Medierea conflictului organizațional în sectorul public

Emanuela DUMEA*

Key-words: *mediation, organizational conflict, public sector*

Pe plan național, studiile asupra medierii conflictelor organizaționale se află la început de drum, deoarece procedura medierii are încă un grad mare de noutate în România. Deşi un cadru legal ce reglementează medierea există din 2006 (Legea nr. 192/2006 – despre mediere şi profesia de mediator), iar în urma actualizării legii, începând din august 2013, se aplică sancțiunea neprimirii în judecată dacă nu se realizează în prealabil sesiunea de informare privind avantajele medierii, numărul persoanelor care apelează la mediere rămâne redus[1].

Conform studiului de impact *Redemararea directivei privind medierea: evaluarea impactului limitat al implementării sale şi propunerea de măsuri pentru creşterea numărului de medieri în UE* (PE 2014: 162-164) condus de profesorul Giuseppe De Paolo (Universitatea Hamline, SUA) şi prezentat în cadrul Comisiei pentru Afaceri Juridice a Parlamentului European, procedura medierii este folosită în mai puțin de 1% din cazurile din Uniunea Europeană, mult sub nivelul aşteptat. În ciuda faptului că medierea este cu 60% mai ieftină decât un proces în instanță şi că există o serie de stimulente financiare (de exemplu, România a redus cu 50% taxa judiciară în anumite tipuri de litigii pentru cei ce aleg calea medierii înaintea instanței de judecată), numărul medierilor nu a crescut la nivel european, motiv pentru care au fost propuse o serie de soluții legislative ce prevăd, printre altele, introducerea obligativității medierii pentru o serie de cauze civile[2].

Motivația abordării medierii conflictului organizațional în sectorul public decurge în primul rând din actualitatea subiectului, rezultatele studiului de impact preconizând schimbări ce vor atribui medierii un rol semnificativ în cadrul metodelor de rezolvare alternativă a disputelor în statele membre ale Uniunii Europene. Lucrarea se opreşte asupra conflictului organizațional din sectorul public deoarece eficientizarea acestui sector trebuie să fie un interes general al cetățenilor, iar un pas spre acest obiectiv poate fi realizat printr-o gestionare constructivă a conflictelor existente. Totodată, conform recentului Eurobarometru privind condițiile de muncă, în proporție de 64%, românii sunt nemulțumiți de condițiile în

* Universitatea „Babeș-Bolyai", Cluj-Napoca, România.

[1] CICS (2014: 5), disponibil la http://www.ccisv.ro/content/wp-content/uploads/2014/01/Raportul-asupra-medierii-in-Romania.pdf [accesat 5 mai 2014].

[2] PE (2014), disponibil la http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2014/493042/IPOL-JURI_ET(2014)493042_EN.pdf [accesat 5 mai 2014].

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide"
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

care lucrează, fiind de părere că cel mai mare risc la locul de muncă este stresul[3]. Se ridică astfel întrebarea dacă și în ce măsură acest stres este generat și de prezența conflictelor organizaționale.

1. Problematica cercetării

Cercetarea de față își propune să verifice în principal ipoteza conform căreia angajații sectorului public românesc apelează cu reticență la precedura medierii. Atenția se concentrează asupra percepțiilor celor chestionați privind conflictele existente în cadrul instituției unde lucrează și modul în care ei se raportează la posibilitatea aplicării medierii ca mijloc de rezolvare a acestora. Prin percepțiile funcționarilor publici asupra conflictelor existente se vor urmări: identificarea cauzelor generatoare de conflict la locul de muncă, frecvența declanșării unui conflict, metodele preferate de abordare a conflictului, gradul de înțelegere și aplicabilitate a medierii.

