

# MEDIERE ȘI NEGOCIERE

Crăciunescu Emanuela Iconia  
Topliceanu Petru Florin

Într-o societate în care relațiile personale și profesionale se desfășoară contra cronometru, apariția conflictelor devine o realitate. Din cauza ritmului alert al modului de interacțiune, persoanele nu pot deține întotdeauna controlul asupra procesului de relaționare și de cele mai multe ori există riscul apariției unor situații conflictuale în care rezultatul numai este cel așteptat. Medierea este un proces în care părțile aflate în conflict își exprimă dorințele, nevoile, aspirațiile, așteptările și interesele, totodată “reprezintă o modalitate de soluționare a conflictului dintre părți pe cale amiabilă cu ajutorul unei terțe persoane.”<sup>43</sup>. Medierea este un domeniu în expansiune la nivel global.

Medierea presupune o negociere, o apropiere între oameni. Conflictele sunt parte a vieții. Totul este să știm să le gestionăm. Uneori, părțile încearcă să rezolve amiabil disputa, pe baza intereselor lor și nu în baza legii, urmărind să obțină fiecare o soluție mulțumitoare – părțile negociază. De multe ori, însă, părțile implicate nu pot negocia singure. În acest caz, se apelează la o a treia parte neutră - mediatorul. Părțile în dispută pot apela la instanța de judecată, unde, pe baza legii, se dă o soluție în urma căreia o parte pierde și cealaltă câștigă. Părțile au și o alternativă – să rezolve disputa pe cale amiabilă, prin mediere, unde soluționarea se bazează pe interesele părților, ca și în negociere.

Medierea este o negociere asistată. Medierea este voluntară - numai părțile decid dacă doresc să parcurgă procedura de mediere. Mediatorul - este ales de către părți, este neutru și imparțial, nu dă soluții. Mediatorul ajută părțile să găsească soluția pe baza intereselor lor și să ajungă la un acord reciproc acceptat. Rezultatul rezolvării disputelor prin mediere este o soluție câștig-câștig, mulțumitoare pentru părți.

Medierea este o modalitate amiabilă de soluționare a disputelor, alternativă la modalitatea de soluționare pe calea instanței de judecată.

## *Tipuri dispute care pot fi soluționate prin mediere:*

Rezolvarea clasică a conflictelor presupune încredințarea acestora organelor justiției și soluționarea conflictului pe principiul câștig-pierdere (învingător-învins). Această soluție nu răspunde totuși diversității conflictelor pe care societatea actuală le cunoaște, în principal din cauza diversificării relațiilor sociale și economice.

Soluționarea conflictelor prin mediere poate fi utilizată cu succes în conflicte de familie, divorțuri, conflicte colective de muncă, succesiuni, coproprietate, contracte, conflicte între elevi etc., aducând un răspuns mai adecvat părților implicate în conflict prin punerea accentului pe interesele aflate în joc. Dacă în procedura clasică de rezolvare a conflictelor accentul este pus în principal pe aspectele juridice ale litigiului, medierea urmărește, în acord cu legislația în vigoare, găsirea unei soluții convenabile și realiste pentru ambele părți aflate în conflict.

---

<sup>43</sup> Legea nr. 192 din 16 mai 2006 privind medierea și organizarea profesiei de mediator din România.

Fiecare dintre noi a fost la un moment dat în viață un negociator. Negocierea este o retaliere cu care ne confruntăm zilnic, încercând să cădem de acord cu o altă persoană. Ca persoane, negociem în fiecare clipă a vieții, fie pentru liniște, pentru viața personală, fie pentru bunăstare. Negocierea își are originea în cele dintâi civilizații ale istoriei umanității și, de la o epocă la alta, a cunoscut transformări în funcție de cadrul juridic, obiceiurile de cumpărare, practicile de plată și acordurile internaționale.

Negocierea face parte integrantă din viața cotidiană în toate culturile și civilizațiile din lume. Dacă ne analizăm existența zilnică, avem surpriza să descoperim multe negocieri pe care le realizăm fără a fi întotdeauna conștienți de acest lucru.

Modul în care vedem soluția, „oponenții” și rezultatul pe care dorim să-l obținem face diferența între mediocritate și performanță de vârf în negociere.

