

# NEGOCIEREA CONTRACTULUI COLECTIV DE MUNCĂ LA NIVEL DE INSTITUȚIE PUBLICĂ – PROCES ȘI REZULTAT

Gabriela HENER

---

*Masterand, Managementul Serviciilor  
Publice, Facultatea de Științe Politice,  
Administrative și ale Comunicării,  
Universitatea „Babeș-Bolyai” Cluj-  
Napoca*

---

*The Collective Labor Contract is the result of an agreement between the employees and their employer. However, the most relevant aspect is the way and steps that lead to this result, namely the entire process of negotiation. Upon this process and the way negotiators choose to use their abilities, personal qualities, tactics, tricks and strategies in order to reach their goals, will depend this agreement. So, to be able to understand the final agreement, the whole process must be taken in consideration, but also the legal and economical conditions, especially when dealing with public institutions. It is also recommended that people should be informed about the entire process, not only about its results.*

Ideea generală și comună a tuturor românilor din aceste vremuri este că suntem NEMULȚUMIȚI de tot ceea ce ne înconjoară: instituții private și, în special, publice, conducători politici, aleși locali, cei care ne reprezintă interesele etc. Întrebarea pe care ne-o putem pune este: ce putem face noi ca să schimbăm ceea ce nu ne place? Sau, mai bine spus, facem ceva în acest sens sau doar așteptăm și-i lăsăm pe alții să ia inițiativa?

Ca orice organizație, și instituțiile publice au o structură internă. Dintre studiile efectuate pe această temă, până în prezent, majoritatea celor interesați au cercetat relațiile care se desfășoară pe verticală în interiorul unei astfel de organizații care servește intereselor publice, studiind în acest sens relațiile de conducere, respectiv subordonare dintre diferitele niveluri care alcătuiesc „piramida” organizației.

Însă interesul s-a îndreptat mai puțin spre relațiile desfășurate pe orizontală într-o instituție publică, despre care știm cu toții că sunt cel mai adesea relații neoficiale, informale între angajați, iar în cazul unei instituții publice, între funcționari publici. Dar ce se întâmplă totuși cu relațiile formale privite din punctul de vedere al acestei dimensiuni?

Îmi permit să încadrez între relațiile formale care se derulează pe orizontală în interiorul unei instituții publice **relația sindicat – conducere/executiv**, deși la prima vedere am înclina să credem că între cele două organizații există o relație în care prima din ele se află în subordonare față de cea de-a doua. De ce?

În orice organizație, fie ea publică sau privată, angajaților le este recunoscut dreptul la asociere, în scopul formării unei organizații, care având personalitate juridică să-i protejeze și să le apere drepturile și interesele în relațiile sau chiar în fața abuzurilor din partea angajatorilor. Astfel de organizații non-guvernamentale atipice poartă denumirea de „sindicate” și sunt definite în cuprinsul dispozițiilor Codului Muncii ca fiind: „persoane juridice independente, fără scop patrimonial, constituite în scopul apărării și promovării drepturilor colective și individuale, precum și a intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor lor”<sup>1</sup>.

O astfel de organizație își găsește utilitatea în **negocierea contractului colectiv de muncă**, sintagmă definită ca fiind „o negociere voluntară între angajatorii și angajații unei organizații, stabilind regulile ce guvernează condițiile și termenii de angajare într-un acord colectiv”<sup>2</sup> (Organizația Internațională a Muncii).

Orice contract, fie el civil, comercial sau chiar colectiv de muncă se încheie prin acordul mutual al părților la contract, acord constitutiv de drepturi și obligații pentru și în sarcina tuturor părților din contract. Astfel, fiecare parte va avea atât drepturi, cât și obligații izvorâte din exercitarea drepturilor celorlalte părți. În schimb, un astfel de acord nu poate genera drepturi doar unei părți, iar celelalte doar obligații.

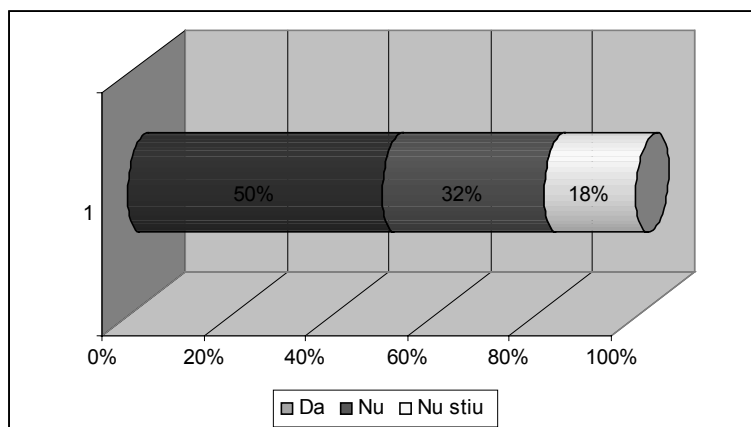
Așadar, pentru ca un contract să fie valabil încheiat și să poată produce efecte în forma în care a fost încheiat, este necesar ca acesta să fie rezultatul acordului de voință a tuturor părților, acord la care se poate ajunge doar prin negociere.

Și contractul colectiv de muncă este rezultatul unui proces de negociere, care se derulează între părți de pe picior de egalitate, chiar dacă negocierea are loc în cadrul unei instituții publice. Însă, în urma unui studiu efectuat în decursul lunii aprilie 2005 pe un eșantion de aproximativ 50 de persoane – funcționari publici și personal auxiliar din Primăria Municipiului Cluj-Napoca – s-a constatat că un procent reprezentând 50% din persoanele chestionate consideră că **negocierea contractului de muncă se poartă de pe poziții de subordonare, iar nu în condiții de egalitate**.

Care ar putea fi cauzele datorită cărora există această presupunere?

Una dintre aceste cauze ar putea fi, la o primă vedere, lipsa de informare în acest domeniu. Aceasta poate să li se datoreze chiar funcționarilor publici sau faptului că centrele mass-media distribuie mai puține informații despre acest subiect sau știrile/articolele din ziare conținând informații despre negocierile și îndeosebi conflictele dintre organizațiile sindicale, pe de

o parte și patronate sau guvern, pe de altă parte, sunt superficiale și focalizează mai mult rezultatele negocierilor și efectele pe care le produc aceste conflicte de muncă în societate. Mai puțin se mediatizează despre proces în sine, cu toate aspectele sale, pe care-l urmează o negociere purtată între sindicate și guvern.



