



UNIVERSITATEA „ȘTEFAN CEL MARE”, SUCEAVA  
FACULTATEA DE ISTORIE ȘI GEOGRAFIE  
DEPARTAMENTUL DE ȘTIINȚE UMANE ȘI SOCIAL-POLITICE

# **TEHNICI DE COMUNICARE ÎN ASISTENȚĂ SOCIALĂ**

**\*\*Suport de curs\*\***

Nr. crt.	Nr. ore	TEMATICA:
1.	2 ore	Conflictul în organizații <i>1.1. Perspective teoretice asupra conflictului în organizații</i> <i>1.2. Surse ale conflictului în organizații</i> <i>1.3. Forme de manifestare a conflictului în organizații</i> <i>1.4. Conflicte intra-organizaționale și conflicte inter-organizaționale</i>
2.	2 ore	Conflictul interpersonal <i>2.1 Relațiile interpersonale și surse ale conflictului</i> <i>2.2 Comunicarea și conflictul interpersonal</i> <i>2.3 Conflictul intragrupal</i> <i>2.4 Conflictul intergrupal</i>
3.	2 ore	Conflictul intrapersonal <i>3.1 Conceptul de conflict intrapersonal</i> <i>3.2 Perspective psihanalitice asupra conflictului intrapersonal</i> <i>3.3 Perspective nonpsihanalitice asupra conflictului intrapersonal</i> <i>3.4 Personalitate și conflict</i>
4.	2 ore	Competiție și conflict <i>4.1 Competiție interpersonală și conflict interpersonal</i> <i>4.2 Competiție și motivație</i> <i>4.3 Comunicare și competiție</i> <i>4.4 Competiție și cooperare</i>
5.	2 ore	Ascultarea activă în prevenirea și rezolvarea conflictelor <i>5.1 Ce este ascultarea</i> <i>5.2 Principii ale ascultării active</i> <i>5.3 Tehnici ale ascultării active</i> <i>5.4 Ascultarea activă și prevenirea conflictelor</i> <i>5.5 Ascultarea activă în rezolvarea conflictelor</i>
6.	2 ore	Negocierea ca modalitate de rezolvare a conflictului <i>6.1 Procesul de negociere</i> <i>6.2 Principii de bază și greșeli tipice în procesul de negociere</i> <i>6.3 Negocierea în cadrul grupului</i> <i>6.4 Negocierea între grupuri</i>
7.	2 ore	Diminuarea efectelor emoționale negative ale conflictului <i>Dimensiunea emoțională a conflictului interpersonal</i> <i>7.1 Ura și conflictul</i> <i>7.2 Furia și conflictul</i> <i>7.3 Frica și conflictul</i> <i>7.4 Disciplina emoțională în evitarea, rezolvarea conflictului și eliminarea efectelor post conflict</i>

**NOTĂ:** Prezentul material este o schiță de documentare și activitate independentă sau în echipă și nu reprezintă în mod particular meritele sau contribuțiile persoanei care susține seminarul. Punctele sale de vedere nu sunt ilustrate întru totul prin aceste conținuturi. Completări se pot face utilizând suportul de curs și literatura de specialitate. Bibliografia aferentă este precizată în programa analitică.

## INTRODUCERE

# Natura conflictului

Conflictul este prezent în timpul orelor, în pauze, în cadrul discuțiilor dintre cadrele didactice, în biroul directorului, pe holuri, și pe terenurile de joacă. Există în cadrul întâlnirilor din cadrul colegiilor și a facultăților, la seminarii și laboratoare, și în căminele studențești. Este o componentă obișnuită a vieții noastre și o oportunitate perpetuă de învățare. Există trei dimensiuni principale care trebuie subliniate. În primul rând conflictul nu este pozitiv sau negativ; este mai degrabă un fenomen natural al vieții. În al doilea rând, conflictele ne afectează – la toate vârstele, în toate contextele, în cadrul unei culturi sau a unei comunități cât și intercultural și intercomunitar. În al treilea rând, învățând cum să percepem conflictele și cum să le înțelegem și să le analizăm, atunci vom putea să răspundem mai eficient și mai productiv.

