



EU - PHARE

Proiect de înfrățire instituțională

RO 2003/IB/SO/02

Promovarea dialogului social autonom

în România

Seminar

“PRACTICI DE MEDIERE ȘI CONCILIERE”

Rezumate



Instrucțiuni pentru participanți

Prezentarea fiecăruia

Întoarceți-vă spre colegul din dreapta dumneavoastră și spuneți “bună ziua”.

Aveți cinci minute la dispoziție să discutați patru subiecte:

- 1. Numele colegului**
- 2. Funcția**
- 3. Pregătirea și experiența ca mediator**
- 4. Ce așteptare există de la acest**

După aceea fiecare participant va avea la rândul său două minute să relateze întregului grup detaliile și așteptările colegului.

Rezolvarea alternativă a disputelor

Ce este Rezolvarea Alternativă a Disputelor?

Rezolvarea Alternativă a Disputelor – RAD – include toate căile de soluționare a disputelor sau neînțelegerilor prin alte mijloace decât acțiunea în justiție. Unii comentatori ai RAD sunt de părere că RAD ar trebui să însemne dispute adecvate.

Ce metode de RAD se pot utiliza pentru soluționarea disputelor la locul de muncă?

Conflictele de muncă se împart în două categorii

- colective, de exemplu un conflict între un grup de angajați, adesea reprezentat de un sindicat, și angajator
 - individuale, de exemplu un conflict între indivizi la locul de muncă. Acest conflict poate fi între conducere și un angajat sau între doi angajați.
- Negociere directă – aceasta poate avea loc între indivizi sau grupuri reprezentate de terți, de exemplu un jurisconsult sau un sindicat și poate fi folosit în orice conflict. Un terț neutru poate fi rugat să ajute. Se numește negociere asistată.
 - Proceduri de plângere – în Mare Britanie toți angajații au dreptul de a pune în discuție direct cu angajatorului orice aspect legat de condițiile de muncă, tratament și siguranță la locul de muncă. Se va ține o întâlnire pentru a discuta plângerea și dacă se solicită, și o audiere de contestare. Angajatorul trebuie să respecte procedura și să încerce să soluționeze orice problemă sau diferend premergător prezentării cazului în fața Tribunalului Muncii.
 - Proceduri de contestare – sunt asemănătoare procedurilor de plângere și sunt de obicei înțelegeri între sindicat și angajator pentru soluționarea disputelor între sindicate și membrii acestuia cu angajatorul – de exemplu revendicări salariale.
 - Concilierea – este voluntară – ambele părți trebuie să-și exprime consimțământul de a participa. Procesul este asemănător medierii dar conciliatorul nu sfătuiește sau recomandă ce ar trebui să facă părțile.
 - Medierea – un terț neutru, mediatorul, lucrează cu părțile aflate în conflict pentru a le ajuta să ajungă la o înțelegere. Medierea este voluntară și înțelegerile obținute nu reprezintă de obicei o constrângere legală pentru părți. Medierea se poate folosi la orice nivel al conflictului.
 - Arbitrajul – un terț conduce o audiere oficială și dă o hotărâre care este obligatorie pentru părți. De obicei înaintea începerii procedurii de arbitraj ambele părți stabilesc în scris "termenii de referință" (chestiunea supusă spre soluționare arbitralului), pregătesc și schimbă între ele susținerea propriilor puncte.

Procedura de mediere **Etape și teme cheie**

Etapa 1: Întâlniri separate cu părțile

1. Prezentări
2. Cercetarea situației
3. Recunoașterea sentimentelor
4. Construirea unei relații
5. Explicare, ce înseamnă medierea și rolul mediatorului, inclusiv caracterul confidențial
6. Câștigarea încrederii
7. Dovedirea imparțialității
8. Convingerea părților de a continua procesul de mediere
9. Identificarea ideilor de bază din cerințele părților
10. Stabilirea următorilor pași.

Planificare și pregătire

1. Identificarea celui mai bun mod de a continua medierea
2. Alegere între medierea "față în față" sau nu
 - a. Pregătirea clienților
3. Obținerea angajamentului clienților (realizat în
întâlniri separate)
4. Pregătirea mediatorului
5. Pregătirea locului de întâlnire

Etapa 2: Audierea chestiunilor

1. Bun venit și prezentare
2. Stabilirea regulilor de bază
3. Explicarea și acceptarea procesului
4. Asigurarea de timp suficient ambelor părți
5. Stăpânirea conflictului incipient
6. Rezumatul mediatorului a situației părților aflate în dispută
7. Stabilirea agendei

