

INTRODUCERE ÎN STUDIILE DE CONFLICT

SUPPORT DE CURS



prof. univ. dr. **CHEREJI CHRISTIAN-RADU**
chereji@fspac.ro

**COMUNICARE ȘI RELAȚII
PUBLICE**

Informații generale

1. Date de identificare a cursului

Date de contact ale titularului de curs:

Nume: prof. univ. dr. Chereji Christian-Radu

Birou: Fac. de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Clădire 2, cam. 306, Str. Minerilor 85,
Cluj-Napoca

Telefon: 0264-431505, 431485

Fax: 0264-406054

E-mail: chereji@fspac.ro

Consultații: Marți 11 – 13

Date de identificare curs și contact tutori:

Numele cursului: Introducere în studiile de conflict

Anul, Semestrul: anul I, sem. 2

Tipul cursului: Obligatoriu

Tutori: prof. univ. dr. Chereji Christian-Radu

E-mail: chereji@fspac.ro

Consultații: Marți 11 – 13

2. Condiționări și cunoștințe prerechizite

Participarea la acest curs nu este condiționată de parcurgerea sau promovarea vreunei alte discipline.

3. Descrierea cursului

Obiective:

- Crearea unui limbaj de specialitate, caracteristic domeniului studiat.
- Familiarizarea studenților cu principalele teorii ale conflictului.
- Familiarizarea studenților cu principalele modele de analiza a conflictului.
- Familiarizarea studenților cu metodele de gestionare și soluționare a conflictelor

Parcurgând această disciplină, studenții vor înțelege structura și evoluția unui conflict. Pe parcursul semestrului, studenții vor cunoaște principalele teorii ale conflictului, vor înțelege

dinamica și structura unui conflict și vor utiliza modele de analiză a conflictului, toate acestea având ca scop familiarizarea studentului cu acest concept în vederea utilizării celei mai eficiente metode de gestionare a conflictului.

4. Organizarea temelor în cadrul cursului

Cursul își propune abordarea următoarelor teme:

Modulul I

1. Analiza conflictului
2. Definiție, caracteristici, tipologii

Modulul II

3. Structura conflictului
4. Sursele conflictului

Modulul III

5. Bazele negocierii

Modulul IV

7. Bazele medierii

Nivelul de înțelegere și utilitatea informațiilor ce se găsesc în fiecare modul vor fi sensibil optimizate dacă, în timpul parcurgerii suportului de curs, sursele bibliografice recomandate vor fi consultate. În situația în care nu veți reuși să accesați anumite materialele bibliografice, sunteți invitați să contactați tutorul acestei disciplinei.

5. Formatul și tipul activităților implicate de curs

Prezentul suport de curs este structurat pe patru teme, fiecare având subunități, așa cum am prezentat mai sus. Parcurgerea acestora va presupune atât întâlniri față în față (consultații), cât și muncă individuală. Consultațiile, pentru care prezența este obligatorie, reprezintă un sprijin direct acordat dumneavoastră din partea titularului și a tutorelui. Pe durata acestora vom recurge la prezentări ale informațiilor nucleare aferente fiecărei teme, însă vă vom oferi, îndeosebi utilizând mijloace auditive și vizuale explicații alternative, răspunsuri directe la întrebările pe care ni le veți adresa. În ceea ce privește activitatea individuală, aceasta o veți gestiona dumneavoastră și se va concretiza în parcurgerea tuturor materialelor bibliografice obligatorii, realizarea unui referat . Reperetele de timp și perioadele în care veți rezolva fiecare din activitățile adineauri descrise sunt monitorizate de către noi prin intermediul calendarului disciplinei. Modalitatea de notare și,

respectiv, ponderea acestor activități obligatorii, în nota finală va sunt precizate în secțiunea politica de evaluare și notare.

Particularitățile învățământului la distanță dar și reglementările interne ale CFCID al UBB parcurgerea și promovarea acestei discipline presupune antrenarea studenților în următoarele tipuri de activități:

- a. consultații — pe parcursul semestrului vor fi organizate două întâlniri de consultații față în față, prezența la aceste întâlniri este obligatorie;
- b. realizarea unui referat de semestru cu o temă și un set de sarcini anunțate cu cel puțin 30 de zile înaintea datei de depunere a acesteia.
- c. forumul de discuții — acesta va fi monitorizat și supervizat de tutorele și titularul disciplinei.

6. Materiale bibliografice obligatorii

Chereji, Ch. & Pop, A. (2010). Caietul mediatorului.

Fuller, George. *The Negotiator's Handbook*, Prentice Hall, 1991

Schellenberg, James A. *Conflict Resolution. Theory, Research and Practice*. — New York: State

Scott, Bill. *Arta Negocierilor*, București, Editura Tehnică, 1996

Volkema, Roger. *The Negotiation Toolkit*, New York, American Management Association, 1999

7. Materiale și instrumente necesare pentru curs

Supportul de curs, împreună cu celelalte materiale indicate ca bibliografie pot fi împrumutate acasă sau consultate în biblioteca facultății. Pentru optimizarea condițiilor de desfășurare a cursului este necesar accesul la un calculator dotat cu CD-ROM și conectat la internet.

8. Calendar al cursului

Pe parcursul semestrului II, în care se studiaza disciplina de față, sunt programate 2 întâlniri față în față cu toți studenții; ele sunt destinate soluționării, nemediate, a oricăror nelămuriri de conținut sau a celor privind sarcinile individuale. Pentru a valorifica timpul alocat întâlnirilor, studenții sunt atenționați asupra necesității suplimentării lecturii din suportul de curs cu parcurgerea obligatorie a cel puțin a uneia dintre sursele bibliografice de referință. Datele celor două întâlniri sunt precizate în calendarul sintetic al disciplinei. în același calendar se regăsesc și termenele la care trebuie transmis/depus eseu.

