

## TEORIA SI PRACTICA MEDIERII ÎN LITIGII DE MUNCĂ

### THEORY AND PRACTICE OF MEDIATION IN LABOR DISPUTES

*Aurica CAMENSCIC, ORCID: 0000-0001-5331-7149*  
*Universitatea de Stat din Moldova*

CZU: 349.22:331.109.31

e-mail: aurica.camenscic@gmail.com

Activitatea de mediere a fost practică din cele mai vechi timpuri. Istoricii situează apariția acesteia în perioada comerțului fenician (Fenicia = veche țară în Asia-Mică, pe Mediterană, cu orașele principale Tir, Sidon). Practicile din Grecia Antică și din Roma Antică au adus un înțeles adecvat termenului de „mediere”. Romanii au folosit mai multe denumiri pentru persoanele care se ocupau de acest proces, precum: *medium*, *interpolator*, *conciliator*, *interlocutor* și, în final, *mediator*. În Evul Mediu, în unele țări practica de mediere a fost interzisă, iar în altele putea fi realizată doar de către autoritățile centrale. În anumite culturi, mediatorul era considerat o *persoană sacră*, care merita un respect deosebit. A media înseamnă a interveni între părțile ostile (aflate în conflict/litigiu) și a le ghida spre schimbarea atitudinii și a percepției pe care le au una față de alta în direcția identificării modalităților ieșirii din conflict.

**Medierea** este o formă alternativă de rezolvare a disputelor între două sau mai multe părți ce doresc să ajungă la o înțelegere, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator. Disputele pot implica (din punctul de vedere al părților) state, organizații, comunități, indivizi. Medierea reprezintă o modalitate facultativă de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate și confidentialitate. Medierea reprezintă o modalitate de soluționare alternativă a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane, care are o pregătire specială în domeniu, numită mediator.

Creșterea nivelului de calitate în desfășurarea procesului de mediere a litigiilor de muncă și a rezultatelor sale poate fi realizată și prin utilizarea co-medierii, care constă în asistarea părților de către doi sau mai mulți mediatorii, constituiți în una sau mai multe echipe, în funcție de complexitatea procesului asistat. Furnizorul serviciilor de mediere poate aprecia și recomanda asistarea cazului prin co-mediere, dar aplicarea în practică se face numai în baza acceptului explicit și în cunoștință de cauză exprimat de toate părțile implicate în proces. Co-medierea se recomandă în situațiile în care cazul are un grad ridicat de dificultate (de exemplu în situațiile în care cazul este complex, există un număr mare de participanți la dispută, există dezechilibre majore de putere între părți, părțile aparțin unor categorii culturale, profesionale, de gen, orientare sexuală etc. diferite, procesul se desfășoară în sesiuni separate, părțile nu sunt sau nu se recomandă să fie în contact direct, pentru asistare sunt necesare competențe specializate pe care nu le

are un singur mediator, mediatorii trebuie să răspundă unor cerințe speciale, impuse de caracteristicile părților participante la proces sau de norme obligatorii etc.).

Medierea litigiilor de muncă exprimă o metodă de soluționare a conflictelor de muncă care se desfășoară în prezența unei a treia părți (o persoană cunoscută/familiară celor aflați în conflict sau o persoană necunoscută). Persoana în cauză este aleasă de părțile care se confruntă sau se autopropune. 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 (=mediatorul), care nu poate impune o soluție, dar poate ajuta părțile să o găsească.

Esențialmente, mediatorului îi revin trei roluri de bază și anume *rolul facilitator* în care mediatorul nu dispune de *putere proprie* (de exemplu, de puterea de a impune o decizie care să fie respectată de părțile aflate în conflict); el doar *facilitează* ajungerea la soluții. *Rolul de catalizator* prin acțiunile și intervențiile sale, mediatorul grăbește soluționarea conflictului, el îi orientează mai direct pe cei implicați în conflict pentru a cădea mai repede de acord (spre deosebire de negociere, care, după cum am văzut, este lungă și anevoioasă). *Rol de consilier, de sfătuitoare*: mediatorul nu formulează și nu impune decizii, ci furnizează sugestii, sfaturi, face recomandări menite să contribuie la luarea deciziilor de către cele două părți de comun acord, el este un consilier pus în slujba părților; succesul mediatorului va fi cu atât mai mare cu cât el va reuși să rămână imparțial, să genereze încrederea părților în el.

