



PROGRAMUL EDUCAȚIE ȘI OCUPARE 2021-2027

Prioritate: P01 „Modernizarea instituțiilor pieței muncii”

Obiectiv specific: ESO4.2 „Modernizarea instituțiilor și a serviciilor pieței muncii pentru ca acestea să evalueze și să anticipeze necesitățile în materie de competențe, să asigure o asistență promptă și personalizată și să sprijine corelarea cererii și a ofertei, tranzițiile și mobilitatea pe piața muncii (FSE+)”

Cod proiect: PEO/58/PEO_P1/OP4/ESO4.2/PEO_A7/311306

Titlu Proiect: Consolidarea Organizațiilor Sindicale și Patronale în Ocupare și Formare

Tehnici de negociere eficientă în instituțiile sanitare – de la teorie la practică

Introducere

Negocierea este o abilitate esențială în instituțiile sanitare, unde medici, asistenți, manageri și lideri sindicali trebuie adesea să ajungă la acorduri în privința resurselor, condițiilor de muncă sau politicilor de sănătate. Într-un sistem complex precum cel sanitar, comunicarea eficientă și abordarea constructivă a divergențelor pot face diferența între un parteneriat productiv și un conflict prelungit. O negociere reușită duce la soluții acceptabile pentru toate părțile și menține relații de lucru bune pe viitor. În contrast, eșecul negocierilor poate agrava problemele existente, de la nemulțumiri individuale până la greve generale care afectează pacienții. Pentru a preveni astfel de situații, profesioniștii din sănătate trebuie să stăpânească principalele tehnici de negociere și să le aplice în practică într-un mod colaborativ și eficient.

Principalele tehnici de negociere în mediul sanitar

Negocierea eficientă se bazează pe câteva tehnici-cheie universal valabile, adaptate la contextul specific al instituțiilor sanitare. Dintre acestea, ascultarea activă, definirea unui BATNA puternic și abordarea colaborativă (win-win) se numără printre cele mai importante instrumente aflate la dispoziția negociatorilor din sănătate. În continuare, vom analiza fiecare dintre aceste tehnici și relevanța lor practică.

A. Ascultarea activă și empatia

Mulți negociatori neexperimentați se concentrează excesiv pe argumentele lor și ignoră să asculte cu adevărat ce transmite cealaltă parte. Ascultarea activă este însă fundamentul unei comunicări eficiente și „cel mai bun instrument la îndemâna negociatorului”. Această tehnică



presupune atenție deplină la mesajul interlocutorului, confirmarea înțelegerii (prin reformulări sau întrebări de clarificare) și manifestarea empatiei față de emoțiile și nevoile exprimate. Ascultarea activă și empatia reprezintă „coloana vertebrală a oricărei negocieri reușite”, deoarece înțelegerea perspectivei și validarea preocupărilor celeilalte părți construiesc „un pod de încredere și deschidere”. În context sanitar, de exemplu, un manager de spital care ascultă activ revendicările asistenților medicali (despre lipsa de personal sau salarizarea necorespunzătoare) are șanse mai mari să identifice soluții acceptabile și să reducă tensiunile. Prin ascultare reală, fiecare parte se simte respectată, ceea ce facilitează cooperarea pe mai departe și prevenirea escaladării conflictelor.

B. Pregătirea și BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement)

O negociere eficientă începe înainte de așezarea la masa tratativelor, prin pregătirea temeinică a strategiei. Un concept central aici este BATNA – acronimul pentru „Best Alternative to a Negotiated Agreement” (în română, cea mai bună alternativă la un acord negociat). Identificarea cu realism a celei mai bune opțiuni pe care o ai dacă negocierea eșuează constituie fundamentul unei negocieri reușite. Cu alte cuvinte, negociatorul trebuie să știe când este mai bine să se retragă și ce alternative are la dispoziție, pentru a-și cunoaște puterea de negociere. Atât cadrele de conducere din spitale, cât și reprezentanții sindicali ar trebui să evalueze scenariile de rezervă: de pildă, pentru un sindicat al medicilor, BATNA ar putea fi declanșarea unei greve sau continuarea protestelor, iar pentru un manager de spital, alternativa ar putea fi aplicarea unilaterală a unei politici cu riscul demotivării personalului. Negociatorii abili își analizează și îmbunătățesc BATNA înainte de discuții, asigurându-se astfel că nu vor accepta condiții mai slabe decât ceea ce ar putea obține altfel. În practică, pregătirea include și documentarea datelor (ex. niveluri salariale, norme legale), înțelegerea intereselor profunde ale ambelor părți și stabilirea unor obiective clare. Astfel, se intră în negociere cu o abordare profesionistă și cu încrederea conferită de cunoașterea opțiunilor proprii.