9. Politica de evaluare și notare

Evaluarea finală se va realiza pe bază unui eseu, la final de semestru. Evaluarea acestuia se va face imediat după preluare, iar afișarea pe site a notelor acordate se va realiza la cel mult 2 săptămâni de la data

depunerii lucrării. Dacă studentul consideră că activitatea sa a fost subapreciată de către evaluatori atunci poate solicita feedback suplimentar prin contactarea titularului sau a tutorilor prin email.

10. Elemente de deontologie academică

Se vor avea în vedere următoarele detalii de natură organizatorică:

- Orice material elaborat de către studenți pe parcursul activităților va face dovada originalității. Studenții ale căror lucrări se dovedesc a fi plagiate nu vor fi acceptați la examinarea finală.
- Orice tentativă de fraudă sau fraudă depistată va fi sancționată prin acordarea notei minime sau, în anumite condiții, prin exmatriculare.
- Rezultatele finale vor fi puse la dispoziția studenților prin afisaj electronic.
- Contestațiile pot fi adresate în maxim 24 de ore de la afișarea rezultatelor, iar soluționarea lor nu va depăși 48 de ore de la momentul depunerii.

11. Studenți cu dizabilități:

Titularul cursului și tutorele își exprimă disponibilitatea, în limita constrângerilor tehnice și de timp, de a adapta conținutul și metodele de transmitere a informațiilor precum și modalitățile de evaluare (examen oral, examen on line etc) în funcție de tipul dizabilității cursantului. Altfel spus, avem în vedere, ca o prioritate, facilitarea accesului egal al tuturor cursanților la activitățile didactice și de evaluare.

12. Strategii de studiu recomandate:

Date fiind caracteristicile învățământului la distanță, se recomandă studenților o planificare foarte riguroasă a secvențelor de studiu individual, coroborată cu secvențe de dialog, mediate de rețeaua net, cu tutorii și respectiv titularul disciplinei. Lectura fiecărui modul și rezolvarea la timp a lucrărilor de evaluare garantează nivele înalte de înțelegere a conținutului tematic și totodată sporesc șansele promovării cu succes a acestei discipline.

Capitolul 1 – Analiza conflictului - 60 de minute

1.1 Definirea conflictelor

Conflictele 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-a-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.

Conflict 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. Atât competiția cât și conflictul sunt forme de luptă. Competiția este continuă și impersonală, în timp ce conflictul este intermitent și personal.

Competiție 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.

1.2 Instrumente de analiză a conflictelor

Obiectivele

Preocupările pentru găsirea unor metode eficiente 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 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 obstinație 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 antagonice. 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 defnirii conflictelor: *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.

1.3. Tipuri de conflicte

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 șase modalități de a grupa conflictele în tipuri distincte, în funcție de șase criterii sau variabile independente:

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

a. Miza conflictului

Miza conflictului poate fi încadrată în două mari categorii - interese și valori sau credințe. Se cere studenților sa 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	Pajura
Petrica	Cap	1, -1	-1, 1
	Pajura	-1, 1	1, -1

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 că 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
Petrica	Recunoaște	-9, -9	12, 0
	NU recunoaște	0, 12	- 1, - 1

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 O.

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 O 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 O 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.

b. Caracteristicile părților

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 patru variabile pentru a defini caracteristicile părților aflate în conflict: 1. *imagea 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.

Imagea 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 mari. În măsura în care acești indivizi sau grupuri simt sau sunt convinși 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.

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 zile 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.

c. Relația dintre adversari

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.

d. Contextul

Părțile aflate în conflict fac parte dintr-o multitudine de sisteme care se suprapun. Cu atât mai mult, unii membri 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 domirante ale soțului poate face apel la sistemul social mai larg pentru a evita sau anula relația de subordonare ce 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 sindicaliştilor 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.

e. 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).

f. 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.

Test de auto-evaluare:

1. Care este diferența dintre conflict și competiție?
2. Care sunt cele cinci etape descrise de abordarea psihologică a conflictului?
3. Care sunt modalitățile de tipologizare a conflictului?

Capitolul 2 – Structura conflictului – 60 minute

2.1 Sursele conflictului

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: a. *natura umană*; b. *Interacțiunile sociale* și c. *cultura socială*.

a. *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*

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 largă 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.

b. **Interacțiunea socială**

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.

c. *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 antagonistic *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.).

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 una de la celălaltă prin 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.

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.

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. *(Dezbatere 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 inter- relaționării 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 că 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 trebuie 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.

2.2 Structura conflictului

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 suporterii 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 com un icări i, 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 trebuie asistate pentru a evita re-escaladarea.

Test de autoevaluare

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?.

Capitolul 3 – Bazele negocierii – 60 minute

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 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, convinse fiind 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. Așași

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. Atut 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 – **insatisfacția** – gradul de insatisfacție 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:

1. *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.

2. *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.

3. *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 pași negocierii, este faptul că acesta este un proces extrem de dinamic în care mișcărilor noastre trebuie asociate cu cele ale părții adverse. Acțiunea de corelare se face reluând în fiecare dintre etapele negocierii acțiunile descrise mai sus.

Greseli frecvente în negociere:

Una dintre greșelile care apar cu o frecvență mare în negocieri este faptul că oamenii își închipuie înainte de a se așeza la masa tratativelor, 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 preconcepute* 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 de loc 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. Identificare 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:

- 1. A se stabili de la început cine, ce și când vorbește, în cadrul echipei de negocieri.*
- 2. A se evita întreruperile, agresiunea verbală și sarcasmul, cu excepția cazurilor când acestea constituie parte a unei strategii bine concepute.*
- 3. 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.*
- 4. 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.*
- 5. 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.*
- 6. A se rezuma, la anumite intervale, cele discutate anterior, pentru a se asigura că interpretările sunt coincidente.*

Etapele procesului de negociere¹:

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

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 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 enunțat 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 preconcepute. 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 gard 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

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

³ *Ibidem*, pp.138-139

destinderea atmosferei. Trebuie avut foarte mare grijă însă la posibilitatea existenței unei agende ascunse în acest caz. 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 dominat 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) 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.

