

VIRTUȚI ȘI LIMITE ÎN UTILIZAREA MEDIERII CA MIJLOC DE REZOLVARE A STĂRILOR CONFLICTUALE

ADRIAN PETELEAN

Universitatea „Petru Maior”, Tg-Mureș, str. Nicolae Iorga, nr. 1, cod 540088, tel: 0265-219034

E-mail: adrian.petelean@ea.upm.ro

Together with other methods used in the conflict resolution, mediation acts as a vector of participation, requiring interventions accordingly: impartiality, confidentiality, acceptability for the parties and help. Mediation comes when it is needed and it is based on problems awareness and their resolution. The idea of a neutral person who interferes in the mediation of a dispute between two parties seems simple and attractive enough. In reality, this is the main limit of the method – the mentality is extremely difficult to achieve.

Istoria medierii este lungă și bogată. Întâlnim prezența medierii în culturi și țări diferite, în toate sectoarele de interacțiune socială: educație, religie, raporturi de muncă angajatori-angajați, sisteme juridice, drept penal, familie, mediu înconjurător, comunități și toate nivelurile de guvernare. Deși obiectivul medierii este rezolvarea stărilor conflictuale, distincția majoră cu care operează această metodă este că prin mediere se caută să se ajungă la un acord cu implicarea părților care vor și susține apoi soluția.

Mediatorii nu au puteri formale asupra rezultatelor negocierii și nu pot rezolva conflictul sau impune singuri o soluție. În schimb, eficiența lor vine din abilitatea de a se întâlni în mod individual cu părțile, de a asigura o înțelegere a problemelor aflate în dispută, de a identifica zonele de compromis posibil pentru fiecare parte și de a încuraja părțile să facă compromisuri pentru atingerea unui acord.

Un scurt istoric al medierii

Medierea are o istorie lungă și foarte mulți practicieni. Chiar și Biblia se referă la Iisus ca la un *mediator* (mijlocitor) între Dumnezeu și oameni. “Căci este un singur Dumnezeu, și este un singur mijlocitor între Dumnezeu și oameni, omul Iisus Hristos.” (I Timotei 2:5). În cartea sa despre procesele de mediere, Christopher Moore oferă o succintă perspectivă istorică și culturală asupra medierii. Medierea este prezentată ca un proces ce transcende diferențele culturale și granițele geografice, fiind aduse ca argumente câteva dintre cele mai interesante exemple pe care le-a găsit Moore în cercetările lui despre mediere (Moore, C, 1986):

- Liderii religioși au ținut seama cu mult timp în urmă de principiile medierii ca metodă de gestionare a conflictelor. Biserica Romano-Catolică a jucat un rol deosebit în medierea conflictelor din Renaștere. Clerul media dispute de familie, cazuri penale și dispute diplomatice între nobili. Rabinii evrei au și ei o tradiție în acest sens în comunitate, iar majoritatea religiilor orientale se bazează pe consens social, convingere morală și armonie.
- Încă din Evul Mediu și de la apariția statelor naționale, diplomații au folosit mediatori ca terță parte.
- Medierea este practică la scară largă în China, în cadrul Comitetelor Populare de Conciliere, este folosită în multe țări din Africa pentru a rezolva disputele între vecini, iar în zona Pacificului de Sud, există consilieri și comitete care se întâlnesc

regulat „pentru a menține condițiile de dezbatere ordonată” între cei care au ceva de disputat.

- Anumite secte religioase care au ajutat la colonizarea Americii de Nord erau și ele angajate activ în rezolvarea disputelor între membrii lor. Una dintre ele în mod special, *Quaker-ii*^{*}, sau *Prietenii*, cum li se mai spune, au o tradiție însemnată de pacifism și implicare a comunității în managementul conflictelor. *Programul Quakerilor pentru Rezolvarea Conflictelor* este unul dintre cele mai lungi programe de mediere din Statele Unite, iar manualul lor de mediere, inițial apărut în 1982, a fost folosit pentru pregătirea mediatorilor de pe 6 continente.

