

## TEHNICI DE MEDIERE ÎN CONFLICTELE DE MUNCĂ *MEDIATION TECHNIQUES IN LABOR CONFLICTS*

CZU: 349.2

<https://doi.org/10.56329/1810-7087.23.2.10>

DRD. AURICA CAMENȘCIC,  
ȘCOALA DOCTORALĂ ȘTIINȚE JURIDICE,  
UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA  
[HTTPS://ORCID.ORG/0000-0001-5331-7149](https://orcid.org/0000-0001-5331-7149)  
E-MAIL: AURICA.CAMENSCIC@GMAIL.COM

### ABSTRACT

In the event of a labor dispute, the employer and the employee can resort to mediation. Mediation is an alternative way to the court that aims to resolve the conflict between the parties amicably, with the help of a third person, namely the mediator. The purpose of this work is to inform the citizens of the Republic of Moldova about mediation techniques in the resolution of labor disputes. The alternative solution of civil cases was the object of analysis in reports devoted to the efficiency and modernization of justice, being concerned that judges and lawyers in Moldova are still not prepared for the use of this method. The author set himself as an object: the popularization of labor dispute mediation techniques; raising public awareness of the benefits and advantages of mediation, the activity of a mediator, international practices and the complexity of the fields in which mediation can be used; increasing public confidence in the mediation process and its effects. Mediation techniques are those that allow us to go to the root of the problem and solve it more or less quickly. One of the most important functions of the personnel department is the resolution of labor conflicts, which will ensure a good working environment. Mediation means finding an agreement acceptable to the parties, but not ensuring justice. Labor conflicts generally concern aspects related to the continuation, termination, execution of an individual employment contract. Another category of conflicts concerns collective labor contracts. The third category concerns workplace conflicts that arise between colleagues or departments. Mediation offers the possibility of resolving these conflicts in a short time, turning an unfavorable situation into a new opportunity and finding long-term solutions.

**Keywords:** *mediation; mediation techniques; labor conflict; labor disputes; meeting; brainstorming; collective labor contract mediation session; win-win technique; cooperation.*

În cazul apariției unui litigiu de muncă angajatorul și salariatul pot recurge la mediere. Medierea reprezintă o modalitate alternativă instanței de judecată care are ca scop soluționarea conflictului dintre părți pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane, și anume mediatorul. Scopul acestei lucrări este de a informa cetățenii Republicii Moldova despre tehnicile de mediere în soluționarea litigiilor de muncă. Soluționarea alternativă a cauzelor civile a constituit drept obiect de analiză în rapoarte consacrate eficientizării și modernizării justiției, fiind exprimată îngrijorarea că judecătorii și avocații din Republica Moldova încă nu sunt pregătiți pentru utilizarea acestei metode. Autorul și-a propus drept obiective: popularizarea tehnicilor de mediere a litigiilor de muncă; sensibilizarea publicului în legătură cu beneficiile și avantajele medierii, activitatea de mediator, practicile internaționale și complexitatea domeniilor în care poate fi utilizată medierea; creșterea încrederii publicului în desfășurarea procesului de mediere și în efectele acestuia. Tehnicile de mediere sunt cele care ne permit să mergem la rădăcina problemei și să o rezolvăm mai mult sau mai puțin rapid. Una dintre cele mai importante funcții ale departamentului de resurse umane este soluționarea conflictelor de muncă, acestea urmând să asigure un mediu de lucru bun. Medierea înseamnă găsirea unui acord acceptabil pentru părți, dar nu asigurarea justiției. Conflictele de muncă privesc în general aspecte legate de continuarea, încetarea, derularea unui contract individual de muncă. O altă categorie de conflicte privește contractele colective de muncă. A treia categorie reprezintă conflictele de la locul de muncă care apar între colegi sau departamente. Medierea oferă posibilitatea rezolvării în timp scurt a acestor conflicte, transformării unei situații nefavorabile într-o nouă oportunitate și găsirii soluțiilor pe termen lung.

**Cuvinte-cheie:** mediere; tehnici de mediere; conflict de muncă; litigii de muncă; ședință; brainstorming; contract colectiv de muncă; sesiune de mediere; tehnica win-win; cooperarea.