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

Evitare – tema centrală în acest stil de negociere este faptul că nici realizarea obiectivelor și nici menținerea relației nu sunt posibile. Caracterizată 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 20,000 de 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*. Acestea trebuie evaluate și ajustate 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 „poliștului bun” sau a celui „rău”, conform înțelegerii prelabile. 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 propriuzisă: 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 multor 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

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

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 această lucrare. Trebuie însă menționate că sunt două tipuri de acțiuni utilizate: apelarea 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.

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.

Negocierea principială

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

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:

Oameni : separarea problemei de oameni.

Interese : concentrarea pe interese, nu poziții.

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

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 principial – 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.

NEGOCIEREA HARD vs SOFT vs PRINCIPIALĂ⁷

Negocierea pozițională		Negocierea principială
Negocierea blândă	Negocierea fermă	
<input type="checkbox"/> Participanții sunt prieteni	<input type="checkbox"/> Participanții sunt adversari	<input type="checkbox"/> Participanții se concentrează pe problemă

⁷ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton - *Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd Edition, Penguin Books, 1991, p. 13 (trad. aut.)

<input type="checkbox"/> Scopul este acordul	<input type="checkbox"/> Scopul este victoria	<input type="checkbox"/> Scopul este un rezultat înțelept, obținut eficient și amiabil
<input type="checkbox"/> Sunt făcute concesii pentru cultivarea relației	<input type="checkbox"/> Pretinderea unor concesii ca o condiție pentru menținerea relației	<input type="checkbox"/> Separarea oamenilor de problemă
<input type="checkbox"/> Negocierea este blândă în privința participanților și a problemelor	<input type="checkbox"/> Negocierea este fermă în privința participanților și a problemelor	<input type="checkbox"/> Blând cu oamenii și ferm cu problema
<input type="checkbox"/> Încredere în ceilalți	<input type="checkbox"/> Neîncredere în ceilalți	<input type="checkbox"/> Se procedează independent de încredere
<input type="checkbox"/> Schimbarea ușoară a pozițiilor	<input type="checkbox"/> Menținerea într-un mod încăpățânat a pozițiilor	<input type="checkbox"/> Accentul pe interese, nu poziții
<input type="checkbox"/> Propunerea unor oferte	<input type="checkbox"/> Utilizarea amenințărilor	<input type="checkbox"/> Explorarea intereselor
<input type="checkbox"/> Divulgarea limitelor negocierii	<input type="checkbox"/> Inducerea în eroare în privința limitelor	<input type="checkbox"/> Se evită adoptarea unor limite
<input type="checkbox"/> Acceptarea pierderilor unilaterale pentru atingerea la un acord	<input type="checkbox"/> Pretinderea unor câștiguri unilaterale pentru atingerea la un acord	<input type="checkbox"/> Inventarea unor opțiuni pentru câștigul reciproc (mutual)
<input type="checkbox"/> Căutarea răspunsului unic: cel pe care ceilalți îl vor accepta	<input type="checkbox"/> Căutarea răspunsului unic: cel pe care negociatorul de acest tip îl va accepta	<input type="checkbox"/> Construirea unor opțiuni multiple din care să se poată alege; decizia se lasă pe mai târziu
<input type="checkbox"/> Insistarea pe acord	<input type="checkbox"/> Insistarea pe poziții	<input type="checkbox"/> Se insistă pe folosirea unor criterii obiective
<input type="checkbox"/> Încercarea de a evita concursul de voințe	<input type="checkbox"/> Încercarea de a câștiga un concurs de voințe	<input type="checkbox"/> Încercarea de a ajunge la un rezultat bazat pe standarde independente de

		voință
<input type="checkbox"/> Cedarea în fața presiunilor	<input type="checkbox"/> Exercițarea unor presiuni	<input type="checkbox"/> Cedarea în fața principiilor, nu a presiunii

Test de auto-evaluare

1. Care sunt factorii-cheie care influențează procesul de negociere?
2. Care sunt etapele procesului de negociere?
3. Care sunt tipurile de blocaje care pot să apară în timpul unei negocieri?
4. Care sunt principiile care stau la baza negocierii principiale?

Capitolul 4 – Bazele medierii – 60 minute

Definirea medierii

Medierea reprezintă o modalitate alternativă, facultativă de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei persoane specializate în acest domeniu, numită generic mediator. Una din problemele legate de mediere este lipsa unei definiții standard și existența unor versiuni concurente, mai mult sau mai puțin asemănătoare. Am operat o selecție a câtorva dintre cele mai relevante pentru a vi le prezenta:

- negociere asistată de un terț neutru și imparțial, în condiții de confidențialitate, autodeterminare (liber consimțământ) și în deplină cunoștință de cauză (Ultrasilvam).
- medierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate, confidențialitate și având liberul consimțământ al părților (Legea 192/2006, art. 1 alin. 1).
- medierea reprezintă intervenția într-un conflict a unei terțe părți fără capacitatea de a impune soluții și care asista părțile să ajunga în mod voluntar la un acord mutual acceptabil (Christopher W. Moore).
- medierea este orice proces de soluționare a disputelor prin care o terță parte fără putere decizională ajută părțile să ajungă la un acord (Beer&Stief).

Medierea poate fi definită succint ca o negociere de tip special, în sensul că cei care negociază sunt de această dată asistați de un terț, neutru și imparțial (de preferință; nu toate procesele de mediere suportă o astfel de definiție a mediatorului), care poartă numele de mediator, care nu are putere de decizie și joacă o varietate de roluri pe parcursul procesului. Cu alte cuvinte, medierea este o negociere asistată de un terț fără putere decizională.

Medierea este, deci, tot un proces de comunicare, prin care părțile implicate încearcă să ajungă la un acord care să le satisfacă interesele sau prin care să-și atingă obiectivele, doar că, de această dată, procesul este facilitat, asistat și controlat de un terț care beneficiază de o pregătire specializată și se desfășoară cu respectarea unor principia fundamentale, precum neutralitatea, autodeterminarea, imparțialitatea și confidențialitatea, principii a căror scop este să crească șansele părților implicate de a ajunge la un acord mutual convenabil.

