

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA SOCIALNO DELO

DIPLOMSKA NALOGA

**SOCIALNA DELAVKA MEDIATORKA V  
DELOVNI ORGANIZACIJI**

KATJA MALUS

LJUBLJANA

## **PODATKI O DIPLOMSKI NALOGI**

**Ime in priimek:** Katja Malus

**Naslov:** Socialni delavec mediator v delovni organizaciji

**Kraj:** Ljubljana

**Leto:** 2014

Št. strani: 147

Št. prilog: 3

Št. tabel: 9

Št. grafov: 0

Število slik: 0

Št. virov: 45

**Mentorica:** doc. dr. Bojana Mesec

**Diskriptorij:** socialno delo v delovni organizaciji, socialni delavec, mediator, postopek  
mediacije, delovna organizacija

### **Povzetek:**

Socialno delo se v delovnih organizacijah pojavlja že od konca petdesetih let. V tem času je bila ena izmed nalog socialnih delavcev v delovni organizaciji skrb za odnose med zaposlenimi. Pri načinih komunikacije in pristopih v vzpostavljanju delovnega odnosa lahko dodatna znanja in veščine prinese mediacija. V diplomski nalogi je podrobneje predstavljeno področje socialnega dela in mediacije v okolju, kakršno je delovna organizacija. V raziskovalnem delu sem opravila osem intervjujev. Štiri s socialnimi delavkami v delovni organizaciji in štiri z mediatorji, ki delajo tudi na področju delovnih organizacij. Zanimalo me je, kakšno je delo socialnih delavcev in kakšno mediatorjev, in sicer z namenom, da bi poiskala skupne točke, ki jih lahko povežem v poskusno teorijo delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji.

**Title:** Social worker mediator in a working company.

**Descriptors:** social work in a working organization, a social worker, mediator, mediation process, working organization

### **Abstract:**

Social work in working organizations has been making its appearances since the end of the 1950s. During this time, one of the social workers tasks in a working organization, was to be

concerned for the relationships between the employees. In the process of communication methods and approaches in establishing a working relationship, mediation may bring the additional knowledge and skills. In the diploma thesis the scope of social work and mediation in the environment, such as a working organization, is presented in more details. In the research work I have performed eight interviews. Four of the interviews were performed with the social workers in working organizations and the other four with the mediators, also working in the field of working organizations. I was interested in the nature of social worker`s and mediator`s labour, in order to find common points that can connect to an experimental theory of the workplace as social worker mediator in a working company.

# DIPLOMSKA NALOGA

## SOCIALNA DELAVKA MEDIATORKA V DELOVNI ORGANIZACIJI

Mentorica: doc. dr. Bojana Mesec

Katja Malus

Ljubljana 2014

## **PREDGOVOR**

Pri nas so prvi poklicni socialni delavci v delovne organizacije prišli konec petdesetih let. V tem času se je v delovnih organizacijah ustvarila potreba za strokovno opravljanje nalog, za katere prej ni bilo ustrezno izobraženega kadra. Prvo profesionalno socialno delo se je v delovni organizaciji pojavilo v obliki kadrovskih služb. V takratnem času so kadrovske službe poimenovali socialna služba, ki je pomenila celostno oskrbo posameznika v delovni organizaciji. Socialni delavci niso bili prisotni v vseh delovnih organizacijah. Veliko manjših in srednje velikih, tudi nekatere velike delovne organizacije, so bile ves čas brez socialnih delavcev. Spet drugod, kjer so bile organizirane dobre socialne službe, pa je bilo zaposlenih več socialnih delavcev. Natančnih podatkov o tem, kakšen je bil trend naraščanja in kasneje upadanja socialnih delavcev v delovnih organizacijah ni. Glede na podatke, ki so sicer nepopolni, pa se lahko sklepa, da je število socialnih delavcev v delovni organizacijah do sredine osemdesetih stalno naraščalo. V začetku sedemdesetih so v raziskavo zajeli vse socialne delavce v takratnem času. Raziskava je nakazala, da socialno delo v gospodarstvu najbolj presega klasične oblike socialnega dela. Socialni delavci so opravljali naloge: varstvo invalidov, skrb za dobre medosebne odnose v kolektivu, družbeni standard in rekreacija delavcev, varstvo mladih delavcev, žensk in delavcev migrantov. V okviru kadrovskih nalog pa so opravljali: sprejemanje, nameščanje, premeščanje, izobraževanje in planiranje kadrov, nagrajevanje, informiranje in skrb za disciplino (povzeto po Rapoša Tanjšek 1997: 121–123).

Pri nas so se prve oblike organov za izboljšanje družbenih odnosov, odnosov v delovni skupnosti v organizacijah, med organizacijami in med občinami pojavile v obliki poravnalnih svetov. Poravnalni svetovi so se pri nas prvič pojavili že leta 1959. Obravnavali so spore, ki so se nanašali na pravice občanov. Poravnalni svetovi so bili urejeni z Zakonom o poravnalnih svetih iz leta 1967 ter 1972. Družinski zakonik je kasneje predvidel obvezno svetovanje s strokovnim delavcem pred razvezo. Sicer svetovalnega dela ne moremo izenačiti z mediacijo, sta se pa zakonca lahko dogovorila glede premoženja o preživnini in o tem, kje bodo živeli otroci. Na Centru za socialno delo Maribor se je mediacija na prvih konkretnih primerih začela v sredini leta 1996 (povzeto po Šetinc Tekavc 2002: 119–129).

V nekaterih redkih veliki slovenskih podjetjih so socialni delavci zaposleni tudi danes. Področje mediacije se vse bolj uveljavlja ne samo na področju družine, ampak tudi na ostalih

področjih: gospodarstvo, civilno področje, kazensko področje itd. Zanima me, kako bi izgledalo delovno mesto socialnega delavca mediatorja v delovni organizaciji.

V raziskovalnem delu me podrobneje zanima delo socialnega delavca v delovni organizaciji in delo mediatorja v postopku mediacije. Področij ne želim enačiti, želim poiskati točke v mediaciji, ki bi lahko socialnemu delavcu v delovni organizaciji prispevale znanje in tehnike drugačnega pristopa v delovnem odnosu z zaposlenimi v podjetju. V ta namen sem opravila intervjuje z mediatorji in socialnimi delavci iz delovnih organizacij.

V nalogi je v velikem delu uporabljen izraz stranke, ki je nadomeščen tudi z udeleženiimi v sporu ali udeleženiimi v mediaciji. Pojavlja se izraz delovna organizacija, ki je nadomeščen z izrazom podjetje. Večkrat omenjeni delovni odnos je mogoče nadomestiti z izrazom socialnodelavski delavni odnos ali z izvirnim delovnim projektom pomoči, kot ga poimenuje Gabi Čačinovič Vogrinčič (2009: 15). Zaposleni v podjetju so delavci in delodajalci skupaj. Ženski in moški spol sta uporabljena naključno (socialni delavec, socialna delavka ali mediator, mediatorka). Povsod lahko spol smiselno prenesemo v drugo obliko.

*Iskrena hvala mentorici doc. dr. Bojani Mesec.*

*Hvala vsem intervjuvancem, ki so sodelovali v raziskavi in  
pripomogli k nastanku diplomske naloge.*

*Iskrena hvala staršema, ki sta me spodbujala in mi pomagala na moji študijski poti. Hvala ker  
sta ves čas verjela vame.*

*Hvala Rok tebi in tvoji družini za vso pomoč, podporo in potrpežljivost.*

## Kazalo

|                                                         |    |
|---------------------------------------------------------|----|
| 1. TEORETIČNI UVOD .....                                | 12 |
| 1.1. Mediator .....                                     | 12 |
| 1.1.1. Definicija mediatorja .....                      | 12 |
| 1.1.2. Vloga mediatorja v postopku mediacije .....      | 13 |
| 1.1.2. Veščine in znanja mediatorja .....               | 13 |
| 1.2. Mediacija .....                                    | 17 |
| 1.2.1. Definicija mediacije .....                       | 17 |
| 1.2.2. Vrste in stili mediacije .....                   | 18 |
| 1.2.3. Faze postopka mediacije .....                    | 19 |
| 1.2.4. Načela v postopku mediacije .....                | 20 |
| 1.3. Socialni delavec .....                             | 23 |
| 1.3.1. Vloga socialnega delavca v delovnem odnosu ..... | 23 |
| 1.3.2. Veščine in znanja socialnega delavca .....       | 24 |
| 1.4. Socialno delo .....                                | 26 |
| 1.4.1. Delovni odnos v socialnem delu .....             | 27 |
| 1.4.2. Elementi delovnega odnosa .....                  | 27 |
| 1.4.3. Načela socialnega dela .....                     | 29 |
| 1.5. Delovna organizacija .....                         | 32 |
| 1.5.1. Delavec .....                                    | 32 |
| 1.5.2. Delodajalec .....                                | 33 |
| 1.5.3. Razmerje med delavcem in delodajalcem .....      | 33 |
| 1.6. Spor ali konflikt .....                            | 35 |
| 1.6.1. Definicija spora ali konflikta .....             | 35 |

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| 1.6.2. Spori v delovnih organizacijah .....                          | 36 |
| 1.7. Reševanje sporov v delovnih organizacijah .....                 | 37 |
| 1.7.1. Pogajanja .....                                               | 37 |
| 1.7.2. Alternativno reševanje sporov .....                           | 40 |
| 1.7.3. Sodno reševanje sporov .....                                  | 40 |
| 1.8. Socialno delo in mediacija v delovnih organizacijah .....       | 42 |
| 1.8.1. Socialno delo v delovnih organizacijah .....                  | 42 |
| 1.8.2. Mediacija v delovnih organizacijah .....                      | 44 |
| 2. Formulacija problema .....                                        | 47 |
| 2.1. Raziskovalna vprašanja .....                                    | 47 |
| 3. Metodologija .....                                                | 49 |
| 3.1. Vrsta raziskave .....                                           | 49 |
| 3.2. Merski instrumenti ali viri podatkov .....                      | 49 |
| 3.3. Opredelitev enot raziskovanja .....                             | 49 |
| 3.4. Zbiranje podatkov .....                                         | 51 |
| 3.5. Obdelava gradiva .....                                          | 53 |
| 4. REZULTATI IN RAZPRAVA .....                                       | 54 |
| 4.1. Mediacija .....                                                 | 54 |
| 4.1.1. Izobraževanje mediatorjev .....                               | 54 |
| 4.1.2. Področja mediacije .....                                      | 55 |
| 4.1.3. Reševanje sporov s postopkom mediacije .....                  | 56 |
| 4.1.4. Vloga mediatorja v postopku mediacije .....                   | 61 |
| 4.1.5. Postopek mediacije v delovnih organizacijah .....             | 63 |
| 4.1.6. Druge oblike reševanja sporov .....                           | 64 |
| 4.1.7. Oblike pomoči za mediatorje .....                             | 65 |
| 4.2. Socialno delo v delovnih organizacijah .....                    | 65 |
| 4.2.1. Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji ..... | 65 |

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.2. Socialno delo v delovni organizaciji .....                                                          | 67  |
| 4.2.3. Vloga socialnega delavca v delovni organizaciji .....                                               | 68  |
| 4.2.4. Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika v delovni organizaciji .....                      | 70  |
| 4.2.5. Spori v delovni organizaciji.....                                                                   | 74  |
| 4.2.6. Oblike pomoči za socialne delavce .....                                                             | 75  |
| 4.3. Socialni delavec mediator v delovni organizaciji.....                                                 | 76  |
| 4.3.1. Oblikovanje poskusne teorije delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji. .... | 76  |
| 5. SKLEPI.....                                                                                             | 82  |
| 6. PREDLOGI .....                                                                                          | 84  |
| 7. LITERATURA .....                                                                                        | 85  |
| 8. PRILOGE .....                                                                                           | 90  |
| 9. POVZETEK .....                                                                                          | 146 |

## Kazalo tabel

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tabela 1:</b> Osnovni podatki mediatorjev, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij, s katerimi sem opravila intervjuje .....                       | 50 |
| <b>Tabela 2:</b> Osnovni podatki socialnih delavk, ki delajo na področju delovnih organizacij, s katerimi sem opravila intervjuje .....                          | 50 |
| <b>Tabela 3:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi izobraževanje .....                                                    | 76 |
| <b>Tabela 4:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi socialno delavski delovni odnos in postopek mediacije .....            | 77 |
| <b>Tabela 5:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi vlogo pri reševanju sporov .....                                       | 78 |
| <b>Tabela 6:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na položaj v delovni organizaciji .....                                | 79 |
| <b>Tabela 7:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na načela .....                                                        | 80 |
| <b>Tabela 8:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na vrednote pri delu v delovni organizaciji in postopku mediacije..... | 80 |
| <b>Tabela 9:</b> Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede uporabo supervizije in intervizije. ....                               | 81 |

# **1. TEORETIČNI UVOD**

## **1.1. Mediator**

V prvi točki je podana definicija mediatorja iz različnih virov, vloga mediatorja v postopku mediacije, opisane pa so tudi nekatere veščine in znanja, ki so potrebne za uspešno vodenje mediacije.

### **1.1.1. Definicija mediatorja**

Mediator s svojo prisotnostjo v postopku mediacije poskrbi, da je potek samega postopka uspešen. V ospredju je seveda aktivnost strank, mediator pa s svojo prisotnostjo in posebnimi tehnikami poskrbi za ponovno vzpostavitev dobre komunikacije med strankami (Betteto in drugi 2011: 197).

Iršič (2010: 62) svojo definicijo poda tako, da mediatorja opredeli kot tretjo osebo v postopku mediacije, ki skuša razumeti obe strani v postopku, njegova vloga je dajati občutek slišnosti eni in drugi strani. Mediator poskuša z aktivnim poslušanjem obema strankama vnesti dimenzijo poslušanja oz. občutek slišnosti. Njegova naloga ni zagotoviti, da druga stran sliši in razume sporočilo, ampak da vsaka stran pove, izrazi svoje interese, želje, potrebe, skrbi in je ob tem slišana oz. dobi za to prostor. Ključno je, da mediator aktivno posluša in povzema, s tem daje občutek slišnosti na spoštljiv način.

Mediator skrbi za proces in ne za vsebino. To pomeni, da ne presoja kdo ima prav in kdo ne, se ne opredeljuje glede vsebine in da ne daje predlogov rešitve, ampak podpira udeležence v tem, da komunicirajo na konstruktiven način (Iršič 2010: 189).

Iršič (2010: 287) nadaljuje, da je mediator lahko vsakdo, za katerega se udeleženca spora strinjata, da jima pomaga pri reševanju spora. Nekateri mediatorji trdijo, da je primerneje, če je mediator pravnik, vendar Iršič (prav tam) trdi, da je to odvisno od stila mediacije, ki se uporablja.

O samih stilih mediacije bo več povedanega kasneje.

Da lahko posameznik dela kot mediator, mora izpolnjevati splošne formalne pogoje, ki jih zahtevata Zakon o alternativnem reševanju sporov (ZARSS) (v Betteto in drugi 2011: 198–199) in pravilnik o mediacijah v programih sodišč. Imeti mora ustrezne moralne in

osebnostne lastnosti, ki so pogoj, da mu stranke lahko zaupajo. Mediator mora imeti razvite spretnosti za uspešno vodenje mediacije in vsestransko poznati strokovno področje, na katerem deluje.

Ključno je, da mediator ne sprejema zavezujoče odločitve, končna rešitev je sporazumna, usmerjena v prihodnost in temelji na zaupnosti (Betetto in drugi 2011: 202) .

### **1.1.2. Vloga mediatorja v postopku mediacije**

Betetto s soavtorji (2011: 200) opisuje dve različni vlogi mediatorja v postopku. Ena je bolj pasivna, kar pomeni, da v procesu mediacije strankama ne bo predstavil, kakšna je pričakovana odločitev sodišča, pač pa jima bo z aktivnim poslušanjem, nakazovanjem skritih možnosti za kreativni sporazum pomagal najti rešitev, ki bo ustrezala obema.

Druga vloga, ki jo navaja isti vir, pa je aktivnejša. Mediator že na začetku poda oceno, kaj pričakuje sodišče. Tekom mediacije daje usmeritve na podlagi ozkega segmenta dejanskega in pravnega stanja okrog spora. Stranki do rešitve usmerja v okviru pričakovanj sodišča.

Na tem mestu je dobro dodati mnenje, ki ga povzema Martina Šetinc Tekavc (2002: 77) in pravi, da nekatere organizacije v svojih kodeksih kakršno koli poseganje ali usmerjanje mediatorja v določeno smer označujejo kot etično neprimerno ravnanje.

Iršič (2010: 138) še dodaja, da mediator skuša razumeti tako eno kot drugo stran, daje občutek slišnosti eni in drugi strani. Skozi postopek se poslužuje povzemanja na spoštljiv način in preokvirjanja destruktivnih sporočil v konstruktivne. Pomembno je, da mediator ustvari varen prostor za dialog – prostor za udeležene, da lahko izrazijo svoje poglede, želje, interese, predloge in pa tudi ovire, skrbi in strahove v zvezi z drugim, situacijo in možnimi nadaljnjimi koraki.

### **1.1.2. Veščine in znanja mediatorja**

Za čim bolj tekoč postopek mediacije je pomembno, da mediator pozna določene veščine in zna uporabljati znanja, ki se nanašajo na (povzeto po Iršič 2010: 189–199):

a) *Upoštevanje dejstev in čustev*: pomembno je, da mediator v proces mediacije vključi tako dejstva kot tudi čustva. Če so čustva intenzivno prisotna, morajo biti obravnavana pred

dejstvi. Mediator mora svoje ravnanje prilagajati potrebam in željam udeležencev. Čustev ne sme zanemarjati, po drugi strani pa tudi ne vsiljevati pogovora o njih.

b) *Mediator usmerja proces, ne vsebine*: proces usmerja tako, da ves čas opazuje in presoja, kaj je bilo povedano; kaj je bilo povedano med vrsticami oziroma manj očitno ali manj jasno; ali je bilo, kar je bilo povedano, slišano oz. razumljeno na drugi strani; kje se udeleženca mediacije strinjata oziroma imata skupne ali skladne interese; kje se glede razumevanja problematike razhajata, kje sta si v nasprotju. Vsebina mediacije ni odgovornost mediatorja, ampak odgovornost udeležencev. Udeleženci dajo procesu vsebino, ki jo želijo razjasniti in razrešiti s pomočjo mediatorja, mediator pa podpira proces oz. prispeva k opolnomočenju udeležencev pri pogovoru in tistem, kar je udeležencem pomembno oz. kar udeleženci pri razreševanju spora prepoznajo kot pomembno.

c) *Izpostavljanje neusklajenosti in skupnih točk*: izpostavljanje neusklajenosti na eni strani in skupnih točk na drugi strani je pomembna smernica mediacije. Pogosto namreč v konfliktni situaciji ne vidimo ne skupnih točk ne dejstva, da so določene stvari neusklajene oz. nasprotni. Veliko intenzivnejše doživljamo frustracijo ali pritisk, in se vrnemo v začaran krog poskusov prisile enega in drugega z namenom, da bi nasprotna stran v konfliktu sprejela predloge oz. interese druge strani. Neredko so ti pritiski celo na nezavedni ravni, tako da skušamo drugo stran prisiliti oz. podrediti, ne da bi to hoteli ali se tega zavedali. Z izpostavljanjem tako neusklajenosti kot skupnih točk se udeleženci postopoma začnejo le-teh bolj zavedati in spremenijo perspektivo.

č) *Odkrivanje in ustvarjanje možnosti*: na začetku v sporu pogosto vidimo samo dve možnosti (našo in tisto, ki nam jo poskuša vsiliti nasprotna stran). S tem, ko skušamo upoštevati interese tako ene kot druge strani, prispevamo k razvijanju sodelovanja, s pomočjo katerega lahko udeleženca ustvarita oz. zgradita določene možnosti, ki prej niso obstajale.

d) *Poudarjanje pozitivnega in predlogov za rešitev*: v vsakem konfliktu je namreč vključeno veliko izražanja pozitivnosti, hkrati pa je tudi res, da ta pozitivnost pogosto ostane neopažena, se skriva med negativnostjo, očitki, poskusi prisile, vsiljevanjem in nerazumevanjem. S poudarjanjem pozitivnosti ali predlogov za rešitev pa lahko mediator prispeva k temu, da jih udeleženca bolj opazita in posledično več le-teh vključita v proces razjasnjevanja nesporazuma in iskanja skupne rešitve.

V postopku mediacije se mediator poslužuje različnih tehnik, s katerimi skuša odkriti logiko, na osnovi katere stranka vztraja pri svojem prepričanju. V nadaljevanju je nekaj teh tehnik naštetih in opisanih (povzeto po Betetto 2011: 97–119):

a) *aktivno poslušanje*: aktivno poslušanje predstavlja eno temeljnih tehnik v postopku mediacije. Pomeni, da mediator zna poslušati, slišati in razumeti stranko. Skozi aktivno poslušanje mediator osebi pusti govoriti, ne da bi jo prekinjal, karkoli predvideval, ji svetoval ali nasprotoval. Aktivni poslušalec, preden se odzove na slišano, premisli o podanih besedah. Mediator se mora pri tem oddaljiti od svojih težav, stranki pa pustiti govoriti toliko časa, da še lahko ohranja ravnotežje med obema strankama, udeležanima v sporu.

b) *postavljanje pravih vprašanj*: s spraševanjem mediator od strank pridobiva informacije, ki so nujne za potek mediacije in pogajanj. S spraševanjem da mediator stranki vedeti, da ga njen položaj in celotna nastala situacija zanimata. Vprašanja morajo biti postavljena jasno, nevtrarno, zainteresirano in umirjeno, če mediator uporabi pravi pristop, lahko že samo s spraševanjem doseže, da stranki začneta razmišljati v smeri iskanja skupne pozitivne rešitve.

c) *reframing ali preokvirjanje*: tehnika je opredeljena kot kateri koli poseg mediatorja z namenom stranke spodbuditi, da začnejo na dano situacijo gledati drugače. Drugače v smislu, da začnejo iskati skupne rešitve. Ko stranki vstopita v proces mediacije, vsaka situacijo vidi na svoj način. Vsaka tudi poda okvir svoje zgodbe oziroma svojih stališč. Mediator slišane zgodbe povzame in skuša podati novo razumevanje situacije. Tudi vpletene spodbudi, da skušajo na situacijo pogledati z drugega zornega kota in se približati iskanju skupne rešitve.

č) *ločeni sestanki*: mediacija običajno poteka tako, da se mediator s strankama srečuje na skupnih ali ločenih sestankih. Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah (2008) v 10. členu določa, da informacije, ki jih pridobi na ločenih sestankih od ene stranke, lahko razkrije drugi stranki, razen če je bil pred tem posebej opozorjen, da tega ne sme storiti. Tako že zakon dovoljuje ločene sestanke, prav tako pa določa njihovo zaupno naravo. Ločeni sestanek je potreben, ko mediator ali tudi stranke same ocenijo, da je potrebo razkriti dodatna dejstva, ozadje spora, čustva ali pa si le stranka v postopku želi, da bi nekatere informacije ostale skrite.

d) *lupljenje čebule*: pri postopku mediacije je pomembno, da se mediator osredotoči na iskanje skupnih interesov in ne na stališča. Razlog je preprosto v tem, da so si stališča pogosto zelo nasprotujoča, interesi pa lahko postanejo ujemajoči. Temeljno vodilo pri tehniki lupljenja čebule je spraševanje od splošnega k bolj konkretnemu. To pomeni, da mediator prične z

vprašanji o trenutnem položaju, kasneje pa sprašuje o viziji, normah, vrednotah in prepričanjih. Zanima ga, kakšni so splošni interesi strank in potem preide na konkretne osebne interese. V nadaljevanju sprašuje po potrebah, skrbah in zaključi s konkretnimi vprašanji, na primer o zamerah, potrebah ter morebitnih priznanjih, željah po opravičilu in tako dalje.

e) *zagotavljanje ravnovesja moči*: postopek mediacije naj bi potekal tako, da bi bilo med strankama ravnovesje moči. Za to ravnovesje skrbi mediator in pri tem ga zavezuje tudi načelo nepristranskosti. V resnici pa je to ravnovesje težje ohraniti, saj gre v mediaciji pogosto za hierarhične spore, kakršni so na primer spori med delavci in delodajalci. Sicer se moč opredeljuje kot možnost vplivanja oziroma nadzorovanja dogajanja. Mediator skuša ravnovesje moči zagotoviti z ločenimi sestanki, če je na ta način potrebno zaščititi stranko, ki je šibkejša, zagotovi lahko varno in dobronamerno ozračje mediacijskega postopka, poskrbi lahko za opolnomočenje šibkejše stranke. Šetinc Tekavčeva (2002: 27) o dajanju moči strankam piše, da je že sama narava mediacije taka, da imajo stranke popoln nadzor nad izidom postopka. Da postopek sam strankam daje moč in nadzor utemeljuje s tem, da je mediacija manj formalen postopek in tudi jezik ni pravni žargon, še posebej, če mediator ni pravnik in je lahko bližje jeziku strank v postopku.

f) *tehnike za obvladovanje močnih čustev*: Profesor Dwight Golann (2009 v Betetto in drugi 2011: 120) predlaga osem načinov, kako naj bi se mediator odzval na močna čustva, ki jih stranki kažeta v postopku:

- Mediator prepozna, da gre za močna čustva.
- Strankama dovoli, da močna čustva izrazita.
- Ko je to nujno, mediator stranki dovoli, da se vrne k viru močnih čustev.
- Mediator pripravi stranko na odziv druge stranke.
- V procesu mediacije je pomembno, da fokus ostane na osnovnem problemu.
- Mediator loči preteklost od sedanjosti, ko so za nastalo situacijo krivi pretekli dogodki.
- Mediator dela tudi s tretjimi osebami v mediaciji, ki na proces sicer nimajo zelo pomembnega vpliva.
- Če je potrebno, mediator opravi ločene sestanke.

## **1.2. Mediacija**

V poglavju je predstavljenih nekaj definicij mediacije, nekaj pomembnejših vrst in stilov mediacije, faze postopka in načela v postopku mediacije.

### **1.2.1. Definicija mediacije**

Avtorji vsak na svoj način definirajo mediacijo. Spodaj je za lažje in širše razumevanje mediacije povzetih nekaj definicij.

Beseda mediacija izvira iz latinskega izraza "mediato", kar pomeni 'pomirjujoče posredovanje'. Nemška pravosodna teoretika razumeta mediacijo kot zunajsodno pot obravnavanja sporov, v kateri mediator spodbuja prizadete osebe, da razvijejo pošten pravno zavezujoč sporazum o obravnavanih spornih vprašanjih. Mediacija se lahko uspešno uporabi na vseh področjih medčloveških odnosov, kjer prihaja do medosebnih konfliktov (Udovič 1999: 42).

Mediacija je oblika alternativnega reševanja sporov. Strukturiran način reševanja spora s pomočjo nevtralne tretje osebe – mediatorja, ki sicer ne more izdati zavezujoče odločbe, ampak s svojim delovanjem strankam pomaga doseči sporazum, ki spor razrešuje in na novo ureja medsebojne pravice in obveznosti, zlasti z vidika prihodnjega sodelovanja (Bettato 2011: 15).

Mediacija je proces, ki poteka med strankama v zvezi s spornim vprašanjem oziroma področjem med njima. Proces med dvema ali več osebami je lahko konstruktiven ali destruktiven. Mediator prispeva k temu, da proces poteka konstruktivno, kar posledično pomeni, da bo verjetneje prišlo do izida, ki bo za vse vpletene boljši (Iršič 2010: 61).

Robert A. Baruch Bush in Joseph P. Folger (2011: 27–28) mediacijo definirata kot učinkovito sredstvo za organiziranje posameznikov za iskanje skupnih interesov, in s tem grajenje močnejše družbene vezi in strukture. Mediacija lahko podpira organiziranje družbe na več načinov. Zaradi njene zmožnosti preokvirjanja zadev in osredotočanja na skupne interese lahko pomaga posameznikom, ki drug drugega dojemajo kot nasprotnika, da zaznajo širši kontekst, v katerem se soočijo s skupnim sovražnikom.

Mediacija je način pomirjanja, v katerem neodvisna in nevtralna tretja stranka – mediator – sprtima strankama, glede na njune skupne interese, pomaga v čim krajšem času doseči rešitev spora, ki jo vse vpletene stranke podpirajo in jo štejejo za zaželeno (Pel 2010: 119).

### **1.2.2. Vrste in stili mediacije**

Glede na vpletenost mediatorjev sta bili zgoraj v poglavju Vloga mediatorja v postopku mediacije že povzeti dve vrsti mediacije – pasivna in aktivna mediacija. Po naslednjih merilih razlikujemo še naslednje vrste mediacije (povzeto po Betetto in drugi 2011: 21–23): glede na stopnjevanje konflikta; glede na način pristopa (ozek ali temelječ na interesih) k mediaciji; glede na to, ali mediator poda svojo oceno pravnih in dejanskih vidikov spora; glede na to, ali je mediacija pridružena sodnemu postopku ali z njim povezana; glede na vrsto postopka, v katerem se mediacija uporablja.

Po različnih vrstah mediacije lahko mediator v samem postopku izbere tudi različen stil mediacije. Kot pravi Betetto s soavtorji (2011: 21), je to, kakšno strategijo oziroma stil bo izbral mediator, odvisno od njegove formalne izobrazbe. Tako bo odvetnik iskal pravna pravila, ki so potrebna za rešitev spora, psiholog ali socialni delavec pa se bosta osredotočila na medosebne in emocionalne vidike spora. Po Iršiču so na tem mestu povzeti naslednji stili mediacije (2010: 86):

*Konciliativni stil:* lahko bi ga poimenovali tudi pomiritveni stil, saj je namenjen zniževanju napetosti in konflikta. Mediator se poslužuje ločitev strank v različne prostore oziroma ima z njima ločena srečanja, pomirjanja, uporablja sočuten ton glasu.

*Evaluativni oziroma direktivni stil:* glavni namen tega stila je poravnava v zvezi s sporom. Glavna orodja, ki se pri tem uporabljajo, so: pomirjanje skupaj z analizo, debata, navodila, kompromisi.

*Facilitativni stil:* glavni cilj tega stila je razrešitev spora in v ta namen se uporabljajo orodja, ki apelirajo na čustva. To so poslušanje, empatija, potrjevanje, povzemanje, preokvirjanje in dialog. Pel (2008: 156) na tem mestu dodaja, da mediator vso svojo pozornost usmeri v proces, ne v njegovo vsebino.

*Transformativni stil:* stil se osredotoča na osebno transformacijo strank v postopku. Uporabljajo se orodja za spreminjanje pomena podanih izjav v bolj razumljive oziroma bolj

prijazne izjave. V ta namen vir našteva orodja, kot so: priznavanje in opolnomočenje skupaj s participacijo, odgovornostjo in izgradnjo odnosa. Pel (2008: 159) o tem stilu pravi, da je namen transformativnega stila mediacije rešitev izvirnega spora v smislu obnovitve odnosa med strankama in omogočanje, da svoj spor temeljito rešita.

*Spiritualni ali transcendentni stil:* glavni cilj tega stila je osebno odpuščanje in pobotanje. V ospredju so orodja, kot so osredotočanje, odkrita in iskrena komunikacija, sočutno raziskovanje, modrost in uvid.

*Sistemiški stil:* glavni cilj je preprečevanje sistemskih nepravilnosti, za kar stil uporablja sistemsko mišljenje, spreminja kontekst, kulturo in okolje, v katerem se konflikt pojavi.

*Eklektični stil:* uporablja vse omenjene stile naenkrat ali pa med njimi prehaja. Odvisno od tega, kakšen je konflikt, kako poteka razreševanje le-tega, kako se oblikuje skupna rešitev. Na podlagi tega se izbere posamezen stil mediacije.

### **1.2.3. Faze postopka mediacije**

a) *Začetna faza (uvodni nagovor in uvodne izjave).* V začetni fazi se najprej izpostavijo nekatera pomembnejša načela mediacije (načela bodo opisana v spodnjih točkah), strankama se pojasni, kaj je mediacija, podrobneje se razjasni vloga mediatorja, preverijo se pooblastila. Nakaže se možnost ločenih srečanj in pomen takšnega procesa. Na koncu te faze se podpiše izjava o zaupnosti in sklene (ustna) pogodba med strankami in mediatorjem (Betetto in drugi 2011: 89)

b) *Raziskovalna faza.* Predstavijo se stališča strank in njihove zgodbe. Običajno so pogledi in zgodbe dokaj različni, pripovedovanje spremljajo močna čustva in prizadetost strank. Za vzpostavitev uspešne komunikacije se uporabljajo tehnike preokvirjanja, nevtralizacije izjav, mediator se poslužuje tehnik za obvladovanje čustev. Nujno je, da se v tej fazi loči problem od ljudi, kar pomeni, da se fokus prestavi na reševanje problema in ne na sam problem. To je prvi del raziskovalne faze. V drugem delu se mediatorjeva vprašanja usmerijo v raziskovanje interesov, torej potreb, želja, skrbi in strahov strank. Da se resnično izlušči glavni problem, ki je skupen obema strankama v postopku, mediator uporablja tehniko preokvirjanja in tehniko lupljenja čebule. Zaključek raziskovalne faze so razjasnjeni interesi ene in druge stranke, na podlagi teh se lahko oblikujejo skupni ali vsaj kompatibilni interesi. Ko je raziskovalna faza

popolnoma končana, je smiselno odgovoriti na tri pomembna vprašanja: Ali so znana vsa dejstva? Ali so znani vsi interesi? Ali sta se stranki pripravljene sprejeti za pogajalca? Če odgovori niso pritrdilni, je bolje, da se mediator vrne na začetek raziskovalne faze (Bettato in drugi 2011: 90).

c) *Faza pogajanj*. V tej fazi se najprej iščejo možne rešitve spora. Uporablja se tehnika viharjenja možganov, da se resnično zajamejo vse možne rešitve, ki se zapišejo v seznam. Ta seznam se potem podrobneje preuči, izberejo se vse možne opcije skozi pogajanja. V postopku mediacije se v tej fazi pogajanj uporablja tehnika krožnih vprašanj. Mediator išče odgovor na vprašanja o tem, kaj si stranke želijo ter o tem, kaj lahko ena stranka ponudi drugi, da bi se izpolnil njen interes. V tej fazi mora mediator opraviti s strankama skupaj ali ločeno – test realnosti. Navedene rešitve je potrebno testirati in se o pogledih na to še dodatno pogovoriti z obema strankama (Betetto in drugi 2011: 91).

č) *Zaključna faza (poravnava oziroma zaključek neuspešne mediacije)*. V zadnji fazi mediator pripravi osnutek dogovora ali sporazuma in končno besedilo, ki ga obe stranki podpišeta. Ali pa se potem, ko se preveri, kaj se lahko popravi pri posameznih korakih v preteklih fazah postopka, mediacija konča? Za neuspešno se smatra le tista mediacija, v kateri bi bilo mogoče storiti kaj več ali kaj drugače, sicer pa so vse mediacije uspešne. Sama mediacija lahko namreč prispeva k drugačnemu pogledu na spor med strankama, kar bo morda omogočilo uspešnejše razreševanje tega istega spora v nadaljevanju (Betetto in drugi: 91).

#### **1.2.4. Načela v postopku mediacije**

Mediacija kot neformalen postopek poteka po že opisanih točno določenih fazah, ob tem pa se zahteva upoštevanje nekaj temeljnih načel mediacijskega postopka (povzeto po Betetto in drugi 2011: 79–87):

a) *načelo zaupnosti postopka*: Postopek mediacije je v celoti popolnoma zaupen. Nihče, ki ni udeležen v samem postopku, ne more zahtevati podatkov o samem procesu. Če se načelo krši, uradno ni predvidene nobene sankcije, lahko pa se stranki v postopku dogovorita za plačilo penalov v primeru kršitve načela. Načelo se lahko ob dogovoru s strankami in mediatorjem tudi opusti.

b) *načelo nepristranskosti mediatorja*: Mediator svoje funkcije ne sme opravljati, če obstaja dvom o njegovi nepristranskosti oziroma nevtralnosti ali neodvisnosti. Če obstaja kakršna koli

povezava s strankama, mora mediator o tem stranki obvestiti in če je potrebno oziroma če to zahtevata stranki, se mediator izloči iz postopka, sicer se podpiše sporazum, da stranke okoliščina ne moti.

c) *načelo prostovoljnosti*: Načeloma velja pravilo, da se stranki sami prostovoljno odločita, ali bosta v postopku sodelovali ali ne. Izjemo določa ZARSS, ki v 21. členu za spore z državo določa skoraj obvezen sprejem mediacije. V 19. členu pa navaja obvezno napotitev na mediacijo, če tako določa sodnik. Sicer Betetto s soavtorji (prav tam) nadaljujejo, da načelo prostovoljnosti velja v vseh fazah postopka. Vsaka stranka ali mediator lahko vsak trenutek odstopijo od postopka in zadeva se predloži sodniku.

č) *načelo avtonomije strank*: Stranki sta v postopku načeloma avtonomni in sporazumno sooblikujeta postopek. Podrejeno pa postopek oblikujejo organi, ki posamezen postopek vodijo.

d) *ekonomičnost postopka*: Bistvo načela ekonomičnosti je, da dosežemo želeni rezultat s čim manjšimi sredstvi ali pa, da z danimi sredstvi dosežemo maksimalni rezultat.

e) *načelo učinkovitosti*: Načelo strankama v postopku mediacije omogoča, da se sami predhodno dogovorita, na kakšen način bi rešili spor oziroma kako bi dosegli bolj učinkovito reševanje le-tega.

f) *načelo neodvisnosti mediatorja*: Mediator je v postopku mediacije neodvisen, kar pomeni, da ni odgovoren za to, če do poravnave med strankama ne pride. Kljub temu se morajo držati pravil stroke in kodeksa etike.

g) *načelo kompetentnosti mediatorja*: Mediatorji morajo biti strokovni in usposobljeni za tovrstno delo, pravni teoretiki poudarjajo tudi, da morajo imeti možnost pridobitve povratne ocene za svoje delo. ZARSS določa opravljanje posebnega izobraževanja za mediatorje. Sicer se za mediatorje med samim postopkom priporoča supervizija in obiskovanje strokovnih srečanj za izmenjavo izkušenj z drugimi mediatorji.

h) *načelo enakopravnosti strank v postopku*: Mediator mora v postopku mediacije strankama omogočiti enakopravno in nepristransko obravnavo. Imeti morata enako možnost za sooblikovanje postopka, izražanje svoje volje in za svobodno sklenitev poravnave. Stranki morata dejansko možnost enakopravnega odločanja in sodelovanja občutiti tudi na psihološki ravni, za kar je odgovoren mediator.

i) *načelo zakonitosti*: Stranki in mediator v postopku mediacije so vezani na veljavne predpise v povezavi s sporom. Prav tako je pomembno, da ima stranka sposobnost biti stranka v pomenu določb Zakona o pravdnem postopku (2007) (od 76. do 101. člena zakona).

j) *načelo materialne resnice*: v postopku mediacije strankama in mediatorju ni potrebno ugotavljati, kaj je res in kaj ni, ni se potrebno osredotočati na pravno odločilna dejstva. Dejstva, ki so pomembna, izhajajo iz interesov in želja strank.

k) *načelo pomoči prava nevešči stranki*: Mediator obema strankama v postopku nudi strokovno pomoč tako, da jima predstavi način in možnosti reševanja spora. Pri tem izhaja iz etične zaveze, da bo strankama pomagal rešiti spor. Ni potrebno, da mediator stranki razloži, kakšne so njene procesne pravice, lahko pa ji v namen objektivizacije oriše zanjo slabe različice postopka, ki so se pokazale že pred tem.

l) *načelo vesti in poštenja*: Stranka v postopku mediacije ne sme izkoriščati svojih pravic tako, da bi drugi stranki škodovala. Mediator mora biti zato pozoren, da stranki govorita resnico in da ne zamolčita dejstev, ki so lahko odločilna. Upoštevati pa je potrebno, da ima vsaka od strank svojo subjektivno resnico.

Vir na koncu še poudarja, da mora mediator na začetku postopka mediacije na strankama razumljiv način predstaviti vsaj tri od vseh načel mediacije. To so načelo zaupnosti, nepristranskosti in prostovoljnosti. Druga načela razloži v primeru, da jih tudi uporabi.

Sledi opredelitev socialnega dela in socialnega delavca.

### 1.3. Socialni delavec

Eno izmed definicij socialnega delavca omenja Gabi Čačinovič Vogrinčič (2009: 9), ki pravi, da socialne delavce kot sodelavce v skupnem projektu z uporabnikom definira delovni odnos (pojem bo razložen v naslednjem poglavju). Njihova naloga je soustvariti deleže v rešitvi.

Melanie Paris (2012: 6) socialnega delavca opredeljuje kot nekoga, ki pomaga ljudem pri izboljšanju njihovega življenja, ko se znajdejo v krizi, so osamljeni in ne morejo rešiti svojih težav.

Drugačen pogled in definicijo socialnega dela in socialnih delavcev podaja Jacqui Smith (2002 v Koubel 2013: 14), ki pravi, da je socialno delo praktična služba, ki varuje ljudi in spreminja njihova življenja, in sicer brez pojasnil, zakaj so sploh zašli v težave. Socialni delavec pa bi v resnici moral biti pripravljen pokazati, kako lahko ljudje svoje težave rešijo sami, jim dati upanje, da pri tem lahko uspejo in se ob tem lahko zanesejo tudi na socialno delo.

Socialnega delavca pri njegovem delu vodi praktičen namen, ki se razlikuje glede na kontekst institucij in prakso oziroma situacijo v praksi. Na njegovo delovanje v praksi vpliva veliko dejavnikov. To so na primer kontekst institucije, v kateri dela socialni delavec, formalna poklicna izobrazba, delodajalčeva in uporabnikova pričakovanja ter njegov osebni okvir delovanja (Healy 2005: 2).

