

SOLUȚIONAREA CONFLICTELOR PRIN MEDIERE ÎN ADMINISTRAȚIA PUBLICĂ

CONFLICT RESOLUTION THROUGH MEDIATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

DOI: 10.5281/zenodo.3996005

CZU: 35:316.775.3

Angela ZELENSCHI,
doctor în filosofie, conferențiar universitar,
Academia de Administrare Publică

SUMMARY

The article argues that mediation, in its essence, is a mechanism for social development, and solving problems in the public administration system through mediation contributes to organizational change and personal development of civil servants.

The problem under investigation is to identify the factors that determine the final states of the social costs and benefits of the parties involved in the conflict and the methods of effective conflict management. According to the specified research problem, the conceptions about conflict are reviewed, which serve as a support for the steps taken in the analysis of the phenomenon of conflict in the public administration. The paper describes the elements of the conflict phenomenon and conflict management styles and states that the constructive approach to conflict resolution, based on active action strategy and the application of the win/win principle, is a mechanism that offers the possibility to change the current conflict situation and improve the decision-making process.

Keywords: mediation, conflict, constructive conflict resolution, problem-solving mediation, transformative mediation, public administration.

REZUMAT

În articol se argumentează ideea că medierea, în esența sa, reprezintă un mecanism de dezvoltare socială, iar rezolvarea problemelor din sistemul administrației publice prin mediere contribuie la schimbarea organizațională și dezvoltarea personală a funcționarilor publici.

Problema supusă cercetării este identificarea factorilor care determină stările finale ale costurilor și beneficiilor sociale ale părților implicate în conflict și a metodelor de gestionare eficientă a conflictelor. În conformitate cu problema de cercetare specificată se trec în revistă concepțiile despre conflict, care servesc drept suport pentru demersurile întreprinse în analiza fenomenului conflictului în administrația publică. În lucrare se descriu elementele fenomenului conflictual și stilurile de gestiune a conflictelor și se afirmă că abordarea constructivă în soluționarea conflictelor, întemeiată pe strategia activă de acțiune și aplicarea principiului câștig/câștig reprezintă un mecanism, care oferă posibilitatea de schimbare a situației conflictuale curente și de îmbunătățire a procesului decizional, ceea ce contribuie esențial la dialogul social și transformarea reală a administrației publice.

Cuvinte-cheie: mediere, conflict, soluționare constructivă a conflictelor, mediere de rezolvare a problemelor, mediere transformativă, administrație publică.

Introducere. Problema cercetării prezentului studiu constă în identificarea factorilor care determină stările finale ale costurilor și beneficiilor sociale ale părților implicate în conflict și a metodelor de gestionare eficientă a conflictelor. În conformitate cu problema de cercetare specificată, scopul cercetării este de a identifica și înțelege natura conflictului, de a clarifica esența elementelor fenomenului conflictual – cognitiv, gândirea, percepția situației conflictuale, afectiv, emoțiile și sentimentele, și comportamental, acțiunea, inclusiv comunicarea și de a releva relația dintre strategiile și metodele de soluționare a conflictelor și rezultatele eficace, întemeiate pe modul de gândire și acțiune constructiv și cooperant.

Se opinează că medierea, în esența sa, reprezintă un mecanism de dezvoltare socială, iar rezolvarea problemelor din sistemul administrației publice prin mediere ar contribui la schimbarea organizațională și dezvoltarea personală a funcționarilor publici. Rolul mediatorului este de a restabili relația dintre părți cu scopul de a colabora pentru a soluționa problemele. Și cu cât mai mult se stabilesc relații de încredere între părți, cu atât părțile obțin certitudinea că pot rezolva independent, de comun acord problemele lor. Prin procesul de mediere, factorii de interes din domeniul administrației publice ar reuși să preia controlul asupra situațiilor conflictuale.

În urma cercetării autorul opinează că aplicarea metodelor mediere de rezolvare a problemelor și mediere transformativă, contribuie la rezolvarea problemelor concrete și dezvoltarea competenței personale a funcționarilor publici. Medierea, îndreptată spre construirea relațiilor sociale în baza unor acorduri benevole, soluționarea conflictelor prin cooperare, acceptarea valorilor și a viziunii celuilalt,

manifestarea respectului față de celălalt, dezvoltarea autostimei, stabilirea încrederii între părți posedă potențialul de a contribui la efectuarea schimbărilor în domeniul administrației publice.

Principiile și strategiile de comunicare, de soluționare a conflictelor și de mediere sunt utile practicilor de administrare publică. Abordarea constructivă în soluționarea conflictelor, întemeiată pe modelul proactiv și aplicarea principiului câștig/câștig reprezintă un mecanism, care oferă posibilitatea de schimbare a situației conflictuale curente și de îmbunătățire a procesului decizional, ceea ce contribuie esențial la dialogul social și transformarea reală a administrației publice.

Reieșind din aceste concluzii, autorul consideră oportun de a fi promovată medierea, ca metodă alternativă de soluționare a conflictelor din administrația publică și consideră că pentru a spori accesul la serviciile de mediere este necesar de a crește capacitatea de înțelegere și nivelul de conștientizare a funcționarilor publici și a altor cetățeni privind instituția medierii.

Aspecte teoretice privind conflictul. Relațiile interumane se stabilesc între indivizi cu personalități și comportamente diferite, iar conflictul apare ca urmare a diferențelor de gândire, percepții, valori, convingeri, scopuri, așteptări, nevoi și altele. Astfel, conflictul este o consecință naturală a diversității oamenilor.

Conflictologia este știința care are ca obiect de studiu conflictul, însă este cât se poate de actuală interpretarea conflictului într-un context interdisciplinar. Varietatea formelor de existență a conflictelor determină și multitudinea abordărilor de cercetare a acestora. În activitatea administrației publice au loc diverse tipuri de conflicte, cum ar fi: „conflictele ce vizează legalitatea, conflictele de competență, conflictele de competență suprapuse sau

lipsite de acoperire, conflictele de interese, conflictele de muncă în instituțiile administrației publice, conflictele dintre administrația publică și persoanele private” [15, p. 69] și altele. Astfel, sunt necesare diverse perspective de analiză a conflictului, care ne ajută să înțelegem specificul problematicii conflictului în administrația publică.

Din *perspectiva tradițională*, conflictul este perceput ca un fenomen negativ, care consumă energie și timp, amenință mediul stabil, rațional și funcțional de acțiune, de aceea trebuie eliminat. În Dicționarul explicativ al limbii române conflictul este definit ca „o neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, discuție violentă” [5]. Cauzele principale ale conflictelor sunt comunicarea defectuoasă, lipsa de flexibilitate și de încredere între oameni. Asemenea noțiuni, cum ar fi violența, lupta, intoleranța și iraționalitatea exprimă esența caracterului distructiv al conflictelor, ce se manifestă prin lupta oponentilor pentru a neutraliza, leza sau elimina rivalii și prin intoleranța față de persoana de alături, bazată pe stereotipuri negative. Prin urmare, abordarea tradițională a conflictului consideră necesară excluderea conflictelor și înlăturarea cauzelor acestora pentru a asigura stabilitatea și armonia în cadrul sistemului social.