Medierea este folosită din ce în ce mai mult în Occident în soluționarea disputelor civile și comunitare. Astfel, au fost înființate numeroase centre de mediere a conflictelor comunitare în care medierea este utilizată într-o arie largă de probleme, de la conflicte în familie, până la încercarea de soluționare a disputelor comerciale, între diferite agenții guvernamentale, etc. Unele state au introdus cursuri de mediere chiar la nivelul școlii elementare pentru copii, începând de la 7 ani. Aceste programe au condus la rezultate evidente: o îmbunătățire semnificativă a bunului simț și scăderea cazurilor de indisciplină.

Medierea – procesualitate, virtuți și limite

Câteva definiții ne pot ajuta să înțelegem mai bine esența medierii și virtuțile pe care le prezintă în soluționarea stărilor conflictuale. Beer (1997) spune într-o definiție simplă că medierea este un proces pentru rezolvarea disputelor în care intervine o altă persoană pentru a ajuta părțile să negocieze o înțelegere. În legătură cu semnificația negocierii, Raider și Coleman (1992) arată că medierea este negocierea eficientă realizată de o terță parte, neutră, în condiții de confidențialitate. Mai completă în conținut este definiția pe care o dă Moore (1986): „Medierea este intervenția într-o dispută sau negociere a unei terțe părți, acceptate, imparțiale și neutre care nu are autoritatea de a decide, dar care ajută părțile în conflict să ajungă voluntar la o înțelegere reciproc avantajoasă.”

Deși aceste definiții ilustrează modalități diferite de abordare a medierii, un lucru este clar și acceptat de toți: medierea implică o terță parte care este neutră (până la proba contrarie). Alte atribute ale medierii, care apar din aceste definiții și care ajută la definirea rolului de mediator sunt: imparțialitate, confidențialitate, acceptabilitate pentru ambele părți și facilitare/ajutor. Referitor la procesul în sine, acesta este confidențial, dorit de părți, presupune mijloace de intervenție, asigură o analiză în comun a situației, se bazează pe conștientizarea problemelor și rezolvarea lor.

Respectarea câtorva cerințe este decisivă pentru succesul procesului de mediere. În primul rând, alegerea momentului - medierea trebuie să apară când părțile sunt cu adevărat pregătite să accepte ajutor. Deoarece medierea este un proces în totalitate voluntar (părțile nu sunt forțate să intre în mediere), poate fi eficientă doar dacă părțile sunt dispuse să coopereze. În situația în care părțile consideră că au mai mult de câștigat prin continuarea disputei sau prin soluționarea ei autonomă, medierea nu-și are rostul. Paradoxal, chiar și părțile presate să accepte o mediere, pot să îi aprecieze meritele, cu condiția să înțeleagă procesul medierii. Această intervenție este uneori respinsă pentru că nu i se înțelege esența, iar părțile cred că își pierd avantajul de negociere dacă apelează la ea. Mediatorii care consideră că părțile nu sunt încă pregătite să accepte medierea trebuie să aștepte până când vor fi solicitați de către părți.

O altă cerință importantă este ca mediatorul să fie acceptat de toate părțile implicate în conflict. O asemenea cerință este stipulată inclusiv în cadrul legislativ de soluționare a conflictelor de muncă din România, care arată că „mediatorii sunt aleși de comun acord de către părțile aflate în conflict de interese dintre persoanele care au calitatea de mediator”.

Mediatorul este perceput, în mod tradițional, ca un individ neutru pe care părțile îl consideră imparțial, experimentat în rezolvarea conflictelor și despre care se crede că poate fi de

^{*} membrii unei secte religioase fondată în secolul al XVII-lea în Anglia care erau cunoscuți pentru principiile lor pure și pacifismul lor.

ajutor. În multe țări s-a dezvoltat un sistem organizat de recunoaștere oficială a profesiei de mediator, fapt care contribuie la creșterea credibilității persoanei respective. Și la noi, unele organizații non-guvernamentale organizează cursuri de mediatori, dar procesul nu este finalizat la nivel guvernamental.

Ideea unei persoane neutre care să intervină în medierea unei dispute dintre două părți pare destul de simplă și atractivă. Procesul implică însă în realitate, foarte mulți factori care complică modelele simple explicative: experiența în medieri similare, obligațiile pe care le impune profesia, regulile formale, cultura mediatorului, sexul, limitele de timp, beneficiile pe care le poate obține mediatorul din soluționarea conflictului, costurile și avantajele fiecărei tehnici pe care o propune.

