

Ugotavljanje prepoznavnosti mediacije v velikem slovenskem podjetju

Mateja Kalan

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Novi trg 5, 8000 Novo mesto, Slovenija
mateja.kalan@siol.com

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Temeljno raziskovalno vprašanje naše raziskave je, v kolikšni meri zaposleni poznajo mediacijo.

Namen: Namen raziskave je ugotoviti seznanjenost zaposlenih z vsebino in načinom dela v mediaciji ter prepoznati razloge za uvedbo mediacije v poslovnem okolju.

Metoda: Ob začetku raziskave smo proučili teoretična izhodišča v tuji in domači literaturi. Zaposleni so izpolnili anketni vprašalnik, sledila je kvantitativna analiza.

Rezultati: Zbrani podatki lahko zelo koristijo menedžerjem, saj vidijo, da zaposleni sprejemajo mediacijo in mediativne pristope, ki jih menedžerji lahko uporabljajo pri svojem delu.

Organizacija: Mediativen način dela je zelo koristen za organizacijo, saj prinaša manj konfliktov, kar se kaže v boljših medosebnih odnosih in posledično tudi v boljšem poslovnem rezultatu, kar vodi podjetje k odličnosti.

Družba: Mediacija oziroma mediativen način komuniciranja med posamezniki, skupinami ali med posameznikom in skupino pozitivno vpliva na celotno družbo. Odgovornost se na tak način prenese na posameznika, s čimer se čuti bolj vključenega in posledično bolj soodgovornega ter zainteresiranega za večje sočutje do ljudi in okolja.

Originalnost: Raziskava kaže na bistvene elemente, ki so koristni za posameznika, s čimer lahko pokažemo na pot k uspešnemu vodenju. Take raziskave v slovenskem prostoru še nismo zasledili.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejitve raziskave vidimo predvsem v dejstvu, da je bila narejena le v enem velikem podjetju. Tu tudi vidimo možnosti za izboljšave, saj je raziskavo s tem vprašalnikom možno narediti v več podjetjih, ki so si tudi po velikosti različna.

Ključne besede: poslovna mediacija, mediativen pristop, zavzetost zaposlenih, odličnost podjetja, medosebni odnosi.

1 Uvod

Konfliktne situacije so velikokrat izzivi, ki trošijo energijo in nam je zato morda primanjkuje ob bolj produktivnih dejavnostih. Zavedamo se, da so različna mnenja uspešna in prava pot k cilju, znati jih moramo le slišati in uskladiti med seboj. Ljudje smo bolj ali manj sočutni do drugih ljudi (Trompenaars & Hampden - Turner 2011, str. 25). Nekaterim je to prirojeno, drugi se moramo za tak način funkcioniranja veliko bolj potruditi, se učiti in naučiti znati poslušati ter druge tudi slišati. To je začetek transformacije človeka (Mack 1999, str. 15), ki šele ob lastnem »preporodu« prepozna potrebe drugih, jih sliši, vidi, občuti, vonja in okusi. Na tej osnovi gradi tudi mediacija – na zaznavanju svojega sogovornika in celotnega okolja (Conti et al. 2013, str. 362–368). Mediacija je priznavanje drugega, sprejemanje njegovega mnenja, delovanja (Cella & Fallowfield 2008, str. 167–180). Večina ljudi je v svoji naravi dobra, le naš vidik jih morda občasno dela drugačne. Prav je, da sprejmemo posameznika, kakršen je, saj ga mi ne moremo spremeniti, spremenimo lahko le sebe s svojo sposobnostjo

sprejemanja drugih. Vse navedeno velja tudi za poslovno okolje (Bühning - Uhle, Kirchhoff & Scherer 2006, str. 10). V mediacijo je treba verjeti – tudi v poslovnem okolju, še posebej je pomembno, da v to verjame menedžment (Lande 2000, str. 137).

Cilj raziskave je bil ugotoviti, v kolikšni meri takšen način dela zaposleni že poznajo, oziroma jim je blizu. Zanimal nas je njihov odnos do mediativnega načina reševanja konfliktnih situacij. Raziskati smo želeli morebitno potrebo po tem, da bi mediacijo v prihodnje imeli še bližje, kot možnost mediativnega načina reševanja sporov v mediacijski pisarni v podjetju. Z ustanovitvijo takšne mediacijske pisarne bi lahko v najhitrejšem možnem času spor začeli reševati na samem začetku in tako ne bi dovolili, da se razplamti in preraste v konflikt. Mediacijo bi imeli na tak način zares zelo blizu, izvajala bi se lahko v samem podjetju, in sicer takoj, ko bi se izkazala potreba po njej.

2 Teoretična izhodišča

Zgodbe o konfliktih oblikujejo velik del vsake organizacijske kulture. Veliko nam povejo o zatrtih, neopaženih in odrinjenih vprašanjih, ki opredelijo notranje jedro, oblikujejo vrednote in prepričanja (Cloke & Goldsmith 2011, str. 155). Odgovornost za to mora v prvi vrsti sprejeti menedžer. On je tisti, ki je vedno in povsod lahko mediator. Mediator se poslužuje spodbujanja in »coachinga«, da bi stranke popeljal od opisanega načina pogovora k temu, da bi v pogovoru več premišljevale, in sicer tako, da bi stopile korak nazaj in premislile o tem, česa si morda želijo in kako bi se premaknile naprej (Crawley & Graham 2011, str. 98). Prav bi bilo, da zna ob tem menedžer prepoznati vseh pet zaznavnih tipov ljudi in na tak način prepozna značilnosti posameznega tipa – značaj, ki iz njega izhaja, ter posledično način reagiranja v določeni situaciji (Prabowo 2015, str. 37–47):

- V = vizualni,
- A = auditivni,
- K = kinestetični,
- O = olfaktorični (vonjalni) in
- G = gustatorični (okušalni čut).