Metodologia folosită încearcă să asigure cercetării atât o parte calitativă, cât și una cantitativă. Partea cantitativă are la bază analiza de conținut a studiilor și rapoartelor privind implicațiile teoretice ale conflictului organizațional și ale medierii în publicații și jurnale de specialitate, precum și pe paginile oficiale ale organismelor publice internaționale ce oferă servicii de conciliere și management al resurselor umane (Advisory, Consultation and Arbitration Service, Chartered Institute of Personnel and Development). Astfel, lucrarea se bazează pe o documentare bibliografică atât tradițională, cât și în context informatizat, dar și pe o documentare prin discuții cu specialiști (cadre didactice specializate în mediere), precum și prin trei interviuri nestructurate cu șefi de departament ai instituțiilor chestionate. Privind aspectul cantitativ, cercetarea de față implică metoda anchetei prin intermediul chestionarului cu întrebări închise, aplicat unui eșantion de 101 respondenți, angajați ai sectorului public în cinci instituții din Cluj-Napoca. Eșantionarea neprobabilistică s-a bazat pe contribuția voluntară a respondenților, iar cotele pentru fiecare instituție au avut în vedere dimensiunea resurselor umane existente.

Cercetarea este structurată în trei secțiuni: prima are în vedere implicațiile teoretice ale conflictului organizațional și ale medierii în bibliografia existentă; a doua secțiune pleacă de la analiza și interpretarea rezultatelor chestionarelor colectate; iar în final, secțiunea a treia prezintă concluziile.

2. Implicații teoretice

2.1. Conflictul organizațional

Conflictul organizațional este definit ca fiind manifestarea directă a intereselor incompatibile între părți angajate în procesul muncii din cadrul unei organizații, de exemplu între departamentul administrativ și specialiști (Frățilă 2004: 3). Prin „organizație" se înțelege un sistem compus din grupuri de indivizi ce împart valori și viziuni comune, care lucrează împreună pentru a atinge un scop comun (obiectivul strategic al organizației); sau, cu alte cuvinte, în organizație

[3] CE (2014), disponibil la http://ec.europa.eu/romania/news/24042014_conditii_de_lucru_discrepante_ro.htm [accesat 5 mai 2014].

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide"
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

întâlnim „un colectiv de indivizi care lucrează împreună, prin diviziunea muncii, pentru a atinge un scop comun" (Schermerhorn 2002: 6). Realitatea apariției unui asemenea conflict este una obiectivă, întrucât reunirea unor indivizi cu diferite personalități, interese și sisteme de valori proprii conduce la manifestări diferite. Privind clasificarea conflictelor, pentru lucrarea de față sunt relevante cele redate după criteriul esenței, al subiecților implicați și cel al consecințelor rezultate.

Dezbaterea privind efectele pozitive și negative generate de conflictul dintr-o organizație a stârnit discuții în diferite domenii, fiind argumentate opinii şi pro, și contra funcționalității conflictului într-o organizație. Astfel, abordat după efectele angrenate, conflictul poate fi de două tipuri: distructiv și benefic. Printre caracteristicile conflictului distructiv se regăsesc: starea permanentă de nemulțumire, risipirea resurselor personale și organizaționale în condiții de ostilitate și de comunicare anevoioasă care denaturează realitatea ca mijloc de obținere a unor avantaje. Conflictul benefic facilitează schimbările, diminuează tensiunile, crește creativitatea și productivitatea indivizilor și a organizațiilor, eliminând stagnarea. De-a lungul timpului s-a demonstrat că evitarea conflictului este în detrimentul soluționării acestuia într-un mod care poate amplifica performanțele organizaționale (Panaite 1998: 328-355).