Medierea este eficientă atunci când: este solicitată de cele două părți, acest fapt sugerează că părțile sunt motivate pentru a ajunge la o înțelegere; mediatorul este reprezentantul unei alte organizații decât a celor aflate în conflict (ceea ce crește legitimitatea mediatorului); părțile aflate în conflict doresc să discute despre problema/problemele apărute; 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 (se recomandă, 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); 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 sau 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.

Ineficiența procesului de mediere se impune, atunci când:

- ostilitatea între părți este foarte mare;
- există anticipat sau se creează pe parcurs neîncredere în mediator;

- cantitatea și calitatea resurselor sunt limitate și precare;
- angajamentul pentru mediere sau în favoarea ei este scăzut;
- echilibrul puterilor părților este profund afectat;
- conflictele interne au atins un înalt nivel de escaladare;
- relația dintre părți se deteriorează/perimează.

Mediatorul poate întrerupe procesul de mediere, atunci când:

- cel puțin una dintre persoanele implicate în conflict/litigiu nu respectă regulile procesului de mediere;
- cel puțin una dintre persoanele implicate în conflict/litigiu se caracterizează prin tendința de a lansa tot felul de amenințări;
- părțile implicate în conflict/litigiu repetă aceleași acuzații sau/și cerințe;
- părțile implicate în conflict/litigiu nu acceptă niciun gen de explicații;
- una dintre părți este reprezentată de o persoană neautorizată.

Medierea unui litigiu de muncă nu este recomandată, atunci când:

- una dintre părțile implicate refuză să participe la proces;
- problema de bază este, în opinia mediatorului, imposibil de mediat;
- una dintre părți este incapabilă să asculte sau este prea tulburată pentru a negocia;
- una dintre părți tinde să folosească sesiunea de mediere pentru escaladarea conflictului (pentru a amenința, pentru a colecta informații în vederea unui proces în instanță etc.);
- situația creată este de natură penală (una dintre părți ar face mai bine să se adreseze justiției sau altor foruri competente);
- problema merită să fie adusă în atenția publică, și nu „ascunsă” într-un proces de mediere (pericole pentru securitatea statului, pericole majore pentru mediu, anumite instituții sau persoane etc.);
- dezechilibrul puterilor părților este extrem de mare (una din părți dispune de un statut de putere net superior);
- una dintre părțile implicate în conflict/litigiu este indisponibilă/de negăsit.

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. Prin procesul de mediere, participanții pot consimți la soluțiile pe care problemele discutate le determină. Definierea naturii disputei poate adesea clarifica metoda cea mai eficientă pentru rezolvarea problemei. Unul dintre scopurile principale ale procesului de mediere este definierea problemei, dezvoltarea opțiunilor și atingerea unor soluții acceptate de toate părțile implicate. Medierea 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 avantaj în negocierea

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

Medierea, într-un cadru mai larg, poate însemna prevenirea conflictelor sau dezvoltarea mecanismelor de adresare a acestora, după cum apar. Pentru desfășurarea procedurii de mediere, judecarea cauzelor civile de către instanțele judecătorești sau arbitrale va fi suspendată la cererea părților. Cursul termenului perimării este suspendat pe durata desfășurării procedurii de mediere, dar nu mai mult de 3 luni de la data semnării contractului de mediere. Cererea de repunere pe rol este scutită de taxa judiciară de timbru. În cazul în care conflictul a fost soluționat pe calea medierii, instanța va pronunța, la cererea părților, o hotărâre. Odată cu pronunțarea hotărârii, instanța va dispune, la cererea părții interesate, restituirea taxei judiciare de timbru plătite pentru investirea acesteia [5, p.11].

Oamenii utilizează medierea la nivele diferite și în multiple contexte: de la dispute minore la discuții despre pace în mod global. Cazurile care ajung la locul de muncă, de regulă, la mediatori sunt următoarele: discriminare, hărțuire, administrarea muncii, plângeri și prejudicii.