Mulți teoreticieni și practicieni spun că neutralitatea este extrem de dificilă, atât din punct de vedere al modului de lucru, cât și din punct de vedere al valorii operaționale care ar trebui să ghideze procesul. Unul dintre argumente este dificultatea, dacă nu imposibilitatea, ca mediatorii să-și lase la o parte experiența de viață, părerile și valorile personale atunci când devin mediatori. Ca atare, este dificil să rămâi neutru.

Una dintre ideile principale care reiese din analizele lui Kressel și Pruitt (1989) asupra medierii este că există dovezi incontestabile că această metodă oferă satisfacții și că acordurile încheiate prin mediere sunt mai puțin costisitoare pentru părțile aflate în conflict. Din păcate, există și dovezi solide că medierea are șanse slabe să reușească în circumstanțe de adversitate puternică. Cei doi autori au arătat că „disputele foarte intense, care implică părți cu puteri total disparate, cu o slabă motivare pentru aplanare, luptând pentru chestiuni de principiu, care suferă de discordii sau ambivalență în cadrul propriilor lor tabere și care negociază pentru resurse foarte puține, au șansa să-i înfrângă chiar și pe cei mai abili mediatori.” Ca și procesualitate, medierea respectă stadiile pe care le parcurge și negocierea:

- *pregătirea medierii*, stadiu în care are loc stabilirea relațiilor cu părțile aflate în conflict, se alege o strategie pentru ghidarea medierii și se creează încrederea și cooperarea între părți printr-o pregătire psihologică a părților;
- *inițierea sesiunii de mediere*, stadiu în care sunt deschise negocierile între părți, sunt stabilite reguli de bază și un ghid de comportament;
- *desfășurarea medierii*, stadiu în care sunt dezvăluite interesele ascunse ale părților implicate în conflict, actorii sunt ajutați să înțeleagă nevoia unor opțiuni multiple și se încearcă micșorarea angajamentului părților pentru soluții unice sau pentru apărarea pozițiilor;
- *încheierea medierii*, stadiu în care se atinge un acord prin convergența treptată a pozițiilor, dezvoltarea unei formule de consens sau stabilirea de mijloace procedurale pentru atingerea unui acord de substanță; sunt identificați pașii pentru operaționalizarea acordului, este formalizat acordul și se creează un mecanism de impunere prin angajarea părților.

Condițiile în care procesul de mediere este potrivit, precum și situațiile în care nu este potrivită utilizarea medierii pentru rezolvarea conflictelor sunt prezentate în tabelul 1.

Tabelul 1.

Medierea este potrivită când:	Medierea nu este potrivită când:
Nivelul ridicat de emotivitate poate afecta judecata și comportamentul;	Există indicii clare că una din părți dorește să folosească medierea pentru a obține noi motive de inflamare a conflictului;
Nu există dezechilibre mari în relația de putere între părți	A avut loc un eveniment traumatizant care nu le permite părților să participe eficient;
Cei aflați în conflict nu pot să se distanțeze unii de alții din diverse motive: locuiesc împreună, lucrează împreună, etc.;	Problema principală aflată în dispută, nu pare posibil de rezolvat prin mediere;
Una din părți nu se simte confortabil fără prezența unei terțe părți în confruntarea cu	O parte dovedește în discuțiile preliminare că e incapabilă să o asculte pe cealaltă, sau

partea adversă;	este prea tulburată ca să poată lucra pentru a obține un acord de colaborare;
E nevoie de o decizie rapidă;	Echilibrul de putere care face improbabilă o decizie comună;
Menținerea relației este importantă pentru ambele părți;	Nu există nici un mecanism care să asigure implementarea acordului.
Cei aflați în conflict au nevoie de sprijinul unui terț pentru a rezolva diferențele;	Nici una dintre părți nu este gata să ia în considerare o rezolvare a diferențelor;
Este importantă confidențialitatea;	Părțile cheie nu doresc să participe la proces;
Părțile vor să evite o procedură publică costisitoare, cum ar fi instanța de judecată.	Una dintre părți, sau amândouă, preferă alte modalități, cum ar fi instanța.

