UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
FACULTATEA PSIHOLOGIE ȘI PSIHOPEDAGOGIE SPECIALĂ
CATEDRA PSIHOPEDAGOGIE ȘI PSIHOPEDAGOGIE SPECIALĂ

Iulia Iurchevici

MEDIEREA CONFLICTELOR

Suport de curs

Chişinău, 2024

Aprobat pentru editare de Senatul Universității Pedagogice de Stat „Ion Creangă”
din Chișinău proces-verbal nr. 4 din 04.12.2024

Autor: Iurchevici Iurchevici

Recenzenți: Balode Neli, doctor în psihologie, conferențiar universitar, Universitatea Liberă Internațională din Moldova;

Vîrlan Maria, doctor în psihologie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, mediator:

Frunze Olesea, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chișinău, mediator.

DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII
DIN REPUBLICA MOLDOVA

Iurchevici, Iulia.

Medierea conflictelor : Suport de curs / Iulia Iurchevici ; Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", Facultatea Psihologie şi Psihopedagogie Specială, Catedra Psihopedagogie şi Psihopedagogie Specială. – Chişinău : [S. n.], 2024 (CEP UPSC). – 129 p. : fig., tab.

Cerinţe de sistem: PDF Reader.

Referinţe bibliogr. la sfârşitul compartimentelor.

ISBN 978-9975-48-196-0 (PDF).

316.775.3(075.8)

I-94

© Iurchevici Iurchevici
© CEP UPSC

Tipar executat la Centrul Editorial-Poligrafic al Universității Pedagogice „Ion Creangă”, din Chișlinău, str. Ion Creangă, nr. 1, MD-2069

CUPRINS

Prefață..... 4
Conflictul – dimensiune esenţială a comunicării..... 5
Aspecte teoretice şi practice ale conflictului..... 21
Negocierea – forma fundamentală de rezolvare a conflictelor..... 37
Condițiile și caracteristicile negociatorului..... 46
Medierea: concepte și dimensiuni..... 55
Etapele procesului de mediere..... 68
Deontologia profesională a mediatorului..... 80
Abilităţile mediatorului şi autoevaluarea..... 86
Anexe..... 99

PREFAȚĂ

Această carte a fost gândită ca un suport de curs pentru studenți, însă condiția de curs universitar nu ar trebui să-i îndepărteze pe potențialii cititori pentru că situația conflictuală este o prezenţă cotidiană a experienţei noastre de viaţă: de cuplu, educaţională, de vecinătate, organizaţională etc. Unii oameni ştiu doar să provoace conflicte, alţii le şi rezolvă. Intrarea în conflict se face cu uşurinţă, dar ieşirea este mai dificilă. Simplele incidente se transformă prea repede în dispute, conflicte şi apoi în procese lungi şi grele în instanțele de judecată.

Căutarea de soluţii la probleme reprezintă un indicator al maturităţii psihosociale. Dacă indivizii sau organizaţiile nu pot soluţiona singure conflictele şi disputele, este indicată medierea. Aceasta este un proces privat, confidenţial, în care părţile colaborează cu mediatorii, persoane cu pregătire specială, imparţiale, care ajută în rezolvarea conflictelor.

În contextul comunicării generalizate, cunoaşterea şi aplicarea medierii, formarea imaginii despre lume prin prisma comunicării este condiţia sine qua non pentru orice intelectual care îşi doreşte reuşita în viaţa profesională şi personală. A poseda cunoştinţe despre sursele şi modurile de abordare a conflictelor, precum şi abilităţi de prevenire, profilaxie şi lichidare a acestora reprezintă un atu pentru fiecare persoană, cu precădere pentru viitorii lideri. Reiese că, abordat corect, conflictul este o situaţie socială normală, pozitivă pentru dezvoltarea individului și pentru îmbunătăţirea relaţiilor interpersonale.

Elementele acestui curs sunt redate prin prezența listelor de obiective operaționale la începutul fiecărei teme, prezentarea informației într-un mod structurat, prin întrebările de autoevaluare și subiectele de reflecție și sarcinile pentru lucrul individual de la sfârșitul temei.

În cadrul cursului de Mediere a conflictelor, studenții vor avea posibilitatea de a se familiariza cu principalele perspective teoretice și cu unele dimensiuni aplicative specifice acestui domeniu, cursul începând cu definirea situaţiilor de conflict, iar apoi fixându-şi atenţia asupra medierii specializate. În special, se discută modele de analiză a medierii şi negocierii utilizate atât în cadrul social, cât şi cel militar; se analizează situaţii de conflict în cazul dilemelor sociale şi se experimentează tehnici de mediere aplicabile în negociere. La finele cursului, studenții vor fi în măsură să definească și să distingă o situaţie conflictuală, vor putea identifica sursele şi modurile de abordare a conflictelor, vor cunoaşte etapele procesului de mediere, își vor forma abilităţi de lichidare a acestora, utilizând metodele şi tehnicile medierii.

Această disciplină de studiu va lărgi orizontul științific al studenților și va contribui la formarea anumitor competențe: capacitatea de a identifica și realiza diferite sarcini de învățare; abilităţi practice de înţelegere şi analiză a unei situaţii conflictuale în cadrul social, cât şi cel militar; capacitatea de autodezvoltare personală privind încrederea în abilităţile proprii şi formarea unei imagini sociale pozitive; abilităţi de realizare a unei comunicări eficiente şi constructive, necesare integrării atât în sistemul profesional, cât şi cel social; spirit de inițiativă și argumentarea propriei poziții în luarea unei decizii profesionale; abilitatea de a se adapta noilor situaţii sociale.

Iulia Iurchevici

CONFLICTUL – DIMENSIUNE ESENŢIALĂ A COMUNICĂRII



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ să identificați tipurile de limbaj (verbal, paraverbal, nonverbal) și să analizați rolul lor în comunicarea interpersonală;
- ✓ să înțelegeți factorii care conduc la blocaje în comunicare și la escaladarea conflictelor;
- ✓ să comparați modalitățile constructive și distructive de gestionare a conflictelor;
- ✓ să elucidați utilizarea tehnicilor de mediere pentru aplanarea conflictelor;
- ✓ să aplicați cunoștințele despre dinamica conflictelor în contexte practice, de grup sau interpersonale.



Subiecte de studiu:

1. Corelaţia comunicare – conflict.
2. Delimitări conceptuale ale conflictului.
3. Sursele și tipologia conflictului;
4. Structura și dinamica conflictului



Cuvinte–cheie: conflict, comunicare interpersonală, metalimbaj, paralimbaj, limbaj nonverbal, bariere de comunicare, conflict constructiv/distructiv, dinamica conflictului, mediere, escaladare, rezolvare a conflictelor.

1. CORELAŢIA COMUNICARE – CONFLICT

Conținutul mesajelor în comunicarea interpersonală

Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor, în care are loc un schimb de semnale și mesaje. În funcție de natura semnalelor utilizate în codificarea informației și a canalului predilect de transmitere a mesajului, distingem comunicarea sau limbajul verbal (inclusiv metalimbajul), paraverbal și nonverbal [1].

Metalimbajul constă într-un mesaj implicit, ascuns în cuvinte și fraze care par a spune altceva, un mesaj care trebuie descifrat, citit printre rânduri. Interlocutorul lasă impresia că îți comunică ceva anume, dar tu îți dai seama că, de fapt, el ascunde o realitate, niște idei sau atitudini pe care, din interes sau delicatețe, nu ți le dezvăluie în mod direct. Fiind o exprimare politicoasă, metalimbajul atenuează șocul, reduce frustrarea la primirea informației neplăcute și menajează stima de sine a receptorului. Metalimbajul este tot mai mult folosit în viața cotidiană, mai ales urbană, și în exprimările oficiale [7].

Încercările de evaloare a adevărului sau de inducere în eroare pot fi depistate prin observarea anumitor metacuvinte, metaexpresii, metapropoziții tipice pe care le utilizează vorbitorul. Este a doua formă pe care o ia metalimbajul. Iată câteva semnificații ale unor cuvinte și sintagme standart redate de către A. Pease și A.Garner:

a*) Încercarea de mascare a nesincerității.* Conștiința minciunii îl determină pe celălalt să invoce sinceritatea în exces. Asigurările suplimentare parazite de genul: ”Credeți-mă!”,

”Vorbesc serios!”, ”Sincer!”, ”Pe cinstea mea!” pot fi un avertisment involuntar, dar transparent pentru dumneavoastră că vorbitorul știe că minte și se teme că nu-l veți crede.

b) Intenția de a abuza de timpul cuiva se trădează prin introduceri liniștitoare prin care cel care vă abordează solicită un număr limitat și uneori minimalizat de minute – ”Vă voi răpi DOAR cinci minute!”.

c) Intenția mascată de a nu respecta o promisiune se trădează fie prin promisiuni vagi, fie prin angajamente prea ferme. ”Să vedem ce se poate face.”, ”O să ne ocupăm”, sunt promisiuni vagi și nule.

d) Impunerea unei decizii, pentru care se cere acordul doar formal. Vorbitorul își va duce intenția până la capăt, în pofida intereselor diferite ale celuilalt: „Sper că vă place biroul acesta” se traduce astfel” veți lucra în acest birou indiferent, dacă vă place sau nu” [8].

Mesaje implicite ale paralimbajului. Rostiți un oarecare cuvânt de mai multe ori și de fiecare dată dați-i o altă intonație. Veți vedea câte atitudini, sentimente, informații etc. puteți transmite. Conotațiile sunt mai numeroase și mai expresive decât denotația, sensul din dicționar. Aceste sensuri adiționale poartă numele de comunicare paraverbală. Comunicarea paraverbală însoțește atât limbajul oral, cît și pe cel scris. Aceasta se recunoaște prin:

- efectele verbomotorii (ritm, debit, sublinierea unor cuvinte etc.);
- efectele vocii (modelarea înălțimii, variațiile intensității, variațiile timbrului);
- alegerea cuvintelor, frazelor, efectele de sonorizare a acestora, operarea cu dublul sens.

În limbajul scris se transmit informații adiționale prin: hîrtia utilizată, format, culori, aranjamentul în pagină, ilustrații [10, p.53] .

Informațiile practice oferite de paralimbaj:

- În conversația cu cineva vom fi atenți la felul cum spune, nu la ceea ce spune;
- Să ținem cont de informațiile involuntare pe care ni le transmite vorbirea interlocutorului, privind emoțiile sale de afecțiune, amuzament, rușine, admirație, dezgust, teamă;
- Dacă interlocutorul face mai multe greșeli de exprimare, se bâlbâie, repetă cuvinte, înseamnă că este furios sau îngrijorat;
- Când emite mai mulți de ”îîî”, ”ăăă” decît de obicei, deduceți că nu este sigur de ceea ce spune sau are îndoieli că îl veți crede;
- Tăcerea celuilalt în timpul unei conversații vă poate spune foarte multe despre el: se gândește intens la ceva, este sau nu este de acord cu dvs, vă încurajează să continuați, se simte vinovat, nu înțelege despre ce vorbiți, vă sfidează ori poate vă ignoră, nu-l interesează ceea ce vorbiți [ibidem, p.54].

Mesajele implicite ale limbajului corporal sau nonverbal. Noi transmitem informații și când nu ne propunem acest lucru, atât prin acte, cât și prin înfățișare.

Informațiile corporale se transmit prin indicii/semne de două categorii:

1. Statice (înfățișarea, aparența):

a) structura corpului, fizionomia;
b) riduri, cicatrici;
c) îmbrăcăminte, machiaj, accesorii vestimentare;

2. De mișcare:

a) mimica (expresiile feței în mișcare, privirea);
b) pantomima: gesturi și mișcări – mișcările brațelor, umerilor, schimbările posturii, mișcările capului și ale gâtului, maniera de a se face prezent, de a face un lucru oarecare, de a se mișca;
c) mirosuri, pipăit.

Blocajele comunicării şi conflictele

O bună comunicare presupune „co-împărtășirea" semnificației, ceea ce implică necesitatea ca mesajul transmis de un partener să fie recepționat de celălalt în mod integral și corect. În realitate însă, comunicarea este imperfectă, iar cauza pierderilor și alterărilor de sens, când nu se datorează canalului de comunicare, este împărțită de doi protagoniști, vorbitorul și ascultătorul.

Oamenii vorbesc mult, dar înțeleg puțin. Cauza primă este că ei nu acordă un sens identic cuvintelor. Ar trebui ca oamenii să aibă toate experiențele comune pentru ca ei să poată comunica. Multe bariere de mediu, societate, culturale și personale afectează procesul de comunicare. Întotdeauna mesajul recepționat de noi este diferit de cel emis, este filtrat și chiar distorsionat.

Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării:

- *Diferențele culturale.* Pattern-urile comunicaționale sunt specifice culturii din care provine persoana.
- *Distorsiunea mesajului în cursul transmiterii în lanț*. Aici intervin și variabile ca vârsta, prejudecățile, lungimea mesajului, coerența sa, gradul de originalitate a informațiilor pe care le conține, dar legile degradării mesajului sunt constante.
- *Entropia* reprezintă influențele externe care diminuează integritatea mesajului sau distorsionează mesajul la receptor – *decodificăm eronat mesajul.* Entropia este identificată cu incertitudinea, iar în accepțiunea cotidiană este percepută ca neînțelegere. Barierele tehnice pot fi elementele entropice: distanța prea mare, zgomote, dificultăți de vorbire, hipoacuzie sau pur și simplu necunoașterea limbii interlocutorului.

Procese psihice/psihosociale:

- *Proiecția, ca mecanism de apărare a Eului*. Prin proiecție atribuim celuilalt idei, sentimente, tendințe, dorințe care există în ființa noastră, dar care nu le acceptăm. Întrucât proiecția ne împiedică să-l percepem corect pe celălalt, actul comunicării este serios afectat.
- *Raționalizarea* este mecanismul prin care încercăm să explicăm într-o manieră logică, coerentă și rațională, anumite atitudini, comportamente, idei proprii care fie că sunt anormale și le recunoaștem ca atare, fie că au cauze care ne scapă, care nu le conștientizăm.
- *Transferul* (generalizat) este o reproducere în relația cu celălalt a unor idei, atitudini, sentimente, dorințe, comportamente pe care le-am manifestat într-o experiență anterioară, de obicei în copilărie. Într-o relație nouă repetăm modurile de comportament pe care le-am învățat în relația cu un partener pe care-l percepem ca similar celui din vechea relație. Emițând aceleași mesaje, ne așteptăm ca persoana prezentă să le decodifice ca și vechea țintă, ceea ce nu se întîmplă și astfel transferul poate deveni sursă de conflict.
- *Profeția care se autoîndeplinește*. Abordăm interlocutorul cu o anumită prejudecată, convingere, privind intențiile sale ostile, negative față de noi și, în consecință, prin chiar această premisă, de altfel falsă, celălalt va intra în rezonanță și ne va confirma premisa [10, p.60].

Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea:

- *Exprimarea ermetică în limbajul oral verbal sau scris, atât cotidian, cât și livresc*. Ermetic pentru noi este orice text pe care nu-l înțelegem. Folosirea limbajului specific domeniului este percepută de nespecialiști ca un act de ermetism.

- *Ambiguitatea strecurată în conținutul mesajului* sau rezultată din neconcordanța dintre gândurile și sentimentele declarate, pe de o parte, și comportamentul vizibil, limbajul paraverbal și corporal, pe de altă parte.
- *Întreruperea actului de ascultare, din cauza anticipării replicii sau poziției vorbitorului.* De regulă, întreruperea atenției acordate vorbitorului se datorează diferențelor naturale între ritmul vorbirii, mai lent, și capacitatea umană de a asculta, mult mai mare.
- *Stereotipurile.* Uneori utilizăm stereotipuri, fie pentru a ne masca adevăratele gînduri și sentimente, fie din comoditate. În ambele cazuri comunicarea are de suferit.
- *Sfaturi necerute, când persoana nu vrea decât să fie ascultată.* Este o greșeală foarte frecventă. Sfaturile trebuie acordate doar atunci când sunt cerute.
- *Neatenția*, participarea formală la discuție, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gînduri.
- *Ignoranța* absolută sau relativă față de problema aflată în discuție, dar neacceptată ca atare. Persoana inițiază sau răspunde unei discuții, deși nu cunoaște subiectul.
- *„Dialogul surzilor".* Semnificația mesajelor se modifică de la vorbitor la ascultător, iar fiecare din oponenți își susține cu obstinație propria poziție, total opac la argumentele celuilalt.
- *Monologul egocentric.* Nu ascultăm, fiind atenți la emițător, ci pur și simplu urmărim propriul „scenariu intern" și ne așteptăm rândul să vorbim sau, mai grav, întrerupem și emitem ceea ce știm că avem noi de spus în momentul acela. Vorbitorul se simte descumpănit și descurajat să mai continue, înțelegînd că nu are un interlocutor, ci o persoană care emite un monolog.
- *A face celuilalt ceea ce ne place nouă:* gesturi, glume, activități care au cu totul alt impact asupra celuilalt. Comportamentele în sine nu au semnificații pozitive sau negative, transcontextuale; nu orice oaspete al unei familii agreează salutul sub formă de îmbrățișare și sărut.
- *Amenințarea, învecinată cu șantajul* este o informare a ascultătorului asupra intenției de a-i face rău.
- *Limbajul prescriptiv,* cerința imperativă, ordinul care cere supunere necondiționată.
- *Lauda în scopul obținerii unor beneficii de la interlocutor,* în special, dacă este sesizată de țintă.
- *Schimbarea subiectului dureros*, din indiferență față de suferința celuilalt sau cu bune intenții, făcându-ne iluzia că astfel îl facem să uite.
- *Prim-plan pentru propria persoană*, în loc de a asculta problemele celuilalt.
- *Refuzul de a accepta problema,* în toată seriozitatea ei sau cel puțin așa cum este percepută de sursă (vorbitor).
- *Lipsa de respect,* de simpatie sau indiferența față de vorbitor trădate prin elemente de paralimbaj sau limbaj corporal.
- *Refuzul explicit de a continua comunicarea* ("N-am chef de văicărelile tale!").
- *Critica, insulta, ironia, interogarea, diagnosticarea* [10, p.61-62].

Factori de personalitate și procese psihice:

- *Diferențele de sex.* S-a demonstrat că bărbații și femeile comunică în mod diferit. Un bărbat comunică pentru a da soluții, expresie a competenței pe care și-o asumă și a eficienței spre care tinde. Femeia comunică în special pentru a-și exprima sentimentele de afecțiune, grijă, înțelegere, iubire și face acest lucru dând sfaturi celui iubit. În termeni de rezolvare a

conflictelor, observăm că bărbații sunt orientați spre rezolvarea problemei, iar femeile preferă expresia emoțională.

- *Emoţiile-şoc,* puternice, ca furia sau spaima, pot interfera cu procesul de comunicare, făcând mesajul neclar sau eronat.
- *Timiditatea,* prezentă mai ales la copii și adolescenți, dar și la adulți. Timiditatea este definită ca „incapacitatea de a trece la act în conduitele verbale, profesionale sau sexuale", ca un „comportament defensiv și anxios, ezitant și astenic, exprimînd dificultăți de adaptare socială (sau o adaptare negativă)" timidul fiind un subiect extrem de emotiv, care se teme să nu greșească, dominat de sentimente de inferioritate, incapacitate, de agresivitate, ce se manifestă prin inhibiție și retracția eului, simptome caracteristice timidității". Timidul nu poate verbaliza ceea ce simte și gîndește sau exprimă un mesaj care nu-l reflectă "aici și acum" [ibidem p.64].

- **Ce este de ajutor, respectiv mai puţin de ajutor, într-o discuţie conflictuală?**

Să acţionăm în mod cooperant şi pentru de-escaladarea conflictului	**Să acţionăm necooperant şi pentru escaladarea conflictului**
• Salut	• Lipsa salutului
• Contact vizual	• Lipsa contactului vizual
• Argumente şi motivaţii	• Justificări
• Înţelegerea celuilalt	• Învinuirea celuilalt
• Putere de convingere	• Evitarea anumitor subiecte
• Încercarea de a obţine aprobarea celuilalt	• Discutarea unor subiecte care nu îl interesează pe celălalt
• Întrebări	• Încercarea de a-l convinge pe celălalt
• Evidenţierea propriei afectări	• Lipsa de interes
• Lăsarea celuilalt să vorbească	• Întreruperea discursului celuilalt
• Evitarea cuvintelor jignitoare	• Folosirea cuvintelor jignitoare
• Limbaj corporal deschis	• Limbaj corporal închis
• Umor	• Lipsa umorului
• Acordarea de timp suficient	• Lipsa timpului
• Luarea în serios a contra-argumentelor	• Recunoaşterea doar a propriei versiuni
• Delimitarea persoanei de cauză	• Atacuri la persoană

2. DELIMITĂRI CONCEPTUALE ALE CONFLICTULUI

Înțelegerea conflictului

Conflictele sunt vechi de când lumea, ele sunt un fenomen universal care poate fi întâlnit la toate nivelele convieţuirii umane. Conflictele reprezintă o realitate cotidiană pentru fiecare om. Într-o colectivitate umană trebuie să acceptăm conflictele ca fiind absolut normale, iar rezolvarea lor trebuie să fie un proces de grup, deoarece orice grup uman cuprinde membri cu personalităţi diferite, cu motivaţii diferite şi cu un potenţial de muncă şi creaţie care variază în limite foarte largi.

În limbajul cotidian conflictului i se atribuie o conotaţie negativă şi, plus la aceasta, în Dicţionarul explicativ al limbii române conflictul este definit ca *o ciocnire materială sau morală violentă, o situaţie controversată, stare de duşmănie, divergenţă* [4]. Totuşi nu prezenţa conflictelor este problematică, nu ea este cea care constituie o ameninţare la adresa păcii, ci formele ei violente, care propagă sisteme nedrepte, care avantajează doar una dintre părţile implicate, înclinate spre preluarea puterii şi spre impunerea propriilor interese şi care cred că doar ele deţin „adevărul absolut“. Asemenea atitudini pot degenera cu uşurinţă în modele de gândire şi de comportament orientate după cucerirea totală: pierderile suferite de una dintre părţi sunt câştiguri pentru cealaltă.

Deşi conotaţia sa este în general negativă, conflictul poate avea şi o reputaţie bună, de iniţiator al schimbării. El se bazează pe recunoaşterea şi aprecierea diferenţelor. Astfel, conflictele scot la iveală probleme şi, deşi conflictul presupune anumite costuri, el aduce cu sine şi ***beneficii:***

- *Beneficiile colective:* Conflictele gestionate în mod constructiv pot duce la pace şi cooperare pe termen lung. De multe ori, conflictele contribuie la coeziunea de grup, trezeşte interesul, creează şanse şi împiedică stagnarea, stimulează interesul şi curiozitatea oamenilor.
- *Beneficiile psihologice:* conflictul poate declanşa un proces prin care indivizii să îşi dea seama că au interese comune şi opozanţi comuni, ajută la dezvoltarea personalităţii oamenilor, la stabilirea identităţii individuale şi de grup, ajută oamenii să se adapteze unor situaţii noi sau să inventeze soluţii noi unor probleme vechi
- *Beneficiile materiale*: adesea, conflictele aduc recompense materiale [9].

Modalităţile de abordare ale conflictelor sau a rezultatelor acestora, pot fi bune sau rele. Problema este nu cum să eliminăm conflictele, ci cum să avem controverse vii, în loc de confruntări mortale, cum să creăm conflicte constructive şi să le evităm pe cele distructive. Conflictele distructive sunt violente și au rezultate negative: părţile nu numai că nu caută să îşi atingă scopurile în mod paşnic, dar încearcă să se domine sau chiar să se distrugă reciproc.

Modul, stilul de abordare a situaţiilor conflictuale determină evoluţia conflictului către o situaţie constructivă sau una distructivă. Pentru a fi pregătiţi să acţioneze eficient atunci când sunt implicaţi într-un conflict, oamenii trebuie să fie conştienţi de anumite ***coordonate ale conflictelor:***

- conflictul este o parte firească a vieţii de zi cu zi, o realitate a vieţii cotidiene, inerentă relaţiilor umane;
- conflictul poate fi tratat pe căi pozitive sau negative;
- abordat printr-o gândire pozitivă, conflictul poate avea rezultate creative, poate fi o forţă pozitivă pentru creşterea personală şi schimbarea socială;

- abordat printr-o gândire negativă, conflictul poate avea rezultate distructive, atât din punct de vedere emoţional, spiritual, cât şi fizic;
- conflictul poate deveni o sursă de maturizare şi învăţare, poate ajuta la descoperirea propriilor valori şi credinţe, la sănătatea mentală şi individuală;
- capacităţile de management ale conflictului pot fi învăţate; prin practică se pot îmbunătăţi comunicarea, negocierea, medierea conflictelor; modul în care se defineşte o problemă determină dacă şi cum poate fi rezolvată;
- într-un conflict sentimentele sunt importante, câteodată nu se ajunge la motivele conflictului și nu poate fi rezolvat până când nu se iau în considerare sentimentele neconştientizate [11].

Definiţii ale conflictului

Conflictele sunt prezente inevitabil în toate domeniile activităţii umane supuse schimbării. În consecinţă, este normal să existe o mare diversitate de definiţii.

Conflictul reprezintă o *neînţelegere, un dezacord, o ceartă, o contradicţie între idei, interese sau sentimente. Într-un conflict pot exista puncte de vedere diferite între opinii, interese, scopuri, credinţe, convingeri, experienţe, sentimente şi valori*.

Conflictul evocă imagini ale unor stări generate de lucruri nedorite [12].

La baza apariţiei unui conflict stă îndeosebi o comunicare negativă, realizată între două sau mai multe persoane, aceasta conţinând obiecţii, reproşuri, critici.

M. Vlăsceanu susține că un conflict este *„o formă de opoziţie centrată pe adversar” şi care se bazează pe “incompatibilitatea scopurilor, intenţiilor şi valorilor părţilor oponente*” [după 10].

Certurile şi diferenţele individuale fac parte din viaţă şi aceasta poate fi îmbunătăţită dacă se poate anticipa un conflict şi dacă se poate trata în faza incipientă constructiv.

Stephen P. Robbins defineşte conflictul ca fiind *un proces care începe când o parte percepe că o altă parte a afectat sau este pe cale să afecteze negativ ceva care are o anumită valoare pentru prima parte* [după 7].

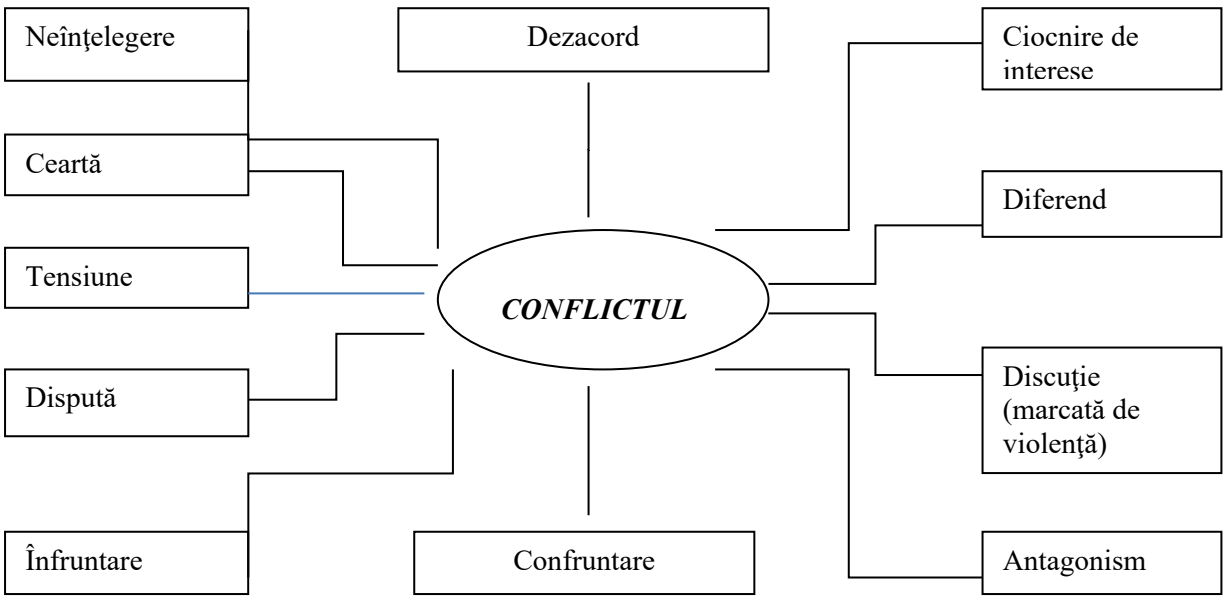


Fig. 1. Sfera de cuprindere a conflictului [3]

Pentru Rubin, Pruit și Kim, conflictul este *o divergență de interese așa cum este ea percepută, sau credința că aspirațiile curente ale părților nu pot fi realizate simultan* [după 7]. Etimologic, termenul **conflict** provine de la verbul latinesc *confligo, ere* - înseamnă înfruntare, dezacord, lovire reciprocă. Rezolvarea conflictelor depinde în mare măsură de conştientizarea lor.

Un conflict apare când două sau mai multe persoane sau grupuri percep valorile şi nevoile lor ca fiind incompatibile. Conflictele se pot manifesta în dispute sau probleme care sunt manifestări superficiale ale unui conflict subiacent.

Această situaţie poate fi recunoscută când:

- problemă odată rezolvată, apare una nouă.
- problema, deşi minoră, provoacă reacţii emoţionale violente.
- problema, deşi minoră, duce la discuţii şi polemici excesive cu o mare risipă de efort.
- problema pare a fi imposibil de rezolvat în ciuda eforturilor ambelor părţi [2].

3. SURSELE ȘI TIPOLOGIA CONFLICTELOR

Conflictele sunt, în general, o realitate a vieţii sociale şi a vieţii personale. Ele izvorăsc din diverse surse:

1. *Încălcarea nevoilor fundamentale ale omului:* libertatea, afirmarea, succesul (încălcarea lor generează conflicte), cunoaşterea, acţiunea.
2. *Valorile (morale, sociale, profesionale) diferite:* de ex**:** profesorul şi şcolarul aparţin unor timpuri diferite; au credinţe diferite, gândesc diferit, raportându-se la valori diferite, au culturi diferite.
3. *Percepţii diferite asupra realităţii:* când oamenii văd diferit un anumit lucru sau gândesc diferit despre el, pot apărea situaţii conflictuale.
4. *Interese diferite:* determină preocupări diferite, explicaţii diferite.
5. *Resurse limitate:* spaţii, logistică, timp, disponibilitate, resurse materiale.
6. *Nevoi psihologice:* respectul de sine, stabilitatea intrapsihică (liniştea interioară), buna înţelegere, afecţiunea, fericirea. Alterarea acestor nevoi atrage apariţia conflictelor interioare, care pot provoca conflicte cu ceilalţi [9].

Sursele conflictuale sunt limitate ca număr, dar determină o varietate de conflicte (conflictul cu noi înşine, cu familia, cu prietenii, cu colegii, cu partenerul educaţional).

Cauzele conflictelor violente la nivel social

Conflictele violente sunt determinate de cauze multiple și interconectate, care pot fi clasificate ca fiind *indirecte* sau de structură (provocate de sistem) si *directe* (provocate de evenimentele în curs). De asemenea, factorii care generează conflictele violente pot avea caracter intern sau extern în raport cu arealul aflat în conflict.

Cauzele indirecte sunt determinate de deteriorarea mediului, creșterea numarului populației, competiția pentru resurse, moștenirea lăsată de razboiul rece, sărăcia, apartenența etnică. Acestea sunt unele exemple de cauze de sistem ce pot produce conflicte violente. Cauzele de sistem ale conflictelor sunt omniprezente și afectează comunități largi de oameni. Ele afectează în timp evoluția conflictului și pot fi combătute prin programe internaționale sau politici guvernamentale îndreptate în această direcție. Rezultatele însa apar pe termen lung.

Cauzele directe sunt provocate de problemele din sistemul social și politic, problemele din procesul de comunicare instituțională, activitatea instituțiilor angrenate în ameliorarea

efectelor indirecte asupra populației. Politicile guvernamentale, organizațiile sociale, programele de reforme economice, problemele generate de liberalizarea politică, militarizarea și ajutorul militar extern pot fi surse directe ale conflictelor violente.

Cauzele interne și externe reprezintă o altă dimensiune majoră ce influențează poziția unei țări în spectrul pace – conflict. Factorii interni și cei regionali pot încuraja sau ajuta adoptarea acelor măsuri, reduc tensiunile și elimină posibilitatea unui conflict violent (spre exemplu, prin implicarea celei de-a treia părți). Aceste cauze pot fi, la rândul lor, directe sau indirecte.

4. STRUCTURA ȘI DINAMICA CONFLICTULUI

Structura conflictului

În conflictologie sunt înâlnite diverse imagini ale conflictului care să reflecte structura acestuia. De exemplu, conflictul în viziunea lui Daniel Sapiro este asociat cu un arbore, iar fiecare parte a lui reprezintă o parte componentă a conflictului.

Solul - mediul social în care izbucneşte conflictul (familia, colectivul, societatea);

Rădăcina - cauzele multiple ale conflictului;

Tulpina - (diferite părţi) - partile implicate în conflict;

Scorbura - problema clar definită a conflictului;

Florile - emoţiile proprii pozitive şi negative ale celor implicaţi în conflict;

Frunzele - acţiunile concrete ale persoanelor implicate;

Fructul - soluţia rezolvării conflictului [9].

Orice măr care nu este mâncat la timp, cade, şi din seminţele lui ia naştere un nou pom. Aşa şi orice conflict care nu este rezolvat la timp serveşte premisa pentru naşterea altui conflict.

Conflictul a fost de multe ori comparat cu un aisberg. Modelul aisbergului ne dă de înţeles că doar o parte mică a conflictului este vizibilă la suprafaţă. Astfel, şase şeptimi dintr-un aisberg se află sub apă, iar acestea determină dimensiunea şi comportamentul aisbergului [6].

Conflictele au loc mereu la 2 nivele: la nivel obiectual şi la nivel psihosocial:

- *Nivelul obiectual – „vârful aisbergului”* relevă poziţiile formale, oficiale şi, de cele mai multe ori, publice. Reprezintă ceea ce spune sau cere persoana.
- *Nivelul psihosocial – „ceea ce este sub apă”* relevă temeri, nesiguranţă, dorinţe, sentimente, nevoi, valori şi, mai ales, interesele persoanei – toate acestea nu pot fi observate în mod direct. Intereselereprezintă ceea ce părţile doresc cu adevărat, motivaţia care stă la baza poziţiei adoptate. Ele pot fi exprimate, dar adesea sunt camuflate. Deseori nivelul psihosocial “ascuns” domină acţiunile conflictuale. Conştientizarea nivelului psihosocial, înseamnă aducerea în prim plan a adevăratului obiect al conflictului şi, implicit, deschiderea căilor de negociere în vederea aplanării conflictului.

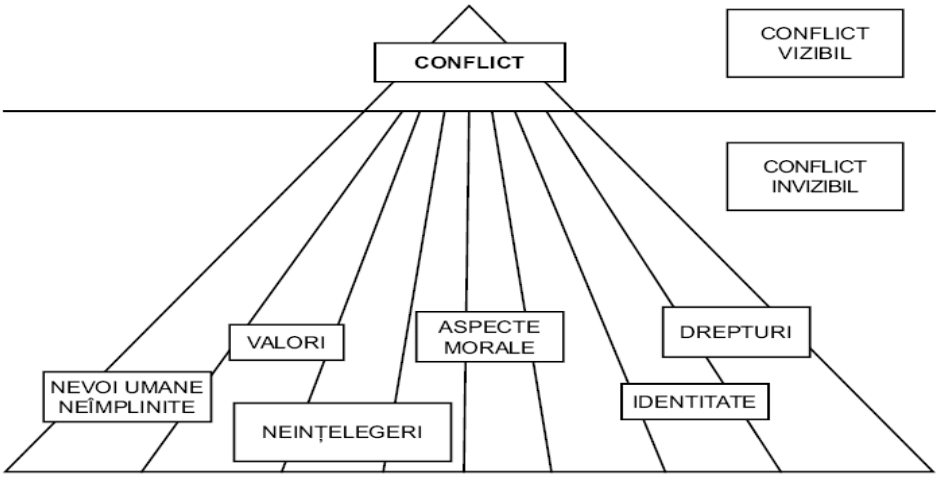


Fig. 2 Structura conflictului [6]

În viziunea lui B. Mayer conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea, percepția situației conflictuale), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea) [după 11].

Componenta cognitivă se referă la modul în care percepem, îl evaluăm. Percepția nu este întotdeauna rezonabilă sau realistă, întrucât fiecare decodifică datele situației în funcție de: experiența anterioară, cogniții, capacitatea de analiză a situației, atitudini, dorințe, dispoziția de moment. Astfel persoana poate vedea susele unui conflict acolo unde ele nu există. Multe conflicte se dezvoltă din presupunerea ce ar putea să se întâmple dacă sau când una din părți va face ceva. În mare măsură ostilitatea personală este provocată de conflicte imaginate. Mediatorii trebuie să fie atenți la percepțiile fiecărei părți cu privire la conflictul pe care îl acuză înainte de a face prima intervenție în direcția rezolvării. În acest scop ascultarea activă este foarte indicată.

Componenta afectivă este inerentă conflictului. Unele emoții (îndeosebi furia, disperarea, spaima, ura, dar și tensiunea, frustrarea, tristețea sau teama) și/sau unele persoane se cer cu prioritate detensionate fie direct în interacțiunea conflictuală, fie în exteriorul acesteia. În multe conflicte oamenii ajung să acționeze împotriva propriilor interese, arătându-se mai interesați să-și exprime sentimentele, decât să obțină satisfacerea nevoii care a cauzat intrarea lor în conflict. Uneori mediatorul trebuie să ajute părțile să găsească mai întâi un mijloc de a-și exprima emoțiile chiar înainte de a se axa pe un rezultat care le va satisface nevoile. Și invers, este inutil să se încurajeze exprimarea sentimentelor prin recunoașterea stresului pe care-l trăiește persoana, când ea vrea ca mediatorul să se ocupe de rezultat.

Componenta comportamentală a conflictului poate avea două roluri: exprimarea emoțiilor implicate și satisfacerea nevoilor. Acțiunile în conflict pot avea un caracter constructiv/cooperant și prietenos sau dimpotrivă, distructiv/competitiv, violent. Cele trei laturi ale conflictului nu corelează: creșterea sau reducerea intensității uneia nu dau nici o informație despre evoluția celorlalte.

În procesul de mediere este foarte importantă distincţia dintre interese şi poziţie, iar pentru acest lucru trebuie să vă întrebaţi nu doar *„Ce anume doresc ceilalţi?”* dar şi „*De ce anume vor ceea ce vor?*”. Această ultimă întrebare vă va permite să vă focalizaţi asupra intereselor şi principiilor celeilalte părţi şi să înţelegeţi mai bine cum sau de ce anume *interesele*

lor contribuie la conflict. Astfel, înţelegerea motivelor fiecărei părţi implicate va mări şansele de soluţionare a problemei.

Dinamica conflictului

Declanşarea conflictului presupune acumularea treptată de tensiuni în timp. Starea tensională poate fi determinată de interdependenţe. Situaţiile divergente nu generează conflictul decât în momentul în care aceste divergenţe sunt sesizate. Accentuarea stării conflictuale presupune acumularea de tensiuni, iar declanşarea conflictului presupune descătuşarea forţelor conflictuale şi încercarea de afirmare cît mai puternică a intereselor divergente. Starea conflictuală se va încheia prin eliminarea factorilor care au determinat conflictul.

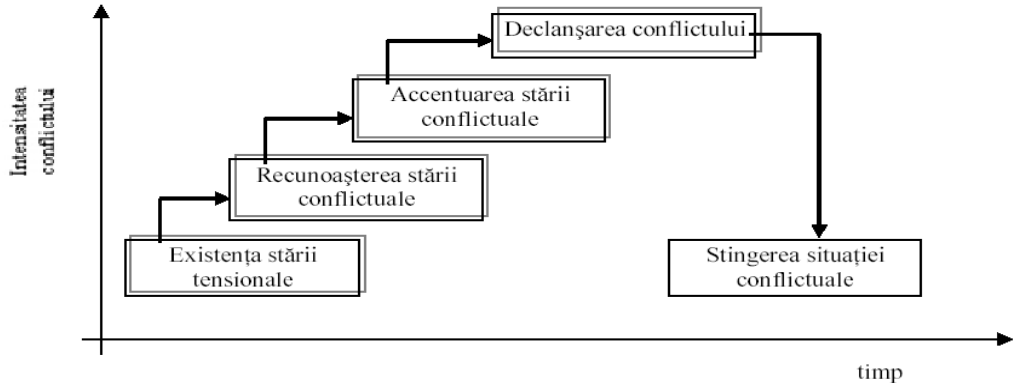


Fig. 3. Dinamica procesului conflictual [după 11]

Forma uzuală de exprimare a conflictului este:

- ⇨ limbajul, fie el verbal (cuvintele), fie nonverbal,
- ⇨ gesturi, atitudini, expresii afective,
- ⇨ forma violenţei fizice, inclusiv cea armată**.**

Conflictele, după R. Mischnick, parcurg următoarele faze în dinamica lor:

- pre-conflict
- confruntare
- criză
- rezultat
- post-conflict[6].

Aceste faze sunt adesea reprezentate printr-o diagramă, iar trecerea de la o fază la alta nu se face lin, unele faze se pot repeta de mai multe ori sau procesul se poate bloca.

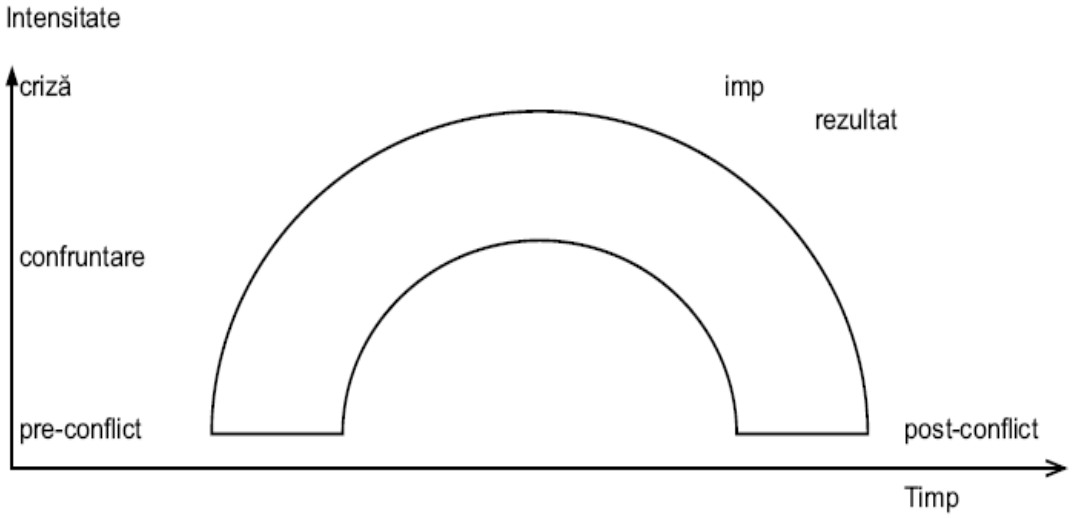


Fig. 4 Dinamica procesului conflictual [6]

Pre-conflict. Primele semnale sunt non-verbale, atitudini şi comportamente care exprimă dezacordul, frustrarea părţilor. Dacă părţile le recunosc, problemele pot fi discutate, clarificate şi rezolvate. În această fază, pot exista tensiuni în relaţiile dintre părţi şi/sau o dorinţă de evita contactul, ca o modalitate de a "uita" de conflict.

Confruntare. Dacă neînţelegerile nu sunt rezolvate, tensiunea creşte şi părţile încep să îşi exprime verbal sentimentele şi poziţiile în timpul disputelor. Dacă părţile sunt deschise să se asculte şi să comunice eficient, problemele pot fi discutate, clarificate şi rezolvate. Dacă conflictul nu este rezolvat nici acum, tensiunea poate continua să crească. Comunicarea între părţi devine tot mai dificilă. Conflictul se poate extinde, implicând tot mai multe persoane sau mai multe organizaţii, care sunt de partea uneia sau alteia dintre părţile implicate şi tot mai multe probleme.

Părţile se polarizează şi se concentrează pe atingerea scopurilor proprii, fiind surde şi oarbe la interesele celorlalte părţi.

Dacă părţile eşuează şi în această fază în a rezolva conflictul, situaţia se poate înrăutăţi, părţile întrerup comunicarea. La această etapă este binevenită intervenţia unui mediator, pentru a media conflictul dintre părţi.

Criza descrie punctul culminant al conflictului, în care tensiunea sau violenţa se manifestă cu intensitate maximă. Părţile ajung la nivelul la care se separă, se segregheză, comunicarea este întreruptă şi nu mai pot vorbi unii cu ceilalţi.

La această etapă intervenţia şi eforturile mediatorului vor fi cele mai mari, datorită creşterii în intensitate a conflictului. În unele cazuri este recomandat ca părţile să „ia o mică pauză" pentru ca tensiunile să scadă în intensitate.

Rezultat. Tensiunile nu pot, totuşi, să continue la infinit. Criza trebuie să ajungă la un deznodământ, într-un fel sau altul. La aceasta fază se poate ca una din părţi să accepte cererile formulate de partea adversă sau se poate ca părţile să negocieze şi să ajungă la un acord. În orice caz, în această fază, nivelele tensiunii, confruntării şi violenţei scad oarecum, deschizând calea spre soluţionare.

Post-conflict. În sfârşit, situaţia se rezolvă într-un mod care pune capăt tuturor confruntărilor violente. Tensiunile scad şi se normalizează relaţiile între părţile implicate [6].

Totuşi, dacă problemele nu au fost soluţionate în mod adecvat, în cele din urmă, această fază poate duce la regresia în pre-conflict. Iată de ce este foarte important ca un conflict să fie

soluţionat eficient şi avantajos pentru ambele părţi implicate în conflict, astfel ca să se evite ca faza de post-conflict să fie o premiză pentru un nou conflict.

Escaladarea conflictului

Escaladarea se referă la o creştere în intensitate a conflictului şi la ascuţirea tacticilor utilizate. Este provocată de schimbări ce afectează fiecare parte şi de implicarea în conflict a unor persoane noi. Astfel, când conflictele escaladează, tot mai mulţi oameni încep să fie implicaţi. Părţile emit ameninţări mai mari şi mai puternice şi impun sancţiuni negative mai aspre. Se declanşează violenţa sau, dacă s-a declanşat deja, devine mai gravă.

Conflictele pot escalada, adică pot trece de la primele semnale până la stadiul de violentă mult mai rapid şi mai uşor decât pot de-escalada, după ce violenţa a avut loc. Conflictele evoluează foarte rar de la fazele de început până la fazele violente într-un mod brusc. Ele evoluează în mod gradat, etapizat spre violenţă.

Conflictele sunt construite în faze specifice. În faza premergătoare sunt sesizate conflictele latente sau deja manifestate, fără a fi însă evaluate (încă) ca fiind negative. În faza de escaladare se pune în mişcare o dinamică specifică care acutizează conflictul. În "faza de lămurire" interesul se concentrează pe redefinirea şi reorganizarea convieţuirii. Toate aceste faze mai sunt cunoscute şi sub numele de "arc al conflictului". Iar pentru a înţelege toate aceste faze sunt necesare competenţe specifice în ceea ce priveşte preocuparea cu conflictul, de-escaladarea acestuia, respectiv activităţile de reconciliere [12].

Cele menţionate mai sus pot fi reprezentate schematic în felul următor:

Tabelul 1. Etapele unui conflict

Nr.	**Etapele conflictului**	**Variante de acţiuni**	**Necesităţi**
1.	Etapa premergătoare	Percepţie, stimularea comunicării şi cooperării. Observarea atentă, discuţii comune, detectarea „primelor semne"	Consolidarea conştiinţei de sine Oferirea unor posibilităţi de dezvoltare. Acord cu privire la reguli. Deprinderea manevrării problemelor.
2.	Etapa de escaladare	Discuţii, negocieri, mediere, arbitraj, proces. Echilibrarea intereselor. Includerea unei terţe părţi.	Disponibilitatea de a termina disputa în mod paşnic Diferenţierea între persoane şi cauze. Chemarea din timp a unor ajutoare din afară.
3.	Etapa de lămurire	Negocierea unui compromis. Găsirea unor soluţii, facilitarea convieţuirii. Echilibru, conciliere, „curăţarea mizeriei" şi un nou început.	Asumarea răspunderii Scuze Reparaţii Compensarea pagubei

Conflictele sunt deseori percepute ca o luptă care trebuie câştigată. Ele dezvoltă adesea o dinamică internă care îngreunează, dacă nu chiar exclude, o reglementare paşnică, constructivă şi nonviolentă. Cercetările destinate comportamentului oamenilor în situaţii conflictuale au arătat că majoritatea tind să-şi impună propriile interese insistând asupra

propriei poziţii - asta chiar şi acolo unde încep să se arate insuccesele. Acest model comportamental este însoţit şi de o limitare din ce în ce mai mare a capacităţii de percepţie şi de decizie.

Adevărata problemă a conflictelor este pericolul permanent ca acestea să escaladeze: pe parcursul acestora se pune din ce în ce mai mult preţ pe strategii de dobândire a puterii şi pe uzul violenţei. Conflictul devine astfel din ce în ce mai greu de controlat, până când scapă de sub control, trece pragul violenţei, cauzând distrugere şi suferinţă. Convieţuirea este astfel îngreunată, dacă nu chiar imposibilă pe termen lung. Conflictele au loc mereu la două nivele: la *nivel obiectual* şi la *nivel psihosocial*. Este important să cunoaştem ambele nivele, să recunoaştem felul în care aceste nivele se influenţează reciproc, dar şi să le diferenţiem.

Pentru a rezolva în mod constructiv un conflict, trebuie mai întâi să îl şi înţelegem. Conflictul trebuie să transpară nu doar în dinamica sa, cu forma şi efectele sale, ci şi în comportamentele, interesele şi nevoile părţilor implicate în el.