## Obiective

---

Acest seminar facilitează:

- Însușirea unei definiții clare a conflictului
- Recunoașterea pervazivității conflictului
- Recunoașterea unor asociații personale în legătură cu și afirmații despre conflict
- Analizarea conflictului în vederea îmbunătățirii înțelegerii acestuia
- Explorarea opiniilor despre rezolvarea conflictelor
- Înțelegerea factorilor care afectează rezolvarea conflictelor

## Informații generale

---

Există numeroase definiții ale cuvântului conflict. Definițiile formale iau în calcul toată paleta, de la cele mai abstracte forme - „o stare dizarmonică” - până la cele mai concrete. Deutsch (1973), de exemplu, susține că existența conflictului este condiționată de desfășurarea unor „activități incompatibile”(p. 10). Hocker și Wilmot (1991) merg mai departe și definesc conflictul ca fiind „o luptă exprimată, care are loc între cel puțin două părți interdependente care au scopuri incompatibile, resurse puține și interferențe din alte părți în atingerea scopurilor lor” (p.12). În ambele definiții, cuvintele ca „activități” și „exprimată” indică acțiunea. Acest lucru este important de notat deoarece diferențele între opinii, idei, credințe, și obiceiuri pot duce sau nu la conflicte, în funcție de modul, locul și timpul în care se manifestă aceste diferențe.

Toate aceste definiții formale, nu denotă o componentă negativă sau pozitivă a conflictului. Cu toate acestea, pentru mulți dintre noi, conotațiile pe care le implică dizarmonia, incompatibilitatea și lupta, au conotații negative. Asociațiile noastre personale cu termenul de conflict au tendința de a reflecta numite experiențe și să scoată la iveală concepții negative despre conflict, ca ceva ce ar trebui evitat, dacă nu chiar eliminat. Asociațiile personale au deseori origini emoționale. Conflict înseamnă mânie, ură, trădare, și pierdere.

Trecând la o înțelegere a conflictului ca fiind o parte organică a naturii umane, ca un fenomen natural, și o manifestare cu potențial pozitiv, este imperios necesar să ne

îmbunătățim răspunsurile noastre în fața conflictului. De multe ori apar probleme foarte serioase din natura intrinsecă a conflictului, dar ele pot apare și din modalitățile prin care noi reacționăm la conflict. Astfel, înțelegerea conflictului este un pas către rezolvarea productivă a acestuia.

Faptul că am trecut în revistă definițiile și unele asociații ale conflictului este doar un mic pas făcut către înțelegerea pozitivă și productivă a conflictelor. Pentru a avea o viziune clară asupra conflictului trebuie să fim capabil să privim dincolo de răspunsurile noastre habituale și familiare. Sentimentele, gândurile, reacțiile fizice, și comportamentele pe care le avem în asociație cu conflictul, formează cel puțin parțial, credințele, supozițiile, și experiențele cu care am fost crescuți. Convingerea că situațiile conflictuale sunt normale și au potențial benefic, nu este suficientă pentru a ne schimba credința de o viață care postulează negativitatea conflictului, și nici pentru a ne destabiliza patternul comportamental de evitare. Cum învățăm să privim conflictul cu înțelegere și perspectivă și în moduri în care ar putea duce la experiențe pozitive? Cum învățăm să privim conflictele în mod clar, în ciuda fricii și a anxietății care deseori ne umbresc viziunea unei situații conflictuale? Domeniul rezoluției conflictului ne oferă numeroase lentile prin care putem privi conflictul. Aceste lentile devin instrumente care ne ajută să învățăm cum să trecem peste vechile credințe, idei, și obiceiuri și să vedem cu noi ochi. Ele ne pot ajuta în obținerea unei viziuni mai largi, aducând problematica conflictului sub un obiectiv mai acurat și oferindu-ne o perspectivă mai cuprinzătoare. Conștiința faptului că există moduri diferite de a aborda conflictul ne poate ajuta să devenim prizonierii unei singure viziuni neproductive. Există cinci moduri de a privi conflictul, moduri pe care le vom expune mai departe.

## **Origini**

Care sunt părțile unui conflict dat și cum pot fi ele caracterizate? Conflictul se poate produce în sinea unui individ (intrapersonal); între doi sau mai mulți indivizi (interpersonal) în cadrul unui grup, organizații, instituții, sau națiuni (intragrup); sau între două sau mai multe grupuri, organizații, instituții sau națiuni (intergrup). Conflictul se poate produce și în afara acestor limite. De exemplu între un individ și o instituție.

Conflictul poate avea diferite nivele ale originii. Un conflict din cadrul unei universități care implică doi membri de la două departamente, poate fi atât interpersonal, cât și între departamente în același timp. Conflictul poate atinge, influența și se poate exprima la mai multe nivele. Conflictul poate avea loc într-o singură cultură sau în mai multe culturi. Luați în considerare următoarea definiție a culturii:

*Cultura* este o componentă a interacțiunilor și experiențele unei persoane, care determină ceea ce simte, ceea ce face și ceea ce gândește ea. Prin intermediul culturii sale o persoană stabilește standardele pentru a diferenția răul de bine, frumusețea, adevărul, și capacitatea de a face afirmații despre sine și despre alții. Lucrurile și ideile la care o persoană ține și pe care le valorizează, cum învață, ce crede, cum reacționează, toate acestea sunt înglobate și sunt influențate de cultura acesteia. Cultura unei persoane îi definește însuși sensul realității. (Nakagawa, 1986, p.6).