<sup>1</sup> Codul Muncii, art. 217, alin. (1), adoptat prin Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 72 din 5 februarie 2003

<sup>2</sup> <http://www.ilo.org/public/english.../html>, accesat la 03 martie 2005

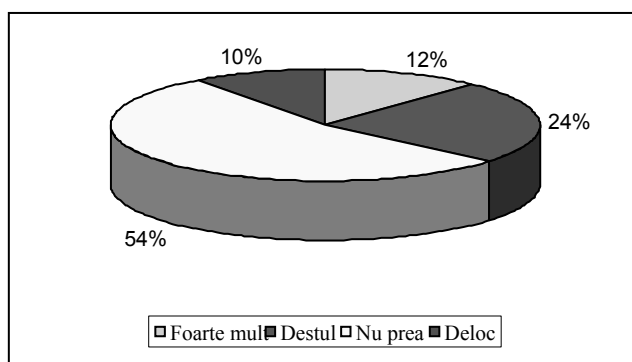
O altă cauză s-ar putea datora confuziei care se face între un contract individual de muncă și un contract colectiv de muncă. Contractul individual de muncă este acordul încheiat între angajat, în calitate de salariat și angajator, acord în care relația care se formează între cele două părți este una de subordonare a salariatului față de angajator. În schimb, contractul colectiv de muncă, cu toate că are ca obiect și negocieri privind drepturile salariale, este un acord negociat și în final semnat între angajați și funcționarii publici pe de o parte, iar pe de cealaltă parte conducerea, care în cadrul unei instituții publice este reprezentată de către aleșii locali și puterea executivă de la nivel local. Dacă am prezuma că există o relație de subordonare în ceea ce privește încheierea unui contract colectiv de muncă, atunci unde am plasa procesul de negociere, care are ca scop final ajungerea la un acord? Nici măcar nu și-ar mai găsi rostul negocierea, ar fi doar aduse la cunoștința părții subordonate anumite probleme deja rezolvate, care nu necesită dezbateri, ele trebuind adoptate așa cum sunt prezentate.

O a treia cauză poate deriva din statutul funcționarilor publici, aceștia având calitatea de „bugetari”, ale căror drepturi salariale sunt stabilite prin lege atât la nivel național, cât și la nivel regional și local. În sectorul privat însă negocierile salariale sunt cele mai importante puncte de discuție și cele mai dorite drepturi ale salariaților.

Atunci rămâne următorul dubiu: ce anume se poate negocia la nivelul unei instituții publice în cadrul unei negocieri colective, dacă referitor la salariile funcționarilor publici, în special, nu se poate obține o majorare a salariului? Se pot obține alte beneficii, cum ar fi: cursuri de specializare, ale căror cheltuieli sunt suportate din bugetul public; diferite premii și prime în bani pentru a crește satisfacția funcționarilor publici; anumite deduceri care se primesc în urma unor acorduri bilaterale între instituțiile publice de la nivel local și regiile autonome. Acestea sunt doar o parte dintre beneficiile pe care le are un funcționar public. Și cum credeți că au fost obținute acestea? Doar prin negocieri ale organizației sindicale a funcționarilor publici și a celorlalți angajați cu contract individual de muncă cu conducerea instituției, materializată în contractul colectiv de muncă.

Odată cu această neîncredere în organizația care le reprezintă interesele și le apără drepturile, apare și sentimentul de insatisfacție referitor la conținutul contractului colectiv de muncă semnat de către persoanele alese pentru a-i reprezenta pe cei cărora li se aplică ulterior aceste prevederi. Astfel, în același studiu efectuat în aprilie 2005 au rezultat următoarele:

#### Satisfacția față de actualul Contract Colectiv de Muncă în vigoare în cadrul Primăriei Municipiului Cluj-Napoca



#### Din „culisele” unei negocieri

Cu toate că privesc din afară lucrurile par relativ simple, din punctul de vedere al celor puși în situația de a negocia un contract colectiv de muncă, acestea se complică, începând încă de la stabilirea locului în care se vor purta discuțiile.

Locul ales pentru desfășurarea negocierilor poate afecta într-un mod semnificativ interacțiunea dintre negociatori, astfel încât părțile pot alege un loc neutru pentru desfășurarea negocierilor.

În ceea ce privește beneficiile și costurile ce survin părților, în cazul în care acestea cad de acord cu privire la un *loc neutru pentru desfășurarea ședinței de negociere*, după părerea lui Moore<sup>3</sup>, acestea ar fi următoarele:

*Beneficii:*

- întreruperile pot fi controlate;
- nici una dintre părți nu poate manipula utilizarea spațiului;
- poate fi menținută distanța față de conflict și de alte lucruri care ar putea distrage atenția de la negocieri;
- distanța față de mediul obișnuit poate promova distanța psihologică necesară unei explorări deschise (neperturbate);
- posibilitatea ca cineva să tragă cu urechea este limitată;
- toate părțile au același handicap psihologic datorat situării într-o nouă locație.

*Costuri:*

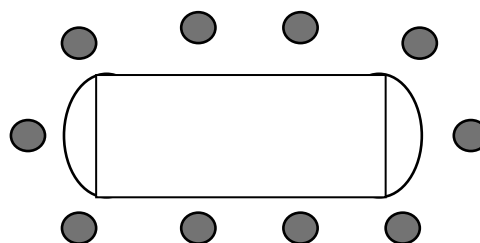
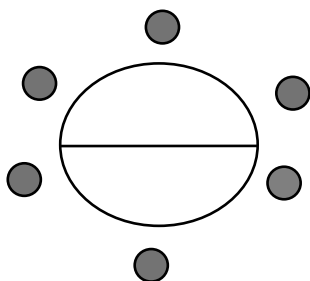
- negociatorii ar putea să nu aibă acces la anumite informații, care le lipsesc;
- părțile sunt separate de sistemul lor de sprijin emoțional;
- s-ar putea ca părțile să trebuiască să suporte costurile aferente închirierii.

Dacă privim mai în detaliu condițiile necesare unei bune desfășurări a ședinței de negociere, cu privire la locul în care se vor purta discuțiile, este necesar ca încăperea să aibă facilități ca luminozitate, aer suficient, sonorizare bună, protecție împotriva zgomotelor din exterior. Importante sunt și conținutul și aranjamentul camerei de ședință, întrucât, în primul rând, „este nevoie de o masă la care negociatorii să se așeze și care să fie între ei, altfel ar părea lipsiți de apărare”<sup>4</sup>.

Așa cum spune și Bill Scott, un birou obișnuit sau o masă dreptunghiulară îi pun pe negociatori în poziții opuse unul față de celălalt, ceea ce va genera o confruntare psihologică între ei, în timp ce o masă rotundă dă impresia de confortabil și constructiv.

