

- Definirea conflictelor
- Instrumente de analiză a conflictelor
- Varietăți ale conflictelor – modalități de tipologizare a conflictelor
- Surse ale conflictelor
- Structura conflictelor

ANALIZA CONFLICTELOR

Definirea conflictelor

Conflictelor sunt o parte firească din viața noastră. Modul în care le gestionăm face diferența.

Într-o accepțiune generală, conflictul poate fi văzut ca fiind o opoziție deschisă, o luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale, divergente sau incompatibile, cu efecte disruptive asupra interacțiunii sociale. Astfel că *există un conflict atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri manifestă percepția că ele au obiective incompatibile.*

Explicarea termenilor definiției.

Două sau mai multe înseamnă că persoanele implicate în conflict se văd reciproc ca adversari în încercarea fiecăreia de a-și atinge scopurile.

Persoane sau grupuri reprezintă indivizi sau organizații care se reprezintă pe sine sau susțin că reprezintă colectivități mai largi (grupuri etnice, grupuri de interese, guverne, națiuni, clase etc.).

Manifestă înseamnă că membri semnificativi ai cel puțin uneia din părți sunt convinși că cel puțin unele dintre scopurile lor sunt incompatibile cu

cele ale celeilalte părți. Acest fapt este indicat de atacarea celeilalte părți, proclamând că adversarul trebuie să-și schimbe poziția, sau prin incitarea și mobilizarea restului membrilor grupului său în vederea luptei.

Obiective incompatibile înseamnă că una sau mai multe părți în cauză consideră că realizarea scopurilor lor este blocată de cealaltă/celelalte părți și de aceea acestea trebuie forțate să-și schimbe poziția sau să renunțe, lucru pe care acestea nu îl fac de bunăvoie. Atenție: dacă avem două părți în care una dorește ca cealaltă să-și schimbe poziția sau acțiunile în curs pentru a-și îndeplini scopurile, iar aceasta din urmă se supune de bunăvoie cerințelor, nu există conflict. Conflictul se naște doar atunci când cerințele uneia din părți vis-à-vis de cealaltă întâmpină rezistența acesteia.

Percepția – această chestiune este cea mai sensibilă din întreaga definiție a conflictului, și are o importanță fundamentală pentru studiile de conflict. Modul în care adversarii văd și înțeleg situația este crucial în analiza și managementul de conflict.

Dacă o situație pe care un observator extern o considera conflictuală, dar nu este percepută astfel de părțile implicate, acela nu este un conflict. Cu alte cuvinte, părțile trebuie să perceapă existența unei situații conflictuale pentru a se afla în conflict.

Tot la capitolul percepție: părțile pot avea obiective care *sunt* incompatibile sau pot doar *crede* că obiectivele lor sunt incompatibile. Ceea ce contează este percepția părților cu privire la incompatibilitatea obiectivelor lor, nu faptul că acestea sunt real incompatibile sau doar percepute ca incompatibile. Din punctul de vedere al rezolvării conflictelor, prima situație este cea mai dificilă; cea de a doua oferă posibilități mai facile de soluționare. Ceea ce trebuie reținut de către mediator este că, atât timp cât părțile își percep obiectivele ca incompatibile, există conflict, indiferent de faptul că incompatibilitatea este reală sau imaginară.

Definiția aleasă nu se referă și la mijloacele prin care adversarii își urmăresc obiectivele. S-ar putea spune că în definirea unui conflict trebuie incluse și

eforturile de amenințare și de lovire a adversarului, adică exercitarea unei forme de coerciție asupra acestuia. Violența joacă un rol esențial într-o situație conflictuală, dar ea nu apare în toate tipurile de conflicte.

Mijloacele necoercitive, cum sunt persuadarea sau folosirea sancțiunilor pozitive sunt, de asemenea, metode de gestionare a conflictelor. Prin persuasiune, una dintre părți poate încerca s-o convingă pe cealaltă să adere la modul ei de a vedea lucrurile, argumentând că acest lucru ar fi în avantajul amândurora sau că este congruent cu valorile părții supusă persuasiunii. Prin folosirea sancțiunilor pozitive, una dintre părți poate oferi compensații materiale sau simbolice în schimbul obținerii a ceea ce dorește. În realitate, conflictele folosesc o gamă largă de combinații între coerciție, persuasiune și sancțiuni pozitive.

Conflictul vs. competiție

Competiție – părțile se străduiesc să atingă aceleași valori;

Conflict – părțile diferă din punctul de vedere al valorilor și încearcă să și le impună unele altora.

Competiție – părțile se străduiesc să obțină ceea ce vor, nu direct una de la cealaltă, ci de la alții din mediul înconjurător (ex. Firmele acționează pe piață pentru a obține banii clienților, nu ai firmelor concurente).

Conflict – părțile se străduiesc să obțină ceva direct de la adversar (ceva ce adversarul deține – bunuri materiale, poziție, prestigiu, acces etc.; continuarea, schimbarea sau anularea unei acțiuni a adversarului, când acesta se opune; eliminarea adversarului, când acesta blochează accesul spre obiective, când prezența acestuia pune în pericol existența sau alte valori etc.).

Conflictul este întotdeauna un proces conștient. El evocă cele mai profunde emoții, cele mai puternice pasiuni și folosește cea mai mare concentrare a atenției și efortului. Atât competiția cât și conflictul sunt forme de luptă. Competiția este continuă și impersonală, în timp ce conflictul este intermitent și personal.

Conflictul vs. dispută

În termeni comuni, *conflictul* și *disputa* sunt de cele mai multe ori considerate sinonime. În materia analizei conflictului trebuie făcută o diferențiere. Astfel, *conflictul* se referă la neînțelegeri de mai lungă durată care pot să apară între două sau mai multe părți, în timp ce *disputa* se referă la episoade individuale din cadrul acestui conflict de durată.

În general, conflictele de lungă durată, cu rădăcini adânci, nu pot fi soluționate în timp scurt, întrucât aceasta presupune schimbarea valorilor părților implicate, proces de lungă durată.

Instrumente de analiză a conflictelor

Obiectivele

Preocupările pentru găsirea unor metode eficace de rezolvare a conflictelor au dus la apariția unor instrumente de analiză a conflictelor, așa cum este modelul CRIP. Acesta încearcă să traseze un model bazat pe *conținutul, relația, identitatea și procesele* (de aici și acronimul CRIP) care apar într-un conflict, totul din perspectiva obiectivelor. În acest sens, conflictele bazate pe *obiective de conținut* sunt mai familiare avocaților, întrucât ele implică în esență drepturi și obligații, fiecare parte fiind interesată de obținerea unor compensații. Dar obiectivele de conținut sunt rareori cauze singulare pentru conflictele umane, ele reprezentând mai degrabă un paravan pentru atingerea unei poziții de negociere superioare, sau simboluri pentru alte tipuri de cauze provocatoare de conflict. *Obiectivele de relație*, în schimb, încearcă să răspundă întrebării „Cine suntem noi în conflict?”, implicând probleme de tipul ierarhiei, puterii și rolurilor sociale. De multe ori părțile în conflict au sentimentul in justiției și se simt ofensate, dar aceste sentimente nu pot face obiectul unei proceduri juridice, motiv pentru care există, frecvent, tentația de a transfera obiectivele de relație în obiective de conținut.

Obiectivele de identitate răspund la întrebarea „Cine sunt eu în acest conflict?”, referindu-se la stima de sine, percepție și identitatea socială. Un conflict bazat pe acest tip de obiective poate fi deosebit de puternic, întrucât presupune amenințarea a însăși existenței psihologice a persoanei. O analiză din perspectiva *obiectivelor de proces* poate releva modul în care părțile se raportează la conflict. De obicei, avocații au tendința de a vedea rezolvarea unei situații conflictuale de pe poziții adversative, fapt ce duce la exacerbarea conflictului.

În mod evident, rareori un conflict este axat doar în jurul unui singur set de obiective. Acestea au o evoluție dinamică, implicând diferite aspecte raționale și emoționale ale personalității, provocând, de-a lungul progresului situației conflictuale, întărirea sau slăbirea pozițiilor, schimbarea importanței unor obiective sau chiar modificarea radicală a acestora.

Abordarea psihologică

O altă abordare, deosebit de interesantă, a proceselor conflictuale este cea în care s-a observat că escaladarea conflictului este, de fapt, o regresie de la stadiul matur la cel imatur al dezvoltării emoționale. Procesul psihologic are o evoluție graduală, cu o raportare directă la evoluția inversă de la stadiul de matur la cel de copil. Modelul are cinci pași, fiecare având caracteristicile sale. Astfel, *prima etapă* reprezintă o situație normală din viața cotidiană, în care conflictele pot izbucni chiar și în relațiile cele mai stabile. La acest nivel părțile caută soluții obiective, într-un mod cooperativ. Conflictul escaladează numai dacă una dintre părți ține cu obstinție de un singur punct de vedere. În *etapa a doua*, părțile fluctuează în cooperare și competiție. Ele știu că au interese comune, dar dorințele singulare sunt mai importante, făcând ca informațiile să devină mai puține și să reflecte doar o singură poziție. Se caută convingerea adversarului sau câștigarea conflictului prin logică și înțelegere. Tendința de a părăsi câmpul argumentațiilor crește până în momentul în care conflictul escaladează datorită unei acțiuni întreprinse de una dintre părți.

Prin intrarea în *etapa a treia*, cea a acțiunilor concrete, fiecare dintre părți simte că nu mai este loc de soluții comune. Interacțiunile devin ostile, iar logica este concentrată pe acțiune, înlocuind discuțiile frustrante. Acesta este momentul în care, de obicei este angajat un avocat, care duce la detensionare temporară.

În cea de-a *patra etapă*, funcțiile cognitive ale părților regresează la cele ale unui copil de șase ani. Fiecare este conștient de perspectiva celeilalte părți, dar nimeni nu mai este capabil să ia în considerare gândurile, sentimentele și situația celuilalt. Fiecare parte are sentimentul că se află într-o poziție fără scăpare.

Etapa a cincea presupune o regresie progresivă care capătă forme ideologice și se manifestă sub forma unor perspective antagoniste. Sunt în joc valorile sacre, convingerile și obligațiile morale superioare. Conflictul capătă dimensiuni mitice, părțile având sentimente de omnipotență, considerând că nu au cum să piardă la tribunal. În termeni psihologici, escaladarea a atins cote halucinogeno-narcisiste, procesul putând continua până la epuizarea financiară, psihică sau până la decizia unui tribunal sau a unui arbitru.

În concluzie,

- Pot exista situații în care părțile au obiective incompatibile;
- Pot exista situații în care părțile cred ca au obiective incompatibile;
- Pot exista situații în care părțile utilizează metode coercitive sau persuasive pentru a-și atinge obiectivele;
- Pot exista situații în care părțile utilizează violența, inclusiv mortală, pentru a-și atinge obiectivele.

O ultimă atenționare, la finalul dezbaterii pe tema definirii conflictelor: mediatorul trebuie să țină cont de faptul că *conflictul este doar un aspect al relației dintre părți*. Este posibil ca părțile care se află în conflict să continue să interacționeze în paralel în mod nonconflictual sau chiar cooperativ.

Varietăți ale conflictelor – modalități de tipologizare a conflictelor

Fiecare conflict este unic în felul său; totuși, există suficiente elemente comune în anumite situații particulare de conflict, ceea ce ne dă posibilitatea de a le clasifica. Clasificarea conflictelor pe tipuri sau varietăți dă posibilitatea mediatorului de le înțelege mai bine componentele, structura și, ca urmare, de a alege cele mai potrivite metode de rezolvare, conforme fiecărui tip sau varietate în parte.

Există 6 modalități de a grupa conflictele în tipuri distincte, funcție de 6 criterii sau variabile independente (a se defini conceptele de variabilă independentă și dependentă, în studiile sociale):

- funcție de miza conflictului;
- funcție de caracteristicile părților implicate;
- funcție de relația dintre adversari;
- funcție de contextul în care adversarii inițiază și derulează conflictul;
- funcție de mijloacele cu care se poartă conflictul;
- funcție de rezultatul conflictului.

Prima variabilă – miza conflictului

Miza conflictului poate fi încadrată în două mari categorii – 1. interese și 2. valori sau credințe. Se cere studenților să dea exemple din ambele categorii – interese (interese materiale, financiare, putere, prestigiu, poziție etc.) și valori sau credințe (vezi cazul monogamiei și poligamiei, avortului, libertăților civile etc.).

Miza conflictului poate fi ilustrată cel mai bine folosind *Teoria Jocului*. Să presupunem că doi prieteni Petrică și Ionel se joacă cu două monede; fiecare aruncă o monedă, iar dacă acestea cad pe aceeași parte (ambele sunt cap, sau ambele sunt pajură), Petrică îi dă lui Ionel moneda lui; dacă fețele celor două monede nu coincid, Ionel îi dă lui Petrică moneda.

Jocul celor doi este ilustrat grafic în tabelul de mai jos, în care am ales valoarea 1 pentru a ilustra câștigul și valoarea -1 pentru a ilustra pierderea. Se poate observa că suma din fiecare celulă este întotdeauna 0, de aici și denumirea de joc cu suma 0.

		Ionel	
		Cap	Pajură
Petrică	Cap	1, -1	-1, 1
	Pajură	-1, 1	1, -1

Teoria jocurilor cu sumă zero

Teoria jocului cu suma 0 presupune situația în care una dintre părți întotdeauna câștigă, iar cealaltă întotdeauna pierde, dar ce se întâmplă dacă moneda cade pe cant (pe o parte)?

Pentru astfel de situații avem jocuri cu sumă diferită de 0. Revenind la exemplul anterior, să presupunem că cei doi au furat monedele. Ei au fost prinși de polițiști și duși la interogatoriu, fiecare într-o cameră separată, fără posibilitatea de a vorbi între ei. La presiunile polițiștilor ei au câteva posibilități: dacă amândoi își recunosc fapta vor fi acuzați de furt, dar pedeapsa le va fi redusă pentru ca au cooperat, dacă numai unul recunoaște scapă fără pedeapsă, în schimb complicele lui primește pedeapsa maximă. Dacă nici unul dintre ei nu recunoaște, polițiștii nu pot aduna suficiente probe împotriva lor și scapă cu o pedeapsă minimă. Această teorie poartă denumirea de *Dilema prizonierului*.

		Ionel	
		Recunoaște	Nu recunoaște
Petrică	Recunoaște	-9, -9	-12, 0
	Nu recunoaște	0, -12	-1, -1

Dilema prizonierului

Care este dilema? Le-ar fi mai bine dacă nici unul dintre ei nu ar recunoaște, dar de unde știe unul cum va acționa celălalt? Astfel, dacă Petrică recunoaște atunci ar fi bine ca și Ionel să o facă, iar dacă Petrică nu recunoaște ar fi în interesul lui Ionel să recunoască. Astfel, dacă amândoi se gândesc la interesele proprii, amândoi pierd. Dilema poate fi rezolvată doar dacă părțile au încredere

una în cealaltă și nu recunosc. După cum se poate observa și din tabel, suma nu este întotdeauna diferită de 0.

În realitate conflictele nu pot fi atât de ușor cuantificate, dar exemplele ilustrează foarte bine situațiile conflictuale în care miza o reprezintă interesele și valorile sau credințele. Teoria Jocului cu sumă 0 se potrivește conflictelor radicale, în care părților le este foarte greu să-și modifice pozițiile întrucât ar trebui modificate valorile și credințe proprii.

Cea de-a doua teorie a jocurilor cu sumă diferită de 0 oferă posibilitatea ca una dintre părți să câștige, și cealaltă să piardă, dar în același timp oferă posibilitatea ca ambele părți să câștige sau ambele părți să piardă, în funcție de modul în care fiecare își evaluează propriile interese.

Arta mediatorului este de a găsi modalitatea de a transforma un conflict de tip joc de sumă zero într-unul de sumă diferită de zero și de a crea posibilitatea unui câștig mutual al ambelor părți.

A doua variabilă – caracteristicile părților aflate în conflict

În general, se obișnuiește a defini tipul conflictului după ceea ce sunt adversarii: indivizi, grupuri, organizații, etnii, națiuni, state etc. Vom merge mai departe și vom utiliza 4 variabile pentru a defini caracteristicile părților aflate în conflict: 1. *imaginea de sine*; 2. *coeziune*; 3. *claritatea diferențierilor dintre părți ca entități, nu ca identități*; și 4. *gradul de organizare internă*. Este evident că unele dintre aceste variabile nu se aplică acelor conflicte unde părțile sunt indivizi reprezentându-se pe ei înșiși.

Imaginea de sine – valabilă pentru toate tipurile de părți implicate; modul în care fiecare parte se vede pe sine însăși este important într-un conflict – dacă se crede superioară adversarului, sau îndreptățită natural, legal sau moral să poarte respectivul conflict. Religia sau ideologia politică pot fi surse puternice ale acestor imagini de sine.

Coeziunea – se referă la părți constituite din grupuri de indivizi, sau la indivizi sau grupuri ce consideră că reprezintă interesele unor comunități mai largi. În măsura în care acești indivizi sau grupuri simt sau sunt convingși că restul comunității îi susține și este gata să se mobilizeze în caz de nevoie,

conflictul capătă o dinamică explozivă, de care mediatorul trebuie să țină cont.

Claritatea diferențierilor dintre părți – granițele dintre părți pot fi mai clare sau mai puțin clare, ceea ce imprimă un curs particular fiecărui conflict, în funcție de această variabilă. Astfel, în conflictele de gen, unde frontiera dintre grupuri este clar evidențiată, sau în cele etnice sau religioase, capacitatea de mobilizare a membrilor grupului este mult mai mare și potențialul extinderii rapide a conflictului substanțial și de luat în considerare de către mediator.

Claritatea diferențierilor joacă un rol important în posibilitatea izbucnirii unui conflict întrucât poate sublinia diferențele sociale dintre cele două părți, care chiar dacă nu țin de caracteristici biologice înnăscute ele sunt, totuși, general acceptate de către membrii ambelor grupuri aflate în conflict. Punctul comun îl poate constitui, însă, tocmai posibilitatea de a trece dintr-un grup în altul sau de a-și modifica poziția socială.

Situație interesantă este cea a diferențelor dintre bărbat și femeie. În acest caz granițele sunt impermeabile, în sensul că nu se poate trece dintr-o tabără în cealaltă, dar complexitatea și multitudinea relațiilor dintre cele două „tabere”.

Simple, cu cât distincția dintre părți este mai clară, mai pronunțată, cu atât mai intens și mai extins este conflictul.

Gradul de organizare internă – pentru părțile compuse din mai mulți indivizi sau grupuri; gradul de organizare și modul de organizare sunt vitale pentru a înțelege dinamica situațiilor de conflict. Unele grupuri sunt special organizate pentru a face față conflictelor sau pentru a lupta – ca urmare, numărul membrilor gata de a se mobiliza pentru luptă și volumul resurselor canalizate pentru a purta un conflict sunt considerabil mai mari decât cele ale unor grupuri mai puțin organizate, sau organizate pentru alte scopuri decât purtarea conflictelor. Atenție: în cazul grupurilor sau subgrupurilor destinate să poarte conflicte, apare posibilitatea ca acestea să caute adversari în mediul extern, pentru că aceștia le justifică existența. Ca urmare, ei exagerează sau chiar inventează amenințări din exterior pentru a avea acces mai mare la resursele grupului, la prestigiu, influență, putere și alte beneficii.

A treia variabilă – relația dintre adversari

Sunt de luat în considerare următoarele situații:

Al treilea set de factori care generează conflicte se referă la relația dintre potențialii adversari. Aceștia sunt, de cele mai multe ori, acuzați de adversarii înșiși, fiecare parte atribuind existența conflictului de modul în care au fost tratați de partea adversă. Conflictele privite din această perspectivă sunt considerate a fi realiste, relația fiind un element esențial al originilor conflictului. Chiar dacă, factorii interni și cei contextuali sunt de lungă durată ei nu sunt suficienți pentru a genera conflict, doar dacă relația dintre adversari este suficient de antagonică.

Numărul – de obicei, numărul adversarilor dintr-un conflict este presupus a fi doi. Chiar dacă sunt implicate mai multe părți, ele în cele din urmă, se vor coagula în două tabere, dar numărul părților din fiecare tabără are o importanță semnificativă în evoluția și soluționarea conflictului. Astfel, pot fi conflicte cu două părți distincte (guverne, organizații) sau pot fi conflicte cu mai multe părți independente fiecare urmărindu-și propriul scop. Dar, cu cât, conflictul se adâncește, cu atât tendința de a se coaliza și de a forma alianțe este mai puternică, fie prin identificarea unor scopuri comune.

Integrare – într-o extremă, părțile sunt atât de dependente mutual, încât nici una nu poate supraviețui fără cealaltă. Ca urmare, conflictul se naște datorită diferenței de opinie dintre părți cu privire la modalitățile de a coopera și de a acționa în comun, nu datorită incompatibilității obiectivelor lor. În cealaltă extremă, părțile nu au nimic în comun una cu cealaltă și nici nu exersează interacțiuni de vreun fel, ceea ce le oferă posibilitatea de a acționa una împotriva celeilalte fără penalități legate de relaționarea dintre ele.

Dominație – se referă la cazul de interdependență asimetrică: una din părți are consistent mai multă nevoie de cealaltă decât invers; ca urmare, una din părți se afla în poziția de a refuza celeilalte ceea ce aceasta dorește sau are nevoie. Partea dominantă poate amenința sau impune sancțiuni celeilalte (acestea din urmă includ coerciție fizică sau interzicerea accesului la resursele necesare sau dorite). *Atenție: aceasta abilitate poate fi recunoscută ca legitimă de către partea dominată (cazul relației părinți-copii) sau poate fi doar acceptată datorită forței sau controlului deținut de partea dominantă.*

De asemenea, dominația rezidă și în abilitatea de a manipula sau utiliza recompense pentru a-și asigura supunerea părții subordonate, creând sau adâncind astfel dependența. Dominația se poate exercita și prin controlul modalităților de interpretare a ceea ce se întâmplă într-o relație.