După sfera de cuprindere a subiecților implicați și a locului apariției, Zoltan Bogathy (2002: 31) clasifică conflictele după cum urmează: conflicte individual interioare (intrapersonal), conflicte între indivizii aceluiași grup (interpersonal), conflicte între indivizi și grupuri (intragrup), conflicte dintre grupuri (intergrup), în interiorul unei organizatii (intraorganizațional) și între organizații (interoganizațional). Astfel, conflictul individual interior apare din cauza neclarității sarcinilor muncii pe care individul trebuie să le îndeplinească, îndeosebi când aceste sarcini se află în contradicție cu valorile personale sau cu posibilitățile individului. Conflictul între indivizii aceluiași grup are drept cauză, de obicei, diferențele de personalitate. Conflictele între indivizi și grupuri reflectă recepționarea presiunii grupului de către individ, concretizată prin aprecieri nefavorabile sau chiar diminuări salariale. Conflictele intergrupuri au cauze multiple legate de natura informațiilor transmise, de politica aplicată sau chiar de valorile sociale proliferate. Conflictul intraorganizațional cuprinde patru subtipuri: vertical (între șef și subalterni, lipsa acordului privind realizarea optimă a sarcinilor), orizontal (între angajații de nivel ierarhic egal), liniar (între angajați privind resursele deținute; de exemplu, profesorii și specialiștii curriculari) și conflictul de rol (diferitele categorii de angajați nu admit, în mod informal, autoritatea celorlalți; de exemplu, între muncitorii cu experiență și cei fără experiență). Conflictul interorganizațional are în vedere interdependența dintre grupurile de furnizori, clienți, concurenți în încercarea de a accesa sau controla aceleași resurse.

Asociate ultimelor conflicte menționate, în literatura de specialitate (Panaite 1998: 337-341) se găsesc o serie de modele teoretice de conflict dintre care, pentru lucrarea de față, vor fi avute în vedere: modelul procesual, modelul structural și modelul organizațional.

Din perspectiva unui proces dinamic, regăsim conflictul latent (fondat pe urme conflictuale din trecut; de exemplu: resurse insuficiente, dorință pentru mai multă autonomie, scopuri ale organizației diferite de cele personale), conflictul înțeles (condiționat de perceperea conștientă a fazei latente, dar fără concentrarea

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide"
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

atenției asupra lui) și conflictul manifest (comportament exprimat prin atitudini ostile, agresive). În acest model, fiecare etapă o pregătește pe următoarea, anticipând episodul conflictual, procesul evoluând de la conflictul latent spre cel înțeles, resimțit, până la cel manifest. Modelul structural de conflict este reprezentat de părțile care acționează sub influența unor presiuni și constrângeri care pot fi date de norme culturale, de interese care atrag insatisfacție pentru cealaltă parte sau chiar de regulile din cadrul negocierilor dintre grupuri.

Modelul organizațional de conflict aduce în prim-plan spațiul de confruntare al grupurilor sociale reprezentat de o serie de: interfețe departamentale (întâlnirile subunităților sub acțiunea de coordonare a managerului), interfețe culturale (deosebirile semnificative de valori fundamentale), interfețe de nivel (întâlnirile indivizilor cu diferite niveluri ierarhice ale organizației), interfețe organizațioanale (întâlnirile dintre organizațiile care depind unele de altele în privința resurselor, informației, obiectivelor). După Zoltan Bogathy (2002: 91-92), cauzele conflictului organizațional se împart în cele determinate de structura și funcția organizatorică (cauze organizatorice) și cele determinate de relațiile personale dintre indivizi (cauze interpersonale ale conflictului).

2.2. Medierea la locul de muncă

Conform ghidului realizat de Chartered Institute of Personnel and Development – organism profesional pentru dezvoltarea resurselor umane din Marea Britanie (CIPD 2013: 3) –, medierea este una dintre metodele de rezolvare alternativă a disputelor (ADR) ce implică o parte neutră care aduce împreună cele două părți implicate în conflict cu scopul de a se ajunge la un acord comun. Rezonanța medierii la locul de muncă este tot mai recunoscută de organizații datorită faptului că oamenii reprezintă cheia spre succesul organizațional și productivitate, iar un conflict negativ între indivizi sau grupuri de indivizi poate afecta serios avantajul competitiv al organizației, atingând starea de bine a angajaților.

