



DEZVOLTAREA PARTENERIATULUI SOCIAL

Dialogul social este un concept prin care toate părțile interesate convin să garanteze că interesele specifice fiecăreia sunt luate în considerare în procesul de luare a deciziilor. O serie de instituții internaționale au avut un rol determinant în difuzarea acestui concept, una dintre acestea fiind Uniunea Europeană.

Obiectivul permanent al acestor discuții este realizarea păcii sociale prin diferite forme ale dialogului social: negociere, consultare, informare, gestionare în comun. Conceptul de “dialog social” reflectă trecerea de la o cultură de conflict la o cultură de parteneriat și luare în considerare a intereselor comune ale partenerilor sociali implicați.

Conform definiției propuse de Organizația Internațională a Muncii, dialogul social este un act voluntar de informare, consultare și negociere de acorduri sociale între parteneri, precum și de negociere a contractelor colective de muncă. Dialogul social instituit prin Tratatul de la Roma este procesul de informare și consultare continuă între organizațiile sindicale și patronale, cu scopul de a ajunge la înțelegeri în ceea ce privește controlul anumitor variabile economice și sociale, atât la nivel macroeconomic cât și microeconomic.

Tripartitismul, principiu de bază al dialogului social este rezultatul transferării principiului libertății pluralismului și cooperării în luarea deciziilor; se aplică și raporturilor care există între autoritățile administrației publice și reprezentanții angajaților și angajatorilor.

1. DIALOGUL CU PARTENERII SOCIALI

Un dialog eficient cu partenerii sociali poate fi privit ca un compromis între infinitele așteptări ale acestor grupuri și resursele limitate ale administrației. Între acestea nu va exista nicicând un consens deplin.

Data fiind diversitatea intereselor pe care le reprezintă, grupurile sociale doresc să obțină cât mai mult.

1.1. Zece principii ale dialogului:

- a. **Claritate:** obiectivele dialogului trebuie clar definite. Agenda de discuții nu trebuie să includă aspecte echivoce.
- b. **Fair play:** regulile dialogului trebuie stabilite de la bun început și cunoscute de către toți participanții la discuție.
- c. **Echidistanța:** dialogul trebuie moderat în așa fel încât să se garanteze expunerea tuturor punctelor de vedere.
- d. **Asumarea dialogului:** administrația și partenerii ei sociali trebuie să-și precizeze intențiile. În deciziile ei, administrația trebuie să țină seama de punctele de vedere expuse în cadrul dialogului.



- e. **Transparența:** dialogul trebuie să fie sincer, partenerii sociali fiind îndreptățiți să primească din partea administrației informațiile necesare pentru evaluarea performanțelor sociale ale acesteia.
- f. **Onestitate:** evitarea tentației administrației de a transforma dialogul social în simplu instrument de îmbunătățire a imaginii (lucru care se va produce cu siguranță).
- g. **Deschidere:** înainte de a-și expune propriile opinii și argumente, fiecare dintre părți trebuie să se arate deschisă față de punctele de vedere adverse.
- h. **Toleranța:** participanții la discuții provin, de regulă, din medii și culturi diferite, aduc cu ei experiențe diferite, se raportează la sisteme de valori distincte. Niciuna dintre părți nu are dreptul să impună celorlalte propriile valori sau experiențe drept "singurele adevărate".
- i. **Atitudine critică:** administrația nu trebuie să invite la dialog doar acele grupuri care manifestă o atitudine pozitivă față de acțiunile ei. Dimpotrivă, compania trebuie să identifice mai ales grupurile critice, cu experiență și cunoștințe relevante în domeniile disputate, care au autoritate și se bucura de apreciere în societate.
- j. **Abordare pe termen lung:** nu sunt de dorit deciziile pripite. Dialogul cu grupurile cointeresate este un proces complex și de lungă durată.