### Introducere

Relevanța și actualitatea tehnicii de mediere în conflictele de muncă sunt evidente din mai multe motive-cheie, cum ar fi redresarea raportului de putere, economisirea de resurse, prezervarea relațiilor profesionale, adaptabilitatea la diversitatea situațiilor, promovarea dialogului constructiv.

Medierea oferă o modalitate echitabilă de soluționare a conflictelor prin care părțile au posibilitatea de a-și exprima punctele de vedere și de a contribui la găsirea soluției, reducând astfel disproporțiile de putere.

Procesele judiciare sunt adesea costisitoare și consumatoare de timp. Medierea oferă o alternativă mai eficientă și mai economică, ducând la economisirea de timp și de resurse de către toate părțile implicate. Medierea oferă șansa de a păstra o relație profesională sau personală sănătoasă

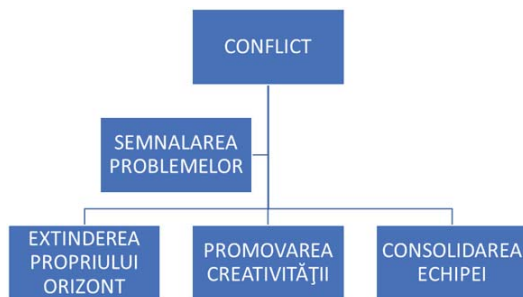
între părți, ceea ce este deosebit de important în cazul angajaților și angajatorilor care vor continua să colaboreze. Medierea poate fi aplicată într-o gamă largă de situații de conflict, de la dispute individuale până la conflicte colective, astfel fiind relevantă pentru o varietate de contexte de muncă. Medierea facilitează o comunicare mai eficientă între părți, permițându-le acestora să-și exprime preocupările și să lucreze împreună pentru a găsi soluții, înlocuind tonul antagonic al unui proces judiciar. Toate aceste aspecte subliniază relevanța continuă și actualitatea tehnicii de mediere în soluționarea conflictelor de muncă în mediul profesional contemporan.

Obiectul studiului referitor la tehnici de mediere în conflictele de muncă constă în analiza și evaluarea diverselor abordări și strategii utilizate în medierea litigiilor de muncă. Acesta se concen-

trează pe identificarea tehnicilor eficiente care facilitează dialogul și ajută la găsirea unor soluții durabile și acceptabile pentru părțile implicate într-un conflict la locul de muncă.

Conflictul (din lat. *conflictus* – ciocnire, izbire) este ciocnirea a două necesități, dintre care una cu tendință opusă și de intensitate egală.

Conflictele sunt inevitabile, deoarece apar în situații de viață obișnuite și ne urmăresc de la naștere până la moarte. Dar important este ca în fiecare situație de acest gen părțile să-și schimbe atitudinea spre bine, folosind anumite șanse care apar în procesul de soluționare a conflictului (Figura 1).



**Figura 1. Șansele conflictului**

**Sursa:** *Elaborată de autor*

Conflictul de muncă reprezintă o stare tensionată care apare atunci când două sau mai multe părți trebuie să interacționeze pentru a îndeplini o sarcină, interesele părților fiind diferite, iar acțiunile unei părți determinând reacții negative celeilalte părți, incapabilă să soluționeze conflictul, acestea criticându-se reciproc.

Conflictul de muncă este perceput, în general, ca orice controversă privind termenii, mandatul sau condițiile de angajare sau cu privire la asocierea sau reprezentarea unor persoane în negocierea, stabilirea, menținerea, modificarea sau încercarea de a aranja termenii sau condițiile de angajare, indiferent dacă disputanții stau în relația dintre angajator și angajat. Fie că sunt de natură individuală sau colectivă, conflictele de

muncă au loc între două părți în relațiile angajator-angajat, în care salariații își exercită drepturile de muncă și își îndeplinesc obligațiile de muncă.

Costurile litigiilor de muncă sunt adesea mari pentru companii, muncitori și economie, prin urmare multe țări au încercat astfel să găsească modalități de a le preveni sau de a le rezolva rapid, această experiență conducând la promovarea SAL (Conciliere, Mediere, Arbitraj).

Medierea este văzută ca o opțiune rapidă, flexibilă și mai ieftină în comparație cu judecarea juridică (costuri juridice ridicate, instanțe suprasolicitate și întâzieri în mecanismele de soluționare a litigiilor). Părțile preferă adesea medierea în locul arbitrajului, deoarece rezultatul final (soluția la dispută) rămâne în mâinile părților într-o măsură mult mai mare decât în arbitraj.

