

---

# SAMIERINĀŠANA KOLEKTĪVO INTEREŠU STRĪDU GADĪJUMOS

*Rokasgrāmata samierinātājiem Latvijā*

**RĪGA**, 2004. gada marts



# Saturs

<b>I</b>	<b>Ievads</b>	<b>3</b>
<b>II</b>	<b>Samierināšanas regulējums Latvijas darba likumdošanā</b>	<b>4</b>
<b>III</b>	<b>Latvijas publisko samierinātāju saraksts</b>	<b>6</b>
<b>IV</b>	<b>Darbības vadlīnijas samierinātājiem</b>	<b>7</b>
	Samierināšanas process	7
	Sanāksmju organizēšana	12
	Risinājuma izstrāde	22
	Krīžu pārvarēšana	28
<b>V</b>	<b>Samierināšanas prakses piemēru analīze</b>	<b>33</b>

## **Samierināšana kolektīvo interešu strīdu gadījumos**

*Rokasgrāmata samierinātājiem Latvijā*

Sagatavota ES Phare projekta «Divpusējā sociālā dialoga veicināšana» ietvaros ar ES finansiālo atbalstu

Izdevuma redaktore Anita Kehre

# I

## levads

Samierināšana ir jauns veids, kā izšķirt vai risināt kolektīvu interešu strīdu. Un, kaut arī Latvijā līdz 2004. gada martam neviens to vēl oficiāli nav izmantojis, pirmie samierinātāji, kas iekļauti publisko samierinātāju sarakstā, ir gatavi darbam.

Samierināšana, kurā piedalās publisks samierinātājs, kolektīva interešu strīda pusēm ir bez maksas, savukārt samierinātājam tiek saglabāta viņa pamatdarba vieta un vidējā izpeļņa. Lai ieinteresētās puses varētu saņemt samierinātāju pakalpojums, tām jāvēršas Nacionālajā trīspusējā sadarbības padomē, kas piedāvās izvēlēties godprātīgu, objektīvu un neatkarīgu samierinātāju.

Pirmie samierinātāji Latvijā 2003. un 2004. gadā piedalījās mācību semināros, kurus Eiropas Savienības Phare projekta «Divpusējā sociālā dialoga veicināšana» ietvaros vadīja Lielbritānijas Padomdevēju, samierinātāju un šķīrējtiesas dienesta bijušais direktora vietnieks Kriss Graiss (*Chris Grice*) un šī dienesta Dienvidaustrumu Anglijas nodaļas vadītājs Kristofers Martins (*Christopfer Martin*).

Šajā rokasgrāmatā izmantoti Kriša Graisa mācību materiāli un vairāku citu Lielbritānijas samierinātāju atskaites par viņu darba pieredzi. Ceram, ka rokasgrāmata būs labs palīgs Latvijas samierinātājiem viņu jaunajā darbā.

## II

# Samierināšanas regulējums Latvijas darba likumdošanā

2002. gada 1. jūnijā stājās spēkā jaunais **Darba likums**, aizstājot Latvijas Darba likumu kodeksu, kas regulēja darba tiesiskās attiecības gandrīz 30 gadus. Līdz ar to spēku zaudēja arī likums «Par darba koplīgumiem» un virkne citu tiesību aktu, kas šobrīd ir inkorporēti Darba likuma sastāvā.

Darba likums izstrādāts, vadoties pēc iepriekšējā Darba likumu kodeksa normām, samērojot tās ar tirgus ekonomikas izvirzītajām prasībām, Latvijai saistošajiem starptautiskajiem līgumiem, kā Starptautiskās Darba organizācijas konvencijām, Eiropas Sociālo hartu, un jo sevišķi ar tām prasībām, kuras savām dalībvalstīm izvirza Eiropas Savienība sociālās jomas direktīvās.

Darba likuma izstrādātāji īpaši akcentējuši sociālā dialoga jeb darbinieku un darba devēju sadarbības lomu, reglamentējot tikai pamatprincipus, savukārt par pārējiem jautājumiem atstājot abām pusēm rīcības brīvību vienoties par optimālāko risinājumu.

Savukārt 2003. gada 1. janvārī spēkā stājās pirmais speciālais likums, kas reglamentē darba strīdu risināšanu – **Darba strīdu likums**. Līdz tam jautājumu regulēja LR Augstākās padomes Prezidija 1992. gada 2. aprīļa lēmums «Par «Nolikuma par darba strīdu komisiju» apstiprināšanu».

Likums pieņemts ar mērķi, lai ar jauna regulējuma palīdzību ieviestu darba strīdu ātrākas un efektīvākas izšķiršanas mehānismu, un tā izstrādāšanā piedalījās gan darbinieku, gan darba devēju, uzņēmēju pārstāvji un darba strīdu izšķiršanas praktiķi.

Likumā ir atspoguļoti jautājumi, kas skar darba strīdus, samierināšanu, ir noteiktas tiesības rīkot streiku un lokautu.

Likumā ir atsauces uz Darba likumu (attiecībā uz termiņiem), Streiku likumu (attiecībā uz samierināšanu strīda izlīgšanas procedūrā) un Civilprocesa likumu (attiecībā uz kolektīvo strīdu izšķiršanu).

Tēmas, kas saistītas ar darba tiesību procesu, ir tie darba tiesību institūti, kas ES direktīvās aplūkoti vismazākajā apjomā. Šie jautājumi pārsvarā atstāti ES dalībvalstu kompetencē, ļaujot izvēlēties valstij efektīvākos risinājumus. Analogiska situācija ir arī darba strīdu izšķiršanas jomā, jo darba strīdu izšķiršanas mehānismi ES valstīs ir dažādi un vienīgais kritērijs būtībā ir Eiropas Cilvēktiesību konvencijas prasību izpilde attiecībā uz lietas izskatīšanas ātrumu un procedūras prasību ievērošanu.

Latvija šajā ziņā ir izvēlējusies risinājumu, kas sevī apvieno aizguvumus no citu valstu pieredzes ar Latvijas praksē jau pārbaudītām vērtībām. Minētais risinājums ir iekļauts

Darba strīdu likumā, un tajā ieviests darba strīdu dalījums individuālajos tiesību strīdos, kolektīvajos tiesību strīdos un kolektīvajos interešu strīdos. Pirmo reizi tiek definēts, kas ir individuālie un kolektīvie tiesību strīdi un kolektīvie interešu strīdi.

**Kolektīvs tiesību strīds** ir tādas domstarpības starp darbiniekiem vai darbinieku pārstāvjiem un darba devēju, darba devējiem, darba devēju organizāciju vai šādu organizāciju apvienību, vai nozares pārvaldes institūciju, kas rodas, slēdzot, grozot, izbeidzot vai pildot darba koplīgumu, kā arī piemērojot vai iztulkojot normatīvo aktu noteikumus, darba koplīguma vai darba kārtības noteikumus.

**Individuālie tiesību strīdi** izriet no darba tiesiskajām attiecībām starp darbinieku un viņa darba devēju.

**Kolektīvs interešu strīds** ir tādas domstarpības starp darbiniekiem vai darbinieku pārstāvjiem un darba devēju, darba devējiem, darba devēju organizāciju vai šādu organizāciju apvienību, vai nozares pārvaldes institūciju, kas rodas saistībā ar kolektīvo pārrunu procesu, nosakot jaunus darba apstākļus vai nodarbinātības noteikumus.

Likums paredz jaunu metodi kolektīvo interešu strīdu izšķiršanai – samierināšanu.

Piemēram, ja uzņēmuma īpašnieka maiņas gadījumā ar darbiniekiem tiek pārlēgti jauni darba līgumi, kuros ir būtiskas izmaiņas attiecībā uz darba apstākļiem vai nodarbinātības noteikumiem vai arī darba devējs un darbinieku pārstāvji nevar vienoties par koplīguma noslēgšanu. Šā strīda gadījumā veido izlīgšanas komisiju, tāpat kā kolektīvo tiesību strīdu gadījumos. Ja izlīgšanas komisijā strīds netiek izšķirts, likums paredz divas izvēles iespējas – puses var izšķirt strīdu, pieaicinot trešo personu – samierinātāju, vai vērsties šķīrējtiesā.

**Samierināšana** ir strīda izšķiršana, pieaicinot trešo personu kā neatkarīgu un objektīvu samierinātāju, kurš palīdz strīda pusēm atrisināt domstarpības un panākt vienošanos.

Samierinātājs (viena vai vairākas personas) var būt publisks vai privāts. Publisks samierinātājs ir persona, kas iekļauta sarakstā, kuru reizi divos gados apstiprina Nacionālā trīspusējā sadarbības padome. Kandidātus iekļaušanai sarakstā izvirza sociālie partneri. **Publisko samierinātāju** sarakstu publicē laikrakstā «Latvijas Vēstnesis» vienreiz divos gados un jebkura persona no šī saraksta sniedz samierināšanas pakalpojumus strīda pusēm bez maksas.

**Privātais samierinātājs** katrai strīda pusei var būt jebkura rīcībspējīga persona, kas rakstiski piekritusi būt par samierinātāju.

Pirmais saraksts tika apstiprināts Nacionālās trīspusējās sadarbības padomes 2002. gada 20. decembra sēdē no tiem pārstāvjiem, kurus izvirzīja Latvijas Darba devēju konfederācija, Latvijas Brīvo arodbiedrību savienība un valsts iestādes. 2003. gada 10. septembrī NTSP apstiprināja precizētu publisko samierinātāju sarakstu kolektīvo interešu strīdu izšķiršanai.

# III

## Latvijas publisko samierinātāju saraksts

Nr.	Vārds, uzvārds	Ieņemamais amats	Kas izvirzījis
1.	<b>Elmārs Martinsons</b>	IZM Administratīvā dep. Juridiskās nodaļas vecākais referents	IZM
2.	<b>Aiga Trubiņa</b>	IZM Administratīvā dep. Personāla nodaļas vecākā referente	IZM
3.	<b>Inga Ošiņa</b>	FM Tautsaimniecības analīzes un fiskālās politikas dep. Valsts sektora darba samaksas nod. vadītāja	FM
4.	<b>Santa Roziņa</b>	FM Personāla nodaļas vadītājas vietniece	FM
5.	<b>Ineta Tāre</b>	LM Darba departamenta direktore	LM
6.	<b>Māris Badovskis</b>	LM Eiropas un juridisko lietu departamenta direktors	LM
7.	<b>Uldis Likops</b>	Veselības ministrijas valsts sekretārs	VM
8.	<b>Renāte Pupele</b>	VM valsts sekretāra padomniece	VM
9.	<b>Ārija Iklāva</b>	TM Dzimtsarakstu departamenta direktore	TM
10.	<b>Jolanta Rauga</b>	TM Personālvadības departamenta direktore	TM
11.	<b>Sandris Rāgs</b>	TM Normatīvo aktu projektu ekspertīzes departamenta direktors	TM
12.	<b>Valdis Cielava</b>	TM Privāto tiesību dep. Normatīvo aktu nodaļas juriskonsults	TM
13.	<b>Iveta Benga</b>	RAPLM juriste	RAPLM
14.	<b>Valda Smirnova</b>	RAPLM Personāla nodaļas vadītāja	RAPLM
15.	<b>Vija Ozola</b>	EM Rūpniecības departamenta vecākā referente	EM
16.	<b>Dins Merirands</b>	EM Enerģētikas departamenta vecākais referents	EM
17.	<b>Egils Baldzēns</b>	LBAS priekšsēdētāja vietnieks	LBAS
18.	<b>Juris Spāre</b>	Latvijas Meža nozaru arodu biedrības priekšsēdētājs	LBAS
19.	<b>Ziedonis Antapsons</b>	LBAS konsultants darba aizsardzības jautājumos	LBAS
20.	<b>Alfrēds Katlaps</b>	LBAS juriskonsults	LBAS
21.	<b>Māra Kūla</b>	LBAS juriskonsulte	LBAS
22.	<b>Andis Burkevics</b>	Latvijas arodbiedrības «Energija» jurists	LBAS
23.	<b>Brigita Fricone</b>	Latvijas Izglītības un zinātnes darbinieku arodbiedrības juriskonsulte	LBAS
24.	<b>Ivo Krievs</b>	Latvijas Industriālo nozaru arodbiedrības konsultants	LBAS
25.	<b>Solveiga Brūvele</b>	Latvijas Meža nozaru arodu biedrības galvenā juriste	LBAS
26.	<b>Irēna Makare</b>	Latvijas Sakaru darbinieku arodbiedrības juriste	LBAS
27.	<b>Regīna Podniece</b>	Latvijas Veselības un sociālās aprūpes darbinieku arodbiedrības juriste	LBAS
28.	<b>Valentīns Zeile</b>	SIA «Elsana» direktors	LDDK
29.	<b>Baiba Plaude</b>	Advokātu biroja «Bluģers & Plaude» vadītāja	LDDK
30.	<b>Uldis Pētersons</b>	VA/S «Latvijas Dzelzceļš» juridiskais direktors	LDDK
31.	<b>Jānis Rancāns</b>	A/S «Ventamonjaks» valdes priekšsēdētāja ārštata padomnieks	LDDK
32.	<b>Arkādijs Leinis</b>	SIA «Liepājas labiekārtošanas sabiedrība» direktors	LDDK
33.	<b>Arkādijs Suškins</b>	Cēsu rajona uzņēmēju kluba prezidents	LDDK
34.	<b>Žozita Beresņeva</b>	SIA «Latvijas Mobilais telefons» personāla vadības direktore	LDDK
35.	<b>Juris Kaksītis</b>	Zvērināts advokāts	LDDK
36.	<b>Vilnis Rantiņš</b>	Mašīnbūves un metālapstrādes uzņēmēju asociācijas valdes priekšsēdētājs	LDDK
37.	<b>Mārtiņš Bojārs</b>	Latvijas Pašvaldību darba devēju asociācijas priekšsēdētājs	LDDK

# IV

## Darbības vadlīnijas samierinātājiem

### Samierināšanas process

#### ● Kāds ir samierināšanas mērķis?

Palīdzēt strīdā iesaistītajām pusēm atrisināt domstarpības ar vienošanās palīdzību, ja iespējams, uz ilgu laiku. Pat ja šo mērķi nav iespējams sasniegt, samierināšanai tomēr ir nozīme. Ja nevar panākt pilnīgu vienošanos, samierinātājam vajadzētu:

- palīdzēt pusēm panākt daļēju vai pagaidu vienošanos;
- mazināt domstarpības, atstājot dažas no tām neatrisinātas;
- pievērst uzmanību un noskaidrot jautājumus, kuros būs nepieciešama nostājas maiņa, pirms šos jautājumus var atrisināt.

