклучувајќи ги политичарите, како и организациите на работодавачи и работници) и јавната перцепција (посебно во случај каде што се на удар основните услуги) се притисоци од надворешни извори.

Економските притисоци се однесуваат на преговарачката сила на страните во спорот и влијанието што може да го имаат врз крајниот исход, како и способноста на помирувачот да изврши личен притисок врз страните.

Некои од притисоците што ги извршувате како помирувач можеби ќе бараат од вас да бидете директен во пристапот, но, во секој момент, пред себе треба да ја имате целта да создадете простор за разгледување алтернативни решенија што ќе доведат до евентуален договор помеѓу страните во спорот.

Јас

Како помирувач, вие имате многу улоги и функции:

Управувач со дискусии – како помирувач, ќе треба да раководите со дискусиите помеѓу страните во спорот и да ги држите во колосек. Во средина со нагласени емоции, предизвик ќе биде да се задржи фокусот.

Обезбедувач на безбедносен венџил за сѝрании во сѝороти – во случај кога страните доаѓаат до точка на вриење или сакаат да ја истурат врз некоја својата фрустрација, можеби вие ќе бидете токму таа мета, а тоа може да помогне во справувањето со емоциите во дискусијата и нивно отстранување.

Комуникациска врска помеѓу сѝрании во сѝороти – ова претставува важен аспект од работата на помирувачот и бара одлични комуникациски вештини што се претставени во претходните глави на овој Прирачник. Преку одвоени состаноци и користење исфилтриран говор би можеле да им помогнете на страните да се фокусираат повеќе на проблемот наместо на луѓето.

Убедувач – го користите влијанието што го имате врз страните во спорот, како и довербата и доверливоста што сте ги развиле со цел да ги убедите да ги погледнат работите од еден поконкретен агол или да преземат соодветно дејство.

Испрашувач/испитувач – би можеле да ги опипате реакциите на страните во спорот, без притоа да имате какви било предрасуди во однос на дадените сугестии, и да им овозможите безбедна средина во која ќе ги испитаат можните решенија, без да се заложуваат за нешто конкретно.

Давајтел на информации и идеи – на страните во спорот би можеле да им обезбедите информации, на пример, за претходни случаи што преминале во арбитража, како и за актуелни практики во конкретен индустриски сектор. Би можеле да понудите идеи за решавање на проблемот, како и нови перспективи на проблемот.

Звучна табла/проверувач на реалноста – на страните во спорот би можеле да им помогнете да ја проверат својата реална позиција или да им дозволите да ги изразат своите идеи во однос на можните решенија, без да ја информирате другата страна за нивните размислувања.

Заштитник/сигурни раце – би можеле да им дозволите на страните да ги споделат со вас прашањата што се важни за нив, без да ѝ ги откриете на другата страна – ова може да биде показател за тоа колку приближени, односно оддалечени се страните во спорот од постигнувањето договор. Со оглед на тоа што таквата комуникација се развива во средина на воспоставена доверливост, страните може да бидат отворени со помирувачот – таквата отвореност може да постои само онаму каде што постои доверба.

Сѝимулаџор на промена на мислење/сѝав/ѝерсѝекѝива – помирувачот може да им помогне на страните да се придвижат напред преку изнаоѓање начин да ги изразат или да ги зацврстат некои од идеите што ги имаат во однос на алтернативните решенија. Понекогаш идеите се присутни, но страните не се чувствуваат доволно сигурни или искусни да ги реализираат, па помирувачот би можел да им помогне во тој обид.

Емпатичар – понекогаш страните во спорот имаат потреба од емпатичен слушател што ќе ги слушне нивните фрустрации, а ова не само што може да им помогне во градењето доверба, туку може и да ги придвижи кон размислување за алтернативни решенија откако ќе се осигурат дека биле слушнати.

Ковач на зборови – една од најважните вештини/улоги на помирувачот е способноста да ја долови согласноста помеѓу страните со јасност и на јазик прифатлив за сите страни и за нивното членство. Способноста да ги долови основите и да отстрани секакви предрасуди и емоции е суштинска, а улогата на помирувачот во тој поглед може на многу начини да го придвижи процесот напред онаму каде што различни улоги не можат да го постигнат тоа.

Процениџел/оценувач/водич – помирувачот може да им помогне на страните да ги проценат своите позиции преку поставување прашања, како и да ги оценат можните алтернативни решенија преку заедничко

решавање на проблемот. Понекогаш може да даде и насока врз основа на резултатите од претходните случаи, но и врз основа на чувството што го има изградено во однос на реакцијата од другата страна за одредени сугестии. Одржувањето доверливост и непристрасност се од посебна важност за оваа улога.

Поборник за решенија – еден од предизвиците на помирувачот е да знае дали едната или двете страни достигнале одредена точка во однос на конкретното прашање од која не може да се поместат понатаму. Тука помирувачот ќе треба да знае како да ѝ го соопшти ова на другата страна и да ги испита достигнувањата на оваа конечна позиција наспроти одлуката да се премине во поинаква насока. Помирувачот ќе треба декларативно да побара од едната страна да покаже дека разбира оти другата страна ја дала конечната понуда и дека тоа е најдобрата можна понуда.

Чувар на образот на страните – понекогаш во процесот на помирување, едната или двете страни не сакаат да го изгубат образот и да изгледаат како премногу лесно да се откажале. Помирувачот би можел да се обиде да изнајде начин да одговори на овој предизвик со тоа што на страните ќе им помогне да изнајдат јазик за постигнување договор што би создал подобар впечаток на урамнотеженост или да им овозможи самите да го дадат предлогот за да не остават впечаток дека се откажуваат.

Ментор – помирувачот би можел да им биде ментор на оние што не се толку навикнати на процесот на помирување или што не се сигурни во неговите придобивки, и да ги води едната или двете страни низ целиот процес, чекор по чекор.

Вие не ја играте истовремено секоја од горенаведените улоги, но во текот на кариерата мора повремено да ги приспособите овие улоги и да ги менувате зависно од потребите на ситуацијата.

Табелата со барање грешки на крајот од оваа глава предлага неколку начини како да се справите со конкретните проблеми што би можеле да произлезат. Во таа смисла, имагинативноста и иновативноста на помирувачот треба секогаш да бидат присутни, а сугестиите во оваа насока имаат цел да го стимулираат помирувачот да размислува повеќе за проблемите отколку за конечниот список решенија.

Справување со потешки личности

Еден од клучните предизвици со кои се соочува помирувачот е како да се справи со потешките личности. Но, можеби воопшто и не постојат потешки личности, туку само послабо подготвен помирувач. Најдобриот начин на кој помирувачот може да се вооружи е да развие разбирање за причините што стојат зад тврдокорниот став или личност; да долови што е тоа што ги мотивира луѓето и што би можело да допре до нив, а што е тоа што ги фрустрира во преговорите или во социјалните комуникации.

Овој Прирачник не може да долови ниту мал дел од размислувањето и истражувањето во оваа област, но авторите би сакале да нагласат две области на истражување и експозе во однос на стилот на преговарање и стилот на учење. Важноста на стилот на преговарање се согледува преку различниот тип луѓе со кои се работи во процесот на помирување, додека, пак, познавањето на стилите на учење може да му помогне на помирувачот да разбере како да им пристапи на различни луѓе при решавање одреден проблем.

Справување со различни луѓе

Четири типови личност/социјални типови

Во 1984 г., психолозите David Merrill и Roger Reid ја објавија книгата „Лични стилови и ефективно работење“. Во оваа книга тие упатуваат на четири социјални типови што влијаат врз начинот на кој стапуваат луѓето во меѓусебна интеракција. Бихејвиористичките стилови се под влијание на две димензии: наметливост, или степенот на присилба во однесувањето; и приемчивост, или степенот до кој однесувањето е емоционално изразено.

Водечки тип/директор – овој тип личност е наметлив и неприемчив, нетрпелив, сака контрола, нефлексибилен е и е слаб слушател. Користењето факти и логика се најдобри за овој тип личности, а личните гаранции и сведочења не се ефективни.

Експресивен/друштвен тип – овој тип е истовремено наметлив и приемчив и е флексибилен, и повеќе важност им придава на односите отколку на задачите. Има краток домен на внимание, па корисно е редовно да резимира.

Пријателски тип/поддржувач – овој тип личност не е наметлив, но е приемчив, и повеќе е тимски ориентиран наместо ориентиран кон постигнување цел и добро одговара на личните уверувања.

Аналитичен тип/клиничар – овој тип личност ниту е наметлив, ниту е приемчив, но се смета за рационален и кооперативен, и како таков е поотворен за логика, факти и пишани детали.

Нешто што би можело да му користи на помирувачот: одредено познавање на типот на личноста може да биде од корист. На пример, водечкиот тип добро ќе одговори на фактите и на логиката, па така, помирувачот ќе треба да биде наметлив со ваквиот тип личност. Другите во групата можеби подобро ќе одговорат на развојот на личните односи и уверувања. Важно е помирувачот да знае да препознае што е тоа што ги води луѓето напред, но и да биде свесен дека она што функционира за некого не мора да значи дека ќе функционира за сите во смисла на приближување кон постигнување договор или дискусија за разрешување на спорот или за разгледување алтернативни решенија.

Решавање проблеми со други лица

Четири типови учење:

На средината од 1970-те години, Peter Honey и Alan Mumford го усвоија моделот на искусно учење на David Kolb при работа во група со средни и постари раководители. Тие ја објавија нивната верзија на моделот во Прирачникот за стилови на учење во 1982 г. и во Користејќи ги стиловите на учење во 1983 г.

Според нивниот модел, Honey и Mumford предлагаат четири типа ученици во четири етапи според природната наклоност на луѓето. Honey и Mumford ги нарекуваат активист, размислувач, теоретичар и прагматичар, и ги дефинираат на следниов начин:

Активисти: оние што сакаат целосно да се нурнат во нови искуства и што прво дејствуваат, а подоцна размислуваат за последиците.

Размислувачи: оние што сакаат да се повлечат и да набљудуваат и што имаат тенденција да бидат претпазливи сè додека не ги добијат сите факти.

Теоретичари: оние што сакаат да размислат за проблемот на логичен начин, претпочитаат да размислат за основните претпоставки, принципи, теории, модели и системи.

Прагматичари: оние што сакаат теоријата да ја применат во практика и што немаат трпение за долги и развлечени дискусии.