#### 1.3.1. Vloga socialnega delavca v delovnem odnosu

Vloga socialnega delavca je, da na začetku vzpostavi delovni odnos z *dogovorom o sodelovanju*, ki sam delovni odnos šele omogoči. Dogovor vsebuje pristanek na sodelovanje v trenutnem času, ki ga imamo na voljo, dogovor o tem, kako bo potekalo sodelovanje. Socialni delavec opiše svojo vlogo, pojasni celotni koncept, vzpostavi in varuje prostor za delo, omogoči, da vsakdo pride do besede (Čačinovič Vogrinčič 2009: 9–10).

C. Madsen (2003 v Čačinovič Vogrinčič 2007: 8) vlogo strokovnjaka oziroma socialnega delavca opredeljuje kot vlogo spoštljivega in odgovornega zaveznika. Gabi Čačinovič Vogrinčič (prav tam) nadaljuje, da je to dober opis socialnega delavca. Spoštljivo zavezništvo

pa natančneje pomeni solidarnost z uporabnikom, podpora njegovim virom pomoči, njegovi kompetentnosti, vizijam, sanjam in vzpostavljanju izvirnega delovnega projekta.

Socialni delavec svojo vlogo opredeli glede na okoliščine. Po navadi socialni delavec z uporabniki sodeluje glede na njihove potrebe, želje in podobno, zraven pa povabi tudi druge službe, ki lahko tisti trenutek pomagajo njegovemu uporabniku. V ekstremnih situacijah, ko je ogroženo uporabnikovo življenje ali življenje ostalih vpletenih, se socialni delavec poslužuje prijemov, ki mu jih nalagajo pravna pooblastila in dolžnosti (Paris 2012: 6).

M. Maglajlić (2009: 234) v delu *Socialno delo v teoriji in praksi* poudari nekatere naloge socialnega dela, ki veljajo znotraj teorij:

- Naloga socialnega delavca je zgraditi osebni odnos med socialnim delavcem in uporabnikom. Temelj pomagajočega odnosa je pedagoški odnos, v katerem socialni delavec spoštuje in prizna uporabnika kot individualno osebo.
- Opazovanje in interpretacija uporabnikovega vedenja glede na socialno delavčevo življenje, profesionalne izkušnje in znanje uporabnika.

### **1.3.2. Veščine in znanja socialnega delavca**

Znanja socialnega delavca so se razvila iz koncepta Iona Rosenfelda (1993 v Čačinovič Vogrinčič 2007: 21). Koncept se imenuje znanje za ravnanje in govori o posebnem znanju socialnih delavcev, ki po omenjenem konceptu znajo vzpostaviti in vzdrževati odnos in kontekst razgovora med socialnim delavcem in uporabnikom; socialni delavec zna podeliti strokovno znanje z uporabnikom v procesu soustvarjanja, zna jezik socialnega dela prevesti v jezik uporabnika in obratno.

Frenklin in Jordan (1999 v Čačinovič Vogrinčič 2007: 34–35) opisujeta veščine, ki jih socialni delavec za svoje delo potrebuje: socialni delavec mora imeti sposobnost, da lahko vzpostavi stik in odnos z uporabnikom; sposobnost, uporabniku ali skupini le-teh, sporočiti namen njihovega srečanja oziroma poda jasno definicijo namena srečanja; socialni delavec mora imeti sposobnost usmeriti uporabnika in mu pomagati do te mere, da lahko uporabnik definira, kako je razumel oziroma interpretiral uporabo terapije; pomembno je, da socialni delavec soustvari okolje, v katerem lahko uporabnik izrazi svoja čustva, misli, vedenje; znati

mora oceniti uporabnikove probleme, vire moči, motivaciji in pričakovanja, svoje razumevanje pa vsakič znova preverjati in raziskovati skupaj z uporabnikom; sposobnost, da z uporabnikom postavi izvedljive, merljive cilje, ki jih lahko uporabnik doseže v kratkem času; veščina, da ob potrebi hitro intervenira in tudi oceni posledice svoje intervencije ter temu prilagodi svoje ravnanje; socialni delavec mora imeti sposobnost skupaj z uporabnikom konstruirati izvedljive naloge in se dogovoriti, do kdaj in na kakšen način bo te naloge mogoče uspešno opraviti, pri tem pa je pomemben dogovor o tem, kaj bo merilo za uspešno opravljeno nalogo in kako ga bosta preverjala; socialni delavec mora imeti tudi poslovne in marketinške sposobnosti, ki mu omogočajo uspešno poslovanje pri dogovorih za naslednja srečanja in o ceni svojega dela (prav tam).

Socialni delavec v praksi potrebuje znanje, da lahko asistira pri uporabnikovem kompleksnem primeru. Seznanjen mora biti z modeli socialnega dela s procesi, ki so potrebni pri neki intervenciji. Modeli in teorije so se pogosto razvijale znotraj socialno delavske prakse, nekaj od teh modelov, na primer krizne intervencije, sistemska teorija, pa so bile izposojene od drugih znanosti in hkrati prilagojene na ta način, da so se lahko vklopile v socialno delavski kontekst. Znotraj literature, ki opisuje samo socialno delo, so pogosto zlepljena področja, kot so na primer vedenjsko socialno delo, skupinsko delo, psihodinamične teorije, sistemske teorije itd. Jasno je, da se vse to med seboj zelo razlikuje (A. Vass 1996: 19).

## 1.4. Socialno delo

Mednarodna zveza socialnih delavk in delavcev in mednarodna zveza šol za socialno delo (2005: 10) v Globalnih standardih izobraževanja in usposabljanja za socialno delo socialno delo definira takole: »Stroka socialnega dela spodbuja socialne spremembe, reševanje problemov v človeških odnosih in opolnomočenje ter osvoboditev ljudi za to, da se doseže večje blagostanje. S praktično uporabo teorij človeškega vedenja in socialnih sistemov, socialno delo posreduje tam, kjer prihajajo ljudje v interakcije s svojimi okolji. Temeljni načeli socialnega dela sta načeli človekovih pravic in socialne pravičnosti.«

Blaž Mesec (2006: 245) se s to definicijo ne strinja, meni, da je definicija presplošna, nespecifična, vsebinsko problematična in pomanjkljiva. Zato v članku revije Socialno delo predlaga novo definicijo socialnega dela, ki pravi: »Socialno delo je stroka, katere naloga je pomoč konkretnim osebam, posameznikom, skupinam in skupnostim pri reševanju socialnih problemskih situacij in družbenem vključevanju, da bi lahko zadovoljevali osnovne potrebe primerne kulturi, v kateri živijo in primerne običajni kakovosti življenja. Socialno delo je hkrati tudi veda o tej strokovni dejavnosti o neformalni pomoči, solidarnosti in okoliščinah, v katerih se odvijajo. Socialno delo kot stroko in kot vedo usmerjajo vrednote svetovnega etosa.«

Gabi Čacinovič Vogrinčič (1998: 225) v članku revije Socialno delo pravi, da je socialno delo raziskovanje in soustvarjanje zgodb, ki dajejo uporabniku smisel življenju; temelji na razumevanju, sporazumevanju, dogovoru in na spoštovanju edinstvenosti človeka.

Še zadnja na tem mestu je opredelitev socialnega dela Pavle Rapoša Tajnšek, ki v svojem delu Socialno delo v delovnih organizacijah (1997: 17–18) socialno delo opredeljuje kot pomemben člen v celi vrsti dejavnikov, ki sodelujejo pri zadovoljevanju potreb ljudi in pri reševanju socialnih problemov v okviru razvejanega sistema raznovrstnega socialnega varstva. Socialno delo si prizadeva, da bi povečalo socialno funkcioniranje posameznikov (ki nastopajo posamezno ali v skupinah) s pomočjo aktivnosti, ki so usmerjene na socialne odnose, na katerih temelji interakcija med človekom in njegovim okoljem. Te aktivnosti lahko razvrstimo na troje temeljnih funkcij socialnega dela: obnavljanje zmanjšanih oziroma načetih sposobnosti, zagotavljanje individualnih in družbenih interesov in preprečevanje socialnega disfunkcioniranja.

### **1.4.1. Delovni odnos v socialnem delu**

Delovni odnos v socialnem delu je koncept, ki ga v svojih delih definira Gabi Čačinovič Vogrinčič.

Odnos med socialnim delavcem in uporabnikom je definiran kot delovni odnos. Ta omogoči, da je za reševanje kompleksnih problemov ljudi vsakič znova ustvarjen izviren delovni projekt (Čačinovič Vogrinčič 2009: 9). Izviren delovni projekt pomoči je koncept, ki dopolnjuje koncept delovnega odnosa, njegova razlaga pa pripomore k umestitvi koncepta v katero koli področje. Delovni projekt je izviren, ker se vsakokrat in za vsakega uporabnika posebej na novo oblikuje. Naloga socialnega dela je, da se odzove na posebnosti in drugačnosti vsakega primera in poskuša najti nove možnosti, tudi če to na videz ni mogoče. Projekt je delovni, ker se socialni delavec z uporabnikom dogovori o konkretnih nalogah, konkretizirajo se spremembe, delež uporabnika pri tem. Poudarek je na delu, sodelovanju in aktivnostih, ki sledijo iz opravljenega dela v delovnem odnosu. Zakaj projekt? Ker teče v času tu in zdaj, ker je usmerjen k dobrim, pozitivnim izidom in razpletom. Spremljamo vse spremembe skozi proces delovnega odnosa, ki jih uporabnik in socialni delavec na srečanjih tudi ubesedita (Čačinovič Vogrinčič 2009: 15–16).

V delu Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika Gabi Čačinovič Vogrinčič (2009: 105) piše, da se delovni odnos med uporabnikom in socialnim delavcem lažje vzpostavi, če odnos temelji na osebnem stiku, osebni vezi, in če se razvije medosebni prostor med njima. Dejstvo je, da delovni odnos ni mogoč brez osebnega ali vsaj uradnega stika.

### **1.4.2. Elementi delovnega odnosa**

Iz samega koncepta delovnega odnosa izhajajo elementi delovnega odnosa (povzeto po Gabi Čačinovič Vogrinčič 2002: 91–96):

*Dogovor o sodelovanju:* prvi korak omogoča vzpostaviti prvi stik z uporabnikom, omogoča vzpostavitev delovnega odnosa. Dogovor o sodelovanju je potrebno skleniti z vsemi udeleženi v problemu. Z dogovorom socialni delavec in uporabnik skleneta dogovor o tem, kako bosta delala, socialni delavec opiše svojo vlogo in vlogo vseh udeleženi. Pomembna naloga socialnega delavca je, da vzpostavi zaupen prostor med njim in uporabnikom, da dela v sedanjosti, kar lahko naredi tu in zdaj, v pogovoru, ki poteka. Dogovor postavi

socialnodelovni okvir, v katerem poteka reševanje problema (Čačinovič Vogrinčič 2009: 9, 10).

*Instrumentalna definicija problema:* Lüssi (1991 prav tam) pravi, da je prva naloga socialnega delavca vzpostavitev pogojev za sodelovanje – za pogovor. Vsak izmed udeleženihi v problemu vstopi s svojo definicijo problema s svojo interpretacijo izkušnje. Naloga socialnega delavca je dodati strokovno interpretacijo in formulirati delovno definicijo uresničljivega.

*Osebnostno vodenje:* socialni delavec si pri svojem delu – vodenju delovnega odnosa – prizadeva skupaj z uporabnikom doseči dogovorjene cilje, rešitve in oblike pomoči, potrebne za uporabnika. Socialni delavec prispeva potrebne informacije, prispeva že preizkušene izkušnje in raziskuje nove poti. Walter Kempler (1991) in S. de Vries (1995 prav tam) označita ravnanje socialnega delavca kot ravnanje tukaj in zdaj. To za socialnega delavca pomeni, da se loti reševanja problema skupaj z uporabnikom, v sedanosti. Za sedanost se definira problem, za sedanost se iščejo rešitve in načrtujejo novi cilji v prihodnosti. V ta koncept spada tudi samorefleksija socialnega delavca, ki omogoči ustvariti okvir za nadaljevanje razgovora.

Postmoderna paradigma v socialnem delu je prispevala s poudarkom na odnosih med udeleženihi v delovnem odnosu. K že opisanim trem elementom delovnega odnosa nova paradigma prispeva še štiri pomembne elemente:

*Etika udeleženihi:* Hoffman (1994: 22 prav tam) poimenuje etiko udeleženihi kot vlogo socialnega delavca in uporabnika v odnosu, kjer nihče nima zadnje besede in kjer nihče ne potrebuje zadnje besede, in pogovor, ki se lahko nadaljuje. Socialnega delavca kot objektivnega opazovalca nadomesti sodelovanje. Strokovnjak odstopi od moči, ki mu pripada, ni več tisti, ki ve, kaj je prav in kaj ne, ki pozna vse odgovore in rešitve. Namesto tega je socialni delavec raziskovalec, sointerpreter, sodelavec in sogovornik uporabnikov v iskanju rešitev.

*Perspektiva moči:* Socialni delavec skupaj z uporabnikom odkriva nove in nove vire moči, ki mu pomagajo doseči zastavljen cilj. Saleebey (1997: 3) pravi, da v praksi socialni delavec vse kar dela, utemelji s tem, da pomaga okrepiti, olepšati, raziskati in izkoristiti uporabnikovo moč in vire. Avtor koncepta pa poudarja še, da je ravnanje iz perspektive moči popolnoma osebna odločitev socialnega delavca, da bo ta koncept uporabil in na ta način mobiliziral moč uporabnika, da bo prizadevanje le-tega, da doseže zastavljen cilj, še večje.

*Ravnanje s sedanjostjo:* Vzpostavljeni delovni odnos socialni delavec usmeri v sedanjost. To je čas, ko sta socialni delavec in uporabnik v delovnem odnosu in ga lahko uporabita za sodelovanje ter iskanje rešitev. Kot pravi avtorica Gabi Čačinovič Vogrinčič, je to najbolj dragocen čas v projektih pomoči. Socialni delavec si prizadeva, da ohrani ta čas, da se lahko razgovor oziroma pogovor zgodi, razvije in konča na način, da se lahko nadaljuje.

Koncept *znanje za ravnanje* je razvil Iona Rosenfeld (1993 prav tam), govori o posebnem znanju socialnih delavce in o tem, kako le-ti z njim ravnajo. Posebej je razložen zgoraj, v poglavju Veščine in znanja socialnega delavca.

### **1.4.3. Načela socialnega dela**

Kodeks etičnih načel v socialnem delu (2006: 8–11) našteva načela, po katerih se socialni delavci ravnajo. Na tem mestu je navedenih nekaj bistvenih za obravnavano temo:

- a) *Etičnost – osnova ravnanja:* socialni delavci se pri svojem delu, ki služi v korist posamezniku, družine, skupine in družbe, ravnajo po načelih etičnosti, z namenom, da bi zavarovali ljudi, ki jim pomagajo in tudi sami sebe pred nepravilno uporabo strokovne in družbene moči, ki jo na nek način imajo. Pri svojem delu morajo omejiti svoja politična, ideološka, verska in osebna prepričanja, z namenom, da ta prepričanja ne bi ovirala njihovo človeško in strokovno presojo.
- b) *Sprejemanje različnosti:* Posameznik, družina in skupina imajo pravico do pomoči, ne glede na njihove osebne okoliščine. Te so: biološke, osebnostne, statusne, nacionalne, verske in ideološke. Vse osebe, potrebne socialne ali materialne pomoči, socialni delavci sprejemajo takšne, kot so, pri delu z njimi pa se opirajo na pozitivne vire njihove življenjske situacije.
- c) *Pomoč za samostojnost, medsebojna pomoč in samopomoč:* Dobri, korektni in iskreni medčloveški odnosi so temelj osebnostnega razvoja in ustvarjalnega sodelovanja med socialnimi delavci in njihovimi uporabniki. Vsi delavci v socialnem varstvu se strokovno in čustveno povežejo z uporabnikom le toliko, kolikor je potrebno za ohranjanje samostojnosti uporabnika. V primeru nejasnosti je vsak delavec, ne glede na področje dela, ki ga opravlja, dolžan zaprositi zunanjega strokovnjaka, ki mu zaupa, za supervizijsko podporo.
- č) *Nezdružljivost vlog:* Svetovalno in terapevtsko delo s posamezniki, družinami in skupinami je praviloma nezdružljivo s sklepanjem kakršnih koli pravnih razmerij. Če vseeno pride do kakršnega koli sklenjenega pravnega razmerja oziroma se pojavi medsebojna nezdružljivost

vlog, socialni delavec prevzame popolno odgovornost za svoje odločitve, prav tako pa uporabnika seznani z vsemi ukrepi in posledicami v zvezi z odločitvijo.

d) *Spoštovanje odločitev posameznikov*: Delavci v socialnem varstvu pomagajo uporabnikom, da z lastnimi močmi s pomočjo drugih ljudi in institucij, v katere so vključeni, spoznajo svojo situacijo in iščejo rešitev težav.

Uporabnik sam odloča o neposredni pomoči, o tem, kako bo potekal njegov dan in o prihodnosti. Pravice, ki izhajajo iz tega, se lahko strokovno pretehta, omeji pa le v primeru, ko uporabnik ogroža sebe ali druge osebe.

e) *Možnost izbire pomoči*: Uporabnikom, ki se poslužujejo storitev pomoči, morajo biti od začetka do konca izvajanja storitev na razpolago ustrezne informacije in izbira o tem, kakšna je pomoč in kje je še na voljo (javna, zasebna, dobrodelna pomoč, medsebojna pomoč ali samopomoč).

Uporabniku mora biti omogočena izbira strokovnega delavca, možnost premestitve v drug zavod na lastno željo ter možnost ugovora v zvezi s potekom in z učinkovitostjo pomoči.

f) *Dolžnost pomoči*: Delavec v socialnem varstvu ne more odkloniti pomoči uporabniku. V primeru, ko nadaljnje sodelovanje ni več v korist uporabnika, ga lahko napoti k drugemu ustreznemu delavcu, vendar šele potem, ko je poskrbel za nujno pomoč.

g) *Ohranjanje samostojnosti v naravnem življenjskem okolju*: Delavci socialnega varstva podpirajo uporabnike svojih storitev v njihovi želji, da bi ostali samostojni v domačem življenjskem okolju, ki ga kljub zmanjšanim sposobnostim (zaradi staranja, bolezni ipd.) ne želijo zapustiti. Tudi če si okolica prizadeva za to, da takšnega posameznika izloči zaradi njihovih subjektivnih razlogov, socialni delavec ne sme ravnati v skladu s temi razlogi, ampak mora poskrbeti za uporabnika in razvijanje njegove socialne mreže v njegovem okolju.

h) *Spoštovanje človekove enkratnosti in dostojanstva*: V procesu nudenja pomoči in podpore uporabnikom delavci socialnega varstva varujejo dostojanstvo, zasebnost, avtonomijo in individualnost posameznika, upoštevajo njegovo kulturo in vrednote ter si prizadevajo uporabljati njim razumljiv jezik in raven komuniciranja. Socialni delavci tekom svojega dela razpolagajo z zelo zaupnimi podatki o svojih uporabnikih. Te podatke so dolžni varovati kot poklicno skrivnost.

i) *Kriteriji komuniciranja z javnostmi*: Socialni delavci varujejo posameznike in družine pred neustreznim obravnavanjem, razgaljanjem in možnimi zlorabami v medijih in javnosti. Informacije morajo ščititi zasebnost in koristi prizadetih ter omogočiti nemoten potek pomoči.

j) *Zaupanje in varstvo podatkov*: Pomoč v socialnem varstvu temelji na medsebojnem zaupanju, ki je pomemben vir obojestranske moči. Uporabnik, ki čuti, da se socialni delavec kot človek in kot strokovnjak resnično zavzema zanj, bo lažje zbral moč za rešitev težav. Socialni delavec, ki ga zaupanje uporabnika dodatno motivira, tega zaupanja ne sme zlorabiti s posredovanjem zaupnih podatkov drugim osebam. Podatke varuje kot poklicno skrivnost.

V situaciji, ko socialni delavec ve, da zaupanih podatkov ne bo mogel obdržati le zase, je dolžan o tej omejitvi uporabnika takoj in povsem nedvoumno opozoriti.

k) *Dolžnost raziskovanja in izpopolnjevanja*: Strokovne delavke in delavci ter sodelavke in sodelavci sistematično razvijajo raziskovanje potreb uporabnikov ter delovne postopke in metode dela v organizacijah, kjer izvajajo svojo dejavnost. Pri tem kritično presojujejo obstoječa in nova znanja ter metode in tehnike dela. Za njihov razvoj mora biti omogočeno stalno izobraževanje in usposabljanje v okviru lastne delovne organizacije, intervizijskih in supervizijskih skupin, Socialne zbornice Slovenije, izobraževalnih ustanov in drugih organiziranih oblik.

l) *Sodelovanje in medsebojna pomoč med delavkami/delavci socialnega varstva*: Socialni delavci izpopolnjujejo svoje strokovno znanje ter razvijajo svojo osebnost in čut za sočloveka v stiski. Pri tem se vključujejo v supervizijo in v druge oblike strokovne pomoči, ki jim pomagajo krepiti strokovni in človeški pristop do uporabnikov.

Delavci in delavke različnih strok spoštujejo znanje in izkušnje drugih, si medsebojno pomagajo ter usklajujejo svoje delo v dobro uporabnikov.

Na tem mestu tema prehaja na področje organizacije, kjer se že omenjena mediacija in socialno delavski delovni odnos lahko uresničujeta. Opredeljena bo delovna organizacija, delavec in delodajalec ter njuna razmerja. Nekaj besed bo namenjenih tudi sporom, ki se v delovni organizaciji lahko pojavijo in reševanju le-teh. V zadnji točki bo opredeljeno delo socialnega delavca in mediatorja na področju delovnih organizacij, tako kot to področje opredeljuje teorija.

## **1.5. Delovna organizacija**

Organizacija na splošno se v različnih oblikah pojavlja že od nekdaj. Je izraz človekovega prilagajanja naravi in predvsem njegove težnje po tem, da naravo obvlada ali spremeni. Na neki točki pa se je človek naravi prenehal prilagajati, ampak jo je prilagodil sebi. Obvladal je živali, mraz, vročino in velike razdalje (Erlich 1968 v Florjančič, Bernik, Novak 2004: 27).

Iz tega osnovnega in najbolj primarnega pogleda na organizacijo lahko preidemo na definicijo delovne organizacije, ki pravi, da je organizacija sestavljena iz niza delovnih operacij, nalog in ciljev, ki jih realizirajo ljudje z določenimi funkcijami, ki v ta namen opravljajo določene dejavnosti. Funkcije so povezane z skupinami delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije (Florjančič, Bernik, Novak 2004: 28).

Janko Belak (2002: 21) delovno organizacijo ali podjetje jemlje kot institucionaliziran pojem za uresničevanje podjetniške ideje in zamisli. Podjetje v prvi vrsti nastane zaradi interesa uresničevanja podjetniške ideje.

Na tem mestu je pomemben pogled Staneta Možine (2002: 12), ki pravi, da je za uspešno delovanje organizacije ključen človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju.

Ljudje, ki delajo v organizacijah, verjamejo, da delajo za organizacijo. Njihov delodajalec je njihova organizacija, organizacija, ki jim zagotavlja delo in življenje zunaj organizacije. Potrebno se je zavedati, da delovna organizacija, v kateri ljudje preživijo večino svojega časa, vpliva na kvaliteto delovnega življenja in tudi na kvaliteto njihovega splošnega počutja in zdravja (Cox, Thomson 2000: 177).

### **1.5.1. Delavec**

Delavec je v Zakonu o delovnih razmerjih definiran kot vsaka fizična oseba, ki je v delovnem razmerju na podlagi sklenjene pogodbe o zaposlitvi (2013).

Delavec se za delo pri delodajalci odloči prostovoljno. Sam se odloči, ali bo sklenil delovno razmerje in s kom. Za svoje delo od delodajalca prejema plačilo, ki je določeno v pogodbi o zaposlitvi, delo pri delodajalcu opravlja osebno. Delavec je v razmerju do delodajalca šibkejša stranka, zato morajo biti pravice delavca posebej varovane (Kavar Vidmar 2000: 9).

Delavec mora upoštevati varnostne ukrepe, ki mu jih predpisuje delodajalec, prav tako pa uporabljati vsa sredstva in opremo, da poskrbi za svojo osebno varnost (Kavar Vidmar 2000: 40–41).

Obveznosti delodajalca so opravljanje dela, obveznost obveščanja, prepoved škodljivega ravnanja, obvezno varovanje poslovne skrivnosti, prepoved konkurence (Kresal 2009: 57).

### **1.5.2. Delodajalec**

Že omenjeni Zakon o delovnih razmerjih delodajalca definira kot pravno in fizično osebo ter drug subjekt, kot je državni organ, lokalna skupnost, podružnica tujega podjetja ter diplomatsko in konzularno predstavništvo, ki zaposluje delavca na podlagi pogodbe o zaposlitvi (2013).

Delodajalec kandidate za delo, ki ga razpisuje, izbira prosto glede na pogoje, ki jih zahteva za opravljanje določenega delovnega mesta (Kavar Vidmar 2000: 9).

Delodajalec je odgovoren za delavčevo varnost in zdravje pri delu. Izpolnjevanje dolžnosti iz tega naslova pomeni uresničevanje pravic delavcev. Delodajalec mora sprejeti listino o varnosti, s katero opiše delovno mesto tako, da oceni vsa potencialna tveganja za poškodbe ter določa varnostne ukrepe. Delavce mora obveščati o uvajanju nove tehnologije in o nevarnosti za poškodbe pri delu. Svojim zaposlenim mora zagotoviti sredstva in opremo za varnost pri delu (Kavar Vidmar 2000: 40–41).

Obveznosti delodajalca so zagotavljanje dela za delavce, obveznost plače, zagotavljanje varnih delovnih razmer, varovanje osebnosti delavca, varovanje delavčevega dostojanstva, varovanje osebnih podatkov delavca (Kresal 2009: 57).

### **1.5.3. Razmerje med delavcem in delodajalcem**

Razmerje med delavcem in delodajalcem je po Zakonu o delovnem razmerju delovno razmerje. Delavec se v delovni proces vključi prostovoljno. Delodajalec pa mu v tem procesu zagotovi plačilo. Delavec osebno in nepretrgano opravlja delo po navodilih in pod nadzorom delodajalca. V delovnem razmerju sta delavec in delodajalec dolžna izpolnjevati dogovorjene ter po zakonu in drugih pravnih aktih predpisane pravice in obveznosti (2013).

Delovno razmerje je dvostransko. Delavec je vedno fizična oseba, katera osebno opravlja delo po navodilih delodajalca. Delodajalec pa je lahko fizična ali pravna oseba v obliki gospodarske družbe ali zavoda (Kavar Vidmar 2000: 9).

Betto in drugi (2011: 259) razmerje med delavcem in delodajalcem opredeljujejo kot individualno dolgotrajno pravno razmerje. Delavec je pri tem vedno fizična oseba, delodajalec pa le izjemoma fizična, večinoma pa pravna oseba.

Delovno razmerje se od drugih oblik opravljanja dela loči po tem, da je delavec v tem razmerju podrejen delodajalcu. Delodajalec odloča o tem, kaj in kako bo delavec delal, pri tem pa izvaja tudi nadzor. Delovno razmerje ustvarja okoliščine odvisnosti delavca od delodajalca (Kavar Vidmar 2000: 9).

Pravice iz delovnega razmerja so v zakonu opredeljene kot minimalne in se jim delavec ne more odpovedati. Tudi če podpiše izjavo, sporazum, ali če so nižje pravice določene v pogodbi o zaposlitvi, je odpoved pravicam neveljavna. Lahko pa se s pogodbo o zaposlitvi ali s kolektivno pogodbo določijo ugodnejše pravice, kot jih določa zakon (Kresal 2009: 34).

## **1.6. Spor ali konflikt**

### **1.6.1. Definicija spora ali konflikta**

Avtorji navajajo več različni definicij spora ali konflikta. Tukaj je navedenih nekaj od teh.

Tanja Lamovec (v Iršič 2010: 24) konflikt opredeljuje kot dejanje ene osebe, ki ovira, onemogoča ali preprečuje dejanja druge osebe.

Iršič (2010: 25) podaja razumevanje konflikta kot stanje nasprotujočih si interesov v nekem sistemu. Lahko v sistemu posameznika ali pa med ljudmi iz določene skupnosti oziroma prostora. Interesi so lahko različni tudi med skupinami, ki so del večje skupnosti.

Cloke in Joan (2012: 25) dodajata »pravljичni« pogled na konflikt. Pravita namreč, da je vsaka zgodba o konfliktu kot pravljica. Zgodba o konfliktu ima moč ljudi obdržati ujete v boju ali pa jih na drugi strani osvobodi. Dodajata še, da jih lahko pripelje še bližje jezi ali pa k rešitvi.

Betteto z ostalimi avtorji (2011: 27) združuje najpogostejše elemente definicij konflikta, ki jih pri svojem definiranju navajajo drugi avtorji. Ti elementi so:

- nezdržljivost ciljev,
- izraženo nasprotovanje,
- soodvisnost, ki je nujna za doseganje cilja.

Konflikti nastopajo, ker ljudje v medsebojnih interakcijah ne delujemo na enak način. Vsak ima svoja notranja pričakovanja, prepričanja, vrednote in potrebe, ki jih svetu pokaže skozi svoje vedenje. Ko zaznamo vedenje drugih oseb, jih primerjamo s svojimi prepričanji in vrednotami, in ob tem ocenjujemo njihove potrebe, pogosto pa oblikujemo zaključke o njihovih vrednotah in osebnosti. Pri tem pozabimo na številne dejavnike, ki vplivajo na vedenje določene osebe, tudi način vedenja nas samih. Na ta način vstopimo na področje konflikta, kjer brez potrebnih informacij od druge osebe delamo zaključke o tej osebi na podlagi naših vrednot, znanj, prepričanj in potreb (Crawley, Graham 2012: 41).

Spor je dinamičen proces, ki se razširi ali pa je omejen, odvisno od vpletenosti strank in učinkovanja ena na drugo, pravi Machteld Pel (2010: 29). Ko ena izmed strank opazi, da njeni interesi, stališča, mnenja ali norme in vrednote niso združljive z drugo stranjo, pride do procesa akcija in reakcija, v katerem sta vpleteni stranki in njuni okolji.

### 1.6.2. Spori v delovnih organizacijah

Konflikti na delovnih mestih med ljudmi, ki naj bi sodelovali, gradijo zidove in brez ustrezne podpore lahko spor uniči odnose med zaposlenimi ali pa celotno skupino. Ljudje, ki naj bi si pomagali, postanejo nasprotniki (Crawley, Graham 2012: 26).

Gospodarska zbornica Slovenije (Penko Natlačen in drugi 2010: 14–15) spore v delovnih organizacijah opredeljuje kot delovno pravne spore, katerih predmet so pravice in obveznosti, nastale na podlagi pogodbe o zaposlitvi ali kolektivne pogodbe. Dodajajo še, da delovno pravni spor lahko opredelimo kot pravni spor med strankama individualnega ali kolektivnega delovnega razmerja. Iz tega izhajata naslednji definiciji individualnih in kolektivnih delovnih sporov:

*Individualni delovni spor* je spor med enim delavcem in enim delodajalcem, predmet spora pa je neka individualna pravica.

*Kolektivni delovni spori* so spori med na eni strani delodajalci ali združenjem delodajalcev in na drugi strani večjo skupino delavcev, sindikati ali svetom delavcev.

Delodajalec ima v primeru, da se na delovnem mestu kršijo njegove pravice, pravico pisno zahtevati, da nepravilnosti delodajalec odpravi. Če delodajalec tega ne upošteva, lahko delavec zahteva sodno varstvo na pristojnem delovnem sodišču. S kolektivno pogodbo se lahko za reševanje individualnih sporov določi arbitražo, ki je pristojna za reševanje teh sporov (Kresal 2009: 139–140).

## **1.7. Reševanje sporov v delovnih organizacijah**

Poglavje je namenjeno opredelitvi nekaterih oblik reševanja sporov v delovnih organizacijah.

Spori med že zgoraj omenjenimi udeleženci se lahko rešujejo formalno ali neformalno. Formalno v smislu, tako kot je zakonsko predvideno in neformalno z usklajevanjem stališč (Možina in drugi 2002: 371).

Reševanje sporov na splošno – Proces reševanja problema, kot pojmujejo ameriški avtorji, temelji na prepričanju, da so ljudje zmožni učinkovito reševati življenjske probleme. Različni avtorji opredeljujejo proces učinkovitega reševanja problema kot vrsto predvidenih korakov v natančno definiranim in urejenem zaporedju (Rapoša Tajnšek 1997: 24,25):

- prepoznavanje ali definicija problema in začetek dela s klientom,
- postavljanje ciljev,
- zbiranje podatkov,
- ocenjevanje situacije in planiranje akcije,
- intervencija oziroma izvedba akcije,
- evalvacija,
- končevanje (zaključevanje).

Zastrow (v Rapoša Tajnšek 1997) posebej opredeljuje proces spreminjanja in proces reševanja problema. Proces spreminjanja poteka v teh fazah:

- prvi stik,
- zbiranje podatkov in ocena stanja,
- planiranje in sklepanje dogovora,
- intervencija in spremljanje,
- evalvacija in zaključek/zaključevanje.

### **1.7.1. Pogajanja**

Pogajanja so eden izmed načinov, kako priti do končne rešitve. Navadno želimo priti do stvari, ki je na začetku nimamo, vendar si želimo, da bi jo imeli. Pogajanje nas tako ali

drugače spremlja skozi življenje, v ta namen uporabljamo mnoge elemente, in sicer od prepričevanja do iskanja alternativnih možnosti. Uspešna pogajanja so proces, v katerem vsi udeleženi rešujejo težavo, da bi si zagotovili nekaj boljšega (Markič, Strniša, Tavčar 1994: 5–7).

Pogoj za uspešen pogajalski izid je sposobnost komuniciranja (Markič, Strniša, Tavčar 1994: 35) in, kot nadaljuje Damijan Mumel (2012: 70–88), nam lahko pri tem pomagajo načela poslovnega komuniciranja. Na tem mestu je povzetih nekaj teh načel.

- Taktnost: pogajalcu narekuje obzirnost in uporabljanje primerne ravni jezika na način, da udeleženi v komunikaciji upošteva intelektualno raven sprejemnika, da se izogiba spolnemu razlikovanju, žaljivemu jeziku in upošteva bralčevo zaznavanje.
- Osebnost: pri komuniciranju je pomembno, da smo pozorni na sogovornikove interese in koristi. Pozorni smo tudi, da uporabljamo t. i. »jaz« sporočila, da pokažemo korist in zanimanje za sprejemnika sporočila.
- Pozitivnost: pomembno je poudarjanje pozitivnih in prijetnih dejstev, uspešno poslovno komuniciranje ima pozitiven prizvok. Kako se bodo ljudje odzvali na naša sporočila, je odvisno tudi od klime, ki jo bomo vzpostavili s sogovornikom.
- Razumljivost: pri uspešnem komuniciranju sta sogovornika jasna in razumljiva, upoštevata enotnost in harmoničnost.
- Jasnost: izogibamo se tehničnemu žargonu in nepoznanim besedam.
- Jedrnatost: izogibamo se dolgoveznosti, izgubljenim frazemom, nekoristnemu ponavljanju in abstraktnim besedam. Jedrnatost pomeni, da sporočilo, ki ga želimo sporočiti, povemo s kar najmanj besedami.

Pogajanja za namen reševanja sporov opredeljujejo Betetto in drugi (2011:157, 158). Pogajanja so del procesa mediacije, ki je že opisana v prejšnjih poglavjih. V viru sta navedeni dve vrsti pogajanj: distributivno pogajanje, ki ima značilnosti tekmovanja, in pri katerem je končni izid za eno stran zmaga, za drugo pa poraz; in pogajanje na osnovi interesov, katerih končni rezultat je zmaga za obe strani, ki sta udeleženi v sporu. Slednja pogajanja temeljijo na štirih načelih: (1) ločiti ljudi od problemov; (2) pozornost se usmeri na interese in ne na rešitve, stališča ali pozicije; (3) iskanje rešitve, primerne za obe strani; (4) uporabljanje objektivnih meril. Če se bo v primeru mediacije mediator držal teh načel, bosta udeležena v

problemu lažje pogledala čez začetni problem in svoja stališča ter se usmerila v iskanje skupnih interesov in rešitve.

Omenjena štiri načela opisujejo tudi Fisher, Ury, Patton (1998), vendar v kontekstu metod, ki pomagajo doseči dogovor.

*Ločitev ljudi od problema:* v podjetniških in mednarodnih pogajanjih se velikokrat pozabi, da se ne ukvarjamo z abstraktnimi predstavniki, ampak z ljudmi, ki imajo čustva, vrednote in prihajajo iz različnih okolij. Hkrati pa imajo na stvari različne poglede in so nepredvidljivi. V postopku dogovarjanja in oblikovanja skupnega dogovora se lahko razvijejo delovni odnosi, v katerih se s časoma razvijejo zaupanje, razumevanje, spoštovanje in prijateljstvo. Ti odnosi lahko vsako novo pogajanje olajšajo in povečajo učinkovitost. Ločevanje ljudi od problema je neprestan proces. Osnovni pristop je, da se ravna z ljudmi kot z živimi bitji, pri problemu pa se upošteva njegove dobre strani (Fisher, Ury, Patton 1998: 33–54).

*Osredotočenje na interese, ne na stališča:* usklajevanje interesov namesto stališč deluje, ker po navadi za vsak interes obstaja več stališč, ki ga lahko zadovoljijo. Usklajevanje interesov namesto sporazumevanja o stališčih deluje zato, ker je v ozadju nasprotnih stališč mnogo več skupnih interesov kot nasprotij (Fisher, Ury, Patton 1998: 55–57).

*Oblikovanje možnosti v obojestransko korist:* metoda predlaga, da o svoji ideji rešitve udeleženi v sporu razmišlja iz perspektive druge strani – kako bi njegovo idejo ocenil kritik nasprotne smeri. Na ta način si lahko posameznik oblikuje meje, v okviru katerih lahko išče rešitve in ki bodo sočasno blizu nasprotnikovim interesom. Pogajanje dopušča nizanje cele vrste predlogov in dogovorov, s katerimi sta zadovoljni obe strani, na koncu pa se odločita za eno (Fisher, Ury, Patton 1998: 96, 97).

*Vztrajanje pri uporabi objektivnih meril:* v primeru spora ali konflikta se vedno srečamo z navzkrižjem interesov. Pri iskanju skupnih interesov je dobro, da se stranki osredotočita na merilo, ki je na nek način neodvisno od obeh strani, to pomeni, da bodo na primer pri sprejemanju poslov merilo za oblikovanje interesov stroški, na katere ne moremo vplivati. Postavljena objektivna merila pripomorejo h končni odločitvi, ki je pozitivna za udeležene v sporu (Fisher, Ury, Patton 1998: 99, 100).

Iršič (2010: 292) pogajanja definira kot proces, v katerem stranke sprejemajo odločitve in tudi vodijo sam proces, tretje osebe pa pri tem ne sodelujejo. Stranki sta neposredno udeleženi, toda pod njunimi pogoji; končni izid je lahko kakršen koli v okviru tega, s čimer se stranki strinjata.

### **1.7.2. Alternativno reševanje sporov**

Ena izmed oblik alternativnih sporov je mediacija, ki je že opisana v začetnih poglavjih. Ta točka je namenjena splošni opredelitvi alternativnih sporov, sodišču pridružene mediacije in arbitražnega sporazuma.

Zakon o alternativnem reševanju sodnih sporov (Ur. l. 91/2009) pojem alternativnega reševanja sporov v 3. členu definira kot postopek, ki ne pomeni sojenja in v katerih ena ali več nevtralnih tretjih oseb sodeluje pri reševanju spora s postopki mediacije, arbitraže, zgodnje nevtralne ocene ali drugimi podobnimi postopki.

Šetinc Tekavčeva (2002: 18) alternativno reševanje spora opredeljuje kot kakršen koli formalen ali polformalen postopek za reševanja spora. Dodaja še, da je med metode alternativnega reševanja sporov spadal tudi arbitražni postopek v smislu postopka, ki naj bi bil alternativen sodnemu postopku. Že nekaj časa pa velja stališče, da je po navedbah Šetinc Tekavčeve arbitraža po svojih značilnostih bližje razsojevalnim postopkom. Med postopke alternativnih načinov reševanja sporov uvršča mini sojenje, zgodnjo nevtralno oceno, sumarno porotno obravnavo, varuha človekovih pravic, kombinacijo mediacijo in arbitražo, poravnalne sestanke itd.

Ena izmed oblik alternativnega reševanja sporov je tudi arbitraža. Arbitraža je nedržavno sodišče, ki je sestavljeno iz ene ali več oseb, katere same izberejo stranke v postopku arbitraže. Stranke jim s tem zaupajo, izdajo meritorno odločbo, ki je po zakonu izenačena z pravnomočno sodbo (Ude 2004: 23). Končno arbitražno odločbi pa je mogoče izpodbijati le pred sodiščem, kar celoten postopek reševanja spora podaljša (Novak 2011: 53).

### **1.7.3. Sodno reševanje sporov**

Na sodišču o sporu med strankama odloča sodnik, na obravnavi so prisotni pravniki, ki jih stranke praviloma pooblastijo za zastopanje. Sam sodni postopek je zelo formaliziran, poteka

po vnaprej določenih pravilih, na katere stranke nimajo nobenega vpliva, prav tako pa je lahko postopek dolgotrajen in tudi drag. Sodni postopek je primeren za situacije, ko nekdo vedé krši pravice drugega ali ko se dva ne želita dogovoriti oziroma iskati skupne rešitve (Iršič 2010: 293).