C. Abordarea colaborativă (negocierea “win-win”)

Adesea negocierile sunt privite ca un joc cu sumă nulă – ceea ce câștigă o parte, pierde cealaltă. În realitate, cele mai de succes negocieri sunt cele în care ambele părți câștigă. În loc să considerăm negocierea un concurs din care doar unul iese învingător, este esențial să o tratăm ca pe o oportunitate de colaborare. O abordare colaborativă (sau integrativă) implică identificarea intereselor comune și a soluțiilor reciproc avantajoase, nu doar a pozițiilor



divergente. Practic, părțile caută să „împartă beneficiile” și să creeze valoare adăugată, în loc să dispute o resursă fixă. Recomandarea experților este clară: găsește soluții benefice pentru amândoi. De exemplu, în negocierile privind gărziile într-un spital, o abordare colaborativă ar implica managerul și medicii găsind împreună variante de orar care să prevină epuizarea personalului dar să și acopere nevoile pacienților – ambele părți având de câștigat prin creșterea calității serviciilor și satisfacției la locul de muncă. Abordarea colaborativă se bazează și pe încredere reciprocă. Fiecare parte trebuie să dea dovadă de transparență și bună credință, concentrându-se pe interesele reale (cum ar fi siguranța pacienților, sustenabilitatea financiară, recunoașterea muncii angajaților) și nu doar pe poziții rigide sau orgolii. Comunicarea deschisă și explorarea creativă a opțiunilor (brainstorming de soluții) fac parte din negocierea integrativă. Modelul principiilor de negociere al lui Fisher și Ury propune tocmai separarea oamenilor de problemă, focalizarea pe interese, generarea de opțiuni în comun și utilizarea unor criterii obiective pentru decizii – elemente ce susțin o negociere de tip win-win. Chiar și autoritățile recunosc că marile probleme pot fi rezolvate doar printr-o colaborare sinceră: de pildă, Ministerul Sănătății sublinia într-un comunicat că dificultățile sistemului sanitar pot fi depășite numai prin cooperare și încredere reciprocă între părți. Pe termen lung, abordarea colaborativă conduce la acorduri mai durabile și relații de lucru armonioase, în contrast cu tacticile de forță care pot lăsa frustrări și neîncredere.

Exemple practice de negociere în sănătate

Teoriile de mai sus își dovedesc valoarea în practică prin modul în care sunt aplicate în situații reale de negociere din domeniul sanitar. Vom examina pe scurt un exemplu recent din România, precum și un model internațional de bună practică, pentru a înțelege lecțiile concrete oferite de acestea.

A. Negocieri recente în sistemul sanitar din România

Un exemplu elocvent îl constituie negocierile salariale din 2023-2024 dintre Federația Sanitas (reprezentând personalul medical și auxiliar) și Guvernul României. În contextul creșterii inflației și al nemulțumirilor acumulate legate de legea salarizării, syndicatele au declanșat proteste și au amenințat cu greva generală. Aceste acțiuni au constituit, de fapt, BATNA sindicaliștilor – alternativa în absența unui acord, care a exercitat presiune asupra guvernărilor. Discuțiile au dus la unele rezultate: la începutul lui 2024, Guvernul a anunțat că acceptă principala revendicare a Sanitas, oferind o creștere salarială totală de 20% pentru