F. Glasl a propus următoarea modalitate de escaladare a conflictului care începe cu faza 1, prin întărirea poziţiilor părţilor şi poate ajunge până la etapa a 9-a, situaţia când persoana îşi riscă propria viaţă în scopul distrugerii celeilalte părţi. Astfel, cu cît conflictul se adânceşte, cu atât efortul depus pentru soluţionarea conflictului va fi tot mai mare.

1. Întărirea poziţiilor;
2. Polarizarea;
3. Fapte în loc de cuvinte;
4. Coaliţii;
5. Atac la reputaţie;
6. Ameninţări şi violenţă;
7. Distrugeri limitate;
8. Atac asupra bazelor existenţei
9. Moartea proprie pentru a-l distruge pe altul [după 10].

Autorul citat a inclus aceste 9 faze în 3 etape principale:

- *„De la cuvinte la fapte” (fazele 1-3)*
- *„Eu sunt bun şi tu esti rău” (fazele 4-6)*
- *„Deci, în această lume nu avem loc pentru amîndoi – sau eu, sau tu” (fazele 7-9*

„De la cuvinte la fapte” (fazele 1-3)

La această etapă, punctele de vedere ale părţilor se întăresc. Au loc atacuri în public şi atacuri direct la persoană, ascultarea devine selectivă. Are loc polarizarea în gândire, sentimente şi dorinţe. Părţile merg dintr-o extremă în alta, iar argumentele aduc în mod automat contraargumente. Poziţiile părţilor aflate în conflict sunt fixe, empatia descreşte, iar în rezultat cresc neînţelegerile între părţi.

„Eu sunt bun şi tu eşti rău” (fazele 4-6)

Această etapă este caracterizată de auto-superioritatea uneia dintre părţi şi deprecierea celeilalte părţi. Părţile încearcă să obţină câţi mai mulţi susţinători. Are loc distrugerea şi denigrarea imaginii celeilelte persoane, însoţite de diferite ameninţări.

„Deci, în această lume nu avem loc pentru amândoi – sau eu, sau tu” (fazele 7-9)

La această etapă se uită de calităţile umane. Au loc distugeri de proporţii limitate, deoarece ameninţările devin acţiuni. La această etapă scopul constă în străduinţa de a face ca partea opozantă să fie incapabilă să acţioneze. Poate avea loc distrugerea celeilelte părţi cu preţul autodistrugerii [după 10].

Conflictul poate escalada sau se poate diminua sub influenţa anumitor factori în urmatoarele **condiţii:**

Un conflict va fi ***accentuat*** dacă:	Un conflict va fi ***diminuat*** dacă:
1. Cealaltă parte este considerată din start un inamic sau o persoană rea (idei preconcepute).	1. Persoanele implicate sunt de bună credință, imparţiale şi capabile să asculte activ.
2. Se implică – direct sau indirect – alte persoane (colegi, prieteni, director etc), care sunt niște imixțiuni inoportune.	2. Părţile se concentrează exclusiv asupra problemelor aflate în discuţie şi nu recurg la etichetări
3. Una sau ambele persoane se simt amenințate de cealaltă parte (fără posibilitate de reacţie, neîncredere reciprocă).	3. Se renunţă la ameninţări sau – dacă deja au fost prefazate – sunt la timp retrase (eventual cu scuze).
4. Părţile nu sunt interesate să menţină o relație. Interesează doar propriul interes şi atingerea acestuia (dezinteres pentru relaţie).	4. Persoanele implicate au cooperat în trecut şi vor sa continue relaţia.
5. Problemele implicate în conflict sunt în mod exagerat notate ca extrem de importante (neconcordante cu realitatea, percepţia falsă, incorectă a realităţii)	5. Interesele – deși diferite – sunt văzute ca posibil de negociat în mod amiabil.
6. Există o lipsă de abilităţi de rezolvare a conflictului.	6. Persoanele implicate acceptă ajutor extern pentru rezolvarea conflictului.

Astfel, este foarte important în procesul de mediere a unui conflict de luat în calcul faza la care se află conflictul, deoarece, cu cât această faza este mai "tardivă", cu atât mai dificil va fi conflictul şi vor fi necesare mai multe eforturi în vederea soluţionării acestuia.



Întrebări de autoevaluare:

1. Care sunt caracteristicile principale ale comunicării verbale, paraverbale și nonverbale?
2. Cum poate metalimbajul influența percepția unui mesaj?
3. Ce factori externi și interni pot perturba eficiența comunicării?
4. Cu ce asociați conflictul și de ce?
5. Care din definițiile conflictului expuse în conținut este mai aproape de Dvs.? Argumentați răspunsul.
6. Care sunt diferențele dintre conflictul constructiv și cel distructiv?
7. Ce rol joacă mediatorul în fazele unui conflict?



Teme de reflecţie:

1. Reflectați asupra unui conflict personal sau profesional din experiența proprie. Cum a fost gestionată comunicarea și ce ar fi putut fi făcut diferit pentru a preveni escaladarea?
2. Cum influențează limbajul corporal și paralimbajul mesajele pe care le transmiteți sau le recepționați în interacțiunile zilnice?
3. Analizați modul în care prejudecățile și stereotipurile pot duce la blocaje de comunicare și la conflicte.

4. În ce măsură considerați că este posibil să transformați un conflict într-o oportunitate de dezvoltare personală și profesională?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Analizați o situație conflictuală descrisă într-un articol de știri și identificați:
   - Cauzele conflictului.
   - Barierele de comunicare implicate.
   - Posibile soluții pentru rezolvarea conflictului.
2. Pregătiți o prezentare scurtă în care ilustrați cum se poate folosi metalimbajul pentru a comunica mesaje dificile într-un mod respectuos.
3. Faceți un exercițiu de reflecție și scrieți o pagină despre propriul stil de comunicare și cum ar putea fi îmbunătățit pentru a reduce riscurile de conflict.
4. Observați o conversație de 10-15 minute (la școală, la birou sau în alt mediu) și analizați:
   - utilizarea paralimbajului și limbajului nonverbal.
   - momentele în care comunicarea a fost eficientă și cele în care au apărut dificultăți.



***Bibliografie recomandată* :**

1. ABRIC, J. *Psihologia comunicării. Teorii şi metode*. Iaşi: POLIROM, 2022. 192 p. ISBN 973-46-8830-2.
2. BELL, A. *Gestionarea conflictelor în organizaţii*. Iaşi: POLIROM, 2004. 212 p. ISBN (10) 973-46-0421-X.
3. CRĂCIUN, I. *Prevenirea conflictelor şi managementul crizelor*. București: Ed. Universității Naționale de Apărare „Carol I”, 2006.
4. *Dicționar explicativ al limbii române* (DEX). București: Univers Enciclopedic, 1996. 1192 p.
5. HARISON, G. *Cum să-ți dezvolți abilitățile de comunicare: ce știu, fac și spun experții în comunicare*. Iași: Polirom, 2012. 223 p. ISBN 978-973-46-2932-9.
6. MISCHNICK, R. *Transformarea Nonviolentă a Conflictelor. Manual de training pentru un curs de formare a formatorilor*. [online]. Dsponibil: http://ru.scribd.com/doc /92087072/Manual-Conflictul-Mediere.
7. PĂNIŞOARĂ, O. *Comunicarea eficientă*. Iaşi: Polirom, 2006. 422 p. ISBN (10) 973-46-0313-2
8. PEASE, A., GARNER, A. *Limbajul vorbirii. Arta conversației*. București: Ed. Polimark, 1994. 150 p. ISBN 973-95969-7-5
9. SHAPRIO, D. *Conflictele şi comunicarea*. Bucureşti: Ed. ARC, 1998. 320 p. ISBN 9975-61-059-5.
10. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9
11. STOICA-CONSTANTIN, A. *Fundamente teoretice ale conflictului*. 2009. Disponibil: http://www.psih.uaic.ro/~aconstantin/romana/docs/Fundamente_teoretice_ale_conflictului_Curs_ID_ASCpdf.
12. STOICA-CONSTANTIN A., NECULAU A. (coord.). *Psihosociologia rezolvării conflictului.* Iaşi: Polirom, 1998. 288 p. ISBN 973-683-110-8

ASPECTE TEORETICE ŞI PRACTICE ALE CONFLICTULUI



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ să definiți și să explicați conceptele-cheie legate de afectivitate și comportament în contextul conflictului.;
- ✓ să identificați rolul emoțiilor pozitive și negative în escaladarea sau stingerea conflictelor;
- ✓ să analizați diferențele dintre vinovăție, rușine, umilire și impactul lor asupra dinamicii conflictuale;
- ✓ să indicați modelul de rezolvare a conflictului preferat de Dvs. și să argumentați alegerea;
- ✓ să comparați stilurile de abordare a conflictului și să selectați cele mai adecvate metode pentru rezolvarea acestuia;
- ✓ să rezolvați un conflict prin întocmirea hărții conflictului.



Subiecte de studiu:

1. Fundamente psihologice ale conflictului: procerse afective și comportamentale.
2. Stiluri de abordare a conflictului.
3. Modele ale rezolvării conflictelor.



Cuvinte–cheie: afectivitate, emoții pozitive/negative, furia, frica, rușinea, gestiunea conflictului, stiluri de abordare a conflictului, respect și umilire, încredere și neîncredere, comportament agresiv, mediere, rezolvarea conflictului.

1. FUNDAMENTE PSIHOLOGICE ALE CONFLICTULUI: PROCESE AFECTIVE ŞI COMPORTAMENTALE[1]

Fundamentele afective ale conflictului

Conceptul de afectivitate. Lucrările românești de psihologie definesc afectivitatea ca pe un ansamblu al stărilor (proceselor / trăirilor) afective, incluzând aici categoriile largi de emoții, sentimente și pasiuni. Afectivitatea este o componentă bazală, infrastructurală a psihicului. Practic, nu există proces psihic care să nu fie în interacțiune cu procesele afective și invers, stările afective pure, lipsite de conținut cognitiv sunt foarte rare. Trăirile afective sunt însoțite de trebuința de a fi comunicate, exprimate (oral, prin scrisori, jurnale etc.). Această trebuință este complementară cu trebuința de a obține aprobarea, înțelegerea și simpatia interlocutorului. Procesele afective se caracterizează prin polaritate (plăcute – neplăcute; pozitive – negative; încordate – destinse); intensitate; durată (mai scurtă la emoții și mai mare în cazul sentimentelor și pasiunilor); mobilitate (trecerea de la o fază la alta în interiorul unei stări afective, sau de la o stare afectivă la alta. O mobilitate prea mare se numește labilitate emoțională și expresivitate (mimica, pantomimica, schimbarea vocii, modificări de natură vegetativă).

[1]Aceast subiect reprezintă un rezumat al capitolului 2 cu aceeași denumire din caretea Anei Stoica-Constantin. Fundamente teoretice ale conflictului, 2009, p.17- 61.

Funcțiile proceselor afective în conflict. Funcția generală și esențială a proceselor afective, ca și a expresiilor lor, este de a adapta comportamentul la context. Rolul proceselor afective în funcționalitatea normală a organismului a fost însă controversat, cei mai mulți vazând doar efectul perturbator al emoțiilor negative, în special în conflict, căci acesta ne interesează aici. În conflict, procesele afective pot avea funcția de:

a) *Cauză a conflictului*. Conflictele pot avea atât cauze instrumentale, materiale, cât și cauze emoționale, relaționale. Dacă sursele (cauzele) materiale sunt obligatoriu însoțite de emoții negative (orice frustrare produce reacții emoționale negative), în schimb sursele emoționale ale conflictelor pot acționa în absența oricărei revendicări concrete.

b) *Resursă energetic.* Emoțiile potențând și susținând conflictul, alimentează puterea, curajul și perseverența care permit omului să se implice și să finalizeze situația conflictuală.

c) *Mecanism de stingere* a conflictului, fie prin defulare, fie prin faptul că se valorifică în mod constructiv emoțiile pozitive ale disputanților și ale terței părți.

d) *Simptom* sau *indicator* al conflictului pe care-l trăim noi înșine sau partenerul; conflictul implică o reacție emoțională la o situație sau interacțiune / persoană, reacție care semnalează un dezacord. Când avem emoții de teamă, tristețe, amărăciune, furie, neajutorare sau un amalgam din acestea, simțim că avem un conflict – și, ca atare, îl avem. Emoția resimțită ne-a semnalat prezența conflictului, a avut rolul de simptom.

e) Indicator al *importanței problemei pentru disputanți,* în funcție directă de intensitatea emoției [6].

Forme de implicare a emoțiilor în conflict. În conflict participă emoțiile de ambele valențe, pozitivă și negativă, nu doar emoțiile negative.

Emoțiile pozitive facilitează acordul și implicit atingerea scopului realist, instrumental. Ele pot avea efecte constructive, în maniere diferite: Dacă negociatorul este bine dispus, el este mai puțin agresiv și reușește mai bine să inducă atitudinile cooperante la disputanți. Dacă disputanții au emoții pozitive, sunt mai doritori să rezolve problema, mai ingenioși, mai dispuși să respecte poziția oponentului și mai capabili de operare intelectuală. Se ajunge mai ușor la un accord. Dacă li se fac cunoscute oponenților întăririle pozitive, recompensele rezolvării conflictului: mai ușor pot fi stabilite bune relații personale, încrederea, respectul, recunoașterea, satisfacția, sentimentul de apartenență, reputația.

Emoțiile negative: Oamenii intră în conflict, de regulă, cu interese, dar și cu emoțiile însoțitoare. Când aceste emoții nu sunt recunoscute de partea adversă și /sau de terța parte, în primul rând, prin ascultarea activă, lor li se adaugă și alte emoții negative: frustrare, dezamăgire, revoltă. Emoțiile negative ca furia, teama, neîncrederea, disprețul, jena, rușinea, mândria rănită, dezamagirea pot bloca obținerea acordului prin abaterea de la scopul real de găsire a soluției și orientarea spre întoarcerea ofensei, răzbunare sau refuzul sistematic al oricărei propuneri din partea adversă. Când părțile percep amenințări la adresa valorilor, statutului și identității proprii, ele reacționează prin emoții puternice, care devin sentimente de durată și întrețin un conflict insolubil sau unul prelungit. Când oamenii simt că le sunt amenințate interesele concrete, ei reacționează spontan prin emoții puternice. Când umilim sau disprețuim punctul de vedere al celuilalt, el se simte nerespectat, umilit, poate chiar și rușinat, ceea ce complică situația, întrucît rușinea de regulă produce conflicte prelungite.

Furia este o emoție subită, cu tendință agresivă, care se manifestă printr-o vie animație expresivă, gestală și neverbală, uneori incontrolabilă.

Furia în conflict. În relațiile interpersonale s-a constatat că furia, prin efectele împăcării care urmează episodului violent, contribuie la consolidarea relațiilor în mai mult de jumatate din cazuri. În negociere manifestarea furiei poate avea efecte așteptate, dar și surprinzătoare:

- Afirmarea furiei poate stimula un răspuns furios și rezistența la colaborare, compromițând astfel acordul. Conflictul generat de furie este distructiv deoarece odată înfuriate una pe alta, părțile implicate în conflict devin mai puțin eficiente în rezolvarea problemelor cu care se confruntă.
- Negociatorul care etalează furia (reală sau fictivă) transmite oponentului ideea că se simte sigur pe poziții, caz în care este posibil ca celalalt să facă concesii nejustificate.

Managementul furiei.

Managementul propriei furii poate fi efectuat prin următorii pași:

- Conștientizarea furiei.
- Relaxarea;
- Reconceptualizarea (reframing) problemei;
- Problem solving;
- Ameliorarea comunicării;
- Utilizarea umorului;
- Schimbarea mediului.

Managementul furiei celuilalt poate fi obținut, respectând următoarele etape:

- Biasul acuzatului, care semnifică faptul că *dacă suntem acuzați* de un comportament rău, de regulă nu reușim să realizăm, să acceptăm în fața noastră înșine și a celorlalți, gradul în care am lezat pe cineva.
- Ascultarea activă.
- Utilizarea unora din *tehnicile programării neurolingvistice (PNL):* reflectarea poziției corporale, posturii, gesturilor și reflectarea vocii [6].

Rolul terței părți în managementul emoțiilor negative puternice ale oponenților, poate fi:

- Confirmarea, recunoașterea și validarea emoțiilor părților, utilizând intens ascultarea activă.
- Construirea unei tonalități afective pozitive, prin recomandarea scuzelor, gesturilor simbolice și sădirea încrederii.
- Organizarea întâlnirilor particulare (caucus) pentru temperarea emoțiilor prin ascultare activă.
- Angajarea în diplomația navetă.
- Propunerea pauzei pentru liniștire.
- Identificarea expresiei emoționale problematice manifestată de cineva prezent, apoi acordarea unor îndrumări pentru detensionarea situației.
- Asistarea părților în reconceptualizarea (“reframing”) atât a emoțiilor, cât și a situației.

Frica este o reacție emoțională de tip afect sau emoție șoc, declanșată de un pericol surpriză. Prin elementul surpriză frica se deosebește de *teamă*, care cunoaște, dar și anticipă sursa primejdiei. Prin cunoașterea pericolului, frica se deosebește de *angoasă*, care nu-l identifică. Creșterea în intensitate transformă frica în spaimă. *Spaima* este starea afectivă resimțită de subiectul aruncat nepregătit în starea de neajutorare. Ea privează subiectul, de obicei, de orice posibilitate de reacție. Frica este exclusiv naturală și îi permite omului să recunoască și să răspundă la situațiile periculoase și la amenințări. Totuși, frica sănătoasă – sau frica cu funcție de protecție – se poate transforma într-o frica patologică, care conduce la comportamente exagerate și violente.

Gestiunea fricii în conflict poate fi obținut prin:

- conștientizarea fricii;
- identificarea modurilor de exprimare a fricii proprii;
- recunoașterea situației care declanșează frica;
- folosirea tehnicilor comportamentale pentru reducerea fricii și stresului [6].

Gestiunea fricii celuilalt începe prin:

- conștientizarea ei, pentru a o putea trata adecvat;
- empatie, pentru a ne da seama care din acțiunile noastre produc frica la celălalt;
- coborârea tonului sau clarificarea intereselor și nevoilor îl poate face să se simtă mai în siguranță;
- recunoașterea publică a propriei frici, astfel încît celalalt să poata empatiza și să-și reducă comportamentele amenințătoare.

Gestiunea fricii de către terța parte poate fi realizată astfel:

- terța parte se asigură că persoanele implicate simt că li se iau în considerare nevoile și temerile; pentru aceasta, mediatorii și negociatorii nu vor permite discutarea a cine este vinovat, ci numai despre căile de a ajunge la o soluție pașnică;
- terța parte trebuie să le explice oponenților că frica nu trebuie să fie de suma zero (un învins și un învingător) și că securitatea simțită de o persoana sau un grup nu trebuie să-l facă pe celălalt să se simtă mai amenințat [idem].

Vinovăția si rușinea. Culpabilitatea (sentimentul de vinovăție) și rușinea sunt două emoții distincte, dar asociate, ceea ce face ca înțelegerea lor să aibă de câstigat din prezentarea paralelă. Trăirea sentimentului de vinovăție, poate avea cauze reale, sau cauze imaginare, subiective. În cazul vinovăției vina este reală, adevarată, sau îndreptățită. Omul are sentimentul de culpabilitate, „conștiința încărcată", pentru ca realmente a lezat pe cineva și simte că are responsabilitatea pentru acel act, pe care îl regretă (vinovăția este un aspect al conștiinței morale). În cel de-al doilea caz, al rușinii, avem vina falsă sau auto-impusă, care poate fi chiar mai distructiva decât vina reală, pentru că evenimentele pentru care ne simțim vinovati nu sunt sub controlul nostru. Rușinea este mult mai profundă și puternică decât vinovăția, pentru că vizează stima de sine. Rușinea este un sentiment individual încă mai subiectiv decât vina, care este relațională și, de cele mai multe ori, pe baze reale. În conflict ambele pot afecta percepțiile de sine și comportamentele față de ceilalți oameni, dar rușinea produce conflicte mai intense și de mai mare durată.

Comportamente produse de rușine: atacul sau lovirea altora, în încercarea de a se ridica prin doborârea celuilalt; căutarea puterii și perfecțiunii, dezaprobarea propriilor greșeli poate duce la evitarea vinii și rușinii, exagerarea amabilității sau sacrificiului de sine, în nevoia de a compensa sentimentele de rușine, retragerea din lume ne face să ne desensibilizăm față de vină sau rușine.

Vina si rușinea pot juca un rol important atât în prevenirea și rezolvarea conflictului, cât și în crearea lui. În prevenirea conflictelor este util sentimentul de vinovăție. Noi tratăm oamenii în acord cu codul nostru moral propriu, pentru că nu vrem să ne simțim vinovați. Când intenționăm să facem ceva în contrast cu codul nostru moral, vina ne va reține de la acea faptă, înainte de a o săvârși [6]. Efectele asupra desfășurării conflictului sunt diferite: în timp ce vinovăția tinde să determine răspunsuri mai constructive și ca atare poate fi folosită ca instrument pentru depășirea conflictului, rușinea poate conduce la retragerea din situațiile sociale și ca atare la un comporatment defensiv, agresiv și represiv, care exacerbează conflictul.

Umilirea se refera la două forme diferite ale experienței: **act** și **stare /trăire afectivă**. Actul umilirii face necesară prezența minimă a *agentului umilirii* și a *entității umilite*, dar în ecuație mai poate intra și *martorul*. Agenții umilirii sunt, de cele mai multe ori, *societatea*, prin cultura și valorile promovate, sau *individul*.

Umilirea ca stare (dar, în egală masură, și teama de umilire) face parte din cele mai puternice emoții, „un act psihologic profund violent, care produce victimei o rană psihologică adâncă".

Umilirea este o un factor extrem de **important** în relațiile sociale, iar în conflicte este cea mai dificilă cauză și obstacol care trebuie depășit. Este „bomba nucleară a emoțiilor", o experiență care otrăvește indivizii, familiile, comunitățile și societăți întregi de-a lungul mai multor generații.

Reacțiile la umilire pot fi de trei categorii:

- acceptare, depresie, apatie ceea ce nu produce *nicio schimbare;*
- antagonism, supărare, furie, urmate de *schimbarea violentă*, dar nu prin abolirea ierarhiei, ci de cele mai multe ori schimbarea constă în inversarea rolurilor;
- antagonism, supărare, furie urmate de *schimbarea nonviolentă* pe baza de iertare și reconciliere și prin demontarea ierarhiei spre un sistem bazat pe drepturile umane și demnitatea egala a tuturor cetățenilor.

Gestiunea umilirii:

La nivelul macrosocial responsabilitatea tratamentului demn îi revine societății.

- Umilirile vor fi reduse la minim, dacă societatea este democratică și valorizează drepturile omului.

La nivel interpersonal se recomandă:

- abordarea celuilalt cu o atitudine de respect, mai degrabă decât a aștepta să vi-l câștige;
- recunoașterea faptului că diferențele dintre membrii grupului (de limbaj, cultură, disciplină, interese, experiențe etc.) pot conduce la plin de provocări;
- neoferind nicio întărire agresorului, îi descurajează continuarea atacurilor; în plus, nu-i va oferi satisifacția reușitei.

La nivel personal se poate proceda în mai multe moduri:

- gestiunea umilirii printr-o atitudine relaxată, prin care să experimentăm orice situație cu o atitudine de „venerație și uimire";
- dacă nu ne vom lua în serios, nu vom mai suferi de teama de umilire și nu vom mai fi vulnerabili la eforturile celorlalți de a ne ridiculiza sau degrada;
- autocunoașterea propriilor calități și respectarea propriilor norme și criterii de comportament ne vor proteja de suferința devalorizării intenționate din partea celorlalți;
- daca umilirea este puternică, ne putem disocia mintal de situație, pentru a ne proteja de realitatea dureroasă;
- La nivel conștient ne putem proteja de umilirea brutal, renunțând la o parte din controlul comportamentului în favoarea agresorului.

Respectul este un sentiment și o atitudine de prețuire și recunoaștere a valorii unei persoane. El este opusul umilirii și disprețului. Respectul semnifică luarea în considerare a sentimentelor, nevoilor, gândurilor, ideilor, dorințelor si preferințelor cuiva, înseamnă a le lua în serios și a le valoriza, a le prețui. Avantajele de a fi respectat sunt multiple: obținem cooperarea voluntară din partea celorlalți, nevoile ne sunt întâmpinate cu mai puține resurse și energie, intrăm în mai puține conflicte și avem o stare psihică de bine. Respectul este primul pas pozitiv în construirea relațiilor. Respectul joaca un rol important în multe feluri:

- Respectul ne permite dobândirea încrederii celuilalt.
- Respectul ne permite să construim și să reconstruim relațiile.
- Oferă o „intrare” în partea celuilalt.
- Persoanele din comunitate care sunt respectate sunt mai apte să aducă sau să încurajeze pacea.
- Acordând respect poți sesiza elementul cheie din conflict.
- Respectul poate duce la o schimbare pozitivă, în timp ce absența poate duce la continuarea distructivității.

Comportamente în conflict

Încrederea a fost recunoscută ca un element-cheie în rezolvarea cu succes a conflictelor și este asociată cu creșterea cooperării, împărtășirea informației și rezolvarea de probleme. Încrederea implică un anumit sentiment că celălalt poate confirma așteptările noastre privind cunoștințele, priceperile și competența.

Neîncrederea. Încrederea și neîncrederea nu sunt doi poli antagonici, opuși ai unui continuum, ci concepte separate și diferite. Astfel, încrederea implică faptul de a crede în celălalt, o tendință de a atribui intenții bune celuilalt și dorința de a acționa în conformitate cu acesta, pe când neîncrederea presupune frica de celălalt, tendința de a-i atribui intenții negative și dorința de a ne proteja de efectele acțiunilor celuilalt. Neîncrederea este expectația că motivele celuilalt, intențiile și comportamentele sale sunt dăunatoare intereselor noastre sau că așteptările noastre sunt neconfirmate de cel în care am investit încrederea. În organizații, neîncrederea poate duce la efecte negative asupra performanței în muncă. După ce încrederea a fost pierdută, victima are două posibilități: să gestioneze stresul produs de violarea încrederii asupra relației sau să determine dacă vor mai apărea violări ale încrederii în viitor.

Dacă victima crede că agresorul nu va face nimic ca să îndrepte răul și ca să minimalizeze violările pe viitor, atunci nu are nicio motivație ca să încerce reconcilierea și refacerea încrederii. Reconcilierea se produce când ambele părți fac eforturi pentru refacerea relației deteriorate și să rezolve problemele care au dus la ruperea relației. Reconcilierea este o manifestare a iertării, definită ca decizie deliberată a victimei de a depăși sentimentele de resentiment și a oferi amnistierea agresorului. *Pentru recâștigarea încrederii* este esențial ca:

- Agresorul să aiba inițiativa reconcilierii.
- Dacă sunt așteptări necongruente ale părtilor, ele trebuie clarificate rapid.
- Scuzele constituie o asigurare că lucrurile nu se vor repeta și că victima poate avea din nou încredere.
- Actul de restituție (înapoiere) are și semnificația simbolică că agresorul dorește recâstigarea încrederii prin acțiuni concrete.

Managementul încrederii și neîncrederii în cazul conflictelor:

- Încrederea între indivizi face rezolvarea conflictului mai ușoară și mai eficientă.
- Încrederea este, de cele mai multe ori, prima pierdere într-un conflict.
- Crearea încrederii într-o relație este, în primul rând, o chestiune de creștere a încrederii calculate.
- Încrederea bazată pe identificare consolidează și mai mult relația.
- Relațiile caracterizate de neîncredere sunt încarcate de conflicte și fiecare conflict alimentează neîncrederea, într-o spirală a neîncrederii și conflictului.
- Majoritatea relațiilor conțin elemente de încredere sau neîncredere.
- Reclădirea încrederii este deseori un element-cheie al rezolvării conflictului [6].

Utilizarea puterii pentru evitarea și rezolvarea conflictului. Puterea este definită eterogen ca: abilitatea de a acționa, de a influența un rezultat, de a face să se întâmple ceva sau a înfrânge o rezistență. Puterea reprezintă capacitatea de a obține ceea ce îti dorești. Și întrucât ceea ce îți dorești este deseori restricționat de ceilalți oameni, utilizarea puterii poate include schimbarea cogniților, sentimentelor și comportamentelor acestora. Un element cheie care ne definește puterea este *intenția* și *focalizarea* noastră. Dacă acestea sunt de mare intensitate, și puterea este mare. Puterea este determinata de:

a) capacitatatea de a face ceva împotriva dorinței celorlalți;
b) deținerea a ceva (sau a avea controlul) asupra ceva ce oamenii vor sa aibă;
c) capacitatea de a schimba credințele și comportamentele oamenilor, fie prin logica rațională, fie prin carisma irațională).

Utilizarea puterii în conflicte: Se cunosc trei moduri de bază în care este utilizată puterea:

- *metoda normativ*ă (*persuasiune*);
- *metoda utilitar*ă (*recompens*a);
- *metoda coercitiv*ă (*pedeaps*a).

Recomandări de utilizare a puterii: subtil (fără ca oamenii să-și dea seama), indirect (prin substitutul puterii), prin amenințări, gradual (fără abuzuri), pentru a nu determina la țintă raspunsul prin rezistență.

Comportamentul agresiv

Agresiunea este comportamentul realizat cu intenția de a-l răni pe celălalt. R. A. Baron a definit agresiunea ca fiind „orice formă a comportamentului, direcționat spre a face rău ori a răni o altă ființă umană, care este motivată să evite un astfel de tratament". În sens restrâns, agresiunea este *atacul brutal, brusc, neprevăzut (nepremeditat) asupra unei persoane.*

Comportamentul agresiv desemnează toate actele de amenințare și atac care survin în situațiile de rivalitate.

Violența este manifestarea comportamentală extremă a agresivității, în care forța brutală este instrumentul prin care se produce constrângere și teroare, în scopul impunerii voinței agresorului.

Cruzimea presupune capacitatea de rezonanță a agresorului; prin suferința produsă victimei el îsi procură satisfacția, plăcerea.

Prevenția agresivității și violenței

Controlul propriei violențe se realizeaza prin:

- Cunoașterea stilului propriu de rezolvare a conflictelor;
- Înțelegerea avantajelor și dezavantajelor violenței;
- Folosirea modurilor sănătoase de exprimare a furiei;
- A face deosebirea între răspunsurile asertive și cele agresive și a folosi efectiv răspunsurile asertive în comunicare.
- Cunoașterea naturii violenței, a rapidității cu care escaladează, a modurilor cum se ajunge la violență de la certuri minore și cum contribuie ambele la violență.

Recunoașterea cauzelor violenței la ceilalți.

- Persoanele capabile să *adopte perspectiva celuilalt* pot gândi mai flexibil, recunosc problemele în loc să le nege, se plasează pe o orientare constructivă a conflictului, care presupune rezolvarea creativă a problemelor, deschiderea, absența defensivității, flexibilitatea și utilizarea plenară a resurselor disponibile.

- Capacitatea de *adoptare a perspectivei* celuilalt mai facilitează respectul și grija pentru celălalt, în defavoarea blamului, neîncrederii și neînțelegerilor.
- Capacitatea de *adoptare a perspectivei* celuilalt mai înseamnă: comunicare, cooperare, încredere, construirea stimei de sine, abordări creative în situații conflictuale, gestiunea fricii și furiei, conștientizarea stereotipurilor si prejudecăților, examinarea structurilor de putere și construirea capacității de a ierta [6].

Rolul terței părți în gestiunea violenței:

- În *faza distructivă* părțile încearcă să se distrugă sau să se subjuge reciproc. Terța parte este pacifistul care impune norme cu forța, definește violența inacceptabilă și izolează părțile când este nevoie să prevină escaladarea violenței.
- În *faza de segregare* predomină ostilitatea și amenințările față de nevoile de bază. Terța parte descurajează continuarea ostilității și ajută părtile să examineze dinamica conflicutlui și regulile de bază care le pot îndrepta spre negociere.
- În *faza de polarizare* conflictele amenință încrederea și respectul. Acum prevalează percepțiile distorsionate și stereotipurile. Terța parte este consultantul care crește toleranța reciprocă oferind părților șansa să-și treacă în revistă ideile despre meritele adversarului. Ea ajută părțile să identifice procesele mutual acceptabile de rezolvare sau reconciliere prin încurajarea schimbului de informație care ulterior poate servi ca bază a negocierii.
- În *faza discuțiilor* percepțiile sunt corecte, hotarârea de a negocia este stabilă, iar părțile cred în posibilitatea unor câstiguri comune. Când este necesar, terța parte poate ajuta părțile să găsească o soluție câștig-câștig.

2. STILURI DE ABORDARE A CONFLICTULUI[2]

Stilul personal în abordarea unor conflicte este rezultatul combinaţiei a două variabile:

• Măsura în care ne luptăm pentru interesele noastre;

• Măsura în care luăm în considerare interesele celorlalţi.

Combinaţia acestor două variabile determină cinci moduri, cinci stiluri de abordare ale conflictului:

1. Retragerea/abandonul/evitarea/renunțarea arată o preocupare redusă atât pentru rezultate, cât şi pentru relaţiile interpersonale. Indivizii care adoptă această soluţie văd conflictul fără speranțe de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îi însoțesc în mod inevitabil, se retrag din conflict. Retragerea se face prin schimbarea subiectului, amânarea asumării responsabilităţilor, ignorarea situaţiilor şi a persoanelor. Este caracteristică celor lipsiţi de încredere în ei înșiși și care preferă să nu fie puși în situația de a face față unui conflict manifestat, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune abilități de comunicare pe care ei nu le posedă. Evitarea conflictului presupune ignorarea acestuia în speranţa că va dispărea de la sine.

Dezavantajul acestei abordări este faptul că se ignoră chiar condițiile care au generat conflitul. Atunci conflictul nu dispare, ci rămâne în stare latentă. El poate reizbucni cu o intensitate mult mai mare dacă situaţia care a generat conflictul este deosebit de importantă pentru părţi. Această abordare poate fi avantajoasă, dacă situația conflictuală nu are mare importanță.

[2] după H. Cornelius și S. Faire. Știința rezolvării conflictelor. București: Ed. Știință și Tehnică, 1996.

Comportament specific: ***broasca ţestoasă*.** Sunt situaţii în care indivizii bat în retragere pentru a se calma şi pentru a-şi controla emoţiile şi impulsurile. Alteori se alunecă peste situaţie evitând efectiv partea ostilă.

2. Aplanarea/adaptarea/acomodarea se rezumă la încercările personale de a mulţumi toate părţile implicate în conflict. În această situaţie sunt supraevaluate relaţiile interpersonale şi sunt neglijate aspectele „tehnice" ale acestora. Aplanarea conflictului se întâlneşte atunci când una dintre părţi este dispusă să satisfacă interesele celeilalte părţi, în dauna propriilor sale interese, fie pentru a obţine un credit din partea celorlalţi, fie pentru armonie şi stabilitate, care sunt vitale intr-o relaţie. Alplanarea se realizează prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, prin incercarea de a explica și a-i face pe ceilalți să înțeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simțit și poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului, nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând, ea poate genera bariere pentru progres și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise, lipsa de implicare, de asumare a responsabilităților.

Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

Comportament specific: **Ursuleţ** (conciliant). Se recomandă aplanarea conflictului şi acordarea de prioritate partenerului atunci când se consideră că interesele lui sunt mai puternice.

3. **Forţarea/competiția** este utilizată îndeosebi în cazul în care individul doreşte, cu orice preţ, obţinerea rezultatelor, fără a avea consideraţie faţă de aşteptările, nevoile şi sentimentele celorlalţi. De obicei, această modalitate de rezolvare a conflictului se bazează pe forţa de constrângere a persoanei, care utilizează abuziv sursele de putere pe care le deţine asupra celorlalte părţi implicate. Indivizii care adoptă această soluţie nu sunt capabili să folosească în mod adecvat comunicarea, prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulțumiri, frustrări, umilințe. Pe termen scurt, forţa poate reduce conflictul, dar efectele nu sunt dintre cele favorabile pe termen lung.

Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situația devine critică, această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage după sine efectele negative menționate mai sus.

Comportament specific: **rechin**. Nu se recomandă forţarea unei persoane, dacă cele două personaje urmează să se intersecteze, pentru că nu va fi posibilă înţelegerea, comunicarea.

4. **Compromisul** presupune concesii reciproce, ambele părţi obţinând oarecare satisfacţie. Această posibilitate de soluţionare a conflictelor porneşte de la supoziţia că există întotdeauna o cale de „mijloc" pentru soluţionarea diferendelor, dezacordurile fiind rezolvate prin negocierea unei soluții de compromis. Compromisul este o soluţie superficială de împăcare a tuturor părţilor care presupune sacrificarea convingerilor şi uneori a raţionalităţii.

Comportament specific: **Vulpe**. Adoptarea acestei metode se face mai ales atunci când părţile au puteri egale şi sunt ferm hotărâte sa-şi atingă scopurile în mod exclusiv.

5. **Confruntarea** este o abordare constructivă a conflictului care ia în considerare atât nevoia de rezultate, cât şi relaţiile cu părţile implicate. Aceasta constituie, probabil, singura cale de rezolvare definitivă a conflictului şi este utilizată în cazul în care se acceptă diferenţele legitime dintre părţi, cheia soluţionării conflictului fiind recunoaşterea onestă a diferenţelor. Confruntarea cere tărie de caracter, gândirea unor soluţii care să ofere ambilor ceea ce doresc, dar fără a altera relaţia. Este o negociere profesională care presupune o atitudine înţeleaptă,

deoarece şi obiectivele şi relaţia sunt extrem de importante; se impune o oarecare doză de imparţialitate.

Comportament specific: **Bufniţa.** Se recomandă ambelor părţi să se gândească la soluţii pertinente care să aducă beneficii şi unuia şi celuilalt.

Das Institut für Friedenspädagogik Tübingen a formulat 10 reguli pentru soluționarea constructivă a conflictelor:

1. *Renunțarea la uzul de forță.* Când un conflict amenință să escaladeze sau a escaladat deja, părțile trebuie să renunțe la actele ce amenință integritatea corporaă sau la amenințarea adversarului.
2. *Schimbarea de perspectivă.* Atribuirea unilaterală a vinei împiedică o prelucrare constructivă a conflictelor. În momentul în care conflictul este recunoscut ca fiind o problemă comună, se deschid și noi perspective.
3. *Disponibilitatea de a discuta.* Lipsa contactelor cu cealaltă parte conflictuală duce la închiderea căilor de aplanare a conflictului. Discuțiile pot face posibilă o primă definire a obiectului conflictului. Ocazie importantă: pericolul unor neînțelegeri scade.
4. *Capacitatea de a dialoga.* Prin dialog, adversarii învață să se înteleagă unul cu celălalt, ca parteneri în conflict. Abia atunci crește și disponibilitatea de a găsi o soluție comună.
5. *Medierea.* Nici atunci când nu se poate ajunge la un dialog situația nu este încă disperată. Deseori aceasta ajută ca într-o asemenea situație să apară o „terță parte" care să medieze.
6. *Încrederea.* Aplanarea unui conflict presupune încredere, de aceea orice acțiune unilaterală trebuie să înceteze, propriile demersuri trebuind să fie transparente.
7. *Fairplay-ul.* Pentru aplanarea conflictelor trebuie să existe reguli comune. Aceste reguli vor viza toate aspectele cooperării. Este nevoie de încredere. Încrederea crește atunci cand partenerii de conflict acționeaza în spirit de fairplay.
8. *Empatia.* Dialogul sau medierea sunt proceduri prin intermediul cărora se descoperă atitudinile, nevoile și interesele partenerului. Descoperindu-le, toate acestea vor fi luate în seamă în propriile acțiuni. Mai mult, va crește și disponibilitatea de acceptare a răspunderii pentru propria parte din conflict.
9. *Aspectele comune.* Aspectele comune, și nu doar cele diferite, vor fi recunoscute din ce în ce mai mult de partenerii de conflict. Va avea loc o apropiere de convingerile și valorile celuilalt.
10. *Echilibrarea intereselor si concilierea.* Se dezvoltă o nouă relație între părțile implicate în conflict. În cazul ideal, se va găsi o soluție care va satisface, măcar parțial, interesele ambelor părți și concilierea va fi astfel posibilă [după 2].

K. Levin menționează că oamenii fac față unor obiective conflictuale prin două tendințe aparent contradictorii: de abordare (desemnând ansamblul lucrurilor care ne plac) și de evitare (însumând lucrurile care nu ne plac) [după 3]. Din această perspectivă, se disting trei tipuri de comportamente prin combinarea celor două tendințe:

- ***Evitare – evitare (necâștigător - necâștigător)*** în care persoana trebuie să aleagă dintre variantele a două sau mai multe activități, toate cu rezultate negative. Plastic strategia dată poate fi redată prin expresia „dintre două rele o alegi pe cea mai mică";
- ***Evitare – abordare (necâștigător - câștigător)*** unde trebuie făcută opțiunea pentru ceva care implică atât rezultate pozitive, cât și rezultate negative;
- ***Abordare – abordare (câștigător - câștigător)***în care persoana trebuie să aleagă între două sau mai multe activități ale căror rezultate sunt pozitive. În cazul dat apare conflictul interior.

Primele două strategii sunt orientate spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt sau lung. Atmosfera generală este neproductivă, fiecare din părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc fiecare să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există dorință pentru identificarea intereselor comune, a valorilor respectate în comun sau a obiectivelor care stau în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

Strategia abordare – abordare (câștigător - câștigător), constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica, dacă nu este presiunea timpului, ea necesitând timp mai lung. Părțile își dirijează energia spre învingerea problemei și nu a persoanelor. Ambele părți cad de acord asupra unei soluții acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea părților, competența lor de comunicare și existența climatului de cooperare. În acest context, conflictul este acceptat de părți ca ceva normal și util în rezolvarea optimă a problemelor și nu o sursă de stres. Această strategie poate avea succes dacă se asigură existența unui minim de condiții, cum ar fi:

- Eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- Existența posibilității interacțiunii directe și deschise între părți;
- Împărtățirea reciprocă a informațiilor;
- Acceptarea faptului că obiectivele ambelor părți sunt valabile și importante;
- Încrederea reciprocă;
- Se înțeleg „costurile" pe termen lung a diferitelor soluții;
- Părțile sunt obișnuite să acorde feedback descriptiv și specific;
- Se pune accent pe scopuri și obiective comune, pe căutarea de soluții alternative la diferite probleme, pe calitate și pe implicare;
- Există toleranță pentru puncte de vedere diferite;
- Se pun și se acceptă întrebări;
- Se manifestă flexibilitate.

În orice conflict trebuie să existe o soluție optimă și reciproc acceptabilă. Aceasta nu înseamnă că ambele părți vor obține același lucru, ci doar că se pot atinge obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părți.

Factorii cu impact asupra rezolvării conflictului

Factorii care influențează modul de rezolvare a conflictului sunt identificați de M. Deutsch (care vorbește despre opt categorii de factori) [după 5] și Gr. Tillet [7], al cărui inventar vine ca o completare firească:

- *Orientarea părților* față de conflict care poate fi: cooperantă, individualistă și competitivă;
- *Caracteristicile de personalitate* ale celor aflați în conflict: valorile, aspirațiile, obiectivele, resursele, credințele fiecărei părți;
- *Relațiile anterioare* dintre părțile implicate: atitudini, așteptări și credințe față de celălalt, supoziții referitoare la ceea ce crede celălalt despre tine;
- *Natura problemei*: tipul problemei, caracterul problemei; rigiditatea problemei;
- *Etnocentrismul* constă în concepția că propriul grup este centrul de referință, toate celelalte fiind evaluate prin referință la el, fenomenul se manifestă nu doar în grupurile etnice și naționale, dar și în grupurile de vârstă, gen, rasă, religie, clasă, ocupație, orientare sexuală etc.;

- *Elemente implicate în perpetuarea și escaladarea conflictului*: angajamente nesăbuite, conflicte interne, rigiditate cognitivă, judecăți și percepții greșite, profeții autorealizatoare etc.;
- *Publicul interesat în conflict* poate influența conflictul prin relațiile spectatorilor cu factorii implicați în conflict, interesele lor în conflict, caracteristicile lor;
- *Strategia și tacticile folosite de părți în conflict*.
- *Intensitatea intervenției externe;*
- *Numărul de părți implicate în conflict;*
- *Echilibrul puterii personale a părților;*
- *Condiții concrete*: prezența resurselor, ambianța, „teritoriul" ales, simbolismul ospitalității;
- *Momentul rezolvării* - deși e bine ca rezolvarea conflictelor să se realizeze cât mai aproape de conflictul însuși, trebuie lăsat un interval pentru coborârea intensității emoționale a părților;
- *Pregătirea:* individuală - analiza percepțiilor personale (ce cred eu că se întâmplă); a sentimentelor despre conflict (ce simt eu), a intereselor și preferințelor în legătură cu soluționarea (rezultatul preferat de mine), a limitelor personale (ce trebuie să am, ce vreau să am, ce n-aș vrea să am, ce nu pot avea) și colectivă - analiza conflictului, fixarea agendei, stabilirea ambianței, inițierea dialogului, promovarea încrederii;
- *Stabilirea dialogului și promovarea încrederii* este partea cea mai dificilă a rezolvării conflictului, în special când părțile sunt într-un puternic conflict emoțional.
- *Abilitatea* - cheia mediatorului stă în stabilirea dialogului.

3. MODELE ALE REZOLVĂRII CONFLICTELOR

În literatura de specialitate există numeroase modele de rezolvare a conflictelor. Deși aceleași sau similare, stadiile sunt diferit denumite de diferiți autori. Nici un model nu are o aplicabilitate universală. În unele modele pot lipsi unele etape, altele se pot repeta sau procesul poate începe de la mijloc. În continuare vom prezenta trei modele de rezolvare a conflictelor: harta conflictului a lui H. Cornelius și S. Faire, modelul listei de verificare ce aparține lui Gr. Tillet și modelul partenerlui conflictului D. Weeks.

Harta conflictului este o listare a nevoilor părților și cuprinde șase etape:

I. Formularea problemei conflictului, în termeni simpli, preciși obiectivi.
II. Identificarea părților implicate atât în mod direct, cât și indirect.
III. Identificarea nevoilor (dorințelor, valorilor, intereselor) și temerilor (preocupări, anxietăți, griji) [1]. De reținut:
    - Unele nevoi sunt comune ambelor sau mai multor părți;
    - Uneori oferim idei de soluționare, în loc să formulăm nevoile;
    - Unii oameni se abat de la subiectul dat și, în acest caz se notează nevoile care se desprind din spusele lor, apoi se revine la procesul de identificare a nevoilor și temerilor. Temerile ajută să depistăm și motivele pe care nu le-am identificat prin listarea nevoilor. Este important să căutăm inclusiv temeri irațională.
IV. Citirea hărții. Se identifică nevoile și temerile comune, perspectivele și semnificațiile neconștientizate înainte de a întocmi harta.
V. Generarea de idei pentru găsirea soluției conflictului. Se folosesc metode de stimulare a producției de idei care să răspundă cât mai multor idei.

VI. Dezvoltarea soluției. Se selectează o idee pentru a o transforma în soluție cu ajutorul unei liste de verificare de genul:

- Conține premisa pentru o abordare victorie – victorie?
- Vine în întâmpinarea cât mai multor soluții ale tuturor părților?
- Este corectă?
- Rezolvă ea problema?

În vederea implementării ideii selectate se stabilesc: sarcinile de îndeplinit, etapele, persoanele responsabile pentru fiecare etapă, calendarul de implementare, modalitățile de verificare și evaluare. În final, se încheie înțelegerea sau acordul, prin strângerea mâinilor sau în scris.

Modelul listei de verificare. Acest model constituie o listă utilă de chestiuni ce trebuie luate în seamă, și nu un parcurs care trebuie străbătut. Modelul conține următoarele stadii:

- ✓ *Acordul asupra problemei*. Participanții trebuiie să fie de acord că se află în fața unui conlict și mai ales să stabilească împreună tipul conflictului. Acordul asupra problemei trebuie formulat în termeni neutri, obiectivi: „Mi s-a spus că mașina mea va fi reparată până la ora 14 și nu este", în loc de „Lucrătorul Dvs. este leneș...".
- ✓ *Acordul asupra laturii tehnice a procesului de soluționare*: cum putem rezolva problema. Acordul va include câteva propuneri clare pentru rezolvare: când se vor întâlni, unde, cum vor organiza discuția, ce reguli vor aplica.
- ✓ *Acordul asupra planului (soluției potențiale)* constituie rezultatul dorit al procesului, planul trebuie văzut ca o rezolvare posibilă care reclamă implimentare: ce au de făcut părțile pentru a rezolva problema: „pentru a fi siguri că nu vom mai intra și altă dată în acest gen de situație, poate ar trebui ca noi să..". Cu cât formularea planului este mai „de probă", cu atât e mai sigur că participanții vor accepta planul. Acordul asupra calendarului, locului, participanților, datei, niveluli de formalism (oficialitate), prezenței unei a treia părți, agendei, regulilor.
- ✓ *Cunoașterea reciprocă a percepțiilor și sentimentelor*. Cheia succesului rezolvării conflictului este de a-i face pe participanți apți să se înțeleagă reciproc – nu ceea ce cere fiecare, ci ceea ce crede fiecare că s-a întâmplat și ce simte fiecare în legătură cu ceea ce s-a întâmplat. În etapa respectivă rolul mediatorului este foarte important. Stadiul reclamă comunicare efectivă și asertivă (a fi capabil să-ți exprimi sentimentele și percepțiile), cât și ascultare activă.
- ✓ *Răspunsul la percepții și sentimente prin propriile percepții și sentimente.* Aceasta nu se va face prin negare sau contra afirmații; răspunsul nu trebuie să fie un acord; dezacordul nu trebuie să fie ceartă. Faza de răspuns trebuie să ofere cât mai multă clarificare a faptelor și acordul asupra acestora: trebuie clar identificate chestiunile asupra cărora părțile sunt de acord, precum și cele asupra cărora nu sunt de acord. Rezolvarea nu înseamnă doar acordul asupra tuturor faptelor necesare în procesul soluționării.
- ✓ *Definirea obiectivelo*r se face pentru fiecare subetapă și vor fi specifice, practice și realizabile.
- ✓ *Explorarea opțiunilor.* Cel mai eficient mijloc de identificare a posibilelor soluții este brainstormingul.
- ✓ *Evaluarea opțiunilor (ideilor pentru rezolvare, variantelor)* se face în termeni de rezolvare a problemei, nu de biruință, acumulare de punctaj sau avantaj strategic.
- ✓ *Alegerea variantei preferate* prin negociere sau schițarea rezultatelor, ținându-se cont de costurile și beneficiile fiecărei soluții. Participanții trebuie să aleagă o soluție preferată

și să cadă de acord asupra ei în termeni preciși. Este util să se consemneze aceasta în scris, chiar dacă nu sub formă oficială. Dacă trebuie făcut ceva, atunci se va preciza cine și cum.