Folosirea tot mai frecventă a medierii disputelor la locul de muncă este susținută de motive precum avantajul abordării informale, ce implică o mai mare flexibilitate pentru adaptarea la circumstanțele specifice, și avantajul confidențialității, care poate oferi un spațiu ce permite discuția deschisă și onestă. Medierea este eficientă mai ales când este folosită în faza inițială a unui dezacord, înainte de declanșarea efectivă a conflictului la locul de muncă. Intervenția timpurie poate preveni deteriorarea iremediabilă a relațiilor de lucru, ceea ce favorizează păstrarea și productivitatea acestora pe termen lung. Totodată, medierea poate oferi un răspuns mai rapid și mai ieftin față de soluțiile oferite de tribunal și poate opri potențiale conflicte chiar din faza incipientă[4].

Rolul mediatorului nu este acela de a judeca, de a decide care persoană are sau nu dreptate sau de a le impune celor implicați în mediere ce să facă. Mediatorul este responsabil de procesul de rezolvare a problemei, dar nu stabilește el soluția ori rezultatul final. Mediatorul poate fi unul intern, un angajat specializat și acreditat de un serviciu de mediere, care își exercită această funcție pe lângă sarcinile lui

[4] CIPD (2013), disponibil la http://www.cipd.co.uk/publicpolicy/policy-reports/mediation-resolving-issues.aspx [accesat 15 februarie 2014].

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide”
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

obișnuite, sau poate fi parte dintr-un serviciu de mediere extern. Medierea oferă un spațiu sigur și confidențial pentru ca participanții să găsească propriile răspunsuri printr-o serie de modalități: explorarea sentimentelor și reconstruirea relațiilor pentru rezolvarea împreună a problemelor, permiterea empatizării cu cealaltă parte, primirea unor sugestii privind comportamentul propriu în vederea găsirii oportunității pentru schimbare, încurajarea comunicării pentru ajungerea la un acord comun, folosirea energiei generate de conflict într-o manieră pozitivă, astfel încât lucrurile să evolueze (CIPD 2013: 8).

Printre beneficiile medierii, conform rezultatelor cercetării asupra managementului conflictului (CIPD 2011: 16)[5], regăsim îmbunătățirea relațiilor dintre indivizi (după 80% dintre cei chestionați), reducerea sau eliminarea stresului aferent preceselor formale (pentru 60% din respondenți) și evitarea costurilor implicate pentru situațiile ajunse în instanță (52% din respondenți). La acestea se mai adaugă: reținerea angajaților valoroși, reducerea numărului de dispute formale, dezvoltarea unei culturi organizaționale centrate pe dezvoltarea resursei umane, reducerea absenteismului motivat pe caz de boală, precum și capacitatea menținerii confidențialității. Premisa de bază a medierii constă în conflictul abordat ca un „schimb interpersonal cu soluție individuală" (Gramberg 2006: 6)[6], ceea ce elimină posibilitatea existenței unui interes din partea altor persoane decât cele implicate direct în vederea rezolvării conflictului.

Conform cercetării publicate de *ACAS* (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service*) (Saundry 2011: 6)[7], extinderea medierii la locul de muncă poate facilita rezolvarea disputelor și poate reduce povara de pe umerii angajatorilor, angajaților și ai statului. Față de procedurile de disciplinare standard, medierea are avantajul de a sublinia importanța găsirii unei soluții împreună fără să aibă tendința de a repartiza vina între părțile implicate. Totodată, asigură un mediu mai puțin de confruntare, în care indivizii își pot clarifica problemele în vederea obținerii unui acord durabil cu un grad mare de satisfacție pentru ambele părți. Medierea, comparată cu procedurile convenționale de dispută, este mai ieftină și implică un management al timpului mai scurt. Pe lângă rezolvarea disputelor, medierea mai poate aduce și o serie de efecte pozitive incluzând dezvoltarea culturii organizaționale și îmbunătățirea relațiilor dintre angajați.