Negocierea reprezintă o formă importantă de interacțiune socială. Ea apare ori de câte ori există un conflict între două sau mai multe părți care nu doresc să recurgă la o confruntare violentă. Partea este o persoană sau un grup de persoane cu interese comune ce acționează în concordanță cu preferințele ei. Negocierea presupune comunicare între părți cu scopul de a apropia opțiunile diferite ori opuse. În literatura de specialitate au fost identificate cinci trăsături esențiale ale situațiilor de negociere:

1. Există două sau mai multe părți cu interese divergente;
2. Părțile pot comunica;
3. Compromisul este posibil;
4. Fiecare parte poate face oferte provizorii;
5. Ofertele provizorii nu stabilesc rezultatul final până ce una din oferte nu este acceptată de toate părțile. De obicei, există mai multe acorduri posibile, care satisfac în proporții diferite interesele părților. Rezultatul negocierii statuează o situație mai acceptabilă pentru fiecare parte decât dacă nu s-ar fi ajuns la un acord.

#### *Definiții ale conceptului de negociere*

Conceptul de negociere este un mod de a gândi, o atitudine, un comportament, o știință, o filozofie.

“Totul este negociabil” constituie o maximă unanim acceptată, la fel ca și afirmația: “Niciodată nu primești ceea ce meriți, primești ce negociezi”.

În literatura de specialitate găsim o serie de definiții ale negocierii. În general, acestea se referă la:

- a) un ansamblu de tehnici utilizate de către cel puțin doi parteneri pentru a ajunge la un consens;
- b) un dialog între doi sau mai mulți parteneri în scopul atingerii unui punct de vedere comun asupra unei probleme aflate în discuție;
- c) suma discuțiilor purtate între doi sau mai mulți parteneri în legătură cu un deziderat economic comun, cum ar fi: tranzacțiile comerciale, cooperarea economică, acordarea reciprocă de facilități fiscale sau comerciale, aderarea la diferite instituții sau organizații etc.
- d) o formă de colaborare între două sau mai multe părți, în scopul ajungerii la o înțelegere care poate fi consemnată într-un tratat, acord etc.
- e) un proces competitiv desfășurat pe baza dialogului participanților la negociere, în scopul realizării unei înțelegeri conform intereselor comune ale părților.

#### *Noțiunile de bază specifice procesului de negociere:*

- Interesul reprezintă manifestarea unor trebuințe.

Tipurile de interese sunt:

- a) comune, adică acele interese care sunt manifestate de ambele părți, existența lor făcând posibilă negocierea;
- b) specifice – aparțin doar uneia dintre părți și nu aparțin celeilalte;
- c) negociabile – au la bază caracteristici economice, politice etc. fie ale organizației, fie ale individului, ce aparțin diferitelor medii socio-culturale;
- d) reale – urmează a fi armonizate în timpul tratativelor și diferă de interesele declarate în faza inițială de negociere.

- Strategia de negociere reprezintă ansamblul deciziilor direcționate care urmează a fi luate în scopul atingerii obiectivelor țintă, într-un spațiu vectorial multidimensional (tehnic, economic, instituțional, ecologic, social, politic, cultural etc.).

- Poziția de negociere reprezintă suma tuturor intereselor fiecărei părți. Poziția declarată inițial – este caracterizată prin declararea anumitor interese în scopul creării unui spațiu de negociere dorit (mai mare sau mai mic).

- Spațiul de negociere – este obținut prin exagerarea conștientă a propriilor interese

- Plaja de negociere – este zona delimitată de obiectivele maxime și minime ale negocierii și diferă de la un partener la altul.

- Zona de interes comun reprezintă zona de intersecție a celor două plaje de negociere

- Puterea de negociere – reprezintă totalitatea mijloacelor pe care negociatorul le poate utiliza pentru a obține rezultate cât mai apropiate de interesele reale, de poziția reală de negociere.

*Factorii de influențare ai puterii de negociere sunt:*

- raportul cerere – ofertă;
- mărimea partenerilor de negociere;
- puterea economică a părților;
- gradul de cunoaștere a pieței;
- viteza și capacitatea de reacție a părților;
- existența aliaților strategici și de conjunctură;
- experiența și personalitatea negociatorului;
- capacitatea de a risca.

În managementul strategic interesul trebuie privit pe termen mediu și lung, în timp ce interesul pe termen scurt poate genera o componentă negativă de imagine.

*Modele structurale ale procesului de negociere*

Potrivit opiniei unor autori, există câteva modele structurale ale procesului de negociere. Astfel, conform lui Mircea Malița, cele trei faze ale procesului de negociere sunt:

1. Prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii. În această etapă sunt concepute dosarele de negociere pe baza analizei sistematice a informațiilor posibile.