A patra variabilă – contextul

Părțile aflate în conflict fac parte dintr-o multitudine de sisteme care se suprapun. Cu atât mai mult, unii membrii ai fiecărei părți adverse pot considera că se află pe un palier diferit față de colegii lor. Modul în care relaționează părțile în cadrul unui sistem sau al altuia conferă putere sau slăbiciune fiecăreia dintre ele. De exemplu, în familiile tradiționale, femeia se află într-o relație de subordonare față de bărbat; cu alte cuvinte, în sistemul social format de familie, bărbatul și femeia se află într-o situație de interdependență asimetrică. Dar dacă ei sunt cetățeni ai unui stat democratic modern, în care constituția și legile garantează și impun egalitatea dintre sexe, cele două părți se află în situație de interdependență simetrică, iar femeia amenințată de tendințele dominante ale soțului poate face apel la sistemul social mai larg pentru a evita sau anula relația de subordonare ce i se impune.

Dacă părțile nu sunt de acord cu privire la natura sistemului pe care ele îl constituie, conflictele tind să fie dificil de rezolvat. Este cazul, spre exemplu, al sindicaliștilor care acuză guvernul că este unealta companiei împotriva căreia ei fac grevă iar instituțiile statului, cum ar fi poliția, că fac jocul managerilor firmei.

Uneori distincția este și mai clară în momentul în care una dintre părți consideră că reprezintă toate unitățile din subordinea acesteia, inclusiv partea cu care este în conflict. De exemplu, conducerea Universității poate susține că reprezintă interesele întregii comunități academice, iar liderii studenților pot avea opinii diferite.

A cincea variabilă – mijloacele cu care se poartă conflictul

Sunt variate mijloace cu care un conflict poate fi purtat, de la cele persuasive până la cele care implică violența totală. Două sunt dimensiunile care interesează

aici: gradul de reglementare și *severitatea*. Prin *reglementare* înțelegem existența unui set de reguli care dispun cum poate fi purtat un conflict și care sunt procedurile prin care se ajunge la o rezolvare a conflictului. Aceste reguli pot fi mai mult sau mai puțin instituționalizate; le numim instituționalizate pe cele care, de regulă, sunt 1. asumate de părțile implicate; 2. sunt exprimate prin tradiții, în formă scrisă sau alte forme recunoscute de părți și 3. sunt dublate de sancțiuni. Regulile sunt eficiente atât timp cât părțile în conflict le considera legitime și corecte. În plus, în măsura în care regulile sunt externalizate părților, ele sunt mult mai puțin supuse interpretării partizane ale părților. În fine, certitudinea că orice violare atrage sancțiuni forțează părțile să respecte regulile.

Severitatea unui conflict este dată de dimensiunea pagubelor suferite de părțile în conflict din cauza acestuia. La acestea se adăugă aspectele de natură comportamentală (cât de violenți sunt membrii părților în conflict unii față de ceilalți) și subiectivă (intensitatea urii pe care părțile o resimt față de adversari).

A șasea variabilă: rezultatul

Luăm în considerare trei dimensiuni ale chestiunii în cauză: 1. *cine a ieșit învingător?* 2. *gradul în care adversarii au devenit mai integrați sau, dimpotrivă, mai separați la finalul conflictului;* și 3. *gradul în care rezultatul unui conflict este o sursă pentru o reîncepere a conflictului, mai degrabă decât o rezolvare a acestuia.* Această a șasea variabilă de clasificare a conflictelor folosește ca indicator de evaluare a acțiunii mediatorului într-un conflict dat: dacă ambele părți implicate într-un conflict se simt învingătoare, dacă ele au devenit mai integrate decât erau la începutul conflictului și dacă soluția dată conflictului îl rezolvă și nu constituie sursa unui nou conflict, atunci mediatorul a raportat un succes.

Surse ale conflictelor

Fiecare parte aflată în conflict acuză comportamentul celorlalte ca fiind sursa conflictului. Un observator extern poate însă trage concluzia că adversarii se înșeală: eforturile fiecărei părți de a-și apăra poziția sunt percepute eronat de celelalte părți și considerate ca amenințătoare.

Fiecare din părți, la fel ca și observatorii externi, au propriile lor explicații cu privire la sursele conflictului și la motivațiile lor și ale celorlalți. Datorită faptului că aceste explicații sunt folosite pentru a mobiliza membrii fiecărei părți, pentru a decide asupra strategiilor de urmat sau chiar asupra modului de a rezolva conflictul, ele sunt de o importanță covârșitoare.

Sunt trei mari tipuri de surse ale conflictelor: 1. *surse interne*, particularități ale părților aflate în conflict; 2. *surse externe*, caracteristici ale sistemului din care adversarii fac parte și 3. *surse derivând din relația dintre adversari*.

Surse interne – pot fi grupate în trei categorii: 1. *natura umană*; 2. *interacțiunile sociale* și 3. *cultura socială*.

Natura umană – se referă la ceea ce se consideră a fi intrinsec ființei umane, independent de socializare, de educație, de conexiunile sociale, de experiențele individuale sau de grup.

Există trei căi pe care sunt investigate caracteristicile acestei naturi umane: 1. *biologic și evoluționar*, care include studiul animalelor, în special al celor apropiate genetic de oameni; 2. *psihologic și socio-psihologic* și 3. *antropologic*, prin analiza diverselor societăți și culturi umane.

Prima cale – selectarea unor comportamente instinctuale ale animalelor și transferarea lor spre condiția umană – de ex. instinctul de "teritorialitate" etc.

A doua cale – studierea proceselor conștiente și subconștiente; ex. relația frustrare-agresiune; de reținut că frustrarea poate genera agresiune, dar aceasta nu este întotdeauna canalizată împotriva sursei frustrării, ci poate merge înspre un țap ispășitor sau poate fi internalizată. *A treia cale* – studiul antropologic și istoric demonstrează larga utilizare a violenței ca metodă de

atingere a obiectivelor. Ea nu este însă nici universală, nici constantă. Societățile umane variază mult în ceea ce privește nivelurile de violență dintre membrii lor și împotriva celor dinafară.

De reținut – este imposibil de separat ceea ce este intrinsec naturii umane de ceea ce este dobândit prin socializare.

Interacțiunile sociale – procesele sociale pot fi surse de conflict în sine. Se pune aici chestiunea diferențierii dintre indivizi sau grupuri. Două sunt procesele ce se desfășoară în acest caz: 1. *categorizarea*, adică simplificarea realității sociale și impunerea dichotomiilor bazate pe stereotipuri și clișee, și 2. *asimilarea*, adică fenomenul de integrare a noilor informații în set pre-existent. Unul din efectele acestor procese este tendința membrilor unui grup de a evalua pozitiv caracteristicile proprii și negativ pe cele ale celor aparținând altor grupuri; uneori, același comportament poate fi evaluat pozitiv când este vorba de unul din membrii grupului și negativ în cazul unui individ dinafara grupului.

Cultura socială – se referă la ansamblul de reguli, legi, cutume, tradiții și obiceiuri ce modelează caracterul indivizilor unui grup, făcându-i să se simtă parte a acelei comunități, întemeind astfel o identitate de grup. Ele includ norme și valori culturale care pot genera comportament agresiv și antagonist *între membrii grupului* (culturi care premiază competitivitatea, dominanța, sensibilitatea față de onoare, succesul indiferent de mijloace etc.) sau comportament agresiv *față de alte grupuri* (culturi care accentuează xenofobia, șovinismul, extremismul naționalist, intoleranța religioasă etc.).

De avut atenție – modul de asumare a valorilor și normelor unei culturi variază larg între membrii culturii respective; în interiorul fiecărei culturi există subculturi, ceea ce obligă a renunța la a vedea o cultură ca unitară, uniformă și rigidă. De asemenea, grupurile, organizațiile și grupurile sunt structurate și diferențiate intern, astfel încât membrii lor joacă roluri diferite și specializate. În multe sisteme sociale, există membri și instituții cu rol de apărare a sistemului împotriva dușmanilor (interni sau externi). Statutul și accesul lor la resursele sistemului este dependent de mărimea amenințării și de succesul lor în a o înfrânge. Ca atare, există tendința ca acești membri sau

aceste instituții să exagereze amenințarea sau chiar să o inventeze, pentru a-și spori accesul și controlul resurselor sistemului și a celorlalți membri ai sistemului.

Sursele externe – sau surse structurale sau surse sistemice; ele sunt externe părților și nu sunt supuse voinței și controlului acestora; natura umană, interacțiunile sociale sau cultura socială sunt caracteristici ale părților și pot fi controlate de acestea. Structura este mai puțin controlabilă de către părți, dar ea impune acestora un anumit comportament și este generatoare de conflict, în anumite cazuri, cum ar fi:

Cultura și instituțiile – deja atins anterior; în plus, societatea dispune de instrumente și metode de gestionare instituționalizată a conflictelor.

Cultura oferă oamenilor standarde prin care aceștia judecă ceea ce este corect și just. Sentimentul în cadrul membrilor unui grup că sunt supuși unui abuz, este o sursă puternică de conflict. De asemenea, cultura oferă norme și valori prin care recunoaștem conflictele și modul în care le gestionăm. De exemplu, în multe culturi, femeilor le este indusă prin socializare credința că trebuie să-și asculte bărbații și interesele lor sunt subordonate acestora, astfel încât ele nu percep această relație ca fiind una conflictuală.

Sistemul social a introdus prin instituționalizare mijloace de raportare la conflicte. Instituțiile care se ocupă de aspectele egale din fiecare societate sunt cel mai important instrument de gestionare a conflictelor dintre membrii unei societăți. De asemenea, instituțiile politice oferă instrumente de soluționare a conflictelor legate de alocarea resurselor între membrii societății.

Toate acestea sunt eficiente doar dacă membrii respectivei societăți consideră legitime și corecte instituțiile respective; dacă nu, conflictul dintre membri sau grupuri este de cele mai multe ori inevitabil.

Dimensiunea sistemului – cum am văzut anterior, cele mai periculoase conflicte sunt cele de sumă zero. Acestea sunt cele mai probabile în sisteme mici și închise, sau sărace. Dacă sistemul este închis, mic și sărac, cele două părți sunt forțate să obțină ceea ce vor de la celălalt => conflict. Dacă sistemul este mare și deschis, părțile interacționează cu alții din interiorul sau dinafara sistemului, ceea ce le dă posibilitatea să obțină ceea ce vor nu direct de la

cealaltă parte, ci de la alții din sistem sau dinafară, micșorând probabilitatea ocurenței conflictului. *Exemplu: o firmă este compusă din două grupuri – angajați și angajatori (manageri). Dacă sistemul ar consta doar din aceste două părți, orice relație dintre ele ar fi una de sumă zero – resursele de care dispune una din părți sunt exact ceea ce lipsește celeilalte și fiecare, pentru a le obține, trebuie să le sustragă de la cealaltă. Dacă însă luăm în considerare sistemul mai larg al pieței, atunci aici sunt incluse alte părți, iar cele două alcătuind firma pot coopera pentru a obține ce doresc de la părțile dinafara firmei (de exemplu, de la clienți).*

Distribuția puterii în interiorul sistemului – am văzut chestiunea integrării și dominației într-un capitol anterior. Ceea ce aducem în plus este nu doar relația de putere dintre adversari, ci și *magnitudinea relativă a puterii părților din sistem*. Într-un sistem în care o parte deține întreaga putere, iar celelalte puțină sau deloc, conflictele sunt extrem de rare. Acolo unde părțile dispun de puteri relativ egale, fiecare consideră că are șanse de a se impune celorlalți prin forță, iar conflictele sunt dese și intense. Se face aici distincția dintre sisteme structurate sau ierarhizate și cele anarhice.

De reținut – există cazuri în care asimetria totală a distribuției de putere în sistem generează opresiune și exploatare, care sunt considerate ilegiteime, de unde rezultă rezistența și revolta, adică conflict.

Consistența și stabilitatea – se referă atât la diferențele de valori dintre membrii unui sistem, cât și la diferența dintre valori și practicile curente, baza multor conflicte sociale. În plus, schimbarea rapidă la nivel social produce perturbări care sunt surse de conflict. Într-un sistem, nu toți se adaptează cu aceeași rapiditate la schimbări, mai ales la cele rapide. Ca urmare, se creează discrepante de atitudini, reacție, proceduri între membrii sistemului, care sunt generatoare de conflict. *(Dezbateri cu studenții pe marginea conflictelor produse de schimbări bruște a structurilor, regulilor sau procedurilor, provenind din experiența lor).*

Surse derivând din relația dintre adversari – revenim la chestiunea interrelaționării dintre părți, care poate fi de independență, dependență simetrică sau asimetrică, corelată cu distribuția puterii în sistem – părțile pot fi egale sau inegale. Ne referim aici la *inegalitate* și la *diferențe*.

În ceea ce privește inegalitatea – atenție: inegalitatea în sine nu este generatoare de conflict. În cele mai multe cazuri, în cele mai multe sisteme, inegalitatea este considerată legitimă, funcție de anumite criterii ce o generează: meritocrația este generatoare de inegalitate în societatea contemporană, dar este considerată legitimă și de dorit, ceea ce o anulează inegalitatea generată de ea ca sursă de conflict. În alte epoci, descendența era o sursă de inegalitate de statut, avere, putere, considerată legitimă. Doar atunci când una sau mai multe părți ale sistemului percep inegalitatea ca ilegală, aceasta constituie sursă de conflict; atunci când una din părți consideră ca dispune de mai puțină putere, avuție, acces, statut și prestigiu decât are percepția că ar trebui să aibă, atunci inegalitatea este o sursă de conflict.

Diferențele: faptul că suntem diferiți, în anumite condiții și cazuri, poate fi sursă de conflict. Diferențele de generații, de valori, de identitate într-un cuvânt, sunt surse majore de conflict. Trebuie și aici studiat contextul – nici diferențele, la fel ca și inegalitatea, nu sunt automat generatoare de conflict, ci trebuiesc îndeplinite anumite condiții pentru ca faptul că suntem diferiți să ne pună în conflict. Spre exemplu, dacă ne referim la valori religioase, avem următoarele cazuri: 1. dacă ne sunt indiferente practicile și obiceiurile religioase ale altor membri sau grupuri din sistem, diferența nu ne afectează, ca atare nu este sursă de conflict; 2. dacă acele practici sau obiceiuri le considerăm ofensatoare, imorale sau deranjante, diferența poate constitui sursă de conflict și 3. dacă percepem propriile valori și obiceiuri ca fiind superioare altora, vom căuta să le impunem celorlalți și să-i forțăm să renunțe la valorile și obiceiurile lor, pe care le considerăm inferioare (moral sau practic), atunci diferența produce conflict.

Structura conflictelor

Indiferent de tipul de conflict, de magnitudinea sau numărul părților implicate, de obiectivele părților, de sursele conflictelor, structura este aceeași.

Bazele conflictului – se referă la sursele conflictului, la existența motivațiilor fundamentale pentru ca părțile să intre în conflict.

Diferențele de nivel din termenii de clasă *statut* sau *putere*, precum și diferențele de valori sau cultură sunt surse potențiale de conflict. De cele mai multe ori, izbucnirea conflictelor se datorează nu atât unor factori singulari, cât interdependenței și combinațiilor dintre aceștia. Condițiile pentru izbucnirea conflictelor sunt mereu prezente, cu toate acestea puține izbucnesc, iar foarte puține devin distructive. Acest lucru se datorează existenței în cadrul societății a unor procese și condiții prin care posibilele conflicte sunt identificate la timp, precum și existenței unor serii de remedii ce facilitează aplanarea conflictelor.

Manifestarea – etapa în care părțile își formulează obiectivele și conștientizează posibila incompatibilitate dintre obiectivele lor. Este momentul în care părțile încep să se constituie în adversari, adică să se perceapă reciproc ca inamici.

Pentru ca manifestarea să apară este nevoie de minim patru componente; în primul rând, cel puțin una dintre părți trebuie să-și dezvolte un simț al identității proprii care să o diferențieze de cealaltă parte; în al doilea rând, membrii a cel puțin una dintre părți trebuie să aibă percepția unei nemulțumiri sau unei situații nesatisfăcătoare sau injuste pentru ei; în al treilea rând, cel puțin una dintre părți trebuie să creadă că nemulțumirea sau insatisfacția pe care o simte poate fi redusă printr-o schimbare făcută de cealaltă parte în cadrul acesteia. În ultimul rând, toți cei care împărtășesc un scop comun trebuie să creadă că pot acționa împreună în vederea atingerii acestuia.

Conflictul s-a manifestat în momentul în care una sau ambele părți își exprimă aceste deziderate mobilizându-și supporterii sau acționând în mod direct asupra celeilalte părți pentru a-și atinge obiectivul. Fiecare dintre cele

patru deziderate trebuie exprimate explicit de către toți adversarii. Dacă una dintre părți se manifestă în acest mod este foarte posibil ca cealaltă să se considere atrasă într-un conflict. Refuzul acesteia de a recunoaște conflictul este văzut, de cele mai multe ori, ca o provocare.

Bazele conflictului sunt cele care oferă condițiile necesare manifestării. Conflictul izbucnește în momentul în care bazele acestuia se modifică, fie datorată unor cauze interne, fie a intervenției unor actori externi. Astfel, actori ce nu au fost considerați adversari potențiali pot interveni și provoca manifestarea. De asemenea, ideologii sau standarde de evaluare noi pot intra în sistem și oferi susținere unuia dintre adversari.

Există mai multe strategii ce pot fi folosite pentru prevenirea manifestării unui conflict. Acestea includ efortul de intimidare a părții care dorește să forțeze o schimbare, limitarea sau eliminarea accesului la resursele necesare schimbării sau convingerea acesteia că schimbarea nu este oportună. O altă strategie presupune convingerea părții care se simte nedreptățită că starea sa se datorează propriilor acțiuni. Alte strategii presupun promovarea unei identități împărtășită de către potențialul adversar, de exemplu membrii unei organizații, națiuni etc.

Pe scurt, *manifestarea* constă în:

- exprimarea dezideratelor în interiorul fiecărei părți;
- formularea obiectivelor;
- conștientizarea că obiectivele părților sunt incompatibile;
- formularea pozițiilor oficiale, care exprimă interesele reale ale părților;
- evaluarea potențialelor strategii și a posibilelor rezultate;
- definirea exactă a părților (cine suntem noi, câți și care suntem noi, pe cine reprezentăm, care ne este identitatea, în ce mod poziția noastră este în concordanță cu identitatea asumată, în ce mod putem purta acest conflict în concordanță cu cine suntem și cu valorile și interesele noastre).

Escaladarea – etapa în care părțile încep să-și urmărească obiectivele; se înregistrează aici trecerea, de cele mai multe ori graduală, de la persuasiune la

coerciție apoi la violența deschisă, cu creșterea gradului de intensitate a acesteia, accentuarea severității conflictului și a efectelor afective ale acestuia.

Aici se petrec fenomene precum:

- mobilizarea restului membrilor grupului;
- extinderea – implicarea în conflict a altor părți, care inițial nu existau sau nu se considerau implicate, sau nu considerau a avea un interes în conflict;
- radicalizarea – trecerea de la definirea moderată a obiectivelor la cea radicală, nu numai trecerea de la mijloace de acțiune moderate la cele radicale; aceasta se manifestă și prin glisarea centrelor de putere din interiorul fiecărei părți dinspre moderați spre radicali sau extremiști.

O dimensiune a relației dintre adversari în faza de escaladare este tratamentul pe care și-l aplică unul celuilalt. Folosirea nediscriminantă a violenței, intimidarea și suprimarea inamicului sunt, de cele mai multe ori, contraproductive, prelungind munca și făcând soluționarea mult mai greu de atins.

Un risc serios care poate duce la manifestări violente apare atunci când una dintre părți este pe cale să câștige. În acest caz măsurile sale devin mai extreme și acordă o atenție mai scăzută intereselor celeilalte părți, determinând-o pe aceasta din urmă să-și radicalizeze acțiunile și să-și mărească sentimentul de disperare.

Un conflict tinde să escaladeze atunci când el se suprapune peste alte conflicte. Din acest motiv, cea mai bună strategie de soluționare este delimitarea fiecărui conflict și intervenția pentru fiecare, în parte.

Escaladarea este facilitată de:

- lipsa de comunicare sau distorsionarea comunicării – interpretarea eronată a mesajelor și acțiunilor celeilalte părți;
- dilema de securitate ce duce la spirala escaladării;
- mobilizare, extindere, radicalizare;
- entrapment – părțile se pot pune singure în situații fără ieșire, lăsându-și ca singură alternativă victoria totală (vz. capitularea necondiționată, angajamentele apriorice față de constituență etc.);

- reacția exagerată, insuficientă sau lipsa de reacție, după caz și în funcție de caz.

De-escaladarea sau sublimarea – etapa în care, odată atins apogeul intensității conflictului, începe dezangajarea pe o cale inversă față de etapa precedentă: de la violență la coerciție apoi la persuasiune. Au loc aici fenomenele de la capitolul anterior, dar în sens invers (demobilizare, limitare sau chiar micșorare a numărului de părți implicate, de-radicalizare) facilitate de restabilirea sau intermedierea comunicării, înțelegerea corectă a mesajelor și acțiunilor celorlalți, reacția adecvată etc.

De-escaladarea unui conflict poate fi favorizată în mare măsură de metodele folosite de părțile aflate în conflict. Astfel, folosirea unor metode non-coercitive sau modificarea intereselor uneia dintre părți poate provoca de-escaladarea. Un factor important este și timpul pe care fiecare l-a alocat conflictului. De multe ori, procesul de de-escaladare începe în momentul în care una dintre părți își dă seama că vechile strategii nu au funcționat și nici nu au șanse să funcționeze. Astfel, partea ajunge să creadă că modificarea unor condiții fac evident acest lucru, că menținerea strategiei curente îi este defavorabilă și ei, nu numai adversarilor.