- ✓ *Planificarea implementării și implementarea soluției:* cine și ce va face, cum, când, unde, cu ce resurse, care vor fi criteriile reușitei și ce va fi considerat eșec. Este util să se prevadă un calendar, o propunere pentru control, o perioadă de probă. Este foarte important ca ambele părți să fi înțeles clar și precis ceea ce s-a stabilit, ce li se cere și ce pot aștepta de la cealaltă parte.
- ✓ *Evaluarea și rezumatul*. Evaluarea va aprecia dacă propunerea a fost implementată și dacă implementarea a avut succes. Dacă nu se vor depista cauzele, dacă soluția propusă nu merge, participanții se vor întoarce la faza de analiză a opțiunilor sau vor verifica și revizui implementarea însăși. Participanții trebuie să discute nu numai despre soluții, dar și despre ceea ce simt ei în privința situației.
- ✓ *Rezoluția (rezolvarea, încheierea procesului).* Participanții trebuie să definească în ce punct vor accepta că prezentul conflict este rezolvat [7].

Modelul parteneriatului conflictului. Acest model vede rezolvarea conflictului în consens cu abordarea majorității participanților, ca „un parteneriat al conflictului", proces care poate fi parcurs în opt pași:

- ✓ *Crearea atmosferei*: pregătirea personală, alegerea momentului și locului, deschiderea pentru dialog;
- ✓ *Clarificarea percepțiilor*: clarificarea componentelor conflictului, evitarea conflictelor – fantomă (inexistente), clarificarea valorilor, recunoașterea că părțile au nevoie una de alta pentru a fi mai eficiente; clarificarea percepțiilor proprii în privința celeilalte părți;
- ✓ *Focalizarea pe nevoile individuale și cele comune*: lărgirea nevoilor comune, recunoașterea că părțile au nevoie una de alta pentru a rezolva conflictul cu succes, preocuparea pentru satisfacerea nevoilor proprii, dar și a celuilalt;
- ✓ *Construirea unei puteri comune, pozitive* în baza concepțiilor, convingerilor și acțiunilor. Concepția pozitivă a puterii îi face pe oameni mai eficienți, iar puterea pozitivă promovează parteneriatul și-l consolidează. Energia pozitivă a fiecărui participant este canalizată spre rezolvarea conflictului;
- ✓ *Orientarea prospectivă, cu valorificarea experiențelor trecutului;*
- ✓ *Generarea de opțiuni, variante de soluționare;*
- ✓ *Dezvoltarea de acțiuni cu șanse reale de realizare*: idei care au cele mai bune șanse de succes; pași care niciodată nu vor dezavantaja pe nimeni din cei implicați; comunicarea tuturor informațiilor deținute de fiecare; acțiuni care satisfac nevoi comune;
- ✓ *Încheierea de acorduri reciproc avantajoase*: axarea pe scopuri și nevoi comune, dezvoltarea acțiunilor cu șanse reale de dezvoltare, recunoașterea achizițiilor, progreselor, clarificarea cu exactitate ce așteaptă părțile una de la cealaltă prin acordul stabilit – responsabilitățile individuale [după 5].



Întrebări pentru autoevaluare:

1. Care sunt principalele funcții ale proceselor afective în cadrul conflictelor?
2. Ce emoții sunt implicate în conflict? Exemplificați câte o emoție pozitivă și una negativă în conflicte.
3. Care sunt funcțiile proceselor afective?
4. Cum influențează furia și frica dinamica unui conflict?

5. Ce comportamente sunt implicate în conflict?
6. În ce mod diferențele dintre vinovăție și rușine pot afecta comportamentul într-o situație conflictuală?
7. Care sunt avantajele și dezavantajele diferitelor stiluri de abordare a conflictelor?
8. Cum poate contribui respectul la prevenirea sau rezolvarea conflictelor?



Teme de reflecţie:

1. Analizați o situație personală în care emoțiile au avut un impact major asupra escaladării sau rezolvării unui conflict. Ce ați învățat din acea experiență?
2. Analizați modurile în care vă gestionați furia (cum procedați ca să vă liniștiți). Comentați-le din perspectiva consecințelor acestora: care și de ce sunt modalități „sănătoase" de eliberare de tensiune emoțională și care sunt „nesănătoase", nocive pentru sănătate și /sau relațiile sociale.
3. Reflectați asupra modului în care umilirea poate influența relațiile interpersonale și propuneți soluții pentru a preveni astfel de situații.
4. Cum puteți cultiva și demonstra respectul într-o echipă pentru a minimiza riscul apariției conflictelor?
5. În ce măsură credeți că gestionarea furiei și fricii proprii sau ale celorlalți este esențială în aplanarea unui conflict?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Identificați un caz din literatură sau din viața reală unde un conflict a fost influențat de emoții puternice. Analizați:
   - cauzele conflictului,
   - emoțiile implicate și modul lor de gestionare,
   - rezultatul final și lecțiile învățate.
2. Pregătiți un plan de gestionare a unui conflict folosind harta conflictului descrisă de Cornelius și Faire. Documentați pașii și soluțiile identificate.
3. Scrieți un jurnal pe o săptămână în care să observați și să analizați propriile emoții în situații dificile. Reflectați asupra modului în care ați gestionat aceste emoții și ce puteți îmbunătăți.
4. Organizați o dezbatere în grup despre un subiect controversat, aplicând stiluri diferite de abordare a conflictului (retragere, aplanare, forțare, compromis, confruntare). Analizați împreună rezultatele și implicațiile fiecărui stil.



Bibliografie recomandată:

1. CORNELIUS, H., FAIRE, S. Știința rezolvării conflictelor. București: Ed. Știință și Tehnică, 1996. 272 p. ISBN 973-9236-05-7.
2. CRĂCIUN, I. Prevenirea conflictelor și managementul crizelor. București: Ed. Universității Naționale de Apărare „Carol I", 2006.
3. PĂNIŞOARĂ, O. Comunicarea eficientă. Iaşi: Polirom, 2006. 422 p. ISBN (10) 973-46-0313-2

4. SHAPRIO, D. Conflictele şi comunicarea. Bucureşti: Ed. ARC, 1998. 320 p. ISBN 9975-61-059-5.
5. STOICA-CONSTANTIN, A. Conflictul interpersonal. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9
6. STOICA-CONSTANTIN, A. Fundamente teoretice ale conflictului. 2009. Disponibil: http://www.psih.uaic.ro/~aconstantin/romana/docs/Fundamente_teoretice_ale_conflictului_Curs_ID_ASCpdf.
7. TILET, G., FRENCH, B. Resolving Conflict. Oxford: Oxford University Press, 314 p. 2009. ISBN: 9780195568042

NEGOCIEREA- FORMA FUNDAMENTALĂ DE REZOLVARE A CONFLICTELOR



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să înțelegeți și să definiți conceptul de negociere, identificând caracteristicile sale fundamentale;
- ✓ Să aplicați principii și tehnici de negociere pentru a ajunge la soluții reciproc avantajoase;
- ✓ Să analizați diferite tipuri de negocieri și să alegeți tactica potrivită pentru diverse situații de conflict;
- ✓ Să evaluați și utilizați eficient tacticile de negociere în contexte practice și teoretice;
- ✓ Să dezvoltați abilități de gândire strategică și gestionare a conflictelor.



Subiecte de studiu:

1. Conceptul de negociere.
2. Principii de bază ale negocierii.
3. Aspecte fundamentale de negociere.
4. Tacticile şi tehnicile de negociere.



Cuvinte–cheie: compromis, consens, interese comune, negociere, negociator, principii de negociere, negociere distributivă, negociere integrativă, tactici de negociere, tehnici de negociere, tranzacție reciproc avantajoasă.

1. CONCEPTUL DE NEGOCIERE

Negocierea este în acelaşi timp o artă şi o ştiinţă. Este o artă care permite celui care ştie să pună în practică strategii, tehnici şi tactici, să reuşească mai bine. Este totodată o ştiinţă pe care majoritatea oamenilor o practică inconştient în fiecare zi fără s-o fi studiat neapărat [2].

Negocierea are drept obiectiv găsirea unei soluţii acceptabile pentru fiecare parte (compromisul), fiecare renunţând într-o oarecare măsură la exigenţele sale pentru a evita starea de dissens şi de conflict. În negociere există parteneri şi nu adversari. Ambii parteneri trebuie sa încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximul posibil din ce şi-au propus. De aceea, *negocierea trebuie definită ca un amplu proces cooperant* [1].

Negocierea porneşte de la faptul că fiecare parte are nevoi şi interese directe sau indirecte pe care vrea să şi le satisfacă. Întotdeauna când partenerii au avut în vedere în mod tacit dorinţele reciproce, negocierea s-a încheiat cu succes şi contactele au putut continua; atunci însă când nevoile unei părţi au fost ignorate şi negocierea a reprezentat un simplu joc cu învingător şi învins, rezultatele acesteia - în special cele de negociere şi satisfacerea nevoilor - îmbracă forma unor tranzacţii care de regulă trebuie să fie reciproc avantajoase [3].

În *Dicţionarul explicativ al limbii romane*, negocierea este definită drept “acţiunea de a trata cu cineva, încheierea unei convenţii economice, politice, culturale etc.” [4]., iar potrivit *Dicţionarului diplomatic*, negocierea constituie „un proces de abordare a unei probleme, a unui diferend, a unei situaţii conflictuale prin mijloace paşnice, de înţelegere directă, în scopul

promovării sau înfăptuirii unui acord între părţi, al imbunătăţirii raporturilor dintre ele, reducerii tensiunii şi fricţiunilor dintre acestea şi soluţionării diferendelor ce le opun…, întreaga acţiune fiind subordonată realizării unui interes comun" [după 1].

Negocierea înseamnă activitatea comună cu partenerul, care se desfăşoară în planul *subiect − subiect* şi este dirijată spre soluţionarea unor probleme comune, aflate în atenţia ambelor părţi [6].

O tranzacţie va exista numai dacă ambele părţi o consideră (reciproc) avantajoasă. Negocierile există tocmai pentru că interesele părţilor implicate coincid parţial. Dacă nu există această coincidenţă relativă, negocierile sunt imposibile, iar dacă această coincidenţă este perfectă, ele nu îşi au rostul.

În lumea afacerilor predomină *abordarea negocierii ca proces reciproc avantajos.* Avantajul reciproc nu presupune că avantajul unei părţi să fie egal cu avantajele celeilalte părţi, lucru aproape imposibil de comensurat. Aceasta presupune că în timpul negocierilor caştigă *ambele* părţi, ceea ce este, indiscutabil, corect. Negocierile cu adevărat reuşite nu sunt cele ce determină caştiguri imense unilaterale, ci acelea care reprezintă iniţiative sincere de colaborare, în care se ţine seama de interesele comune ale părţilor [8]. Ca rezultat, părţile vor adopta o soluţie care, deşi prezintă şi dezavantaje, are meritul de a fi acceptată de toţi, evitându-se în consecinţă conflictul. Negocierea duce, deci, la o decizie de compromis, fondată pe un anumit grad de consens.

Pornind de la aceste definiţii putem identifica următoarele **caracteristici ale negocierilor**:

1. Reprezintă un ansamblu de tehnici utilizate de cel puţin doi parteneri pentru a ajunge la un consens.
2. Sunt procese de comunicare prin care părţile îşi fac cunoscute interesele.
3. Reprezintă un dialog între doi sau mai mulţi parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în discuţie.
4. Constituie suma discuţiilor purtate între doi sau mai mulţi parteneri în legătură cu un deziderat comun.
5. Sunt procese care duc la o înţelegere, acest lucru realizându-se prin concesii şi compromis.
6. Sunt procese competitive desfăşurate pe baza dialogului participanţilor la negociere, în scopul realizării unei înţelegeri conform intereselor comune ale părţilor.

2. PRINCIPII ALE NEGOCIERII

Chiar dacă problematica negocierilor este complexă şi specifică fiecărei situaţii date, sunt necesare stabilirea unor principii care să fie respectate de părţile implicate. Principiile de negociere pot fi grupate în trei categorii: principii generale de negociere, principii de conduită şi principii specifice unor domenii sau acţiuni [5].

I. Principii generale de negociere:

1. Negocierea este o activitate voluntară, în sensul că fiecare parte poate renunţa să intre în discuţii în orice moment.

2. O negociere porneşte de obicei de la motivul că cel puţin una din părţi doreşte să schimbe starea de fapt prezentă şi consideră că este posibilă ajungerea la o inţelegere reciprocă satisfăcătoare.

3. Negocierea nu trebuie abordată ca o confruntare, ci ca o colaborare între două părţi ce acţionează împreună pentru identificarea şi conturarea unei soluţii reciproc acceptate sau, altfel spus, un mijloc prin intermediul căruia ambele părţi să poată câştiga.
4. Intrarea în negocieri implică acceptarea de către ambele părţi a necesităţii stabilirii unei înţelegeri comune, înainte ca o anumită decizie să fie aplicată. Dacă problema în discuţie poate fi decisă în mod unilateral de către una din părţi, nu mai există motive pentru demararea unor negocieri.
5. Timpul este un factor esenţial în negocieri. El joacă un rol important în influenţarea climatului de ansamblu şi afectează direct rezultatul final al discuţiilor.
6. Un rezultat de succes nu înseamnă întotdeauna câştigul cu orice preţ, ci obţinerea unui rezultat care mulţumeşte ambele părţi.
7. Progresul oricărei negocieri, chiar dacă aceasta este condusă de o terţă parte, este puternic influenţat de valorile personale, înţelegerea, atitudinile şi emoţiile persoanelor de la masa de negocieri.
8. În abordarea oricărui tip de negociere este necesar a fi promovat un sistem de orientare creat pe sarcini şi bine concentrat pe rezultatul urmărit, înlăturând sau diminuând repulsiile, antipatia sau simpatia faţă de persoana sau persoanele ce reprezintă partenerul implicat în respectiva negociere.
9. Decelarea intereselor faţă de poziţii, decelare bazată pe discernământ şi maturitate în conturarea obiectivă a intereselor şi a raporturilor acestora în coordonatele ce generează poziţia partenerilor.

Principii de conduită:

1. Evitarea negocierilor conflictuale. Orice negociere conflictuală şi pe poziţii de forţă este marcată de dispute, lipsa de încredere între parteneri, frecvente întreruperi de tratative pentru reajustarea poziţiilor.
2. Promovarea discernământului şi maturităţii ştiinţifice, precum şi a capacităţii decelării permanente a intereselor faţă de poziţie.
3. Abordarea raţională a negocierilor şi militarea pentru promovarea spiritului de obiectivitate.
4. Crearea şi susţinerea spiritului de înţelegere reciprocă.
5. Controlul drastic al trăsăturilor proprii de caracter, respectiv controlul nevoilor şi evitarea unor reacţii sub imperiul ieşirilor nervoase, conştientizarea normelor de conduită şi a culturii partenerului de negociere.
6. Conştientizarea faptului că fiecare partener are un rol deosebit în procesul de negociere.

Principii specifice unor domenii sau acţiuni:

1. Principiul folosirii perspectivei unui profesionist, care are în vedere modalităţi de abordare a fiecărei probleme prin prisma exigenţelor unor profesionişti în domeniu, dar neimplicaţi în negociere, care printr-o viziune, din afară pot observa oportunităţi deosebite şi căi alternative de valorificare a respectivelor oportunităţi.
2. Principiul gândirii şi prezentării rezervate şi cu prudenţă a ofertei, principiu care are în vedere evitarea prezentării primei oferte în cadrul negocierii.
3. Principiul impresionării partenerului prin lansarea unei sarcini exagerate, fenomen ce asigură posibilitatea, ca ulterior, să se poată proceda la o serie de concesii care să nu afecteze poziţiile nici unuia dintre parteneri.

3. ASPECTE FUNDAMENTALE DE NEGOCIERE

Indiferent de modul în care definim procesul de negociere, de poziţia de pe care este abordată, analiza pertinentă a acestui proces trebuie să se aibă în vedere următoarele aspecte [1]*:*

1. ***Procesul de negociere este un fenomen social*** ce presupune existenţa unei comunicări între oameni, în general, şi între părţi în particular. Negocierea se referă la o situaţie în care una sau mai multe dintre părţi interacţionează în dorinţa de a ajunge la o soluţie acceptabilă, în una sau mai multe probleme aflate în dezacord. Deci, existenţa unei comunicări între părţi este o caracteristică esenţială a negocierii.
2. ***Negocierea este un proces organizat*** în care se doreşte evitarea confruntărilor şi care presupune permanenta competiţie. De regulă, negocierile se desfăşoară într-un cadru formal, pe baza unor proceduri şi tehnici specifice.
3. ***Negocierea este prin excelenţă un proces competitiv***, deoarece partenerii urmăresc realizarea unor interese comune, ca şi a unora contradictorii, care reclamă o serie de eforturi prin care se urmăreşte evitarea confruntării şi ajungerea la soluţii reciproc avantajoase. La randul ei, competiţia va permite înfruntarea competenţelor individuale în realizarea scopului propus.
4. ***Negocierea este un proces cu finalitate precisă*** ce presupune armonizarea intereselor.
5. ***Negocierea are ca obiectiv realizarea unui acord de voinţă*** şi nu neaparat a unei victorii, ambii parteneri (şi nu adversari) trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximum posibil din ceea ce şi-au propus. Acesta presupune însă:
   - prezentarea adecvată a poziţiei proprii;
   - prezentarea argumentelor, dar şi ascultarea contraargumentelor cu atenţie;
   - efectuarea unei judecăţi, pe cat posibil, imparţiale;
   - ajungerea la o soluţie acceptabilă pentru ambele părţi.

În concluzie, putem defini ***negocierea ca o activitate voluntară, care pune în interacţiune două sau mai multe părţi între care există divergenţe şi interdependenţe pentru găsirea unei soluţii reciproc acceptabile.***

Elementele de bază ale acestei definiţii sunt*:*

1. *Părţile la o negociere* pot fi *negociatori individuali* sau *echipe de negociere*. În funcţie de numărul părţilor, negocierea poate fi: *bilaterală* (când se desfăşoară între două părţi, fie negociatori individuali, fie echipe de negociere) *şi multilaterală sau în grup* (când sunt mai mult de două părţi distincte care participă la negociere).
2. *Interacţiunea* presupune aspectul relaţional dintre părţile implicate, care de cele mai multe ori are forma unei întâlniri faţă în faţă.
3. *Divergenţele* pot merge de la forme uşoare manifestate sub aspectul unor interpretări, percepţii, interese, etc. diferite la forme mai grave, care pot să se manifeste ca interese opuse, conflicte de valori sau conflicte declarate. Divergențele dintre părţi pot fi de natură diferită:
   - *Divergențele cognitive* implică existenţa unor diferenţe între concepţiile, punctele de vedere sau preferinţele părţilor implicate. Acestea nu numai că au în vedere soluţii diferite, dar înţeleg în mod diferit şi realitatea cu care sunt confruntaţi.
   - *Diferenţele de interese* se referă la alocarea unor valori între părţi.

În cadrul unei negocieri, între părţi apar atât divergente cognitive, cât şi interese specifice. Distincţia este deosebit de importantă prin implicaţiile practice ale acesteia: negocierea asupra conceptelor este mult mai dificilă decat cea în care sunt în discuţie doar

interesele materiale. În cazul intereselor materiale, abordările pot fi predominant obiective, raţionale. Atunci cand intervin diferenţele conceptuale în perceperea unor realităţi, interacţiunea capătă un caracter mai pronunţat subiectiv, iar tratarea ei presupune tratamente mai subtile, de natură psihologică. Fiind foarte greu ca părţile să-şi poată schimba concepţiile în cursul negocierii, abilitatea lor va fi aceea de a face ca aceste divergenţe să nu împiedice ajungerea la un acord.

4. *Interdependenţa* constă în faptul că nici una din părţi nu poate acţiona fără cealaltă parte, deoarece ele au un interes comun (să realizeze un proiect, să incheie un contract, să iasă dintr-un conflict, etc.).
5. *Acordul reciproc acceptabil* nu înseamnă stabilitatea şi adeziunea totală a părţilor faţă de soluţia găsită. Negocierea este o formă de comunicare interumană, în care două sau mai multe părţi cu interese complementare şi / sau contradictorii urmăresc să ajungă la o înţelegere care rezolvă o problemă comună sau să atingă un scop comun.
6. *Interesul* reprezintă manifestarea unor trebuinţe.

   Tipurile de interese sunt:

   - comune - interese care sunt manifestate de ambele părţi, existenţa lor făcând posibilă negocierea;
   - specifice - aparţin doar uneia dintre părţi şi nu aparţin celeilalte;
   - negociabile - au la bază caracteristici economice, politice etc., fie ale organizaţiei, fie ale individului şi aparţin diferitelor medii socio-culturale;
   - reale - urmează a fi armonizate în timpul tratativelor şi diferă de interesele declarate în faza iniţială de negociere [5].

Tipuri fundamentale de negociere

Analiza tipului de negociere în care ne angajăm este importantă. Riscul unei rupturi, al unei neînţelegeri sau riscul de a încheia un acord dezavantajos scade atunci când se cunoaşte şi se evaluează tipul de negociere. În literatura de specialitate sunt descrise mai multe tipuri de negocieri în dependență de diverse criterii, cum ar fi: orientarea părților, numărul de persoane implicate, zona de interes, gradul de formalitate etc, însă cele mai abordate din puct de vedere teoretic sunt:

Negocierea distributivă - este tipul de negociere care corespunde unui joc cu sumă nulă şi ia forma unei tranzacţii în care nu este posibil ca o parte să câştige, fără ca cealaltă parte să piardă. În această abordare, negocierea pune faţă în faţă, mai degrabă doi adversari cu interese opuse şi devine o confruntare de forţe, în care una din părţi trebuie să câştige, rezultatul fiind determinat de raportul de forţe dintre parteneri, adică de puterea lor de negociere. Acest tip de negociere poate fi aplicat atunci când opoziţia de interese este puternică, iar dezechilibru de forţe – semnificativ.

Negocierea integrativă - este tipul de negociere în care sunt respectate aspiraţiile şi interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Această abordare a negocierii este guvernată de trei criterii: *calitate* (un acord cu adevărat satisfăcător pentru toate părţile); *cost sau eficienţă* (folosirea unui minim de resurse şi timp); *armonie* (negociere într-o modalitate care hrăneşte relaţiile interpersonale).

Negocierea raţională **-** este cea în care părţile îşi propun nu doar să facă sau să obţină concesii consimţite, de pe poziţii de negociere subiective, ci încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziţie obiectivă, alta decât poziţia uneia sau alteia dintre ele. Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale, în cadrul unei transparenţe şi sincerităţi totale. Se începe cu formularea problemelor ce trebuie rezolvate, se continuă cu un diagnostic al situaţiei existente,

insistându-se asupra cauzelor care împiedică rezolvarea problemelor. Apoi, se caută soluţiile teoretice şi se stabilesc de comun acord, măsurile prin care, cel puţin o parte din soluţiile teoretice pot fi puse în practică. Divergenţele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criterii obiective, precum referinţele ştiinţifice, normele legale, normele morale sau prin recursul la oficiile unui arbitraj neutru [1]; [2].

4. TACTICILE ŞI TEHNICILE DE NEGOCIERE

Tactica premeditată poate fi o tehnică de comunicare eficace, o capcană retorică sau un truc psihologic. Ea ne ajută să păstrăm controlul situaţiei, să preluăm iniţiativa și, astfel, să câștigăm o „bătălie". Să spunem **cât mai rar NU!** Un îndemn binevenit în aproape orice situaţie. „Nu" reprezintă negaţia care barează comunicarea. Cred că îmi veţi da dreptate, vizavi de reacţia pe care o are, în general, un comandant care primește un astfel de răspuns. Chiar dacă răspunsul este unul argumentat. Mai elegant ar fi, de exemplu să spui: *„Da, voi rezolva situaţia, dar..."* și abia după acest dar va urma o înșiruire de argumente logice care vor demonstra pas cu pas imposibilitatea de a executa acel ordin. Secretul formulei ***„da, dar"*** este acela care permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare la ce a spus partenerul, si nu ca pe o contrazicere directă a acesteia [7].

Tactica falsei oferte – pe scurt se poate caracteriza ca „un truc de negociere cu puţin teatru". În general, negocierea preţului este un joc în care unul nu poate câştiga fără ca celălalt să piardă. Pe cât posibil, adversarii se manipulează între ei, măcar până la limita loialităţii şi moralităţii. Una dintre tacticile neloiale, întâlnite rar în manuale şi des în practică, este aceea în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preţ atrăgătoare pentru a elimina concurenţa şi a-l motiva în derularea tranzacţiei. Odată ce a obţinut acest lucru, el găseşte un motiv pentru a-şi modifica oferta iniţială. Apoi începe discuţiile prin care convinge vânzătorul să accepte o nouă ofertă, de regulă, mult mai moderată. De multe ori, vânzătorul este pus în situaţia de a nu mai avea de ales [8].

O altă tactică destul de utilizată de către marii negociatori este cea a **stresării și tracasării.** *Aceasta slăbește rezistenta fizică și psihică a adversarului*. Atunci când se negociază cu un adversar dificil, neprincipial și dezagreabil, dispus să se angajeze inutil în tratative dure și prelungite, se recomandă folosirea unor tipuri și tactici ca stresarea și tracasarea. În cadrul acestora se recomandă o contraargumentare insistentă și vicioasă. Pot fi folosite fel de fel de manevre care, deși nu sunt în mod direct ofensatoare și umilitoare, au rolul de a sâcâi și deranja adversarul, punându-l în situaţia de a grăbi finalul negocierilor [3]. Metode prin care puteţi stresa sunt destule. De exemplu, plimbaţi-l insistent prin incinta unităţii (nu și pe reporteri!). Puteţi să-l cazaţi într-o încăpere expusă unor zgomote infernale care sa-l împiedice să doarmă. La masa tratativelor, poate fi așezat cu ochii spre soare sau o altă sursă de lumină iritantă. De asemenea, poate fi așezat pe un fotoliu comod doar în aparentă, care, în afară de faptul că este luxos, scârţâie, astfel încât interlocutorul să fie obligat să stea nemișcat. Exemplele pot continua, dar reamintesc că acestea sunt metode care se vor aplica doar în cazuri extreme. Când nu ne interesează relaţia pe termen lung și ne propunem folosirea unor astfel de mijloace de presiune, se impune ca aceste manevre să fie făcute sub masca celei mai desăvârșite nevinovaţii și amabilităţi, cerându-ne scuze și prefăcându-ne victimă alături de adversar.

O altă tactică, destul de simplu de utilizat, din păcate întâlnită aproape în orice mediu, este ***tactica mituirii.*** *Total neloială, se bazează pe slăbirea rezistenţei psihologice a adversarului pus în situaţia de a accepta daruri mai mici sau mari*. Această tactică este favorizată atunci când negocierile sunt purtate prin intermediar, insuficient motivat de partea pe

care o reprezintă [5]. Există o diferenţă semnificativă între protocol și cadou, pe de o parte, și mită, pe de altă parte. Există însă și asemănări. Rolul protocolului și al cadoului oferit partenerului de negocieri este acela de a induce un comportament favorabil faţă de cel care oferă. Micile atenţii plasate pe masa tratativelor (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt, până la un anumit nivel, absolut firești și au rolul de a crea o ambianţă favorabilă negociatorilor. Relaţiile de afaceri pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Diferenţa dintre cadou și mită rămâne una psihologică și strategică.

Tactica presiunii timpului – se bazează pe ideea că întotdeauna există un program de negocieri şi o agendă de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate şi manipulate astfel încât *problema delicată să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere.* În acest scop, se pot folosi orice tipuri şi manevre de tergiversare, ocolire şi amânare. Spre sfârşitul negocierilor, de obicei lucrurile încep să se precipite. Unul dintre partenerii de discuţie va fi presat, bineînţeles, de anumite probleme care nu necesită amânare. Astfel, ritmul discuţiei trebuie grăbit şi adversarul poate comite uneori erori [2].

Tehnica paşilor mici sau tactica feliei de salam se bazează pe ideea că *mai uşor este de a obţine salamul cu feliuţa decât tot, deodată*. Când cerem mult deodată, adversarul poate simţi şi ar putea refuza din prima. În schimb, se poate ajunge la o victorie sigură şi totală. Succesele mărunte pot trece neobservate, dar se pot acumula, ducând în timp la realizări considerabile [3].

Tactica alternării negociatorilor aderă la ideea că, *atunci când partenerul schimbă negociatorul, este nevoit să ia totul de la capăt*. O primă versiune a acestei tactici face ca șeful echipei de negociere să pară cu adevărat blând și rezonabil, dar cu totul neputincios în faţa specialiștilor din echipa sa. În mod deliberat și îndelung premeditat, ceilalţi sunt duri, încăpăţinaţi și aparent iresponsabili. Pe parcursul negocierii sunt introduși, pe rând, oameni din echipă cu diverse specialităţi care afișează o poziţie dură și intransigentă. În acest caz, ei creează o presiune psihologică faţă de care partenerul preferă să lucreze doar cu șeful echipei și să accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia, care nu este de acord cu membrii echipei, dar nici nu poate trece peste ei.

O a doua versiune a acestei tactici constă în schimbarea efectivă a negociatorului. Aceasta poate fi o lovitură dură și neașteptată căreia i se face faţă cu dificultate pentru că nu este plăcut să ei totul de la capăt. Noul negociator are posibilitatea să invoce noi argumente, să revoce unele din înţelegerile făcute deja sau chiar să retragă concesiile acordate de predecesorul său. În aceste cazuri, este bine să te adaptezi la noua situaţie și să nu te obosești, repetând vechile argumente, ci să-ţi modifici atitudinea în funcţie de cea a noului negociator [8].

„Sacrificarea Pionului” este o tehnică folosită de negociatorul experimentat în scopul contrabalansării. El lansează, pe lângă cererea reală, încă o cerere care nu este neapărat exagerată şi de care nu are nevoie în mod special. Negociatorul experimentat ştie că partenerul de negociere nu poate sau nu vrea să îndeplinească cea de-a a doua cerere, astfel că în schimbul renunţării la ea, partenerul va fi obligat la o serie de concesii suplimentare” [5].

Tactica „Este important pentru mine”. Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul de negocieri va reacționa pozitiv atunci când ne vom arăta sinceri interesați de problemele cu care acesta se confruntă.

Tactica lipsei de împuternicire. Această tactică se poate practica atunci când negociatorul își dă seama că este forțat să cedeze mai mult dacât ar dori. Se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică

poate deranja partenerul, singura scăpare fiind aceea că în discucuție au apărut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel.

Tactica tergiversării. Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sanătății, concedii, deplasări urgente etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arată regretul de a nu finaliza operațiunea [3].

Tactica politeții exagerate. Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori, cu cât complimentele sunt mai plăcute, cu atât solicitarile și rezultatele vor fi mai substanțiale. Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe [8].

Tactica apelului la simțuri. Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.). Pentru a contraataca o asfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfășurate pe bază de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

Tactica tăcerii. Tăcerea este marcată semiotic în funcție de temperament, apartenență etnică, etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general, tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice pret, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecarui partener. Răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita negocierii. Regula de aur a negocierii este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

Tactica întrebărilor introductive. Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponenților, urându-le „Bună dimineata!” și apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care sa poata găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

Tactica „ținută gen pocker”. Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arăta nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică facând o parte importantă a arsenalului propriu. Aceasta fiind destul de întâlnită și practicată este folosită de regulă din doua motive: fie pentru a arăta dezinteresul pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal [5].

Tehnicile și tacticile de negociere reprezintă un bagaj suplimentar de cunoștințe utile în diferite aspecte ale vieţii. Pentru negocieri de succes se recomandă aplicarea conceptului Harvard: Indifent de conceptul sau tactica care se folosește în negocieri, succesul lor este determinat de înțelepciunea, rațiunea, comportamentul și abilitatea de comunicare a negociatorului. În cazul soluționării conflictelor prin mediere, atunci când negocierile dintre părți eșuează, mediatorul are două opțiuni. Acesta va suspenda procesul de mediere pentru o anumită perioadă de timp, după care o va relua din stadiul în care a rămas. Această opțiune este adecvată atunci când din cursul negocierilor reiese că părțile ar putea ajunge la un acord final reciproc acceptabil. În cazul în care mediatorul este convins de imposibilitatea soluționării conflictului prin mediere, acesta va trece la faza / stadiul închiderii medierii, caz în care va declara eșecul medierii și va purcede la îndrumarea părților către alte căi de soluționare a conflictului.



Întrebări de autoevaluare:

1. Ce înseamnă negocierea și care sunt principalele sale caracteristici?
2. Cum diferă o negociere distributivă de una integrativă?
3. Care sunt principiile generale pe care trebuie să le respecte un bun negociator?
4. Cum poate influența utilizarea tacticilor de negociere rezultatul final al unui proces de negociere?
5. De ce este importantă adaptarea tacticilor în funcție de context și de partenerul de negociere?



Teme de reflecție:

1. Reflectați asupra unei negocieri recente la care ați participat. Ce tactici ați utilizat și cum ați putea îmbunătăți abordarea?
2. Analizați importanța compromisului într-o negociere și cum poate influența rezultatele pe termen lung.
3. Cum pot prejudecățile și emoțiile afecta procesul de negociere? Oferiți exemple din viața personală sau profesională.
4. Gândiți-vă la o situație ipotetică de negociere în care una dintre părți are o poziție de forță evidentă. Cum ar putea cealaltă parte să gestioneze eficient această dinamică
5. Reflectați asupra importanței cunoașterii culturii partenerului de negociere. Cum poate aceasta influența abordarea și rezultatul?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Redactați un eseu despre importanța negocierii ca proces colaborativ, evidențiind principiile esențiale ale negocierii.
2. Creați un plan de negociere pentru un scenariu dat, specificând obiectivele, tacticile utilizate și posibilele provocări.
3. Scrieți un raport despre o negociere distribuită și o negociere integrativă, comparând strategiile și rezultatele posibile.
4. Exersați utilizarea tacticilor de negociere printr-un joc de rol cu un coleg, apoi documentați experiența și analizați ce a funcționat și ce ar putea fi îmbunătățit.
5. Studiați un caz celebru de negociere internațională și prezentați lecțiile învățate despre strategie și adaptabilitate.



Bibliografie recomandată:

1. BONCU, Șt. *Negocierea şi medierea conflictelor*. Iaşi: Institutul European, 2006. 252 p. ISBN 973-611-396-5.
2. CHELCEA, S., ILUȚ, P. (coord.), Enciclopedie de psihosociologie. București: Economică, 2003. 390 p. ISBN: 973-590-834-4. 4.CORNELIUS, H., FAIRE, S. Știința rezolvării conflictelor. București: Ed. Știință și Tehnică, 1996. 272 p. ISBN 973-9236-05-7.
3. *Dicționar explicativ al limbii române* (DEX). București: Univers Enciclopedic, 1996. 1192 p.
4. HILLTROP, JEAN-M., UDALL, S. *Arta negocierii*. Bucureşti: Teora, 1998. 174 p. ISBN 973-601-779-6.
5. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9
6. VASILIU, C. *Tehnici de negociere şi comunicare în afaceri*. Bucureşti: Editura ASE, 2003. 107 p.

CONDIŢIILE ŞI CARACTERISTICILE NEGOCIATORULUI



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să înțelegeți impactul trăsăturilor de personalitate asupra stilului și eficienței negociatorului;
- ✓ Să analizați și comparați diferitele tipuri de negociatori și strategiile pe care le adoptați;
- ✓ Să evaluați cum percepțiile și erorile cognitive influențează rezultatul negocierilor;
- ✓ Să explorați rolul diferențelor de gen în contextul negocierii și să analizați avantajele și dezavantajele fiecărui stil;
- ✓ Să dezvoltați abilități de identificare și corectare a erorilor de percepție în negociere.



Subiecte de studiu:

1. Personalitate şi negociere.
2. Tipologia negociatorilor.
3. Bărbaţi negociatori şi femei negociatori.
4. Eroarea de incompatibilitate, eroarea de prioritate şi devalorizarea reactivă.



Cuvinte–cheie: personalitate, tipologia negociatorilor, stil de negociere, inteligență emoțională, eroare de incompatibilitate, devalorizare reactivă, percepție egocentrică, negociator cooperant, flexibilitate, stăpânire de sine.

1. PERSONALITATE ŞI NEGOCIERE

Rezultatele negocierii depind în mare măsură de calitatea negociatorilor**.** A deveni un bun negociator presupune un demers ce poate fi însuşit pe parcurs, dar este şi artă, intuiţie, empatie, răbdare, perspicacitate, ţine în mare măsură de trăsăturile de personalitate, de zestrea naturală a fiecăruia. Potrivit psihologiei, personalitatea individului este formată din interacţiunea diferitelor aptitudini şi trăsături psihofiziologice ereditare, modelate de mediul social şi in procesul educativ.

Al. Roşca, definea personalitatea ca „îmbinarea unitară non-repetitivă a însuşirilor psihice care caracterizează mai pregnant şi cu un mai mare grad de stabilitate omul concret şi modalităţile sale de conduită” [după 5]. Altfel spus, *personalitatea reprezintă cadrul relativ stabil al gândurilor, sentimentelor şi comportamentelor care conferă individului unicitate, făcându-l diferit de alţi oameni.* Trăsăturile de personalitate ale negociatorului influenţează modul în care acesta abordează şi se comportă în negociere.

Nu oricine are aptitudini înnăscute de negociator pe care se vor construi ulterior abilități. Negociatorul trebuie să fie bine pregătit atât teoretic, cât și practic, întrucât reușita în negocieri depinde, în mare masură, de abilitățile sale atât înnăscute, cât și dobândite potențate prin propria experiență și prin observarea activității altora.

Negociatorului îi sunt necesare trăsături cum sunt: inteligența, memoria foarte bună, imaginația, prezența de spirit, curajul, farmecul, capacitatea de adaptare operativă la situații

neprevăzute, tactul, modestia, o înaltă ținută morală, discernamântul, entuziasmul și pasiunea, o pregatire profesională temeinică și o cultură generală vastă [3]; [8].

Negociatorul trebuie să se caracterizeze printr-un ***coeficient ridicat de inteligență***, acesta ajutându-l să judece corect într-un mediu foarte complex, care poate deveni uneori contradictoriu, să asimileze cu ușurință și rapiditate noile probleme apărute pe parcursul negocierilor, să facă față obiecțiilor sau unor practici penetrante ale partenerilor etc. De fapt, în negociere, se cere o inteligență superioară, care îi permite negociatorului să facă față celor mai neprevăzute și dificile situații.

Memoria deosebită este un alt atribut al negociatorului. Deseori, acesta se află în situația de a duce negocieri fără a avea în față o documentație amplă, iar partenerul poate să-i solicite o serie de informații și date referitoare la obiectul tratativelor. Memoria deosebită este necesară și în cazul în care tratativele au eșuat, deoarece datele despre produsele sau serviciile care reprezintă obiectul negocierilor și cele obținute despre personalitatea celuilalt negociator, precum și cele referitoare la tehnicile și strategiile aplicate de acesta în cursul negocierilor eșuate, reprezintă puncte de reper pentru reluarea negocierilor în viitor. Astfel, se poate face o analiză asupra motivelor care au dus la eșuarea negocierilor și eradicarea acestora în cursul unor negocieri viitoare [3].

Negociatorul trebuie să facă dovada unei mari ***capacități de discernamânt***, care să-i permită abordarea nuanțată, graduală a factorilor care vor influența negocierile, în funcție de importanța fiecăruia dintre ei și, mai ales, luarea deciziei în procesul de negociere.

În profilul negociatorului, un loc important îl au ***entuziasmul și pasiunea***. De multe ori, negociatorii eșuează nu din lipsa de inteligență și de calificare, ci datorită faptului că nu sunt pasionați de activitatea lor. *„La originea marilor succese în negocieri se află, deseori, o muncă imensă, susținută de discernamânt și stimulată de pasiune, de entuziasm”* [4].

Bineînțeles, este foarte necesară o pregătire temeinică și complexă a negociatorului, însă aceasta nu exclude importanța unor calități native. În era computerelor, talentul uman este, încă, foarte prețuit. El face deosebirea între un negociator de excepție și ceilalți, chiar dacă aceștia beneficiază de o foarte bună pregătire. Acest talent, care le permite negociatorilor, care îl posedă, să fie cu un pas înaintea celorlalți, poartă numele de ***intuiție.*** Necesitatea de a utiliza intuiția în deciziile, care trebuiesc luate foarte rapid, decurge din faptul că sunt rare cazurile în care negociatorii au la dispoziție informații complete, precise, oportune. Intuiția trebuie verificată în timp prin studierea realităților.

Pe lângă calitățile de personalitate ale negociatorilor descrise mai sus, mai amintim și pe cele enumerate de Ana Stoica – Constantin:

Atitudinea pozitivă, optimistă, programarea pe success, care funcționează ca o autoprofeție.

Stăpânirea de sine. Una dintre cele mai vechi tactici de a obține victoria este destabilizarea adversarului. Pentru cultivarea stăpânirii de sine se pot folosi respirația, muzica, zâmbetul.

Răbdarea. În timpul negocierii va trebui să respectăm propriul ritm, încercând totodată să ni-l acordăm cu cel al interlocutorului.

Flexibilitatea stilului de negociere pentru a face față negociatorilor diferiți și /sau modificărilor stilului aceluiași negociator, în cursul unei sesiuni de negociere.

Motivația. Sunt importante atât propria motivație, cât și motivația partenerului care se poate obține prin: contaminarea lui cu propria noastră dispoziție și motivație de a rezolva

problema, repetându-i frecvent cauzele motivației lui (materiale: mici cadouri, o invitație la restaurant sau morale: aprecierea, recunoștința) și punându-le în acțiune [8].

2. TIPOLOGIA NEGOCIATORILOR

Diversitatea clienţilor şi complexitatea modurilor în care aceştia se comportă relevă în mod concret o multitudine de tipuri sau stiluri de negociatori şi un mare număr de genuri de negocieri. Comportamentele clienţilor în materie de negociere, cel mai des întâlnite în practică, identificate de C. Dupont, sunt clasificate în patru categorii principale:

- *cooperare sau atitudine paşnică;*
- *conflict sau adversitate;*
- *afectivitate sau iraţional;*
- *demagogie sau manipulare* [după 8]

Se conturează astfel patru categorii principale de negociatori: *negociatorul cooperant, negociatorul conflictual, negociatorul afectiv şi negociatorul demagog.*

Negociatorul cooperant. Negocierea lui se desfăşoară după deviza *învingător – învingător* şi se bazează pe o voinţă reală de a reuşi şi pe respectul faţă de partener şi faţă de obiectivele sale. El este un generator de relaţii bune pe termen scurt, mediu şi lung. El exclude efectele nefaste ale raportului de forţe, apără interesele negociatorilor şi acţionează într-un cadrul de încredere totală. A fi un negociator cooperant presupune respectarea următoarelor reguli: transparenţa, loialitatea faţă de partener, respectul pentru obiectivele sale, voinţa de a ajunge la un angajament pozitiv.

Negociatorul afectiv. Este o persoană care acţionează şi negociază potrivit sentimentelor şi emoţiilor sale de moment. Departe de a fi raţional şi pragmatic în negocierile sale, el acţionează în funcţie de afinităţile sale şi de gradul de afectivitate care îl leagă de partenerul său. Impulsiv, el poate decide în privinţa unei cumpărări sau exprimă un refuz fără motiv evident sau raţional. Modul lui de a acţiona se bazează pe subiectivitate, pe plăcere şi durere, dragoste şi ură, parteneriat sau adversitate, prietenie sau respingere. Modul cooperant se poate dovedi valabil cu condiţia să fie abordat cu supleţe şi treptat.

Negociatorul conflictual. Un negociator conflictual este o persoană care acordă prioritate forţei, şi nu diplomaţiei. El foloseşte şantajul sau ameninţarea, renunţă cu uşurinţă la dialog. Strategic, cele mai bune modalităţi de a face faţă unui asemenea negociator sunt fi de a fi mai conflictual decât el, fie de a-l atrage pe terenul afectiv sau cooperant, fie de a te supune provizoriu pentru a caştiga negocierea.

Negociatorul demagog. Din păcate, negocierea demagogică este o formă destul de răspandită în lumea afacerilor. În lipsa unor mijloace intelectuale, a unor tactici şi strategii, mulţi negociatori se refugiază în spatele minciunilor, manipulărilor, simulărilor şi duplicităţii [după 8, p. 78].

Aceste patru modele formează categorii de referinţă, în raport cu alte tipuri. În realitate, este greu de regăsit un stil pur de negociator. Fiecare negociator are un stil dominant de a purta o negociere în funcţie de personalitatea sa, cultura, valorile şi convingerile sale. Succesul depinde de capacitatea negociatorului de a şti care este cel mai bun mod pe care trebui să-l adopte pentru a excela în negociere. Cele mai bune stiluri sunt, prin definiţie, cele care permit şi promit un rezultat pozitiv pentru ambele părţi.

3. BĂRBAŢI NEGOCIATORI ŞI FEMEI NEGOCIATORI

Circulă o prejudecată conform căreia bărbatul ar fi un mai bun negociator. Dacă cineva este tentat să accepte diferenţele dintre negociatorii bărbaţi şi negociatorii femei, susține Ștefan Boncu, aceasta se întâmplă, evident, din cauza diferenţelor psihologice generale dintre cele două sexe [1].

Bărbații și femeile sunt diferiți. Bărbaţii sunt independenţi, încrezători în ei înşişi, rezervaţi în auto-dezvăluiri, înclinaţi să-şi mascheze emoţiile, în vreme ce femeile sunt mai puţin animate de dorinţa de realizare, evită să se angajeze în dispute şi să-i contrazică pe cei din jur, dovedesc preocupări pentru menţinerea armoniei grupului din care fac parte. Aceste deosebiri pot avea baze biologice, dar ele se explică, înainte de toate, prin procesul de socializare: dacă băieţilor li se insuflă dorinţa de a câştiga, ambiţie, gustul pentru risc, idealul de a conduce, fetele sunt educate să afişeze amabilitate, să fie docile, calde, empatice, deschise spre ceilalţi.

Sexul frumos știe să negocieze, susține Marian Rujoiu, chiar foarte bine. În continuare vom expune 5 trăsături, descries de autor, care fac din femei un negociator redutabil:

1. Construirea de relații. Din punct de vedere genetic femeile pun mai mult preț pe oameni, în timp ce bărbații pun mai mult preț pe obiective sau procese. Femeile se pricep mult mai bine să construiască relații, spre deosebire de bărbați care nu au această abilitate. O femeie știe să lege relații așa cum niciun bărbat nu poate! Poate ajunge la lucruri personale extrem de rapid, spre deosebire de bărbați care merg focusat către a obține un preț mai bun de exemplu. Modul cum construiești relații și cum le întreții îți poate asigura succes în viața personală și profesională. Femeia se pricepe mai bine la relații întrucât pune un preț mai mare pe oameni. O femeie vrea să cunoască amănunte despre persoana pe care o are în față, ascultă activ și se implică, spre deosebire de bărbat pentru care a asculta face parte dintr-un proces și de cele mai multe ori este simulat [idem].

2. Dezvoltarea de alternative. O negociere este diferită de o vânzare prin aceea că în negociere sunt abordate multe alte aspecte în afară de preț. Se aduc în discuție credibilitatea partenerilor, acorduri posibile, livrare, termen de plată, discounturi, accesorii și noi oportunități. Bărbații au o capacitate extraordinară de a se focusa, spre deosebire de femei care au o capacitate extraordinară de a dezvolta. Când o femeie merge la negociere cu scopul de a obține un anumit acord, este posibil chiar să nu vină cu acordul pentru că în cadrul discuției au fost identificate trei oportunități prețioase, pe care un bărbat nu le-ar fi descoperit niciodată! [7].

3. Integrare și confort. Încă din cele mai vechi timpuri, bărbatul era preocupat de a învinge și a cuceri. Femeia, în schimb, are altă abilitate și anume acceea de a integra. Într-o negociere femeia va fi orientată mult mai mult către abordări câștig - câștig, spre deosebire de bărbați care de cele mai multe ori nu rezistă tentației de a ieși doar ei în câștig și partenerul lor în pierdere. Valoarea pe termen lung a fiecărei strategii, poate fi intuită foarte ușor. Atât în lumea afacerilor, cât și în viața personal, strategiile câștig - câștig aduc mai multe beneficii decât s-ar putea imagina. Bărbații, în general, vor să-și lase amprenta asupra mediului, să lase o moștenire, să facă lucruri măreţe cu care să se mândrească. Nu-i nimic rău în acest lucru, uitându-ne însă la femei, acestea au în general scopul de a face o lume mai bună, o lume în care este loc pentru fiecare individ, fie bărbat, fie femeie. Femeile au puterea extraordinară de a

vedea dincolo de interese. Ele văd mai degrabă oamenii. O femeie va umaniza o situație, aducând în discuție oamenii și problemele acestora, spre deosebire de bărbați care văd mai ușor rapoarte și statistici. Lumea poate fi un loc mai bun și doamnele se pricep să pună în practică această cauză [ibidem].