#### ● Kā samierinātāji iesaistās samierināšanā?

Lūgums veikt samierināšanu parasti nāk no kādas puses vai no abām pusēm kopīgi. Šādus lūgumus var izteikt bez mudināšanas, kad ir izmantotas visas noteiktās pārrunu un strīdu risināšanas iespējas, vai tad, kad pārrunas ir nonākušas strupceļā. Citos gadījumos lūgums tiek saņemts, ja process ir nonācis tādā posmā, kurā ir paredzēta samierināšana. Reizēm lūgumu var saņemt, ja nav noteikta nekāda kārtība vai ja ir kārtība, bet viena no pusēm apgalvo, ka šī kārtība netiek ievērota.

#### ● Kad un kā samierinātājam vajadzētu iejaukties?

Dažreiz viena no pusēm samierinātājam neoficiāli pastāsta par situāciju sarunās un lūdz padomu, kā tālāk virzīt sarunas vai kādi pasākumi būtu jāveic, ja ir radusies krīze. Ja tā puse, kas vērsusies pie samierinātāja, neiebilst, samierinātājs var sazināties ar otru pusi, lai ierosinātu samierināšanu, ja iespējams, vai informētu, ka samierinātāja pakalpojumi būs pieejami, ja tas būs nepieciešams.

Tomēr samierinātājiem vienmēr ir jāzina klupšanas akmeņi, lai viņi strīdā pārāk neiejauktos. Palīdzību var piedāvāt tikai tajos strīdos, kuros samierināšana ir piemērota un lietderīga. Ir svarīgi, lai noteiktās iespējas jau ir izmantotas, un samierinātājam būtu puses jāmudina meklēt jebkuru izlīgumu. Samierinātājam nevajadzētu uzsvērt, ka otra puse jūtas vājāka un ir slepus vērsusies pie viņa. Vislabāk būtu pajautāt katrai pusei, vai tās piekristu aicinājumam iesaistīties samierināšanā. Tā var rast apstākļus samierināšanai, un neizskatīsies, ka kāda no pusēm ir piekāpusies.

## ● Pie kuras puses samierinātājam vajadzētu vērsties vispirms?

Tas ir atkarīgs no apstākļiem. Ja kāda puse norāda, ka samierinātāja tikšanās ar otru pusi izjauks stratēģiju vai citādi radīs kaitējumu vai nepatīkamu situāciju, šīs vēlmes ir jāņem vērā. Reāli tāds aizliegums neļauj tālāk virzīties uz samierināšanu. Samierinātājam vajadzētu panākt iespējas turpmākiem kontaktiem. Jāmēģina vienoties, kādai jābūt reakcijai, ja otra puse vēlas tikties ar samierinātāju.

Veiksmīgāka iejaukšanās var notikt, ja uz spēles ir liktas svarīgas sabiedrības intereses. Tomēr rūpīgi jānovērtē samierināšanas diapazons, ņemot vērā strīda raksturu un pušu nostāju.

Kad samierinātājs uzņemas iniciatīvu vērsties pie pusēm, viņam nevajadzētu iedomāties, ka tās ir gatavas atkāpties no savas nostājas. Dažos gadījumos pārbaude uz izturību var būt vienīgais veids, kā uzlabot attiecības, noskaidrot nostāju un tā veicināt risinājumu. Iejaukšanās šādos gadījumos var radīt pretēju efektu.

## ● Kā samierinātājam vajadzētu iegūt faktus?

Parasti ir vajadzīgs telefona zvans, ja nepieciešams, tam var sekot aicinājums tikties ar samierinātāju, lai attiecīgā puse varētu izskaidrot situāciju un informēt par viedokļiem neformālos apstākļos, neuzņemoties nekādas saistības.

Izvērtējot samierināšanas diapazonu, ir svarīgi redzēt atšķirību starp informācijas iegūšanu par strīdu un tālākām darbībām, lai apspriestu samierināšanas iespējas. Sākotnējie kontakti ir galvenokārt saistīti ar pirmo, un tikai pēc sarunām ar abām pusēm samierinātājs var izvērtēt samierināšanas potenciālo lietderību. Ja šādu kontaktu rezultātā ir skaidrs, ka samierināšana nav piemērota, samierinātājam par to jāinformē abas puses un jāpiedāvā ar tām uzturēt kontaktus, kamēr samierināšana būs iespējama un pieņemama, vai līdz puses atrisinās strīdu ar tiešām pārrunām.

## ● Kā samierinātājs var pārliecināt puses ierasties uz sanāksmi?

Samierinātājs parasti var uzskatīt, ka puses, kas ir piekritušas apmeklēt sanāksmi, vēlas panākt vienošanos, ja vien var atrast apmierinošus nosacījumus.

Dažos gadījumos, kaut gan samierināšana varētu būt piemērota un auglīga, viena vai otra puse var noraidīt samierinātāja iesaistišanās mēģinājumus, jo:

- nezina vai arī ir aizdomas par trešās puses iesaistišanos;
- domā, ka samierināšana var likt izdarīt nepatīkamas piekāpšanās;
- viena puse apsūdz otru noteiktās kārtības neievērošanā;
- saskata nepieņemamus priekšnosacījumus;
- tiek lietots spiediens, kas tiek uztverts kā draudi, un puse, kas tam pakļauta, atsakās no sarunām, kamēr turpinās spiediens.



## ● Kā samierinātājs var pārvarēt vienas vai abu pušu nevēlēšanos ierasties sanāksmē?

Dažreiz samierinātājam nākas saskarties ar pusēm, kas nevēlas sadarboties. Ja samierinātājs uzskata, ka tā būtu lietderīga, viņam jācenšas pārliecināt negribīgās puses, ka samierināšana palīdzēs. To vislabāk var panākt, nosakot nevēlēšanās iemeslus.

## ● Nevēlēšanās iemesli un priekšlikumi, kā to pārvarēt

### 1. Viena puse apsūdz otru pusi, ka tā pārkāpj noteikto kārtību.

#### Samierinātāja rīcība.

- Samierinātājam vajadzētu pārbaudīt noteikto kārtību. Ja ir pieļauts pārkāpums, norādiet, ka šādas vienošanās ir kopīgas, un uzsveriet, ka to pārkāpšanai ir nevēlamas sekas. Tas var likt pusēm atsākt tiešās diskusijas, jo tām varētu būt īpaša, iespējams, savtīga, vēlēšanās saglabāt citas vienošanās.
- Ja izskatās, ka stingra noteiktās kārtības ievērošana nepalīdzēs atrisināt strīdu, iesakiet pusēm, lai tās izņēmuma kārtā neņemtu vērā noteikto kārtību. Pamatojiet ar to, ka, ja vienošanās būs panākta ar samierināšanas palīdzību, notiks atsevišķas diskusijas par noteiktās kārtības uzlabošanu.
- Ierosiniet neoficiālas diskusijas vai tādas diskusijas, kas neietekmē nekādus nosacījumus, lai noskaidrotu, vai noteikto kārtību var izmantot.
- Ierosiniet pusēm ierasties samierināšanas telpās vienlaikus, lai kopīgi izskaidrotu to pašreizējo nostāju. Pusēm jāzina, ka telpās būs abas puses, kas varētu bruģēt ceļu uz kopīgu sanākumi. Ja ir kādi iebildumi pret apmeklējumu vienlaikus, šis pasākums tomēr būtu lietderīgs, ja starp sanāksmēm ir neliels pārtraukums, piemēram, no rīta un pēcpusdienā, vai arī nākamajā dienā. Nelielie pārtraukumi starp sanāksmēm var veicināt virzīšanos uz samierināšanu.

### 2. Nezināšana vai aizdomas, ka ir iejaukta trešā puse.

Tas visbiežāk var notikt, ja ir iesaistīts neliels darba devējs, kas agrāk nav saskāries ar darba attiecību problēmām, vai arī organizācijās, kurās nav koplīguma.

#### Samierinātājam vajadzētu:

- ja iespējams, organizēt atsevišķu sanākumi, lai apspriestu samierināšanas priekšrocības un trūkumus saistībā ar konkrēto strīdu;
- būt ļoti uzmanīgam laika izvēlē. Iespējams, ka darba devējs jau ir nonācis psiholoģiski smagā situācijā, un viņš var domāt, ka diskusijas ar trešo pusi vienkārši pasliktinās šo situāciju;
- organizēt tiešu tikšanos un mēģināt ātri nodibināt labu kontaktu ar darba devēju un iegūt viņa uzticību.

### 3. Samierināšana paredz izmaiņas vienas vai abu pušu nostājā.

#### Samierinātājam vajadzētu:

- norādīt, ka tā vienmēr nav, izteikt vēlmi to izskaidrot abām pusēm;
- norādīt, ja tiks atrasts kopīgs risinājums, vai nu ar samierināšanas vai tiešu pārrunu palīdzību, izmaiņas būs;
- izskaidrot, ka izmaiņas nenozīmē kapitulāciju. Izmaiņas var nozīmēt piedāvājuma vai prasības pārveidošanu vai jauna elementa vai izpratnes radīšanu. Rezultātā var panākt vienošanos, reizē saglabājot pušu nostāju.

#### 4. Puses izvērza nepieņemamus priekšnoteikumus, pirms tās ir gatavas piedalīties samierināšanā.

Priekšnoteikumi parasti ir domāti, lai atzītu nostāju, pārtrauktu draudus vai faktisko kolektīvo rīcību vai lai atgrieztos pie sākotnējās situācijas. To uzspiešana rodas vai nu spēcīgu pozīciju dēļ, kad puse uzskata, ka spēka lietošana vēl ātrāk tiks otrai pusei sabrukt, vai vājuma dēļ, kad puse saprot, ka tā ilgāk vairs nevar saglabāt nostāju. Puse samierināšanu uzskata par alternatīvu, lai nodrošinātu to, ko tā diez vai iegūs, lietojot spēku.

##### Samierinātāja rīcība.

- Nevajadzētu mēģināt pierunāt puses apmeklēt sanāksmes, līdz viņš neizlems, vai priekšnoteikums radies spēka vai vājuma dēļ.
- Ja tas ir spēka dēļ, samierinātājs var panākt saprašanos ar spēcīgo pusi slepus no otras puses, ka, ja spēks līdz noteiktam laikam nav iedarbojies, priekšnoteikums jāatsauc, jākorģē vai kaut kā jāmaina, lai veicinātu diskusijas.
- Ja tas ir vājuma dēļ, tad samierinātājam būtu jāpārlicina puse atsaukt priekšnoteikumu (kas, iespējams, ir nereāls) nepadarot tās stāvokli sliktāku.
- Dažreiz var atzīt priekšnoteikumu par atliktu, nevis atsauktu, lai dotu iespēju sākt diskusijas, piemēram, kad priekšnoteikums ir atcelt paredzētos pasākumus (paziņot par štatu samazināšanu, mainīt nosacījumus, atlaist kādu, sākt kolektīvu rīcību utt.).
- Ierosiniet, lai puses izsaka apņemšanos atcelt priekšnoteikumu. Piemēram, paziņojums varētu būt «puses ir vienojušās par diskusiju apstākļu noskaidrošanai, un, ja tā rādīs, ka var virzīties tālāk, priekšnoteikums tiks atsaukts, lai veicinātu turpmākas tikšanās».
- Vajadzētu ierosināt, ka jānotiek atsevišķām diskusijām ar grupām, kas izvērza priekšnoteikumus (ja tie ir citi cilvēki, kas nav galvenie pārrunu vedēji). Dažos gadījumos var organizēt slepenu sanākumi starp galvenajiem pārrunu vedējiem, lai apspriestu, kā samierināšanas process var palīdzēt atcelt priekšnoteikumus.
- Vajadzētu censties paredzēt šīs pretestības iemeslus un palīdzēt novērst šo šķērslī tā, lai nevājinātu priekšnoteikumu izvērztāju. Dažreiz nostāja mainās tikai laika gaitā.
- Jāizvairās visu virzīt pārāk agri un jā saglabā paralēli pasākumi, un jā mēģina saskatīt iespējas samierināšanai.

#### 5. Uzstāšana, ka jāatgriežas pie iepriekšējās situācijas (*status quo*).

**Termins *status quo* var nozīmēt visu, ko puses vēlas, lai tas nozīmētu. Prasības pēc iepriekšējās situācijas novērza puses no strīda būtības uz vienošanās vai domājamās tradīcijas un kārtības interpretāciju.**

##### Samierinātāja rīcība.

- Jāmēģina tikties ar pusēm atsevišķi, tad kopīgi vienoties, ka tām ir problēma ar vienošanās, tradīcijas vai kārtības interpretācijas izpratni.
- Kad tas ir nodrošināts, ir iespējams vienoties risināt strīda būtību, balstoties uz to, ka, ja tiks panākta vienošanās, tad varēs labāk risināt problēmu par procedūru.
- Jānorāda pusēm, ka nav lietderīgi mainīt kārtību strīda vidū.

## 6. Trešās puses spiediens uz strīdiem, kur puses nevēlas iejaukšanos.

Dažreiz samierinātāji nonāk situācijā, kad citi viņiem liek iesaistīties strīdā. Tā var būt, ja tiek ietekmēts būtisks dienests vai kad vienas darbinieku grupas pasākumi ietekmē citu grupu (uz kuru, iespējams, attiecas cits koplīgums vai tie strādā pat pie cita darba devēja, kas nav saistīts ar šo strīdu). Šādos gadījumos ir īpaši jācenšas saglabāt samierinātāju dienesta neitralitāti un neatkarību.

### Ja neviena no pusēm nav vērsusies, samierinātājs:

- var kontrolēt uz pusēm izdarīto spiedienu, pats neradot papildu spiedienu. Tā varētu būt kā «vainas uzņemšanās», tas ir, puses var publiski paziņot, ka tās nav pakļāvušās spiedienam, bet piekritušas samierinātāja aicinājumam;
- nedrīkst radīt spiedienu uz negribīgajām pusēm, publiski paziņojot, ka viņš tās uzaicinājis uz samierināšanu;
- nedrīkst pieļaut situāciju, ka puse, kura vēlas risināt strīdu, var publiski paziņot, ka puse, kura nevēlas risināt strīdu, ir atteikusies no samierinātāja aicinājuma. Tas, protams, ir citādi nekā tad, kad viena puse publiski paziņo, ka tā vēlas samierināšanu, bet otra puse ir atteikusies;
- ir piesardzīgs, ja plašsaziņas līdzekļi interesējas par strīdu.