Helena Corneliu și Shoshana Faire (1996) propun o serie de principii practice care trebuie urmate în timpul medierii, dintre care reținem: crearea unui climat de securitate psihologică în care fiecare poate renunța la mecanismele de apărare pentru a se înscrie într-o linie de concesii utile; definirea zonei comune unde ambele părți sunt de acord și conștientizarea punctelor de consens; formularea sugestiilor poate fi realizată sub formă de opțiune, nu de directivă; orientarea spre viitor prin prezentarea perspectivelor asupra evoluției situației; orientarea pozitivă spre acțiune. Pentru ca medierea să aibă succes este necesar ca și părțile să aleagă o anumită strategie de comportament față de mediatori. Părțile aflate în conflict pot să obțină maximum de rezultate de la un mediator atunci când acesta este informat asupra problemelor de importanță majoră și nu supra-informat prin prezentarea unor date secundare care nu au un interes direct pentru problema în dispută. În al doilea rând, nu-i va fi prezentată mediatorului de către una din părți o perspectivă în care trebuie rezolvată disputa deoarece acest lucru poate distra mediatorul de la conturarea unei abordări proprii a soluționării conflictului. Nu în ultimul rând, părțile trebuie să fie realiste asupra beneficiilor care pot fi câștigate prin mediere, fiind necesar să cedeze din controlul procesului pentru a ajunge la rezultate mai bune și la implementarea lor ulterioară.

Concluzii

Medierea ca mijloc de rezolvare a unui conflict are un caracter preponderent procedural. O asemenea metodă - ce insistă asupra procedurilor - sprijină nevoile negociatorilor care solicită ghidare sau asistență procedurală, dar care doresc să păstreze controlul asupra deciziilor sau implementării rezultatelor. Eșecul folosirii intervenției terților (când este cu adevărat necesară), poate fi la fel de periculos ca și alegerea unei intervenții greșite (de exemplu arbitraj în loc de mediere sau folosirea unei metode adecvate, dar la un moment nepotrivit). Terțul are avantajul de a fi potențial mai obiectiv decât persoanele aflate în conflict în ceea ce privește metodele care trebuie aplicate sau stilul care trebuie folosit. Evident, terții nu ar trebui să fie influențabili de una dintre părți sau de ambele părți și nici părținitori. Cel care intervine trebuie să realizeze foarte clar care este efectul posibil al intervenției asupra părților – în mod specific asupra dorinței și/sau abilității lor de a rezolva alte conflicte în viitor.

Bibliografie:

1. Beer, J., Stief, E., „The Mediator’s Handbook: Developed by Friends Conflict Resolution Programs”, New Society Publishers, Gabriola Island, BC, Canada, 1997, pp. 3.
2. Burton, J., Dukes, F., „Conflict: Practices in Management, Settlement and Resolution”, St. Martin’s Press, New York, 1990, pp. 17.
3. Burton, J. „Conflict Resolution: Its Language and Processes”, The Scarecrow Press, Lanham, Maryland, 1996, pp. 40.
4. Bush, R., Baruch, A., Folger, J., „The Promise of Mediation”, Jossey-Bass, San Francisco, 1994, pp. 84.
5. Corneliu, H., Faire, S., „Știința rezolvării conflictelor”, Editura Știință și Tehnică, București, 1996, pp. 230.

6. Dana, D., „Conflict Resolution Mediation Tools for Everyday Worklife”, McGraw Hill, 2001, pp. 3.
7. Kressel, K., Pruitt, D., „Mediation research”, Jossey-Bass, San Francisco, 1989, pp. 405.
8. Moore, C., „The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict”, Jossey-Bass, San Francisco, 1986, pp. 19-24.
9. Raider, E., Coleman, S., „Collaborative Negotiation: Skills Training”, Ellen Raider International, New Platz, New York, 1992, pp. 72.
10. *** Legea nr. 168/1999 privind soluționarea conflictelor de muncă publicată în *Monitorul Oficial* nr. 582 din 29 nov. 1999, art. 27.