4. Detaliile-cheie. Bărbații se mândresc că au o vedere de ansamblu net superioară femeilor. Până la un anumit punct așa este, mergând însă puțin mai departe într-o negociere, fiecare detaliu contează. Femeile au abilitatea extraordinară de a vedea detalii care scapă celor mai mulți bărbați. Bărbații vor spune că aceste detalii sunt irelevante pentru că de fapt nu le văd. Abilitatea femeilor nu se oprește la detalii, ci merge mai departe și anume: la contextul precis în care se discută. Femeile vor face conexiuni deosebite legate de context, spre deosebire de bărbați care vor prefera să generalizeze și să aibă o viziune de ansamblu. În negocieri, contextul joacă un rol-cheie, nicio situație nu este identică cu alta, la fel cum niciun om nu este identic cu altul. Doamnele vor avea abilitatea de a personaliza negocierea, de a vedea detalii și de a obține cele mai bune rezultate.

5. Rezonanța maximă. Bărbații cad în capacane mai ușor decât femeile. Dacă ei vin cu un scop precis, partenerul de negociere le va servi cu o mână exact ce-și doresc, însă cu mâna cealaltă le va lua mai mult decât și-ar putea imagina. Doamnele sunt mult mai sceptice, ele așteaptă acel semnal numit rezonanță maximă. Nu vor pune un preț mare pe anumite lucruri considerate importante în negociere. Ele vor pune accent pe toate detaliile și numai când toate detaliile puse cap la cap vor fi armonioase, atunci ele vor avea sentimentul de rezonanță maximă și vor încheia tranzacția. Doamnele vor fi în căutarea acestei rezonanțe și mulți bărbați nu vor înțelege cum doamnele se blochează la detalii minore. Ele nu se blochează, ele doar sunt în căutarea unei armonii, iar fiecare lucru contează. Dacă pentru bărbați unele lucruri contează mai mult decât altele, pentru doamne contează toate detaliile în egală măsură [7].

Majoritatea cercetătorilor contemporani au o poziție diferită față de cea a lui Marian Rujoiu cu privire la diferenţele dintre sexe în contextele de negociere. Femeile nu sunt negociatori nici mai buni, dar nici mai răi decât bărbaţii; ele nu sunt nici mai cooperante, nici mai deschise cu partenerii de discuţie, nici mai persuasive şi nici mai agresive. Totuşi, diferenţele psihologice fireşti dintre sexe creează, în combinaţie cu factorii situaţionali, avantaje sau dezavantaje pentru reprezentantele sexului frumos.

4. ERORI DE PERCEPŢIE ÎN NEGOCIERE

Este firesc să ne gândim că trăsăturile de personalitate ale negociatorilor influenţează rezultatele procesului de negociere. Ineficienţa ori chiar eşecul în rezolvarea conflictelor se datorează adesea percepţiilor eronate ale negociatorilor. Între acestea, percepţia de incompatibilitate şi percepţia de prioritate sunt cele mai dăunătoare.

Negociatorii aduc în situaţia de negociere expectanţe competitive. Ei se aşteaptă ca negocierea să se structureze ca un joc de sumă zero, în care pierderile lor înseamnă automat câştigurile celuilalt. ***Eroarea de incompatibilitate*** se referă tocmai la înclinaţia negociatorului de a percepe interesele lui şi cele ale partenerului ca fiind diametral opuse. Indivizii supraestimează opoziţia dintre cele două seturi de interese prezente într-o situaţie de interdependenţă şi prin aceasta supraestimează amploarea conflictului. Suprapunerea deplină a intereselor constituie o eroare de judecată din pricină că în cele mai multe cazuri interesele a două persoane nu intră în coliziune pe toate temele. Coordonarea, detectarea valorilor comune şi a aspiraţiilor paralele sunt aproape întotdeauna posibile.

ÎNTREBARE *Încrederea dintre negociatori favorizează eroarea de incompatibilitate sau dimpotrivă o diminuează?*

Leigh Thompson şi Reid Hastie au identificat două tipuri de judecăţi pe care negociatorul le face cu privire la interesele partenerului: judecăţile de compatibilitate şi judecăţile de prioritate [după 1]. Când negociatorul formulează o judecată de compatibilitate, el stabileşte dacă toate sau numai o parte din interesele lui sunt compatibile cu cele ale părţii adverse. Tendinţa de a percepe o nepotrivire completă se numeşte ***eroarea de incompatibilitate***.

Prin ***judecăţile de prioritate***, negociatorul stabileşte evaluarea partenerului asupra importanţei relative a temelor de negociere. Credinţa subiectului că oponentul are exact aceleaşi priorităţi, că acordă exact aceeaşi importanţă ca şi el diferitelor teme corespunde erorii de prioritate (autorii americani o numesc şi fixedpie perception). Evident, dacă doi negociatori au aprecieri disimilare asupra importanţei relative a temelor, atunci ei pot ajunge la o soluţie integrativă.

Să ne imaginăm o persoană ce vrea să-şi cumpere un computer, atrasă de preţul convenabil din reclama unui magazin de profil. Ea este foarte preocupată de preţ, dar aproape indiferentă în legătură cu data livrării computerului. Dimpotrivă, pentru vânzător preţul reprezintă o preocupare secundară; el obţine un profit mulţumitor numai dacă amână cu o săptămână livrarea. Pattern-urile diferite de priorităţi ale celor doi participanţi la această negociere creează premise pentru un acord integrativ. Important este ca ambii negociatori să sesizeze potenţialul integrativ, să facă, deci, judecăţi corecte asupra priorităţilor.

Eroarea de incompatibilitate, ca şi cea de prioritate, dovedeşte faptul că negociatorul foloseşte propriile interese pentru a face inferenţe despre interesele celuilalt. Avem de-a face, cu o „ignorare egocentrică" a partenerului. Preferinţele celuilalt sunt înţelese ca imaginea în oglindă a propriilor preferinţe. Fără îndoială, Harinck, De Dreu şi Van Vianen au dreptate atunci când aşează la baza erorii de incompatibilitate fenomenul de proiecţie [ibidem p. 29]. Individul îşi proiectează atributele lui asupra celuilalt într-o situaţie în care informaţiile asupra acestuia din urmă sunt ambigue.

Thompson şi Hastie au demonstrat că rezultatele negocierii depind de acurateţea judecăţilor negociatorilor. Participanţii care-şi construiseră percepţii corecte de compatibilitate prioritate au încheiat acorduri reciproc avantajoase. Cei ce au comis erori în aprecierea compatibilităţii intereselor şi a importanţei relative a temelor de negociere n-au găsit decât soluţii mediocre [după 1].

Credinţele de incompatibilitate sunt foarte rezistente la schimbare. Acest lucru reiese cu mai multă claritate dintr-un demers experimental întreprins de Thompson şi DeHarpport. Cele două cercetătoare au organizat mai multe şedinţe succesive de negociere cu aceeaşi subiecţi. În pauze, furnizau participanţilor informaţii despre interesele reale ale partenerilor în negocierea anterioară. Deşi aceste informaţii contraziceau de fiecare dată percepţiile de incompatibilitate, la sfârşitul experimentului subiecţii continuau să vadă negocierea ca un schimb în care trebuie să câştigi în dauna celuilalt [idem].

Thompson şi De Harpport susţin că faptul de a oferi informaţii suplimentare negociatorilor sau de a încuraja schimbul de informaţii între negociatori ameliorează judecăţile de incompatibilitate. Într-adevăr, schimbul de informaţii despre interese între cei doi parteneri pare să fie soluţia pentru îndreptarea erorilor de incompatibilitate şi de prioritate. Erorile de judecată se datorează în general complexităţii informaţionale. Eroarea de incompatibilitate şi eroarea de prioritate nu fac excepţie. Ele trebuie puse pe seama complexităţii sarcinilor de negociere şi pe seama capacităţii limitate a negociatorilor de prelucrare a informaţiilor. Dacă

aşa stau lucrurile, a livra noi informaţii în cadrul schimbului dintre negociatori echivalează cu a agrava suprasarcina cognitivă a fiecăruia din participanţi. Cele două tipuri de erori sunt generate de lipsa schimbului de informaţii cu privire la preferinţe, dar mai ales de reţinerea negociatorilor de a prelucra informaţiile ce apar în timpul negocierii [după 1].

Între motivaţia socială şi percepţia de incompatibilitate există o legătură cauzală. Orientarea individualistă corelează cu înţelegerea sarcinii de negociere ca un conflict de sumă zero. Dimpotrivă, orientarea cooperativă îi ajută pe negociatori să-şi revizuiască judecăţile de incompatibilitate şi de prioritate. Ea stimulează schimbul de informaţii despre preferinţe şi priorităţi.

De Dreu şi colegii lui n-au manipulat o forţă motivaţională care să amplifice (sau să diminueze) schimbul de informaţii între negociatori, ci una care să-i determine (sau să-i descurajeze) să proceseze în mod acurat informaţia disponibilă. Subiecţii lor au fost anunţaţi că la câteva zile după negociere un psiholog şi un negociator profesionist le vor lua interviuri despre strategiile pe care le-au aplicat. În plus, ei au primit o foaie de hârtie pe care puteau nota ce credeau că le va fi util la interviuri. Astfel, subiecţii se simţeau responsabili pentru felul în care negociau. Sentimentul de responsabilitate acţiona asupra motivaţiei de acurateţe şi reducea în mod semnificativ erorile de judecată despre interesele partenerului [ibidem].

Cu câţiva ani înaintea acestui studiu, s-a realizat un alt experiment în care s-a încercat să influenţeze acurateţea judecăţilor prin intermediul motivaţiei. În experimentul dat, subiectul urmărea un film al unei şedinţe de negociere la care luau parte o persoană ce avea interese identice cu ale subiectului şi o persoană situată pe poziţia opusă. Subiecţii deveneau astfel "partizani" ai primei persoane. În urma acestui experiment s-a constatat că subiecţii nepartizani recunoşteau mai uşor zonele de interese comune ale celor doi negociatori decât subiecţii partizani. Responsabilizarea polariza aceste propensiuni: nepartizanii formulau în această condiţie experimentală judecăţi mai acurate, în vreme ce partizanii comiteau greşeli mai grosolane în evaluarea compatibilităţii şi a priorităţilor.

O altă eroare, la fel de nocivă pentru rezolvarea conflictului ca şi cele două asupra cărora ne-am concentrat în paginile anterioare: ***devalorizarea reactivă***. Termenul desemnează *aprecierile eronate ale negociatorilor asupra propunerilor şi ofertelor partenerilor.* Negociatorii suspectează ofertele oponenţilor lor, temându-se că acestea ar putea fi mai avantajoase pentru oponenţi şi mai puţin avantajoase pentru ei decât par la prima vedere.

În studiul care a introdus conceptul "devalorizare reactivă", Ross şi Stillinger solicitau locuitorilor orăşelului Palo Alto din California să-şi spună părerea despre un plan de dezarmare nucleară Statele Unite - URSS. Pentru jumătate din respondenţi, planul era atribuit lui Ronald Reagan, la data efectuării experimentului, preşedintele american în funcţie; cealaltă jumătate afla că planul aparţine lui Mihail Gorbaciov. Subiecţii din prima condiţie au găsit că "planul Reagan" era benefic pentru ţara lor. Din contra, cei din condiţia secundă şi-au exprimat convingerea că planul este dezastruos pentru Statele Unite, dar cât se poate de avantajos pentru URSS [după 1].

Aproximativ acelaşi design au urmat şi Ifat Moaz, Andrew Ward, Michael Katz şi Lee Ross (2002), referind-se la un conflict cel puţin la fel de ascuţit ca acela dintre URSS şi Statele Unite în anii '80. Autorii au folosit un plan de pace alcătuit de guvernul israelian. Subiecţii lor, evrei şi palestinieni, îl evaluau ştiind că fusese conceput fie de autorităţile israeliene, fie de cele palestiniene. Devalorizarea reactivă făcea ca fiecare parte să dispreţuiască şi să respingă propunerea de pace a celeilalte. Cei patru cercetători afirmă că acest fenomen s-ar datora reactanţei psihologice: oamenii nu pun preţ pe ceea ce este accesibil – ei îşi doresc cu ardoare

ceea ce nu pot obţine. Prin urmare, în devalorizarea reactivă, concesia partenerului ar fi refuzată pentru că este comparată cu alte concesii despre care subiectul crede că partenerul său nu este dispus să le facă [idem].

Dar devalorizarea reactivă nu apare numai în conflictele internaţionale. Ea ar putea fi răspunzătoare pentru „remuşcarea cumpărătorului". După ce a încheiat tranzacţia (a achiziţionat un obiect sau un serviciu târguindu-se), cumpărătorul se întreabă dacă nu a luat o decizie inadecvată şi dacă nu cumva a plătit prea mult. Autorii experimentului au descris rolul atribuirii în devalorizarea reactivă şi, implicit, în „remuşcarea cumpărătorului". Atunci când concesia vânzătorului apare spre sfârşitul procesului de negociere, cumpărătorul este mai satisfăcut decât atunci când concesia se efectuează la începutul sesiunii de negociere. Concesia întârziată este atribuită de către cumpărător fie abilităţii sale de a purta negocieri, fie valorii instrinseci ridicate a obiectului. Ea blochează devalorizarea reactivă şi previne remuşcarea cumpărătorului.

Eroarea în aprecierea conduitei concesive a partenerului poate compromite, prin suspiciune, negocierea şi prelungi conflictul. Suspiciunea aceasta are la bază aceeaşi viziune despre negociere ca un conflict de sumă zero, în care pierderile unuia se transformă în câştigurile celuilalt. În fond, negociatorul devalorizează propunerile partenerului, întrucât are convingerea că tot ceea ce-i bun pentru celălalt e rău pentru el însuşi. Interdependenţa negativă pare cu neputinţă de îndepărtat din concepţia naivă despre negociere.



Întrebări de autoevaluare:

1. Cum influențează trăsăturile de personalitate ale unui negociator succesul procesului de negociere?
2. Care sunt diferențele principale între un negociator cooperant și unul conflictual?
3. Ce impact are eroarea de incompatibilitate asupra rezultatelor unei negocieri?
4. Cum pot influența percepțiile și prejudecățile dinamica negocierilor?
5. Ce diferențe există între stilurile de negociere ale bărbaților și femeilor și cum pot aceste diferențe fi valorificate?



Teme de reflecție:

1. Reflectați asupra propriei personalități și a modului în care aceasta v-ar influența abilitățile de negociere. Cum ați putea îmbunătăți stilul de negociere?
2. Analizați o situație în care ați fost martor sau participant la o negociere eșuată. Ce trăsături de personalitate sau erori de percepție au contribuit la acest eșec?
3. Cum ar putea un negociator să gestioneze eficient o situație în care partenerul său de negociere este conflictual?
4. Reflectați asupra modului în care stereotipurile de gen pot influența așteptările și comportamentele într-o negociere.
5. Care sunt metodele prin care un negociator poate depăși eroarea de incompatibilitate și poate promova soluții integrative?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Scrieți un eseu despre influența personalității asupra succesului negocierii, oferind exemple din mediul de afaceri sau social.

2. Realizați un profil al unui negociator ideal, menționând trăsăturile de personalitate necesare și strategiile eficiente de negociere.
3. Creați un studiu de caz despre o negociere în care erorile de percepție au jucat un rol esențial. Explicați cum s-ar fi putut evita aceste erori.
4. Gândiți-vă la un scenariu de negociere și elaborați un plan detaliat care să includă abordările pentru gestionarea unui partener demagog sau conflictual.
5. Pregătiți o prezentare despre diferențele de gen în negociere, discutând avantajele fiecărui stil și cum pot fi acestea utilizate strategic.



Bibliografie recomandată:

1. BONCU, Șt. *Negocierea şi medierea conflictelor*. Iaşi: Institutul European, 2006. 252 p. ISBN 973-611-396-5.
2. CHELCEA, S., ILUȚ, P. (coord.). *Enciclopedie de psihosociologie*. București: Economică, 2003. 390 p. ISBN: 973-590-834-4.
3. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Știința rezolvării conflictelor*. București: Ed. Știință și Tehnică, 1996. 272 p. ISBN 973-9236-05-7
4. HILLTROP, JEAN-M., UDALL, S. *Arta negocierii*. București: Teora, 1998. 174 p. ISBN 973-601-779-6.
5. IURCHEVICI, Iu. *Psihologie Socială. Curs universitar*. Cahul: Tipografia „Centrografic", 2012. 364 p. ISBN 978-9975-914-81-9.
6. PĂNIŞOARĂ, O. *Comunicarea eficientă*. Iaşi: Polirom, 2006. 422 p. ISBN (10) 973-46-0313-2
7. RUJOIU, M. *Arta negocierii – Cum negociaza femeile?* [online]. Dsponibil: https://www.marian-rujoiu.ro
8. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9.
9. VASILIU, C. *Tehnici de negociere şi comunicare în afaceri*. Bucureşti: Editura ASE, 2003. 107 p.

MEDIEREA: CONCEPTE ȘI DIMENSIUNI



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să definiți conceptele de justiție restaurativă, mediere și arbitraj, și să analizați diferențele dintre ele.
- ✓ Să explicați avantajele și dezavantajele justiției restaurative în raport cu sistemul tradițional de justiție.
- ✓ Să identificați și să aplicați principiile medierii în soluționarea conflictelor.
- ✓ Să analizați rolul victimelor, infractorilor și comunității în procesul de justiție restaurativă.
- ✓ Să dezvoltați abilități de gestionare a conflictelor prin mediere, respectând principiile confidențialității și neutralității.



Subiecte de studiu:

1. Conceptul justiţiei restaurative şi formele acesteia.
2. Medierea ca modalitate de soluționare a conflictului.
3. Instituţia medierii.



Cuvinte–cheie: arbitraj, dialog restaurativ, justiție tradițională, justiție restaurativă, conciliere, negociere, mediere, paradigma retributivă, paradigma distributivă, paradigma restaurativă.

1. CONCEPTUL JUSTIŢIEI RESTAURATIVE ŞI FORMELE ACESTEIA

Rezolvarea clasică a conflictelor presupune încredinţarea lor organelor justiţiei. Lipsa diversității modalităților de soluționare a conflictelor a determinat aglomerarea instanţelor de judecată. Soluţionarea cauzelor se face pe conceptul câștig-pierdere (învingător-învins), iar accentul este pus, în principal, pe aspectele juridice ale litigiului. Datorită diversificării relaţiilor sociale şi economice, **justiția retributivă** nu răspunde diversităţii conflictelor pe care societatea actuală le cunoaşte, limitându-se la conflictele prevăzute de lege. Procesele clasice necesită costuri ridicate (cheltuielile de judecată, onorariul avocaților, transportul). Acestea au o durată îndelungată şi provoacă stres. Procesul tradiţional este unul complex, raţional și rigid. Această activitate e dependentă de reguli şi intenţii care influenţează şi orientează rezultatele în direcţia dorită de stat (reprezentat de autoritatea judecătorească). Rezultatele sunt restrictive, de tip câștig – pierdere, sau niciuna dintre părți nu obține în totalitate ceea ce urmărește, vinovatul fiind tras la răspundere prin pedeapsă/sancțiune [12].

S-a sustinut că, etimologic, particula „*re*” din cuprinsul cuvântului „*retribuție*” punctează ceva din trecut și sugerează ceea ce trebuie făcut în prezent, ca echivalare pentru ceva ce s-a întâmplat deja**.**

Sistemul penal retributiv a îmbrăcat variate forme, în cursul istoriei, cea mai cunoscută și mai veche dintre ele fiind legea talionului (lex talionis), formulată în termeni biblici prin expresiile „ochi pentru ochi”, „dinte pentru dinte”, „viață pentru viață”. Într-o interpretare ad literam, aceste principii biblice sugerează că infractorul ar putea returna victimei echivalentul exact a ceea ce aceasta a pierdut prin infracțiune [8, p.5].

Justiţia reprezintă, fără îndoială, una dintre cele mai importante activităţi desfăşurate în cadrul unei societăți. Schimbările ce au loc în toate domeniile de activitate (economic, social, politic, cultural) reclamă permanente reforme ale justiției.

Termenul **de justiţie restaurativă** a fost utilizat pentru prima dată de către psihologul american Albert Eglash în 1977, pentru a descrie orientările din domeniul justiţiei penale. Cu această ocazie, Eglash a identificat trei paradigme diferite de justiţie:

- paradigma retributivă, care pune accentul pe sancţionarea infractorului,
- paradigma distributivă, care se centrează pe reabilitarea infractorului,
- paradigma restaurativă care are la bază ideea reparării prejudiciului produs victimei [6, p.94].

Deşi iniţial Eglash a limitat justiţia restaurativă, identificând-o cu reparaţia, în prezent acest concept a fost redefinit şi dezvoltat, sfera conceptului extinzându-se prin includerea unor noi forme. Justiţia restaurativă este astăzi unul dintre conceptele care se bucură de un interes deosebit din partea specialiştilor, mai ales în condiţiile în care tot mai mulţi dintre aceştia au atras atenţia asupra deficienţelor sistemului penal clasic.

"Justiţia restaurativă are la bază o idee simplă: modul eficient de a răspunde unui conflict prin repararea prejudiciului cauzat de actul reprobabil. Măsurile de reparaţie, materiale şi simbolice, reprezintă punctul de plecare, dar reparaţia, în sens larg, nu se limitează la despăgubirea victimei". De asemenea, modelul restaurativ reuşeşte "să dea răspuns la un conflict imediat şi favorizează dezvoltarea relaţiilor bazate pe respect între delincvent, persoanele care au suferit prejudiciul şi membrii comunităţii [4].

Una dintre definițiile justiției restaurative, care au dobândit notorietate, este aceea elaborată de Tony Marshall. Acesta consideră că justiția restaurativă este „procesul în cadrul căruia părţile implicate într-o infracţiune stabilesc împreună cum să trateze consecinţele infracţiunii şi implicaţiile sale pentru viitor" [11, p.5]. Cu alte cuvinte, justiția restaurativă este un mod de a vedea infracțiunea ca fiind mai mult decât o încălcare a legii – căci aceasta a adus atingere oamenilor, relațiilor și comunității.

În literatura de specialitate, au fost identificate următoarele **obiective ale justiţiei restaurative**:

- răspunderea la nevoile materiale, financiare, emoţionale şi sociale ale victimelor şi a celor apropiaţi ei, afectaţi de săvârşirea infracţiunii;
- oferirea posibilităţii infractorilor de a-şi asuma în mod activ responsabilitatea pentru faptele lor;
- prevenirea recidivei prin reintegrarea în societate a infractorilor;
- recrearea unei comunităţi active în prevenirea criminalităţii, care sprijină reabilitarea infractorilor şi a victimelor;
- evitarea încărcării cu dosare a rolurilor instanţelor de judecată, evitarea costurilor şi a întârzierilor soluţionării unui proces penal [idem].

Aşadar, unul dintre obiectivele principale ale acestui model de justiţie vizează tocmai prevenirea recidivei, prin reintegrarea socială a infractorilor.

Analiza comparativă a sistemului de justiţie tradiţională şi a justiţiei restaurative pune în evidenţă o serie de particularităţi specifice fiecărui sistem luat în consideraţie.

Tabelul 2. Diferența dintre justiția tradițională și cea restaurativă

Justiția tradițională	**Justiția restaurativă**
• Victimele au un rol periferic în cadrul procesului;	• Victimele au un rol central în cadrul procesului;
• Accentul este pus pe pedepsirea sau tratarea infractorului;	• Accentul este pus pe repararea răului produs între infractor și victimă, și, poate, între infractor și comunitatea largă;
• Comunitatea este reprezentată de Stat;	• Membrii și organizațiile comunității au un rol activ;
• Părțile se situează pe poziții adverse.	• Procesul este caracterizat prin dialog și negociere între părți.

În cazul justiției restaurative **infracțiunea** nu mai este văzută ca o violare a legilor, a Statului, ci ca **un prejudiciu produs persoanelor și comunității**. Dacă în cadrul sistemului penal victimele sunt cel mai adesea ignorate, unii autori vorbesc chiar de o re-victimizare a acestora, în cadrul justiției restaurative victimele au un rol central. Primul obiectiv al procesului de justiție restaurativă este, după cum am amintit deja, acela de a repara prejudiciul produs victimei, de a răspunde nevoilor acesteia. În același timp, victima are posibilitatea de a-și exprima opinia cu privire la modul de sancționare a infractorului.

La rândul lor, infractorii sunt tratați într-o manieră mult mai adecvată nevoilor lor. Justiția restaurativă pune accentul pe responsabilizarea infractorilor și pe compensarea / reparația pe care aceștia o pot oferi victimelor. În același timp, este preocupată de reintegrarea socială a acestora atât din punct de vedere uman, cât și ca modalitate concretă de a se evita recidiva.

Prin urmare, **justiția restaurativă funcționează** pe baza unor **principii** în virtutea cărora activitățile derulate în cazul producerii unor infracțiuni sunt orientate spre:

- crearea condițiilor necesare participării personale a celor afectați în cea mai mare măsură (în special infractorul și victima, dar și familiile acestora și comunitatea);
- luarea în considerare a contextului social în care s-a produs infracțiunea;
- orientarea către soluționarea problemelor în sens preventiv;
- flexibilitatea practicilor (creativitate).

Studiile asupra eficienţei justiţiei restaurative relevă faptul că justiţia restaurativă funcţionează atât pentru făptuitor, cât şi pentru victimă, deşi se pare că victimele se bucură mai mult de efectele pozitive ale justiţiei restaurative decât făptuitorii [15, p.2].

Pentru analiza **avantajelelor și dezavantajelor** justiției restaurative ne-am raportat la fiecare dintre cele trei părți implicate în conflict: **cei prejudiciaţi, făptaşii** și **comunitatea**.

Tabel 3. Avantajelele și dezavantajele justiției restaurative

Pentru cei prejudiciaţi	**Pentru făptaşi**	**Pentru comunitate**
• repararea pagubelor reale cauzate de acţiunea îndreptată împotriva lor; • restaurarea sentimentului de control asupra propriilor vieţi.	• asumarea responsabilităţii pentru acţiunile lor; • repararea oricărui rău pe care l-au cauzat; • rezolvarea problemelor care i-au condus la comiterea faptei respective.	• denunţarea comportamentului infracţional; • asistarea victimelor şi infractorilor în procesul de restaurare.

Părțile ies dintr-un proces restaurativ cu demnitatea și respectul de sine intact. Rezultatele obținute sunt de tipul win-win și nu win-lose (sau chiar lose-lose), așa cum ne-am obișnuit să vedem în hotărârile instanțelor de judecată. Justiția restaurativă îmbunătățește comunicarea și înțelegerea. Indiferent sub ce formă este implementată, justiția restaurativă deschide posibilitatea părților de a-și controla conflictul și de a ajunge la o soluție negociată, convenabilă, care face posibilă continuarea relațiilor dintre ele [3, p.68].

Procesul restaurativ este caracterizat de dialog şi negociere între părţi. Nu se desfăşoară o activitate dependentă de reguli şi intenţii care influenţează şi orientează rezultatele în direcţia dorită de stat ca în justiția tradițională.

Contactul dintre victimă și autorul infracțiunii poate fi benefic: infractorul poate cere iertare direct victimei și poate repara prejudiciul. Sunt mult mai multe șanse ca agresorul să își asume responabilitatea pentru faptele sale ilegale și să suporte consecințele, acceptând repararea prejudiciului moral și/sau material.

Un alt avantaj față de justiția clasică ar fi acela că se pot soluționa pe această cale conflicte dintre cele mai variate, unele chiar nereglementate legal. Justiția tradițională nu răspunde diversităţii conflictelor pe care societatea actuală le cunoaşte, în principal din cauza diversificării relaţiilor sociale şi economice. În cadrul justiției restaurative, părțile își numesc facilitatorii, iar aspectul confidențialității, putem spune, este mult mai conturat decât la procesele clasice care impun niște reguli pentru secretizarea ședințelor de judecată.

Rezumând, putem spune că justiția restaurativă reprezintă un nou model de gândire, oferind o nouă înțelegere asupra infracțiunii din perspectiva tuturor actorilor implicați direct sau indirect în urma comiterii acesteia – infractorul, victima și comunitatea (cei prejudiciaţi, făptaşii și comunitatea). Din acest punct de vedere, cel puțin în aparență, justiția restaurativă conferă putere actorilor ei, contribuind la înlăturarea sentimentului de izolare și neputință în fața mecanismelor justiției clasice. Desigur, și justiția restaurativă mai are aspecte care trebuie perfecționate în concordanță cu nevoile societății care este în continuă schimbare.

Cu toată gama deosebit de largă de practici utilizate, în funcţie de ţară şi de prevederile legislative avute la dispoziţie, toate mişcările şi programele - mai mult sau mai puţin experimentale - în domeniul justiţiei restaurative se bazează pe *medierea* infractor - victimă. Fie că sunt denumite conferinţe, întâlniri sau şedinţe, fie că poartă titlul de mediere sau de reconciliere, fie că sunt sau nu impuse infractorilor, fie că se încheie sau nu cu o înţelegere sau un contract între cele două părţi, *acţiunile derulate în spiritul conceptului de justiţie restaurativă se caracterizează printr-o întâlnire faţă în faţă între infractor şi victima sa.*

2. MEDIEREA CA MODALITATE DE SOLUȚIONARE A CONFLICTULUI

Deşi s-ar putea crede că există o relaţie de sinonimie între noţiunea de mediere şi cea de justiţie restaurativă, totuşi ***justiţia restaurativă*** reprezintă un concept mult mai larg, un nou curent în filosofia justițiară actuală, incluzând şi ***medierea*** care, de fapt, este principala formă în care se concretizează justiţia restaurativă, alături de o mare varietate de forme particulare incluse în conceptul restaurativ.

Medierea este, înainte de toate, o artă prin care mediatorul reușește să transforme un conflict intr-o înțelegere ca rezultanță a optiunilor generate și alese de părți. Din literatura de specialitate internațională rezultă o mulțime de aprecieri referitoare la mediere, care o califică, printre altele, drept un răspuns la problematica lumii contemporane, un instrument al societății

civile care servește la afirmarea unor valori precum responsabilitatea și solidaritatea, un fenomen de actualitate care devansează alte modalități consensuale de rezolvare a conflictelor, o formă de educaţie socială durabilă ce vizează dezvoltarea abilităților de comunicare și rezolvare a conflictelor, astfel încât oamenii să ajungă să se înteleagă direct în rezolvarea problemelor pe care le au.

Medierea face parte din marea familie a metodelor alternative de soluționare a conflictelor - ADR (Alternative Dispute Resolution). Acest termen desemnează o mare varietate de procese prin care unele conflicte pot fi rezolvate în afără procedurii judiciare. Deși denumirile și conținutul acestor procese prezintă unele diferențe, scopul lor este comun: realizarea, prin intermediul unei terțe persoane, a unei înțelegeri între părțile în conflict fără a se recurge la procedura judiciară. Înţelegerea părţilor poate fi un simplu acord verbal, consolidat printr-o strângere de mână, poate fi un consens tacit, o scrisoare de intenţie sau un protocol, poate fi o convenţie sau un contract, redactate cu respectarea unor proceduri şi uzanţe comune, dar mai poate însemna un armistiţiu, un pact sau un tratat internaţional, redactate cu respectarea unor proceduri şi uzanţe speciale.

Definiții ale medierii

Termenul *mediere* provine de la latinescul „mediare”- acțiunea de a media, a mijloci. A mijloci o înțelegere între două sau mai multe părți adverse, pentru a preveni sau a pune capăt ostilităților între două sau mai multe persoane, state etc.

Medierea este un proces privat, confidenţial în care părţile colaborează cu mediatorii, persoane cu pregătire specială, imparţiale, care ajută indivizi sau organizaţii în rezolvarea conflictelor şi a disputelor pe care nu le pot soluţiona singure.

Medierea este practica, relativ ne-formală, lipsită de complicaţiile şi durata procedurilor juridice legale. În toate cazurile, medierea implică costuri (financiare şi de timp) incomparabil mai mici faţă de procedurile clasice.

Medierea oferă părţilor puterea de a decide direct asupra lucrurilor care le afectează interesele personale, familiale, financiare sau de afaceri.

*Medierea e*ste o alternativă viabilă pentru evitarea costurilor emoţionale date de implicarea unei instanţe care impune - în mod definitiv şi obligatoriu - asupra căii de rezolvare a conflictului, excluzând din acest proces dorinţele părţilor implicate;

Medierea nu este un proces care să determine vinovăţia sau inocența. Mediatorii susţin părţile în definirea şi clarificarea problemelor aflate în dispută, facilitează procesul de comunicare, ajută părţile să rezolve neînţelegerile, conduce pe participanţi în explorarea opţiunilor şi facilitează alegerea unei căi de urmat care să fie conformă cu interesele specifice ale părţilor implicate [7].

O definire unitară a medierii nu s-a reuşit până în present, întrucât s-au aplicat modele diferite de mediere. Fiecare ţară a adoptat tipuri diferite de mediere, adaptate specificului naţional.

Potrivit DEX, acţiunea de a media se numeşte *mediaţie, mediere, mijlocire* şi este definită ca acţiunea prin care o terţă persoană (un stat, o organizaţie internaţională sau o persoană oficială) intervine pentru rezolvarea paşnică a conflictelor dintre state, luând parte la tratative şi uneori făcând propuneri). *A mijloci*, potrivit DEX, înseamnă a stărui pe lângă cineva în favoarea cuiva; *a interveni*, *a intermedia* [5].

Medierea reprezintă o modalitate de soluţionare alternativă a litigiilor pe cale amiabilă, în cadrul unui proces structurat, flexibil şi confidenţial, cu asistenţa unui sau mai multor mediatori. (*art.2 din Legea nr. 137 din 03.07.2015 cu privire la mediere)*.

Medierea, deși poate fi considerată un tip aparte de ***negociere***, diferă de ultima prin faptul că negocierea este mai ales practica milenară a armonizării intereselor părților prin definirea unui interes comun şi nu doar o alternativă la un conflict potențial, violent sau neviolent. Negocierea este utilizată intr-o multitudine de domenii: economic, politic, diplomatic, social etc. [9].

Arbitrajul, spre deosebire de mediere, este procedura în care o a treia parte, neutră, (un arbitru), ascultă argumentele părților în conflict și apoi ia o decizie [13]. Arbitrajul se poate desfășura pe lângă o instanță de judecată sau în mediul privat. În funcție de situație, decizia unui arbitru poate fi executorie sau nu. Natura deciziei arbitrului este precizată de obicei de la început, de către lege sau printr-o clauză contractuală. Comparativ, mediatorul nu are putere de decizie, el formulează recomandări, care sunt orientative pentru părți.

Concilierea desemnează atât un proces în desfășurare, cât și rezultatul acestuia („Noi am ajuns la o conciliere. ”), în timp ce medierea nu reflectă decât desfășurarea procesului [9].

Ca metodă alternativă de soluţionare a conflictelor, medierea prezintă un șir de **beneficii:**

- *Medierea este voluntară*. Părțile aflate în conflict nu pot fi constrânse să accepte procedura medierii. Acestea participă la mediere doar dacă doresc, și, totodată, au dreptul de a denunța contractul de mediere în orice fază a procedurii.
- *Medierea este confidențială*. Mediatorul este obligat să păstreze confidențialitatea informațiilor de care ia cunoștință în cursul activității sale de mediere, precum și cu privire la documentele întocmite sau care i-au fost predate de către părți pe parcursul medierii, chiar și după încetarea funcției sale. Prin urmare, secretul profesional este o îndatorire fundamentală și primordială a mediatorului, iar această obligație nu este limitată în timp. Încălcarea obligației de confidențialitate atrage răspunderea disciplinară a mediatorului.
- *Medierea este o rezolvare mai rapidă a conflictelor.* Medierea permite o importantă economie de timp şi evitarea stresului generat de un litigiu derulat în faţa instanţei de judecată. Prin mediere se ajunge, de regulă, la o soluţie în doar câteva ore şi, pe de altă parte, părţile evită astfel să-şi facă publice problemele într-o sală de judecată.
- *Medierea poate fi utilizată în soluţionarea unui spectru larg de conflicte.* Pot face obiectul medierii orice conflicte în materie civilă, comercială, de familie, contravenţională, în materie penală, precum şi în alte materii, în condiţiile prevăzute de Legea nr. 137 din 3 iulie 2015 cu privire la mediere.
- *Părțile decid singure asupra modului de soluționare a disputei.* În principiu, părțile pot lua decizii mai bune cu privire la soluționarea conflictului decât o autoritate din afară și tind să respecte acordul când sunt direct responsabile pentru rezultatul negocierilor.
- *Părțile au control total asupra procesului.* Prin mediere părțile pot să negocieze în toate aspectele prin care conflictul poate să fie soluționat. Sunt libere să stabilească ele însele termene, condiții, modalități și să identifice în funcție de posibilitățile și necesitățile fiecăruia soluția perfectă.
- *Soluția rezultată în urma medierii este de tip câștig-câștig.* Medierea permite găsirea de către părți, cu ajutorul mediatorului, a unei soluții creative și eficiente de rezolvare a conflictului prin care nimeni nu pierde, toate părțile câștigă.
- *Medierea reduce costurile de rezolvare a conflictelor.* Medierea implică costuri semnificativ reduse față de o procedură judiciară, deoarece se evită cheltuielile de

judecată, respectiv taxele judiciare de timbru, onorariile avocaților, experților și alte cheltuieli adiacente. Mai mult, dacă pe parcursul unui proces civil, părțile ajung la o întelegere pe calea medierii, instanța va dispune, la cererea părții interesate, restituirea taxei judiciare de timbru plătite pentru învestirea acesteia.

- *Medierea presupune comunicare și respect.* Medierea ajută părțile aflate în conflict să comunice între ele, comunicarea fiind premisa găsirii unei soluții a litigiului dintre părți. Medierea este flexibilă, redă părților controlul situației, le ajută sa poarte un dialog constructiv și să gasească soluții de rezolvare a conflictului.

Limitele medierii constau în:

- Medierea se limitează la rezolvarea conflictelor deja în curs, neglijând prevenția și limitarea efectelor.
- Participanții renunță cu dificultate la puterea procedurală în favoarea unui străin și nici nu se simt în largul lor să-și împărtășească problemele, temerile, atitudinile.
- Prejudecata că medierea înseamnă negociere și, în virtutea acestei expectanțe, persoanele aduse la mediere caută motive de negociere și așteaptă de la mediator să le implice în acest proces. Deseori însă, ele au nevoie de reconciliere, consiliere sau comunicare.

3. INSTITUȚIA MEDIERII

Condițiile medierii

Nu toate situațiile conflictuale pot fi supuse unui proces de mediere, angajarea într-un proces de mediere și reușita acestuia fiind condiționată de anumiți factori. Din această perspectivă medierea unui conflict va fi ***recomandată*** atunci când:

- Între părți a survenit recent o ruptură;
- Ostilitatea este atât de puternică, încât face imposibilă abordarea prin colaborare;
- Părțile nu reușesc să elimine divirgențele apărute;
- Complexitatea problemei depășește capacitatea de management de care dispun părțile;
- Conflictul este de durată – nici una din părți nu și-a propus să-l rezolve sau încercările sporadice au eșuat pe rând;
- Părțile implicate în conflict sunt mai mult de două, îndeosebi peste patru;
- Părțile implicate se cunosc;
- Menținerea relației între cele două părți este importantă;
- Ele lucrează sau locuiesc împreună / în vecinătate sau nu pot evita să interacționeze;
- Problema este agravată de un puternic element emoțional;
- Părțile implicate doresc să discute despre problemă / conflict;
- Una sau ambele părți doresc să evite procedurile formale (arbitrare, judecată);
- Una din părți nu se simte bine să confrunte cealaltă parte decât în prezența cuiva;
- Este nevoie de o rezolvare sau de o decizie rapidă [7].

Pe de altă parte, există o serie de ***condiții care fac procesul de mediere imposibil*** sau cu rezultate pozitive puțin probabile. Astfel medierea unui conflict nu este recomandată atunci când:

- Una din părțile implicate refuză să participe;
- Problema de bază este, în opinia mediatorului, imposibil de mediat;

- Este vorba despre un incident grav care s-a produs foarte recent și persoanele mai sunt încă în stare de afect, una din părți este incapabilă să asculte sau este prea tulburată pentru a negocia;
- Una din părți dorește să folosească sesiunea de mediere pentru escaladarea conflictului (pentru a amenința, a colecta informații în vederea unui proces în instanță);
- Situația este de natură penală;
- Problema merită să fie adusă în atenția publică, și nu „ascunsă" în cadrul unei medieri (se referă la pericole pentru persoane sau mediu, hărțuire etnică etc.);
- Obiectivul constă în investigarea adevărului despre ceea ce s-a întâmplat;
- Dezechilibrul puterii părților este prea mare, ceea ce duce automat la impunerea deciziei de către partea cu un statut de putere net superior;
- Una din părțile implicată este absentă, indisponibilă [10].

În plus, mediatorul poate întrerupe medierea când o persoană-cheie nu respectă regulile medierii, lansează incontinuu amenințări, repetă aceleași acuzații și cerințe, nu acceptă nici un gen de explicații, una dintre părți este reprezentată de o persoană neautorizată, medierea pune în pericol una din persoanele prezente sau care nu sunt de față.

Participanţii la procesul de mediere

Participanţi la procesul de mediere sunt părţile şi mediatorul. ***Părți în procesul de mediere*** pot fi atât persoane fizice (cetățeni ai Republicii Moldova, cetățeni ai altor state, apatrizi), cât şi persoane juridice (cu sediul sau / și înregistrat în Republica Moldova, cu sediul sau /și înregistrat peste hotarele Republicii Moldova), inclusiv autorităţi publice. Medierea poate avea loc între două sau mai multe părţi şi se poate realiza de către unul sau mai mulţi mediatori. Părţile participă la procesul de mediere personal sau prin reprezentant conform legislaţiei. Pe parcursul medierii, părţile, de comun acord, pot fi asistate de avocat, traducător, interpret, precum şi de alte persoane, dacă legislaţia nu prevede altfel. În cadrul procesului de mediere părţile *au dreptul*.

1. Să accepte sau să refuze medierea;
   - să solicite un mediator sau să renunţe la mediator;
   - să-şi aleagă în mod liber mediatorul din rândul persoanelor pe care le consideră apte de a desfăşura medierea.
   - să fie informate cu privire la procesul de mediere, la efectele medierii, la efectele semnării unui acord de împăcare;
   - să fie informate cu privire la consecinţele nerespectării prevederilor acordului de împăcare.
   - să se retragă, în orice moment, din procesul de mediere;
   - să semneze un acord de împăcare.
2. Părţile sînt responsabile de rezultatele medierii şi de conţinutul acordului de împăcare semnat.
3. Părţile au şi alte drepturi şi responsabilităţi prevăzute de legislaţie [2].

Totodată părțile participante la procesul de mediere *sunt responsabile de rezultatele medierii şi de conţinutul acordului de împăcare semnat.*

Mediatorul este persoana terţă care asigură desfășurarea procesului de mediere în vederea soluționării litigiului dintre părți; este imparţială şi are cunoştinţe specifice şi experienţa în rezolvarea conflictelor, asigură asistenţa permanentă a părţilor în timpul procesului de ajungere la o soluţie acceptabilă. Mediatorul este imparţial faţă de părţile

implicate în conflict, acordându-le acelaşi tratament şi atenţie, fiind echidistant faţă de interesele aflate în discuţie.

Activitatea de mediere profesionistă poate fi desfăşurată doar de persoanele care au absolvit cursurile de pregătire iniţială a mediatorilor şi au fost atestaţi de Consiliul de Mediere. Pregătirea iniţială şi continuă se asigură de către *furnizorii de de formare* care sunt persoane juridice care sunt acreditate de către Consiliul de mediere și care organizează cursuri de formare iniţială şi / sau continuă a mediatorilor conform standardelor de formare în domeniu aprobate de Consiliul de mediere (art.2. al Legii cu privire la mediere). Persoanele care au urmat cursurile de pregătire iniţială de mediator pot solicita atestarea. Atestarea se efectuează de către Consiliul de Mediere, conform regulamentului privind atestarea mediatorilor.

Rolul mediatorului. Mediatorul îi ajută pe cei implicaţi în conflict să rupă cercul învinuirilor şi să oprească blamarea reciprocă, îi ajută să comunice mai bine, îi ajută să-şi identifice propriile nevoi şi să lucreze împreună, pentru a dezvolta o soluţie care să satisfacă aceste nevoi. Spre deosebire de un judecător sau de un arbitru, mediatorul nu ia decizii în locul părţilor implicate în conflict şi nu stabileşte cine sunt vinovații.

Mediatorul are obligaţia:

- să asigure respectarea principiilor medierii;
- să se abţină de la mediere în cazul unor incompatibilităţi prevăzute de art.34 sau în alte cazuri prevăzute de legislaţie;
- să informeze părţile cu privire la procesul de mediere, la scopul şi efectele acesteia;
- să dirijeze procesul de mediere în mod neutru şi imparţial;
- să depună toată diligența pentru ca părţile să ajungă la un acord reciproc convenabil într-un termen rezonabil;
- în cazul în care medierea s-a soldat cu un acord de împăcare, să depună toată diligenţa pentru a nu admite ca acesta să conţină clauze contrare legii sau bunelor moravuri;
- să restituie documentele ce i-au fost încredinţate de părţi în cadrul procedurii de mediere;
- să nu admită săvârşirea unor fapte care aduc atingere onoarei, probităţii profesionale sau bunelor moravuri;
- să respecte normele deontologice.

Mediatorul are şi alte obligaţii prevăzute de legislaţie. Mediatorul poartă răspundere civilă, în condiţiile legii, pentru cauzarea de prejudicii prin încălcarea obligaţiilor sale.

Principiile medierii

Medierea este esenţialmente structurată prin principiile ce stau la baza acestei instituţii, fiecare dintre principiile medierii contribuind intrinsec la valoarea şi buna funcţionare a medierii şi la construirea încrederii pe care părţile şi, implicit, publicul larg le acordă acestei modalitaţi de gestionare a conflictelor.

Conform Legii 137 cu privire la mediere, art. 4. Principiile de bază ale medierii sunt:

- participarea benevolă la mediere;
- confidenţialitatea;
- libera alegere a mediatorului;
- egalitatea părţilor în proces;
- independenţa, neutralitatea şi imparţialitatea mediatorului;
- flexibilitatea procesului de mediere [2].

Principiul participării benevole la mediere. Participarea benevolă la mediere este un principiu important al medierii şi presupune abilitatea părţilor de a participa voluntar şi fără constrângere la procesul de mediere. Părţile au dreptul să aleagă mediatorul, sau să ceară înlocuirea acestuia în orice etapă a procesului. Mediatorul nu trebuie să constrângă nici una din părţi să participe la procesul de mediere sau să elaboreze acordul de împăcare. Mediatorul nu va lua decizii în numele nici uneia dintre părţi. Mediatorul va respecta şi va încuraja dreptul părţilor de a lua orice decizie liberă şi în cunoştinţă de cauză care să soluţioneze divergenţele dintre ele. Mediatorul va informa părţile de la început, în ce va consta activitatea sa şi asupra faptului că decizia finală le aparţine în mod exclusiv şi că se pot retrage oricând din procesul de mediere. Mediatorul nu va oferi părţilor consultanţă legală sau de specialitate, în schimb poate sugera părţilor asistenţa juridică independentă sau de specialitate.

Principiul confidenţialităţii. Mediatorul trebuie să asigure confidenţialitatea procesului. Mediatorul nu va divulga nici o informaţie obţinută în cadrul medierii, precum şi cu privire la documentele întocmite sau care i-au fost oferite de către părţi pe parcursul medierii, chiar şi după suspendarea sau încetarea funcţiei sale. Mediatorul este obligat să atenţioneze participanţii la procesul de mediere asupra obligaţiei de păstrare a confidenţialităţii informaţiei, fiind în drept, după caz, să solicite semnarea unui acord sau a unei clauze de confidenţialitate. În procesul medierii, mediatorul nu are dreptul să divulge informaţiile de care a luat cunoştinţă în decursul sesiunilor separate cu părţile şi nu are dreptul să discute asemenea informaţii cu cealaltă parte fără acordul părţii vizate. În cazul în care litigiul supus medierii prezintă aspecte dificile, mediatorul, cu acordul părților, poate să solicite punctul de vedere al unui sau al mai multor specialiști în domeniul respectiv. Limitele principiului confidenţialităţii apar în cazurile când:

a) părţile au dat permisiunea în scris;

b) este cerută de lege;

c) divulgarea informaţiei are drept scop protejarea interesului superior al copilului;

d) informaţia dezvăluie un risc real pentru participanţii la mediere sau pentru altă persoană;

e) informaţia se utilizează anonim în comunitatea profesională cu scop instructiv sau schimb de experienţă.

Mediatorul trebuie să informeze părţile în cadrul primei şedinţe despre limitele confidenţialităţii. Mediatorul trebuie să informeze părţile despre necesitatea de a oferi informaţia cu privire la rezultatele medierii şi / sau stadiul la care se află procesul de mediere instituţiei specializate pentru mediere, procurorului şi / sau instanţei de judecată.

Documentele ce se referă la mediere trebuie să fie depozitate astfel ca la ele să aibă acces doar mediatorii. Mediatorul răspunde, conform legislaţiei, pentru încălcarea principiului confidenţialităţii.

Principiul liberei alegeri a mediatorului. Acest principiu presupune accesul liber şi egal al fiecărei persoane la mediere indiferent de vârstă, statut social, rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau altă opinie, origine naţională sau socială, vere, naştere sau alte împrejurări. Mediatorul trebuie să fie acceptat de părţi. Nimeni nu poate să oblige mediatorul să presteze serviciul atunci când cel puţin una din părţi nu-l acceptă. Mediatorul nu poate refuza prestarea serviciilor de mediere solicitate de părţi, decât în cazurile când este în imposibilitatea să o facă. Regulile procedurii de mediere sunt aplicate doar când sunt acceptate de către părţi.

Principiul egalității părților în proces. În procesul de mediere părţile au drepturi egale şi trebuie să fie tratate egal. Mediatorul este obligat să fie imparţial în relaţia cu ambele părţi.

Mediatorul poate să propună regulile şi apoi ele trebuie să fie confirmate de către părţi. Mediatorul trebuie să explice părţilor că soluţia acceptabilă pentru rezolvarea conflictului nu înseamnă în mod obligatoriu satisfacerea totală a intereselor.

Mediatorul trebuie să evite conflictul de interese în cazul în care relaţiile sociale sau profesionale cu una din părţile procesului pot afecta obiectivitatea sa şi condiţiona apariţia unor prejudecăţi. Mediatorul va media doar cazurile în care el poate rămâne imparţial şi nepărtinitor.