1.2. 18 tehnici de negociere

1. **Tactica: Este important pentru mine!** Această tactică reflectă modul în care trebuie acționat în privința problemelor care nu sunt esențiale pentru noi în scopul de a da satisfacție partenerilor. Partenerul tău va reacționa pozitiv atunci când tu te vei arata sincer interesat de problemele cu care acesta se confruntă!

2. **Tactica "lipsa de împuternicire"?** Această tactică se poate practica atunci când negociatorul își dă seama că este forțat să cedeze mai mult decât ar dori. Se poate argumenta că nu are împuternicirea de a semna un acord în termenii care au fost discutați. Această tactică poate deranja partenerul, singura scăpare fiind aceea ca în discuție au apărut elemente noi care trebuie discutate și la alt nivel!

3. **Tactica "uliul și porumbelul" sau "băiat bun-băiat rău"** Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipă formată din doi negociatori, unul din ei va conduce etapele introductive ale negocierii și apoi va lăsa conducerea celuilalt coleg pentru fazele finale. Practic în timp ce unul joacă rolul dur al inflexibilului și dezvoltă starea de conflict, celălalt joacă un rol conciliant și dezvoltă starea de cooperare. Avantajul este că se pot avansa cereri înalte la începutul negocierii, ferm și fără rezerve. Putem proceda astfel deoarece în momentul negocierii cel care a cerut mai mult nu va fi obligat să cedeze: inițial s-a stabilit o poziție puternică pe care primul ("uliul" sau "băiatul rău") va trebui să o apere!

4. **Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte** În general nu este recomandabil să se facă prima ofertă în negociere. Dacă totuși acest lucru se impune, atunci trebuie evitate două extreme:

- să nu se facă o ofertă foarte sus, ceea ce ar determina cealaltă parte să o interpreteze ca pe un bluff;



- invers, să nu se facă o ofertă prea jos întrucât ar putea fi interpretată ca o slăbiciune și necunoașterea realităților.

5. **Tactica folosirii impasului.** Poate fi folosită ca mijloc temporar de testare a poziției celeilalte părți și de a rezolva problema în discuție. Ea se folosește numai atunci când există pretenția ca cealaltă parte nu va reacționa puternic astfel încât să solicite fie terminarea negocierii, fie concesiile suplimentare după reluarea acesteia.

6. **Tactica tergiversării** Utilizând o astfel de tactică negociatorul caută să evite luarea unei decizii motivând lipsa de documente, starea sănătății, concedii, deplasări, urgente etc. Într-o asemenea situație se va încerca să se convingă partenerul să continue tratativele. Se va arata regretul de a nu finaliza operațiunea și nevoia de a o manieră neconvenabilă interlocutorului.

7. **Tactica politeții exagerate** Este folosită pornind de la premisa că unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Uneori o astfel de tactică poate masca desconsiderarea sau disprețul. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori cu cât complimentele sunt mai plăcute cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale. Într-o asemenea situație se va căuta să se adopte o poziție similară, manifestându-se o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

8. **Tactica apelului la simțuri** Se utilizează atunci când rațiunea nu consimte la un anumit lucru. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (mese, spectacole, etc.). Pentru a contracara o astfel de tactică se va căuta a se aminti partenerului ocazii similare desfășurate pe baza de reciprocitate și la care a fost invitat și se va căuta revenirea la discuția de bază.

9. **Tactica lansării unor cereri exagerate.** Prin aceasta partenerul îți asigură posibilitatea de a face ulterior o serie de concesiile care să nu afecteze fondul poziției sale. În lipsa unei documentări adecvate, diferența dintre limita partenerului și nivelul gândit de noi ne poate inhiba, determinându-ne în final să acceptăm de exemplu un preț mult superior celui normal.

10. **Tactica dominării discuțiilor.** În general, în orice negociere o atenție deosebită trebuie acordată tacticilor utilizate de partener. Sunt des întâlnite situațiile când acesta preia inițiativa în procesul de negociere și lansează cereri mult mai mari decât cele care îi sunt efectiv necesare. Astfel acesta va continua să domine inițiativa discuțiilor ținându-și partenerii sub presiunea cererilor sale, căutând totodată să le dezechilibreze poziția. În același timp va încerca să delimiteze la maximum posibilitatea de acțiune a acestuia prin menținerea exclusivă în discuție a subiectului lansat. În acest fel partenerul va fi determinat să facă concesiile, una după alta, până la epuizarea acestora.