*Cultura* este un termen care a suferit numeroase schimbări în ultimele decenii. Noțiunile clasice de cultură au rezultat din studiul societăților bine înrădăcinate, omogene. În lumea noastră actuală, globală și complexă, avem tendința de a folosi acest termen cu un sens mult mai larg, referindu-ne la un set de comportamente sau la particularități generalizate social asociate anumitor grupuri definite printr-o gamă largă de caracteristici. Rasa, etnia, și

religia sunt percepute ca definitorii pentru un grup, dar mai există și genul, statutul marital, orientarea sexuală, ocupația, profesia, vârsta, regiunea geografică, statutul socio-economic. Această definiție a culturii, sugerează că fiecare persoană aparține și este influențată de numeroase culturi. Grupul cultural care este principal pentru un individ, se poate schimba în câteva zile în timp ce acesta trece prin diverse contexte și activități, sau într-o viață, în timp ce se schimbă interesele sau nevoile acestuia.

Abordarea dinamică a culturii, ne face să realizăm că trăsăturile ce țin de cultură ale celor implicați într-un conflict nu sunt elemente importante. Gradul în care elementele culturale sunt similare sau diferă, va avea un anumit impact asupra conflictului. Percepțiile, expectanțele, comportamentele și patternurile comunicaționale își au rădăcinile în cultură.

Nu se pune problema implicării sau non-implicării factorilor culturali în problematica conflictuală, ci cum va fi ea afectată de diferențele culturale. Identificând caracteristicile culturale ale tuturor factorilor implicați, vom putea observa mult mai bine diferențele culturale ca niște reale diferențe, nu ca niște deficiențe, cu mai puține distorsiuni induse de prejudecăți și stereotipuri. Înțelegerea codurilor culturale ale fiecăruia, (limbajul, arta, tradițiile, comportamentele), este un pas esențial atât în prevenirea conflictelor, cât și în rezolvarea lor.

Dacă identificăm originea unui conflict la nivel interpersonal, de exemplu, vom putea trece peste detaliile minore despre indivizi și organizație. Acest lucru ne va permite să aplicăm ceea ce știm în general despre dinamica comunicărilor interpersonale și organizaționale, pentru a înțelege conflictul. Ne permite totodată să ne retragem suficient astfel încât să putem repera toate nivelurile conflictului, dacă de exemplu, un conflict este într-adevăr interpersonal, sau, de fapt, include și alte dimensiuni. Acest lucru ne permite să adunăm un set complet de informații relevante și experiență pentru a înțelege detaliile directe.

Atunci când identificăm caracteristicile culturale a părților implicate, realizăm un alt câștig, din punctul de vedere al perspectivei noastre asupra conflictului. Cu o perspectivă mai largă și prin înțelegerea conflictului, putem înțelege să observăm complexitatea, problemele, cadrele temporale, și alți factori care influențează exprimarea, dezvoltarea și rezolvarea conflictului.

## Surse

Ce semnifică exact conflictul? Cum poate fi caracterizat pe larg? În timp ce termenul origini, se referă la ceea ce implică, sursele se referă la ceea ce exprimă conflictul. Conflictele există atunci când anumite acțiuni intră în opoziție. Conținutul acelor opoziții – respectiv sursa conflictului – este o altă viziune asupra conflictului. Scopul acestor lentile este de a vedea detalii a istoriei fiecărei părți implicate dar și să identifice categoria mai largă în care se include conflictul respectiv. Este foarte ușor să te pierzi în detaliile la care se referă un conflict. Pentru a vedea mai clar trebuie să facem un pas înapoi, să observăm caracteristicile generale ale conflictului, și să actualizăm cunoștințele noastre despre acea categorie de probleme.

De exemplu, resursele pot fi de nenumărate ori centrul unui conflict. În cadrul acestei categorii putem identifica sub-categorii, așa cum ar fi lipsa, controlul, accesibilitatea, teritoriul, spațiul și timpul. Un coleg poate spune „Sunt furios deoarece Harold s-a mutat în biroul de la etajul doi”, dar poate fi mai folositor, și la fel de adevărat dacă ar spune „Am un conflict cu Harold asupra lipsei resurselor spațiale”. Ultima deschide perspectiva originilor.

Acesta este într-adevăr un conflict interpersonal? Îi implică pe cei care cunosc problemele resurselor spațiale, distribuirea spațiului, și așa mai departe.