Principiul independenței, neutralității și imparțialității. În exercitarea atribuţiilor lor profesionale mediatorul trebuie să se bucure de deplină independenţă faţă de entităţile care ar putea avea interese în cauzele în care are loc medierea, pentru a păstra echidistanţa faţă de cauză. Mediatorul trebuie să fie neutru în ceea ce priveşte conflictul. El nu poate să urmărească anumite beneficii în timpul negocierilor sau să aibă vreun interes personal în semnarea acordului de împăcare, modul şi formele în care se preconizează a fi încheiat. Mediatorul va evita parţialitatea şi prejudecăţile bazate pe caracteristicile personale ale părţilor: vârstă, statut social, rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, originea naţională sau socială, avere, naştere sau orice alte împrejurări.

Imparţialitatea înseamnă lipsa protecţiei favorizate sau a preferinţelor prin cuvinte sau prin fapte. Mediatorul trebuie să dezvăluie participanţilor orice circumstanţe ce ar putea cauza apariţia conflictelor de interese. Mediatorul trebuie să informeze în egală măsură părţile despre caracterul medierii şi consecinţele posibile. În cazul în care provenienţa mediatorului sau experienţa acestuia ar prejudicia calitatea medierii, mediatorul trebuie să renunţe la mediere, cu excepţia cazului în care ambele părţi sunt de acord să continue procesul.

Principiul flexibilității procesului de mediere. Flexibilitatea procesului de mediere se referă la faptul că: părțile sunt în drept să-și aleagă mediatorul, părţile decid, de comun acord şi cu asistenţa mediatorului, asupra regulilor şi duratei procesului de mediere. De asemenea, părţile determină prin acord comun toate aspectele ce ţin de iniţierea, derularea şi finalizarea procesului de mediere. Părţile sunt în drept să renunţe la mediere în orice moment, dacă nu sunt satisfăcuți de rezultatele procesului. Flexibilitatea procesului de mediere este determinat și de faptul că pe durata desfăşurării acestuia, mediatorul se poate întruni în sesiuni comune, cu ambele părţi, sau în sesiuni separate, cu fiecare parte. În soluționarea litigiului părţile convin, de comun acord, asupra condițiilor, iar mediatorul nu are putere de decizie asupra acestor condiţii, dar, la cererea părţilor, poate înainta propuneri privind opțiunile de soluţionare a litigiului. Înainte ca tranzacția să fie semnată, părţile sunt în drept, de comun acord, să solicite o pauză pentru a consulta opinia unor experţi şi pentru a face comentarii, astfel încât să-şi poată exprima consimţământul liber şi în cunoştinţă de cauză.



Întrebări de autoevaluare:

1. Care sunt diferențele esențiale dintre justiția tradițională și cea restaurativă?
2. Prin ce se deosebește medierea de negociere, arbitraj și conciliere?
3. Ce rol joacă medierea în cadrul proceselor de justiție restaurativă?
4. Cum contribuie principiile confidențialității și neutralității la eficiența medierii?
5. În ce mod poate preveni justiția restaurativă recidiva?
6. Ce implicații morale și sociale are procesul de reconciliere între victimă și infractor?

Teme de reflecție:

1. Analizați condițiile în care medierea este recomandată și condițiile în care medierea este imposibilă. Care alte condiții ați introduce Dvs. pe lângă cele prezentate în conținutul temei?
2. Reflectați asupra unui caz ipotetic în care justiția restaurativă ar putea înlocui sistemul tradițional. Ce beneficii și provocări ați anticipa?
3. Analizați rolul comunității în prevenirea criminalității și în sprijinirea proceselor restaurative.
4. Cum ar putea fi adaptată medierea pentru a răspunde mai bine diversității conflictelor sociale și economice contemporane?
5. Ce lecții poate învăța societatea din succesul unor sisteme de justiție restaurativă implementate în alte țări**?**

Sarcini pentru lucrul individual:

1. Studiu de caz: Alegeți un conflict real sau fictiv și proiectați o soluție bazată pe principiile justiției restaurative. Includeți:
   - rolurile victimelor, infractorilor și comunității,
   - măsurile de reparație materială și simbolică,
   - rezultatele anticipate.
2. Elaborați un ghid simplificat al procesului de mediere, adaptat pentru utilizare într-un context educațional sau comunitar.
3. Jurnal reflexiv: Notați pe parcursul unei săptămâni exemple de conflicte cotidiene și propuneți soluții inspirate de mediere sau reconciliere.
4. Organizați o activitate de roluri în care participanții să joace rolurile mediatorului, victimei și infractorului. Analizați dinamica procesului și rezultatele obținute.
5. Realizați un tabel în care să comparați justiția restaurativă cu cea tradițională, evidențiind caracteristicile, avantajele și dezavantajele fiecăreia.

Bibliografie recomandată:

1. *Conventia de la Haga din 18 octombrie 1907 (Titlul 2, articolul 2)*.
2. *Legea cu privire la mediere* nr. 137 din 03.07.2015. În: Monitorul Oficial Nr. 224-233, art Nr: din 21.08.2015.
3. BALAHUR, D., LITTLECHILD, B., SMITH, R. *Restorative Justice Developments in Romania and Great Britain*. Iași: Editura Universității „Alexandru Ioan Cuza", 2007. 256 p. [online]. Disponibi: https://www.ojp.gov/ncjrs/virtual-library/abstracts/restorative-justice-developments-romania-and-great-britain
4. COOLEY, D. La justice reparatrice au Canada: quelques enseignements. In: *Practical Approaches to Apropriate Dispute Resolution*. Vancouver, 2002. [online]. Disponibi: www.lccc.gc.ca
5. *Dicționar explicativ al limbii române* (DEX). București: Univers Enciclopedic, 1996. 1192 p.
6. DIGNAN, J. *Understanding victims and restorative* justice.New-York: Open University Press, 2005.

7. DILION, M., ROTARU, V., ULIANOVSCHI, X., KOVAL, R., POPA, D. *Manual de mediere*. Chișinău: IRP, 2006. 132 p. ISBN 9975-9890-4-7
8. GROZA, D. *Libertatea de apreciere a judecătorului în materia sancțiunilor și măsurilor neprivative de libertate*. Bucuresti, Editura C.H. Beck, 2011. 250 p. ISBN ISBN 978-973-115-902-7
9. HARAZ, S. Medierea: definiţii, delimitări şi avantaje ale medierii ca modalitate de soluţionare a conflictului. În: *Formarea inițială a mediatorilor. Suport de curs*. Chișinau: ULIM, 2014 (manuscris).
10. LEMPEREUR, A., COLSON, A., SALZER, J. *Medierea*. București: CHBeck, 2011. 344 p. ISBN 978-973-115-958-4.
11. MARSHALL, T. *Restorative Justice: An Overview*. New-York: Home Office Research Development and Statistics Directorate, 1999.
12. PAŞCU, A. Justiţie restaurativă. În: *Revista de Ştiinţă Penitenciară.* Bucureşti, 2000, nr.3.
13. PĂNIŞOARĂ, O. *Comunicarea eficientă*. Iaşi: Polirom, 2006. 422 p. ISBN (10) 973-46-0313-2
14. ȘUȘTAC, Z., IGNAT, C. *Modalităţi alternative de soluționare a conflictelor (ADR).* București: Ed.Univeristară, 2008. 242 p. ISBN 978-973-749-446-7.
15. WACHTEL, J. Restorative Justice. In: T*he Evidence-Report Draws Attention to RJ in the UK,* EFORUM, 16 mai 2007. www.iirp.edu.

ETAPELE PROCESULUI DE MEDIERE



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să descrieți etapele procesului de mediere și importanța fiecăreia;
- ✓ Să explicați drepturile și responsabilitățile părților implicate în mediere;
- ✓ Să elaborați și să redactați documente relevante pentru mediere, cum ar fi contractele de mediere și acordurile de împăcare;
- ✓ Să identificați și gestionați aspectele cheie ale negocierii în cadrul procesului de mediere.



Subiectele de studiu:

1. Procesul de mediere.
2. Activități de pre-mediere.
3. Ședința de mediere.
4. Finisarea procesului de mediere.



Cuvinte–cheie: acord de împăcare, confidențialitate, contract de mediere, drepturile și obligațiile părților în procesul de mediere, imparțialitate, mediere, medieri separate, plan de negociere, pre-mediere.

1. PROCESUL DE MEDIERE

Medierea este un proces şi, ca şi oricare proces, are o anumită ordine care a fost gândită în aşa fel, încât să producă rezultate cât mai bune. Procesul medierii se bazează pe cooperarea părţilor în conflict şi utilizarea de către mediator a unor metode şi tehnici specifice, bazate pe comunicare și negociere.

Metodele şi tehnicile utilizate de către mediator trebuie să servească exclusiv interesele legitime şi obiectivele urmărite de către părţile aflate în conflict. Mediatorul nu poate impune părţilor o soluţie cu privire la conflictul supus medierii. Părţile aflate în conflict au dreptul să fie asistate de avocat sau alte persoane, în condiţiile stabilite de comun acord. In cursul medierii părţile pot fi reprezentate de alte persoane, care pot face acte de dispoziţie, în condiţiile legii.

Susţinerile făcute pe parcursul medierii de către părţile aflate în conflict, de persoanele prevăzute în legea medierii, cât şi de către mediator, au caracter confidenţial faţă de terţi și nu pot fi folosite ca probe în cadrul unei proceduri judiciare sau arbitrale, cu excepţia cazului în care părţile convin altfel ori legea prevede contrariul. Mediatorul va atrage atenţia persoanelor care participă la mediere în condiţiile legii asupra obligaţiei de păstrare a confidenţialităţii şi le va putea solicita semnarea unui acord de confidenţialitate [4].

Dacă pe parcursul medierii apare o situaţie de natură să afecteze scopul acesteia, neutralitatea sau imparţialitatea mediatorului, acesta este obligat să aducă la cunoștința părților, care vor decide asupra menţinerii sau denunţării contractului de mediere. Mediatorul are dreptul să închidă procedura de mediere, procedând potrivit dispoziţiilor art. 56, care se aplică în mod corespunzător. În această situaţie mediatorul este obligat să restituie onorariul, în parte, în condiţiile stabilite prin contractul de mediere [2].

În cazul în care conflictul supus medierii prezintă aspecte dificile sau controversate de natură juridică ori din orice alt domeniu specializat, mediatorul, cu acordul părţilor, poate să

solicite punctul de vedere al unui specialist din domeniul respectiv. Atunci când solicită punctul de vedere al unui specialist din afara biroului său, mediatorul va evidenţia doar problemele controversate, fără a dezvălui identitatea părţilor.

Procedura de mediere se închide, după caz:

- prin încheierea unei înţelegeri între părţi în urma soluţionării conflictului;
- prin constatarea de către mediator a eşuării medierii;
- prin denunţarea contractului de mediere de către una dintre părţi [2].

În cazul în care părţile au încheiat numai o înţelegere parţială, orice parte se poate adresa instanţei judecătoreşti sau arbitrale competente.

Când părţile aflate în conflict au ajuns la o înţelegere, se redactează un acord care va cuprinde toate clauzele consimţite de acestea și care are valoarea unui înscris sub semnătură privată. Înţelegerea părţilor nu trebuie să cuprindă prevederi care aduc atingere legii şi ordinii publice. Înţelegerea părţilor poate fi afectată, în condiţiile legii, de termene şi condiţii. Aceasta poate fi supusă verificării notarului public în vederea autentificării ori, după caz, încuviinţării instanţei de judecată în condiţiile prevăzute de lege. Prezentarea acordului la notar sau instanţă este de asemenea obligatorie în cauzele succesorale şi de partaj [7].

În cazul în care acordul de mediere priveşte cauzele / conflictele ce au ca obiect exerciţiul drepturilor părinteşti, contribuţia părinţilor la întreținerea copiilor şi stabilirea domiciliului copiilor, părţile vor prezenta acordul de mediere instanţei în vederea pronunţării unei hotărâri de expedient.

Pe parcursul întregii desfăşurări, medierea atinge anumite etape, având ca obiectiv final realizarea acordului între cele două părți. În fiecare etapă abilităţile mediatorului vor fi puse la încercare. Acesta va trebui să menţină procesul de mediere în permanenţă subcontrol.

Diferiți autori structurează procesul de mediere pe diferite etape și în moduri diferite. Cu toate acestea, există anumite etape prin care mediatorul conduce părţile spre soluționarea conflictului. De obicei, o mediere trece prin următoarele etape:

- *Activităţile pre-mediere;*
- *Etapa 1. Iniţierea medierii;*
- *Etapa 2. Identificarea problemelor;*
- *Etapa 3. Elaborarea planului de negociere;*
- *Etapa 4. Crearea unei înţelegeri reciproce şi formularea alternativelor;*
- *Etapa 5. Finisarea procesului de mediere.*

Medierea de obicei are un început şi un sfârşit clar. Între aceste două etape, celelalte pot să se repete în mod ciclic, mediatorul conducând părţile de mai multe ori prin etapele respective, revenind la cea precedentă (de exemplu, de la negociere la identificarea problemelor.

Linda Shaw descrie șapte etape ale procesului de mediere:

1. *Primul contact cu prima parte* – centrat pe explorarea situației, construirea unei relații, cunoașterea sentimentelor, explicarea procesului de mediere, încercarea de a a junge la un acord privind continuarea procesului de mediere și contactarea celeilalte părți, explorarea ideilor inițiale și ceea ce dorește partea în conflict de la procesul de mediere etc.
2. *Primul contact cu cealaltă parte / celelalte părți* – similar celui descris mai sus, cu menținerea și reamintirea confidențialității și stabilirea imparțialității.
3. *Pregătirea pentru medierea cazului* – vizând alegerea strategiei optime de mediere (în funcție de primele două etape), stabilirea locației și calendarului, invitarea și pregătirea părților, pregătirea locației etc.

4. *Ascultarea problemelor părților* – etapa în care părțile își expun punctul de vedere fără a fi întrerupte, sunt definite și acceptate regulile de bază ale procesului, rezumarea de către mediator acelor exprimate din fiecare din părți (eventual completarea) și stabilirea de comun acord a programului următoarelor ședințe de negociere.
5. *Explorarea problemelor* – selecționarea principalelor aspecte ale conflictului și încurajarea comunicării între părți, în condițiile în care mediatorul verifică înțelegerea mesajelor și clarifică opiniile exprimate sau presupunerile, identifică temerile și crează un climat de siguranță, facilitează diminuarea divirgențelor, rezumă domeniile de consens și acord, creează platforma pentru rundele următoare de negociere între părți.
6. *Construirea acordurilor* – se pregătește încheierea acordului de împăcare, mediatorul insistând pe evaluarea oportunităților, opțiunilor și ofertelor pozitive, încurajarea rezolvării problemelor, construirea acordurilor și redactarea elementelor de acord, crearea aranjamentelor în vederea încheierii procesului de negociere etc.
7. *Încheiere și urmare* – încheierea ședinței și terminarea procesului de mediere sau continuarea medierii, dacă în afara problemei, a conflictului principal și a acordului obținut pentru acesta, părțile solicită continuarea medierii pentru explorarea altor conflicte/probleme descoperite în etapele anterioare [după 8, p. 269].

Procesul de mediere este prezentat de către V. Cojocaru pornind de la premisa că cele două părți au participat deja la o etapă de evaluare și au fost de acord să participe la procesul de mediere parcurge următoarele etape:

1. *Pregătirea în timp și imediată a întâlnirii;*
2. *Declarația de deschidere a mediatorului;*
3. *Declarațiile introductive ale părților (timpul neîntrerupt / monologurile);*
4. *Discuția;*
5. *Medierile separate;*
6. *Elaborarea contractului;*
7. *Declarația de încheiere* [ibidem].

2. ACTIVITĂȚI DE PRE - MEDIERE

Prima activitate de la această etapă poate varia în funcţie de modul în care părţile intră în contact cu mediatorul. În cazul în care cele două părți au participat deja la o etapă de evaluare și au fost de acord să participe la procesul de mediere activitățile de pre-mediere presupun [6]:

Pregătirea în timp și imediată a întâlnirii presupune, în principal, previzuirea cazului cu 1-2 zile înainte, analiza potențialelor strategii. Imediat înainte de începerea procesului de mediere (1/2-1 ore), până la venirea părților, organizatorii trebuie să realizeze:

Aranjarea camerei – (masă, scaune, lumini, temperatura camerei, condiții de intimitate, o cameră în plus pentru ședințe separate sau așteptare, hârtie, flip-chart etc.) și verificarea facilităților.

Revizuirea cazului și, eventual, *discuția prealabilă cu mediatorul*, în care să se stabilească: a) divizarea sarcinilor (declarația de deschidere, scrierea acordului, facilitarea diverselor segmente ale sesiunii), b) stilul sau strategia de mediere (cine și ce face mai bine sau mai rău, unde ar fi nevoie de mai multă susținere reciprocă), c) potențialele dificultăți.

Un alt element important în etapa pregătitoare a medierii este *poziționarea participanților* care va fi diferită în funcție de numărul lor, de sală, gradul de animozitate, caracterul disputei, personalitățile celor implicați. *Este important* ca:

– Fiecare să-i poată vedea pe toți ceilalți;

- Membrii unei părți să poată sta împreună, dacă doresc;
- Toți să se simtă confortabil și relaxați;
- Poziționarea să sugereze imparțialitatea mediatorului;
- Încăperea să fie confortabilă – nu prea largă, luminoasă, ferită de zgomot [7].

Elementele de care trebuie să se țină cont în poziționarea participanților sunt:

- *Masa.* O masă rotundă sau pătrată, care să fie suficient de mare pentru toți participanții, dar nu prea mare, este varianta ideală dacă dorim să minimalizăm diferențele de statut.
- *Distanța* mai mare între părți le poate oferi un sentiment de securitate, în special dacă bănuim că una din părți s-ar simți intimidată sau chiar amenințată.
- *Atmosfera neoficială*. Apropierea poate fi sugerată prin aranjamentul în stilul unei conversații de salon și eliminarea mesei. În unele situații putem încuraja astfel persoanele să discute liber.
- *Autoritatea din capul mesei*. Autoritatea mediatorului poate fi comunicată prin plasarea acestuia în capul mesei. Astfel părțile sunt încurajate să se adreseze predilect mediatorului, și nu părții adverse, ceea ce poate fi util în unele situații.

Plasamentul are implicații psihologice importante asupra relației, a ambianței și a puterii de negocierea a uneia sau alteia dintre părți:

Poziția față în față presupune următoarele aspecte:

- Libertate de mișcare;
- Observare directă, continuă asupra partenerului;
- Competiție care stimulează ofensiva;
- Parteneru - gazdă domină situația.

Această dispunere nu este recomandată atunci când se dorește evitarea conflictului, și, implicit, în situații de mediere.

Poziția de cooperare, în care partenerii sunt așezați de aceeași parte a mesei. Această poziție are următoarele caracteristici:

- Stimulează cooperarea, observat fiind faptul că oamenii așezați astfel se ceartă mult mai rar;
- Fizionomia este doar parțial expusă celuilalt partener, ceea ce ascunde o parte din mesajul transmis de privire și mimică;
- Denotă familiaritate a partenerilor de discuție;
- Le creează actorilor discuției că au aceeași poziție și față de problema discutată.

Poziția de colț, când partenerii se află la cele două laturi ale colțului mesei. Caracteristici:

- Colțul mesei este o barieră minimă în calea tratativelor;
- Le oferă ambilor parteneri posibilitatea observării celuilalt;
- Stimulează deschiderea;
- Induce sentimentul de egalitate a partenerilor.
- Este o poziție recomandată în majoritatea situațiilor de negociere și mediere.

Poziția independentă, în carea partenerii sunt așezați, față în față, la distanță maximă unul de celălalt. Este o poziție rareori adoptată, deoarece comunică dezinteresul pentru cooperare.

Poziția tactică este o poziție care combină poziția față în față și poziția de colț și are avantajele acestora.

În cazul medierii penale Amstutz şi Zehr recomandă ca în cadrul întâlnirilor preliminare să fie realizate următoarele lucruri:

- Oferirea unei prezentări generale a medierii şi a modului de funcţionare a ei. În discuţia cu victimele trebuie accentuat că un scop major al activităţii este de a restaura echitatea, cum ar fi stabilirea caracterului şi modului de restituire a pagubei.
- Un alt moment ţine de discutarea procedurii, inclusiv a manierei de moderare a întâlnirii şi discuţiei persoanelor care vor fi prezente. Mediatorul, de asemenea, oferă informaţie despre etapele medierii şi regulile care trebuie respectate. După prezentarea acestei informaţii mediatorul va încerca să obţină acordul părţii de a participa la mediere [după 5, p.84].

O atenţie sporită trebuie să fie acordată faptului ca victimele să nu fie revictimizate prin constrângerea lor de a participa la proces. Totuşi, este de obligaţia mediatorului să prezinte eventualele avantaje de la participarea la mediere (obţinerea răspunsurilor la întrebări, participarea la stabilirea pagubei etc.) [4].

Un scop al acestei întâlniri este stabilirea timpului şi locului cel mai convenabil pentru părţi în caz că doresc să fie mediate. Întâlnirile preliminare cu părţile nu au ca scop colectarea informaţiei despre caz. Ţinând cont de caracterul procesului de mediere, de cele mai multe ori, o informaţie sumară despre părţi şi învinuirea adusă este suficientă pentru a începe o mediere. Este foarte important ca mediatorul pe parcursul întâlnirilor preliminare să-şi păstreze neutralitatea.

O prezentare desfăşurată a procesului de mediere pe parcursul întâlnirilor preliminare este foarte importantă. Faptul că părţile vor înţelege corect rolul mediatorului şi modalitatea de luare a deciziilor în cadrul medierii va minimaliza pericolul ca părţile să fie nesatisfăcute de ceea ce se întâmplă şi le va oferi părţilor posibilitatea să se pregătească tactic pentru mediere. Victimele vor avea prioritate la determinarea locului. Acesta trebuie să fie neutru, sigur şi confortabil. Localuri adecvate sunt considerate librăriile, centrele comunitare, bisericile, sălile de conferinţe din incinta clădirii în care îşi are sediul programul de mediere [3].

Înainte de mediere, mediatorul trebuie să aranjeze sala de mediere. Mediatorul trebuie să aibă grijă şi de alte aspecte mărunte, dar care ar putea să faciliteze comunicarea. Un loc aparte în acest sens îl are îmbrăcămintea mediatorului, care la fel trebuie să fie potrivită caracterului părţilor. În afară de confort, siguranţă şi condiţii bune pentru comunicare, aranjamentul sălii pentru mediere trebuie să ofere mediatorului şi un control asupra procesului. Mediatorul ar putea alege să şadă mai aproape de uşă.

Înainte de mediere este bine ca mediatorul să revadă informaţia pe care o are despre caz, să înveţe numele părţilor şi ale altor participanţi, pentru a evita situaţii neplăcute pe parcursul medierii (confundarea persoanelor sau a informaţiei personale etc.). Acțiunile mediatorului în cadrul ședinței de pre - mediere în R. M. sunt stipulate în pct. 14 al Coduluii Deontologic al mediatorului [1].

3. ŞEDINŢA DE MEDIERE

Ședința de mediere include mai multe etape:

Etapa 1. Iniţierea/începerea medierii

Această etapă începe, de fapt, cu venirea părţilor la locul medierii. Mediatorul trebuie să fie cu ceva timp înainte, în aşa fel, încât părţile să nu fie nevoite să stea împreună în aşteptarea mediatorului. După sosirea ambelor părţi, mediatorul le indică locurile lor, fără a le lăsa libertatea de a alege unde să se aşeze. În aşa fel, se asigură că părţile se vor aşeza în felul în care a fost gândit de mai înainte [8].

Medierea se desfășoară într-un loc neutru, la o oră convenabilă pentru ambele părți. Sesiunile sunt de aproximativ două ore. Mediatotul

- deschide sesiunea printr-o formulă de salut și o explicație a ceea ce va urma; prezintă părțile și se prezintă pe sine, apreciază părțile că au acceptat să se întâlnească și să negocieze; insistă pe ideea că toți au dorința de a se ocupa împreună de problemă;
- anunță scopul medierii, care este acela, ca părțile să găsească o soluție corectă și valabilă pe termen lung, și evoca rata ridicată a medierilor încununate de succes, dacă părțile au cooperat și au manifestat încredere reciprocă;
- descrie rolul său, subliniind neutralitatea, lipsa dreptului de a impune o decizie și imparțialitatea față de acordul final;
- descrie în termeni simpli regulile și procedeele medierii, apoi răspunde la eventualele întrebări.

Etapa 2. Identificarea problemelor

În cadrul acestei etape părţile vorbesc despre ceea ce s-a înâmplat şi despre emoţiile / simţămintele lor. Anume la această etapă părţile şi mediatorul obţin o înţelegere deplină a problemelor care ţin de conflictul lor. Mediatorul explică în ce fel va decurge ascultarea și monologurile. El selectează persoana care va începe, iar apoi încheie formal timpul de vorbire al fiecărei persoane: verifică dacă persoana a terminat și îi mulțumește. În cazuri penale victimei i se oferă dreptul de a vorbi prima, cu excepţia cazului, când ea preferă ca infractorul să înceapă discuţia. Pe rând, fiecare persoană vorbește, în timp ce celelalte persoane ascultă fără să întrerupă. Persoana se referă la tot ce i se pare relevant pentru problema discutată. Singurul care o poate întrerupe este mediatorul: întrebări clarificatoare, ecou, rezumare a celor spuse de vorbitor.

Această etapă este importantă nu numai prin faptul că se acumulează informaţia despre conflict, dar şi prin faptul că, în mare măsură, în acest moment părţile ar putea să înceapă să construiască o atitudine care ar fi constructivă pentru atingerea unui acord. De obicei, părţile îşi prezintă mai degrabă poziţiile. Este de sarcina mediatorului, ca în baza informaţiei expuse, să le ajute să identifice problemele şi interesele lor reale.

Amstutz şi Zehr menţionează că este foarte important ca mediatorul să încurajeze atât făptuitorul, cât şi victima să menţioneze despre sentimentele lor atât la momentul săvârşirii infracţiunii, cât şi frustrările şi emoţiile de care au avut parte de atunci [după 5, p.87]. Aceasta permite să aibă loc un proces de tămăduire, deoarece victima îşi exprimă sentimentul de injustiţie de care trebuie să fie eliberată. O metodă bună pentru a face aceasta poate consta în adresarea întrebării victimei *„Aţi putea să ne spuneţi ce s-a întâmplat?”, iar apoi de întrebat „Cum v-aţi simţit în acel moment?” Urmează întrebările de tipul: „Cum v-aţi simţit de atunci?” şi „Ce s-a întâmplat de atunci?”* Răspunsul la astfel de întrebări este deseori folositor şi pentru făptuitori, care înţelegând emoţiile ce le-a cauzat prin fapta lui, îl ajută să realizeze consecinţele şi costul faptei lor [idem]. În etapa dată sunt puse în practică regulile definite anterior:

- Toți participanții sunt așezați;
- Nu este permis limbajul și comportamentul abuziv;
- Se vorbește pe rând, fiecare având dreptul să-și exprime puncul de vedere fără a fi întreruptă.

Atunci când prima parte termină de vorbit, este recomandabil să nu se pună întrebări în această etapă, chiar dacă ele sunt necesare. În schimb, se invită cealaltă parte să vorbească, să prezinte înţelegerea ei despre ceea ce s-a întâmplat.

Scopul întrebărilor mediatorului la etapa dată este de a identifica informaţia care lipseşte, a obţine o înţelegere mai bună în ceea ce priveşte problemele, obstacolele posibile şi oportunităţile. La fel, întrebările pot să aibă ca obiectiv să ajute părţile să înţeleagă mai bine punctul de vedere al celeilalte părţi. Întrebările nu trebuie să se refere la soluţii probabile [7].

Atunci când mediatorul consideră că s-au stabilit toate conflictele (explicite sau implicite) şi ceea ce doreşte fiecare parte, această etapă se termină. după aceasta mediatorul face un rezumat la ceea ce au spus părţile care, de fapt, este ca o punte de trecere la următoarea etapă.

Etapa 3. Elaborarea planului de negociere

După ce a rezumat ceea ce a fost expus pe parcursul etapei anterioare, mediatorul va prezenta părţilor o formulare a problemelor care au fost exprimate direct sau indirect şi abordarea cărora ţine de soluţionarea conflictului. Acestea trebuie să fie formulate într-un limbaj cât mai neutru şi simplu. Odată prezentată lista de probleme, mediatorul întreabă dacă părţile sunt de acord cu ea şi dacă este nevoie ca aceasta să fie completată şi cu alte probleme.

După ce părţile au acceptat o listă finală de probleme, mediatorul trebuie să stabilească ordinea în care va fi discutată şi soluţionată fiecare problemă. Se poate ca mediatorul să întrebe care sunt opţiunile părţilor în acest sens, dar este mai bine dacă acesta le va recomanda părţilor o anumită ordine. Este bine ca discuţiile să înceapă de la problemele care ar putea genera cel mai puţine controverse şi emoţii. Găsirea unor soluţii pentru primele probleme puse în discuţie le-ar da încredere că pot să soluţioneze conflictul prin intermediul medierii, chiar dacă mai au probleme complicate de soluţionat. În afară de aceasta, pe parcurs, părţile ar putea să devină mai flexibile în negocieri.

Dacă este cazul, prima problemă care este soluţionată poate fi aleasă problema a cărei rezolvare uşurează în mare măsură şi soluţionarea celorlalte sau problema care nu suferă amânare şi trebuie soluţionată urgent.

Discuția. În această etapă este analizat conflictul, sunt împărtășite informațiile concrete. Nu se caută soluții, ci se explorează conflictul până la epuizarea subiectului. Mediatorul conduce discuția, nu încearcă să determine unde este adevărul sau cine e de vină, ci ascultă problemele prezentate și notează posibilele arii de discuție. El se străduie să mențină un climat emoțional pozitiv, amintindu-le participanților principiile la care au consimțit înainte de discuție, totodată se arată empatic cu cei ce-și exprimă sentimentele. Toată lumea poate pune întrebări. Se investighează motivele ascunse, reale care stau la baza conflictului. Mediatorul caută zone de acord între părți și micșorează numărul de subiecte de dispută [9].

Mediatorul ajută părțile să descopere singure o definiție, perspectivă, formulare a problemei care este acceptabilă pentru toată lumea, ceea ce le va permite să colaboreze. El intervine numai dacă se intră în impas, formulând și reformulând problemele. De asemenea, mediatorul interoghează participanții cu privire la presupunerile nerostite, pe care le inventariază și apoi le discută. În rezumat: mediatorul controlează sesiunea; antrenează fiecare persoană în discuție; încearcă să identifice problemele și interesele, fără a da soluții; creează momente de înțelegere și conciliere; trece în revistă, rezumativ, punctele divergente și interesele părților [6].

Medierile separate. Ședințele separate pot avea loc în orice etapă a procesului și pot avea mai multe obiective: verificarea pozițiilor, îngrijorărilor persoanei, confruntarea comportamentului nedorit, contraproductiv sau ajutarea persoanei să-și analizeze mai bine interesele. Scopul întrevederilor separate este discutarea chestiunilor care prezintă importanță pentru ajungerea la o înțelegere. În această etapă părțile analizează fiecare punct de pe agendă,

generând mai multe idei pe care apoi le cântăresc, le ajustează, testează diverse alternative, pentru a ajunge la o soluție acceptabilă, amiabilă.

Întrevederile separate se recomandă:

a) Când una din părți are nevoie urgentă de sprijin: separarea, calmarea persoanei înfuriate sau foarte afectate; oferirea posibilității de a vorbi unei persoane timide sau speriate; ajutor pentru persoane în analiza necesităților proprii.
b) Când procesul tinde să scape de sub control sau devine neproductiv: schimbarea tonalității și orientării sesiunii; întreruperea unor comportamente contraproductive – atacuri la persoană, retragerea din discuție, obstrucționarea; confruntarea persoanelor în particular.
c) Când se pot obține informații care pot să grăbească rezolvarea cazului: solicitarea informației private; explorarea intereselor și soluțiilor potențiale; ajutor pentru deblocarea discuțiilor; ajutor pentru persoane în analiza necesităților proprii.

Dacă a convocat o parte, mediatorul o va convoca ulterior și pe cealaltă. Îi va oferi celui care a rămas la masă ceva de făcut și-i va comunica cât timp plănuiește să lipsească [5].

Etapa 4. Crearea unei înţelegeri reciproce şi formularea alternativelor

Pe parcursul acestei etape mediatorul încurajează părţile să discute pe rând fiecare problemă identificată şi să încerce să găsească una sau mai multe soluţii acceptabile pentru rezolvarea ei. Mediatorul trebuie să ajute ca dialogul să se mişte de la poziţii spre interese. Relevarea intereselor reale, şi nu a celor declarate ajută la soluţionarea eficientă şi mult mai uşoară a conflictului. După relevarea intereselor părţilor, pentru a încuraja negocierea, mediatorul trebuie să identifice / formuleze interesele lor comune. Astfel, pentru unele cazuri interesul comun al părţilor ar putea fi să păstreze relaţii bune în viitor, mai ales, dacă sunt persoane care în virtutea rudeniei, vecinătăţii sau altor factori vor fi în contact una cu cealălaltă [7].

În continuare mediatorul invită părţile să propună soluţii pentru rezolvarea problemei identificate. Dacă consideră necesar, mediatorul poate să formuleze înainte de aceasta, împreună cu părţile, criterii pentru soluţiile propuse. Aceste criterii nu sunt obligatorii să fie stabilite şi pot să varieze de la caz la caz. Exemple de criterii ar fi: soluţiile să nu încalce legea, soluţiile să nu înjosească altă parte etc. Odată cu propunerea soluţiilor acestea ar putea fi respinse din start, dacă nu corespund criteriilor propuse. Găsirea soluţiilor poate avea loc prin adresarea întrebărilor deschise părţilor, prin efectuarea unui brainstroming etc. Rolul mediatorului este de a ajuta părţile să articuleze soluţiile pe care ele le doresc, iar în afară de aceasta, de a le ajuta să găsească soluţii la care nu s-au gândit. În acest sens, mediatorul trebuie să încurajeze părţile să fie cât mai creative [6]. După ce au fost propuse soluţiile, următoarea fază a medierii constă în negocierea lor de către părţi pentru a ajunge la o soluţie acceptabilă pentru ambele. În timpul negocierilor mediatorul ajută părţile să verifice dacă o soluţie sau alta le este convenabilă şi le va satisface nevoile lor. Astfel, evaluarea soluţiilor propuse trebuie să aibă loc prin confruntarea lor cu interesele exprimate de părţi. Mediatorul poate cerceta în profunzime fiecare soluţie, folosind aceleaşi tehnici de punere a întrebărilor, de ascultare activă şi de rezumare a celor spuse.

La analizarea soluţiilor pe care părţile le aleg în urma negocierilor este important ca mediatorul să se asigure că ele sunt clare şi comportă acelaşi conţinut pentru ambele părţi. după ce părţile au căzut de acord în privinţa unei sau altei soluţii mediatorul o reformulează, dacă este cazul, şi îi întreabă dacă aceasta este soluţia pe care o doresc. Negocierea poate avea loc printr-o discuţie, facilitată de mediator, între toţi participanţii la mediere sau, dacă este cazul,

prin discuţie unilaterală mediator-parte. Cu toate acestea, formatul cel mai reuşit este atunci când părţile negociază singure, mediatorul intervenind numai ocazional.

4. FINISAREA PROCESULUI DE MEDIERE

În urma negocierilor, părţile pot ajunge la un acord sau nu. Dacă părţile au ajuns la un acord, adică au formulat şi au ales soluţii acceptabile pentru problemele lor, mediatorul trebuie, în această etapă, să concretizeze cu ele modalitatea şi termenele de implementare a soluţiilor.

Mediatorul, dacă este cazul, întocmeşte în scris un acord în care va include toate aceste momente. Acordul trebuie să fie un document care prezintă în mod clar intenţiile participanţilor, deciziile lor şi acţiunile (sau dacă este cazul inacţiunile) pe care trebuie să le întreprindă pe viitor. De aceea, înainte ca mediatorul să se apuce să întocmească acordul, el trebuie să revadă cu părţile fiecare prevedere, punct cu punct, pentru a asigura o înţelegere comună. Ar putea fi cazul că părţile să revină cu întrebări şi clarificări a înţelegerii la care au ajuns [4].

Mediatorul poate întocmi acordul în prezenţa părţilor, iar dacă acordul este complex, poate să-l scrie după mediere şi apoi să mai aibă o înâlnire cu părţile pentru a-l prezenta. După ce acordul a fost întocmit, el trebuie să fie citit părţilor şi să li se ofere posibilitatea să îl citească şi ele. Fiecare parte trebuie să aibă câte o copie a acordului semnat de participanţi. Există o serie de principii generale la elaborarea unui acord:

- Introducerea trebuie să indice: „ambele părţi au discutat problema şi au decis să o soluţioneze în modul următor”.
- Prevederile să fie succinte, dar detaliate şi clare. Acordurile trebuie să fie specifice, realizabile şi comensurabile. Prevederea „Ion este de acord să construiască un gard este prea vagă. O stipulare mai exactă ar fi “Ion este de accord să construiască un gard în jurul gospodăriei domnului Ionescu. Domnul Ionescu va pune la dispoziţie materialele şi va supraveghea lucrul. Domnul Ionescu îi va da lui Ion numărul său de telefon. Munca urmează să fie finisată până la data de 15 iunie 2006.”
- Pierderile victimei trebuie să fie determinate şi verificate, pe cât este posibil (victimele nu au dreptul să recupereze mai mult decât pierderea reală).
- Dacă au fost formulate şi acceptate scuze, acest fapt trebuie să fie reflectat în accord.
- Trebuie să fie indicată data finală de executare a acordului.
- Dacă acordul soluţionează problema satisfăcător pentru ambele părţi, concluzia actului trebuie să exprime aceasta, de exemplu „ambele părţi sunt de acord că problema este soluţionată”.
- Fiecare infractor trebuie să aibă cu fiecare victimă un accord separat. Mediatorii nu trebuie să includă în contract informaţia despre complici, aceasta ar constitui o încălcare a principiului confidenţialităţii în cazurile în care sunt implicaţi infractorii minori.
- Înainte de a-şi pune semnătura pe acord, părţilor trebuie să li se spună cine va primi copii ale acestuia (victima, infractorul, părinţii infractorului, agentul de la care s-a aflat despre caz, ofiţerul de probaţiune, instanţa de judecată). Ambelor părţi trebuie să li se amintească faptul că acordul este bazat pe consimţământ reciproc şi că ambele părţi trebuie să-l considere echitabil şi viabil [după 5].

În această etapă este importantă discreţia mediatorului. După ce părţile au ajuns la o înţelegere, mediatorul trebuie să le explice ce urmează. De exemplu, în cazurile penale mediatorul va anunţa organul de drept competent despre acordul la care au ajuns părţile şi respectiv despre împăcarea lor. Părţile urmează să meargă la procuror sau, dacă este cazul, în

instanţă pentru a face declaraţie în privinţa împăcării lor. Organul de stat competent va înceta procesul atunci când legislaţia permite aceasta pentru cazul dat.

Încetarea medierii poate avea loc şi fără încheierea unui acord. Pe parcursul negocierilor poate deveni clar că părţile nu pot să se înţeleagă şi de aceea mediatorul trebuie să ia decizia de a termina medierea, dacă o altă soluţie nu este posibilă (de exemplu, întâlniri separate sau o întrerupere în procesul de mediere). În acest caz, mediatorul ar trebui să încerce să examineze cu părţile progresul care a fost atins în cadrul medierii, paşii ulteriori care ar putea fi întreprinşi de către părţi în această privinţă. De exemplu, părţile ar putea să se înţeleagă să revină mai târziu la o nouă sesiune de mediere, să se adreseze în instanţă etc. Oricare ar fi modalitatea de finisare a medierii, mediatorul trebuie să felicite părţile pentru curajul pe care l-au manifestat, căzând de acord să stea împreună şi să discute, să găsească şi să le menţioneze lucruri pozitive despre felul cum s-au comportat. Semnarea acordului este o acţiune care poate fi folosită, de exemplu, pentru a crea sau menţine o atitudine pozitivă prin strângerea mâinilor, organizarea unei gustări etc [8].

După terminarea medierii, dacă este posibil, mediatorul ar putea face o evaluare a medierii cu părţile. De exemplu, el poate avea o discuţie cu părţile sau ele pot fi rugate să completeze o fişă de evaluare. Însuşi mediatorul ar trebui, după ce părţile au plecat, să-şi rezerveze timp pentru a autoevalua comportamentul şi prestaţia sa pe parcursul medierii. De multe ori părţile ar putea avea probleme în implementarea acordului. De aceea, în caz că s-a ajuns la un acord, este recomandabil ca mediatorul să aibă o înţelegere cu părţile de a avea o întâlnire sau o conversaţie prin telefon pentru a monitoriza cum are loc implementarea acordului. Părţile trebuie încurajate să apeleze şi ele la mediator în această privinţă [9].

Elaborarea contractului. Rolul mediatorului la etapa respectivă este de a menține discuțiile la aspectele reale și de a abandona pozițiile de negociere încă rigide. Cauzele rigidității pot fi diferute: teama de a nu fi perceput ca slab, teama de a nu fi cedat prea mult. Mediatorul poate folosi stratagema termenului-limită pentru a încuraja deplasarea spre soluția finală, doar dacă părțile sunt într-adevăr interesate de o soluție.

Explorarea fiecărui punct din agendă: mediatorul obține și o listă cât mai completă de sugestii; întreabă părțile ce este eficient din ceea ce fac deja; întreabă ce poate oferi fiecare din părți și care ar fi acceptat de cealaltă parte.

Evaluarea alternativelor: care sunt avantajele? Dezavantajele? Posibilele consecințe? Satisfac acestea interesele tuturor? Este oare realistă perspectiva respectării angajamentelor?

Testarea posibilelor acorduri și explorarea consecințelor: mediatorul verifică dacă fiecare persoană este de acord cu soluțiile propuse; le lasă persoanelor spațiu de retragere, dacă nu sunt mulțumite; explorează posibilele consecințe, având în vedere că unele persoane ar putea să cadă prea repede de acord, doar ca să încheie procesul de mediere.

Schițarea înțelegerilor: înscrie înțelegerile posibile și trece în revistă punctele de dezacord, de preferat pe un flip – chart, dacă disputanții sunt mai mulți sau agenda este prea complexă.

Scrierea acordului: mediatorul scrie un acord formal în care să includă deciziile luate de comun acord. Fiecare dintre cei prezenți semnează și fiecare păstrează o copie. Un acord bine formulat:

- Este doarte detaliat: cine, unde, când etc.
- Nu este tendențios sau condiționat. Se va pune accent pe acțiuni comune.
- Este redactat într-un limbaj explicit, familiar, fără ambiguități, se va evita limbajul formal, birocratic.

- Pune accent pe acțiuni pozitive, pe acordurile la care s-a ajuns, și nu pe cele negative.
- Face referiri la eventualele proceduri formale (oficiale), aflate în desfășurare. Dacă părțile sunt implicate în astfel de proceduri, acordul de mediere trebuie să facă referiri clare la viitorul acestora, în caz contrar, rezultateale procesului de mediere ar putea fi nule.
- Oferă perspective de viitor – cum vor comunica părțile, dacă vor apărea noi probleme – vor discuta personal, vor trimite note, vor telefona, vor folosi un curier? [5].

Dacă părțile au ajuns la un acord parțial sau nu au ajuns deocamdată la un acord, este utilă redactarea unui sumar al sesiunii de mediere, de la care se va porni în sesiunea următoare.

Declarația de încheiere este ultima etapă a procesului de mediere în care mediatorul le mulțumește părților; se face o trecere în revistă a succeselor și se reamintesc înțelegerile la care s-a ajuns; se trec în revistă pașii următori pe care părțile îi au de făcut și se urează succes. Dacă nu s-a ajuns la un acord, se trec în revistă progresele înregistrate și punctele de pe agendă pentru care nu s-au găsit deocamdată soluții. Responsabilitatea eșecului îi revine mediatorului și nu naturii disputei (odată ce ea a fost evaluată ca adecvată medierii) sau personalității particicpanților.



Întrebări de autoevaluare:

1. Care sunt etapele principale ale procesului de mediere și care este rolul mediatorului în fiecare dintre ele?
2. De ce este importantă etapa de pre-mediere și ce activități implică?â
3. Cum poate mediatorul să asigure un mediu de negociere echitabil și imparțial?
4. Ce trebuie să conțină un acord de împăcare pentru a fi considerat eficient și legal?
5. În ce situații este justificată utilizarea medierilor separate și ce beneficii aduc acestea?



Teme de reflecție:

1. Reflectați asupra importanței confidențialității în cadrul procesului de mediere. Cum poate influența aceasta încrederea părților?
2. Care sunt provocările pe care le poate întâlni un mediator în menținerea imparțialității și cum pot fi acestea gestionate eficient?
3. Cum influențează poziționarea fizică a participanților în mediere asupra dinamicii negocierilor?
4. Gândiți-vă la o situație în care ați fi mediator și explicați cum ați gestiona un conflict major între părți.
5. Analizați cum pot influența emoțiile și percepțiile părților procesul de mediere și cum poate interveni mediatorul.



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Redactați un contract de mediere pentru un caz ipotetic, menționând clauzele importante și obligațiile fiecărei părți.

2. Elaborați un plan detaliat de negociere pentru un scenariu dat, specificând metodele de comunicare și tehnicile de negociere.
3. Creați un studiu de caz despre un proces de mediere (real sau imaginar), prezentând toate etapele și cum au fost abordate de mediator.
4. Scrieți un eseu despre importanța activităților de pre-mediere și cum contribuie acestea la succesul medierii.
5. Reflectați într-un jurnal despre cum ați proceda pentru a gestiona o situație în care una dintre părți manifestă o atitudine ostilă în timpul medierii



***Bibliografie recomandată*:**

1. *Codul deontologic al mediatorului.* În: Monitorul Oficial Nr. 188-191 din 07.12.2007.
2. *Legea cu privire la mediere* nr. 137 din 03.07.2015. În: Monitorul Oficial Nr. 224-233, art Nr: din 21.08.2015.
3. BONCU, Șt. *Negocierea şi medierea conflictelor*. Iaşi: Institutul European, 2006. 252 p. ISBN 973-611-396-5.
4. CIOBANU, V. Răspunderea disciplinară, civilă și penală a unui mediator. În: *Revista Mediarea Tehnică şi artă,* 2012, nr.18, p 23-24.
5. DILION, M., ROTARU, V., ULIANOVSCHI, X., KOVAL, R., POPA, D. *Manual de mediere*. Chișinău: IRP, 2006. 132 p. ISBN 9975-9890-4-7.
6. GONȚA, V. Procesul medierii. În: *Formarea inițială a mediatorilor. Suport de curs*. Chișinau: ULIM, 2014 (manuscris).
7. GORGHIU, A. (coord.). *Medierea – oxigen pentru o societate modernă*. București: Universul Juridic, 2013. 372 p. ISBN 978-606-673-125-6.
8. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9
9. БОЙКО М. С. *Базовый курс медиации: рефлексивные заметки*. Минск: Медисонт, 2011. 316 с. ISBN 978-985-6982-26-5.

DEONTOLOGIA PROFESIONALĂ A MEDIATORULUI



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să înțelegeți conceptele fundamentale de etică și deontologie, diferențele și interdependențele dintre acestea;
- ✓ Să identificați și să explicați principiile etice și normele deontologice ale profesiei de mediator;
- ✓ Să analizați și să aplicați principiile Codului Deontologic în scenarii profesionale relevante;
- ✓ Să evaluați importanța respectării codurilor etice și deontologice în menținerea standardelor profesionale;
- ✓ Ssă aplicați principiile deontologice în procesul decizional profesional.



Subiecte de studiu:

1. Conceptul de deontologie.
2. Codul deontologic al mediatorului în Republica Moldova.



Cuvinte–cheie: etică, deontologie, cod deontologic, confidențialitate, conflict de interese, neutralitate, norme de conduită, principii morale, răspundere disciplinară.

1. CONCEPTUL DE DEONTOLOGIE

Deontologia este o ştiinţă aparte, desprinsă din etică. Termenul "etica" provine din grecescul *ethos,* care înseamnă obicei, morav, caracter. Pentru prima dată, etica a fost introdusă ca un domeniu de cunoaştere cu circa 2500 de ani în urmă de către Aristotel. În prezent, etica este o ştiinţă care se preocupă de studiul teoretic al valorilor și condiției umane din perspectiva principiilor morale și cu rolul lor în viața socială [5]. Cu alte cuvinte, etica este totalitatea normelor de conduită morală corespunzătoare unui cadru social-temporal determinat. La general, *morala* se referă la totalitatea normelor impuse individului şi grupului, fiind fondate pe imperativul *binelui*.

Etica este un demers care studiază și analizează condiția umană. Care sunt principiile ce trebuie respectate pentru a avea o conduită ireproșabilă? A fura este un gest ilegal și imoral, nu este bine. A împrumuta bani de la un prieten este o conduit total acceptabilă pentru majaoritatea oamenilor, dar ea este foarte delicată pentru o persoană politică, aceasta poate fi obligată a face ceva mici servicii în schimb. Etica tratează despre ce este acceptabil în conduită. Un cod etic poate enunța, de exemplu, că nimeni nu trebuie să intre în conflict de interese. Deontologia le impune cetățenilor îndatoriri. Un cod deontologic propune reguli stricte de urmat. În cazul precedent, codul deontologic poate genera o lege prin care este interzis să se împrumute bani altor persone.

Deontologia este bazată pe morală şi moralitate, cu elemente de legalitate. Termenul *deontologie* provine de la două cuvinte greceşti (*déon*, care înseamnă datorie şi *logos* – disciplină de studiu). Adică, *deontologia* este *teoria îndatoririlor*, a obligaţiilor unei profesiuni asumate, în mod conştient, în baza cărora omul urmează să acţioneze [5]. Analiza istorică a

originii conceptuale a deontologiei demonstrează că paternitatea termenului îi revine lui *Jeremy Bentham*, cunoscutul fondator al utilitarismului, doctrină etică ale cărei implicaţii sunt relevante şi astăzi [după 6].