Etapa 3: Aprofundarea chestiunilor

1. Împărțirea chestiunilor împreună cu părțile
2. Încurajarea comunicării
3. Verificarea înțelegerii și clarificarea presupunerilor
4. Identificarea preocupării persoanelor asupra chestiunilor

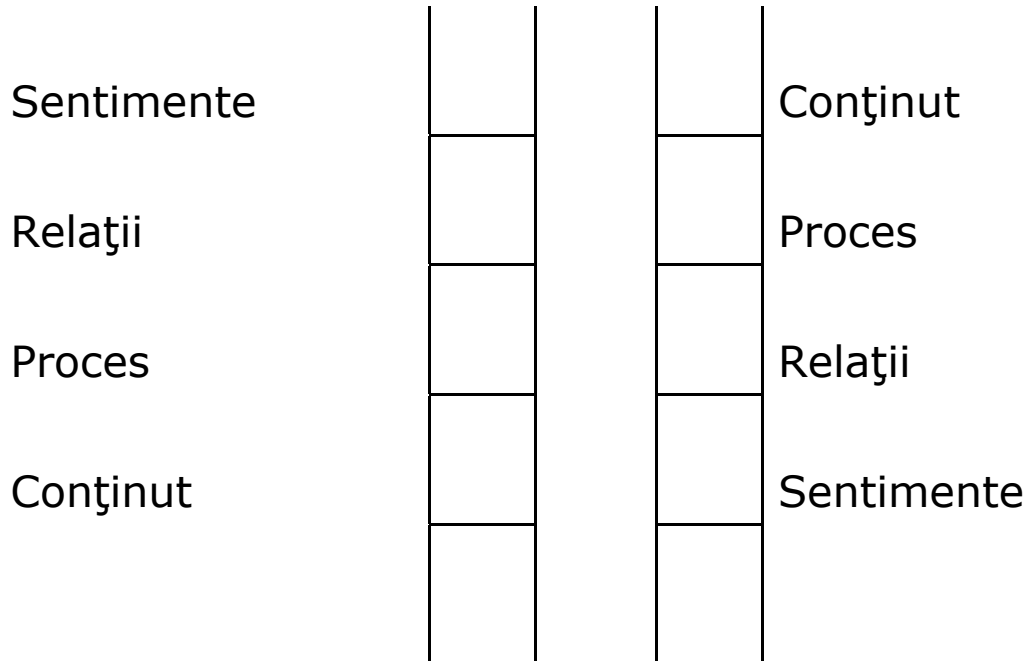
5. Identificarea și depășirea diferendelor
6. Menținerea sau schimbarea agendei
7. Schimbarea perspectivei din trecut spre viitor
8. Prezentarea pe scurt a domeniilor în care există un consens și a celor în care există neînțelegeri.

Etapa 4: Conceperea și scrierea acordului

1. Generarea de opțiuni și scoaterea în evidență a posibilităților
2. Evaluarea opțiunilor
3. Încurajarea soluționării problemelor
4. Consemnarea gesturilor împăciuitoare
5. Înregistrarea înțelegerilor
6. Scrierea acordului

Etapa 5: Încheierea și următorii pași

1. Încheierea ședinței
2. Inclusiv situația în care nu s-a ajuns la o înțelegere
3. Pașii următori

Scara conflictului**Participantul unu****Participantul doi**

Până nu te ocupi de "sentimente" nu poți să restabilești relații și nu poți avansa la discutarea procesului și în final, la discutarea conținutului.

Conflicte la locul de muncă **Cauze și efecte**

Cauze

Relații inter-personale necorespunzătoare
Relații de muncă slabe
Neînțelegeri organizaționale
Discriminare
Hărțuire
Lipsă de comunicare

Efecte/costuri

Lipsă
Randamentul muncii
Folosirea procedurilor formale
Conflicte de muncă
Solicitări la Tribunalul Muncii
Plângeri
Argumente exprimate public
Lipsă de cooperare
Eșec în realizarea sarcinilor
Sabotaj
Acțiuni în justiție
Stres
Decizii necorespunzătoare
Muncă de restructurare
Pierderea de timp

Abilități, calități și cunoștințe ale mediatorului

<p>ABILITĂȚI</p> <p>ascultător activ comunicativ întrebător fin observator comportamentul persoanelor concis meditativ încearcă să influențeze construiește o relație insistent comunicare scrisă / raport scriere facilitarea situației analizarea informației rezolvarea problemelor planificare administrarea timpului managementul conflictelor negociere a fi conștient de sine a lucra în echipă analizare și evaluare</p>	<p>CALITĂȚI</p> <p>înțelegător ușor de abordat imparțial să nu emită judecăți corect profesionist onest creativ credibil flexibil integru</p> <p>CUNOȘTINȚE</p> <p>teoria soluționării conflictelor cauzele și efectele conflictelor tehnici de rezolvare a disputelor scena medierii modele de mediere procesul de mediere principii și practici standard contextul juridic al medierii egalitate de șanse și diversitate probleme legate de putere și minorități contextul specific al medierii</p>
--	--