Mulți scriitori din domeniul rezoluției conflictelor oferă diferite cadre pentru categorizarea conflictelor. Christopher Moore(1986) sugerează că am putea clasifica conflictele în următoarele categorii: conflicte ce se referă la relații, valori, informații, interese, sau structuri. Unii consideră folositor și un cadru psihologic de categorizare a conflictelor, astfel, Schrupf, Crawford, și Usadel (1991) se bazează pe teoria controlului a lui Glasser pentru a folosi patru nevoi psihologice în clasificarea conflictelor: nevoia de apartenență, nevoia de putere, nevoia de libertate și nevoia de umor (Schrumpf, Crawford, și Usadel , 1991, Glasser, 1984).

Wall (1985) pleacă de la teorii organizaționale și se hotărăște la trei categorii majore: conflicte care își au sursa în interdependență, conflicte care provin de la diferența de scopuri, și conflicte care provin din diferențe ale percepției. Tichy (1983) folosește tot un model al schimbării organizaționale și sugerează aceste trei puncte centrale pentru conflict: tehnice (conflictul referitor la planuri), politice (conflictul în legătură cu recompensele și pedepsele) și culturale (conflictele din cauza normelor și a valorilor așteptate). Problemele tehnice includ modul în care indivizii, grupurile, organizațiile gestionează resursele, oamenii și tehnologia pentru a produce bunuri. Problemele politice (familiare oricui lucrează într-o organizație) includ și problematica numirii pe cei care beneficiază de recompense sau care vor fi penalizați, și pentru ce activități. Problemele culturale, așa cum le denumește Tichy, sunt similare cu cele pe care le-am discutat până acum.

Nu există nici un context de categorizare „bun”. În fiecare se poate identifica un beneficiu. Fiecare poate fi folosită ca și instrument în oferirea unei perspective mai largi și în stimularea unei zone mai bogate în răspunsuri și cunoștințe. Din categorizarea conflictelor pot rezulta informații foarte utile în legătură cu complexitatea acestora, posibile puncte de intervenție, strategii și metode de abordare a acestora.

## Tipuri

Ce fel de conflict este acesta dacă îl privim din perspectiva poziției în care se va produce mișcarea către rezoluție? Ce tip de conflict este acesta din punctul de vedere al simplității soluției? Sursele specifice ale conflictelor și categoriile generale de conflicte pot fi analizate din punctul de vedere al centralizării lor și al posibilității lor de a se îndrepta către rezoluție.

Moore (1968) sugerează că sunt două tipuri bazale de conflicte: care nu este necesar și autentic. Conflictele care nu sunt necesare au la rădăcina lor probleme de comunicare și de percepție, în timp ce conflictele autentice rezidă din diferențe mai concrete. În cadrul tipologiei lui Moore, conflictele de relație, de valoare și informaționale de cele mai multe ori nu sunt necesare și pot dispărea o dată cu apariția unei comunicări adecvate, în timp ce conflictele de interes și cele structurale sunt autentice și vor necesita un alt grad de efort pentru a fi rezolvate.

Deutsch (1973) oferă o tipologie mai detaliată, care include șase categorii, fiecare semnificând căi diferite către rezolvare. Fiecare oferă întrebări care sunt folositoare pentru analizarea conflictului:

1. Veridic: Conflictul există în mod obiectiv? Este puțin probabil să fie ușor rezolvat?
2. Contingent: Conflictul depinde de circumstanțe care pot fi schimbate cu ușurință?
3. Deplasat: Conflictul exprimat este diferit de cel central?

4. Greșit atribuit: Conflictul se desfășoară între părți greșite?
5. Latent: Conflictul este afundat, nu se întâmplă încă?
6. Fals: Conflictul se bazează pe neînțelegere sau pe o percepție defectuoasă?

Aplicând perspectiva lui Tichy asupra schimbării organizaționale (1983) unui scenariu conflictual, fiecare sursă a conflictului poate fi văzută ca potrivindu-se în arena generală a activității organizaționale. Cu toate acestea, conflictele tehnice își găsesc mobilul în planurile organizaționale, conflictele politice în recompensele organizației și conflictele culturale necesită examinarea normelor și valorilor așteptate.

Astfel de întrebări și tipologii oferă un nou set de resurse în înțelegerea conflictului. Ele ne ajută să ne dăm seama unde se va produce o mișcare – schimbând circumstanțele externe, implicând alte părți sau problematici, clarificând comunicări anterioare, sau examinând normele și valorile.