Нешто што би можело да му користи на помирувачот: луѓето имаат различен начин на апсорбирање и прифаќање нови аргументи и перспективи — некои преговарачи се поотворени за нови идеи, некои треба да размислат за сугестиите и не сакаат да бидат избрзани во тоа, некои треба да поработат на сугестиите со цел да видат кон што би можеле да водат, а некои, пак, претпочитаат, пред да ги прифатат, прво да се уверат дека тие ќе бидат применливи во практиката. Од перспектива на решавање проблеми со преговарачи и групи, помирувачот треба да биде свесен дека постојат различни типови ученици во групата, како и неурамнотеженост што би можела да наметне повеќе внимание да се стави врз одреден факт или логика при примена на перспективата во практиката. Во случај да постои пристрасност кон прагматичарите во групата, помирувачот можеби ќе се одлучи да сподели анегдоти каде што сугерираното решение претходно се покажало како функционално во практиката.

Стилови на помирување

Откако ги погледнавме различните техники/улоги што би можеле да се користат при помирувањето, сега ќе разгледаме некои од стиловите помирување што се утврдени во оваа тематска област, како и нивната поврзаност со горенаведените техники/улоги.

Важно е да се забележи дека помирувачот користи различни улоги и стилови во текот на процесот на помирување, а кога станува збор за личниот стил на помирувачот, всушност, мислиме на оние улоги и стилови со кои помирувачот се чувствува пријатно и што може убедливо да ги примени во процесот на помирување.

Традиционалната квалификација на стилови на интервенција од трета страна во ситуација на спор вклучува три клучни категории:

Олеснувачка: каде што третата страна (помирувач/медијатор) управува со процесот со цел да им помогне на страните да постигнат заеднички прифатлив договор, без притоа да дава препораки, совети или предвидување на последиците во алтернативен форум. Не е потребна никаква стручност во сферата на спорови.

Проценувачка: каде што третата страна (помирувач/медијатор) им помага на страните да постигнат решение преку нагласување на слабите страни во секој предмет, и преку предвидување на она што би можело да се одлучи во рамките на алтернативниот форум за решавање на спорот (граѓанскиот или работниот суд). Ова бара конкретно познавање на законот за работни односи и позитивната судска практика.

Трансформативна: каде што третата страна (помирувач/медијатор) ги овластува страните и им помага во секој момент да може да ги препознаат потребите, интересите и вредностите на другата страна. Самото име сугерира дека односот и меѓусебното разбирање на страните би можеле да се трансформираат во текот на процесот.

Во нејзината студија за оперативните стилови на помирувачите, Dix утврдува три пошироки улоги на помирувачот:²⁶

Рефлексивната улога „се грижи да одговори на потребите на страните и да развие позитивен работен однос“.

Информативната улога „вклучува разјаснување на деталите околу предметот и на страните им пренесува фактички информации“.

Улогата на суштинска вклученост се обидува „да го намали јазот меѓу ставовите на страните и да доведе до брзо решение“.

Корисно е да се види како улогите, наведени претходно, би можеле да влезат во оваа широка категоризација на три улоги. Некои од улогите може да се применуваат широко и да ја надминат категоризацијата, зависно од акцентот или тежината што помирувачот ги става врз улогата/стилот согласно неговиот личен стил (види подолу во Табелата 3).

²⁶ Неодамна, Gill Dix спроведе студија врз група помирувачи вклучени во предмети на индивидуални работни права за ACAS (Британската служба за советување, помирување и арбитража). Ова е мошне конкретна студија на посебна група помирувачи, а моделите се приспособливи со цел да може да се применат и во поширокото поле на помирување и да ги отсликаат улогата и стилот на помирувачите. Оваа студија единствено се базира врз интервју со помирувачите и нивните размислувања околу нивната улога, а авторот изведува заклучоци во однос на користените модели.

Dix, Gill – Работење со стил: Работа на помирувачите во ССПА во предмети на индивидуални работни права – Operating with style: The work of the ACAS conciliator in individual employment rights cases, оваа книга е адаптација на едно поглавје од книгата на Towers, B. and Brow, W. (eds.) (2000), Работните односи во Британија: 25 години работење во Службата за советување, помирување и арбитража – Employment Relations in Britain: 25 years of the Advisory, Conciliation and Arbitration Service (Oxford, Blackwell).

Табела 3: Ставање на подулогите во соодветен контекст

Улога	Рефлексивна	Информативна	Суштинска
Подулоги	Управувач со дискусиите; Сигурносен вентил; Заштитник/сигурни раце; Сочувствувач; Чувар на образот; Учител.	Управувач со дискусиите; Комуникациска врска; Убедувач; Давател на информации/идеи; Звучна табла/проверувач на реалноста; Стимулатор на промени; Ковач на зборови; Проценител/оценувач	Управувач со дискусиите; Убедувач; Испрашувач/испитувач; Звучна табла/проверувач на реалноста; Стимулатор на промени; Ковач на зборови; Проценител/оценувач; Поборник за решенија

Се вели дека овие три пошироки стилови претставуваат „континуум меѓу два екстрими“.²⁷

Реактивно-проактивен стил – овој стил е „континуум со кој се опишува степенот до кој помирувачите се активни и упорни во иницирање и одговарање во контактите со страните“.

Стил на носител на пораки – фактор на влијание – овој стил „поблиску е поврзан со целта на помирувањето... некои помирувачи на својата улога гледаат примарно како на носители на пораки“.

Пасивно-присилен стил – се однесува на нивото на наметливост што помирувачот ќе го примени во извршување влијание врз страните во спорот.

Некои помирувачи се пореактивни, за разлика од други што се повеќе проактивни. Некои помирувачи едноставно само ја пренесуваат информацијата, додека, пак, други сакаат да ја искористат таа информација, „како и другите информации“ за да извршат влијание врз страните за да се придвижат кон решение. Некои помирувачи управуваат со процесот на начин што им овозможува на страните конечно да дојдат до алтернативни решенија, додека, пак, други може да ги присилат страните да размислат за своите позиции и за последиците со кои ќе мора да се соочат доколку се одлучат да го задржат својот став.

Најголем дел од помирувачите се движат помеѓу овој континуум и ги применуваат овие стилови дури и во случајот на еден ист предмет затоа што помирувачот мора да го приспособи својот стил на условите на спорот, кој, пак, е динамичен, флуиден и ретко сигурен.

Секој предмет си има своја динамика што понекогаш се фокусира на луѓето, понекогаш на проблемот, понекогаш на процесот, а понекогаш истовремено на сите три аспекти. Во секој случај, помирувачот треба да биде вооружен со знаење за себе и да биде отворен да ги приспособи улогите и стиловите што се очекува да ги примени на убедлив начин.

Различни типови спор, различни стилови?

При одлучување кој стил да го употреби во справувањето со двата вида работни спорови претходно утврдени во Прирачникот (имено, спорови во врска со интерес и спорови во врска со права), голема е веројатноста дека помирувачот ќе ја преземе проценувачката/информативната улога и стилот на носител на пораки/фактор на влијание во споровите во врска со правата, но ова не ја исклучува можноста да преземе и други улоги и стилови зависно од предметот. На сличен начин, додека олеснувачката/рефлексивна улога и трансформативната улога и улогата на суштинска вклученост и нивните сообразни стилови најмногу би одговарале во спорови во врска со правата, не постои единствен начин на припишување одреден стил или улога за одреден тип спор со оглед на тоа што сите предмети се различни на свој начин. Понекогаш проблемите се многу слични, но луѓето не се, или обратно, но во крајна линија, помирувачот е тој што мора соодветно да го приспособи својот стил.

²⁷ Види во фуснота 26.

Табела 4: Откривање на грешки во процесот на помирување

Проблем	Можно решение (решенија)	На што да се фокусираат	Улога на помирувачот
Отсуство на придвижување кај двете страни	Проверка на реалноста на одвоени состаноци; Одржување приватни состаноци доколку постои сигурност дека тие ќе дадат резултат	Луѓе – ставови Проблем – основни проблеми	Раководител со дискусиите; Проверувач на реалноста; Испрашувач/испитувач; Стимулатор
Основна недоверба како резултат на минати или неразрешени прашања	Обидете се да се фокусираат на актуелниот проблем; Барајте договор за решавање на проблемот во подоцнежната фаза	Проблем	Раководител на дискусиите;
Одбивање да се дискутира за што било друго додека не се реши конкретното прашање	Охрабрете ги страните да се справат со проблемот; Утврдете зошто предметот е толку важен	Луѓе – ставови Проблем	Убедувач
Изгледа дека гласноговорниците немаат мандат да обезбедат придвижување во ставовите	Одложете го состанокот и побарајте од страните да се вратат со конкретен мандат; Видете дали страната може да преземе потенцијално решение што би се разгледало или би се одобрило	Луѓе – мандат	Раководител со дискусиите
Проблеми во групата	Приватен состанок со еден од гласноговорниците; Директна ангажираност во групата	Луѓе – справување со потешки личности	Проценувач; Поборник за решенија



Проблем	Можно решение (решенија)	На што да се фокусираме	Улога на помирувачот
Процесот се придвижил онолку колку што може	Доловете го она што досега е договорено и барајте она што останува неразрешено да премине во арбитража или за него да се побара експертско мислење или преглед	Проблем – негово расчленување	Убедувач; Советник; Ковач на зборови
Една од страните сака прерано да заеме конечен став	Објаснете го процесот и последиците од подгревање на очекувањата на другата страна	Процес – постапки – избор на моментот	Советник; Учител
Една или двете страни даваат бледа идеја дека би можеле да прифатат промена во една област/за едно прашање	Обидете се јасно да доловите за што разговараат всушност тие, доколку може писмено; Разговарајте со страните за можностите, јасно и чекор по чекор	Проблем – обележја	Испрашувач/испитувач; Ковач на зборови; Проверувач на реалноста; Стимулатор
Премногу прашања	Обезбедете согласност од двете страни да го расчленат проблемот; Онаму каде што се чини практично/можно, поделете ја групата; Или расчленете го прашањето	Проблем – помали делови со кои полесно ќе може да се справите	Решавач на проблеми; Раководител со дискусии; Испрашувач
Една од страните е премногу неискусна	Треба да им помогнете да го разберат процесот	Луѓе Процес	Убедувач; Стимулатор; Раководител со дискусии

Проблем	Можно решение (решенија)	На што да се фокусираате	Улога на помирувачот
Една од страните не сака да присуствува	Треба да ги убедите за придобивките од процесот: Можеби ќе треба да размислите за претходни успешни	Луѓе Процес	Убедувач; Стимулатор; Раководител со дискусии
Високо ниво на недоверба	Потребно е да ги испитате и да ги откриете причините; Фокусирање на проблемите	Луѓе Проблем	Раководител со дискусии; Испитувач/испрашувач
Една од страните не е убедена во фактичките аргументи на другата страна	Барајте согласност да се назначи независен експерт за проверка на факти	Проблем	Решавач на проблеми; Советник; Чувар на образот
Една од страните не се однесува конструктивно	Осврнете се на проблемот наметливо, но внимателно	Луѓе	Убедувач; Советник

Глава 9 – Давање придонес за спречување спор

Практиката на помирување честопати симболично се поврзува со работењето на „противпожарната“ служба – начелно се активира само доколку нештата отидат во погрешна насока или доколку постои актуелен или веројатно потенцијален спор. Социјалните партнери и државите сè повеќе развиваат одговор на прашања поврзани со работните односи од позитивна гледна точка и се обидуваат да се справат на проактивен и позитивен начин со причините на конфликт и факторите што доведуваат до спор.