Din *perspectiva dialectică*, conflictul este văzut ca un mecanism de producere a schimbării. Elemente de gândire dialectică le găsim încă în concepția lui Heraclit (540-470 î. e. n.), care a observat legătura universală dintre fenomenele lumii reale, mișcarea și transformarea lor continuă. Aflate într-o continuă transformare, laturile contrarii ale fenomenelor formează armonia existenței. Înlăturarea luptei contrariilor ar însemna sfârșitul devenirii. Astfel, conflictul este un principiu al realității, schimbarea poartă un caracter universal,

iar succesiunea fenomenelor reprezintă principalul factor de progres. Teoreticianul Ralf Dahrendorf dezvăluie ideea că indivizii și grupurile sociale luptă pentru putere și bunăstare, iar o astfel de luptă constituie sursa schimbării. „Conflictul social actual este antagonismul drepturilor și aplicării lor, politicii și economiei, drepturilor civile și creșterii economice. Este în plus un conflict permanent între grupurile satisfăcute și cele care revendică satisfacerea” [19, p. 5]. Rezultă că fără elementul de tensiune, concurență și luptă, structurile sociale nu pot să se adapteze la noile condiții. Abordarea dialectică vede în conflict o sursă a schimbărilor sociale.

Din *perspectiva raționalității limitate*, conflictul este analizat când individul sau grupul se confruntă cu dificultăți în procesul de luare a deciziilor. James March și Herbert Simon, definesc conflictul ca fiind un „blocaj al mecanismelor normale de luare a deciziei, în sensul că un individ are dificultăți în alegerea unei alternative de acțiune proprii” [22, p. 31]. Sursele principale de apariție a conflictelor în luarea deciziei individuale sunt: „neacceptabilitatea, rezultatele posibile sunt cunoscute, însă alternativele nu sunt suficiente de bune, deoarece nu corespund standardelor de satisfacție ale individului; incomparabilitatea, rezultatele posibile sunt cunoscute, însă individul nu poate să aleagă dintre alternative, pe cea care să-i satisfacă cel mai bine interesele; incertitudinea, individul nu cunoaște alternativele și rezultatele posibile și nu poate stabili legătura dintre alegerea comportamentului și rezultat” [22; p. 32]. Deoarece decidenții activează într-un mediu complex și doar parțial cunoscut, apare riscul deciziilor eronate. Pentru o problemă concretă, grupurile pot lua decizii mai bune decât indivizii, datorită vigilenței și capacității potențiale de a genera și evalua mai multe idei. Membrii grupului sunt mai dispuși

să accepte și să aplice o decizie, dacă au participat la procesul de luare a deciziei. Însă luarea deciziilor în grup ia mult timp și poate genera conflicte. O altă problemă este gândirea de grup, situația în care presiunile sociale pentru conformare la o anumite decizie pot cântări mai mult decât raționalitatea. Astfel, pentru a îmbunătăți procesul decizional liderii de grup sunt instruiți să utilizeze diverse metode, pentru a crește numărul de soluții creative alternative pentru o problemă, ceea ce duce la sufocarea ideilor ilogice și prevenirea gândirii de grup.

Din *perspectiva stimulării conflictelor* acestea trebuie încurajate. Stimularea conflictelor reprezintă o strategie de mărire a conflictului pentru a motiva schimbarea. De obicei, grupurile sociale bine organizate, grupate în funcție de statut, bazate pe putere, care și-au consolidat pozițiile și s-au deprins să și le protejeze, se opun schimbărilor care le-ar putea submina interesele. Reieșind din motivul că grupurile în care predomină armonia, pacea și cooperarea pentru evitarea disputelor, sunt predispuse să devină statice și apatice, acestea nu sunt în stare să răspundă nevoilor de adaptare și schimbare. Un mediu în continuă schimbare necesită o adaptare, astfel „...pentru ca organizațiile să supraviețuiască, ele trebuie să se adapteze la mediul lor, ceea ce cere schimbări în strategie, care pot fi stimulate prin conflict” [6, p. 433]. La promovarea schimbărilor prin conflict contribuie predispoziția membrilor grupului de a-și exprima în mod deschis punctul de vedere și de a iniția un conflict, atunci când consideră că au idei bune dar nu și sprijin. Aceasta sporește gradul de autocritică, creativitate și inovație. Stimularea conflictelor contribuie la buna informare a conducătorilor și efectuarea schimbărilor necesare pentru adaptarea la noile condiții de mediu.

Din *perspectiva construcționistă* con-

flictul este analizat prin prisma problemelor sociale acute, cum ar fi violența, comportamentul deviant, adicțiile, sărăcia, eutanasia și multe altele, inclusiv conflictul de valori, care necesită soluționare. Procesul construcției problemelor sociale are loc prin comunicare, acorduri și practici sociale. În procesul discursiv de formare a problemei sociale, grupurile își exprimă percepțiile subiective, inclusiv cele valorice, asupra unui fenomen. Anume grupul determină faptul dacă un fenomen sau altul reprezintă o problemă socială și dacă este necesar de a o eradică, îmbunătăți sau schimba. Grupul care înaintea cerințe, reclamații și se poziționează în calitate de victimă a condițiilor descrise de membrii lui, se numește grup de interese. În acest fel, „...în înaintarea cerințelor, indignarea publică, adică activitatea discursivă care creează problema socială, cu necesitate se utilizează cuvinte din vocabularul moral. Cerințele – reprezintă un fenomen normativ. Agenții sociali nu își exprimă doar nemulțumirea sau indignarea și implică nu numai noțiunile „comod” sau „profitabil”, ci vorbesc despre „dreptate” și/sau „umanitate”. Indignarea morală, judecățile de valoare și conflictul de valori – sunt unul din „ingredientele de bază” a problemei sociale” [20, p. 58]. Productivitatea confruntărilor rezultă din faptul că conflictele scot în evidență problemele sociale, rezolvarea cărora duce la schimbare și dezvoltare.

În concluzie, menționăm faptul că toate aceste abordări analizate mai sus se completează reciproc și sunt importante pentru înțelegerea cât mai realistă a situațiilor de conflict din administrația publică, care se manifestă în relațiile sociale, atât la nivel organizațional cât și societal.

Abordarea constructivă în soluționarea conflictelor. Reieșind din examinarea diverselor perspective privind conflictul, ajungem la concluzia că este esențial să

dezvăluim procesul de generare și soluționare a problemelor, care produce la participanți comportamente de conflict, să precizăm caracterul acțiunilor întreprinse și a modului de percepție diferit al subiecților privind situația conflictuală. Considerăm că în procesul de rezolvare a problemelor care generează la participanți comportamente de conflict, este esențial să analizăm mediul comunicațional, în condițiile și sub influența căruia apar, iau amploare și se soluționează conflictele.