### **Credințe**

Ce cred părțile implicate despre scopurile și rezultatele rezoluției conflictului? Adică, ce cred ei că se poate întâmpla? Gama de scenarii rezolutive, înțelese, acceptate sau valorizate de participanți reprezintă un factor important în înțelegerea exprimării și dezvoltării unui conflict. Gama scenariilor pleacă de la scenarii competitive, perspectiva câștig pierdere, până la cele de pură cooperare, unde toți cei implicați ori câștigă ori pierd. Modul în care percepem posibilitățile de rezolvare a conflictelor depinde deseori de credințele și atitudinile pe care le avem despre relații, puterea scopului nostru, caracteristicile noastre personale, și toleranța noastră în legătură cu asertivitatea sau agresivitatea. Unii oameni cunosc doar furia, agresiunea, și a câștiga sau a pierde. Unii cunosc doar frica și evitarea. Unii oameni posedă o varietate de răspunsuri pe care le folosesc în circumstanțe diferite și în funcție de rezultatele scontate. Dacă disputanții se așteaptă doar la rezultate câștig-pierdere, acest lucru va afecta și chiar va determina ceea ce se va întâmpla. Știind ceea ce crede fiecare persoană implicată în conflict despre finalul conflictelor, putem să sugerăm puncte și strategii pentru intervenție.

Este foarte posibil ca cultura să fie o variabilă importantă care să afecteze modul în care disputanții văd conflictul și scopurile lor în ceea ce privește rezoluția. Înțelegerea modului în care anumite culturi percep conflictele poate să ne fie de ajutor în abordarea problematicii despre ce credințe se vor schimba în funcție de modalitatea de rezolvare. Concepțiile culturale care au în vedere onoarea, rușinea, loialitatea, confidențialitatea, intimitatea, autoritatea și obediența dintre semeni, pot avea un impact imens asupra a ceea ce va însemna o modalitate de rezolvare satisfăcătoare pentru părțile implicate. Ceea ce înseamnă o rezolvare în cadrul unei culturi poate să nu însemne același lucru în altă cultură. Rezultatele vor fi influențate atât de cadrul cultural al părților implicate cât și cadrul în care are loc conflictul propriu-zis.

Școlile, organizațiile și grupurile dezvoltă culturile lor proprii. Fiecare dezvoltă și comunică membrilor săi o viziune asupra conflictului. În momentul în care o organizație sau un grup este implicat într-un conflict, cultura lor va fi un predictor al modului în care ei răspund. Cultura organizațională sau de grup este importantă chiar dacă conflictul este interpersonal dar se exprimă în cadrul unui grup sau al unei organizații. În cultura școlară, de exemplu, rezoluția unui conflict este în mod tipic înțeleasă ca obediența în fața unei autorități. Această abordare a conflictului poate să nu fie congruentă cu cultura primară sau familială a unui membru al acelei școli. Atunci când această persoană este implicată într-un conflict cu

școala sau care are loc la școală, cultura școlară și modalitatea în care școala percepe conflictul, devin factori importanți. Profesorii trebuie să fie conștienți de faptul că fiecare persoană are o cultură aparte. Definită nu numai de vârstă ci și de comportamente specifice, îmbrăcăminte, coafuri, limbaj, și muzică, cultura tinerilor își aduce aportul în formarea unor atitudini și credințe în ceea ce privește conflictul.

Există numeroase modele care ne-ar putea ajuta să ne lărgim ideile în ceea ce privește rezultatele conflictelor. În *The Genius of Sitting Bull*, Murphy (1993) descrie ceea ce el numește *leadership eroic*. Calitățile acestui stil de leadership sunt dedicația, integritatea, înputernicirea, flexibilitatea stărilor, viziunea strategică, puterea de vindecare, curajul, paza și succesul. Leadershipul eroic este o abordare preventivă a conflictului, în opoziție cu dominația și managementul crizei, care sunt reactive în natură. Modelele de leadership, de menținere a păcii, religioase, culturale mediere și de obținere a consensului pot toate inspira noi credințe și viziuni asupra rezultatelor posibile ale conflictelor. Toate acestea contribuie la obținerea unor rezultate pozitive în situații conflictuale. Pentru a înțelege mai bine și a analiza conflictul, ne întrebăm doar care sunt credințele despre rezoluția conflictului care ghidează în general părțile implicate în conflict.