Intervenția unor factori externi cum ar intermediarii poate contribui la de-escaladarea celor mai puternice și distructibile conflicte. Contribuția acestora include medierea unor soluții de încheiere a conflictului, adăugarea unor noi resurse ce pot fi împărțite de către părți. Oferirea de legitimitate unor posibile noi opțiuni și ajutor în implementarea și susținerea unor înțelegeri.

De asemenea, intermediarii pot facilita apariția unor circumstanțe favorabile, de exemplu prin susținerea uneia dintre părți sau eliminarea accesului la resursă.

Rezoluția – finalizarea conflictului prin construirea și adoptarea unei soluții. Toate conflictele au un final, dar fiecare are unul diferit. Nu este obligatoriu ca acest proces să fie pașnic – soluția poate fi impusă cu forța; un conflict se poate încheia prin înfrângerea decisivă a uneia din părți și eliminarea sa chiar fizică. Noi suntem interesați să evităm astfel de modalități de rezolvare și de aici rolul mediatorului, care ajută, și vom vedea cum, părțile să găsească o soluție mutual convenabilă și să finalizeze amiabil conflictul.

Consecințele – efectele următoare rezoluției și implică punerea în aplicare a termenilor soluției, gradul de respectare a înțelegerii, gestiunea reziduurilor afective ale conflictului conturate în evoluția relației post-conflict dintre părți. Este o parte importantă din întregul proces, întrucât aici este foarte necesară intervenția neutră și întregul suport al acesteia, pentru a facilita reintegrarea prin metode ce vor fi studiate ulterior. Perioada post-conflict poate ascunde germenii unui nou conflict, iar părțile trebuiesc asistate pentru a evita re-escaladarea.

Check-list

Cine sunt părțile implicate în conflict?

Subsecvent:

Cine este direct implicat?

Cine nu este implicat direct, dar afectat de consecințe?

Cine este parte inițială, cine s-a implicat ulterior?

Care sunt pozițiile părților?

Subsecvent:

Care sunt interesele reale ale părților?

Care sunt obiectivele părților (minim, maxim, real)?

Care este istoria conflictului?

Subsecvent:

Cum se definesc părțile atât pe sine, cât și una pe cealaltă?

Care a fost relația dintre părți înainte de conflict și care este ea acum?

Cum își definesc părțile conflictul?

Care sunt motivele pe care părțile le consideră cauza începerii conflictului?

Este parte a unui conflict de lungă durată, sau un eveniment nou?

Cum a evoluat conflictul (de la manifestare la escaladare, cu elementele discutate mai sus)?

Care sunt factorii interni și externi conflictului care au contribuit la evoluția conflictului?

În ce fază se află acum conflictul?

Cum abordează părțile conflictul?

Subsecvent:

Care sunt mijloacele pe care părțile le-au utilizat pentru a-și atinge obiectivele?

Care sunt strategiile prin care fiecare parte încearcă să obțină ceea ce dorește de la cealaltă parte? În această fază a conflictului, care sunt așteptările reale ale părților?

Care sunt atu-urile fiecărei părți?

Subsecvent:

Sunt aceste atu-uri proprii părților, sau externe lor?

Care este balanța de putere dintre părți?

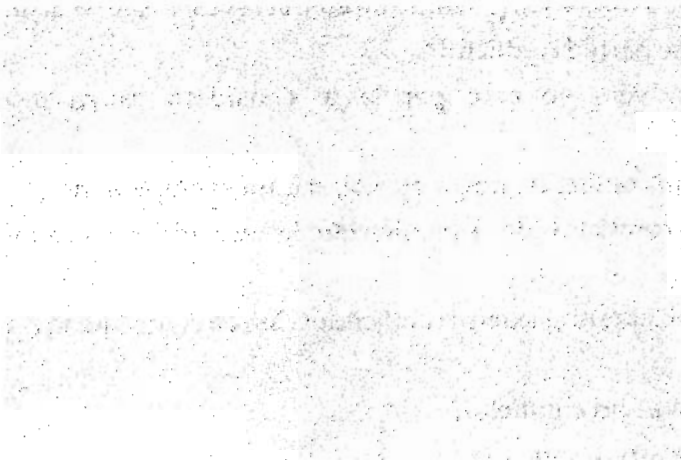
Care sunt posibilitățile de rezolvare a conflictului?

Subsecvent:

Sunt părțile dispuse să coopereze și să ia în considerare un compromis?

Văd părțile o posibilă soluție amiabilă și reciproc avantajoasă, sau diferențele sunt prea mari și prea adânc înrădăcinate încât să fie negociabile?

Este dorită implicarea unei părți neutre în proces? Dacă da, sub ce formă?



BAZELE NEGOCIERII

Introducere

O negociere de succes va fi una în care părțile știu ce vor și se pregătesc dinainte de negocierea propriu-zisă. În acest sens, trebuie „făcute temele” dinainte, de aceea acest articol va trata pașii care trebuie întreprinși pentru o planificare efectivă a negocierii.

Tipurile de negociere sunt de cel mai multe ori împărțite în cooperante sau competitive, în funcție de modalitatea în care se tratează problema. Există două situații majore în această privință: ori se încearcă impunerea unei soluții (o altă parte acceptând acest lucru pentru a menține relația), ori se va încerca rezolvarea problemei, prin inventarea prin cooperare a unor soluții. Ambele stiluri au avantajele și dezavantajele lor. Acestea vor fi discutate în cele ce urmează.

Există situații în care în timpul negocierii, chiar dacă există dorința de a se rezolva problema, totuși se ajunge la blocaje. Tacticile de ieșire dintr-un impas de acest gen vor fi și ele discutate în paginile următoare.

Negocierea este văzută de cele mai multe ori ca un proces la care participă doar profesioniști care vor să obțină un acord pentru ei înșiși sau pentru părțile pe care le reprezintă. Cel ce negociază este perceput ca o persoană care și-a dezvoltat abilitățile necesare după o experiență semnificativă. Această viziune poate fi una reală dar asta nu înseamnă că numai negociatorii profesioniști negociază. Fiecare dintre noi se “târguiește”, chiar

dacă realizează acest lucru sau nu. În orice moment din viața noastră, chiar dacă o facem inconștient, comunicăm cu ceilalți pentru a ne atinge scopul sau pentru a decide împreună ce curs de acțiune trebuie urmat. Negocierea este așadar, o **cale importantă de a obține ceea ce vrem de la alții.**

Această activitate începe în momentul în care două părți interesate **să schimbe o stare de fapt** apelează la negociere, conștinzând că pot să obțină un rezultat mai bun. Părțile nesatisfăcute de o anumită stare, încearcă să o schimbe prin negociere, crezând că astfel vor obține ceea ce doresc. În acest scop încep să comunice între ei, căutând să ajungă la un acord. Comunicarea trebuie să fie în ambele sensuri pentru a afla ce dorește cealaltă parte și pentru a o convinge să ia decizia care va satisface deopotrivă interesele ambelor părți. Negocierea are loc deoarece există niște interese comune (coincidente) și niște interese diametral opuse. Procesul de negociere are loc în spațiul dintre aceste două extreme. Se apelează la acest procedeu din două motive: pentru a nu ajunge la un conflict sau pentru a rezolva unul existent. Rațiunea negocierii se bazează pe acceptarea ideii că ajungerea la un acord negociat este soluția la situația existentă.

Fiecare parte intră în negociere pe baza voinței sale, de aceea **este o activitate voluntară.** Se participă la negociere atunci când ambele "tabere" doresc acest lucru, excepție făcând situația în care o a treia parte intervine în proces, obligându-le pe celelalte "să se așeze la masa tratativelor." Afirmația este valabilă și în sens invers: dacă o parte nu dorește să se implice în discuții, atunci nu se poate vorbi de negociere.

Zilnic trebuie să decidem asupra unor fapte care afectează într-o măsură mai mare sau mai mică pe cei din jurul nostru. Orice decizie va fi mai ușor acceptată, dacă cei care sunt supuși efectelor sale, vor participa la procesul elaborării ei. Pentru a ajunge la o decizie comună, trebuie să negociem. Dacă decizia poate fi luată unilateral, fără consecințe negative pentru decident, atunci nu se va face apel la negociere.

Rezultatele acestui proces depind de **puterea de negociere** a fiecărei părți. Mărimea acesteia este variabilă în timp și este dată de pozițiile inițiale, atu-urile părților și de felul în care evoluează situația în timpul negocierii. Posesia și dependența influențează puterea de negociere. Un exemplu de atu foarte important este **informația**. Cantitatea de informație posedată de cineva înainte de a intra în negociere și în timpul desfășurării sale determină rezultatul final. De aceea, în perioada premergătoare, dar și în timpul procedurii, fiecare parte trebuie să afle punctele slabe și cele tari, poziția reală și interesele pe termen scurt, mediu și lung ale oponentilor. Se poate spune că această cantitate de informație este deținută în proporții diferite de la om la om, scopul negocierii fiind și acela de a face schimb de date pentru a ajunge la un numitor comun. Fiecare decident își bazează hotărârea pe informațiile pe care le cunoaște. Dacă acestea sunt comune ambelor părți, șansa ca decizia să fie asemănătoare este mai mare.

Timpul este un alt factor care determină procesul de negociere. Oamenii negociază în timp real, de aceea acesta influențează momentul în care se intră în negociere, dar și toate etapele sale, până în faza de post-negociere.

Un concept foarte important de menționat aici este **insatisfacția**. Cu cât aceasta va fi mai mică de ambele părți, cu atât vor crește șansele obținerii unui acord durabil și viabil. De aceea, succesul unei negocieri depinde de gradul de satisfacție simțit de părți: dacă ele se simt mulțumite, atunci și negocierea a avut succes.

Fiecare dintre părți intră în negociere cu bagajul său afectiv, intelectual și emoțional. Cu alte cuvinte, fiecare persoană are opiniile, atitudinile, emoțiile și valorile sale. Acestea diferă de la om la om. Ele influențează ceea ce vede și simte o persoană, adică îi modelează percepția. Aceași problemă poate fi diferit percepută de două persoane distincte astfel că evoluția negocierii este dependentă de aceste aspecte. O atenție mai mare asupra acestui factor trebuie acordată situațiilor în care cei ce participă

la negociere provin din două medii sau culturi diferite. Acestea au un impact imens asupra felului în care cineva înțelege realitatea, dar constituie și bariere în comunicare, proces care stă la baza negocierii. În același timp, cultura influențează stilul de negociere adoptat.

Termeni cheie:

- *Negocierea este o activitate voluntară care începe când două părți doresc schimbarea unei stări de fapt prezente și consideră că pot obține un rezultat mai bun.*
- *Declanșarea negocierii: acceptarea de către părți a necesității stabilirii unui punct de vedere comun înainte de aplicarea unei decizii.* Concept cheie – *puterea de negociere* – element variabil în timp și mărime, dat de pozițiile inițiale, atu-urile părților și evoluția situației în timpul negocierilor. *Atu fundamental-informația.*
- *Timpul = factor fundamental al negocierilor – influențează momentul de intrare în negociere, schimburile de informații, strategiile de negociere și rezultatul final.*
- *Rezultat de succes = rezultat care mulțumește ambele părți.* Concept cheie – *însatisfacția* – gradul de însatisfacție reziduală este un indicator al succesului negocierii; cu cât este mai mic de ambele părți, cu atât mai viabilă și mai respectată va fi înțelegerea.
- *Evoluția negocierilor este puternic afectată de valorile personale, atitudinile și emoțiile persoanelor implicate.* Cu atât mai important acest aspect când negocierile se desfășoară între persoane și/sau grupuri aparținând unor culturi diferite – scurt exemplu: *logica formală/occidentală și cea dialectică/orientală și impactul asupra negocierilor și rezultatelor acestora.*

Procesul de negociere

Procesul de negociere înseamnă de fapt realizarea unor activități succesive de analiză, evaluare, informare și planificare. Acestea se regăsesc sub diferite forme după cum urmează:

- a) *Analiza și evaluarea* – sunt importante în diagnosticarea situației în care se află fiecare dintre părțile implicate.

Trebuie evaluată puterea de negociere a părților implicate și identificate interesele care stau în spatele pozițiilor afișate. Acest lucru trebuie făcut atât în cazul nostru cât și al părții adverse și trebuie urmată de o ierarhizare a lor în funcție de importanță. Analiza și evaluarea au rolul de a identifica atu-urile proprii și de a estima oportunitățile și mijloacele de realizare.

- b) *Informarea* – este o activitate prin care se identifică interesele și poziția părții adverse. Strângerea de date și organizarea lor contribuie la evaluarea puterii de negociere a celeilalte părți și la predicția evoluției acesteia în raport cu cea proprie. De asemenea, această operație este regăsită în identificarea atu-urilor părții adverse.
- c) *Planificarea* – constă în principal în identificarea pașilor ce urmează a fi parcurși. Dezvoltarea unei strategii de negociere, împărțirea ei pe etape și alegerea fiecărei mișcări ce ține de procesul negocierii se face prin această acțiune. Negocierea înseamnă și identificarea concesiilor posibile și planificarea momentului de înaintare a ofertei.

Un lucru de care trebuie ținut cont în cadrul fiecăruia dintre pașii negocierii, este faptul că aceasta este un proces extrem de dinamic în care mișcările noastre trebuie asociate cu cele ale părții adverse. Acțiunea de corelare se face reluând în fiecare dintre etapele negocierii acțiunile descrise mai sus.

Greșeli frecvente

Una dintre greșelile care apar cu o frecvență mare în negocieri este faptul că oamenii își închipuie înainte de a se așeza la masa tratativilor, diferite scenarii după care își planifică propria strategie. Cei care comit această eroare sunt de părere că propunerile lor vor fi acceptate așa cum le enunță sau că ele nu trebuie negociate, motiv pentru care nu sunt atenți la ce se discută și vor doar atingerea subiectelor stabilite de ei dinainte. Adoptarea unor *idei preconceptionale* poate fi extrem de costisitoare în momentul când părțile se trezesc că negocierea evoluează

cu totul altfel decât s-au așteptat. Stabilirea unei strategii și planificarea pașilor de urmat nu trebuie deloc să facă uz de aceste preconcepții. Trebuie construite niște cadre de acțiune care să permită flexibilitatea.

O altă problemă o constituie *lipsa de cunoaștere a puterii proprii de negociere și a celei a adversarului*. Pentru a putea negocia, fiecare dintre părți trebuie să își cunoască punctele slabe și punctele tari și să le identifice pe cele ale părții adverse. Poți să deții o putere mare dacă nu ești conștient de ea, la fel cum nesusizând atu-rile părții adverse poți să ieși dintr-o negociere cu o situație mai gravă decât cea precedentă.

Lipsa unei ierarhizări adecvate a intereselor intervine atunci când ele sunt formulate prea general sau prea particular. Consecința acestui fapt este necunoașterea aspectelor esențiale și a celor de mică importanță, cu riscul concentrării asupra celor din urmă și scăpării din vedere a celor dintâi. A nu ști ce anume vrei să obții printr-un acord este asemănător situației orbului care se plimbă pe sârma suspendată. Există riscul de a face concesii în domeniul aspectelor esențiale pentru a obține lucruri care nu ne sunt de fapt de folos, de unde și un acord defavorabil. Ce anume este important pentru noi în mod normal nu este neapărat important și pentru partea adversă. Din această cauză, prin identificarea clară a elementelor care sunt esențiale pentru noi și a celor care nu sunt importante pentru partea adversă permite adoptarea unor concesii într-un domeniu care are o valoare mică pentru noi dar care poate avea o valoare mare pentru partea adversă. Faptul că noi dăm de înțeles părții adverse că i-am făcut o favoare prin acea concesie, ne permite solicitarea unei concesii cu privire la o problemă care este mai importantă pentru noi. Acest lucru depinde însă de felul în care "*ne-am făcut temele*", adică de cantitatea de informații adunată și evaluată.

În momentul în care se trece la negocierea propriu-zisă, o greșeală frecvent întâlnită este cea a *lipsei unei formulări coerente a poziției proprii și a avansării de argumente lipsite de substanță*. La începutul fiecărei negocieri trebuie clar precizată poziția

noastră, cu atât mai mult cu cât de ea va depinde rezultatul final al procesului. Poziția inițială reprezintă punctul de unde începe negocierea, de aceea comiterea acestei greșeli poate pune în pericol acordul.

Timpul este – așa cum s-a amintit – un factor fundamental în negociere. *Ignorarea timpului* prin neluarea în considerare a contextului în care are loc negocierea poate avea efect negativ asupra rezultatului. Un exemplu clar ar putea fi cel al unui vânzător care seara se grăbește să își vândă marfa pentru a pleca cât mai repede acasă. În această situație un cumpărător va avea mai multe șanse să cumpere produsul la un preț mult mai aproape de cel pe care e dispus să îl ofere. De asemenea, *factorii psihologici* sunt și ei ignorați foarte des, cu consecințe nefaste asupra întregului proces. Starea emoțional-afectivă în care se află negociatorii determină puternic întregul proces precum și rezultatele sale.

O altă eroare întâlnită este cea a *renunțării la negocieri când acestea par în impas*. Rațiunea fundamentală a negocierii este găsirea unei soluții la o problemă. Cei care nu au ca scop acest lucru riscă și ei să nu rezolve nimic din ceea ce și-au propus sau chiar să înrăutățească situația.

Incapacitatea de a sesiza unde se află autoritatea finală a părții adverse ne conduce la riscul de a purta o discuție cu cineva care nu poate de fapt să decidă asupra problemei în cauză. Un exemplu ar fi situația în care am negocia cu sora mai mare să ne permită să ieșim în oraș, când de fapt cei care au dreptul de a face acest lucru sunt părinții. Identificarea clară a persoanei înzestrate cu autoritate de a căuta o soluție la problemă împreună cu noi, poate să ne scutească de pierderea unor resurse importante ca timpul, energia și banii.

Aspecte importante de notat:

- a) *A se stabili de la început cine, ce și când vorbește, în cadrul echipei de negocieri.*
- b) *A se evita întreruperile, agresiunea verbală și sarcasmul, cu excepția cazurilor când acestea constituie parte a unei strategii bine concepute.*

- c) *A face eforturi pentru a înțelege exact ce spune cealaltă parte – decodificarea precisă a mesajelor părții adverse este esențială pentru a înțelege poziția acesteia, interesele, modificarea poziției pe parcursul negocierii, sesizarea punctelor slabe și a celor tari, concesiile și natura lor, momentul optim de încheiere a negocierii.*
- d) *Evitarea formulelor vagi și a divagațiilor, a discursurilor prelungite și a multiplicării argumentelor – preferabil un argument consistent și clar inteligibil de către adversar, decât zece argumente vagi, non-credibile.*
- e) *A se căuta elementele comune părților pentru a construi o relație destinsă în timpul negocierilor; a se evita criticile deschise aduse părții adverse, ele generează reacții de apărare care blochează dialogul și, în final, negocierea.*
- f) *A se rezuma, la anumite intervale, cele discutate anterior, pentru a se asigura că interpretările sunt coincidente.*

Etapele procesului de negociere¹

1) *Pre-negocierea* reprezintă o etapă de pregătire a negocierii, G.R. Berridge atrăgând atenția că termenul este impropriu folosit, având în vedere că marea parte a negocierii are loc în această fază². Într-adevăr, în mod tacit sau deschis, în pre-negociere are loc stabilirea întregii agende, a pașilor, a strategiei folosite, a momentului de debut și a subiectelor care vor sta pe masa de negocieri. Este așa-numita etapă de *negociere a negocierii*.

a) *Pregătirea negocierii* – etapă de identificare a subiectului negocierii și a obiectivelor negocierii. Ambele părți trebuie să fie convinse de faptul că există o problemă de rezolvat care a dus la intrarea într-un impas și că singura soluție pentru aceasta ar fi ajungerea la un acord prin negociere. Ambele părți trebuie să fie

¹ După Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 23-65.

² G.R. Berridge, *Diplomacy. Theory and Practice*, Prentice Hall, 1995, p. 120.

de acord asupra momentului în care negocierile trebuie începute și asupra subiectului negocierii. Fiecare dintre negociatori va trebui la rândul său să își stabilească clar scopul prin identificarea unor serii de obiective în stare să le îndeplinească interesele. La acest capitol foarte importantă este găsirea unei soluții în caz că negocierea noastră nu va ajunge la nici un acord. Acesta este un concept denumit B.A.T.N.A., acronimul în engleză de la *cea mai bună alternativă la un acord negociat* (*best alternative to a negotiated agreement*). Cu alte cuvinte, ce anume vom face dacă nu reușim să negociem un acord. Tot la această etapă se va face evaluarea cazului celeilalte părți prin elaborarea unor ipoteze asupra posibilelor reacții ale părții adverse. Le numim ipoteze și nu altfel, pentru că ele au scopul de a fi testate. Acest lucru ne va scuti de capcana ideilor preconceptuate. După recunoașterea necesității negocierii și a momentului propice, se va trece la stabilirea agendei de negociere. Acesta se referă la temele care vor fi discutate și ordinea lor. Chiar dacă pare exagerat, există situații în care acest lucru ridică mari probleme. Cu privirea la acest subiect G.R. Berridge face distincție între metoda (abordarea) de tip deductiv și inductiv³. Abordarea deductivă presupune modalitatea logică de procedură. În metoda deductivă, punctul de începere al negocierii se referă la găsirea unui consens asupra principiilor generale sub care se vor desfășura discuțiile. După ce acest lucru este făcut, de-abia atunci se va trece la negocierea punctelor individuale. Acordul trebuie să aibă loc în cadrul principiilor generale și trebuie să fie de natura celui asupra care s-a convenit. În tipul inductiv, negocierea are loc pas-cu-pas și este caracteristică situațiilor în care există un grad ridicat de complexitate și neîncredere. Este logic că în acest caz este mai bine să se pornească cu o agendă limitată în scop, lărgirea ei având loc o dată cu destinderea atmosferei. Trebuie avut foarte mare grijă însă la posibilitatea existenței unei agende ascunse în acest caz.