V študiji Alternativno reševanje delovnopравnih sporov s podporo socialnega dialoga avtorji opisujejo glavne razlike med alternativnim načinom reševanja sporov in sodnim odločanjem. V sodnem postopku imajo glavno vlogo sodniki in odvetniki, ki namesto strank opravljajo procesna dejanja in usmerjajo stranke pri njihovih dejanjih. Predmet sodnega postopka so pravice in obveznosti, ki izhajajo iz predpisov in splošnih aktov delodajalcev. V samem postopku sta stranki omejeni pri navajanju svojih argumentov in predložitvi dokazov. Končni rezultat sodnega postopka je odločitev sodnika, po določitvah pravnega reda, pri tem tudi pravo ni vedno pravično za vse vpletene v postopku. Posledica tega je, da v postopku ena od strank z zahtevkom uspe, druga pa je nezadovoljna in mora glede na končno odločitev sodnika izpolniti obveznosti, ki ji jih je sodišče naložilo (Penko Natlačen in drugi 2010: 22–23). Biloslavo in Sekirnik (2009: 227) navajata, da je sodni postopek usmerjen v oblikovanje odnosa zmagovalca in poraženca, kar pa posledično onemogoča kakršno koli pozitivno naravnane odnose v prihodnje. Penko Natlačen (prav tam) nadaljuje z ugotovitvijo, da so stroški sodnega postopka višji od postopkov alternativnega reševanja sporov.

## **1.8. Socialno delo in mediacija v delovnih organizacijah**

Poglavje podrobneje pojasnjuje socialno delo in mediacijo v okolju delovnih organizacij. Kratko je opisano zgodovinsko ozadje in posebnosti dela na tem področju.

### **1.8.1. Socialno delo v delovnih organizacijah**

V svojem razvoju je socialno delo vključevalo vedno nova področja dela in nove kategorije uporabnikov. Najdemo ga lahko povsod: v soseskah, šolah, bolnišnicah, svetovalnih ustanovah, ustanovah za rehabilitacijo, socialni zavodih, zaporih, v policiji in vojski, v materinskih domovih, na področju dobrodelnosti in samopomoči, pri delu z otroki, s starimi, z družinami, z etničnimi ter drugimi manjšinami in še marsikje. Med drugim tudi v svetu dela in delovnih organizacij, v okolju, v katerem večina odraslih ljudi preživlja dobršen del svojih dni, pridobiva večji del dohodka, gradi svojo identiteto, zadovoljuje osebne in socialne potrebe (Rapoša Tanjšek 1997: 87).

Rapoša Tanjšekova nadaljuje (prav tam), da je socialno delo v industriji, bankah, trgovinah in drugih podjetjih, v raziskovalnih in izobraževalnih ustanovah, v bolnišnicah, v upravnih in represivnih državnih službah usmerjeno v reševanje osebnih, skupinskih in organizacijskih problemov, ki se pojavljajo ob delu, v razvijanje psihosocialnega sistema v organizaciji in v kakovost delovnega življenja. Avtorica pravi, da gre za posebno področje socialnega dela, ki je povezano s človekovim delom, s funkcioniranjem zaposlenih v delovnem okolju, z njihovimi prispevki, s psihosocialnimi odnosi v organizaciji, z reševanjem konfliktov med delovnim življenjem in drugimi življenjskimi vlogami, z odnosi z družbenim okoljem in z drugimi problemi, ki nastajajo ob delu v delovni organizaciji.

*S socialnim delom v delovnih organizacijah* mislimo vse tiste aktivnosti socialnega dela, ki koristijo zaposlenim delavcem, ne pa – vsaj neposredno – uporabnikom organizacije.

Na tem mestu je pomemben prispevek Pavle Rapoša Tanjšek (1997: 121) o Socialnem delu v delovnih organizacijah, ki opisuje začetek razvoja tega področja v Sloveniji. Prvi poklicni socialni delavci so se v slovenskih delovnih organizacijah zaposlili ob koncu petdesetih let, ko so iz Višje šole za socialne delavce, ustanovljene leta 1955, prišli prvi diplomanti. Začetki profesionalnega socialnega dela v delovnih organizacijah sovpadajo z nastajanjem kadrovskih služb ob koncu petdesetih in v začetku šestdesetih let. Socialni delavci so se v teh kadrovske

socialnih službah uveljavili kot strokovnjaki, ki so lahko pokrivali kadrovske in socialne vidike.

Zanimiv je pogled omenjene avtorice, ki meni, da socialni delavci sicer so usposobljeni za posredniško vlogo, vendar jim splošno znanje ne zadošča za uspešno posredovanje med potrebami zaposlenih in potrebami menedžmenta oziroma organizacije, zato si morajo pridobiti dodatna organizacijska in menedžerska znanja in usposobljenost. Od socialnega delavca v delavni organizaciji se pričakuje, da bo pomagal pri reševanju človeških težav in stisk ter prispeval k večji kvaliteti delovnega življenja, ob tem pa mora upoštevati tudi cilje in potrebe organizacije, ki niso vedno nujno nezdružljive s potrebami delavcev. Tako kot delavci potrebujejo organizacijo, tudi organizacija potrebuje delavce – in v tem je veliko prostora za razreševanje problemov, s katerimi se ukvarja socialno delo. Socialni delavci, ki želijo svoje znanje učinkovito in v korist obeh strani – delavcev in organizacije – uporabljati v delovnem okolju, morajo najprej doseči in utrditi profesionalno identiteto socialnega delavca (Rapoša Tanjšek 1997: 131).

Ramovš (1985: 491) v enem izmed starejših člankov revije Socialno delo navaja nekaj načel socialnega delavca v delovnih organizacijah, ki jih je razvil na podlagi izkušenj na omenjenem področju. Načela pravijo, da mora biti delo v delovni organizaciji usmerjeno vedno v pomoč ljudem v stiski; socialni delavec mora delovati v okviru možnosti in norm, ki jih omogoča in določa delovna organizacija, v kateri dela; delo socialni delavec opravlja nevsiljivo, v načinu govora je zelo konkreten, tesno mora biti povezan z institucijami, ki lahko pomagajo zaposlenim v stiski.

Rape Žiberna (2006: 253) v raziskavi, objavljeni v reviji Socialno delo, omenja socialno delo v delovnih organizacijah danes. Pravi, da se je ta veja socialnega dela v dvajsetem stoletju začela ponovno razvijati s pomočjo programov za pomoč zaposlenim. Socialno delo s svojim prispevkom koristi organizaciji, ker naslavlja probleme, ki lahko ovirajo delo, to so lahko poklicne bolezni, izgorelosti in slabi odnosi med zaposlenimi.

E. Mar Barak in Bargal (2006: 4) opredeljujeta vlogo socialnega dela v delovnih organizacijah v štirih točkah:

- Izboljšanje izpolnjevanja potreb med posameznimi osebami oziroma zaposlenimi in njihovimi družinami, med organizacijo in skupnostjo.

- Pomoč ljudem v času iskanja zaposlitve oziroma menjave zaposlitve in podpora pri zaposlitvi za nedoločen čas.
- Socialno delo lahko delovni organizaciji predstavi vrednote in načela socialnega, skozi spoštovanje različnosti in ravnovesja med delom v podjetju in družinskim življenjem.
- Socialno delo v delovnih organizacijah lahko oblikuje novo znanje o posebnem načinu dela v delovnih organizacijah, ki ga lahko prenese v prakso in politiko.

Dolgo časa se je pričakovalo, da bo socialno delo v delovnih organizacijah razširilo svojo vlogo v programih za zaposlene v delovnih organizacijah tudi na področje ključnih organizacijskih tem skupaj z organizacijskim menedžmentom. Resnica je, da socialno delo v delovnih organizacijah pri svoji vlogi v podjetju ostaja na področju dela s posamezniki, ki imajo težave s stresom na delovnem mestu, ranljivostjo v svojem podrejenem položaju z delodajalcem in drugimi zlorabami na delovnem mestu. Navedeno dejstvo je posledica tega, da se v preteklosti ni toliko posvečalo nadgrajevanju znanj, ki jih socialni delavci potrebujejo za delo v delovnih organizacijah, prav tako pa se veščine, ki jih socialno delo že ima, niso predstavile delodajalcem kot potrebne za njihove zaposlene in organizacijo kot celoto (Cherin 2000: 42).

### **1.8.2. Mediacija v delovnih organizacijah**

Mediacija individualnih in kolektivnih delovnih sporih je bila ena izmed prvih vrst mediacije. Zgodnje reševanje tovrstnih sporov se je začelo v anglosaksonskih državah, kjer so začeli iskati alternative stavam in izprtju – »odločitev delodajalca za odtegnitev dela in plače, dokler ni dosežen namen stavke ali dokler ni odstopa od nje«. Neustrezno reševanje omenjenih sporov lahko pripelje do resnih posledic tako v zasebnem kot v javnem sektorju (Šetinc Tekavc 2002: 84).

Opredelitev mediacije v delovnih organizacijah, delovnih sporih ali delovnopravnih sporih je enaka splošni opredelitvi mediacije, povzeti v začetnem poglavju o mediaciji. Vseeno pa na področju delovnega razmerja zaradi njegove pravne narave obstajajo posebnosti v nekaterih elementih (povzeto po Betetto in drugi 2011: 258–262):

*Zaradi posebne narave delovnega razmerja, ki ga vir opredeljuje kot individualno ali kolektivno delovno razmerje – izmed teh dveh ima vsako svoje pravne značilnosti, je postopek mediacije poseben na področju predmeta spora in strank v postopku mediacije.*

*Posebne značilnosti so prisotne na področju uporabe pravnih norm, ki urejajo razmerje med delavci in delodajalci. Poleg norm s področja delovnega prava je v delovnem pravu izrazito zaščiten položaj delavca, ki se v postopku smatra za šibkejšo stranko.*

*Posebnosti veljajo na področju prostega razpolaganja strank v delovnih razmerjih. Vir pojasnjuje, da je razpolaganje strank potrebno presoјati z vidika določb ustave, prisilnih predpisov in moralnih načel. V povezavi s tem elementom mora biti mediator posebej pozoren na določbe o minimalnih pravicah delavcev ali o prisilnih predpisih o socialni varnosti in davki ter prispevki.*

*Nekatere posebnosti veljajo v zvezi s položajem, sposobnostmi in pristojnostmi mediatorja. Mediator mora poznati že prej omenjene posebnosti s področja zakonodaje, teorije in prakse s področja mediacije v delovnih organizacijah.*

Spori v delovnih organizacijah lahko pripeljejo do prekinitve delovnega razmerja, pravi Iršič (2010: 109). Nadaljuje, da je spore smiselno reševati v čim zgodnejši fazi. Podjetje to lahko stori z notranjo mediacijo, ki pride v poštev, če vodstvo spodbuja sporazumen način reševanja sporov.

Zelo občutljivo področje sporov v delovnih organizacijah so spori med podrejenimi in nadrejenimi. Gre za različno razmerje moči in konflikt interesov. Pozitivno rešeni spori na tem področju so predpogoj za stimulatívno in prijetno delovno okolje. Vir navaja razloge, zaradi katerih najpogosteje prihaja do sporov, to so: neizpolnjevanje obveznosti podrejenega ali nadrejenega, lahko pride do nejasne ali neučinkovite komunikacije, različnih predstav in pričakovanj, nadlegovanja, mobing (Iršič 2010: 111).

*Notranja in zunanja mediacija (povzeto po Iršič 2010:113–115)*

Notranja mediacija v delovni organizaciji pomeni hitrejši način za obvladovanje konfliktov. Konflikti se lahko rešujejo že v samem začetku, mediacija se lahko organizira nemudoma, ko se konflikt pojavi. Tak način mediacije je cenejši in hitrejši, na dolgi rok pa lahko vpliva na spremembo kulture obvladovanja konfliktov v podjetju. Mediacijo lahko vodi tudi sam nadrejeni, na svojo pobudo ali na pobudo udeležencev v sporu.

Zunanja mediacija pride v poštev, ko pride do konflikta, ki bistveno ovira delovni proces in lahko grozi tudi prekinitev delovnega razmerja. Zunanji mediator je v primeru reševanja takega konflikta popolnoma neodvisen in je lahko pri svojem delu uspešnejši od prej omenjenega notranjega mediatorja. Zunanji mediator je neobremenjen z notranjim delovanjem organizacije in se lahko tako lažje posveti izključno nastalemu konfliktu.

Neformalna mediacija v podjetju pomeni neformalno uporabo mediacijskih spretnosti znotraj podjetja za reševanje sporov med zaposlenimi. Kot je že bilo omenjeno, uporaba mediacije kot sproten način razreševanja sporov lahko vpliva na spremembo kulture obvladovanja konfliktov. Prav tako pa lahko pripomore k boljšemu delovnemu okolju, boljšim odnosom med zaposlenimi, večji produktivnosti in motivaciji. Spore lahko pomaga razreševati kdorkoli iz podjetja, lahko je to nadrejeni sodelavec ali lastnik podjetja. Mediacija pri tem poteka v obliki neformalnega pogovora.

Doherty in Guyler (2008: 22–23) mediacijo v delovnih organizacijah opredelujeta kot strukturiran proces, v katerem neodvisni mediator vodi komunikacijo med dvema strankama z namenom, da bi se bolje razumeli in bi lahko oblikovali skupne sprejemljive rešitve, ki bi lahko v prihodnje izboljšale delovno razmerje med njima. V postopku mediacije gre predvsem za to, da se osebe, udeležene v sporu, osredotočijo na to, kar si želijo kot končni rezultat.

Crawley in Graham (2012: 202–203) v svojem delu Mediacija za menedžerje opisujeta vgrajevanje mediacije v delovno organizacijo. Poudarjata, da večje organizacije potrebujejo bolj strukturirano in formalizirano notranjo pomoč mediacije. Zaradi večjega števila zaposlenih in raznolikosti delovnih mest je lahko notranji mediator bolj nepristranski in samostojen. Prav tako navajata, da bodo organizacije, ki že imajo vzpostavljeno notranjo mrežo zaposlenih iz strani socialnih delavcev ali pooblaščenцев za enake možnosti, lahko ugotovile, da je pristop vzpostavitve služb za enake možnosti podoben pristopom vzpostavitve skupine pooblaščenцев ali koordinatorjev za mediacijo.

## **2. Formulacija problema**

Tekom študija na Fakulteti za socialno delo sem se srečevala z različnimi teorijami, ki sem jih v začetku razumela predvsem kot teorije, ki se uporabljajo pri delu v socialno varstvenih organizacijah. Skozi modul socialno delo v delovnem okolju pa sem zaznala razliko in videla, da temu ni tako. Socialno delo se lahko umesti na precej različna področja dela in ene izmed teh so delovne organizacije. Na modulu sem se prvič srečala tudi z mediacijo kot enim izmed načinov dela, ki jih pri razreševanju konfliktov med delavcem in delodajalcem lahko uporabi socialni delavec. Povod, da sem se lotila raziskovanja socialnega dela in mediacije v delovnih organizacijah je bil v odzivih nekaterih študentov, pa tudi nekaterih drugih ljudi, da je mediacija področje pravnikov, in da sem zgrešila smer študija, če me zanima to področje. S svojo raziskavo želim pokazati, kakšen prispevek ima mediacija na socialno delo in kako se to odraža v okolju, kakršno je delovna organizacija in kaj bi pomenilo, če bi v delovni organizaciji delala socialni delavec mediator. Ker je na naši fakulteti večji poudarek na mediaciji z družino, v okviru katere se izvaja tudi izbirni predmet, sem z raziskavo želela pokazati, da je mediacija zelo splošno orodje, ki ga lahko socialni delavci uporabimo tudi v okoljih, ki niso več tako aktualna. In takšno okolje so tudi delovne organizacije. Menim, da bi način združitve socialnega dela in mediacije za namen dela v delovnih organizaciji lahko pomenil vrnitev socialnega dela v podjetja, od koder se zadnja leta vztrajno umika. Naslednji razlog je tudi ta, da sem tekom študija na splošno zaznala, da se daje zelo majhen poudarek na razmerje med delodajalcem in delavcem ter nasploh, v veliko primerih, ranljivost slednjih.

### **2.1. Raziskovalna vprašanja**

Za raziskovanje sem oblikovala 7 raziskovalnih vprašanj za mediacijo na področju delovnih organizacij in 7 raziskovalnih vprašanj za socialne delavce v delovnih organizacijah.

Vprašanja za mediatorje na področju delovnih organizacij:

- Katera pomembna znanja pridobi mediator tekom izobraževanja za mediatorja, ki mu pomagajo izpeljati celoten postopek mediacije in kako svoja znanja nadgrajuje?
- Kako poteka celoten postopek reševanja sporov skozi mediacijo in kakšne tehnike in veščine uporablja mediator, katere so glavne faze mediacije?
- Kakšna je vloga mediatorja pri razreševanju sporov s postopkom mediacije?

- Kakšne so posebnosti mediacije v delovnih organizacijah? Ali se pri teh postopkih kdaj srečate s socialnimi delavci?
- Kako se področje mediacije kot oblika reševanja sporov razlikuje od drugih oblik reševanja sporov?
- Katere vrednote vodijo mediatorja pri svojem delu?
- Kako se mediatorji soočajo s težjimi primeri v postopku mediacije?

Vprašanja za socialne delavce v delovnih organizacijah?

- Katera znanja, ki jih je pridobil socialni delavec tekom študija, so mu koristila pri delu v delovni organizaciji in kako ta znanja nadgrajuje?
- Kakšna je značilnost socialnega dela v delovni organizaciji?
- Kakšna je vloga socialnega delavca v delovni organizaciji na splošno, kakšne veščine uporablja pri svojem delu?
- Kako socialni delavec v delovni organizaciji vzpostavi delovni odnos s svojimi uporabniki, kateri so glavni elementi tega delovnega odnosa?
- Kako poteka reševanje sporov v delovni organizaciji in kakšna je vloga socialnega delavca pri tem?
- Katere vrednote vodijo socialnega delavca v delovni organizaciji pri njegovem delu?
- Katerih oblik pomoči se poslužujejo socialni delavci v delovni organizaciji, v smislu supervizije in intervizije?

Tem glavnim vprašanjem sem dodala še dodatna podvprašanja, ki so pripomogla k pridobitvi večjega nabora podatkov in informacij o konkretnem socialnem delu v delovnih organizacijah in mediacije na področju delovnih organizacij.

Za namen združitve obeh področij in lažje definiranja delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji sem postavila še eno raziskovalno vprašanje:

- Katere so skupne točke in razlike med delom socialnega delavca v delovni organizaciji in delom mediatorja, po katerih lahko definiram delovno mesto socialni delavec mediator v delovni organizaciji?

### **3. Metodologija**

#### **3.1. Vrsta raziskave**

Raziskava je kvalitativna, ker je poudarek na zbiranju besednih opisov, ki se nanašajo na pojav, ki ga bom raziskovala; empirična, ker bom izkustveno gradivo na novo zbrala sama, in sicer v obliki intervjujev; komparativna, ker bom na podlagi dobljenih besednih opisov primerjala delo socialnih delavcev v delovnih organizacijah in delo mediatorjev v delovnih organizacijah; eksplorativna, ker se bom omejila na manjši delež mediatorjev in socialnih delavcev v delovnih organizacijah, to pa tudi zato, ker na tem področju ni več veliko socialni delavcev, prav tako pa to področje s strani Fakultete za socialno delo do sedaj še ni bilo posebej raziskano (Mesec 1997: 5–6).

#### **3.2. Merski instrumenti ali viri podatkov**

Merski instrument, ki se ga uporabila za pridobivanje rezultatov, je bil nestandardiziran intervju, kar pomeni, da sem oblikovala sedem glavnih vprašanj za mediatorje, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij in sedem glavnih vprašanj za socialne delavce, ki delajo na področju delovnih organizacij. Glavna vprašanja sem že prej razčlenila na podvprašanja, po potrebi pa sem vprašanja dopolnila ob izvajanju intervjujev. Za raziskavo sem opravila osem intervjujev, vsi so bili osebno opravljeni. Glavna vprašanja in podvprašanja se nahajajo v prilogah.

#### **3.3. Opredelitev enot raziskovanja**

Populacija raziskave so vse socialne delavke, ki delajo na področju delovnih organizacij in vsi mediatorji, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij. Vzorec socialnih delavk sem pridobila iz seznama, ki se je oblikoval na Fakulteti za socialno delo leta 2004, v raziskavi o položaju socialnih delavk v delovnih organizaciji. Takrat je bilo socialnih delavk na tem področju 48, do danes pa veliko podjetij ne posluje več, vmes pa je prišlo tudi do upokojitev, v primeru katerih na prosto delovno mesto ni prišla nova socialna delavka. Zaradi tega sklepam, da se je število socialnih delavk v delovni organizaciji zmanjšalo za več kot polovico. Mediatorje sem pridobila po kontaktih društev in zbornic, ki natančnega števila

vseh mediatorjev, ki delajo na področju delovnopravnih sporov, nimajo. Mediatorji so člani društev, delajo v okviru Gospodarske zbornice Slovenije in tudi na sodiščih.

Vzorec raziskave so štiri socialne delavke, ki delajo na področju delovnih organizacij in štirje mediatorji, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij. Vzorec je priročen neslučajnostni. Imena intervjuvancev niso zapisana, saj so bili intervjuji anonimni, ločijo se po oznakah A, B, C, D za mediatorje in E, F, G, H za socialne delavke. Socialne delavke prihajajo iz štirih velikih delovnih organizacij v Sloveniji, mediatorji pa iz večjih društev in skupin mediatorjev v Ljubljani.

Rezultatov raziskave ne moremo posploševati na celotno populacijo zaposlenih na področju delovnih organizacij. Točnega števila socialni delavk, ki delajo v delovnih organizacijah, in mediatorjev, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij, nisem izvedela.

**Tabela 1:** Osnovni podatki mediatorjev, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij, s katerimi sem opravila intervjuje

| IME        | NAZIV                    | DELOVNE IZKUŠNJE na področju mediacije |
|------------|--------------------------|----------------------------------------|
| Intervju A | univ. dipl. pravnica     | 16 let                                 |
| Intervju B | univ.dipl. pravnica      | 5 let                                  |
| Intervju C | univ. dipl. psihologinja | 3 leta                                 |
| Intervju D | univ. dipl. pravnik      | 5 let                                  |

**Tabela 2:** Osnovni podatki socialnih delavk, ki delajo na področju delovnih organizacij, s katerimi sem opravila intervjuje

| IME        | NAZIV delovnega mesta                                       | DELOVNE IZKUŠNJE na področju delovnih organizacij |
|------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Podjetje E | Svetovalka za socialno delo                                 | 28 let                                            |
| Podjetje F | Svetovalka za socialno delo                                 | 30 let                                            |
| Podjetje G | Kadrovska delavka                                           | 27 let                                            |
| Podjetje H | Strokovna sodelavka na socialnem in izobraževalnem področju | 17 let                                            |

### 3.4. Zbiranje podatkov

Zaradi specifičnosti teme sem morala najprej poiskati vse vire, na katere sem se lahko obrnila, da bi poiskala socialnega delavca mediatorja, ki dela na področju delovnih organizacij. Najprej sem se obrnila na Društvo mediatorjev, ki mi sicer ni moglo pomagati, mi je pa svetovalo, naj se obrnem na Okrožno sodišče v Ljubljani. Tudi tam niso imeli nobenih podatkov, ki bi mi pomagali, napotili pa so me na Ministrstvo za pravosodje in na Delovno in socialno sodišče Ljubljana. Prav tako sem se obrnila na dve asistentki iz Fakultete za socialno delo, saj sem zasledila, da je ena izmed njiju v preteklosti delala raziskavo, ki je vključevala socialne delavke v delovnih organizacijah. Le-ta mi je posredovala seznam socialnih delavk, druga pa mi je posredovala kontakte Centra spirala in mediatorke iz Zveze svobodnih sindikatov Slovenije. Iz Centra spirala sem dobila negativen odgovor in napotitev na Društvo mediatorjev, mediatorka pa je prav tako povedala, da ne dela na tem področju. Dobila sem odgovor iz delovnega in socialnega sodišča, kjer socialnih delavcev mediatorjev nimajo, Ministrstvo za pravosodje pa mi je posredovalo seznam vseh sodišč, kjer se mediacija izvaja, s priloženimi izobrazbenimi strukturami in področjem delovanja. Na 23 sodiščih in na precej dolgem seznamu mediatorjev ni bilo nobenega mediatorja, ki je po poklicu socialni delavec in dela na področju delovnih organizacij. Obrnila sem se tudi Socialno zbornico Slovenije, imajo seznam supervizorjev, ki prav tako lahko izvajajo formalno mediacijo v delovnih organizacijah, če imajo licenco za mediatorja. Njihovega odgovora nisem dobila. Zaradi vseh pregledanih virov sem prišla do ugotovitve, da socialnega delavca mediatorja, ki dela v delovni organizaciji najverjetneje ni, zato sem svoje iskanje umerila v mediatorje, ki rešujejo spore na področju delovnih organizacij in na socialne delavce, ki so zaposleni na področju delovnih organizacij. Za prve sem se ponovno obrnila na Društvo mediatorjev pa tudi na Zavod Rakmo, iz društva so mojo elektronsko pošto posredovali nekaterim mediatorjem, na ta način pa sem prišla tudi do Gospodarske zbornice Slovenije, kjer so mi posredovali še nekaj kontaktov mediatorjev.

Tako sem prišla v stik s štirimi mediatorji, s katerimi smo se dogovorili za termin in kraj srečanja. Pred samim intervjujem sem na kratko pojasnila temo moje diplomske naloge in odgovorila na morebitna vprašanja v zvezi s tem. Vprašanja so bila povezana s tem, kakšno vlogo ima socialni delavec v delovni organizaciji na splošno, kakšna predznanja imamo

študentje socialnega dela s področja delovnega prava, kaj želim ugotoviti z diplomsko nalogo ipd. Na začetku vsakega intervjuja sem poudarila, da je intervju anonimen, v treh primerih je bila anonimnost tudi pogoj intervjuvancev za sodelovanje. Odziv intervjuvancev na strukturo vprašanj je bil pozitiven, dobila sem nekaj pohval v tej smeri, prav tako pa se je vsem zdela tema diplomske naloge zelo zanimiva in tudi relevantna, tako za področje mediacije kot za področje socialnega dela, predvsem pa so bili mnjenja, da lahko naloga veliko doprinese k moji bodoči zaposlitvi. Dobila sem nekaj nasvetov, kje je najbolje opraviti tečaj mediatorja in na kakšen način priti v prakso. Intervjuji z mediatorji so bili zame zelo pozitivna izkušnja, ki je prinesla nova poznanstva, nova znanja in nove iztočnice za nadaljnje delo.

Socialne delavce v delovnih organizacijah sem iskala po seznamu socialnih delavcev v delovnih organizacijah, ki sem ga dobila od asistentke na Fakulteti za socialno delo. Seznam je imel podatke o naslovnih podjetjih in imenih socialnih delavcev, kontakte sem zato poiskala na internetu in najprej preko elektronske pošte poslala šest prošenj za pomoč pri diplomski nalogi. Pri izbiri podjetij sem se osredotočila na to, da podjetja še vedno poslujejo in da so velika, saj sem imela tako več možnosti za pridobitev podatkov, ki jih potrebujem. Po enem tednu čakanja se mi ni oglasil noben socialni delavec, zato sem nekatere izmed njih poklicala in s seznama izbrala še nekaj novih. Skupno sem se obrnila na osem delovnih organizacij. Ker respondentov po dobrem tednu iskanja in čakanja še vedno nisem imela, sem se obrnila na osebne zveze, ki so mi pomagale, da sem prišla v stik s socialnimi delavci v delovnih organizacijah. Dobila sem povratno informacijo, da so sicer dobili prošnjo za pomoč pri diplomski nalogi, a se niso odločili sodelovati. Konkretnjšega razloga niso navedli. Za intervju sem se dogovorila s tistimi socialnimi delavkami, ki sem jim že prej poslala elektronsko pošto. Brez večjih težav sem se dogovorila za termin in kraj srečanja. Vsi intervjuji so bili opravljeni na delovnih mestih socialnih delavk in v okviru njihovega delovnega časa. Odzivi na vprašanja, sam intervju in temo raziskovanja so bili zelo pozitivni, a sem v nekaj primerih ta občutek dobila šele na koncu. V enem primeru se je srečanje iz strani socialne delavke začelo na malo pokroviteljski način, dobila sem občutek, da sem samo študentka, ki veliko ve o teoriji, o praksi pa nič. Na koncu se je intervju končal s pogovorom in dokaj neposrednim namigom za morebitno zaposlitev v tem podjetju, ko končam tudi študij na drugi stopnji. S strani socialnih delavk sem dobila pozitivno mnenje glede teme diplomske naloge in predvsem vpogled v čisto pravo delo socialnih delavk v delovnih organizacijah.

### 3.5. Obdelava gradiva

Štiri intervjuje od osmih sem posnela z diktafonov, pri ostalih štirih pa sem odgovore zapisovala na samem mestu intervjuja, saj snemanja zaradi pravil podjetja ali želje intervjuvanca nisem smela opraviti. Za vseh osem intervjujev sem ob ponovnem prepisu na računalnik uporabila metodo povzemanja in parafraziranja. Intervjuje sem označila z A, B, C, D, E, F, G, H. Dobljene podatke sem ročno obdelala po metodi kvalitativne raziskave.

Kot že omenjeno, sem podatke najprej prepisala na računalnik. Odgovore sem razvrstila glede na glavna vprašanja, navedena v poglavju Problematika, nato pa sem označila posamezne izjave in jim dala oznake. Te izjave sem nato prenesla v tabelo za Odprto kodiranje, kjer sem izjave razdelila glede na kategorije in nadpomenke. Na koncu sem izjave še bolj natančno razporedila še v osno kodiranje in določila še nekatere dodatne skupine.

## 4. REZULTATI IN RAZPRAVA

Rezultate raziskave sem povzela v ugotovitvah in jih podkrepila z izjavami intervjuvancev in nekaterimi teoretičnimi izhodišči. Besede s krepkim tiskom se nanašajo na kategorije, ki sem jih postavila ob kodiranju intervjujev, v ležečem tisku pa sem na koncu vsakega sklopa povzela razpravo in odgovorila na raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih sem oblikovala končne sklepe in ugotovitve. V zadnjem delu rezultatov in razprave je poglavje Socialni delavec mediator v delovni organizaciji. Na podlagi pridobljenih rezultatov sem oblikovala in razložila tabele, s katerimi sem oblikovala poskusno teorijo delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji. Povzela sem glavna izhodišča, ki kažejo na skupne točke in razlike socialnega dela v delovni organizaciji in mediacije.

### 4.1. Mediacija

#### 4.1.1. Izobraževanje mediatorjev

Intervjuvani mediatorji so po izobrazbi v večini pravniki, zato se je na začetku pojavilo kar nekaj **primerjav s študijem prava**. Med študijem prava se mediacije v preteklosti ni omenjalo, poimenovali so jo poravnava, tako kot se imenuje tudi končni oblikovani dogovor med strankama (Končni dogovor pri mediaciji je poravnava in takrat se je mediacija z eno besedo imenovala poravnava. A2). Tekom študija tako ni bilo pridobljenega znanja o mediaciji (Tekom študija nisem pridobil nobenega znanja, ki ji mediator pri svojem delu potrebuje. D1). Pravnik v okviru svojega primarnega poklica razmišlja v okviru zahtevkov, kot se to zahteva na sodišču in to mediatorju prej škoduje kot pa koristi (Pravniki nismo izšolani za to, da razmišljamo mediacijsko, ampak po navadi razmišljamo v okviru zahtevkov. A3; Biti pravnik prej škoduje mediaciji kot pa koristi, če se držimo našega preučenega razmišljanja. A4).

**Dodatna znanja** mediator pridobi tekom izobraževanja za mediatorje. Pridobil je vpogled v teoretični in praktični vidik mediacije, kar pomeni pridobitev znanj o reševanju konfliktov, o potekanju pogajanj in veščinah pogajanja, o aktivnem poslušanju, pravilnem izražanju, pridobili so znanja o govorici telesa (Na izobraževanjih sem se naučila biti pozorna na govorico telesa. B3) in o ravnanju v urgentnih situacijah. Znanja, ki jih je pridobil, so tudi splošno, vseživljenjsko uporabna (Izobraževanje za mediatorja ti da znanje, ki je

vseživljenjsko uporabno. D7). Še vedno pa ostajajo **znanja, ki jih je potrebno dopolniti**. To so znanja s področja psihologije in psihoterapije, znanja iz praktičnih primerov, iz reševanja konfliktov, potrebna so doizobraževanja o načinih komunikacije. Omenjeno pa je tudi konkretno področje nepredvidenih situacij, kot je situacija, ko pride do vpitja, takrat mediator ravna precej spontano (Na izobraževanju me ni nihče opozoril na to, da lahko pride v postopku tudi do vpitja. D3; Če pride do tega (vpitja), ravnaš zelo spontano. D4).

Mediator tekom svojega dela opravlja še **nadaljevalne tečaje**. Po Zakonu o alternativnem reševanju sporov (2009) je mediator dolžan opraviti vsaj dva enodnevna nadaljevalna tečaja na leto (Vedno se je potrebno doizobraževati. A6; Opravila sem še vsaj deset nadaljevalnih tečajev. B4; Nadaljevalnih tečajev se udeležujem na letni ravni. C11). Na tem mestu je bil omenjen dodatni tečaj Nevrolingvističnega programiranja, ki se ga mediator lahko udeleži. Ta in vsi ostali tečaji pa se izvajajo na Gospodarski zbornici in Društvu mediatorjev (Nadaljevalni tečaji se izvajajo v okviru seminarjev na Gospodarski zbornici, na Društvu mediatorjev. C12). Sicer je nevrolingvistika mlada veda, ki združuje različna znanstvena področja – psihiatrijo, nevrologijo, psihologijo in jezikoslovne znanosti. Nevrolingvistično programiranje nas uči, kako se v človeških možganih oblikuje jezik in na kakšen način ga možgani preoblikujejo. Metoda se uporablja za terapevtske namene (A. Schwarz 2011: 17).

*Mediator, ki je po svoji primarni izobrazbi pravnik, tekom študija ni pridobil znanj s področja mediacije. Tekom izobraževanja za mediatorja pa je pridobil celoten spekter znanj iz teorije o mediaciji, o reševanju konfliktov, o potekanju pogajanj in veščinah pogajanja, o aktivnem poslušanju, pravilnem izražanju, pridobil tudi znanja o govoricu telesa in pomenu le-te. To so znanja, ki mu pomagajo pri njegovem delu. Kljub temu se je na tem področju potrebno še dodatno izobraževati in obiskovati različne nadaljevalne tečaje iz mediacije ali drugih področij, kot je omenjeno Nevrolingvistično programiranje.*

#### **4.1.2. Področja mediacije**

Glede na področje mediacije poznamo družinsko mediacijo, šolsko mediacijo, mediacijo v podjetjih, gospodarsko mediacijo, mediacijo v kolektivnih delovnih sporih, mediacijo med žrtvijo in storilcem, mediacijo v skupnosti, mediacijo na področju varstva okolja, mediacijo na področju športa in mediacijo v čezmejnih sporih (Iršič 2010: 99–126). Mediator lahko dela na veliko različnih področjih mediacije, lahko pa si izbere samo eno področje (Vedno sem

delala na področju delovne pravne mediacije. A8; Kot mediatorica sem delala pet let, ves ta čas tudi delovno pravnih sporih. B8; Delam na vseh področjih mediacije. D8.).

*Mediatorjevo področje dela je lahko zelo različno, saj zavzema več različnih področij, lahko pa se osredotoči le na eno izmed navedenih.*

#### 4.1.3. Reševanje sporov s postopkom mediacije

**Značilnost mediacije** je, da je to postopek, ki poteka med tremi osebami, ki imajo vsaka svojo jasno določeno vlogo (Mediacija je postopek, ki poteka, je postopek med temi tremi osebami in vsak ima svojo pomembno in jasno vlogo v tem postopku. A25). Je popolnoma tajen postopek, zasebne narave, vse informacije, ki se jih navaja tekom mediacije so zaupne. S postopkom lahko mediator pride do najbolj ugodnih rešitev za vse vpletene v sporu, pri tem pa je pomembno reševati problem za problemom in ne vse naenkrat. Mediacija zna pozabiti na preteklost in na zahteve strank na začetku postopka (Značilnost mediacije je, da zna pozabiti na preteklost, zna pozabiti na nek zahtevek na začetku, s katerim stranka pride v postopek. A13). Na splošno so metode mediacije uporabne tudi v vsakdanjem življenju (Metode mediacije so uporabne tudi za vsakdanje življenje, ne samo poklicno. D15), način komunikacije, ki se uporablja v mediaciji, je zaželen tudi drugih področjih (Mediacija je način komunikacije, ki bi bil zaželen na vseh področjih. D14). Mediator se zave, da obstaja veliko različnih pogledov in da ni samo njegov pogled tisti, ki je pravi (Začneš se zavedati, da obstaja več različnih zgodb, da ni samo tvoja tista, ki je edina prava. D17). **Mediacija se lahko** iz najrazličnejših razlogov tudi **prekine**, in sicer v primeru, ko se ne da nič narediti, ko se postopek ne premakne na naslednjo točko ali pa mediator opazi, da prihaja do kopičenja informacij ene stranke o drugi (Če se postopek nikamor ne premakne in se opazi, da je eden prišel samo nabirati informacije o drugi stranki. A21). Lahko pa se mediacija prekine začasno, če so pri strankah opažena izrazita čustva (Če je bilo čustev preveč, se je postopek vmes prekinil, da sta se stranki malo umaknili ena od druge. B15).

Preden se postopek mediacije začne, se izpeljejo **priprave na mediacijo**, v okviru katerih mediator strankama pošlje mediacijsko pogodbo in vabilo na srečanje (Predhodno že pošljem mediacijsko pogodbo in vabilo na prvo srečanje. B19), sledijo predmediacijska srečanja, kjer se mediator pri branju spisov seznani s problematiko, ki jih lahko pridobi iz sodišča (Najprej po navadi pol ure prej preberem spis, ki ga dobim na sodišču. D21; Najprej se seznanim s problematiko. C15; Najprej potekajo predmediacijska srečanja. D22).

#### 4.1.3.1. Faze postopka mediacije

Sledi **uvodni sestanek**, na katerem stranki podpišeta izjavo o zaupnosti, ki predstavlja sporazum pred začetkom mediacije, podpiše ga tudi mediator (Stranki podpišeta sporazum pred začetkom mediacije. A23; Sporazum podpiše tudi mediator. A24). Po podpisnem sporazumu mediator izpelje krajši uvodni nagovor, kjer pojasni vse formalnosti (Na samem začetku je pomembno, da stranki vesta, kaj je mediacija. D37), opiše potek mediacije, razloži vsa pravila, prav tako pa razjasni svojo vlogo mediatorja v postopku (Pojasni se, kaj mediator dela in kaj ne dela, da je neodvisen in nevtralen. A32). Poudari še, da so na voljo tudi ločeni sestanki, da je postopek prostovoljen, kako stranki ravna z dokazi oziroma zahtevki. **Dokazi** v mediaciji so vse stvari, za katere stranki menita, da so pomembne (V mediaciji je pomembno vse, za kar stranki menita, da je pomembno. A10; Vsi 'zahtevki' so dovoljeni in 'zakoniti', v kolikor se stranki s tem strinjata. A35). S celotnim uvodom se ustvari prostor, ki je za stranke dovolj udoben, da vstopijo v postopek mediacije (Potem se na ta način (z razlago pravil) za stranki ustvari nek udoben prostor. D39).

Sledijo **uvodne izjave strank**, katerih namen je, da stranki s svojimi besedami povesta vsaka svojo stran zgodbe (Nastane prostor, kjer stranke lahko povedo zgodbo s svojimi besedami. D40). Mediator v ta namen povabi najprej eno stran, nato pa še drugo, da razložita vsaka svoje videnje problema (Povabim najprej eno stran in potem drugo stran, da povesta vsak svojo zgodbo. A39; Stranki razlagata vsaka svoje videnje problema. C33). Dolžnost obeh strank pri tem je, da se poslušata in se ne prekinjata (Pri tem (uvodnih izjavah strank) vztrajam, da se stranki poslušata. D25; Pojasnim, da se jih na začetku ne prekinja. D41), prav tako je pomembno, da se stranki ne zapleteta v obtoževanje druga druge (Pomembno je, da se slišita in da ta faza (uvodnih izjav strank) poteka brez obtoževanja. C34).