### **Punctul de vedere**

Care este soluția care va satisface părțile implicate în conflict? Cum putem caracteriza ceea ce spun ei că vor? Partea finală care rămâne de cercetat în vederea pregătirii pentru rezolvarea conflictelor, este punctul de vedere al disputanților. Vom analiza trei factori principali care contribuie la determinarea punctului de vedere al unui actor social: *pozițiile lor, interesele și nevoile*. Fiecare dintre acestea pot forma, modela punctul de vedere al unui disputant în cadrul unui conflict. Este bine de știut dacă, în cadrul unui conflict, disputanții vorbesc din punctul de vedere al pozițiilor, intereselor și nevoilor lor, deoarece acest lucru facilitează descoperirea sau alegerea unor căi optime pentru a aborda un conflict. Informațiile de spre punctele de vedere ale disputanților sunt un punct important pe harta conflictului.

- Pozițiile reprezintă cele mai comune atitudini abordate de către disputanți în cadrul unui conflict. Pozițiile definesc ceea ce părțile implicate cred că doresc. Problema acestor atitudini poziționale este că ele pot fi combătute și contrazise. Pozițiile au tendința să se axeze pe rezultate specifice, concrete, și astfel limitează sfera rezoluției la acele scopuri specifice. Ele nu lasă foarte mult loc explorării și procesului rezolutiv: primești ceea ce dorești, pui în joc ceea ce dorești să pui în joc, sau nu primești ceea ce dorești. În analiza conflictelor este foarte important să se detecteze dacă disputanții iau atitudini poziționale.
- Interesele reprezintă contextele în care pot exista pozițiile. Interesele fac mai puțin subiectul dezbaterii. Interesele pot converge. Două surori se ceartă pentru castronul în care a fost amestecată umplutura pentru prăjituri, după ce aceasta a fost pusă în tavă la cuptor. Fiecare pornește cu atitudinea că dorește să fie cea care va rămâne cu bolul și implicit ceea ce a rămas din umplutură. Fiecare are argumente puternice. „Eu sunt mai mare”. „ Eu ajut mai mult”. „ Tu ai luat mai multă data trecută”. Stabilirea celei care va lua castronul sau dezbaterea argumentelor va contribui foarte puțin la rezolvarea conflictului. Dacă se analizează pozițiile fiecareia se pot descoperi interesele lor care pot fi comune, și dacă acestea pot fi îndeplinite. În acest moment, probabil că interesele lor nu sunt în conflict, din moment ce una dintre ele dorește să lingă lingura iar cealaltă dorește să ia umplutura cu degetele de pe fundul castronului.



- Nevoile reprezintă contextul mai larg în care există interesele. Nevoi fizice și psihologice nemaîntâlnite stau la baza unor conflicte, dacă nu a tuturor. Chiar dacă aceste nevoi nu sunt exprimate, satisfacția lor poate fi necesară unei rezoluții optime a conflictului. Există numeroase contexte care ne oferă studierea și înțelegerea nevoilor umane de bază. Anterior am citat cele patru nevoi derivate din teoria controlului a lui.

Glasser (1984): nevoi de apartenență, putere, libertate și umor. Piramida trebuințelor a lui Maslow (1963), începe de la fizic și se termină la transcendentă, este un alt cadru explicativ. Diamond (1994) identifică nevoile psihologice ale grupului ca fiind identitatea, securitatea, vitalitatea și asemănarea de interese, nici una dintre ele nefiind respinsă de prejudecăți, neînțelegeri și conflictele care apar în cadrul grupurilor și între grupuri. Din nou menționăm faptul că nu există nici o schemă psihologică care să fie acceptată în mod universal în cadrul culturilor, a teoriilor, credințelor experiențelor.

Trebuie doar să ne punem întrebarea care dintre nevoi subliniază conflictul așezat, poziția identificată? Folosind un cadru al nevoilor psihologice – individuale sau grupale – ajută doar la identificarea nevoilor.

Nevoile psihologice există în cadrul contextelor culturale, la fel cum există și interesele și pozițiile. Explorarea expectanțelor culturale și normele care influențează fiecare parte, poate fi valoroasă în înțelegerea poziției fiecărei părți, a intereselor și nevoilor ei. Uităndu-ne la diferențele dintre aceste norme și expectanțe (individuale, grupale, organizaționale) este esențial să interpretăm pozițiile interesele și nevoile exprimate.

Abilitatea de a analiza conflictele are o mare importanță în direcția unor experiențe pozitive în ceea ce privește conflictul. Înțelegerea rolului și naturii nevoilor, a intereselor și a pozițiilor este o componentă importantă a acelei analize. Este foarte probabil să existe o rezolvare satisfăcătoare a conflictelor atunci când:

- Cei implicați înțeleg nevoile implicite care trebuie luate în considerare;
- Scopul este cel de a explora interesele tuturor;
- Pozițiile se disting de interese;
- Interesele sunt definite mai degrabă decât asumate;
- Mai degrabă interesele decât pozițiile sunt centrul discuțiilor și răspunsurilor;
- Interesele conflictuale sunt privite ca o problemă împărtășită, care trebuie rezolvată de toate părțile implicate;
- Diferențele culturale sunt recunoscute și înțelese.