După cum se poate observa, toate aceste definiții au în comun elemente:

- părțile implicate într-un conflict sunt cele care negociază în vederea identificării unei soluții convenabile tuturor și

- în negocierea lor, părțile sunt asistate de un mediator care nu are putere de decizie.

Medierea reprezintă, în fapt, o negociere între două sau mai multe părți aflate într-o dispută, negociere care se desfășoară sub îndrumarea unei terțe persoane – mediatorul. Rolurile pe care le joacă mediatorul sunt diverse, dar, în esență, ele constau în:

- *Investigație*: mediatorul ajută părțile să înțeleagă și să exploreze toate fațetele conflictului (părțile unui conflict rămân de obicei blocate pe o singură dimensiune a acestuia), să-și înțeleagă interesele și nevoile dincolo de pozițiile afișate și asumate, să-și genereze obiectivele cu mare acuratețe și să analizeze consecințele posibile ale fiecărei acțiuni asupra celeilalte părți și a procesului de soluționare în întreg.

- *Empatie*: mediatorul trebuie să aibă atenție la nevoile părților și să structureze procesul de mediere astfel încât să ofere confort și siguranță participanților. El trebuie să fie capabil să înțeleagă aspectele emoționale ale conflictului (și să fie capabil să arate acest lucru părților), să creeze spațiu pentru exprimarea acestora și să utilizeze acele proceduri care se pliază cel mai bine pe nevoile de ordin emoțional ale părților.

- *Comunicare eficientă*: marea majoritate a conflictelor au ca sursă generică erori de comunicare sau lipsa de comunicare. Mediatorul trebuie să aibă capacitatea de a asculta activ și de a reformula mesajele astfel încât să creeze maxim de înțelegere a acestora cu minim de impact emoțional negativ. Cu alte cuvinte, să fie capabil să transmită un mesaj inițial negativ într-o manieră pozitivă, pentru ca să faciliteze apariția unui spațiu prielnic negocierii. Ne certăm pentru că, în general, comunicăm prost - este rolul fundamental al mediatorului să restructureze comunicarea astfel încât aceasta să devină eficientă = maxim de comprehensiune cu minim de impact emoțional negativ!

- *Soluționare*: mediatorul nu oferă și nu impune soluții, ci explorează împreună cu părțile alternativele pe care acestea le au la dispoziție, generează opțiuni, evaluează și testează angajamentul părților față de deciziile luate în comun, utilizează tehnicile de persuasiune pentru a determina părțile să-și construiască oferte realiste și a analiza lucid aceste oferte. Mediatorul educă și asistă părțile în procesul de negociere, ajută părțile să utilizeze informațiile pe care le dețin pentru a lua cele mai bune decizii cu privire la soluționarea conflictului și testează realismul acestor decizii.

- *Control*: mediatorul are rolul crucial de a asigura spațiul propice pentru ca părțile să poată comunica eficient, negocia și lua deciziile necesare soluționării conflictului. El este cel care stabilește regulile de interacțiune dintre părți, garantează dreptul și posibilitatea fiecăreia de a se face auzită și de a-și prezenta și promova interesele legitime. El asigură egalitatea de tratament și egalitatea de șanse pe parcursul medierii (posibilitatea ca fiecare participant să aibă un timp relativ egal la dispoziție pentru a-și face cunoscute punctele de vedere și integrarea intereselor tuturor în design-ul acordului de mediere), controlează și confruntă comportamentul abuziv și/saucontraproductiv, calmează și direcționează

discuțiile astfel încât să fie servit obiectivul central al medierii: construirea unui acord durabil, bazat exclusiv pe voința și interesele legitime ale părților.

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.

Medierea are o gamă largă de domenii de aplicație, corespunzând, grosso-modo, domeniilor de aplicație a negocierii – atât timp cât medierea este definită ca o extensie a negocierii, este firesc ca, oriunde și în orice circumstanțe două sau mai multe părți pot utiliza negocierea ca modalitate de stingere a unei dispute, să fie posibilă și utilizarea medierii. Astfel, medierea poate fi întâlnită în familie și la locul de muncă, în afaceri și în domeniul public, în mediul guvernamental sau internațional, având aplicații diverse, putând fi utilizată atât în vederea soluționării unui conflict cât și a prevenirii unei crize, a luării unei decizii dificile, a evitării escaladării unei situații cu potențial distructiv sau, simplu, a demarării unui dialog între entități care se ignorau reciproc anterior, în vederea identificării obiectivelor acestora și, eventual, a posibilelor alternative de configurare a unei înțelegeri.

Condiții pentru ca un conflict să poata fi soluționat prin negociere

- Părțile sunt interdependente și trebuie să coopereze pentru a-și satisface interesele
- Capabile să se influențeze reciproc și să întreprindă acțiuni care pot disturba și afecta interesele celuilalt/celorlalți
- Părțile se afla sub presiune pentru a soluționa rapid conflictul
- Sunt conștiente că alternativele la soluționare prin negociere nu sunt viabile sau de dorit

- Sunt capabile să identifice părțile primare implicate în conflict și să le implice în soluționare
- Sunt capabile să identifice și să fie de acord asupra chestiunilor principale aflate în dispută
- Interesele lor nu sunt în întregime incompatibile

Condiții necesare pentru ca un conflict să necesite intervenția unui mediator (condiții necesare pentru ca un conflict să fie soluționat prin mediere).