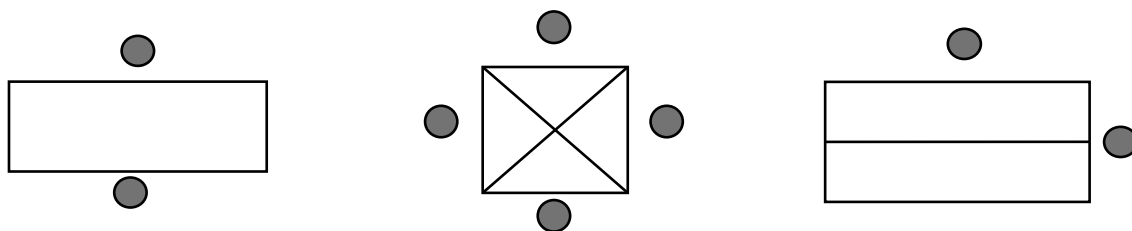
Privitor la modul de așezare la masa de negociere, aceasta se va face în funcție de tipul negocierii, astfel încât dacă este vorba despre o negociere de tip cooperativ, așezarea la masă va fi una informală, în care negociatorii vor fi amestecați unii printre ceilalți. În cazul unei negocieri conflictuale cele două părți vor sta separat și, de obicei, în părți opuse ale mesei.

La fel de importantă ca forma mesei, este și dimensiunea ei, întrucât este necesar ca distanța dintre participanții la ședința de negociere să fie convenabilă. Astfel, în cazul în care aceasta ar fi prea mică, atunci atmosfera ar putea deveni apăsătoare, iar dacă ar fi prea mare atunci capacitatea de ascultarea și auzire a negociatorilor ar fi redusă și discuția ar deveni una academică.



<sup>3</sup> Moore, Christopher W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Editura Jossey-Bass Publishers, 1986, p. 148-149

<sup>4</sup> Scott, Bill, *Arta negocierilor*, București, Editura Tehnică, 1996, p. 64-65



### Etapele unei negocieri a contractului colectiv de muncă

Negocierea unui contract colectiv de muncă parcurge anumite etape, astfel:

- 1) *Prenegocierea sau faza de pregătire a negocierii.* În această etapă sunt concepute dosarele de negociere pe baza analizei sistematice a informațiilor posibile.
- 2) *Negocierea propriu-zisă* care se referă la forma și fondul înțelegerii, la abordarea în detaliu a unor probleme speciale pe baza unor argumente și contra-argumente, a unor concesiuni reciproce și a textului final al contractului.
- 3) *Postnegocierea* poate și cea mai importantă fază, întrucât se referă la îndeplinirea tuturor clauzelor înțelegerii<sup>5</sup>.

Premergător începerii propriu-zise a negocierilor colective ar trebui să fie stabilite dinainte care sunt punctele majore și minore pe care negociatorii intenționează a le negocia. Dar și oponenții ar trebui să facă același lucru și în nici un caz nu trebuie subestimați. Ideal ar fi ca ambele părți să convină dinainte asupra subiectelor ce urmează a fi discutate în timpul sesiunii formale de negociere. Agenda asigură controlul asupra a ceea ce urmează a se spune sau nu. S-a sugerat că „cineva ar trebui să planifice pentru sesiunea de negociere, prin interpretare de roluri, cele mai posibile răspunsuri ale oponenților”.<sup>6</sup>

Un negociator trebuie să își conceapă o listă de verificare standard, cu întrebări-cheie, pe care trebuie să le includă în agendă în etapa premergătoare negocierii, cum ar fi:

- „Situția a fost definită și analizată ținând cont de resurse, organizare și mediu?”
- Care sunt subiectele ce urmează a fi negociate?
- Cum influențează negocierea constrângerile de timp?
- Care sunt nevoile, dorințele, așteptările, interesele, motivele și temerile fiecărei părți?
- Au părțile opțiuni la acordul ce se va negocia?
- Cine ar trebui să facă primul pas, prima ofertă sau prima concesie?
- Cum va fi aplicat din punct de vedere tactic principiul „primește-dă”?
- A fost definită o structură rezonabilă de concesiuni?
- Cine ar trebui să negocieze?”<sup>7</sup>

O parte separată a pregătirii pentru negociere o constituie stabilirea obiectivelor ce urmează a fi atinse și care trebuie să îndeplinească condițiile pentru ca negocierea să se desfășoare pozitiv pentru ambele părți/echipe de negociere.

Pregătirea pentru negocierea contractului colectiv de muncă urmează, la rândul ei, câteva etape, și anume:

- a) „alegerea echipei;
- b) efectuarea unui sondaj de opinie printre angajați, în scopul consultării acestora în legătură cu principalele probleme de interes;

<sup>5</sup> Malița, Mircea, *Teoria și practica negocierilor*, București, Editura Politică, 1972, p. 36

<sup>6</sup> Whitney Gary G., „*Before you Negotiate: Get Your Act Together*”, *Personnel*, iulie-august 1982, p. 14.

<sup>7</sup> Rand James F., „*Negotiating: Master the Possibilities*”, *Personnel Journal*, iunie 1987, p. 93.

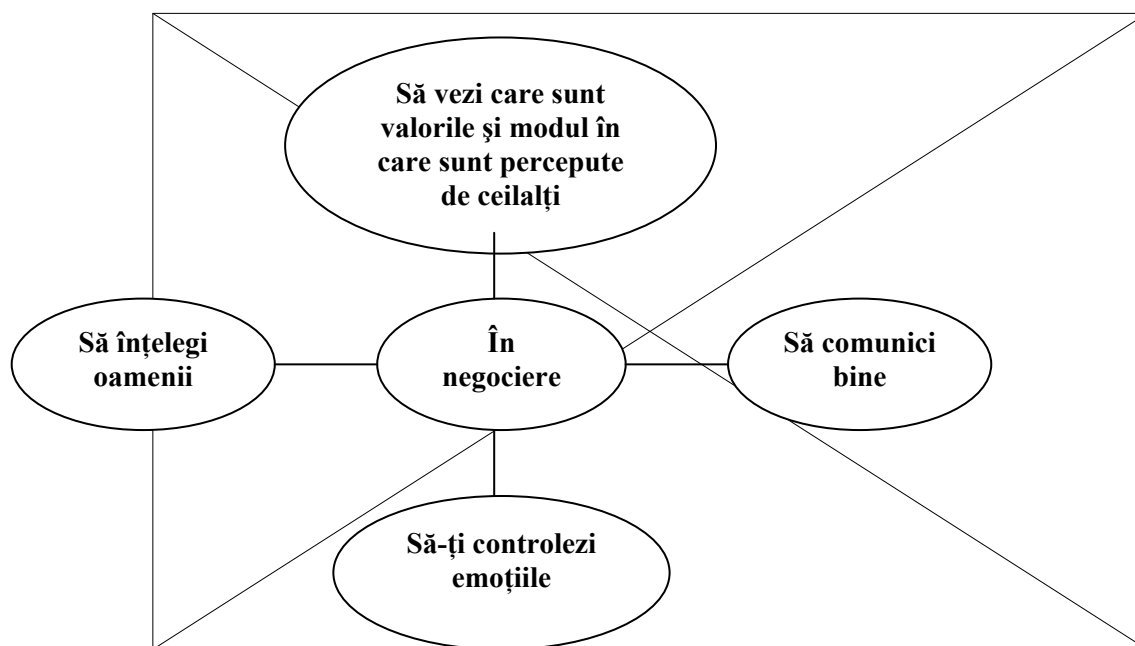
- c) efectuarea unui studiu asupra problemelor legate de instituția sau întreprinderea respectivă, în general, și de locul de muncă, în special;
- d) întocmirea propunerilor;
- e) stabilirea regulilor de negociere (locul unde vor avea loc tratativele, ora la care se vor ține ședințele, frecvența ședințelor, durata ședințelor, sala de conferință, compoziția și dimensiunea echipei de negociatori și termenele)<sup>8</sup>.