³ *Ibidem*, pp.138-139.

Deoarece discuțiile preliminare în cazul acestui tip nu necesită enunțarea tuturor aspectelor ve vor fi discutate, acest lucru permite existența unor probleme ce vor fi aduse pe ordinea de zi fără ca cealaltă parte să știe de existența lor. Nepregătindu-se, există riscul să iasă învinsă din negociere.

b) *Elaborarea strategiei de negociere* presupune adoptarea unui tip și stil de negociere.

Thomas și Kilmann (1974) identifică cinci stiluri majore de negociere⁴:

Colaborare – se referă la luarea în considerare a atingerii obiectivelor ambelor părți și a menținerii (îmbunătățirii) relației dintre părți. Aceasta este o situație în care ambele părți adoptă o poziție win-win (câștig-câștig). Presupune utilizarea unor strategii care iau în considerare nu numai interesele proprii, ci și pe cele ale părții adverse. Este recomandat când construirea relației este esențială, când trebuie integrate diverse puncte de vedere, când e nevoie de susținerea largă în dezvoltarea unei acțiuni în comun.

Compromis – adoptată când win-win nu e posibil. Constituie o soluție de minimizare a pierderilor atât din punct de vedere al obiectivelor, cât și al relației – min-lose-mini-lose. Stilul dominant este cel de persuasiune și manipulare cu scopul de a găsi situații “reciproc avantajoase”. Folosit cu precădere când puterile de negociere sunt relativ egale, și ambele părți sunt hotărâte să-și atingă obiectivele și când este singura alternativă la o non-soluție (când BATNA ambelor părți este mai nefavorabilă decât obiectivele minimale ale părților).

Conciliere – utilizat atunci când menținerea relației contează în mod absolut, fără a ține cont de obiective. Presupune renunțare, mulțumire și evitarea conflictului ca modalități de protejare a relației. Reprezintă o poziție de tip “lose-win” (pierdere-câștig)

⁴ apud Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 30-31

fiind recomandat când subiectele în discuție sunt mai importante pentru ceilalți sau ca tehnică de a obține concesii importante pe subiectele esențiale.

Autoritate – este stilul prin care obiectivele primează în dauna relației. Negocierea este privită ca o competiție în care nu există decât un singur câștigător. Se bazează pe utilizarea unei puteri de negociere superioare pentru a câștiga cu orice preț, fiind recomandat când se impune o decizie rapidă și decisivă (în general, stil de negociere adoptat în situații de criză) sau când se impun acțiuni nepopulare.

Evitare – tema centrală în acest stil de negociere este faptul că nici realizarea obiectivelor și nici menținerea relației nu sunt posibile. Caracterizat prin evitarea subiectului, amânare sau pur și simplu retragere. Este recomandat când subiectele nu sunt importante, când puterea de negociere este net inferioară, când dezvoltarea subiectului poate agrava o situație sau o relație deja fragilă, când poziția nu este suficient de puternică, iar unele evenimente previzibile o pot îmbunătăți în timp.

Tot la această etapă trebuie avută în vedere *stabilirea primului set de întrebări în vederea prezentării poziției inițiale*. O regulă care se aplică și aici, ca de altfel pe toată durata negocierilor, este aceea că *temele trebuie făcute de acasă!* Una din greșelile frecvente care are o incidență mare chiar în rândul negociatorilor profesioniști este faptul că aceștia se simt pregătiți, bazându-se întocmai pe experiența lor și omit pregătirile făcute în prealabil, fapt ce poate duce la greșeli costisitoare. O regulă de care putem ține cont aici este aceea de a nu “subestima adversarul”. *Tot înainte de a intra în negociere trebuie formulate pozițiile inițiale proprii*. Acestea vor avea la bază ceea ce sperăm că vom atinge prin această negociere. Acestea se situează undeva pe axa dintre punctul unde sperăm să ajungem (ce anume dorim să obținem prin negociere) și punctul cel mai îndepărtat de acesta. Cu cât mai departe suntem prin enunțul nostru de expectanțele proprii, cu atât mai în siguranță vor fi ele în fața unei eventuale deconspirări. Există o convenție nescrisă că enunțarea pozițiilor inițiale este punctul de pornire al

negocierii propriu-zise, motiv pentru care ele nu vor fi acceptate niciodată înainte de a se încerca o negociere a lor. Dacă dorim să cumpărăm un kilogram de mere la prețul de 2 lei, nu vom oferi niciodată acest preț de la început.

Pentru susținerea pozițiilor noastre *trebuie să pregătim o argumentare solidă care poate sprijini poziția inițială*. Aceasta trebuie evaluată și ajustată astfel încât efectul să fie maxim în momentul enunțării lor.

Aspectele care nu trebuie uitate în această etapă sunt cele cu privire la stabilirea elementelor ce țin de *formarea echipei*: cine anume conduce discuțiile, regula care se aplică aici fiind că de obicei se va alege un reprezentant care va conduce discuțiile, dar care va fi secondat de un asistent-observator. Acesta va avea intervenții directe minime, dar va fi pregătit să fie un observator fin al reacțiilor părții adverse. El poate juca rolul „polițistului bun” sau a celui „rău”, conform înțelegerii prealabile. Tot acum se vor fixa eventualele coduri secrete prin care se va atrage atenția asupra unor informații sau se vor întrerupe negocierile pentru a ajusta strategia sau a aduna mai multe informații. *Tactica* folosită va fi pusă la punct tot în această etapă și se referă la selecția locului în care vor avea loc discuțiile (sugestia este de a folosi un teren neutru), precum și a momentului în care se negociază: când va avea loc prima întâlnire și care este contextul în care are loc prima întâlnire. Factorii contextuali joacă un rol foarte important în negocierea propriu-zisă: trebuie ales sau fabricat un climat propice.

2) *Negocierea propriu-zisă*

a) *Începerea negocierii – prezentarea pozițiilor inițiale*. De această etapă depinde întregul proces de negociere. Acest lucru se datorează faptului că setează tonul discuțiilor, transmițând informații despre atitudinea, intențiile dar, mai ales, percepțiile părților – modul în care cele două părți văd situația și se raportează la ea. Percepția jucând un rol deosebit de important, în această etapă este important să se înțeleagă cum anume văd ceilalți problema și cum anume o vedem noi, negocierea având

loc de fapt în cadrul diferenței dintre cele două viziuni. Această fază modelează întregul climat al negocierii. Prin formularea pozițiilor, părțile explorează atitudinea “celorlalți” și testează ipotezele enunțate în fazele premergătoare. Acum se stabilesc pe baza enunțării, limitele negocierii. Atunci când negociem, ne fixăm niște obiective de “primă linie” (cel mai bun rezultat realizabil), de “ultimă linie” (cel mai puțin bun, dar totuși acceptabil) și ținta (ce vrem să realizăm de fapt.).⁵

b) *Clarificarea pozițiilor* – argumentarea poziției proprii și evaluarea ofertei părții adverse, fac parte și ele din această etapă. La această fază a negocierii trebuie să ne axăm pe strângerea a cât mai multe informații care să ne permită aflarea intereselor care stau în spatele pozițiilor. Trebuie să fim atenți dacă am înțeles bine formularea părții adverse și să localizăm nevoile care stau în spatele intereselor. Aici, celebra piramidă a lui Maslow are un rol crucial deoarece, în spatele fiecăreia dintre poziții, se află o nevoie care necesită a fi satisfăcută. Informațiile cu privire la acestea se obțin punând cât mai multe întrebări, practicând politica încurajărilor verbale sau a tăcerilor pentru a determina cealaltă parte să ofere cât mai multe informații. Este folositor să se rezume la intervale de timp ceea ce s-a spus mai înainte pentru a demonstra părții adverse că este ascultată și pentru a completa eventualele informații care nu au fost înțelese bine. Informațiile trebuie oferite în schimbul altor informații după principiul că nu trebuie niciodată spus mai mult decât este absolut necesar. În această etapă pot interveni numeroase impasuri. La modul în care vor fi ele depășite, trebuie să ne gândim încă în etapa de pre-negociere. Blocajele pot apărea ca un rezultat al climatului sau ca strategie folosită de una dintre părți în momentul în care dorește să forțeze cealaltă parte să își reevalueze poziția. Asupra modalităților de depășire a blocajelor se va reveni mai târziu în

⁵ Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 30-31.

această lucrare. Trebuie însă menționat că sunt două tipuri de acțiuni utilizate: apela la intervenția celei de a treia părți sau acțiunile unilaterale pentru forțarea obținerii unui rezultat.⁶

3) *Încheierea negocierii* poate avea loc în două moduri: prin ajungerea la o înțelegere, sau prin întreruperea negocierii. Obținerea unui acord poate să fie făcută printr-o varietate de tactici care merg de la sfaturi, rugăminți, critici, umor, până la amenințări. Se ajunge la acord, numai și numai când ambele părți sunt convinse că nu pot obține nimic mai mult de la cealaltă parte.

a) *Formularea acordului* se face în momente relaxate, în nici un caz atunci când atmosfera este plină de emoții negative. Se va avea în vedere înțelegerea clară a ceea ce s-a dispus de comun acord, după care se va trece la redactarea lui. Acest lucru se va face cuvânt-cu-cuvânt după exprimarea lui. În final, acordul redactat se semnează, urmând ca acesta să fie pus în aplicare întocmai așa cum a fost el redactat. Un aspect interesant la acest capitol este faptul că în unele spații culturale o simplă strângere de mână este suficientă pentru a pecetlui acordul în timp ce în altele, cum este spațiul românesc, se poate reveni supra acordurilor chiar dacă acestea au fost pecetluite cu ștampila și semnătura părților. În acest caz, una dintre părți poate apela la două dintre formele de intervenție a celei de a treia părți și anume: adjudecarea sau arbitrarea. Pot fi folosite doar aceste forme la alegerea uneia dintre părți, deoarece celelalte forme cer acordul ambelor părți pentru intervenție.

b) *Formularea ofertelor finale*. Cerințele imperative în această fază sunt date de concizie și credibilitate. Trebuie argumentate avantajele alegerii unei oferte din cele ivite în timpul negocierii și subliniat modul în care soluția găsită este în folosul părții adverse.

⁶ Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, p. 51.

c) *Aplicarea acordului.* În faza finală trebuie avut grijă în ceea ce privește asigurarea condițiilor de aplicare a înțelegerii realizate. Negocierea se încheie în momentul în care acordul se pune în aplicare.

Tipuri de negociere⁷:

Concepte operaționale: *Oferta inițială (de deschidere) OD*
 Așteptări (expectanța) E
 Limita L

Forma cea mai simplă și uzuală de negociere este cea în care două persoane negociază asupra unei singure probleme. În această situație, se consideră că mediul și spațiul negocierii nu se schimbă.

Pas 1. **Deschidere** – comunicarea ofertelor de deschidere.

Pas 2. **Modificarea** expectanțelor și comunicarea de informații în vederea stabilirii intervalului în care se plasează limitele celor două părți.

Pas 3. **Concesiile reciproce** – evoluția de la OD spre L a ambelor părți.

Pas 4. **Evaluarea** situației în urma concesiilor reciproce – rezultate posibile: eșec, posibil acord, la limită. Să ne imaginăm o situație simplă de negociere. Un cumpărător negociază cu un vânzător asupra prețului unui produs. Avem în acest caz, o negociere între două persoane asupra unui singur subiect, într-un spațiu clar definit și într-un interval de timp relativ scurt în care nu se modifică aspectele esențiale. Târguiala este o practică comună a multor spații comerciale de genul piețelor din România. Să ne imaginăm astfel, că un

⁷ L.N. Rangarajan – *The Limitation of conflict – A Theory of Bargaining and Negotiation*, St.Martin's Press, New York, 1985, pp. 96-118.

cumpărător (C), va dori să cumpere produsul x , deținut de un vânzător (V). ODc și ODv semnifică limitele maxime ale negocierii – cumpărătorul nu va plăti niciodată mai mult decât ODv iar vânzătorul nu va vinde niciodată sub ODc . Lc și Odc reprezintă limitele cumpărătorului, iar Lv și Odv reprezintă limitele vânzătorului.

Eșec – Lc și Lv sunt separate de un interval numeric distinct și semnificativ.

Schemă:



Un acord în acest caz este imposibil, având în vedere că vânzătorul nu va da produsul sub limita sa de 7, iar cumpărătorul nu dorește să dea mai mult de 5. În această situație, limitele celor doi sunt prea departe pentru ca un acord între ei să fie posibil.

Posibil acord – Lc și Lv sunt inversate.

Schemă:



Limitele celor doi fiind astfel situate, acordul este posibil. Chiar dacă cumpărătorul va oferi inițial doar 2 (să le numim puncte) pentru produsul respectiv el este deschis să ofere până la 7. În cazul vânzătorului chiar dacă cere 10 este dispus să vândă până la 5. O astfel de situație permite în mod normal un acord, iar ambele se pot declara mulțumite de un rezultat aflat între cele două limite. Expectanțele fiecărei dintre părți se schimbă în timpul negocierii în funcție de ceea ce comunică cealaltă parte (oferte). Comunicarea expectanțelor oferă informații despre limitele părții adverse. În timpul negocierii se țin în secret limitele părților, ele ghicindu-se în funcție de informațiile comunicate. Din această cauză, limitele și expectanțele uneia dintre părți rămân incerte pentru cealaltă parte. Cu cât o parte se apropie de propria limită, cu atât concesiile făcute vor fi din ce în ce mai

mici. Acest lucru ne poate oferi informații despre limita părții adverse cu excepția cazului în care este folosită drept tactică de inducere în eroare.

În cazul posibilului acord avem două variante de negociere:

Acord rapid – expectanțele fiecărei părți sunt incluse în intervalul dintre limite, iar acestea sunt inversate.

Schemă:

Lv	Eiv	Eic	Lc
4	5	7	8

În acest caz acordul va avea loc undeva între cele două expectanțe.

Poker – expectanțele fiecărei părți se situează în afara intervalului limitelor, iar acestea sunt inversate.

Schemă:

Eic(4)	Lv(5)	Lc(7)	Eiv(8)
Eic	Lv	Lc	Eiv
4	5	7	10

În cazul acestui tip de acord, apropierea de limitele celor doi se va face treptat, concesiile fiind din ce în ce mai rare. În acest caz, părțile pot folosi tactica amenințării cu ruperea negocierilor. Informațiile comunicate pot fi voite eronate și din ce în ce mai puține. Acordul poate fi atins în unele cazuri chiar după o perioadă lungă.

În acest caz există trei posibilități, în funcție de puterea de negociere a celor două părți:

- a) Dacă puterea de negociere a cumpărătorului este mai mare și/sau cumpărătorul are abilități superioare de negociator, acordul se va fixa înspre limita vânzătorului Lv.
- b) Dacă puterea de negociere a vânzătorului este mai mare și/sau vânzătorul are abilități superioare de negociator, acordul se va fixa înspre limita cumpărătorului Lc.

- c) La puteri și abilități egale, cele două părți vor fixa acordul undeva la mijlocul intervalului dintre limite; în aceste cazuri este cel mai des întâlnit procedeul „împărțirii diferenței” – „split the difference”⁸ – cele două părți cad de comun acord să împartă cuantumul ce diferențiază cele două limite în mod egal, astfel încât fiecare să piardă egal – egalizarea insatisfacției reziduale.

La limită – Lc și Lv coincid

Schemă:

ODc	Lc/Lv	ODv
2	6.5	10

Cazul la limită este cazul cel mai dificil de negociere, când procesul se poate încheia în egală măsură prin eșec sau acord; schimbul de informații, datorită coincidenței limitelor, nu dă permisiunea eliminării incertitudinii cu privire la poziția limită a fiecărei părți și dacă cele două se suprapun sau sunt separate.

Pas 5. **Încheierea negocierii** se poate face printr-un acord, tratat, protocol sau convenție pentru a enumera doar câteva dintre ele.

Concluzie

Expectanțele evoluează și reprezintă percepțiile la diferite momente ale fiecărei părți vis-avis de limita celeilalte părți; *există o expectanță inițială a fiecărei părți (Ei) – apriorică sau provenită din experiență sau informații colaterale provenite din context. După comunicarea ofertelor inițiale, expectanțele fiecărei părți se modifică în funcție de evaluarea ofertei celeilalte părți (E1). În urma procesului de negociere, prin concesi și schimb de informații, expectanțele părților se modifică tinzând spre limitele celor două părți E → L.*

⁸ L.N. Rangarajan - *The Limitation of conflict - A Theory of Bargaining and Negotiation*, St.Martin's Press, New York, 1985, pp. 114-115.

Expectanțele reprezintă pași succesivi în încercarea fiecărei părți de a reduce incertitudinea vis-a-vis de limita celeilalte părți.

Din cele de mai sus, etapele unei negocieri pot fi descrise după cum urmează:

- Comunicarea în vederea descoperirii expectanțelor inițiale;
- Modificarea expectanțelor;
- Descoperirea limitelor;
- *Determinarea rezultatelor pe baza unei distanțe dintre pozițiile limită sau pe baza percepției egalității de insatisfacție.*

Ieșirea din blocaje

- prin adăugarea unei alte dimensiuni procesului de negociere (linkage);
- prin oferirea unei motivații de altă natură (trade-off);
- prin reducerea incertitudinii generate de creșterea încrederii reciproce;
- prin intervenția celei de a treia părți;
- *prin modificarea contextului.*

Linkage

Negocierile descrise mai sus sunt negocieri unidimensionale care de obicei durează puțin timp. În celelalte tipuri de negociere care presupun o durată mai mare de timp, crește și posibilitatea adăugării de noi dimensiuni negocierii. În cazul unei negocieri între studenți și Ministerul Educației, de exemplu, studenții vor fi interesați de maximizarea câștigurilor obținute în timpul negocierii, iar Ministerul va dori minimizarea impactului pe care aceste costuri l-ar impune asupra bugetului său. Când intră în negociere, nici una dintre părți nu va pune problema în acești termeni. Tipurile de subiecte care vor fi puse pe masa tratativelor vor fi de genul: scăderea taxelor de școlarizare; subvenționarea abonamentelor pe mijloacele de transport în comun; subvenționarea cheltuielilor de cămin și creșterea

cuantumului de burse. La începutul negocierii, reprezentanții studenților își ordonează prioritățile după cum urmează: subvenționarea abonamentelor pe mijloacele de transport în comun; subvenționarea cheltuielilor de cămin; creșterea cuantumului de burse și la urmă scăderea taxelor de școlarizare. Studenții ar prefera să nu introducă acest aspect al taxei de școlarizare, deoarece scăderea ei temporară ar putea să aducă la situația în care niciuna dintre celelalte subiecte să nu aibă câștig de cauză având în vedere că ar putea fi folosit drept scuză pentru a nu aduce celelalte schimbări în discuție. Pe de altă parte ar putea să crească suma taxei de școlarizare, ceea ce nu ar aduce deloc câștig studenților. Aceștia introduc în discuții acest subiect doar pentru că altfel, ministerul nu ar dori să negocieze. Fiecare dintre negociatori atașează o valoare fiecăreia dintre subiecte pentru a-și ordona prioritățile. Aceste valori diferă de la actor la actor și se schimbă pe durata negocierii.

În cazul unei negocieri unidimensionale, fiecare dintre părți ar începe discuțiile doar despre un singur aspect, de exemplu prețul pentru un produs, schimbându-și expectanțele pe durata negocierii. În acest caz, în care există o prioritizare a expectanțelor, șansa ca expectanțele să se modifice scade. Când în negociere intervin mai multe dimensiuni, acestea vor fi convertite în subiecte de negociere. De exemplu, în cazul unei negocieri în piață, spațiul și contextul nu se schimbă, de aceea singura dimensiune tradusă în subiecte de negociere este prețul. Dar în cazul unei negocieri care se desfășoară pe baza unei relații complexe, apar mai multe dimensiuni care vor afecta negocierea. Pentru a putea negocia, se vor face legăturile funcționale între aceste dimensiuni (linkage = asociere, conexiune, relaționare).

Trade-off:

Este o tactică prin care se oferă o motivație de altă natură pentru generarea unei concesi. Unui copil căruia i se promite un lucru în schimbul realizării unei activități neplăcute pentru el, va face mai degrabă o concesi în acest sens și va accepta

pactul. Negocierea nu are loc pe seama aceluia lucru, ci pe cu totul alt subiect, dar asupra căruia căzând de acord va obține și lucrul respectiv. Trade-off-ul se referă de fapt la aducerea unei motivații în plus, pentru ca cealaltă parte să simtă o insatisfacție mai mică. Copilul va face ceea ce i se cere dar insatisfacția lui va fi mai mică întocmai din cauza aranjamentului. Acest lucru este posibil prin tehnica de lărgire a spațiului de negociere folosind procedura amintită mai devreme.

Spațiul de negociere se poate lărgi și cu subiecte care inițial nu au fost avute în vedere pentru negociere. De exemplu, studenții pot cere mâncare mai bună în cantină, semnarea unor acorduri între minister și angajatori pentru practică. În mod real, ei se vor concentra doar pe aspectele care îi interesează direct, aceste aspecte notate la urmă fiind folosite doar la pachetele de negociere. O regulă de reținut aici, este faptul că întotdeauna problemele importante vor fi atașate unor probleme mai puțin importante și nicodată nu se vor negocia în același pachet două aspecte importante. De exemplu problema reducerilor de transport va fi negociată împreună cu cea a mâncării din cantină pentru a putea obține șanse mai mari de un acord în privința transportului.