Stabilirea unei relații

Persoanele nu se vor exprima deschis, divulga informații sau exprima sentimentele dacă nu au încredere în mediator. Stabilirea unei relații bazate pe încredere este o abilitate fundamentală a mediatorului.

Comportamente folositoare sunt:

- a asculta activ
- a fi onest în legătură cu propriile sentimente
- a evalua persoanele, dacă ritmul de desfășurare este adecvat, dacă înțeleg rolul tău
- a arăta respect
- deschidere
- cordialitate
- a arăta o reacție corectă
- a cunoaște exact propriul rol
- consistență
- a asigura încrederea
- realism
- a nu fi părtinitor
- corectitudine
- a acorda acces, timp și spațiu egal
- a nu da vina

Comportamente nefolositoare sunt:

- x a emite judecăți de valoare
- x a oferi interpretări ale comportamentului
- x a mării ritmul discuțiilor
- x a uita ce spun de fapt persoanele și ce este important pentru acestea
- x a adopta un aer superior
- x a folosi jargon sau un limbaj inadecvat
- x a întrerupe
- x a spune persoanelor ce au de făcut

Ascultare activă și abilități de chestionare

Încurajare

"Spuneți-ne mai multe....", "Ați spus mai devreme....", "Puteți să ne explicați ce s-a întâmplat?"

Aprobare

"Înțeleg", "Văd", "OK", "Pare de mare interes pentru dumneavoastră" (non-verbal) – a încuviința (din cap), contact vizual, limbaj deschis

Verificare

"Se pare că sunteți supărat", "Am dreptate dacă cred că spuneți...."

Confirmare

"Vă mulțumesc amândurora că ați venit. Dorim să lucrăm împreună în această chestiune", "Am primit multe informații din partea dumneavoastră, și apreciez acest lucru".

Simpatie

"Înțeleg că vă faceți griji din acest motiv".

"Cred că această situație a fost foarte dificilă pentru dumneavoastră".

A pune o serie de întrebări

"Puteți să-mi spuneți mai multe despre asta?", "Când s-a întâmplat exact?"

Reflectare

(Dl. G spune "M-am săturat de tot de...") – v-ați săturat de tot? Ce anume vă deranjează?"

Rezumare

"Deci sunt mai multe lucruri care vă sunt importante....", "A început silențios dar dintr-o dată sunetul a devenit mai rău. Au fost trei incidente pe parcursul a trei luni."

De asemenea sunt importante:

Sincronizare

Întrebările și comentariile trebuie să decurgă în așa fel încât respondentul să poată ține pasul.

Echilibru

A asculta și răspunde faptelor și sentimentelor, a fi în stare de a găsi o stare de echilibru între nevoia mediatorului de a aborda soluționarea problemei și nevoia vorbitorului de a reda întreaga relație.

Timbrul și volumul vocii

Ascultătorul trebuie câteodată să schimbe timbrul și volumul. Dacă e nevoie să treceți de la un timbru al vocii moale la unul aspru, sau de la un volum scăzut la unul mai ridicat, este mai bine să acționați treptat. Schimbări bruște pot deranja vorbitorii.

Pregătirea medierii

Procesul de mediere

Acesta poate fi adaptat prin:

Co-mediare sau mediere individuală

Folosirea adunării conducătorilor- acestea sunt întâlniri secundare în care mediatorii se întâlnesc separat cu fiecare parte, odată ce a început procesul de întâlnire comună. Mediatorii ar trebui să se întâlnească separat cu ambele părți pentru a-și păstra imparțialitatea, indiferent de cine solicită întâlnirea secundară.

Întâlniri comune suplimentare

În mod normal se obține o soluție la sfârșitul primei ședința comune. Totuși există ocazii în care clienții au nevoie de timp și de o a doua întâlnire (rar mai mult de două), care poate fi convocată. Totuși câteodată o întâlnire suplimentară doar prelungește conflictul.