Medierea exprimă o metodă de soluționare a conflictelor care se desfășoară în prezența unei a treia părți, și anume o persoană cunoscută celor aflați în conflict sau o persoană necunoscută. Persoana în cauză este aleasă de părțile care se confruntă sau se autoperone.

Este imperios ca mediatorul să dispună de experiență în domeniu, să aibă studii speciale, să manifeste imparțialitate și obiectivitate. Medierea se desfășoară fie în prezența ambelor părți aflate în conflict, fie prin discuții separate cu fiecare parte. Medierea implică o formă de intervenție imparțială din partea unui terț neutru, care nu poate impune o soluție, dar poate ajuta părțile să o găsească [1, p.20].

Medierea este eficientă atunci când este solicitată de cele două părți, acest fapt sugerând că părțile sunt motivate pentru a ajunge la o înțelegere, mediatorul fiind reprezentantul uneia dintre profesiile juridice, și nu exponent al puterii de stat. Anume în această situație părțile aflate în conflict doresc să discute despre problema apărută, una sau ambele părți doresc să evite procedurile formale de judecată, pentru părțile aflate în conflict menținerea relației este importantă,

cei aflați în dispută percep mediatorul ca fiind imparțial, părțile percep că dispun de puteri relativ egale. Dacă una dintre părți are mai multă putere, mediatorul trebuie să reechilibreze balanța prin angajarea unor discuții pe terenul părții ce deține mai puțină putere, ostilitatea scăzută fiind recomandată de aceea ca realizarea contactului dintre părți să se facă numai atunci când el este favorabil; dacă ostilitatea părților este mare, au loc întâlniri separate cu fiecare parte.

Conform Legii medierii, mediatorul nu are dreptul să propună el personal soluții, doar părțile propun, iar mediatorul încearcă să găsească un consens. Mediatorul nu se mulțumește doar cu luarea în considerare a intereselor actuale ale celor aflați în dispută, ci aduce noi perspective asupra disputei, cu noi alternative (acest lucru se poate face prin: fracționarea problemelor generale în probleme mai mici; fixarea de obiective mai înalte și mobilizarea părților în vederea atingerii lor). Părțile au încredere unele în altele când sunt încurajate să facă concesii irevocabile sau când își concentrează atenția pe punctele comune, pe posibilele câștiguri mutuale.

### **Metode utilizate**

La elucidarea subiectului propus au fost utilizate mai multe metode științifice, cum ar fi: metoda istorică, care are la bază reflectarea evoluției conceptului la diferite etape istorice; metoda cantitativă, care facilitează sistematizarea și reliefaarea legislației și a informației juridice științifice; metoda transcendențială, care a fost utilizată pentru elaborarea formei și conținutului prezentului studiu; metoda bibliografică, care a servit pentru selectarea bibliografiei la materialul prezentat.

Tehnicile de mediere sunt cele care ne permit să mergem la rădăcina problemei și să o rezolvăm mai mult sau mai puțin rapid. Desigur, efortul dat este inutil dacă ambele părți nu intenționează să implementeze tehnicile în cauză. Acestea nu funcționează dacă nu sunt începute cu aceeași

intenție de către toate părțile.

### **Rezultate și discuții**

Una dintre cele mai importante funcții ale departamentului de resurse umane este soluționarea conflictelor de muncă, acestea urmând să asigure un mediu de lucru agreabil. Contactul zilnic cu colegii de muncă poate duce la neînțelegeri sau dezacorduri, care trebuie rezolvate într-o manieră profesională pentru a evita conflictele majore. În cadrul unei companii sau unui loc de muncă, confruntările sau conflictele de muncă pot fi întotdeauna generate din diverse motive. Neînțelegerile datorate comunicării slabe sau diferențelor de valori și nevoi personale sunt frecvente. Oricare ar fi problema, aceasta trebuie analizată stabilind ce este cel mai bine pentru a o rezolva. În cazurile de conflicte de muncă în care nu se ajunge la un acord, apare figura mediatorului.