- Sentimentele negative sunt puternice și împiedică ajungerea la un acord
- Slaba sau inexistentă comunicare între părți
- Prejudecăți care împiedică accesarea unor atitudini constructive
- Incapacitatea părților de a cădea de acord asupra faptelor – informații insuficiente sau deformate
- Incapacitatea părților de a identifica toți factorii de decizie vitali și a-i implica în soluționare
- Incapacitatea părților de a identifica sau a cădea de acord asupra chestiunilor principalece trebuie discutate
- Percepție a existenței unor valori sau interese incompatibile
- Nu există un mediu și o procedură adecvată de negociere
- Părțile au dificultăți în demararea unei negocieri sau au început-o dar s-au blocat pe parcurs

Avantajele medierii – analiza SWOT

Puncte tari ale medierii (Strengths)

- Proces informal, al cărui design se realizează în comun de către mediator și clienți
- Durată în timp scurtă în comparație cu justiția tradițională
- Costuri relativ scăzute
- Soluția aparține părților, nu este impusă asupra lor de o terță instanță
- Atenție acordată nu doar mizei disputei, ci și relației dintre părți
- Procedură confidențială, potrivită cazurilor în care părțile nu doresc sau pot fi semnificativ dezavantajate de expunerea publică a disputei în care sunt implicate

Puncte slabe ale medierii (Weaknesses)

- Nu există garanția unei soluționări cu succes, aceasta depinzând de capacitatea părților implicate de a ajunge la un acord
- Implementarea acordului rezultat în urma medierii depinde de bunavoința și bunacredința a părților, neavând un caracter executoriu asemeni unei sentințe judecătorești

- Durata procesului și costurile sale, deși mai scăzute în general față de justiția tradițională, sunt dependente de capacitatea și disponibilitatea părților de a ajunge la o soluție reciproc convenabilă
- Întrucât medierea este o procedură exclusiv voluntară, există oricând riscul abandonării sale de către una dintre părți și necesitatea soluționării prin instanța de judecată, ceea ce adaugă automat costuri în plus decât dacă se apela de la început la justiția tradițională.

Oportunități (Opportunities)

- Medierea reprezintă o modalitate de degrevare a instanțelor de judecată de o pletoară de cazuri care sunt ușor soluționabile amiabil, reducând astfel semnificativ durata în timp a celor ce nu suportă o astfel de abordare
- Prin soluționarea amiabilă a disputelor, părțile au șansa de a-și conserva relația dintre ele, aspect extrem de important din punctul de vedere al armoniei sociale și/sau al continuării cu succes a unei cooperări de afaceri
- Dacă părțile se află deja în proces și solicită deschiderea unei proceduri de mediere, în cazul în care aceasta se finalizează cu succes, taxa de timbru plătită se restituie, ceea ce constituie un avantaj semnificativ mai ales în cazul disputelor cu miză financiară mare
- Prin mediere pot fi soluționate cazuri care nu comportă sau nu sunt sensibile la o abordare de tip tradițional.

Amenințări (Threats)

- În cazul unui eșec, procedura de mediere nu face decât să mărească durata și costurile soluționării unei dispute
- Confidențialitatea poate fi un dezavantaj în anumite cazuri, în care modificarea unui tip de comportament este necesară și nu poate fi realizată eficient decât printr-o sentință a instanțelor de judecată
- Datorită diferențelor în materie financiară dintre părți, medierea poate fi ușor acaparată de cei avuți și transformată într-o modalitate de a cumpăra tăcerea celor implicați în dispută, dar cu mijloace financiare modeste sau chiar inexistente
- Echitatea unui acord de mediere poate fi serios afectată de lipsa unilaterală a abilităților în domeniul negocierii sau a accesului la informații relevante pentru caz

Stiluri de mediere

- medierea facilitativă
- medierea narativă
- medierea evaluativă
- medierea transformativă

Medierea facilitativă

În anii 1960 și 1970, a existat un singur tip de mediere învățat și practicat, care se numește acum mediere facilitativă. Într-o exprimare mai plastică, medierea facilitativă este stilul "original" de mediere. În cadrul acestui tip de mediere, mediatorii caută să "faciliteze" negocierea între participanți cu scopul de a ajuta părțile să-și atingă interesele și să ajungă la un acord durabil (de lungă durată). În acest caz, mediatorul pune întrebări, validează și normalizează punctele de vedere ale părților; caută interese dincolo de pozițiile luate de părți și le ajută pe acestea în găsirea și analizarea opțiunilor de soluționare a conflictului. Mai concret, participanții pot ajunge la acorduri de durată dacă li se vor oferi suficiente informații, timp și sprijin. Cu toate acestea, mediatorul facilitativ nu face recomandări părților, nu își dă sfatul sau opinia proprie cu privire la rezultatul cauzei și nu prezice ce va face o instanță în acest caz. Mediatorul este responsabil de proces, în timp ce părțile sunt responsabile de rezultat.

Medierea narativă

Medierea narativă este un stil de mediere relativ nou, care se concentrează asupra creării unei noi "povestiri" sau a unei noi "narațiuni" care să permită înțelegerea și remodelarea conflictului. Acest tip de mediere se bazează pe asupția că oamenii, ca ființe sociale, își organizează experiențele în termeni de povestiri. Fiecare poveste aranjează experiența în episoade semnificative temporale, care la rândul lor oferă o structură pentru gândire, percepție, imaginație și luare de decizii. Acest stil de mediere creează distanțe între părți și problemă, încurajând oamenii să vorbească despre conflict ca și cum ar fi un obiect extern sau care exercită o influență asupra lor.

Medierea evaluativă

Medierea evaluativă este în primul rând preocupată de obținerea unei înțelegeri. Acest stil de mediere se concentrează mai mult pe rezultatul la care părțile se pot aștepta în fața instanței și mai puțin pe interesele acestora. Mai exact, mediatorul ajută părțile să ajungă la rezolvarea conflictului subliniind punctele slabe ale cazurilor lor și prezicând ce ar putea să facă un

judecător sau un juriu. Mai mult, mediatorul poate face recomandări formale sau informale cu privire la rezultat. Spre deosebire de celelalte stiluri, medierea evaluativă se preocupă mai degrabă de drepturile legale ale părților decât de nevoile și interesele acestora și de evaluarea conflictului pe baza unor concepte juridice de corectitudine.

Medierea transformativă

Medierea transformativă este o formă de mediere mai nouă și tot mai în vogă care se concentrează mai întâi pe repararea relației și apoi pe soluționarea litigiului. Acest stil se bazează, pe cât posibil, pe valorile "împuternicirii" fiecăreia dintre părți și pe "recunoașterea" de către fiecare dintre părți a nevoilor, intereselor, valorilor și punctelor de vedere ale celorlalte părți.