Pe lângă învățarea unor moduri de a privi conflictele (cum ar fi examinarea originilor, surselor și punctelor de vedere), trebuie să acceptăm faptul că această entitate, conflictul, se află pretutindeni. Există la toate vârstele, în toate contextele, în toate culturile. Cercetările asupra conflictelor cu copii de doi ani arată existența unor patternuri conflictuale similare cu ceea ce trăiește un adult. Conflictele oamenilor devin din ce în ce mai complexe o dată cu vârsta. În timp, ne certăm mai puțin din cauza jucăriilor și mai mult pentru influență și control. În general, conflictele copilăriei urmează același pattern pe care îl urmează conflictele adulților: au o sursă, se activează și prezintă anumite reacții, și în final se rezolvă.

Copiii au și ei nevoi, interese și poziții ca și adulții. În timp ce se maturizează, trec de la simpla afirmare a poziției sau a poziției la identificarea intereselor lor. Sarcinile primare de dezvoltare includ abilități rezolutive sociale și cooperare socială. Copiii au nevoie de ajutor în însușirea abilităților de recunoaștere, reacție și rezolvare a multitudinii de conflicte și

probleme pe care le întâlnesc. Deci abilitățile de rezolvare a conflictelor se includ în programa de dezvoltarea copiilor mici și a preșcolariilor cât și în cea a celor de gimnaziu, de liceu și pentru studenți.

Exact așa cum trebuie să achiziționăm abilități rezolutive, trebuie să ne dezvoltăm noi strategii de rezolvare a conflictelor pentru a ne adapta unei societăți multiculturale care se află în creștere. Trebuie să înfruntăm diferențele culturale fără teamă, ba chiar cu respect. În același timp, trebuie să recunoaștem că nu există răspunsuri simple, nu există „bine” și „rău”, în momentul în care se ciocnesc normele și valorile sociale. În absența răspunsurilor generalizate, rezoluția conflictelor oferă procese pentru reflecție și dialog care sunt esențiale pentru înțelegerea cros-culturală și pentru dialog.

Conflictul este în jurul nostru. Ne oferă oportunități unice pentru a învăța despre cultura noastră, valorile, nevoile, interesele noastre și ale altora. Din păcate, mulți dintre noi privesc conflictul cu rețineră, dacă nu cu teamă. Domeniul rezolvării conflictelor ne oferă o varietate de instrumente care ne dau posibilitatea de a examina conflictul în mod mai obiectiv. Care sunt sursele și tipurile de conflict? Care sunt caracteristicile părților implicate? Care sunt credințele și pozițiile lor? Aceste întrebări ne permit să ne trezim curiozitatea și să vedem conflictul mai global, chiar dacă suntem implicați în mod direct sau suntem doar observatori. Ne ajută să achiziționăm un set mai larg de cunoștințe.



## O vedere clară asupra conflictului: Un ghid al discuției

Cum putem privi un conflict astfel încât să avem perspectivă asupra lui, să îl înțelegem și să ne fie clar?

1. **Uitați-vă la origini.**
  - a) Care sunt părțile implicate într-un conflict?
  - b) Între cine se desfășoară conflictul?
    - Doi indivizi (interpersonal)
    - O persoană (intrapersonal)
    - Două grupuri (intergrup)
    - În cadrul unui grup (intragrup)
  - c) Care sunt culturile celor implicați?
    - Rasa
    - Genul
    - Status socioeconomic
    - Etnicitate
    - Religie
    - Orientare sexuală
    - Ocupație

Vârsta

Regiune

2. **Uitați-vă la surse.**

- a) Despre ce este vorba în acest conflict? Cum poate fi caracterizat pe larg?
- b) Care sunt câteva surse de bază ale conflictelor? (Resursele sunt un exemplu. Dezvoltă lista)

- c) Pot fi desprinse subcategorii din acestea? (De exemplu, resursele sunt privite în termeni de lipsă, control, accesibilitate, posesiune și teritorialitate. Dezvoltă liste similare pentru fiecare sursă pe care ai identificat-o.)

- d) Cum pot fi ele grupate pentru a amplifica înțelegerea lor? (De exemplu, Moore categorizează astfel: conflicte de relație, de valori, informaționale, de interese, de structură. Wall vorbește despre conflicte interdependente, la care diferă scopurile, sau percepțiile. Scrie și alte posibilități.)