### Trăsăturile negociatorului „ideal”

O importanță deosebită prezintă și persoanele care participă activ la negociere, astfel încât un „bun negociator” ar trebui să dețină următoarele calități care țin de carismă, de propria personalitate: să fie *competent, convingător, diplomat, rezistent fizic și psihic, conciliant, calm, inteligent, un bun ascultător, dar și un bun orator, receptiv, selector de probleme, tenace, bine informat, realist, bun psiholog, corect, abil, maleabil, să aibă tact, stăpânire de sine și simțul răspunderii*<sup>9</sup>.

Dacă intrăm în sfera a ceea ce negociatorii de succes nu ar trebui să facă, Charles Craver în lucrarea sa afirmă că „cei mai buni negociatori nu percep niciodată procesul de negociere ca fiind de ordin personal”<sup>10</sup> și că ambele părți nu ar trebui să-și privească partenerii de discuții ca fiind „dușmani”.

Se ajunge în acest punct în momentul în care partenerii de discuții, în cadrul unei negocieri, sunt asimilați sau identificați cu problemele dezbătute. Tocmai de aceea, pentru ca negociatorii să dobândească aptitudinile unui cât mai bun negociator, ei trebuie „să separe oamenii de probleme”<sup>11</sup>. În acest sens, există câțiva pași care ar trebui urmați:



<sup>8</sup> Kirkland Lane, Donahue Thomas R., Shields Dorothy, *Cum se negociază contractul colectiv de muncă*, Timisoara, Editura de Vest, 1992, p. 10

<sup>9</sup> Federația Sindicatelor Libere din Comerț, *Curs de pregătire – Tehnici de negociere*, București, p. 4

<sup>10</sup> Craver, Charles, “The Intelligent Negotiator: what to say, what to do and how to get what you want – every time”, Roseville, California, Editura Prima Publishing, 2002, Ediția princeps, p. 12-13

<sup>11</sup> Rentrop & Straton, *Rezolvarea conflictelor și negocierea*, București, Editura “Bucureștii Noi”, 1999, (traducere Dorina Țiș) p. 111

### **„Să înțelegi oamenii”**

În ceea ce privește acest prim pas, un negociator bun trebuie, în primul rând, să încerce să înțeleagă particularitățile și tendințele fiecărui partener de discuție, înainte de a încerca să-i separe pe ei și complicațiile lor de problema sau subiectul pe care-l dezbat împreună, întrucât ambele părți urmăresc ajungerea la un acord reciproc avantajos.

### **„Să-ți controlezi emoțiile”**

Odată înțelese și cunoscute tendințele comportamentale ale partenerilor de discuție, sunt câteva reguli aplicabile fiecărui negociator în parte, și anume:

- nu-ți pierde cumpătul și nu provoacă nici partenerului tău această reacție;
- nu pune întrebări retorice și nici nu răspunde la astfel de întrebări;
- lasă-ți partenerul să elibereze din tensiunea acumulată;
- dacă amândoi v-ați ieșit din fire, atunci amână discuția;
- ajută-ți partenerul să se ajute singur<sup>12</sup>.

### **„Să comunici”**

Comunicarea este importantă dacă o percepem din două puncte de vedere, și anume atât emiterea de informații, dar și receptarea mesajelor emise de ceilalți, prin ascultare în scopul înțelegerii. Astfel, nu trebuie să reacționezi agresiv, atunci când tonul vocii partenerului este calm, nu presupune că ai fost înțeles, când nu ești sigur că ai fost măcar auzit; trebuie să ascuți activ (să intervii și să ceri explicații atunci când nu ești sigur că ai înțeles); să afli cât mai multe despre partenerul tău; să întreții permanent o atmosferă eficientă de muncă și să pui problemele în prim plan, iar răspunsurile în plan secund.

### **„Fii receptiv”**

Datorită diferențelor de valori și principii diferite pe care le au indivizii, ei pot să perceapă anumite situații care sunt identice din mai multe puncte de vedere, astfel încât atunci când unul dintre negociatori crede că o anumită situație este favorabilă, partenerul său poate privi această situație ca fiind o problemă, o amenințare.

De aceea, este necesar ca în procesul de negociere partenerii să se tolereze și să se desprindă de propriile lor viziuni și suspiciuni asupra unor situații date, astfel încât ei să poată acționa din punct de vedere obiectiv, dar luând totodată în considerare și opinia adversarului sau partenerului de discuții.

### **Negocieri cooperative & negocieri conflictuale**

**Negocierile** sunt de două feluri: **conflictuale** și **cooperative**. Rezultatul unei **negocieri conflictuale** îl reprezintă **CONCESIILE**; rezultatul unor **negocieri cooperative** este **CONSENSUL**. „**Zero-ul absolut**” al celor două forme este **COMPROMISUL**.

Cu toate că cel mai indicat este compromisul, fiecare negociator urmărește să-și atingă propriile obiective, uzând de diferite tactici de negociere sau chiar trucuri murdare, transformând formalismul discuțiilor într-un „**joc**” în care mingea este pasată de la „un jucător” la altul, fiecare încercând să „înscrie”.

Tacticile diferă în funcție de tipul negocierii: cooperativă sau conflictuală, dar și de obiectivele urmărite de fiecare dintre părțile participante în procesul de negociere.

<sup>12</sup> Ibidem, p. 114

## A.1. Tactici către o înțelegere comună

### ***Tactica contra-concesiilor sau falselor concesi***

O astfel de tactică de negociere utilă pentru ambele echipe care se află la masa de negociere este de a-l face pe adversar să se simtă bine, să fie ajutat să gândească pozitiv și să accepte situația de câștig pentru ambele părți. Tactica „*acordării contra-concesiilor*”<sup>13</sup> a fost des întâlnită în cadrul negocierilor dintre sindicate și patronate, având ca scop dezbaterile salariale. Aceasta are ca rezultat concesiile mari printr-o înțelegere rapidă cu adversarul. Această tactică mai este întâlnită și sub denumirea de tactică „*falselor concesi*”<sup>14</sup> și acestea sunt eficiente întrucât generează vină în cealaltă echipă, iar negociatorii pot utiliza această tactică în două moduri: fie fac concesiile pe anumii itemi, pe care în realitate nici măcar nu au dreptul să-i ceară, fie își schimbă pozițiile atât de des încât dau impresia celorlalte echipe că și-a schimbat poziția inițială mai mult decât își propusese la început.