## 7. Viena puse neatzīst, ka pastāv strīds.

Šāda situācija var rasties, ja vārdam «strīds» ir īpaša procesuāla nozīme. Šī problēma parasti ir saistīta ar procesuālām domstarpībām vai apsūdzību, ka noteiktā kārtība nav izsmelta. Arodbiedrību puse, iespējams, vēlas saglabāt esošo kārtību, kamēr darba devējs, iespējams, vēlas izmantot novilcināšanas taktiku, lai novērstu problēmas saasināšanos. Ja nevēlēšanās ir procesuāla, samierinātājam būtu jācenšas veicināt esošo kārtību vai virzību uz samierināšanu.

Ja samierinātājs atklāj, ka šāda vienas puses nostāja varētu likt otrai pusei veikt vēl nelabvēlīgākas darbības, būtu lietderīgi organizēt tikšanos ar galvenajiem pārrunu veicējiem. Šādas tikšanās mērķis būtu apspriest procesuālos nevis faktiskos jautājumus, tāpēc, iespējams, būs viegli pārliecināt negribīgo pusi ierasties.

## 8. Viena puse apgalvo, ka noteiktā kārtība nav atbilstoša konkrētajam jautājumam.

**Viena vai otra puse var patiešām domāt, ka noteiktā kārtība nav atbilstoša. Iespējams, tas ir tāpēc, ka:**

- tiek apgalvots, ka joma, par kuru notiek strīds, ir ārpus līguma diapazona, piemēram, pensiju jautājums (ja pensijas ir izslēgtas no koplīgumā pārrunājamo jautājumu loka);
- notikusi darbinieka iecelšana arodbiedrības amatā, bet arodbiedrības uzskata, ka šeit darba devējam nav jāiejaucas;
- viena puse uzskata, ka ir citi, atbilstošāki noteikumi, kas atceļ attiecīgo kārtību, piemēram, valsts, reģiona vai nozares līmeņa noteikumi.

### Samierinātājam vajadzētu:

- norādīt negribīgajai pusei, ka procesuāla vilcināšanās var sabojāt darba attiecības un pat likt aizvainotajai pusei veikt pretdarbības;
- mudinot uz kopīgām diskusijām, paskaidrot, ka šajā posmā nenotiek mēģinājumi apspriest jautājumu pēc būtības;

- norādīt, ka neformāla diskusija starp galvenajiem pārrunu veicējiem ir atbilstoša rīcība risinājuma virzienā.

## Sanāksmju organizēšana

### ● Kā samierinātājiem būtu jāgatavojas sanāksmēm?

**Ir svarīgi, lai samierinātājs ātri iegūtu pušu uzticību un cieņu. Tāpēc samierinātājam:**

- samierināšanas sākumā pilnīgi jākoncentrējas;
- īpaši jādomā par:
  - iepriekšējo informatīvo sanāksmju organizēšanu;
  - organizatoriskajiem jautājumiem, telpām un palīglīdzekļiem;
  - pušu nostāju un ievadu.

### ● Kas ir organizatoriskie, telpu un palīglīdzekļu jautājumi?

Samierinātājam būtu jālūdz pusēm palīdzība, lai īstajā vietā un īstajā laikā ierastos attiecīgie cilvēki. Piemēram, ja ir iesaistīta vairāk nekā viena arodbiedrība, vadošo arodbiedrību var lūgt sazināties ar pārējām arodbiedrībām. Ja samierinātājs pazīst puses, iespējams, ir lietderīgi lūgt uzņēmumu saskaņot grafikus gan arodbiedrību, gan vadības pusei. Ja viena vai abas puses samierinātājam nav pazīstamas, sarunas, kas saistītas ar sanāksmju organizēšanu, var palīdzēt samierinātājam iegūt uzticību un izvērtēt pušu nostāju.

Bieži vien puses uzskata, ka visērtāk ir izmantot uzņēmuma telpas, īpaši, ja arodbiedrību un vadības pārrunu grupās ir iesaistīti vairāki darbinieki. Alternatīvām telpām jābūt pieejamām, ja to lūdz, bet tad var rasties jautājums par samaksu. Var meklēt telpas, par kurām nav jāmaksā, piemēram, cita uzņēmuma vai arodbiedrības telpas, ar LDDK vai LBAS, ministrijas vai brīvprātīgas organizācijas palīdzību.

Telpām jābūt piemērotām mērķim, un pusēm jājūt, ka tās atrodas neitrālā teritorijā. Sanāksmes ir jāplāno, lai būtu pietiekams laiks plašām diskusijām, neuzspiežot termiņus, kas var radīt lieku sasprindzinājumu samierināšanas procesā. Ja no termiņiem nevar izvairīties, samierinātājam skaidri jāizklāsta to iemesli pirms sanāksmes sākuma. Ja kāda no pusēm iebilst, jāorganizē cits sanāksmes laiks.

**Samierinātāja pienākums ir pirms sanāksmes sazināties ar telpu saimnieku (pat ja sanāksmes notiek uzņēmuma telpās), lai:**

- ir vismaz divas atbilstoša lieluma telpas;
- telpas ir pietiekami tuvu viena otrai; ja tiek izmantotas blakus telpas, tām jābūt atbilstoši skaņas izolācijai;
- ir nodrošināti atspirdzinoši dzērieni un uzkodas, telefoni, drukāšana, kopēšana utt.;
- varētu ieiet un iziet no telpām un automašīnu stāvvietas arī, ja darba laiks beidzas.

## ● Kāds ir ievadsanāksmes mērķis?

- Iegūt informāciju par galvenajiem jautājumiem.
- Noskaidrot pušu nostāju šajos jautājumos vienai pret otru un par samierināšanu.

### **Samierinātājam:**

- Iegūstot informāciju, jāuzvedas citādi nekā tad, kad viņš veic samierināšanu. Piemēram, ja pusi lūdz sniegt sīkāku informāciju par prasību informācijas iegūšanas procesa laikā, samierinātājam nevajadzētu mēģināt pārbaudīt prasības pamatotību, lai noskaidrotu, cik nopietni puse ir noskaņota katrā jautājumā. Tas var radīt apjukumu un dažreiz aizvainojumu. Tas arī var likt samierinātājam izdarīt pārsteidzīgus secinājumus. Kad notiek pāreja no informācijas iegūšanas uz samierināšanu, samierinātājam jāpaskaidro pusei, ka šāda pāreja ir notikusi, piemēram, pārbaudot, ka puse saprot attiecīgos jautājumus un, iespējams, paziņojot: «Tagad, kad es saprotu konkrētos jautājumus, atļaujiet pajautāt...»

## ● Kam jānotiek informatīvajās ievadsanāksmēs?

### **Samierinātājam:**

- no vispārīgajiem jautājumiem jāpievēršas konkrētiem jautājumiem;
- jābūt iepriekšējai informācijai:
  - kas iegūta, iepriekš kontaktējoties ar pusēm;
  - no preses izgriezumiem;
  - no kolēģiem, kas, iespējams, nesen ir kontaktējušies ar pusēm;
- jāizlemj, vai ievadsanāksmes ir nepieciešamas, lai pabeigtu informatīvo posmu, vai ir jāizskata iepriekšēja rakstiska informācija, pirms tikties personīgi;
- jāiegūst jebkādi pieejami rakstiski dokumenti, kuros fiksētas pušu izteiktās prasības vai piedāvājumi;
- jāprecizē jebkuras iegūtās rakstiskās informācijas statuss, īpaši, ja izskatās, ka dokumenti nav kopīgi saskaņoti vai ja kāda no pusēm negrib, lai informācija tiktu atklāta;
- jāapsver uzaicināt puses ierasties vienā un tajā pašā vietā, ja tiek nolemts, ka nepieciešamas ievadsanāksmes, lai iegūtu papildu informāciju vai pārbaudītu faktu izpratni. Tā kā šādas informatīvas ievadsanāksmes bieži notiek ilgāk, nekā paredzēts un sāk saplūst ar samierināšanas procesu, pusēm jāpasaka, ka nolūks ir sākt informatīvas ievadsanāksmes, pirms sākas samierināšana;
- sākumā puses jāuzaicina dažādos laikos, jo informācijas iegūšana aizņem daudz laika un kāda no pusēm var kļūt nepacietīga, ja jāgaida, kamēr tiek ar otru pusi.

## ● Kā puses būtu jāiekārto?

### **Samierinātājam vajadzēs:**

- noteikt, kas kur sēž;
- izlemt, kura puse izdara gājienu;
- izlemt, kad notiek kopīga sanāksme pēc atsevišķām sanāksmēm;
- nodrošināt, ka telpas tiek uzturētas kārtībā.

## ● Vai samierinātājam vajadzētu sākt ar kopīgu sanākumi vai atsevišķām sanāksmēm?

Lēmums, kādu samierinātājs pieņem šajā jautājumā, var noteikt, vai samierināšana būs vai nebūs veiksmīga.

### **Sākt ar kopīgu sanākumi parasti ir riskantāk, bet tas būtu piemēroti:**

- ja puses grib vai cer uz kopīgu sanākumi, un ja atteikšanās varētu graut ticību samierinātājam;
- ja puses nepareizi izprot nostāju, ko var atrisināt tikai kopīgās sanāksmēs.

Ja samierinātājs izlemj organizēt pirmo kopīgu sanākumi, būtu lietderīgi iepriekš informēt puses provizoriski un atsevišķi par saviem nodomiem. Pušu reakcija tad arī noteiks, vai samierinātājs var ķerties pie kopīgas sanāksmes.

## ● Ar kuru pusi vajadzētu tikties pirmo?

Ja samierinātājs izlemj, ka ir lietderīgas atsevišķas sākotnējās sanāksmes, tad parasti ar arodbiedrību pusi tiekas pirmo, jo lielākoties iniciatīva virzīt kādu jautājumu vai pretošanās kādam priekšlikumam nāk no arodbiedrībām. Vadības pārstāvji parasti pievērš mazāku uzmanību tam, ar ko tiekas pirmo. Jāskatās, kāda kārtība ir piemērotāka. Samierinātājam vajadzētu:

- nodrošināt, ka otra puse zina, kas notiek, un personīgi iepazīties ar abām pusēm;
- neļaut novirzīties ilgā diskusijā. Tas var aizvainot otru pusi. Aizvainojums var arī rasties, ja, pirmo reizi ierodoties, samierinātājs tiek novirzīts uz valdes telpu vai arodbiedrību biroju;
- apsvērt, īpaši, ja iesaistītas lielas grupas, vai nevajag palaist apkārt papīra lapu, lūdzot ierakstīt klātesošo vārdus un amatus;
- nenoteikt stingrus noteikumus par atsevišķo, kopīgo sanāksmju vai pārtraukumu ilgumu vai kārtību šo sanāksmju laikā; paziņot par to pusēm jau sākumā.

## ● Samierināšanas sanāksmju vadīšana

Tieši sanāksmju laikā ar pusēm, kopīgi vai atsevišķi, samierinātājs nodarbojas ar īsto darbu – palīdz pusēm panākt vienošanos. Samierinātāja ziņā ir noteikt šo sanāksmju kārtību un uzbūvi.

Izlemjot, kā organizēt sanāksmes, samierinātājam jāņem vērā pušu nostāja un mērķi katrā posmā. Samierināšanas process ir dinamisks, un tas prasa operatīvi izvērtēt visus notikumus. Samierinātājam jābūt gatavam attiecīgi pielāgoties.

## ● Kādas ir iespējas?

### **Samierinātājs var:**

- sākt ar vairākām atsevišķām sanāksmēm, līdz viņš jūt, ka ir piemērots laiks kopīgai sanākumi; rezultātā viss var veiksmīgi beigties vai var sekot pušu šķiršana atkal atsevišķās sanāksmēs;
- sākt ar kopīgu sanākumi, kam seko pušu šķiršana un vairākas atsevišķas sanāksmes, un pēc tam var atsākt kopīgu sanākumi;



- izlemt turēt puses šķirtas;
- uzskatīt, ka nav nepieciešams šķirt puses vispār;
- organizēt atsevišķas tikšanās ar atsevišķiem pārstāvjiem. Tas var būt tad, kad darba devēju un arodbiedrību komandas sastāv vairāk nekā no viena darba devēja vai vairāk nekā vienas arodbiedrības. Gadās, ka vienā vai abās komandās trūkst vienprātības, tāpēc arī ir nepieciešamas atsevišķas sanāksmes ar atsevišķiem dalībniekiem. Šo procesu bieži sauc par trīs dimensiju jeb paralēlo samierināšanu.

## ● Kam un cik cilvēkiem vajadzētu apmeklēt sanāksmi?

Samierinātājs parasti nevar noteikt, kas pārstāv puses, kaut gan viņš var norādīt, ka sanāksmes spēju lemt var noteikt tas, kas apmeklē sanāksmi. Ja piedalās maz cilvēku, ir iespēja sakārtotākām un konstruktīvākām diskusijām. Ja puses vēlas, lai sanāksmi apmeklē vairāk cilvēku, nekā praktiski iespējams, šie cilvēki ir atbilstoši jāuzņem, vēlams, atsevišķā telpā. Tam, ka ir šādi cilvēki, ar kuriem sarunu vedēji var konsultēties, ir priekšrocība, ja tā var ātrāk atrisināt dažus jautājumus. Iebildumi par otras puses sastāvu jānoskaidro, vēlams, pirms puses tiekas.

## ATSEVIŠKĀS SANĀKSMES

### Atsevišķā sanāksmē:

- samierinātājam vajadzētu mazināt spriedzi, mudināt dalībniekus brīvi izteikties un izvēlēties problēmu risināšanas pieeju, lai atrisinātu strīdu;
- samierinātājs izskata priekšlikumus un pretējus priekšlikumu variantus, ņemot vērā dažādos apstākļus, kas ietekmē puses, lai radītu virzību pušu nostājā uz tādu risinājumu, par kuru puses var vienoties;
- samierinātājs uzsver abām pusēm, ka sanāksmes ar tām ir konfidenciālas un ka to priekšlikumi netiks izpausti bez to atļaujas;
- samierinātājs pasaka pusēm, ka paša samierinātāja novērojumi nav izpaužami;
- samierinātājam vajadzētu veicināt nepiespiestu atmosfēru;
- samierinātājam nevajadzētu censties vadīt sanāksmi, bet drīzāk darboties kā grupas dalībniekam, cenšoties risināt problēmu;
- samierinātājam jācenšas kontrolēt situāciju;
- samierinātājam jāveicina diskusijas, uzdodot jautājumus un izsakot komentārus un priekšlikumus;
- samierinātājam jābūt objektīvam, un viņš nedrīkst izteikt komentārus par klāt neesošo pusi, tās nostāju vai tās priekšlikumiem;
- samierinātājam jācenšas iegūt pušu uzticību, lai varētu tās ietekmēt un lai tās būtu gatavas virzīties uz vienošanos;
- samierinātājs var uzņemties uzkurinātāja lomu, lai norādītu uz noteiktu nostāju stiprajām un vājajām pusēm un izpētītu iespējas nostājas maiņai;
- samierinātājam vajadzētu sniegt pusēm informāciju par to, kas notiek. Ja paredzams, ka sanāksme ar vienu pusi aizņems ilgu laiku, tas jāizskaidro otrai pusei. Ja nepieciešams, samierinātājam uz īsu brīdi jāpārtrauc atsevišķā sanāksme, lai informētu otru pusi par to, kas notiek.