Impactul semnificativ al medierii asupra organizației depinde de atitudinile și comportamentele actorilor-cheie în relațiile din sfera muncii. Dacă linia de conducere a managerilor manifestă rezistență cu privire la folosirea unei tehnici ADR precum medierea, pe motiv că aceasta le-ar putea compromite autoritatea, atunci impactul va fi de la sine înțeles. Totuși există și o serie de situații în care medierea nu este cea mai potrivită metodă de abordare a conflictului: când medierea este folosită de manager pentru a evita propriile responsabilități manageriale sau când este nevoie de o decizie fermă privind binele sau răul în situația unei activități

[5] CIPD (2011), disponibil la http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/conflict-management.aspx [accesat 15 februarie 2014].

[6] Disponibil la http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1368&context=adr [accesat 8 mai 2014].

[7] Disponibil la http://www.acas.org.uk/media/pdf/k/8/Transforming_Conflict_Management_in_the_Public_Sector_-_Mediation_Trade_Unions_and_Partnerships_in_a.pdf [accesat 2 mai 2014].

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide"
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

criminale; sau când o parte are dificultăți privind capacitatea luării unei decizii în cunoştinţă de cauză, este deosebit de vulnerabilă sau complet intransigentă, cu aşteptări neraliste (CIPD 2013: 13).

În articolul său, Robert Zeinemann (2001: 50-52)[8] menționează că de-a lungul ultimului deceniu, oficialii sectorului public s-au confruntat cu un număr crescând de dispute privind alocarea resurselor rare, motiv pentru care apelează la mediere, devenită între timp un instrument des folosit în SUA, mai ales sub forma medierii de mediu. Justificarea folosirii medierii derivă din oportunitatea părților implicate de a participa concret la formularea soluțiilor fără să aibă o decizie jurisdicțională impusă. Participarea voluntară în demersurile ce mai degrabă reconciliază interesele decât stabileşte cine are mai mare putere generează speranța că soluțiile rezultate vor fi mai potrivite nevoilor părților implicate. Folosirea mediereii în sectorul public mai este justificată şi prin: promovarea înțelegerii perspectivelor altor oameni, deținerea controlului de către părți, diminuarea cheltuielilor, rapiditatea în decizii, îmbunătățirea satisfacției publice a sistemului de justiție, încurajarea rezoluțiilor specifice nevoilor, creşterea implicării voluntare, restabilirea valorilor şi coeziunii comunității. Criticile privind folosirea medierii au în vedere dezechilibrele de putere (părțile mai puternice se pot impune față de cele mai slabe pentru că un cadru informal nu oferă atât de multe garanții). Totodată, folosirea medierii de către grupurile mai puternice poate furniza grupurilor mai slabe o falsă impresie că participă la luarea deciziilor, limitând cu abilitate posibiliatatea alegerii variantelor ce corespund cel mai bine grupului puternic.

Se admite că medierea nu este un remediu pentru orice situație conflictuală la locul de muncă, deoarece în unele cazuri nu există altă posibilitate decât folosirea procedurilor formale. Succesul medierii rezidă în implicarea voluntară a părților, însă forțarea folosirii medierii sau încorporarea ei ca parte obligatorie în procedurile de reclamație ar putea avea ca efect înrăutățirea relațiilor dintre cei implicați. Pentru ca medierea să fie eficientă, organizațiile trebuie să aibă în vedere o serie de factori diferiți, întrucât nicio abordare nu va funcționa dacă cei implicați nu o consideră viabilă pentru rezolvarea disputelor. Promovarea medierii în cadrul organizației trebuie realizată de linia de conducere care să pună la dispoziție resursele necesare, astfel încât beneficiile lărgirii perspectivelor şi rezolvării conflictului să fie la îndemâna fiecărui angajat (CIPD 2013: 35).

3. Analiza datelor

În vederea identificării respondenților implicați, notăm că aceştia au vârste cuprinse între 60 şi 25 de ani, în majoritate sunt de sex feminin (77%), iar funcțiile deținute sunt diverse: inspectori de specialitate, consilieri, executori fiscali, ingineri, asistenți medicali, medici rezidenți, contabili, economişti, secretari, arhivari, telefoniste, manageri etc.