**Faza raziskovanja** ima to značilnost, da mediator ne raziskuje pravnih dejstev (V mediaciji se ne raziskuje pravnih dejstev. A11), temveč se stranki pogovarjata v okviru svojih interesov za prihodnost (Stranki se pogovarjata v okviru svojih interesov za prihodnost A12), raziskujeta skupne interese, in to so lahko že prve točke, ki so zametki končnega dogovora (V mediaciji se da prepoznati interese in se jih lahko zapiše kot del sporazuma in na koncu lahko to predstavlja medsebojno zavezo strank. A14). Pomembno je ugotoviti, kaj stranki sploh želita (Kaj stranki pravzaprav sploh želita. A42). V fazi raziskovanja mediator uporablja tehnike spraševanja, povzemanja, preokvirjanja situacij, lupljenja čebule, zrcaljenja (V fazi raziskovanja se poslužujem spraševanj. B22; Zanima me tisto, kar še nisem slišal in poskušam

pridobiti čim več informacij. D27; Potem pa začnem spraševati. D26; Veliko je povzemanja. B23; Preokvirjanje situacije. C19; Lupljenja čebule. C20; Ko je bilo to za stranko potrebno, sem začel postavljati zrcala. D28). To je faza, v kateri lahko sledi tudi **tehnika ločenih sestankov**, ki se jo lahko mediator večkrat poslužuje (Tehnika, ki je bila zame največkrat uporabljena in najbolj učinkovita, so ločeni pogovori oziroma ločeni sestanki. B10). Ta tehnika je v pomoč mediatorju, saj lažje zazna bistvo spora (Na ločenih sestankih sem lažje zaznala bistvo spora in tako tudi lažje usmerjala postopek. B12) ali se bolje seznani s problematiko (Ko pride do ločenih sestankov, takrat se lahko še bolj seznanim s problematiko. C31). V pomoč pa je tudi strankam v postopku mediacije, če se spor stopnjuje (Če je ozračje preveč razelektreno, se lahko strankama predstavi tudi takšen način dela (ločeni sestanki). A17), na ta način lahko mediator uravnovesi napetost med strankama (Na ta način lahko uravnovesiš napetost. D36). Mediator predlaga ločene sestanke, če se postopek ustavi in se stranki nočeta več pogovarjati (Ločene sestanke predlagam takrat, ko vidim, da se zadeva ustavi. D34; Stranki se nočeta pogovarjati. D35). Za stranki lahko ta tehnika pomeni olajšanje in v postopek mediacije vstopita drugačna (Na ločenih sestankih se po navadi vidi, da se stranki oddahneta. A38; Potrebno je paziti, da je čas med obema strankama razporejen enakovredno. A30). Iršič (2010: 173) med drugim piše o negativni plati ločenih sestankov. Ločeni sestanki postopek upočasnijo in ga razdvojijo. Stranke lahko postanejo sumničave, lahko podvomijo v mediatorjevo nevtralnost ali se počutijo ogrožene. Mediator mora biti v postopku pozoren na nadzorovanje časa, paziti mora, da obema strankama nameni enako časa (Sama poudarim, da lahko posvetim petnajst minut eni stranki in petnajst minut drugi stranki, in potem to tudi izvedem. A18). Stranki imata na ločenih sestankih pravico omejiti mediatorja, kaj lahko sporoči oziroma prenese drugi stranki in kaj ne, mediator mora te omejitve upoštevati (Želje strank o tem, kaj se lahko sporoči drugi stranki in kaj ne, mora mediator upoštevati. A55). Na ločenih sestankih je ena izmed tehnik, ki jih lahko uporabi, postavljanje bolj neposrednih vprašanj (Na ločenih sestankih se postavljajo tudi bolj direktna vprašanja. C32). Po zaključeni fazi raziskovanja sledi **faza pogajanj**, kjer stranki in mediator iščejo skupne kombinacije interesov (Preidemo na novo fazo, kjer že iščemo neke skupne kombinacije interesov. A44), stranki lahko že sami iščeta rešitve, sledijo prvi dogovori (Stranki vidita skupne točke in lahko sledijo prvi dogovori. A45; Ko stranki sami iščeta rešitve vem, da se mediacija razvija v pravo smer. A46). V tej fazi se lahko zapiše osnutek

skupnega dogovora, ki ga pomaga oblikovati mediator (V tej fazi se skicira nek določen sporazum, ki ima lahko poljubno število točk. A47).

Zadnja faza mediacije je **zapis poravnave**, kjer mediator strankama pomaga oblikovati končni dogovor v pisni obliki (Mediator pomaga ta dogovor oblikovati v pisni obliki. A48). Poravnavo lahko stranki overita pri notarju in tako dosežeta izvršljivost dogovora (Končno poravnavo je dogovor mogoče overiti pri notarju. A36; Z overitvijo, s tem dosežemo tudi izvršljivost dogovora. A37).

Stranke **prehajanja med fazami** ne zaznajo, razen uvodne faze, kjer se predstavi postopek mediacije (Uvod je zaznan. D47; Stranke ne zaznajo, da prehajamo iz ene faze mediacije v drugo. B17; Samo v začetni fazi se opazi, da je nekaj drugače, C27). Prehajanje je v nadaljevanju postopka popolnoma spontano (Ko se preide v fazo pogajanj, je to (prehajanje med fazami) popolnoma spontano. D49).

Skozi vse faze mediacije lahko mediator uporablja različne **veščine in tehnike**, ki na koncu vse udeležene v sporu pripeljejo do končne poravnave (V posameznih fazah mediacije lahko uporabljam vse tehnike, če je to potrebno. C24). Najbolj uporabljena tehnika v vseh fazah postopka je tehnika **spraševanja**. Mediator postopek usmerja s postavljanjem različnih vprašanj (Postopek samo usmerjam z vprašanji. B24), in sicer z namenom, da bi stranki sami prišli do rešitev (Sprašujem z namenom, da stranki sami najdeta rešitev. B25). Pri tem je pomembno, da so vprašanja nevtralna, brez negativnega prizvoka in da ne usmerjajo stranke v nek specifičen ali zaželen odgovor (Vprašanja morajo biti nevtralna, brez negativnega prizvoka A65; Vprašanja so nosilci odgovorov. A67). Primeri takšnih vprašanj so: Ste pomislili morda na to, kaj pa menite o tem, kako pa bi lahko ravnali, kaj želite drugače? itd. B26, Tukaj ste poudarili, da vas nekaj moti, kaj pa vas moti, kakšna so vaša stališča, vidim, da so drugačna. A66). Skozi celoten postopek je pomembno, da mediator **aktivno posluša**, kar pomeni zelo pozorno in natančno poslušanje vsega, kar mu pripovedujeta stranki (Bistvo mediacije je, da se posluša, mediator posluša zelo pozorno. A57). S **povzemanjem** mediator preveri, če je strankino zgodbo ali stališče pravilno razumel in hkrati zajame bistvo problema, ki ga navaja (Mediator zajame bistvo problema. A60; Mediator sprašuje, če je pravilno razumel strankino zgodbo. A62). Pomembno je, da mediator ves čas postopka **ustvarja pozitivno klimo** (Pomemben je tudi pozitiven pristop mediatorja do samega postopka. A56). To naredi tako, da ohrani mirnost, stranke spodbuja in motivira (Spodbujanje. D57; Mirnost. D53 Vedno sem pripravljena stranko pozitivno motivirati. A68), pri tem pomaga tudi uporaba

humorja kot ena izmed tehnik v primeru, ko se spor zaostri (Ko se na primer situacija v postopku zaostri, velikokrat uspešno situacijo rešim s humorjem ali prizemljitvijo. B27). Sam mediator pa nastalo situacijo mehča in ohranja pozitiven odnos do mediacije (Samo mehčanje situacije pri nastalem možnem sporu je zelo pomemben pristop v ustvarjanju pozitivne klime. A26; Mediator mora na mediacijo gledati v pozitivnem smislu. A64), s tem prepreči poglobljanje konflikta (Mediator mora preprečiti poglobljanje konflikta. C42). V povezavi z omenjeno tehniko je pomembno, da mediator do strank **pristopi empatično**. V postopku mediacije se stranki lahko znajdeta v stiski, mediator mora to zaznati in se s sprejemanjem slišane (Ne sodiš ampak sprejmeš tisto kar stranka pripoveduje. D12) primerno odzvati (Pomembno je, da kot mediator zaznam, da se je tisti trenutek tisti človek (stranka) znašel v stiski. D13; Skušam ravnati tako, da se delavec počuti slišane. A50). Poleg navedenih tehnik pa mediator uporablja veščine, ki mu omogočajo vzdrževati odnos s strankami in položaj nosilca procesa (Pomembno je, da s strankama ustvariš dialog, ki ti omogoča, da takrat, ko pride do določenih blokad, si (mediator) še vedno nosilec samega procesa. D9). Položaj nosilca procesa ohranja z urejanjem pogojev, da bi stranki prišli do skupnega cilja, med drugim kontrolira tempo in čas procesa mediacije (Skozi postopek urejam vse pogoje, da bi prišlo do predlogov za rešitev iz strani strank. C35; Kontroliranjem časa. D58; Kontroliranje tempa. D59). Skozi celoten postopek si mediator s strankami sproti zapisuje vse navedene predloge in kako so se približali končnemu dogovoru (Zapisujemo, kje se gibljemo trenutno. D30; Zapisujemo si predloge. D31).

Najbolj poznane vrste ali stili mediacije so transformativna, facilitativna in evaluativna mediacija (Iršič 2010: 85). Mediatorji se lahko poslužujejo vseh **vrst mediacije** (Poslužujem se vseh vrst mediacije. B9), katero vrsto bodo izbrali v določenem primeru, pa se odločijo glede na sam primer, ki se obravnava in glede na stranke v postopku (Izbira vrste mediacije je odvisna od primera. D19; Glede na stranke (v postopku) si mediator izbere neko vrsto mediacijo. D20). Betteto (in drugi 2011: 21) v nasprotju s to trditvijo piše, da na izbiro sloga oziroma vrste mediacije vpliva osebni značaj mediatorja in mediatorjeva formalna izobrazba.

**Delež strank** je v postopku mediacije zelo pomemben, naloga mediatorja je, da strankama da občutek pomembnosti in da lahko stranki sami prideta do končnega dogovora (Pomemben je občutek strank, da je njihov delež v postopku najpomembnejši. B29; Idealno je, da stranki sami prideta do rešitve. D45). Stranke imajo v postopku mediacije nadzor nad končnim

izidom, kar ohranja njihovo moč v postopku. Stranke se zaradi tega ne počutijo odrinjeno, ampak se zavedajo svojega pomena in deleža za končno rešitev (Šetinc Tekavc 2002: 27).

*Značilnost mediacijskega postopka je, da je to postopek med dvema strankama, ki rešujeta spor s pomočjo tretje osebe – mediatorja. Vloga vseh treh je jasno določena. Postopek je popolnoma tajen, zaseben in vse informacije, ki izhajajo iz tega postopka, so strogo zaupne. Mediacija se lahko, če mediator ugotovi, da se postopek ne premika v smeri reševanja spora, prekine. Preden se postopek začne, se mediator in stranki nanj pripravita. Mediator strankama posreduje mediacijsko pogodbo in vabilo na prvo srečanje, sam pa se iz sodnih spisov seznani s problematiko. Mediacija poteka v fazah. Začne se z uvodnim sestankom, kjer mediator stranki seznani s celotnim postopkom, pravicami in dolžnostmi ter vlogami udeleženi. V uvodnih izjavah stranki podata vsaka svoje videnje problema. Sledi faza raziskovanja problema, kjer se mediator poslužuje različnih tehnik, največkrat pa se posluži ločenih sestankov, kjer lahko stranki povesta informacije, ki jih ne želita podati pred nasprotno stranko. Ko se v fazi raziskovanja problema že najdejo nekatere skupne točke interesov obeh udeleženi v sporu, mediator preide v fazo pogajanj, kjer sledijo prvi dogovori med strankama. Ti dogovori se potem v zaključni fazi – poravnavi – zapišejo v dogovor. Mediator skozi mediacijo uporablja veščine in tehnike spraševanja, aktivnega poslušanja, povzemanja, ustvarja pozitivno klimo in empatičen pristop. Delež strank v postopku je zelo pomemben, najbolje je, če do dogovora prideta sami.*

#### **4.1.4. Vloga mediatorja v postopku mediacije**

Vloga mediatorja v postopku mediacije je **pasivna**. To pomeni, da mediator uravnava in blaži odnose med strankama, a ob tem ne podaja konkretnih rešitev (Mediator uravnava odnos. C38; Mediator ublaži odnose, kjer se da. C39; Nismo rešitelji, ne podajamo rešitev. D76). Za potek mediacije je odgovoren mediator (Od mediatorja je odvisno, kakšen je potek mediacije. D74; Imamo veliko odgovornost. D73). Stranke spodbuja za iskanje rešitev, da bi do njih prišle same (Mediator ima vlogo pomagati strankam, da skupaj rešijo spor. D62). Pri svojem delu se drži **načela nepristranskosti**, kar pomeni, da mora biti vloga mediatorja v postopku mediacije čim manj opazna (V postopku mediacije nimam aktivne vloge. B35; Ne dajem konkretnih usmeritev ali rešitev. B36), hkrati pa mora postopek usmerjati v smeri rešitve (Kot mediator si usmerjevalec. B30; Če primerjam mediacijo z vzgojo otrok, tudi otroci ne

občutijo, da so vzgajani, na tak način želim ravnati tudi kot mediatorka do svojih strank. B34). Po **načelu vesti in poštenja** mediator pazi, da nobena od strank ne izkorišča svojih pravic ali se jim odpove na račun druge (Pazim, da nobena stranka ne izkorišča svojih pravic ali pa da se jim odpove na račun druge. B38). **Načelo enakega obravnavanja strank v postopku** doseže tako, da deluje čim bolj nevtrarno in odmaknjeno od situacije, prav tako pa si prizadeva obema strankama nameniti enako količino časa in pozornosti (Mediator mora delovati čim bolj nevtrarno in odmaknjeno od situacije. C41; Ne smeš dati občutek, da daješ kateremu izmed udeleženi prednost. D66). V primeru, da je eni od strank potrebno nameniti več časa, o tem opozori drugo stranko (Opozorim stranke, glede na njihovo razumevanje situacije, da je možno, da bo v postopku prišlo do situacije, ko bom morda morala nasprotni stranki nameniti več časa. D69). Stranki lahko sooblikujeta postopek mediacije, vendar na načelo enakega obravnavanja strank, načelo zaupnosti, prostovoljnosti in nepristranskosti mediatorja ne morejo vplivati (Betetto in drugi 2011: 79). Mediator lahko v postopku mediacije deluje tudi **v aktivni vlogi**, kar pomeni, da lahko stranki seznani s posledicami, če ne bo prišlo do dogovora v pričakovani smeri (Mediator lahko tudi seznani stranki z dejstvi, kaj se bo zgodilo, če do dogovora ne pride. C37), v tem primeru poda tudi predloge za rešitev in deli nasvete (Morda poda nekaj malega predlogov ali nasvetov. C44). V svoji vlogi usmerjevalca se lahko zaplete v vlogo terapevta, kar pa ni naloga mediatorja (Med vlogo mediatorja in terapevta je zelo tanka meja. D71). Mediatorja pri njegovem delu vodijo **vrednote**, kot so zakonitost in pravičnost, poštenost, odgovornost, spoštovanje, sposobnost razumevanja ljudi, prav tako pa ne sme pozabiti, da je v službi človeka (Mediator ne sme pozabiti, da je ves čas v službi človeka. A54; Zakonitost in pravičnost. B37; Pravičnost. C45; Poštenost. C46; Odgovornost. C47; Spoštovanje. C48; Sposobnost razumevanja ljudi. D77; Da osebe, ki so pred tabo, razumeš in ne obsojaš. D78).

*Vloga mediatorja v postopku mediacije je lahko pasivna ali aktivna. Pasivnost pomeni, da mediator uravnava in blaži odnose, hkrati pa strankam ne podaja konkretnih rešitev, nosi odgovornost za to, kako bo postopek potekal. Aktivnost pa nasprotno pomeni, da mediator predlaga konkretne rešitve in opozori na posledice v primeru, da ne pride do pričakovane vsebine poravnave. Pri vodenju mediacijskega postopka so najbolj izpostavljena načela nepristranskosti, vesti in poštenja ter načelo enakega obravnavanja strank v postopku. Mediatorja pri njegovem delu vodijo vrednote zakonitosti, pravičnosti, poštenosti, odgovornosti in spoštovanja do ljudi.*

#### 4.1.5. Postopek mediacije v delovnih organizacijah

Delovnoppravna mediacija temelji na razmerju med delavcem in delodajalcem, katerih odnos je lahko zelo oseben (Med delavcem in delodajalcem so vezi zelo osebne. A70). Zaradi tega so lahko čustva v postopku delovnoppravne mediacije intenzivnejša (Ko gre za delovnoppravne spore, so čustva bolj intenzivna v postopku mediacije. B14). Potek postopka je odvisen tudi od tega, ali je podjetje, od koder prihajata delavec in delodajalec, majhno ali veliko (Kako se mediacija odvija, je odvisno od tega, ali gre za majhno ali veliko podjetje. A77; In če je organizacija, v kateri se rešuje spor majhna, potem rešitve ni tako enostavno najti. C51).

**Razmerje med delavcem in delodajalcem** je posebej opredeljeno razmerje. Je individualno razmerje med delavcem in delodajalcem, ki je lahko fizična ali pravna oseba. Odnos je lahko zelo oseben, in to se odraža na interesih, težnjah in prizadetosti (Betetto in drugi 2011: 261). Delo z delavcem ali delodajalcem se zelo razlikuje, čeprav sta v postopku oba enako pomembna (V postopku dam vedeti, da sta na tistem mestu oba enako pomembna. B44). Kljub temu mediatorji podajajo mnenje, da je delavec šibkejša stranka v postopku delovnoppravne mediacije (Položaj med delavcem in delodajalcem ni enakovreden. C50; Posameznik je lahko v delovnoppravnih sporih izredno ranljiv. C49; Popolno enakopravnost strank je včasih res težko zagotoviti v teh (delovno pravni spori) primerih. D61; Gre za ekonomsko odvisnost. D84). Delavec zaradi prej omenjenega šibkejšega položaja velikokrat dovoli, da se njegove pravice prikrajšajo (Delavci hitro pristanejo, da se jim kakšna pravica prikrajša. A80). Ker je šibkejša stranka v postopku, so pogosteje obravnavana njegova čustva (Delavec je v slabšem položaju od delodajalca. C52; Pri delavcu se obravnava tudi njegovo počutje in njegovo neupoštevanja pri tem. A82). Pri tem je pomembno, koliko časa mediator nameni eni in koliko drugi strani, da se ta moč lahko izenači (Protiutež temu je bila potem, da je imel delavec veliko več časa za svojo zgodbo. D88). Delodajalci na drugi strani se težje pogovarjajo z zaposlenimi in raje o vsem odločajo sami (Menedžerji so usmerjeni v to, da o vse sami odločajo. A72; Težko jim (delodajalcem) je popustiti v kakšnih primerih. C53). Velik premik v postopku delovnoppravne mediacije naredi delodajalec, če delavca pohvali in upošteva delavčevo pomembno vlogo v podjetju (Pozitiven učinek ima, da delodajalec ali njegov predstavnik pohvali delavca. A83; Prepoznavanje delavca in da ga delodajalec šteje za pomemben element podjetja in mu da to vedeti. A85). V delovnoppravnih sporih lahko pride do situacije, ko delodajalca zastopa **kadrovski delavec**. Kadrovski delavci so po navadi seznanjeni z vsemi okoliščinami v podjetju in si prizadevajo rešiti spor tudi v dobro delavca

(Kadrovski delavec je seznanjen z vsemi okoliščinami, preko njega se pretaka vsa problematika. A75; Kadrovskim delavcem je delavčev problem relevanten. A76). Vendar pa predstavniki delodajalcev v postopek mediacije velikokrat vstopijo s predhodnimi navodili s strani delodajalca in nimajo pooblastil, da bi se lahko pogajali izven okvira teh navodil (Kadrovski delavec je velikokrat v hendikepu, saj mu je podjetje naložilo npr. to se lahko dogovoriš, več pa ne. A78; Kadrovski delavec nima pooblastil, da bi šel zunaj tega okvira. A79; Kadrovske delavce se velikokrat pošlje z nemogočimi pogoji. A81). Kadrovski delavci v primerih, ki jih poznajo mediatorji, niso bili nikoli socialni delavci (Ne kot mediatorka in ne v delovnopравnih sporih. B45; V delovnopравnih sporih se s socialnim delavcem še nisem srečal. D89). Florjančič (in drugi 2004: 275) pravi, da kadrovske službe, natančneje kadrovski delavci, ne morejo delovati strokovno in reševati težav zaposlenih, če ne poznajo ustreznih informacij o zaposlenih. Prav tako težje uresničujejo funkcijo povezovanja zaposlenih s cilji podjetja.

*Značilnost delovnopравne mediacije je, da je na splošno odnos med delavcem in delodajalcem lahko zelo oseben, je pa to odvisno tudi od velikosti podjetja (ali je podjetje veliko ali majhno). Delavec in delodajalec sta v postopku enako pomembna, vendar med njima velja neenakovredno razmerje moči. Delavec je navadno v šibkejšem položaju. Mediator mora paziti, da se na to neravnovesje pravilno odzove in skuša moči izenačiti, na primer s tem, da imajo delavci v fazi uvodnih izjav strank na voljo več časa. V delovnopравnih sporih lahko namesto delodajalca nastopi kadrovski delavec, ki dobro pozna problematiko, le-ta pa se velikokrat odloča v okviru pooblastil, ki mu jih pred mediacijo je predal delodajalec.*

#### **4.1.6. Druge oblike reševanja sporov**

**Sodni postopek** v primerjavi z mediacijo poteka tako, da postopek vodi sodnik (Če mediacijo primerjam s postopkom na sodišču, tam postopek vodi sodnik. B46), sodišče o sporu odloča v okviru zahtevkov, ki jih pred začetkom sodnega postopka vložita stranki (Na sodišču poteka tožba in tam imamo vložen tožbeni zahtevek, v obsegu parih točk. A90; Ko sodišče obravnava zadevo, se strogo drži samo teh vloženih zahtevkov. A91). Sodnik ne upošteva dokazov, ki so izven meja zahtevkov. Obravnava poteka zelo formalno, brez individualnih pogovorov (Dokazov, ki so izven teh zahtevkov, sodišče ne upošteva. A92; Za razliko od sodnega postopka lahko mediator ločeno govori z vsako od strank, v sodnem postopku tega

sodnik ne more storiti. A93). **Arbitraža** je podoben postopek sojenju, le da si arbitre stranki izbereta sami (Če mediacijo primerjam z arbitražo, je arbitraža skoraj identična sojenju. A88; Stranki sami izbereta arbitre. A89).

*Sodni postopek je bolj formalen od mediacije, saj sodnik, ki razsodi o sporu, odloča v okviru zahtevkov, ki jih na začetku vloži tožeča stranka. Arbitraža je podobna sojenju, s to razliko, da si stranki arbitre, ki zastopajo vlogo sodnika, izbereta sami.*

#### **4.1.7. Oblike pomoči za mediatorje**

Mediatorji se ob svojem delu poslužujejo **supervizijskih** ali **intervizijskih** srečanj. Obe obliki pomoči za mediatorje pomenita način pridobitve drugačnega vpogleda v primere, ki jih obravnavajo (Predstaviš problem in potem dobiš še drugačen vpogled na ta problem. B49). Na ta način mediator prepreči kopičenje notranjih dvomov in zniževanje samozavesti pri svojem delu (To je zelo dobra tehnika, da v sebi ne kopičiš nekih dvomov in si znižuješ samozavest. D92).

*Supervizija in intervizija sta obliki pomoči, ki se ju poslužujejo mediatorji, da razrešijo osebne dvome o obravnavanih problemih in pridobijo vpogled na primere iz druge perspektive.*

### **4.2. Socialno delo v delovnih organizacijah**

#### **4.2.1. Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji**

**Pridobljena znanja** socialnega delavca tekom študija so bila osnovna podlaga (Na fakulteti je to samo osnovna podlaga. G9), ki pa so se nanašala na način komuniciranja, odnose med delavci in delodajalci ter področje svetovanja, seznanjeni so bili tudi z mediacijo (Potrebna so znanja iz področja svetovanja, svetovalno delo je zelo pomembno. H8; Obvladovanje komuniciranja je nekaj, česar sem se naučila tudi na fakulteti. F1; Pridobila sem tudi znanje o mediaciji. E2). **Dodatna znanja** za konkretno delo v delovni organizaciji so bila pridobljena tekom izkušenj z delom v delovni organizaciji (V praksi je več konkretnih zadev in tako pridobiš znanja, ki jih potrebuješ za delo v delovni organizaciji. E8). To so specifična znanja, ki se nanašajo na veščine, kako delavcu sporočiti, da je odpuščen, in znanja iz zakonodaje (Naučiti se je potrebno povedati človeku, da ga podjetje ne potrebuje več in mu biti pri tem v

oporo. E9; Pomembna znanja iz zakonodaje na področju delovnega prava. E4). Zakonodaja, ki je pomembna na področju dela v delovnih organizacijah, je zakonodaja na področju delovnega prava, zakon iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja, stanovanjska zakonodaja, zakonodaja iz področja rehabilitacije in zaposlovanja invalidov (Delovno pravno zakonodajo. G7; Prav tako sem se poučila o zakonu iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja. H2; Stanovanjska zakonodaja. G8; O zakonih s področja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanju invalidov, sem se naučila, ko sem začela delati v podjetju. H1). Socialni delavec pa je moral na delovnem mestu pridobiti še znanja o gospodarstvu, načinih vodenja, ekonomiji, reševanju sporov, varstvu pri delu in okolju, v katerem se delovna organizacija nahaja (Potrebno je poznavanje delovanja ljudi, družbe, podjetja, organizacije, razumevanje sistema. F5; Pomembno je poznavanje načinov vodenja. F6; Pomembno je poznavanje okolja, kjer se podjetje nahaja. F7; Varstvo pri delu. G6; Poznati moraš malo ekonomije. G5; Nekaj se naučiš iz posameznih primerov reševanja spora. H6; Moje področje pokriva področje psihologije in področje ekonomije. H7). Socialni delavci so opravili **nadaljevalne tečaje** na področju Teorije izbire in realitetne terapije ter Nevrolingvističnega programiranja (Naredila sem Realitetno terapijo osnovno in nadaljevalni tečaj. G10; Seminarju nevrolingvističnega programiranja. H10). Realitetna terapija ali teorija izbire govori o informacijah oziroma kakovosti teh informacij, ki jih posredujemo našim sogovornikom. Te podane kakovostne informacije želi nadomestiti s sredstvi, s katerimi naše sogovornike prisilimo, da naše informacije upoštevajo (Internet 1). Dodatna izobraževanja socialnemu delavcu pomenijo nadgradnjo znanj in nove temelje za razmišljanje (Dodatna izobraževanja dajo dodatne temelje za razmišljanje. F4). Zaradi tega socialni delavci razmišljajo tudi nadaljevalnih tečajih s področja mediacije (Potrebovala pa bi dodatna znanja iz področja mediacije. H4).

*Tekom študija je socialni delavec pridobil osnove o veščinah komuniciranja, odnosih med delavci in delodajalci in vodenju svetovalnega srečanja. Dodatna znanja za področje dela v delovnih organizacijah socialni delavec pridobi tekom prakse. Ta znanja se v največjem delu nanašajo na delovnopravno zakonodajo in na pravice iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja. Pridobi pa tudi cel spekter znanj o načinih vodenja, okolju delovne organizacije in reševanju sporov. Nadaljevalni tečaji, ki jih socialni delavec opravi, so s področja nevrolingvističnega programiranja in teorije izbire in realitetne terapije.*

#### 4.2.2. Socialno delo v delovni organizaciji

**Značilnost socialnega dela v delovnih organizacijah** je, da je delo odgovorno, ker nima ne čistega začetka in ne čistega konca (Delo v delovni organizaciji je odgovorno, ker nima ne čistega začetka ne čistega konca. G15; Na drugih svetovalnih področjih socialnega dela se postopek v nekem obdobju tudi zaključi, v podjetju pa ni tako. G16). Delo v delovni organizaciji ne pomeni nujno reševanja težav posameznikov (Kot socialni delavci delamo z vsemi, ne samo s tistimi, ki imajo težave, to se še posebej izkaže pri delu v delovni organizaciji. G21), je pa povezano z blaženjem konfliktov in urejanjem odnosov med zaposlenimi (Socialno delo v podjetju je vedno povezano z blaženjem konfliktov in urejanjem odnosov. H62). Socialno delo v delovni organizaciji je timsko delo in je vpeto v različne vloge (Socialno delo je timsko delo in je vpeto v več različnih vlog. F8). **Odnosi med delavci in socialnimi delavci** so pomembni, z dobrimi medsebojnimi odnosi se med socialnim delavcem in delavcem lažje vzpostavi zaupanje (Na splošno so pomembni dobro odnosi z zaposlenimi, da lahko pridobim njihovo zaupanje. E11; Med nami ni nekih meja in sem z uporabniki mojih storitev smo istočasno tudi sodelavci. G13). V delovni organizaciji ta odnos predstavlja vlogo dveh sodelavcev na sestanku ali vlogo socialnega delavca in delavca v socialnodelavskem delavnem odnosu (Danes sva nekje skupaj na sestanku, jutri pa je lahko v vlogi uporabnika v nekem postopku, ki ga peljeva skupaj. G14). Socialni delavec rešuje težave delavca, ko se ta obrne neposredno nanj ali pa ga socialni delavec sam povabi k sodelovanju (Delavec se lahko obrne name kot na svetovalno službo na tem področju E12; Velikokrat sem jaz pobudnik, da se je problem začel reševati. H13). Delovni odnos se lahko začne na podlagi osebnih težav delavca (Z delavci govorim tudi o njihovih osebnih težavah. E15), težav na delovnem mestu (Z delavci večinoma govorim o njihovih težavah na delovnem mestu. E14), tudi v primeru alkoholizma (Če pride k meni oseba, ki ureja alkoholizem in ima zadaj še disciplinski postopek. G34). Socialni delavec uravnava **razmerje med delavcem in delodajalcem**, to razmerje je tisto, ki velikokrat potrebuje urejanje (Spletejo se posebni odnosi, ki včasih znajo biti malo problematični. G19; Vodja se ni želel več pogovarjati. H14).

*Socialno delo v delovni organizaciji je odgovorno delo, ki nima ne pravega začetka in ne pravega konca. Socialni delavec blaži konflikte in ureja odnose med zaposlenimi. Odnosi med delavci in socialnimi delavci se velikokrat odražajo v dvojnih vlogah sodelavcev in svetovalnega dela. Delavci se na socialnega delavca obračajo samostojno ali pa jih ta povabi*

*k sodelovanju zaradi težav na delovnem mestu ali osebnih težav. Razmerje med delavcem in delodajalcem je razmerje, ki velikokrat potrebuje posredovanje socialnega delavca.*

#### **4.2.3. Vloga socialnega delavca v delovni organizaciji**

Delo socialnega delavca v delovni organizaciji izhaja iz naziva socialni delavec, svetovalec za socialno delo ali kadrovske delavec (V podjetju sem socialna delavka. E34; Moj naziv delovnega mesta, ki ga opravljam v tem podjetju, je svetovalka za socialno delo. F49; Sem članica kadrovske službe. G43). Za delavce ureja **pravice iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja** (Vodenje storitev uveljavljanja pravic iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja. H40), iz tega sledi vodenje zaposlitvene in poklicne rehabilitacije (Vodenje storitev zaposlitvene in poklicne rehabilitacije. H39), sodelovanje pri invalidski komisiji za določanje invalidskega statusa zaposlenim v invalidskem postopku (Zraven sem pri komisijah za določanje različnih statusov zaposlenih (invalidnost). G47), sodelovanje na rehabilitacijskih timih (Sodelovanje v rehabilitacijskem timu. H43), urejanje porodniških in bolniških dopustov (Bolniške dopuste. E40; Porodniški in očetovski dopusti. E43) ter upokojitve (Pokrivam področje upokojitve. E37). Socialni delavci v delovni organizaciji opravljajo **svetovalno delo** (Osebna pomoč s svetovalnim delom. H41), pomagajo v primeru težav zaposlenih – delavcev in vodij (Moje področje dela je pomoč pri reševanju težav zaposlenih. F50) in pokrivajo področje odvisnosti zaposlenih – okviru tega opravljajo delo terapevta v klubih za odvisnike (Znotraj podjetja imamo tudi klub za odvisnike, kjer sem terapevtka. F56; Sem terapevt v klubu za zdravljenje od alkoholizma. G64). V okviru **drugih zaposlitev** socialni delavci opravljajo vlogo pogajalca za odpravnino v primeru izrednih odpuščanj (Vodim tudi pogajanja za odpravnino v primeru, ko se delavca odpusti. E44), sodelujejo pri sporazumnih odpovedih, prihodu novih zaposlenih, urejajo prehrano zaposlenih, so promotorji zdravja, urejajo stanovanjsko problematiko zaposlenih, solidarnostne pomoči zaposlenim in so pooblaščenca za preprečevanje in prepoznavanje mobinga (Prihod novih zaposlenih. E36; Sporazumne odpovedi. E39; Solidarnostne pomoči zaposlenim v podjetju. E41; Prehrana zaposlenih. E42; Sem tudi pooblaščenka za preprečevanje in prepoznavanje mobinga. F59; Stanovanja problematika, včasih se je temu reklo družbeni standard. G46; Delam tudi kot promotor zdravja. G63). Pri svojem delu v delovnih organizacijah se socialni delavec pojavi v **dvojni vlogi** med delodajalcem in delavci (Kot socialna delavka v podjetju bom ves čas v tej dvojni funkciji. G48; Moramo pa znati

vzpostaviti to dvojino (dvojno vlogo). G62). Na eni strani delujejo v imenu delodajalca in so kot njegova podaljšana roka, na drugi strani pa so v funkciji delavca skupaj z ostalimi delavci, s katerimi dnevno vstopajo v delovni odnos (Jaz (v primeru pogajanj) sodelujem v imenu delodajalca. E45; Za socialne delavce v delovni organizaciji je nevarno, da postanemo podaljšana roka nekoga. G59; Jaz in tisti, ki pride k meni po pomoč, sva v funkciji delavca. G52; Pomembno je manevriranje med vodjami in delavci. F64). Socialni delavec se posveča izboljšanju položaja in situacij ranljivejšega v odnosu. Ima težko delo vzpostavljanja komunikacije med ljudmi z manj in ljudmi z več moči (Blok 2012: 60). **Okvir delovanja socialnega delavca v delovni organizaciji** predpisuje podjetje, v katerem dela in zakoni, po katerih se mora ravnati (Pogajanja vodim v okvirih, ki mi jih predpisuje podjetje. E46; Pri svojem delu se držim zakonodaje. E47). Pri tem je pomembno, da socialni delavec pozna strategijo podjetja, da pozna nasploh vsa pravila delodajalca, ki določajo meje socialnega delavca (Delo s posameznikom je omejeno z okvirom možnosti, ki jih daje podjetje. F65; Sem zaposlena v podjetju, kjer temeljne zahteve izhajajo iz podjetja. G51; Pomembno pri mojem delovnem mestu je, da se nekako zliješ z organizacijo, v kateri delaš in delaš v okvirih podjetja. H47). Sicer pa ima socialni delavec v delovni organizaciji še nekaj drugih vlog, ki še poudarjajo dvojne vloge njegovega delovnega mesta. To so: **zagovorniška vloga**, v okviru katere socialni delavec deluje kot zagovornik delavca (Delujem kot zagovornica zaposlenih. E48; Potrebno pa je biti zagovornik delavca in včasih tudi delodajalca. H46); **posredniška vloga**, kjer socialni delavec deluje kot posrednik informacij med dvema stranema – delavcem in delodajalcem (Ko pride do spora med dvema stranema, sem velikokrat posrednik med tema dvema stranema. E52); **podporna vloga**, kjer deluje v podporo delavca v primeru težav (Ob tem sem vedno podpora delavca. F61; Sem kot njegov (delavčev) podpornik. G50). **Veščine**, ki jih socialni delavec pri tem najpogosteje uporablja, so: aktivno poslušanje, s čimer da delavcu občutek slišnosti in upoštevnosti (Pomembno je, da zaposlenim dam občutek slišnosti. E49; Pri tem je pomembno poslušanje. F48), povzemanje, da vsi vpleteni v reševanje težav razumejo povedano (Ker se zavedam, da tisto, kar nekdo izreče, se lahko čisto drugače interpretira. H49; Poskušam večkrat ponoviti. H48), predvsem pa se socialni delavec trudi upoštevati vsakega posameznika (V vsakem odnosu je potrebno spoštovati sogovornika. G49). Socialnega delavca pri delu z ljudmi v delovni organizaciji vodijo **vrednote** ljubezni do ljudi, poštenost, iskrenost, pravičnost (Rad moraš imeti ljudi. E53; Poštenost. F66; Iskrenost. F67; Pomembno je, da si pravičen. H52), pri tem pa je pomembno, da so uporabniki v

delovnem odnosu z njimi zadovoljni in da pridejo do cilja, ki ga je na začetku opredelil uporabnik (Pomembno mi je, da je moj uporabnik ali nekdo, ki z njim delam, v tem odnosu zadovoljen. G56; Važno je, da pride do svojega cilja, kamor sva se napotila. G57) Martin Sheedy (2012: 24) pravi, da so vrednote tiste, ki najbolj vplivajo na način ravnanja in odločanja socialnega delavca.

*Vloga socialnega delavca v delovni organizaciji je zelo široka, v delovnih organizacijah so zaposleni kot kadrovski ali kot svetovalni delavci, v okviru tega pa pokrivajo široko področje pravic delavcev iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja, kjer urejajo statuse invalidnosti, pokojnine, bolniške itd. V okviru svetovalnega dela delavcem svetujejo v primeru osebnih težav ali težav na delovnem mestu, izpostavljene so težave z odvisnostjo od alkohola ali drugih prepovedanih substanc. Druge naloge socialnega delavca se nanašajo na vlogo pogajalca za odpravnine v primeru odpuščanja, urejanje prehrane, promocijo zdravja, solidarnostne pomoči za zaposlene, pooblaščen je za preprečevanje in prepoznavanje mobinga. V teh nalogah se socialni delavec velikokrat znajde v dvojni vlogi med delavcem in delodajalcem. Okvir njegovih nalog je strateški načrt podjetja, zakonodaja in pravila, ki jih tako ali drugače postavlja delodajalec. Socialni delavec ima še nekaj drugih vlog, ki to omenjeno dvojino še poudarjajo. V delovni organizaciji je v vlogi zagovornika, posrednika in podpornika delavcev. Glavni veščini, ki ju socialni delavec uporablja pri vodenju delovnega odnosa, sta aktivno poslušanje in povzemanje. Socialnega delavca pri delu v delovni organizaciji vodijo vrednote, ljubezen do ljudi, poštenost, iskrenost, pravičnost in zadovoljstvo uporabnikov.*

#### **4.2.4. Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika v delovni organizaciji**

Socialnodelavski odnos se v delovni organizaciji prične, ko se zaposleni sam obrne na socialnega delavca, ko ga ta sam povabi k sodelovanju, ali pa ga k socialnemu delavcu napoti njegov delodajalec (Ko ima delavec težavo, najprej pristopi sam. F19; Delavci, ki imajo težave s tem, se obrnejo na nas, kot na socialne delavce, če pa je potrebno, jih povabimo tudi sami. H18; Neprostovoljno pridejo tisti, katere vodje napotijo zaradi kakšni kršitev, po navadi zaradi kakšne odvisnosti. F44). Socialni delavec je z leti prakse oblikoval svoj način **vzpostavljanja delovnega odnosa** (Z leti v glavi nimam več točno naučenega vzpostavljanja delovnega odnosa. E18), pogovor se začne z osebo, ki se prva obrne na socialnega delavca, pomembno je tudi, na kakšen način se pogovor začne (Najprej sledi pogovor s tistim, ki se

name obrne. E21; Pomemben je odnos, ki ga vzpostaviva na začetku. G34; Najprej vzpostaviva odnos. G38). Sledi **dogovor o sodelovanju**, kjer socialni delavec zaposlenemu predstavi svojo vlogo (Zaposlenemu predstavim, kakšna je moja vloga. F10; Najprej pa tudi poudarim, kaj je moja naloga in kaj lahko jaz naredim v okviru predstavljenega problema. H28), pove, kako bo pogovor potekal (Na začetku sem razložila, kako bo razgovor potekal. H33) in poudari spoštljiv odnos med sogovorniki v vzpostavljenem delovnem odnosu (Poudarim, da si ne segamo v besedo, da spoštujemo drug drugega. H34). Z **instrumentalno definicijo problema** delavec in socialni delavec ugotovita, kakšna je dejanska težava in definirata problem, ki ga je delavec želel izpostaviti (Najprej ugotoviva, kakšna je dejansko težava. F20; Z uporabnikom podaja definicijo problema, pomembno je, da uporabnik prepozna problem. F31) Gabi Čačinovič Vogrinčič (2009: 10) opisuje in dodaja Vriesov (1995) koncept **osebnega vodenja**, ki poimenuje vlogo vzpostavljenega delovnega odnosa kot vodenje k uresničljivim ciljem, ki jih opredeli uporabnik. Delovni odnos poteka v smeri iskanja pozitivnih rešitev. Socialni delavec se odzove osebno, ko z uporabnikom podeli svoje izkušnje in zgodbe, in s tem omogoči drugačen vpogled na definiran problem in možne rešitve. Delovni odnos socialni delavec vzdržuje z **etiko udeležnosti**, v okviru katere se zaveda svoje vloge (Nikoli ne smemo pozabiti, kaj je naša vloga. G35), ne podaja rešitev in odstopi od svoje moči, v delovnem odnosu je pomemben cilj, ki ga opredeli delavec (Dajanje nasvetov, vedeti kaj je prav in kaj ne, na tem mestu ne pride v poštev. F17; V svetovalnem odnosu ne smeš postavljati v ospredje svojih potreb. F47; V delovnem odnosu ni toliko pomembno, ali je njegov (uporabnikov) cilj tudi moj cilj. G32). **Znanje za ravnanje** v delovni organizaciji pomeni prevajanje jezika delavcev v jezik delodajalca in vse skupaj v jezik socialnega dela ter obratno (Na primer z delavci v proizvodnji ali pa jezik, ki ga uporabiš pri pogovoru z vodji, je različen. F13; Kot socialna delavka moram vedno prevajati jezik socialnega dela v jezik podjetja in obratno. G27), pri tem socialni delavec posreduje, kar mu delavec ali delodajalec dovolita posredovati (Posredujem, kar lahko, kar mi je dovoljeno posredovati. E31). Delovni odnos socialni delavec poimenuje vodenje ljudi do cilja (Predvsem vedno govorim, da gre pri mojem delu za vodenje ljudi do cilja. F18), zaveda se, kje v delovnem odnosu se z delavcem tisti trenutek nahajata (Faz dela se sama dobro zavedam. F29) in predaja informacije, ki so ustrezne za delavca ali/in za delodajalca (Meni je bistveno, da delavcu ali delovodji ali obema hkrati dam ustrezne informacije. H24). **Delovanje iz perspektive moči** se odraža v tem, da socialni delavec spodbudi nadrejene, da

prisluhnejo zaposlenim (Pomembno je, da ta (občutek slišnosti) občutek dobijo od vodij. E30), prisluhne pa jim tudi sam, ko se odloča, ali bi težavo reševal individualno ali potrebuje prisotnost tretjih oseb (Glede na zahtevnost primera se potem odločim (z delavcem), ali bomo težave reševali v timu ali pa individualno oziroma samostojno. H19; Zelo pomembno je mnenje delavca in na koncu vidiva, kaj je dobro za njega. H22). Vir moči predstavljata v prvi vrsti želja in motivacija delavca, da začne vzpostavljati delovni odnos (Vseeno pa potrebujem njihovo pobudo, da bi problem rešili do konca. H32; V prvi vrsti je motivacija za zdravljenje. G40). Socialni delavec je v delovnem odnosu usmerjen v **ravnanje s sedanjostjo**. To je čas, ki je namenjen reševanju težav, za sodelovanje, in to je čas od trenutka, ko se delovni odnos začne in do trenutka, ko se konča (Čačinovič Vogrinčič 2009: 14). Pri delu z zaposlenimi v delovni organizaciji socialni delavec deluje po naslednjih načelih: **načelo interpozicije** – socialni delavec vzpostavi empatičen odnos (Pomembno je, da vedno vzpostavim empatičen odnos. E19), v katerem prepozna čustva vseh vpletenih in nanje pravilno reagira, tako da sodelujočim v odnosu prizna pomembnosti njihovega prispevka v delovnem odnosu (Pri celotnem postopku je pomembno, da prepoznam čustva obeh vpletenih. E26; Pomembno je, da na čustva pravilno reagiram. E27; Zaposlenim pokažem, da mi je njihova zgodba pomembna. F34); **načelo pogajanja** – mediator pelje pogovor v smeri rešitve, ki je za vse vpletene v problemu sprejemljiva (Poskušam rešiti čim več, kar se da, da je na koncu dogovor za obe strani sprejemljiv. E32). Lüssi (1990: 90–91) to načelo opredeljuje kot temeljno načelo socialnega dela. Poudari, da si socialni delavec prizadeva soočiti vse vpletene v problemu, da lahko problem neposredno rešijo. Kjer pa to ni mogoče, se primer rešuje s pomočjo posrednika; **načelo kontakta** – v delovni organizaciji lahko reševanje sporov poteka ločeno ali pa se oba soočita pred socialni delavcem. Pomembno pri tem je, kot pravi Lüssi (1990: 89), da skuša socialni delavec vzpostaviti stik z vsemi vpletenimi v problemu; **soprisotnosti socialnega delavca** – socialni delavec vstopi v delovni odnos pripravljen sodelovati pri iskanju skupne rešitve in vzpostavljanju boljših odnosov (Da sem pripravljena sodelovati pri iskanju rešitve in vzpostavitvi boljših odnosih. F35). Andersen (1994 v Čačinovič Vogrinčič 2009: 14) pravi, da socialni delavec prisluhne zgodbi uporabnika, ga sočutno podpre in mu omogoči vzpostavitev odnosa; **načelo sodelovanja** – po želji in potrebi uporabnika se v iskanje skupne rešitve vključijo tudi tretje osebe oziroma inštitucije (Sledi povratek nazaj in sodelovanje v klubu na terapijah. G41; Potem z uporabnikom sodelujemo z drugimi inštitucijami. G42). Socialni delavec vključi vse, ki lahko pomagajo rešiti kompleksen primer

(Lüssi 1990: 91); **socialno ekološko načelo** – socialni delavec pri reševanju delavčevega problema vključi celotno socialno mrežo, kjer se njegove težave še lahko odražajo (Da ne ločiš njegovega problema v podjetju od njegove družine, ker je velikokrat to povezano. H36). Prav tako pa mora socialni delavec to socialno mrežo ponovno vzpostaviti, če je to potrebno, okrepiti in podpreti za skupno sodelovanje in iskanje rešitev za uporabnika (Lüssi 1990: 90). Socialni delavec **problem**, ki mu ga delavec predstavi, **raziskuje**, seznaniti se mora z motivacijo, željami in cilji delavca ter delodajalca (Seznanjena moram biti s tem, kakšni so cilji vodij in kakšni cilji zaposlenih. F26; Kaj motivira delavca in kaj delodajalca. F27; Kaj želi doseči delavec in kaj delodajalec. F28), ki morata biti pripravljena iskati skupne rešitve (Udeležena morata biti pripravljena iskati skupne rešitve. F32). **Delovni odnos** se lahko **zaključi** s podpisom sporazuma, če je to potrebno (Na koncu z delavcem napiševa sporazum. E13), sicer pa je merilo zaključka delovnega odnosa uspešno rešen spor ali dosežen dogovor (Cilj vseh nas je, da je na koncu spor uspešno rešen. E33; Vedno je pomembno doseči dogovor, in to je po navadi tudi skupen cilj vseh v podjetju. F16). **Delovni odnos** v delovni organizaciji **se lahko nadaljuje**, če do končnega dogovora ne pride, lahko se nadaljuje pri pravni službi (Če se težave ne reši, se pogovori nadaljujejo. E25; Če se na tej stopnji ne uspemo dogovoriti, se obrneta na pravno službo. E24). Lahko se zgodi, da delodajalec socialnemu delavcu ne da dovolj pooblastil, da bi začeti primer spremljal tudi naprej (Mi pa delodajalec ni dal te naloge, da bi primer spremljala tudi naprej. H35; Ko se tak primer pri meni zaključi, nimam več povratnih informacij, kako so se zadeve dejansko rešile. H37).