Pro și contra

Suporterii spun că medierea facilitativă și transformativă împuternicesc părțile și le ajută să-și asume responsabilitatea pentru propriile dispute și soluționarea acestora. De cealaltă parte, contestatorii afirmă că spun că cele două durează prea mult și se încheie prea des fără un acord. Mai mult, se tem că rezultatele pot fi contrare standardelor de corectitudine și că mediatorii din aceste abordări nu pot proteja partea mai slabă.

Dintr-un alt punct de vedere, susținătorii medierii transformativă spun că mediatorii facilitativi și evaluativi pun prea multă presiune asupra clienților pentru a ajunge la o soluție. Conform acestora, clienții ar trebui să decidă dacă doresc cu adevărat o rezoluție, nu mediatorul.

Nu în ultimul rând, susținătorii medierii evaluative spun că clienții doresc un răspuns clar dacă nu pot ajunge la un acord și vor să știe că răspunsul lor este corect.

Calitățile unui bun mediator

- Atenție și capacitatea de a acorda atenție
- Capacitatea de a fi direct și de a confrunța
- Confortabil cu emoții intense, certuri, întreruperi
- Capacitatea de a câștiga încrederea și de a-și impune autoritatea
- Imaginativ și răbdător
- Capabil să empatizeze și să fie gentil

- Capabil să se abțină în a da judecăți de valoare, să pună deoparte propriile opinii, reacții sau chiar principii
- Nevoie redusă de recunoaștere, credit, sau soluționare a lucrurilor în maniera sa.

STRUCTURA PROCESULUI DE MEDIERE

Indiferent de tipul de mediere accesat, procesul are aceeași structură generală, compusă din trei etape: pregătirea medierii, medierea propriu-zisă sau ședințele de mediere și finalizarea medierii.

- **Etapa preliminară sau pregătirea medierii**, cuprinde inițierea medierii, analiza de conflict, întâlnirile preliminare cu părțile și semnarea contractului de mediere.

Această etapă include, în primul rând, primul contact dintre mediator și părți sau inițierea medierii, în cadrul căruia părțile prezintă cazul mediatorului împreună cu toate documentele ce susțin poziția fiecăreia dintre părți; mediatorul explică în detaliu conținutul și limitele procesului de mediere. Conform prevederilor legale din România, 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.

Inițierea procesului de mediere mai poate fi făcută și prin contactarea mediatorului de către o terță parte interesată în dispută (ex. un membru al familiei în cazul unor neînțelegeri între soți sau angajatorul în cazul unor conflicte dintre colegi de muncă), prin deferirea cazului de către o autoritate competentă (în unele țări, părțile sunt trimise în fața unui mediator de către instanțele de judecată) sau, foarte rar, prin contactarea părților direct de către mediator.

Pentru derularea cu succes a procesului de mediere, este foarte important ca:

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

Următorul pas îl constituie 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.

Odată parcurs acest pas, mediatorul poate trece la întâlnirea/întâlnirile preliminare, destinate organizării a ședințelor de mediere, în care se stabilesc detaliile cu privire la proceduri și se semnează contractul de mediere. Întâlnirea preliminară reprezintă cel de al treilea pas în etapa de pregătire a medierii. Detaliile privitoare la proceduri sunt (și nu se limitează la):

- *Participare*: cine participă la ședințe, dacă există alte persoane decât cei direct implicați care e recomandat să participe sau pe care părțile le doresc prezente în timpul ședințelor;
- *Proceduri*: cum urmează a se derula ședințele de mediere – în comun sau separat – care este succesiunea de sesiuni propusă de mediator, cum vor fi tratate diversele elemente componente ale conflictului din punct de vedere procedural;
- *Reguli*: care sunt normele de comportament și limbaj acceptate, care sunt drepturile părților și ale mediatorului, care sunt obligațiile părților și ale mediatorului în timpul ședințelor de mediere;
- *Onorariu și durată*: care este onorariul solicitat de mediator pentru prestațiile sale și care va fi durata desfășurării ședințelor de mediere, în ce mod va fi perceput onorariul, care este modalitatea în care părțile suportă acest onorariu.

Odată aceste chestiuni clarificate, se procedează la semnarea contractului de mediere, conform prevederilor legale, și se poate stabili data, ora și locul întâlnirii pentru derularea primei ședințe de mediere.

Medierea propriu-zisă sau 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. Ședințele de mediere se pot desfășura sub forma sesiunilor comune – mediatorul și toate părțile implicate sunt prezenți și dezbate împreună chestiunile care trebuie soluționate – sau a sesiunilor separate – când mediatorul discută separat cu fiecare parte, aceste discuții fiind confidențiale, mediatorul neputând comunica celeilalte părți decât acele informații pentru care a obținut în mod explicit acordul.

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 două până la trei 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.

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.

- ședințele de mediere, care cuprind cuvântul de deschidere al mediatorului, prezentările de poziții ale părților, dezbaterile, construirea agendei de negociere și contruirea acordului. Ședințele de mediere constau din sesiuni comune, unde toate părțile sunt prezente și sesiuni separate, atunci când situația o cere;
- finalizarea medierii, care se poate realiza prin acord, renunțarea la mediere de către o parte sau mai multe (sau toate) sau închiderea medierii de către mediator, în condiții care impun o astfel de acțiune. Acordul poate fi verbal sau scris, poate fi autentificat la notar sau supus instanței în vederea pronunțării unei hotărâri de expedient, conform prevederilor legii.

Finalizarea medierii

Această ultimă etapă se referă la momentul redactării acordului de mediere și stabilirii modalităților de executare a celor convenite de către părți. 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.

Tehnici de mediere

A. Analiza de conflict

Analiza conflictelor reprezintă studiul sistematic al profilului, cauzele, actorii și dinamica conflictului. Analiza conflictelor poate fi efectuată la diferite niveluri (de ex local, regional, național, etc.) și urmărește să stabilească legăturile dintre acestea. Identificarea subiectului pentru analiza conflictelor este crucială deoarece problemele și dinamica la nivel național pot fi diferite de cele de la nivel local.