Deontologia are drept sarcină principală de a stabili principii, reguli şi norme de conduită profesională, în cadrul diferitor relaţii implicate de exercitarea unei profesiuni: relaţiile interne, specifice fiecărui gen de activitate profesionalizată, precum şi relaţiile externe, cu beneficiarii. Deontologia se referă la imperativele morale ale unei profesii, la valorile proprii acesteia, dar care nu-şi reflectă jurisdicţia asupra celor din afara profesiei respective [7]. Pe de altă parte, membrii unei profesii nu se supun doar codului deontologic specific profesiei lor, ci trebuie să respecte, de asemenea, jurisdicţia civilă şi penală.

Codul deontologic oferă un set de valori, principii, standarde profesionale pentru a-l ajuta pe mediator să ia decizii adecvate în activitatea sa. Mediatorii trebuie să-şi asume răspunderea pentru consecinţele acţiunilor lor, la fel ca profesioniştii din alte domenii, însă au şi responsabilităţi adiţionale, impuse în virtutea faptului că sunt profesionişti şi în alte domenii. De aceea, ei trebuie să manifeste precauţii în plus atunci când îşi îndeplinesc obligaţiile profesionale [3].

Medierea ca activitate practică are la bază trei premise fundamentale:

- Prima se referă la importanţa fiinţei umane, la unicitatea şi demnitatea ei, la necesitatea menţinerii acestei condiţii;
- A doua premisă are în vedere faptul că persoana, familia, comunitatea pot avea probleme ce rezultă din interacţiunea cu ceilalţi;
- A treia premisă scoate în evidenţă faptul că datorită unei virtuţi cu care a fost înzestrată fiinţa umană de a dezvolta sentimente de grijă şi a-şi ajuta semenii, după cum menţiona H.Soydan - “homoad juventum paratus” - oamenii pot şi trebuie să intervină pentru aplanarea problemelor şi îmbunătăţirea vieţii semenilor lor [după 6].

Aceste premise se constituie în argumente pentru a susţine că pentru mediator devine imperativ necesar de a-şi onora profesia printr-o conduită profesională adecvată.

2. CODUL DEONTOLOGIC AL MEDIATORULUI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

În Republica Moldova activitatea mediatorilor este reglementată de Legea nr. 137 cu privire la mediere și Codul Deontologic al Mediatorului. Acesta oferă un set de principii și standarde profesionale pentru a-i ajuta pe mediatori în activitatea de mediere a conflictelor. De asemenea ajută mediatorii în luarea unor decizii etice și ghidează comportamentul acestora.

Codul Deontologic al Mediatorului din Republica Moldova conţine principiile şi valorile fundamentale, drepturile şi obligaţiile mediatorului. Codul este alcătuit din şase părţi:

I. Preambul - sunt prezentate obiectivele şi avantajele instituţiei medierii.
II. Principii generale ale medierii.
III. Standarde de etică personală a mediatorului – include etica profesională, instruirea şi formarea mediatorilor
IV. Standarde ale procesului medierii - această parte elucidează calitatea procesului, selectarea cazurilor, dezvăluirea informaţiilor, şedinţa de pre-mediere, şedinţa de mediere şi încetarea procesului de mediere.
V. Standarde de etică organizaţională – se referă la relaţia cu părţile, colaborarea cu mediatorii precum şi cu alţi profesionişti, publicitatea şi relaţia cu mass-media.

VI. Respectarea Codului Deontologic al Mediatorului – sunt elucidate sancţiunile nerespectării Codului Deontologic al mediatorului.

În Codul Deontologic al Mediatorului sunt stipulate următoarele standarde de etică personală a mediatorului:

a. *Onestitatea* – Mediatorul trebuie să fie onest faţă de sine, faţă de părţi şi de comunitatea profesională.
b. *Concentrarea* – Mediatorul trebuie să aibă capacitatea de a urma gândurile în aşa fel ca să fie capabil să se concentreze pe o problemă, faptă, circumstanţă specifică cu care se confruntă la momentul dat şi de a nu lăsa alte probleme să-l preocupe.
c. *Rapiditatea şi disponibilitate*a – Mediatorul trebuie să posede capacitatea de a pune întrebări potrivite la momentul potrivit, ceea ce va ajuta părţile să înţeleagă motivele comportării lor.
d. *Toleranţă* – Mediatorul va accepta şi respecta opiniile diferite ale celor din jur, chiar şi contrare celei proprii.
e. *Încredere* – Mediatorul trebuie să fie o persoană care acceptă nepreconceput părţile şi are încrederea că fiecare persoană este capabilă să se schimbe şi să progreseze.
f. *Respect* – Mediatorul trebuie să respecte demnitatea părţilor şi să asigure ca părţile să se comporte respectuos una cu alta.
g. *Răbdare* – Nu se permite impunerea şi forţarea părţilor să încheie procesul de mediere cu acordul de împăcare. Când părţile reflectă asupra problemei ele nu trebuie grăbite. Soluţiile trebuie să fie depistate de către părţi, în aşa fel ele vor fi mult mai trainice.
h. *Empati*e – Mediatorul trebuie să fie capabil să creeze un climat de bunăvoinţă, înţelegere, să manifeste compasiune faţă de părţile în conflict şi să aibă abilitatea de a înţelege starea emoţională şi socială a unei alte persoane.
i. *Capacitatea de a păstra confidenţialitatea informaţiei care i-a devenit cunoscută.*
j. *Comunicabilitat*e – această abilitate va facilita stabilirea relaţiilor cu beneficiarii [1].

Codul Deontologic prevede faptul că mediatorul trebuie să medieze doar în cazurile când are calificarea şi capacităţile personale necesare pentru a satisface aşteptările raţionale ale părţilor. Este interzis de a cumula activităţi de mediere cu activităţi care:

- ar prejudicia activitatea sa;
- ar limita capacitatea de a fi imparţial şi neutru;
- ar perturba autoritatea sa morală.

De asemenea, Codul Deontologic stabilește și standardele de etică organizațională, astfel, în relația cu părțile mediatorul trebuie:

- să respecte auto-determinarea părţilor (independenţa, expunerea liberă), capacitatea părţilor de a ajunge voluntar la un acord;
- să asigure organizarea echitabilă şi imparţială a procesului şi desfăşurarea fiecărei etape a acestuia;
- să dea consultaţii tuturor participanţilor la proces, la cererea acestora, să răspundă la întrebări, în cazul în care este competent.

Articolul 15 al Codului Deontologic stabilește modalitățile de colaborare a mediatorilor cu colegii și cu alţi profesionişti, în aceste sens, mediatorul trebuie:

- să respecte principiul solidarităţii, loialităţii dintre mediatori;
- să stimeze experienţa, pregătirea profesională şi eficacitatea muncii colegilor săi;
- să lărgească colaborarea necesară pentru îmbunătăţirea calităţii serviciului de mediere;
- să utilizeze competenţa sa pentru a dezvolta cooperarea şi nu pentru a transforma aceasta în competiţie;

- să prezinte colegilor săi informaţia cu privire la evaluarea procesului de mediere în cazurile în care la proces participă mai mulţi mediatori (co-mediere);
- să poată participa în calitate de supervizor în medierile efectuate de către colegi şi de a împărtăşi experienţa personală cu alţii;
- să respecte şi să promoveze cooperarea cu alţi profesionişti, indiferent de domeniul lor de activitate.

De asemenea, mediatorii trebuie să promoveze profesiunea de mediator şi serviciile de mediere, să prezinte informaţii autentice cu referire la serviciile oferite, educaţia, instruirea şi experienţa sa și să se abţină de a face promisiuni şi să garanteze rezultate. În relaţia cu mass-media, mediatorul trebuie să se conducă după principiul confidenţialităţii.

Respectarea Codului Deontologic al Mediatorului şi sancţiunile nerespectării Codului Deontologic al Mediatorului

Profesia de mediator constă și în faptul că, pe lângă o serie de drepturi, profesia de mediator implică și mai multe obligații. În acest context, orice mediator se bucură de dreptul de a refuza să se implice într-o mediere, dreptul de a aplica modelul propriu de organizare a procedurii medierii - doar atunci când părțile nu au stabilit deja regulile la care să se raporteze, dreptul la inviolabilitatea sediului professional, dreptul de a implica terțe persoane în procedura medierii, precum și dreptul de a fi remunerat pentru activitatea desfășurată [4].

Pe lângă drepturi, mediatorul are și obligații: este obligat să execute cu bună credință munca sa, are obligația de a urma cursuri de pregatire profesională inițială și continuă, are obligația de a respecta regulile deontologice. În cazul în care mediatorul nu-și respectă obligațiile asumate sau încalcă dispoziții obligatorii profesiei prevăzute în Legea privind medierea și de Codul de deontologie profesională a mediatorilor, acesta va raspunde fie disciplinar, civil sau chiar penal. În ceea ce priveste răspunderea disciplinară, pot fi încadrate drept abateri disciplinare urmatoarele fapte:

a) nerespectarea confidenţialităţii, neutralităţii sau imparţialităţii;
b) refuzul de a restitui documentele originale prezentate de părţile implicate în conflict;
c) încălcarea reglementărilor privind conflictul de interese, confidenţialitatea, neutralitatea şi imparţialitatea;
d) reprezentarea sau asistarea ambelor părţi sau a uneia dintre ele într-o procedură judiciară sau arbitrală avînd ca obiect conflictul supus medierii;
e) săvârşirea altor fapte care aduc atingere onoarei, probităţii profesionale sau bunelor moravuri;
f) încălcarea repetată a obligaţiilor sale prevăzute de lege.

În cazul unor asemenea abateri, sancțiunile disciplinare sunt variate de la un simplu avertisment, la suspendarea din calitatea de mediator o perioadă de timp, până la încetarea calității de mediator. Articolul 19 al Legii cu privire la mediere stabilește răspunderea disciplinară a mediatorului, astfel, în raport cu gravitatea abaterii, mediatorului atestat i se pot aplica următoarele sancţiuni disciplinare:

- avertisment;
- mustrare sau mustrare aspră;
- suspendarea exercitării activităţii de mediator pe o durată de la o lună la 6 luni;
- retragerea împuternicirilor pentru exercitarea activităţii de mediator.

Sancţiunea disciplinară se aplică prin ordinul Ministrului Justiţiei, la propunerea Consiliului de Mediere. Răspunderea disciplinară nu scuteşte mediatorul de răspunderea civilă pentru cauzarea de prejudicii prin încălcarea obligaţiilor sale profesionale [2].

Cât privește răspunderea penală, dacă mediatorul, în exercitarea profesiei, săvârșește fapte prevazute de legea penală, cu vinovație și care prezinta pericol social, atunci poate fi atrasă răspunderea penală a acestuia. Astfel, adoptarea unei atitudini responsabile duce la înlăturarea acestor raspunderi legale.



Întrebări de autoevaluare:

1. Ce este etica și cum se diferențiază de deontologie?
2. Ce înseamnă să ai o conduită ireproșabilă din punct de vedere etic și deontologic?
3. Care sunt principiile fundamentale ale Codului Deontologic al Mediatorului în Republica Moldova?
4. Cum contribuie respectarea Codului Deontologic la îmbunătățirea calității actului de mediere?
5. Care sunt posibilele sancțiuni pentru nerespectarea normelor deontologice și cum pot fi evitate?



Teme de reflecție:

1. Reflectați asupra modului în care principiile etice pot influența deciziile profesionale și personale. Oferiți exemple.
2. Cum considerați că principiile de neutralitate și imparțialitate ar trebui aplicate în situații complexe de mediere?
3. În ce măsură respectarea confidențialității influențează încrederea în profesia de mediator?
4. Reflectați asupra importanței empatiei în relația mediatorului cu părțile implicate. Este posibil să fie obiectivă această empatie?
5. Gândiți-vă la o situație în care un mediator ar putea să aibă un conflict de interese. Cum ar trebui să procedeze?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Scrieți un eseu despre importanța respectării normelor deontologice în profesiile juridice și de mediere.
2. Elaborați o prezentare despre principalele diferențe dintre etică și deontologie și exemplificați cu cazuri practice.
3. Creați un scenariu fictiv de mediere în care să ilustrați aplicarea principiilor etice și deontologice. Explicați deciziile luate.
4. Pregătiți un studiu de caz despre un caz real în care încălcarea normelor deontologice a dus la sancțiuni disciplinare. Discutați consecințele și lecțiile învățate.
5. Reflectați în scris asupra unei dileme etice din propria viață profesională sau academică și descrieți cum ați rezolvat-o sau cum ați proceda diferit acum.

Bibliografie recomandată:

1. *Codul deontologic al mediatorului.* În: Monitorul Oficial Nr. 188-191 din 07.12.2007.
2. *Legea cu privire la mediere* nr. 137 din 03.07.2015. În: Monitorul Oficial Nr. 224-233, art Nr: din 21.08.2015. BONCU, Șt. *Negocierea şi medierea conflictelor*. Iaşi: Institutul European, 2006. 252 p. ISBN 973-611-396-5.
3. CIOBANU, V. Răspunderea disciplinară, civilă și penală a unui mediator. În: *Revista Mediarea Tehnică şi artă*, 2012, nr.18, p 23-24.
4. *Dicționar explicativ al limbii române* (DEX). București: Univers Enciclopedic, 1996. 1192 p.
5. DILION, M., ROTARU, V., ULIANOVSCHI, X., KOVAL, R., POPA, D. *Manual de mediere.* Chișinău: IRP, 2006. 132 p. ISBN 9975-9890-4-7
6. NEAMŢU, G. (coord.).*Tratat de asistenţă socială*. Iaşi:Polirom, 2003. 1016 p. ISBN 973-681-163-4.

ABILITĂŢILE MEDIATORULUI ŞI AUTOEVALUAREA



Obiective de învăţare:

La finele studiului acestei teme veţi fi în măsură:

- ✓ Să înțelegeți trăsăturile esențiale de personalitate și abilitățile necesare pentru a fi un mediator eficient;
- ✓ Să analizați rolul comunicării active și al ascultării empatice în facilitarea unui proces de mediere de succes;
- ✓ Să însușiți tehnici de gestionare a emoțiilor pentru a crea un mediu favorabil în timpul medierii;
- ✓ Să evaluați importanța neutralității și imparțialității în menținerea încrederii între părțile implicate;
- ✓ Să aplicați abilitățile de parafrazare, rezumare și formulare a întrebărilor pentru a ghida eficient procesul de mediere.



Subiecte de studiu:

1. Caracteristicile mediatorului.
2. Abilităţile de comunicare.
3. Tehnici de lucru şi control a emoţiilor.
4. Autoevaluarea.



Cuvinte-cheie: ascultare activă, autoapreciere, chestionarea emoțiilor, empatie, parafrazare, persuasiune, mediator, neutralitate, rezumare, tăcere strategică.

1. CARACTERISTICILE MEDIATORULUI

Profesia de mediator este una vocaţională, pentru exercitarea ei fiind necesară o anumită structură psihologica şi comportamentală a mediatorului. Rolul mediatorului constă în asigurarea condiţiilor fizice şi psihologice pentru iniţierea şi facilitarea unui proces structurat de comunicare şi negociere între părţile implicate în dispută cu scopul realizării unui acord de voinţă bazat pe interesele şi necesităţile acestora, în condiţii de neutralitate, confidenţialitate şi imparţialitate. Mediatorul este o persoană specializată care îşi foloseşte cunoştinţele şi abilităţile pentru a interveni într-o situaţie conflictuală cu scopul rezolvării acesteia. Şansele de reuşită ale unei medieri se află într-un raport direct cu elementele pozitive ce definesc personalitatea mediatorului cu experienţa sa profesională precum și cu calitățile de ordin cultural, punându-se accent pe următoarele trăsături: discernământ, măsură, toleranţă, creativitate, integritate, curaj, calm, răbdare, calităţi manageriale. Flexibilitatea, creativitatea şi adaptabilitatea sunt coordonatele necesare unui bun mediator.

Profesorul Ioan Popa a adus în discuţie câţiva factori ce alcătuiesc portretul mediatorului [după 5]. Printre aceştia se numără:

a) *factorii exteriori*, precum prezentarea, disponibilitatea, elocinţa,
b) *factorii intelectuali* ca: spiritul de analiză, agilitatea de spirit, sesizarea esenţialului, puterea de observaţie, prezenţa de spirit, memoria vizuală, memoria ideilor, imaginaţia, simţul psihologic sau capacitatea de argumentare,

c) *factorii comportamentali*, cum sunt sociabilitatea, stăpânirea de sine, diplomaţia, încrederea în sine, dinamismul, perseverenţa, prudenţa, răbdarea,

d) *factorii de natură etică*, precum conştiinţa profesională, loialitatea, probitatea, discreţia şi aptitudinile pentru muncă, ce reies din simţul răspunderii, spiritul de echipă, spiritual organizatoric, punctualitate, disciplină [ibidem p. 78].

Capacitatea de auto-înţelegere şi de evaluare corectă a imagini de sine indică o personalitate stabilă, aptă să reziste celor mai tensionate situaţii. Stăpînirea de sine contribuie la realizarea unei stări psihice destinse, a unei bune comunicări intrapersonale şi îi permite mediatorului să-şi valorifice mai bine resursele interne şi externe, iar în acest mod sporeşte puterea sa personală.

Abilităţile acestuia ţin de îndemînarea, priceperea, iscusinţa, dobândite de regulă de-a lungul timpului. Medierea cere intuiţie, memorie, sponteneitate, răbdare şi putere, perspicacitate, farmec personal, el trebuie să aibă abilitatea de a comunica empatic şi persuasiv, de a se putea identifica afectiv cu emoţiile şi sentimentele interlocutorului [3].

Dincolo de afinităţi personale, atracţii şi simpatii spontane, mediatorul de succes se mai caracterizează şi prin onestitate, muncă, umanism, libertate interioară, persuasiune, optimism, iniţiativă, tact, inspiraţie şi voinţă. Societatea, cultura are o influenţă deosebită asupra formării, dezvoltării şi afirmării unei personalităţi.

Din punct de vedere profesional mediatorul respectă principiile de bază ale medierii: este ales și acceptat de părți, are competențele necesare conducerii procesului de mediere, este neutru și imparțial, păstrează confidențialitatea, nu judecă și nu dă soluții. În cazul unui mediator profesionist, înclinaţiile naturale ale personalităţii sale sunt eclipsate de circumstanţe, de pregătirea negocierii, experienţa profesională, diferite tehnici aplicate, etc [8].

Trăsăturile de personalitate ale individului mediator pot avea o influenţă asupra modului în care acesta abordează şi se comportă în mediere. Mediatorul trebuie să fie competent, să aibă o bună capacitate persuasivă: să poată convinge şi argumenta flexibil, îmbinând strategiile de argumentare cu conţinutul specific al problemei aflate în discuţie.

2. ABILITĂŢI DE COMUNICARE

Putem atribui abilităţilor de comunicare acele calităţi, care îi ajută unei persoane de a stabili o comunicare cu interlocutorul său şi să o facă maxim eficientă. Scopul comunicării constă în înţelegerea reciprocă, iar mai exact – în transmiterea şi recepţionarea informaţiei. Pentru un mediator, evident, este mai important momentul primirii informaţiei. Un mediator, care vorbeşte mult – este un mediator prost, care s-a apucat de o treabă ce nu-l reprezintă şi părţile au nevoie nu de un mediator, ci de un consultant.

Cel mai important pentru un mediator este talentul de a asculta, denumit adesea şi *abilitate de ascultător activ*, care se deosebeşte de recepţionarea pasivă a informaţiei. Ascultarea activă reprezintă un proces în care noi nu stăm şi doar ascultăm pentru a auzi, ci şi înţelegem şi recepţionăm ceea ce spune vorbitorul. Noţiunea de „activă” presupune şi o poziţionare activă în procesul de ascultare prin punerea unor întrebări, verificarea înţelegerii unor lucruri, influenţând într-un anume fel asupra mersului discuţiei [9].

Această abilitate pare a fi, la prima vedere, una foarte simplă, însă practica demonstrează, că posedarea acestui talent – de a fi un bun ascultător - prezintă multe dificultăţi. Majoritatea dintre noi ne distragem atenţia, ne concentrăm asupra gândurilor noastre, iar uneori chiar pierdem firul discuţiei. Aceste lucruri se datorează în mare măsură faptului, că noi putem pronunţa circa 125 cuvinte pe minut, dar însuşim circa 400. Adică teoretic, putem însuşi de trei

ori mai multă informaţie, decât poate spune o persoană, dar este destul să te distragi pe puţin timp, că subiectul discuţiei este pierdut şi interlocutorul sesizează absenţa interesului în ochii noştri.

Ascultarea activă. Capacitatea de a asculta – este un dar, este o capacitate de a stabili relaţii de încredere şi de a te bucura de sentimentul înţelegerii reciproce. Dezvoltarea abilității de a asculta activ este o expresie bună pentru cel caredorește sa rezolve un conflict pentru că:

- cel care vorbește dorește să i se acorde atenție;
- cel care vorbește are impresia că este important, respectat;
- este o bună practică să nu iei notițe, ci doar să asculți și să reții idei.

Așa, vorbitorul nu se va intimida, ci se varelaxa și va fi firesc, cu mintea deschisă [6].Datorită talentului mediatorului de a asculta activ, părţile în timpul medierii capătă o încredere mare în forţele proprii, se pot debarasa de agitaţie şi nelinişte privind obiectul disputei, îşi pot restabili capacitatea de a asculta punctul de vedere şi emoţiile părţii opuse şi de a trece de la contraziceri către dialog şi înţelegere reciprocă. Astfel ascultarea activă înseamnă:

- a asculta, pentru a auzi, dar nu pentru a răspunde;
- a înţelege sensul şi esenţa lucrurilor, care se ascunde în spatele cuvintelor;
- a observa nu doar conţinutul (informaţia despre fapte), dar şi emoţiile şi stările persoanei ce povestește;
- a interveni în discursul interlocutorului, astfel ca acesta să se simtă auzit şi înţeles [2].

Evident, că situaţia în care interlocutorul Dvs. numai se preface că ascultă, în realitate gândindu-se la ale lui sau atrage atenţie doar asupra unor detalii, analizând povestirea dvs. sau şi mai rău, vă întrerupe în permanenţă pentru a comenta ceva – nu este un exemplu de ascultare activă. Nu este ascultare activă nici exprimarea compătimirii şi compasiunii. În ambele cazuri cel care ascultă este concentrat asupra persoanei sale şi nu a celui care vorbeşte şi nu îl ajută să lămurească situaţia, să o înţeleagă şi să ia o decizie sau să se detaşeze de retrăiri.

A auzi şi a asculta nu sunt acelaşi lucru. A auzi este simţul de a percepe sunete. Ascultarea este o activitate voluntară care implică, pe lângă receptarea stimulilor, înţelegerea şi interpretarea acestora. Pe scurt, ascultarea înseamnă decodarea sunetelor şi atribuirea de înţelesuri.

Ascultarea se poate spune că este de două feluri: *pasivă* atunci când receptorul nu este motivat îndeajuns pentru a asculta ce i se spune, respectiv - *activă care* este ascultarea cu un scop.

Trăsăturile care definesc un ascultător activ:

- Petrece mai mult timp ascultând decât vorbind.
- Nu are tendinţa de a termina frazele în locul celor care vorbesc.
- Nu răspunde la întrebări cu alte întrebări.
- Este conştient de subiectivismul propriu, dar încearcă să îl controleze.
- Nu este absorbit de alte gânduri atunci când cineva îi vorbeşte.
- Permite tuturor să vorbească şi nu încearcă să domine conversaţia.
- Plănuieşte un răspuns numai după ce interlocutorul a terminat de vorbit.
- Oferă feedback (răspuns), însă fără a întrerupe.
- Analizează, ţinând cont de toţi factorii relevanţi şi punând întrebări adecvate.
- Verifică corectitudinea analizei / rezumatului făcut prin solicitarea opiniei interlocutorului [9].

Blocaje care afectează calitatea (eficacitatea) ascultării active:

- Ascultarea pasivă (gândul zboară în altă parte);
- Ascultarea evaluativă (ascultătorul judecă ceea ce aude);
- Ascultarea neatentă (distras de oboseala, emoţii, diferenţe de cultură, sex, rasă, abilităţi);
- Filtrarea ascultării în funcţie de propria viziune despre lume;
- Cum să răspund ? (preocuparea ascultătorului pentru răspuns);
- Ascultarea cu simpatie (poate bloca acţiunea viitoare a emiţătorului);
- Întreruperea (din entuziasm, plictiseală, nerăbdare, emoţie, dorinţa de a spune ceva, lipsa de sensibilitate faţă de persoana care vorbeşte);
- Nerespectarea liniştii impusă de emiţător datorită sentimentului de stingherealã, în timpul liniştii mediatorul se simte dator să intervină;
- Lipsa abilitaţilor de ascultare activă din partea mediatorului;
- Incongruenţa limbaj verbal – non-verbal [2].

Comportamentele non-verbale ale comunicării:

• *Contact vizual*: acesta contribuie la regularizarea cursului comunicării. Contactul vizual semnalează interesul şi creşte credibilitatea vorbitorului. Persoanele care utilizează contactul vizual reuşesc să transmită interesul lor pentru subiect, îngrijorarea, simpatia, empatia, credibilitatea etc., adică o diversitate de emoţii şi percepţii care măresc eficienţa actului comunicării.

• *Expresii faciale*: zâmbetul, de exemplu, este un element puternic care poate transmite sentimentul de fericire, prietenie, căldură, înţelegere etc. Dacă zâmbiţi frecvent veţi fi perceput ca o persoană plăcută, caldă, abordabilă. Zâmbetul este adesea contagios şi oamenii tind să reacţioneze pozitiv la el.

• *Gesturile:* dacă nu gesticulaţi în momentul în care vorbiţi, riscaţi să fiţi perceput ca o persoană plictisitoare, rigidă. Un stil plin de viaţă de prezentare va capta mult mai bine atenţia auditoriului, va face conversaţia mai interesenată şi va facilita înţelegerea.

• *Poziţia şi orientarea corporală*: prin felul în care vă mişcaţi şi vorbiţi comunicaţi un număr important de mesaje. Dacă, spre exemplu, staţi în picioare, un pic aplecat în faţă, interlocutorul va înţelege că sunteţi gata să îl ascultaţi. Atunci când vorbiţi, ţineţi trunchiul uşor aplecat în faţă spre persoana cu care vorbiţi. Aplecarea spre client având mâinile încrucişate pe un birou care se află între client şi mediator poate să comunice o poziţie de putere şi de autoritate. Mişcarea repetată a capului poate fi interpretată ca o lipsă de concentrare sau un răspuns automat; braţele încrucişate semnifică o barieră, nevoia de apărare, iar lejeritatea mişcărilor mâinilor în articulare şi gesticulare – deschidere; picioarele încrucişate semnifică bariera în comunicare, iar lovirea cu piciorul, nervozitate, nerăbdare.

• *Distanţa:* normele culturale impun păstrarea unei distanţe confortabile atunci când interacţionăm cu alţii. Trebuie să fim însă atenţi la semnale de disconfort ale interlocutorilor noştri ca de exemplu: retragerea, legănatul picioarelor, privire nemulţumită sau chiar tăioasă etc.

• *Paralimbajul:* stilul de a vorbi în sine poate transmite mesaje auditoriului nostru. Comunicarea verbală foloseşte mai multe elemente cum ar fi: *tonul, ritmul, tăria vorbirii şi inflexiunile.* Una dintre criticile cele mai frecvente făcute celor care vorbesc este că utilizează un *stil monoton*. Ascultătorii percep acest lucru ca fiind plictisitor, neinteresant. Acesta se refera la cât de rapid vorbeşte o persoană şi dacă are un ton al vocii puternic sau voalat, şi dacă nivelul este ridicat sau scăzut. Oamenii, în general, diferenţiază vorbirea lor atunci când au anumite emoţii. În general, tonul vocii creşte pe măsură ce o persoană se înfurie şi scade atunci când ea se întristează sau este jignită. În cadrul consilierii este important să vorbiţi cu o voce calmă,

liniştită, având un debit vocal constant. Aceasta comunică grijă, căldură, sinceritate şi compasiune. Când vă simţiţi frustrat, comunicaţi aceasta clientului cu multă grijă. Este important pentru client să simtă că nu este judecat şi în acelaşi timp sa simtă că este ascultat [7].

Tăcerea (pauza). Abilitatea de a lua o **pauză** într-un dialog şi de a păstra tăcerea, deşi este un instrument complicat, dar eficace ca şi impact. Atitudinea respectuoasă faţă de interlocutor ne impune uneori să păstrăm tăcerea, atunci când sesizăm că acesta are nevoie de a se reculege, de a formula mai bine un gând sau de a face faţă unei emoţii [6]. După ce am pus o întrebare unuia din participanţii la mediere, trebuie conştient să păstrăm tăcerea şi concomitent cu aceasta să nu permitem nici altora să întrerupă tăcerea. Acest tip de comportament este considerat de participanţii la procesul de mediere, drept o manifestare a respectului şi ca de obicei ei sunt recunoscători pentru acest lucru.

Un mediator începător utilizează rar acest instrument pe motivul existenţei unor neîncrederi în acţiunile şi întrebările sale şi de teama că nu ar putea face faţă emoţiilor manifestate de către părţi. Cu cât un mediator are o experienţă mai mare şi este mai încrezut, cu atât el tace mai mult şi această tăcere are un efect puternic!

Tăcerea este de neînlocuit în situaţia, când aşteptaţi de la interlocutor ca acesta să demonstreze responsabilitate şi acţiuni concrete, a unei fapte, luarea unei decizii sau asumarea unor obligaţiuni [idem]. Utilizarea momentelor de tăcere este unul din semnele de bază ale medierii umaniste şi este aproape de neînlocuit în medierea pe cauzele penale (în special în şedinţele cu participarea minorilor). Dacă intenţionaţi să implicaţi pe cineva mai activ în proces – primul mijloc, care merită a fi testat este acordarea unei întrebări şi aşteparea unui răspuns la aceasta, oricât nu v-ar costa să aşteptaţi. Odată pusă întrebarea, evitaţi să o puneţi din nou sau să o reformulaţi.

Tăcerea mai semnifică situaţii când clientul nu doreşte sau nu poate să vorbească. Acestea pot avea loc în două situaţii: tăcerea intervine la începutul conversaţiei sau clientul devine tăcut în timpul medierii.

- *la începutul sedinţei* - clientul poate să tacă, deoarece se simte jenat. Mediatorul trebuie să încurajeze comunicarea între părţi, prin adresarea de întrebări.
- *în timpul sedinţei*: în această situaţie contextul este foarte important, iar mediatorul trebuie să aprecieze motivul pentru care a apărut această tăcere. Poate fi pentru că persoana încearcă şa îşi amintească ceva, analizează posibile soluţii, analizează un *insight* [4].

Alte abilităţi de comunicare - includ ***tehnici de exprimare a preferinţelor, solicitărilor, cerinţelor sau a emoţiilor.*** Spre exemplu, un mediator poate discuta în cadrul întlâlnirii prealabile cu una din părţi, cum acesta ar putea să-şi declare preferinţele celeilate părţi, pentru a fi auzit şi a atinge rezultatul contat. Aici ar fi cazul, să aducem exemplul „Eu-afirmare", esenţa căruia constă în faptul, că participanţii unui conflict, în loc să se învinuiască reciproc, vorbesc despre sentimentele şi dorinţele reciproce: „*Tu nu m-ai ajutat niciodată să fac curat în casă sau cel puţin să spăl vasele în tot acest timp, ce locuim separat de părinţi (ne mai vorbind de celelalte lucruri)", cel mai bine ar fi să se încerce varianta: „Mă deranjează mult faptul, că eu mătr ocup de una singură de toate treburile din casă. Ţi-aş fi recunoscătoare, dacă am diviza lucrul şi obligaţiunile în aşa fel, încât aş putea să mă odihnesc şi eu un pic după muncă."* [5]

Când părţile vorbesc de ceea ce simt şi despre nevoile lor, în loc să se învinuiască reciproc – sunt mai puţine pretexte de conflict şi nu există motive pentru reacţia subconştientă – învinuire reconvenţională, pentru a se apăra de atac.

Focusarea (concentrarea). Oamenilor le este caractersitic să aibă păreri diferite privind lumea înconjurătoare, şi acest lucru devine mai sesizabil într-o situaţie de conflict. Conştient sau inconştient experienţa noastră de viaţă, tradiţiile culturale, educaţia primită, temperamentul şi alte particularităţi ale personalităţii noastre influenţează direct modalitatea de percepţie a celor din jur şi reacţia faţă de un eveniment sau altul (ori situaţii de conflict).

Este foarte importantă concentrarea totală a mediatorului asupra problemei, nevoilor celor implicaţi în proces, motiv pentru care trebuie să uiţi o perioadă despre dificultăţile şi problemele personale. Până la întâlnirea cu participanţii, mediatorulului i-ar prinde bine să stea câteva minute în linişte şi singurătate, să mediteze şi să reflecteze asupra misiunii prestaţiei sale şi a nevoilor persoanelor aflate în conflict [1].

Focusarea (concentrarea) mediatorului pe întreg procesul şi în timpul întâlnirilor prealabile conferă participanţilor senzaţia de călătorie spre un dialog sincer şi tămăduirea rănilor sufleteşti.

Este greu de imaginat cum un mediator poate crea o atmosferă de încredere şi colaborare în timpul medierii, dacă el însuşi se agită, este îngândurat şi neîncrezut în forţele proprii. Un astfel de comportament nu face altceva decât să amplifice anxietatea şi agitaţia deja existentă între participanţi, care irascibil îşi caută sprijin. Astfel, Jhon Good, un mediator din Philadelphia spunea, că una din calităţile de bază a unui mediator este – „tăcerea şi liniştea din ochii Dvs.”. Capacitatea de a-ţi găsi centrul tău, de a te concentra şi de a menţine o stare de spirit calmă – este încă una din abilităţile mediatorului fără de care nu este posibil nici să mediezi un proces şi nici să rămâi satisfăcut de calitatea lucrului făcut [după 5].

Focalizarea este utilă prin faptul că poate fi utilizată pentru a accentua un sentiment sau o idee dintr-un conţinut vast pentru a reduce confuziile şi neclarităţile. Astfel, mediatorul focalizează atenţia asupra presupunerilor, modurilor de gândire, noţiuni sau sentimente care pot fi ascunse în timpul discuţiei, prin punerea întrebărilor de clarificare. Pentru aceasta, beneficiarul este încurajat să exploreze noi sentimente sau gânduri sau să le dezvolte pe cele discutate anterior.

3. TEHNICI DE LUCRU ŞI CONTROL AL EMOŢIILOR

Tehnici de lucru şi control al emoţiilor – reprezintă următorul grup de abilităţi, ce cuprind în mare parte, abilităţi cum pot fi calmate trăirile părţilor şi cum poate fi readusă în albia normală procesul de mediere, deoarece cea mai puternică metodă de a stabili raportul dintre părţi este de a oferi posibilitate ca părţile să elimine blocajele emoţionale, care împiedică buna funcţionare a medierii.

Probabilitatea ajungerii la un acord în cadrul medierii este redusă, când emoţiile practic nu există, şi şansele de a ajunge la un acord sunt mai mari atunci când emoţiile ating cota de mijloc. Pe de altă parte însă, atunci când emoţiile depăşesc cota admisibilă şi conştientul abundă de emoţii, un dialog raţional este imposibil, motiv pentru care probabilitatea soluţionării unei situaţii se reduce la zero (cel puţin până când nu se vor calma emoţiile) [7].

Ce trebuie să întreprindă un mediator pentru a ajuta părţile să-şi ţină în frâu emoţiile?

Sarcina de bază constă în a oferi posibilitatea părţilor să-şi manifeste starea emoţională, astfel ca să iasă la iveală necesităţile care au impulsionat-o. Una din metodele mediatorului se numeşte – ***definirea emoţiei***. Această metodă constă în aceea, că atunci când mediatorul aude şi vede o manifestare a unei emoţii, atrage atenţia a celui ce vorbeşte, denumind sau definind respectivul sentiment, astfel ajutând persoana să conştientizeze ceea ce simte în acel moment. Spre exemplu, în momentul în care partea vătămată în timpul povestirii despre consecinţele

atacului tace brusc, pe motiv că a început să-i tremure vocea, mediatorul după o mică pauză poate spune ceva asemănător: *„Eu văd, că aţi fost foarte speriată de acest atac neaşteptat...*". De regulă, acest truc, permite să fie anihilate o parte din emoţiile retrăite şi oferă posbilitate vorbitorului să continue povestirea (deşi, dacă acest lucru nu se întâmplă, un pahar de apă şi o mică pauză pot fi utile) [9].

Definirea emoţiilor, resimţite de o persoană permite ca aceasta să se descătuşeze emoţional, să fie scos blocajul emoţional care împiedică procesului de mediere şi atunci conştientul se eliberează de povara grea şi poate soluţiona pe o cale raţională situaţia creată. Atât timp cât conştientul va fi dominat de emoţii, el nu va putea opera cu fapte concrete.

Definirea emoţiilor este un instrument care permite crearea unui raport de încredere. Dintr-un anumit punct de vedere, această metodă pare a fi una artificială, dar pentru cineva care suferă sau este captivul unor emoţii puternice, nu va părea aşa (cu condiţia că mediatorul nu a mers prea departe în presupunerile sale vizavi de o emoţie sau alta). Chiar dacă sentimentul respectiv nu a fost definit totalmente corect, acest lucru oricum crează un efect pozitiv, deoarece permite părții implicate în conflict să atragă atenţie asupra emoţiilor sale, să le înţeleagă şi să le conştientizeze. Astfel, pentru a evita greşelile, vocabularul unui mediator la definirea şi identificarea sentimentelor trebuie să fie suficient, dacă nu unul bun [4].

Mediatorul atunci când defineste o emoţie, poate merge şi mai departe şi pe lângă denumirea sau definiţia sentimentului, să facă supoziţii privind cauza acesteia. Un exemplu*: „Dvs. v-aţi înfuriat rău din cauza faptului că atacul acesta v-a speriat atât de tare?*" sau „*V-aţi indignat mult atunci când propunerea v-a fost întâmpinată atât de ostil şi aproape că era să pierdeţi controlul asupra situaţiei?*". Oferă posibilitatea părţilor să audă cealaltă parte ce simte la momentul de faţă, sau ce a simțit după furt, de ex. De obicei oamenii încearcă concomitent să facă faţă, să se descurce cu acţiunile şi emoţiile. Când emoţiile sunt exteriorizate şi persoana conştientizează că se simte „eliberată" (descărcată), se poate trece la rezolvarea rațională a problemei. Ex:

- *„Sună aşa, de parca Dvs simțiți o neîncredere?"*
- *„Se pare ca pe Dvs. aceasta vă deranjează?"*
- *„Observ că sunteți copleşit de.."*
- *„Aţi simțit peroicolul?"*

Este foarte importantă acesta tehnică, deși pare un pic banală, deoarece până când persoana nu va simţi că este ascultată şi înțeleasă, ea nu poate trece la discutarea posibilităţilor de soluţionare a problemei [3].

Paşii de urmat în definirea sentimentelor:

1. Denumirea sentimentelor – prin cuvintele, expresiile / metaforele folosite de client, în urma observării comunicării nonverbale;
2. Structură propoziţională de tipul: „Pari să simţi..." / „Se pare că simţi ..." / „Înţeleg că te simţi ....." + eticheta emoţiei.

Astfel, mediatorul ajută emoţiile să-şi facă misiunea mai bine şi să fie descoperită adevărata cauză ce le-a provocat. Furia şi indignarea, care se manifestă deseori într-o situaţie de conflict, întotdeauna au o natură dublă.

Dacă mediatorul posedă empatie şi este aproape de înţelegerea situaţiei, el poate substanţial să uşureze situaţia interlocutorului său. Un mediator trebuie să fie prudent, în primul rând pentru a evita unele evaluări pripite, care ar pune sub semnul întrebării imparţialitatea acestuia, şi în al doilea rând să nu transforme o şedinţă de mediere în una de psihoterapie, dacă

se adânceşte prea mult în analiza emoţiilor clientului. Şi una şi alta pot influenţa relaţia de încredere în cadrul şedinţei de mediere.

Reflectarea sentimentelor şi a emoţiilor - solicită un vocabular bogat pentru definirea stării existente. Exemple:

- *pentru sentimente de bază* - pentru „nervos": enervare, furie, ură; pentru „fericit": bucuros, vesel, entuziasmat; pentru „supărat" : nenorocire, durere, vinovăţie; „speriat"; timid, îngrijorat, fricos;
- *pentru sentimente mixte*: nesigur, confuz, ambivalent, necăjit, tulburat, învălmăşit.
- *pentru sentimentele exprimate prin expresii* - „am ajuns la culmea răbdării" – i se solicită clientului exemplificări, să-şi imagineze ce simte şi să descrie acest lucru.

Parafrazarea - este utilizată frecvent în mediere şi constă în faptul că mediatorul repetă cele spuse de unul din participanţi, utilizând cuvintele proprii, verificând astfel corectitudinea acestora. Parafrazarea este un instrument puternic de conștientizare a emoțiilor, dar și unul de mediere, dintr-o serie de motive:

- comunică înțelegerea față de ceilalți;
- parafrazarea bună contribuie adesea la obținerea unor reacții mai reflexive din partea celorlați, aduce conversația la un nivel mai profund;
- Încetinește conversația între părți și crează o zonă tampon între declarațiile acestora;
- Poate fi folosită pentru a tempera afirmațiile răutăcioase sau jignitoare și a le face mai puțin caustice pentru partea adversă, dacă aceasta este prezentă, păstrând în același timp punctele esențiale [6].

De regulă, în timpul parafrazării concomitent are loc definirea sentimentelor şi faptelor la care se referă acestea. Astfel mediatorul delimitează emoţiile de fapte şi permite participanţilor să se focuseze pe conţinut. Diferenţa dintre definirea emoţiei şi parafrazare constă în faptul, că mediatorul repetă doar ceea ce a spus una din părţi, fără a invoca supoziţiile sau deducţiile sale. Spre exemplu: „*Dacă Vă înţeleg corect, Dvs. afirmaţi că....*" sau „*Dvs. susţineţi că aţi fost foarte supărat pentru că...Este aşa?*".

Ex: Clientul – În ultimul timp ajung târziu acasă şi nu reuşesc să mai vorbesc suficient cu soţul şi copiii mei. Mediatorul - Să înţeleg că aveţi un program încărcat la serviciu care nu vă permite să vă ocupaţi aşa cum vă doriţi de familia dvs……[9].

Buna posedare a tehnicii de parafrazare este suficientă pentru a petrece o şedinţă de succes, deoarece este un instrument de bază care se utilizează frecvent. Parafrazarea permite participanţilor să înţeleagă că sunt auziţi, să îşi anihileze tensiunea, să conştinetizeze conţinutul celor spuse şi uneori să precizeze unele infromaţii, de asemenea îi poate ajuta pe cei implicaţi să îşi formuleze mai bine nevoile şi interesele.

Atunci când se parafrazează trebuie să fim atenţi şi să nu admitem erorile, inerente acestui instrument: să nu formulăm judecăţi şi să nu exprimăm opinii personale, să nu denaturăm sensul celor spuse, să nu utilizăm foarte des acest instrument şi să evităm stereotipizarea. Repetând a cincea oară „să înţeleg, că..." mediatorul riscă să fie asociat cu un papagal sau un robot. Iată de ce este recomandabil să fie prezentă şi ceva creativitate în formularea frazelor şi exprimarea parafrazărilor. Parafrazarea este - strâns legată de încurajarea minimală; - foloseşte cuvinte cheie; - focalizată pe ceea ce a rostit clientul mai înainte; - acoperă o intervenţie verbală mai amplă; - utilizează cuvinte cheie pentru a-i comunica clientului esenţa spuselor sale.

Parafrazarea serveşte atât pentru mediator pentru a-şi testa capacitatea de înţelegere, cât şi client, care îşi aude propriile gânduri formulate, ceea ce pentru mulţi este foarte semnificativ,

făcându-i să privească lucrurile puţin dintr-o altă lumină. Pentru ca parafrazarea să fie eficientă, mediatorul trebuie să asculte cu foarte multă atenţie pentru a înţelege mesajul de bază, apoi să-l comunice, fără a-i schimba sensul, foarte aproape de cele spuse, simplificând şi sintetizând ceea ce conţinutul, sentimentele, gândirea sau comportamentul clientului înseamnă pentru el. Comunicându-i beneficiarului cum a fost înţeles mesajul său, mediatorul trebuie să observe atent reacţia ecestuia, pentru a evalua acurateţea şi eficienţa parafrazării [2].

Rezumarea - (sau concluzionarea, sumarizarea) este o metodă asemănătoare parafrazării, dar care tinde să cuprindă un volum mai mare de informaţii pentru a-l prezenta într-o formă concisă. Dacă parafrazarea poate fi comparată cu redarea unui alineat în câteva propoziţii, atunci rezumarea ar fi povestirea unui eseu într-un singur alineat. Scopul unui astfel de rezumat: restabilirea raţiunii de expunere, evidenţierea informaţiei mai importante, totalizarea intereselor comune, uneori poate fi şi întreruperea unei „poveşti fără de sfârşit". În situaţia când, părţile vorbesc mult şi repede, rezumarea este instrumentul preferabil al ascultării active, deoarece întreruperea vorbitorilor pentru a parafraza cele spuse va fi asociată cu o lipsă de atenţie sau respect [1].

Rezumarea se realizează după ascultarea clientului o perioadă de timp (care poate fi de 3 minute, dar şi mai mult, până la o sesiune completă) şi are rolul de a descoperi relaţia dintre problemele cheie şi a le reformula, pentru a le retransmite clientului;

- se deosebeşte de reflectarea sentimentelor prin aceea că acoperă o perioadă mai lungă de timp şi întregul şir al sentimentelor exprimate de client;
- se deosebeşte de parafrazare prin conţinutul mai amplu acoperit (nu doar ultima sau ultimele propoziţii, ca în cazul parafrazării): o sesiune sau mai multe; pune laolaltă mai multe parafrazări exprimate.

Exemple: Pentru cazul unui client care se confruntă cu probleme la serviciu şi căruia i s-a spus că este posibil să fie concediat:

„Din ceea ce mi-ai spus, în ora care tocmai a trecut, am reţinut trei aspecte cheie:

1) eşti foarte supărat pentru ceea ce ţi s-a întâmplat;

2) cu toate acestea, simţi că ai nevoie şi doreşti să vezi cum ai putea să-ţi îmbunătăţeşti activitatea la locul de muncă;

3) ai dori să ne întâlnim din nou săptămâna viitoare şi să discutăm despre acest lucru. Am înţeles bine?"

Tehnica formulării întrebărilor. În general, se consideră, că abilitatea de a formula şi de a acorda o întrebare corectă la momentul şi locul potrivit merită să deţină locul întâi după importanţa conferită acestui procedeu. Întrebările îl ajută pe mediator să acumuleze informaţii, să analizeze conţinutul acestora, să descătuşeze emoţional părţile, să îi ajute pe participanţi să găsească resurse interioare, să aibă încredere în forţele proprii şi să lanseze o comunicare adecvată între ei. Arta de a pune întrebări poate fi şi trebuie atribuită în egală măsură atât abilităţilor procedurale, cât şi celor de comunicare [5].

Mediatorul foloseste două tipuri de întrebări „deschise" şi „închise". Deschise – pot fi cele care presupun un răspuns desfăşurat, închise – cele cu „da" sau „nu". ***Întrebările deschise*** sunt utilizate mai des pentru acumularea informaţiei, identificarea intereselor şi nevoilor, pentru stimularea părţilor de a fi mai active ş.a. (întrebări de genul: „Ce a avut loc în seara respectivă?"). ***Întrebările închise*** mai sunt denumite adesea şi ***întrebări de precizare*** şi scopul utilizării lor reiese din însuşi denumire [4].

Se consideră că cea mai bună metodă de a poseda arta întrebărilor – este de a gândi asupra sarcinilor, care necesită a fi rezolvate în cadrul medierii şi de a forma o colecţie de

întrebări, care ar putea contribui la rezolvarea acestor sarcini. Spre exemplu, atunci când se lucrează asupra propunerilor de soluţionare a unei situaţii de conflict sau a reparării prejudiciului cauzat, mediatorul trebuie să utilizeze aşa-numitul tip de ***întrebări – reframing*** (schimbarea cadrului). Să admitem, că partea vătămată susţine, că nu are încrederea, că acordul va fi realizat după terminarea medierii. În calitate de întrebare, care ar schimba cadrul discuţiilor, mediatorul ar putea întreba: *"Nu-i aşa, că doriţi ca odată cu formularea acordului final să fiţi încrezută de faptul, că prevederile acestuia vor fi executate?" sau „Am înţeles corect, că Dvs. aţi dori să vă convingeţi de intenţiile serioase ale delicventului de a executa prevederile acordului pus în discuţie şi să primiţi o confirmare a acestora?".* Deşi întrebarea pare a fi o parafrazare, este doar o asemănare exterioară, deoarece mediatorul, în esenţă, nu a repetat nimic din cele spuse de victimă, dar a schimbat cadrul discuţiei din unul negativ, în unul pozitiv.

Un alt exemplu al utilizării întrebărilor în timpul discutării soluţiilor de aplanare a conflictului sunt întrebările de genul: ***„Ce ar fi, dacă...?".*** Exemplu: „*Ce ar fi, dacă dl. X în locul unei recompense băneşti, va presta anumite lucrări în grădina Dvs. ajutîndu-vă la strânsul roadei?".* În acest caz, trebuie să se ţină cont că sarcina în acest caz, este de a stimula părţile să caute soluţii pentru conflict, dar nu discutarea şi alegerea soluţiei oferite. Întrebarea pe care o puneţi, trebuie să incite la discuţii părţile, să le pună în mişcare fantezia, prin faptul că vor critica varianta propusă de mediator, ceea ce vă oferă posibilitate de a pune următoarea întrebare: „Atunci cum credeţi că ar trebui să procedeze?". În acest caz este util să exprimaţi şi o idee absurdă decât să propuneţi o soluţie gata pentru acea situaţie [6].