11. **Tactica tăcerii** Tăcerea este marcată în funcție de temperament, apartenență etnică, etc. Negociatorii sunt mai mult sau mai puțin înclinați să păstreze tăcerea. În general tăcerea e resimțită ca o situație jenantă, care îi împinge pe oameni să vorbească cu orice preț, uneori chiar mai mult decât trebuie. În orice discuție trebuie avut în vedere un echilibru între lungimea replicilor fiecărui partener. Răbdarea de a aștepta reacțiile partenerului la afirmațiile, propunerile, ofertele proprii, inhibarea dorinței de a vorbi este esențială pentru reușita



negocierii. Regula de aur a negocierii este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea.

12. **Tactica întrebărilor introductive** Negociatorul va intra în încăperea destinată negocierii, va strânge mâna oponentilor urându-le Bună-dimineața! și apoi va trece imediat la abordarea problemelor. Se va interesa de situația afacerilor partenerului, de producția și serviciile de care este interesat, sau chiar de situația afacerilor personale. El va căuta să obțină avantaje suplimentare prin culegerea de informații despre parteneri și le va construi acestora o imagine în care să poată găsi punctele mai slabe, vulnerabile.

13. **Tactica “primește-dă”** Intotdeauna un negociator este interesat să primească mai întâi și apoi să dea ceva. Va face o concesie mică după ce oponentii au făcut o concesie mică. Va face o concesie mare după ce va primi una mare și va căuta să obțină informații înainte să le dea. Va căuta să primească oferta celorlalți înainte de a o face pe a sa. O astfel de tactică, utilizată de negociatori experimentați, poate avea avantaje pe termen scurt, și va putea câștiga teren în timpul negocierii. Pe termen lung însă, dezavantajul consta în aceea că se introduce riscul întârzierilor și al atingerii unor puncte moarte, în care niciuna din părți nu dorește să dea ceva înainte de a primi.

14. **Tactica “ținuta gen poker-face”** Negociatorul va avea o ținută împietrită, de nepătruns, nu va arata nimic prin expresie, ton, ținută sau gesturi, această tactică făcând o parte importantă a arsenalului propriu. Această tehnică, destul de întâlnită și practică este folosită de regulă din două motive: fie pentru a arăta “dezinteresul” pentru ceea ce are de oferit partenerul, fie de a forța partenerul să cedeze mai mult decât în mod normal.

15. **Tactica ofertelor false** Una dintre numeroasele tactici imorale folosite de negociatori, tactica ofertelor false, angrenează defavorabil în jocul său atât vânzătorii cât și cumpărătorii. Astfel, un cumpărător intră în negociere cu o ofertă suficient de mare ca valoare, pentru a înlătura de la început concurența. Odată ce acest lucru s-a obținut, prezumtivul cumpărător își retrace oferta inițială și astfel negocierea inițială își pierde valabilitatea. De regulă oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece partenerul este luat prin surprindere.

16. **Tactica schimbării negociatorului** Deseori, pe parcursul unei negocieri și mai ales atunci când te aștepti mai puțin, partea adversă schimbă negociatorul. Este una din tacticile dure, utilizate de negociatorii războinici și căreia cu greu i se poate face față. Aceasta deoarece odată ce te-ai obișnuit cu cineva, chiar dacă îți este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt; de obicei se preferă stabilitatea, chiar și a celor ce îți se opun. Fără îndoială că negociatorul își va pune o serie de întrebări: “Ne place sau nu noul partener?”, “Este mai bun, mai rău, mai pregătit sau mai puțin pregătit față de cel care a fost înlocuit?”, “De fapt de ce s-a făcut schimbarea?”, “Ce semnificație are aceasta?”.