### ***Tactica Mutt and Jeff sau băiat bun/băiat rău (polițist bun/polițist rău)***

Tactica „*băiat bun/băiat rău*”<sup>15</sup> este de asemenea des folosită în cadrul negocierilor dintre sindicate și patronate, având rezultate în negocierile salariale. Această tactică este împrumutată din filmele polițiste și experiența interogatoriilor lungi, în care suspectul este pasat de la un negociator la altul. Tocmai din aceste motive această tactică este cunoscută în literatura americană și sub numele de tactică „*polițist bun/polițist rău*” sau „*Mutt and Jeff*”<sup>16</sup>. Pe scurt, aceasta se referă la situația în care de ambele părți se află câte o echipă de negociatori și la un moment dat când unul din negociatorii unei echipe (polițistul bun) se arată mulțumit de ceea ce-i poate oferi cealaltă echipă de la masa de negocieri, un coleg din echipa sa începe să-și arate dezacordul total cu privire la rezultate (polițistul rău), nedorind să accepte nimic. Astfel, echipa adversă este pusă într-o dilemă, pe care polițistul bun le dă impresia că o poate schimba în favoarea adversarilor contra propunându-le acestora să accepte o parte din propunerile colegului său, și anume ale polițistului rău, iar el, polițistul bun va reuși să-l convingă astfel pe colegul său să fie mai tolerant. În acest mod, echipa de negociatori a „*polițistilor*” își va atinge obiectivele urmărite.

### ***Tactica “Dar dacă...?”***

Aceasta este o tactică care menține fluxul negocierilor și este utilă doar în timpul fazelor creative și exploratorii ale negocierii, nu și într-o fază avansată, și ajută părțile „să identifice cea mai bună formă a înțelegerii, în avantajul ambelor părți”<sup>17</sup>. Este utilizată cu scopul de a atrage anumite câștiguri atât de o parte, cât și de cealaltă, creând impresia că din câștigul unei echipe și cealaltă va putea scoate anumite beneficii.

## A.2. Tactici în avantaj propriu

### ***Tactica “Cum să te prefaci”***<sup>18</sup>

Este una din cele mai importante tactici din această categorie a negocierilor în avantaj propriu. Este spre avantajul unei echipe să dea satisfacție în anumite privințe și adversarilor și să întrețină relații bune cu ei, însă continuând procesul de negociere în propriul său avantaj. Așa se întâmplă

<sup>13</sup> James A. Wall, Jr., „*Operantly Conditioning a Negotiator’s Concession-Making*”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1977, p. 431-440.

<sup>14</sup> Craver, Charles, op. cit., p. 176-177

<sup>15</sup> Dăncu, Vasile, Sebastian, „*Comunicarea în managementul instituțional*”, Fundația Civitas pentru o societate civilă, p. 21

<sup>16</sup> Craver, Charles, op. cit. p. 167-168

<sup>17</sup> Scott Bill, op. cit., p. 44

<sup>18</sup> ibidem, p. 91

atunci când, spre exemplu, cele două echipe urmăresc obiective diferite, iar una din ele își dă seama de obiectivul urmărit de cealaltă și de faptul că nu este ceea ce urmărește și ea, lasă să se insiste pe acea temă, urmând ca spre finalul negocierii să distragă atenția spre scopul urmărit de echipa în discuție.

Avantajul pe care-l deține această tactică este acela că este foarte dificil de contracarat de către echipa adversă și poate produce influențe pozitive, fără a exista un risc al dezavantajelor.

### ***Tactica „uliul și porumbelul”<sup>19</sup>***

Echipa care poate utiliza o astfel de tactică este una formată din doar doi negociatori, ceea ce prezintă un dezavantaj, dar principalul avantaj constă în aceea că unul din cei doi negociatori poate începe prezentarea ofertelor („uliul”), iar celălalt („porumbelul”) poate interveni în momentul încheierii discuțiilor, oferind concesii și în acest fel scutindu-l pe primul de a face concesii, ceea ce ar fi fost în defavoarea întregii echipe.

### ***Tactica „brer rabbit”<sup>20</sup>***

Aceasta este o tactică asemănătoare celei precedente. Astfel, echipa de negociatori care o folosește prezintă celelalte echipe câteva alternative, dintre care pe cele pe care le consideră mai importante le lasă la final și le prezintă sub formă de alternative secundare, inducând cealaltă echipă în eroare, aceasta din urmă având greșita impresie că ultimele alternative sunt mai puțin importante pentru echipa care le prezintă și în consecință având tendința de a le alege pe cele mai puțin importante pentru adversari. În acest mod, echipa care utilizează această tactică își poate atinge scopurile pe care le-a avut în vedere, încă de la începutul negocierilor.

## **B. Strategii de negociere**

Membrii Organizației Internaționale a Muncii sunt de părere că fiecare echipă de negociatori trebuie să-și formuleze propriile strategii pentru toate stadiile procesului de negociere. Însă aceștia acordă o mai mare importanță etapei de pre-negociere, unde strategia adoptată trebuie să cuprindă următoarele:

- 1) cât de mult să ofer în momentul în care părăsesc masa de negocieri, în cazul în care oferta mea inițială a fost refuzată, pentru negocieri ulterioare. Această ofertă ar trebui să fie suficient de atractivă, astfel încât să nu fie dezavantajoasă;
- 2) cum să fac legătura între cerințele unei echipe și concesiile celeilalte<sup>21</sup>.

După părerea autorului Vasile Sebastian Dâncu, strategiile de negociere care vor fi utilizate distinct în timpul negocierilor de către actorii negocierii depind de trei factori, și anume de:

- a) conjunctura de piață;
- b) personalitatea și moralitatea negociatorilor;
- c) relațiile dintre părți<sup>22</sup>.