## ● Kādas ir atsevišķo sanāksmju priekšrocības un trūkumi?

- Puses labprātāk sniedz konfidenciālu informāciju par savu strīda pusi, cik tālu tās gatavas iet un kādas piekāpšanās no otras puses uzskata par svarīgām.
- Nepiespiestāka atmosfēra var dot samierinātājam iespēju labāk iepazīties ar pusēm; iegūt labāku priekšstatu par katru pusi kā grupu un noskaidrot, kuriem dalībniekiem ir lielāka ietekme. Tam visam var būt liela ietekme uz iespējām panākt vienošanos.
- Virzība atsevišķajās sanāksmēs var būt lēna, jo puses nevēlas piekāpties, kamēr otra puse nerīkojas līdzīgi.
- Samierinātājs darbojas starp pusēm, un viņam ir jābūt gatavam daudz strādāt un pavadīt ar katru pusi tik daudz laika, cik nepieciešams. Kaut gan tas samierinātājam izvirza īpašas prasības, pusēm nedrīkst ļaut aizmirst, ka tās ir nepārtraukti atbildīgas par strīdu un tā risinājumu.

## ● Kā samierinātājs var pārvarēt procesuālas problēmas atsevišķajās sanāksmēs?

Sarežģītos strīdos vai tad, ja tas ir saistīts ar principa jautājumu, samierinātājs vai puses var izlemt, ka ir nepieciešams rakstisks paziņojums, kurā izklāstīts priekšlikums risinājumam. Šādu paziņojumu var izstrādāt jebkura no pusēm vai samierinātājs. Parasti vislabāk ir, lai paziņojuma, priekšlikuma vai vienošanās nosacījumus izstrādātu abas puses kopā. Bet tas nav vienmēr iespējams, un samierinātājam ir jāpārvar procesuālas grūtības, cenšoties to panākt atsevišķajās sanāksmēs. Priekšrocība ir, ka samierinātājs, nevis puses, izstrādā nepieciešamā dokumenta pirmo projektu. Tāpēc sākotnējais formulējums, ko var pēc tam atbilstoši papildināt, ir mazāk emocionāls nekā tāds, ko izstrādā puse atsevišķajā sanāksmē.

## TRĪS DIMENSIJU JEB PARALĒLĀS SANĀKSMES

Šī samierināšanas forma darba strīdos nav izplatīta. Dažreiz viena puse sastāv no vairāk nekā vienas organizācijas. Šiem vienas puses dalībniekiem var būt tik dažādas intereses, ka tie var atteikties sēdēt kopā samierināšanas laikā.

## ● Kādi ir varianti?

Parasti ir divi varianti. Pirmais, ka puses atsakās sēdēt kopā samierināšanas laikā, un otrs, ka tās piekrīt sēdēt vienā telpā, bet tikai, lai kopīgi ar samierinātāju apspriestu galveno jautājumu. Dalībnieki var lūgt iespēju doties uz atsevišķām telpām, lai savā starpā apspriestos (tāpēc jābūt pieejamām pietiekami daudzām telpām).

Šādas samierināšanas sākums var būt diezgan garš, īpaši ja jautājums ir sarežģīts. Tāpēc samierinātājam jāveic rūpīgas un plašas piezīmes visā procesa laikā. Ir lietderīgi būt kopā ar kolēģi, kas var veikt pierakstus, darboties kā izvērtētājs un ļautu samierinātājam pievērsties tikai izskatāmajam jautājumam.

Tā kā puses var būt šķirtas no samierinātāja ilgu laiku, ir īpaši svarīgi tās regulāri informēt par pašreizējiem samierināšanas pasākumiem un paredzēto ilgumu.



## SANĀKSMES ŠAURĀ LOKĀ

Šīs sanāksmes dažreiz sauc par koridoru sanāksmēm, ja tās notiek kopīgās sanāksmes laikā. Sanāksmes šaurā lokā:

- apmeklē viens vai vairāki katras puses galvenie pārstāvji vieni paši vai kopā ar samierinātāju;
- notiek ar abu pušu iepriekšēju piekrišanu;
- var notikt, ja ir pilnīgs strupceļš un, iespējams, pēc vienas vai otras puses vai samierinātāja priekšlikuma.

Ja puses lūdz šādu privātu sanāksmi bez samierinātāja, tās būtu jālūdz tikties vēlreiz ar samierinātāju, pirms tās atkal pievienojas savām pusēm. Šādā veidā samierinātājs var izsekot pēdējiem notikumiem un, ja notiek turpmākas atsevišķās vai kopīgās sanāksmes, viņš var turpināt kontrolēt situāciju.

### ● Kāds ir privāto jeb sanāksmju šaurā lokā mērķis?

**Šādas sanāksmes var būt lietderīgas ja:**

- gan kopīgajās, gan atsevišķajās sanāksmēs puses ir atkārtoti parādījušas, ka nemainīs nostāju;
- ir bijis mājiens no kādas no pusēm vai abām pusēm, ka ir iespējama viņu nostājas maiņa, un ka tās meklē iespēju iegūt iepriekšēju informāciju par to, kā otra puse reaģēs;
- ir iespēja, ka vienas puses līderis var koriģēt nostāju, ja viņam būs pamatotas garantijas, ka būs atbilstošas izmaiņas otrā pusē;
- ja trūkst vienprātības vienas vai abu pušu komandās, ko līderi var mainīt;
- ja vienošanās ir panākta, un ir nepieciešams tikai izstrādāt galīgo dokumentu;
- ja puses ir piekritušas vērsties šķīrējtiesā, un ir nepieciešams tikai izstrādāt kārtību.

## KOPĪGĀS SANĀKSMES

### ● Kad ir lietderīgi organizēt kopīgu sanāksmi?

Kad jautājumu ir daudz vai tie ir sarežģīti, kopīga sanāksme ir vislabākais veids, lai panāktu skaidru jautājumu izpratni. Diskusija var veicināt idejas, norādījumus un priekšlikumus, ar ko tālāk var strādāt atsevišķajās sanāksmēs. Kaut gan samierinātāji parasti vēlas sagatavot augsni atsevišķajās sanāksmēs, kopīgas sanāksmes var nodrošināt domu apmaiņu, kurā var izvirzīt nopietnākus priekšlikumus. Ja nevar panākt vienošanos, puses uzreiz zina, kuri jautājumi paliek neatrisināti.

**Kopīga sanāksme ir arī iespēja samierinātājam noskaidrot:**

- kā puses kontaktējas;
- vai daži jautājumi vienai pusei šķiet svarīgāki nekā citi jautājumi;
- vai ir konfliktējošas personības;
- vai viena puse īpaši ciena atsevišķus cilvēkus otrā pusē;
- vai ir nesaskaņas starp vienas puses līderiem un citiem biedriem.

## ● **Kā puses, visticamāk, rīkosies kopīgajās sanāksmēs?**

Kopīgās sanāksmēs puses var uzvesties naidīgi; rūpīgi novērojot, samierinātājs var labāk novērtēt, cik nopietni puses ir noskaņotas attiecīgajos jautājumos. Līdzīgi arī puses var gūt labāku izpratni par šiem faktoriem.

Katra puse bieži apstrīdēs otras puses apgalvojumu precizitāti; centīsies atrast faktus, lai pamatotu savu nostāju, un pieprasīs atbildes uz jautājumiem, kas ir uzskatāmi par svarīgiem strīdā. Samierinātājam vajadzētu:

- censties vadīt diskusiju tā, lai tā notiktu mierīgi;
- pieklājīgi un taktiski aicināt savaldīties, ja diskusija pārāk iekarst;
- ja nepieciešams, izmantot sanāksmes vadītāja tiesības, bet tikai ārkārtējos gadījumos;
- izvairīties no liekas formalitātes;
- mudināt klātesošos izteikties brīvi, savstarpēji uzticoties;
- uzmanīgi pierakstīt galvenos minētos jautājumus un paskaidrot, ka šīs piezīmes ir konfidenciālas un paredzētas tikai samierinātājam.

## ● **Kādas piezīmes samierinātājam būtu jāizsaka kopīgo sanāksmju sākumā?**

**Jebkurām piezīmēm jābūt īsām. Samierinātājam vajadzētu:**

- sasveicināties ar pusēm un pateikties tām par ierašanos;
- īsumā izskaidrot savu lomu;
- izskaidrot, ka sanāksmei nav oficiālas norises kārtības, un tā ir konfidenciāla;
- minēt, ka katra puse (arī samierinātājs) jebkurā brīdī drīkst lūgt sanāksmes pārtraukšanu;
- rezumēt savu izpratni par strīdu;
- nevajadzētu veikt garu strīda analīzi, jo tas var radīt strīdus par būtību vai interpretāciju, kas var lieki patērēt laiku un radīt sanāksmei neveiksmīgu sākumu;
- pajautāt, vai ir kādi jautājumi.

## ● **Kurai pusei vajadzētu teikt sākuma uzrunas?**

Kaut gan nav stingru noteikumu, pirmā parasti runā puse, kurai ir prasība vai priekšlikums. Samierinātājam jau iepriekš jāzina, kuru pusi aicināt runāt pirmo, un vajadzētu censties panākt pušu vienprātību, pirms tās tiek aicinātas kopā.

## ● **Vai katrai pusei jābūt galvenajam runātājam?**

Katrai pusei ir jābūt galvenajam runātājam, kaut gan citi arī var izteikties. Kad pirmās puses runātājs ir beidzis, samierinātājs var lūgt (tā, lai negrautu galvenā runātāja pozīcijas) kolēģus nākt klajā ar apstiprinošiem paziņojumiem par jautājumiem, ko viņi labi pārzina. Samierinātājs tad uzaicina otrās puses līderi runāt un atbildēt uz jautājumiem, ko minējusi pirmā puse, ja nepieciešams, ar kolēģu palīdzību.

## ● **Kā jānoskaidro jautājumi un nostāja?**

**Pašā sākumā samierinātājam vajadzētu:**

- lūgt katrai pusei sniegt vispārēju paziņojumu par visiem jautājumiem;
- dot katrai pusei īpašu iespēju apstiprināt, ka sniegtais paziņojums ir pilnīgs. Tas

- varētu novērst iespēju, ka pēc tam rodas papildu jautājumi, kas var traucēt;
- panākt, lai puses rakstiski izklāsta prasības vai priekšlikumu būtību, īpaši, ja ir neskaidrības vai strīds ir sarežģīts.

**Nākamajā posmā samierinātājs var:**

- lūgt katru pusi izskaidrot savu nostāju visos jautājumos;
- izklāstīt pamatojošos argumentus bez pārtraukšanas un aicināt otru pusi uzdot jautājumus;
- mudināt katru pusi sniegt pārskatu par pārrunām;
- dot pusēm iespēju vēlreiz izklāstīt faktus no sava viedokļa, neatstājot šaubas katrai pusei par to, ko otra puse domā;
- dažreiz novērst reālo neizpratni;
- atklāt pretrunīgo nostāju un palīdzēt nonākt situācijā, kad var rasties jauni priekšlikumi.

**● Kā samierinātājam jāuzdod jautājumi un jānoskaidro informācija?****Tad samierinātājs var:**

- uzdot jautājumus abām pusēm;
- noskaidrot visus neskaidros jautājumus;
- izpētīt, vai nav mainījusies nostāja. To tomēr nevajadzētu darīt, ja tā kāda no pusēm nokļūtu nepatīkamā situācijā kopīgajā sanāksmē;
- nodarboties ar katru jautājumu atsevišķi un tos apspriest pēc kārtas;
- ņemt vērā pušu vēlmes, kā arī jautājumu būtību, lai noteiktu, kādā kārtībā tos apspriest;
- sākt ar mazāk strīdīgiem jautājumiem, kaut gan, ja viens jautājums ir galvenais visā strīdā, iespējams, ir jānoskaidro tas, pirms varētu efektīvi apspriest citus ar to saistītos jautājumus;
- ja nepieciešams, noteikt prioritātes un, ja iespējams, sagrupēt noteiktus jautājumus kopā.

**Kopīgas sanāksmes rezultātā var tieši panākt risinājumu, ja:**

- jautājums ir diezgan skaidrs;
- puses bija tuvu risinājumam;
- ja to samierinātājs ir sasaucis pēc atsevišķām sagatavošanās sanāksmēm, kurās bija virzība uz vienošanos.

Tomēr bieži samierinātājam jāizlemj, vai un kad šķirt puses un nodarboties ar diskusijām atsevišķajās sanāksmēs.

**● Kad samierinātājam būtu jāšķir puses?****Šķiršana ir lietderīga, piemēram:**

- kad viena puse pieprasa atsevišķas sanāksmes;
- kad ir parādījušies jauni priekšlikumi, kurus viena puse vēlas apsvērt;
- kad, ja nenotiek virzība, samierinātājs vēlas apspriest iespējamo pieeju ar vienu pusi;

- kad diskusijas ir kļuvušas agresīvas, atkārtojas vai ir nebūtiskas, un ir nepieciešams mazināt spriedzi vai ja vienas puses vidū var redzēt nesaskaņas;
- kad nepieciešami jauni fakti, lai precizētu kādu jautājumu;
- kad pusēm vienai otrai vairs nav ko teikt.

## ● Kā samierinātājam vajadzētu šķirt puses?

Samierinātājam vajadzētu īsumā pateikt pusēm, kāpēc ir nepieciešams tās šķirt. Parasti vienu pusi aicina doties uz atsevišķu telpu, kamēr otra puse paliek. Samierinātājs var izlemt atstāt abas puses uz īsu brīdi telpās vienas, lai ļautu tām pārskatīt savu nostāju, pirms viņš ar tām tiekas atsevišķi.