Поради привилегираниот пристап што го уживаат во внатрешниот начин на работење во организациите за време на процесот на преговори, помирувачите и службата за помирување се посебно добро позиционирани да придонесат кон развој на позитивни стратегии за да помогнат во спречување конфликт на работното место.

Државните организации што обезбедуваат помирување сè повеќе развиваат цврсти механизми и служби за да може директно да влијаат врз спроведувањето на работните односи на работното место. Активностите во таа насока начелно влегуваат во две категории – советодавни услуги и едукативни/информативни услуги.

Советодавни услуги

Честопати постојаните конфликти во една организација може да упатуваат на одредени прашања во врска со развојот на односите помеѓу страните. Понекогаш помирувачите се во позиција да ја откријат природата на таквите прашања што се однесуваат на меѓусебните односи и може да побараат започнување активност или проект за разрешување на проблемот на подолгорочна основа отколку она што го дозволува процесот на помирување.

Вообичаено, помирувачот нема да биде во позиција да ја прошири дебатата во ситуација на спор и да овозможи размислувања од двете страни во однос на природата на нивниот воспоставен однос и нивното поведение, но и на кој начин основната хемија во односот довела до конфликт или до неможност да се разреши проблемот на ефикасен начин. Во ситуација на спор, за помирувачот приоритетно ќе биде да се справи со самите прашања на спорот и да им помогне на страните да дојдат до договор преку кој повторно ќе се воспостави рамнотежа на работното место.

Сепак, за помирувачот постои можност да стекне поголемо разбирање за дополнителната вредност на неговата услуга, како и за постигнувањето долгорочни решенија во ситуација кога тој или некој друг експерт во таа област ќе се вратат кај страните во спорот и ќе побараат од нив да размислат за она што се случило, но и да испитаат до кој степен однесувањето и дејствата преземени од нивна страна придонеле за развој на ситуација на спор.

Од таа причина, во многу судски системи, идејата за обезбедување советодавна услуга и услуга за градење односи сè повеќе прераснува во суштински елемент во напорите на државите да им помогнат на страните во спречување спор пред тој да доведе до прекин во односите помеѓу страните и, генерално, во стопанството. Советодавните услуги често се поврзани со државните служби за помирување (на пример, истите служби се сместени во иста организација) и обезбедуваат експертски и искусни ресурси за да може страните да го преиспитаат својот однос, и изработуваат дејства и стратегии за подобрување на таквиот однос со цел начелно да се дојде до поефективна и конструктивна вклученост на страните, но и до подобро функционирање на самата организација.

Во таа смисла, заедничките служби му го олеснуваат на помирувачот вклучен во работа со страните (или на некое друго стручно лице) заедничкиот процес на разгледување што следува по завршувањето на спорот. Тука е клучно да се охрабри и да се поддржи процесот на одржување заеднички дискусии по непосредниот период на конфликт, но и да се испита односот врз основа на фактори што можеби довеле до влошување на спорот во минатото и што, по дефиниција, доколку не се отстранат, носат ризик за извршување негативно влијание во иднина. Целта е да се воспостават структурите и ангажманите што ќе ја зацврстат ефективноста на односот кај двете страни.

Почетниот чекор би можел да биде обезбедување согласност на страните да нарачаат независна „надворешна контрола“ на нивниот однос, со доверлив извештај што ќе им се достави на двете страни, а кој ќе вклучува сознанија и препораки. Во многу судски системи, државата преку службата што во иста организација ги сместува и службите за помирување, ќе спроведе таква „надворешна контрола“ или

преглед.

За да биде корисен и валиден, таквиот „контролен“ процес носи потенцијален предизвик за страните во однос на содржината на конечниот извештај. Од тие причини, во интерес на зачувување на довербата на страните во помирувачот и на перцепцијата за неговата непристрасност, можеби ќе биде мудро таквите активности да ги спроведат советодавни експерти во државните служби. Општата стратегија би била да се формира Советодавно одделение како обележје на државната служба за помирување или на организацијата во која е сместена службата за помирување, кое во редовите на своите вработени ќе вклучува експерти за индустриски односи и организациско однесување, а чија работна задача ќе биде да спроведува ревизии и да дава соодветна поддршка. Во такви услови, улогата на помирувачот најчесто е поврзана со започнување процес на разгледување од страна на страните во спорот преку предлог да ангажираат советодавен експерт што ќе им помогне да го испитаат и потенцијално да го подобрат својот секојдневен меѓусебен однос.

Општата методологија на советодавните експерти би вклучувала спроведување „ревизија“ на работното место (види го примерот на процесот на ревизија во обележаното поле подолу во текстот).

Пример на процес на „надворешна контрола“

Првиот чекор е да се обезбеди согласност од двете страни за спроведување ревизија.

Експертот/службеникот што ќе ја спроведе ревизијата, доколку е можно, треба да ги испита расположливите докази за историјата на спорот во организацијата.

Потоа ќе следува активно вклучување на учесниците во процесот на преговори и договори (на пример, директорот за човечки ресурси и службени претставници од синдикатите) со цел да се направи преглед на местата во кои се констатирале проблеми.

Доколку организацијата е доволно мала, експертот/службеникот може да продолжи да спроведе доверливо интервју еден на еден со сите членови од управата и персоналот со цел да ги слушне нивните мислења во однос на работните односи, практики и процедури во организацијата.

Во поголемите организации, експертот/службеникот може да побара генерално мислење од сите членови на управата и персоналот, а потоа да избере по случаен избор претставници од редовите на вработените врз основа на репрезентативност според старост, пол, работа во смени или според некое друго обележје на работа или работна сила.

Советодавниот експерт/службеник ќе подготви извештај (што главно ќе вклучува сознанија и препораки) во кој ќе бидат отсликани ставовите на сите страни од кои било побарано мислењето во однос на меѓусебниот работен однос, вклучително и улогата на синдикатите и управата на организацијата.

Таквиот извештај ќе биде надополнет со утврдување клучни области (на пример, комуникација, заедничко решавање проблеми) што ќе бараат преземање конкретни дејства (препораки). Дејствата обично ќе бидат преземани преку заеднички работни страни чија улога ќе биде развивање акциски планови и иницијативи, чија цел е да извршат влијание врз областите посочени во извештајот за кои се бара да се обрне дополнително внимание. Во најголем дел од случаите, барем на почетокот, советодавниот експерт/службеник ќе присуствува на состаноците на заедничката работна страна со цел да се осигури дека страните во спорот ја добиваат неопходната поддршка за градење ефективен работен однос.

Главниот фокус на советодавните активности од оваа природа е да се обезбеди помош и поддршка за страните во спорот да извлечат поуки од своето искуство, вклучувајќи начелно и од други ситуации на спор и решавање проблеми, но и да развијат култура и практика на решавање проблеми и култура на конструктивна и учтива вклученост. Неутралната трета страна има цел да ги охрабри и да им помогне на страните во нивниот обид да го подобрат својот однос што им е во заеднички интерес.

Интерни/работни политики и процедури

Позицијата на државната служба за помирување како доверлива и искусна неутрална страна сè повеќе се искористува при помошта да се изготват и да се развијат стандардни политики во различните сфери на дејствување што влијаат врз работниот однос во претпријатието/деловната активност. Страните вообичаено заеднички заземаат став во однос на договорените политики околу прашањата што потенцијално би можеле да ги поделат, како што се начинот на справување со жалби во однос на повреда на работничките права, дискриминација на работното место, заплашување и злоупотреба, разрешување спорови итн., а за кои се верува дека таквите политики може да извршат вистинско влијание врз постигнувањето хармоничен однос. Во такви услови, искуството и знаењето на помирувачите може да биде насочено кон работа со страните да ги извлечат клучните елементи на ефективните политики и процедури. Како последица на тоа, помирувачите може да работат со други стручни лица што би им помогнале во изготвувањето и развивањето политики што двете страни натаму ќе ги искористат при реализирањето на меѓусебниот однос во смисла на овие сфери на дејствување што се тешки и честопати се полни со предизвик.

Во многу судски системи, помирувачите се ставаат на располагање да работат со работни групи од двете страни на предметот на спорот со цел развивање и изготвување нацрт-политики ширум горенаведените области на дејствување. Понатаму, помирувачите може да се стават на располагање како поддршка на страните во нивниот обид да постигнат меѓусебен договор што натаму би управувал со основите на нивниот однос, вклучително и во контекстот на работни ангажмани при справување со преговори и при разрешување спорови итн. Имајќи го предвид нивото на знаење и експертиза што го демонстрира помирувачот во однос на страните и нивната меѓусебна поврзаност во различни ситуации, во интерес на добрите работни односи логично е да се претпостави дека помирувачот претставува фактор на единствена вредност за страните што се обидуваат да го подобрат функционирањето на нивниот однос.

Важно е да се разбере дека во најголем дел од случаите во кои помирувачот се согласува на овој начин да им помогне на страните, помошта се обезбедува заеднички за двете страни во спорот, со цел да може да се зачува перцепцијата за непристрасност на помирувачот.

Едукација и информирање

Државните служби за помирување ширум светот сè повеќе развиваат сопствен капацитет за пренесување на знаењето и разбирање на вештините вклучени во реализирањето ефективен и функционален работен однос. Многу служби имаат развиено одделенија за образование и обука што обезбедуваат стручен кадар, вклучувајќи и помирувачи, со надлежност за организирање конкретни обуки за деловните субјекти со акцент врз посебни аспекти од работниот однос во претпријатието, деловната единица или фирма. Општо обележје на слабиот работен однос, на пример, е неефективната комуникација помеѓу страните и сите вработени во деловната единица.

Обуката и поддршката во оваа област може да извршат вистинско влијание врз функционирањето на работните односи, и на тој начин на нив да се гледа како на ефективен метод што може да придонесе за спречување работни спорови за и унапредување хармонични работни односи на работното место.

На сличен начин, заради обезбедување неутрално и доверливо гледиште и ниво на стручност во организацијата во областа на работни односи, државните служби за помирување се во особено добра позиција да нарачуваат релевантни истражувања, начелно да придонесуваат за образовните програми и семинари и опширно да зборуваат за добрите индустриски односи и работни практики.