În funcție de acești factori, același autor fundamentează patru tipuri de strategii, astfel:

- 1) Strategii directe** – sunt utilizate atunci când raporturile de forțe sunt favorabile echipei care le folosește, iar capacitatea de negociere impune cu ușurință voința celui mai tare, printr-o bătălie decisivă și scurtă;
- 2) Strategii indirecte** – sunt folosite atunci când raportul de forțe și împrejurările nu sunt favorabile echipei care le adoptă, astfel încât aceasta poate alege soluții de uzură, lovituri

<sup>19</sup> Ibidem, p. 92-93

<sup>20</sup> Craver, Charles, op. cit., p. 178-180

<sup>21</sup> <http://www.ilo.org/public/english/...html> accesat la 19 martie 2005 ora 16.15

<sup>22</sup> Dâncu, Vasile, Sebastian, op. cit., p. 29

laterale, dar poate de asemenea să utilizeze mijloace psihologice în scopul limitării libertății de acțiune a adversarului;

- 3) **Strategii conflictuale** – sunt bazate pe forțe și aplicabile în condițiile unui conflict deschis sau în condiții de competitivitate;
- 4) **Strategii cooperatiste** – se urmărește stabilirea unui echilibru între avantaje și concesiile prin care să se evite conflictul deschis, refuzând utilizarea mijloacelor agresive de presiune. După opinia lui Vasile Sebastian Dâncu, „ai în față un partener, și nu un adversar”<sup>23</sup>. Acest autor consideră că aceste strategii încearcă să identifice „punctele și interesele comune pentru a face posibile cât mai multe oportunități de a cădea de acord cu partenerul și a-i da satisfacție”.

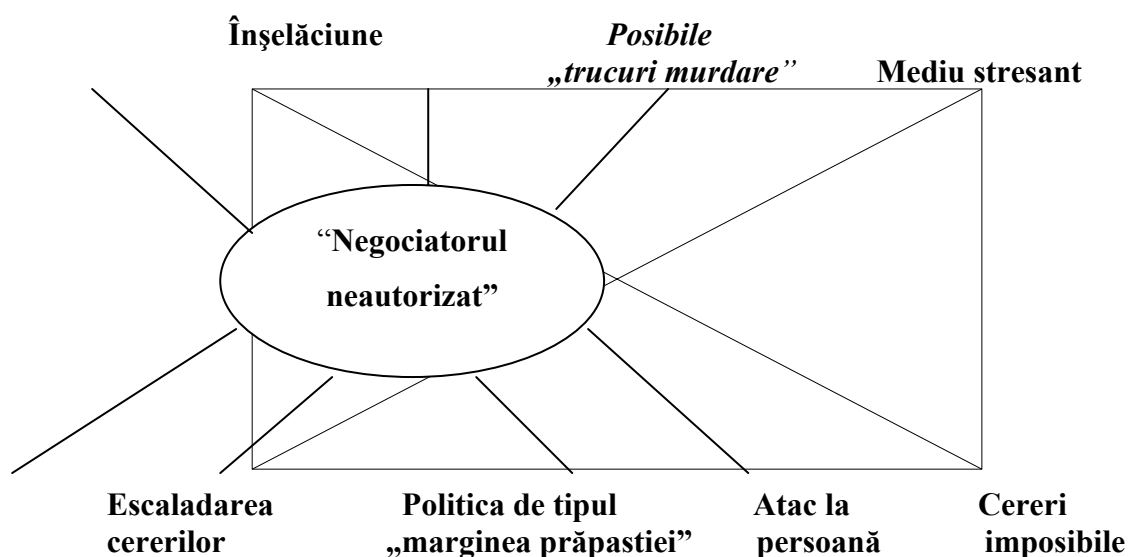
Aceste strategii au la bază tehnici de influență pozitivă, precum promisiunile, recomandările, concesiile și recompensele, care sunt de fapt manevre și stratageme utilizate în construcția negocierii.

### Trucuri practice în negociere

În negocieri, pentru a-și atinge scopul, unii negociatori depășesc limitele tacticilor și strategiilor, recurgând la diferite trucuri pentru a-și intimida adversarul și pentru a câștiga teren în fața partenerilor de discuție. În acest sens, este recomandabil ca echipa de negociatori care urmărește câștigarea de teren și prin alte metode decât cele prezentate să se așeze la masa de negociere cu spatele spre lumină, întrucât reacțiile lor vor fi mai puțin vizibile de către adversari, ale căror reacții se vor putea vedea mai bine.

Apoi, se recomandă și o ținută vestimentară confortabilă, iar nu adoptarea unei ținute festive; utilizarea unui limbaj obișnuit, nu unul savant. În ceea ce privește punctualitatea, este bine ca sosirea la sala unde urmează să aibă loc negocierile, să nu fie nici prea devreme, dar nici în întârziere, ci înainte cu cinci minute de începerea ședinței, pentru a putea fi făcute prezentările. Este de asemenea recomandată evitarea ședințelor – maraton, însă nu și evitarea mai multor ședințe pe aceeași temă de negociere<sup>24</sup>.

Totodată, aceste trucuri lipsite de scrupule pot fi și preîntâmpinate de către echipa de negociatori care le cad pradă sau dacă nu preîntâmpinate, atunci cel puțin depășite. Așadar, membrii grupului Rentrop & Straton prezintă câteva modalități de depășire ale unor trucuri<sup>25</sup>:



<sup>23</sup> Ibidem, p. 30

<sup>24</sup> Federația Sindicatelor Libere din Comerț, *Curs de pregătire – Tehnici de negociere*, București, p. 13

<sup>25</sup> Rentrop & Straton, op. cit., p. 140-142

Deci, „trucurile murdare” pot fi depășite prin următoarele modalități:

- **Înșelăciunea** (minciuni, zvonuri nefondate) – acest truc poate fi depășit prin verificarea adevărului, iar în caz de suspiciuni ar fi de preferință să se amâne ședința;
- **Mediul stresant** (creat de lumină, zgomot, distragerea atenției) – este de preferabil alegerea unui teren neutru pentru buna desfășurare a ședinței de negociere;
- **Cererile imposibile** – este bine ca acestea să nu fie luate în serios de către echipa careia i se adresează acestea;
- **Atacul la persoană** (sarcasm, insulte) – poate fi depășit în primă fază prin tăcere, dar dacă persistă, atunci ar fi mai bine să fie cerut echipei/persoanei care îl utilizează să înceteze;
- **Politica de tipul „marginea prăpastiei”** – când unul dintre adversari îl împinge pe celălalt în punctul în care în lipsa unui dezacord i-ar pricinui probleme majore. Acest truc trebuie să fie prevenit, prin luarea unor măsuri de siguranță, astfel încât întotdeauna să existe posibilitatea ca cel aflat într-o astfel de situație să poată lua decizia încheierii tratativelor;
- **Escaladarea cererilor** – este cazul în care înainte de a se ajunge la un acord, unul dintre negociatori ridică ștacheta pretențiilor, iar cealaltă parte nu mai are nimic de dat. Și în acest caz, soluția optimă este prevenirea, prin informarea clară și pe tot parcursul ședinței a intențiilor cu privire la oferta proprie.

### Încheierea negocierilor

Ca orice proces care are un început și un conținut, va avea și o încheiere. Modul în care părțile abordează procesul negocierii influențează rezultatele negocierii. Felul în care fiecare dintre echipele de negociatori prevăd rezultatele negocierii, înainte de negociere, ca și felul în care se comportă în timpul procesului de negociere, contribuie la rezultatele negocierii, care se materializează în acordul scris și semnat.