Printre cele mai frecvente cauze generatoare de conflict la locul de muncă al respondenților se regăsesc: comunicarea anevoioasă (24%), diferențe de personalitate între angajați (19%) urmate de insatisfacție privind raportul

[8] Disponibil la http://environs.law.ucdavis.edu/issues/24/2/articles/zeinemann.pdf [accesat 12 februarie 2014].

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide”
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

plată/muncă (18%) şi neclarităţi în sarcinile de muncă (12%). Frecvenţa situaţiilor de conflict, în ultimele 12 luni, conform opiniei a 75% dintre respondenţi, este relativ mică, între unu şi cinci cazuri.

Practicile de abordare a conflictelor dintre angajaţi adoptate de instituţiile în care respondenţii lucrează se axează în principal pe instruirea managerilor şi a angajaţilor în vederea acţionării ca mediatori (24%) sau se aplică sancţiuni disciplinare. Metodele pe care respondenţii le preferă în abordarea conflictului de muncă sunt reprezentate de medierea internă (29%), discuţii informale (23%) sau soluţionarea plângerilor depuse (14%). Timpul necesar rezolvării conflictelor legate de procesul muncii variază între 3 şi 7 zile, după 78% dintre respondenţi, şi doar 11% spun că media timpului depăşeşte termenul de 30 de zile.

Frecvenţa folosirii medierii în cazul conflictelor la locul de muncă, conform percepţiei majorităţii respondenţilor (62%), este mare, aceasta fiind potrivită în cele mai multe cazuri, cu precădere pentru categoriile de probleme ce privesc: relaţiile tensionate dintre angajaţi (34%), condiţii nefavorabile de muncă (23%) sau situaţiile de indisciplină (16%). Privind procesul medierii, 21% dintre respondenţi consideră că aceasta produce soluţii de tip câştig-câştig, lăsând ambele părţi mulţumite, iar în proporţie de 17%, respondenţii cred că medierea îmbunătăţeşte înţelegerea părţilor asupra poziţiei celuilalt, folosirea medierii interne având un impact pozitiv asupra culturii organizaţionale. Totuşi, doar 14% dintre respondenţi cred că răspândirea mai largă a medierii va reduce plângerile la tribunal, 5% dintre ei văzând medierea ca dăunătoare autorităţii managerilor. Deşi cei mai mulţi dintre respondenţi (27%) consideră că nu este de dorit pentru un angajat însoţirea în timpul medierii, la diferenţă de doar un procent (26%) se regăsec cei de la polul opus, care cred că însoţirea în timpul medierii de către un alt angajat reprezentativ este de dorit. O situaţie de discrepanţă se regăseşte şi în privinţa percepţiei asupra duratei procesului de mediere: cei mai mulţi dintre respondenţi (34%) alocă pentru aceasta mai puţin de o zi, în timp ce 30% dintre ei consideră că medierea necesită mai mult de două zile.

Folosirea medierii pe scară mai largă este îngreunată, conform percepţiei respondenţilor, în primul rând de neîncrederea angajaţilor (24%), de lipsa înţelegerii procesului (20%), de lipsa interesului din partea mangerilor (20%) şi, surprinzător, de generarea unor costuri prea mari (12%). Totodată, 10% dintre respondenţi consideră că folosirea mai frecventă a medierii ar aduce riscul subminării capacităţii managerilor de a folosi sancţiuni disciplinare. Dintre motivele pentru care unele instituţii nu folosesc medierea, cele mai populare (24%) sunt: dezinteresul faţă de avantajele medierii, opinia că implicarea unei a treia părţi este inoportună sau inexistenţa unor probleme potrivite medierii (22%). Privind acţiunile ce au loc după mediere, 39% dintre cei chestionaţi sunt de părere că ambele părţi rămân în acelaşi loc de muncă cu o rezolvare totală sau parţială (29%) a problemei, doar 7% cred că una sau ambele părţi părăsesc instituţia, iar procentul celor ce cred că părţile vor depune o plângere la tribunal este de doar 3%.