Пример на веб-страници на државни служби за помирување се дадени на крајот од оваа глава, па читателот се охрабрува да ги посети со цел да се запознае со природата на пристапите ширум светот во однос на предизвикот околу придонесот за генерално подобрување на индустриските и работните односи и развојната природа на државните служби за помирување.

Линии за помош

Голям број државни служби за помирување исто така обезбедуваат линии за помош, отворени еднакво за работодавачите и за работниците. Овие линии за помош се осмислени така што на лицата што се јавуваат ќе им обезбедат информации од различни аспекти од трудовото законодавство (вклучувајќи

основни статутарни права, како што се плати, право на годишен одмор итн.), а со цел да охрабрат усогласување и да спречат евентуални спорови околу примената на таквото законодавство. Таквите информации може особено да им користат на малите претпријатија што немаат предвидено соодветна функција/човечки ресурси, како и на работниците што не се членови на репрезентативни организации, како и на кадровски практиканти/практиканти на човечки ресурси и на претставници на синдикатите.

Помирувачите може да дадат придонес во работењето на оваа служба преку обезбедување генерички повратни информации за типот на сите прашања што евентуално би можеле да доведат до спор, како и да се осигурат дека операторите на отворените линии за помош се свесни за актуелните прашања во оваа област.

Избрани веб-страници на Национални служби за помирување и други сродни служби

Acas (OK) – www.acas.org.uk

FMCS (САД) – www.fmcs.gov

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

ССМА (Јужна Африка) – www.ccma.org.za

Комисија за односи на работното место (Ирска) – www.workplacerelations.ie

Агенција за работни односи (Северна Ирска) – www.lra.org.uk

Комисија за правична работа (Австралија) – www.fwc.gov.au

NICA (Bulgaria) – www.nipa.bg

Агенција за мирно решавање работни спорови (Србија) – www.ramrrs.gov.rs

Агенција за мирно решавање работни спорови (Црна Гора) – www.amrrs.gov.me

Агенција за мирно решавање работни спорови (Република Српска – Босна и Херцеговина)
– www.radnispor.net



Прилог 1

Студии на случај

Студија на случај 1: „Acas and London Underground Ltd. Dispute“ (повеќеслојни синдикати, меѓународна јавна димензија, јавно влијание врз услугите – економски и социјални, повеќеслојни/комплексни прашања, потенцијална штета како врз угледот на компанијата, така и врз угледот на синдикатите, временски притисок, угледот на ССПА (Службата за советување, помирување и арбитража, и позитивното искуство на страните).

Вклучени лица

Оваа студија на случај ја испитува улогата што ја имаше ССПА²⁸ во колективното помирување помеѓу Националниот синдикат на вработени во железници, поморски сообраќај и транспорт (RMT) и ЛУЛ (London Underground Limited, претпријатие „Лондонски подземни железници“) во врска со спорот што се јави пред Олимписките и параолимписките игри во Лондон 2012 година (во понатамошниот текст означени како Игри).

Предмет на спорот

ЛУЛ вработува околу 19.000 лица, опслужува 270 станици, а во 2011/2012 година вкупно беа реализирани 1.171 милијарди патувања во лондонското метро. На државно ниво, РМТ брои околу 77.000 членови е и еден од четирите признаени синдикати (РМТ, АСЛЕФ (Придружно друштво на локомотивни инженери и противпожарни работници), Јунајт и ТССА (Здружение на вработени на платен список во секторот на транспорт)) со кои ЛУЛ започна преговори со цел да воведо привремени измени во постојната работна динамика и практика за време на периодот на подготовки за Игрите. Дневниот распоред предвиден за Игрите го надминува нормалното времетраење на работниот ден и во реалноста создаде трет дневен пик на работа (најфреквентен период) доцна во ноќта, зголемена активност на патници, како и зголемен сообраќај за време на викендите. За најголем дел од оперативниот персонал на ЛУЛ, ова значеше промена во нивната работна практика со цел да се овозможи подземната железница да може да одговори на очекуваните барања од зголемениот прилив на патници. За да може да го овозможи ова, ЛУЛ требаше да постигне договор со сите свои синдикати.

Како дојде до вклучување помирувач?

Компанијата започна разговори со синдикатите седум месеци пред официјалното започнување на Игрите, но директните разговори со страните околу постигнувањето договор не покажаа никаков напредок, па на тој начин, од ССПА беше побарано да помогне.

ССПА започна со преговори на почетокот на март 2012 година, првично со сите четири вклучени синдикати. Со АСЛЕФ беше постигнат договор во однос на возачите што работеа во продолжени смени. Новиот режим на работа доведе до прекршување на договорените практики содржани во т.н. Рамковен договор, како и до отежнато спроведување на преговорите со другите три синдикати, односно ТССА, Јунајт и РМТ. ТССА ја претставуваше страната на персоналот и раководителите на станиците; Јунајт ја претставуваше страната на инженерите; а РМТ ја претставуваше страната на возачите, вработените на станиците, раководителите и инженерите.

Разговорите се водеа околу голем број прашања во однос на кои трите синдикати и управата на ЛУЛ имаа различни ставови.

Потенцијални влијанија на спорот

Претставниците на ЛУЛ и на РМТ изјавија дека најкритичниот потенцијален исход од нерешавањето на спорот би бил преземање индустриска акција, вклучително и можност за организирање штрајк за време на периодот на Игрите. Исто така, претставниците на двете страни ги утврдија потенцијалните негативни влијанија на спорот врз угледот на организациите.

Евентуалната индустриска акција во таков клучен дел од системот на јавен транспорт во Лондон би создала пошироки економски и социјални трошоци за страните во спорот, како што се ефектите врз работниците и деловните субјекти во централен Лондон, но и врз јавната слика на земјата.

²⁸ ССПА е независна организација финансирана од владата на Обединетото Кралство со законска обврска да нуди бесплатно помирување во работни спорови.

Нацрт на процесот

Од ССПА беше побарано да помогне во решавањето на спорот во однос на надоместокот што би се обезбедил за време на Игрите, па така првата средба беше одржана на 1 март 2012 година, односно речиси пет месеци пред денот на официјалното започнување на Олимписките игри. Во наредните три месеци се одржаа серија состаноци со сите четири вклучени синдикати, но на крајот останаа само три синдикати. Управата на ЛУЛ, а посебно на РМТ, се соочуваа со сериозни тешкотии во однос на тоа како да се постигнат привремени измени во начинот на работа согласно логистичките потреби на Игрите, со оглед на тоа што тоа би значело голем дел од вработените да мора да работат со продолжено работно време, како и со продолжување на почетокот и крајот на работниот ден. Понатаму, таквиот договор се очекуваше да биде постигнат најмалку четири седмици пред започнувањето на Олимписките игри со цел олимпискиот список со кадровски ресурси да може соодветно да се пополни, а времето истекуваше.

Двете страни ја нагласија важноста од присуството на неосудувачка проактивна трета страна, чија најважна цел би била да им помогне на страните да постигнат согласност.

На почетокот на овој спор, помирувачот ги подели правниот тим (кој броеше околу десет лица) и секој од четирите синдикати (кои варираа од четири до десет лица) во одвоени простории и секоја група ја посетуваше со цел да ги слушне нивните перспективи и приоритети во однос на спорот. По првиот состанок, форматот беше сменет.

„Организирав многу состаноци со посебните групи – т.н. состаноци во ходници – со цел да ја сменам динамиката и да овозможам еден, двајца или тројца од клучните членови од секој тим да се состанат под мое водство за да може да имаат отворена дискусија и да го надминат застојот со кој се соочуваат. Постигнавме голем напредок во рамките на овие помали состаноци и тие често завршуваа со сесија бурна размена на идеи“, Џон Вудс, заменик главен помирувач на ССПА.

По голем број одржани состаноци, откако страните повеќепати поминаа низ неколку прашања, конечно се постигна договор.

Исход од помирувањето

Главниот исход од двомесечното колективно помирување на ССПА – само седум седмици пред официјалното започнување на Олимписките игри – се состоеше во тоа што застојот помеѓу ЛУЛ и РМТ конечно се надмина, а аранжманите околу пополнувањето на новиот работен распоред за време на Игрите можеше да почне да се спроведува. Исто така, беше овозможено и финализирање на договорите со оперативниот персонал. Сите четири синдикати, АСЛЕФ, РМТ, ТССА и Јунајт сега претставуваа страна со која се очекуваше да соработува ЛУЛ.

Студија на случај 2: „Спор помеѓу националниот радиодифузер и синдикатот“ (интерни проблеми кај страните, финансиски предизвици за компанијата, прекин на работа, медиумски кампањи, отсуство на доверба, социјални медиуми, привремени вработувања).

Вклучени лица и предмет на спорот

По поголемо реструктурирање што резултираше со спојување на техничкиот, службеничкиот и персоналот задолжен за директни преноси во единствена единица за преговори, јавниот радиодифузер и синдикатите што ги претставуваа вработените влегоа во преговори за колективен договор што би се применил во новоформираната единица. Имајќи го предвид составот на новата единица за преговори, постоеја најразлични интереси што се очекуваше страните да ги усогласат на преговарачката маса. Работодавачот, од своја страна, се соочуваше со тешка финансиска состојба и имаше многу барања за концесија и оперативна флексибилност. Директните преговори помеѓу страните беа долги и тешки и конечно резултираа со исклучување на членовите од единицата за преговори од страна на работодавачот.

Како дојде до вклучување помирувач?

Ситуацијата стана мошне жолчна во моментот кога претставниците на секоја од страните започнаа да организираат медиумски кампањи преку кои бараа јавна поддршка за своите позиции. Во моментот кога поради постоењето на работниот спор постоеше закана јавниот дифузер да биде исклучен од еден главен спортски настан, министерот за труд ги свика на состанок повисоките претставници на страните. Работодавачот беше претставен од страна на Претседателот на корпорацијата, а синдикатот од својот Државен претседател. Откако го нагласи јавниот интерес за разрешување на спорот, министерот им посочи на страните дека имаат една седмица да постигнат договор, во спротивно, владата ќе преземе чекори да стави крај на спорот. Владата понуди помош со двајца медијатори во периодот до истекување на крајниот рок.

Нацрт на процесот

На преговарачката маса на страната на работодавачот беа постариот заменик-претседател за човечки ресурси и членови на управниот тим. На чело на комитетот за преговори во рамките на синдикатот, составен од избрани членови од различни групи занимања, беше искусен преговарач од името на персоналот.