Mediatorul are dreptul la plata unui onorariu stabilit prin negociere cu partile, precum și la restituirea cheltuielilor ocazionate de mediere. Onorariul trebuie să fie rezonabil și să țină cont de natura și obiectul conflictului.

Tipurile conflictelor de muncă în acest domeniu, distingem mai multe tipuri de conflicte: conflicte individuale și conflicte colective de muncă, litigii apărute între angajator și angajat, litigii apărute între angajator și Inspekția Muncii. Conflictele de muncă se împart în două categorii: – colectiv – conflict între un grup de angajați și angajator; – individual – conflict între indivizi la locul de muncă, desfășurat fie între angajator și un angajat, fie între doi angajați. Totodată, conflictele de muncă se clasifică în conflicte de interese și conflicte de drepturi.

La rândul lor, conflictele de drepturi includ:

a) conflicte apărute în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea contractelor individuale de muncă;

b) conflicte referitoare la neîndeplinirea clauzelor contractelor colective de muncă;

c) conflicte legate de plata unor despăgubiri și acoperirea prejudiciilor, cauzate de părți, prin neîndeplinirea sau îndeplinirea necorespunzătoare a obligațiilor, stabilite în contractul individual de muncă;

d) conflicte legate de constatarea nulității contractelor individuale/colective de muncă ori a unor clauze ale acestora;

e) conflicte legate de constatarea încetării aplicării contractelor colective de muncă.

Prin conflict de muncă se înțelege totalitatea divergențelor nesoluționate dintre salariați (reprezentanții acestora) și angajatori (reprezentanții acestora) privind stabilirea și modificarea condițiilor de muncă, inclusiv a salariilor, desfășurarea negocierilor colective, încheierea, modificarea și executarea contractelor colective de muncă și a convențiilor colective, refuzul de a lua în considerare poziția reprezentanților salariaților

în procesul adoptării actelor juridice ce conțin norme ale dreptului muncii, precum și divergențele referitoare la interesele economice, sociale, profesionale și culturale ale salariaților, apărute la diverse niveluri între partenerii sociali.

Cauzele generatoare ale conflictului de muncă sunt mai multe dintre care poate fi nerespectarea normelor de muncă de către angajator cu referire la salariu, cu referire la timpul de muncă, cu referire la timpul de odihnă, cu referire la diverse indemnizații, adaosuri sau compensații, cu privire la stagiul profesional; nerespectarea de către angajator a normelor cu referire la protecția și igiena muncii, nerespectarea normelor de muncă și a condițiilor contractului de muncă din partea salariatului, lipsa nemotivată de la locul de muncă; prezentarea la locul de muncă în stare de ebrietate; comiterea unei sustrageri de la locul de muncă; atitudinea iresponsabilă a salariatului față de uneltele și utilajele de la locul de muncă; refuzul administrației de a trece salariatul la o altă muncă pe motiv de boală profesională; neinformarea angajatului de către administrație despre starea condițiilor de muncă; refuzul administrației de a acorda prestațiile și indemnizațiile de asigurare pentru reabilitare medicală, pentru recuperare a capacității de muncă, pentru reabilitare profesională, pentru incapacitate de muncă; refuzul administrației de a acorda garanții și compensații salariaților care îmbină munca cu studiile; nerespectarea de către angajator a normelor referitoare la salariul minim, refuzul de a plăti adaosul salarial pentru condițiile speciale de muncă; nerespectarea disciplinei de muncă de către salariat; încălcarea normelor referitoare la munca persoanelor cu vârsta sub 18 ani; refuzul administrației ca angajatul să practice munca în cumul; refuzul angajatorului, persoană fizică, de a perfecta documentele ce confirmă prestarea muncii de către salariat.

Medierea este un proces și, ca și oricare proces, ea are o anumită ordine care a fost gândită, în așa fel încât să producă rezultate cât mai bune. Cu toate că nu se poate afirma că există un model fixat al medierii, sunt totuși anumiți pași prin care mediatorul ghidează/conduce părțile. De obicei, o mediere trece prin următoarele etape:

- Etapa 1: operațiuni de premediere;
- Etapa 2: inițierea medierii;
- Etapa 3: identificarea problemelor;
- Etapa 4: medierea propriu-zisă;
- Etapa 5: finalizarea medierii.