angajații din Sănătate și Asistență Socială, în două tranșe. Concret, s-a acordat imediat un 5% (pentru a acoperi inflația), cu promisiunea încă unui 15% până la jumătatea anului 2024. Acest compromis a ilustrat importanța negocierii procesului – părțile au convenit un calendar etapizat, permițând Guvernului să găsească resurse financiare și sindicatelor să-și asigure membrii că obțin îmbunătățiri. Cu toate acestea, exemplul arată și limitele negocierii dacă încrederea lipsește. Liderii Sanitas au decis să continue acțiunile de protest programate, considerând că promisiunile trebuie urmărite până la concretizare. Situația a evidențiat necesitatea respectării angajamentelor asumate și a dialogului permanent. O ascultare mai activă a îngrijorărilor personalului – precum volumul mare de muncă din cauza deficitului de personal și salariile înghețate din 2018 – ar fi putut conduce la soluții mai cuprinzătoare, nu doar la remedii temporare. Totodată, sindicatele și autoritățile au fost nevoite să își clarifice BATNA: pentru Guvern, alternativa neacceptării cererilor era un conflict prelungit cu risc de grevă în spitale; pentru sindicate, alternativa unui acord nesatisfăcător era continuarea protestelor masive. În final, cazul subliniază importanța atât a pregătirii (analiza contextului economic pentru a formula cereri realiste), cât și a abordării colaborative – un dialog bazat pe încredere ar fi permis, poate, evitarea escaladării situației până aproape de grevă generală.

B. Model internațional de bună practică: parteneriatul Kaiser Permanente (SUA)

Pe plan internațional, un exemplu de referință în negocierea eficientă din sănătate este parteneriatul dintre Kaiser Permanente (un important furnizor de servicii de sănătate din SUA) și sindicatele angajaților săi. Începând cu anii 1990, Kaiser Permanente și federațiile sindicale din unitățile sale au inițiat un model de negociere bazată pe colaborare de o amploare fără precedent. Acest parteneriat management-sindicate a reușit să implice lucrătorii, managerii și medicii „la toate nivelurile organizației” într-un proces comun de soluționare a problemelor și luare a deciziilor, având ca scop îmbunătățirea serviciilor medicale și a condițiilor de muncă. Spre deosebire de negocierile tradiționale, adesea conflictuale, Kaiser și sindicatele au adoptat metoda negocierii bazate pe interese (interest-based bargaining), în care fiecare parte are un cuvânt egal de spus, iar discuțiile se concentrează pe interesele reale ale părților, nu pe poziții inflexibile. Un facilitator neutru (Federal Mediation and Conciliation Service) asistă sesiunile naționale de negociere, asigurând un dialog deschis. Rezultatele acestui model au fost remarcabile. Până în 2007, parteneriatul Kaiser acoperea peste 90.000 de angajați, care semnaseră împreună trei contracte colective inovatoare folosind instrumente moderne de negociere și rezolvare de probleme.



Prin aceste acorduri, sindicatele și managementul au abordat împreună subiecte sensibile, dincolo de salarii sau orar de lucru – de la îmbunătățirea calității îngrijirilor și eficiența operațională, până la implementarea tehnologiilor medicale noi în practica zilnică. Observatorii notează că parteneriatul Kaiser a extins frontierele relațiilor muncă–management în domeniul sanitar, demonstrând că este posibilă nu doar negocierea unor contracte „de avangardă”, ci și mobilizarea întregii forțe de muncă în eforturi comune de reformă, fără a impune suferințele și pierderile economice întâlnite în alte industrii confruntate cu restructurări. Cu alte cuvinte, prin colaborare autentică, s-au evitat conflicte dure (precum greve costisitoare) și s-au obținut în schimb beneficii durabile pentru toți: pacienți, angajați și organizație. Modelul Kaiser Permanente este adesea citat ca exemplu de bună practică globală, ilustrând că dialogul social instituționalizat și abordarea win-win pot funcționa chiar și într-un sector complex precum sănătatea, dacă există voință și angajament de ambele părți. Desigur, un asemenea parteneriat necesită timp pentru a construi încrederea și nu este lipsit de provocări, însă lecția sa principală este că investiția în negociere colaborativă aduce dividende sub forma stabilității forței de muncă și a îmbunătățirii continue a serviciilor.

Recomandări pentru îmbunătățirea negocierilor în sistemul sanitar românesc

Având în vedere analiza de mai sus, se pot formula câteva recomandări concrete pentru a îmbunătăți negocierile în instituțiile sanitare din România:

A. Investiție în formarea abilităților de negociere și comunicare: Este esențial ca managerii din sănătate și reprezentanții personalului (lideri de sindicat, coordonatori de departamente) să beneficieze de training specializat în negociere. Studiile arată că programele de instruire pot crește semnificativ cunoștințele și comportamentele negociatorilor din sănătate. De exemplu, un program de training destinat asistentelor-șefe a îmbunătățit substanțial abilitățile acestora de negociere, cercetătorii recomandând educație continuă în acest sens, cu sprijinul administrației spitalelor. Prin simulări de negociere, cursuri de comunicare și management al conflictelor, personalul poate dobândi încredere și tactici eficiente (ascultare activă, formularea propunerilor, gestionarea emoțiilor) pe care să le aplice apoi în situații reale.