## SANĀKSMJU BEIGŠANA

### Samierinātājam vajadzētu:

- visu laiku būt modram, lai ievērotu pazīmes, kad puses virzās uz vienošanos;
- apsvērt organizēt kopīgu sanākumi, lai palīdzētu panākt vienošanos, ja ir panākta pagaidu vienošanās vai atsevišķajās sanāksmēs šķiet, ka to var panākt;
- būt uzmanīgam, jo, ja puses atkal būs kopā pārāk agri, tas var apdraudēt iespējas panākt risinājumu.

## ● Kā samierinātājs var palīdzēt pusēm vienoties par risinājuma nosacījumiem?

Ja nosacījumi ir jāatspoguļo rakstiskā vienošanās dokumentā, samierinātāju bieži lūdz palīdzēt dokumenta sastādīšanā.

Samierinātājs nav nevienas vienošanās puse, kuru noslēdz strīdā iesaistītās puses, un parasti neparaksta nevienu saskaņoto dokumentu, ja nu vienīgi kā liecinieks.

Dažos gadījumos rakstiska vienošanās ir jābalsta uz dažiem nerakstītiem iebildumiem vai pieņēmumiem, kurus puses nevēlas izlikt uz papīra. Kopīgu sanākumi nevajadzētu beigt, kamēr katra puse pilnībā nesaprot šo nosacījumu būtību. Tos var atklāti izklāstīt kopīgā sanāksmē tā puse, kas tos izvirza, vai arī samierinātājs var paskaidrot, ka vienošanās ir panākta, balstoties uz šiem nosacījumiem. Ir ļoti jācenšas izvairīties no pārpratumiem par vienošanās noteikumiem, jo tas var atkal izraisīt strīda sākšanos no jauna.

## ● Ko darīt, ja puses nevar panākt vienošanos?

Samierinātājam ir jāizlemj, vai ir vērts turpināt sarunas pat pēc ilgākām pārrunām, vai izsludināt pārtraukumu, vai izbeigt samierināšanu.

### Samierinātājam vajadzētu:

- izvērtēt izredzes un palikušo domstarpību apjomu;
- ņemt vērā, kādas būtu sekas impulsa zaudējumam, izsludinot pārtraukumu, un priekšrocības tam, ja pusēm dod laiku pārdomām;
- nepadoties; pat ja izredzes turpmākai samierināšanai izskatās drūmas, samierinātājs var ierosināt pārtraukumu līdz kādai citai dienai vai apņemties sazināties ar pusēm vēlāk.

## ● Ja vienošanās šķiet maz iespējama vai ir pārtraukums

### Samierinātājam vajadzētu:

- mēģināt atkal sapulcināt puses kopīgā sanāksmē, ja vien saspilējums starp pusēm nenorāda, ka tas nav vēlams, vai ja puses neredz jēgu kopīgai sanāksmei;
- īsi apspriesties ar katru pusi, pirms tās atkal sapulcināt kopā, par nolūku organizēt kopīgo noslēguma sanāksmi;
- ja kopīgās noslēguma sanāksmes mērķis ir organizēt pārtraukumu, paskaidrot pārtraukuma iemeslu un norādīt, kurš tiks aicināts atbildēt, kad puses atkal sapulcēsies.

## ● Ja kopīgā noslēguma sanāksme notiek, lai pabeigtu vienošanos

### Samierinātājam vajadzētu:

- izvairīties no eiforijas rašanās pušu starpā un nodrošināt, ka sīki būtiski jautājumi netiek palaisti garām, kaut gan tajā brīdī tas var likties nogurdinoši;
- organizēt «atpakaļ pie darba» politiku, ja notiek kolektīva rīcība, piemēram, streiks;
- apsvērt neatspēlēšanās politikas nodrošināšanu, kas var palīdzēt turpmāk izvairīties no krīzes, vai precizēt visas līdz galam nenoskaidrotās lietas, kuras, kaut gan nav būtiskas, var līdzīgi ietekmēt panāktās vienošanās ilgtspēju.

## ● Ja jānotiek noslēguma sanāksmei, kad nav panākta vienošanās

### Samierinātājam vajadzētu:

- rezumēt situāciju;
- panākt, lai tiktu skaidri izklāstītas tās domstarpības, kas neļāva panākt vienošanos. Tas var pēc tam palīdzēt nonākt pie tiešas vienošanās, kad būs redzamas sekas nespējai vienoties;
- nodrošināt profesionālu noslēgumu samierināšanai, lai, pusēm aizejot, tām būtu palicis labs iespaids par samierinātāju un procesu.

## ● Sadarbība ar plašsaziņas līdzekļiem

### Ja par strīdu interesējas prese, radio un televīzija, samierinātājam vajadzētu:

- nodrošināt, lai tiktu apspriesta nostāja pret žurnālistiem, un, ja iespējams, vienoties par šo nostāju, pirms puses dodas prom, neatkarīgi no tā, kāds ir kopīgās sanāksmes rezultāts;
- ja tas ir lietderīgi, nākt klajā ar saskaņotu paziņojumu presei vai saskaņot to, ko pašas puses teiks;
- mudināt būt savaldīgiem, ja kāda no pusēm uzstāj, ka grib brīvi izteikties;
- norādīt, ka gadās informācijas noplūde pat tad, ja puses ir vienojušās neteikt neko vai nākt klajā ar vispārīgu paziņojumu;
- paskaidrot, ka informācijas noplūdes dēļ var sākties savstarpēji apvainojumi, kas var kaitēt turpmākajām sanāksmēm.

## Risinājuma izstrāde

### ● Kā samierinātājs var izstrādāt risinājumus?

Samierinātāja uzdevums ir vadīt puses cauri procesam, ar kura palīdzību var atrisināt strīdu. **Galvenokārt risinājumi rodas:**

- mīkstinot prasību;
- mainoties pušu attieksmei pret strīda būtību;
- izstrādājot nesaistītu priekšlikumu, ko ierosina puses vai piedāvā samierinātājs.

Viena no samierināšanas priekšrocībām ir samierinātāja spēja paplašināt pieeju no divu dimensiju cīņas uz trīsdimensiju problēmu risināšanas procesu. Šāds process var efektīvāk izvērtēt risinājumu veidus. Sākot darbu, samierinātājam ir ievērojamas priekšrocības, salīdzinot ar pusēm. Samierinātāju nekas neierobežo, puses gan. Šie ierobežojumi var būt:

- puses kavē nespēja risināt situāciju un, iespējams, arī pārrunu vedēju pārstāvam cilvēku kultūra, vēsture un cerības;
- nav prasmes vai pieredzes risinājumu meklēšanā;
- divdimensiju cīņas struktūra neļauj atkāpties no ieņemtās nostājas, ievērojami nezaudējot reputāciju.

Samierinātājs nosaka darba kārtību un vada puses atbilstoša risinājuma virzienā. Ir svarīgi saprast, ka procesiem ir ierobežojumi, un ka izmantotajam procesam var būt būtiska ietekme uz iespējamajiem risinājumiem vai, ja tiek izvēlēts nepareizs process, tas var ietekmēt to, vai risinājums vispār ir iespējams. Tālāk tas ir izskaidrots sīkāk.

### ● Vai samierinātāji var izmantot gatavus risinājumus?

Darba attiecību problēmas nedod iespējas šādiem gataviem risinājumiem. Tos ietekmē daudzi apsvērumi, ieskaitot kultūru, tradīcijas, personību, varu un politiku.

Tomēr samierinātājam jāzina par risinājumiem, kas ir noderējuši citur, jo tie var dot iedvesmu konkrētā strīda risinājuma izstrādē.

### ● Kā samierinātājs var izvēlēties atbilstošu procesu?

Daudzi teorētiķi atbalsta uzskatu, ka pārrunās ir divi galvenie pārrunu procesi:

**Sadalošais pārrunu process** (dažreiz sauc par situāciju, kur viena puse iegūst, otra zaudē [*win/lose*] jeb pozīciju pārrunu procesu):

- **nozīmē, ka pārrunu būtība ir noteikta izmēra kūka, un pārrunu procesa laikā katra puse cenšas iegūt pēc iespējas lielāku kūkas gabalu. Ko viena puse iegūst, to otra puse zaudē.**

**Integrējošais pārrunu veids** (dažreiz sauc par situāciju, kura abas puses ir ieguvējas [*win/win*] jeb uz interesēm balstītu pārrunu veidu):

- **nozīmē, ka ir kopīgi interesējoša problēma, un tā ir tāda, ka pušu mērķus var zināmā mērā integrēt;**
- **vislabāk to var izmantot, kad problēmai ir iespējams risinājums, no kā var iegūt abas puses, vai vismaz vienas puses ieguvumi nenozīmē tikpat liela upura nešanu no otras puses, kā būtu sadalošajā procesā.**

## ● Kas ir vislabākais?

Parasti uzskata, ka visatbilstošākie un ilgtermiņīgākie pārrunu rezultāti rodas ar integrējošā pārrunu procesa palīdzību. Tomēr samierinātāja darbs nenozīmē tikai radīt atmosfēru vai mainīt nostāju, lai notiktu integrējošais pārrunu process. Ir svarīgi saprast, ka dažas problēmas neatstāj izvēli, un neatkarīgi no pušu kultūras vai vēlēšanās tās var risināt tikai ar sadalošo metodi, kad vienai pusei jāziedo tas, ko iegūst otra puse.

Tāpēc viens no veiksmīgas samierināšanas pamatiem ir ātrs un precīzs problēmas būtības un personību novērtējums, lai spriestu, vai risinājums var rasties tikai ar sadalošo pārrunu palīdzību vai arī šo jautājumu var risināt vai nu ar sadalošo vai ar integrējošo pārrunu procesu.

## ● Kā samierinātājs var izvēlēties visatbilstošāko stratēģiju?

Tikko ir veikts novērtējums, var sākt izstrādāt stratēģiju, lai risinātu šo procesu. Tomēr stratēģijas izvēle, kad ir noteikts, ka problēmu var risināt vai nu ar integrējošā vai sadalošā pārrunu procesa palīdzību, nenozīmē tiešu izvēli starp šīm alternatīvām. Pašas puses var nevēlēties iesaistīties integrējošajā pārrunu procesā, jo trūkst uzticības vai cieņas, vai gribas lietot spēku.

Parasti integrējošajam pārrunu procesam traucē tas, ka trūkst saskaņotu mērķu pušu iekšienē. Piemēram, kāds vadītājs gribētu paplašināt jautājumu, bet grupas politika to neļauj; arodbiedrības pārstāvim, iespējams, patiktu piekāpties vietējā līmenī, kas kaitētu arodbiedrības pozīcijām valsts līmenī. Svarīga samierināšanas funkcija ir veicināt vienprātību pārrunu grupu vidū.

Tāpēc samierinātājam samierināšanas sākumposmā jācenšas pievērst uzmanību signāliem no pusēm, kas palīdzēs izvēlēties visatbilstošāko procesu. Šāds situācijas izvērtējums parasti dod vienu no trim iespējām:

- pirmkārt, un visbiežāk, ka tikai sadalošais process ir piemērots;
- otrkārt, ka abi procesi ir pusēm pieņemami, un samierinātājam jāizvēlas efektīvākais;
- treškārt, kaut gan puses demonstrē sadalošu attieksmi, tās var pietiekami ietekmēt, lai pievērstos integrējošajai pieejai. Dažreiz samierināšanas laikā, kad notiek vairākas sanāksmes, var veidoties uzticēšanās, kas var palīdzēt pāriet no sadalošā procesa uz labvēlīgāko integrējošo pieeju.



Samierinātājam jāmācās saskatīt situācijas, kurās var izmantot tikai sadalošo procesu, un jāsaprot, ka pārāk liela vai ilga cenšanās mainīt situāciju var graut ticību samierinātājam. Pārāk lieli centieni, lai mainītu nostāju, faktiski situāciju pasliktinās. Tāpēc samierinātājiem jārisina būtiskie jautājumi ar integrējošās pieejas palīdzību. Bet, ja tas nav iespējams, samierinātājam jāsamierinās ar sadalošo procesu.

## ● Kā darbojas samierināšana sadalošajā pārrunu procesā?

Šādās situācijās izredzes palīdzēt pusēm panākt vienošanos vairo pasākumi, kas domāti, lai samazinātu zaudējumus (vai zaudējuma sajūtu), kas noteikti radīsies tādu pārrunu rezultātā, kurā viena puse iegūst, otra zaudē (*win/lose*). Dažreiz zaudējumi, kas radīsies, nav saistīti ar to, ka tiek nevienlīdzīgi sadalīti kādi ierobežoti resursi, bet tie ir zaudējumi, kurus rada spēka lietošana. Šādu spēka radītu zaudējumu novēršana vai labošana ievērojami palielinās izredzes panākt vienošanos un uzlabos attiecības starp pusēm.

Ir vairākas metodes, kā ierobežot faktiskos vai iedomātos zaudējumus.

- Sašaurināt strīda būtību līdz tādai, lai panāktu vienošanos.
- Pievērsties tam, kā rezultāti turpmāk ietekmēs attiecības vai pārrunas, ieskaitot nelabvēlīga iznākuma ietekmi uz darbinieku efektivitāti.
- Atzīmēt ietekmi uz darba vietām. No vienas puses, iegūstot vairāk nekā otra puse, var atļauties darba vietu samazināšanu, no otras puses, samaksājot mazāk, var zaudēt kvalificētus darbiniekus.
- Ieviest laika ierobežojumu (kurā darbojas «zaudējumi») vai censties vienoties pārskatīt datumu, kad var vēlreiz izskatīt problēmu.
- Mudināt atklāt informāciju par nākotnes plāniem, viedokļiem utt.
- Mudināt uz kompromisu.
- Pieaicināt jaunus cilvēkus vai atbrīvoties no esošajiem, ja pārāk dalās domas vai ir problēmas ar konkrētu cilvēku nostāju.
- Atbalstīt miermīlīgāko cilvēku uzskatu atzīšanu katrā pusē (un otrādi).
- Uzsvērt, kādas būs sekas, ka neizdosies panākt vienošanos.
- Izvērtēt efektīvus risinājumus līdzīgām problēmām.
- Kad zaudējumi ir nešķirami no ierobežotu resursu sadales, panākt vienošanos par to, kā nākotnē tiks sadalīti resursi (dzīres un bads vienādās daļās).
- Ja zaudējumi rodas spēka lietošanas dēļ, mēģināt pārtraukt pārrunu loku no spēka pozīcijām (t.i., katram ir sava laimīgā diena vai jūs mūs piekrāpjat šodien, mēs jūs piekrāpsim rīt).
- Mēģināt novirzīt sarunas uz integrējošo stilu.