2. Negocierea propriu-zisă care se referă la forma și fondul înțelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale pe baza unor argumente și contra-argumente, a unor concesiuni reciproce și a textului final al contractului.

3. Postnegocierea poate fi cea mai importantă fază, întrucât se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor înțelegerii.

G. Kennedy a identificat patru faze principale, și anume: pregătirea, dezbateră, propunerea și tranzacția.

Propunerea se regăsește în cadrul plajelor de negociere și este acceptată numai dacă se află în zona interesului comun. Atât condiția cât și oferta trebuie să fie vag formulate pentru a se menține în continuare spațiul de manevră. De regulă, o propunere alcătuită numai dintr-o ofertă este echivalentă cu o concesie unilaterală și, probabil va determina cereri suplimentare, în timp ce o propunere alcătuită numai dintr-o cerere poate fi privită ca ofensă adusă celeilalte părți, datorită absenței oricărei compensații. Tranzacția exprimă fără echivoc clauzele din contractul final.

Alți autori au propus mai degrabă un algoritm care cuprinde următorii pași: culegerea informațiilor, analiza situației, evaluarea puterii de negociere, stabilirea obiectivelor, dezvoltarea strategiei, anticiparea necesităților partenerului, deschiderea discuțiilor, dialogul, adaptarea obiectivelor, jocuri tactice, identificarea zonei de interes comun, încheierea negocierii, elaborarea documentelor.

#### *Alternative la un proces de negociere*

Nu întotdeauna un conflict sau o criză pot fi soluționate cu ajutorul negocierii. Alternativele posibile sunt:

1. Persuasiunea – (de exemplu, “serviciile noastre sunt cele mai bune, totuși”);
2. Concesia – (O.K. Vom reduce prețurile pentru dumneavoastră cu 10%);
3. Constrângerea (“Ori satisfaceți cererea noastră, ori renunțăm”);
4. Rezolvarea în comun a problemelor, (instrucțiunile pot fi acceptate în schimbul unor recompense);
5. Arbitrajul (opțiune nepopulară întrucât reduce puterea de negociere a părților și rezultatul poate fi total opusă realității).

#### *Convenții specifice unei negocieri*

Deoarece procesul de negociere este dinamic și nu conține un set de reglementări standard în domeniu, a apărut necesitatea de a suplini acest neajuns. Acest proces nu seamănă, de exemplu, cu un joc sportiv care dispune de un regulament de desfășurare a lui, iar participanții sunt sancționați de un arbitru în cazul nerespectării regulilor. Convențiile în cadrul negocierilor au apărut prin urmare dintr-o necesitate, și anume, aceea de a crea un cadru favorabil tuturor participanților la un astfel de proces, pe baza unui set de norme acceptate de comun acord.

Domeniile abordate în astfel de convenții diferă de la caz la caz, dar sunt avute în vedere, de regulă, aspecte care privesc:

- modul de desfășurare a negocierilor;
- gestionarea timpului în procesul de negociere;
- intervențiile participanților la negociere.

Cerința stabilirii unor astfel de convenții a rezultat îndeosebi din procesul negocierilor de tip intercultural în care se poate ajunge la situații critice ca urmare a diferențelor de comportament sau de percepție.

Rolul acestor convenții este, prin urmare, de a încerca să netezească asperitățile ce ar putea să apară în procesul de negociere, de a asigura premisele pentru o comunicare eficientă. Acesta este de fapt și unul dintre principalele motive pentru care toate aceste convenții au un caracter informal, de exemplu:

- cele mai multe negocieri sunt dinamice atât ca timp cât și spațiu, dar mai ales al avantajelor;
- flexibilitatea ambelor părți presupune acceptarea schimbării ca normală a procesului de negociere;

- fără minciuni deliberate;
- fiecare parte ar trebui să accepte progresul;
- respectarea înțelegerilor, mai ales la semnarea / finalizarea contractului - "Ce ție nu-ți place, altuia nu-i face".

Consecvența în cadrul unui proces de negociere creează încredere și ulterior credibilitatea negociatorului. Una din soluțiile ce subliniază consecvența partenerilor se recomandă a fi utilizarea unei table cu foi volante (flip chart): practic, în tot timpul negocierii, în câmpul visual comun se vor afla înțelegerile, acordurile specifice unui proces dinamic chiar convenții. Concluzia decurge în mod normal: nu se dezmint lucrurile acceptate deja.

*Tipuri de convenții utilizate în negociere:*

- "Informația informală" nu trebuie expusă într-o "formă formală".