Implicarea într-un conflict de orice natură presupune un consum emoțional real și în cazul în care se apelează la modalitatea tradițională de rezolvare a acestuia, în instanța de judecată, de cele mai multe ori, eforturile financiare și de timp sunt argumente decisive fie pentru căutarea unei rezolvări pe cale judecătorească (luând în calcul un rezultat favorabil nesigur), fie pentru renunțarea la proces din lipsa de resurse, ceea ce amplifică consumul emoțional al celui care se simte nedreptățit [3, p.44].

Prin procesul de mediere, participanții pot consimți la soluțiile pe care problemele discutate le determină. Definirea naturii disputei poate adesea clarifica metoda cea mai eficientă pentru rezolvarea problemei. Unul dintre scopurile principale ale procesului de mediere este definirea problemei, dezvoltarea opțiunilor și atingerea unor soluții acceptate de toate părțile implicate. Mediarea poate funcționa nu doar ca rezolvare a unei dispute, dar și ca mod de prevenire a acesteia. Procesul de mediere poate fi utilizat și ca avan-

taj în negocierea contractelor, prin identificarea intereselor ambelor părți și promovarea unei comunicări eficiente între acestea.

Una dintre tehnicile de mediere în litigiile de muncă este asaltul de idei sau brainstormingul. Brainstormingul este modalitatea complexă de a elabora în cadrul unui anumit grup, în mod spontan și în flux continuu, anumite idei, modele, soluții etc. noi, originale, necesare rezolvării unor teme sau probleme teoretice sau practice. Asaltul de idei sau brainstormingul este o metodă de căutare și creații individuale, precum și de confruntare și omologare a soluțiilor descoperite în grup.

Tehnicile de mediere sunt realizate în următoarele condiții: ședința de brainstorming se desfășoară sub forma unei mese rotunde sau simpozion și este condusă de către mediatorul-expert (intervalul de timp prevăzut: 20-30 de minute); la ședință participă doar persoanele care au tangență sau cunoștințe și experiență în domeniul temei abordate, doar părțile implicate în mediere (grupul trebuie să cuprindă de la 3 la, maximum, 8 persoane); ședința se desfășoară într-un context de claustrare, care presupune inexistența telefoanelor, interzicerea vizitatorilor sau a oricărui fel de întreruperi, o atmosferă liniștită și deschisă, propice creației; nu se admite intervenția critică asupra ideilor, soluțiilor emise, evaluarea critică fiind amânată după ședință (de aici metoda se mai definește ca o modalitate de creație cu evaluare amânată); aceasta înlătură inhibiția participanților și dinamizează spiritul de inițiativă și independență în elaborarea de idei/soluții în număr cât mai mare și mai originale; ideile/soluțiile antevorbitorilor pot fi însă continuate, completate, combinate sau ameliorate de către cei ce urmează la dezbateri; când se constată că s-au încetinit (diminuat) intervențiile și se consideră că mai sunt necesare idei, soluții, variante etc. de abordare (rezolvare), mediatorul-expert intervine pentru

a-i reanima pe participanți pentru elaborarea de noi idei, soluții, variante etc. de rezolvare; înregistrările de date se pot face pe videocasete sau sub formă de stenograme, fapt ce oferă posibilitatea reluării, prelucrării ideilor, soluțiilor etc.; se poate folosi și tabla de scris [4, p.54].

În timpul ședinței participanții pot folosi pentru emiterea ideilor și soluțiilor demonstrații, studii de caz, operații logice (inducția & deducția). După încheierea ședinței de emisie a ideilor are loc ședința de analiză, în cadrul căreia se clasifică și ierarhizează, valoric, soluțiile, emise de participanți în *foarte bune sau bune pentru abordarea temei, în utilizabile, dar care mai cer completări și prelucrări, în utile rezolvării altor teme (probleme) de pe agenda mediatorului și în neutilizabile, care se elimină*. Cel mai des, în cadrul medierii litigiilor de muncă sunt utilizate următoarele tehnici: tehnica win-win (victorie-victorie, câștig-câștig). Problema este rezolvată reciproc avantajos de către părțile implicate în conflict. Negocierile se bazează pe interesele urmărite de ambele părți. Soluția îi satisface integral pe ambii parteneri.