Преговорите беа обележани со целосно отсуство на доверба помеѓу двата преговарачки комитети. Двете страни во голема мера ги користеа социјалните медиуми со цел да ги информираат своето членство околу развојот на настаните и да се обидат да влијаат врз владините носители на одлуки. Кога стана јасно дека двата преговарачки комитети не може да постигнат никаков напредок седнати во иста просторија, медијаторите ги раздвоија и поминаа одредено време одвоено со секој комитет со цел да ги разгледаат прашањата што сметаат дека се суштински за постигнувањето конечен договор. Откако поминаа значително време во рамките на оваа вежба, стана јасно дека постои едно клучно прашање што треба да се реши со цел да може да се постигне напредок во однос на другите прашања. Радиодифузерот беше заинтересиран околу можностите на новите радиодифузни технологии и побара непречено право да може да ангажира привремени работници за да може максимално да ги искористи таквите технологии. Од своја страна, пак, синдикатот беше загрижен околу ерозијата на својата преговарачка единица и своите преговарачки права доколку работодавачот му е оставена можноста да се потпре врз привремена работна сила ангажирана однадвор.

Помирувачите побараа од страните да се фокусираат на решавањето на ова прашање и им овозможија да поминат неколку дена заедно, но и одвоено со цел да ги разгледаат можностите, односно изворот на загриженост за секој од нив. Откако страните ги исцрпеа сите можности за изнаоѓање применлив компромис без никаков успех, и како што се приближуваа крајните рокови поставени од владата, медијаторите дадоа предлог што, според нивното мислење, ги задоволи барањата на секоја од страните: на работодавачот би му било дозволено да ангажира привремен персонал, но во ниеден момент бројот на персоналот ангажиран на тој начин нема да го надмине договорениот сооднос на вработени во единицата за преговори. Ова ја задоволи потребата на работодавачот да ангажира флексибилна работна сила, но обезбеди гаранција дека доколку работодавачот ги испушти од работа вработените што работат со полно работно време, на ист начин треба да го намали и бројот на привремени работници што му било дозволено да ги ангажира.

Исход од помирувањето

Откако страните го разбраа концептот, набрзо се постигна договор околу максималниот процент на привремени работници кои би било дозволено да се ангажираат. Исто така, набрзо беше постигнат договор и околу другите прашања, а веднаш потоа страните потпишаа нов колективен договор пред истекувањето на крајниот рок поставен од страна на владата.

Студија на случај 3: „НИСА и комитетот за штрајк во врска со спорот со сопственикот“ (избор на помирувач од страна на страните во спорот, еднострано намалување плата, неуспешен дијалог/ комуникација, обид помирувачот да стане арбитер; отсуство на разбирање од страна на страните вклучени во процесот на помирување).

Во една успешна приватна компанија што своето производство го пласираше главно на странскиот пазар се појави колективен работен спор. Компанијата вработуваше околу 120 лица, претежно жени. Во фирмата постоеше само еден синдикат. За време на започнувањето на процесот на помирување, во фирмата не постоеше колективен работен договор, но работодавачите се придржуваа кон последниот договор што истекол неколку месеци претходно. Сопственикот имал во сопственост друга фирма со слична услужна дејност што има седиште во друго место и во која не постоел синдикат и не бил потпишан колективен работен договор.

Вклучени страни

Страни во спорот беа работодавачот и Комитетот за штрајк. Синдикатот во фирмата му даде поддршка на Комитетот за штрајк. На почетокот на спорот, работодавачот во преговорите беше претставуван од страна на директорот за човечки ресурси и раководителот за продажба. Барањата на синдикатите и вработените да остварат состанок со сопственикот и управителот на фирмата не беа реализирани до започнувањето на процесот на помирување. Едно од барањата на Комитетот за штрајк беше оставка на директорот за човечки ресурси. До започнувањето на процесот на помирување во спорот, Комитетот за штрајк беше претставуван од страна на претседавачот и од експерти од гранковата федерација.

Како дојде до вклучување на помирувач?

Двете страни побараа од НИЦА²⁹ постапка за помирување и притоа му доставија заеднички предлог на помирувачот. Помирувачот беше личност добро позната во јавноста, односно поранешен министер за труд и социјална политика. Работодавачот и синдикатите (на ниво на компанија и гранка) претходно остварувале контакти со него во однос на други прашања. Помирувањето беше резултат на лични квалификации и очекувања дека тој би можел да помогне во решавањето на проблемот.

Предмет на спорот

Колективниот работен спор се појави во однос на измените што работодавачот еднострано ги воведе во однос на системот на одредување плати во фирмата, а кои доведоа до намалување на нето-износот од платата.

За време на процесот на помирување, помирувачот утврди дека конкретната директна причина што довела до колективниот работен спор произлегува од новиот систем на надоместок со кој работодавачот на вработените им одбивал 10-15% од нето-платата. Работодавачот тврдеше дека ова е форма на казна што ја применува врз работниците како резултат на загубите предизвикани во производството. Работниците, пак, од своја страна, не негираа дека треба да се сметаат за одговорни за причинетите загуби во производството, но одговорноста, според нивното мислење, треба да биде индивидуална наместо колективна.

Друга конкретна причина за постоењето тензии во фирмата е неуспешниот директен дијалог помеѓу вработените и синдикатот што ги претставуваше, од една страна, и работодавачот (сопственикот), од друга страна. Синдикатот направи напори да го обнови дијалогот со сопственикот со помош на гранковата федерација, а помирувачот (сопственикот) за оваа цел ги искористи раководителот за производство и директорот на човечки ресурси.

За време на првиот состанок на помирувачот со страните во спорот се направи напор неговата функција да ја преземат претставниците на гранковата федерација. Овие претставници сакаа, од една страна, да преговараат од името на комитетот за штрајк, но, од друга страна, пак, се обидуваа да ја утврдат улогата на помирувачот како експертска и истовремено како улога на арбитер во спорот. Квалитетите и личноста на помирувачот го овозможуваа тоа.

²⁹ Национален совет за помирување и арбитража на Бугарија во законска надлежност за обезбедување услуги на помирување и арбитража.



Нацрт на процесот

Процесот имаше одредени особености што претставуваа главен предизвик за правилата на помирување утврдени од страна на НИЦА. Од самиот почеток беше јасно дека страните во спорот се согласуваат да започнат процес на помирување со учество на помирувач што би се вклучил не веднаш, туку еден месец по доставување барање за помирување до НИЦА и неговото ефектуирање.

За време на првата заедничка средба со помирувачот, првично не беше постигнат договор. Причината за тоа беше што страните во спорот одбиваа меѓусебно да се сослушаат. Нивните очекувања беа такви што од помирувачот се очекуваше да ја преземе улогата на арбитер во спорот, но да не им помогне да ги премостат своите позиции и да постигнат договор. Ниту на претставниците на работодавачот ниту на вработените, ниту, пак, на самите вработени не им беше јасно каква е природата на процесот на помирување.

Помирувачот одлучи да користи техника на остварување директен контакт со страните – сите останати, освен сопственикот и Комитетот за штрајк мораа да ја напуштат просторијата. По неколку часа, работодавачот и Комитетот за штрајк му ја изразија на помирувачот својата подготвеност да склучат договор. Подоцна, сопственикот – работодавачот му кажа на помирувачот дека за време на средбата лице в лице со претставникот на вработените дискутирале за голем број прашања, не само за прашањето во врска со спорот. Тие, исто така, дискутираа и за проблемите и односите во претпријатието за кои работодавачот не бил воопшто свесен до тој момент.

Исход од помирувањето

Како резултат на процесот на помирување, страните во спорот потпишаа спогодба преку која принципиелно се согласија околу сите прашања. По помирувањето, а до моментот на потпишување на спогодбата, одбитоците од плата како резултат на намаленото производство од 10-15% беа намалени на 2%. Важен резултат беше фактот што работодавачот се согласи да преговара за нов колективен работен договор. Таквиот договор беше потпишан неколку месеци подоцна, а од базата на податоци на НИЦА може да се види дека истиот потпишан колективен договор за работа се обновува на годишна основа.

Студија на случај 4: „Спор во странска фирма“ (дискриминација помеѓу домашните и странски вработени лица, политичка инволвираност).

Спорот се јави во претпријатие во сопственост на странска фирма што спроведува важен инфраструктурен проект во Бугарија финансиран со европски средства.

Вклучени лица

Страните во спорот беа претставени на повеќекратно ниво поради хиерархиската поставеност и важноста на работењето на компанијата. Вработените беа претставени од страна на иницијативниот комитет што вклучуваше претставници на работниците и функционери и експерти од синдикатите на регионално и на национално ниво. Работодавачот – раководител на претпријатието беше директно вклучен во преговорите заедно со директорот на човечки ресурси и со консултанти. Процесот на преговори се спроведуваше во присуство на толкувач.

Како дојде до вклучување на агенцијата/помирувачот во спорот?

Иницијативниот комитет побара започнување процес на помирување, а работодавачот се согласи со постапката. Помирувачот беше номиниран од страна на Иницијативниот комитет на вработените по претходно обезбедена согласност од нивна страна.

Предмет на спорот

Спорот се јави во однос на нееднаквиот третман од страна на работодавачот при обезбедувањето работни услови и плата за бугарските, односно странските државјани за време на нивното работење во претпријатието. Со спорот беа засегнати околу 1.000-1.200 лица. Причината за колективниот работен спор беше разликата во платите за бугарските и странските работници. Ова беше утврдено по направената инспекција од страна на Извршната агенција „Генерален трудов инспекторат“. Иницијативниот комитет на вработените инсистираше на преговарање во однос на плати во зависност од квалификациите, работното искуство и одговорноста на професијата за сите вработени еднакво, без разлика дали се странски или бугарски државјани и без каква било дискриминација. Пред да започне процесот на помирување со вклучување на НИЦА, колективниот работен спор бил предмет на дискусија на посебна средба помеѓу министерот за труд и социјална политика, со учество на експерти и администратори од МТСП, и двајцата управители на претпријатието (работодавачи). Како резултат на средбата беше потпишан Меморандум за разбирање со заложба помирувачот да им исплаќа плата на работниците според нивните квалификации, работното искуство и одговорноста на работното место.

Нацрт на процесот

По потпишувањето на Меморандумот за разбирање, страните во спорот одржаа неколку состаноци со учество на помирувачот. За време на состаноците беа потпишани две делумни спогодби. Согласно спогодбата што ја постигнаа страните, времето на процесот на помирување беше продолжено со цел да се овозможи постигнување конечен договор. Страните се согласија околу основните плати за сите работни места во претпријатието и конечно беше потпишан колективен работен договор, со што се стави крај на спорот.

Студија на случај 5: „Спор во приватно претпријатие за транспорт“ (задолжително помирување, личен интерес на претставникот, вредноста на поставување прашања, посветеност на процесот на помирување).

Вклучени лица

Приватно претпријатие за транспорт и еден синдикат што претставува околу 150 работници.

Како дојде до вклучување на агенцијата/помирувачот во спорот?