La fel ca și tehnicile de desfășurare a negocierilor, și în cazul încheierii procesului de negociere există unele tehnici, și anume:

- făcând o concesie „din pachet”, de preferat una minoră, în locul înțelegerii, concesiia poate fi oferită cu mai mult succes decât anterior, în faza acordului: „Dacă voi sunteți de acord să stabilim X, atunci noi vom ceda Y”;
- realizând o înțelegere sau aducând ceva nou, ca de exemplu, mărirea duratei timpului pentru înțelegere, stabilirea înțelegerii, a întâlnirilor viitoare sau efectuarea unor declarații comune despre intenția de a face un anumit lucru viitor;
- trecând în revistă tot ceea ce s-a realizat până în prezent de-a lungul desfășurării procesului de negociere, accentuând concesiile făcute și amplexarea la care au fost executate mișcările și declarând că obiectivul final a fost atins;
- forțând prin amenințare o consecință extremă, care ar urma în cazul în care nu este înțeleasă sau acceptată revendicarea finală;
- oferindu-i celeilalte părți posibilitatea de a alege între două alternative de acțiune.<sup>26</sup>

Actorii implicați într-o negociere reușesc să aducă discuțiile într-un anumit punct, din care aceștia pot să perceapă situația creată din puncte diferite de vedere. Astfel, rezultatele unei negocieri pot crea următoarele situații distincte pentru cele două echipe de negociatori implicate în negociere: *câștig – pierdere*, *pierdere – pierdere* și *câștig – câștig*. Este vorba despre cele două noțiuni des utilizate în literatura americană: **WIN – LOSE**.

Dar există totuși posibilitatea ca cele două echipe antrenate în procesul de negociere a contractului colectiv de muncă să nu ajungă la un consens, datorită unor împrejurări sau condiții, care oferite

<sup>26</sup> Bogáthy, Zoltán, *Negocierea în organizații* Timișoara, Editura Eurostampa, 1999, p. 179-180

de una din părți să nu fie acceptate de cealaltă parte. În acest caz ne confruntăm cu situația inversă celei în care, în mod normal, prin negociere se rezolvă un conflict. Această situație este tocmai cea descrisă mai sus, caz în care datorită unor puncte nefavorabile în care s-a ajuns sau datorită lipsei de compromisuri din partea unei echipe de negociatori care să ducă la un compromis, se iscă un conflict. Astfel, „recursul la conflict este adesea folosit în scopul impunerii negocierii”<sup>27</sup>.

Însă există și o alternativă la provocarea unui conflict în astfel de situații, și anume recurgerea la un MEDIATOR:

**Arbitrajul** înseamnă „să dai dreptate uneia sau alteia din părțile aflate în conflict sau să faci dreptate așa cum consideri tu că este bine”<sup>28</sup>. Aceasta este însă o reacție periculoasă, dar și inacceptabilă, însemnând să pierzi un prilej favorabil de a găsi o soluție avantajoasă pentru ambele părți.

În schimb, **medierea** este definită, în general, ca fiind „intervenția într-o negociere sau într-un conflict a unei a treia părți acceptate de către celelalte, cu putere limitată sau lipsită de autoritate în luarea deciziei, dar care asistă părțile implicate în căutarea unei soluții mutual acceptate în dispută”<sup>29</sup>. De asemenea, medierea poate stabili sau întări relații bazate pe încredere și respect reciproc între cele două părți sau poate încheia relațiile într-o manieră care minimizează costurile și suferințele psihologice.

Dintre aceste două posibilități de asistare a negocierii, care pot fi aplicate și în cazul negocierii contractului colectiv de muncă, cea care prezintă mai multe avantaje este medierea. Iar în susținerea acestei idei, Moore argumentează că trăsătura prin care se distinge medierea de arbitraj este aceea că „un mediator are în general putere limitată sau neautoritară în luarea unei decizii, el sau ea nu pot mandata sau forța unilateral părțile să-și rezolve diferendele sau să ia o decizie”<sup>30</sup>.

Și, așa cum spuneam și la începutul acestei lucrări, scopul unei negocieri nu este acela de a câștiga o dezbatere, ci de a se ajunge la un acord, iar în acest sens ambele părți trebuie să caute modalitățile și căile potrivite pentru evitarea impasurilor. Unele din aceste căi ar fi:

- stabilirea unui subcomitet mixt pentru analizarea problemei respective;
- adoptarea unei hotărâri pe termen scurt, după care problema va fi reluată în discuție pentru a se vedea dacă hotărârea luată va deveni permanentă sau nu;
- îndeplinirea unei anumite propuneri în etape;
- chemarea unui mediator sau a unor experți din afară, sau chiar a unui reprezentant al unui alt sindicat, pentru a ajuta la continuarea negocierilor;
- renunțarea la propunerea respectivă sau discutarea ei în cadrul echipelor de negociatori, pentru a-și redefini fiecare pozițiile;
- trecerea la un alt punct, urmând a relua ulterior discuția asupra punctului problematic<sup>31</sup>.

Toate aceste practici prezentate pot fi utilizate cu succes atât de către reprezentanții funcționarilor publici, cât și de cei ai executivului în negocierea contractului colectiv de muncă. Recomandabil este ca acestea, odată învățate și însușite să fie adaptate diferitelor situații cărora se potrivesc, în caz contrar acestea pot duce la eșec, la îndepărtarea de obiectivele urmărite de părți.

Negocierea contractului colectiv de muncă reprezintă sistemul de relații învățate folosit în societățile democratice, pe baza căruia angajatorul și reprezentanții salariaților, uneori organizați în sindicate,

<sup>27</sup> <http://www.ibjc.pt/inovarformar/Produtos/manualEMERGENCES.pdf>. accesat la 03 martie 2005, ora 19.25

<sup>28</sup> Rentrop & Straton, op. cit., p. 84

<sup>29</sup> Moore, Christopher W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Editura Jossey-Bass Publishers, 1986, p. 15

<sup>30</sup> Ibidem, p. 17

<sup>31</sup> Kirkland Lane, Donahue Thomas R., Shields Dorothy, op.cit., p. 29

se întâlnesc ca parteneri egali și, printr-un proces de negociere, rezolvă sau preîntâmpină probleme legate de salarizare, program de lucru, beneficii și condiții de muncă. Rezultatul acestui proces de negociere constă într-un acord scris, așa-numitul contract, semnat atât de patron, cât și de sindicat și ratificat de muncitori prin vot. Acest contract colectiv de muncă reglementează condițiile de muncă pentru toată durata contractului și are putere de lege între părțile semnatare<sup>32</sup>.