Procesul conflictual începe de la o problemă de interdependență, ambiguitate sau insuficiență și escaladează până la punctul în care procesul conflictual în sine devine o problemă în plus. „Orice conflict pornește de la o problemă, care generează la participanți comportamente de conflict (reale sau dorite) extrem de complexe, comportamente orientate, de regulă, spre un rezultat” [14, p. 20]. Rezultatele sunt consecințele comportamentului părților, stările finale ale beneficiilor sau costurilor părților implicate în conflict. „În afară de problema conflictului, persoana percepe, sesizează, observă semnele conflictului în trei localizări: la sine, la celălalt, în relația interpersonală. Emoțiile sunt inerente conflictului. Distingem astfel un aspect expresiv al conflictelor și unul orientat spre rezultat. Eforturile de tratare a componentei expresive nu dau rezultate dacă partenerii de conflict sau o terță parte nu-i oferă sprijin persoanei, ocupându-se de emoțiile sale. Acțiunea poate avea un caracter constructiv/cooperant ori, dimpotrivă, distructiv/competitiv [14, p. 22-23]. Astfel, sursa conflictului o reprezintă conținutul obiectiv al unei probleme, iar componenta emoțională inerentă conflictului nu permite evaluarea rațională a situației conflictuale.

Conflictul este un element inerent în comunicare, deoarece oamenii percep lucrurile în mod diferit, „...două persoane,

care privesc un lucru identic pot avea păreri diferite, având totuși amândouă dreptate” [3, p. 12]. Aceasta nu înseamnă că faptele nu există, ci că le percepem dintr-un alt punct de vedere. „Cu toții, fiecare în parte, credem că vedem lucrurile așa cum sunt, că suntem obiectivi. Dar nu e cazul. Chiar deloc. Vedem lumea nu așa cum este, ci așa cum suntem noi – sau cum am fost condiționați s-o vedem” [3, p. 16]. Conform lui Stephen Covey, pe măsură ce indivizii devin mai conștienți de paradigmele lor fundamentale, de preconcepțiile lor și de gradul în care au fost influențați de experiența din trecut, vor deveni mai atenți față de nevoile celorlalți, vor asculta mai activ și vor fi mai deschiși la modul diferit de percepție a lucrurilor.

În procesul de comunicare, emoțiile sunt legate de particularitățile obiective ale problemei. Preferința fiecărei părți pentru o perspectivă și/sau poziție anume poate complica situația conflictuală, mai ales atunci când persoanele se identifică cu poziția sa. Când o persoană evaluează o situație ca fiind nedreaptă sau prezentând un obstacol în calea propriei bunăstări, aceasta trăiește stări emoționale, care se transformă în comportamente de conflict.

Reacțiile emoționale agresive se pot manifesta prin: „agresivitate fizică, utilizarea forței îndreptate împotriva unei persoane; agresivitate indirectă, acțiuni îndreptate indirect împotriva unei persoane, cum ar fi bârfele, glumele sarcastice și acțiuni ce nu sunt îndreptate spre o persoană anume, cum ar fi exploziile de furie; agresivitate verbală, de la atac la adresa caracterului sau competenței unei persoane, la insultă, tachinare sau amenințare; iritare, izbucniri de mânie; negativism, acțiuni îndreptate de obicei împotriva autorității unei persoane, este un mod de comportament al opoziției” [16, p. 10-11]; dar și resentimente, cauzate de sentimen-

tul de amărăciune și furie, invidie și ură; suspiciune, prudență și neîncredere în oameni; sentimentul de vinovăție, senzația de a fi procedat greșit și altele. Tendința de a recurge la acțiuni de constrângere, violență verbală, fizică sau morală a cel puțin unei părți aflate în conflict este un fenomen care se amplifică, ducând la escaladarea conflictului inițial.

Nivelul înalt de agresivitate nu permite părților implicate într-un conflict să evalueze situația conflictuală dintr-o perspectivă rațională și să comunice eficient. Atunci când este atacat sistemul perceptiv, are loc defensiva perceptivă – negarea, evitarea, dezvoltarea „rezistenței”. Uneori, diferențele în modul de percepție asupra unor probleme pot lua forma judecării celorlalți cu privire la caracterul lor, motivele și intențiile acestora. Cealaltă persoană este văzută ca o problemă. În această situație este important să fie separate persoanele de problemă. Dacă nu direct, atunci indirect, cu ajutorul unei părți terțe, participanții la conflict trebuie să conștientizeze faptul că obiectivul lor este să soluționeze problema și nu să lupte între ei.

Cel mai adesea conflictul este perceput ca o amenințare a bunăstării, însă, prin recunoașterea faptului că timpul și energia sunt pierdute într-o dezbateră fără finalitate, apare necesitatea de gestionare eficientă și orientare a indivizilor și/sau a grupurilor spre schimbarea situației de confruntare. În cele ce urmează ne vom referi la stilurile comportamentale în gestiunea conflictelor, care explică reacțiile inevitabile pe care le au indivizii sau grupurile în situațiile conflictuale.

În descrierea principalelor stiluri de gestionare a conflictelor, cel mai des este utilizat modelul elaborat de Kenneth Thomas și Ralph Kilmann, pentru a ilustra opțiunile pe care le avem atunci când gestionăm conflictul. „Modelul are două

dimensiuni. Prima dimensiune este legată de reacțiile la conflict, bazate pe încercarea individului de a obține ceea ce își dorește. Autorii modelului numesc aceste opțiuni de încredere în sine. Cealaltă dimensiune este legată de reacțiile la conflict bazate pe preocuparea de a-i ajuta pe ceilalți să obțină ceea ce își doresc, Thomas și Kilmann numesc aceste opțiuni de cooperare” [1]. Modelul are cinci tipuri principale de reacții la conflict.

Competiția – reprezintă utilizarea forței de constrângere pentru a realiza propriile interese în detrimentul celui alt, minimalizând cooperarea. Strategia câștig/pierdere este o abordare autoritară și se aplică prin impunerea voinței de pe poziția de putere. Soluționarea conflictelor în instanțele de judecată se realizează conform principiului câștig/pierdere. Competiția contribuie la realizarea performanței, însă are și efecte adverse, deoarece învinșul de azi poate refuza să coopereze mâine. Astfel, dacă ambele părți nu câștigă, ambele sunt în pierdere.

Acomodarea – reprezintă capacitatea redusă de a urmări interesele proprii și cooperare cu oponentul în vederea realizării intereselor acestuia. Strategia pierdere/câștig rezidă în nevoia de a fi pe placul celorlalți, de a fi acceptat pentru a obține un credit social și aprobarea celor din jur. Individul orientat să cedeze nu-și manifestă sentimentele și convingerile.

Evitarea – reprezintă capacitatea redusă de afirmare a intereselor proprii și cooperarea slabă cu cealaltă parte. Strategia pierdere/pierdere reprezintă diferite forme de reprimare, prin care se ignorează problema sau se amână reacția.

Compromisul – combină satisfacerea interesului propriu și satisfacerea intereselor celui alt în anumite proporții. Strategia câștig/pierdere din ambele părți, reiese din ideea că dacă nu putem face o „plăcintă” să fie mai mare, atunci o îm-

părțim în mod egal. Dezavantajul constă în faptul că deși dă impresia de corectitudine, fiecare și-ar dori să obțină mai mult.

Cooperarea – maximizează atât interesul propriu, cât și satisfacerea nevoilor celorlalți. Strategia câștig/câștig decurge din convingerea că în orice conflict trebuie să existe o soluție reciproc avantajoasă și rezultă din încrederea în partenerul de conflict. În procesul de comunicare, obiectivul fiecărei părți este de a înțelege punctul de vedere al celuilalt pentru a se lua o decizie consensuală. Deși aplicarea strategiei câștig/câștig consumă mult timp și efort, aceasta oferă posibilități de sporire a realizărilor pozitive și de dezvoltare.