Uneori întrebarea poate să nu aibă forma clasică de întrebare şi să fie formulată ***indirect***. Spre exemplu: „*Eu intuiesc, ce aveţi în vedere, atunci când vorbiţi de necesitatea de a face în aşa fel, încât Ion să resimtă responsabilitatea faţă de comunitate, pentru ceea ce a comis. Însă nu prea înţeleg, cum Vă imaginaţi Dvs. că ar putea să o facă. Vreţi să fiţi ceva mai explicit, vă rog."* O astfel de solicitare / întrebare este preferabil să o formulaţi atunci, când aveţi încrederea că şi alţi participanţi ai procesului doresc acelaşi lucru, nu doar din pură curiozitate.

4. AUTOEVALUAREA

Autoaprecierea - o abilitate pe cât de necesară, pe atât de greu de atins, din considerentele subiectivismului aprecierii comportamentului personal. Până când această experienţă va fi acumulată, una din metodele eficiente este *feedback-ul* sau *supervizarea* (a unui observator cu experienţă, posibil a unui trainer) şi mai apoi, a colegului sau a co-mediatorului. Trebuie să menţionăm, că ***abilitatea de a lucra în pereche*** este utilă şi importantă în activitatea serviciului de mediere, în special, dacă acest lucru este prevăzut expres de procedură sau programul de implementare. Prezenţa a doi mediatori, spre exemplu, în medierea unui confllict familial, poate fi eficientă în cazul în care un mediator este femeie, iar al odilea – bărbat. Totodată trebuie luate în considerare şi unele păreri vizavi de echilibrul gender, etnic sau de vârstă, care are un rol mare printre mediatorii care soluţionează conflicte în grup [5].

Lucrul mediatorilor în pereche poate avea un mare avantaj comparativ cu prezenţa unui singur mediator, dar comportă şi anumite dificultăţi. Câteva *avanataje:*

- posibilitatea respectării neutralităţii din perspectiva echilibrului sau coraportului gender;
- completarea reciprocă a stilurilor, a calităţilor şi punctelor slabe şi a abilităţilor profesionale;

- posibilitatea de a modela abilităţile de comunicare corespunzătoare bazate pe exemplul altor mediatori;
- facilitarea procesului de orientare în situaţii dificile, posibilitatea comparării impresiilor şi concluziilor efectuate de diferiţi mediatori privind cazul, dinamica grupului ş.a.
- posibilitatea de a acorda feedback;
- ajutorul acordat la conştientizarea unor momente în mediere, pe care unul din mediatori le sesizează mai rar, cum ar fi, pierderea imparţialităţii ca urmare a autoidentificării cu unul din clienţi ş.a.m.d. [3].

Unele *dificultăţi,* legate de procesul de co-mediere, care necesită posedarea unor abilităţi speciale suplimentare:

- necesitatea de a coordona acţiunile şi planificarea suplimentară a lucrului comun, şi drept urmare – mărirea timpului sau termenului, necesar pentru petrecerea medierii;
- dificultăţi de comasare a stilului de lucru şi compatibilitatea caracterelor, probleme legate de concentrare în situaţia, în care trebuie să se ţină cont de abordarea şi tactica colegului;
- pierderea siguranţei, ca efect al criticii din partea co-mediatorului, pentru unii poate apărea ca un factor extrem de stresant;
- posibile majorări ale costului unui proces (pentru părţi sau program, în funcţie de cine achită onorariul mediatorului) [ibidem p. 35].

O metodă de evaluare a prestaţiei mediatorilor este şi ***chestionarea participanţilor***, care este utilizată de multe programe sau proiecte care îşi doresc să evalueze eficacitatea specialiştilor antrenaţi în serviciile de mediere. Totuşi trebuie să se ţină cont de faptul, că această metodă de feedback a participanţilor este destul de limitată pentru o concluzionare profesionistă şi calificată privind calităţile sau deficienţele mediatorului.

Pentru mediatorii începători este util să îşi ***înregistreze într-o agendă impresiile după fiecare caz parvenit***. Dacă vor fi descrise tehnicile de reuşită, dificultăţile întâmpinate în timpul procesului şi ceea ce a ajutat să fie depăşite, atunci acest lucru poate deveni o premisă de avansare profesională a mediatorului.

În procesul muncii sale mediatorul primește multe satisfacții, dar lucrul cu persoanele aflate în conflict implică și multă energie, răbdare și mari rezerve sufleteşti, care, dacă nu sunt compensate, îl pot aduce pe mediator la istovire treptată. Cea mai bună metodă contra „arderii profesionale„ este ajutorul colegilor, cu care mediatorul poate discuta subiecte profesionale și de la care poate primi sprijin și susţinere. De asemenea, ***prezenţa unui cerc de discuţii,*** de specialişti în domeniu care pot oferi susţinere și consultanță este una strict necesară în creșterea performanțelor mediatorilor și în prevenirea situațiilor de „ardere profesională” [3].

Gama diversificată de conflicte ce se pot soluționa prin procedura medierii imprimă acestei activităţi un caracter multidisciplinar, reprezentând o piesă importantă în crearea unui sistem eficient de solutionare prin cooperare a eventualelor dispute dintre părţi, calităţile mediatorului şi nivelul de pregătire al acestuia reprezentând premisele succesului în mediere.



Întrebări de autoevaluare:

1. Care sunt trăsăturile de personalitate esențiale pentru un mediator și cum influențează acestea rezultatul medierii?
2. Cum poate ascultarea activă să îmbunătățească relația dintre părțile aflate în conflict?
3. De ce este important ca un mediator să își păstreze calmul și să gestioneze emoțiile participanților?
4. Ce tehnici de comunicare sunt cele mai utile pentru a facilita dialogul între părți?
5. Cum poate un mediator să demonstreze imparțialitate și neutralitate pe tot parcursul medierii?



Teme de reflecție:

1. Reflectați asupra unei situații în care ați reușit sau nu să vă păstrați calmul în fața unui conflict. Ce ați învățat din acea experiență?
2. Cum ați gestiona o situație de mediere în care una dintre părți devine foarte emoțională? Oferiți exemple de tehnici pe care le-ați putea folosi.
3. Analizați importanța comunicării non-verbale într-o mediere. Cum poate aceasta să sprijine sau să dăuneze procesului de mediere?
4. Explicați necesitatea focusării mediatorului asupra problemei și nevoilor celor implicaţi în procesul de mediere.
5. Care sunt provocările în menținerea imparțialității atunci când aveți o preferință subconștientă față de una dintre părți?
6. Gândiți-vă la o ocazie în care ați folosit sau ați fost martor la utilizarea eficientă a tăcerii într-o conversație. Ce impact a avut aceasta?



Sarcini pentru lucrul individual:

1. Redactați un eseu despre importanța abilităților de ascultare activă și cum acestea pot fi cultivate în practica medierii.
2. Realizați un autoportret în care să descrieți trăsăturile de personalitate pe care le aveți și cum acestea ar putea să vă ajute sau să vă limiteze ca mediator.
3. Exersați parafrazarea și rezumarea prin simularea unui caz de mediere cu un coleg, apoi analizați ce a funcționat și ce ar putea fi îmbunătățit.
4. Scrieți un raport despre o situație în care ați fost pus să gestionați emoțiile unei persoane și cum ați făcut acest lucru. Reflectați asupra a ceea ce ați putea schimba în viitor.
5. Elaborați un plan de gestionare a conflictelor care să includă tehnici de calmare a emoțiilor și menținere a unui mediu de discuție productiv.

Bibliografie recomandată:

1. BONCU, Șt. *Negocierea şi medierea conflictelor*. Iaşi: Institutul European, 2006. 252 p. ISBN 973-611-396-5.
2. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Ştiinţa rezolvării conflictelor*. București: Ed. Știință și Tehnică, 1996. 272 p. ISBN 973-9236-05-7.
3. DANILESCU, V. Personalitatea şi rolul mediatorului. În: *Formarea inițială a mediatorilor. Suport de curs.* Chișinau: ULIM, 2014 (manuscris)**.**
4. DEUTSCH, M. *Psihologia rezolvarii conflictului*. Bucuresti: TEORA, 1998. 288 p. ISBN 073-683-110-8.
5. DILION, M., ROTARU, V., ULIANOVSCHI, X., KOVAL, R., POPA, D. *Manual de mediere.* Chișinău: IRP, 2006. 132 p. ISBN 9975-9890-4-7.
6. GRANT, W. *Rezolvarea conflictelor*. Bucuresti: TEORA, 1998. 130 p. ISBN 973-601-952-7
7. MISCHNICK, R. *Transformarea Nonviolentă a Conflictelor. Manual de training pentru un curs de formare a formatorilor.* [online]. Dsponibil: http://ru.scribd.com/doc /92087072/Manual-Conflictul-Mediere.
8. ROTARU, V. *Ghid de mediere printre semeni*. Chişinău: SIEDO, 2006. [online]. Dsponibil: https://www.slideshare.net/oli4ka/ghid-de-mediere-pentru-semeni
9. STOICA-CONSTANTIN, A. *Conflictul interpersonal*. Iași: Polirom, 2004. 304 p. ISBN 973-681-784-9
10. TREISTARIU, N., POPSOR, M. *Calităţile personale ale mediatorului*: 2012. [online]. Dsponibil: http://www.medierenet.ro/2012/10/18/care-dintre-calitatile-personale-va-servi-mai-bine-nevoilor-si-intereselor-partilor-implicate-in-conflict

Anexe

Anexa 1.

LPC137/2015 ID intern unic: 360455

Republica Moldova

PARLAMENTUL

LEGE Nr. 137 din 03.07.2015

cu privire la mediere

Publicat : 21-08-2015 în Monitorul Oficial Nr. 224-233 art. 445
MODIFICAT
LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24

Capitolul I
DISPOZIȚII GENERALE

Articolul 1. Sfera de reglementare

Prezenta lege determină statutul mediatorului, formele de organizare a activităţii de mediator şi cerinţele pentru înregistrarea organizaţiilor de mediere, principiile desfăşurării procesului de mediere şi efectele acestuia, particularităţile medierii în domenii specifice, precum şi competenţa autorităților și a instituţiilor statului în domeniul medierii.

Articolul 2. Noţiuni

În sensul prezentei legi, următoarele noţiuni semnifică:

contract de mediere – acord încheiat între mediator, pe de o parte, și părțile aflate în litigiu, pe de altă parte, prin care mediatorul se obligă să medieze un litigiu în procedura stabilită de prezenta lege;

convenție de mediere – acord prin care părțile se angajează să supună medierii un litigiu existent sau unul care ar putea să apară între părți cu privire la un raport juridic contractual sau necontractual;

furnizor de formare – persoană juridică care este acreditată de către Consiliul de Mediere și care organizează cursuri de formare inițială și/sau continuă a mediatorilor conform standardelor de formare în domeniu aprobate de Consiliul de Mediere;

litigiu – conflict între două sau mai multe persoane fizice și/sau juridice, care este sau poate fi obiect de examinare în instanța de judecată sau arbitraj;

mediator – persoană terţă, atestată în condiţiile prezentei legi, care asigură desfășurarea procesului de mediere în vederea soluționării litigiului dintre părți;

mediere – modalitate de soluţionare alternativă a litigiilor pe cale amiabilă, în cadrul

unui proces structurat, flexibil şi confidenţial, cu asistenţa unui sau mai multor mediatori;
organizaţie de mediere – persoană juridică cu scop nelucrativ (necomercial), care este înregistrată de Agenţia Servicii Publice și care asigură, în condițiile prezentei legi, desfășurarea eficientă a activității de mediator, promovarea serviciilor de mediere, stabilirea regulilor procesului de mediere, a modului de calculare a onorariilor mediatorilor, asigură spaţii pentru ședințele de mediere și acordă alte servicii pentru desfășurarea eficientă a activității de mediator;
parte – persoană fizică sau juridică, inclusiv autoritate publică, care îşi exprimă acordul de a soluţiona un litigiu prin mediere.

Articolul 3. Activitatea de mediator

(1) Mediatorul desfăşoară activitate de liber-profesionist, de interes public, care nu constituie activitate de întreprinzător şi nu poate fi raportată la o astfel de activitate.
(2) Activitatea de mediator se înfăptuieşte în mod egal pentru toate persoanele, fără deosebire de rasă, culoare, naţionalitate, origine etnică, limbă, religie, sex, opinie, apartenenţă politică, avere, origine socială sau orice alt criteriu similar.
(3) Activitatea de mediator poate fi exercitată cu titlu oneros sau cu titlu gratuit.
(4) Activitatea de mediator este compatibilă cu orice altă profesie sau activitate, dacă actele legislative care reglementează profesiile sau activităţile respective nu prevăd altfel.
(5) Mediatorul îşi poate desfăşura activitatea în cadrul unui birou de mediere sau al unei organizaţii de mediere.

Articolul 4. Principiile de bază ale medierii

Medierea se efectuează în baza următoarelor principii:
a) participarea benevolă la mediere;
b) confidenţialitatea;
c) libera alegere a mediatorului;
d) egalitatea părţilor în proces;
e) independenţa, neutralitatea şi imparţialitatea mediatorului;
f) flexibilitatea procesului de mediere.

Articolul 5. Conflictul de interese

(1) Dacă, la etapa de iniţiere sau pe parcursul procesului de mediere, apare o circumstanţă de natură să afecteze scopul medierii, neutralitatea sau imparţialitatea mediatorului, acesta este obligat să se abțină de la medierea litigiului și să aducă acest fapt la cunoştinţa părţilor.
(2) Mediatorul nu este în drept să acţioneze în calitate de arbitru în rezolvarea litigiului în care a fost desemnat ca mediator.
(3) Nu poate fi aleasă în calitate de mediator persoana care a reprezentat anterior interesele uneia dintre părți în instanța de judecată sau arbitraj ori a acordat alt gen de asistență în legătură cu obiectul litigiului.
(4) După încetarea procesului de mediere, mediatorul nu poate reprezenta părțile sau una dintre părţi la soluționarea în instanţa de judecată sau arbitraj a litigiului pentru care a fost desemnat ca mediator. În cazul în care a fost ales în calitate de mediator un avocat, acesta nu este în drept să accepte asistenţa sau reprezentarea ulterioară a intereselor oricărei dintre părţile procesului de mediere în legătură cu litigiul mediat.
(5) În cazul în care mediatorul este un notar, acesta nu este în drept să învestească cu formulă executorie tranzacția încheiată de părţi în procesul medierii.

Articolul 6. Confidenţialitatea

(1) Procesul de mediere nu este public, cu excepția cazului în care părțile au convenit altfel.
(2) Mediatorul este obligat să respecte confidențialitatea informației aflate pînă la

începerea și/sau în cadrul procesului de mediere, precum și după suspendarea sau încetarea activității de mediator. Mediatorul este obligat să atenţioneze participanţii la procesul de mediere asupra obligaţiei de păstrare a confidenţialităţii informaţiei, fiind în drept, după caz, să solicite semnarea unui acord sau a unei clauze de confidenţialitate.
(3) În procesul medierii, mediatorul nu are dreptul să divulge informaţiile de care a luat cunoştinţă în decursul sesiunilor separate cu părţile şi nu are dreptul să discute asemenea informaţii cu cealaltă parte fără acordul părţii vizate.
(4) În cazul în care litigiul supus medierii prezintă aspecte dificile, mediatorul, cu acordul părților, poate să solicite punctul de vedere al unui sau al mai multor specialiști în domeniul respectiv.
(5) Mediatorul nu este obligat să respecte confidenţialitatea informaţiei de care ia cunoştinţă în cadrul procesului de mediere atunci cînd divulgarea informaţiei are drept scop protejarea interesului superior al copilului sau prevenirea și/sau curmarea unei infracțiuni, cu excepţia situaţiilor prevăzute la art. 276 din Codul de procedură penală, fapt despre care mediatorul este obligat să sesizeze autorităţile competente.

Articolul 7. Interzicerea divulgării informației și audierii participanţilor la procesul de mediere
(1) În scopul asigurării confidenţialităţii procesului de mediere, părţile, mediatorul sau oricare altă persoană care a participat la procesul de mediere nu poate divulga şi nu poate invoca în alt proces de mediere, în instanţa de judecată sau arbitraj ori în afara unui proces informaţiile de care a luat cunoştinţă în cadrul procesului de mediere sau în legătură cu acesta. Este interzisă, de asemenea, divulgarea următoarelor informaţii:
a) propunerea unei părţi de a iniţia procesul de mediere sau exprimarea acordului unei părţi de a participa la procesul de mediere;
b) opiniile sau propunerile enunţate de către una dintre părţi cu privire la o eventuală soluţionare amiabilă a litigiului;
c) declaraţiile făcute de către o parte în cadrul procesului de mediere;
d) exprimarea acordului unei părţi de a accepta propunerile înaintate de către mediator;
e) actele întocmite exclusiv în scopurile procesului de mediere.
(2) Prin derogare de la prevederile alin. (1), divulgarea informaţiei confidenţiale este permisă, prin acordul scris al părţilor, în cazul în care aceasta este necesară în cadrul procedurilor legale privind executarea drepturilor care rezultă din tranzacție.
(3) Cu consimţământul scris al părţilor, mediatorul este în drept să facă declaraţii în favoarea acestora, însă darea declaraţiilor, în aceste cazuri, exclude participarea lui ulterioară în procesul de mediere.
(4) În scopul asigurării confidenţialităţii procesului de mediere, în temeiul şi în condiţiile legii, mediatorul şi participanţii la mediere nu pot fi audiaţi în privinţa faptelor sau actelor de care au luat cunoştinţă în cadrul procesului de mediere. Ca excepţie, în condiţiile art. 6 alin. (5), mediatorul poate fi chemat în calitate de martor.

Capitolul II
COMPETENȚA INSTITUȚIILOR STATULUI ÎN DOMENIUL MEDIERII

Articolul 8. Atribuțiile Ministerului Justiţiei
Ministerul Justiţiei are următoarele atribuţii în domeniul medierii:
a) elaborează, coordonează şi monitorizează implementarea documentelor de politici în domeniul medierii;
b) instituie Consiliul de Mediere şi aprobă, după consultarea acestuia, Regulamentul privind organizarea şi funcţionarea Consiliului de Mediere;

c) după consultarea Consiliului de Mediere, aprobă Regulamentul privind atestarea mediatorilor;
d) după consultarea Consiliului de Mediere, aprobă Regulamentul privind acreditarea furnizorilor de formare a mediatorilor;
e) eliberează atestatele de mediator;
f) suspendă şi încetează activitatea de mediator;
g) aprobă Regulamentul privind înregistrarea birourilor și organizațiilor de mediere;
h) ține Registrul de stat al mediatorilor;
i) - *abrogată.*
j) îndeplineşte alte atribuţii prevăzute de prezenta lege.

Articolul 9. Consiliul de Mediere

(1) Consiliul de Mediere (denumit în continuare Consiliu) este un organ colegial, cu statut de persoană juridică de drept public, instituit în condiţiile prezentei legi pentru implementarea politicilor în domeniul medierii. Consiliul dispune de ștampilă cu denumirea sa în limba română.
(2) Consiliul este format din 9 membri, după cum urmează:
a) cinci mediatori;
b) un reprezentant al societății civile;
c) un membru desemnat de Consiliul Naţional pentru Asistenţă Juridică Garantată de Stat;
d) un reprezentant al avocaţilor desemnat de Consiliul Uniunii Avocaților;
e) un notar delegat de adunarea generală a notarilor.
(3) Membrii Consiliului prevăzuți la alin. (2) lit. a) și b) sînt selectați de către Ministerul Justiției, prin concurs public, conform unui regulament aprobat de acesta. Pentru membrii Consiliului indicați la alin. (2) lit. c)–e), instituția responsabilă desemnează cîte un supleant.
(4) Durata mandatului membrilor Consiliului este de 4 ani. Membrii Consiliului nu pot exercita mai mult de două mandate consecutiv.
(5) Consiliul se convoacă în ședințe ordinare o dată pe lună. Şedinţele Consiliului sînt deliberative în prezenţa a cel puţin 7 membri. Membrii Consiliului beneficiază, pentru fiecare ședință ordinară la care participă, de o indemnizație echivalentă cu a zecea parte din salariul mediu lunar pe economie prognozat pentru anul în curs, achitată din contul mijloacelor financiare alocate Ministerului Justiției de la bugetul de stat, însă nu mai mult decât pentru 3 ședințe pe lună.
[Art.9 al.(5) modificat prin LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24]
(6) Consiliul adoptă hotărîri cu votul majorităţii membrilor prezenţi. În procedura de votare nu este admisă abţinerea de la vot. Opinia separată a membrului Consiliului se anexează la hotărîre, la cererea acestuia.
(7) Calitatea de membru al Consiliului încetează:
a) la expirarea mandatului;
b) la cerere;
c) în caz de deces;
d) prin revocare.
(8) Membrul Consiliului poate fi revocat înainte de expirarea mandatului în situația în care acesta nu corespunde cerințelor pentru candidații la funcția de membru al Consiliului, stabilite în Regulamentul privind organizarea și funcționarea Consiliului de Mediere, sau dacă acesta nu mai face parte din instituția care l-a desemnat. Revocarea are loc prin decizia instituției care l-a desemnat, la demersul Consiliului, aprobat prin hotărîre cu votul secret al majorității membrilor acestuia. Noul membru al Consiliului este desemnat pentru un nou mandat.

(9) În vederea exercitării atribuţiilor sale, Consiliul poate forma comisii specializate. Competenţa, modul de formare şi de funcţionare a comisiilor sînt stabilite prin regulamente aprobate de Ministerul Justiţiei, la propunerea Consiliului.
(10) Asistența tehnico-materială și activitatea de secretariat a Consiliului sînt asigurate de către Ministerul Justiției.

Articolul 10.
Atribuţiile Consiliului
(1) Consiliul are următoarele atribuţii:
a) promovează medierea ca modalitate de soluţionare alternativă a litigiilor;
b) înaintează propuneri și participă la elaborarea politicilor şi perfecţionarea cadrului normativ în domeniul medierii;
c) implementează politicile în domeniul medierii;
d) elaborează proiecte de acte normative necesare pentru asigurarea funcţionării Consiliului şi pentru desfăşurarea activităţii de mediator și le prezintă Ministerului Justiției pentru promovare;
e) aprobă Codul deontologic al mediatorului;
f) stabileşte şi aprobă standardele de formare iniţială şi continuă a mediatorilor şi acreditează furnizorii de formare a mediatorilor conform regulamentului aprobat de Ministerul Justiției;
g) verifică modul de organizare şi desfăşurare a cursurilor de mediere, precum şi modul de respectare a standardelor de pregătire iniţială și continuă a mediatorilor;
h) organizează examenul de atestare a mediatorilor;
i) decide cu privire la eliberarea atestatelor de mediator, precum şi cu privire la suspendarea, încetarea și reluarea activității de mediator;
j) examinează plîngerile privind activitatea mediatorilor, constată abaterile disciplinare şi decide cu privire la sancţionarea disciplinară a mediatorilor;
k) ține lista furnizorilor de formare a mediatorilor, precum și alte materiale informative, și asigură accesul persoanelor interesate, autorităţilor publice, instanţelor de judecată și organelor de urmărire penală la acestea;
l) prezintă Ministerului Justiţiei propuneri privind cheltuielile destinate medierii pentru a fi incluse în bugetul de stat;
m) - *abrogată.*
n) elaborează şi implementează programe-pilot şi alte programe în domeniul medierii;
o) exercită alte atribuţii în condiţiile prezentei legi și ale Legii nr. 198/2007 cu privire la asistența juridică garantată de stat.
(2) Consiliul prezintă, la solicitarea Ministerului Justiției, rapoarte de activitate. În luna februarie a fiecărui an, Consiliul publică pe pagina sa web oficială raportul anual cu privire la implementarea politicilor de mediere şi, în acest scop, solicită informaţii de la mediatori, organizaţiile de mediere, instanţele de judecată, organele de urmărire penală, autorităţile publice și alte instituții și organizații.

Articolul 11. Preşedintele Consiliului
(1) Consiliul este condus de un preşedinte, ales prin vot secret de către majoritatea membrilor acestuia pe o durată de 2 ani. Președintele Consiliului poate fi ales pentru două mandate consecutive.
(2) Pe perioada mandatului său, președintele poate fi revocat prin ordinul ministrului justiției, la propunerea majorității membrilor aleși ai Consiliului, daca nu își exercită atribuțiile conform legislației.
(3) Preşedintele Consiliului are următoarele atribuţii:
a) reprezintă Consiliul în relaţiile acestuia cu persoanele fizice şi juridice din ţară şi din străinătate;
b) organizează şi conduce şedinţele Consiliului;

c) semnează hotărîrile adoptate de Consiliu;
d) organizează executarea hotărîrilor Consiliului;
e) exercită alte atribuţii prevăzute în Regulamentul privind organizarea și funcționarea Consiliului de Mediere.

Capitolul III
STATUTUL MEDIATORULUI ŞI FORMELE DE ORGANIZARE A ACTIVITĂŢII DE MEDIATOR

Articolul 12. Condiţiile de dobîndire a calităţii de mediator

(1) Poate deveni mediator persoana care îndeplineşte cumulativ următoarele condiţii:
a) în privinţa ei nu este instituită o măsură de ocrotire judiciară sub forma tutelei;;
b) deţine diplomă de studii superioare de licență;
c) nu a fost condamnată anterior pentru infracţiuni grave, deosebit de grave, excepţional de grave, săvîrşite cu intenţie;
d) nu are antecedente penale pentru infracțiuni ușoare și mai puțin grave;
e) are reputație ireproșabilă;
f) este aptă, din punct de vedere medical, pentru exercitarea acestei profesii;
g) a absolvit cursurile de formare iniţială a mediatorilor;
h) a susținut examenul de atestare a mediatorilor.

(2) Examenul de atestare a mediatorilor este susținut în fața comisiei de atestare, în conformitate cu prevederile Regulamentului privind atestarea mediatorilor. Membrii comisiei de atestare și, după caz, membrii comisiei de contestare, inclusiv cei desemnați din rândul funcționarilor publici, beneficiază, pentru fiecare ședință la care participă, de o indemnizație echivalentă cu a zecea parte din salariul mediu lunar pe economie prognozat pentru anul în curs, achitată din contul mijloacelor financiare alocate Ministerului Justiției de la bugetul de stat, însă nu mai mult decât pentru 3 ședințe pe lună.

[Art.12 al.(2) în redacţia LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24]

(2^1) Calitatea de mediator se confirmă prin atestatul eliberat de Ministerul Justiției contra unei plăți în mărime de 450 de lei, achitată în contul acestuia. Formularul atestatului de mediator este un document de strictă evidență și se aprobă de Ministerul Justiției.

[Art.12 al.(2^1) introdus prin LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24]

(2^2) Atestatul de mediator se eliberează la cererea solicitantului, depusă la Ministerul Justiției în cel mult 30 de zile de la emiterea hotărârii Consiliului. Ministerul Justiției eliberează atestatul de mediator în termen de 15 zile de la data depunerii cererii, dacă solicitantul întrunește condițiile prevăzute la alin. (1).

[Art.12 al.(2^2) introdus prin LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24]

(2^3) Prin decizie motivată, Ministerul Justiției poate suspenda procedura de eliberare a atestatului de mediator până la obținerea informațiilor complete sau poate refuza eliberarea acestuia dacă constată că solicitantul nu întrunește condițiile prevăzute la alin. (1). Decizia privind refuzul de eliberare a atestatului de mediator se contestă în ordinea contenciosului administrativ, fără respectarea procedurii prealabile.

[Art.12 al.(2^3) introdus prin LP138 din 06.06.24, MO278-281/02.07.24 art.411; în vigoare 01.09.24]

(3) Persoana care întruneşte condiţiile de la alin. (1) lit. a)–d) şi care a dobîndit calitatea de mediator în străinătate este în drept să solicite Consiliului recunoaşterea calităţii de mediator conform Regulamentului privind atestarea mediatorilor.

(4) Cetăţeanul străin sau apatridul poate dobîndi calitatea de mediator în Republica Moldova dacă corespunde cerinţelor prevăzute la alin. (1).

Articolul 13. Formarea iniţială şi continuă a mediatorilor

(1) Formarea iniţială şi continuă a mediatorilor se asigură prin organizarea cursurilor de instruire de către furnizorii de formare acreditaţi de Consiliu.

(2) Formarea inițială și continuă a mediatorilor se desfășoară conform standardelor de formare aprobate de Consiliu.

(3) Mediatorul este obligat să urmeze instruirea continuă cu o durată de cel puţin 20 de ore academice anual în primii 5 ani de activitate şi de cel puţin 10 ore academice anual în fiecare an următor, avînd obligaţia să prezinte Consiliului, pînă la data de 25 decembrie a fiecărui an, documentele privind efectuarea instruirii continue. În cadrul formării continue, mediatorii se pot specializa într-un anumit domeniu.

(4) În cazul în care mediatorul a absolvit un curs de formare iniţială sau continuă organizat în Republica Moldova sau în alt stat de către un furnizor de formare acreditat în statul respectiv, certificatul care confirmă instruirea este supus procedurii de recunoaştere conform Regulamentului privind atestarea mediatorilor.

Articolul 14. Registrul de stat al mediatorilor

(1) Mediatorii care desfăşoară activitate de mediator în cadrul unui birou de mediere sau în cadrul unei organizaţii de mediere sînt înscrişi în Registrul de stat al mediatorilor, ținut de Ministerul Justiției. Informația din Registrul de stat al mediatorilor se publică pe pagina web oficială a Ministerului Justiţiei şi cea a Consiliului, cu respectarea legislației privind protecția datelor cu caracter personal.

(2) Structura și modalitatea de ținere a Registrului de stat al mediatorilor se stabilesc de Guvern.

(3) Mediatorul are obligaţia de a informa Consiliul despre locul desfăşurării activităţii și despre schimbarea datelor înscrise în Registrul de stat al mediatorilor în termen de cel mult 30 de zile de la data modificării acestora.

(4) Instanţele de judecată, autorităţile administraţiei publice locale şi organele de urmărire penală vor asigura plasarea la sediul lor, în locurile uşor accesibile publicului, a informaţiei despre mediatori, birourile şi organizaţiile de mediere.

Articolul 15. Biroul de mediere

(1) Biroul de mediere poate fi creat de unul sau mai mulți mediatori asociați în baza contractului de societate civilă. Biroul de mediere nu dispune de capacitate juridică şi nu participă în raporturile juridice, reprezentînd sediul profesional al mediatorilor.

(2) Sediul biroului de mediere se înregistrează în Registrul de stat al mediatorilor.

(3) Mediatorul poate contracta, în condițiile legii, personalul și serviciile necesare pentru desfăşurarea activităţii biroului de mediere.

(4) Mediatorul poate fi inclus, în baza cererii scrise, în una sau mai multe liste ale mediatorilor, ținute de organizațiile de mediere, necondiționat de faptul că îşi desfăşoară sau nu activitatea în cadrul unui birou de mediere.

(5) Avocaţii şi notarii care au dobîndit calitatea de mediator pot desfăşura activitatea de mediator fără constituirea unui birou de mediere și fără includerea lor în lista mediatorilor ţinută de o organizaţie de mediere.

Articolul 16. Organizaţia de mediere

(1) Organizaţia de mediere este creată de persoane fizice și/sau juridice.

(2) Organizația de mediere este înregistrată de Agenţia Servicii Publice, conform prevederilor Legii nr. 837-XIII din 17 mai 1996 cu privire la asociațiile obștești. Pentru înregistrarea organizației de mediere este obligatorie prezentarea avizului Consiliului.

(3) Consiliul își exprimă acordul privind înregistrarea organizației de mediere, cu condiția că aceasta va anexa la actele de constituire următoarele:

a) lista de cel puţin 2 mediatori care întrunesc criteriile de calificare, stabilite de organizaţie, şi care au consimţit înscrierea pe listă;
b) regulile privind desfășurarea procesului de mediere în condiţiile prezentei legi;
c) regulile privind evaluarea şi controlul calităţii serviciilor prestate de mediatorii înscrişi pe lista aprobată de organizaţie, în conformitate cu Codul deontologic al mediatorului şi legislaţia în vigoare.
(4) Actele de constituire a organizaţiei de mediere, actele ce reglementează prestarea serviciilor de mediere de către mediatorii din cadrul organizaţiei şi lista mediatorilor aprobată de aceasta sînt publice.
(5) Organizația de mediere, la solicitarea părților, recomandă sau desemnează unul sau mai mulți mediatori pentru medierea litigiului.
(6) Organizaţia de mediere poate fi acreditată ca furnizor de formare iniţială sau continuă a mediatorilor în anumite domenii ale medierii, în condițiile prezentei legi.
(7) Modificările şi completările în statutul organizaţiei de mediere, în partea ce se referă la modificarea domeniului de activitate, se efectuează cu informarea Consiliului.
(8) Certificatul de înregistrare a organizaţiei de mediere poate fi retras în temeiul hotărîrii instanţei de judecată sau hotărîrii Consiliului. Certificatul de înregistrare se retrage, prin hotărîre a Consiliului, în următoarele situații:
a) la solicitarea organizaţiei de mediere, drept urmare a renunțării la activitatea în domeniu;
b) în cazul în care organizația de mediere nu mai întruneşte criteriile stabilite pentru înregistrare.

Articolul 17. Drepturile şi obligaţiile profesionale ale mediatorului
(1) Mediatorul este obligat să acţioneze cu profesionalism, promptitudine, diligenţă şi bună-credinţă, în conformitate cu legislaţia Republicii Moldova, bunele moravuri şi normele deontologice.
(2) Mediatorul are dreptul de a informa publicul cu privire la exercitarea activității sale, cu respectarea principiului confidențialității. Condițiile în care se poate face publicitate profesiei sînt stabilite de Consiliu.
(3) Mediatorul nu este în drept să ofere consultaţii juridice părţilor cu privire la litigiul supus medierii.
(4) Mediatorii se pot asocia în asociaţii profesionale locale, naționale și/sau internaționale.
(5) Mediatorii sînt obligați să țină arhivă și registre proprii, precum și să asigure evidența financiar-contabilă a plăților încasate.
(6) Mediatorul are dreptul să aplice un model propriu de organizare a procesului de mediere, cu respectarea dispozițiilor și principiilor prevăzute de prezenta lege.
(7) Mediatorul poate avea și alte drepturi și obligații prevăzute de legislație și de contractul de mediere.

Articolul 18. Plata pentru activitatea de mediere
(1) Mediatorul are dreptul la onorariu, precum şi la compensarea cheltuielilor ocazionate de mediere, în mărimea stabilită prin acord cu părţile. Mediatorul poate negocia cu partea care l-a contactat avansarea cheltuielilor legate de căutarea și contactarea celeilalte părți.
(2) În cazul medierii garantate de stat, remunerarea mediatorilor se efectuează în modul stabilit de Consiliul Național pentru Asistență Juridică Garantată de Stat.
(3) Mediatorul nu este în drept să perceapă onorarii pentru sesiunea de informare cu privire la mediere, explicaţiile sau recomandările oferite părţilor cu privire la procesul medierii pînă la încheierea contractului de mediere.
(4) În cazul în care procesul de mediere nu are loc sau mediatorul s-a retras din

procesul de mediere în condiţiile art. 5 alin. (1), el este obligat să restituie plăţile percepute în termenul şi mărimea stabilite în contractul de mediere, dacă părţile nu au convenit altfel.
(5) Onorariul mediatorului și alte cheltuieli legate de procesul de mediere sînt suportate de părţi în proporţii egale, dacă prin contractul de mediere nu s-a stabilit altfel.

Articolul 19. Răspunderea disciplinară a mediatorului
(1) Mediatorul poartă răspundere pentru:
a) încălcarea obligaţiilor profesionale prevăzute de lege şi de normele deontologice;
b) încălcarea reglementărilor privind conflictul de interese, confidenţialitatea, neutralitatea şi imparţialitatea.
(2) Mediatorul nu poartă răspundere pentru eşecul părţilor de a ajunge la un compromis privind soluţionarea amiabilă a litigiului şi nici pentru neexecutarea condiţiilor tranzacţiei încheiate de părţi.
(3) Orice persoană interesată poate sesiza Consiliul în legătură cu nerespectarea de către mediator a obligaţiilor sale. Consiliul este în drept să se autosesizeze. Procedura de examinare a sesizărilor este stabilită de către Consiliu. Rezultatele examinării sesizării se aduc la cunoştinţa mediatorului şi autorului sesizării.
(4) Mediatorului i se pot aplica, în raport cu gravitatea abaterii, următoarele sancţiuni disciplinare:
a) avertisment;
b) mustrare;
c) suspendarea activităţii de mediator pe o durată de la o lună la 6 luni;
d) retragerea atestatului de mediator.
(5) Sancţiunea disciplinară se aplică, prin hotărîre a Consiliului, în termen de 6 luni de la data constatării abaterii disciplinare, dar nu mai tîrziu de un an de la data comiterii acesteia. În cazul în care dintr-o hotărîre definitivă a unei instanţe judecătoreşti naţionale sau internaţionale rezultă săvîrşirea unei abateri disciplinare, sancţiunea disciplinară se aplică în termen de un an de la data în care a devenit definitivă hotărîrea instanţei judecătoreşti naţionale sau internaţionale. Hotărîrea Consiliului privind aplicarea sancțiunilor disciplinare poate fi contestată în instanța de judecată, în conformitate cu prevederile Codului administrativ, fără respectarea procedurii prealabile.
(6) Răspunderea disciplinară pentru cauzarea de prejudicii prin încălcarea obligaţiilor sale profesionale nu scuteşte mediatorul de răspunderea civilă, penală sau contravențională.
(7) Pentru a asigura repararea prejudiciului material cauzat în procesul exercitării profesiei, mediatorul este în drept să încheie, în condiţiile legii, contract de asigurare de răspundere civilă. Suma minimă asigurată pentru un an de activitate se stabileşte de către Consiliu.

Articolul 20. Suspendarea şi încetarea activităţii de mediator
(1) Activitatea de mediator se suspendă:
a) în cazul unei incompatibilități prevăzute de lege;
b) la cererea scrisă a mediatorului, pentru un termen nelimitat, dacă acesta nu a indicat un termen;
c) în cazul aplicării sancţiunii disciplinare de suspendare a activității de mediator;
d) pentru un termen de cel mult un an, în cazul neparticipării la programele de formare continuă în conformitate cu art. 13, pînă la prezentarea dovezilor de participare la cursurile respective;
e) pentru un termen de cel mult 2 ani, în cazul neexercitării profesiei de mediator în cadrul unui birou de mediere şi/sau al unei organizaţii de mediere în condiţiile stabilite

la art. 15 şi/sau art. 16, pînă la prezentarea dovezilor corespunzătoare;
f) dacă în privința mediatorului se începe urmărirea penală, pînă la rămînerea definitivă a hotărîrii instanței judecătorești.
(2) Activitatea de mediator încetează:
a) la cerere, prin renunţarea scrisă a mediatorului;
b) în cazul în care rămîne definitivă hotărîrea judecătorească privind instituirea măsurii de ocrotire judiciare sub forma tutelei în privinţa mediatorului;
c) în cazul aplicării sancţiunii disciplinare de retragere a atestatului de mediator;
d) în cazul neprezentării, timp de un an de la data suspendării activităţii de mediator în temeiul alin. (1) lit. d), a dovezilor de participare la programele de formare continuă;
e) în cazul neprezentării, timp de 2 ani de la data suspendării activităţii de mediator în temeiul alin. (1) lit. e), a dovezilor de exercitare a profesiei de mediator în condiţiile stabilite la art. 15 şi/sau art.16;
f) odată cu rămînerea definitivă şi irevocabilă a unei hotărîri judecătoreşti de condamnare pentru săvîrşirea unei infracţiuni.
(3) Cererea privind suspendarea, reluarea sau încetarea activităţii de mediator se adresează Consiliului şi se examinează în termen de 30 de zile de la data depunerii.
(4) Hotărîrile Consiliului privind suspendarea, reluarea sau încetarea activităţii de mediator se publică pe pagina web oficială a Ministerului Justiţiei şi cea a Consiliului. În termen de 10 zile, Consiliul va efectua modificările corespunzătoare în Registrul de stat al mediatorilor.
(5) Hotărîrile Consiliului privind suspendarea sau încetarea activităţii de mediator pot fi contestate în instanța de judecată, în conformitate cu prevederile Codului administrativ, fără respectarea procedurii prealabile.

Capitolul IV
PROCESUL DE MEDIERE

Articolul 21. Inițierea medierii
(1) Medierea poate fi iniţiată de către oricare dintre părţi, din proprie iniţiativă, precum şi la recomandarea autorităţilor publice, instanţelor judecătoreşti sau organului de urmărire penală. În cadrul procesului judiciar, instanţa propune părţilor să participe la o şedinţă de informare cu privire la soluţionarea litigiilor prin mediere.
(2) Inițierea medierii în condițiile prezentei legi constituie temei pentru suspendarea procesului civil sau procedurii arbitrale de la data semnării contractului de mediere.
(3) Părţile pot desemna prin acord comun unul sau mai mulţi mediatori sau pot solicita unei organizaţii de mediere desemnarea unui mediator conform regulilor aprobate de organizaţia respectivă.
(4) Părțile se pot prezenta împreună la mediator. În cazul în care se prezintă doar una dintre părți, mediatorul, la cererea acesteia, va adresa celeilalte părți invitația scrisă în vederea informării și acceptării medierii, stabilind un termen de cel mult 15 zile, dacă în convenţia de mediere nu este prevăzut alt termen. În litigiile cu element de extraneitate, acest termen este de 30 de zile. Invitaţia se transmite prin orice mijloace care asigură confirmarea primirii acesteia. Partea solicitantă va furniza mediatorului datele necesare contactării celeilalte părţi.
(5) Părţile sînt în drept de a determina prin acord comun toate aspectele ce ţin de iniţierea, derularea şi finalizarea procesului de mediere.
(6) Mediatorul, pînă la încheierea contractului de mediere, este obligat să informeze părţile despre scopul medierii, procedură, drepturile şi obligaţiile mediatorului şi ale părţilor, precum şi despre consecinţele procesului de mediere, efectele semnării unei tranzacţii şi despre consecinţele nerespectării prevederilor tranzacţiei semnate.
(7) Procesul de mediere începe la data semnării contractului de mediere. Dacă partea

nu a acceptat invitația scrisă conform prevederilor alin. (4) sau a refuzat participarea la mediere, procesul de mediere se consideră neînceput.
(8) Contractul de mediere se încheie în formă scrisă. Contractul de mediere nu poate cuprinde clauze care contravin legii sau ordinii publice și trebuie să corespundă cerinţelor minime stabilite de Consiliu.

Articolul 22. Desfăşurarea medierii
(1) Medierea se întemeiază pe cooperarea părţilor şi utilizarea de către mediator a unor metode şi tehnici specifice, bazate pe comunicare şi negociere.
(2) Medierea litigiului are loc într-un termen care nu va depăşi 3 luni de la data încheierii contractului de mediere, dacă părţile nu au stabilit de comun acord alt termen. Pînă la expirarea termenului stabilit inițial, părțile pot solicita prelungirea acestuia. În cazul în care litigiul este deferit medierii în cadrul unui proces judiciar, termenul de mediere poate fi prelungit doar cu acordul organului de urmărire penală sau al instanței de judecată.
(3) Mediatorul este în drept să se informeze în privinţa fondului cauzei.
(4) Părţile decid, de comun acord şi cu asistenţa mediatorului, asupra regulilor şi duratei procesului de mediere. Dacă părţile nu au ajuns la o înţelegere privind regulile de desfăşurare a procesului de mediere, mediatorul este în drept să desfăşoare procesul de mediere în maniera pe care acesta o consideră potrivită, fiind luate în considerare circumstanţele litigiului, doleanţele părţilor şi necesitatea desfăşurării procedurii într-un termen rezonabil.
(5) Părţile sînt în drept să renunţe la mediere în orice moment.
(6) Părţile participă la procesul de mediere personal. În cazul în care una dintre părți, din motive întemeiate, nu poate participa personal la procesul de mediere, ea va împuternici un reprezentant dacă partea adversă acceptă desfășurarea medierii cu participarea reprezentantului.
(7) Pe parcursul procesului de mediere, părţile pot fi asistate de avocați, traducători și/sau interpreți, precum și de specialiști în domeniul respectiv. Cu consimţământul părţilor, la procesul de mediere pot participa şi alte persoane.
(8) Pe durata desfăşurării procesului de mediere, mediatorul se poate întruni în sesiuni comune, cu ambele părți, sau în sesiuni separate, cu fiecare parte.

Articolul 23. Încetarea medierii
(1) Medierea încetează:
a) la semnarea de către părți a tranzacției;
b) la constatarea de către mediator a imposibilităţii părţilor de a ajunge la un acord;
c) la renunțarea uneia sau a ambelor părți la mediere;
d) la expirarea termenului stabilit pentru procesul de mediere, dacă părțile nu au solicitat prelungirea acestuia;
e) la retragerea mediatorului din procesul de mediere în condițiile art. 5 alin. (1);
f) în caz de deces al părții persoană fizică sau de lichidare a părții persoană juridică.
(2) Încetarea medierii se consemnează într-un proces-verbal, potrivit modelului aprobat de Consiliu, semnat de mediator, care se înmînează părţilor şi, după caz, se prezintă instanţei de judecată, de arbitraj sau organului de urmărire penală. În procesul-verbal nu se include informația referitoare la conținutul sesiunilor de mediere, opinia mediatorului referitoare la comportamentul părților, precum și altă informație a cărei divulgare contravine principiului confidențialității.
(3) Mediatorul este obligat să asigure păstrarea procesului-verbal şi a materialelor aferente procesului de mediere timp de 4 ani de la data încetării procesului de mediere, conform unui regulament aprobat de Consiliu.
(4) Reluarea procesului de mediere cu atragerea aceluiaşi sau a unui alt mediator are loc în condiţiile art. 21.

Articolul 24. Soluționarea litigiului

(1) Părţile convin, de comun acord, asupra condițiilor de soluționare a litigiului. Mediatorul nu are putere de decizie asupra acestor condiţii, dar, la cererea părţilor, poate înainta propuneri privind opțiunile de soluţionare a litigiului.

(2) Înainte ca tranzacția să fie semnată, părţile sînt în drept, de comun acord, să solicite o pauză pentru a consulta opinia unor experţi şi pentru a face comentarii, astfel încît să-şi poată exprima consimţământul liber şi în cunoştinţă de cauză.

(3) Părțile sînt în drept să formuleze în scris condițiile de soluționare a litigiului. Condițiile de formă, conținut și caracterul obligatoriu al tranzacției sînt reglementate de prezenta lege și alte acte normative.

Capitolul V
MEDIEREA ÎN DOMENII SPECIFICE
Secțiunea 1
Medierea în litigiile civile

Articolul 25. Medierea în litigiile civile

(1) Pot fi supuse medierii litigiile civile cu privire la drepturile şi obligaţiile care sînt sau pot face obiect de examinare în instanţa de judecată sau arbitraj şi de care părţile pot dispune liber prin tranzacţie, în condiţiile legii.

(2) Medierea în litigiile civile poate avea loc în afara procesului judiciar sau arbitral, precum și în cadrul procesului judiciar sau arbitral.

Articolul 26. Medierea în litigiile civile cu element de extraneitate

(1) Litigiile civile cu element de extraneitate pot fi supuse medierii în condițiile prezentei legi.

(2) În sensul prezentei legi, este cu element de extraneitate un litigiu în care cel puţin una dintre părţi îşi are domiciliul sau sediul în afara Republicii Moldova la data la care:

a) părţile au încheiat o convenţie de mediere în condiţiile art. 31;

b) părţile au fost obligate, de către instanţa de judecată din statul unde a fost depusă cererea de chemare în judecată, să recurgă la mediere potrivit prevederilor legale ale statului respectiv.

(3) Un litigiu civil este, în egală măsură, cu element de extraneitate dacă, la data menţionată la alin. (2) lit. a) sau b), părţile îşi au domiciliul sau sediul în Republica Moldova, dar:

a) procedurile judiciare pentru soluţionarea litigiului urmează a fi iniţiate într-un alt stat;

b) obiectul litigiului se referă la obligaţii ce urmează a fi executate într-un alt stat sau bunurile care constituie obiectul litigiului se află pe teritoriul altui stat;

c) locul desfăşurării activităţii de bază a uneia dintre părţi se află într-un alt stat.

Articolul 27. Particularităţile medierii în litigiile de familie

(1) Pot fi supuse medierii neînţelegerile dintre soţi privind continuarea căsătoriei, exercitarea drepturilor şi obligaţiilor părinteşti, stabilirea domiciliului copiilor, întreţinerea copiilor şi a altor membri ai familiei inapţi de muncă, precum şi orice alte neînţelegeri ce apar în raporturile familiale.

(2) Clauza de mediere poate fi inclusă în contractul matrimonial.

(3) În litigiile de familie care vizează interesele copilului, părţile sînt în drept să prezinte avizul autorităţii tutelare.

(4) Dacă în procesul de mediere a unui litigiu de familie apar circumstanțe care creează sau ar putea crea un pericol pentru creșterea și dezvoltarea normală a copilului sau care lezează interesele lui legale, mediatorul este obligat să informeze autoritatea tutelară şi este în drept să se retragă din procesul de mediere.

(5) Tranzacția cu privire la soluţionarea litigiului de familie, care vizează creșterea și dezvoltarea normală sau interesul superior al copilului, se depune de către părţi la autoritatea tutelară competentă pentru informare.

Articolul 28. Particularităţile medierii în litigiile privind protecţia consumatorilor

(1) Pot fi supuse medierii litigiile în domeniul protecţiei consumatorilor în cazul în care consumatorul invocă existenţa unui prejudiciu ca urmare a achiziţionării unor produse sau servicii defectuoase, nerespectarea clauzelor contractuale ori a garanţiilor acordate, existenţa unor clauze abuzive cuprinse în contractul încheiat între consumator și agentul economic ori încălcarea altor drepturi stabilite de legislaţia privind protecția consumatorilor.

(2) Asociațiile obștești pentru protecția consumatorilor pot fi înregistrate în calitate de organizații de mediere și/sau acreditate în calitate de furnizori de formare, în condițiile prezentei legi.

(3) Standardele de formare continuă a mediatorilor în domeniul protecției consumatorilor se elaborează și se aprobă de către Consiliu, cu consultarea Inspectoratului de Stat pentru Supravegherea Produselor Nealimentare și Protecția Consumatorilor.