Včasih je že pogled z druge perspektive rešitev problema, kot je napisal Novak (1997, str. 30–35). Priznavanje drugačnosti in njeno sprejemanje je zagotovo uspešen pristop za posameznika in posledično organizacijo. Na kratko povedano: morda bomo tako našli način, kako »živeti z ne«, četudi ne moremo »pritti do da« (Baruch Bush & Folger 2004, str. 223).

Nemalokrat se sprašujemo, kakšen je pravi vodja in kakšno je vodenje, ki prinaša rezultate. Naleteli smo tudi na izraz »prvinsko« vodenje (Goleman, Boyatzis & McKee 2011, str. 42–53), s katerim naj bi vodja znal v ljudeh, ki jih vodi, zbuditi dobre občutke. To se zgodi, ko vodja ustvari resonanco – val pozitivnosti, ki osvobodi najboljše v ljudeh. Temeljna naloga vodenja je torej v svojem jedru čustvena, do česar so v svojih raziskavah prišli številni avtorji (Caruso, Mayer & Salovey 2002, str. 55–74; Ayoko & Callan 2010, str. 220–235; Jin 2010,

str. 159–181; Beatty 2005, str. 122–144; Kim & Jung 2010, str. 336–347). Svoje bogato znanje s tega področja sta O'Connor in Seymour (2011, str. 16) zapisala v nekaj stavkih:

- imeti moraš sposobnost biti usmerjen v cilj – vedeti moraš, kaj hočeš, v vsaki situaciji moraš imeti jasno predstavo o cilju,
- ob tem moraš biti sposoben zaznavati čustveno ostrino – biti moraš pozoren in imeti odprte vse svoje čute, da boš lahko opazil, kaj dobivaš, ter
- znati moraš biti prožen, da boš lahko spreminjal, kar počneš, dokler ne boš dobil, kar hočeš.

Zgoraj navedeno v vsakem trenutku velja za vsakega posameznika, še kako pa bi ta spoznanja morala veljati za vodje. Le takšni namreč lahko dobro vodijo svoje zaposlene, s čimer jim večajo zavzetost do dela, ta pa preprosto vodi le v eno smer – v uspešnost organizacije. To so značilnosti vodje, ki pri svojem delu uporablja tudi elemente mediativnega pristopa (Hayes 2013, str. 55; MacKinnon, Coxe & Baraldi 2012, str. 1–14; Chen & Chang 2013, str. 489–500; Moore 2014, str. 33).

Navedena dejstva nas vodijo k temu, da posvetimo še več pozornosti raziskavam na področju poslovne mediacije in jo v največji možni meri skušamo vključiti tudi v podjetja. To je bil tudi povod za našo raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti poznavanje mediacije in mediativnih pristopov, ki jih zaznavajo naši zaposleni.

3 Metoda

Na osnovi pregledane literature smo pripravili vprašalnik, ki se nam je zdel primeren za raziskavo v velikem slovenskem podjetju. Vprašalnik ni standardiziran.

Sledila je kvantitativna raziskava s pomočjo spletne ankete, ki smo jo objavili na interni spletni strani – intranetu podjetja. Analizi raziskave so sledili še rezultati, ki smo jih v nadaljevanju pojasnili.

Ob koncu članka smo pripravili zaključek s priporočili za menedžment, organizacijo in družbo. Pojasnili smo tudi originalnost ter navedli omejitve ob raziskavi.

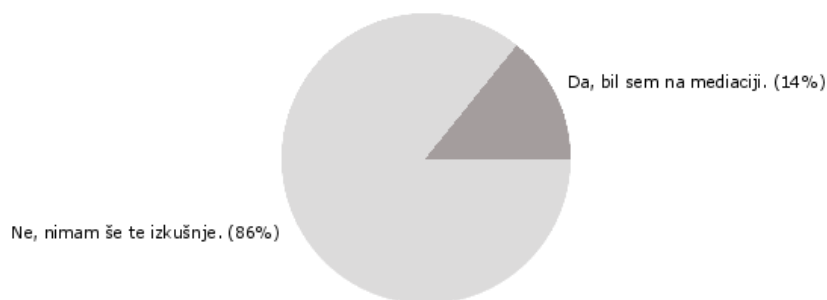
4 Rezultati

Pripravili smo spletni vprašalnik, s katerim smo zaposlene pozvali, naj sporočijo, če so že imeli izkušnje s postopkom mediacije, kakšne so prednosti in slabosti mediacije, kakšne so različne vrste mediacije, kaj so vzroki, proces in bistvo mediacije ter kakšni so, po njihovem mnenju, pričakovani rezultati na mediaciji. Anketa je zajemala tudi demografske podatke udeležencev.