În conformitate cu ideile prezentate mai sus, deducem ideea că stilurile principale de gestiune a conflictelor și modurile de reacție la conflict a indivizilor și grupurilor, pot fi divizate în două strategii: pasivă și activă. Strategia pasivă de comportament, de acțiune și comunicare în situația de conflict este văzută ca un model de adaptate, care se poate realiza la rândul său prin două forme: evitarea interacțiunii, ce poate oferi o oarecare reducere a tensiunii, însă în realitate nu schimbă situația, așa că eficiența sa este limitată; și acomodarea, văzută ca un refuz de a promova propriile interese și obiective, cedare, un semn de slăbiciune, ce nu prevestește nimic bun pentru viitoarele interacțiuni.

Strategia activă de comportament, spre deosebire de cea pasivă, este orientată spre schimbarea mediului de acțiune și comunicare și se manifestă prin două forme: distructivă, caracterizată prin confruntare, reacții emoționale agresive îndreptate împotriva celuilalt sau îndreptate spre sine însuși, dezorganizare, căutare impulsivă și spontană a soluțiilor, ceea ce conduce la stabilirea unor relații de neîncredere între oponenti, scăderea performanței și nedo-

rința celui învins să coopereze pe termen lung; constructivă, caracterizată prin colaborare în speranța obținerii unui acord integrativ, care să satisfacă interesele ambelor părți, căutare creativă a soluțiilor de tip câștig/câștig, în care nu se pleacă de la faptul că cineva trebuie să piardă ceva, ci dimpotrivă, colaborarea ca practică de rezolvare a problemelor aduce beneficii ambelor părți, reușește să sporească realizările și productivitatea.

În concluzie, menționăm că strategiile de soluționare a conflictelor presupun câteva variante de acțiune, cum ar fi evitarea de a participa în conflict și adaptarea la situația conflictuală, o luptă deschisă, cu un rezultat incert și negocierea. Gestionarea constructivă a conflictului se realizează prin transformarea situației conflictuale curente în rezultate productive, ținând cont de anumite principii: percepția clară și judecata obiectivă; conștientizarea propriilor reacții, comportamente și controlul acestora; abilitatea de a analiza și a pune în balanță diferite puncte de vedere și poziții; câștig/câștig; deschidere față de alții. Deci, pentru a soluționa conflictele în mod constructiv, este necesar de a aplica aceste principii în situațiile conflictuale concrete.

Reflecții asupra metodelor de mediere: medierea de rezolvare a problemelor și/sau medierea transformativă. În teoria și practica contemporană se disting mai multe metode de mediere, dintre care două sunt mai larg aplicate – medierea de rezolvare a problemelor și medierea transformativă. Principala diferență dintre acestea constă în modul în care este conceptualizat conflictul. Medierea orientată spre rezolvarea problemei părților aflate în conflict are în centrul preocupărilor analiza problemei din perspectiva nevoilor și intereselor aparent incompatibile și focusarea atenției pe găsirea unor soluții, astfel încât nevoile și/sau interesele ambelor părți să poată fi satisfăcute

simultan. Medierea transformativă este orientată spre restabilirea relațiilor dintre părțile aflate în conflict, iar „transformarea” părților în urma medierii presupune schimbarea imaginii de sine, imaginii despre celălalt și a percepției despre problemele în dezbatere.

Medierea de rezolvare a problemelor sau „orientarea spre soluționare”, are caracteristici definitorii, care exprimă faptul că atunci când există un conflict, există o problemă, iar problema derivă din incompatibilitatea reală sau imaginară a nevoilor și intereselor părților. Mediatorul evaluează situația conflictuală și ajută părțile, prin reformularea pozițiilor, să conceptualizeze problema. „În timp ce unii mediatori permit părților să se autodetermine și să acționeze în ritmul lor, controlând astfel în mare parte procesul, alții sunt destul de direcțivi în abordarea lor. Pe lângă faptul că definesc și controlează procesul, ei pot controla și conținutul discuțiilor. Aceștia vor încerca să restrângă atenția părților la domenii de acord și/sau înțelegere reciprocă și probleme „rezolvabile”, evitând în același timp, zonele de dezacord în care consensul este mai puțin probabil. Cu toate că în teorie toate deciziile sunt lăsate pe seama părților, mediatorii de rezolvare a problemelor joacă adesea un rol important în crearea condițiilor de soluționare și obținere a acordului părților” [12]. Mediatorul poate veni cu anumite sugestii, în calitate de recomandare, și stabilește termene-limită de trecere de la o etapă la alta pentru a se ajunge la un acord.

Medierea transformativă este o metodă axată pe interacțiunea dintre părți, obiectivul principal al căreia este „transformarea”, o schimbare fundamentală de atitudine și/sau comportament individual și a relațiilor dintre părțile aflate în conflict. „Abordarea transformativă a medierii nu urmărește rezolvarea problemei imediate, ci mai degrabă abilitarea și recunoașterea

reciprocă a pozițiilor părților implicate. Împuternicirea înseamnă a permite părților să-și definească propriile probleme și să caute soluții pe cont propriu. Recunoașterea înseamnă a permite părților să vadă și să înțeleagă punctul de vedere al celuilalt - să înțeleagă cum definesc problema și de ce caută soluția pe care o produc. (Trebuie menționat că, văzând și înțelegând, nu constituie un acord cu aceste opinii). Adesea, împuternicirea și recunoașterea deschid calea pentru o soluționare reciproc acceptabilă, dar aceasta este doar un efect secundar” [13]. Deci, împuternicirea înseamnă atât dezvoltarea abilităților participanților de a lua decizii mai bune – decizii clare și deliberate, cât și formarea unui simț al propriei valori, a forței și a capacităților de a face față problemelor vieții. Recunoașterea ia în considerație perspectiva, opiniile și experiențele celuilalt, folosește empatia, deține capacitatea și disponibilitatea părților de a se raporta la ceilalți într-un mod mai înțelegător și mai atent.

Atunci când se pierde echilibrul social și apare un gol între părți, se pierde încrederea în sine și capacitatea de cooperare. Schimbările pozitive, care au loc în procesul de mediere, sunt: lărgirea posibilităților personale, ceea ce înseamnă restabilirea autostimei, a capacității de a lua decizii și de a rezolva problemele, datorită căreia fiecare parte își valorifică capacitățile, acționează cu forțe proprii și încredere în sine; recunoașterea, înseamnă conștientizarea, înțelegerea și bunăvoința față de situația celuilalt și a punctului lui de vedere. Aceste două schimbări sunt interdependente și nu se pot efectua separat. Obiectivul principal al mediatorului transformativ este de a-și aduce contribuția la realizarea schimbărilor [18, p. 44-45].