Sunt mai multe etape în procesul de mediere a litigiilor de muncă, și anume: formularea problemei, identificarea părților implicate direct sau indirect și cunoașterea **nevoilor și temerilor** reale din spatele celor declarate, afișate. Este utilă întocmirea „Hărții conflictului”, care cuprinde, de fapt, **nevoile și temerile** pentru fiecare parte implicată, și anume:

- Găsirea *punctelor de tangență/de întâlnire: nevoi și temeri comune*, care pot constitui un teren de plecare pentru idei de soluționare, dar și temeri comune (de exemplu, într-un conflict cu vecinul, care nu te lasă să dormi cu petrecerile sale nocturne, temerile tale ar putea fi identice cu ale lui: „să nu ajungeți la proces” (deși din rațiuni diferite: pentru a nu cheltui timp – tu, pentru a nu plăti pagube – el), sau nevoile ar putea fi identice: să aveți relații bune cu vecinii;

- Generarea de soluții posibile (prin metode de stimulare a producției de idei de genul brainstormingului);

- Cooperarea, transformarea adversarului în partener pentru alegerea unei soluții acceptate de ambele părți ca permanentă.

Durata unei sesiuni de mediere, indiferent dacă este comună sau separată, poate fi (în medie) de 120 de minute. În funcție de situație, de dorința și existența acordului părților, durata sesiunii de mediere poate fi modificată. În cazul litigiilor, un proces de mediere nu poate dura mai mult de trei luni (de la data încheierii contractului de mediere), perioadă în care se poate realiza o evaluare corectă asupra evoluției părților și a procesului de mediere; **excepțiile** se stabilesc pe bază de norme (legale, procedurale, etice, organizaționale sau/și ale mediatorului care asistă cazul), dar acestea pot fi puse în practică doar în cazul în care părțile participante la proces își exprimă acordul în mod liber și în cunoștință de cauză [6, p.34].

Întâlnirile cât mai des sunt foarte importante întrucât în asemenea condiții se creează mediul potrivit de autoritate și participarea constructivă, se consolidează încrederea atât în tine, cât și în proces. În cadrul acestor întâlniri se explică obiectivul medierii, și anume rezolvarea conflictului, nu investigarea, se stabilește că părțile sunt principalii jucători, iar mediatorul are rolul de a le ajuta să găsească soluții.

Este important să reamintim părților implicate într-o dispută că rolul mediatorului este să faciliteze comunicarea și să ajute la găsirea unei soluții convenabile pentru ambele părți. Este responsabilitatea părților să încerce să se înțeleagă reciproc și să găsească soluții constructive, acesta fiind un aspect important în procesul de mediere. Este bine ca fiecare parte să aibă oportunitatea să își exprime perspectiva și preocupările înainte ca mediatorul să faciliteze discuția cu cealaltă parte. Confidențialitatea și respectul reciproc sunt prin-

cipii esențiale în acest proces, acestea ajutând la crearea unui mediu sigur și deschis pentru părți să exploreze soluții.

În procesul de mediere fiecare parte face o declarație de deschidere în care să fie descrise circumstanțele care au condus la depunerea plângerii, faptele care consideră ei ca fiind problema disputei și rezultatul care se caută în urma medierii. De asemenea, părțile pun întrebări – doar dacă este necesar pentru clarificare; iau notițe; identifică problemele, inclusiv aspectele pozitive.

După ce ambele părți și-au expus pozițiile în privința conflictului, are loc adresarea întrebărilor ambelor părți pentru a clarifica și a defini problemele. Este utilizat limbajul neutru, se evită orice percepție de părtinire. Dacă este necesar, se permite ambelor părți să își pună întrebări reciproc pentru a evalua atitudinile lor una față de cealaltă. În această etapă nu se întrebă ce vrea reclamantul. Apoi, ambele părți sunt informate despre pașii următori: sesiuni private confidențiale începând cu reclamantul și urmate de sesiuni comune. În acest moment, prima întâlnire se poate încheia sau poate fi luată o scurtă pauză cerând ambelor părți să aștepte, se examinează constatările inițiale și se elaborează strategia/abordarea pentru sesiunile viitoare.

Scopul sesiunilor private separate cu părțile este de a aduna informații suplimentare, de a permite aerisirea, de a înțelege nevoile din spațiile poziției luate, de a discuta cu reclamantul despre ce dorește, de a explora opțiuni de decontare, de a discuta priorități și compromisuri, de a rezuma realizarea celor spuse până la expirarea etapei date. În timpul sesiunii private separate cu respondentul, acesta este informat despre ce s-a spus până acum și despre dorința reclamantului.