*V delovni organizaciji se delavci v primeru težav sami obrnejo na socialnega delavca, s katerim vzpostavijo delovni odnos v iskanju skupnih rešitev. Na začetku socialni delavec in zaposlen skleneta dogovor o sodelovanju, kjer se opredelijo vloge vseh udeležениh in poudari spoštljiv odnos. Z instrumentalno definicijo problema socialni delavec in zaposleni definirata problem, ki ga slednji želi izpostaviti. Socialni delavec z osebnim vodenjem, etiko udeležенosti in znanjem za ravnanje prevaja jezik vseh udeležенih v jezik socialnega dela in obratno ter skrbi za ustrezno informiranost zaposlenih z delovanjem iz perspektive moči in ravnanjem s sedanjostjo, vzpostavi in vzdržuje socialnodelavski odnos. Pri svojem delu socialni delavec v delovni organizaciji upošteva načelo interpozicije – vzpostavi empatičen odnos; načelo pogajanja – rešuje vse probleme neposredno; načelo kontakta – sooči ali pa vsaj sodeluje z vsemi vpletenimi v sporu; načelo sodelovanja – v delovni odnos vključi tretje osebe, ki doprinesejo k rešitvi problema (npr. inštitucije); socialno ekološko načelo – sodeluje s*

*socialno mrežo zaposlenega, problem ves čas raziskuje in se s tem opremlja z informacijami, ki vplivajo na potek reševanja spora. Delovni odnos se lahko zaključi s sporazumom ali z vednostjo, da so vsi udeleženi v iskanju rešitve prišli do najboljše možne rešitve. Delovni odnos se lahko tudi nadaljuje, če pa do sporazuma pri socialnem delavcu ne pride, se lahko zaposleni obrnejo na pravno službo.*

#### **4.2.5. Spori v delovni organizaciji**

Skupen interes delodajalca in vseh zaposlenih v podjetju je, da se spori v delovni organizaciji ne pojavljajo. V ta namen je priporočljivo ustvariti okolje, ki bo v primeru, da do spora pride, v čim večji meri zmanjšalo posledice teh sporov. Takšno okolje se lahko ustvari z dobrimi odnosi med delodajalcem in predstavništvu delavcev, z zakonsko določenimi mehanizmi, uravnoteženjem moči delavskih predstavništev v podjetju z drugimi funkcijami, z javnim nadzorom in predpisi (Možina in drugi 2002: 370). **Reševanje konfliktov v delovni organizaciji** socialni delavec z zaposlenimi rešuje tako, da socialni delavec posreduje in prevaja informacije iz ene strani na drugo stran (V drugih konfliktnih situacijah prenašam informacije iz ene na drugo stran. E57), najpogosteje zaradi otežene komunikacije med delavci in delodajalci (Veliko zaposlenih ima težav z medsebojno komunikacijo, ali s sodelavci, ali s podrejenim ali nadrejenim, tudi takšni delavci poiščejo pomoč pri meni. H54). Največ sporov se na delovnem mestu pojavi zaradi mobinga (V primeru mobinga delam s tistim, ki me pokliče oziroma tistim, ki prvi vzpostavi stik z mano. F86). Vse oblike sporov se lahko rešujejo znotraj podjetja, s socialnim delavcem ali s posebej organiziranim rehabilitacijskim timom (Sedaj pa imamo tudi socialno službo in rehabilitacijski tim. H55). Spori se rešujejo tudi v okviru sodišča (Veliko sporov se pri nas rešuje tudi na sodišču. H57). Socialni delavec svoje delovanje opredeli kot obliko **neformalne mediacije** (Menim, da se neformalne mediacije poslužujemo tudi v našem podjetju. F70). V primeru spora z udeleženi išče skupne interese (Ko v primeru sporov iščemo skupne točke, da pridemo do rešitve. F71), hkrati pa zase pravi, da je ves čas v vlogi mediatorja – med delavci in delodajalci (Socialni delavec je na svoj način ves čas mediator. G69). Socialni delavec v primeru spora usmerja pogovor iz konflikta v iskanje rešitev (Potem skušam usmerjat pogovor iz konflikta v reševanje zadev. G71), umirja nastalo situacijo (Ko pride do konfliktov med delavcem in nadrejenim, in na tem področju je vloga socialnega delavca, da umirja nastalo situacijo med njima. H45), usklajuje stališča med udeleženi v sporu (Ko je med

zaposlenimi potrebno uskladiti stališča. G68), skrbi za enakopravno obravnavo ene in druge strani (Sama sem pazila na to, da sem bila čim manj na eni ali na drugi strani. H59; Da se nista počutila ogrožena niti delavec niti vodja. H60) in poudarja enakovreden delež obeh vpletenih v reševanju spora (Želim sporočiti, da oba (delavec in vodja) nosita svoj delež v tem sporu. H61). Socialni delavci so na splošno vzpostavili prakso mediacije na raznolikih področjih, tudi v delovnih organizacijah. Ne glede na to, kakšne stile mediacije pri svojem delu uporabi, je vedno ključen namen uporabe veščin mediacije, da lahko stranki, udeleženi v sporu, s svojim nevtralnim pristopom pripelje do končnega skupnega dogovora (Slater in drugi 2012: 286).

*Spori v delovni organizaciji nastanejo ali zaradi težav v medsebojni komunikaciji ali pa v obliki mobinga. Spori se navadno rešujejo znotraj podjetja s socialnim delavcem ali rehabilitacijskim timom za mobing, nekateri spori pa se rešujejo tudi na sodišču. Socialni delavec v delovni organizaciji svojo vlogo vidi kot neformalni mediator, v kateri usmerja pogovor v iskanju skupne rešitve, umirja spor med delavcem in delodajalcem, pomaga usklajevati stališča med delavcem in delodajalcem ter uravnava enakopravnost obeh udeležencev v iskanju skupne rešitve.*

#### **4.2.6. Oblike pomoči za socialne delavce**

Socialni delavci v delovnih organizacijah se ne poslužujejo supervizije ali intervizije, neformalno se nekateri o primerih posvetujejo s kolegi iz drugih podjetij (Ne, supervizije se ne poslužujem. E59; Supervizije ali intervizije se ne poslužujem F72; Supervizije se ne poslužujem. G73; Supervizije se ne poslužujem. H64; Posvetujem se s kolegicami iz drugih podjetij, če je to potrebno. E60).

*Socialni delavci se supervizije ne poslužujejo, razen v redkih primerih neformalnih oblik posvetovanja.*

### 4.3. Socialni delavec mediator v delovni organizaciji

#### 4.3.1. Oblikovanje poskusne teorije delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji.

**Tabela 3:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi izobraževanje

|                      | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                                                                             | <b>Mediator</b>                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>IZOBRAŽEVANJE</u> | Znanja, pridobljena tekom študija in prakse na delovnem mestu                                                                                                                                                              | Znanja, pridobljena tekom izobraževanja za mediatorja                                                                                                                                                                                |
|                      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Načini komunikacije</li><li>- Odnosi med delavci in delodajalci</li><li>- Vodenje svetovalnega dela</li><li>- Znanja iz zakonodaje so bila pridobljena na delovnem mestu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Pravilno izražanje</li><li>- Aktivno poslušanje</li><li>- Potekanje in veščine pogajanj</li><li>- Ravnanje v urgentnih situacijah</li><li>- Znanja o reševanju konflikta</li><li>-</li></ul> |
|                      | Nadaljevalni tečaji                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                      |
|                      | Nevroligvistično programiranje<br>Realitetna terapija in teorija izbire                                                                                                                                                    | Nevroligvistično programiranje                                                                                                                                                                                                       |

Tabela 3 prikazuje primerjavo med socialnim delavcem v delovni organizaciji in mediatorjem na področju izobraževanja. Razvidno je, da so socialnim delavcem tekom študija v delovni organizaciji najbolj pomagala znanja o načinih komunikacije, odnosih med delavci in delodajalci in o vodenju svetovalnega dela, kasneje so pridobili znanja in zakonodaje, ki jo potrebujejo za delo v delovni organizaciji (npr. Delovno pravna zakonodaja, Zakon iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja). Mediatorji so tekom izobraževanja za mediatorje pridobili nekaj komunikacijskih veščin, kot so: pravilno izražanje, aktivno poslušanje. Dodali pa so znanja potekanja in veščin pogajanja, ravnanja v urgentnih situacijah in znanja o reševanju konfliktov. Izobraževanje za mediatorja za socialnega delavca pomeni nadgradnja obstoječih znanj in dopolnitev novih. Z vidika nadaljevalnih tečajev se socialni delavec in

mediator lahko udeležita tečajeve na podobno tematiko, in sicer nevrologvistično programiranje ter realitetna terapija in teorija izbire.

**Tabela 4:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi socialno delovski delovni odnos in postopek mediacije

|                                       | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Mediator</b>                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>DELOVNI ODNOS/MEDIACIJA</u></b> | <b>Faze postopka</b>                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                          |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dogovor o sodelovanju</li> <li>- Instrumentalna definicija problema</li> <li>- Osebno vodenje</li> <li>- Vzdrževanje delovnega odnosa (etika udeležnosti, znanje za ravnanje, perspektiva moči)</li> <li>- Zaključek delovnega odnosa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uvodni sestanek</li> <li>- Uvodne izjave strank</li> <li>- Faza raziskovanja</li> <li>- Faza pogajanj</li> <li>- Poravnava</li> </ul>           |
|                                       | <b>Veščine in tehnike</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                          |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivno poslušanje</li> <li>- Povzemanje</li> <li>- Raziskovanje problema (spraševanje, poizvedovanje)</li> <li>- Ravnanje po načelih</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivno poslušanje</li> <li>- Povzemanje</li> <li>- Spraševanje</li> <li>- Empatični pristopi</li> <li>- Ustvarjanje pozitivne klime</li> </ul> |
|                                       | <b>Prenehanje</b>                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                          |
|                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nima čistega začetka in čistega konca</li> <li>- Podpisan sporazum</li> <li>- Dosežen sporazum</li> </ul>                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Poravnava</li> <li>- Predčasni zaključek mediacije iz različnih razlogov</li> </ul>                                                             |

Tabela 4 prikazuje primerjavo socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja z vidika vzpostavljanja delovnega odnosa in postopka mediacije. Faze oziroma elementi delovnega odnosa so dogovor o sodelovanju, instrumentalna definicija problema, osebno vodenje in vzdrževanje delovnega odnosa s koncepti etike udeležnosti, znanja za ravnanje, ravnanje iz perspektive moči ter zaključek delovnega odnosa. Postopek mediacije se loči po

fazah, ki so po vsebini podobne delovnemu odnosu. Te faze so uvodni sestanek, uvodne izjave strank, faza raziskovanja in faza pogajanj. Zadnja faza je poravnava, ki pa je v socialno delavskem delovnem odnosu ni. Veščine, ki jih pri svojem delu uporablja socialni delavec, so aktivno poslušanje, povzemanje, raziskovanje problema s spraševanjem in poizvedovanjem, pri svojem delu ravna v skladu z načeli, ki bodo dodatno navedena kasneje. Mediator se prav tako poslužuje aktivnega poslušanja, povzemanja in spraševanja, še posebej pa poudarja veščine empatičnega pristopa in ustvarjanja pozitivne klime v postopku mediacije. Socialnodelavski delovni odnos v delovni organizaciji nima nikoli čistega začetka in čistega konca, socialni delavec ves čas spremlja zaposlene v delovni organizaciji. Le v nekaterih primerih se lahko konča s podpisom sporazuma ali pa je glavni pokazatelj končnega delovnega odnosa dosežen sporazum. Mediacija se zaključi s poravnavo. Lahko pa se zgodi, da se mediacija zaključi, preden sploh pride do poravnave. To se zgodi, ko mediator ugotovi, da stranki v postopku mediacije ne napredujeta več v smeri rešitve, ampak spor le še poglobljata.

**Tabela 5:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja skozi vlogo pri reševanju sporov

|                                  | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                     | <b>Mediator</b>                                                                                                                                     |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>VLOGA PRI REŠEVANJU SPORA</u> | Neformalni mediator                                                                                                                                                | Pasivna vloga                                                                                                                                       |
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Iskanje skupnih interesov</li> <li>- Usmerjanje pogovora iz konflikta v iskanje rešitev</li> <li>- Blaži odnos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne podaja konkretnih rešitev</li> <li>- Blažilec odnosov</li> <li>- Usmerja v pozitivne rešitve</li> </ul> |
|                                  |                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                     |

Tabela 5 prikazuje vlogo socialnega delavca in mediatorja pri reševanju sporov. Socialni delavec v delovni organizaciji ima vlogo neformalnega mediatorja, saj pri reševanju konflikta išče skupne interese, usmerja pogovor iz konflikta v reševanje spora in blaži odnos med udeleženi v konfliktu. Mediator v postopku mediacije deluje na podoben način. Skozi pasivno vlogo v postopku strankam ne podaja konkretnih rešitev, deluje kot blažilec odnosa in stranki usmerja v pozitivne rešitve.

**Tabela 6:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na položaj v delovni organizaciji

|                                                                              | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                                                   | <b>Mediator</b>                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>POLOŽAJ V OKOLJU,</u><br><u>KAKRŠNO JE DELOVNA</u><br><u>ORGANIZACIJA</u> | Dvojna vloga                                                                                                                                                                                     | Nepristranskost                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deluje v imenu delodajalca</li> <li>- Podaljšana roka delodajalca</li> <li>- Okvir delovanja mu določa delovna organizacija</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vloga mediatorja je čim bolj neopazna</li> <li>- Strankama v postopku posveča enako količino pozornosti</li> <li>- Delovati mora neodvisno od delovne organizacije</li> </ul> |
|                                                                              | Položaj zaposlenih v delovni organizaciji                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Je sam zaposlen v delovni organizaciji</li> <li>- Ohranja dobre odnose z zaposlenimi</li> <li>- Z uporabniki storitev je istočasno sodelavec</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Odnos med delavcem in delodajalcem je oseben</li> <li>- Delavec je šibkejša stranka v postopku</li> <li>- Mediator skuša izenačiti neravnotežje moči</li> </ul>               |

Tabela 6 prikazuje položaj socialnega delavca in mediatorja v okolju delovne organizacije. Socialni delavec ima v delovni organizaciji dvojno vlogo. Na eni strani deluje v imenu delodajalca, kot podaljšana roka delodajalca, okvir njegovega delovanja določa delovna organizacija. Mediator je v postopkih delovnopravnih organizacij nepristranski. Deluje čim bolj neopazno, strankama v postopku posveča enako količino pozornosti, ne glede na to, ali gre za delavca ali za delodajalca. Delovati mora neodvisno od delovne organizacije. Na drugi strani je socialni delavec sam zaposlen v delovni organizaciji, z zaposlenimi ohranja dobre odnose, z uporabniki njegovih storitev je istočasno tudi sodelavec. Mediator v celoti na zaposlene gleda drugače. Odnos med delavcem in delodajalcem je oseben in delavec je šibkejša stranka v postopku. Skozi postopek mediacije skuša mediator uravnovežiti različne moči strank.

**Tabela 7:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na načela

|               | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                                             | <b>Mediator</b>                                                                                                                                                                                                       |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>NAČELA</u> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Načelo interpozicije</li><li>- Načelo pogajanj</li><li>- Načelo kontakta</li><li>- Načelo sodelovanja</li><li>- Socialno ekološko načelo</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Načelo enakega obravnavanja strank</li><li>- Načelo zaupnosti</li><li>- Načelo prostovoljnosti</li><li>- Načelo nepristranskosti</li><li>- Načelo vesti in poštenja</li></ul> |

Tabela 7 prikazuje primerjavo socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na načela, ki jih vodijo pri njunem delu. Načela so po določenih točkah vsebine podobna. Socialni delavci v delovnih organizacijah navajajo elemente načela interpozicije, pogajanj, kontakta, sodelovanja in socialno ekološkega načela. Mediatorju pa so temeljna načela enakega obravnavanja strank, zaupnosti, prostovoljnosti, nepristranskosti in načelo vesti in poštenja.

**Tabela 8:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede na vrednote pri delu v delovni organizaciji in postopku mediacije

|                 | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                                                                                      | <b>Mediator</b>                                                                                                                                                                          |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>VREDNOTE</u> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Poštenost</li><li>- Pravičnost</li><li>- Iskrenost</li><li>- Ljubezen do ljudi</li><li>- Zadovoljstvo uporabnikov</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Poštenost</li><li>- Pravičnost</li><li>- Sposobnost razumevanja ljudi</li><li>- Odgovornost</li><li>- Zakonitost</li><li>- Spoštovanje</li></ul> |

Tabela 8 prikazuje primerjavo socialnega delavca in mediatorja glede na vrednote, ki ju vodijo pri njunem delu. Skupni vrednoti sta poštenost in pravičnost. Socialni delavec omenja še iskrenost, ljubezen do ljudi, zadovoljstvo uporabnikov, mediator pa sposobnost razumevanja ljudi, odgovornost, zakonitost in spoštovanje.

**Tabela 9:** Primerjava socialnega delavca v delovni organizaciji in mediatorja glede uporabo supervizije in intervizije.

|                                | <b>Socialni delavec v delovni organizaciji</b>                                                              | <b>Mediator</b>                                            |
|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <u>SUPERVIZIJA/INTERVIZIJA</u> | Pri svojem delu se ne poslužuje intervizije ali supervizije.<br>Redki so primeri neformalnega posvetovanja. | Pri svojem delu se poslužujejo intervizije in supervizije. |

Tabela 9 prikazuje primerjavo med socialnim delavcem in mediatorjem glede na uporabo oziroma posluževanje supervizije ali/in intervizije. Socialni delavci se navedenih oblik pomoči ne poslužujejo, razen morda neformalnega posvetovanja s sodelavcem. Mediatorji pa nasprotno supervizijo in intervizijo uporabljajo.

## 5. SKLEPI

Z analizo rezultatov sem prišla do naslednjih sklepov in ugotovitev:

- Mediator tekom izobraževanj med drugim pridobi znanja o teoriji mediacije, o reševanju konfliktov, o pogajanjih in načinu komunikacije s strankami v postopku mediacije. Ta znanja redno nadgrajuje z nadaljevalnimi tečaji.
- Postopek mediacije je popolnoma tajne in zasebne narave. Mediacija poteka v fazah: uvodni sestanek, uvodne izjave strank, faza raziskovanja, faza pogajanj in poravnava. Mediator se tekom postopka v glavnem poslužuje tehnik in veščin spraševanja, aktivnega poslušanja in povzemanja.
- Vloga mediatorja v postopku mediacije je lahko aktivna ali pasivna. Pasivnosti pomeni, da ne podaja konkretnih rešitev, ampak postopek samo usmerja. Nasprotno lahko aktivnost pomeni tudi podajanje predlogov in konkretnih rešitev.
- Značilnost mediacije v delovnih organizacijah je, da je lahko odnos med delavcem in delodajalcem zelo oseben. Stranki v postopku nimata enakovrednega razmerja moči. Delavec je šibkejša stranka.
- Mediacijo lahko primerjamo s sodnim postopkom ali arbitražo. Sodni postopek je bolj formalen, o končni sodbi se odloča v okviru zahtevkov tožečega. Arbitraža je po vsebini podobna sojenju, stranki si arbitre izbereta sami.
- Mediatorja pri njegovem delu v postopku mediacije vodijo vrednote zakonitosti, pravičnosti, poštenosti, odgovornosti in spoštovanja do ljudi.
- Mediatorji se poslužujejo supervizije in intervizije za razrešitev osebnih dvomov glede postopkov mediacije, ki jih obravnavajo.
- Socialnemu delavcu v delovni organizaciji koristijo znanja o načinih komunikacije, odnosih med delavci in delodajalci ter o vodenju svetovalnega srečanja. Svoja znanja je nadgradil v okolju delovne organizacije in z nadaljevalnimi tečaji.

- Socialno delo v delovni organizaciji se nikoli zares ne konča, saj zaposlene spremlja ves čas njihove zaposlitve. Pojavlja se dvojna vloga socialnega delavca, in sicer kot svetovalca in kot sodelavca zaposlenih.
- Vloga socialnega delavca v delovni organizaciji je zelo široka, prav tako pa ima svojo značilno dvojnost manevriranja med delodajalcem in delavci. Nahaja se v vlogi zagovornika, posrednika, podpornika in pogajalca. Okvir njegovega delovanja in odločanja določa delovna organizacija, v kateri je zaposlen. Pri tem mu v največji meri pomagajo veščine aktivnega poslušanja in povzemanja.
- Socialni delavec v delovni organizaciji vzpostavi delovni odnos na pobudo zaposlenih. Pri tem se sklene dogovor o sodelovanju, definira problem, socialni delavec skrbi, da se odnos vzdržuje in nadaljuje z osebnim vodenjem, znanjem za ravnanje, ravnanjem iz perspektive moči, dokler se socialno delavski delovni odnos ne zaključi.
- Spori se v delovni organizaciji rešujejo neformalno znotraj organizacije. Socialni delavec pri tem sodeluje kot neformalni mediator ali sodeluje kot član rehabilitacijskih timov, ki so pristojni za reševanje konfliktov.
- Socialnega delavca pri delu v delovni organizaciji vodijo vrednote, ljubezen do ljudi, poštenost, iskrenost, pravičnost, zadovoljstvo uporabnikov.
- Socialni delavec v delovni organizaciji se pri svojem delu ne poslužuje supervizije ali intervizije, morda se glede določenih primerov, ki jih obravnava, le neformalno posvetuje s kolegi.
- Socialnemu delavcu v delovni organizaciji naziv mediator doprinese nadgradnjo nekaterih znanj, veščin in tehnik, s katerimi lahko v organizaciji prispeva k novim načinom reševanja sporov, ki so lahko formalni, in preizkuša nove načine komunikacije med zaposlenimi. Pri tem pa mu delo otežuje dvojnost njegovih vlog v delovni organizaciji, kjer deluje v imenu delodajalca in v okviru podjetja, hkrati pa si prizadeva za dobro delavcev.

## 6. PREDLOGI

Predlogi za praktično delovanje:

- Predlagam, da se delovne organizacije in socialni delavci v njih seznani z mediacijo – izobraževanji, postopkom, pozitivnih učinkih postopka – in jo poskusijo vpeljati v svoje delovno okolje.
- Socialnim delavcem v delovni organizaciji predlagam, da se udeležijo izobraževanj za mediatorje in s postopkom seznani svojega delodajalca.
- Predlagam, da se študentom socialnega dela predstavi tudi delo v delovnih organizacijah skozi osebno izkušnjo socialnega delavca v delovni organizaciji. Predstavi naj se jim postopek mediacije v delovnih organizacijah in razmerje med delavcem in delodajalcem pri tem. Študentje naj si preberejo literaturo avtorjev Nine Betetto in Marka Iršiča ter drugo literaturo o mediaciji.
- Fakulteti za socialno delo predlagam, da študentom predstavi možnosti dodatnih izobraževanj za mediatorje in tudi druga dodatna izobraževanja, ki bi lahko pomagala izpopolniti znanja bodočih socialnih delavcev, ne glede na področje dela.
- Socialnim delavcem v delovni organizaciji in bodočim socialnim delavcem predlagam, da se udeležijo supervizije ali intervizije za boljšo samorefleksijo svojega dela.

Za nadaljevanje raziskave predlagam, da:

- Bi oblikovala ožja vprašanja, saj bi tako pridobila bolj natančne odgovore.
- Bi v raziskavo vključila mediatorje z več različnimi osnovnimi izobrazbami, tako bi lahko pridobila več različnih pogledov na mediacijo.
- Bi v raziskavo vključila tudi socialni delavke iz manjših delovnih organizacij, tako bi lahko primerjala njihov položaj s socialnimi delavkami v velikih delovnih organizacijah.

## 7. LITERATURA

Baruch Bush, R. A., Folger, J. P. (2011). Obljuba mediacije. Transformativni pristop k obvladovanju konfliktov. Zavod Rakmo. Ljubljana.

Barak, E. M., Michal, E., Bargal, D. (2006). Human Services in the Context of Work : Evolving and Innovative Roles For Occupational Social Work. Administration in Social Work, Vol. 23 Issue 3/4. The Hawarth Press. Philadelphia.

Belak, J. (2002). Politika podjetja in strateški management. MER Evrocenter. Maribor.

Betetto, N. in drugi (2011). Mediacija v teoriji in praksi – veliki priročnik o mediaciji. Društvo mediatorjev Slovenije. Ljubljana.

Biloslav, R., Sekirnik T. (2009). Dejavniki uspešnosti mediacije v sodnih sporih. Članek revije Management, letnik 4, številka 3. Fakulteta za management. Univerza na Primorskem.

Blok, W. (2012). Care Social Work: International Theory, Values and Practice. Jessica Kingsley Publishers. London.

Cherin, D. A. (2000). Organizational Engagement and Managing Moments of Maximum Leverage: New Roles for Social Workers in Organizations. Administration in Social Work, Vol. 23 Issue 3/4. The Hawarth Press. Philadelphia.

Cloke, K., Goldsmith, J. (2012). Razreševanje osebnih in organizacijskih konfliktov : zgodbe o transformaciji in odpuščanju. Zavod Rakmo. Ljubljana.

Crawley, J., Graham, K. (2012). Mediacija za menedžerje : reševanje konfliktov in ponovna zgraditev odnosov na delovnem mestu. Zavod Rakmo. Ljubljana.

Čačinovič Vogrinčič, G. (1998). Socialno delo z družino : prispevek konstruktivizma. Članek v reviji Socialno delo, letnik 37, številka 3/5. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

Čačinovič Vogrinčič, G. (2002). Koncept delovnega odnosa v socialnem delu. Članek v reviji Socialno delo, letnik 41, številka 3. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

Čačinovič Vogrinčič, G. (2009). Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

- Doherty, N., Guyler, M. (2008). *The Essential Guide to Workplace Mediation and Conflict Resolution: Rebuilding Working Relationships*. Kogan Page Limited. London.
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1998). *Kako doseči dogovor: umetnost pogajanja*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Florjančič, J., Bernik, M., Novak, V. (2004). *Kadrovski management*. Fakulteta za organizacijske vede. Maribor.
- Healy, K. (2005). *Social Work Theoris in Context: Creating Frameworks for Practice*. Palgrave Macmillan. Hampshire.
- Iršič, M (2010). *Mediacija*. Zavod Rakmo. Ljubljana.
- Kaver Vidmar, A. (2000). *Delovno pravo: študijsko gradivo*. Visoka šola za socialno delo. Ljubljana.
- Koubel, G. (2013) *Social Work with Adults*. McGraw Hill Educiation. Maidenhead.
- Kresal, B. (2009). *Delovno pravo*. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.
- K. Slater, K., R. Finck, K. (2012). *Social Work Practice and the Law*. Springer. New York.
- Lüssi, P. (1990). *Sistemiški nauk o socialnem delu*. Članek v reviji *Socialno delo*, letnik 29, številka 1/3. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.
- Markič, P., Strniša, M., Tavčar, R. (1994). *Poslovna pogajanja*. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
- Martin, S. (2012). *Core Themes in Social Work: Power, Poverty, Politcs and Valves*. Open University Press. Milton Keynes.
- Mesec, B. (2006). *Očarani z močjo*. Članek v reviji *Socialno delo*, letnik 45, številka 3/5. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.
- Maglajlić, M. D. (2009): *Social Work Theory and Practice : An International Perspecitve*. Dubrovnik: Inter University Centre.

Mesec, B. (2009), Metodologija raziskovanja v socialnem delu 2 (skripta). Ljubljana: Visoka šola za socialno delo. Možina, S. in drugi (2002). Management kadrovskih virov. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.

Mumel, D. (2012). Komuniciranje v poslovnem okolju. Založba WS. Maribor.

Paris, M. (2012). Intruduction in Social Work Practice: A Practical Handbook. Open University Press. Maidenhead.

Pel, M. (2010). Napotitev na mediacijo : kako do učinkovitega predloga za mediacijo : praktični vodnik. GV Založba. Ljubljana.

Penko Natlačen, M. (2011). Alternativno reševanje delovnih sporov s podporo socialnega dialoga: študija. GZS. Ljubljana.

Ramovš, J. (1985) Socialno delo v delovni organizaciji in alkoholizem. Članek v reviji Socialno delo, letnik 24 številka 3/4. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

Rape Žiberna, T. (2006). Socialne delavke v delovnih organizacijah. Članek v reviji socialno delo, letnik 45, številka 3/5. Fakulteta za socialno delo. Ljubljana.

Rapoša Tanjšek, P. (1997). Socialno delo v delovnih organizacijah. Visoka šola za socialno delo. Ljubljana.

Schwarz, A. A., Schweppe, R. P. (2011). Moč podzvesti: nevrolingvistično programiranje. Mladinska knjiga. Ljubljana.

Šetinc Tekavec, M. (2002). Mediacija : sporazumno reševanje sporov v teoriji in praksi. Učila International. Tržič.

Ude, L. (2004). Arbitražno pravo. GV Založba. Ljubljana.

Udovič, F. (1999). Mediacija v primerjavi s sorodnimi prijemi. Članek v reviji Socialno delo, letnik 38, številka 1. Visoka šola za socialno delo. Ljubljana.

Vass, A. A. (1996). Social Work Competences : Core Knowledge, Values and Skills. London: Sage Publications Ltd.

Zakon o alternativnem reševanju sporov. Uradni list RS, št. 97/2009.

Zakon o delovnih razmerjih. Uradni list RS, št. 42/2002, 79/2006 – ZZZPB-F, 46/2007, 103/2007, 83/2009, 21/2013, 78/2013-popr.

Zakon o mediaciji v civilnih in gospodarskih zadevah. Uradni list RS, št. 56/2008.

Zakon o pravdnem postopku. Uradni list RS, št. 26/1999, 96/2002, 12/2003, 2/2004, 36/2004, 52/2007, 73/2007, 45/2008.

Zorn, J. (2005). Globalni standardi izobraževanja in usposabljanja za socialno delo; Predlog novega etičnega kodeksa v socialnem delu. Skupnost centrov za socialno delo. Ljubljana.

## **Elektronski vir**

Internet 1: Teorija izbire – realitetna izbira, 1. 8. 2014.

<http://psihoterapija.lektura.si/realitetna-psihoterapija.html>

## **8. PRILOGE**

**Priloga 1:** Usmerjevalna vprašanja za intervju s socialnimi delavkami v delovni organizaciji in mediatorji.

**Priloga 2:** Analiza podatkov – odprto kodiranje

**Priloga 3:** Analiza podatkov – osno kodiranje

### **PRILOGA 1**

#### **Usmerjevalna vprašanja za intervju s socialnimi delavkami v delovni organizaciji**

1. Katera znanja ste pridobili tekom študija, za poklic socialni delavec na področju delovnih organizacij? Kako vam ta znanja koristijo pri delu?
2. Katera znanja (ki jih pridobi tekom študija in prakse) ločijo socialnega delavca v delovni organizaciji od socialnega delavca na drugih delovnih mestih?
3. Katera znanja bi bila tekom študija še pomembna, za večjo kompetentnost pri delu v delovnih organizacijah (kaj lahko študentje še pridobijo za kompetentnejše delo v delovnih organizacijah)
4. Kakšna je vaša vloga v podjetju?
5. Na kakšen način pristopite/ začnete pogovor in kako vodite pogovor v katerikoli situaciji z zaposlenimi ali z vodjami? (Metode dela z vodjami, metode dela z zaposlenimi, metode dela z obema hkrati)
6. Kateri so glavni elementi delovnega odnosa, ki ga vzpostavite z zaposlenimi v podjetju, v socialnem delu?
7. Kako poteka postopek razreševanja sporov v delovni organizaciji, kjer delate? (ali pri razreševanju sporov sodeluje socialni delavec?)
8. Kakšna je vloga socialnega delavca pri reševanju konfliktov med delavci in delodajalci?
9. Ste kdaj pomislili na skupne točke socialnega dela in mediacije? Na kakšen način?
10. Katere vrednote vodijo socialnega delavca pri delu v delovni organizaciji?
11. Koliko časa delate kot socialna delavka v delovni organizaciji?

### **Usmerjevalna vprašanja za intervju z mediatorji**

1. Katera znanja so specifična za mediatorja, ki jih pridobi tekom izobraževanja? Kako se razlikujejo od znanja, ki ste ga pridobili prej – tekom študija? Kako se to delo razlikuje od dela, ki ste ga bili vajeni prej?
2. Katera znanja, ki ste jih pridobili se vam zdijo pomanjkljiva in kje bi potrebovali še dodatno izpopolnjevanje?
3. Kako se to področje mediacije po vašem mnenju razlikuje od drugih področij reševanja sporov?
4. Katere vrste mediacije se poslužujete?
5. Kako poteka postopek razreševanje spora skozi mediacijo? Na kakšen način vzpostavite odnos, kako se mediacija nadaljuje? Katerih tehnik se poslužujete? Katere so najbolj učinkovite? Kakšen je najbolj tipičen postopek?
6. Kateri so glavni elementi postopka mediacije? Na katere faze delite postopek mediacije, ki ga vodite?
7. Kako bi v postopku mediacije opisali vašo vlogo? Kakšen je vaš delež v postopku mediacije?
8. Ali se delo z delavci in z njihovimi delodajalci razlikuje? Če je odgovor da, na kakšen način?
9. Ali ste se pri svojem delu, kdaj srečali s socialnim delom? Na kakšen način?
10. Katere vrednote vodijo mediatorja pri delu v delovnih organizacijah?
11. Koliko časa delate na področju delovnih organizacij/ gospodarstva/delovnega prava?
12. Kako pri svojem delu poskrbite zase, se poslužujete supervizije/ intervizije?