## ● Kā darbojas samierināšana integrējošajā pārrunu procesā?

Šādās situācijās izredzes palīdzēt pusēm panākt vienošanos vairo, palielinot ieguvumus (ieguvuma sajūtu), kas var rasties tādu pārrunu rezultātā, kur abas puses ir ieguvējas (*win/win*). Tas var būt vai nu tāpēc, ka samierinātājam ir izdevies panākt, lai puses vēlētots iesaistīties integrējošajā pārrunu procesā, vai arī ar nepieredzējušām pusēm, kas ir gatavas tā rīkoties, bet nezina, kā.



Samierinātāja loma ir daudz mierīgāka nekā tad, kad notiek sadalošais process, un viņam vajadzētu kļūt par veicinātāju. Tomēr ir jāsaglabā pietiekama kontrole, jo jebkura neizdošanās izstrādāt risinājumu ar integrējošā pārrunu procesa palīdzību var radīt vilšanos un padarīt nostājas nepieņemamas, kas aizpildīs to tukšumu, ko atstājušas nepiepildītās cerības. Tāpēc samierinātājam jābūt īpaši vērīgam, lai novērstu, ka pušu nostāja kļūst nepieņemama vai lai sagatavotu stratēģiju darba turpināšanai, ja notiek nostājas maiņa. Tālāk izklāstītas dažas metodes, lai veicinātu integrējošo pārrunu procesu, kam seko metodes, lai turpinātu samierināšanu, ja neizdodas integrējošais pārrunu process.

- Veicināt uzticēšanos.
- Mudināt atklāt informāciju.
- Izvērtēt intereses, nevis nostāju.
- Izmantot ideju ģenerēšanas metodes (diskusiju grupas, utt.).
- Piedāvāt variantu virkni.
- Pārliecināt svārstīgos.
- Censties panākt vienprātību.
- Vienkāršot jautājumus, sadalīt problēmas sīkāk apakšproblēmās, kuras vieglāk risināt.
- Veidot kopīga īpašuma sajūtu.
- Papildus iesaistīt jaunus dalībniekus ar īpašām zināšanām kādā jomā.
- Izvirzīt uzdevumus kopīgām apakšgrupām.

Integrējošais pārrunu veids ne vienmēr dod risinājumu. Patiešām, tas var pat atklāt ļoti atšķirīgus viedokļus, kurus nevar tuvināt ar integrējošo procesu. Samierinātājiem jābūt vērīgiem, lai pamanītu signālus, ka integrējošais pārrunu process ir uz izjukšanas robežas vai arī izskatās nepiemērots. Tad samierinātājam ir vai nu jāvirza process uz citu metodi, vai jānovērš izjukšana. To dažreiz var izdarīt, izvairoties pievērsties nesekmīgajai jomai, bet pievērsties visaptverošam kopsavilkumam par panākto. Kopsavilkumam būtu jāuzsver panāktais, jāmin jomas, kurās panāktas potenciālas vienošanās, un jāprecizē jomas, kurās domas atšķiras.

Kopsavilkumam būtu jāveicina gandrīz atrisinātās nostājas un jāmazina tendence uz negatīvām sajūtām pret procesu, ko radījusi koncentrēšanās uz potenciālo neveiksmi radošo jautājumu. Puses jāaicina apkopot sasniegumus un nolikt tos malīnā; izpētīt iemeslus, kāpēc neizdevās atrisināt neatrisinātos jautājumus; atteikties no panākumus neguvušajiem centieniem šajos jautājumos un atkal sākt no nulles. To vislabāk var panākt kopīgā sanāksmē vai, ja nepieciešams, šaurākā sanāksmē ar galvenajiem pārrunu veicējiem. Var izsludināt pārtraukumu, lai apturētu impulsu, kas šajā gadījumā ir negatīvs impulss un virza uz neveiksmi.

Tiklīdz ir atjaunota uzticība procesam, ir iespējams turpināt meklēt risinājumus, izmantojot integrējošo pieeju. Tomēr varētu būt lietderīgi apkopot sasniegto līdz tam, ka ir vārdos neizteikta vienošanās, kas savukārt ir atkarīga no vienošanās par pēdējiem jautājumiem; un tad izmantot sadalošo procesu, lai tiktu galā ar neatrisināto.

## ● Apakšprocesī

Neatkarīgi no tā, kuru no abiem pārrunu veidiem izmanto, ir vairāki apakšprocesī, kuri, ja tos pareizi lieto, var pavirzīt samierināšanu risinājuma virzienā. Turpretī nepareiza apakšprocesa lietošana var traucēt virzībai vai pat neļaut panākt veiksmīgu rezultātu. Samierinātājiem ir svarīgi izprast šos procesus un spēt mudināt un virzīt puses uz visatbilstošāko procesu attiecīgajos apstākļos. Līdzīgi samierinātājam jāspēj noteikt uzvedības veidu, ko izmanto puses, un veicināt visatbilstošākās izpausmes, lai nodrošinātu virzību uz risinājumu.

Šie apakšprocesī ir izklāstīti tālāk, norādot paredzamo iznākumu un informāciju, kad tie ir piemēroti un kad nav.

## PIESPIEŠANA UN KONFRONTĀCIJA (VIENA PUSE IEGŪST, OTRA ZAUDĒ (WIN – LOSE))

Darbības ir vērstas, lai otra puse maina savu nostāju, dominējot, pavēlot, izdarot spiedienu, draudot, kontrolējot un uzstājot.

### Šāda uzvedība ir bieži piemērota, kad:

- draud ārkārtēja situācija;
- viena puse uzskata, ka tai ir taisnība, un tas, ka tai ir taisnība, ir svarīgāk nekā saglabāt attiecības;
- jautājums ir nenozīmīgs, un otrai pusei ir gluži vienalga, kas notiek.

### Šāda uzvedība bieži nav piemērota, kad:

- nav notikuši mēģinājumi sadarboties;
- sadarbība no otras puses ir svarīga;
- Kad tā bieži izmantota;
- tiek grauta citu pašcieņa.

## ATKĀPŠANĀS (ABAS PUSES ZAUDĒ (LOSE – LOSE))

Darbības ir vērstas, lai izvairītos no konfrontācijas un strīdiem, uzvedoties neuzkrītoši, mainot tēmu, neatbildot, atkāpjoties un neiesaistoties.

### Šāda uzvedība ir bieži piemērota, kad:

- jautājums ir mazsvarīgs;
- attiecības nav svarīgas;
- laika ir maz, un lēmums nav nepieciešams;
- vienai pusei ir maz varas, tomēr tā vēlas likt šķēršļus otrai pusei.

### Šāda uzvedība bieži nav piemērota, kad:

- attiecības un jautājumi ir svarīgi;
- šāda uzvedība lielākoties tiek lietota pēc ieraduma;
- var palikt negatīvas emocijas;
- citi iegūtu no uzmanīgas konfrontācijas.

## **PIEKĀPŠANĀS** **(VIENA PUSE IEGŪST, OTRA ZAUDĒ (WIN – LOSE))**

Darbības ir vērstas otrai pusei par labu, atzīstot nepilnības, pieņemot kritiku, sadarbojoties, piekrītot un padodoties.

### **Šāda uzvedība ir bieži piemērota, kad:**

- vienai pusei ir maz varas, bet tā nevēlas likt šķēršļus otrai pusei;
- jautājums ir mazsvarīgs.

### **Šāda uzvedība bieži nav piemērota, kad:**

- otra puse neaizmirsīs aizvainojumu;
- to lieto kā ieradumu, lai iegūtu atzinību;
- otra puse vēlas sadarboties un justies, it kā izdarītu spiedienu, ja to pieļaus.

## **KOMPROMISS** **(VIENA PUSE DAĻĒJI IEGŪST, OTRA DAĻĒJI ZAUDĒ (PARTIAL WIN – PARTIAL LOSE))**

Darbības ir vērstas, lai saņemtu laupījuma daļu, cenšoties atbilst prasībām, piekrītot, atkāpjoties, kaulējoties, pārbaudot, apšaubot, klausoties un runājot.

### **Šāda uzvedība ir bieži piemērota, kad:**

- sadarbība ir svarīga, bet laiks un resursi ir ierobežoti;
- atrast risinājumu, pat ja tas nav labākais, ir labāk nekā, ja nenotiek nekas;
- centieni sadarboties tiks pārprasti un iztulkoti kā piespiešana.

### **Šāda uzvedība bieži nav piemērota, kad:**

- ir svarīgi atrast visradošākos risinājumus;
- viena vai abas puses nevar sadzīvot ar sekām.

## **KOPIĢA PROBLĒMU RISINĀŠANA** **(ABAS PUSES IEGŪST (WIN – WIN))**

Darbības ir vērstas uz interesēm nevis varu, nostāju un tiesībām, integrējoties, atklājot informāciju, sazinoties, atbildot, izrādot entuziasmu un izskatot abpusēji izdevīgas iespējas.

### **Šāda uzvedība ir bieži piemērota, kad:**

- ir svarīgi gan jautājumi, gan attiecības;
- sadarbība ir svarīga;
- ir svarīgs radošs iznākums;
- pastāv pamatotas cerības realizēt visas intereses.

### **Šāda uzvedība bieži nav piemērota, kad:**

- ir maz laika
- jautājumi nav svarīgi
- otras puses vēlmes ir nepamatotas.

## Krīžu pārvarēšana

### ● Kas ir krīzes?

Krīzes var būt dabisks sarunu posms.

Ja būtiskie jautājumi, kuru dēļ sarunas nonāca strupceļā, ir relatīvi mazsvarīgi, puses var vienkārši izlemt nedarīt neko, lai atrisinātu šo krīzi. Faktiski krīzi atrisina abpusēja atkāpšanās no sarunu galda. Tomēr ja pamatjautājumi ir svarīgi, šāda atkāpšanās nenotiks, un krīze turpināsies. Samierinātājiem nevajadzētu baidīties, kad viņi saskaras ar krīzi.

### ● Trīs galvenie sarunu posmi

- **Pirmajā posmā** puses cenšas noskaidrot viena otras nostāju un likt otrai pusei tuvināties to nostājai. Ja tas nedarbojas, puses var draudēt realizēt izmaiņas vienpusēji vai sākt kolektīvu rīcību, piemēram, streiku.
- **Otrajā posmā** puses nosaka viena otras nostāju un saprot, ka ar pirmā posma darbībām tālāka virzība nav iespējama. Puses, izpratušas parametrus, kuros var rasties risinājums, mēģina visu nokārtot ar sarunu palīdzību un izstrādājot risinājumus.
- **Trešajā jeb noslēdzošajā posmā** puses atzīst, ka tās ir tuvu, lai panāktu vienošanos. Tās sāk formulēt beigu vienošanos.

Krīzes notiek, kad kaut kas neļauj virzīties no viena posma uz otru vai uz pēdējo vienošanās posmu. Turklāt krīze var rasties jebkurā laikā, ja attiecību pasliktināšanās pārtrauc komunikāciju starp pusēm.

### ● Kā var risināt krīzes?

Krīzes var notikt samierināšanas laikā vai arī var būt samierināšanas iemesls. Tāpēc samierinātājiem ir lietderīgi spēt noteikt sarunu posmu, kurā notiek krīze, un ir labi, ja samierinātājs zina krīžu pārvarēšanas metodes.

### ● Kas ir pirmā posma krīze (PPK)?

Tā var rasties divu iemeslu dēļ, un bieži tieši tad lūdz samierināšanu. Pirmais sarunu posms ir domāts, lai noskaidrotu nostājas un tās ietekmētu. Krīze var notikt vai nu tāpēc, ka nav atklāta patiesā nostāja, vai arī kad viena puse atsakās ticēt, ka otras puses nostāju nevar mainīt ne konstitucionālas, ne nekonstitucionālas darbības.

### ● Kādas samierināšanas darbības var notikt?

Samierināšanas darbībām var būt divas formas.

### ● PPK samierināšanas darbības saistībā ar pušu nostāju

**Krīze ir notikusi tāpēc, ka:**

- pušu nostāja nav noskaidrota;
- nostāja ir pārprasta;

- puses netic tam, kas tiek teikts.

#### **Samierinātājam vajadzētu:**

- noskaidrot, precizēt un sašaurināt jautājumu loku uz būtisko un likt katrai pusei skaidri izklāstīt savu nostāju. Šajā posmā nav svarīgi, vai puses viena otras nostāju uzskata par pieņemamu. Krīzi neizraisa nepieņemama nostāja, bet tās nezināšana;
- pārbaudīt visu uzmanīgi, uzdot jautājumus, sasaistīt jautājumus un atstāt lieko;
- ja nepieciešams, izskaidrot, ka šīs darbības mērķis nav virzīt puses kādā virzienā, bet lai precizētu jautājumus, par kuriem notiek samierināšana;
- apsvērt nepieciešamību vai nu uzrakstīt dokumentu, kas izklāsta pušu nostāju, vai arī rīkot kontrolētu kopīgu sanākumi;
- mēģiniet atklāt nostāju, lai rastos pārliecība, ka puses precīzi izprot viena otras nostāju, un novērsiet krīzes iemeslu. Dažreiz šāda labāka atklāšana var dot iespēju pusēm atsākt sarunas un panākt veiksmīgu samierināšanu. Tomēr parasti labāka atklāšana parādīs nepieņemamu nostāju. Bet samierināšana, kas ir pārvarējusi krīzi, var censties noskaidrot, veidot un ietekmēt iemeslus, kāpēc nostāja ir nepieņemama.

## ● PPK samierināšanas darbības saistībā ar izmaiņām

Krīze parasti ir radusies tāpēc, ka viena vai otra puse kļūdaini domā, ka spiediena turpināšana var mainīt otras puses nostāju. Ir svarīgs arī padoms «Viena puse apsūdz otru pusi, ka tā pārkāpj noteikto kārtību». Šādu krīzi var pārvarēt tikai, kad naidīgi noskaņotā puse atzīst, ka spēka lietošana vai spiediens būs neauglīgs vai tas dos pretēju rezultātu.

Šāda krīze rada samierinātājam lielas problēmas. Spiedienam jāļauj turpināties, līdz tas izrādās neveiksmīgs vai līdz brīdim, kad tas dod pretēju rezultātu, vai pat vēl labāk, līdz brīdim, kad puse, kas šo spiedienu lieto, sāk saprast, ka spiediens nedarbosies. Samierinātājs, kontaktējoties ar otru pusi, var palīdzēt nonākt līdz pēdējam secinājumam.