### **Concluzii**

Jonglând cu aceste tehnici de negociere cele două grupuri reprezentative, ale funcționarilor unei instituții publice, respectiv ale executivului, fie că se negociază la nivel local sau național, pot direcționa și redirecționa discuțiile înspre anumite puncte urmărite – comune sau chiar adverse, atingându-și scopurile. De modul și momentul în care aceste tehnici sunt utilizate depinde și rezultatul negocierilor, în mare parte; însă nu pot fi neglijate nici sursele financiare și nivelul acestora, condițiile socio-economice și politice în care se negociază, întrucât și acestea au o importantă pondere asupra a ceea ce „se poate acorda” de către una sau cealaltă parte în funcție de ceea „ce se cere”, între acestea trebuie să existe un raport proporțional.

Întreaga descriere a procesului de negociere a contractului colectiv de muncă pe care am parcurs-o este o dovadă a dificultății cu care se confruntă reprezentanții celor două tabere atunci când sunt puși față în față pentru a negocia condițiile desfășurării ulterioare a relațiilor colective de muncă. Astfel, este nevoie atât de tact și calități personale care țin de carisma negociatorilor, cât și de anumite tactici, strategii și trucuri învățate. Și cu toate acestea, niciodată nu putem miza pe câștigarea unei negocieri, deoarece trebuie luate în considerare și calitățile și potențialul adversarilor.

Alături de aceste ipoteze trebuie să luăm în considerare și altele de ordin exterior, cum este, de exemplu, faptul că nu întotdeauna se urmărește în negociere câștigul în defavoarea adversarului, ci uneori negocierile contractului colectiv au drept scop construirea unui plan, a unei strategii comune, în cooperare. Tot de ordin extern sunt și limitele impuse de legislație atât cu privire la nivelul salariilor din domeniul bugetar (administrația publică), dar și alte interdicții care-i privesc pe funcționarii publici.

Iar necunoașterea acestor probleme de ordin extern conduce la creșterea gradului de nemulțumire a funcționarilor publici cu privire la organizațiile sindicale care au drept rol principal apărarea drepturilor și promovarea intereselor funcționarilor publici și a angajaților cu contract individual ai instituțiilor publice, aceste obiective odată fiind atinse ele se materializează în contractul colectiv de muncă.

### **Recomandări**

Contractul colectiv de muncă reprezintă doar forma finală sau rezultatul material al unui întreg proces de negociere, iar pentru a putea înțelege acest rezultat, trebuie cunoscută derularea negocierilor și scopul acestora, întrucât negocierile fiind de două feluri: cooperative sau conflictuale, procesul de negociere diferă în funcție de acestea, rezultatul putând însă să fie același.

Recomandabil este, în primul rând, ca funcționarii publici din instituțiile publice să încerce să perceapă procesul de negociere nu doar din punctul de vedere al rezultatelor, ci și din acela al întregului proces de negociere, cu toate dificultățile pe care le întâmpină echipa de negociatori care le reprezintă interesele. De ce este important ca un contract colectiv de muncă să fie privit din ambele perspective: atât ca proces, cât și ca rezultat? Pentru că astfel gradul de nemulțumire al funcționarilor publici referitor la acesta s-ar reduce.

<sup>32</sup> Codul Muncii, art. 236, alin. (4)

Însă pentru ca acest lucru să poată să fie posibil este necesară o informare a funcționarilor referitoare la ceea ce reprezintă contractul colectiv de muncă și modalitățile și etapele parcurse prin care se ajunge la încheierea acestuia. Cum poate fi realizată această informare, în condițiile în care dimensiunea și stratificarea pe verticală a instituției fac dificilă realizarea ei? Sunt două posibilități: fie în cadrul cursurilor organizate de centrele de formare continuă a funcționarilor publici, fie chiar cu ocazia ședințelor organizației sindicale (ceea ce este probabil mai dificil, ținând cont de libertatea fiecărui individ și de dezinteresul manifestat și așa față de sindicat) sau chiar uzând de posibilitățile mai avansate ale internetului.

Fără o informare reală referitoare la ceea ce reprezintă CCM și modul în care se desfășoară procesul de negociere, funcționarii publici vor continua să cârcotească, duși în această situație de o stare de dezinformare și uneori chiar de lipsa transparenței modului de funcționare a organizațiilor sindicale.

Este deci necesar ca funcționarii publici să cunoască ceea ce reprezintă întregul proces de negociere a CCM, iar apoi să asiste la negocierile acestuia și să se implice activ, pentru a se convinge că într-adevăr nu este o muncă ușoară, ci negocierea CCM este o adevărată artă, ai cărei actori trebuie să fie nu doar înnăscuți (având calități carismatice – vezi trăsăturile negociatorului ideal), ci și pregătiți profesional, deoarece tehnicile de negociere prezentate anterior reprezintă deprinderi care se pot acumula prin învățare și este necesar ca ele să fie folosite într-un anumit mod, pentru ca negociatorii să-și atingă obiectivele urmărite. Astfel, este atât de datoră reprezentanților organizației sindicale, cât și a funcționarilor publici nou intrați în funcție să facă un pas înainte spre informare și respectiv, auto-informare, pentru că îndoielile privitoare la modul de negociere a CCM să fie înlăturate.

#### **Surse bibliografice:**

1. Codul Muncii, adoptat prin Legea nr. 53 din 24 ianuarie 2003, publicată în Monitorul Oficial nr. 72 din 5 februarie 2003
2. Moore, Christopher W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Editura Jossey-Bass Publishers, 1986
3. Scott, Bill, *Arta negocierilor*, București, Editura Tehnică, 1996
4. Malița, Mircea, *Teoria și practica negocierilor*, București, Editura Politică, 1972
5. Whitney Gary G., „*Before you Negotiate: Get Your Act Together*“, *Personnel*, iulie-august 1982
6. Rand James F., „*Negotiating: Master the Possibilities*“, *Personnel Journal*, iunie 1987
7. Kirkland Lane, Donahue Thomas R., Shields Dorothy, *Cum se negociază contractul colectiv de muncă*, Timisoara, Editura de Vest, 1992
8. Federația Sindicatelor Libere din Comerț, *Curs de pregătire – Tehnici de negociere*, București
9. Craver, Charles, „*The Intelligent Negotiator: what to say, what to do and how to get what you want – every time*“, Roseville, California, Editura Prima Publishing, 2002, Ediția princeps
10. Rentrop & Straton, *Rezolvarea conflictelor și negocierea*, București, Editura „București Noi”, 1999
11. James A. Wall, Jr., „*Operantly Conditioning a Negotiator's Concession-Making*“, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1977
12. Dâncu, Vasile, Sebastian, *Comunicarea în managementul instituțional*, Fundația Civitas pentru o societate civilă
13. Bogáthy, Zoltán, *Negocierea în organizații* Timișoara, Editura Eurostampa, 1999
14. Moore, Christopher W., *The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict*, San Francisco, Editura Jossey-Bass Publishers, 1986
15. <http://www.ilo.org/public/english.../html>
16. <http://www.ibjc.pt/inovarformar/Produtos/manualEMERGENCES.pdf>