Pregătirea (co-)mediatorului

1. Discutarea abordării personale, avantaje și unde există nevoie de ajutor
2. Clarificați orice aspect legat de caz de care nu sunteți sigur
3. Planificați cum veți împărți rolurile și sarcinile
4. Decideți cum (și dacă) veți folosi pauze și adunări ale conducătorilor
5. Anticipați ce poate să nu meargă bine și gândiți-vă la strategii pentru evita incidentele
6. Pregătiți locul de întâlnire și sala

Pregătirea din partea clienților

1. Cunoștințe despre procesul de mediere și angajament față de acesta. Puteți trimite clienților o scrisoare de confirmare a datei și orei la care va avea loc medierea, împreună cu câteva informații despre mediere și cum va funcționa acest proces. Ar putea fi rugați să completeze un formular cu o scurtă descrieri a fondului disputei și ce doresc să obțină. Clienții mai pot primi o înțelegere a medierii ce va fi semnată de aceștia.
2. Trebuie clarificat cine va participa și rolul acestora
3. Acordați destul timp pentru mediere fără să existe distragere a atenției

4. Sugerați clienților să-și aducă un ziar/carte, dar *nu ceva de lucru*.

Pregătirea locului de întâlnire și a sălii

1 Locul de întâlnire trebuie să fie neutru, accesibil și pe cât de confortabil posibil.

2. De preferat ar fi să existe săli de așteptare diferite

3. Alte aspecte ce trebuie considerate legate de locul de întâlnire

- scrumiere / fumat
- toalete
- ceai, cafea și băuturi răcoritoare
- hârtie și creioane, tablă cu trepied și carioci
- resurse – de exemplu lista regulilor de bază, formulare de înțelegere
- documentația cazului
- pregătiri pentru acces – chei, scări, restricții de timp, acces pentru persoanele cu handicap
- nevoi speciale cum ar fi medicație, răcoritoare, interpreți, transport la și de la locul de întâlnire

Declarațiile de început ale mediatorului

Ce trebuie inclus

Bun venit și încurajarea/recunoașterea muncii grele depuse de părți

- ♦ Prezentarea fiecăruia
- ♦ Explicarea scopului medierii, rolul mediatorului și procesul
- ♦ Explicarea structurii întâlnirii
 - timp neîntrerupt pentru fiecare client
 - rezumatul mediatorului
 - stabilirea agendei
 - cercetarea chestiunilor puse în discuție
 - discutarea opțiunilor/soluțiilor
 - stabilirea unor puncte de comun acord
 - notarea punctelor de comun acord
- ♦ Stabilirea regulilor de bază
 - ascultă
 - onestitate
 - răbdare
 - simpatie
 - confidențialitate
 - respect
 - comportament calm
 - pauze
- ♦ Nevoi speciale
- ♦ Acordul de mediere în formă scrisă

Cum

- ♦ prietenos și deschis
- ♦ calm și organizat – stabilirea tonului în care se va desfășura ședința
- ♦ verifică înțelegerea
- ♦ concentrează-te asupra viitorului
- ♦ obține acordul de a continua

Reformulare Declarația 1

Tot ce îmi doresc este un loc de muncă liniștit. A fost astfel până tu și prietenii tăi leneși și gălăgioși ați fost mutați aici.

Reformulare Declarația 2

Habar n-are să dea indicații pentru că nu te poți baza pe nimic din ce zice. Odată spune că un lucru trebuie realizat sau finalizat într-un fel iar în minutul următor are o părere total diferită.

Reformulare Declarația 3

Spui că și tu ai priorități, dar se pare că nu te interesează care sunt prioritățile mele când ai achiziționat tot echipamentul. Asta face imposibil ca eu să-mi pot termina propria muncă.

Reformularea declarațiilor

Tot ce îmi doresc este un loc de muncă liniștit. A fost astfel până tu și prietenii tăi leneși și gălăgioși ați fost mutați aici.

“Nu mai este cum era înainte și am dori ca în secția să fie mai multă liniște”

Habar n-are să dea indicații pentru că nu te poți baza pe nimic din ce zice. Odată spune că un lucru trebuie realizat sau finalizat într-un fel iar în minutul următor are o părere total diferită.

“Schimbările în indicații fac dificilă realizarea și finalizarea muncii tale”

Spui că și tu ai priorități, dar se pare că nu te interesează care sunt prioritățile mele când ai achiziționat tot echipamentul. Asta face imposibil ca eu să-mi pot termina propria muncă.

“Și tu ai priorități stabilite și te întrebi dacă Ion își dă seama de dificultățile pe care tu le ai în accesarea echipamentului pentru terminarea propriei activități.”

Niciodată nu mă asculți și tot timpul ignori părerea mea. Ești atât de nepoliticos că niciodată nu dai o explicație.