#### **Samierinātājam:**

- cenšoties panākt spiediena pārtraukšanu, nevajadzētu radīt iespaidu, ka tas atbalsta otras puses uzskatus;
- jābūt uzmanīgam, kad draud ar kolektīvu rīcību vai ja notiek aptauja. Pats aptaujas rezultāts var atrisināt šādu krīzi, un, ja aptauja notiek, jebkuri mēģinājumi veikt samierināšanu vai neziņot par rezultātu var nedot vajadzīgo rezultātu.

Šāda krīze parasti notiek, pirms ir notikusi jebkāda samierināšana. Ir ļoti svarīgs brīdis, kurā iesaistās samierināšanas process, un ļoti var palīdzēt efektīva pirms-samierināšanas diskusija. Iesaistišanās nepareizā brīdī var kaitēt jebkurām turpmākajām iespējām iesaistīties. Krīzi nevar pārvarēt, kamēr puse, kas lieto spiedienu, neatzīst, ka spiediens nebūs efektīvs, vai līdz puse, uz kuru izdara spiedienu, nepadosies. Tas dod samierinātājam divas iespējas nākt ar samierināšanu.

Sākumā, izmantojot doto iespēju, ja puse, kas izdara spiedienu, saprot, ka tas nedarbojas, samierināšana ir vērsta, lai radītu izpratni, ka spiediena lietošana neradīs izmaiņas vai arī tā dos pretēju rezultātu pretdarbību dēļ. Tomēr parādās īpaši apsvērumi, kad fak-

tiski notiek kolektīvā rīcība. Tās dalībnieku un arodbiedrības pilna laika darbinieku attieksme var atšķirties, un tas ir jāņem vērā, pirms piedāvā samierināšanu. Kolektīvās rīcības dalībnieki uzskata, ka spiediens liks darba devējam mainīt nostāju. Tā var arī būt, un krīze būs atrisināta bez samierināšanas.

Bieži pārliecība, ka spiediens darbosies, ir liela pirmajās kolektīvās rīcības dienās, un šādu krīzi var pārvarēt tikai tad, kad šī pārliecība zūd; tāpēc pārāk ātra iesaistīšanās var dod pretēju rezultātu. Kad samierinātājs saprot, ka brīdis ir piemērots, lai iesaistītos, iespējams, katrai pusei ir nepieciešama palīdzība, lai pieņemtu uzaicinājumu. No vienas puses, darba devējam var likties, ka streiks ir izbeigts, no otras puses, darbinieki baidīsies izrādīt vājuma pazīmes. Samierinātājam ir jāizlemj, kāda palīdzība ir nepieciešama, lai apsēdinātu puses pie samierināšanas galda. Tas parasti nozīmē «izpušķot» uzaicinājumu, lai uzsvērtu samierinātāja acīmredzamo iejaukšanos, un «notušētu» puses vai pušu vēlmi izlīgt.

Runājot par iespēju, ko dod puses nostājas maiņa spiediena rezultātā, parasti pusei ir pieņemamāk, lai liekas, ka tā mainījusies samierināšanas spiediena rezultātā nevis kolektīvās rīcības spiediena rezultātā. Tāpēc samierinātājam, kas izmanto vai rada šādu iespēju, jānodrošina, ka piekrišana piedalīties samierināšanā netiek uzskatīta par vājuma pazīmi. Ja tā ir, darbības, lai saglabātu spiedienu, pastiprināsies, darba devēja apņēmība palielināsies, un krīzi būs vēl grūtāk atrisināt. Līdzīgi arī jebkurš uzaicinājums veikt samierināšanu, iespējams, ir attiecīgi «jāizpušķo».

## ● Kas ir otrā posma krīze (OPK)?

Šāda krīze notiek, kad puses zina viena otras nostāju, grib panākt vienošanos, bet nevar atrast iespējas virzīties tālāk. Tas var būt tāpēc, ka pamatjautājumi nedod kompromisa iespēju vai arī pušu pieredzes trūkuma vai tuvredzības dēļ. Rezultāts ir tāds, ka, noskaidrojušas robežas, kurās var panākt risinājumu, tās nevirzās tālāk un vienkārši iet pa to pašu ceļu, līdz nonāk strupceļā.

## ● OPK samierināšanas darbības

Šādas krīzes parasti nerodas samierināšanas laikā, jo samierinātājs var viegli pamanīt šādu risku un tāpēc no tā izvairīties. Tomēr tās ir diezgan izplatītas un bieži notiek pasākumu beigās, un šajā brīdī puses kopīgi lūdz samierināšanu. Daudzējādā ziņā samierinātājam tās ir visauglīgākais pasākums, kas dod iespēju veidot ilgtspējīgas vienošanās. Samierināšanai būtu jāpievēršas risinājumu izstrādāšanai un integrējošām pārrunām.

Iespējams, ka katra puse nedarbojas vienprātīgi, un līdz ar to piedāvātās idejas ir noraidījuši agresīvākie dalībnieki iekšienē vai pretējā pusē. Var būt, ka trūkst uzticēšanās vai ir citi traucēkļi (piemēram, spiediens no biedru grupu puses), kas neļauj mainīt nostāju ar divpusējām darbībām. Tāpēc samierinātājam ir jāveic visi pasākumi, kas aprakstīti šajā rokasgrāmatā, lai radītu atmosfēru, kurā var piedāvāt idejas, un tās atbilstoši izvērtēt, nenoraidot tās steigā vai nepārdomāti. Ja iespējams, jāorganizē kopīgas sanāksmes, un sākumā jārisina vienkāršākie jautājumi.

Tāpēc samierināšana ir saistīta ar tādu apstākļu radišanu, kuros var izmantot integrējošus problēmas risinošus pasākumus. Tiklīdz samierinātājs stimulē šādu darbību, vai nu radot iespējas, vai veidojot jaunas vai iepriekš noraidītas idejas, krīze ir pārvarēta.

## ● Kas ir trešā posma krīze (TPK)?

Šāda krīze rodas, kad puses visumā zina, kāds ir risinājums, bet nevar neko izdarīt, lai novestu sarunas līdz faktiskās vienošanās iespējai. Iespējams, ir grūti veikt galīgo savstarpējo piekāpšanos, kura, kā puses pašas saprot, notiks. Iespējams, puses zina, ka viena vai abas dalībnieku grupas negribēs pieņemt sarunās panākto risinājumu. Iespējams, ka katra puse jau ir piekāpusies, un tās zina, ka šajā posmā piekāpsies vēl. Var būt grūtības uzsākt šo piekāpšanās procesu. Iespējams, ka puses baidās, ka tās uzskatīs par zaudētājiem. Līdz ar to krīze rodas, kad notiek pirmās izmaiņas, un tā ir saistīta ar uzskatu par uzvarētājiem un zaudētājiem.

## ● TPK samierināšanas darbības

Samierinātāji reti saskaras ar šādu krīzi situācijā, kurā jau pirms tam nav notikusi samierināšana. Bet ir iespējams saskarties ar šādu krīzi ilgas samierināšanas beigās. Tāpēc starp pusēm un samierinātāju būs izveidojušās zināmas attiecības, un šīs attiecības šajā posmā ir pilnībā jāizmanto. Viens no visspēcīgākajiem stimuliem atrisināt šādu krīzi ir tas, ka vienošanās panākšana ir tuvu vai tieši otrādi, pastāv iespējas, ka vienu pusi vaino par samierināšanas neizdošanos.

Daudz kas ir atkarīgs no formulējuma, kas patīk katrai pusei. Kopīgs paziņojums, ko, iespējams, sākotnēji ir izstrādājis samierinātājs, varētu veicināt virzību uz galīgo vienošanos. Galvenais pārrunu vedējs katrā pusē, iespējams, izprot, kādas grūtības ir otram līderim izskaidrot piekāpšanos biedriem, un ir jāveicina savstarpējs atbalsts. Dažreiz tikšanās šaurā lokā starp līderiem var palīdzēt pārvarēt pēdējo posmu. Katrai pusei var būt bažas, «esam aizgājuši par tālu», «pēdējā piekāpšanās ir par daudz», «ko domās mani kolēģi»... Šīs bažas ir saistītas ar pārrunu vedēja personīgo stāju, un samierinātājam ir jāsniedz atbalsts un jābūt gatavam «ietērt» noslēguma vienošanos tā, lai parādītu, ka atsevišķi cilvēki nav savtīgi izmantoti.

Profesionālai samierinātāja rīcībai šajā situācijā var būt liela ietekme uz iespējām panākt noslēdzošo vienošanos. Samierinātājam jāuzsver ieguvumi, jāpiesedz zaudējumi un jānorāda, cik lielas priekšrocības ir tam, ka panākta vienošanās. Visu izskatīto jautājumu, pat to, kas ir noraidīti, visaptverošs kopsavilkums bieži vien palīdz panākt galīgo dokumentu vai pēdējo piekāpšanos, kas paver iespējas vienošanās panākšanai.

## ● Kas ir komunikācijas traucējumu krīzes (KTK)?

Attiecības starp pusēm ir pilnībā izjukušas. Visi centieni kontaktēties tiek noraidīti, un ir iestājusies krīze.



## ● KTK samierināšanas darbības

Pirmajām darbībām būtu jānosaka brīdis, kurā ir pārtrūkusi komunikācija. To ir viegli pateikt, bet ne vienmēr tik viegli noteikt. Tiklīdz brīdis ir noteikts, var arī noskaidrot iemeslus, un tas varētu piedāvāt risinājumus krīzes pārvarēšanai. Iemesls var būt pašreizējās sliktās attiecības vai arī tās var būt radījuši nesaprašanās starp atsevišķiem cilvēkiem vai arī «jaunu seju» parādīšanās (iespējams, uzņēmuma pārpirkšana, jauni vadītāji vai jauni arodbiedrību pārstāvji).

Samierinātājam vajadzētu censties stimulēt tiešas diskusijas, organizēt diskusijas samierināšanas procesā, vai sliktākajā gadījumā darboties kā starpniekam, nododot informāciju no vienas puses otrai. Pēdējais process sākumā ir nepieņemams, bet rezultātā tas atjauno zināmu komunikāciju. Samierinātājam jācenšas saglabāt informācijas plūsmu, pat ja tā ir nenožīmīga. Ja plūsmu var uzturēt, puses beigās sapratīs, ka šāds komunikācijas veids ir neefektīvs, un viņu vēlme panākt lielāku kontaktu pārvarēs krīzi.

Jāmēģina pārliecināt puses atkāpties no pozīcijām, kas tika paustas kontaktu pārtraukšanas brīdī, un sākt atkal no sākuma. To var panākt, norādot, ka šāds pasākums neko neietekmēs un pusēm nekļūs sliktāk, ja iniciatīva neizdosies. Tiklīdz sākas diskusija, krīze ir pārvarēta. Protams, pastāv risks, ka pārvarējušas vienu krīzi, puses nonāks pie citas – iespējams, otrā posma krīzes. Tomēr to var atrisināt vienkāršāk, kā iepriekš aprakstīts.

Ja KTK krīzi ir izraisījušas domstarpības par būtisku jautājumu, kas ir maz iespējams, to ir vieglāk atrisināt nekā krīzi, kas saistīta ar noteikto kārtību vai personālijām. Tas, iespējams, ir neveiksmīgu sadalošo pārrunu produkts vai arī pirmā posma krīze, kas ir saasinājusies. Padoms, kas sniegts zem attiecīgajiem virsrakstiem, parasti palīdzēs samierinātājam pārvarēt šādu krīzi. Visbiežāk krīze rodas iepriekšējo pārrunu, neatbilstošas noteiktās kārtības (vai tās neesamības), vai personību konflikta dēļ. Šajā gadījumā samierinātājam ir jāuzsver nepieciešamība pusēm savā starpā nokārtot būtiskos jautājumus, un tāpēc aizmirst par pārtraukto komunikāciju.

Ja puses patiešām vēlas atrisināt būtiskos jautājumus, tad kontakti ar samierinātāju parasti stimulē komunikācijas atjaunošanu, kaut gan izlaižot vienu posmu, un krīze būs pārvarēta.

Dažreiz viena vai otra puse negrib risināt būtisko jautājumu arī tāpēc, ka tādējādi rastos nelabvēlīga situācija. Ja krīze nav pārvarēta, kopīgi atkāpjoties, viena puse parasti izlemj lietot spiedienu, lai panāktu izmaiņas. Faktiski tas pārvērtīs šo krīzi par pirmā vai otrā posma krīzi. Tad samierinātājam jācenšas pārvarēt krīzi, izmantojot iepriekš minēto.



# V

## Samierināšanas prakses piemēru analīze

**Šajā nodaļā parādīsim praktiskus samierināšanas piemērus no Lielbritānijas samierinātāju dienesta ekspertu prakses. Tie dos ieskatu par lietām, kas:**

- derīgas samierināšanai vai vienkārši mierīgam izlīgumam;
- tika atrisinātas;
- parāda samierinātāja ieguldījumu;
- parāda, kā iesaistītās puses komentē samierinātāja ieguldījumu.

Piemēru analīzi ir uzrakstījuši samierinātāji, atspoguļojot galvenos tematus un savu pieredzi. Pirmais piemērs tikai vispārēji apraksta pamatkonfliktu un tā atrisinājumu. Bet otrā un trešā lieta parāda arī samierināšanas procesa soļus un komunikāciju, kas samierinātājam jāsaglabā samierināšanas procesā. Šo lietu atskaites ne vienmēr būs atbilstošas problēmu risinājumam līdzīgās lietās Latvijā. Tās tikai parāda dažas samierināšanas lietas interešu strīdos: samierināšana ir lietderīgs ekonomisks un efektīvs veids, kā iegūt apmierinošus rezultātus visām pusēm, radot *win-win* situācijas.

### Lieta Nr. 1 «Draudzīgā pārņemšana»

Šī lieta ir balstīta uz situāciju, kāda var rasties jebkurā valstī. Puses nonāca pie lēmuma, ko pirms tam nebija iedomājušās, un pašas spēja izstrādāt lietderīgu un vispārēji pieņemamu ietvaru.

#### ● **Problēma**

Karalienes Elizabetes fonds invalīdiem (KEF), kas ir labdarības organizācija, pēc attiecīgās apspriedes ar tās darbiniekiem un arodbiedrību nosprieda, ka ir jāslēdz tā Uzņēmējdarbības konsultāciju centrs, par ko brīdināja savus darbiniekus.

Vēl viena labdarības iestāde Britu Karaliskā leģiona rūpniecība (BKLR) piedāvāja veikt glābšanas pasākumus, kas finansiālu un saimnieciskās darbības apsvērumu dēļ paredzēja centra darbības reorganizāciju.