În concluzie, opinăm că diferența între cele două metode de mediere prezentate

mai sus, constă în faptul că medierea de rezolvare a problemelor este o orientare pe termen scurt – de rezolvare a problemei specifice concrete, iar medierea transformativă are drept obiectiv soluționarea problemei de relație pe termen lung. Rolul mediatorului de rezolvare a problemei este de a evalua pozițiile părților în atingerea acordului, fiind dispus să ofere propriile judecăți cu privire la înțelepciunea soluțiilor propuse de părți, iar rolul mediatorului transformativ este să asculte activ, să reacționeze și să stimuleze dialogul, acordând atenție interacțiunii dintre părți și efectuării schimbărilor în conștiința participanților la procedura de mediere. În practică, procesul de mediere devine mai eficient, atunci când se sprijină pe fiecare dintre aceste metode.

Rolul medierii în schimbarea organizațională și dezvoltarea personală a funcționarilor publici. Rezistența la schimbare a funcționarilor publici crește pe măsură ce scade posibilitatea comunicării eficiente. Dacă subiecții schimbării – funcționarii publici, nu înțeleg la ce servește dezvoltarea de parteneriate și dialogul social, care este rostul incluziunii sociale, cum pot fi gestionate mai bine petițiile și nemulțumirile cetățenilor, cu alte cuvinte, dacă ei nu înțeleg sensul schimbărilor, nu au suficiente informații, atunci rezistența la schimbare va fi semnificativă. Cel mai adesea, imobilismul funcționarilor publici se asociază cu intoleranța, care face dificilă orice schimbare.

Toleranța este o calitate morală a personalității, ce presupune capacitatea de a vedea dintr-o altă perspectivă propria sa poziție într-o dezbateră, abilitatea de a recunoaște existența unor puncte de vedere diferite asupra unor probleme, și aplicarea în practică a acestei abilități, manifestarea respectului față de convingerile, argumentele, sentimentele și poziția celuilalt, în corelație cu predispoziția

de a schimba pozițiile din ambele părți în rezultatul dialogului critic.

Modele de toleranță ale funcționarilor publici sunt: „toleranța ca indiferență față de păreri și practici diferite, deoarece acestea sunt considerate neimportante în raport cu problemele sociale; toleranța ca imposibilitate de înțelegere reciprocă ce presupune respectarea modului de gândire și de acțiune diferit, însă, interacțiunea nu este posibilă din cauza că nu sunt înțelese credințele și valorile celuilalt; toleranța ca îngăduință față de vulnerabilitatea celuilalt, adică obligația de a fi răbdător cu cei care au păreri diferite, dar care nu au capacitatea de a și le promova, deși aceștia sunt înțeleși, nu are sens să se intre în discuție; toleranța ca posibilitate de lărgire a experienței personale și dialog critic apare ca manifestare a respectului față de poziția celuilalt în corelație cu predispoziția de schimbare a pozițiilor din ambele părți în urma dialogului critic” [21, p. 46-54]. Astfel, formarea toleranței funcționarilor publici ca posibilitate de lărgire a experienței personale presupune învățare prin acumularea unei noi experiențe și aplicarea dialogului critic cu scopul de a efectua schimbările necesare în administrația publică.

În domeniul administrației publice, majoritatea schimbărilor sunt promovate de sus în jos și îmbracă forma unor ordine emise de către managementul organizațional sau guvernamental. Funcționarii publici își desfășoară activitatea pe baza unor regulamente și proceduri formalizate. Sarcina lor principală este de a se orienta în labirintul de reguli scrise, uneori scăpând din vedere faptul că autoritățile publice sunt create pentru a veni în sprijinul și în folosul cetățenilor. În cadrul organizațiilor formale, birocratice, angajații au posibilități reduse de a ieși din standard prin inițiative personale, evită să manifeste inițiativă în soluționarea problemelor

concrete și preferă să se acomodeze la situația existentă.

Pentru a obține performanța este important ca strategiile, programele și activitățile să fie concepute astfel, încât să le amintească angajaților de ceea ce este cu adevărat important. Aceasta se face cu scopul de a evita gândirea de grup, care se manifestă atunci când angajații sunt puternic implicați într-un grup coeziv, iar dorința lor de a menține consensul este mai mare decât motivația de a cerceta realist alternativele într-un proces decizional. „Absența totală a controverselor poate fi la fel de dăunătoare, o dată ce puncte de vedere alternative cu privire la rezolvarea unor probleme organizaționale, care sunt foarte relevante pot să nu mai iasă niciodată la suprafață. O astfel de absență a controverselor este parțial responsabilă pentru efectul de gândire de grup și în multe cazuri contribuie și la escaladarea angajamentului față de un curs eșuat al acțiunii” [6, p. 376]. Pentru a evita astfel de decizii colective inadecvate, care implică costuri precum resursele și timpul irosit, fluctuația mare de personal, nemulțumirea beneficiarilor de servicii și altele, se cere o schimbare în conștiința funcționarilor publici. Un grup în care membrii sunt deschiși unii față de ceilalți, dezbate cu interes problemele importante, adoptă decizii clare, chiar dacă inițial au avut divergențe de opinii, și își îndreaptă atenția spre binele colectiv, are mai multe șanse să obțină performanța.

Dialogul social, obiectivul căruia este înțelegerea și respectul reciproc, semnifică faptul că factorii de interes convin să respecte interesele fiecărei părți și iau în considerare nevoile și interesele fiecăruia în procesul de luare a deciziilor. Structurile de participare intersectoriale pentru rezolvarea problemelor sociale se întemeiază pe ideea că trebuie să existe un parteneriat între toate organizațiile relevante

și componentele comunității, care să identifice vulnerabilitățile sociale și să planifice acțiuni pentru a le reduce, însă în practică apar mai multe probleme de cooperare. Este evident faptul că lipsa de critică și de dezbate a problemelor existente în societate, cooperarea slabă între organizațiile publice, reprezintă un factor de stagnare al autorităților publice și celelalte instituții publice, în timp ce mediul extern al acestora este într-o continuă schimbare.

Etapa contemporană se caracterizează printr-un proces amplu de multiplicare și diversificare a formelor de organizare a vieții sociale și prin apariția unor noi modalități de acțiune, necesare pentru a rezolva problemele ce apar în societate. „Felul în care încercăm să rezolvăm problemele curente ale organizațiilor pare adeseori să înrăutățească lucrurile, în loc să le îmbunătățească. Majoritatea organizațiilor au trecut prin numeroase runde de schimbare: fuziuni, centralizări și decentralizări, noi sisteme IT, noi declarații de misiune, noi sisteme ale indicatorilor de performanță sau noi sisteme de stimulente. Sentimentul este că am întins prea mult coarda, în modul actual de conducere a organizațiilor, iar aceste rețete clasice par adeseori să facă parte din problemă, nicidecum din soluție” [7, p. 26]. Analizând limitele modelului organizațional actual și posibilitatea apariției unui nou model, Frederic Laloux se întreabă în lucrarea sa, *Organizația reinventată*, dacă „... este realmente posibil să creăm organizații apte să valorifice potențialul uman? Cum ar arăta organizațiile de acest fel? Cum le aducem la viață?” [7, p. 26]. Asemenea noțiuni cum ar fi conștiința umană, nevoile umane, dezvoltarea cognitivă, dezvoltarea morală, cultura, valorile spirituale și altele ar trebui să facă parte din noul model organizațional, dacă ne dorim să facem față problemelor acute ale contemporaneității.