Spletno anketo smo objavili na intranetu podjetja, v katerem je zaposlenih 409 ljudi. Dobili smo vrnjenih 49 anket, kar pomeni 12 odstotno odzivnost. Anketiranje je potekalo od avgusta do septembra 2016. Zanesljivost merjenja je bila testirana s pomočjo Cronbach alfa koeficienta in je na ravni 0,841.

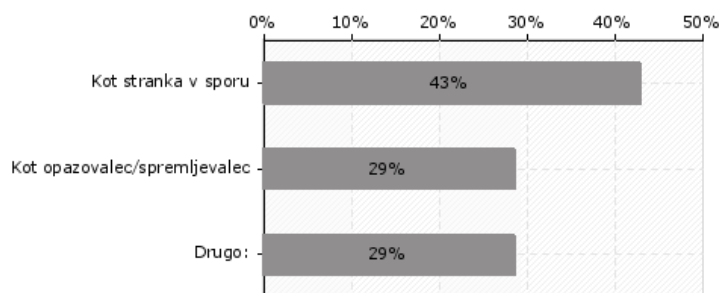
V anketi je sodelovalo 49 odstotkov žensk in 51 odstotkov moških, 72 odstotkov anketirancev je bilo starih od 31 do 50 let, skoraj 60 odstotkov (59 odstotkov) anketirancev pa je vsaj visokošolsko izobraženih. V anketi je sodelovalo 17 odstotkov vodstvenih in vodilnih delavcev ter 83 odstotkov ostalih zaposlenih.

Slika 1 nam pojasni sodelovanje anketirancev pri mediaciji. Vidimo, da je 14 odstotkov zaposlenih že sodelovalo pri mediaciji, iz naslednjega grafa pa je razviden način udeležbe.



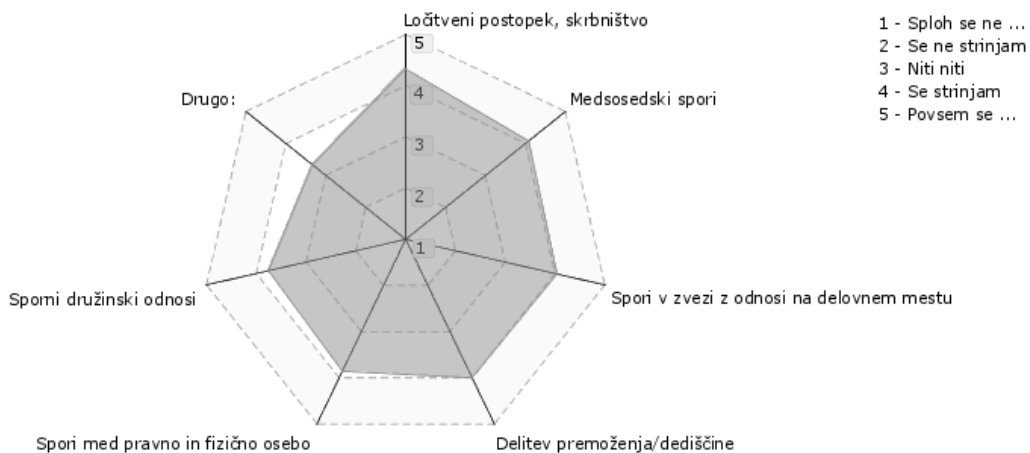
Slika 1. Sodelovanje anketirancev pri mediaciji. (Vir: lastni)

Iz slike 2 je razvidno, da je skoraj polovica (43 odstotkov) udeleženih pri mediaciji sodelovala kot stranka v sporu.



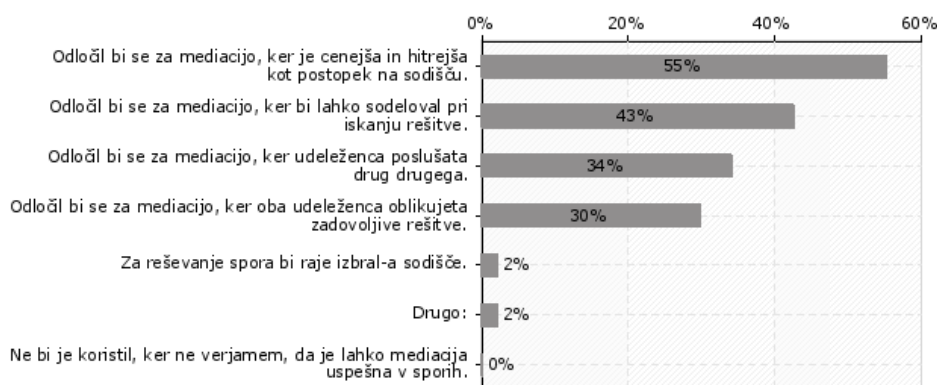
Slika 2. Odstotek načina sodelovanja anketirancev pri mediaciji. (Vir: lastni)

Slika 3 nam pojasni stopnjo strinjanja za posamezne spore, ki se zdijo anketirancem najprimernejši za reševanje z mediacijo. Spori v zvezi z odnosi na delovnem mestu so na tretjem mestu, spori med pravno in fizično osebo pa na petem mestu.