## PRILOGA 2

### Odprto kodiranje

| A   | POJEM                                                                                                                                                                                                                                                                                      | KATEGORIJA                                       | NADPOMENKA                             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------|
| A1  | Med študijem se mediacije ni obravnavalo.                                                                                                                                                                                                                                                  | Primerjava s študijem prava                      | Izobraževanje mediatorjev              |
| A2  | Končni dogovor pri mediaciji je poravnava in takrat se je mediacija z eno besedo imenovala poravnava.                                                                                                                                                                                      | Primerjava s študijem prava                      | Izobraževanje mediatorjev              |
| A3  | Pravniki nismo izšolani, za to da razmišljamo mediacijsko ampak ponavadi razmišljamo v okviru zahtevkov.                                                                                                                                                                                   | Primerjava s študijem prava                      | Izobraževanje mediatorjev              |
| A4  | Biti pravnik prej škoduje mediaciji kot pa koristi, če se držimo našega preučenega razmišljanja.                                                                                                                                                                                           | Primerjava s študijem prava                      | Izobraževanje mediatorjev              |
| A5  | Nevrolingvistično programiranje.                                                                                                                                                                                                                                                           | Nadaljevalni tečaji                              | Izobraževanje mediatorjev              |
| A6  | Vedno se je potrebno doizobraževati,                                                                                                                                                                                                                                                       | Nadaljevalni tečaji                              | Izobraževanje mediatorjev              |
| A7  | Mediatorji so iz zelo različnih področij.                                                                                                                                                                                                                                                  | Mediatorjevo področje dela                       | Področja mediacije                     |
| A8  | Vedno sem delala na področju delovne pravne mediacije.                                                                                                                                                                                                                                     | Mediatorjevo področje dela                       | Področja mediacije                     |
| A9  | Postopki za razreševanje sporov delavcu in delodajalci prijazen način garantirajo, da se ne rani okolja v katerem je delavec, da delavec lahko dostojno ostane v tem okolju, lahko reši problem in ne odide žalosten, apatičen, skregan in potem išče delo drugje in ima slabo samopodobo. | Vpliv alternativnega reševanja sporov na delavce | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A10 | V mediaciji je pomembno vse za kar stranki menita, da je pomembno.                                                                                                                                                                                                                         | Dokazi v postopku mediacije                      | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A11 | V mediaciji se ne raziskuje pravnih dejstev.                                                                                                                                                                                                                                               | Faza raziskovanja                                | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A12 | Stranki se pogovarjata v okviru svojih interesov za prihodnost                                                                                                                                                                                                                             | Faza raziskovanja                                | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A13 | Značilnost mediacije je, da zna pozabiti na preteklost, zna pozabiti na nek zahtevek na začetku s katerim stranka pride v postopek.                                                                                                                                                        | Značilnosti mediacije                            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A14 | V mediaciji pa se da prepoznati interese in se jih lahko zapiše kot delo sporazuma in na koncu lahko to predstavlja medsebojno zavezo strank.                                                                                                                                              | Faza raziskovanja                                | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A15 | Mediacija je popolnoma tajna, podatki ostanejo znotraj postopka.                                                                                                                                                                                                                           | Značilnosti mediacije                            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A16 | Mediacija je popolnoma zasebne narave.                                                                                                                                                                                                                                                     | Značilnosti mediacije                            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| A17 | Če je ozračje preveč razelektreno se lahko                                                                                                                                                                                                                                                 | Ločeni sestanki                                  | Reševanje sporov s                     |

|     |                                                                                                                                |                                         |                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | strankama predstavi tudi takšen način dela (ločeni sestanki).                                                                  |                                         | postopkom<br>mediacije                            |
| A18 | Sama poudarim, da lahko posvetim petnajst minut eni stranki in petnajst minut drugi stranki, in potem to tudi izvedem.         | Ločeni sestanki                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A19 | Vsaka stranka ima pravico mediatorju povedati, kaj bi želel da sporoči drugi stranki in kaj ne.                                | Ločeni sestanki                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A20 | Mediacija je postopek ki se lahko tudi prekine.                                                                                | Značilnosti<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A21 | Če se postopek nikamor ne premakne in se opazi, da je eden prišel samo nabirati informacije o drugi stranki.                   | Značilnosti<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A22 | Pri tej vrsti mediacije je najpomembnejši delavec.                                                                             | Značilnosti delovno<br>pravne mediacije | Postopek mediacije<br>v delovnih<br>organizacijah |
| A23 | Stranki podpišeta sporazum pred začetkom mediacije.                                                                            | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A24 | Sporazum podpiše tudi mediator.                                                                                                | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A25 | Mediacija je postopek, ki poteka, je postopek med temi tremi osebami in vsak ima svojo pomembno in jasno vlogo v tem postopku. | Značilnosti<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A26 | Samo mehčanje situacije pri nastalem možnem sporu je zelo pomemben pristop v ustvarjanju pozitivne klime.                      | Tehnike v postopku<br>mediacije         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A27 | V fazi raziskovanja.                                                                                                           | Faza raziskovanja                       | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A28 | Ustvariti se želi dogovor, da lahko stranki funkcionirata skupaj.                                                              | Faza raziskovanja                       | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A29 | Dobro je da stranka iz tega sestanka izstopi drugačna kakor je prišla.                                                         | Ločeni sestanki                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A30 | Potrebno je paziti, da je čas med obema strankama razporejen enakovredno.                                                      | Ločeni sestanki                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A31 | Vedno se na začetku v celoti pojasni za kaj gre v postopku mediacije.                                                          | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A32 | Pojasni se kaj mediator dela in kaj ne dela, da je neodvisen in nevtralen.                                                     | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A33 | Pojasni se, da imajo stranke na izbiro ločena srečanja, če jih bodo hoteli.                                                    | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| A34 | Poudari se da je postopek prostovoljen v vseh meja.                                                                            | Uvodni sestanek                         | Reševanje sporov s<br>postopkom                   |

|     |                                                                                                                                                                                                                 |                                |                                              |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                 |                                | mediacije                                    |
| A35 | Vsi 'zahtevki' so dovoljeni in 'zakoniti' v kolikor se stranki s tem strinjata                                                                                                                                  | Dokazi v postopku<br>mediacije | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A36 | Končno poravnavo je dogovor mogoče overiti pri<br>notarju.                                                                                                                                                      | Poravnava                      | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A37 | Z overitvijo s tem dosežemo tudi izvršljivost<br>dogovora.                                                                                                                                                      | Poravnava                      | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A38 | Na ločenih sestankih se ponavadi vidi da se stranki<br>oddahneta.                                                                                                                                               | Ločeni sestanki                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A39 | Povabim najprej eno stran in potem drugo stran,<br>da povesta vsak svojo zgodbo.                                                                                                                                | Uvodne izjave<br>strank        | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A40 | Na začetku se podpiše izjavo o zaupnosti.                                                                                                                                                                       | Uvodni sestanek                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A41 | Potem preidemo v fazo v kateri raziskujemo<br>interese.                                                                                                                                                         | Faza raziskovanja              | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A42 | Kaj stranki pravzaprav sploh želita.                                                                                                                                                                            | Faza raziskovanja              | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A43 | V tej fazi lahko sledijo tudi ločeni sestanki.                                                                                                                                                                  | Faza raziskovanja              | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A44 | Preidemo na novo fazo kjer že iščemo neke skupne<br>kombinacije interesov.                                                                                                                                      | Faza pogajanj                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A45 | Stranki vidita skupne točke in lahko sledijo prvi<br>dogovori.                                                                                                                                                  | Faza pogajanj                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A46 | Ko stranki sami iščeta rešitve, vem da se mediacija<br>razvija v pravo smer.                                                                                                                                    | Faza pogajanj                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A47 | V tej fazi se skicira nek določen sporazum, ki ima<br>lahko poljubno število točk.                                                                                                                              | Faza pogajanj                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A48 | Mediator pomaga ta dogovor oblikovati v pisni<br>obliki.                                                                                                                                                        | Poravnava                      | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A49 | Pri mediaciji ni mediator tisti, ki odloča namesto<br>njiju ampak je mediator kot nepristranska,<br>neodvisna in usposobljena oseba, ki vodi oba<br>medianta skozi postopek z namenom, da dosežeta<br>sporazum. | Pasivna vloga<br>mediatorja    | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije     |
| A50 | Skušam ravnati tako, da se delavec počuti<br>slišane.                                                                                                                                                           | Veščine mediatorja             | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije |
| A51 | Delodajalec se ne sme počuti odgnanega.                                                                                                                                                                         | Veščine mediatorja             | Vloga mediatorjev                            |

|     |                                                                                                        |                                 |                                                       |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                        |                                 | v postopku<br>mediacije                               |
| A52 | Pomembne so veščine komuniciranja in spraševanja.                                                      | Veščine mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A53 | Delo v pozitivni klimi in vzdrževanje te klime .                                                       | Veščine mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A54 | Mediator ne sme pozabiti da je ves čas v službi človeka.                                               | Vrednote<br>mediatorja          | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A55 | Želje strank o tem, kaj se lahko sporoči drugi stranki in kaj ne, mora mediator upoštevati.            | Ločeni sestanki                 | Potek reševanja<br>sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A56 | Pomemben je tudi pozitiven pristop mediatorja do samega postopka.                                      | Veščine mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A57 | Bistvo mediacije je, da se posluša, mediator posluša zelo pozorno.                                     | Veščine mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A58 | Mediacija ni nabiranje informacij o drugih.                                                            | Značilnosti<br>mediacije        | Potek reševanja<br>sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A59 | Mediator povzema.                                                                                      | Tehnike v postopku<br>mediacije | Potek reševanja<br>sporov s<br>postopkom<br>mediacije |
| A60 | Mediator zajame bistvo problema.                                                                       | Veščina mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A61 | Svoje povzemanje preveri pri stranki.                                                                  | Veščina mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A62 | Mediator sprašuje, če je pravilno razumel strankino zgodbo.                                            | Veščina mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A63 | Postavljanje vprašanj je zelo pomembno.                                                                | Tehnike v postopku<br>mediacije | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije          |
| A64 | Mediator mora na mediacijo gledati v pozitivnem smislu.                                                | Veščina mediatorja              | Vloga mediatorjev<br>v postopku<br>mediacije          |
| A65 | Vprašanja morajo biti nevtralna, brez negativnega prizvoka                                             | Tehnike v postopku<br>mediacije | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije          |
| A66 | Tukaj ste poudarili da vas nekaj moti, kaj pa vas moti, kakšna so vaša stališča, vidim da so drugačna. | Tehnike v postopku<br>mediacije | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije          |
| A67 | Vprašanja so nosilci odgovorov.                                                                        | Tehnike v postopku<br>mediacije | Reševanje sporov s<br>postopkom                       |

|     |                                                                                                                 |                                       |                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
|     |                                                                                                                 |                                       | mediacije                                   |
| A68 | Vedno sem pripravljena stranko pozitivno motivirati.                                                            | Veščina mediatorja                    | Vloga mediatorjev v postopku mediacije      |
| A69 | V delovno pravnih mediacijah se lahko razvijejo čustva.                                                         | Značilnost delovnopravne mediacije    | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A70 | Med delavcem in delodajalcem so vezi zelo osebne.                                                               | Značilnost delovnopravne mediacije    | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A71 | Menedžerji se zelo težko pogovarjajo z zaposlenimi.                                                             | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A72 | Menedžerji so usmerjeni v to, da o vse sami odločajo.                                                           | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A73 | Pomembno je kdo je tisti ki predstavlja delodajalca.                                                            | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A74 | Kadrovski delavec                                                                                               | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A75 | Kadrovski delavec je seznanjen z vsemi okoliščinami, preko njega se pretaka vsa problematika.                   | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A76 | Kadrovskim delavcem je delavčev problem relevanten.                                                             | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A77 | Kako se mediacija odvija je odvisno od tega ali gre za majhno ali veliko podjetje.                              | Reševanje delovnopravnih sporov       | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A78 | Kadrovski delavec je velikokrat v hendikepu, saj mu je podjetje naložilo npr. to se lahko dogovoriš, več pa ne. | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A79 | Kadrovski delavec nima pooblastil, da bi še zunaj tega okvira.                                                  | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A80 | Delavci hitro pristanejo, da se jim kakšna pravica prikrajša.                                                   | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A81 | Kadrovske delavce se velikokrat pošlje z nemogočimi pogoji.                                                     | Predstavniki delodajalca              | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A82 | Pri delavcu se obravnava tudi njegovo počutje in njegovo neupoštevanja pri tem.                                 | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A83 | Pozitiven učinek ima, da delodajalec ali njegov predstavnik pohvali delavca.                                    | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A84 | Pohvala deluje zelo pozitivno.                                                                                  | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |

|     |                                                                                                                               |                                            |                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------|
| A85 | Prepoznavanje delavca in da ga delodajalec šteje za pomemben element podjetja in mu da to vedeti.                             | Razmerje med delavcem in delodajalcem      | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A86 | V postopkih mediacije se s socialnim delavcem še nisem srečala, niti v obliki kadrovskega delavca.                            | Socialni delavec v postopku mediacije      | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| A87 | Preklapljanje med vlogo sodnika in vlogo mediatorja je izredno težko skoraj nemogoče.                                         | Primerjava mediacije s sodnim postopkom    | Druge oblike reševanja sporov               |
| A88 | Mediacijo primerjam z arbitražo je arbitraža skoraj identična sojenju.                                                        | Primerjava mediacije s postopkom arbitraže | Druge oblike reševanja sporov               |
| A89 | Stranki sami izbereta arbitre.                                                                                                | Primerjava Mediacije s postopkom arbitraže | Druge oblike reševanja sporov               |
| A90 | Na sodišču poteka tožba in tam imamo vložen tožbeni zahtevek, v obsegu parih točk.                                            | Primerjava mediacije s sodnim postopkom    | Druge oblike reševanja sporov               |
| A91 | Ko sodišče obravnava zadevo, se strogo drži samo teh vloženih zahtevkov.                                                      | Primerjava mediacije s sodnim postopkom    | Druge oblike reševanja sporov               |
| A92 | Dokazi, ki so izven teh zahtevkov sodišče ne upošteva.                                                                        | Primerjava mediacije s sodnim postopkom    | Druge oblike reševanja sporov               |
| A93 | Za razliko od sodnega postopka lahko mediator ločeno govori z vsako od strank, v sodnem postopku tega sodnik ne more storiti. | Primerjava mediacije s sodnim postopkom    | Druge oblike reševanja sporov               |
| A94 | Mediatorska skupina, v kateri se posvetujemo o primerih. A85                                                                  | Intervizija za mediatorja                  | Oblike pomoči za mediatorje                 |
| B   |                                                                                                                               |                                            |                                             |
| B1  | Najbolj so mi pri mojem delu pomagala dodatna znanja iz psihologije. B1                                                       | Pridobljena dodatna znanja                 | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B2  | Največ mi je prineslo znanje, ki sem ga pridobila tekom prakse. B2                                                            | Pridobljena dodatna znanja                 | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B3  | Na izobraževanjih, sem se naučila biti pozorna na govorico telesa.                                                            | Pridobljena dodatna znanja                 | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B4  | Opravila še vsaj deset nadaljevalnih tečajev.                                                                                 | Nadaljevalni tečaji                        | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B5  | Na področju psihologije, psihoterapije bi se bilo potrebno še dodatno izobraževati.                                           | Pridobljena dodatna znanja                 | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B6  | Več znanj iz področja prakse.                                                                                                 | Pridobljena dodatna znanja                 | Izobraževanje mediatorjev                   |
| B7  | Ves čas sem delala na področju delovnopravne mediacije.                                                                       | Mediatorjevo področje dela                 | Področja mediacije                          |
| B8  | Kot mediatorica sem delala pet let, ves ta čas tudi delovno pravnih sporih                                                    | Mediatorjevo področje dela                 | Področja mediacije                          |
| B9  | Poslužujem se vseh vrst mediacije.                                                                                            | Vrsta mediacij                             | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| B10 | Tehnika, ki je bila zamen največkrat uporabljena                                                                              | Ločeni sestanki                            | Reševanje sporov s                          |

|     |                                                                                                                |                                           |                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | in najbolj učinkovita, so ločeni pogovori oziroma ločeni sestanki.                                             |                                           | postopkom<br>mediacije                            |
| B11 | Vedno je pomemben dogovor, kaj lahko nasprotni stranki prenesem in kaj ne.                                     | Ločeni sestanki                           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B12 | Na ločenih sestankih sem lažje zaznala bistvo spora in tako tudi lažje usmerjala postopek.                     | Ločeni sestanki                           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B13 | Postopek se začne z uvodnim, spoznavnim srečanjem.                                                             | Uvodni sestanek                           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B14 | Ko gre za delovnopravne spore so čustva bolj intenzivna v postopku mediacije.                                  | Značilnosti<br>delovnopravne<br>mediacije | Postopek mediacije<br>v delovnih<br>organizacijah |
| B15 | Če je bilo čustev preveč se je postopek vmes prekinil, da sta se stranki malo umaknili ena od druge.           | Značilnosti<br>mediacije                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B16 | Faz postopka med sabo ne ločujem.                                                                              | Prehajanje med<br>fazami                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B17 | Stranke ne zaznajo, da prehajamo iz ene faze mediacije v drugo.                                                | Prehajanje med<br>fazami                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B18 | Na začetku je uvodni nagovor, ki traja od 5 do 10 minut.                                                       | Uvodni sestanek                           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B19 | Predhodno že pošljem mediacijsko pogodbo in vabilo na prvo srečanje.                                           | Priprave na<br>mediacijo                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B20 | Na prvem srečanju se tudi podpiše sporazum.                                                                    | Uvodni sestanek                           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B21 | V raziskovalni fazi.                                                                                           | Faza raziskovanja                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B22 | V fazi raziskovanja se poslužujem spraševanj.                                                                  | Faza raziskovanja                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B23 | Veliko je povzemanja.                                                                                          | Faza raziskovanja                         | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B24 | Postopek samo usmerjam z vprašanji. B30                                                                        | Veščine mediatorja                        | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |
| B25 | Sprašujem z namenom, da stranki sami najdeta rešitev.                                                          | Tehnike v postopku<br>mediacije           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B26 | Ste pomislili morda na to, kaj pa menite o tem, kako pa bi lahko ravnali, kaj želite drugače itd.              | Tehnike v postopku<br>mediacije           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| B27 | Ko se na primer situacija v postopku zaostri velikokrat uspešno situacijo rešim s humorjem ali prizemljitvijo. | Tehnike v postopku<br>mediacije           | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |

|     |                                                                                                                                                 |                                       |                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| B28 | Strankam skušam dati občutek, da do odgovora pridejo same.                                                                                      | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B29 | Pomemben je občutek strank, da je njihov delež v postopku najpomembnejši.                                                                       | Delež strank v postopku mediacije     | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| B30 | Kot mediator si usmerjevalec.                                                                                                                   | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B31 | S tehnikami in znanji, ki jih pridobiš, usmerjaš.                                                                                               | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B32 | Pomagaš strankama najti skupno pot.                                                                                                             | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B33 | Trudim se, da je moj delež v mediacijskem postopku zanemarljiv, nevtralen.                                                                      | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B34 | Če primerjam mediacijo z vzgojo otrok, tudi otroci ne občutijo da so vzgajani, na tak način želim ravnati tudi kot mediatorka do svojih strank. | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B35 | V postopku mediacije nimam aktivne vloge.                                                                                                       | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B36 | Ne dajem konkretnih usmeritev ali rešitev.                                                                                                      | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B37 | Zakonitost in pravičnost.                                                                                                                       | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B38 | Pazim da nobena stranka ne izkorišča svojih pravic ali pa da se jim odpove na račun druge.                                                      | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| B39 | V delovnih odnosih, so odnosi med delavcem in delodajalcem dolgotrajnejši.                                                                      | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| B40 | Delo z delodajalci ali pa delo z delavci se zelo razlikuje.                                                                                     | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B41 | Delodajalec skuša velikokrat delavca stisniti v kot.                                                                                            | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B42 | Lahko pa je situacija tudi obratna(delavec skuša stisniti v kot delodajalca).                                                                   | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B43 | V nekaterih postopkih je zaznati, da nekateri delodajalci gledajo na delavca kot na sužnja.                                                     | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B44 | V postopku dam vedeti, da sta na tistem mestu oba enako pomembna.                                                                               | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B45 | Ne kot mediatorka in ne v delovnopravnih sporih.                                                                                                | Socialni delavec v postopku mediacije | Postopek mediacije v delovnopravnih sporih  |
| B46 | Če mediacijo primerjam s postopkom na sodišču, tam postopek vodi sodnik.                                                                        | Primerjava s sodnim postopkom         | Druge oblike reševanja sporov               |
| B47 | Pravnik ima vmesni položaj med sodnikom in stranko.                                                                                             | Primerjava s sodnim postopkom         | Druge oblike reševanja sporov               |
| B48 | Poslužujem se supervizije.                                                                                                                      | Supervizija za mediatorje             | Oblika pomoči za mediatorje                 |
| B49 | Predstaviš problem in potem dobiš še drugačen                                                                                                   | Supervizija za                        | Oblike pomoči za                            |

|     |                                                                                                      |                              |                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
|     | vpogled na ta problem.                                                                               | mediatorje                   | mediatorje                             |
| C   |                                                                                                      |                              |                                        |
| C1  | Tekom izobraževanja sem dobila vpogled v praktični in teoretični vidik mediacije.                    | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C2  | Pridobila sem nekaj smernic in znanja o aktivnem poslušanju.                                         | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C3  | O pravilnem izražanju.                                                                               | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C4  | Znanja v zvezi z reševanja konfliktov.                                                               | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C5  | Znanja o tem kako potekajo pogajanja.                                                                | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C6  | Pravna znanja pri mediaciji niso tako pomembna.                                                      | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C7  | Pravna znanja osvojiš sproti, če jih potrebuješ.                                                     | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C8  | Pridobila sem nekaj znanj o tem, kako ukrepati v urgentnih situacijah.                               | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C9  | Potrebna so dodatna izobraževanja o reševanju konfliktov                                             | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C10 | Vedno se je potrebno dodatno izobraževati o načinih komunikacije                                     | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C11 | Nadaljevalnih tečajev se udeležujem na letni ravni,                                                  | Nadaljevalni tečaji          | Izobraževanje mediatorjev              |
| C12 | Nadaljevalni tečaji se izvajajo v okviru seminarjev na gospodarski zbornici, na društvu mediatorjev. | Nadaljevalni tečaji          | Izobraževanje mediatorjev              |
| C13 | Dodatno sem se izobraževala na področju nevrolingvističnega programiranja.                           | Pridobljena dodatna znanja   | Izobraževanje mediatorjev              |
| C14 | Poslužujem se vseh vrst mediacij, odvisno od primera.                                                | Vrste mediacij               | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C15 | Najprej se seznanim s problematiko.                                                                  | Priprave na mediacijo        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C16 | Na začetku preučim celoten primer.                                                                   | Priprave na mediacijo        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C17 | Vsaka stranka na začetku poda svojo zgodbo.                                                          | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C18 | Poslužujem se aktivnega poslušanja.                                                                  | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C19 | Preokvirjanje situacije.                                                                             | Faza raziskovanja            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C20 | Lupljenja čebule.                                                                                    | Faza raziskovanja            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| C21 | Postavljanje čim več različnih vprašanj.                                                             | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |

|     |                                                                                                      |                                                |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| C22 | Veliko je ločenih sestankov.                                                                         | Tehnike v postopku<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C23 | Veliko je pogajanj.                                                                                  | Faza pogajanj                                  | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C24 | V posameznih fazah mediacije lahko uporabljam<br>vse tehnike, če je to potrebno.                     | Tehnike v postopku<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C25 | Velikokrat pristopim na ta način, da od stranke<br>želim slišati pozitivne strani nasprotne stranke. | Tehnike v postopku<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C26 | S pozitivnim pristopom se lahko v postopku<br>razvije popolnoma drugačen način razmišljanja.         | Tehnike v postopku<br>mediacije                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C27 | Samo v začetni fazi se opazi, da je nekaj drugače.                                                   | Prehajanje med<br>fazami                       | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C28 | Pojasni se vse formalnosti.                                                                          | Uvodni sestanek                                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C29 | Pojasni se da je postopek zaupen.                                                                    | Uvodni sestanek                                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C30 | Vse informacije so zaupne narave.                                                                    | Značilnosti<br>mediacije                       | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C31 | Ko pride do ločenih sestankov, takrat se lahko še<br>bolj seznanim s problematiko.                   | Ločeni sestanki                                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C32 | Na ločenih sestankih se postavljajo tudi bolj<br>direktna vprašanja.                                 | Ločeni sestanki                                | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C33 | Stranki razlagata vsaka svoje videnje problema.                                                      | Uvodne izjave<br>strank                        | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C34 | Pomembno je da se slišita in da ta faza (uvodne<br>izjave strank) poteka brez obtoževanja.           | Uvodne izjave<br>strank                        | Reševanje sporov s<br>postopkom<br>mediacije      |
| C35 | Skozi postopek urejam vse pogoje da bi prišlo do<br>predlogov za rešitev iz strani strank.           | Veščine mediatorja                             | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |
| C36 | Ne, v delovno pravnih sporih se s socialnim delom<br>nisem srečala. C44                              | Socialni delavec v<br>delovnopravnih<br>sporih | Postopek mediacije<br>v delovnih<br>organizacijah |
| C37 | Mediator lahko tudi seznani stranki z dejstvi, kaj<br>se bo zgodilo, če do dogovora ne pride.        | Aktivna vloga<br>mediatorja                    | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |
| C38 | Mediator uravnava odnos.                                                                             | Pasivna vloga<br>mediatorja                    | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |
| C39 | Mediator ublaži odnose kjer se da.                                                                   | Pasivna vloga<br>mediatorja                    | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |
| C40 | Poudari tisto kar je pomembno ali potrebno.                                                          | Pasivna vloga<br>mediatorja                    | Vloga mediatorja v<br>postopku mediacije          |

|     |                                                                                              |                                       |                                             |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| C41 | Mediator mora delovati čimbolj nevtrarno in odmaknjeno od situacije.                         | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C42 | Mediator mora preprečiti poglobljanje konflikta.                                             | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C43 | Pelje k cilju celoten postopek.                                                              | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C44 | Morda poda nekaj malega predlogov ali nasvetov.                                              | Aktivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C45 | Pravičnost.                                                                                  | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C46 | Poštenost.                                                                                   | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C47 | Odgovornost.                                                                                 | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C48 | Spoštovanje.                                                                                 | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| C49 | Posameznik je lahko v delovnopravnih sporih izredno ranljiv.                                 | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| C50 | Položaj med delavcem in delodajalcem ni enakovreden.                                         | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| C51 | In če je organizacija v kateri se rešuje spor majhna, potem rešitve ni tako enostavno najti. | Značilnosti delovnopravne mediacije   | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| C52 | Delavec je v slabšem položaju od delodajalca.                                                | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| C53 | Težko jim (delodajalcem) je popustiti v kakšnih primerih.                                    | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| C54 | Ne, supervizije se ne poslužujem                                                             | Supervizija za mediatorje             | Oblika pomoči za mediatorje                 |
| D   |                                                                                              |                                       |                                             |
| D1  | Tekom študija nisem pridobil nobenega znanja, ki ji mediator pri svojem delu potrebuje.      | Primerjava s študijem prava           | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D2  | Pri izobraževanju za mediatorja pa je poudarek na veščinah pogajanja.                        | Pridobljena dodatna znanja            | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D3  | Na izobraževanju me ni nihče opozoril na to, da lahko pride v postopku tudi do vpitja.       | Pridobljena dodatna znanja            | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D4  | Če pride do tega (vpitja) in ravnaš zelo spontana.                                           | Pridobljena dodatna znanja            | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D5  | Ves čas se dodatno izobražujemo.                                                             | Nadaljevalni tečaji                   | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D6  | Skušam biti čim manj obremenjen s pravnim znanjem.                                           | Pridobljena dodatna znanja            | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D7  | Izobraževanje za mediatorja ti da znanje, ki je vseživljenjsko uporabno.                     | Pridobljena dodatna znanja            | Izobraževanje mediatorjev                   |
| D8  | Delam na vseh področjih mediacije.                                                           | Mediatorjevo področje dela            | Področje mediacije                          |
| D9  | Pomembno je, da s strankama ustvariš dialog, ki ti                                           | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v                          |

|     |                                                                                                      |                              |                                        |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
|     | omogoča, da takrat ko pride do določenih blokad si (mediator) še vedno nosilec samega procesa.       |                              | postopku mediacije                     |
| D10 | Poslušanje, tisto pravo aktivno poslušanje.                                                          | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D11 | Vživiš se v zgodbo, ki ti jo stranka pripoveduje.                                                    | Veščine mediatorja           | Vloga mediatorja v postopku mediacije  |
| D12 | Ne sodiš ampak sprejmeš tisto kar stranka pripoveduje.                                               | Veščine mediatorja           | Vloga mediatorja v postopku mediacije  |
| D13 | Pomembno je, da kot mediator zaznam, da se je tisti trenutek tisti človek (stranka) znašel v stiski. | Veščine mediatorja           | Vloga mediatorja v postopku mediacije  |
| D14 | Metode mediacije so uporabne tudi za vsakdanje življenje ne samo poklicno.                           | Značilnosti mediacije        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D15 | Mediacija je način komunikacije, ki bi bil zaželen na vseh področjih.                                | Značilnosti mediacije        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D16 | Z mediacijo vedno prideš do najbolj ugodnih rezultatov za vse vpletene stranke.                      | Značilnosti mediacije        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D17 | Začneš se zavedati da obstaja več različnih zgodb, da ni samo tvoja tista, ki je edina prava.        | Značilnost mediacije         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D18 | Največ se poslužujem facilitativne mediacije.                                                        | Vrste mediacij               | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D19 | Izbira vrste mediacije je odvisna od primera.                                                        | Vrste mediacij               | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D20 | Glede na stranke(v postopku) si mediator izbere neko vrsto mediacijo.                                | Vrste mediacij               | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D21 | Najprej ponavadi pol ure prej preberem spis, ki ga dobim na sodišču.                                 | Priprave na mediacijo        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D22 | Najprej potekajo predmediacijska srečanja.                                                           | Priprave na mediacijo        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D23 | Mediator tako vidi kje je problem.                                                                   | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D24 | Najprej dam obema stranema možnost, da povesta to kar želita povedati.                               | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D25 | Pri tem (uvodne izjave strank) vztrajam da se stranki poslušata.                                     | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D26 | Potem pa začnem spraševati.                                                                          | Faza raziskovanja            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D27 | Zanima me tisto, kar še nisem slišal in poskušam pridobiti čimveč informacij.                        | Faza raziskovanja            | Reševanje sporov s postopkom           |

|     |                                                                                |                              |                                        |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
|     |                                                                                |                              | mediacije                              |
| D28 | Ko je bilo to za stranko potrebno sem začel postavljati zrcala.                | Faza raziskovanja            | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D29 | Sproti zapisujemo kaj smo naredili.                                            | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D30 | Zapisujemo kje se gibljemo trenutno.                                           | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D31 | Zapisujemo si predloge.                                                        | Tehnike v postopku mediacije | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D32 | Pogovarjamo se o vseh podanih predlogih.                                       | Faza pogajanja               | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D33 | Redko se lotim ločenih sestankov.                                              | Ločeni sestanki              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D34 | Ločene sestanke predlagam takrat ko vidim da se zadeva ustavi.                 | Ločeni sestanki              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D35 | Stranki se nočeta pogovarjati.                                                 | Ločeni sestanki              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D36 | Na ta način lahko uravnovesiš napetost.                                        | Ločeni sestanki              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D37 | Na samem začetku je pomembno, da stranki vesta kaj je mediacija.               | Uvodni sestanek              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D38 | Razložim, kakšna so pravila.                                                   | Uvodni sestanek              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D39 | Potem se na ta način (z razlago pravil) za stranki ustvari nek udoben prostor. | Uvodni sestanek              | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D40 | Nastane prostor, kjer stranke lahko povedo zgodbo s svojimi besedami.          | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D41 | Pojasnim, da se ji na začetku ne prekinja.                                     | Uvodne izjave strank         | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D42 | Pomembno je da prehitro ne preideš v fazo pogajanja.                           | Prehajanje med fazami        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D43 | Težko se vrneš nazaj v začetno fazo, ko se začneš enkrat pogajati.             | Prehajanje med fazami        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |
| D44 | Občutek kdaj in kako prehajati iz ene faze v drugo pridobiš tekom prakse.      | Prehajanje med fazami        | Reševanje sporov s postopkom mediacije |

|     |                                                                                                   |                                       |                                             |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| D45 | Idealno je, da stranki sami prideta do rešitve.                                                   | Delež strank v postopku               | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D46 | Pomembne so tehnike odprtih vprašanj.                                                             | Tehnike v postopku mediacije          | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D47 | Uvod je zaznan.                                                                                   | Prehajanje med fazami                 | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D48 | Na začetku se opiše potek.                                                                        | Uvodni sestanek                       | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D49 | Ko se preide v fazo pogajanj je to (prehajanje med fazami) popolnoma spontano.                    | Prehajanje med fazami                 | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D50 | Mediacija je proces ki poteka.                                                                    | Značilnosti mediacije                 | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D51 | Vedno je pri tem potrebno stopiti nazaj in reševati problem za problemom in ne vse na enkrat.     | Značilnosti mediacije                 | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D52 | So mediacije, kjer ne moreš nič narediti.                                                         | Značilnosti mediacije                 | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D53 | Mirnost.                                                                                          | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D54 | Čustvovanje.                                                                                      | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D55 | Poslušanje.                                                                                       | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D56 | Razumevanje.                                                                                      | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D57 | Spodbujanje.                                                                                      | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D58 | Kontroliranjem časa.                                                                              | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D59 | Kontroliranje tempa.                                                                              | Veščine mediatorja                    | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D60 | Se naloži strankam naloge.                                                                        | Tehnike v mediacijskem postopku       | Reševanje sporov s postopkom mediacije      |
| D61 | Popolno enakopravnost strank je včasih res težko zagotoviti v teh delovno pravni spori) primerih. | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovno pravnih sporih |
| D62 | Mediator ima vlogo pomagati strankam, da skupaj rešijo spor.                                      | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D63 | V idealni situaciji naj mediator ne bi predlagal nekih rešitev.                                   | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D64 | Stranke pripelje do tega, da bi same našle rešitev.                                               | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D65 | Mediator je lahko je malo bolj aktiven ali pasiven, odvisno od primera.                           | Aktivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |

|     |                                                                                                                                                                       |                                       |                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| D66 | Ne smeš dati občutek, da daješ kateremu izmed udeleženi prednost.                                                                                                     | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D67 | Ali jo preveč gledaš, ali ji nameniš preveč časa, ali da si preveč sočuten.                                                                                           | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D68 | Mediator samo pomaga najti skupno pot.                                                                                                                                | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D69 | Opozorim stranke, glede na njihovo razumevanje situacije, da je možno, da bo v postopku prišlo do situacije, ko bom morda morala nasprotni stranki nameniti več časa. | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D70 | Mediator zelo hitro lahko v postopku postane terapevt.                                                                                                                | Aktivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D71 | Med vlogo mediatorja in terapevtom je zelo tanka meja.                                                                                                                | Aktivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D72 | Vedno je treba vedeti, da nismo rešitelji.                                                                                                                            | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D73 | Imamo veliko odgovornost.                                                                                                                                             | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D74 | Od mediatorja odvisno, kakšen je potek mediacije.                                                                                                                     | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D75 | Mediator ima močno vlogo in lahko naredi s svojim pristopom zelo veliko.                                                                                              | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D76 | Nismo rešitelji, ne podajamo rešitev.                                                                                                                                 | Pasivna vloga mediatorja              | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D77 | Sposobnost razumevanja ljudi.                                                                                                                                         | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D78 | Da osebe ki so pred tabo razumeš in ne obsojaš.                                                                                                                       | Vrednote mediatorja                   | Vloga mediatorja v postopku mediacije       |
| D79 | Vemo da delavec veliko ve o podjetju, velikokrat pa nima pravih informacij.                                                                                           | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D80 | Delavca ne postavim pred steno in ga soočim.                                                                                                                          | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D81 | V delovno pravnih sporih je med delavcem in delodajalcem različna moč.                                                                                                | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D82 | Delavec je šibkejša stranka od delodajalca.                                                                                                                           | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D83 | Zato je potrebno biti previden koliko prostora komu pustiš.                                                                                                           | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D84 | Gre za ekonomsko odvisnost.                                                                                                                                           | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D85 | Potrebno poskušati iskati ravnotežje med temi različnimi silami.                                                                                                      | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D86 | Na strani delodajalca je zraven še kadrovska služba.                                                                                                                  | Predstavnik delodajalca               | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |

|     |                                                                                                                   |                                       |                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------|
| D87 | Na drugi strani pa je samo en delavec.                                                                            | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D88 | Protiutež temu je bila potem, da je imel delavec veliko več časa za svojo zgodbo.                                 | Razmerje med delavcem in delodajalcem | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D89 | V delovno pravni sporih se s socialnim delavcem še nisem srečal.                                                  | Socialni delavec v postopku mediacije | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D90 | Velikokrat je na koncu mediacije slišati, če bi se tako lahko pogovarjali že prej, verjetno do tega ne bi prišlo. | Značilnost delovnopravne mediacije    | Postopek mediacije v delovnih organizacijah |
| D91 | Intervizija je odlična zadeva, kjer se lahko s kolegom pogovoriš kako bi on ravnal v neki situaciji. D85          | Intervizija za mediatorje             | Oblika pomoči za mediatorje                 |
| D92 | To je zelo dobra tehnika, da v sebi ne kopičiš nekih dvomov in si znižuješ samozavest. D86                        | Intervizija za mediatorje             | Oblika pomoči za mediatorje                 |
| D93 | Lahko pogovoriš in razrešiš zadevo vsaj zase. D87                                                                 | Intervizija za mediatorje             | Oblika pomoči za mediatorje                 |

#### Socialni delavci

|    |                                                                                   |                            |                                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------|
| E  |                                                                                   |                            |                                                         |
| E1 | Pridobila sem znanje kako komunicirati z uporabniki.                              | Pridobljena znanja         | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E2 | Pridobila sem tudi znanje o mediaciji.                                            | Pridobljena znanja         | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E3 | Pridobila sem znanje iz področja odnosov med zaposlenimi, delavci in delodajalci. | Pridobljena znanja         | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E4 | Pomembna znanja iz zakonodaje na področju delovnega prava.                        | Pridobljena dodatna znanja | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E5 | Pokojninsko in invalidsko zavarovanje.                                            | Pridobljena dodatna znanja | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni              |

|     |                                                                                                             |                                                     |                                                         |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                             |                                                     | organizaciji                                            |
| E6  | Zakon o urejanju dela.                                                                                      | Pridobljena dodatna znanja                          | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E7  | Tekom dela pridobiš znanja in izkušnje.                                                                     | Pridobljena dodatna znanja                          | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E8  | V praksi je več konkretnih zadev in tako pridobiš znanja, ki jih potrebuješ za delo v delovni organizaciji. | Pridobljena dodatna znanja                          | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E9  | Naučiti se je potrebno povedati človeku, da ga podjetje ne potrebuje več in mu biti pri tem v oporo.        | Pridobljena dodatna znanja                          | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| E10 | Zadeve se v praksi rešujejo bolj na hitro, tekoče in operativno.                                            | Značilnost dela v delovni organizaciji              | Socialno delo v delovni organizaciji                    |
| E11 | Na splošno so pomembni dobro odnosi z zaposlenimi, da lahko pridobim njihovo zaupanje.                      | Odnosi med delavci in socialnimi delavci            | Socialno delo v delovni organizaciji                    |
| E12 | lahko obrne name kot na svetovalno službo na tem področju                                                   | Vloga socialne delavke pri reševanju težav delavcev | Socialno delo v delovni organizaciji                    |
| E13 | Na koncu z delavcem napiševa sporazum.                                                                      | Zaključek delovnega odnosa                          | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| E14 | Z delavci večinoma govorim o njihovih težavah na delovnem mestu.                                            | Delo z delavci                                      | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| E15 | Z delavci govorim tudi o njihovih osebnih težavah.                                                          | Delo z delavci                                      | Vzpostavljanje delovnega odnosa                         |

|     |                                                                              |                                       |                                                         |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|     |                                                                              |                                       | in osebnega stika                                       |
| E16 | Lahko pridejo v mojo pisarno.                                                | Pričetek delovnega<br>odnosa          | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E17 | Včasih me ustavijo kar na hodniku.                                           | Pričetek delovnega<br>odnosa          | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E18 | Z leti v glavi nimam več točno naučenega<br>vzpostavljanja delovnega odnosa. | Vzpostavitev<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E19 | Pomembno je, da vedno vzpostavim empatičen<br>odnos.                         | Načelo<br>interpozicije               | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E20 | Pomembno je, da se najprej definira problem.                                 | Instrumentalna<br>definicija problema | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E21 | Najprej sledi pogovor s tistim, ki se name obrne.                            | Vzpostavitev<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E22 | Potem pa opravi pogovor še z drugo stranjo.                                  | Vzpostavitev<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E23 | Sledi dogovor o tem kako naprej.                                             | Nadaljevanje<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E24 | Če se na tej stopnji ne uspemo dogovoriti se<br>obrneta na pravno službo.    | Nadaljevanje<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E25 | Če se težave ne reši, se s pogovori nadaljujejo.                             | Nadaljevanje<br>delovnega odnosa      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E26 | Pri celotnem postopku je pomembni, da<br>prepoznam čustva obeh vpletenih.    | Načelo<br>interpozicije               | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E27 | Pomembno je, da na čustva pravilno reagiram.                                 | Načelo                                | Vzpostavljanje                                          |

|     |                                                                                      |                                                      |                                                         |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|     |                                                                                      | interpozicije                                        | delovnega odnosa<br>in osebnega stika                   |
| E28 | Pomembno je da čustva dobro in pravilno prevedem drugi strani.                       | Znanje za ravnanje                                   | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E29 | Ponavadi se za rešitev težav potrebnih več pogovorov.                                | Nadaljevanje<br>delovnega odnosa                     | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E30 | Pomembno je, da ta (občutek slišnosti) občutek dobijo od vodij.                      | Delovanje iz<br>perspektive moči                     | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E31 | Posredujem kar lahko, kar mi je dovoljeno posredovati.                               | Znanje za ravnanje                                   | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E32 | Poskušam rešiti čim več kar se da, da je na koncu dogovor za obe strani sprejemljiv. | Načelo pogajanja                                     | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E33 | Cilj vseh nas je, da je na koncu spor uspešno rešen.                                 | Zaključek<br>delovnega odnosa                        | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| E34 | V podjetju sem socialna delavka.                                                     | Delo socialnih<br>delavcev v delovni<br>organizaciji | Vloga socialnega<br>delavca v delovnih<br>organizacijah |
| E35 | Pokrivam področje delavcev z omejitvami.                                             | Delo socialnih<br>delavcev v delovni<br>organizaciji | Vloga socialnega<br>delavca v delovnih<br>organizacijah |
| E36 | Prihod novih zaposlenih.                                                             | Delo socialnih<br>delavcev v delovni<br>organizaciji | Vloga socialnega<br>delavca v delovnih<br>organizacijah |
| E37 | Pokrivam področje upokojitev.                                                        | Delo socialnih<br>delavcev v delovni<br>organizaciji | Vloga socialnega<br>delavca v delovnih<br>organizacijah |
| E38 | Odpovedi invalidom.                                                                  | Delo socialnih<br>delavcev v delovni<br>organizaciji | Vloga socialnega<br>delavca v delovnih<br>organizacijah |

|     |                                                                      |                                                |                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| E39 | Sporazumne odpovedi.                                                 | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E40 | Bolniške dopuste.                                                    | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E41 | Solidarnostne pomoči zaposlenim v podjetju.                          | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E42 | Prehrana zaposlenih.                                                 | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E43 | Porodniški in očetovski dopusti.                                     | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E44 | Vodim tudi pogajanja za odpravnino v primeru, ko se delavca odpusti. | Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E45 | Jaz (v primeru pogajanj) sodelujem v imenu delodajalca.              | Dvojna vloga socialnega delavca                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E46 | Pogajanja vodim v okvirih, ki mi jih predpisuje podjetje.            | Okvir delovanja socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E47 | Pri svojem delu se držim zakonodaje.                                 | Okvir delovanja socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E48 | Delujem kot zagovornica zaposlenih.                                  | Zagovorniška vloga socialne delavke            | Vloga socialnega delavca v delovni organizaciji   |
| E49 | Pomembni je da zaposlenim dam občutek slišnosti.                     | Veščine socialnega delavca                     | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E50 | Zavzamem se za zaposlenega.                                          | Zagovorniška vloga socialne delavke            | Vloga socialnega delavca v delovnih               |