Găsirea metodelor de schimbare organizațională înseamnă găsirea unor modalități de rezolvare a problemelor sociale. Fiind un sistem deschis, organizația interacționează cu mediul său extern, adaptându-se, schimbându-se și dezvoltându-se. Abordarea mai nouă din sfera organizațiilor, cunoscută sub denumirea „organizațiilor care învață”, se sprijină pe ideea că acele organizații care învață reușesc să facă față dinamicii permanente a mediului intern și extern. Iar învățarea reprezintă o schimbare relativ permanentă în potențialul comportamental, atât cel individual și de grup, cât și organizațional și apare ca urmare a practicii sau experienței.

Pentru a lua decizii corecte și a obține succesul este indispensabil ca funcționarii publici să posede cunoștințe și abilități de soluționare constructivă a conflictelor, demonstrând capacitatea de a rezolva problemele sociale și oferind siguranța că au de câștigat toți factorii de interes: colegii, beneficiarii serviciilor publice, și/sau actorii individuali ai politicilor publice (Președintele țării, cetățeni) și actorii colectivi (reprezentanții Parlamentului și Guvernului). În căutarea unor metode de obținere a performanței și de înțelegere a rolurilor diverselor părți interesate (stakeholders), poate fi aplicat principiul câștig/câștig.

Un renumit cercetător în domeniul administrării, Stephen R. Covey, analizează dimensiunile principiului câștig/câștig în lucrarea sa excepțională *Eficiența în 7 trepte sau un abecedar al înțelepciunii*. „Soluțiile de tip câștig/câștig nu pot fi aplicate decât prin demersuri de tip câștig/câștig – scopul e unul și același cu mijloacele. Principiul câștig/câștig nu este o tehnică personală. Este o paradigmă globală a interrelațiilor umane” [3, p. 31].

Cele cinci dimensiuni ale principiului câștig/câștig după Stephen Covey sunt: caracterul, format din integritate, matu-

ritate (exprimarea sentimentelor și convingerilor în mod curajos, ținând cont de sentimentele și convingerile altora) și mentalitatea abundenței (ideea conform căreia „există îndeajuns pentru fiecare”); relațiile, întemeiate pe încrederea reciprocă; acordurile, fondate pe trecerea de la luarea de poziții la parteneriat, inclusiv în prestarea de servicii, sistemele, capabile să transforme situațiile de concurență sterilă în situații de cooperare; și metodele, în căutarea unor soluții la problemele sociale fiind necesar de a privi problema dintr-un alt punct de vedere, de a asculta activ pentru a înțelege nevoile și preocupările celorlalți la fel de bine ca și pe cele proprii, identificarea și determinarea rezultatelor care ar fi o soluție pe deplin acceptată, căutarea unor noi opțiuni de activitate, în vederea obținerii unor noi rezultate. Metodele trebuie aplicate pentru a înțelege problemele specifice dintr-un domeniu [3]. Aplicarea principiului câștig/câștig ar contribui la efectuarea schimbărilor în mentalitatea funcționarilor publici și formarea caracterului bazat pe integritate, maturitate și mentalitatea abundenței. Relațiile de încredere între factorii de interes din administrația publică și acordurile de parteneriat sunt la ordinea de zi, iar prin aplicarea metodelor, menite să se înțeleagă problemele specifice din domeniul administrației publice, s-ar efectua schimbările necesare în sistemul administrației publice, deoarece prin aplicarea acestui principiu are loc o transformare a modului de gândire și de acțiune atât a indivizilor, cât și a grupului uman.

„Abordarea constructivă a conflictelor devine posibilă datorită tehnicii medierii. Aceasta poate fi de succes chiar și atunci, când părțile sunt în impas, nu pot avansa independent și nu comunică între ele. Mediatorii ascultă problemele tuturor participanților, le oferă posibilitatea să-și exprime sentimentele și contribuie la

identificarea intereselor reale ale părților din conflict. Ei restabilesc și întăresc legăturile directe dintre părțile în dispută. Datorită acestui fapt, părțile află despre problemele reale, sentimentele și interesele celeilalte părți. În spațiul sigur al acestui dialog, indivizii pot să-și dezvolte încrederea reciprocă și, în final, să lucreze în comun asupra deciziilor la problemele lor. Scopul este acordul, pe care îl semnează și îl execută părțile din conflict” [17, p. 14].

Fiecare poate câștiga, afirmă Helena Cornelius și Shoshana Faire, iar avantajele abordării câștig/câștig sunt acelea că „descoperiți soluții mai bune; relațiile se îmbunătățesc și se consolidează; când ambele persoane câștigă, ambele susțin soluția” [2, p. 31]. Conflictul abordat constructiv evită situațiile de stagnare, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor. „Medierea ajută ambele părți să dobândească ceea ce le este necesar. Procesul medierii relevă modul în care capacitățile de rezolvare a problemelor garantează o mai bună conduită față de diferențele dintre oameni” [2, p. 247].

În concluzie, medierea poate maximiza șansele gestionării constructive a conflictelor prin evitarea escaladării violente a conflictului și aplicarea principiului câștig/câștig. Acest principiu reflectă importanța conflictului ca generator al unui comportament de tip explorator și proactiv, atât de necesar în procesul de modernizare a serviciilor publice și transformare reală a administrației publice.

Importanța promovării medierii în administrația publică. Medierea ca modalitate benevolă de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei persoane terțe, specializate în calitate de mediator, este o activitate inovativă, care necesită o trecere de la idee la aplicație în administrația publică. Cu scopul de a reglementa medierea, Parlamentul Republicii Moldova a adoptat Legea cu privire

la mediere nr. 134/2007, modificată ulterior prin Legea nr. 137/2015 [8]. Legea ne oferă un model al medierii conflictelor, iar mijloacele de executare a legii sunt, în mare măsură, lăsate la alegerea administrației. Constatăm că deși legea a fost adoptată în urmă cu mai mult de un deceniu, se manifestă unele impedimente în aplicarea prevederilor legale [11].

Orice schimbare, inclusiv cea de aplicare a medierii, indiferent de cât de bine a fost gândită, generează multiple probleme în implementare. Responsabilitatea instituțională pentru eficientizarea medierii aparține Guvernului, care are obiectivul de a identifica gradul de executare a legii, a cauzelor care generează inaplicabilitatea actului normativ și de a evalua eficiența actului normativ din punct de vedere al resurselor materiale, financiare și umane, inclusiv consecințele reglementării exprimate în costuri și beneficii. Acțiunea administrativă nu poate fi redusă la rolul de executant mecanic al voinței politice, iar evaluarea, revizuirea și propunerea de recomandări pentru îmbunătățirea practicilor curente este un domeniu de competență managerială a funcționarilor publici de conducere. Profesionalismul funcționarilor publici le permite acestora să protejeze calitatea medierii.

Introducerea medierii în sistemul administrației publice necesită înțelegerea mecanismului de funcționare a medierii și a practicilor profesionale pentru a asigura servicii de mediere calitative. Cu scopul de a identifica posibilitățile de îmbunătățire a practicilor de mediere din țara noastră și de a stabili un set de reguli clare pentru toți participanții la procesul de mediere, se cere monitorizarea și evaluarea modelului actual al medierii cu scopul de a acumula datele necesare pentru elaborarea unor politici și regulamente de implementare.