Scăderea incertitudinii:

Conceptul de incertitudine se referă la situația în care una dintre părți nu este sigură că acordul la care se ajunge este cel mai bun pentru el. În acest caz poate să fie blocată negocierea deoarece partea respectivă nu are încredere că prin continuarea ei va ajunge la un acord favorabil. Acest blocaj poate fi depășit prin scăderea incertitudinii pe baza câștigării încrederii părții adverse. Părțile acționează pe baza percepțiilor lor asupra problemei și situației. Percepția poate fi modelată prin înțelegerea ei. Dacă știm cum anume vedem noi o problemă și cum anume o vede cealaltă parte, putem ajusta diferențele dintre cele două. Prin comunicare se poate educa percepția celorlalte persoane, câștigându-i astfel încrederea. Asupra tacticilor care pot fi folosite aici vom reveni în partea dedicată negocierii principale.

Intervenția celei de-a treia părți:

În timpul unei negocieri se poate ajunge la dispute care pot bloca întregul proces. În acest caz, se poate apela la o a treia parte care să intervină în procesul negocierii. Una dintre soluții este apelarea de către părți la un mediator sau un conciliator sau o altă soluție la îndemână este intervenția unui arbitru sau judecător la cererea uneia dintre părți. În primul caz, mediatorul/conciliatorul va *recomanda* niște soluții, iar în ultimul, soluția va fi *impusă* de către cel care intervine în dispută. Asupra diferențelor dintre ele vom reveni ulterior.

Schimbarea contextului

Negocierile au loc într-un timp și spațiu bine definite care influențează procesul. Dacă în exemplul studenților, Uniunea Europeană face presiune asupra statului român să își rezolve problemele din învățământ pentru a putea adera la Uniune, efectele acestui fapt asupra negocierii vor fi că studenții vor avea mai mari șanse de reușită. O negociere ajunsă în impas, poate să fie continuată dacă are loc o schimbare importantă pentru proces în contextul acesteia.

Negocierea principială

Introducere

Zilnic se întâmplă să purtăm discuții cu scopul de a rezolva anumite divergențe sau de a obține anumite lucruri pe care le dorim. La fel de des apare situația ca unele interese pe care le avem să intre în conflict cu cele ale altor persoane. În aceste cazuri, singura soluție pentru rezolvarea problemelor este comunicarea, însă rezultatul depinde în mare măsură de forma de comunicare care se utilizează. O comunicare unilaterală asimetrică de genul propagandei, poate să ne ajute să obținem un anumit răspuns dorit, dar aceasta va putea fi folosită în cel mai bun caz într-un sistem totalitar. Rezultatele ei nu pot fi satisfăcătoare în sistemele în care trăim azi și în care o decizie este acceptată

doar dacă cei care sunt supuși hotărârii, participă la procesul elaborării ei. De aceea, trebuie să negociem, să rezolvăm prin comunicare, situațiile în care părțile au anumite interese comune (de exemplu, de a ajunge la o decizie) dar și unele care sunt divergente (modalitatea diferită în care văd părțile rezolvarea situației respective).

Majoritatea negocierilor pot să nu apară sub formă clară, sau cei care participă la ea să nu realizeze că iau parte la un astfel de proces. Ori de câte ori este nevoie de un acord sau de rezolvarea unor diferențe, se face uz de negociere. Dacă acordul acesta, este în final unul bun sau nu, depinde în mare măsură de modalitatea în care decurge acest proces. De aceea, este nevoie de găsirea unei metode care să se preteze la cazuri care pot să difere la o primă vedere, dar care de fapt sunt asemănătoare în esență. Subiectul negocierii și actorii pot să fie diferiți, dar în funcție de tipologie, bazele ei rămân aceleași. O astfel de metodă trebuie nu numai să rezolve problema, adică să ducă la un acord care să satisfacă pe cât posibil interesele ambelor părți, dar să și permită continuarea relației respective în cele mai bune condiții. În acest sens, există numeroase strategii standard de negociere, (cele mai des întâlnite fiind cele de tip soft și hard)⁹, dar care eșuează în ceea ce privește îndeplinirea acestor condiții. Tipurile majore de negociere se împart în cooperante și competitive. În primul caz, după cum îi spune și numele, părțile colaborează pentru a găsi împreună o soluție, convinși de faptul că problema necesită generarea unor opțiuni dintre care să se aleagă de comun acord una care va satisface nevoile ambelor părți. În cea de a doua situație, soluția va fi impusă de o parte și acceptată de o alta. În bibliografia de specialitate, din acest ultim tip rezultă negocierii de tip soft (blând) și hard (dur). Primul va accepta orice soluție doar ca să mențină relația (să nu supere cealaltă.

⁹ Vezi Anexa 1.

parte), iar cel de-al doilea tip de negociator, va dori doar să aibă câștig de cauză neinteresându-l dacă relația dintre părți va mai continua sau nu. Ambele tipuri de negociator vor avea de pierdut chiar dacă acest tip de negociere poate fi folosit în unele situații care cer acest lucru. Această problemă este numită de specialiști, "dilema negociatorului" pentru că pune problema alegerii uneia dintre tipuri, dur sau soft, neștiind de la început ce tip va alege cealaltă parte.

Necesitatea găsirii unei soluții viabile, a făcut ca în anul 1979 să se pună bazele unui proiect numit **HARVARD NEGOTIATION PROJECT**, în cadrul căruia s-a dezvoltat **teoria negocierii principiale**. Această teorie este pe larg prezentată în lucrarea lui Roger Fisher, Bill Ury și Bruce Patton : "*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*" , publicată pentru prima dată în 1981 și reeditată în 1991. Această carte descrie într-un limbaj clar și simplu modalitatea în care negociatorii pot să separe elementele ce țin de relație, de cele care țin de substanță și ne arată cum să le tratăm pe cele din urmă prin concentrarea pe interese și nu poziții, inventând opțiuni pentru un câștig reciproc și folosind niște standarde obiective, independente, pentru a evita un concurs înverșunat de voințe. Această strategie nu este nici soft și nici hard, ci mai degrabă și una și cealaltă: blândă cu oamenii și fermă cu valorile. **Negocierea principială** poate fi folosită de oricine și oricând deoarece chiar dacă fiecare caz de negociere este diferit, totuși – așa cum spuneam mai devreme – există o serie de elemente care le sunt comune. Un alt avantaj oferit de negocierea principială este acela că, spre deosebire de alte metode, dacă cealaltă parte învață strategia, aplicarea ei nu este mai dificilă, ci dimpotrivă. În cele ce urmează, se va face o rezumare a acestei teorii preluată din "*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*"¹⁰, amintită mai devreme.

¹⁰ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton – *Getting To Yes Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd Edition, Penguin Books, 1991.

Orice metodă de negociere trebuie judecată – după opinia autorilor – în funcție de trei criterii:

- *trebuie să producă un acord înțelept (dacă acesta este posibil)*¹¹
- *trebuie să fie eficientă*
- *trebuie să îmbunătățească (sau cel puțin să nu strice) relația dintre cele două părți.*

Într-o negociere, în mod obișnuit, oamenii se angajează într-o „târguire” bazată pe luarea de poziții, în sensul că fiecare parte ia o poziție, se ceartă pentru ea și face concesii pentru a ajunge în final la un compromis. Negocierea pozițională eșuează în atingerea criteriului de bază în ceea ce privește producerea unui acord înțelept, în mod eficient și amical. Problemele pe care le ridică acest tip de negociere, de altfel folosit destul de des, sunt:

- ⇒ **Cearta asupra pozițiilor produce acorduri neînțelepte.** Adoptarea unei poziții ne face să ne blocăm de cele mai multe ori în acestea. Ele se identifică cu ego-ul nostru pe parcursul încercării noastre de a ne apăra aceste poziții și cu cât vom depune mai mult efort ca să îi convingem pe ceilalți de imposibilitatea de a ne schimba poziția, cu atât va fi mai greu să o facem. Orice rezultat la care se ajunge, va reflecta mai degrabă o împărțire mecanică a pozițiilor finale decât o soluție care să răspundă intereselor legitime ale părților, de unde și un acord mai puțin satisfăcător pentru ambele părți.
- ⇒ **Disputa asupra pozițiilor pune în pericol relația** deoarece negocierea pozițională devine o competiție între voințele părților. Resentimentele generate de un așa duel pot dăinui o viață.
- ⇒ **Când sunt implicate mai multe părți, adoptarea metodei de negociere pozițională este și mai gravă** pentru că,

¹¹ Un “acord înțelept” este acela care împlinește interesele celor două părți, rezolvă conflictul de interese în mod corect, este durabil și ia în considerare interesele comunității.

fiind mai mulți membri, este mai dificilă adoptarea unei poziții comune. Pe de altă parte, chiar dacă se reușește acest lucru, în momentul în care se va dori schimbarea poziției, de cele mai multe ori aceasta va fi imposibilă.

⇒ **A fi drăguț nu este o soluție** atâta timp cât adoptarea unei astfel de strategii este supusă riscului de a nu ajunge la un acord înțelept. Un negociator blând va fi vulnerabil în fața cuiva care adoptă stilul dur și chiar dacă poate produce un acord rapid, acesta nu va fi neapărat unul înțelept.

Toate aceste probleme sunt rezolvate de soluția găsită în cadrul Harvard Negotiation Project. Metoda negocierii principale este dezvoltată explicit de către autorii ei, ca să producă rezultate inteligente, în mod eficient și amiabil. Această strategie poate fi rezumată în patru puncte importante. Fiecare punct se referă la un element de bază al negocierii (un principiu) și sugerează ce ar trebui să facem în legătură cu acestea:

I. Oameni: *separarea problemei de oameni.*

II. Interese: *concentrarea pe interese, nu poziții.*

III. Opțiuni: *generarea unei game largi de posibilități înainte de a decide.*

IV. Criterii: *necesitatea de a insista ca rezultatul să fie bazat pe niște standarde obiective și independente de părțile care participă la negociere.*

Aceste principii sunt valabile din momentul în care începem să ne gândim la negociere și până în momentul în care se ajunge la un acord sau se renunță la negociere. Perioada de timp cuprinsă între aceste puncte, se poate împărți în trei stadii diferite:

- **Analiza** (*strângerea informației; organizarea ei; analizarea ei*).
- **Planificarea** (*generarea ideilor; deciderea asupra acțiunilor viitoare; generarea unor opțiuni și criterii adiționale*).
- **Discuția** (*părțile comunică pentru a ajunge la un acord; fiecare parte trebuie să încerce să înțeleagă interesele celuilalt și să genereze opțiuni*).

În contrast cu alte metode, negocierea de tip principal – care pune accent pe interese de bază, opțiuni care satisfac ambele părți și standarde corecte – produce în final un acord înțelept. Metoda permite ajungerea la un consens gradual și în același timp eficient. Separarea problemei de oameni permite o tranzacție directă și empatică cu celălalt negociator, ajungându-se în final la un acord amiabil.

METODA

Oamenii

Problema: Un lucru care se uită deseori într-o negociere este faptul că avem de-a face cu oameni și nu cu reprezentanți abstracti ai unor părți. Oamenii sunt imprevizibili, au emoții, valori adânc închistate și provin din medii diferite. Acest aspect – cel uman – al negocierii poate să ne ajute sau să provoace un dezastru, în funcție de câtă importanță îi dăm acestui detaliu. Oamenii pot deveni nervoși, frustrați, dezamăgiți, ostili sau ofențați. Ei au ego-uri care îi fac să se simtă foarte ușor amenințați. Neînțelegerile pot produce prejudicii și conduce la reacții în lanț. De aceea, autorii volumului *Getting to Yes*, ne atrag atenția că, într-o negociere, fiecare are cel puțin două interese majore: în primul rând, încearcă să ajungă la un acord care să îi satisfacă interesele substantive și în același timp un negociator are interese în ceea ce privește relația cu cealaltă parte. De fapt, în cele mai multe din cazuri relația este mai importantă decât rezultatul negocierii. În cel mai rău caz, negociatorul va încerca să mențină o relație destul de bună încât să-i permită producerea unui acord acceptabil. Celelalte strategii de negociere pun în conflict relația și substanța negocierii¹² deoarece există tentația de a lega relația de problemă. Deseori există tendința de a trata

¹² Autorii spun că orice negociere are loc pe două niveluri: unul se adresează **substanței** (salariul, prețul dorit) iar celălalt nivel pune accent **pe modul de abordare a substanței** (cum vom negocia problema în discuție).

enunțarea unei probleme ca pe un atac personal. Dacă nu avem grijă putem – printr-un proces aproape automat – să extragem din comentariile unei persoane, deduceri nefondate în ceea ce privește intenția acelei persoane.

Soluția dată de autorii teoriei ține de separarea relației de substanță și tratarea directă a problemelor oamenilor. Acest lucru nu este imposibil dacă părțile sunt pregătite – din punct de vedere psihologic – să facă acest lucru. Relația trebuie bazată pe: o percepție și comunicare clare, emoții potrivite și abordare proactivă. Dacă avem de-a face cu probleme psihologice, trebuie folosite tehnici psihologice. Unde percepția nu este precisă, putem căuta căi prin care să educăm. Dacă emoțiile sunt prea puternice, trebuie să căutăm modalitatea prin care să "calmăm spiritele". Unde există neînțelegeri, trebuie îmbunătățită comunicarea.

Așa cum sugerează sfaturile date anterior, problemele variate ale oamenilor se încadrează într-una din aceste trei categorii: PERCEPȚIE, EMOȚIE, COMUNICARE. Trebuie ținut însă minte și faptul că, nu numai partea adversă poate avea probleme de acest gen într-o comunicare, ci și noi. Frustrarea și nervozitatea noastră pot fi rezolvate și ele prin câteva tehnici descrise în cele ce urmează.

1. *PERCEPȚIA* oamenilor poate constitui o problemă deoarece diferențele într-o dispută sunt date de diferența dintre modul nostru de gândire și felul în care gândesc ceilalți. Când doi oameni se ceartă, de obicei o fac asupra unui eveniment sau obiect și tind să creadă că ceea ce au nevoie să știe se rezumă la obiectul, evenimentul în cauză. Dar conflictele se reduc nu la realitatea obiectivă, ci mai degrabă la ceea ce e în capul oamenilor. Realitatea – așa cum o vede fiecare parte – constituie problema și deschide căile de soluționare într-o negociere. Așadar soluțiile la problemele legate de percepție sunt următoarele:

- **Trebuie să ne punem în locul lor.** Abilitatea de a vedea situația așa cum o văd ceilalți – oricât ar fi de dificil acest lucru – este una dintre cele mai importante abilități pe care un negociator trebuie să le aibă. Nu este de ajuns să știm

că ceilalți văd lucrurile diferit, ci trebuie să înțelegem prin empatie punctele lor de vedere dacă vrem să influențăm schimbarea lor. Pentru a fi în stare de acest lucru, trebuie să fim pregătiți să renunțăm la rațiune în timp ce suntem atenți la punctul lor de vedere. Înțelegerea modului lor de gândire nu trebuie să însemne neapărat să cădem de acord cu ei, dar trebuie să știm că acest lucru poate să ne ajute să reducem aria de conflict.

- **Nu trebuie să deducem intențiile lor din temerile noastre.** Este foarte ușor să cădem în obiceiul de a da cea mai rea interpretare acțiunilor sau spuselor celeilalte părți. O interpretare suspicioasă provine de cele mai multe ori din percepțiile pe care cineva le are. Costul acestui lucru este însă faptul că ideile noi care ar putea duce la un acord sunt refuzate și schimbările subtile de poziție, respinse.
- **Nu trebuie să dăm vina pe ceilalți pentru problemele noastre.** Este tentant să îi facem pe ceilalți responsabili pentru problemele pe care le avem. Acest lucru chiar dacă este justificabil, este neproductiv. Supusă atacului, cealaltă parte va deveni defensivă și va opune rezistență la tot ceea ce spunem. Va refuza să asculte sau va răspunde cu un atac la adresa noastră. Când vorbim de problemă trebuie să separăm simptomele de persoana cu care vorbim.
- **Trebuie să discutăm despre percepțiile fiecăruia.** O modalitate bună de a rezolva diferențele este aceea de a le face explicite și de a le discuta cu cealaltă parte într-un mod sincer și fără a blama. Este un lucru comun în negocieri să tratăm ca neimportante acele interese pe care le considerăm a nu sta în calea acordului. Dând importanță unor astfel de amănunte și investind timp și energie în rezolvarea lor, putem sensibiliza cealaltă parte în probleme cu privire la alte puncte de pe agenda de negocieri.
- **Trebuie să căutăm modalități de a acționa inconsistent cu percepțiile celeilalte părți.** Probabil că cea mai bună modalitate de a schimba percepțiile cuiva o constituie

trimiterea unui mesaj diferit de cel pe care îl așteaptă. În loc să acționăm ca niște inamici, trebuie să acționăm ca niște parteneri.

- **Cealaltă parte trebuie cointereseată la rezultate prin implicarea ei în proces.** Dacă nu sunt cointeresați la procesul de producție, este aproape sigur că nu vor accepta nici produsul final. Dacă dorim să facem cealaltă parte să accepte o concluzie, trebuie să o determinăm să participe la elaborarea ei. Acordul devine mai ușor dacă fiecare parte are sentimentul proprietății asupra ideilor ce conduc la acord.
- **Salvarea onoarei.** Fiecare propunere trebuie făcută astfel încât să fie în concordanță cu valorile celeilalte părți. Acest lucru implică reconcilierea dintre un acord și principiile, imaginea proprie, a negociatorului. Cu alte cuvinte, substanța trebuie formulată astfel încât să pară un rezultat corect și să nu atace în mod direct nimic din ce a făcut sau afirmat cealaltă parte.

2. **EMOȚIILE** oamenilor într-o dispută pot fi mai importante decât vorbirea. Ele pot aduce rapid orice negociere la un impas sau la un sfârșit. De obicei emoțiile unei părți vor genera emoțiile celeilalte părți. Pentru a evita astfel de neplăceri trebuie să:

- **Identificăm emoțiile noastre și pe ale celorlalți:** soluția pe care ne-o propun autorii cărții este de a scrie pe o foaie de hârtie ceea ce simțim și ceea ce am dori să simțim. Putem face același lucru și pentru partea opusă. Trebuie să analizăm ce anume produce acele sentimente.
- **Facem cunoscute sentimentele și să le recunoaștem ca fiind explicite.** A explica sentimentele pe care le avem determină cealaltă parte să adopte o atitudine proactivă și nu reactivă. Eliberați de emoții, oamenii vor fi mai predispuși să lucreze la rezolvarea problemei.
- **Permitem celeilalte părți să se descarce.** De cele mai multe ori modalitatea cea mai bună de a face fața emoțiilor cuiva este de a-i permite să se exteriorizeze, acest lucru permițând o discuție rațională mai târziu.

- Nu reacționăm la descărcările emoționale ale celeilalte părți. Descărcarea emoțională poate fi deosebit de riscantă mai ales dacă va conduce la o altă reacție emoțională. E bine ca cealaltă parte să se poată controla și să facă acest lucru.
- **Folosim gesturi simbolice.** Trebuie să facem uz de acțiuni care pot produce un impact emoțional constructiv în ceea ce privește cealaltă parte. Acestea implică de cele mai multe ori niște costuri mici. Exprimarea regretelor, trimiterea unui cadou simbolic, luarea unei împreună, pot fi tot atâtea oportunități neprețuite pentru a îmbunătăți o situație ostilă emoțional. Scuzele pot constitui una dintre cel mai puțin costisitoare investiții pe care le putem face, dar care ar putea avea un impact mare.

3. **COMUNICAREA** este baza negocierii. Negocierea este o comunicare bilaterală cu scopul de a ajunge la o înțelegere, decizie comună. Numai că aceasta nu este un lucru ușor nici chiar între doi oameni care au un trecut comun. Orice spunem, trebuie să ne așteptăm să fie auzit diferit de către cealaltă parte. Într-o negociere, există *trei probleme mari* de comunicare care pot să apară la un moment dat. Prima ține de faptul că negociatorii nu comunică între ei sau cel puțin nu într-un mod în care să se facă înțeleși. De cele mai multe ori discută doar ca să impresioneze o a treia parte (auditoriul sau pe cei pe care îi reprezintă). Comunicarea eficientă este imposibilă dacă fiecare joacă un rol pentru galerie. O a doua problemă este faptul că nu se ascultă ce comunică cealaltă parte. Și nu în ultimul rând, înțelegerea greșită a mesajului constituie și ea o problemă importantă. Acolo unde părțile vorbesc limbi diferite, aceste neînțelegeri sunt și mai probabile. Ca să nu avem de-a face cu aceste probleme putem să:

- **Ascultăm activ și să confirmăm** din când în când că am înțeles ce a fost spus. Ascultarea activă ne ajută să înțelegem percepțiile altora, să le simțim emoțiile și să auzim ceea ce încearcă să ne spună.

- **Vorbim astfel încât să fim înțeleși.** Nu trebuie să confundăm negocierea cu o dezbatere publică. Trebuie să discutăm cu cealaltă parte, nu să ținem discursuri pentru audiență. Trebuie să considerăm negocierea ca o ocazie în care încercăm să găsim împreună cu un partener, soluții la niște probleme.
- **Vorbim despre noi, nu despre ei.** Acest lucru se referă la faptul că o afirmație despre felul în care ne simțim noi nu poate fi niciodată combătută, în timp ce orice învinovățire adusă părții opuse va determina o atitudine defensivă din care va rezulta ignorarea informațiilor pe care le furnizăm. Trebuie să formulăm problemele – pe cât posibil – în termeni care să descrie mai degrabă impactul asupra noastră, decât ceea ce au făcut ceilalți de fapt.
- **Vorbim cu un scop.** De cele mai multe ori problema este aceea că se oferă prea multă informație. Înainte de a face o afirmație semnificativă, trebuie să știm cărui scop îi servește aceasta.