Medierea de obicei are un început și un sfârșit clar. Între aceste două etape, celelalte pot să se repete în mod ciclic, mediatorul ghidând/conducând părțile de mai multe ori prin aceste etape, având întoarceri înapoi de la o etapă la alta (de exemplu, de la etapa 4 la etapa 3 etc.).

Etapa 1: *operațiuni de premediere* – mediatorul desemnat/selectat urmează să se întâlnească *cu fiecare persoană în parte* (în cazurile penale, mediatorul în primul rând contactează persoana învinuită; dacă de săvârșirea infracțiunii este învinuit un copil, mai întâi de toate, trebuie de contactat reprezentantul legal al acestuia pentru a obține acordul lui și apoi de vorbit cu copilul; dacă după întâlnirea preliminară persoana învinuită dorește să încerce soluționarea cazului prin intermediul medierii, mediatorul contactează victima pentru a avea și cu aceasta o întâlnire preliminară).

Întâlnirile preliminare au drept scop:

(a) formarea la părți a unei credibilități personale și procedurale în ceea ce privește medierea;

(b) stabilirea unui raport între mediator cu părți;

(c) informarea participanților despre procesul de mediere (explicarea rolului mediatorului și a procedurii de mediere);

(d) obținerea acordului de a participa la mediere (în caz că părțile sunt de acord să medieze, mediatorul trebuie să precizeze cu ele *când* și *unde va avea loc medierea*. În cazurile penale se recomandă ca victimele să aibă prioritate la determinarea locului. Acesta ar trebui să fie totdeauna (sau pe cât de posibil și necesar) *neutru, sigur și confortabil*. În plus, mediatorul va trebui să obțină o informație sumară despre caz, să înregistreze numele și datele de contact ale părților și ale altor participanți).

Etapa 2: *inițierea medierii*. Această etapă se începe de fapt cu venirea părților la locul medierii. Mediatorul trebuie să fie cu ceva timp înainte, în așa fel încât părțile să nu fie nevoite să stea împreună în așteptarea mediatorului. De cele mai multe ori, părțile nu vor veni amândouă odată. În acest caz, mediatorul trebuie să le găsească o ocupație, astfel ca încât la venirea celeilalte părți să nu apară îndoieli în privința neutralității mediatorului. După sosirea ambelor părți, mediatorul le indică locurile lor, fără a le lăsa libertatea de a alege unde să se așeze. În așa fel se asigură că părțile se vor așeza în felul în care a fost gândit de mai înainte. După aceasta urmează declarația de introducere a mediatorului. Această declarație de obicei include următoarele: cuvântul introductiv al mediatorului și, dacă este necesar, prezentarea părților; aprecierea dorinței și acceptării părților de a coopera și a încerca să găsească o soluție la problemele pe care le au; explicarea medierii și rolului mediatorului, prezentarea și explicarea principiilor procesului de mediere; descrierea procedurii de mediere, explicarea conceptului de întâlniri separate; prezentarea aspectelor de ordin organizatoric; stabilirea regulilor de comportament (se va vorbi la indicația mediatorului, persoanele se vor asculta mutual și nu vor recurge la atacuri, insulte etc.); răspunderea la întrebările părților; încheierea contractului.

Etapa 3: *identificarea problemelor*; în cadrul acestei etape, părțile vorbesc despre ceea ce s-a întâmplat și despre emoțiile/simțămintele lor. Anume la această etapă părțile și mediatorul obțin o înțelegere deplină a problemelor care țin de conflictul lor. Aceasta este important de făcut, deoarece, de cele mai multe ori, părțile – fie nu au dorit să discute, fie chiar dacă au avut discuții de acestea nu au avut un cadru structurat care ar facilita o discuție eficientă. Un moment sensibil este cine va începe să prezinte. Mediatorul trebuie să decidă acest lucru și să-l motiveze, ca să nu trezească suspiciuni de favoritism. Oricare a fi ordinea, pentru început, invitați persoana care este prima să prezinte din perspectivă personală esența conflictului/incidentului, cum a fost afectată de acesta și să prezinte idei generale despre faptul cum crede că ar trebui de soluționat cazul. Pe parcursul relatării părții, sarcina mediatorului în continuare va fi să asculte atent și să asigure un mediu favorabil comunicărilor făcute. Partea care vorbește trebuie lăsată să facă acest lucru atât timp de cât crede că are nevoie. Atunci când prima parte termină de vorbit este recomandabil să nu puneți întrebări la această etapă chiar dacă credeți că