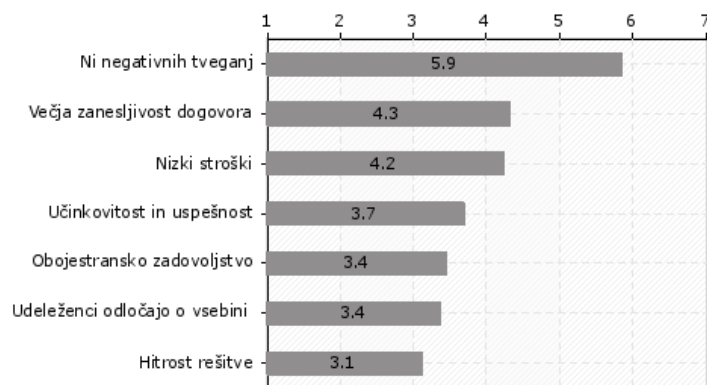
Slika 3. Stopnja strinjanja s primernostjo reševanja spora z mediacijo. (Vir: lastni)

Več kot polovica anketirancev (55 odstotkov) je kot najpomembnejši razlog za koriščenje mediacijske pomoči navedla, da je ta cenejša in hitrejša kot postopek na sodišču (slika 4).



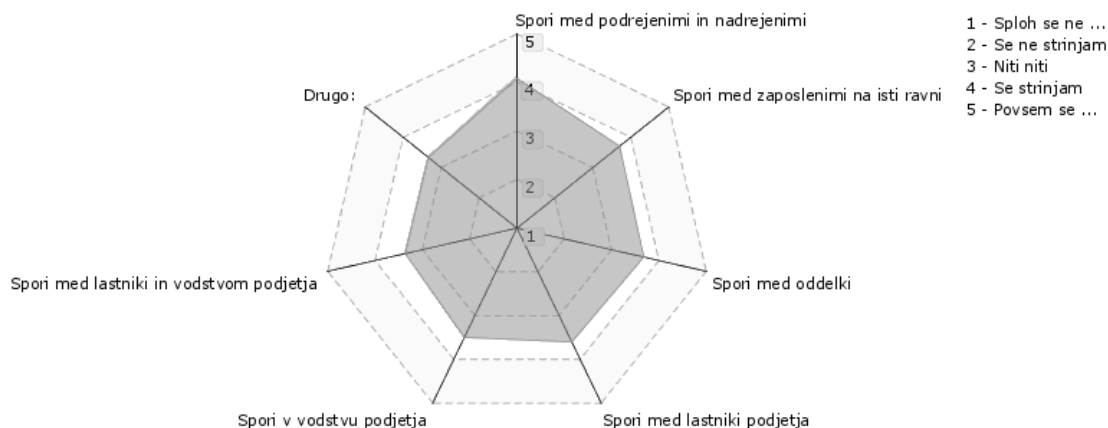
Slika 4. Odstotek pomembnosti razlogov za koriščenje mediacijske pomoči. (Vir: lastni)

Slika 5 prikazuje razvrstitev trditev po pomembnosti. Anketiranci so imeli sedem možnih odgovorov. Od ostalih trditev, z visoko povprečno oceno (5,9), odstopa odsotnost negativnih tveganj.



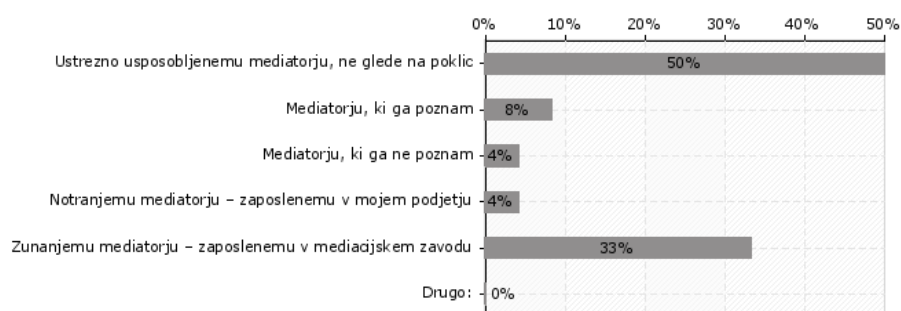
Slika 5. Razvrstitev najpomembnejših dejavnikov pri odločitvi za mediacijo. (Vir: lastni)

Anketiranci so mnenja, da so spori med podrejenimi in nadrejenimi (slika 6) najprimernejši za reševanje z mediacijo.



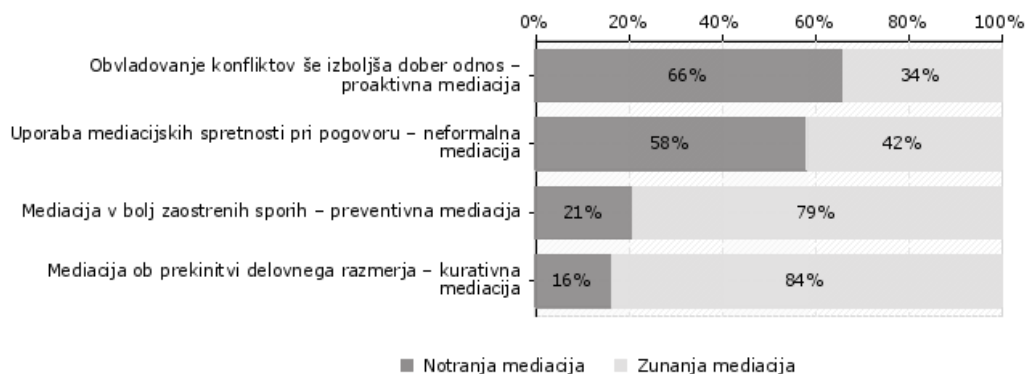
Slika 6. Stopnja strinjanja s primernostjo spora za mediacijo. (Vir: lastni)

Polovica anketirancev (50 odstotkov) meni, da bi zaupala ustrezno usposobljenemu mediatorju (slika 7), ne glede na poklic. Veliko anketirancev (33 odstotkov) pa bi se tak postopek odločilo zaupati mediatorju, ki je zaposlen v mediacijskem zavodu.