În timpul procesului de negociere, pot fi necesare o serie de sesiuni private confidențiale. Scopul acestora este de a explora opțiuni de soluționare în care ambele părți obțin cât mai

mult posibil. Dacă se poate ajunge la o înțelegere, se pregătește acordul, se solicită părților să revizuiască și să semneze acordul. În această etapă se face câte o copie a acordului pentru fiecare parte, originalul fiind trimis la biroul mediatorului. Dacă nu se ajunge la niciun acord, negocierile sunt încheiate, iar despre eșecul medierii este informat biroul mediatorului. Abilitatea mediatorului constă în utilizarea procesului de mediere pentru a separa emoțiile, pentru a trece de la poziții la interese, pentru a canaliza comunicarea între părți, punând întrebări sau reformulând una dintre problemele, preocupările părții într-un mod în care cealaltă parte o poate auzi mai mult mai târziu, cu scopul oferirii posibilității de a verifica cele întâmplate, inițierii brainstormingului și generării de opțiuni în ordinea preferințelor părților, creării oportunităților de a vedea și a veni în întâmpinarea celeilalte părți. Pentru ca procesul de mediere să decurgă armonios, mediatorul ar trebui să se concentreze și pe cercetare, în acest sens el urmând a aduna cât mai multe informații despre problemă astfel încât să poată pune întrebările cu ușurință și în timp util. Dacă o parte este extrem de inflexibilă, atunci este dificilă sugerarea compromisului. Mediatorul ascultă fiecare parte, nu doar aude ceea ce spun acestea. Observațiile privind modul în care părțile vorbesc despre cealaltă parte pot oferi insight-uri importante în privința a ceea ce simt sau doresc cu adevărat. Aceste observații pot fi utile pentru mediator în procesul de facilitare a dialogului și identificare a soluțiilor care să răspundă nevoilor și preocupărilor fiecărei părți. Este important să acorzi atenție atât cuvintelor folosite, cât și tonului și limbajului non-verbal al părților.

Pentru a ilustra aplicarea practicilor de mediere în situații specifice de litigii de muncă, putem lua în considerare un exemplu de conflict între un angajat și angajator referitor la un caz de discriminare pe bază de vârstă.

### ***Studiu de caz: rezolvarea unui litigiu de muncă prin mediere în cazul discriminării pe bază de vârstă***

**Contextul cazului:** În cadrul unei organizații din sectorul IT, un angajat în vârstă de 55 de ani, numit A, a adus la cunoștință managerului că se simte discriminat din cauza vârstei sale. A observat că ultimele promovări au fost acordate în mod repetat angajaților mai tineri, deși el avea o experiență vastă și competențe valoroase în domeniul său. A solicitat ca situația să fie remediată pentru a asigura tratament egal și oportunități juste în cadrul organizației.

**Procedura de mediere:** După ce a fost identificată această problemă, părțile – A și reprezentanții organizației – au fost invitate să participe la o sesiune de mediere moderată de un mediator specializat în litigii de muncă. În cadrul sesiunii, mediatorul a folosit tehnici precum comunicarea empatică și facilitarea dialogului constructiv pentru a permite părților să-și exprime punctele de vedere și preocupările. A identificat nevoile fiecărei părți și a încurajat brainstormingul pentru a găsi soluții care să satisfacă interesele ambelor părți.

**Rezultatele medierii:** Prin intermediul medierii, au fost identificate mai multe soluții posibile, inclusiv o promovare pentru A la un nivel corespunzător experienței sale și implementarea unor programe de formare și dezvoltare pentru angajații de toate vârstele. A fost convenit un acord scris care stipula aceste soluții și termenii de implementare. Ambelor părți li s-a reamintit importanța confidențialității și respectului reciproc în cadrul acestui proces.

În concluzie, acest studiu de caz ilustrează eficacitatea medierii în soluționarea unui litigiu de muncă specific, în cazul discriminării pe bază de vârstă. Prin aplicarea unor tehnici de mediere adecvate, părțile au reușit să găsească soluții care să promoveze echitatea și respectul în mediul de lucru.