“Crezi că temele pe care le pui în discuție nu sunt luate în considerare și ai aprecia o motivare.”

El este atât de ignorant. Nu înțelege situația complexă în care se află. Trebuie să acorde mai mult timp dacă vrea să-și facă treaba la standardele dorite.

“Complexitatea muncii înseamnă că ai nevoie de mai mult timp dacă vrei să atingi standardul dorit.”

Și tu spui că ai copii, dar se pare că copii mei nu te interesează atunci când conduci mașina cu viteză pe stradă, la doar câțiva centimetri de copii mei.

“D-na.... știe că și dumneata ai copii, și ar dori să știe dacă dumneata îți dai seama cât de mult o deranjează când tu conduci cu viteză pe stradă.”

Prezentarea generală a mediatorului

Puncte cheie

- o reflectare a opiniilor generale ale ambelor părți
- include toate chestiunile majore
- exclude toate chestiunile ce nu pot fi soluționate prin mediere
- este receptiv la nevoile părților
- include declarații sau evaluări a ceea ce cred părțile că pot obține prin mediere
- se concentrează pe ce se poate realiza
- caută să găsească poziții comune
- nu minimalizează diferențele
- reformulează declarații ostile sau acuzatorii

Capcane obișnuite – Mediere

Este de ajutor pentru co-mediatori să se atenționeze reciproc dacă au căzut în una din următoarele capcane obișnuite. Încercați să identificați exemple specifice și să elaborați strategii care să vă îmbunătățească prestația pe viitor.

a nu explica clar rolul mediatorului/procesul de mediere

a nu stabili corect regulile de bază

a fi prea dirijata

a supune unui interogatoriu contradictoriu

a da sfaturi

a judeca

a apăra/a sfătui

a grăbi persoanele

a menționa din propria experiență

a fi "prins"

a face presupuneri

participare scăzută

a arăta enervare/exasperare

a fi nerăbdător

a nu rezuma exact

impunerea de soluții proprii

36 de tactici ce pot fi folosite la mediere / soluționarea disputelor

Mai jos găsiți o listă a tacticilor ce pot fi utilizate la mediere / soluționarea disputelor. Lista este parte componentă dintr-un studiu academic realizat de Carnevale și Pegnetter în 1985. Nici una din tactici nu este recomandată ca atare dar din listă putem deduce câteva măsuri pro active care pot fi folosite de cei ce se ocupă cu soluționarea conflictelor de muncă.

Folosirea unor tactici ca acestea face parte din procesul decizional întrebuițat pentru soluționarea disputelor. Trebuie avut în vedere că există un context și procedurile, politicile, cultura organizațională și circumstanțele individuale dictează care din aceste tactici se potrivesc și care nu.

- încercați să simplificați agenda prin combinarea factorilor
- clarificați nevoile celeilalte părți
- discutați alte soluționări și modele
- evidențiați costurile unei neînțelegeri continuate
- sugerați o anumită soluție
- controlați exprimarea ostilității
- exprimați nemulțumire față de progresele negocierii
- exprimați mulțumire față de progresele realizate
- sugerați propuneri ce înlătură aparent înfrângerea într-o temă
- ajutați persoanele să-și păstreze demnitatea
- propuneți o reevaluare a nevoilor cu reprezentanții părților
- încercați să schimbați așteptările părților
- predați procesul de negociere
- încercați să câștigați încrederea părților
- organizați des reuniuni cu adunarea conducătorilor
- evitați să luați partea cuiva în ședința comună când se discută teme importante
- ajutați la dezvoltarea unui cadru pentru negociere
- concentrați negocierea asupra chestiunilor în dezbatere
- ajutați părțile să-și rezolve problemele cu alegătorii sau superiorii lor
- oferiți propuneri substantive care să ducă la un compromis
- exercitați presiune asupra părților pentru a ajunge la un compromis
- controlați desfășurarea și ritmul negocierilor
- mențineți părțile la masa negocierilor

- spuneți părților că poziția lor este nerealistă
- argumentați poziția unei părți în fața celeilalte
- folosiți umor ca să destindeți atmosfera
- lăsați părțile să se “descarce”
- puneți părțile să pună chestiunile în ordine în funcție de priorități
- asumați-vă responsabilitatea pentru concesii
- propuneți învoielii între chestiuni
- încercați să “vorbiți limba lor”
- asigurați fiecare parte de onestitatea celuilalt
- avertizați că următorul impas nu va aduce nimic bun
- stabiliți o legătură
- folosiți-vă de ore târzii sau medieri prelungite pentru a facilita un compromis
- încercați să rezolvați primele chestiunile simple