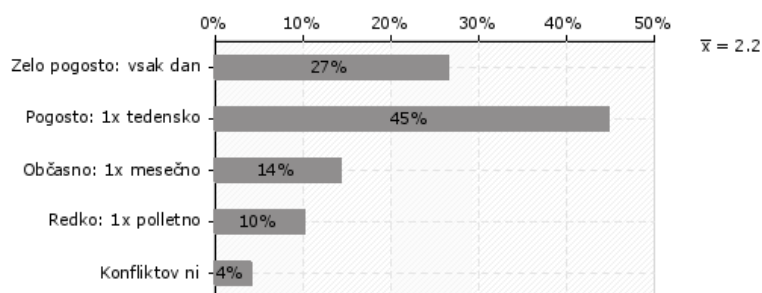
Slika 7. Odstotek zaupanja v izbor ustreznega mediatorja. (Vir: lastni)

Večina anketirancev meni, da sta proaktivna mediacija, ko obvladovanje konfliktov še izboljša dober odnos (66 odstotkov) in neformalna mediacija, ko uporaba mediacijskih spretnosti pri pogovoru (58 odstotkov), zelo koristni spremljevalki vsakdanjega načina komuniciranja v podjetju (slika 8).



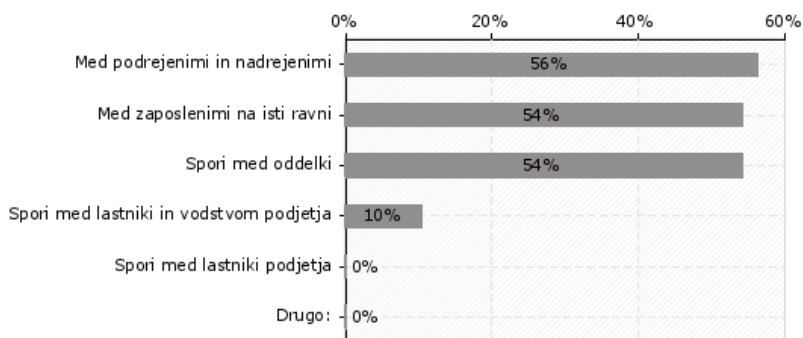
Slika 8. Odstotek primernosti oblike mediacije (notranja, zunanja) v poslovnem okolju. (Vir: lastni)

Skoraj polovica zaposlenih (45 odstotkov) se s konflikti srečuje enkrat tedensko, kar 27 odstotkov pa je takih, ki se z njimi srečujejo vsak dan (slika 9).



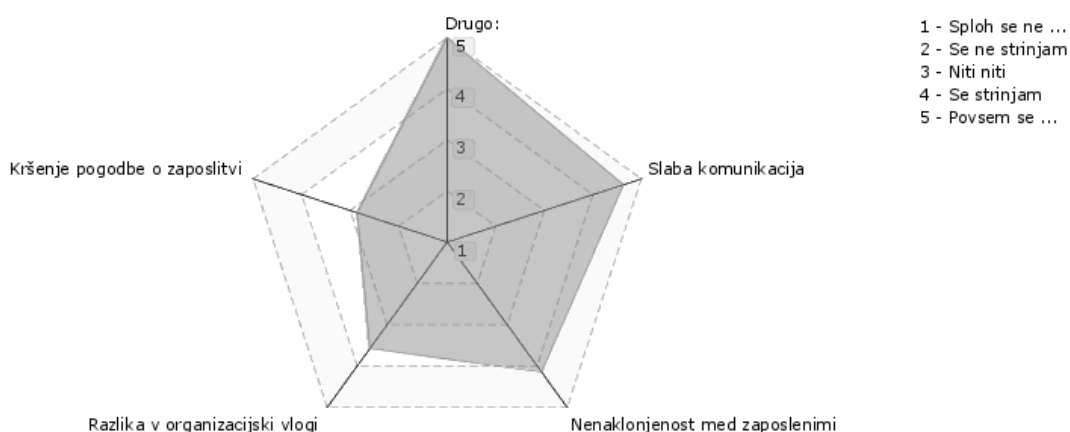
Slika 9. Odstotek časovne pojavnosti konfliktov v podjetju. (Vir: lastni)

Anketiranci so bili večinoma mnenja (slika 10), da se konflikti enakomerno pojavljajo na treh ravneh: med podrejenimi in nadrejenimi (56 odstotkov), med zaposlenimi na isti ravni (54 odstotkov) in med oddelki (54 odstotkov).