Medierea înseamnă găsirea unui acord acceptabil pentru părți, dar nu reprezintă o modalitate

de asigurare a justiției. Medierea adesea nu este în concordanță cu scopul Legii muncii. Medierea necesită compromis iar în cazul disputelor privind drepturile aceasta tinde adesea să se reducă la drepturi. Medierea se referă adesea la tratarea simptomelor problemelor, mai degrabă, decât a problemei de bază sau a cauzei, ca urmare, angajatorii sunt adesea încurajați să plătească bani pentru a rezolva problema. Mediatorii, indiferent de forma de acreditare, tind să medieze într-un mod care să reflecte pregătirea lor anterioară, fie ca avocați, ingineri, asistenți sociali, psihologi sau cadre universitare. Standardele pentru practica medierii diferă foarte mult. Practica medierii poate varia în funcție de context, de tipul de dispută și de stilul mediatorului. Deși există principii generale și ghiduri de bune practici în mediere, fiecare situație este unică și poate necesita abordări specifice. Flexibilitatea în procesul de mediere este esențială pentru a se adapta la nevoile și dinamica părților implicate. De aceea, mediatorii cu experiență sunt adesea capabili să ajusteze abordarea lor în funcție de situație.

Dacă există un lucru pe care mediatorii se pot baza, acesta este faptul că părțile devin emoționale în timpul conflictului. Una dintre cele mai importante abilități ale unui mediator este abilitatea de a stabili o modalitate de gestionare a emoțiilor inevitabile pe care părțile le exprimă, inclusiv furia, frustrarea și frica. A gestiona emoțiile părților nu înseamnă a le minimiza sau a le respinge ca probleme de depășit: este util să le îmbrățișezi ca parte a procesului de mediere și a rezultatului acestui proces, lucrând pentru a valorifica puterea constructivă a emoțiilor astfel încât părțile să ajungă la încredere.

Mediatorii sunt responsabili pentru crearea unui mediu în care părțile se simt în siguranță și confortabile. Începem prin a fi sensibili la decizii precum aranjarea scaunelor, părțile fiind invitate să stea una față de cealaltă, față în față sau una lângă alta.

De asemenea, cultivăm acest mediu la un nivel cât mai profund, exprimându-ne în mod explicit angajamentul de a păstra confidențialitatea a ceea ce se discută în mediere și de a ne menține neutralitatea. Încurajarea părților să își exprime îngrijorările cu privire la procesul de mediere sau la modul în care sunt abordate problemele poate contribui la un proces mai transparent și eficient. Acest lucru poate ajuta la stabilirea unei comunicări deschise și la crearea unui mediu în care părțile se simt mai confortabil să participe activ la procesul de mediere. Este important ca părțile să se simtă ascultate și să aibă încredere că mediatorul este dispus să abordeze orice îngrijorare sau problemă care apare în timpul procesului de mediere.

Crearea unui mediu concentrat pe nevoile părților le încurajează pe acestea să-și exprime emoțiile într-un mod mai constructiv. Încurajându-le să vorbească liber și confidențial în fața unei părți neutre, părțile își pot lăsa garda jos și își pot exprima emoțiile mai liber. Acest lucru ajută părțile nu doar să-și înțeleagă mai bine propriile emoții și nevoi, dar și să înțeleagă mai bine interesele celuilalt.

Tehnicile de mediere în soluționarea litigiilor de muncă joacă un rol indispensabil deoarece urmăresc crearea unui climat propice pentru exprimare și pun în aplicare anumite procedee: întrebări deschise, întrebări de dirijare, reformulare etc., toate acestea fiind susținute de elemente ale comunicării non-verbale. Să știi să taci, să nu-ți fie teamă de tăcere, să nu reacționezi imediat, să fii realmente disponibil pentru celălalt, să dai dovadă de empatie: acestea sunt atitudinile adecvate ce trebuie adoptate și mai ales dezvoltate pentru a-l asculta cu adevărat pe celălalt. Procedura medierii are ca scop căutarea unor soluții de comun acord pentru stingerea conflictului dedus medierii de către părțile implicate în el. În mediere primează nevoile și interesele părților, și nu drepturile lor legale.