|     |                                                                                         |                                         |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     |                                                                                         |                                         | organizacijah                                     |
| E51 | V podjetju se velikokrat počutim kot mediator, blažilec ali pa pogajalec.               | Dvojna vloga socialnega delavca         | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E52 | Ko pride do spora med dvema stranema, sem velikokrat posrednik med tema dvema stranema. | Posredniška vloga socialnega delavca    | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E53 | Rad moraš imeti ljudi.                                                                  | Vrednote socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E54 | Znati moraš poslušati.                                                                  | Veščine socialnega delavca              | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| E55 | Pri nas se največ sporov rešuje v zvezi z mobingom.                                     | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| E56 | Če je to potrebno oba udeležena v sporu soočim.                                         | Načelo kontakta                         | Vzpostavljanje delovnega odnosa                   |
| E57 | V drugih konfliktnih situacijah prenašam informacije iz ene na drugo stran.             | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| E58 | Tudi do soočenj obeh vpletenih strani pride.                                            | Načelo kontakta                         | Vzpostavljanje delovnega odnosa                   |
| E59 | Ne, supervizije se ne poslužujem.                                                       | Supervizija za socialne delavke         | Oblika pomoči socialnim delavcem                  |
| E60 | Posvetujem se s kolegicami iz drugih podjetij, če je to potrebno.                       | Intervizija                             | Oblika pomoči socialnim delavcem                  |
| F   |                                                                                         |                                         |                                                   |
| F1  | Obvladovanje komuniciranja je nekaj, česar sem se naučila tudi na fakulteti.            | Pridobljena znanja                      | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F2  | Za področje delovne organizacije največ naučiš tekom prakse.                            | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F3  | Dodatno sem izobraževala na področju Teorije izbire in realitetne terapije.             | Nadaljevalni tečaji                     | Izobraževanje socialnih delavcev                  |

|     |                                                                                                     |                                                   |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| F4  | Dodatna izobraževanja dajo dodatne temelje za razmišljanje.                                         | Nadaljevalni tečaji                               | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F5  | Potrebno je poznavanje delovanje ljudi, družbe, podjetja, organizacije, razumevanje sistema.        | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F6  | Pomembno je poznavanje načinov vodenja.                                                             | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F7  | Pomembno je poznavanje okolja kjer se podjetje nahaja.                                              | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| F8  | Socialno delo je timsko delo in je vpeto v več različnih vlog.                                      | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji | Socialno delo v delovni organizaciji              |
| F9  | Socialni delavec išče simbioze med ljudmi.                                                          | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji | Socialno delo v delovno organizaciji              |
| F10 | Zaposlenemu predstavim, kakšna je moja vloga.                                                       | Dogovor o sodelovanju                             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F11 | Kakšna je moja vloga pred njim in pred delodajalcem oziroma vodjo.                                  | Dogovor o sodelovanju                             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F12 | Pomemben je jezik, ki ga uporabiš med zaposlenimi.                                                  | Znanje za ravnanje                                | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F13 | Na primer z delavci v proizvodnji ali pa jezik ki ga uporabiš pri pogovoru z vodjami je različen. F | Znanje za ravnanje                                | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F14 | Prevajam jezik delavca v jezik vodje in obratno.                                                    | Znanje za ravnanje                                | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F15 | Sem kot nekakšen posrednik.                                                                         | Posredniška vloga socialne delavke                | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F16 | Vedno je pomembno doseči dogovor in to je ponavadi tudi skupen cilj vseh v podjetju.                | Zaključek delovnega odnosa                        | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                    |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|
| F17 | Dajanje nasvetov, vedeti kaj je prav in kaj ne, na tem mestu ne pride v poštev.                                                                                                                                                                                                                     | Etika udeležnosti                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F18 | Predvsem vedno govorim, da gre pri mojem delu za vodenje ljudi do cilja.                                                                                                                                                                                                                            | Znanje za ravnanje                 | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F19 | Ko ima delavec težavo najprej pristopi sam.                                                                                                                                                                                                                                                         | Pričetek delovnega odnosa          | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F20 | Najprej ugotoviva, kakšna je dejansko težava.                                                                                                                                                                                                                                                       | Instrumentalna definicija problema | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F21 | Potem je moj pristop odvisen glede na to ali so težave z odvisnostjo, ali so to zakonske težave (težave v družinskem okolju).                                                                                                                                                                       | Nadaljevanje delovnega odnosa      | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F22 | V podjetju imamo točno določen delavni čas, in če pride delavec, ki recimo zaradi varstva otroka, ne more prihajati na delovni čas, vem da ne moreva prilagajati delovnega časa, lahko pa raziskujemo, kaj se de v okviru tega problema z varstvom še narediti, kje so še viri, da se problem reši. | Delovanje iz perspektive moči      | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F23 | Če ima zaposlen težave z vodjo.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Delo z delavci                     | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F24 | Moram voditi pogovor v tej smeri, da sem seznanjena na kakšen način bom lahko prenesla informacije.                                                                                                                                                                                                 | Znanje za ravnanje                 | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F25 | Prizadevati si moram, da bodo vsi vpleteni razumljeni.                                                                                                                                                                                                                                              | Znanje za ravnanje                 | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F26 | Seznanjena moram biti s tem kakšni so cilji vodij in kakšni cilji zaposlenih.                                                                                                                                                                                                                       | Raziskovanje problema              | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F27 | Kaj motivira delavca in kaj delodajalca.                                                                                                                                                                                                                                                            | Raziskovanje                       | Vzpostavljanje                                    |

|     |                                                                                        |                                       |                                                         |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|     |                                                                                        | problema                              | delovnega odnosa<br>in osebnega stika                   |
| F28 | Kaj želi doseči delavec in kaj delodajalec.                                            | Raziskovanje<br>problema              | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F29 | Faz dela se sama dobro zavedam.                                                        | Znanje za ravnanje                    | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F30 | Tu lahko poudarim da so zame vsi uporabniki tako delavci kot vodje.                    | Znanje za ravnanje                    | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F31 | Z uporabnikom podava definicijo problema, pomembno je, da uporabnik prepozna problema. | Instrumentalna<br>definicija problema | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F32 | Udeležena morata biti pripravljena iskati skupne rešitve.                              | Raziskovanje<br>problema              | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F33 | Če pozorno poslušam uporabnika, ponavlja že v zgodbi pove in problem pa tudi rešitev.  | Instrumentalna<br>definicija problema | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F34 | Zaposlenim pokažem, da mi je njihova zgodba pomembna.                                  | Načelo<br>interpozicije               | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F35 | Da sem pripravljena sodelovati pri iskanju rešitve in vzpostavitvi boljših odnosih.    | Soprisotnost<br>socialne delavke      | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F36 | Pomembno je pokazati empatijo.                                                         | Načelo<br>interpozicije               | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F37 | Pomembno je prilagajati jezik in pogovor tistemu s katerim se pogovarjam.              | Znanje za ravnanje                    | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |
| F38 | Delam z obema udeleženi v problemu.                                                    | Načelo kontakta                       | Vzpostavljanje<br>delovnega odnosa<br>in osebnega stika |

|     |                                                                                                                |                                               |                                                   |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| F39 | Pogovori potekajo ločeno.                                                                                      | Načelo kontakta                               | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F40 | Vpletenih ne soočam.                                                                                           | Načelo kontakta                               | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F41 | Vsakemu razložim zgodbo, ki mi je bila podana.                                                                 | Znanje za ravnanje                            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F42 | Sporočim vlogo tistega od katerega informacije sporočam.                                                       | Znanje za ravnanje                            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F43 | Vedno pri tem razložim tudi svojo vlogo.                                                                       | Dogovor o sodelovanju                         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F44 | Neprostoovoljno pridejo tisti, katere vodje napotijo zaradi kakšni kršitev, ponavadi zaradi kakšne odvisnosti. | Pričetek delovnega odnosa                     | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F45 | Za to delo je potrebna empatija.                                                                               | Načelo interpozicije                          | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F46 | Pomembno je da sebe ne postavljam v ospredje.                                                                  | Etika udeležnosti                             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F47 | V svetovalnem odnosu ne smeš postavljati v ospredje svojih potreb.                                             | Etika udeležnosti                             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| F48 | Pri tem je pomembno poslušanje.                                                                                | Veščine socialne delavke                      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F49 | Moj naziv delovnega mesta, ki ga opravljam v tem podjetju je svetovalka za socialno delo.                      | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F50 | Moje področje dela je pomoč pri reševanju težav zaposlenih.                                                    | Delo socialnih delavk v delovnih              | Vloga socialnega delavca v delovnih               |

|     |                                                                                          |                                               |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     |                                                                                          | organizaciji                                  | organizacijah                                     |
| F51 | Invalidski postopki.                                                                     | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F52 | Pokrivam področje odvisnosti, zloraba drog, alkohola.                                    | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F53 | V primeru odvisnosti vedno sodelujem z vodjami.                                          | Odnosi med delavci in socialnimi delavci      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F54 | Področje zdravja in varnosti pri delu.                                                   | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F55 | Pripravljam preventivne delavnice, izobraževanja na tem področju, delavnice za kurativo. | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F56 | Znotraj podjetja imamo tudi klub za odvisnike kjer sem terapevtka.                       | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F57 | Moje področje je tudi področje psihosocialne pomoči zaposlenim.                          | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F58 | Nudim svetovanja vodjam in posameznikom.                                                 | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F59 | Sem tudi pooblaščenka za preprečevanje in prepoznavanje mobinga.                         | Delo socialnih delavk v delovnih organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F60 | Njegove (delavčeve) težave lahko rešujemo v okviru tega podjetja.                        | Okviri delovanja socialnega delavca           | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F61 | Ob tem sem vedno podpora delavca.                                                        | Podporna vloga socialne delavke               | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F62 | V delovni organizaciji je zelo pomembno                                                  | Okvir delovanja                               | Vloga socialnega                                  |

|     |                                                                                         |                                         |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | razumevanje strategije podjetja.                                                        | socialnega delavca                      | delavca v delovnih organizacijah                  |
| F63 | Upoštevati je potrebno strategijo podjetja.                                             | Okvir delovanja socialnega delavca      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F64 | Pomembno je manevriranje med vodjami in delavci.                                        | Dvojna vloga socialnega delavca         | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F65 | Delo s posameznikom je omejeno z okvirom možnosti, ki jih daje podjetje.                | Okvir delovanja socialne delavke        | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F66 | Poštenost.                                                                              | Vrednote socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F67 | Iskrenost.                                                                              | Vrednote socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| F68 | V primeru mobinga delam s tistim, ki me pokliče oziroma, ki prvi vzpostavi stik z mano. | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| F69 | Postopek skoraj poteka kot mediacija.                                                   | Neformalna mediacija                    | Spori v delovni organizaciji                      |
| F70 | Menim da se neformalne mediacije poslužujemo tudi v našem podjetju.                     | Neformalna mediacija                    | Spori v delovni organizaciji                      |
| F71 | Ko v primeru sporov iščemo skupne točke, da pridemo do rešitve.                         | Neformalna mediacija                    | Spori v delovni organizaciji                      |
| F72 | Supervizije ali intervizije se ne poslužujem.                                           | Supervizija za socialne delavce         | Oblika pomoči za socialne delavce                 |
| G   |                                                                                         |                                         |                                                   |
| G1  | Vsako znanje, ki nam je bilo podano, je pripomoglo en del.                              | Pridobljena znanja                      | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| G2  | V podjetjih so specifična znanja, ki jih moraš pridobiti - pravna znanja.               | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev                  |
| G3  | To so znanja na področju delovnih razmerij.                                             | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev                  |

|     |                                                                                                                   |                                                   |                                      |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------|
| G4  | Znanja ki se vežejo na gospodarstvo in so specifična.                                                             | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G5  | Poznati moraš malo ekonomije.                                                                                     | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G6  | Varstvo pri delu.                                                                                                 | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G7  | Delovno pravno zakonodajo.                                                                                        | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G8  | Stanovanjska zakonodaja.                                                                                          | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G9  | Na fakulteti je to samo osnovna podlaga.                                                                          | Pridobljena znanja                                | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G10 | Naredila sem Realitetno terapijo osnovno in nadaljevalni tečaj.                                                   | Nadaljevalni tečaji                               | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G11 | Delo z ljudmi je nezaključen študij.                                                                              | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G12 | Tudi zakoni se ves čas spreminjajo in je potrebno ves čas ponovno izobraževanje.                                  | Pridobljena dodatna znanja                        | Izobraževanje socialnih delavcev     |
| G13 | Med nami ni nekih meja in sem z uporabniki mojih storitev smo isto časno tudi sodelavci.                          | Odnosi med delavci in socialnimi delavci          | Socialno delo v delovni organizaciji |
| G14 | Danes sva nekje skupaj na sestanku, jutri pa je lahko v vlogi uporabnika v nekem postopku ki ga peljeva skupaj.   | Odnosi med delavci in socialnimi delavci          | Socialno delo v delovni organizaciji |
| G15 | Delo v delovni organizaciji je odgovorno, ker nima ne čistega začetka ne čistega konca.                           | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji | Socialno delo v delovni organizaciji |
| G16 | Na drugih svetovalnih področjih socialnega dela se postopek v nekem obdobju tudi zaključi, v podjetju pa ni tako. | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji | Socialno delo v delovni organizaciji |
| G17 | Kot socialna delavka v podjetju, bom ves čas sledila primeru.                                                     | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji | Socialno delo v delovni organizaciji |
| G18 | Če pride k meni oseba, ki ureja alkoholizem in ima                                                                | Odnosi med delavci                                | Socialno delo v                      |

|     |                                                                                                                                   |                                                     |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | zadaj še disciplinski postopek.                                                                                                   | in socialnimi delavci                               | delovnih organizacijah                            |
| G19 | Spletejo posebni odnosi, ki včasih znajo biti malo problematični.                                                                 | Razmerje med delavcem in delodajalcem               | Socialno delo v delovnih organizacija             |
| G20 | Delo z ljudmi ves čas zahteva prilagajanje.                                                                                       | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji   | Socialno delo v delovnih organizacijah            |
| G21 | Kot socialni delavci delamo z vsemi, ne samo s tistimi, ki imajo težave, to se še posebej izkaže pri delu v delovni organizaciji. | Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji   | Socialno delo v delovnih organizacijah            |
| G22 | Pomembno je, da lahko odnos nadaljujeva tudi potem kot sodelavca.                                                                 | Odnos med delavci in socialnim delavcem             | Socialno delo v delovni organizaciji              |
| G23 | Oseba s težavami z alkoholizmom pride takrat, ko je oseba v stiski ali jih pokličem sama ali pa pridejo sami.                     | Pričetek delovnega odnosa                           | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G25 | Zaposleni se na mene dnevno obračajo.                                                                                             | Pričetek delovnega odnosa                           | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G26 | Jezik komuniciranja z delavci ali z vodjami je vedno drugačen.                                                                    | Znanje za ravnanje                                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G27 | Kot socialna delavka moram vedno prevajati jezik socialnega dela v jezik podjetja in obratno.                                     | Znanje za ravnanje                                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G28 | Vedno se moram prilagoditi sogovorniku.                                                                                           | Znanje za ravnanje                                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G29 | Spremljanje na njegovi(delavčevi) poti.                                                                                           | Vloga socialne delavke pri reševanju težav delavcev | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G30 | Ne delati namesto njega ampak skupaj z njim.                                                                                      | Etika udeležnosti                                   | Vzpostavljanje delovnega odnosa                   |

|     |                                                                                                |                               |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
|     |                                                                                                |                               | in osebnega stika                                 |
| G31 | Če ne druga, socialni delavec prevaja jezik enega v jezik drugega ali v jezik socialnega dela. | Znanje za ravnanje            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G32 | V delovnem odnosu ni toliko pomembno ali je njegov (uporabnikov) cilj tudi moj cilj.           | Etika udeležnosti             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G33 | Važno je, da je njemu (uporabniku) pomembno to, kar je dosegel.                                | Etika udeležnosti             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G34 | Pomemben je odnos, ki ga vzpostaviva na začetku.                                               | Vzpostavitev delovnega odnosa | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G35 | Nikoli ne smemo pozabiti kaj je naša vloga.                                                    | Etika udeležnosti             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G36 | Za kaj smo kot socialni delavci odgovorni, kje so meje.                                        | Etika udeležnosti             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G37 | Ne moremo odločati namesto človeka.                                                            | Etika udeležnosti             | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G38 | Najprej vzpostaviva odnos.                                                                     | Vzpostavitev delovnega odnosa | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G39 | Potem pa po stopničkah sodelujeva, da prideva do rešitve.                                      | Nadaljevanje delovnega odnosa | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G40 | V prvi vrsti je motivacija za zdravljenje.                                                     | Delovanje iz perspektive moči | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G41 | Potem z uporabnikom sodelujemo z drugimi inštitucijami.                                        | Načelo sodelovanja            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| G42 | Sledi povratek nazaj in sodelovanju v klubu na                                                 | Načelo sodelovanja            | Vzpostavljanje                                    |

|     |                                                                                    |                                                |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | terapijah.                                                                         |                                                | delovnega odnosa in osebnega stika                |
| G43 | Sem članica kadrovske službe.                                                      | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G44 | Delo z delovnimi invalidi.                                                         | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G45 | Invalidskimi in bolniškimi staleži.                                                | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G46 | Stanovanja problematika, včasih se je temu reklo družbeni standard.                | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G47 | Zraven sem pri komisijah za določanje različnih statusov zaposlenih (invalidnost). | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G48 | Kot socialna delavka v podjetju, bom ves čas v tej dvojni funkciji.                | Dvojna vloga socialnega delavca                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G49 | V vsakem odnosu je potrebno spoštovati sogovornika.                                | Veščine socialnega delavca                     | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G50 | Sem kot njegov(delavčev) podpornik.                                                | Podporna vloga socialne delavke                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G51 | Sem zaposlena v podjetju, kjer temeljne zahteve izhajajo iz podjetja.              | Okviri delovanja socialne delavke              | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G52 | Jaz in tisti, ki pride k meni po pomoč sva v funkciji delavca.                     | Dvojna vloga socialne delavke                  | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G53 | In oba imava pred sabo neke določene zahteve.                                      | Okvir delovanja socialne delavke               | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |

|     |                                                                                                              |                                                |                                                   |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| G54 | Ne rešujem njegov disciplinski postopek, ampak lahko rešujem to, kar meni predpisuje podjetje.               | Dvojna vloga socialnega delavca                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G55 | Moj okvir dela se giblje v okviru podjetja.                                                                  | Okvir delovanja socialnega delavca             | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G56 | Pomembno mi je, da je moj uporabnik ali nekdo ki z njim delam, v tem odnosu zadovoljen.                      | Vrednote socialne delavke                      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G57 | Važno je, da pride do svojega cilja, kamor sva se napotila.                                                  | Vrednote socialne delavke                      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G58 | Spoštovanje človeka.                                                                                         | Vrednote socialne delavke                      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G59 | Za socialne delavce v delovni organizaciji je nevarno, da postanemo podaljšana roka nekoga.                  | Dvojna vloga socialne delavke                  | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G60 | Če to postanemo (podaljšana roka delodajalca), lahko našega uporabnika prisiljujemo v nekaj zanj neprimerne. | Dvojna vloga socialne delavke                  | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G61 | Kar je pa težko, ker sem tudi jaz zaposlena v podjetju.                                                      | Dvojna vloga socialne delavke                  | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G62 | Moramo pa znati vzpostaviti to dvojino (dvojno vlogo).                                                       | Dvojna vloga socialne delavke                  | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G63 | Sem terapevt v klubu za zdravljenje od alkoholizma.                                                          | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G64 | Delam tudi kot promotor zdravja.                                                                             | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| G65 | Če pa prihaja do mobinga imamo predpisane postopke, komisijo, kot predvideva zakon.                          | Reševanje sporov v delovni organizaciji        | Spori v delovnih organizacija                     |

|     |                                                                                                                              |                                         |                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| G66 | Vsekakor rešujemo spore znotraj podjetja.                                                                                    | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovnih organizacija     |
| G67 | Neformalno pa včasih posredujem.                                                                                             | Neformalna mediacija                    | Spori v delovnih organizacija     |
| G68 | Ko je med zaposlenimi potrebno uskladiti stališča.                                                                           | Neformalna mediacija                    | Spori v delovnih organizacija     |
| G69 | Socialni delavec je na svoj način ves čas mediator.                                                                          | Neformalna mediacija                    | Spori v delovnih organizacija     |
| G70 | Socialni delavec vedno odigra del mediacijske vloge.                                                                         | Neformalna mediacija                    | Spori v delovnih organizacija     |
| G71 | Potem skušam usmerjati pogovor iz konflikta v reševanje zadev.                                                               | Neformalna mediacija                    | Spori v delovni organizaciji      |
| G73 | Supervizije se ne poslužujem.                                                                                                | Supervizija za socialne delavce         | Oblika pomoči za socialne delavce |
| H   |                                                                                                                              |                                         |                                   |
| H1  | O zakonih s področja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanju invalidov, sem se naučila, ko sem začela delati v podjetju. | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H2  | Prav tako sem se poučila o zakonu iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja.                                              | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavce   |
| H3  | O področju usposabljanja invalidov.                                                                                          | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H4  | Potrebovala pa bi dodatna znanja iz področja mediacije.                                                                      | Nadaljevalni tečaji                     | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H5  | Pri pogovorih in razgovorih pa so pomembna teoretična znanja o načinih komuniciranja, o pristopih.                           | Pridobljena znanja                      | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H6  | Nekaj se naučiš iz posameznih primerov reševanja spora.                                                                      | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H7  | Moje področje pokriva področje psihologije in področje ekonomije.                                                            | Pridobljena dodatna znanja              | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H8  | Potrebna so znanja iz področja svetovanja, svetovalno delo je zelo pomembno.                                                 | Pridobljena znanja                      | Izobraževanje socialnih delavcev  |
| H9  | Pomembni so okviri, kako speljati komunikacijo,                                                                              | Pridobljena znanja                      | Izobraževanje                     |

|     |                                                                                                                                   |                                          |                                                         |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
|     | neko svetovalno srečanje.                                                                                                         |                                          | socialnih delavcev                                      |
| H10 | Seminarju neurolingvističnega programiranja.                                                                                      | Nadaljevalni tečaji                      | Izobraževanje socialnih delavcev                        |
| H11 | Vedno pa ti veliko znanja prinese praksa, ni vedno samo v teoriji.                                                                | Pridobljena dodatna znanja               | Izobraževanje socialnih delavcev                        |
| H12 | Predvsem razmišljam, da bi opravila še dodatna izobraževanja na področju mediacije. H55                                           | Nadaljevalni tečaji                      | Izobraževanje socialnih delavcev v delovni organizaciji |
| H13 | Velikokrat sem jaz pobudnik da se je problem začel reševati.                                                                      | Odnosi med delavci in socialnimi delavci | Socialno delo v delovnih organizacijah                  |
| H14 | Vodja se ni želel več pogovarjati.                                                                                                | Razmerje med delavcem in delodajalcem    | Socialno delo v delovni organizaciji                    |
| H15 | Bila sem pobudnica za to, da se je spor začel reševati.                                                                           | Odnosi med delavci in socialnimi delavci | Socialno delo v delovnih organizacijah                  |
| H16 | Poskušala sem se med samim razgovorom čim manj vmešavati.                                                                         | Odnosi med delavci in socialnimi delavci | Socialno delo v delovnih organizacijah                  |
| H18 | Delavci, ki imajo težave s tem se obrnejo na nas, kot na socialne delavce če pa je potrebno jih povabimo tudi sami.               | Pričetek delovnega odnosa                | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| H19 | Glede na zahtevnost primera se potem odločim (z delavcem) ali bomo težave reševali v timu ali pa individualno oziroma samostojno. | Delovanje iz perspektive moči            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| H20 | Zaposleni pride do mene in mi pove svojo težavo.                                                                                  | Vzpostavitev delovnega odnosa            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| H21 | Ko vidim in vprašam kaj on meni ali bi bilo njegov primer potrebno predstaviti v rehabilitacijskem timu.                          | Delovanje iz perspektive moči            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika       |
| H22 | Zelo pomembno je mnenje delavca in na koncu vidiva kaj je dobro za njega.                                                         | Delovanje iz perspektive moči            | Vzpostavljanje delovnega odnosa                         |

|     |                                                                                                                       |                               |                                                   |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                       |                               | in osebnega stika                                 |
| H23 | Lahko pa se odloči, da bi problem reševal individualno z mano in z vodjo.                                             | Delovanje iz perspektive moči | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H24 | Meni je bistveno, da delavcu ali delovodji ali obema hkrati dam ustrezne informacije.                                 | Znanje za ravnanje            | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H25 | Vedno želim, ne glede na to kdo se pri meni oglasi prvi, da se v primeru konflikta pri meni srečata obe strani.       | Načelo kontakta               | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H26 | V okviru podjetja delujem tako, da sta za spor vedno kriva dva zato ju potem tudi soočim.                             | Načelo kontakta               | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H27 | Da vzpostavim iskren odnos sta vedno vključeni obe strani in to vedno poudarim tudi na začetku, ko se razgovor začne. | Dogovor o sodelovanju         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H28 | Najprej pa tudi poudarim, kaj je moja naloga in kaj lahko jaz naredim v okviru predstavljenega problema.              | Dogovor o sodelovanju         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H29 | Ponavadi se pri sporih pokaže, da je problem čisto nekje drugje kot sta delavca na začetku mislila.                   | Raziskovanje problema         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H30 | Ponavadi je težava v komunikaciji.                                                                                    | Raziskovanje problema         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H31 | Delavec morda ne pridobi potrebnih informacij, čeprav je vodja mislil, da mu je podal vse informacije.                | Raziskovanje problema         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H32 | Vseeno pa potrebujem njihovo pobudi, da bi problem rešili do konca.                                                   | Delovanje iz perspektive moči | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H33 | Na začetku sem razložila, kako bo razgovor potekal.                                                                   | Dogovor o sodelovanju         | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H34 | Poudarim da si ne segamo v besedo, da                                                                                 | Dogovor o                     | Vzpostavljanje                                    |

|     |                                                                                                                                          |                                                |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
|     | spoštujemo drug drugega.                                                                                                                 | sodelovanju                                    | delovnega odnosa in osebnega stika                |
| H35 | Mi pa delodajalec ni dal te naloge, da bi primer spremljala tudi naprej.                                                                 | Nadaljevanje delovnega odnosa                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H36 | Da ne ločiš njegov problem v podjetju od njegove družine, ker je velikokrat to povezano.                                                 | Socialnoekološko načelo                        | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H37 | Ko se tak primer pri meni zaključi, nimam več povratnih informacij, kako so se zadeve dejansko rešile.                                   | Nadaljevanja delovnega odnosa                  | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H38 | Umetnost je tudi vživeti se v vlogo osebe, ki pride do tebe.                                                                             | Načelo interpozicije                           | Vzpostavljanje delovnega odnosa in osebnega stika |
| H39 | Vodenje storitev zaposlitvene in poklicne rehabilitacije.                                                                                | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H40 | Vodenje storitev uveljavljanja pravic iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja.                                                      | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H41 | Osebna pomoč s svetovalnim delom.                                                                                                        | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H42 | Projektno vodenje.                                                                                                                       | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H43 | Sodelovanje v rehabilitacijskem timu.                                                                                                    | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H44 | Poškodbe, ki nastajajo pri delu in potem s tem povezani postopek pred invalidsko komisijo.                                               | Delo socialnega delavca v delovni organizaciji | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H45 | Ko pride do konfliktov med delavcem in nadrejenim in na tem področju je vloga socialnega delavca, da umirja nastalo situacijo med njima. | Neformalna mediacija                           | Spori v delovni organizaciji                      |

|     |                                                                                                                                                      |                                         |                                                   |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|
| H46 | Potrebno pa je biti zagovornik delavca in včasih tudi delodajalca.                                                                                   | Zagovorniška vloga socialne delavke     | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H47 | Pomembno pri mojem delovnem mestu je, da se nekako zliješ z organizacijo v kateri delaš in delaš v okvirih podjetja.                                 | Okvir delovanja socialnega delavca      | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H48 | Poskušam večkrat ponoviti.                                                                                                                           | Veščine socialne delavke                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H49 | Ker se zavedam da tisto kar nekdo izreče, se lahko čisto drugače interpretira.                                                                       | Veščine socialne delavke                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H50 | Poskušam biti pri stvareh čim bolj iskrena.                                                                                                          | Veščine socialne delavke                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H51 | Kot socialni delavec, ki skuša zadevo ublažiti.                                                                                                      | Veščine socialne delavke                | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H52 | Pomembno je, da si pravičen.                                                                                                                         | Vrednote socialne delavke               | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H53 | Ljudje so vrednota, dobro človeški odnosi so vrednota.                                                                                               | Vrednote socialne delavke               | Vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah |
| H54 | Veliko zaposlenih ima težav z medsebojno komunikacijo ali s sodelavci, ali s podrejenim ali nadrejenim, tudi takšni delavci poiščejo pomoč pri meni. | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| H55 | Sedaj pa imamo tudi socialno službo in rehabilitacijski tim.                                                                                         | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| H56 | Sicer mi je način reševanja po postopku mediacije najboljši.                                                                                         | Neformalna mediacija                    | Spori v delovni organizaciji                      |
| H57 | Veliko sporov se pri nas rešuje tudi na sodišču.                                                                                                     | Reševanje sporov v delovni organizaciji | Spori v delovni organizaciji                      |
| H58 | Poskušamo se posluževati alternativnega načina                                                                                                       | Neformalna                              | Spori v delovni                                   |

|     |                                                                                         |                                                         |                                            |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|     | reševanja sporov znotraj podjetja.                                                      | mediacija                                               | organizaciji                               |
| H59 | Sama sem pazila na to da sem bila čim manj na eni ali na drugi strani.                  | Neformalna<br>mediacija                                 | Spori v delovni<br>organizaciji            |
| H60 | Da se nista počutila ogrožena niti delavec niti vodja.                                  | Neformalna<br>mediacije                                 | Spori v delovni<br>organizaciji            |
| H61 | Želim sporočiti da oba (delavec in vodja) nosita svoj delež v tem sporu.                | Neformalna<br>mediacija                                 | Spori v delovni<br>organizaciji            |
| H62 | Socialno delo v podjetju je vedno povezano z blaženjem konfliktov in urejanjem odnosov. | Značilnost<br>socialnega dela v<br>delovni organizaciji | Socialno delo v<br>delovni<br>organizaciji |
| H64 | Supervizije se ne poslužujem.                                                           | Supervizija za<br>socialne delavce                      | Oblike pomoči za<br>socialne delavce       |

## PRILOGA 3

### Osno kodiranje

#### Mediatorji

##### 1. IZOBRAŽEVANJE MEDIATORJEV

###### Primerjava s študijem prava

- Med študijem se mediacije ni obravnavalo. A1
- Končni dogovor pri mediaciji je poravnava in takrat se je mediacija z eno besedo imenovala poravnava. A2
- Pravniki nismo izšolani, za to da razmišljamo mediacijsko ampak ponavadi razmišljamo v okviru zahtevkov. A3
- Biti pravnik prej škoduje mediaciji kot pa koristi, če se držimo našega preučenega razmišljanja. A4
- Tekom študija nisem pridobil nobenega znanja, ki ji mediator pri svojem delu potrebuje. D1

###### Pridobljena dodatna znanja

###### *Znanja pridobljena na izobraževanju*

- Na izobraževanjih, sem se naučila biti pozorna na govorico telesa. B3
- Največ mi je prineslo znanje, ki sem ga pridobila tekom prakse. B2
- Najbolj so mi pri mojem delu pomagala dodatna znanja iz psihologije. B1
- Tekom izobraževanja sem dobila vpogled v praktični in teoretični vidik mediacije. C1
- Pridobila sem nekaj smernic in znanja o aktivnem poslušanju. C2
- O pravilnem izražanju. C3
- Znanja v zvezi z reševanja konfliktov. C4
- Znanja o tem kako potekajo pogajanja. C5
- Pridobila sem nekaj znanj o tem, kako ukrepati v urgentnih situacijah. C8
- Pri izobraževanju za mediatorja pa je poudarek na veščinah pogajanja, D2
- Izobraževanje za mediatorja ti da znanje, ki je vseživljenjsko uporabno. D7

###### *Znanja, ki bi jih bilo potrebno dopolniti*

- Na področju psihologije, psihoterapije bi se bilo potrebno še dodatno izobraževati. B5
- Več znanj iz področja prakse. B6
- Potrebna so dodatna izobraževanja o reševanju konfliktov. C9
- Vedno se je potrebno dodatno izobraževati o načinih komunikacije. C10
- Na izobraževanju me ni nihče opozoril na to, da lahko pride v postopku tudi do vpitja. D3
- Če pride do tega (vpitja) in ravnaš zelo spontana. D4

###### Nadaljevalni tečaji

- Vedno se je potrebno doizobraževati. A6
- Opravila sem še vsaj deset nadaljevalnih tečajev. B4
- Ves čas se dodatno izobražujemo. D5
- Nadaljevalnih tečajev se udeležujem na letni ravni. C11
- Nevrolingvistično programiranje. A5
- Nadaljevalni tečaji se izvajajo v okviru seminarjev na gospodarski zbornici, na društvu mediatorjev. C12

##### 2. PODROČJA MEDIACIJE

###### Mediatorjevo področje dela

- Mediatorji so iz zelo različnih področij. A7
- Vedno sem delala na področju delovne pravne mediacije. A8
- Kot mediatorica sem delala pet let, ves ta čas tudi delovno pravnih sporih. B8

- Delam na vseh področjih mediacije. D8
- Ves čas sem delala na področju delovnopravne mediacije. B7

### 3. REŠEVANJE SPOROV S POSTOPKOM MEDIACIJE

#### **Značilnosti mediacije**

##### *Pozitivne lastnosti mediacije*

- Mediacija je popolnoma tajna, podatki ostanejo znotraj postopka. A15
- Mediacija je popolnoma zasebne narave. A16
- Vse informacije so zaupne narave. C30
- Mediacija je proces ki poteka. D50
- Mediacija je postopek, ki poteka, je postopek med temi tremi osebami in vsak ima svojo pomembno in jasno vlogo v tem postopku. A25
- Z mediacijo vedno prideš do najbolj ugodnih rezultatov za vse vpletene stranke. D16
- Vedno je pri tem potrebno stopiti nazaj in reševati problem za problemom in ne vse na enkrat. D51
- Značilnost mediacije je, da zna pozabiti na preteklost, zna pozabiti na nek zahtevek na začetku s katerim stranka pride v postopek. A13
- Metode mediacije so uporabne tudi za vsakdanje življenje ne samo poklicno. D15
- Mediacija je način komunikacije, ki bi bil zaželen na vseh področjih. D14
- Začneš se zavedati da obstaja več različnih zgodb, da ni samo tvoja tista, ki je edina prava. D17

##### *Prekinitev mediacije*

- So mediacije, kjer ne moreš nič narediti. D52
- Mediacija je postopek ki se lahko tudi prekine. A20
- Če se postopek nikamor ne premakne in se opazi, da je eden prišel samo nabirati informacije o drugi stranki. A21
- Mediacija ni nabiranje informacij o drugih. A58
- Če je bilo čustev preveč se je postopek vmes prekinil, da sta se stranki malo umaknili ena od druge. B15

#### **Priprave na mediacijo**

- Predhodno že pošljem mediacijsko pogodbo in vabilo na prvo srečanje. B19
- Najprej potekajo predmediacijska srečanja. D22
- Najprej se seznanim s problematiko. C15
- Na začetku preučim celoten primer. C16
- Najprej ponavadi pol ure prej preberem spis, ki ga dobim na sodišču. D21

#### **Uvodni sestanek**

##### *Podpis izjave o zaupnosti*

- Na začetku se podpiše izjavo o zaupnosti. A40
- Na prvem srečanju se tudi podpiše sporazum. B20

##### *Uvodni nagovor o postopku mediacije*

- Na začetku je uvodni nagovor, ki traja od 5 do 10 minut. B18
- Pojasnijo se vse formalnosti, C28
- Na začetku se opiše potek. D48
- Razložim, kakšna so pravila. D38
- Na samem začetku je pomembno, da stranki vesta kaj je mediacija. D37
- Pojasni se da je postopek zaupen. C29
- Vedno se na začetku v celoti pojasni za kaj gre v postopku mediacije. A31
- Pojasni se kaj mediator dela in kaj ne dela, da je neodvisen in nevtralen. A32
- Pojasni se, da imajo stranke na izbiro ločena srečanja, če jih bodo hoteli. A33
- Poudari se da je postopek prostovoljen v vseh meja. A34

- Potem se na ta način (z razlago pravil) za stranki ustvari nek udoben prostor. D39

### **Dokazi v postopku mediacije**

- V mediaciji je pomembno vse za kar stranki menita, da je pomembno. A10
- Vsi 'zahtevki' so dovoljeni in 'zakoniti' v kolikor se stranki s tem strinjata A35

### **Uvodne izjave strank**

#### *Namen uvodnih izjav strank*

- Nastane prostor, kjer stranke lahko povedo zgodbo s svojimi besedami. D40
- Povabim najprej eno stran in potem drugo stran, da povesta vsak svojo zgodbo. A39
- Vsaka stranka na začetku poda svojo zgodbo. C17
- Stranki razlagata vsaka svoje videnje problema. C33
- Najprej dam obema stranema možnost, da povesta to kar želita povedati. D24
- Mediator tako vidi kje je problem. D23

#### *Dolžnosti strank v postopku*

- Pomembno je da se slišita in da ta faza (uvodne izjave strank) poteka brez obtoževanja. C34
- Pri tem (uvodne izjave strank) vztrajam da se stranki poslušata. D25
- Pojasnim, da se ji na začetku ne prekinja. D41

### **Faza raziskovanja**

#### *Značilnosti faze raziskovanja*

- V fazi raziskovanja. A27
- V raziskovalni fazi. B21
- V mediaciji se ne raziskuje pravnih dejstev. A11
- Stranki se pogovarjata v okviru svojih interesov za prihodnost A12
- Potem preidemo v fazo v kateri raziskujemo interese. A41
- V mediaciji se da prepoznati interese in se jih lahko zapiše kot del sporazuma in na koncu lahko to predstavlja medsebojno zavezo strank. A14
- Ustvariti se želi dogovor, da lahko stranki funkcionirata skupaj. A28
- Kaj stranki pravzaprav sploh želita. A42

#### *Uporabljene tehnike v fazi raziskovanja*

- V tej fazi lahko sledijo tudi ločeni sestanki. A43
- V fazi raziskovanja se poslužujem spraševanj. B22
- Zanima me tisto, kar še nisem slišal in poskušam pridobiti čim več informacij. D27
- Potem pa začnem spraševati. D26
- Veliko je povzemanja. B23
- Preokvirjanje situacije. C19
- Lupljenja čebule. C20
- Ko je bilo to za stranko potrebno sem začel postavljati zrcala. D28

### **Ločeni sestanki**

- Tehnika, ki je bila zamen največkrat uporabljena in najbolj učinkovita, so ločeni pogovori oziroma ločeni sestanki. B10

#### *Ločeni sestanki so v pomoč mediatorjem*

- Na ločenih sestankih sem lažje zaznala bistvo spora in tako tudi lažje usmerjala postopek. B12
- Ko pride do ločenih sestankov, takrat se lahko še bolj seznanim s problematiko. C31
- Redko se lotim ločenih sestankov. D33

#### *Ločeni sestanki so v pomoč strankam v postopku*

- Če je ozračje preveč razelektreno se lahko strankama predstavi tudi takšen način dela (ločeni sestanki). A17
- Ločene sestanke predlagam takrat ko vidim da se zadeva ustavi. D34
- Na ta način lahko uravnovesiš napetost. D36
- Na ločenih sestankih se ponavadi vidi da se stranki oddahneta. A38
- Stranki se nočeta pogovarjati. D35

- Dobro je da stranka iz tega sestanka izstopi drugačna kakor je prišla. A29
- Nadzorovanje časa v postopku mediacije*
- Sama poudarim, da lahko posvetim petnajst minut eni stranki in petnajst minut drugi stranki, in potem to tudi izvedem. A18
  - Potrebno je paziti, da je čas med obema strankama razporejen enakovredno. A30
- Pravice strank v postopku mediacije*
- Vsaka stranka ima pravico mediatorju povedati, kaj bi želel da sporoči drugi stranki in kaj ne. A19
  - Želje strank o tem, kaj se lahko sporoči drugi stranki in kaj ne, mora mediator upoštevati. A55
  - Vedno je pomemben dogovor, kaj lahko nasprotni stranki prenesem in kaj ne. B11
- Uporabljene tehnike pri ločenih sestankih*
- Na ločenih sestankih se postavljajo tudi bolj direktna vprašanja. C32
- Faza pogajanj**
- Iskanje skupnih interesov*
- Veliko je pogajanj. C23
  - Preidemo na novo fazo kjer že iščemo neke skupne kombinacije interesov. A44
  - Stranki vidita skupne točke in lahko sledijo prvi dogovori.
  - Ko stranki sami iščeta rešitve, vem da se mediacija razvija v pravo smer. A45
- Osnutek končnega dogovora - poravnave*
- Pogovarjamo se o vseh podanih predlogih. D32
  - V tej fazi se skicira nek določen sporazum, ki ima lahko poljubno število točk. A46
  - Mediator pomaga ta dogovor oblikovati v pisni obliki. A47
- Poravnava**
- Mediator pomaga ta dogovor oblikovati v pisni obliki. A48
  - Končno poravnavo je dogovor mogoče overiti pri notarju. A36
  - Z overitvijo s tem dosežemo tudi izvršljivost dogovora. A37
- Veščine in tehnike v postopku mediacije**
- V posameznih fazah mediacije lahko uporabljam vse tehnike, če je to potrebno. C24
  - S tehnikami in znanji, ki jih pridobiš, usmerjaš. B32
- Spraševanje*
- Pomembne so veščine komuniciranja in spraševanja. A52
  - Postopek samo usmerjam z vprašanji. B24
  - Postavljanje čim več različnih vprašanj. C21
  - Vprašanja so nosilci odgovorov. A67
  - Pomembne so tehnike odprtih vprašanj. D46
  - Vprašanja morajo biti nevtralna, brez negativnega prizvoka A65
  - Postavljanje vprašanj je zelo pomembno. A63
  - Sprašujem z namenom, da stranki sami najdeta rešitev. B25
  - Ste pomislili morda na to, kaj pa menite o tem, kako pa bi lahko ravnali, kaj želite drugače itd. B26
  - Tukaj ste poudarili da vas nekaj moti, kaj pa vas moti, kakšna so vaša stališča, vidim da so drugačna. A66
- Aktivno poslušanje*
- Bistvo mediacije je, da se posluša, mediator posluša zelo pozorno. A57
  - Poslušanje. D55
  - Poslužujem se aktivnega poslušanja. C18
  - Poslušanje, tisto pravo aktivno poslušanje. D10
- Zapisovanje predlogov*
- Sproti zapisujemo kaj smo naredili. D29
  - Zapisujemo kje se gibljejo trenutno. D30