Articolul 29. Particularităţile medierii în litigiile de muncă

(1) Pot fi supuse medierii următoarele litigii de muncă:

a) litigiile individuale de muncă ce ţin de plata despăgubirilor, în cazul neîndeplinirii sau îndeplinirii necorespunzătoare a obligaţiilor de către una dintre părţile contractului individual de muncă;

b) litigiile individuale de muncă privind încheierea, executarea, modificarea, suspendarea, încetarea şi nulitatea contractului individual de muncă;

c) conflictele colective de muncă, în cazul în care părţile conflictului nu au ajuns la o înţelegere sau nu sînt de acord cu decizia comisiei de conciliere.

(2) Standardele de formare continuă a mediatorilor în domeniul litigiilor de muncă se elaborează și se aprobă de către Consiliu, cu consultarea Confederației Naționale a Sindicatelor din Moldova.

Articolul 30. Medierea în litigiile de contencios administrativ

(1) În litigiile izvorîte din raporturile de contencios administrativ, dispoziţiile prezentei legi se aplică în măsura în care nu contravin legislaţiei care reglementează negocierea tranzacţiilor cu participarea persoanelor juridice de drept public şi condiţiile de încheiere a acestor tranzacţii.

(2) Autoritățile publice și organizațiile de mediere care organizează servicii de mediere în domeniul litigiilor de contencios administrativ pot stabili criterii suplimentare privind calificarea mediatorilor care urmează a fi antrenați în medierea acestor litigii și pot aproba liste de mediatori.

Articolul 31. Convenţia de mediere

(1) Convenţia de mediere se încheie în formă scrisă, înainte sau după apariţia litigiului, şi poate să îmbrace una din următoarele forme:

a) clauză de mediere inserată în contract;

b) acord de mediere de sine stătător.

(2) Validitatea clauzei contractuale prin care părţile consimt de a supune medierii litigiile legate de valabilitatea, încheierea, interpretarea, executarea sau desfacerea contractului este independentă de validitatea contractului în care a fost înscrisă clauza. Referinţa dintr-un contract la un alt înscris încheiat de aceleași părți, ce conţine o clauză de mediere, valorează ca o convenţie de mediere scrisă dacă referinţa este suficientă de a face clauza parte din contract.

(3) În cazul în care părţile în proces au încheiat o convenţie de mediere şi una dintre ele o invocă în instanţa de judecată, aceasta din urmă îşi verifică competenţa. Instanţa

va reţine spre soluţionare cauza dacă:
a) pîrîtul şi-a formulat apărarea în fond fără nicio rezervă, întemeiată pe convenţia de mediere;
b) convenţia de mediere este lovită de nulitate, şi-a pierdut valabilitatea ori este nesusceptibilă de executare;
c) procesul de mediere nu poate avea loc din cauze vădit imputabile pîrîtului.
(4) În alte cazuri decît cele prevăzute la alin. (3), instanţa de judecată, la cererea uneia dintre părţi, îşi va declina competenţa dacă va constata existenţa unei convenţii de mediere.
(5) Partea pierde dreptul să invoce convenţia de mediere în instanţa de judecată dacă:
a) nu a acceptat invitația celeilalte părţi sau a mediatorului de a participa la mediere;
b) a refuzat anterior participarea la mediere.

Articolul 32. Tranzacţia

(1) Tranzacţia este acordul încheiat de părţi şi contrasemnat de mediator, ca urmare a procesului de mediere, prin care părţile consimt asupra soluţionării amiabile a unui litigiu.
(2) Tranzacţia trebuie să corespundă condiţiilor de valabilitate prevăzute de prezenta lege, Codul civil şi de alte acte legislative.
(3) Nu se admite includerea în tranzacţie a clauzelor care:
a) se referă la drepturi şi obligaţii de care părţile nu pot dispune liber prin tranzacţie;
b) încalcă normele imperative ale legii, ordinea publică şi bunele moravuri;
c) sînt în mod evident inechitabile;
d) prejudiciază interesul superior al copilului;
e) încalcă drepturile unor terţe persoane neantrenate în procesul medierii.

Articolul 33. Executarea tranzacției

(1) Tranzacția este obligatorie pentru părți și se execută benevol în termen de 20 de zile, dacă părțile nu au stabilit altfel.
(2) Dacă tranzacția încheiată în cadrul unui proces de mediere, care a avut loc în afara procesului civil, nu este executată benevol, pentru a fi executată silit, aceasta poate fi, după caz:
a) confirmată de către instanța de judecată în condițiile Codului de procedură civilă; sau
b) învestită cu formulă executorie de către notar, în condițiile stabilite de lege, dacă a fost încheiată între persoane juridice.
(3) În cazul în care litigiul a fost soluționat prin mediere în cadrul procesului judiciar, dar tranzacția nu a fost executată benevol, pentru a fi pasibilă de executare silită, la solicitarea părții interesate, tranzacția este confirmată de către instanța de judecată în condițiile Codului de procedură civilă.
(4) În cazul în care litigiul a fost soluționat prin mediere în cadrul procesului arbitral, dar tranzacția nu a fost executată benevol, pentru a fi pasibilă de executare silită, la solicitarea părții interesate, tranzacția se aprobă prin hotărîre arbitrală în condițiile legii.

Articolul 34. Suspendarea termenelor de prescripţie pe durata medierii

(1) Iniţierea medierii în condiţiile prezentei legi suspendă termenele de prescripţie pentru părţi pe durata desfăşurării procesului de mediere, în condiţiile art. 274 din Codul civil.
(2) Dacă părţile nu încheie tranzacția, termenul de prescripţie continuă să curgă de la data încetării medierii în condiţiile art. 23.

Secțiunea a 2-a
Medierea în cauzele penale și contravenționale

Articolul 35. Generalităţi privind medierea în cauzele penale şi contravenţionale
(1) Procesul de mediere în cauzele penale şi contravenţionale este reglementat de prezenta lege, Codul penal, Codul de procedură penală şi Codul contravenţional.
(2) Părţi la medierea în cauzele penale şi contravenţionale sînt victima şi făptuitorul.
(3) Dacă la medierea în cauzele penale una dintre părţi este minor, participarea pedagogului sau psihologului este obligatorie.
(4) Procesul de mediere nu substituie procesul penal sau contravenţional.
(5) Faptul participării la mediere nu poate servi ca dovadă a recunoaşterii vinovăţiei.
(6) La medierea dintre partea civilă şi partea civilmente responsabilă se aplică corespunzător prevederile prezentei legi referitoare la medierea litigiilor civile.

Articolul 36. Mediatorul în cauzele penale şi contravenţionale
Nu poate fi admis în calitate de mediator în cauzele penale şi contravenţionale: ofiţerul de urmărire penală, procurorul, judecătorul, avocatul uneia dintre părţi, precum şi persoana incompatibilă în baza unor prevederi legale speciale.

Articolul 37. Informaţia oferită mediatorului în cauzele penale şi contravenţionale
(1) Organul de urmărire penală sau instanța de judecată trebuie să informeze mediatorul, înainte de începerea procesului de mediere, despre elementele semnificative ale cazului conform normelor Codului de procedură penală şi Codului contravenţional.
(2) Mediatorul poartă răspundere, în condiţiile legii, pentru divulgarea informaţiei puse la dispoziţia lui la etapa de urmărire penală sau de judecare a cauzei penale ori de judecare a cauzei contravenționale.

Articolul 38. Tranzacția în cauzele penale şi contravenţionale
(1) Mediatorul trebuie să prezinte organului de urmărire penală sau instanței de judecată procesul-verbal în care a fost consemnat temeiul încetării procesului de mediere.
(2) Tranzacția se întocmește în condiţiile Codului de procedură penală sau ale Codului contravenţional și se anexează la procesul-verbal întocmit de mediator.
(3) Nesemnarea tranzacției în cauzele penale sau contravenționale nu poate prejudicia situaţia părţilor.

Capitolul VI
SUSŢINEREA MEDIERII DE CĂTRE STAT

Articolul 39. Motivarea părţilor pentru recurgerea la soluţionarea litigiului prin mediere
(1) Părţile care recurg la mediere sînt scutite de achitarea taxei de stat pentru confirmarea sau învestirea cu formulă executorie a tranzacției în condițiile art. 33.
(2) În cazul în care, pînă la depunerea cererii de chemare în judecată, părţile au participat la procesul de mediere, dar procesul de mediere a încetat fără încheierea tranzacţiei, atunci, la depunerea cererii de chemare în judecată, taxa de stat se reduce cu 25%.
(3) Părţile care recurg la mediere după depunerea cererii de chemare în judecată beneficiază de următoarele facilităţi:
a) eşalonarea achitării taxei de stat;
b) în cazul finalizării procesului de mediere prin tranzacţia asupra tuturor pretenţiilor, taxa de stat se restituie în proporţie de:
100% – pentru împăcarea în instanţa de fond;
75% – pentru împăcarea în instanţa de apel;
50% – pentru împăcarea în instanţa de recurs;
c) în cazul finalizării procesului de mediere cu împăcarea parţială a părţilor asupra pretențiilor patrimoniale, taxa de stat se reduce și se restituie proporţional valorii

pretenției soluționate prin împăcare.
(4) Cererea privind confirmarea tranzacţiei se examinează în regim de urgenţă, în cel mult 15 zile lucrătoare de la data depunerii acesteia.
(5) Părţile beneficiază de facilităţile prevăzute în prezentul articol, în modul stabilit de Legea taxei de stat nr. 1216-XII din 3 decembrie 1992 şi Codul de procedură civilă.

Articolul 40. Medierea garantată de stat

În cadrul procesului de mediere, o parte sau ambele părți au dreptul de a beneficia de serviciile garantate de stat ale unui mediator în modul prevăzut de Legea nr. 198/2007 cu privire la asistența juridică garantată de stat.

Capitolul VII
DISPOZIȚII FINALE ȘI TRANZITORII

Articolul 41. Dispoziţii finale

(1) Prezenta lege intră în vigoare la data publicării, cu excepția prevederilor art. 9 alin. (2) și (3), precum și a celor de la alin. (5) în partea ce se referă la remunerarea membrilor Consiliului, care vor intra în vigoare la data expirării mandatului Consiliului de Mediere în exercițiu.
(2) Prevederile art. 13 alin. (3) intră în vigoare la expirarea a 12 luni de la data publicării prezentei legi.
(3) Guvernul, în termen de 3 luni de la intrarea în vigoare a prezentei legi:
a) va prezenta Parlamentului propuneri privind aducerea legislaţiei în vigoare în concordanţă cu prezenta lege;
b) va aduce actele sale normative în concordanţă cu prezenta lege;
c) va elabora actele normative necesare implementării prezentei legi.
(4) Ministerul Justiției, în termen de 2 luni de la data publicării prezentei legi, va aproba actele necesare executării prezentei legi.
(5) Consiliul, în termen de 2 luni de la intrarea în vigoare a prezentei legi:
a) va aproba actele necesare executării prezentei legi;
b) va elabora și va prezenta Ministerului Justiţiei proiectele actelor normative ce ţin de competenţa acestuia, necesare pentru buna desfăşurare a activităţii de mediator;
c) va transmite Ministerului Justiției Tabelul mediatorilor și Lista birourilor de mediatori.
(6) Se abrogă Legea nr. 134-XVI din 14 iunie 2007 cu privire la mediere (Monitorul Oficial al Republicii Moldova, 2007, nr. 188–191, art. 730).

Articolul 42. Dispoziţii tranzitorii

(1) Membrii Consiliului, desemnați conform Legii nr. 134-XVI din 14 iunie 2007 cu privire la mediere, își continuă mandatul pînă la expirarea acestuia.
(2) Persoanele care, la data intrării în vigoare a prezentei legi, dispun de atestat de mediator își vor continua activitatea de mediator în baza acestor atestate.

Anexa 2.

REGULAMENTUL

Consiliului de Medier

e

CAPITOLUL I
DISPOZITII GENERALE

1. În temeiul art. 21 din Legea nr.134-XVI din 14 iunie 2007 cu privire la mediere, (în continuare Legea), s-a înfiinţat Consiliul de mediere, (în continuare Consiliul) care este un organ colegial de drept public instituit în vederea coordonării activităţii de mediere.

2. Prezentul Regulament al Consiliului de Mediere, (în continuare Regulament), stabileşte atribuţiile, organizarea şi funcţionarea Consiliului.

3. Consiliul îşi desfăşoară activitatea pe baza următoarelor principii: legalităţii, imparţialităţii, cooperării, transparenţei, dialogului social, confidenţialităţii şi responsabilităţii.

CAPITOLUL II
ORGANIZAREA ŞI FUNCŢIONAREA CONSILIULUI

4. Consiliul este compus din 9 membri desemnaţi prin ordinul Ministrului Justiţiei, în baza rezultatelor concursului public organizat de Ministerul Justiţiei. Consiliului se formează din 9 membri, dintre care cel puţin 7 membri trebuie să fie din rând ul mediatorilor sau să facă parte din corpul ştiinţifico-didactic ori din cadrul unor organizaţii necomerciale.

Termenul mandatului membrilor Consiliului este de 4 ani, cu posibilitatea prelungirii lui o singură dată. Alegerea următorului Consiliu, în baza rezultatelor concursului public organizat de Ministerul Justiţiei, se face cu cel puţin 3 luni înainte de expirarea mandatului Consiliului în funcţie. Consiliul îşi exercită mandatul până la data validării membrilor unui nou Consiliu. Lista membrilor Consiliului nou aleşi va fi publicată în Monitorul Oficial al Republicii Moldova în decurs de 15 zile de la data validării.

5. Calitatea de membru al Consiliului încetează în următoarele situaţii:

1) la cerere, prin renunţare scrisă făcută de mediator;

2) prin deces;

3) absenţa nemotivată la mai mult de 5 şedinţe ordinare consecutive;

4) sancţiune disciplinară;

5) prin numirea /alegerea la o altă funcţie incompatibilă cu activitatea de membru al Consiliului;

6) în baza unei hotărîri judecătoreşti, care interzice deţinerea în continuare a calităţii de mediator;

7) la expirarea mandatului;

În alte cazuri prevăzute de lege.

6. Încetarea calităţii de membru se decide prin hotarîre a Consiliului şi se comunică Ministerului Justiţiei. Ministrul Justiţiei la propunerea Consiliului în termen de 15 zile lucrătoare suspendă sau încetează prin ordin calitatea de membru al Consiliului.

7. În caz de încetare a mandatului de membru al Consiliului conform alin. 1, Ministerul Justiţiei în termen de cel mult 15 zile, de la comunicarea faptului încetării calităţii de membru al Consiliului, va anunţa concurs public pentru alegerea altui membru al Consiliului pentru perioada de mandat rămasă vacantă.

8.Calitatea de membru al Consiliului nu este remunerată.

9. Pentru îndeplinirea atribuţiilor ce îi revin, Consiliul cooperează cu ministerele şi celelalte organe de specialitate ale administraţiei publice centrale, cu autorităţile administraţiei publice locale, organizaţiile neguvernamentale, cu alte persoane juridice, precum şi cu persoanele fizice, atât din Republica Moldova, cît şi de peste hotare, în condiţiile legii.
10. Coordonarea activităţii Consiliului este asigurată de preşedinte, ales de membrii acestuia pe o durată de doi ani.

Preşedintele coordonează întreaga activitate, reprezintă Consiliul în relaţiile cu terţii.

Preşedintele prezidează şedinţele Consiliului.

În exercitarea funcţiei sale preşedintele emite decizii.

Preşedintele poate delega exercitarea unor atribuţii din competenţa sa şi poate încredinţa mandatul de reprezentare altor persoane din cadrul Consiliului.

Dacă preşedintele este în imposibilitate temporară de a-şi exercita funcţiile, Consiliul poate delega unul dintre membrii săi pentru a îndeplini, parţial sau în totalitate, atribuţiile preşedintelui.

11. Mandatul preşedintelui încetează în următoarele situaţii:
   1) la cerere, prin renunţare făcută în scris de mediator;
   2) prin deces;
   3) prin încetarea calităţii de membru al Consiliului;
   4) absenţa pentru o perioada mai mare de 3 luni consecutiv de la şedinţele Consiliului;
   5) sancţiune disciplinară;
   6) la împlinirea termenului mandatului dat de Consiliu pentru calitatea de preşedinte;
   7) prin revocare, cu votul minim a cinci membri ai Consiliului.
12. Încetarea mandatului de preşedinte se decide prin hotărîre a Consiliului.
13. În caz de încetare a mandatului, Consiliul va organiza noi alegeri în termen de maxim 30 de zile de la constatarea vacanţei postului.
14. Activitatea Consiliul se desfăşoară pe baza planului anual de activităţi aprobat prin hotărîre a Consiliului.
15. Consiliul se întruneşte lunar în şedinţa ordinară şi ori de cîte ori este necesar în şedinţă extraordinară.
16. Convocarea în şedinţă extraordinară se face la propunerea preşedintelui sau a minim trei dintre membrii Consiliului.
17. Convocarea pentru şedinţele ordinare se face cu minim zece zile înainte de data şedinţei, iar pentru cele extraordinare se face cu minim trei zile înainte. În oricare caz, convocarea cuprinde luna, ziua, ora, locul desfăşurării şedinţei şi propunerea de ordine de zi a acesteia şi este transmisă prin orice mijloace care asigură confirmarea primirii ei.
18. Şedinţele Consiliului sînt publice, cu excepţia cazului în care membrii săi hotărăsc altfel.
19. Şedinţele Consiliului se desfăşoară în prezenţa a cel puţin 7 membri.
20. În exercitarea atribuţiilor sale, Consiliul adoptă hotărîri cu votul majorităţii simple a membrilor care îl compun, respectiv cinci voturi. Opiniile separate ale membrilor Consiliului se motivează şi se anexează în scris la hotărîrea Consiliului.
21. Hotărîrile Consiliului care se referă la profesia de mediator sunt obligatorii pentru toţi mediatorii şi, după caz, se publică pe pagina web a Consiliului, pe pagina web a Ministerului

Justiţiei, iar în caz de necesitate, conform hotărîrii Consiliului, se publică în Monitorul Oficial al Republicii Moldova .

22. La lucrările Consiliului pot fi invitate sa participe persoane din orice alte instituţii publice sau private, asociaţii profesionale sau organizaţii neguvernamentale, precum şi persoane fizice, a căror consultare este necesară pentru luarea măsurilor sau pentru adoptarea hotărîrilor Consiliului.

CAPITOLUL III
ATRIBUŢIILE CONSILIULUI ŞI PREŞEDINTELUI CONSILIULUI

23. Consiliul îndeplineşte următoarele atribuţii:

1) Atribuţii de organizare si funcţionare:

a) promovează activitatea de mediere, reprezintă interesele mediatorilor autorizaţi în Republica Moldova, cît şi peste hotarele ţării şi adoptă strategii în acest sens;

b) supraveghează asigurarea condiţiilor corespunzătoare de desfăşurare a activităţii mediatorilor;

c) apără şi promovează interesele mediatorilor;

d) adoptă hotarîri în toate problemele privind formarea iniţială şi continuă a mediatorilor, conlucrează cu instituţii de învăţămînt superior şi cu Institutul Naţional al Justiţiei pentru pregătirea şi perfecţionarea mediatorilor;

e) elaborează proiecte de standarde şi de programe-cadru pentru pregătirea iniţială şi continuă a mediatorilor;

f) verifică modul de organizare şi desfăşurare a cursurilor de mediere, precum şi modul de respectare a standardelor de pregătire iniţială şi continuă a mediatorilor;

g) întocmeşte şi actualizează Tabelul mediatorilor;

h) alege şi revocă preşedintele Consiliului;

i) întocmeşte şi actualizează lista instituţiilor de învăţămînt cu drept de a organiza şi desfăşura cursuri de pregătire şi de perfecţionare continuă a mediatorilor;

j) avizează şi ţine evidenţa formelor de exercitare a profesiei de mediator;

k) efectuează atestarea mediatorilor în conformitate cu Regulamentul privind atestarea mediatorilor;

2) Atribuţii de reglementare:

a) elaborează şi avizează standardul ocupaţional al mediatorului;

b) elaborează standardele de formare în domeniul medierii, pe baza celor mai bune practici internaţionale în materie;

c) evaluează periodic şi actualizează standardele şi programele de formare în domeniul medierii;

d) elaborează metodologia şi adoptă Procedura de avizare a programelor postuniversitare de masterat în domeniul medierii;

e) elaborează metodologia şi adoptă Procedura de autorizare a mediatorilor, în condiţiile legii;

f) stabileşte condiţiile, în care se poate face publicitate profesiei, care sunt adoptate prin Hotărîre a Consiliului;

g) elaborează şi adoptă Regulamentul Consiliului de mediere, Regulamentul privind atestarea mediatorilor, Codul deontologic a mediatorilor, precum şi alte regulamente necesare reglementării activităţii de mediator.

h) face propuneri Ministerului Justiţiei pentru completarea, modificarea sau, după caz, corelarea legislaţiei privind medierea la standardele internaţionale;

i) îndeplineşte şi alte activităţi necesare pentru reglementare în domeniul medierii.

3) Atribuţii de control:

a) exercită controlul asupra activităţii mediatorilor, are acces liber la toate materialele şi informaţiile deţinute de mediatorii autorizaţi necesare pentru exercitarea controlului;

b) exercită controlul asupra activităţii birourilor de mediatori şi asupra mediatorilor;

c) avizează programele de formare profesională a mediatorilor;

d) avizează programele postuniversitare de masterat în domeniul medierii;

e) supraveghează respectarea standardelor de formare în domeniul medierii;

f) ia măsuri pentru respectarea prevederilor Codului deontologic al mediatorilor şi normelor privind sancţionarea disciplinară a mediatorilor;

g) primeşte şi examinează sesizările privind activitatea mediatorilor;

h) adoptă hotărîri privind sancţionarea disciplinară a mediatorilor pe care le aduce la cunoştinţă ministrului justiţiei pentru emiterea ordinului de tragere la răspundere disciplinară a mediatorilor;

k)îndeplineşte orice alte atribuţii prevăzute de Lege şi de Regulament.

24. Preşedintele Consiliului îndeplineşte următoarele atribuţii:

1) duce la îndeplinire hotărîrile Consiliului;

2) reprezintă Consiliul în relaţiile cu persoanele fizice şi juridice din ţara şi din străinătate;

3) semnează actele Consiliului;

4) convoacă şi conduce şedinţele Consiliului;

5) coordonează activitatea Consiliului;

6) ia măsuri pentru respectarea prevederilor legale cu privire la protecţia muncii de către întregul personal;

7) în exercitarea atribuţiilor sale, preşedintele emite decizii;

îndeplineşte orice alte atribuţii prevăzute de Lege, Regulament şi hotărîrile Consiliului.

CAPITOLUL IV
EXAMINAREA SESIZĂRILOR PRIVIND ÎNCĂLCĂRILE COMISE DE MEDIATOR

25. În exercitarea atribuţiilor sale, Consiliul se poate sesiza din oficiu cu privire la neîndeplinirea obligaţiilor profesionale de către mediatori.
26. Orice persoană interesată poate sesiza Consiliul în legătură cu săvârşirea de către un mediator a unei abateri prevăzute de legea cu privire la mediere. Consiliul primeşte sesizarea, cercetează abaterea şi hotărăşte, ori de cîte ori este nevoie, convocarea şedinţei pentru examinarea cauzei.
27. Consiliul este obligat să supravegheze şi să asigure aplicarea sancţiunilor disciplinare aplicate mediatorilor.
28. Sesizarea se va face în scris şi va fi semnată de către autorul sesizării. Sesizarea cuprinde: numele, domiciliul sau reşedinţa părţii, abaterea pretinsă săvârşită de către mediator.
29. Cercetarea abaterii se efectuează în termen de 15 zile de la data înregistrării sesizării. Audierea autorului sesizării şi a mediatorului este obligatorie. Mediatorului cercetat i se va pune la dispoziţie, pentru a face cunoştinţă, actele depuse de autorul sesizării în vederea formulării apărării, cu minim 10 zile înainte de examinarea sesizării.

30. Refuzul de a da curs convocării nu împiedica desfăşurarea cercetării disciplinare. În caz de neprezentare, se va încheia un proces verbal din care să rezulte faptul că, deşi procedural convocaţi, mediatorul şi/sau autorul sesizării nu s-au prezentat la termenul stabilit.
31. În cursul cercetărilor Consiliul va asculta persoana care a formulat sesizarea, precum şi orice alte persoane ale căror declaraţii pot elucida cazul, va efectua verificări de înscrisuri şi va culege informaţii în legătura cu abaterea pretinsă a fi săvârşită, prin mijloacele prevăzute de lege. Pe baza datelor culese, va întocmi un dosar al abaterii cercetate. Dosarul cuprinde şi un referat scris în care va consemna faptele, probele administrate, poziţia celui cercetat şi propunerea de sancţionare sau de neaplicare a unei sancţiuni disciplinare.
32. La stabilirea sancţiunilor se va ţine seama de gravitatea faptei, de cauzele şi împrejurările în care aceasta a fost savârşită, de gradul de vinovăţie al mediatorului, dacă acesta a avut şi alte abateri în trecut, precum şi de urmările abaterii.
33. Sancţiunea disciplinară se aplică în termen de cel mult o lună de la data constatării abaterii. Repetarea unei abateri disciplinare constituie o circumstanţă agravantă care va fi luată în considerare la aplicarea sancţiunii.
34. Sancţiunea disciplinară nu poate fi aplicată după expirarea a 6 luni din ziua comiterii abaterii disciplinare.
35. Consiliul cercetează abaterea şi hotărăşte cu privire la aplicarea sancţiunii disciplinare cu majoritatea simplă, adică cu cel puţin 5 voturi din numărul total al membrilor.
36. Hotărârea motivată şi propunerea de aplicare a sancţiunii disciplinare se aduce la cunoştinţă ministrului justiţiei, în termen de 5 zile de la pronunţarea hotărârii cu privire la răspunderea disciplinară a mediatorului. Ministrul justiţiei emite un ordin privind tragerea la răspundere disciplinară a mediatorului şi aplicarea sancţiunii disciplinare recomandate.
37. Consiliul va putea suspenda cercetarea sesizării la cererea autorului sesizării sau ambelor părţi.
38. Cercetarea sesizării se reia prin cererea de redeschidere făcută de către una din părţi.
39. Mediatorul sancţionat se consideră ca fiind nesancţionat după expirarea termenului de un an de la aplicarea sancţiunii disciplinare, dacă în acest termen mediatorul nu a fost supus unei noi sancţiuni disciplinare

Anexa 3.

REGULAMENTUL PRIVIND ATESTAREA MEDIATORILOR

Prezentul Regulament este elaborat în conformitate cu art. 15, alin. (2) din Legea nr. 134-XVI din 14 iunie 2007 cu privire la mediere, care stabileşte procedura de atestare a mediatorilor.

I. Procedura de atestare a candidaţilor

1. Atestarea mediatorilor este organizată de către Consiliul de mediere şi are loc de două ori pe an, în luna aprilie şi în luna octombrie.
2. Persoanele care au urmat cursurile de pregătire iniţială de mediator pot solicita Consiliului de mediere atestarea şi vor depune următoarele acte:

1) cerere;
2) copia buletinului de identitate;
3) cazier judiciar;
4) certificat medical de sănătate;
5) certificatul de pregătire iniţială.

3. Consiliul de mediere va examina cererea şi actele depuse de candidat în termen de 15 zile de la depunerea acestora şi va anunţa candidatul despre data şi locul desfăşurării atestării cu cel puţin 10 zile lucrătoare înainte de data atestării.
4. Informaţiile referitoare la data şi locul desfăşurării atestării se publică cu 30 de zile înainte de data desfăşurării pe site-ul Ministerului Justiţiei (www.justice.gov.md).
5. Atestarea candidaţilor se efectuează de Consiliul de mediere în baza examenului, care include proba teoretică şi are drept scop realizarea selecţiei candidaţilor pe baza criteriilor de cunoştinţe şi aptitudini în vederea desfăşurării activităţii de mediere.
6. Întrebările pentru examenul sunt formulate de către Consiliul de mediere.
7. Atestarea se desfăşoară în limba de stat, în formă scrisă şi durează 3 ore astronomice calculate din momentul când au fost soluţionate toate problemele organizatorice.
8. La începutul examenului, toţi canditaţii vor completa fişa de examinare.
9. Canditaţii sînt preîntîmpinaţi despre expirarea timpului cu cel puţin 15 minute înainte de expirarea acestuia.
10. Lista subiectelor pentru susţinerea examenelor sînt aprobate de Consiliul de mediere şi sînt afişate pe site-ul oficial al Ministerului Justiţiei (www.justice.gov.md). Lista subiectelor nu poate fi modificată cu mai puţin de 30 de zile înainte de data examenului.
11. Cu 15 minute până la începerea examenului un membru al Consiliului de mediere face apelul canditaţilor admişi la examenul. Identificarea candidaţilor se efectuează în baza buletinului de identitate.
12. după verificarea identităţii candidaţilor, se interzice părăsirea sălii de examen până în momentul în care candidatul va preda lucrarea şi fişa de examinare pentru a fi evaluate.
13. Fiecare membru al Consiliului de mediere verifică lucrarea şi o apreciază prin “admis”/ “respins”, după aceea se calculează aprecierile lucrării cu “admis”, atunci candidatul respectiv a susţinut examenul de atestare.
14. Rezultatele examenului se consemnează într-un proces verbal semnat de Preşedintele şi membrii Consiliului de mediere şi sînt publicate pe site-ul Ministerului Justiţiei.

15. Hotărîrea Consiliului de mediere despre atestarea mediatorilor se remite Ministrului Justiţiei pentru eliberarea Atestatului pentru desfăşurarea activităţii de mediator în termen de 5 zile lucrătoare de la adoptarea acesteia.
16. Atestatul pentru desfăşurarea activităţii de mediator se eliberează în termen de 15 zile lucrătoare de la data atestării.
17. Mediatorii atestaţi sînt incluşi în Tabelul mediatorilor în termen de 10 zile lucrătoare de la data eliberării Atestatului pentru desfăşurarea activităţii de mediator.
18. Tabelul mediatorului se întocmeşte în baza Hotărîrii Consiliului de mediere şi se plasează pe site-ul Ministerului Justiţiei şi se actualizează de Consiliul de mediere.

II. Procedura de contestarea a rezultatelor examenului de atestare

19. Comisia de contestare se constituie prin hotărîrea Consiliului de mediere dintr-un membru al Consiliului de mediere, propus de către Consiliul de mediere, un reprezentant al Ministerului Justiţiei, numit de către ministrul justiţiei şi un formator în domeniul medierii, ales Consiliul de mediere.
20. Contestările se depun în termen de 3 zile lucrătoare din momentul publicării rezultatelor atestării pe site-ul Ministerului Justiţiei.
21. Comisia examinează cererea de contestare a candidatului şi prezintă concluziile sale Consiliului de mediere. Decizia Comisiei de contestare este definitivă şi se comunică candidatului în termen de 48 ore de la momentul înregistrării cererii de contestare.

Anexa 4.

REGULAMENTUL CU PRIVIRE LA INREGISTAREA BIROURILOR MEDIATORILOR

Prezentul Regulament este elaborat în temeiul art. 16 alin. (8) din Legea nr. 134-XVI din 14 iunie 2007 cu privire la mediere în vederea stabilirii modului de înregistrare a birourilor mediatorilor.

1. Birourile individuale şi birourile asociate de mediatori se înregistrează în baza cererii, care se depune la Consiliul de mediere. La cererea de înregistrare a birourilor individuale şi birourilor asociate de mediatori se vor anexa în mod obligatoriu:

1) Copia buletinului de identitate;

2) Atestatul pentru exercitarea profesiei de mediator;

3) Actul care confirmă că mediatorul deţine un spaţiu, în care îşi va desfăşura activitatea.

2. Biroul se înregistrează în termen de 15 zile lucrătoare de la data depunerii cererii, prin ordinul ministrului justiţiei.

3. Refuzul cu privire la înregistrarea biroului de mediator poate fi contestat în instanţa de judecată de contencios administrativ în condiţiile prevăzute de lege.

4. Avocaţii şi notarii care au dobîndit calitatea de mediator atestat pot desfăşura activitate profesionistă de mediator în cadrul birourilor în care îşi exercită profesia lor.

5. Mediatorul sau mediatorii asociaţi pot angaja sau contracta traducători, jurişti şi alt personal de specialitate sau de serviciu.

6. Mediatorul este liber să opteze şi să îşi schimbe în orice moment modul de organizare a activităţii profesioniste de mediator, dacă Legea nu prevede altfel.

7. Mediatorul este obligat să înştiinţeze în scris Consiliul de mediere despre orice modificare intervenită privind modul de organizare a activităţii profesioniste de mediator.

8. Biroul individual sau asociat de mediatori este individualizat printr-o denumire specifică ce cuprinde sintagma “Birou individual al mediatorului” sau “Biroul asociat de mediatori” urmată de numele mediatorului sau denumirea în cazul biroului asociat de mediatori.

9. Spaţiul în care mediatorul îşi are sediul profesional şi îşi desfăşoară activitatea, trebuie să fie optim pentru exercitarea profesiei de mediator, asigurând condiţii pentru respectarea principiului confidentialităţii, primirea clienţilor şi desfăşurarea şedinţelor de mediere.

Cererea de înregistrare
a biroului individual al mediatorului

Subsemnatul _____
Domiciliat:
Localitatea _____
Str._____
Adresa de e-mail: _____**Fondez:**
Birou individual al mediatorului
Denumirea_____
Sediul biroului _____
Data _____ **Semnătura** _____

Anexez următoarele acte:
- Buletin de identitate– copie;
- Atestatul pentru exercitarea profesiei de mediator;
- Actele care confirmă deţinerea spatiului pentru desfăşurarea activitaţii.

Cererea de înregistrare
a biroului asociat de mediatori

Subsemnatul _____
Domiciliat:
Localitatea _____
Str._____
Adresa de e-mail: _____
Subsemnatul _____
Domiciliat:
Localitatea_____
Str._____
Adresa de e-mail: _____
Subsemnatul _____
Domiciliat:
Localitatea _____
Str._____
Adresa de e-mail: _____
Fondăm:
Biroul asociat de mediatori
Denumirea _____
Sediul biroului _____
Data _____ **Semnătura** _____

Anexez următoarele acte:
- Copiile buletinelor de identiate;
- Atestatele pentru exercitarea profesiei de mediator;
- Acte care confirmă deținerea spatiului pentru desfăşurarea activităţii .

Anexa 5.

CODUL DEONTOLOGIC AL MEDIATORULUI

Capitolul I.
PRINCIPII GENERALE

1. Principiul profesionalismului

Principiul profesionalismului este principiul fundamental al activităţii unui mediator, deoarece se referă la competenţă, capacitatea şi pregătirea profesională a mediatorului.

2. Principiul corectitudinii

Principiul corectitudinii presupune menţinerea de către mediator a echilibrului între interesele părţilor şi căutarea unor obiective corecte pentru soluţionarea litigiului mediat.

3. Principiul imparţialităţii mediatorului

1) În procesul de mediere părţile au drepturi egale şi trebuie să fie tratate egal.
2) Mediatorul este obligat să fie imparţial în relaţia cu ambele părţi. Imparţialitatea înseamnă lipsa protecţiei favorizate sau a preferinţelor prin cuvinte sau prin fapte.
3) Mediatorul va evita parţialitatea şi prejudecăţile bazate pe caracteristicile personale ale părţilor: vîrsta, statut social, rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau orice altă opinie, originea naţională sau socială, avere sau orice alte împrejurări.
4) Mediatorul va media doar cazurile în care el poate rămâne imparţial.

4. Principiul neutralităţii

1) Mediatorul trebuie să fie neutru în ceea ce priveşte conflictul. El nu poate să urmărească anumite beneficii în timpul negocierilor sau să aibă vreun interes personal în semnarea acordului de împăcare, modul şi formele în care se preconizează a fi încheiat.
2) Mediatorul trebuie să dezvăluie participanţilor orice circumstanţe ce ar putea cauza apariţia conflictelor de interese.
3) Mediatorul trebuie să informeze în egală măsură părţile despre caracterul medierii şi consecinţele posibile.
4) În cazul în care provenienţa mediatorului sau experienţa acestuia ar prejudicia calitatea medierii, mediatorul trebuie să renunţe la mediere, cu excepţia cazului în care ambele părţi sunt de acord să continue procesul.

5. Principiul acceptării

1) Mediatorul trebuie să fie acceptat de părţi. Nimeni nu poate să oblige mediatorul să presteze serviciul atunci când cel puţin una din părţi nu-l acceptă.
2) Mediatorul nu poate refuza prestarea serviciilor de mediere solicitate de părţi, decât în cazurile expres reglementate..
3) Regulile procedurii de mediere sunt aplicate doar când sunt acceptate de către părţi. Mediatorul poate să propună regulile şi apoi ele trebuie să fie confirmate de către părţi.
4) Mediatorul trebuie să explice părţilor că soluţia acceptabilă pentru rezolvarea conflictului nu înseamnă în mod obligatoriu satisfacerea totală a intereselor.

6. Principiul confidenţialităţii

1) Mediatorul trebuie să asigure confidenţialitatea procesului. Mediatorul nu va divulga nici o informaţie obţinută în cadrul medierii, precum şi cu privire la documentele întocmite sau care i-au fost oferite de către părţi pe parcursul medierii, chiar şi după încetarea funcţiei sale, cu excepţia cazului în care legea prevede contrariul.
2) Limitele principiului confidenţialităţii apar în cazurile când:

a) părţile au dat permisiunea;
b) este cerută de lege;
c) informaţia dezvăluie un risc real pentru participanţii la mediere sau pentru altă persoană;
d) informaţia se utilizează anonim în comunitatea profesională cu scop instructiv sau schimb de experienţă.

3) Mediatorul trebuie să informeze părţile în cadrul primei şedinţe despre limitele confidenţialităţii enunţate în punctul 2).
4) Mediatorul trebuie să informeze părţile despre necesitatea de a oferi informaţia cu privire la rezultatele medierii şi/sau stadiul la care se află procesul de mediere – instituţiei specializate pentru mediere, procurorului şi/sau instanţei de judecată.
5) Documentele ce se referă la mediere trebuie să fie depozitate astfel ca la ele să aibă acces doar mediatorii.
6) Mediatorul răspunde, conform legislaţiei, pentru încălcarea principiului confidenţialităţii.

7. Principiul liberului acces şi egal la mediere

Acest principiu presupune accesul liber şi egal al fiecărei persoane la mediere indiferent de vârstă, statut social, rasă, culoare, sex, limbă, religie, opinie politică sau altă opinie, origine naţională sau socială, avere sau alte împrejurări.

8. Principiul liberului consimţământ

1) Liberul consimţământ este un principiu important al medierii şi presupune abilitatea părţilor de a participa voluntar şi fără constrângere la procesul de mediere.
2) Părţile au dreptul să aleagă mediatorul, sau să ceară înlocuirea acestuia în orice etapă a procesului.
3) Mediatorul nu trebuie să constrângă nici una din părţi să participe la procesul de mediere sau să elaboreze acordul de împăcare.
4) Mediatorul nu va lua decizii în numele nici uneia dintre părţi.
5) Mediatorul va respecta şi va încuraja dreptul părţilor de a lua orice decizie liberă şi în cunoştinţă de cauză care să soluţioneze divergenţele dintre ele.
6) Mediatorul va informa părţile de la început, în ce va consta activitatea sa şi asupra faptului că decizia finală le aparţine în mod exclusiv şi că se pot retrage oricând din procesul de mediere.

Capitolul II.
STANDARDE DE ETICĂ PROFESIONALĂ ALE MEDIATORULUI

9. Etica profesională

1) În activitatea profesională, mediatorul va manifesta:
a) onestitatea – mediatorul trebuie să fie onest faţă de sine, faţă de părţi şi de comunitatea profesională.
b) concentrarea – mediatorul trebuie să aibă capacitatea de a urma gândurile în aşa fel ca să fie capabil să se concentreze pe o problemă, faptă, circumstanţă specifică cu care se confruntă la momentul dat şi de a nu lăsa alte probleme să-l preocupe.
c) rapiditatea şi disponibilitatea – mediatorul trebuie să posede capacitatea de a pune întrebări potrivite la momentul potrivit, ceea ce va ajuta părţile să înţeleagă motivele comportării lor.
d) toleranţă – mediatorul va accepta şi respecta opiniile diferite ale celor din jur, chiar şi contrare celei proprii.

e) încredere – mediatorul trebuie să fie o persoană care are încrederea că fiecare persoană este capabilă să se schimbe şi să progreseze.

f) respect – mediatorul trebuie să respecte demnitatea părţilor şi să asigure ca părţile să se comporte respectuos una cu alta.

g) răbdare – nu se permite impunerea şi forţarea părţilor să încheie procesul de mediere cu acordul de împăcare. Când părţile reflectă asupra problemei ele nu trebuie grăbite. Soluţiile trebuie să fie depistate de către părţi, în aşa fel ele vor fi mult mai trainice şi vor aduce satisfacţii mult mai mari.

h) empatie – mediatorul trebuie să fie capabil să creeze un climat de bunăvoinţă, înţelegere, să manifeste compasiune faţă de părţile în conflict şi să aibă abilitatea de a înţelege starea emoţională şi socială a unei alte persoane.

i) capacitatea de a păstra confidenţialitatea informaţiei care i-a devenit cunoscută:

j) comunicabilitate – această abilitate va facilita stabilirea relaţiilor cu beneficiarii.

2)Mediatorul trebuie să medieze doar în cazurile când are calificarea şi capacităţile personale necesare pentru a satisface aşteptările raţionale ale părţilor.

3) Este interzis de a cumula activităţi de mediere cu activităţi care:

a) ar prejudicia activitatea sa;

b) ar limita capacitatea de a fi imparţial şi neutru;

c) ar perturba autoritatea sa morală.

10. Instruirea şi formarea

1) Mediatorul trebuie să posede cunoştinţe esenţiale şi abilităţi în domeniul medierii. Cunoştinţele sale trebuie să cuprindă metode de soluţionare a conflictelor, tehnici de mediere, reguli şi metode de mediere, cunoştinţe în domeniul procedurii juridice, comunicării, psihologiei, eticii profesionale.

2) Mediatorul trebuie să cunoască literatura de specialitate ce abordează problema medierii, trebuie să cunoască inovaţiile în domeniul justiţiei restaurative şi să le aplice în practică.

3) Mediatorul trebuie să ştie să îşi evalueze capacităţile şi abilităţile sale de mediere; să îşi îmbogăţească permanent cunoştinţele în domeniul procesului de mediere, prin participarea activă la conferinţe, seminare de instruire, ateliere de lucru, întâlniri cu specialiştii din domeniu, mese rotunde, prin studierea literaturii naţionale şi internaţionale ce abordează tema medierii şi soluţionarea conflictelor.

4) Mediatorul trebuie să acumuleze cunoştinţe despre specificul aplicării medierii pentru categorii specifice: minori, persoane cu dezabilităţi etc.

Capitolul III.
STANDARDE ALE PROCESULUI MEDIERII

11. Calitatea procesului

1) Mediatorul trebuie să dirijeze procesul de mediere corect, sîrguincios, în concordanţă cu principiul liberului consimţământ, în conformitate cu prevederile legislaţiei din domeniul medierii.

2) Mediatorul trebuie să depună toată diligenţa necesară în vederea prestării unui serviciu de calitate în condiţii de siguranţă, respect reciproc, egalitate de şanse, respectarea diversităţii, corectitudine profesională şi procedurală.

3) Mediatorul se va pregăti cu seriozitate de desfăşurarea şedinţelor de pre-mediere, prin pregătirea locului de desfăşurare a medierii, colectarea şi studierea informaţiei despre părţile medierii, contactarea experţilor în cauzele exprese, pregătirea strategiei de mediere.

12. Selectarea cazurilor

1) În selectarea cazului, mediatorul trebuie să analizeze abilitatea şi dorinţa părţilor de a participa la mediere, nediscriminarea părţilor, precum şi calificarea şi capacităţile personale ale sale.
2) Părţile, de comun acord, pot fi asistate de avocat, traducător, interpret, precum şi de alte persoane, dacă legislaţia nu prevede altfel.

13. Dezvăluirea informaţiilor

1) La cerere, mediatorul trebuie să dezvăluie informaţia cu privire la modul petrecerii medierii, educaţia, instruirea şi experienţa sa în mediere.
2) Fără a ţine cont de confidenţialitate, mediatorul este obligat să informeze autorităţile competente referitor la o infracţiune iminentă, despre care ia cunoştinţă în cadrul medierii.
3) La solicitarea expresă a uneia dintre părţi, să asigure confidenţialitatea informaţiei comunicate în raport cu cealaltă parte.
4) Mediatorul poate solicita semnarea unui acord de confidenţialitate şi pentru părţile participante la mediere.

14. Şedinţa de pre-mediere

Mediatorul are datoria de a desfăşura şedinţe de pre-mediere cu părţile separat, în baza unui program individualizat. În cadrul acestor şedinţe trebuie să fie asigurate:

a) siguranţa fizică şi psihică;
b) ascultarea şi încurajarea exprimării emoţiilor;
c) Oferirea informaţiilor privind:
- programul de mediere;
- persoana mediatorului;
- procesul de mediere, inclusiv caracterul confidenţial al informaţiei obţinute de către mediator;
- drepturile părţilor;
- personalitatea părţilor;
- resursele disponibile;
- altă informaţie la cerere sau după oportunitate:

d) Informarea cu privire la riscurile / beneficiile şi asistenţă în luarea deciziei, incluzând libertatea părţilor de a se retrage din proces în orice moment.
e) Pregătirea atentă a victimei şi infractorului:
- testarea aşteptărilor reale;
- evaluarea daunelor şi necesităţilor;
- posibilităţi de restituire/reparare.

15. Şedinţa de mediere

1) Mediatorul trebuie să faciliteze schimbul de viziuni şi opinii.
2) Mediatorul ajută părţile să înţeleagă care sunt condiţiile acceptabile pentru ele şi dacă sunt reale de a fi îndeplinite.
3) Mediatorul ajută părţile să elaboreze un acord care să fie acceptabil pentru acestea.
4) Mediatorul trebuie să se asigure că ambele părţi percep acordul de împăcare corect.

16. Încetarea procesului de mediere

1) Procesul de mediere încetează la iniţiativa părţilor, fie prin încheierea acordului de împăcare, fie prin refuzul părţilor de a continua procesul de mediere.
2) Mediatorul trebuie să încheie sau să suspende procesul de mediere, dacă medierea este utilizată într-un mod ilegal, sau dacă una din părţi este incapabilă să participe din cauza stării de ebrietate, incapacităţii fizice sau mintale sau limitarea capacităţii de exerciţiu.
3) În cazul în care părţile ajung la un impas, mediatorul nu trebuie să continue discuţiile neproductive care ar afecta părţile din punct de vedere emoţional.
4) În cazul în care acordul presupune restituirea pagubei şi/sau alte angajamente, mediatorul trebuie să pună în discuţii când şi cum va avea loc restituirea, stabilind şi un plan, monitorizând realizarea şi consecinţele nerespectării acordului. În acest caz procedura de mediere poate înceta o dată cu executarea angajamentelor asumate prin acord.

Capitolul IV.
STANDARDE DE ETICĂ ORGANIZAŢIONALĂ

17. Relaţia cu părţile

1) Mediatorul este obligat să respecte auto-determinarea părţilor (independenţa, expunerea liberă), capacitatea părţilor de a ajunge voluntar la un acord.
2) Mediatorul trebuie să asigure organizarea echitabilă şi imparţială a procesului şi desfăşurarea fiecărei etape a acestuia.
3) Mediatorul trebuie să dea consultaţii tuturor participanţilor la proces, la cererea acestora, să răspundă la întrebări, în cazul în care este competent.

18. Colaborarea cu mediatori precum şi cu alţi profesionişti

1) Mediatorul trebuie să respecte principiul solidarităţii, loialităţii dintre mediatori.
2) Mediatorul trebuie să stimeze experienţa, pregătirea profesională şi eficacitatea muncii colegilor săi, să lărgească colaborarea necesară pentru îmbunătăţirea calităţii serviciului de mediere.
3) Mediatorul utilizează competenţa sa pentru a dezvolta cooperarea şi nu pentru a transforma aceasta în competiţie.
4) Mediatorul trebuie să prezinte colegilor săi informaţia cu privire la evaluarea procesului de mediere în cazurile în care la proces participă mai mulţi mediatori (co-mediere).
5) Mediatorul poate participa în calitate de asistent în medierile efectuate de către colegi şi de a împărtăşi experienţa personală cu alţii.
6) Posibilele conflicte dintre mediatori pot fi arbitrate de către instituţia specializată pentru mediere sau de persoana desemnată de aceştia de comun acord.
7) Mediatorul menţine legături continue şi sistematice cu persoana, a cărei conflict se află în instanţă spre examinare, în aşa fel ca aceasta să fie informată despre stadiul la care se află cazul.

Raporturile de colaborare dintre mediatori şi a mediatorilor cu alţi profesionişti nu sunt un scop în sine, ci prin dezvoltarea lor se stabilesc modalităţi şi mijloace de consolidare a instituţiei medierii şi statutului mediatorului.

19. Publicitatea

1) Mediatorul trebuie să promoveze profesia de mediator şi serviciile de mediere.
2) Mediatorul trebuie să prezinte informaţii autentice cu referire la serviciile oferite, educaţia, instruirea şi experienţa sa.

3) Mediatorii trebuie să se abţină de a face promisiuni şi să garanteze rezultate.

20. Relaţia cu mass-media

În relaţia cu mass-media, mediatorul trebuie să se conducă după principiul confidenţialităţii.

Capitolul V.
RESPECTAREA CODULUI DEONTOLOGIC AL MEDIATORULUI

21. Sancţiunile nerespectării Codului deontologic al mediatorului

1) Sancţiunile impuse mediatorilor pentru nerespectarea Codului sunt:

a) avertisment

b) mustrare sau mustrare aspră;

c) suspendarea exercitării activităţii de mediator pentru o durată de la o lună la 6 luni;

d) retragerea împuternicirilor pentru exercitarea activităţii de mediator.

2) Sancţiunea disciplinară se aplică la propunerea Consiliului de mediere prin ordinul ministrului justiţiei.