Страните имаа потпишан договор помеѓу фирмата и синдикатот според кој спорот што останува неразрешен по донесена одлука од страна на интересен трибунал, службата за помирување по барање на страните ќе го препрати до Судот за работни односи. Во дадениот судски систем, помирувачот има право да достави одреден предмет до Судот за работни односи само откако ќе биде сигурен дека преку процесот на помирување направил сè што е во негова моќ да го реши прашањето.

Претпријатието и синдикатот ѝ пристапија на службата за помирување и побараа предметот да се достави до Судот за работни односи. Помирувачот што беше назначен за предметот ги информира страните дека ќе биде потребно да присуствуваат во процес на помирување и да покажат добра волја за процесот на предметот пред да се донесе евентуална одлука тој да се препрати до повисока инстанца. Страните го изразија своето незадоволство и својата фрустрираност за состојбите, но се согласија да присуствуваат.

Предмет на спорот

Предметот во процес на помирување беше во врска со спор околу предложени измени во распоредот на вработени.

Нацрт на процесот и исход од помирувањето

Помирувањето започна со краток заеднички состанок, а потоа продолжи во рамките на одвоени состаноци. За време на одвоените состаноци, помирувачот дојде до констатација дека ставот кон измените во распоредот на вработените бил под влијание на стравувањето дека предложените измени се прават со цел да се намали бројот на надзорници. Претставникот на синдикатите на вработените самиот ја извршувал функцијата на надзорник и ги нагласил стравувањата на неговите колеги — надзорници во однос на измените во распоредот на вработени. Преку средбите станало јасно дека управниот тим не бил свесен за таквите стравувања, односно дека работниците претходно не ја изразиле својата загриженост. По првиот ден од помирувањето, помирувачот побара од страните да размислат за новиот развој на настаните и повторно да дојдат на состанок. На вториот ден од помирувањето, страните постигнаа договор околу измените во распоредот на вработени, а фирмата се обврза новиот распоред да не го користи за намалување на бројот надзорници.

Студија на случај 6: „Спор помеѓу ЛРЦ и кабинскиот персонал на Аер Лингус“³⁰

(несогласување околу планот за намалување на трошоци, индустриска активност)

Во 2009 година, фирмата Аер Лингус, поранешен државен авиопревозник на Ирска, објави оперативни загуби од 81 милион евра. Како одговор на слабото работење, челното раководство најави дека ќе спроведе план за радикално намалување на трошоците. По долгите разговори со сите клучни синдикати на ЛРЦ (Комисија за работни односи – Државна служба за помирување на Ирска), на почетокот на 2010 година беше објавен предложениот план познат како проект Гринфилд. Проектот Гринфилд претставуваше амбициозен план затоа што предвидувааше намалување на вкупно 97 милиони евра од оперативните трошоци на авиопревозникот преку програма за доброволно заминување од работа, намалување на платите, тригодишно замрзнување на платите, нови распореди на вработени и нови работни практики. Иако е несомнено дека најголем дел од синдикатите на Аер Лингус не биле расположени за такво нешто, сепак го изгласаа усвојувањето на планот. Сепак, една група вработени, конкретно кабинскиот персонал што беше член на синдикатот ИМПАКТ, го одби таквиот договор со аргумент дека промените наведени во планот за реструктурирање отишле предалеку. Вработениот кабински персонал бил посебно незадоволен од предложените измени во распоредот на

30 Извадок од Решавање работни спорови во Ирска: „Улогата на Комисијата за работни односи“, Paul Teague, 2013, Работен документ бр. 48, МОТ, Женева.

вработени и работните практики.

Вклучени лица

Одржани беа долги билатерални разговори под покровителство на ЛРЦ, при што кабинскиот персонал доби уверување дека ќе добие „дообјаснување за одредени прашања“. Кабинскиот персонал повторно го гласаше планот, и овој пат го поддржа со 93% од гласовите „за“. Но, буквално од самиот почеток, новиот распоред на работа и работните практики се покажаа тешки за спроведување. Проектот Гринфилд конечно беше целосно одобрен на почетокот на летото во 2010 година.

Предмет на спорот

Во октомври таа година, ИМПАКТ започна со ограничена но ескалирачка кампања со преземање индустриски акции во врска со прашањето на изменетиот распоред на работа. Проблемот ескалираше на почетокот на 2011 година, кога управниот тим еднострано воведо нов распоред на работа и правила за кабинскиот персонал. Како одговор на тоа, кабинскиот персонал одби да работи според новиот распоред, што резултираше со спор во организацијата на ниво на сите лица вработени со полно работно време.

Управата се соочи со преземање акции од страна на синдикатот откако од платниот список отстрани 170 лица од кабинскиот персонал што одбиле да работат според новиот распоред. Понатаму, управата се закани дека ќе ги отпушти од работа доколку не потпишат согласност дека ќе работат според новиот распоред на работа.

ИМПАКТ одговори така што презеде засилени индустриски акции, вклучувајќи и форма на штрајк, кои доведоа до откажување летови и до лавина лош публицитет за компанијата во време кога такво нешто најмалку ѝ беше потребно. Исто така, двете страни беа одлучни да не отстапуваат од своите барања, и на тој начин ги зголемија изгледите да претрпат голема штета од исклучување од заедницата на индустриски односи, нешто што ниедна од страните не можеше да си го дозволи.

Како дојде до вклучување помирувач?

За да го избегне таквиот катастрофален исход, ЛРЦ интервенираше по сопствена иницијатива и ги охрабри двете страни да започнат преговори под нејзино покровителство со цел да се обидат да го надминат таквиот застој.

Нацрт на процесот

По долги наговарања зад сцената, двете страни се согласија да се состанат во просториите на ЛРЦ. Ова беа тешки и напорни преговори за управување – на почетокот двете страни одбиваа да бидат присутни во иста просторија. Но, полека, тимот на ЛРЦ успеа да воспостави комуникација со двете страни, како и да обезбеди список со предлози што би послужил како основа за натамошните разговори. По две седмици поминати во развлечени преговори, ЛРЦ успеа да ги доведе страните до заемна согласност во однос на 80% од жалбите.

Другите „20 проценти“ од спорот беа доставени до арбитерот за индустриски односи на Аер Лингус, Kieran Mulvey, кој, исто така, е и извршен директор на ЛРЦ. Пред да ја објави својата извршна одлука, Mulvey имаше долги разговори со тимот за помирување во ЛРЦ. Конечно, во моментот кога ја објави својата извршна одлука од арбитражата, управниот тим и синдикатите се согласија да ја прифатат. Со ова, на спорот му се стави крај.

Исход од помирувањето

Без вклученоста на ЛРЦ, овој спор најверојатно ќе ескалираше во пролонгирана и крајно штетна акција на штрајк, која можеби ќе го загрозе и опстанокот на компанијата.

Студија на случај 7: „ЛРЦ и реформирање на пензиите во Банката на Ирска“ (страни заглавени во своите позиции, закана за штрајк, помирување по препорака на Судот за работни односи).³¹

Банката на Ирска е водечката финансиска институција во земјата. Во октомври 2006 година, Банката најави дека ќе воведо нов „хибриден“ пензиски систем за новите вработени. Додека, од една страна, постојниот пензиски систем на утврдени бенефиции (УБ) би останал да се применува и натаму за актуелните вработени, новиот режим би претставувал комбинација на системот УБ со елементи на она што се нарекува систем на утврдени придонеси (УП).

Вклучени лица и предмет на спорот

Главните синдикати што се признаени од Банката, ИБОА и Јунајт, реагираа луто на таквата најава. Нивниот став беше дека како една од најуспешните и најпрофитабилни фирми во земјата, Банката може лесно да си дозволи да го задржи системот на УБ еднакво и за новите вработени. Понатаму, нивниот дополнителен аргумент беше и дека едностраната одлука на Банката претставува кршење на постојните процедури во врска со преговарање и на донесените колективни договори. Синдикатите, како одговор, најавија дека ќе го мобилизираат своето членство и ќе организираат штрајк.

Како дојде до вклучување помирувач?

Со намера да ја спречат индустриската акција, синдикатите спорот го упатија до ЛРЦ.

Нацрт на процесот

По две одржани конференции на помирување, на ЛРЦ му беше јасно дека ставовите на двете страни се толку вкоренети што единствената реална можност беше предметот да се достави до Судот за работни односи, кој е главниот орган во земјата задолжен за арбитража и за донесување пресуда. По комплексна истрага и сослушување, Судот за работни односи објави препорака со која ја критикува Банката дека не ги искористила своите внатрешни механизми за преговарање при намерата да побара измени во својот пензиски систем на УБ. Истовремено, препораката препознава дека управата има легитимна загриженост во однос на долгорочната одржливост на пензискиот систем на УБ и дека синдикатите имаат еднакво основана загриженост во однос на идното издржување на нивните членови. Судот препорача двете страни да седнат на преговарачка маса и да ги изнесат своите разлики.

Двете страни ја прифатија препораката на Судот за работни односи. Тие, исто така, се согласија да ја искористат ЛРЦ како трета страна, која ќе ги надгледува преговорите. Заменик-директорот на Секторот за помирување ја презеде одговорноста за овој случај. Пред да започнат преговорите помеѓу двете страни, тој помина значително време со секоја од нив со намера не само да се запознае со нивните ставови, туку и да почувствува кои се прашањата во однос на кои се резервирани двете страни, односно кои се прашањата што страните нема да сакаат да ги прифатат. Понатаму, преку интензивно вмрежување, тој се обиде да види на кој начин биле решавани слични спорови во однос на пензиите во индустријата на финансиските услуги и во сродните сектори.

Овој прелиминарен дел од работата се сметаше суштински од две причини. Прво, преку овој начин на работа тој можеше да има увид во клучните прашања, како што се желбата двете страни да го решат спорот по мирен пат без оглед на тоа дали договореното решение би се сметало за решение со кое двете страни би излегле како победници, и дали ЛРЦ конечно би побарала помош од друго тело за решавање спорови, како што е Судот за работни односи, со цел да обезбеди решавање на предметот. Со други зборови, тој успеа да развие патна мапа на преговорите. Другата причина е тоа што ова му овозможи да ја постави агендата за преговорите со тоа што тешките и контроверзните прашања нема да се дискутираат на почетокот.

Преговорите започнаа и без никакво изненадување се покажаа тешки. Но, тимот на ЛРЦ постојано работеше со секоја од страните со цел да се осигури дека двете се посветени на постигнувањето договорено решение и покрај тоа што дискусиите околу конкретните прашања не се движат целосно во нивна насока.