- Zapisujemo si predloge. D31

#### *Povzemanje*

- Mediator povzema. A59
- Mediator zajame bistvo problema. A60
- Svoje povzemanje preveri pri stranki. A61
- Mediator sprašuje, če je pravilno razumel strankino zgodbo. A62

#### *Ustvarjanje pozitivne klime*

- Delo v pozitivni klimi in vzdrževanje te klime. A53
- Pomemben je tudi pozitiven pristop mediatorja do samega postopka. A56
- Mediator mora na mediacijo gledati v pozitivnem smislu. A64
- Mirnost. D53
- Vedno sem pripravljena stranko pozitivno motivirati. A68
- Spodbujanje. D57
- Mediator mora preprečiti poglobljanje konflikta. C42
- Ko se na primer situacija v postopku zaostri velikokrat uspešno situacijo rešim s humorjem ali prizemljitvijo. B27
- Samo mehčanje situacije pri nastalem možnem sporu je zelo pomemben pristop v ustvarjanju pozitivne klime. A26
- S pozitivnim pristopom se lahko v postopku razvije popolnoma drugačen način razmišljanja. C26
- Velikokrat pristopim na ta način, da od stranke želim slišati pozitivne strani nasprotne stranke. C25

#### *Empatičen pristop*

- Vživiš se v zgodbo, ki ti jo stranka pripoveduje. D11
- Čustvovanje. D54
- Razumevanje. D56
- Pomembno je, da kot mediator zaznam, da se je tisti trenutek tisti človek (stranka) znašel v stiski. D13
- Ne sodiš ampak sprejmeš tisto kar stranka pripoveduje. D12
- Skušam ravnati tako, da se delavec počuti slišane. A50
- Delodajalec se ne sme počuti odgnanega. A51

#### *Uporaba drugih tehnik in veščin*

- Veliko je ločenih sestankov. C22
- Se naloži strankam naloge. D60
- Pomembno je, da s strankama ustvariš dialog, ki ti omogoča, da takrat ko pride do določenih blokad si (mediator) še vedno nosilec samega procesa. D9
- Strankam skušam dati občutek, da do odgovora pridejo same. B28
- Pomagaš strankama najti skupno pot. B31
- Skozi postopek urejam vse pogoje da bi prišlo do predlogov za rešitev iz strani strank. C35
- Kontroliranjem časa. D58
- Kontroliranje tempa. D59

#### **Prehajanje med fazami**

- Uvod je zaznan. D47
- Faz postopka med sabo ne ločujem. B16
- Stranke ne zaznajo, da prehajamo iz ene faze mediacije v drugo. B17
- Samo v začetni fazi se opazi, da je nekaj drugače, C27
- Pomembno je da prehitro ne preideš v fazo pogajanja. D42
- Težko se vrneš nazaj v začetno fazo, ko se začneš enkrat pogajati. D43
- Občutek kdaj in kako prehajati iz ene faze v drugo pridobiš tekom prakse. 44
- Ko se preide v fazo pogajanj je to (prehajanje med fazami) popolnoma spontano. D49

### **Vrste mediacij**

- Poslužujem se vseh vrst mediacije. B9
- Poslužujem se vseh vrst mediacij, odvisno od primera. C14
- Največ se poslužujem facilitativne mediacije. D18
- Izbira vrste mediacije je odvisna od primera. D19
- Glede na stranke(v postopku) si mediator izbere neko vrsto mediacijo. D20

### **Delež strank v postopku mediacije**

- Pomemben je občutek strank, da je njihov delež v postopku najpomembnejši. B29
- Idealno je, da stranki sami prideta do rešitve. D45

## **4. VLOGA MEDIATORJA V POSTOPKU MEDIACIJE**

### **Pasivna vloga mediatorja**

- Mediator ima močno vlogo in lahko naredi s svojim pristopom zelo veliko. D75
- Od mediatorja odvisno, kakšen je potek mediacije. D74
- Pelje k cilju celoten postopek. C43
- Mediator uravnava odnos. C38
- Mediator ublaži odnose kjer se da. C39
- Imamo veliko odgovornost. D73
- Vedno je treba vedeti, da nismo rešitelji. D72
- Nismo rešitelji, ne podajamo rešitev. D76

### *Spodbujanje strank za iskanje skupne rešitve*

- Stranke pripelje do tega, da bi same našle rešitev. D64
- Mediator ima vlogo pomagati strankam, da skupaj rešijo spor. D62
- Mediator samo pomaga najti skupno pot. D68
- Pri mediaciji ni mediator tisti, ki odloča namesto njiju ampak je mediator kot nepristranska, neodvisna in usposobljena oseba, ki vodi oba medianta skozi postopek z namenom, da dosežeta sporazum. A49

### *Načelo nepristranskosti*

- Poudari tisto kar je pomembno ali potrebno. C40
- Kot mediator si usmerjevalec. B30
- Če primerjam mediacijo z vzgojo otrok, tudi otroci ne občutijo da so vzgajani, na tak način želim ravnati tudi kot mediatorica do svojih strank. B34
- V postopku mediacije nimam aktivne vloge. B35
- V idealni situaciji naj mediator ne bi predlagal nekih rešitev. D63
- Ne dajem konkretnih usmeritev ali rešitev. B36

### *Načelo vesti in poštenja*

- Pazim da nobena stranka ne izkorišča svojih pravic ali pa da se jim odpove na račun druge. B38

### *Načelo enakega obravnavanja strank v postopku*

- Mediator mora delovati čimbolj nevtralen in odmaknjen od situacije. C41
- Trudim se, da je moj delež v mediacijskem postopku zanemarljiv, nevtralen. B33
- Opozorim stranke, glede na njihovo razumevanje situacije, da je možno, da bo v postopku prišlo do situacije, ko bom morda morala nasprotni stranki nameniti več časa. D69
- Ne smeš dati občutek, da daješ kateremu izmed udeležених prednost. D66
- Ali jo preveč gledaš, ali ji nameniš preveč časa, ali da si preveč sočuten. D67

### **Aktivna vloga mediatorja**

- Mediator je lahko je malo bolj aktiven ali pasiven, odvisno od primera. D65
- Mediator lahko tudi seznani stranki z dejstvi, kaj se bo zgodilo, če do dogovora ne pride. C37
- Morda poda nekaj malega predlogov ali nasvetov. C44
- Mediator zelo hitro lahko v postopku postane terapevt. D70

- Med vlogo mediatorja in terapevtom je zelo tanka meja. D71

#### **Vrednote mediatorja**

- Mediator ne sme pozabiti da je ves čas v službi človeka. A54
- Zakonitost in pravičnost. B37
- Pravičnost. C45
- Poštenost. C46
- Odgovornost. C47
- Spoštovanje. C48
- Sposobnost razumevanja ljudi. D77
- Da osebe ki so pred tabo razumeš in ne obsojaš. D78

### **5. POSTOPEK MEDIACIJE V DELOVNIH ORGANIZACIJAH**

#### **Značilnosti delovne pravne mediacije**

##### *Položaj delavca*

- Pri tej vrsti mediacije je najpomembnejši delavec. A22
- Med delavcem in delodajalcem so vezi zelo osebne. A70

##### *Čustva*

- V delovno pravnih mediacijah se lahko razvijejo čustva. A69
- Ko gre za delovnopravne spore so čustva bolj intenzivna v postopku mediacije. B14

##### *Velikost podjetja*

- Kako se mediacija odvija je odvisno od tega ali gre za majhno ali veliko podjetje. A77
- In če je organizacija v kateri se rešuje spor majhna, potem rešitve ni tako enostavno najti. C51
- Velikokrat je na koncu mediacije slišati, če bi se tako lahko pogovarjali že prej, verjetno do tega ne bi prišlo. D90

#### **Razmerje med delavcem in delodajalcem**

- Delo z delodajalci ali pa delo z delavci se zelo razlikuje. B40
- V postopku dam vedeti, da sta na tistem mestu oba enako pomembna. B44
- Položaj med delavcem in delodajalcem ni enakovreden. C50
- Posameznik je lahko v delovnopravnih sporih izredno ranljiv. C49
- Popolno enakopravnost strank je včasih res težko zagotoviti v teh (delovno pravni spori) primerih. D61
- Potrebno poskušati iskati ravnotežje med temi različnimi silami. D85
- Gre za ekonomsko odvisnost. D84

##### *Delavec*

- Delavci hitro pristanejo, da se jim kakšna pravica prikrajša. A80
- Pri delavcu se obravnava tudi njegovo počutje in njegovo neupoštevanja pri tem. A82
- Pohvala deluje zelo pozitivno. A84
- Prepoznavanje delavca in da ga delodajalec šteje za pomemben element podjetja in mu da to vedeti. A85
- Lahko pa je situacija tudi obratna (delavec skuša stisniti v kot delodajalca). B42
- Delavec je v slabšem položaju od delodajalca. C52
- Vemo da delavec veliko ve o podjetju, velikokrat pa nima pravih informacij. D79
- Delavca ne postavim pred steno in ga soočim. D80
- V delovno pravnih sporih je med delavcem in delodajalcem različna moč. D81
- Delavec je šibkejša stranka od delodajalca. D82
- Zato je potrebno biti previden koliko prostora komu pustiš. D83
- Na drugi strani pa je samo en delavec. D87
- Protiutež temu je bila potem, da je imel delavec veliko več časa za svojo zgodbo. D88

##### *Delodajalec*

- Menedžerji se zelo težko pogovarjajo z zaposlenimi. A71

- Menedžerji so usmerjeni v to, da o vse sami odločajo. A72
- Pozitiven učinek ima, da delodajalec ali njegov predstavnik pohvali delavca. A83
- Delodajalec skuša velikokrat delavca stisniti v kot. B41
- V nekaterih postopkih je zaznati, da nekateri delodajalci gledajo na delavca kot na sužnja. B43
- Težko jim (delodajalcem) je popustiti v kakšnih primerih. C53

#### **Predstavniki delodajalca**

- Pomembno je kdo je tisti ki predstavlja delodajalca. A73
- Kadrovske delavce A74
- Kadrovske delavce je seznanjen z vsemi okoliščinami, preko njega se pretaka vsa problematika. A75
- Kadrovskim delavcem je delavčev problem relevanten. A76
- Kadrovske delavce je velikokrat v hendikepu, saj mu je podjetje naložilo npr. to se lahko dogovoriš, več pa ne. A78
- Kadrovske delavce nima pooblastil, da bi še zunaj tega okvira. A79
- Kadrovske delavce se velikokrat pošlje z nemogočimi pogoji. A81
- Na strani delodajalca je zraven še kadrovska služba. D86

#### **Socialni delavec v postopku mediacije**

- V postopkih mediacije se s socialnim delavcem še nisem srečala, niti v obliki kadrovskega delavca. A86
- Ne kot mediatorica in ne v delovnopравниh sporih. B45
- V delovno pravni sporih se s socialnim delavcem še nisem srečal. D89

### **6. DRUGE OBLIKE REŠEVANJA SPOROV**

#### **Primerjava s sodnim postopkom**

- Preklapljanje med vlogo sodnika in vlogo mediatorja je izredno težko skoraj nemogoče. A87
- Na sodišču poteka tožba in tam imamo vložen tožbeni zahtevek, v obsegu parih točk. A90
- Ko sodišče obravnava zadevo, se strogo drži samo teh vloženih zahtevkov. A91
- Dokazi, ki so izven teh zahtevkov sodišče ne upošteva. A92
- Za razliko od sodnega postopka lahko mediator ločeno govori z vsako od strank, v sodnem postopku tega sodnik ne more storiti. A93
- Če mediacijo primerjam s postopkom na sodišču, tam postopek vodi sodnik. B46
- Pravnik ima vmesni položaj med sodnikom in stranko. B47

#### **Primerjava s postopkom arbitraže**

- Mediacijo primerjam z arbitražo je arbitraža skoraj identična sojenju. A88
- Stranki sami izbereta arbitre. A89

### **7. OBLIKE POMOČI ZA MEDIATORJE**

#### **Supervizija za mediatorje**

- Ne, supervizije se ne poslužujem C54
- Poslužujem se supervizije. B48
- Predstaviš problem in potem dobiš še drugačen vpogled na ta problem. B49

#### **Intervizija za mediatorje**

- Mediatorska skupina, v kateri se posvetujemo o primerih. A94
- Predstaviš problem in potem dobiš še drugačen vpogled na ta problem. B49
- Intervizija je odlična zadeva, kjer se lahko s kolegom pogovoriš kako bi on ravnal v neki situaciji. D91
- To je zelo dobra tehnika, da v sebi ne kopičiš nekih dvomov in si znižuješ samozavest. D92
- Lahko pogovoriš in razrešiš zadevo vsaj zase. D93

## 1. IZOBRAŽEVANJE SOCIALNIH DELAVCEV V DELOVNI ORGANIZACIJI

### **Pridobljena znanja**

- Na fakulteti je to samo osnovna podlaga. G9
- Pridobila sem znanje kako komunicirati z uporabniki. E1
- Pridobila sem tudi znanje o mediaciji. E2
- Pridobila sem znanje iz področja odnosov med zaposlenimi, delavci in delodajalci. E3
- Obvladovanje komuniciranja je nekaj, česar sem se naučila tudi na fakulteti. F1
- Vsako znanje, ki nam je bilo podano, je pripomoglo en del. G1
- Pri pogovorih in razgovorih pa so pomembna teoretična znanja o načinih komuniciranja, o pristopih. H5
- Potrebna so znanja iz področja svetovanja, svetovalno delo je zelo pomembno. H8
- Pomembni so okviri, kako speljati komunikacijo, neko svetovalno srečanje. H9

### **Pridobljena dodatna znanja**

#### *Praktična znanja za delo v delovni organizaciji*

- Tekom dela pridobiš znanja in izkušnje. E7
- V praksi je več konkretnih zadev in tako pridobiš znanja, ki jih potrebuješ za delo v delovni organizaciji. E8
- Naučiti se je potrebno povedati človeku, da ga podjetje ne potrebuje več in mu biti pri tem v oporo. E9
- Delo z ljudmi je nezaključen študij. G11
- Vedno pa ti veliko znanja prinese praksa, ni vedno samo v teoriji. H11

#### *Znanja iz zakonodaje*

- Pomembna znanja iz zakonodaje na področju delovnega prava. E4
- Pokojninsko in invalidsko zavarovanje. E5
- Zakon o urejanju dela. E6
- Za področje delovne organizacije največ naučiš tekom prakse. F2
- Delovno pravno zakonodajo. G7
- Stanovanjska zakonodaja. G8
- Tudi zakoni se ves čas spreminjajo in je potrebno ves čas ponovno izobraževanje. G12
- O zakonih s področja zaposlitvene rehabilitacije in zaposlovanju invalidov, sem se naučila, ko sem začela delati v podjetju. H1
- Prav tako sem se poučila o zakonu iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja. H2

#### *Ostala pridobljena znanja*

- Znanja ki se vežejo na gospodarstvo in so specifična. G4
- Potrebno je poznavanje delovanje ljudi, družbe, podjetja, organizacije, razumevanje sistema. F5
- Pomembno je poznavanje načinov vodenja. F6
- Pomembno je poznavanje okolja kjer se podjetje nahaja. F7
- V podjetjih so specifična znanja, ki jih moraš pridobiti - pravna znanja. G2
- To so znanja na področju delovnih razmerij. G3
- Poznati moraš malo ekonomije. G5
- Varstvo pri delu. G6
- O področju usposabljanja invalidov. H3
- Nekaj se naučiš iz posameznih primerov reševanja spora. H6
- Moje področje pokriva področje psihologije in področje ekonomije. H7

### **Nadaljevalni tečaji**

- Dodatna izobraževanja dajo dodatne temelje za razmišljanje. F4
- Dodatno sem izobraževala na področju Teorije izbire in realitetne terapije. F3

- Naredila sem Realitetno terapijo osnovno in nadaljevalni tečaj. G10
  - Seminarju neurolingvističnega programiranja. H10
- Tečaji, ki bi jih bilo še potrebno opraviti*
- Potrebovala pa bi dodatna znanja iz področja mediacije. H4

## 2. SOCIALNO DELO V DELOVNI ORGANIZACIJI

### **Značilnost socialnega dela v delovni organizaciji**

- Zadeve se v praksi rešujejo bolj na hitro, tekoče in operativno. E10
- Socialno delo je timsko delo in je vpeto v več različnih vlog. F8
- Socialni delavec išče simbioze med ljudmi. F9
- Delo v delovni organizaciji je odgovorno, ker nima ne čistega začetka ne čistega konca. G15
- Na drugih svetovalnih področjih socialnega dela se postopek v nekem obdobju tudi zaključi, v podjetju pa ni tako. G16
- Kot socialna delavka v podjetju, bom ves čas sledila primeru. G17
- Delo z ljudmi ves čas zahteva prilagajanje. G20
- Kot socialni delavci delamo z vsemi, ne samo s tistimi, ki imajo težave, to se še posebej izkaže pri delu v delovni organizaciji. G21
- Socialno delo v podjetju je vedno povezano z blaženjem konfliktov in urejanjem odnosov. H62

### **Odnosi med delavci in socialnimi delavci**

- Na splošno so pomembni dobro odnosi z zaposlenimi, da lahko pridobim njihovo zaupanje. E11
- Med nami ni nekih meja in sem z uporabniki mojih storitev smo isto časno tudi sodelavci. G13
- Danes sva nekje skupaj na sestanku, jutri pa je lahko v vlogi uporabnika v nekem postopku ki ga peljeva skupaj. G14
- Pomembno je, da lahko odnos nadaljujeva tudi potem kot sodelavca. G22
- V primeru odvisnosti vedno sodelujem z vodjami. F53

### *Vloga socialne delavke pri reševanju težav delavcev*

- Delavec se lahko obrne name kot na svetovalno službo na tem področju E12
- Spremljanje na njegovi(delavčevi) poti. G28
- Velikokrat sem jaz pobudnik da se je problem začel reševati. H13
- Bila sem pobudnica za to, da se je spor začel reševati. H15
- Poskušala sem se med samim razgovorom čim manj vmešavati. H16

### *Delo z delavci*

- Z delavci večinoma govorim o njihovih težavah na delovnem mestu. E14
- Z delavci govorim tudi o njihovih osebnih težavah. E15
- Če ima zaposlen težave z vodjo. F23
- Če pride k meni oseba, ki ureja alkoholizem in ima zadaj še disciplinski postopek. G34

### **Razmerje med delavcem in delodajalcem**

- Spletejo posebni odnosi, ki včasih znajo biti malo problematični. G19
- Vodja se ni želel več pogovarjati. H14

## 3. VLOGA SOCIALNEGA DELAVCA V DELOVNI ORGANIZACIJI

### **Delo socialnih delavcev v delovni organizaciji**

#### *Delovna mesta*

- V podjetju sem socialna delavka. E34
- Moj naziv delovnega mesta, ki ga opravljam v tem podjetju je svetovalka za socialno delo. F49
- Sem članica kadrovske službe. G43

#### *Pravice iz pokojninskega in invalidskega zavarovanja*

- Pokrivam področje delavcev z omejitvami. E35
- Pokrivam področje upokojitev. E37
- Odpovedi invalidom. E38
- Bolniške dopuste. E40
- Porodniški in očetovski dopusti. E43
- Invalidski postopki. F51
- Delo z delovnimi invalidi. G44
- Invalidskimi in bolniškimi staleži. G45
- Zraven sem pri komisijah za določanje različnih statusov zaposlenih (invalidnost). G47
- Vodenje storitev zaposlitvene in poklicne rehabilitacije. H39
- Vodenje storitev uveljavljanja pravic iz invalidskega in pokojninskega zavarovanja. H40
- Sodelovanje v rehabilitacijskem timu. H43
- Poškodbe, ki nastajajo pri delu in potem s tem povezani postopek pred invalidsko komisijo. H44

#### *Svetovalno delo*

- Moje področje dela je pomoč pri reševanju težav zaposlenih. F50
- Pokrivam področje odvisnosti, zloraba drog, alkohola. F52
- Znotraj podjetja imamo tudi klub za odvisnike kjer sem terapevtka. F56
- Moje področje je tudi področje psihosocialne pomoči zaposlenim. F57
- Nudim svetovanja vodjam in posameznikom. F58
- Sem terapevt v klubu za zdravljenje od alkoholizma. G64
- Osebna pomoč s svetovalnim delom. H41

#### *Druge zaposlitve v delovni organizaciji*

- Vodim tudi pogajanja za odpravnino v primeru, ko se delavca odpusti. E44
- Prihod novih zaposlenih. E36
- Sporazumne odpovedi. E39
- Solidarnostne pomoči zaposlenim v podjetju. E41
- Prehrana zaposlenih. E42
- Področje zdravja in varnosti pri delu. F54
- Pripravljam preventivne delavnice, izobraževanja na tem področju, delavnice za kurativo. F55
- Sem tudi pooblaščenka za preprečevanje in prepoznavanje mobinga. F59
- Stanovanja problematika, včasih se je temu reklo družbeni standard. G46
- Delam tudi kot promotor zdravja. G63
- Projektno vodenje. H42

#### **Dvojna vloga socialnega delavca**

- Kot socialna delavka v podjetju, bom ves čas v tej dvojni funkciji. G48
- Moramo pa znati vzpostaviti to dvojino (dvojno vlogo). G62
- Jaz (v primeru pogajanj) sodelujem v imenu delodajalca. E45
- Kar je pa težko, ker sem tudi jaz zaposlena v podjetju. G61
- Za socialne delavce v delovni organizaciji je nevarno, da postanemo podaljšana roka nekoga. G59
- Jaz in tisti, ki pride k meni po pomoč sva v funkciji delavca. G52
- Pomembno je manevriranje med vodjami in delavci. F64
- V podjetju se velikokrat počutim kot mediator, blažilec ali pa pogajalec. E51
- Če to postanemo (podaljšana roka delodajalca), lahko našega uporabnika prisiljujemo v nekaj zanj neprimerne. G60

#### **Okvir delovanja socialnega delavca v delovni organizaciji**

- Pogajanja vodim v okvirih, ki mi jih predpisuje podjetje. E46
- Pri svojem delu se držim zakonodaje. E47
- Njegove (delavčeve) težave lahko rešujemo v okviru tega podjetja. F60

- V delovni organizaciji je zelo pomembno razumevanje strategije podjetja. F62
- Upoštevati je potrebno strategijo podjetja. F63
- Delo s posameznikom je omejeno z okvirom možnosti, ki jih daje podjetje. F65
- Sem zaposlena v podjetju, kjer temeljne zahteve izhajajo iz podjetja. G51
- In oba imava pred sabo neke določene zahteve. G53
- Ne rešujem njegov disciplinski postopek, ampak lahko rešujem to, kar meni predpisuje podjetje. G54
- Moj okvir dela se giblje v okviru podjetja. G55
- Pomembno pri mojem delovnem mestu je, da se nekako zliješ z organizacijo v kateri delaš in delaš v okvirih podjetja. H47

#### **Zagovorniška vloga socialnega delavca**

- Delujem kot zagovornica zaposlenih. E48
- Zavzamem se za zaposlenega. E50
- Potrebno pa je biti zagovornik delavca in včasih tudi delodajalca. H46

#### **Posredniška vloga socialnega delavca**

- Ko pride do spora med dvema stranema, sem velikokrat posrednik med tema dvema stranema. E52
- Sem kot nekakšen posrednik. F15

#### **Podporna vloga socialnega delavca**

- Ob tem sem vedno podpora delavca. F61
- Sem kot njegov(delavčev) podpornik. G50

#### **Veščine socialnega delavca**

##### *Aktivno poslušanje*

- Pomembni je da zaposlenim dam občutek slišnosti. E49
- Znati moraš poslušati. E54
- Pri tem je pomembno poslušanje. F48

##### *Povzemanje*

- Poskušam večkrat ponoviti. H48
- Ker se zavedam da tisto kar nekdo izreče, se lahko čisto drugače interpretira. H49
- Kot socialni delavec, ki skuša zadevo ublažiti. H51

##### *Ostale veščine*

- V vsakem odnosu je potrebno spoštovati sogovornika. G49
- Poskušam biti pri stvareh čim bolj iskrena. H50

#### **Vrednote socialnega delavca**

- Rad moraš imeti ljudi. E53
- Poštenost. F66
- Iskrenost. F67
- Pomembno mi je, da je moj uporabnik ali nekdo ki z njim delam, v tem odnosu zadovoljen. G56
- Važno je, da pride do svojega cilja, kamor sva se napotila. G57
- Spoštovanje človeka. G58
- Pomembno je, da si pravičen. H52
- Ljudje so vrednota, dobro človeški odnosi so vrednota. H53

## **4. VZPOSTAVLJANJE DELOVNEGA ODNOSA IN OSEBNEGA STIKA V DELOVNI ORGANIZACIJI**

#### **Pričetek delovnega odnosa**

- Zaposleni se na mene dnevno obračajo. G25
- Lahko pridejo v mojo pisarno. E16
- Včasih me ustavijo kar na hodniku. E17

- Ko ima delavec težavo najprej pristopi sam. F19
- Oseba s težavami z alkoholizmom pride takrat, ko je oseba v stiski ali jih pokličem sama ali pa pridejo sami. G23
- Delavci, ki imajo težave s tem se obrnejo na nas, kot na socialne delavce če pa je potrebno jih povabimo tudi sami. H18
- Neprostoovoljno pridejo tisti, katere vodje napotijo zaradi kakšni kršitev, ponavadi zaradi kakšne odvisnosti. F44

#### **Vzpostavitev delovnega odnosa**

- Z leti v glavi nimam več točno naučenega vzpostavljanja delovnega odnosa. E18
- Najprej sledi pogovor s tistim, ki se name obrne. E21
- Potem pa opravi pogovor še z drugo stranjo. E22
- Pomemben je odnos, ki ga vzpostavlja na začetku. G34
- Najprej vzpostavlja odnos. G38
- Zaposleni pride do mene in mi pove svojo težavo. H20

#### **Dogovor o sodelovanju**

- Zaposlenemu predstavim, kakšna je moja vloga. F10
- Kakšna je moja vloga pred njim in pred delodajalcem oziroma vodjo. F11
- Vedno pri tem razložim tudi svojo vlogo. F43
- Na začetku sem razložila, kako bo razgovor potekal. H33
- Najprej pa tudi poudarim, kaj je moja naloga in kaj lahko jaz naredim v okviru predstavljenega problema. H28
- Da vzpostavim iskren odnos sta vedno vključeni obe strani in to vedno poudarim tudi na začetku, ko se razgovor začne. H27
- Poudarim da si ne segamo v besedo, da spoštujemo drug drugega. H34

#### **Instrumentalna definicija problema**

- Pomembno je, da se najprej definira problem. E20
- Najprej ugotoviva, kakšna je dejanska težava. F20
- Z uporabnikom podava definicijo problema, pomembno je, da uporabnik prepozna problema. F31
- Če pozorno poslušam uporabnika, ponavadi že v zgodbi pove problem pa tudi rešitev. F33

#### **Etika udeležnosti**

- Nikoli ne smemo pozabiti kaj je naša vloga. G35
- Za kaj smo kot socialni delavci odgovorni, kje so meje. G36
- Ne moremo odločati namesto človeka. G37
- Dajanje nasvetov, vedeti kaj je prav in kaj ne, na tem mestu ne pride v poštev. F17
- Pomembno je da sebe ne postavljam v ospredje. F46
- V svetovalnem odnosu ne smeš postavljati v ospredje svojih potreb. F47
- Ne delati namesto njega ampak skupaj z njim. G30
- V delovnem odnosu ni toliko pomembno ali je njegov (uporabnikov) cilj tudi moj cilj. G32
- Važno je, da je njemu (uporabniku) pomembno to, kar je dosegel. G33

#### **Znanje za ravnanje**

##### *Jezik*

- Pomemben je jezik, ki ga uporabiš med zaposlenimi. F12
- Na primer z delavci v proizvodnji ali pa jezik ki ga uporabiš pri pogovoru z vodjami je različen. F13
- Prevajam jezik delavca v jezik vodje in obratno. F14
- Prizadevati si moram, da bodo vsi vpleteni razumljeni. F25
- Pomembno je prilagajati jezik in pogovor tistemu s katerim se pogovarjam. F37
- Vsakemu razložim zgodbo, ki mi je bila podana. F41
- Jezik komuniciranja z delavci ali z vodjami je vedno drugačen. G26

- Kot socialna delavka moram vedno prevajati jezik socialnega dela v jezik podjetja in obratno. G27
- Vedno se moram prilagoditi sogovorniku. G28
- Če ne druga, socialni delavec prevaja jezik enega v jezik drugega ali v jezik socialnega dela. G31
- Pomembno je da čustva dobro in pravilno prevedem drugi strani. E28
- Posredujem kar lahko, kar mi je dovoljeno posredovati. E31

#### *Vodenje delovnega odnosa*

- Predvsem vedno govorim, da gre pri mojem delu za vodenje ljudi do cilja. F18
- Moram voditi pogovor v tej smeri, da sem seznanjena na kakšen način bom lahko prenesla informacije. F24
- Faz dela se sama dobro zavedam. F29
- Tu lahko poudarim da so zame vsi uporabniki tako delavci kot vodje. F30
- Sporočim vlogo tistega od katerega informacije sporočam. F42
- Meni je bistveno, da delavcu ali delovodji ali obema hkrati dam ustrezne informacije. H24

#### **Delovanje iz perspektive moči**

- Pomembno je, da ta (občutek slišnosti) občutek dobijo od vodij. E30
- Glede na zahtevnost primera se potem odločim (z delavcem) ali bomo težave reševali v timu ali pa individualno oziroma samostojno. H19
- Ko vidim in vprašam kaj on meni ali bi bilo njegov primer potrebno predstaviti v rehabilitacijskem timu. H21
- Zelo pomembno je mnenje delavca in na koncu vidiva kaj je dobro za njega. H22
- Lahko pa se odloči, da bi problem reševal individualno z mano in z vodjo. H23
- Vseeno pa potrebujem njihovo pobudi, da bi problem rešili do konca. H32

#### *Primeri delovanja iz perspektive moči*

- V prvi vrsti je motivacija za zdravljenje. G40
- V podjetju imamo točno določen delavni čas, in če pride delavec, ki recimo zaradi varstva otroka, ne more prihajati na delov v tem okviru delovnega časa, vem da ne moreva prilagajati delovnega časa, lahko pa raziščeva, kaj se de v okviru tega problema z varstvom še narediti, kje so še viri, da se problem reši. F22

#### **Načelo interpozicije**

- Pomembno je, da vedno vzpostavim empatičen odnos. E19
- Pri celotnem postopku je pomembni, da prepoznam čustva obeh vpletenih. E26
- Pomembno je, da na čustva pravilno reagiram. E27
- Zaposlenim pokažem, da mi je njihova zgodba pomembna. F34
- Pomembno je pokazati empatijo. F36
- Za to delo je potrebna empatija. F45
- Umetnost je tudi vživeti se v vlogo osebe, ki pride do tebe. H38

#### **Načelo pogajanja**

- Poskušam rešiti čim več kar se da, da je na koncu dogovor za obe strani sprejemljiv. E32

#### **Načelo kontakta**

- Pogovori potekajo ločeno. F39
- Delam z obema udeleženi v problemu. F38
- Vpletenih ne soočam. F40

#### *Soočanje delavca in delodajalca*

- Vedno želim, ne glede na to kdo se pri meni oglasi prvi, da se v primeru konflikta pri meni srečata obe strani. H25
- Če je to potrebno oba udeležena v sporu soočim. E56
- Tudi do soočenj obeh vpletenih strani pride. E58

- V okviru podjetja delujem tako, da sta za spor vedno kriva dva zato ju potem tudi soočim. H26

#### **Soprisotnost socialne delavke**

- Da sem pripravljena sodelovati pri iskanju rešitve in vzpostavitvi boljših odnosih. F35

#### **Načelo sodelovanja**

- Sledi povratek nazaj in sodelovanju v klubu na terapijah. G41
- Potem z uporabnikom sodelujemo z drugimi inštitucijami. G42

#### **Socialno ekološko načelo**

- Da ne ločim njegov problem v podjetju od njegove družine, ker je velikokrat to povezano. H36

#### **Raziskovanje problema**

- Seznanjena moram biti s tem kakšni so cilji vodij in kakšni cilji zaposlenih. F26
- Kaj motivira delavca in kaj delodajalca. F27
- Kaj želi doseči delavec in kaj delodajalec. F28
- Udeležena morata biti pripravljena iskati skupne rešitve. F32

#### *Primer raziskovanja*

- Ponavadi se pri sporih pokaže, da je problem čisto nekje drugje kot sta delavca na začetku mislila. H29
- Ponavadi je težava v komunikaciji. H30
- Delavec morda ne pridobi potrebnih informacij, čeprav je vodja mislil, da mu je podal vse informacije. H31

#### **Zaključek delovnega odnosa**

- Na koncu z delavcem napiševa sporazum. E13
- Cilj vseh nas je, da je na koncu spor uspešno rešen. E33
- Vedno je pomembno doseči dogovor in to je ponavadi tudi skupen cilj vseh v podjetju. F16

#### **Nadaljevanje delovnega odnosa**

##### *Trajnost delovnega odnosa*

- Sledi dogovor o tem kako naprej. E23
- Če se na tej stopnji ne uspemo dogovoriti se obrneta na pravno službo. E24
- Če se težave ne reši, se s pogovori nadaljujejo. E25
- Ponavadi se za rešitev težav potrebnih več pogovorov. E29
- Potem pa po stopničkah sodelujeva, da prideva do rešitve. G39
- Mi pa delodajalec ni dal te naloge, da bi primer spremljala tudi naprej. H35
- Ko se tak primer pri meni zaključi, nimam več povratnih informacij, kako so se zadeve dejansko rešile. H37

##### *Pristop v nadaljevanju delovnega odnosa*

- Potem je moj pristop odvisen glede na to ali so težave z odvisnostjo, ali so to zakonske težave (težave v družinskem okolju). F21

### **5. SPORI V DELOVNI ORGANIZACIJI**

#### **Reševanje sporov v delovni organizaciji**

- V drugih konfliktnih situacijah prenašam informacije iz ene na drugo stran. E57
- Veliko zaposlenih ima težav z medsebojno komunikacijo ali s sodelavci, ali s podrejenim ali nadrejenim, tudi takšni delavci poiščejo pomoč pri meni. H54

##### *Mobing*

- Pri nas se največ sporov rešuje v zvezi z mobingom. E55
- V primeru mobinga delam s tistim, ki me pokliče oziroma, ki prvi vzpostavi stik z mano. F86
- Če pa prihaja do mobinga imamo predpisane postopke, komisijo, kot predvideva zakon. G65

##### *Načini reševanja sporov v podjetju*

- Vsekakor rešujemo spore znotraj podjetja. G66
- Sedaj pa imamo tudi socialno službo in rehabilitacijski tim. H55
- Veliko sporov se pri nas rešuje tudi na sodišču. H57

### **Neformalna mediacija**

- Postopek skoraj poteka kot mediacija. F69
- Menim da se neformalne mediacije poslužujemo tudi v našem podjetju. F70
- Ko v primeru sporov iščemo skupne točke, da pridemo do rešitve. F71
- Neformalno pa včasih posredujem. G67
- Socialni delavec je na svoj način ves čas mediator. G69
- Socialni delavec vedno odigra del mediacijske vloge. G70
- Sicer mi je način reševanja po postopku mediacije najboljši. H56

#### *Načini ravnanja socialnega delavca v primeru spora*

- Potem skušam usmerjat pogovor iz konflikta v reševanje zadev. G71
- Ko pride do konfliktov med delavcem in nadrejenim in na tem področju je vloga socialnega delavca, da umirja nastalo situacijo med njima. H45
- Ko je med zaposlenimi potrebno uskladiti stališča. G68
- Sama sem pazila na to da sem bila čim manj na eni ali na drugi strani. H59
- Da se nista počutila ogrožena niti delavec niti vodja. H60
- Želim sporočiti da oba (delavec in vodja) nosita svoj delež v tem sporu. H61
- Poskušamo se posluževati alternativnega načina reševanja sporov znotraj podjetja. H58

## **6. OBLIKE POMOČI ZA SOCIALNE DELAVCE**

### **Supervizija za socialne delavke**

- Ne, supervizije se ne poslužujem, E59
- Supervizije ali intervizije se ne poslužujem F72
- Supervizije se ne poslužujem. G73
- Supervizije se ne poslužujem. H64

### **Intervizija**

- Posvetujem se s kolegicami iz drugih podjetij, če je to potrebno. E60

## 9. POVZETEK

Osrednja tema diplomske naloge je oblikovanje in definiranje delovnega mesta socialni delavec mediator v delovni organizaciji. Skozi teorijo je naprej opredeljen mediator in mediacija, nato socialni delavec in socialno delo, nazadnje pa še delovna organizacija in vloga obeh znotraj delovne organizacije.

Mediator je tretja oseba v postopku mediacije, ki skuša razumeti in podpreti eno in drugo stran, udeleženo v postopku mediacije (Iršič 2010: 61). Mediator je lahko vsakdo, za katerega se udeleženca v sporu strinjata, da jima bo pomagal rešiti spor (Iršič 2010: 189). Sicer pa mediator s svojo prisotnostjo skrbi za potek postopka mediacije (Betetto in drugi 2011: 197). Mediacija je oblika alternativnega reševanja spora. Je strukturiran način reševanja spora s pomočjo tretje osebe (Betetto in drugi 2011: 42).

Socialni delavec je opredeljen kot nekdo, ki pomaga ljudem pri izboljševanju njihovega življenja, ko se znajdejo v krizi, so osamljeni in ne morejo rešiti svojih težav (Paris 2012: 6). Socialno delo je raziskovanje in soustvarjanje zgodb, ki dajejo uporabniku smisel življenja. Socialno delo temelji na razumevanju, sporazumevanju, dogovoru in na spoštovanju edinstvenosti človeka.

Po definiranju glavnih akterjev tematike sledi opredelitev delovne organizacije. Delovna organizacija je sestavljena iz niza delovnih operacij nalog in ciljev, ki jih realizirajo ljudje z določenimi funkcijami, ki v ta namen opravljajo določene dejavnosti. Funkcije so povezane s skupinami delovnih mest, notranje organizacijske enote so povezane v okviru organizacije (Florjančič, Bernik, Novak 2004: 28).

V svojem razvoju je socialno delo vključevalo vedno nova področja dela in nove kategorije uporabnikov, najdemo ga na veliko različnih področij, med drugim tudi v delovnih organizacijah (Rapoša Tanjšek 1997: 87). Naloga socialnega delavca je, da izboljšuje izpolnjevanje potreb zaposlenim, pomaga ljudem v iskanju zaposlitve, delovni organizaciji lahko prenese vrednote in načela socialnega dela in oblikuje nova znanja o načinu dela v delovni organizaciji (Barak, Bargal 2006: 4). Mediacija v delovni organizaciji je mediacija med podrejenimi in nadrejenimi. Gre za različno razmerje moči in konflikt interesov. Pozitivno rešeni spori na tem področju so pogoj za stimulatívno in prijetno delovno okolje (Iršič 2010: 111).

V raziskovalnem delu sem opravila osem intervjujev. Štiri intervjuje s socialnimi delavkami, ki delajo v delovni organizaciji in štiri z mediatorji, ki delajo na področju reševanja sporov v delovnih organizacijah. Oblikovala sem raziskovalna vprašanja, katerim sem v intervjuju dodala še raziskovalna vprašanja. Zanimalo me je področje izobraževanja socialnih delavcev in mediatorjev, področje mediacije in področje socialnega dela v delovnih organizacijah, področje reševanja sporov s postopkom mediacije, potek delovnega odnosa v delovni organizaciji, vloga mediatorja v postopku mediacije in vloga socialnega delavca v delovnih organizacijah, postopke mediacije v delovnih organizacijah, spori v delovni organizaciji in oblike pomoči za socialne delavce v delovni organizaciji ter mediatorje. Ta področja so mi pomagala oblikovati poskusno teorijo o socialnem delavcu mediatorju v delovni organizaciji.

Poskusna teorija kaže na to, da je izobraževanje za mediatorja lahko nadgradnja že obstoječega znanja socialnega delavca. Oba se udeležujeta nadaljevalnih tečajev na podobno tematiko. Faze postopka mediacije in elementi delovnega odnosa so si po vsebini podobni, le poimenovanja so drugačna. Tudi uporaba tehnik mediatorjev in socialnih delavcev skozi postopek mediacije ali pri vzpostavljanju delovnega odnosa je podobna, vsak le še dodaja nekaj specifičnih. Mediacija se preneha s poravnavo, delovni odnos v delovni organizaciji pa se nikoli zares ne zaključi. Pri reševanju spora ima socialni delavec vlogo neformalnega mediatorja, mediator pa ima v postopku mediacije pasivno vlogo. Položaj mediatorja v postopku mediacije je popolnoma nepristranski, kot določa načelo nepristranskosti, socialni delavec pa se v delovni organizaciji nahaja v dvojni vlogi med delodajalcem in zaposlenimi. Načela so v mediaciji in socialnem delu v delovni organizaciji vsebinsko podobna, prav tako je skupnih nekaj vrednot socialnega delavca in mediatorja, ki ju vodijo pri njunem delu. Supervizije ali intervizije se socialni delavci v delovni organizaciji za razliko od mediatorjev ne poslužujejo.