B. Adoptarea unei abordări colaborative instituționalizate: Pentru a depăși practica negocierilor doar în condiții de criză, se recomandă crearea unor structuri permanente de dialog social la nivelul instituțiilor sanitare și al sistemului per ansamblu. Acestea pot include comisii parteneriale management-sindicate în spitale sau la nivel județean, care să se întâlnească regulat pentru a discuta problemele curente și a găsi soluții înainte ca ele să degenereze. Abordarea ar trebui să fie centrată pe interese comune – siguranța pacienților, bunăstarea angajaților, eficiența cheltuirii bugetelor – și nu pe poziții adverse. Experiența internațională (precum parteneriatul Kaiser Permanente) sugerează că implicarea angajaților în decizii și negocierea pe principii win-win aduc beneficii pe termen lung atât angajatorilor, cât și salariaților. În acest sens, Ministerul Sănătății și conducerile spitalelor ar putea facilita ateliere comune și sesiuni de negociere bazată pe interese, eventual cu mediere externă, pentru a transforma relația cu personalul într-un parteneriat veritabil, nu un duel ocazional.

C. Creșterea transparenței și a încrederii reciproce: Nici o tehnică de negociere nu va da roade într-un climat dominat de suspiciune. Este crucial ca părțile să își onorifice angajamentele asumate și să comunice deschis constrângerile și așteptările. De exemplu, dacă Ministerul Sănătății promite majorări salariale etapizate, trebuie să prezinte transparent resursele bugetare și calendarul, menținând sindicatele informate periodic asupra progreselor. La rândul lor, sindicatele ar trebui să comunice realist membrilor ceea ce s-a obținut și să evite escaladarea conflictului atâta timp cât dialogul produce rezultate concrete. Încrederea reciprocă se construiește prin colaborare consecventă în timp și respectarea cuvântului dat – element evidențiat chiar de autorități ca fiind cheia rezolvării problemelor din sistem.

Pentru a susține această încredere, se pot agreea mecanisme de monitorizare a implementării acordurilor (de pildă, rapoarte trimestriale privind aplicarea unei grile de salarizare sau a unor măsuri de reducere a deficitului de personal). De asemenea, abordarea unui ton moderat în comunicarea publică (fără acuzații sau ultimatumuri premature) și focalizarea pe interesele comune (calitatea serviciilor medicale) pot ajuta la menținerea unei atmosfere constructive.

Bibliografie

1. Fisher, Roger, și William Ury. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Boston: Houghton Mifflin, 1981. Traducere în limba română: *Tehnica negocierii. Obținerea acordului fără concesi*. București: Editura ALL, 1997.



2. Kochan, Thomas A., Adrienne E. Eaton, Robert B. McKersie, și Paul S. Adler. *Healing Together: The Labor-Management Partnership at Kaiser Permanente*. Ithaca, NY: ILR Press, Cornell University Press, 2009.
3. Euronews România. „Protestele din sănătate continuă și după negocieri. Sindicaliștii au primit de la Guvern promisiunea unei creșteri salariale cu 20%.” *Euronews România*, 25 ianuarie 2024. Accesat 20 mai 2025. <https://www.euronews.ro/articole/protestele-din-sanatate-continua-si-dupa-negocieri>
4. Moustafa, Hanaa M., Rabab M. Hassan, și Fawzia M. Badran. “Effect of Negotiation Skills Training Program on Head Nurses’ Knowledge and Behavior.” *BMC Nursing* 24, Art. 9 (2025). <https://bmcnurs.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12912-025-01075-x>
5. Scotwork România. „Arta conversației profitabile: tehnici avansate de negociere.” *Blog Scotwork România*, 11 decembrie 2023. Accesat 20 mai 2025. <https://www.scotwork.ro/insights/2023/arta-conversatiei-profitabile/>
6. Skills+ Project. „Negociere & ascultare activă.” *SkillsPlusProject.eu*. Accesat 20 mai 2025. <https://skillsplusproject.eu/ro/negociere-si-ascultare-activa/>

Responsabil acțiuni de informare și conștientizare pentru promovarea importanței dialogului social P1-**Ana Maria Costea**

Ana