Și în acest caz, ca și în multe altele, prevenirea este cea mai bună metodă. Perioada optimă în care pot fi tratate problemele cu referire la oameni, este aceea premergătoare apariției lor. În acest sens, este folositor să construim o relație cu cei cu care va urma să negociem. Întotdeauna va diferi modul în care vom negocia cu niște străini de modul în care îi vom trata pe cei pe care îi cunoaștem. Trebuie să încercăm de asemenea să determinăm o discuție prin care partenerii încearcă să rezolve problemele cot-la-cot și nu față în față ca niște adversari.

Interesele

Sunt dorințe și preocupări ce stau la baza pozițiilor. Problema fundamentală într-o negociere, stă nu în pozițiile care se află în conflict, ci în conflictul dintre dorințele, nevoile, preocupările și temerile fiecărei părți. Reconcilierea intereselor în locul pozițiilor are două avantaje: în primul rând, pentru fiecare interes există mai multe poziții posibile care ar putea să satisfacă acel interes. Dacă aruncăm o privire în spatele pozițiilor opuse, putem găsi

– de cele mai multe ori – poziții alternative care să satisfacă nu doar interesele noastre, ci și pe cele ale celeilalte părți. În al doilea rând, avantajul reconcilierii intereselor în locul găsirii unei căi de compromis între poziții, constă adesea, în faptul că în spatele unor poziții opuse stau nu doar interese conflictuale ci și comune. Interesele comune, precum și cele diferite dar complementare, pot servi în aceeași măsură la atingerea unui acord înțelept.

Identificare intereselor se poate face prin:

- **Găsirea unui răspuns în ceea ce privește motivul adoptării unei poziții.** Putem face acest lucru simplu, punând întrebarea „de ce?”.
- **Identificarea deciziei pe care o așteptăm de la cealaltă parte și găsirea motivului pentru care nu au adoptat o astfel de decizie („de ce nu?”)**
- **Realizarea faptului că fiecare parte are interese multiple.** Trebuie să știm că, de cele mai multe ori fiecare persoană care face parte din echipa cu care suntem în discuții are propriile interese ce diferă de cele ale celorlalți membri ai grupului.

În identificarea intereselor trebuie să ținem cont de faptul că la baza lor stau puternice nevoi umane cum sunt: cele fiziologice, de securitate, de apartenență socială, de respect (recunoaștere), de autorealizare. În spatele unei negocieri pentru un preț, de exemplu, poate sta nu numai nevoia de bani ci și cea de a fi tratat cu respect. După etapa identificării intereselor urmează:

Clarificarea intereselor se face prin comunicarea lor. Este treaba noastră să îi facem pe ceilalți să realizeze cât de legitime sunt interesele noastre. În acest sens trebuie să fim specifici. Detaliile concrete nu numai că vor da credibilitate descrierii noastre, dar îi vor conferi și impactul dorit de noi.

Înțelegerea intereselor celeilalte părți: Pentru a face partea opusă să ne asculte interesele, trebuie să le demonstrăm că am înțeles pe cele care le aparțin. În același timp trebuie să argumentăm poziția noastră descriind întâi interesele și motivația noastră și

abia apoi concluziile și soluțiile pe care le propunem. În același timp trebuie să fim fermi în apărarea propriilor interese. De cele mai multe ori, fermitatea cu care partenerii își apără interesele va stimula creativitatea ambelor părți în găsirea soluțiilor.

Concentrarea pe interese și nu pe poziții: Din nou trebuie ținut cont de faptul că, problema trebuie separată de oameni și nu trebuie să transformăm totul într-un atac personal împotriva partenerului de discuție. Trebuie să le demonstrăm că atacăm problema și nu persoana lor. Soluția ar fi să arătăm că oferim suportul nostru pozitiv persoanelor care fac parte din grupul cu care ne aflăm în discuții, dar în același timp să arătăm că suntem nemiloși cu problema. Teoria disonanței cognitive ne demonstrează că în astfel de cazuri oamenii tind să fie tentați să ne ofere sprijinul în rezolvarea problemei ca să elimine inconsistența dintre felul în care îi tratăm pe ei și problema care generează discuțiile și care pune în pericol relația.

Opțiunile

O opțiune creativă poate să facă diferența între impas și acord. De obicei, în orice negociere apar patru obstacole mari în generarea opțiunilor: (a) judecarea prematură; (b) căutarea soluției unice; (c) dorința câștigului unic; (d) credința că rezolvarea problemei părții adverse este numai problema lor.

Pentru a inventa opțiuni creative trebuie să:

- **Separăm inventarea opțiunilor de judecarea lor.** Creativitatea noastră poate fi supusă autocenzurii dacă ne gândim că fiecare opțiune va fi supusă criticii părții adverse sau că prin exprimarea lor vom divulga niște informații care nu ar trebui făcute publice. Creativitatea poate fi stimulată printr-o sesiune de brainstorming cu colegii sau prietenii noștri, dar în același timp acest lucru poate fi făcut și cu partea adversă.
- **Expunem problema pe masa tratativelor și să nu căutăm o soluție unică.** Încercarea de a găsi o soluție unică va pune în pericol găsirea unei varietăți de soluții posibile din care să o alegem pe cea mai bună. Cheia găsirii unei soluții înțelepte

constă în selectarea ei dintr-o serie întreagă de posibile soluții. Pentru a genera soluții multiple putem examina problema noastră din diverse perspective date de profesii și discipline diferite. O altă modalitate constă în inventarea unor înțelegeri de o intensitate mai mică sau mai mare. Dacă nu putem să cădem de acord în privința substanței poate o putem face în privința procedurii.

- **Să căutăm modalități de câștig reciproc.** O problemă imensă este presupunerea că poate exista doar un singur câștigător și că orice negociere este un joc de tip câștig-pierdere: cineva câștiga tot, iar partea adversă, pierde tot (joc de sumă zero). Aici intervine găsirea intereselor comune și a celor diferite. Se întâmplă des ca întocmai diferențele să aducă soluția la problemă.
- **Să inventăm metode prin care să le facem decizia ușoară.** Un obstacol final în inventarea unor soluții realiste îl constituie preocuparea fiecărei părți de a-și rezolva interesele proprii și imediate. Pentru un negociator, ajungerea la un acord care să satisfacă propriile interese se poate face doar găsind o soluție care să fie în concordanță și cu interesele celeilalte părți. Succesul unui negociator constă în determinarea părții adverse să ia decizia pe care dorim noi să o ia. În acest sens trebuie să ne concentrăm pe însuși conținutul deciziei și să înlăturăm incertitudinea care ar putea plana asupra ei. Apoi să identificăm persoana(ele) care trebuie să ia decizia. E mai ușor dacă știm cui trebuie să ne adresăm. Trebuie să formulăm soluțiile în termeni de corectitudine, legalitate și obiectivitate.

Criteriile obiective

Cu cât vom aduce mai multe criterii și standarde obiective în negociere, cu atât mai siguri vom putea fi că decizia finală, va fi una înțeleaptă. Practica comună, standardele de corectitudine, eficiență sau cele științifice, precum și precedentul pot fi tot atâtea soluții în cazul unor diferențe ce par ireconciliabile. Aceste

standarde independente devin și mai importante atunci când sunt mai multe părți implicate. *Găsirea unor criterii obiective* și acceptarea lor de către ambele părți se poate face prin:

- **Căutarea comună a unui criteriu obiectiv în ceea ce privește fiecare problemă.** Trebuie să căutăm împreună cu partea adversă un criteriu care să decidă dacă soluția găsită este cea mai înțeleaptă sau nu.
- **Motivarea și acceptarea motivului pentru care anumite standarde sunt cele mai adecvate și a modului în care trebuie aplicate.** După găsirea criteriului, trebuie să căutăm toate standardele care ar putea defini situația într-un anumit fel și numai după acest lucru, să trecem la alegerea standardului care este adecvat situației noastre. Acest lucru trebuie făcut de comun acord între ambele părți.

B.A.T.N.A. –

Best Alternative To A Negotiated Agreement

În orice negociere există realități care sunt greu de schimbat. Atunci când cei cu care negociem au putere mai mare, indiferent de forma acestei puteri, soluțiile care ne rămân la îndemână sunt:

În primul rând protejarea noastră în fața acceptării unei înțelegeri care nu ne satisface interesele. Cea mai comună modalitate de protecție a negociatorului pentru a nu accepta o ofertă care în mod normal nu i-ar satisface interesele, este aceea de a fixa niște limite. Fiecare participant la negociere își fixează niște limite minime și niște limite maxime, care diferă în funcție de fiecare caz în parte. A avea o limită face mai ușoară rezistența la o presiune și tentație de moment. Dar în același timp acest lucru are dezavantajul său: prin definiție o limită este o poziție care nu poate fi schimbată. Acest lucru ne limitează abilitatea de a beneficia de pe urma schimbărilor care intervin în timpul negocierii. Limita inhibă imaginația, și deci creativitatea, în găsirea unei soluții optime. De obicei aceste limite sunt fixate în mod arbitrar, de aceea nu pot măsura dacă soluția găsită este

cea bună sau nu. Pentru a contracara efectele acestei metode este bine **să ne cunoaștem BATNA**. Motivul pentru care negociem este acela de a produce un rezultat mai bun decât acela obținut dacă nu am negocia. Best Alternative to a Negotiated Agreement (alternativa cea mai bună la – în locul – unui acord negociat) este standardul care măsoară orice propunere de înțelegere.

Este singurul criteriu care ne poate proteja de acceptarea unor termeni care nu ne sunt favorabili sau de refuzarea unora care sunt în interesul nostru. BATNA-ul nostru nu numai că este cel mai bun etalon, dar are și avantajul de a fi destul de flexibil încât să ne permită explorarea unor soluții inventive. Dacă în schimb nu ne fixăm un BATNA ca să știm ce vom face dacă nu ajungem la o înțelegere, atunci e posibil să nu ajungem la un acord optim.

*În al doilea rând, dezvoltarea celei mai bune alternative care să permită un acord bun este o altă soluție care se referă tot la BATNA. De obicei oamenii cred că puterea de negociere este determinată de resursele deținute. De fapt, acesta depinde de cât de atractivă pare pentru fiecare dintre părți, posibilitatea de a nu ajunge la un acord. A avea un BATNA atractiv crește abilitatea de a afecta rezultatul final al negocierii. De aceea trebuie **să ne construim un BATNA**. Generarea unei BATNA constă în:*

- Inventarea unei liste de acțiuni posibile în caz că nu este făcută nici o înțelegere.
- Îmbunătățirea celor mai bune dintre idei și convertirea lor în alternative practice.
- Selectarea celei mai bune dintre alternative.

Dacă alternativa noastră este foarte atractivă, atunci este în interesul nostru să o facem cunoscută părții adverse, în caz contrar, dezvăluirea ei ar putea să ne prejudicieze interesele. În aceeași ordine de idei, este bine să cunoaștem BATNA-ul părții adverse. Cu cât mai multe putem să aflăm despre BATNA-ul lor, cu atât mai bine putem fi pregătiți pentru negociere. Dacă ambele părți au BATNA-uri bune atunci s-ar putea ca soluția cea mai bună să fie să nu mai încercăm să ajungem la un acord ci dimpotrivă, să căutăm soluții în altă parte.

Concluzii

După cum am văzut teoria dezvoltată de Harvard Negotiation Project, cu privire la modalitatea cea mai eficientă de negociere, care să permită atât atingerea intereselor noastre, cât și menținerea unei relații bune cu cealaltă parte care participă la discuții, își propune să rezolve explicit toate problemele pe care le ridică strategiile standard de negociere. Trebuie să ținem însă cont de faptul că doar practica ne poate ajuta să dezvoltăm cele mai bune tehnici și ne poate pregăti pentru toate situațiile posibile. Avantajele oferite de aceasta metodă, care ar putea influența alegerea strategiei negocierii principale în detrimentul altor strategii sunt date de:

- O mai bună înțelegere a procesului de negociere
- Posibilitatea unor câștiguri comune
- Rezultatul este legitim
- Îmbunătățește relația
- Permite atingerea unor rezultate mai bune cu timpul

Este drept că aceeași metodă are și dezavantaje, dar acestea sunt minime în comparație cu avantajele ei, dar și cu dezavantajele altor strategii:

- Timpul alocat pregătirilor pentru negociere crește substanțial
- Necesită existența mai multor abilități
- Cealaltă parte ar putea percepe deschiderea noastră ca pe o slăbiciune
- Cealaltă parte ar putea să se simtă incomod
- Noi am putea fi incomozi.

Indiferent de câte avantaje sau dezavantaje am putea găsi analizând această strategie, trebuie să ținem cont de faptul că prin cunoașterea ei nu avem decât de câștigat și asta cu atât mai mult cu cât ea poate fi folosită în orice situație în care se utilizează o formă de comunicare simetrică bilaterală. Spun asta pentru că principiile descrise nu fac altceva decât să ne învețe cum să procedăm atunci când purtăm o conversație cu scopul de

a obține ceva, indiferent de mediul în care aceasta se desfășoară: în familie, afaceri sau la nivel guvernamental.

În final, chiar dacă arta și abilitățile necesare negocierii sunt foarte greu de însușit, un pas imens în acest sens poate fi făcut aplicând teoria descrisă în *Getting to Yes-Negotiating Agreement without Giving În* și rezumată în aceste pagini.

Anexă 1

NEGOCIEREA HARD vs SOFT vs PRINCIPIALĂ¹³

Negocierea pozițională		Negocierea principială
<i>Negocierea blândă</i>	<i>Negocierea fermă</i>	
• Participanții sunt prieteni	• Participanții sunt adversari	• Participanții se concentrează pe problemă
• Scopul este acordul	• Scopul este victoria	• Scopul este un rezultat înțelept, obținut eficient și amiabil
• Sunt făcute concesii pentru cultivarea relației	• Pretinderea unor concesii ca o condiție pentru menținerea relației	• Separarea oamenilor de problemă
• Negocierea este blândă în privința participanților și a problemelor	• Negocierea este fermă în privința participanților și a problemelor	• Blând cu oamenii și ferm cu problema
• Încredere în ceilalți	• Neîncredere în ceilalți	• Se procedează independent de încredere
• Schimbarea ușoară a pozițiilor	• Menținerea într-un mod încăpățânat a pozițiilor	• Accentul pe interese, nu poziții
• Propunerea unor oferte	• Utilizarea amenințărilor	• Explorarea intereselor
• Divulgarea limitelor negocierii	• Inducerea în eroare în privința limitelor	• Se evită adoptarea unor limite

¹³ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton - *Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving În*, 2nd Edition, Penguin Books, 1991, p. 13 (trad. aut.).

<ul style="list-style-type: none"> • Acceptarea pierderilor unilaterale pentru ajungerea la un acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretinderea unor câștiguri unilaterale pentru ajungerea la un acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarea unor opțiuni pentru câștigul reciproc (mutual)
<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea răspunsului unic: cel pe care ceilalți îl vor accepta 	<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea răspunsului unic: cel pe care negociatorul de acest tip îl va accepta 	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea unor opțiuni multiple din care să se poată alege; decizia se lasă pe mai târziu
<ul style="list-style-type: none"> • Insistarea pe acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Insistarea pe poziții 	<ul style="list-style-type: none"> • Se insistă pe folosirea unor criterii obiective
<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a evita concursul de voințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a câștiga un concurs de voințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a ajunge la un rezultat bazat pe standarde independente de voință
<ul style="list-style-type: none"> • Cedarea în fața presiunilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercițarea unor presiuni 	<ul style="list-style-type: none"> • Cedarea în fața principiilor, nu a presiunii

TEHNICI DE MEDIERE

Abordarea sistematică a soluționării conflictelor (în literatura de specialitate anglo-saxonă, *conflict resolution*) are nevoie, în contextul relativei noutăți a acestui domeniu de cercetare în spațiul autohton, de o serie de clarificări conceptuale absolut necesare. Astfel, o primă astfel de clarificare se referă la însuși obiectul fundamental de studiu: conflictul. *Cea mai largă definiție a acestuia presupune acele situații în care două sau mai multe persoane sau grupuri manifestă credința că ar avea obiective reciproc incompatibile, iar singura modalitate de a le atinge este reprezentată de utilizarea (sub diverse forme) a forței sau amenințării cu forța (Kriesberg, 1998).* Semnificația termenilor utilizați de această definiție necesită o atenție specială. Prin persoane se înțeleg indivizi care se reprezintă pe ei înșiși sau colectivități mai largi (în cazul organizațiilor sau liderilor politici); prin grupuri înțelegem orice formulă socială de organizare, structurată (instituții, organizații, guverne, state, organizații internaționale) sau nestructurată (comunități de interese, comunități etnice, religioase, militante, transfrontaliere etc.). Relația dintre cele două părți este una de adversitate, rezultat al faptului că cel puțin una dintre ele consideră că nu-și poate realiza obiectivele decât în detrimentul celeilalte. Ca urmare, pentru a avea o situație de conflict, este necesar ca obiectivele celor două sau mai multe persoane sau grupuri să se afle în contingență (fie o parte deține ceea ce cealaltă dorește, fie o parte blochează accesul celeilalte părți la ceea ce aceasta din urmă își dorește, fie ambele doresc să obțină același lucru, în condițiile în care acesta nu poate

fi divizat – spre exemplu, în ceea ce privește custodia copilului în caz de divorț – sau nu se dorește acest lucru de nici una din părți – spre exemplu, cazul Kosovo).

Deși nu este un fapt general acceptat, cei mai mulți dintre experții în domeniul conflictelor și al soluționării acestora fac distincția dintre conflict și dispută. La rândul nostru, considerăm justificată distincția conceptuală dintre cele două și o vom aplica în analiza noastră asupra metodelor și instrumentelor de soluționare amiabilă a disputelor. În acest sens, se consideră că disputa reprezintă un fenomen de tip acut, episodic, de intensitate variabilă în cadrul procesului de mai lungă durată și amploare a conflictului. Disputa are aceeași definiție conceptuală ca și conflictul; diferența dintre cele două este de natura duratei, angajării părților, intensității confruntării. Putem astfel ilustra relația dintre dispută și conflict apelând la cinematografie: disputa reprezintă o scenă dintr-un film, conflictul este filmul însuși. Desigur, realitatea demonstrează că nu întotdeauna disputa este parte a unui conflict; ea funcționează și de sine stătător, ca accident în cadrul unei relații dintre două sau mai multe părți (gen disputa dintre doi soți, pe fondul unei relații bune, cu privire la locul de petrecere a viitorului concediu, sau disputa dintre asociații unei firme, pe fondul unei relații cordiale, cu privire la o potențială investiție). Ca urmare, putem observa că disputa poate exista independent de un conflict de lungă durată sau de mare amploare, ca un accident în cadrul unei relații relativ pozitive între părți; totuși, de remarcat că disputa poate constitui punctul de plecare al unui conflict de amploare. Tocmai acest potențial devastator al unei dispute constituie motivația generării unui întreg arsenal de metode de rezolvare a disputelor de o manieră menită a evita agravarea tensiunilor, escaladarea spiralei emoțiilor și resentimentelor și declanșarea unui conflict de amploare, cu distrugerea definitivă a relației și consecințe cel puțin neplăcute pentru părți.

Structural, o dispută poate avea trei modalități de rezolvare: prin forță, prin negociere sau prin intervenția unei a treia părți. Formula

“a treia parte” presupune o dispută sau un conflict între două părți (persoane sau grupuri) și intervenția dinafară a unei entități (individ sau organizație) presupus obiectivă, în scopul facilitării găsirii unei soluții satisfăcătoare pentru ambele părți aflate în conflict. Prin extensie, deși pot exista mai mult de două părți în conflict, metoda de rezolvare a conflictului prin apelul la o entitate neutră se numește “intervenția celei de a treia părți”.

Rezolvarea prin forță a unei dispute constă în utilizarea mijloacelor violente pentru atingerea obiectivelor de către părți. Tocmai pentru evitarea unei astfel de situații se caută metode alternative de soluționare; în multe situații, o dispută se poate soluționa înainte de a degenera în confruntare violentă prin contactul direct, nemijlocit, dintre părți. Această metodă poartă numele de negociere, și se poate folosi, în general, doar în fazele inițiale ale disputei, când tensiunile sunt incipiente, când nu s-au produs acte care să deterioreze profund relația dintre părți. Cu alte cuvinte, negocierea este o metodă de soluționare a disputelor aplicabilă într-un număr foarte limitat de situații. De regulă, disputa și, evident, conflictul, apar pe fondul unei deteriorări progresive a relației dintre părți, pe fondul derapajelor crescânde ca intensitate ale relației, fapt care face imposibilă utilizarea negocierii ca metodă de soluționare a disputei sau conflictului, odată ce acestea devin manifeste. În plus, una din caracteristicile perioadei de urgență a disputelor și conflictelor este sistarea comunicării dintre părți, fapt care interzice cu atât mai mult folosirea negocierii ca metodă de soluționare. Pentru a negocia, părțile trebuie să comunice, or apariția disputei este generată, în majoritatea cazurilor, tocmai de absența comunicării. În aceste condiții, singura modalitate de soluționare a disputei înainte ca aceasta să degenereze în confruntare violentă constă în intervenția celei de a treia părți.