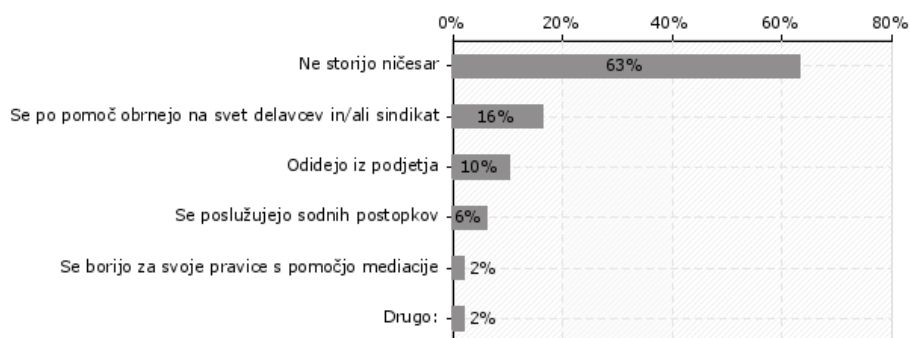
Slika 10. Odstotek pojavnosti konfliktov v podjetju po ravneh. (Vir: lastni)

Anketiranci so kot razlog za konflikt pogosto izbrali možnost drugo (slika 11), a niso navedli, kaj je to v njihovem primeru, zato bomo kot najpogostejši razlog povzeli slabo komunikacijo.



Slika 11. Stopnja strinjanja z najpogostejšo pojavnostjo razlogov za konflikt v podjetju. (Vir: lastni)

Iz slike 12 je razvidno, da 63 odstotkov anketirancev ob pojavu konflikta na delovnem mestu ne stori ničesar, 16 odstotkov je takih, ki se po pomoč obrnejo na svet delavcev in/ali sindikat, 10 odstotkov zaposlenih pa odide iz podjetja.



Slika 12. Odstotek anketirančeve aktivnosti ob nastanku konflikta. (Vir: lastni)

Zgoraj navedeni podatki so rezultat analiziranih vprašalnikov, zbranih v velikem slovenskem podjetju.

5 Razprava

Analiza raziskave je pokazala, da je pri mediaciji sodelovala dobra desetina (14 odstotkov) zaposlenih, od tega skoraj polovica (43 odstotkov) kot stranka v sporu. Povprečna ocena 4 kaže na to, da se večina anketirancev strinja s trditvijo, da so za mediacijo zelo primerni tudi spori v zvezi z odnosi na delovnem mestu. 55 odstotkom anketirancev se pri odločitvi za mediacijo zdita najpomembnejši cena in hitrost rešitve problema. Bistvena prednost, ki so jo navedli ob odločitvi za mediacijo, pa se jim zdi odsotnost negativnih tveganj. Največkrat menijo, da so spori najpogostejši med podrejenimi in nadrejenimi. 50 odstotkov anketirancev se je odločilo, da bi zaupali ustrezno usposobljenemu mediatorju, ne glede na poklic, ki ga opravlja. Večina anketirancev je mnenja, da mediacijska pisarna v poslovnem okolju poveča obvladovanje konfliktov in lahko izboljša že dober odnos ter omogoča uporabo mediacijskih spretnosti pri pogovoru. Mediacijo v bolj zaostrenih sporih ter mediacijo ob prekinitvi delovnega razmerja pa bi bolj zaupali zunanjemu mediatorju. Zaskrbljujoče je dejstvo, da se več kot 70 odstotkov zaposlenih s konflikti srečuje vsaj enkrat tedensko, konflikti pa se pojavljajo med podrejenim in nadrejenim, med zaposlenimi na isti ravni in tudi med oddelki. Anketiranci so mnenja, da je slaba komunikacija najpogostejši vzrok za nastanek konfliktov, a več kot 60 odstotkov zaposlenih jih ob tem ne stori ničesar, 10 odstotkov pa jih iz podjetja odide.

Rezultati kažejo na zaskrbljujoč odnos zaposlenih do konfliktov, saj raje ne naredijo ničesar, kot da bi ukrepali. Takšna odločitev zagotovo pušča posledice na zavzetosti zaposlenih ali bolje rečeno, povzroča njihovo nezavzetost za delo. Še bolj zaskrbljujoč je podatek, da 10 odstotkov zaposlenih odide iz podjetja. To je velika izguba za podjetje, saj je novozaposlen kader ponovno treba učiti in seznanjati z načinom dela v podjetju, kar pa podjetju povzroča velike stroške. Menimo, da je lahko razlog za to tudi pomanjkanje informacij o možnostih, ki jih imajo. Možnost ustanovitve mediacijske pisarne v podjetju je zagotovo ena izmed njih, ki bi lahko ponudila hitre in učinkovite rešitve. Bila bi brezplačna, če izvzamemo čas, ki bi ga notranji mediator in medianta namenili postopku. Naše mnenje je, da čas, ki je porabljen na tak način, ni izgubljen, je dragocen in pripomore k bolj učinkovitemu delovanju v prihodnje – k temu, da do konfliktov več ne prihaja oziroma v najmanjši možni meri. Tak način razmišljanja so anketiranci potrdili tudi ob trditvah, da mediacijska pisarna v podjetju pomaga pri obvladovanju konfliktov in izboljša odnos, mediacijske spretnosti pa so koristne pri vsakodnevem pogovoru. Da bi mediacijsko pisarno lahko ustanovili v podjetju, so zaposleni potrdili tudi z mnenjem, da bi zaupali ustrezno usposobljenemu mediatorju, ne glede na poklic. Dobrodošlo je tudi spoznanje, da se zaposleni zavedajo popolne odsotnosti tveganja v postopku mediacije ter dejstva, da je mediacija najhitrejša in najcenejša rešitev konfliktov.