17. **Tactica de obosire a partenerului** Intrucât negociatorul nu se poate relaxa nici după terminarea argumentației, fiind obligat să-și pregătească mutările următoare în funcție de argumentele noi aduse de partener, negocierea constituie un proces obositor.



18. **Tactica eludării** O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul organizațiilor internaționale super dimensionate. Negociatorul, în dorința de a exercita o presiune asupra partenerului caută să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă; în acest fel el urmărește să-i submineze acestuia poziția, să-l izoleze. Măsura de apărare pe care specialiștii o consideră cea mai adecvată este aceea de a pune în gardă persoanele vizate de negociatorul care apelează la o astfel de tactică, asupra posibilității de a fi contactate, precum și asupra intențiilor fundamentale ale persoanei în cauză.

Ce tehnică trebuie să folosim? Tehnicile de mai sus îți regăsesc eficacitatea în folosirea lor. Ele trebuie adaptate la context, la mediul în care se poartă negocierea. Astfel, trebuie să adaptezi tactica la potențialul tău de a o folosi. Nu toate tehnicile de mai sus pot fi folosite de către oricine și în orice moment. În funcție de personalitatea ta, unele dintre aceste tehnici le vei putea folosi mai ușor, cu rezultate mai bune. Prin urmare trebuie să folosim acele tehnici care conduc către maximizarea rezultatelor. Nu trebuie să uităm însă de un principiu al negocierii moderne și anume WIN-WIN (într-o negociere trebuie să câștige ambele părți).

1.3. Abilități specifice unei culturi a parteneriatului

Așa numitele grupuri cointeresate sunt acele grupuri care pot afecta sau sunt afectate de activitățile unei organizații publice. Freeman este cel care a impus definiția devenită clasică a conceptului de grup cointerestat. **Grupurile cointeresate sunt "acele grupuri care pot afecta sau sunt afectate de activitățile unei organizații".**

Dialogul organizațiilor publice cu grupurile cointeresate presupune dezvoltarea și punerea în practică a unor mecanisme de comunicare și feedback menite să sprijine gestionarea eficientă și echilibrată a așteptărilor acestor grupuri. Integrarea așteptărilor grupurilor cointeresate în strategiile de politici publice ale administrației este cu atât mai importantă în economiile aflate în criză, în care piețele cunosc o evoluție dinamică, iar așteptările sociale în continuă schimbare. Neluate în seamă, aceste așteptări pot genera conflicte și neîncredere între administrație și comunități din partea cetățenilor.

Principii care trebuie să stea la baza relațiilor dintre administrație și grupurile cointeresate:

- 1) **cunoaștere** - identificarea grupurilor cointeresate și a așteptărilor acestora;
- 2) **responsabilitate** - asumarea obligațiilor administrației față de grupurile cointeresate;
- 3) **reciprocitate** - administrația nu are numai responsabilități, ci și drepturi în raporturile cu grupurile cointeresate; administrația și partenerii ei trebuie să identifice strategii de profit pentru toate părțile în decizii;

Criterii de identificare a grupurilor cointeresate

1. **Gradul de responsabilitate.** Se identifică acele grupuri față de care administrația are responsabilități legale, financiare sau operaționale.



2. **Capacitatea de influență.** Se au în vedere grupurile care pot exercita o influență asupra organizației în efortul ei de a-și atinge obiectivele.

3. **Proximitatea raporturilor.** Se au în vedere grupurile cu care administrația interacționează frecvent, dar și angajații sau alte grupuri interne, grupurile de care depind activitățile curente.

4. **Forma de reprezentare a intereselor.** Se au în vedere grupurile care reprezintă interesele anumitor categorii de indivizi, precum reprezentanții comunităților locale, reprezentanții asociațiilor patronale și sindicale, reprezentanții organizațiilor non-profit.

Principiile managementului grupurilor cointeresate

1. Administrația trebuie să identifice și să monitorizeze constant așteptările tuturor grupurilor cointeresate. Interesele acestora se vor regăsi în deciziile pe care aceasta le ia.