## Concluzii

În concluzie, acest studiu a evidențiat importanța și eficacitatea medierii în gestionarea litigiilor de muncă. Tehnicile prezentate, cum ar fi comunicarea empatică, facilitarea dialogului constructiv și analiza intereselor, au demonstrat un potențial semnificativ în rezolvarea conflictelor la locul de muncă. Prin intermediul acestor abordări, părțile implicate au avut oportunitatea de a-și exprima preocupările și de a găsi soluții comune, contribuind astfel la crearea unui mediu de lucru mai armonios și productiv. De asemenea, utilizarea tehnologiei în medierea litigiilor de muncă a deschis noi posibilități de accesibilitate și eficiență în procesul de rezolvare a conflictelor. Cu toate acestea, este esențial să se păstreze standardele etice și de confidențialitate pentru a asigura integritatea procesului de mediere. În ansamblu, medierea se dovedește a fi o abordare promițătoare în rezolvarea litigiilor de muncă, oferind un cadru constructiv și colaborativ pentru soluționarea divergențelor. Prin implementarea acestor tehnici în practica de resurse umane și relații de muncă, organizațiile pot promova un mediu de lucru mai armonios și echitabil, contribuind astfel la îmbunătățirea satisfacției și performanței angajaților. Această concluzie reiterează beneficiile medierii în contextul litigiilor de muncă și subliniază importanța aplicării acestor tehnici în mediul organizațional.

## REFERINȚE

1. SÎRBU, M., GORGHIU, A., CROITORU-ANGHEL, D. M. *Medierea conflictelor* - București : Editura Universul Juridic, 2013.
2. GORGHIU, A., SÎRBU, M., CODRUȚ-STĂNESCU N. B. ș.a. *Medierea, oxigen pentru afaceri*. – București: Editura Universul Juridic, 2011.
3. BAIAS, F., BLEEGANTE, V. *Medierea – o altfel de justiție*//*Revista de drept comercial*. – 2002. – Nr. 7-8. – P. 17 – 29.
4. BONCU, Șt. *Negocierea și Medierea. Perspectivă psihologică*. – Iași: Institutul European, 2006.
5. BORZA, M. *Conflictelor și rezolvarea conflictelor*//C. Havârneanu (ed.). *Cunoașterea socială. Teorii și metode*. – Iași: Editura Erola, 2002.
6. BOTEZAT, E. A., DOBRESCU, E. M., TOMESCU, M. *Dicționar de comunicare, negociere și mediere*. – București: Editura C. H. Beck, 2007.
7. CORNELIUS, H., FAIRE, S. *Știința rezolvării conflictelor. Fiecare poate câștiga*. – București: Editura Științifică și Tehnică, 1996.
8. IGNAT, C., ȘUȘTAC, Z., DANILEȚ, C. *Ghid de Mediere*, București: Editura Universitară. - București, 2009.
9. IGNAT, C., ȘUȘTAC, Z. *Manual de mediere*, București: Editura Universitară. - București, 2010.
10. POLEDNA, S., ROTH, M. *Medierea conflictelor*. – Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai, 2005.
11. BOWLING, D., HOFFMAN, D. A. (coord.). *Psihologia mediatorului*. – București: Editura Trei, 2012.
12. BUSH, R. A., FOLGER, J. P. *The Promise of Mediation: The transformative approach to conflict*, Jossey Bass, San Francisco, 2005.
13. BENJAMIN, R. D. *The Mediator Prepares: The Practice of Theory* // J. M. Haynes, G. L. Haynes, L. Sun Fong (edit.). *Mediation: Positive Conflict Management*, State University of New York Press, New York, 2004.
14. CREMIN, H. *Peer Mediation*, Open University Press, Berkshire, 2007.
15. D'AMBRUMENIL, P.T. *Mediation and arbitration*, Cavendish Publishing Limited, London, 1997.
16. FOLBERG, J., TAYLOR, A. *Mediation: A Comprehensive Guide to Resolving Conflicts Without Litigation*, Jossey-Bass, San Francisco, 1984.
17. KOLB, D. *Strategy and tactics of mediation*//*Human Relations*. 1983. - No. 36. - P. 31- 47.
18. KOVACH, K. *Mediation* // L. Michael, R. Moffitt, C. Bordone (eds.), *The Handbook of Dispute Resolution*, Jossey-Bass, San Francisco, 2005.
- MOORE, C. *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict*, Jossey-Bass, San Francisco, 1986.