Po mnenju zaposlenih bi bila ob nastanku konflikta mediacijska pisarna lahko v pomoč, vsekakor pa se zavedajo, da največ uspeha prinaša mediativen način komuniciranja, s katerim

obvladujemo konflikte že v začetni fazi. Tudi naše mnenje se pridružuje mnenju zaposlenih, saj se kot mediatorji zavedamo, da dobri medosebni odnosi na delovnem mestu prinašajo največje zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni so srečni in zato zavzeti za delo. Posledično so zato učinkoviti, kar bi moralo biti največje zadovoljstvo njihovih nadrejenih.

6 Zaključek

V zaključku bi želeli povzeti mnenje o analizi zbranih podatkov, ki govorijo v prid dejstvu, da se zaposleni zavedajo prednosti mediacijske pisarne v podjetju. Na tak način bi mediacijske spretnosti lahko uporabljali že v vsakdanjem pogovoru, s čimer bi obvladovali konflikte že na samem začetku, odsotnost konfliktov pa bi lahko še izboljšala odnos med zaposlenimi. Več kot 70 odstotkov zaposlenih se s konflikti srečuje vsaj enkrat tedensko, zavedajo pa se, da bi jim kot notranji mediatorji lahko pomagali že njihovi sodelavci, saj verjamejo, da jim je v pomoč lahko primerno usposobljen mediator, ne glede na poklic, ki ga opravlja. Zavedajo se, da je mediacija hitra in najcenejša rešitev, ob tem pa ni nikakršnih negativnih tveganj, saj sta medianta na mediaciji vedno prostovoljno in se o predlagani rešitvi sporazumeta. Sporazumno sprejete odločitve pa ljudje odobravamo in jih zato lažje in bolj zavzeto uresničujemo.

Znanstveni prispevek tega članka je priprava zadnjega aktualnega pregleda spoznanj o poslovni mediaciji v izbranem podjetju, predstavitev lastne kvantitativne raziskave o vplivnih dejavnikih na možnost uvedbe mediacijske pisarne v podjetjih v Sloveniji ter predstavitev mediacije na primerno celovit način ter v luči, ki je do sedaj ni obravnaval še nihče in je v svetovni znanstveni literaturi še neraziskano področje.

Rezultati raziskave bi morali vplivati na odločitev menedžerjev o uvedbi mediacijskih pisarn v svojih podjetjih, saj je iz njih razvidno, da kar 10 odstotkov zaposlenih odide iz podjetja zaradi nerešenih konfliktov. V tej populaciji je v veliki meri prisoten profil zaposlenih, ki se svojih sposobnosti in pravic zaveda. Praviloma je to bolj izobražen kader, ki pa ga podjetje lahko nadomesti le z visokimi stroški izobraževanja novozaposlenih na izpraznjenih delovnih mestih. V organizacijah, kjer to zavedanje ni prisotno, se torej pojavlja velika fluktuacija, še prej pa visok odstotek odsotnosti zaradi bolezni, kar se vse odraža v visokih stroških podjetja in posledično slabšem poslovnem rezultatu. Posledično je to slabo za družbo, saj bolezen vsakega posameznika negativno vpliva na učinkovitost družbe in na okolje.

V raziskavi smo naleteli na omejitve predvsem zaradi odpora menedžmenta do takih raziskav, saj menijo, da je uvedba mediacijske pisarne nepotreben strošek, ki bi ga imelo podjetje. Prav zato je treba vztrajati pri raziskavah na tem področju in osveščati menedžment. Uvedba mediacijske pisarne v podjetju je velika prednost zanj, saj se na ta način izogne drugim, bistveno višjim stroškom, če je spor treba reševati na sodišču. Omejitve raziskave je zato predstavljalo tudi dejstvo, da se na sodelavce nismo mogli obrniti osebno, pač pa le preko intraneta, s čimer nismo dosegli vseh zaposlenih. Bistveno omejitev gotovo predstavlja tudi dejstvo, da je bila raziskava izvedena v enem podjetju. Glede na to, da so v slovenskem prostoru le redka podjetja, ki že imajo mediacijsko pisarno, bi lahko sklepali, da je rezultate možno posplošiti. Lahko bi rekli, da ti veljajo za veliko večino podjetij, ki mediacijske

pisarne v svojem podjetju še nimajo in je torej še niso prepoznali kot potencialno konkurenčno prednost.

V prihodnje predlagamo še več takšnih raziskav, ki bi menedžment prepričale, da je najučinkovitejše reševanje konfliktov prav s pomočjo poslovne mediacije, torej reševanje spora na samem izvoru. Tak način je namreč najhitrejši, najcenejši in najuspešnejši, saj medianta, s pomočjo mediatorja, rešitev najdeta sama, s čimer pa se najbolj zavežeta k njenemu spoštovanju.

Zahvala

Kot udeleženka usposabljanj osnovna, družinska ter poslovna mediacija, bi se želela zahvaliti gospe Ivanki Marič, ki s svojimi viri znanja na Zavodu Arsis gradi novo kulturo odnosov – vedno znova namreč navdihuje in navdušuje.