ele sunt necesare. În schimb, invitați cealaltă parte să vorbească. Obțineți și viziunea ei asupra ceea ce s-a întâmplat. După prezentările părților mediatorul permite acestora să-și pună întrebări și pune însuși întrebări. Este important ca mediatorul să nu uite că nu este un anchetator și să pună numai întrebările necesare. Scopul acestora este de a identifica informația care lipsește, a obține o înțelegere mai bună în ceea ce privește problemele, obstacolele posibile și oportunitățile. Întrebările la fel pot să aibă ca obiectiv să ajute părțile să înțeleagă mai bine punctul de vedere a celeilalte părți. Întrebările nu trebuie să se refere la soluții probabile. Atunci când mediatorul consideră că s-au stabilit toate conflictele (explicite sau implicite) și ceea ce dorește fiecare parte, această etapă se sfârșește. După aceasta mediatorul face un rezumat la ceea ce au spus părțile, acest rezumat fiind, de fapt, o punte de trecere spre următoarea etapă [7, p.23].

Etapă 4: *medierea propriu-zisă* prezenta părților o *formulare a problemelor* care au fost exprimate direct sau indirect și abordarea cărora ține de soluționarea conflictului. Acestea trebuie să fie formulate într-un limbaj cât mai neutru și mai simplu. Odată prezentată lista de probleme, mediatorul întreabă *dacă părțile sunt de acord cu ea și dacă este nevoie ca aceasta să fie completată și cu alte probleme*. După ce părțile au acceptat o *listă finală* de probleme, mediatorul trebuie să stabilească ordinea în care va fi discutată și soluționată fiecare problemă. Se poate ca mediatorul să întrebe care sunt opțiunile părților în acest sens, dar este mai bine dacă acesta le va recomanda părților o anumită ordine. De obicei, este bine ca discuțiile să înceapă de la problemele care ar putea stârni cele mai puține controverse și emoții. Găsirea unor soluții pentru primele probleme puse în discuție le-ar da încredere că pot să soluționeze conflictul prin intermediul medierii, chiar dacă mai au probleme complicate de soluționat. În afară de aceasta, părțile pe parcurs ar putea să devină mai flexibile în negocieri. Mediatorul pe parcursul acestei etape încurajează părțile să discute pe rând fiecare problemă identificată și să încerce să găsească una sau mai multe soluții acceptabile pentru rezolvarea acesteia. Pentru fiecare problemă mediatorul canalizează părțile pentru a putea să fie identificate nu numai pozițiile lor în privința ei, dar și *interesele reale*. Mediatorul trebuie să ajute părțile să se miște *de la poziții spre interese*. După relevarea intereselor părților pentru a încuraja negocierea mediatorul trebuie să identifice/formuleze *interesele lor comune*. În continuare mediatorul invită părțile să propună soluții pentru rezolvarea problemei identificate. Găsirea soluțiilor poate avea loc prin adresarea întrebărilor deschise părților sau prin desfășurarea unei sau mai multor sesiuni *brainstorming*. La această fază survin unele din cele mai dificile momente pentru mediator. Mediatorul însă în nici un caz nu trebuie să propună soluții, ci să se încreadă în părți pentru a-și găsi soluția. După cum am menționat mediatorul nu este arbitru și este de obligația părților să rezolve conflictul lor. După ce au fost propuse soluțiile, următoarea fază a medierii constă în negocierea lor de către părți pentru a ajunge la o soluție acceptabilă pentru ambele. În timpul negocierilor mediatorul ajută părțile să verifice dacă o soluție sau alta le este convenabilă și le va satisface nevoile lor. După ce părțile au căzut de acord în privința unei sau altei soluții mediatorul o reformulează dacă este cazul și îi întreabă dacă aceasta este soluția pe care o doresc. Negocierea poate avea loc printr-o discuție facilitată de mediator între toți par-

țipicanții la mediere sau dacă este cazul prin discuție unilaterală mediator-parte. Cu toate acestea formatul cel mai reușit este atunci când părțile negociază singure, mediatorul intervenind numai ocazional [3, p.54].