Elemente de structură ale conflictelor

- miza conflictului: conflicte tip joc de sumă zero și tip joc de sumă diferită de zero
- caracteristicile părților implicate: imagine de sine, coeziune, grad de organizare, coerență
- relația dintre adversari: interdependențele simetrice și asimetrice
- contextul în care adversarii inițiază și derulează conflictul: gradul de integrare a regulilor de soluționare;
- mijloacele cu care se poartă conflictul: acțiuni și severitate
- rezultatul conflictului: nesoluționate; soluționate parțial; evaluarea pagubelor deja produse

Structura conflictelor

- Emergența – constituie baza conflictelor, cu apariția percepției de incompatibilitate a obiectivelor și trecerea de la evitare la persuasiune spre coerciție
- Escaladarea – este marcată de procese precum mobilizarea, radicalizarea și extinderea
- De-escaladarea – reprezintă inversul escaladării, fiind caracterizată de procese de demobilizare, moderare și abandon
- Rezoluția – este faza finală a conflictului, când părțile încearcă să găsească o soluție viabilă și durabilă

Check-list

- Miza conflictului:

Care sunt pozițiile părților?

Care sunt interesele părților?

Care este natura intereselor părților?

Care sunt informațiile pe care se bazează pozițiile și interesele părților?

- Caracteristicile părților:

Cine sunt părțile?

Care sunt valorile părților?

Cum se văd părțile fiecare pe sine însele și fiecare pe celălalt?

- Relația dintre părți:

Care este istoria relației dintre părți?

Care sunt atitudinile părților una față de cealaltă?

Care sunt mijloacele pe care părțile le-au folosit pentru a-și urmări interesele?

- Contextul conflictului:

Care sunt regulile și legile care acționează în cazul dat?

Care sunt alte elemente de mediu care influențează cazul – economic, politic, cultural, social, internațional etc.?

B. Tehnici de comunicare: suport & control

Procesul de comunicare: Emițător – Codificare – Mesaj – Decodificare – Receptor

Problema esențială a comunicării: Percepția – distorsionează sau blochează comunicarea. Pentru a facilita soluționarea unui conflict, mediatorul trebuie să utilizeze tehnici de comunicare care să permită minimizarea perturbărilor în comunicarea dintre părți generate de percepții.

Tehnici de suport

- Ascultarea activă

- Atenție

- Luarea notițelor

- Eliminarea judecăților de valoare

- Eliminarea prejudecăților

- Stabilirea tonului discuțiilor și medierii în sine

- Încurajare

- Facilitarea propriu-zisă a comunicării

- Limbaj

- Dificultăți de limbă

- Dificultăți de vorbire sau/și auz

"Ascultarea activă" înseamnă, așa cum sugerează și numele, ascultarea activă. Aceasta se concentrează pe ceea ce se "spune" mai degrabă decât pe "auzul" pasiv al mesajului vorbitorului. Ascultarea activă presupune ascultarea cu toate simțurile. Pe lângă faptul că acordă o atenție deosebită vorbitorului, este important ca "ascultătorul activ" să fie, de asemenea, "văzut" că ascultată - în caz contrar, vorbitorul poate concluziona că ceea ce vorbește este neinteresant pentru ascultător. Interesul mediatorului poate fi transmis vorbitorilor prin folosirea atât a mesajelor verbale, cât și a celor non-verbale, cum ar fi menținerea contactului vizual, încuviințarea prin mișcarea capului și zâmbind, acceptarea prin a spune "Da" sau pur și simplu "Mmm hmm" pentru a le încuraja să continue. Prin furnizarea acestui "feedback", vorbitorul se va simți mai mult în largul său și, prin urmare, va comunica mai ușor, deschis și onest. Pentru mediere, acesta tehnica este foarte importantă deoarece, adesea, atunci când oamenii vorbesc unii cu alții, nu ascultă cu atenție. Sunt adesea distrași, ascultă în, iar pe de altă parte se gândesc la altceva. Mai mult, fiind și implicați într-un conflict, ei sunt adesea ocupați să formuleze un răspuns la ceea ce se spune. Mai mult, presupun că au auzit ceea ce spune adversarul lor de multe ori înainte, așa că, mai degrabă decât să acorde atenție, ei se concentrează asupra modului în care pot răspunde pentru a câștiga argumentul. Acest lucru poate conduce la blocaje, pierderea unor informații importante, enervarea vorbitorului și, într-un final, chiar la esuarea negocierii dintre părți.

Greșeli de utilizare a ascultării active

Ascultarea activă are ca principal scop empatia, câștigarea încrederii și încurajarea părților să comunice între ele. Următoarele exemple constituie greșeli de înțelegere a acestor scopuri:

- a. "Știi la ce te referi. Și eu am aceeași problemă". Acesta este un exemplu de simpatie. Nu este la fel de eficientă ca empatia deoarece redirecționează atenția spre cel care rostește această frază.
- b. "Oh, nu este chiar atât de rău". Acesta este un exemplu de minimizare și poate avea ca efect intrarea într-o stare defensivă sau chiar întreruperea comunicării din cauza trivializării subiectului.
- c. "Felul în care poți schimba lucrurile este...". Acesta este un exemplu de mutare a problemei de la părți și ignorarea sentimentelor și intereselor acestora.

Un exemplu pozitiv de utilizare eficientă a ascultării active poate fi următorul:

- Cred că seful meu încearcă să scape de mine.

Răspunsul greșit: Da, e o treabă urâtă. Îmi aduc aminte că și eu aveam un șef care făcea același lucru.

Răspunsul empatic: Cred că este greu să aveți acest sentiment. Aș vrea să-mi spuneți mai multe despre asta.

Formularea întrebărilor

O bună tehnică de formulare a întrebărilor ne ajută să obținem informația de care avem nevoie într-un mod exact, corect și eficient. Întrebările nu sunt folosite doar pentru a obține informații ci și pentru a stimula părțile să gândească pentru ele. Din experiența practicienilor, utilizarea unei întrebări poate conduce la rezultate pe care părțile nu le considerau posibile.

a. Întrebările deschise:

Întrebările deschise incurajează vorbitorul să-și dezvolte perspectiva. Cheia acestui tip de întrebări este aceea de a face vorbitorul să răspundă folosind mai mult decât câteva cuvinte:

- Ce?
- Cum?