Taču arodbiedrība, kā arī darbinieku pārstāvji bija nonākuši strīdā ar abām organizācijām par to, kādā veidā tika veikta ierosinātā pārņemšana un kādi bija piedāvātie nosacījumi.

#### ● **Kādu palīdzību sniedza samierinātāji**

Lielbritānijas samierinātāju dienests veicināja darba grupas izveidošanu, kas sastāvēja no KEF, BKLR, darbinieku un arodbiedrības pārstāvjiem. Projekta uzdevums grupai bija pusēm palīdzēt veikt pārņemšanu tā, lai visas puses būtu apmierinātas, ar mērķi saglabāt darba vietas.

## ● Rezultāts

Samierinātāju palīdzības mērķis pusēm bija, lai BKLR pārņemtu KEF saimniecisko darbību tā, lai jebkuros apstākļos visas iesaistītās puses būtu apmierinātas. Tas paredzēja citā darbā pārceltajām personām piedāvāto darba nosacījumu uzlabošanu. Galvenais – tas nozīmēja, ka visi, kurus reorganizācija skāra, saglabāja savas darba vietas.

## ● Komentārs

KEF sacīja, ka «projekts bija grūts, bet daudziem darbiniekiem ārkārtīgi nozīmīgs. Abas labdarības iestādes neredzēja, kā ar to tikt galā bez samierinātāju līdzdalības, un mēs esam ārkārtīgi pateicīgi par jūsu ieguldījumu šajā projektā. Fonds priecājas, ka izdevās saglabāt tik daudz darba vietu, pat ja tās ir ar samazinātu darba laiku, tāpēc mēs esam Jūsu parādnieki.»

## Lieta Nr. 2 «Neveiksmīgas komunikācijas uzlabošana»

Šī lieta parāda dažādus paņēmienus un soļus samierināšanas procesā. Samierinātājiem nācās izstrādāt un vadīties pēc strukturēta plāna, kas galu galā noveda pie vēlamā rezultāta. Šis rezultāts no sākuma nebija skaidri zināms, jo pušu intereses nebija skaidri definētas, tās pat nebija skaidras viņiem pašiem. Samierinātāja kompetence palīdzēja pusēm pieņemt viņa izteiktos priekšlikumus un atrast viņu pašu risinājumu to uzturēšanai.

## ● Problēma

Oficiāla iestāde, kas nodarbojas ar pensiju reglamentēšanu, piedzīvoja attiecību pasliktināšanos ar arodbiedrību. Galvenās problēmas bija šādas:

1. trūka savstarpējās sapratnes un vienošanās par to, kad būtu jāsākas pārrunām, un par to, kādā veidā tām būtu jānotiek;
2. starp vadību un arodbiedrību izcēlās personiska rakstura sadursmes.

## ● Kā samierinātāji sniedza palīdzību

Abas puses tika uz vienu dienu aizsūtītas uz pārrunām neitrālā vietā. Pirms sapulces katrai no pusēm tika lūgts iesniegt sarakstu ar viņus visvairāk uztraucošiem jautājumiem.

Sapulce sākās, delegātiem noslēdzot vienošanos par uzvedību konkrētajā dienā. Grupas vadītājs lūdza delegātiem ievērot kritikas «trīs K» (t.i., tai jābūt Kontekstā ar notiekošo, Konstruktīvai un Komparatīvai (salīdzinošai)).

## ● Pārrunas

Tika uzsvērts, ka vispārējās sapratnes panākšana par pārrunu procesu ir mācību jautājums. Tādēļ sapulci iesāka grupas vadītājs, sniedzot sarakstu ar apgalvojumiem izskatīšanai grupā, kas, izrādījās, visprecīzāk atspoguļo pašreizējo izpratni par pārrunām. Saraksts bija šāds:

- To es esmu paveicis.
- To es esmu paveicis, ko tu par to domā?
- To es grasos paveikt, ko tu par to domā?
- Pastāv šādas iespējas, kā tu domā, kuru man vajadzētu izvēlēties?
- Tā ir problēma, nezinu, ko darīt, kādas iespējas ir manā rīcībā?
- Tā ir problēma, tiksimies, lai vienotos, ko mums iesākt.

- Tā ir problēma, vai varam panākt vienošanos?
- Tā ir problēma, izlem tu, ko darīt.

Tika panākta vienošanās par to, kurš no apgalvojumiem ataino pašreizējo stāvokli un kurš no apgalvojumiem parāda, kur abas puses gribētu nokļūt. Tas izsauca karstas diskusijas par izmantojamo valodu un pušu atbildēšanas ātrumu pārrunu procesā. Debašu noslēgumā grupas vadītājs piedāvāja grupai apsvērt zināmu saziņas modeli. Tas ir, 60% no sazināšanās tiek veikta, izmantojot ķermeņa valodu, 35% – intonāciju un tikai 5%, izmantojot vārdus. Nodoms bija likt indivīdiem pārdomāt, vai elektroniskais pasts (pašreiz izmantotā prakse) ir pats efektīvākais pārrunu risināšanas paņēmieni.

## ● **Stipro un vājo pušu, iespēju un risku analīze**

Sapulce tad tika sadalīta divās konsorcijs grupās – Vadības un Arodbiedrības grupās. Pusēm tika lūgts veikt organizācijas vadības un arodbiedrības attiecību stipro un vājo pušu, pastāvošo iespēju un risku analīzi. Grupas vadītājs salīdzināja abu grupu veiktās analīzes rezultātus, kas pierādīja, ka tām ir ievērojama kopējā platforma.

## ● **Rīcības plānošana**

Abas klātesošās grupas pēc tam darbojās atsevišķi, lai katra iesniegtu savu rīcības plāna priekšlikumu, kā turpmāk šīs attiecības attīstīt. Tika prasīts, lai šie priekšlikumi balstītos uz jau definētajām stiprajām pusēm un attīstības iespējām, kā arī izlabot atrastās vājās puses un riskus. Abu grupu darbs tika apvienots, izveidojot vienotu rīcības plānu: tika izraudzīti par katra atsevišķā plāna punkta tālāko virzību atbildīgie, kā arī noteikti šo punktu izpildes termiņi.

## ● **Rezultāts**

Sanāksme, kas tika noorganizēta pēc diviem mēnešiem, uzrādīja, ka ir ticis panākts ievērojams progress, bet vēl viena sapulce notiks šogad vēlāk.

## ● **Komentārs**

Atbildīgā amatpersona teica: «Mēs esam priecīgi, ka mums ir Lielbritānijas samierinātāju dienests kā samierināšanas partneris. Viņu ekspertu profesionālisms palīdzēja abām iesaistītajām pusēm skaidri saskatīt pašu intereses un vērst uzmanību uz aktuālo problēmu risinājumiem. Mēs turpināsim šo procesu, lai varētu novērtēt mūsu pieredzi un varētu sasniegt paliekošus rezultātus.»

## **Lieta Nr. 3 «Bonusu sistēmas diskriminācija»**

Šī lieta raksturo samierinātāja darbību procedūras detalizētā veidā. Tā parāda, ka pusēm ir visstiprākā ietekme uz rezultātu. Tomēr samierinātāji var darboties patstāvīgi, vadot sarunas ar pusēm – kopā vai atsevišķi – un veicot atbilstošos un procesuālos un saturiski saistītos priekšlikumus pareizajā laikā.

## ● **Problēma**

Uzņēmums ir kartupeļu iepakojšanas ražotne lauksaimnieciski izmantojamo zemju rajonā. Tajā tiek nodarbināti apmēram 90 cilvēki. Arodbiedrībai ir neformālas attiecības ar uzņēmumu, tomēr pārrunu un konsultāciju vešanas nolūkos tā netiek atzīta kā partneris.

Lai ietaupītu izmaksas un uzlabotu strādājošo produktivitāti, uzņēmuma vadība izdarīja izmaiņas prēmēšanas sistēmā. Pēc tam darbinieki sūdzējās, ka viņiem liek smagāk strādāt, bet viņi nenopelnot tik daudz kā iepriekš. Astoņu visvairāk saniknoto darbinieku vārdā arodbiedrība atbalstīja sūdzības iesniegšanu Darba devēju tribunālam, atsaucoties uz nelikumīgu algu samazināšanas gadījumu.

Samierinātāji piedāvāja izlīdzināt strīdu saskaņā ar viņu likumīgo pienākumu, un abas puses tam piekrita. Strīdā iesaistītās naudas apjoms nebija visai liels, bet 8 darbinieki uzskatīja šo lietu par principa jautājumu. Darbinieki vadībai vēl iesniedza aizvairojuma sūdzību pēc tam, kad tā bija pieprasījusi, lai 8 darbinieki paraksta mainītu darba līgumu ar jaunajiem prēmēšanas nosacījumiem.

Aizvairojuma sūdzībā tika apgalvots, ka šie 8 darbinieki tiek diskriminēti salīdzinājumā ar tiem 23 pārējiem darbiniekiem, kas veica tādu pašu darbu, bet no kuriem jauna līguma parakstīšana netika prasīta. Uzņēmuma viedoklis bija, ka šie 23 darbinieki bija jau izteikuši piekrišanu strādāt saskaņā ar jaunajiem nosacījumiem, jo bez iebildumiem turpināja strādāt saskaņā ar jauno sistēmu. Tad minētie 23 darbinieki iesniedza savu aizvairojuma sūdzību ar mērķi atbalstīt 8 savus kolēģus – tomēr vadība šo žestu noraidīja, jo, viņuprāt, tas tika veikts, izdarot spiedienu no 8 tribunālā sūdzētāju puses.

### ● **Kā samierinātāji palīdzēja**

Šo notikumu norises laikā samierinātājs uzturēja sakarus ar abām pusēm ar telefona palīdzību, noklausoties viņu versijas par notiekošo, kā arī nododot ziņas no viena otram, pienācīgi komentējot viņu viedokļus un atbildot uz jautājumiem par pareizu rīcību un nodarbinātības likumu, utt. – vienmēr, protams, uzsvērdams savu neatkarību. Nonākot dažreiz nelielās grūtībās ar ražošanas daļas direktoru, bet nekad – ar arodbiedrības oficiālo pārstāvi, samierinātājs pārliecināja puses apvienoties kopējā sapulcē, kas tiktu organizēta uzņēmuma telpās ar mērķi censties atrisināt strīdu samierināšanas ceļā.

Arodbiedrības oficiālais pārstāvis strīdā iesaistīja trešo jautājumu, ko pievienot jau diviem Tribunālam iesniegtajiem, kā arī jaunā līguma noslēgšanas argumentu. Paļaudamies uz padomu, ko viņam bija sniedzis viens no arodbiedrības pārstāvjiem uzņēmumā, ka apstākļos, kad uzņēmumā valda spriedze (arodbiedrībā iesaistījušos līmenis bija pacēlies krietni pāri par 50% – rādītājs, kas saskaņā ar likumu paredz, ka vadībai automātiski arodbiedrība ir jāatzīst par spēkā esošu), viņš pieprasīja likumīgu arodbiedrības atzīšanu no uzņēmuma puses. Ražošanas daļas direktors negribīgi piekrita iekļaut šo jautājumu sapulces dienas kārtībā.

Pirms sapulces ražošanas daļas direktors ierosināja jaunas darbaspēka prēmēšanas sistēmas ieviešanu, kas, būdama pievilcīgāka nekā iepriekš ierosinātās izmaiņas, tika bez iebildumiem darbinieku masu mītiņos pieņemta.

Samierināšanas sapulces laikā samierinātājs izveidoja kopsavilkumu un pēc tam pārrunāja visus jautājumus pēc kārtas. No vadības puses, tāpat kā ražošanas daļas direktors, piedalījās arī finanšu un personāla daļu vadītāji, bet no arodbiedrības puses oficiālo arodbiedrības pārstāvi pavadīja darbinieku pārstāvis. Kad samierinātājam bija radušies jautājumi vai kad viņš vēlējās sniegt ieteikumus privātā veidā, paaicināja nomaļus galvenos katras puses pārstāvjus.

Brīžiem sapulces gaitā puses viena ar otru runāja atklāti, dažreiz savus uzskatus pauda ar samierinātāja starpniecību. Samierinātājs iejaucās, kad šķita, ka tas ir pareizi kopējas platformas panākšanas vārdā vai arī, lai mazinātu naidīguma izpausmes. Izrādījās lietderīgi jau iepriekš telefona sarunu laikā iepazīt pretējās puses. Abas puses vēlējās nokārtot Tribunālā iesniegto jautājumu, tomēr argumenti par jauno līgumu izrādījās pamatīgāki – bez tam, samierinātājs arī zināja, ka vadība nevēlas atzīt arodbiedrību. Vēl viens vērā ņemams faktors ir personīgās antipātijas ražošanas daļas direktora un oficiālā arodbiedrības pārstāvja starpā, kas tika saasinātas, sākoties agresīvai vārdu apmaiņai laikā, kad viņi dažas nedēļas pirms samierināšanas sapulces bija sākuši apmainīties ar vēstulēm.

## ● Rezultāts

Pēc gandrīz trīs stundām samierinātājam izdevās panākt vienošanos par precīzām naudas summām, kas maksājamas astoņiem darbiniekiem kā atlīdzība par darba algas zaudējumiem, kas bija radušies uzlikto līguma izmaiņu rezultātā. Samierinātājs apņēmas izveidot rakstisku līguma dokumentu, precīzi norādot, kādas summas ir jāsamaksā. Pēc tam piedāvāja izveidot formulu, saskaņā ar kuru visi darbinieki, kurus skar šis jautājums, parakstītu jaunus līgumus, kas ietver jaunāko vadības piedāvāto prēmēšanas sistēmu. Tas izraisīja klātesošās netaisnības sajūtas uzvaras efektu, kas bija izveidojusies pēc tam, kad tikai 8 tribunāla sūdzības iesniedzējiem tika lūgts parakstīt jaunus līgumus. Visbeidzot, piedāvāja vadīt arodbiedrības biedru skaita noskaidrošanu darbinieku vidū un pēc tam, kad samierinātājam būtu iegūts skaidrs priekšstats par to, kādas darbinieku grupas tiks iekļautas uzdevumā, abas puses vienotos par to, ka skaitīšanu veic samierinātājs.

## ● Komentārs

Puses atviegloti teica: «Mēs paši nebūtu spējuši atrast atrisinājumu. Tas ir kompromiss, bet dod iespēju abām pusēm skaidrību saistības un perspektīvas nākotnē.