Etapa 5: *finalizarea medierii*. În urma medierii, părțile pot ajunge la un acord sau nu. Un moment important în acest sens este decizia mediatorului de a încheia negocierile și de a finaliza procesul de mediere și într-un caz, și în altul. Dacă părțile au ajuns la un acord, adică au formulat și ales soluții acceptabile pentru problemele lor, mediatorul trebuie la această etapă să concretizeze cu ele modalitatea și termenele de implementare a soluțiilor. Mediatorul *întocmește în scris un acord în care va include toate momentele vizate*. Aceasta poate avea loc fie atunci când părțile au ajuns fie la o soluționare deplină a cazului, fie la o soluționare parțială.

Acordul trebuie să fie un document care prezintă **în mod clar intențiile participanților, deciziile lor și acțiunile (sau dacă este cazul inacțiunile) pe care trebuie să le întreprindă pe viitor**. Mediatorul poate întocmi acordul în prezența părților, iar dacă acordul este complex, mediatorul poate să-l scrie după mediere și apoi să mai aibă o întâlnire cu părțile pentru a-l prezenta. **După ce acordul a fost întocmit, el trebuie să fie citit părților și să li se ofere posibilitatea să îl citească și ele. Fiecare parte trebuie să aibă câte o copie a acordului semnat de participanți**. După ce părțile au ajuns la o înțelegere, mediatorul trebuie să le explice ce urmează. De exemplu, în cazurile penale **mediatorul va anunța** organul de drept competent despre acordul la care au ajuns părțile și, respectiv, despre împăcarea lor. Părțile urmează să meargă la procuror sau dacă este cazul în instanță pentru a face declarație în privința împăcării lor. Organul de stat competent va înceta procesul în caz că legislația permite aceasta pentru cazul dat [9, p.45].

**Încetarea medierii poate avea loc și fără încheierea unui acord**. Pe parcursul negocierilor poate deveni clar că părțile nu pot să se înțeleagă și de aceea mediatorul trebuie să ia decizia de a termina medierea, dacă o altă soluție nu este posibilă. Oricare ar fi modalitatea de finalizare a medierii, mediatorul trebuie să felicite părțile pentru curajul pe care l-au manifestat căzând de acord să stea împreună și să discute, să găsească și să le menționeze lucruri pozitive despre felul cum s-au comportat.

### **Referințe:**

1. SIMIONESCU, A. (coord.). *Manual de inginerie economică. Management general*. Cluj-Napoca: Dacia, 2002.
2. MITZBERG, H. *The Nature of Managerial Work*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
3. SNYDER, N., GLUECK, W.F. *How Managers Plan – The Analysis of Managers' Activities*. Long Rang Planning, February 1980.
4. Ancheș, Diana-Ionela. *Medierea în viața social-politică*. București: Ed. Universitară, 2010.
5. BARROW, S., MOSLEY, R. *The Employer Brand: Bringing The best of Brand Management to People at work*. John Wiley&Soons Ltd, 2005.



6. COSTEA, C., POPESCU, C., TAȘNADI, A. *Criza e în NOI*. București: Editura ASE, 2010.
7. MOROKO, L., UNCLES, D.M. *Employer branding and market segmentation, "brand management"*. Vol.17, 3, Palgrave Macmilian, 2009.
8. ZĂPĂRȚAN, Liviu-Petru. *Negocierile în viața social-politică*. Cluj-Napoca: Eikon, 2007.
9. Drd. Av. Alina GORGHIU (coord.), et al. *Medierea – oxigen pentru afaceri*.