Исходот од преговорите

Конечно, постигнат беше договор со кој Банката се согласи да воведо ревидиран хибриден пензиски план, но во некој понатамошен период. Синдикатот не беше целосно среќен со тоа што Банката се откажа од новиот систем на УБ за новите вработени, но констатира дека во такви услови и не можел да испреговара подобро решение.

³¹ Извадок од Решавање работни спорови во Ирска: „Улогата на Комисијата за работни односи“, Paul Teague, 2013, Работен документ бр. 48, МОТ, Женева.

Студија на случај 8: „ЛРЦ и спорот на ирското претпријатие за поморски транспорт“ (спор од висок профил, потенцијален негативен ефект врз националните индустриски односи).³²

Вклучени лица и предмет на спорот

Можеби највисокопрофилниот и горчлив индустриски спор во Ирска од сите претходно наведени спорови е спорот на ирското претпријатие за поморски транспорт од 2005 година. Спорот започна во септември 2005 година, кога ирското претпријатие за бродски транспорт еднострано предложи да отпушти од работа една третина од своите вработени, односно околу 600 лица вработени како поморски персонал и да ги замени со ниско платени работници од Централна и Источна Европа. Понатаму, претпријатието сакаше истовремено да ги пререгистрира своите пловни објекти во Кипар. Претпријатието изјави дека било принудено да преземе такви драстични мерки затоа што опстанокот му бил ставен под прашање.

Таквата одлука на претпријатието стана прашање од директна национална важност затоа што претпријатието безмилосно се обидуваше да ги смени работниците вработени според ирскиот закон за вработување со работна сила што би работела надвор од рамките на каков било државен закон за вработување – форма на социјален дамлинг. И покрај тоа што синдикатот СИПТУ ги застапувал само офицерите на брод, кои претставувале малцинство од вработените, тој најави дека силно се спротивставува на планот на претпријатието. Предметот го достави до Судот за работни односи, тврдејќи дека претпријатието ја прекршило Спогодбата за регистрирано вработување – форма на правно обврзувачки колективен договор. Судот за работни односи се произнесе во прилог на синдикатот со препорака со која го охрабрува претпријатието да влезе во преговори во врска на планот. Претпријатието ја одби препораката и најави дека нема да ја испочитува.

Спорот драматично ескалира во моментот кога со помош на обезбедувањето, претпријатието донесе агенциски персонал во пловните објекти на ирското претпријатие за поморски транспорт. СИПТУ со помош на други синдикати започна индустриска акција и како резултат на тоа пловните средства на ирското претпријатие за поморски транспорт три седмици останаа закотвени во ирските и велшките пристаништа. Во меѓувреме, вербалните размени помеѓу претпријатието и синдикатите стануваа сè позајадливи. Синдикатите организираа демонстрации ширум земјата во кои 40.000 лица протестираа против планот на претпријатието.

Сите знаци упатуваа на тоа дека ќе претстои пролонгиран и горчлив спор. Дополнително, ескалацијата на спорот се случи токму во моментот кога започнуваа разговори за склучување нов национален договор за социјално партнерство. Од гледна точка на консензус, спорот имаше потенцијал да ги уништи преговорите со оглед на тоа што нагласуваше голем број критички прашања што ја засегаа иднината на индустриските односи во Ирска, како што е нивото на жолчно несогласување помеѓу вклучените страни.

Како дојде до вклучување помирувач?

Така, изнаоѓањето начин за надминување на овој целосен застој стана прашање од ургентна важност за работодавачите и синдикатите на национално ниво. ЛРЦ беше една од првите организации што го разбра ефектот на огромно негативно прелевање на спорот врз средината на индустриските односи. Како резултат на тоа, ЛРЦ ги покани двете страни на состанок во нејзините простории со цел да разгледаат на кој начин би можел да се реши спорот преку преговори. И двете страни беа наклонети кон одбивање на поканата, но беа ставени под огромен притисок зад сцената да не го направат тоа. Конечно, претпријатието и синдикатите неволно се согласија да влезат во разговори помогнати од ЛРЦ.

Нацрт на процесот

На почетокот на разговорите, синдикатите ја презедоа иницијативата и доставија понуда изјавувајќи дека ќе се согласат на пакет заштеди од 2,3 милиони евра што ја вклучува рутата од Rosslare до Cherbourg, која првично довела до загубите и е во центарот на спорот. Предлогот силно го разлути управниот тим, кој бараше заштеда од 15 милиони евра. Како резултат на тоа, разговорите беа прекинати, при што секоја од страните ја обвини другата дека покажала слаба волја.

Овој судир ги уназади можностите за договорно решение на спорот. Но, ЛРЦ упорно продолжи да ги контактира двете страни и ги убеди да се вратат на преговарачката маса. Овој пат, ЛРЦ однапред усвои

³² Извадок од „Решавање работни спорови во Ирска: Улогата на Комисијата за работни односи“, Paul Teague, 2013, Работен документ бр. 48, МОТ, Женева.



проактивен пристап развивајќи цврсто структурирана рамка на преговори.

Исход од помирувањето

По дваесетчасовно континуирано преговарање, двете страни постигнаа согласност. Клучната движечка сила на спогодбата беше фактот што ирското претпријатие за поморски сообраќај доби „зелено светло“ да ангажира надворешен кабински персонал и да ги пререгистрира своите пловни објекти во Кипар, што ѝ овозможи на фирмата да ги покрие трошоците за штедење од 11,5 милиони евра. Од своја страна, синдикатите обезбедија минимум плата според ирски стандарди за новата работна сила, која беше претежно од Латвија, како и согласност дека платите и условите за актуелниот поморски персонал што ќе одлучи да остане во компанијата ќе се задржат. Други делови од спогодбата се однесуваа на степенот на исплата на отпремнина што ќе ја добие поморскиот персонал што одлучил да ја напушти компанијата, како и на создавање процедури за одржување разговори на синдикатите со новата работна сила во однос на бенефициите од склучување членство. И двете страни го изразија своето задоволство од постигнатата спогодба и од надминувањето на спорот.

Постигнувањето на овој договор беше тешка задача поради мошне чувствителниот предмет на спорот. Но, ЛРЦ го задржа својот конзистентен пристап на преземање темелни подготовки за преговорите во рамките на агендата на охрабрување на дијалог, притоа работејќи со двете страни и, пред сè, обезбедувајќи атмосфера на мирни и пријателски дискусии. Насочувајќи ги страните кон договор, ЛРЦ не само што стави крај на еден мошне сериозен спор во работните односи, туку, исто така, ја отстрани и пречката за потпишување нов национален договор за социјално партнерство.

Студија на случај 9: „Управување и спречување конфликт“ (советодавни услуги за раководителите и вработените, спречување насилство со заплашување, дискриминација, потенцијални колективни спорови).³³

Вклучени лица

Окружниот совет на Бредфорд Метрополитен во 2002 година вовеле Служба за советување и медијација со цел да помогне во разрешување одредени ситуации, како што се насилство со заплашување, дискриминација, злоупотреба и виктимизација, кои честопати ги погодуваа некои од вработените. Потпирајќи се врз оваа иницијатива, Окружниот совет побара од ССПА да помогне со обезбедување медијација за потенцијалните колективни спорови, посебно во однос на Одделението надлежно за возилата, собирањето на сметот и превозот во заедницата (услуги на возен парк) во рамките на Советот.

Нацрт на процесот

ССПА одржа заеднички работни состаноци со претставници од раководителите и вработените. Страните вклучени во процесот започнаа така што прво ги разгледаа ставовите во однос на работните односи и развија дискусија околу начините на остварување поголема соработка при работењето. ССПА им ги претстави на страните теоријата и принципите на партнерство и нагласи примери на добро владеење преку искуството на други организации. Врз основа на овие првични информации, ССПА продолжи да ги поддржува страните во нивните дискусии, сугерирајќи на начини за придвижување и надминување на потенцијалните пречки.

Целта на Иницијативниот совет за медијација беше „да се овозможи промена во етичкото однесување на организацијата преку примена на пристап на соработка при справувањето со сите тешкотии на работното место“. Како резултат на тоа, дојде до значително намалување на бројот на индивидуални жалби и дисциплински и судски случаи поврзани со работните односи. Враќајќи им ја на луѓето контролата врз нивните работни односи и охрабрувајќи неформални методи на решавање спорови, Советот помогна да се подобрат работните односи на долгорочна основа.

Исход од помирувањето

ССПА беше од суштинско значење во обезбедувањето медијација за потенцијалните колективни спорови преку охрабрување рана и отворена комуникација и преку обезбедување помош за Советот и неговите претставници во надминување на конфронтирачкиот стил на градење односи. Во моментот, во Советот преовладува попозитивен дијалог во рамките на воспоставените структури за преговарање, како и поголемо поделено учество на управата и вработените во одлучувањето.

³³ Извадок од Колективно решавање спорови преку помирување, медијација и арбитража: Европска перспектива и перспектива на МОТ, МОТ, Женева, 2007 г.

Извор: ССПА (www.acas.org.uk)

Студија на случај 10: „Улогата на социјалните партнери во Данска во решавањето колективни спорови“.³⁴

Во Законот за работни односи на Данска постои силна и долга традиција пропишувањето на законските правила да им се остави, пред сè, на социјалните партнери преку склучување колективни договори. Овој пристап го отсликува длабоко вкоренетото уверување на индустриската култура на Данска во приматот на слободата на здружување и колективното преговарање, како и во улогата на социјалните партнери самите да ги решаваат своите прашања со минимално мешање од страна на владините претставници. Па така, интересно е да се забележи дека додека најголем дел од мнозинството работници во Данска се покриени со колективен договор, не постои генерален статут со кој се регулира склучувањето или содржината на таквите договори.

Истата традиција на автономност на социјалните партнери се применува и на полето на решавање колективни спорови каде што најголем дел од споровите се решаваат по пат на преговори помеѓу страните. На пример, данскиот закон не обезбедува механизам за решавање колективни спорови во врска со интерес по пат на арбитража.

Попрво, водечки принцип е спорот во врска со интерес да се решава по пат на преговори и договори помеѓу работодавачот и работниците. Онаму каде што не успеваат таквите напори, спорот во врска со интерес може да послужи како основа за започнување индустриска акција. Владата може да интервенира во случај кога страните не успеале да ги надминат разликите по подолг штрајк или исклучување од работа, но интервенцијата од страна на државата останува да биде исклучок, а не правило, при што социјалните партнери сносат најголем дел од одговорноста за решавање на нивниот спор. Всушност, постои законска обврска социјалните партнери да се вклучат во меѓусебни преговори – тоа е законска обврска што би можела да доведе до изрекување парични казни од страна на Судот за работни односи во случај на нејзино прекршување.