2. În definirea strategiilor, administrația trebuie să țină cont de așteptările și contribuțiile partenerilor sociali și să inițieze un dialog deschis cu aceștia.

3. Administrația trebuie să adopte coduri de conduită conforme așteptărilor și resurselor fiecăruia dintre grupurile cointeresate.

4. Administrația trebuie să aibă în vedere un raport echitabil între contribuțiile grupurilor cointeresate și recompensele acordate acestora. Administrația trebuie să distribuie în mod corect în rândul partenerilor sociali și de afaceri atât beneficiile, cât și costurile generate de activitățile pe care le inițiază.

5. Administrația trebuie să colaboreze cu alte entități private sau publice în scopul de a minimiza riscurile asociate, administrația trebuie să găsească modalități de compensare adecvate, atunci când riscurile se transformă în prejudicii pentru grupurile cointeresate.

6. Administrația trebuie să identifice conflictele potențiale care pot apărea între responsabilitățile lor față de companie și responsabilitățile lor legale și morale față de grupurile cointeresate. Aceste conflicte pot fi evitate prin dialog, raportare a performanțelor sociale, sisteme de recompensare.

Dificultăți în dialogul cu grupurile cointeresate

Pentru administrație, principalele probleme care afectează relațiile cu partenerii sociali sunt:

- resurse limitate ale administrației,
- așteptările mari din partea partenerilor,
- lipsa de profesionalism a multor organizații non-profit în derularea proiectelor agreate,
- problemele financiare,
- costurile de operare mari ale organizațiilor partenere,
- lipsa de eficiență în atingerea obiectivelor,
- lipsa de transparență,
- inconstanța comunicării.



1.4. Dezvoltarea unei gestionări eficiente a solicitărilor și a nemulțumirilor cetățenilor (asertivitate)

Comportamentul asertiv înseamnă să stai ferm în apărarea propriilor drepturi, să exprimi onest și spontan propriile gânduri, trăirile, convingerile, într-un mod care să respecte punctul de vedere și drepturile celorlalți.

O persoană asertivă își recunoaște nevoile și întreabă ceea ce dorești în mod deschis și direct. Afirmarea de sine este un comportament învățat și constă în abilitatea de a primi și dărua complimente, de a critica sau aprecia efectiv, de a exprima deschis dorințele și deciziile, de a accepta răspunsurile negative, de a asculta activ, de a exterioriza deschis emoțiile, menținerea respectului mutual, de a accepta un proces de mediere.

Cele mai sensibile elemente ale asertivității sunt folosirea aprobării, "DA", și a refuzului, "NU" – care este important pentru a afirma poziția și a nu fi manipulat. A spune "da" sau "nu" înseamnă a te respecta, a-ți respecta nevoile, sentimentele, dorințele. A fi asertiv înseamnă a accepta refuzul chiar dacă ești nemulțumit sau trist, asta neschimbând încrederea în sine.

O persoană asertivă câștigă respectul și încrederea celorlalți. Înfațișarea persoanelor asertive sugerează siguranță, încredere în sine, înțelegere pentru alții, atenție, să îi asculte activ pe alții.

O persoană asertivă menține contactul vizual cu cealaltă persoană, este calmă, neamenințătoare, ca de la egal la egal. Utilizează adecvat gestică pentru a favoriza expresivitate, caldura, trăire, deschidere. Vocea este relaxată, mai puternică, adaptată fiecărei situații. Există concordanță între tonul vocii, expresia facială și conținutul discursului. Asertivii sunt destinși, au siguranță internă.

Scopul discursului asertiv este de a prezenta persoana așa cum este, de a obține cooperarea cu ceilalți în condiții rezonabile. Șansele de a obține ce vrei în viață este de a comunica celorlalți ceea ce dorești. Exprimând sentimentele negative nu mai apar resentimente, dezamăgire.

Mihai Constantin Șeitan

Specialist în activitatea de lobby

Noiembrie 2024