Reference

1. Ayoko, O. B., & Callan, V. J. (2010). Teams' reactions to conflict and teams' task and social outcomes: The moderating role of transformational and emotional leadership. *European Management Journal*, 28 (3), 220–235.
2. Beatty, B. (2005). Emotional leadership. *The essentials of school leadership*, 122–144.
3. Bühring - Uhle, C., Kirchhoff, L., & Scherer, G. (2006). *Arbitration and mediation in international business*. Kluwer Law International.
4. Bush, R. A. B., & Folger, J. P. (2004). *The promise of mediation: The transformative approach to conflict*. John Wiley & Sons.
5. Caruso, D. R., Mayer, J. D., & Salovey, P. (2002). Emotional intelligence and emotional leadership. In *Kravis-de Roulet Leadership Conference, 9th, Apr, 1999, Claremont McKenna Coll, Claremont, CA, US*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
6. Cella, D., & Fallowfield, L. J. (2008). Recognition and management of treatment-related side effects for breast cancer patients receiving adjuvant endocrine therapy. *Breast cancer research and treatment*, 107 (2), 167–180.
7. Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). Greenwash and green trust: The mediation effects of green consumer confusion and green perceived risk. *Journal of Business Ethics*, 114 (3), 489–500.
8. Cloke, K., & Goldsmith, J. (2011). *Resolving conflicts at work: eight strategies for everyone on the job*. John Wiley & Sons.
9. Conti, A. S., Dlugosch, C., Schwarz, F., & Bengler, K. (2013, June). Driving and speaking: revelations by the head-mounted detection response task. In *Proc. 7th International Driving Symposium on Human Factors in Driver Assessment, Training, and Vehicle Design* (pp. 362–368).
10. Crawley, J., & Graham, K. (2011). *Mediation for managers: Resolving conflict and rebuilding relationships at work*. Nicholas Brealey Publishing.
11. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard business review*, 79 (11), 42–53.
12. Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.
13. Jin, Y. (2010). Emotional leadership as a key dimension of public relations leadership: A national survey of public relations leaders. *Journal of Public Relations Research*, 22 (2), 159–181.

14. Kim, M. H., & Jung, M. S. (2010). The effect of head nurse's emotional leadership on nurse's job satisfaction & organizational commitment. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 16 (3), 336–347.
15. Lande, J. (2000). Getting the faith: why business lawyers and executives believe in mediation. *Negot. L. Rev*, 137.
16. Mack, J. E. (1999). *Passport to the cosmos: Human transformation and alien encounters*. Crown Publishers.
17. MacKinnon, D. P., Coxé, S., & Baraldi, A. N. (2012). Guidelines for the investigation of mediating variables in business research. *Journal of Business and Psychology*, 27 (1), 1–14.
18. Moore, C. W. (2014). *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*. John Wiley & Sons.
19. Novak, B. (1997). Raziskovanje uspešnosti. *Andragoška spoznanja*, 3 (1), 30–35.
20. O'Connor, J., & Seymour, J. (2011). *Introducing NLP: Psychological skills for understanding and influencing people*. Conari Press.
21. Prabowo, J. (2015). Optimizing VAKOG as human senses in teaching English for young learners. *Language Circle: Journal of Language and Literature*, 10 (1).
22. Trompenaars, F., & Hampden - Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey Publishing.

Mateja Kalan je doktorandka študijskega programa Menedžment kakovosti na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu, magistrirala je iz študijskega programa Management na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, diplomirala pa na Fakulteti DOBA v Mariboru. Zaposlena je v podjetju Aerodrom Ljubljana, katerega lastnik je mednarodno podjetje Fraport iz Frankfurta, Nemčija. Njeni raziskovalni interesi se nanašajo na področje: menedžmenta, ravnanja s človeškimi viri, organizacijske kulture in klime v podjetjih ter medosebnih odnosov. Je mediatorica, mojstrica NLP in trenerka NLP. Sodeluje na znanstvenih in strokovnih konferencah ter objavlja znanstvene in strokovne članke.

Abstract:

The visibility of mediation in a large Slovenian company

Research Question (RQ): The fundamental research question of the study is the extent to which employees are familiar with the mediation.

Purpose: The purpose of the research is to determine the awareness of employees with the content and the method of work in mediation and to identify the reasons for the introduction of the mediation in a corporate environment.

Method: At the beginning, we examined the theoretical starting points in foreign and domestic literature. The employees have completed a questionnaire, followed by a quantitative analysis.

Results: The collected data can be very helpful to the Managers, because they can see that employees accept mediation and the mediation approaches, which Managers can use at their work.

Organization: This way of working is very useful for the organization because it brings less conflict, which results in better interpersonal relationships and also in a better business outcome, leading the company to excellence.

Society: The mediation or the mediative way of communicating between an individual and a group has a positive impact on the whole company. Responsibility is transferred to the individual, which makes him/her feel more involved, consequently more responsible and interested for the greater sympathy towards people and the environment.

Originality: The questionnaire shows the essential elements which are useful for the individual. This shows the way to a successful management. Such research has never been noted in Slovenia.

Limitations/Future Research: Limitations of this study are primarily seen in the fact that it was made only in one big company. This is where we see opportunities for improvement, since the questionnaire makes it possible to do a lot for companies, which are different in size.

Keywords: business mediation, mediative approach, the employees' commitment, the company's excellence, interpersonal relations.

Copyright (c) 2017 Mateja KALAN



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.