Онаму каде што страните се покриени со колективен договор, а имаат спор во однос на неговото спроведување или толкување (спор во врска со правата), вообичаено се применува „мировната обврска“ што од страните бара да го решат конфликтот на локално ниво по пат на преговори. Доколку тоа не успее, следниот чекор би бил започнување медијација на самото работно место. Доколку и натаму не се постигне решение, спорот тогаш ќе премине во самите организации на социјалните партнери. Најголем дел од овие спорови се решаваат во одреден момент преку овој елаборативен процес на преговори.

Сепак, доколку спорот остане неразрешен, најголем дел од заостанатите предмети ќе се решат или преку Судот за индустриска арбитража или преку Судот за работни односи.

Уште едно уникатно обележје на индустриските односи во Данска е примарната улога што ја имаат Комитетите за соработка во рамките на претпријатијата. Овие комитети се честа појава како во јавниот, така и во приватниот сектор и се засноваат врз договори склучени помеѓу организациите на работници и работодавачи за целите на подобрување на соработката помеѓу вработените и управата со цел да се зацврсти комуникацијата на работното место и да се подобри деловното работење по пат на консултации. Работата на овие комитети е осмислена да придонесе за подобрување на односите на работното место, што, пак, се смета дека ќе придонесе за намалување на бројот на колективни спорови или, во случај на нивна појава, ќе овозможи постигнување заемно задоволително и договорено решение што ќе се заснова врз постојните практики на дијалог на ниво на претпријатие.

³⁴ Извадок од Колективно решавање спорови преку помирување, медијација и арбитража: Европска перспектива и перспектива на МОТ, МОТ, Женева, 2007 г.

Прилог 2

Брз совет за помирувачот врз основа на овој Прирачник

Со овој Прирачник се направи обид да се нагласат размислувањата и насоките околу различните аспекти на улогата на помирувачот.

Овој прилог произлегува од содржината на Прирачникот, како и од искуството на помирувачот и има цел да обезбеди неколку основни информации во однос на менталниот склоп и однесувањето на професионалните помирувачи. Голем дел од коментарите можеби сами по себе ќе се чинат очигледни, но сепак, помирувачот е должен да ги нагласи и да ги разгледа.

Лицата: Основен став и пристап

Помирувачот кон страните треба секогаш да има строго непристрасен и неутрален став. Никаков збор, знак или гест не треба да укажуваат или да сугерираат на преференцијален однос кон која било од страните.

Помирувачот мора да поседува и да демонстрира целосна независност при расудувањето и одлучувањето. Помирувачот никогаш не смее да биде поколебан од надворешни притисоци или влијанија од која било од страните и од кое било место.

Страните можат да прифатат вклучување помирувач во спорот затоа што помирувачот би можел сам да се стави на располагање од името на државата или како дел на воспоставена инфраструктура во рамките на државата. Сепак, помирувачот не смее ниту да претпостави дека страните по автоматизам ќе го сметаат за лице што е способно да им помогне во надминувањето на спорот. Голем дел од ефективното помирување се состои во лично обезбедување услуга од страна на помирувачот, па така, тој мора да ги увери страните во својот капацитет и во одлучноста да им помогне во надминувањето на спорот. Кредитилитетот се воспоставува врз основа на дејствата што ги презема помирувачот, како и врз суштината на она што го зборува.

Помирувачот мора да има предвид дека предметот на спорот претставува важен проблем за страните, а самиот процес на помирување за нив е важен настан. Процесот бара од помирувачот да вложи најголеми напори и тој во ниеден момент не треба „рутински“ да се однесува кон предметот.

Помирувачот треба да ги вложи сите напори со цел ефективно да се подготви за случајот, да прибере колку што е можно повеќе информации во врска со заднината и состојбите на спорот, како и во врска со сите непознати лица што се вклучени како преговарачи, притоа обезбедувајќи непристрасност.

Процесот: Состаноци

Помирувачот има задача ефективно да им служи на страните. При логистичкото организирање на состаноците, помирувачот мора да ги вложи сите напори за да ги исполни желбите на страните во спорот.

Помирувачот не смее да закаже состанок доколку нема јасна идеја што е тоа што се надева дека ќе го постигне на состанокот; без да има претходен план, тој се соочува со ризикот да предизвика фрустрации и да ја загуби довербата на страните во спорот за време на процесот на помирување. Помирувачот треба внимателно да го избере видот на состанок — заеднички или одвоен состанок или комбинација на двата – што најмногу ќе одговара на постигнувањето на целта во дадениот момент. Помирувачот треба добро да се подготви за секој состанок, а посебно да внимава и да ги прочита забелешките од претходните состаноци.

Откако ќе им посака добредојде на состанокот, помирувачот треба со сите присутни да се поздрави поединечно наместо да се концентрира само на гласноговорниците или на главните преговарачи.

При заедничките состаноци, помирувачот треба да обезбеди рационална и конструктивна дискусија што ќе им овозможи на страните да го дадат својот придонес со колку што е можно помалку прекини од негова страна.

На заедничкиот состанок, помирувачот никогаш не смее да критикува ниедна од страните во присуство на другата.

Златно правило при заедничките состаноци е помирувачот да демонстрира непристрасност и да не каже што било што би ја зацврстило позицијата на една од страните околу одредено прашање или предмет.

Доколку помирувачот има свое мислење во однос на важноста на позицијата на која било од страните за одредено прашање или во однос на исправноста на предлогот или точноста или адекватноста на одредена информација, таквите гледишта треба да ги зачува како резерва за одвоените состаноци со засегнатата страна во спорот. Доколку помирувачот посака да критикува одредено „неразумно“ однесување, тоа начелно

би можел да го направи само за време на одвоениот состанок со засегнатата страна и само доколку е сигурен дека навредата не била предизвикана или дека реакцијата на страната нема да го спречи постигнувањето на договорот околу предметот на спорот.

Онаму каде што помирувачот не ја разбира поентата што се обидува да ја презентира некоја од страните или не му е јасно значењето на изјавата на страната, важно е да продолжи да бара дообјаснување сè додека конечно не го разбере прашањето. Загриженоста дека страните би го перципирале како некој што не ги разбира работите треба да биде помала од ризикот за погрешно разбирање на прашањето.

Со своето однесување, помирувачот треба да се погрижи во ниеден момент да не им врши притисок на страните да го забрзаат процесот. Помирувачот мора секогаш да го спроведува процесот со должно разбирање на предметот, а таквото разбирање значи и обезбедување можност и време да може да се развива процесот на помирување.

Проблемот: Барање договор

На самиот почеток, помирувачот мора да стекне јасна претстава за ставовите на страните во спорот, како и за степенот на разликите што ги раздвојуваат. Доколку постојат повеќе проблематични прашања, помирувачот треба да го изнајде вистинскиот „став“ на страните во однос на нив. (Кои се релативните приоритети што страните му ги придаваат на секое прашање? Кои од прашањата, доколку постојат такви, се само точки за преговарање, а кои се прашања што „би можеле да се отфрлат“?)

Доколку помирувачот треба да убеди некоја од страните да ја смени својата позиција, или да го модифицира, да го намали или да го повлече барањето или контрапредлогот, тоа треба да го стори на одвоен состанок. Дури и во рамките на одвоен состанок со некоја од страните, помирувачот не смее да се става во позиција да ја одобрува позицијата на таа страна.

Помирувачот не смее да презема никаква позитивна иницијатива како, на пример, сугерирање на можно решение, сè додека страните не бидат во фаза на оправдување на своите ставови. Пред да преземе иницијатива за предлог на решение, помирувачот мора да се осигури дека кај страните постои расположение за тоа. Помирувачот мора постојано да бара да се создаде такво расположение.

Помирувачот мора да бара секој аспект од отворените прашања, вклучително и можните мотиви/побуди во заднина, целосно да се истражат. Помирувачот се стреми кон тоа ниедна од страните да нема погрешно разбирање за ставот на другата страна во однос на прашањата на спорот.

Помирувачот мора да се осигури колку што е можно повеќе дека двете страни ги разбираат последиците од непостигнувањето договор. Помирувачот треба да работи на тоа да ги охрабри двете страни да понудат предлог-решенија во форма на креативен пристап, изменети предлози и контрапредлози.

Помирувачот не им е судија на страните во спорот, туку нивен помошник во постигнувањето договор.

Помирувачот треба целосно да биде подготвен да понуди едно или повеќе можни решенија на секое од прашањата во спорот. Помирувачот треба внимателно да го избере моментот за нудење можни алтернативни решенија. Во моментот кога помирувачот ќе одлучи да понуди алтернативно решение, тоа треба да го направи така што решението ќе го разгледа со секоја од страните посебно на одвоени состаноци.

Помирувачот треба да има трпение со процесот. Развојот на ставовите на страните во спорот често може да биде бавен и повторувачки процес.

Помирувачот не треба да дава предлог за решавање на спорот во целост сè додека сугестиите на страните за решавање на спорот не се вистински и целосно исцрпени.

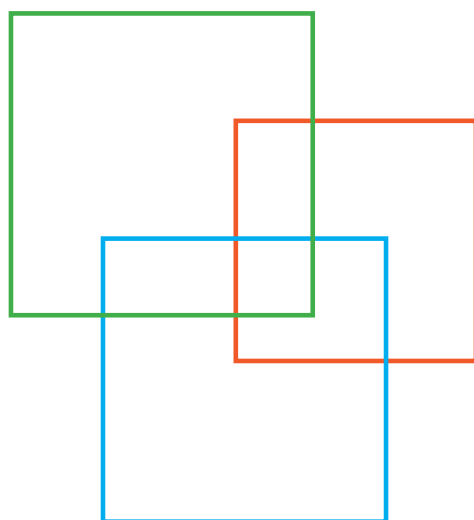
Доколку спорот вклучува поголем број прашања, помирувачот обично мора да побара секој предлог за решавање на спорот да се земе како „пакет“ за решавање на спорот со кој ќе се затворат сите прашања. Помирувачот не смее да дава свој предлог за решавање на спорот на заедничкиот состанок без претходно да добие посебна согласност од секоја од страните.

Доколку за време на процесот стане јасно дека не е можно да се постигне согласност околу прашањата на спорот, помирувачот треба да се концентрира да ги охрабри страните да изнајдат некој друг начин за мирно решавање на спорот (на пример, преку арбитража). Во случај на неуспешно обезбедување процедурални средства за постигнување решение, помирувачот мора да се осигури дека на крајот на процесот, кој овој пат

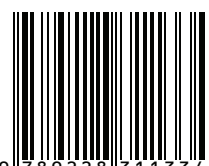


резултирал без постигнување договор, двете страни ќе си заминат со свесност дека процесот на помирување и натаму останува на располагање доколку се појави можност за такво нешто во некоја од идните фази на спорот со цел да се испитаат можностите за постигнување договор од една нова перспектива.





ISBN 9789228311334



9 789228 311334