În procesul de negociere nu se folosesc expresii de genul "am auzit că prețul cel mai scăzut este de ...", deoarece utilizarea unor astfel de formulări denotă fie lipsa de respect față de interlocutor, fie amatorismul în domeniul negocierii.

- "Permiteți învinsului să fie demn". Retragerea în finalul negocierii trebuie să fie demnă, dar mai ales dacă noi suntem cei victorioși avem obligația morală de a crea condiții și a manifesta comportamente care să favorizeze afișarea vizibilă a demnității partenerului nostru.

Experiența a demonstrat că este una dintre modalitățile eficiente de a nu îl transforma în dușman pe cel "învingător", dar mai ales de a asigura continuitatea relațiilor în viitor: cu alte cuvinte lăsam "ușa deschisă", deoarece "roata vieții se învârteste";

Desigur că se poate proceda și invers, dar avantajele vor fi doar pe termen scurt, iar pe termen mediu și lung vom avea numai de pierdut, deoarece îi producem celui în cauză frustrări care se pot răsfrânge negativ asupra activității noastre viitoare.

- "Fără trucuri la contractul final" sau, altfel spus, "Ce ție nu-ți place altuia nu-i face", reprezintă o altă convenție importantă.

Utilizarea unor astfel de trucuri poate avea efecte pozitive numai spațial pe anumite piețe sau în anumite locuri, și/sau pe termen scurt; cu alte cuvinte, s-ar putea să nu mai ai posibilitatea să le folosești și a doua oară, deoarece reputația, credibilitatea și imaginea ta vor avea serios de suferit, astfel încât să nu mai fii acceptat la viitoare negocieri sau să ți se închidă ușa "elegant" atunci când vrei să faci o ofertă.

- O altă convenție este următoarea: "contractul trebuie implementat în forma acceptată".

Rolul negociatorului șef nu s-a încheiat imediat după semnarea contractului, ci continuă, indiferent dacă el răspunde sau nu de punerea în practică a clauzelor contractuale;

Este înainte de toate o problemă de etică profesională, dar și o moralitate eficientă pentru bunul negociator de a-și câștiga și menține credibilitatea față de parteneri, condiție atât de necesară pentru a avea succes în acest domeniu.

În mod practic, dacă se constată disfuncții în derularea contractului există obligația morală de a comunica acest lucru și celui cu care s-a negociat acel contract. Dacă imaginea organizației pe care reprezintă la negocieri devine puternic negativă, bunului negociator nu îi mai rămâne decât să își salveze propria imagine, tocmai pentru a-și conserva credibilitatea în timp și spațiu.

Procesul de negociere este condus în timp și spațiu și se bazează pe credibilitatea negociatorului dar și a organizației reprezentate iar negocierea este și ea o problemă de imagine.

Nimeni nu poate acoperi toate conflictele din societate, iar odată cu evoluția societății evoluează și conflictele. Având în vedere tema pe care am ales să o analizez, am ales să prezint despre un conflict juridic aflat în lucru în cabinetul de avocatură în care îmi desfășor activitatea. Conflictul este între două societăți comerciale, societatea Universal Premium S.A (A), cu sediul în București, Str. Dornei, nr. 127, sector 1 și societatea S.C. COMPORSA (B), cu sediul în Dumbrăvița, Str. Soarelui nr 33 Timiș.

Părțile conflictului sunt două societăți comerciale, societatea A cu sediul în București și societatea B cu sediul în Timișoara. Pentru declanșarea conflictului trebuie realizată acea masă critică, de unde se începe cu problema, deoarece fără problemă nu poate exista conflict. Obiectul conflictului este modul de executare a unui contract existent dintre cele doua părți.

Părțile au încheiat un contract comercial, cu durata de 6 luni, prin care societatea A, cu sediul în București, a închiriat de la societatea B, cu sediul în Timișoara, un utilaj industrial în vederea exploatării acestuia de către în societatea A în activitatea ei economică. Pe parcursul derulării contractului, părțile susțin că au intervenit disfuncționalități în ceea ce privește executarea lui, după cum urmează:

- societatea B susține că societatea A nu și-a executat obligațiile contractuale și nu a achitat la termenul și condițiile prevăzute în contract sumele de bani ce reprezentau chiria pentru utilajul industrial ce face obiectul contractului;
- societatea A susține că utilajul încheiat nu a funcționat corespunzător încă de la începutul derulării contractului și că acest fapt i-a provocat importante prejudicii de ordin financiar.