Promovarea medierii poate fi făcută, în opinia respondenţilor, cel mai bine prin: comunicarea scopurilor şi beneficiilor angajaţilor (23%), pregătirea managerilor ca mediatori profesionişti (17%), răspândirea modalităţilor de acces la mediere, sublinierea beneficiilor intervenţiei timpurii în rezolvarea disputelor, precum şi menţionarea clară a medierii în politica de funcţionare a instituţiei (11%).

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide”
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

În urma interviurilor realizate cu cei trei şefi de departament (Primăria Cluj-Napoca, Oficiul Teritorial pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii şi Cooperaţie, Spitalul de recuperare) au rezultat următoarele aspecte: la momentul actual, în interiorul departamentului, fără a fi aplicată în termenii legii, medierea este adesea folosită de către manageri pentru a rezolva disputele interne, doarece una dintre calităţile necesare pentru obţinerea unui post de manager este chiar aceea de a soluţiona posibilele conflicte. Totuşi, apare necesitatea apelării la servicii de mediere în cadrul unui birou autorizat (fie din cadrul instituţiei, fie independent) în contextul apariţiei unor neclarităţi între diferitele departamente interdependente sau chiar între diferite instituţii. De exemplu, Direcţia Taxe şi Impozite poate întâmpina dificultăţi din pricina interpretării diferite a legii din partea Direcţei Generale de Poliţie. Astfel, devine oportună apariţia unui birou de mediere comunitară care să vină în sprijinul diferitelor departamente sau regii autonome care au interese comune.

4. Concluzii

Rezultatele cercetării confirmă parţial ipoteza conform căreia angajaţii instituţiilor publice chestionate apelează cu reticenţă la procedura medierii. Conceptul de mediere pare să fie familiar funcţionarilor publici, procesul fiind aplicat la nivel intern de către managerii/şefii de departamente drept una dintre cele mai frecvente metode de rezolvare a unui conflict.

În privinţa frecvenţei reduse (între unu şi cinci cazuri pe an) a conflictelor declarate de către angajaţi pot fi deduse două situaţii: prima este aceea că într-adevăr conflictele sunt foarte puţine, angajaţii colaborând bine între ei, realizându-şi activitatea cu profesionalism; iar a doua ar fi situaţia în care, pentru ca lucrurile să nu fie interpretate într-o manieră nefavorabilă, apare tendinţa nedeclarării conflictelor. Cu toate acestea, conform studiilor recente, angajaţii se declară stresaţi şi nemulţumiţi, iar adesea ineficienţa serviciilor furnizate este resimţită de cetăţenii români. Tipurile de conflicte identificate în urma aplicării chestionarului sunt de natură individuală, determinate de frecvenţa crescută a neclarităţilor în sarcinile de muncă, de natură interpersonală, conflictele între angajaţi apărând din cauza diferenţelor de personalitate. Totuşi se sublinează faptul că la baza conflictelor interoganizaţionale se regăsesc cel mai des problemele de comunicare şi de transmitere a informaţiilor.

Analizând atitudinile evaluate pozitiv de angajaţii sectorului public chestionaţi, se constată existenţa unei imagini neclare privind peceperea medierii. Dovadă în acest sens este procentul mare de respondenţi care consideră oportună însoţirea angajatului în procesul medierii, ceea ce denotă neobservarea criteriului confidenţialităţii pe care îl implică medierea. Totodată, susţinerea clauzei costurilor generate drept impediment în aplicarea medierii este nefondată, deoarece unul dintre avantajele medierii îl reprezintă tocmai costurile scăzute pe care le implică. Dincolo de lipsa informaţiilor precise asupra avantajelor medierii, predomină neîncrederea cu care o persoană terţă poate interveni şi soluţiona conflictele de la nivelul departamentului, instituţiei sau chiar între instituţii.