La această etapă incipientă de dez-

voltare a instituției medierii în Republica Moldova, este nevoie de susținerea autorităților publice în crearea de programe și de standarde pentru formarea de specialitate a mediatorilor, care să ofere servicii de mediere în administrația publică. Din informația plasată pe pagina web a Consiliului de mediere cu referire la bunele practici, unde se descrie Sistemul de asistență juridică garantată de stat din Olanda, care prestează servicii de mediere beneficiarilor și sunt plătiți de către stat, aflăm că în jur de 600 fac parte din sistemul de asistență juridică garantată de stat. Din numărul total de mediatorii, (aproximativ 2500), 25% sunt juriști, iar restul 75% au alte profesii, și se specifică că și funcționarii publici activează în calitate de mediatorii, „la Institutul de Mediere din Olanda sunt înregistrați în jur de 500 funcționari publici care activează în domeniul fiscal, armată, alte domenii ale administrației publice. Sarcina acestora este medierea conflictelor din domeniul său specific de activitate, prin aceasta reducând numărul adresărilor la instanțele de judecată și majorând gradul de satisfacție a beneficiarilor serviciilor publice” [4]. Drept urmare, pentru a asigura efectuarea unei medieri eficiente, imparțiale și competente față de părți, este indispensabil ca mediatorii să beneficieze de formarea inițială și continuă, să obțină experiență, inclusiv prin medierea cazurilor prin comediere împreună cu colegii mai experimentați. Deși mediatorul nu are rolul de a oferi consultanță într-un domeniu, cunoștințele de specialitate îi permit mediatorului să înțeleagă imaginea de ansamblu și să conducă procesul de mediere în mod responsabil. Mediatorii specializați și organizațiile de mediatorii create cu scopul de a activa în domeniul administrației publice au nevoie de sprijinul administrativ și profesional necesar.

Medierea ține de activitățile de rela-

ții cu publicul și are menirea de a facilita acordul politicilor, acțiunilor, produselor și angajamentelor autorităților publice și a celorlalte instituții publice cu așteptările comunităților și a beneficiarilor serviciilor publice. În ceea ce privește modul de organizare și de funcționare a organizațiilor de mediere, acestea colaborează cu departamentele de relații cu publicul și cele juridice, în scopul selectării cazurilor de mediere. Cazurile mediate contribuie la o mai bună cunoaștere a unor aspecte legate de organizare și comunicare din cadrul autorităților publice și a celorlalte instituții publice, care pot fi îmbunătățite.

Este evident faptul că nu putem spori accesul la serviciile de mediere în administrația publică, dacă funcționarii publici au o atitudine rezervată față de procedura de mediere. Prin urmare, sunt necesare acțiuni de sensibilizare și informare a funcționarilor publici și a altor cetățeni cu privire la instituția medierii. În acest scop sunt oportune sesiunile de formare și informare, organizarea unor conferințe, ateliere de lucru, elaborarea unor ghiduri practice, a unor spoturi publicitare și altele, pentru a oferi o informație mai completă despre procesul de mediere și practicile profesionale, ținând cont de specificul autohton al contextului socio-cultural. Adevărul este că fără susținerea financiară a programelor de dezvoltare a medierii din fonduri publice, inclusiv a programelor de stat pentru instruirea gratuită a mediatorilor nu este posibil acest proiect. Cu certitudine, răspândirea mai largă a serviciilor de mediere în diverse domenii este condiționată de creșterea numărului mediatorilor profesioniști.

Concluzii. În conformitate cu problema de cercetare sunt identificați factorii care determină stările finale ale costurilor și beneficiilor sociale ale părților implicate în conflict și metodele de gestionare

eficientă a conflictelor. Astfel, conflictul inerent vieții sociale este văzut ca fiind atât o criză, cât și un gol în interacțiunea interpersonală, iar rolul mediatorului este să ajute părțile să depășească situația conflictuală și să ajungă la un acord, care să le satisfacă interesele.

Abordarea constructivă în soluționarea conflictelor se întemeiază pe strategia activă de acțiune, aplicarea principiului câștig/câștig și denotă posibilitatea de schimbare a situației conflictuale curente distructive în posibilități de rezolvare constructivă a problemelor sociale. Se exprimă opinia că medierea, care are atât scopul de rezolvare a problemelor, cât și de dezvoltare personală, poate fi un instrument util de soluționare a conflictelor din sistemul administrației publice.

Conform variantei tradiționale, conflictul implică atitudini și comportamente antagonice, însă există și conflicte ascunse sau reprimite. Indivizii și grupurile pot evita să se angajaze într-un conflict, deoarece le lipsește încrederea că pot soluționa problemele concrete cu care se confruntă. Costul nonacțiunii constă în faptul că relațiile interumane rămân aceleași în lipsa unor conflicte, chiar dacă acestea nu sunt întotdeauna juste. Unul dintre rezultatele eficiente de soluționare a conflictelor din administrația publică este facilitarea dialogului social, bazat pe încredere și cooperare. Stabilirea încrederii cetățenilor în cadrul legal și în actul administrativ ar conduce la un grad mai mare de respectare a legii și ar avea consecințe pozitive asupra menținerii unor relații de cooperare între aparatul guvernamental și societate. Însă încrederea cetățenilor se poate construi doar dacă apar conflicte reale și are loc un dialog critic asupra problemelor sociale. Astfel, sunt necesare strategii de stimulare a conflictelor pentru adaptarea autorităților publice centrale și locale și a altor instituții publice

la noile condiții ale mediului în continuă schimbare.

Un rol esențial al funcționarilor publici de conducere este cel de gestionare a conflictelor organizaționale. Cu siguranță, nu toate disputele dintre angajați au consecințe negative pentru performanța organizațională, totuși, unele dezacorduri pot să afecteze esențial climatul socio-psihologic și să blocheze realizarea unora dintre obiectivele organizaționale. În condițiile în care funcționarii publici de conducere au beneficiat de un curs de dezvoltare profesională în domeniul gestionării conflictelor, cel mai probabil ei își vor asuma rolul de mediator și vor controla procesul de soluționare a conflictelor, vor gestiona emoțiile negative și drept rezultat vor reduce costurile reacțiilor emoționale agresive și a comportamentelor defensive. Rezultatul pozitiv, ce poate fi obținut prin gestionarea eficientă a conflictelor, este performanța organizațională. Astfel, sunt necesare strategii de reducere a conflictelor pentru a îmbunătăți relațiile dintre părți și a spori cooperarea în realizarea obiectivelor organizaționale.

Dacă părțile implicate într-un conflict au voința de a rezolva problemele cu care se confruntă, acestea discută soluții la problemele lor și decid cum să acționeze. Administrarea transparentă presupune participarea cetățenilor la procesul decizional. Însă, în aplicarea reală a principiului transparenței se atestă multiple situații conflictuale cu privire la promovarea intereselor și subiectele controversate puse în discuție. La procesul de elaborare a politicilor publice participă diverși factori de interes, care pot fi persoane, grupuri sau organizații, fiecare cu propriile lor interese. De asemenea, pentru rezolvarea unor probleme sociale sunt constituite structuri de participare, eficiența activității cărora depinde de recunoașterea reciprocă

a intereselor și a rolului fiecărei părți, colaborarea și comunicarea eficientă între parteneri. Dacă fiecare dintre factorii de interes își protejează propriile interese în detrimentul intereselor celorlalți se denaturează calitatea deciziei. Un alt prejudiciu adus raționalității este obiectivul de menținere a coeziunii grupului, ca efect al gândirii de grup, ceea ce conduce la luarea unor decizii ineficiente. Funcționarii publici au rolul de a transforma conflictele neproductive, de a depăși tiparele de acțiune intrate în rutină și de a lua decizii clare și deliberate. Astfel, sunt necesare strategii de prevenire a conflictelor, orientate spre sporirea comunicării de grup și îmbunătățirea procesului decizional, pentru a genera binele public prin dialogul între factorii de interes.