Există două modalități de soluționare a disputelor prin intervenția celei de a treia părți: amiabilă sau prin adjudecare. Soluționarea disputelor prin adjudecare este reprezentată prin ceea ce numim generic justiția instituționalizată, adică apelul uneia sau

ambelor părți la judecată prin intermediul tribunalului. Recursul la adjudecare reprezintă o modalitate ostilă de soluționare a disputei, și are, de regulă, ca rezultat, îndepărtarea și mai mult a părților una de cealaltă, distrugerea relației și persistența unui grad ridicat de insatisfacție la nivelul uneia sau ambelor părți implicate. Adjudecarea se realizează prin apelul la formula instituționalizată a justiției, prin care disputa se remite spre a fi soluționată de o entitate neutră, investită oficial cu puterea de a emite sentințe, care sunt executorii și însoțite de penalizări semnificative în caz de disobediță. Odată recurs la adjudecare, părțile participă limitat la designul soluției; acesta se realizează prin interacțiunea dintre reprezentanții legali ai părților (avocații) și entitatea neutră (judecătorul). Ca urmare, părțile au prea puțină influență asupra soluționării disputei, odată accesată calea adjudecării. Ele nu pot decât să-și prezinte cauza reprezentanților lor legali, după care aceștia preiau întregul proces. Cercetările la nivel psihologic și social din ultimele decade demonstrează limitele și lipsurile acestei metode de soluționare a conflictelor, printre care distrugerea de multe ori ireparabilă a relației, neimplicarea părților în designul soluției, fapt care duce la grade variabile de disobediță față de sentință, prelungirea, din această cauză, a procesului de soluționare și, în cazuri în care sunt implicate comunități și aspecte privitoare la identitatea acestora (cazul conflictelor dintre majoritate și minorități pe tema drepturilor acestora, chestiunea libertăților publice etc.) la agravarea și escaladarea conflictului până la nivelul folosirii forței. Cazul revoltelor din 1991 din Los Angeles este relevant în ceea ce privește limitele adjudecării ca metodă de soluționare a disputelor. Sentința dată de tribunalul din Los Angeles în cazul celor patru polițiști albi care agresaseră un afro-american a agravat conflictul dintre comunități, acesta degenerând în violență de masă ce a necesitat intervenția Gărzii Naționale pentru stoparea luptelor de stradă. Vom reveni asupra aspectelor legate de avantajele și dezavantajele fiecărei metode de soluționare a disputelor mai spre sfârșitul acestui studiu.

Soluționarea amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți implică mai multe metode și formule. Excludem din această categorie negocierea, deși ea reprezintă în sine o modalitate amiabilă de soluționare a disputelor, întrucât aceasta, așa cum am arătat mai sus, se realizează prin contactul direct, nemijlocit, al părților. Studiul de față este dedicat formulelor și metodelor de soluționare amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți, care, în literatura de specialitate anglo-saxonă, poartă numele de *alternative dispute resolution* (prescurtat, ADR). Deși istoria acestor procedee este la fel de lungă ca istoria umanității, instituționalizarea lor s-a realizat abia începând cu anii '60 ai secolului trecut în Statele Unite, în ultimele două decade în spațiul Europei Occidentale, iar în România doar de șase ani se fac eforturi de intensitate și consistență variabilă în această direcție (Chereji&Tanul, 2005). Toate cele trei metode structurale de soluționare a disputelor și conflictelor există din momentul în care a apărut societatea umană. De-a lungul timpului, oamenii și-au rezolvat conflictele dintre ei fie prin forță, fie prin negociere, fie prin apelul la o terță parte. În cadrul acestei din urmă proceduri, ambele variante, atât cea amiabilă cât și cea prin adjudecare, au aceeași vechime și au funcționat paralel în toate epocile istorice, pe toate meridianele globului. Există documente ce atestă utilizarea medierii (ca formulă de soluționare amiabilă a conflictelor și disputelor prin intervenția celei de a treia părți) în China de acum 2.000 de ani; textele biblice fac referință, de asemenea, la funcția de mediator al liderilor comunităților iudaice. În spațiul românesc, *jus valachicum* medieval alocă o funcție de mediator și arbitru sfatului bătrânilor obștii sătești.

Abia odată cu procesul de constituire și, mai apoi, de centralizare și consolidare a statelor adjudecarea s-a impus ca modalitate oficială (justiția regelui) de rezolvare a disputelor dintre membrii unei comunități statale, mai târziu naționale. Statul modern european a impus adjudecarea ca unică modalitate recunoscută oficial, cu putere executorie garantată de stat, de

soluționare a disputelor. Bineînțeles că procedurile alternative nu au dispărut, ci au continuat să funcționeze în paralel cu justiția oficială, instituționalizată, cu sau fără acordul autorităților. Ele s-au conservat și s-au dezvoltat semnificativ la nivelul relațiilor dintre state, în condițiile inexistenței unei autorități suprastatale internaționale care să impună recursul la judecare în disputele dintre entitățile politice din sistem. Chiar și astăzi, organizațiile internaționale interguvernamentale joacă cu precădere rolul de terță parte destinată a facilita soluționarea amiabilă, fără recurs la violență, a conflictelor și disputelor dintre statele lumii.

Procesul de democratizare, devenit din ce în ce mai profund după cel de al doilea război mondial, prin extinderea codificării legale a libertăților publice, a deschis posibilitatea unui număr din ce în ce mai mare de cetățeni de a apela la justiție pentru a se apăra împotriva abuzurilor statului și a instituțiilor sale. Începând cu anii '60, odată cu apariția mișcărilor pentru libertățile civile, pentru lupta împotriva discriminării, pentru respectarea libertăților individuale, un val de procese a luat cu asalt tribunalele americane. Rezultatul a fost supraîncărcarea acestora; aceleași consecințe s-au înregistrat în Europa Occidentală, în aceeași perioadă, mai apoi în Europa Centrală și Răsăriteană, după căderea regimurilor totalitare. Ca urmare, în mod paradoxal, însăși procesul de democratizare în profunzime a adus prejudicii uneia din cele mai importante dimensiuni ale sale: accesul liber la justiție. Blocarea prin supraîncărcare a tribunalelor a îngreunat accesul cetățeanului la justiție, una din libertățile fundamentale ale individului într-o societate democratică. Consecința directă a acestui fapt a fost investigarea posibilității accesării unor variante alternative de soluționare a disputelor dintre persoane sau grupuri în interiorul societăților democratice, de unde scoaterea la lumină și codificarea formulelor și metodelor de soluționare a disputelor în mod amiabil, înafara tribunalelor sau în paralel cu acestea.

Soluționarea amiabilă a disputelor prin intervenția celei de-a treia părți se poate realiza prin intermediul a trei formule: mediere,

conciliere și arbitraj. Apropiate ca definiție, proceduri și metode, cele trei au caracteristici care le evidențiază profund, de la rolul pe care cea de a treia parte este chemată să-l joace până la forma și caracterul acordului final dintre părți, de la regulile de funcționare până la modalitățile de interacțiune ale părților. Cele trei formule, tocmai datorită diferențelor structurale dintre ele, au avantaje și dezavantaje ce vor fi analizate spre sfârșitul acestui studiu; condițiile în care pot fi accesate sunt și ele specifice, fapt pentru care, în majoritatea cazurilor, cele trei formule nu sunt interșanjabile, la libera alegere a părților, iar utilizarea uneia dintre ele atunci când condițiile contextuale impun una din celelalte poate avea consecințe nefaste. Celor trei formule li se asociază un set de procedee complementare, reprezentând mixturi între cele două (ca de exemplu procedeul *med-arb*) sau variante parțiale, utilizate în condiții particulare foarte bine definite, cu scopul facilitării procesului de soluționare amiabilă a disputelor în cauză. Vom reveni asupra acestor procedee complementare ceva mai jos.

Prima, și poate cea mai cunoscută dintre cele trei formule, este medierea. În limbaj comun, ea împrumută numele său tuturor modalităților de soluționare amiabilă a disputelor și conflictelor prin intervenția celei de a treia părți, fapt care produce confuzii atât în rândul cercetătorilor, cât și a legislatorilor. Ca urmare, cea de a treia parte primește generic numele de mediator, chiar în condițiile în care ea joacă, de fapt, rol de conciliator sau arbitru. Unul din obiectivele acestui studiu constă tocmai în stabilirea cu precizie a înțelesurilor acestor concepte operaționale, a relației dintre ele, a alocării fiecăreia a setului de metode corespunzător și a specificării condițiilor *sine-qua-non* de accesare.

Medierea se definește, ca de altfel și concilierea și arbitrajul, ca încercare a două sau mai multe părți de a ajunge la un compromis cu privire la o dispută prin apelul la un neutru. Diferența, în această fază, dintre cele trei formule este reprezentată de rolul pe care partea neutră este chemată să-l joace. În cazul medierii, partea neutră joacă rol de consultant sau sfătuitor. Mediatorul nu poate impune

soluții celor două părți; rolul său este de a ajuta cele două părți să-și apropie punctele de vedere contradictorii, să investigheze asupra intereselor legitime ale părților, să identifice posibilele punți de legătură, să ajute părțile să depășească blocajele și, spre final, să netezească drumul spre un compromis reciproc satisfăcător pentru părți. Medierea este, în fapt, o negociere ce implică o a treia parte. Ca urmare, mediatorul joacă un rol complex, de dublu negociator, el negociind în paralel cu ambele părți, în vederea creionării unei soluții care să fie acceptabilă pentru toți cei implicați în dispută. Astfel, mediatorul nu este un terapeut, cu rolul de a îndepărta resentimentele aparute în cursul disputei între părți; el nu este un simplu canal de comunicare între părți, precum conciliatorul; el nu joacă nici rolul de reprezentant al intereselor unei părți în fața celeilalte și reciproc. Mediatorul este catalizatorul rezolvării disputei; el asistă părțile în identificarea unui potențial compromis, fără a avea posibilitatea impunerii unei soluții părților – acesta este rolul arbitrului.

Când survine medierea? Accesarea acestei formule de soluționare amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți este posibilă și chiar cerută atunci când sunt prezente următoarele condiții contextuale:

1. Disputa este manifestă, iar caracterul contradictoriu al obiectivelor părților este evident;
2. Părțile au sistat comunicarea dintre ele, în urma resentimentelor apărute și a escaladării emoționale a disputei, fapt care împiedică contactul direct și soluționarea prin negociere;
3. Părțile sunt interesate în menținerea relației dintre ele, a îmbunătățirii ei sau, cel puțin, a stopării deteriorării ei; prin apelul la mediere, părțile încearcă să evite, de comun acord, escaladarea emoțională a disputei și degradarea subsecventă a relației dintre ele;
4. Părțile consideră necesară prezența unei părți neutre, neimplicate în nici un fel în dispută, neavând interese

- în disputa dintre ele, dar având o cunoaștere profundă a domeniului în care se manifestă disputa și o experiență semnificativă în gestionarea disputelor de acel gen;
5. Părțile convin asupra necesității implicării în dispută a unei trețe părți cu scopul facilitării identificării unui compromis acceptabil de către ambii disputanți și, de asemenea, convin asupra persoanei sau instituției chemate să joace rolul de mediator;
 6. Părțile doresc să fie parte în conturarea unei soluții reciproc acceptabile, să participe activ la procesul de soluționare în vederea evitării unei rezolvări prin adjudecare, asupra rezultatelor căreia nici una dintre părți nu are control;
 7. Părțile doresc să evite o prelungire a disputei și creșterea costurilor ei, prin ajungerea la un compromis rapid, reciproc satisfăcător, menit să conserve relația dintre ele în vederea unei cooperări ulterioare.

Din condițiile enumerate mai sus, se pot observa câteva elemente importante care impun medierea ca formulă de soluționare amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți: existența unei dispute în faza manifestă, întreruperea comunicării și disiparea încrederii dintre părți, acordul ambelor părți asupra recurgerii la mediere și asupra persoanei chemate ca mediator, rolul de facilitator al mediatorului, participarea părților la identificarea unui compromis reciproc satisfăcător, importanța menținerii relației și restabilirii încrederii și dorința obținerii unui acord rapid, cu costuri reduse.

Este, de asemenea, împedec rolul jucat de mediator: el nu poate impune soluții părților (este caracteristica cea mai importantă a medierii, asupra căreia trebuie insistat cu perseverență atunci când se încearcă explicarea și crearea unei culturi a soluționării amiabile a disputelor prin intervenția celei de a treia părți), el investighează cazul, pozițiile și interesele părților, identifică punțile de legătură pe care se poate construi un acord și le evidențiază părților, facilitează comunicarea și eliminarea neînțelegerilor dintre părți, facilitează prin aceasta restabilirea încrederii și, în unele cazuri

(mai ales cele din spațiul internațional, în care părțile sunt state) garantează acordul și respectarea clauzelor sale de către toate părțile implicate în dispută.

Nu vom intra în amănunte cu privire la instituționalizarea medierii și la legislația destinată acestui scop. De remarcat doar ascensiunea semnificativă a medierii la rangul de ocupație profesională oficială în ultimii patruzeci de ani, cu corp profesional, legislație și cod etic și de proceduri dedicat permanent și în exclusivitate acestei activități.

La rândul său, concilierea reprezintă o formulă de sine stătătoare a soluționării amiabile a disputelor prin intervenția celei de a treia părți. Deși mulți specialiști consideră concilierea doar ca o procedură anexă medierii, analiza condițiilor contextuale care impun concilierea, precum și a rolului conciliatorului ne determină să ne disociem de această opinie, situându-ne pe poziția de a considera concilierea ca o formulă aparte a soluționării amiabile a disputelor, și nu ca un procedeu particular al medierii. Condițiile contextuale ce impun concilierea diferă semnificativ față de cele ce impun medierea, chiar dacă există similitudini în anumite cazuri. Astfel:

1. Concilierea este cerută atunci când între părțile în dispută a existat, anterior declanșării disputei, o relație bună, de durată, de profunzime, care a reușit să se mențină parțial chiar în cursul disputei și nu se dorește în nici un fel deteriorarea ei pe mai departe;
2. În baza relației anterioare, între părți există cel puțin un reziduu de încredere reciprocă, chiar dacă comunicarea dintre ele a încetat sau se desfășoară cu mare dificultate; de asemenea, există o cantitate consistentă de bunăvoință și interese importante care cer și facilitează o soluție amiabilă (de exemplu, viitorul unui copil al unui cuplu aflat în divorț);
3. Cea de a treia parte este apropiată ambilor disputanți, având cu ei o relație îndelungată, consistentă, disputanții având încredere și manifestând bunăvoință față de cel chemat să joace rolul de neutru.

Concilierea are o componență terapeutică importantă, rolul conciliatorului fiind mai degrabă de a remedia posibilele traume emoționale suferite de părțile în dispută, de a facilita comunicarea dintre ele în scopul restabilirii încrederii și eliminării înțelegerii greșite a faptelor, cuvintelor sau intereselor părții adverse. În aceste condiții, este limpede că rolul conciliatorului este acela de canal de comunicare între părți; el nu este chemat să analizeze cazul (chiar dacă, în realitate, de multe ori o face), să emită judecăți de valoare, să analizeze interesele și pozițiile părților, să identifice potențiale soluții sau/și să le impună. Conciliatorul transferă informații dinspre o parte spre cealaltă; el se informează cu privire la punctul de vedere al unei părți și îl transmite celeilalte părți, după care procedează la fel în sens opus; el caută să clarifice sensul celor spuse de una din părți celeilalte și, prin aceasta, să elimine erorile de înțelegere și de comunicare; mai mult, el are rolul de a menține sub control aspectele de natură emoțională implicate în dispută și de a evita escaladarea tensiunilor de natură psihică dintre părți. În fapt, rolul conciliatorului este acela de a netezi părților calea spre o soluție negociată direct între ele, fără aportul și intervenția unei a treia părți. Funcția de bază a conciliatorului este, în consecință, de a restabili comunicarea directă dintre părți prin revigorarea încrederii reciproce.

Cea de a treia formulă a soluționării amiabile a disputelor prin intervenția celei de a treia părți se află în vecinătatea adjudecării, de care însă diferă printr-o gamă întregă de caracteristici structurale și de procedură, ceea ce o plasează în spectrul amiabil și nu ostil al soluționării prin intervenție. *Astfel, prin arbitraj se înțelege încercarea a două sau mai multe părți de a soluționa disputa dintre ele prin submiterea sa unei a treia părți chemată să joace rol de arbitru. Arbitrul are fundamental rolul de a analiza cazul, de a asculta părțile și de a impune o soluție (până aici, identic cu rolul judecătorului). El diferă de judecător prin câteva elemente semnificative:*

1. Este ales de comun acord de către părți, nu impus;

2. Arbitrajul este un proces voluntar accesat de comun acord de părți, spre diferență de judecare, unde accesarea este posibilă prin acțiunea unilaterală a unei părți;
3. Părțile dețin un control consistent asupra procedurilor din timpul arbitrajului, spre diferență de judecare, unde ele sunt fixe, imuabile, fiind stipulate prin lege;
4. În general, arbitrajul ca modalitate de soluționare a disputelor este prevăzut prin contract, anterior declanșării disputei; astfel, prin contractul semnat de părți la începutul relației dintre ele este prevăzut recursul la arbitraj (de multe ori, este stipulată chiar persoana sau instituția chemată ca arbitru), ceea ce presupune și obligația obedienței părților față de decizia arbitrului. În plus, legislația multor țări impune caracterul executoriu al deciziei arbitrului.

Arbitrajul ca formulă de soluționare a disputelor prin intervenția celei de a treia părți cunoaște o serie de variante adiționale, care diferă în detaliu (nu în esență) de procedeul standard. Astfel, una din variante este arbitrajul minim-maxim, în care limitele între care se poate mișca decizia arbitrului sunt prestabilite; o alta, cea a arbitrajului consultativ, prin care decizia arbitrului nu este executorie; o a treia, cea a arbitrajului anex adjudecării – procedeu existent în țările în care legislația impune ca părțile să acceseze întâi soluționarea amiabilă a disputei prin arbitraj înainte de a aduce cazul în fața judecătorului. În această a treia variantă, decizia arbitrului nu este executorie, partea (sau părțile) nemulțumite de decizie pot aduce cazul în tribunal, în speranța obținerii unei sentințe mai avantajoase. În unele țări, această practică este descurajată prin faptul că, dacă partea nemulțumită de decizia arbitrului nu câștigă mai mult în tribunal, este obligată să plătească cheltuielile de judecată plus o amendă consistentă.

În același timp, arbitrajul diferă pregnant de mediere, din mai multe puncte de vedere. În primul rând, mediatorul nu poate impune soluții părților; arbitrul este chemat să facă tocmai acest

lucru. În al doilea rând, acordul dintre părți obținut prin mediere nu este executoriu pentru părți – acestea îl pot denunța și se pot adresa instanței în vederea soluționării disputei prin adjudecare. Decizia arbitrului este executorie; după cum am văzut mai sus, doar în anumite condiții și cu riscuri semnificative, părțile pot denunța decizia arbitrului și cere rejudecarea cazului în instanță. În al treilea rând, procesul de mediere implică negocieri multiple, prin intermediul cărora părțile pot configura soluția reciproc avantajoasă; arbitrajul presupune doar audierea părților de către arbitru, investigarea cazului și a probelor de către acesta, soluția urmând să fie dată fără consultarea sau obținerea acordului părților cu privire la conținutul său. Din aceste puncte de vedere, putem considera arbitrajul ca fiind o formulă de soluționare a disputelor la limita dintre amiabilitate și ostilitate, plasându-se undeva între mediere și adjudecare pe scala cooperare-competiție între părți în vederea atingerii obiectivelor lor. Arbitrajul are o structură tehnică aproape identică cu cea a adjudecării, dar împrumută elemente specifice medierii, mai ales în ceea ce privește consensul părților cu privire la accesarea acestei formule de soluționare a disputelor.

Formulelor majore de soluționare a disputelor prin intervenția celei de a treia părți li se asociază un set de metode complementare, care reprezintă fie mixturi între ele, fie variante parțiale ale acestora. Un exemplu pentru prima variantă îl constituie metoda med-arb, o combinație între mediere și arbitraj; aceasta presupune declanșarea unui proces de mediere clasic, dar, în cazul întâmpinării unui blocaj semnificativ în cadrul procesului, mediatorul se transformă în arbitru și-și impune propriul punct de vedere părților, care sunt obligate să se conformeze. Această metodă se întâlnește destul de frecvent în mediul internațional, în cadrul proceselor de pace din varii colțuri ale lumii, unde mediatorul se poate transforma în arbitru, în cazul în care blocajul se dovedește intratabil, iar capacitățile celei de a treia părți îi permit impunerea unei soluții proprii părților. Din cadrul

celui de al doilea set de metode, cel al variantelor parțiale, putem aduce în discuție procedeul evaluării neutre; astfel, în cazul unei dispute aduse în fața instanței înainte de începerea procesului, judecătorul poate cere o evaluare independentă a cazului, cu formularea unei soluții preliminare, care să evidențieze părților potențialul rezultat al judecării cazului; în cazul în care părțile se declară de acord cu soluția preliminară, aceasta devine soluție finală, executorie. Metoda evaluării neutre poate fi utilizată cu succes și în cazul medierii și a arbitrajului, ea demonstrând părților poziționarea lor obiectivă în raport cu propriul punct de vedere, ceea ce facilitează ajungerea la un acord rapid.