În concluzie, aşa cum se intenţionază şi la nivel european, în sectorul public românesc, procedura medierii necesită eforturi sporite de diseminare a avantajelor ei, astfel încât angajaţii să poată apela cu încredere pentru rezolvarea disputelor

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide”
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

legate de procesul muncii. Palierele de pe care se poate acționa sunt diferite, pornind de la încurajarea practiciilor conforme medierii de către manageri sau de la instituirea unui birou de mediere în cadrul instituțiilor, putându-se ajunge chiar la modificarea legii și introducerea obligativității medierii pentru o serie de litigii, avantajele constând mai ales în economisirea resurselor de bani şi timp, considerate atât de importante în ziua de azi.

Bibliografie

A. Surse primare

PE 2014: Parlamentul European – Directoratul General pentru Politici Interne, „Rebooting the mediation directive: assessing the limited impact of its implementation and proposing measures to increase the number of mediations in the EU", PE 493.042, Brussels.

PR 2006: Parlamentul României, *Legea nr. 192/2006 privind medierea şi organizarea profesiei de mediator*, în „Monitorul Oficial", Partea I, nr. 388 din 28 iunie 2013.

B. Literatură de specialitate

Bogathy 2002: Zoltan Boghaty, *Conflicte în organizații*, Timişoara, Editura Eurostampa.

Frățilă 2004: Camelia Frățilă, *Comportament organizaţional*, Cluj-Napoca, Editura Fundației pentru Studii Europene.

Panaite 1998: C. Nica Panaite, *Managementul conflictelor*, în Robert L. Mathis, C. Nica Panaite, Costache Rusu (coord.), *Managementul resurselor umane*, București, Editura Economică.

Schermerhorn, Hunt, Osborn 2002: J.R. Schermerhom, J.G. Hunt, R.N. Osborn, *Organizational Behavior*, 7th edition, Phoenix, John Wiley & Sons Inc.

C. Jurnale de specialitate și presă

CE 2014: Comisia Europeană, *Condițiile de lucru: conform unui nou sondaj, satisfacția lucrătorilor este în scădere și există mari discrepanțe în această privință*.

CICS 2014: Camera de Comerț și Industrie Suceava, *Raport asupra medierii în Romania*.

CIPD 2011: Chartered Institute of Personnel and Development, *Conflict Mangement Survey*.

CIPD 2013: Chartered Institute of Personnel and Development, *Mediation: an Approach to Resolving Workplace Issues*.

Gramberg 2006: Bernardine Van Gramberg, *What does Work Choices mean for ADR practitioners?*, în „ADR Bulletin", 9, 1, la 9 ianuarie.

Saundry, McArdle, Thomas, 2011: Richard Saundry, Louise McArdle, Pete Thomas, *Transforming Conflict Management in the Public Sector? Mediation, Trade Unions and Partnerships in a Primary Care Trust*, în *Advisory, Conciliation and Arbitration Service*.

Zeinemann 2001: Robert Zeinemann, *The Characterization of Public Sector Mediation*, în „Environmental Law and Policy Journal", 24, 2, 49.

Organizational Conflict Mediation in the Public Sector

The research aims to examine the hypothesis according to which the public officials tend to be reluctant to mediation regarding the existing conflicts within their institution.

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide"
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)

Public sector efficiency constitutes a general interest of citizens and a step towards it can be achieved also through constructive conflict mediation. The resonance of workplace mediation (a method of alternative dispute resolution involving a neutral party that brings together the two sides involved in order to reach a joint agreement) is increasingly recognized by organizations due to the fact that people are the key to organizational success and productivity. The debate on the positive and negative effects of conflict in an organization has sparked discussion in various fields being justified both by pros and cons opinions. The destructive conflict effects include the permanent state of dissatisfaction, waste of resources in terms of personnel hostility and distorting reality as a means of obtaining benefits. On the other part, the conflict facilitates beneficial changes, reduces stress, increases creativity and productivity of individuals. Over time, it was shown that avoiding conflict is detrimental to resolve it in a way that can enhance organizational performance.

BDD-A8096 © 2014 Institutul de Filologie Română „A. Philippide”
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.32 (2026-09-14 14:25:49 UTC)