Se poate observa că lipsește întrebarea De ce?. Chiar dacă uneori este considerată a fi o întrebare deschisă, adesea poate fi interpretată ca fiind acuzatoare.

b. Întrebările închise

Întrebările închise sunt folosite atunci când dorim răspunsuri scurte și precise. Aceste întrebări sunt utile la încheierea acordului, pentru verificare.

Tehnici de control

- Direcționare
 - Decizia de a interveni
 - Formularea întrebărilor
 - Reformularea
 - Sumarizarea
- Stabilirea limitelor de comportament și limbaj și a regulilor
- Confruntare
- Protecție

- Situații dificile emoțional
- Situații care scapă de sub control
- Persoane care nu participă sau participă cu reacredință

Ventilarea emotilor - emoțiile sunt aduse sub control într-o oarecare măsură, fie privat cu mediatorul, fie deschis față de cealalta parte. Aceasta tehnica poate sa aiba cateva beneficii majore pentru intreg procesul. Printre acestea se numara faptul ca poate clarifica mediatorului și celeilalte parti cât de puternic a afectat ceva cealaltă parte sau cât de puternic (intens) simte o anumita situație. De asemenea, poate ajuta partilesă elibereze frustrări acumulate și să aibă satisfacția că cel puțin sunt "auzite".

Incadrarea – framing - este un proces complex și deseori confuz în care disputații isi definesc conflictul și modul in care trebuie abordat. Prin acest proces partile transformă sentimentele de frustrare vagi în poziții reale care trebuie atinse. Oamenii incadreaza si definesc conflictele în moduri diferite, pe baza intereselor, valorilor, nevoilor și viziunilor lor fundamentale. Așa cum cultura, educația, jobul, stilul de viață și experiențele de viață modifică punctele de vedere ale oamenilor asupra lumii, acești factori influențează și modul în care definesc situațiile de conflict. Acest lucru, la rândul său, îi poate determina să vizualizeze soluții diferite și adesea incompatibile. De exemplu, fermierii dintr-o comunitate mică pot vedea o propunere de construire a unei noi zone de schi ca o amenințare pentru modul lor de viață, în timp ce potențialii dezvoltatori o consideră o modalitate de a aduce prosperitate într-o zonă în declin economic. O parte definește problema în termeni economici și nevoia de oportunități de recreere pentru locuitorii orașului, iar cealaltă o definește în ceea ce privește stilul de viață și factorii de calitate a vieții pentru persoanele care trăiesc în comunitatea rurală.

Reformularea

Ideea din spatele utilizării acestei tehnici este aceea de a schimba contextual și emotional un anumit punct de vedere despre o anumită experiență traită prin minimizarea impactului negativ al acesteia.

Cele mai cunoscute două variante ale reformulării in mediere sunt eliminarea cuvintelor și înțelesurilor negative și utilizarea mesajelor de timp EU în loc de TU.

a. Din păcate, vorbirea curentă în România este presărată de negații chiar și atunci când dorim să afirmăm lucruri pozitive. Mai jos găsim câteva din cele mai des întâlnite:

Nu vrei să mă ajuti cu asta, te rog? vs. Vrei să mă ajuți cu asta?

Nu călcați iarba! vs. Ocoliți!

Nu te duci până la magazin? vs. Vrei să mergi la magazin?

b. Mediatorii încurajează mereu părțile să utilizeze mesaje de tip EU în locul celor de tip TU. Ideea din spatele acestei tehnici este aceea că mesajele de tip TU sunt acuzatorii (TU ai făcut asta, TU ai greșit, etc.) și tind să declanșeze o reacție defensivă (de apărare). Pe de altă parte, mesajele de tip EU (Eu simt că, Eu cred că, etc.) tind să genereze empatie și înțelegere. Spre exemplu, dacă un părinte este supărat pe copilul său deoarece acesta a întârziat, părintele poate utiliza un mesaj de tip TU: “Trebuia să fii acasă la ora 23.00. Acum este ora 01.00. Ești atât de iresponsabil”. Mai mult ca sigur, în această situație, răspunsul copilului va fi unul defensiv: “Nu sunt! Ora ta a fost una nerezonabilă”, existând șanse foarte mari ca întreg schimbul de replici să decurgă într-o ceartă și să eșueze în rezolvarea problemei sau îmbunătățirea relației. La polul opus, un mesaj de tip EU ar suna astfel: “Mi-am făcut griji pentru tine. Mi-a fost frică că ai pățit ceva. Mi-ar fi plăcut să mă fi sunat și să mă anunți că o să întârzi”. Un astfel de mesaj are o șansă foarte mare să primească un răspuns empatic și de folos (ex. Ok, îmi pare rău).

Sumarizarea

Este foarte important să folosim această tehnică pentru a sumariza punctele importante de discuție, interesele și propunerile părților deoarece, în acest fel, ajutăm la clarificarea celor spuse și auzite, menținem informația organizată și putem înainta în conversație mult mai ușor. Sumarizarea ne ajută și la înțelegerea percepției celeilalte părți și arătăm că încercăm într-un mod activ să le înțelegem punctul de vedere. Atunci când utilizăm această tehnică trebuie să ne asigurăm în permanență că ceea ce am înțeles și sumarizat este în concordanță cu ceea ce a dorit să transmită emițătorul.

Sumarizarea poate începe cu următoarele expresii:

Ca repet ceea ce ai spus...

Dacă am înțeles corect...

Vreau să fiu sigur că am înțeles bine ceea ce mi-ai spus...Este corect?

C. Tehnici de soluționare

Negociere

- 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 – insatisfacția – gradul de insatisfacție 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.

Test de autoevaluare

Descrieti 2 tehnici de mediere.

Prezentati structura procesului de mediere.