Ar fi de evidențiat, în final, avantajele și dezavantajele acestor formule de soluționare amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți, atât față de alte procedee de soluționare a disputelor și conflictelor, cât și unele față de altele. În cazul comparației dintre formulele de soluționare amiabilă a disputelor și utilizarea forței, avantajele se grupează net în favoarea primelor. O dezbatere pe această temă ar fi superflua, iar dovezile de natura evidenței imposibil de contrazis; ca atare, ne vom abține de la a ne aventura mai departe. În ceea ce privește comparația dintre soluționarea amiabilă a disputelor și cea ostilă (adjudecarea), aici lucrurile stau oarecum diferit. Avantajele soluționării pe cale amiabilă precumpănesc, dar sunt cazuri și situații în care adjudecarea este de preferat. În această din urmă categorie intră situațiile în care sunt implicate ofense sau erori grave, care nu pot și nici nu este de dorit a fi rezolvate amiabil (crimele grave, abuzurile autorităților, neglijențe cu consecințe grave ale companiilor private sau instituțiilor publice), situații în care este necesară constituirea unor precedente de durată și elaborării de codificări legislative noi (gen noi regulamente în privința securizării traficului aerian sau a îmbunătățirii condițiilor de siguranță a traficului rutier, perfecționări a practicii medicale etc.) și situații în care este de dorit o sentință definitivă, publică, cu rol de prevenire a apariției unor cazuri

asemănătoare. De asemenea, sunt cazuri în care este de dorit obținerea unei soluții prin judecare care să demonstreze public corectitudinea sau integritatea celui în cauză, cazuri în care soluționarea prin mediere sau conciliere ar putea avea grave consecințe din punctul de vedere a imaginii publice a uneia din părți. Putem spune că judecarea avantajelor și dezavantajelor soluționării amiabile a disputelor comparativ cu soluționarea prin judecare este dificil de realizat în bloc; corect ar fi să ne abținem de la o judecată de valoare tranșantă între cele două, și să ne rezervăm la a spune că accesarea uneia sau alteia dintre variante prezintă avantaje și dezavantaje funcție de specificitatea fiecărui caz sau situații în parte, fără a fi posibilă o ierarhizare rigidă, imuabilă, a celor două modalități de soluționare a disputelor.

În ceea ce privește avantajele și dezavantajele formulelor de soluționare amiabilă a disputelor unele față de altele, trebuie spus de la început că orice analiză comparativă a acestor formule trebuie să pornească de la studierea atentă a condițiilor contextuale în care o dispută se derulează și se rezolvă. După cum am arătat mai sus, specificitatea și caracteristicile fiecărei formule împiedică interșanjabilitatea lor; părțile nu pot întotdeauna opta pentru conciliere, mediere sau arbitraj, conform bunului plac și a preferințelor de moment. De cele mai multe ori, configurația situației în care se află părțile determină accesarea uneia sau alteia dintre cele trei formule, sau a unei metode complementare. În plus, și atragem atenția asupra acestui fapt, accesarea unei formule nepotrivite condițiilor contextuale nu duce la nici un rezultat pozitiv, în cel mai bun caz, sau poate avea consecințe catastrofale, în cel mai rău caz.

Ținând cont de aceste specificații, putem pune în lumină, comparativ, avantajele și dezavantajele celor trei formule de soluționare amiabilă a disputelor prin intervenția celei de a treia părți. Astfel, concilierea este superioară celorlalte două din punctul de vedere a restabilirii încrederii, a îmbunătățirii relației

sau prevenirii degradării ei ulterioare, cât și datorită faptului că cele două părți ajung de obicei la o soluție prin negociere directă, ceea ce întărește atașamentul părților față de angajamentul luat, spre deosebire de mediere și, mai ales, de arbitraj, unde soluția este în mai mică sau mai mare parte produsul intervenției celei de a treia părți. Dezavantajul net al concilierii îl reprezintă faptul că ea se poate realiza cu succes doar în condiții foarte pretențioase, rar întâlnite în realitate, ceea ce limitează puternic capacitatea părților de a o accesa.

Medierea, la rândul său, prezintă o serie de avantaje față de celelalte două formule. Medierea nu cere condiții atât de pretențioase ca și concilierea pentru a fi utilizabilă; dă posibilitatea părților de a participa consistent la configurația soluției, limitând interferența din partea celei de a treia părți; este cost-effective, iar faptul că părțile ajung la un compromis reciproc avantajos facilitează angajamentul lor față de respectarea clauzelor acordului. În plus, ea este complet voluntară, ceea ce este de natură să amplifice încrederea părților în procesul în sine. Dintre dezavantaje, se cuvine să menționăm faptul că ea poate fi consumatoare de timp (nu la același nivel ca adjudecarea, dar mult peste arbitraj și chiar conciliere) și, mai ales, faptul că soluția nu este executorie, ceea ce poate duce la nesocotirea ei de către una sau ambele părți, ceea ce anulează întregul folos al medierii și o transformă într-o risipă inutilă de timp și resurse.

În fine, printre avantajele arbitrajului se pot număra eficacitatea din punctul de vedere a duratei în timp și a caracterului executoriu a deciziei arbitrului; lipsește aici pericolul arătat mai sus, a nesocotirii soluției de către una sau ambele părți, care să anuleze practic întregul proces. Faptul că părțile supun voluntar și instituționalizat disputa unei terțe părți chemată să arbitreze și caracterul executoriu a deciziei arbitrului contribuie cel mai mult la soliditatea formulei arbitrajului în comparație cu concilierea și medierea. Fiind apropiat ca structură, caracteristici și proceduri adjudecării, arbitrajul suferă de aceleași lipsuri ca și aceasta, ceea ce îl pune într-o postură de inferioritate marcantă

față de mediere și conciliere. Lipsa de participare a părților la configurarea soluției, atenția limitată acordată relației dintre părți precum și caracterul formalizat al procedurilor generează, ca și în cazul adjudecării, un grad ridicat de insatisfacție reziduală a părților, ceea ce duce uneori la deteriorarea relației dintre părți și chiar, în cazuri extreme, la denunțarea unilaterală a rezultatelor arbitrajului și înaintarea cazului spre adjudecare, cu toate riscurile inerente.

În concluzie, putem să susținem, fără a ne teme că greșim prea mult, că, dintre toate formele de soluționare a disputelor și conflictelor, cele pașnice (amiabilă și ostilă) sunt net superioare ca implicații și rezultate celei violente. În ceea ce privește ierarhizarea formelor de soluționare pașnică a disputelor și conflictelor, acesta este un demers ce trebuie întreprins cu multă atenție dedicată condițiilor contextuale ale disputei sau conflictului în cauză, caracteristicilor structurale ale cazului și a dinamicii relației dintre părți. Nu credem că vreuna dintre formule este în mod automat și constant superioară celorlalte. Fiecare dintre ele – adjudecare, conciliere, mediere și arbitraj – prezintă puncte tari și puncte slabe, și este de aceea indicat ca, în locul dispersării forțelor și resurselor în direcția argumentării superiorității uneia sau alteia dintre formule, cercetătorii din mediul academic și legislatorii să acționeze concertat în vederea definirii cu precizie și limpezime a conexiunilor dintre condițiile contextuale și formulele de soluționare a disputelor, astfel încât recursul la una sau alte dintre ele să nu fie ghidată de prejudecăți sau interese pecuniare, ci de garanția obținerii celui mai bun rezultat posibil pentru toate părțile implicate.

Structura procesului de mediere

Indiferent de tipul de mediere accesat (simplă sau complexă), procesul are aceeași structură generală, compusă din următorii pași:

1. *Procedurile preliminare.* Acestea includ:
 - primul contact dintre mediator și părți, în cadrul căruia părțile prezintă cazul mediatorului dimpreună cu toate

documentele ce susțin poziția fiecăreia dintre părți; mediatorul explică în detaliu conținutul și limitele procesului de mediere;

- analiza cazului de către mediator, care implică studierea documentelor prezentate de către părți, precum și interviuri separate cu fiecare parte în vederea stabilirii precise a poziției și intereselor reale ale fiecărei părți;
- întâlnirea de organizare a ședințelor de mediere, la care participă mediatorul și părțile, în care se stabilesc detaliile cu privire la proceduri și se semnează contractul de mediere.

2. *Ședințele de mediere.* Acestea reprezintă nucleul propriu-zis al medierii, în cursul lor desfășurându-se negocierile dintre părți asistate de mediator, sunt explorate punctele de acord și cele de divergență, sunt sugerate posibile soluții, sunt temperate pozițiile extreme și sunt formulați termenii unui potențial acord. Medierea se poate desfășura într-una sau mai multe ședințe, dependent de caz și de diligența părților.

3. *Finalizarea medierii.* Reprezintă momentul redactării acordului de mediere și stabilirii modalităților de executare a celor convenite de către părți.

Acești pași ce compun procesul de mediere au un conținut relativ diferit funcție de tipul de mediere cerut de complexitatea cazului prezentat mediatorului. Deși literatura de specialitate divide tipurile de mediere într-o gamă largă de categorii, preferăm abordarea mai simplă și mai utilă din punct de vedere al aplicațiilor directe, care distinge între două tipuri majore de mediere: medierea simplă (două părți individuale, o singură dimensiune a disputei) și medierea complexă (două sau mai multe părți de tip instituțional – instituții publice, firme, guverne etc, dispută multidimensională). Vom urmări în continuare, succint, etapele ce compun procesul de mediere în funcție de fiecare dintre cele două tipuri de mediere.

Medierea simplă. Cazuri de conflict interpersonal unidimensional

Vom nota, în paranteză, la finalul fiecărui punct, cine este cel care asumă responsabilitatea pentru îndeplinirea prevederilor punctului respectiv. Astfel, vom nota cu P acolo unde părțile sunt cele chemate să realizeze cele cerute la punctul respectiv, și cu M acolo unde este necesară și obligatorie intervenția mediatorului. Același cod este valabil și în cazul capitolului următor, medierea complexă.

Etapa 1 – Pregătirea

1. analiza de conflict și background-ul fiecărei părți (M).
2. poziția fiecărei părți prezentată sub forma unui rezumat de 1 pagină, cuprinzând motivația conflictului, din punctul de vedere al fiecărei părți, și obiectivele fiecărei părți (P).

Etapa a 2-a – Introducerea

1. stabilirea procedurilor și crearea atmosferei propice medierii (M).
2. explicarea procesului – voluntar, utilizarea ședințelor, participarea la construirea soluției (M).
3. explicarea rolurilor și responsabilităților fiecărui participant la proces (M).
4. acord pentru limita de timp a ședințelor (M).
5. acord asupra costurilor și modalităților de plată a acestora de către părți (M+P).
6. testarea angajamentului față de mediere ca proces – identificarea și analiza BATNA a fiecărei părți (M).
7. explicarea necesității părăsirii pozițiilor inițiale în vederea identificării unui posibil acord între părți (M).
8. semnarea contractului de mediere care include elementele stabilite la punctele 3-5 precum și faptul că părțile se obligă să nu citeze pe mediator ca martor în justiție în cazul în care părțile nu se înțeleg prin mediere și ajung la adjudecare (M+P).

Etapa a 3-a – Declarațiile de deschidere

1. prezentarea rezumatelor de 1 pagină de către fiecare dintre părți (P).
2. clarificări și sinteză (M).
3. asigurarea că toată lumea a înțeles despre ce este vorba și care este poziția și opinia fiecărei părți cu privire la conflict, la miza acestuia și la potențialele consecințe (M).
4. identificarea punctelor comune (M).
5. gestionarea climatului în care se desfășoară medierea (M).

Etapa a 4-a – Explorarea divergențelor

1. separarea și prioritizarea problemelor (M+P).
2. identificarea și specificarea punctelor comune (M+P).
3. identificarea intereselor din spatele pozițiilor (M).
4. stabilirea criteriilor obiective (M).
5. asigurarea înțelegerii tuturor acestor chestiuni (M).
6. gestionarea climatului în care se desfășoară medierea (M).
7. notarea ariilor de agreement (M).

Etapa a 5-a – Construirea acordului

1. generarea opțiunilor pentru beneficii reciproce (M+P).
2. consolidarea criteriilor obiective (M).
3. compararea cu BATNA (M).
4. construirea listei de arii de agreement (P).
5. încurajarea gândirii empatice (M).
6. notarea acordului pe fiecare problemă în parte (M).
7. testarea realismului soluțiilor (M+P).
8. rezumatul punctelor esențiale (M).

Etapa a 6-a – Încheierea acordului

1. redactarea acordului în funcție de cele stabilite în etapele anterioare (M).
2. testarea legalității acordului (M).
3. stabilirea pașilor ce trebuie să întreprinși de către părți în perioada imediat următoare pentru implementarea prevederilor acordului (M+P).
4. semnarea și legalizarea acordului (P).

Medierea complexă. Cazuri de conflict intergrup multidimensional

Etapa 1 – Întâlnirea inițială cu părțile

1. deschiderea canalelor de comunicare (M).
2. construirea credibilității (M).
3. asigurarea controlului asupra procedurilor și desfășurării procesului de mediere (M).
4. menținerea ordinii (M).
5. câștigarea acceptării și respectului (M).

Etapa a 2-a – Identificarea problemelor și pozițiilor.

1. inițierea discuțiilor asupra problemelor pendinte (M+P).
2. clarificarea declarațiilor făcute (M).
3. organizarea informațiilor (M).
4. identificarea nevoilor și priorităților părților (M+P).
5. construirea încrederii (M).

Etapa a 3-a – Pregătirea procesului de mediere propriu-zis.

1. ședințe cu părțile (M+P).
2. reducerea nivelului de scepticism (M).
3. identificarea intereselor și priorităților reale (M+P).
4. "traducerea" și transmiterea informațiilor (M).
5. clarificarea percepțiilor și creșterea gradului de conștientizare a părților cu privire la probleme și la punctele opuse de vedere (M).
6. încurajarea apropierii dintre pozițiile inițiale ale părților și interzicerea escaladării prin abordarea unor chestiuni adiționale (M).
7. stabilirea pasului negocierilor (M).
8. clarificarea și verificarea pozițiilor (M+P).
9. menținerea încrederii părților (M).

Etapa a 4-a – Medierea propriu-zisă.

1. testarea validității pozițiilor părților (M+P).
2. inducerea îndoieli părților cu privire la soliditatea propriilor poziții (M).

3. explorarea alternativelor și căutarea trade-off-urilor (M+P).
4. comunicarea posibilităților de apropiere (M).
5. micșorarea și eliminarea pozițiilor nerealiste sau extreme (M).
6. dezvoltarea obișnuinței de "a fi de acord" (M).
7. îngustarea diferențelor dintre părți (M+P).
8. întărirea încrederii părților în mediator și în procesul de mediere (M).

Etapa a 5-a – Construirea acordului.

1. evidențierea progreselor făcute și vitezei cu care aceste progrese au fost făcute (M).
2. evidențierea consecințelor neajungerii la un acord (M).
3. exercitarea de presiuni (M).
4. elaborarea de sugestii punctuale (M).
5. flancarea pozițiilor părților (M).
6. obținerea angajării față de o soluție mediată (M).

Etapa a 6-a – Încheierea procesului de mediere.

1. aducerea părților în ședință comună pentru a negocia închiderea procesului de mediere (M).
2. elaborarea sugestiilor finale (M).
3. folosirea modalităților de persuasiune și coerciție (M).
4. elaborarea de recomandări (M).
5. închiderea discuțiilor (M).

Etapa a 7-a – Finalizarea acordului.

1. verificarea și recapitularea detaliilor acordului (M+P).
2. redactarea acordului (M+P).
3. verificarea legalității acordului (M).

Sinteza procesului de mediere

Ce este medierea?

Medierea reprezintă o modalitate alternativă, facultativă de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei persoane specializate în acest domeniu, numită generic mediator.

Medierea se bazează pe încrederea pe care părțile o acordă mediatorului, ca persoană aptă să faciliteze negocierile dintre ele și să le sprijine pentru soluționarea conflictului, prin obținerea unei soluții reciproc convenabile, eficiente și durabile. (*Articolul 1 din Legea nr. 192/2006*).

Actul medierii și întreaga activitate a mediatorului se ghidează după anumite principii stabilite de cadrul legislativ, dar și de codurile deontologice și normele profesiei de mediator.

Cadrul legislativ românesc general care stă la baza exercitării actului medierii și a profesiei de mediator este reprezentat de Legea nr. 192/2006 privind medierea și organizarea profesiei de mediator, Standardul ocupațional al mediatorului, Standardul de formare a mediatorului și Hotărârea nr. 963/2008 privind modificarea standardului de formare a mediatorului.

Evident, pe lângă prevederile acestor acte există reglementări aplicabile unor domenii specifice atinse de activitatea de mediere, cum ar fi Legea nr. 168/1999 privind soluționarea conflictelor de muncă. În afară de acestea, activitatea de mediere face și obiectul unor reglementări europene aplicabile prioritar și în țara noastră. Cel mai recent document în acest sens este **Directiva nr 2008/52/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 21 mai 2008 privind anumite aspecte ale medierii în materie civilă și comercială.**

Etapele medierii

Inițierea medierii

Părțile trebuie să se prezinte împreună la mediator sau partea care nu se prezintă va fi invitată în vederea acceptării medierii și încheierii contractului de mediere în termen de 15 zile. Dacă aceasta refuză, medierea se consideră neacceptată. În situația prezenței la mediator a unei singure părți, la cererea acesteia, mediatorul va adresa celeilalte părți o invitație scrisă în vederea acceptării medierii și a încheierii contractului de mediere, stabilind pentru aceasta un termen de cel mult 15 zile. Invitația se transmite, conform legii, prin orice mijloace care

asigură confirmarea primirii textului (prin poștă – recomandată cu confirmare de primire, curier). În conformitate cu art. 43 alin. 4, mediatorul poate face și alte demersuri legale pe care le consideră necesare pentru invitarea părților la mediere, cu respectarea dispozițiilor legale.

Este *ESENȚIAL*:

1. Ca ambele părți să fie de acord a urma procedura de mediere;
2. Ca ambele părți să fie de acord cu persoana mediatorului ales să asiste părțile în încercarea de a găsi o soluție amiabilă disputei în care sunt implicate.

Prima ședință

Odată îndeplinite cerințele de mai sus, mediatorul convoacă părțile într-o ședință comună, la o dată și o oră convenită de comun acord. În cadrul acestei prime ședințe, mediatorul explică în ce constă medierea, care sunt drepturile și obligațiile părților și ale mediatorului.

Părțile sunt apoi invitate să prezinte cazul și toate documentele care susțin pozițiile lor în disputa respectivă.

Dacă mediatorul acceptă cazul, se vor stabili pașii următori, onorariul mediatorului și se va semna contractul de mediere.

Analiza cazului

Este datoria mediatorului de a analiza toate documentele ce i-au fost prezentate și de a cere informații suplimentare acolo unde consideră că este nevoie. În acest scop, mediatorul poate proceda la interviuri separate cu părțile, telefonic sau prin întâlnire directă.

Odată realizată analiza cazului, mediatorul contactează părțile și decide împreună cu acestea data și ora desfășurării primei ședințe de mediere. Mediatorul decide cine va participa înafara părților și va invita, cu acordul părților, alte persoane considerate necesare de către mediator pentru a facilita găsirea unei soluții amiabile a disputei. Întrucât susținerile făcute pe parcursul medierii de către părți și de către mediator au caracter

confidențial față de terți și nu pot fi folosite ca probe în cadrul unei proceduri judiciare sau arbitrale (excepție făcând prevederi legale derogatorii sau acordul părților), mediatorul poate atrage atenția persoanelor participante la această procedură asupra obligației de păstrare a confidențialității și le poate solicita semnarea unui acord de confidențialitate.

Pe lângă părți, reprezentanții acestora, avocații lor sau alte persoane care le pot asista și mediator, în procedura de mediere pot interveni terțe persoane, în calitate de experți, care se pot pronunța, la cererea mediatorului și cu acordul părților implicate asupra chestiunilor controversate de natură tehnică, juridică etc. În această situație mediatorul are obligația de a solicita acordul părților cu privire la identitatea specialistului, la procedura propriu-zisă a consultării acestuia, la onorariul pe care urmează să îl achite, iar specialistului în cauză i se vor evidenția de către mediator doar problemele controversate, fără a se dezvălui identitatea părților.

Mediatorul va solicita părților redactarea unui document de maxim 2 pagini în care să stipuleze succint poziția lor în disputa curentă și modul în care fiecare o vede soluționată.

Ședința de mediere

Mediatorul stabilește procedurile de desfășurare a ședinței de mediere și le comunică părților.

Mediatorul va solicita părților prezentarea documentelor de poziție întocmite de către acestea.

Părțile, asistate de mediator, vor explora posibilitățile de soluționare în avantaj reciproc a disputei în cauză.

Ședința de mediere durează în mod normal 2 ore, dar poate fi extinsă în mod excepțional cu încă o oră, în cazul în care mediatorul constată existența posibilității finalizării medierii printr-un acord între cele două (sau mai multe) părți.

În cazul în care nu se poate ajunge la un acord în prima ședință, mediatorul împreună cu părțile decid data și ora următoarei ședințe.

În situația în care mediatorul constată, pe parcursul derulării procedurii de mediere, că a apărut o împrejurare de natură să afecteze scopul acesteia, neutralitatea sau imparțialitatea sa, el este obligat să comunice acest lucru părților, care vor decide asupra menținerii sau denunțării contractului de mediere. De asemenea, are dreptul de a se abține și de a închide procedura de mediere independent de voința părților, având însă obligația de a restitui onorariul proporțional cu etapele medierii neparcurse. În cazul în care în contractul de mediere s-a prevăzut obligația mediatorului de a asigura continuarea procedurii de mediere, el va fi ținut să își îndeplinească această obligație.

Finalizarea medierii

La închiderea procedurii de mediere pot exista trei situații posibile: soluționarea conflictului și încheierea unei înțelegeri între părți, constatarea de către mediator a eșuării medierii și depunerea contractului de mediere de către una din părți (inclusiv mediatorul). În oricare dintre aceste situații mediatorul va încheia un proces-verbal care se va semna de către toate părțile, personal sau prin reprezentant, precum și de către mediator și se va întocmi în atâtea exemplare originale câte părți sunt, plus una pentru mediator. În situația în care medierea se încheie prin înțelegerea părților, se redactează un acord de mediere care va cuprinde toate clauzele consimțite de acestea.

Acordul de mediere are valoarea unui înscris sub semnătură privată, însă el poate fi supus verificării notarului public în vederea autentificării sau încuviințării instanței de judecată, care va pronunța o hotărâre potrivit dispozițiilor art.217 din Codul de Procedură Civilă. La fel ca și contractul de mediere, acordul poate fi afectat de termene și condiții, iar clauzele sale nu pot contraveni legii și ordinii publice sau stabili, respectiv modifica drepturi asupra cărora părțile nu pot dispune prin convenție.