Rezultatele sau stările finale ale beneficiilor sau costurilor părților implicate în conflict depind de modul în care se gestionează conflictul. Strategia activă și constructivă de comportament înseamnă orientarea spre acțiune prin folosirea energiei pozitive și asumarea responsabilității pentru rezultate. Lărgirea spectrului alternativelor de soluționare a problemelor prin dialog critic, comunicare deschisă și colaborare, ascultare activă, dialog social, mobilizarea forțelor pentru a rezolva problemele, stabilirea încrederii între părți, duce în consecință la producerea unor rezultate benefice în viitor, realizarea unor schimbări în structura sistemului administrației publice și la dezvoltarea personală a funcționarilor publici.

Atunci când factorii de interes eșuează să rezolve problemele din cauza complexității situației conflictuale, aceștia pot apela la un mediator profesionist. Rolul mediatorului este de a interveni în procesul de negociere pentru a facilita discuțiile și a controla situația conflictuală,

astfel încât părțile să ajungă la un acord, care să le satisfacă interesele. Încrederea în mediator este esențială pentru succesul medierii, iar pentru a fi o persoană de încredere, mediatorul trebuie să posede anumite cunoștințe, calități și abilități indispensabile profesiei de mediator.

În secolul nostru atât de utilitarist se pune întrebarea la ce servește? De ce autoritățile publice ar trebui să susțină medierea? Răspunsul este că, din punct de vedere strategic, se poate obține un echilibru al sistemului social, colaborare între factorii de interes și comunicare eficientă.

Este evident faptul că comunicarea eficientă nu se face de pe poziții defensive, și nici de pe cele de dominare, nu se obține prin agresivitate sau manipulare, ci se întemeiază pe încredere și cooperare. Medierea, orientată spre soluționarea conflictelor prin accederea la rădăcinile problemei și obținerea unui nou rezultat, văzut de ambele părți ca fiind o soluție permanentă a problemei, contribuie la modificarea percepției indivizilor, a relațiilor dintre ei, a intereselor lor și a situației care a creat conflictul.

Pentru a utiliza pe larg medierea în domeniul administrației publice sunt necesare acțiuni de promovare, care rezidă în sporirea capacității de înțelegere și a nivelului de conștientizare a funcționarilor publici și a altor cetățeni privind instituția medierii, monitorizarea și evaluarea modelului de mediere, acumularea de date și elaborarea unor politici și regulamente de implementare a medierii, formarea competențelor necesare mediatorilor specializați și consolidarea medierii prin instituționalizare. Succesul promovării și aplicării medierii depinde atât de implicarea tuturor autorităților publice cu atribuții în acest domeniu, cât și de societatea civilă.

BIBLIOGRAFIE

1. Conflict Resolution: the Thomas-Kilmann Model. [online] [accesat la 07.05.2020]. În: <http://www.managetrainlearn.com/page/conflict-resolution-model>
2. Cornelius Helena, Faire Shoshana. Știința rezolvării conflictelor. București: Știință și tehnică, 1996, 266 p. ISBN 973-9236-05-7.
3. Covey Stephen. Eficiența în șapte trepte sau un abecedar al înțelepciunii. București: ALL, 1998, 319 p. ISBN 973-8171-96-2.
4. Despre mediere în Olanda. Exemple de bune practici. Consiliul de mediere. În: <https://mediere.gov.md/ro/content/despre-mediare-olanda-exemple-de-bune-practici> (accesat la 24.04.2020).
5. Dicționarul explicativ al limbii române. În: www.dexonline.ro (accesat la 25.04.2020).
6. Johns Gary. Comportament Organizațional. București: Ed. Economică, 1998, 634 P. ISBN 973-590-042-4.
7. Laloux Frederic. Organizația reinventată. București: Velant, 2017, 558 p. ISBN 978-606-8542-54-3.
8. Legea cu privire la mediere nr. 137 din 03 iulie 2015. În: Monitorul Oficial al Republicii Moldova, nr. 224-233 din 21.08.2015.
9. AVRAM, Eugen. Psihologie Organizațional-Managerială: Tendințe Actuale/Eugen Avram, Cary L. Cooper. Iași: Polirom, 2008, 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9.
10. Raport de activitate al Consiliului de Mediere pentru anul 2019. În: https://mediere.gov.md/sites/default/files/document/attachments/raport_anual_2019.pdf (accesat la 22.04.2020).
11. Raport de monitorizare privind implementarea Legii Republicii Moldova nr. 134 din 14.06.2007 cu privire la mediere. Chișinău, 2011. În: <http://www.justice.gov.md/file/reforma%20judiciara/Raport%20de%20monitorizare%20a%20Legii%20cu%20privire%20la%20mediere.pdf> (accesat la 21.04.2020).
12. Spangler Brad. Problem-Solving Mediation. În: https://www.beyondintractability.org/essay/problem-solving_mediation (accesat la 05.05.2020).
13. Spangler Brad. Transformative mediation. În: https://www.beyondintractability.org/essay/transformative_mediation (accesat la 05.05.2020)
14. Stoica-Constantin Ana. Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor. Iași: Polirom, 2004, 304 p. ISBN 973-681-784-9.
15. Zubco Angela. Medierea și negocierea în activitatea administrativă. Chișinău: CEP USM, 2017, 138 p. ISBN 978-9975-71-961-2.
16. Агрессия у детей и подростков / Под ред. Н. М. Платоновой. Спб.: Речь, 2006, 336 с. ISBN 5-9268-0290-3.
17. Бесемер Христоф. Медиация. Посредничество в конфликтах. Калуга: Духовное познание, 2004, 176 с. ISBN 3-930010-02-X.
18. Гордийчук Н. В. Трансформативная медиация: основные понятия и установки. В: Психологическая наука и образование. 2014, № 2. с. 41-48.
19. Дарендорф Ральф. Современный социальный конфликт. Очерк политики свободы. Москва: РОССПЭН, 2002. 284 с. ISBN 5-8243-0370-3.
20. Ларионов И. Ю. Современный конструкционизм как методология исследования морального дискурса. В: Studia Culturae: Вып. 1 (35), 2018, с. 55-66. ISSN 2225-3211.

21. Лекторский В. А. О толерантности, плюрализме и критицизме. В: Вопросы философии. 1997, № 11, с. 46-54. ISSN 0042-8744.

22. Марч Джеймс, Саймон Герберт. Организации. În: <https://iphras.ru/uplfile/reznic/sovet/bibl/1/March4.pdf> (accesat 20.04.2020).

Prezentat: 20 mai 2020.

E-mail: angela.zelenschi@gmail.com