Locatorul, societatea B, și-a dovedit reaua-credința prin neîndeplinirea obligațiilor contractuale, în sensul că instalația industrială închiriată nu a funcționat încă de la predarea echipamentului, astfel încât cauzele de nefuncționalitate se datorează exclusiv societății B, iar mai mult decât atât această din urmă societate a ridicat instalația industrială închiriată fără a avea din partea societății A acordul expres în acest sens, producând acesteia o pagubă care constă nu numai în *damnum emergens (paguba efectivă)*, ci și în *lucrum cesans (beneficiu nerealizat)* ținând cont de comenzile pe care societatea A nu le-a mai putut onora.

Urmare a imposibilității de onorare a comenzilor primite, societatea A a convocat societatea B la conciliere, pentru a soluționa pe cale amiabilă situația litigioasă apărută, însă aceasta din urmă nu a dat curs invitației.

La expirarea duratei contractului, societatea B a ridicat utilajul industrial de la sediul societății A încheind un proces verbal cu acest prilej și semnat și de reprezentanții celeilalte societăți. A urmat apoi o perioadă de corespondență între cele două părți prin care acestea își imputau reciproc nerespectarea clauzelor contractuale, după care societatea A a formulat o cerere de chemare în judecată adresată Tribunalului Timiș, Secția Comercială prin care solicită instanței să oblige societatea B să achite cu titlu de despăgubiri suma de 50 000 de euro, suma care reprezenta daunele create de către societatea a prin blocarea activității societății A, cauzate de:

- neîndeplinirea de către societatea B a obligațiilor contractului de închiriere a instalație în ceea ce privește nefuncționalitatea instalației industriale, care face obiectul contractului mai sus-amintit, care se datorează societății A,

astfel încât subscrisei i s-au cauzat pierderi pecuniare semnificative, iar activitatea societății noastre a fost afectată în mod determinant ca urmare a neîndeplinirii obligațiilor contractuale, care îi incumbau societății A prin contractul de închiriere a instalație industriale

- oprirea intempestivă de către societatea B a instalației industriale, care face obiectul contractului de închiriere
- ridicarea acestei instalații fără acordul subscrisei cu încălcarea obligațiilor contractuale și ale normei generale, sabotând astfel activitatea subscrisei;
- precum și obligarea societății A la plata cheltuielilor de judecată ocazionate de prezentul litigiu.

Ca în orice conflict aflat în desfășurare, și acesta a parcurs mai multe etape. E greu de stabilit o regularitate în desfășurarea conflictelor, fiecare având propria durată și propria evoluție, totuși în cazul meu am putut distinge în desfășurarea

conflictului următoarele etape:

1. etapa de preconflict - în cazul de față această etapă a fost reprezentată de perioada executării contractului, când ambele părți prin acțiunile lor, au dat o interpretare și executare diferită angajamentelor contractate.
2. etapa declanșării conflictului – mobilul conflictului este greu de identificat, fiecare parte invocând un alt mobil. Societatea B susține că mobilul conflictului îl susține neplata chiriei pentru utilajul ce face obiectul contractului dintre cele două părți de către societatea A. Aceasta din urmă, la rândul său susține că mobilul conflictului îl susține predarea utilajului industrial închiriat în stare de nefuncționare.
3. punctul maxim al conflictului este dat de inițierea acțiunii în instanță de către societatea A, și de pretențiile financiare ale acesteia.
4. faza de aplanare a conflictului, în momentul de față este în derulare, deoarece părțile au solicitat suspendarea procedurilor judiciare în vederea găsirii unei **soluții amiabile**. În această fază se desfășoară **negocieri între** cele două părți, rezultatul acestora fiind concretizat în semnarea unei convenții prin care părțile își recunosc parțial și reciproc pretențiile și se angajează să le execute. Acesta este momentul în care intervine procedura de mediere iar rolul mediatorului în aplanarea și stingerea conflictului devine semnificativ.

## BIBLIOGRAFIE

1. Cornelius, Helena și Shoshana Faire, *Știința rezolvării conflictelor*, București, Editura Știință & Tehnică, 1996;
2. Claudiu Ignat și Zeno Șuștac, *Manual de mediere*, București, Editura Universitară, 2010;
3. Kennedy, Gavin, *Negocierea perfectă*, București, Editura Național, 1998;

4. Kennedy, Gavin, *Negocieri*, București, Editura Nemira, 1998;
5. Malița, Mircea, *Teoria și practica negocierilor*. București: Editura Politică, 1972;
6. Niță, Aurel, *Tehnici de negociere*, curs, SNSPA, Facultatea de Comunicare și relații publice, David Ogilvy