- e) tul  
la  
se

3. **adresează pentru tipurile de conflict pentru a afla momentul probabil de intervenție a Procedeelor de rezoluție și dacă acestea vor fi simple)**

- a) Conflictul se bazează exclusiv sau în mare măsură pe percepții greșite sau neînțelegeri? (Dacă da, acesta ar putea fi ceea ce numește Moore conflict nenesesar și Deutsch conflict fals. Astfel de conflicte se rezolvă ușor, prin îmbunătățirea comunicării)
- b) Conflictul există în mod obiectiv, în condiții fixe? (dacă da, acesta ar putea însemna conflict veridic după Deutsch și Moore numește conflict necesar. Astfel de conflicte au tendința să continue chiar dacă se îmbunătățește comunicarea, deoarece rezolvarea lor necesită schimbări în condițiile externe)
- c) Conflictul depinde de condiții care pot fi schimbate ușor? (dacă da, conflictul poate fi remediat ușor, schimbând circumstanțele exterioare. Deutsch denumește acest conflict, conflict contingent)

- d) Conflictul exprimat este întotdeauna conflictul central? (Dacă nu, rezolvarea este puțin probabilă. Trebuie să știm care este conflictul real pentru a putea prezice unde se va putea interveni. Deutsch numește aceste conflicte, conflicte dislocate.)
- e) Conflictul are loc între părțile potrivite? (Dacă acest lucru nu se întâmplă atunci rezolvarea este de asemenea puțin probabilă. Pentru a depista unde trebuie să intervenim pentru rezolvarea conflictului trebuie să fim siguri că sunt implicate părțile potrivite. Deutsch numește aceste conflicte, conflicte greșit atribuite.)
- f) Conflictul real este ascuns, nu este exprimat încă? (Un conflict mic poate semnala schimbări la nivel atitudinal sau valoric și poate sta la baza unui conflict viitor mai mare. Un conflict despre treburile gospodărești poate fi doar atât, sau poate fi începutul unei schimbări a concepției despre rolurile gospodărești. Deutsch le numește conflicte latente.)

#### **4. Uitați-vă la credințele despre rezolvarea conflictelor.**

- a) Ce cred părțile implicate că se va întâmpla?  
Toată lumea câștigă sau toată lumea pierde.  
O parte câștigă și una pierde.  
Toată lumea trebuie să facă compromisuri.
- b) Ce este afectat de viziune asupra rezoluției conflictelor?  
Credințele și opiniile despre relații.  
Puterea centrării pe scopurile stabilite  
Caracteristicile personale  
Experiența trecută  
Toleranța în ceea ce privește asertivitatea și agresivitatea  
Normele culturale, valorile, și așteptările  
Cultura contextului în care are loc conflictul.

#### **5. Uitați-vă la punctul de vedere**

- a) Ce încearcă să satisfacă participanții la conflict? Cum putem caracteriza ceea ce spun ei că doresc?  
Părțile au luat o anumită poziție? (Centrați-vă pe rezultatele specifice concrete.)  
Părțile implicate își identifică interesele? (Centrați-vă pe scopurile mai largi pe care fiecare parte încearcă să le urmeze. Țineți minte că o poziție deschisă este doar o interpretare a scopului)  
Părțile își recunosc nevoile? (Centrați-vă pe sublinierea imboldului stimulării, amintindu-vă centralitatea intereselor în contextul nevoilor)  
Toate părțile implicate sunt conștiente de influența pe care o au factorii culturali asupra pozițiilor, intereselor și nevoilor lor? (Centrați-vă pe normele culturale și așteptările contextului pentru a înțelege diferențele).
- b) Care sunt contribuțiile unei rezoluții satisfăcătoare?

Oamenii implicați înțeleg faptul că nevoile trebuiesc exprimate.

Sunt explorate interesele tuturor.

Pozițiile sunt diferențiate de interese.

Interesele sunt definite nu asumate

Mai degrabă interesele decât pozițiile sunt centrul discuției

Interesele conflictuale sunt privite ca o problemă împărtășită pentru a fi rezolvată

Diferențele culturale sunt recunoscute și înțelese.

## TEMA I. CONFLICTUL ÎN ORGANIZAȚII

### CONFLICTUL. CARACTERISTICI

Componentă inerentă a naturii vieții de grup, conflictele au din punct de vedere psihosocial atât aspecte negative cât și pozitive. Ele pot genera atât haos cât și progres, atât dezbinare cât și coeziune. Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția.

### TIPURI DE CONFLICTE

Din punct de vedere al **esenței** lor conflictele pot fi:

- esențiale (de substanță) generate de existența unor obiective diferite;
- afective, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;
- de manipulare/pseudo-conflicte.

Din punct de vedere al **subiecților** aflați în conflict pot exista următoarele categorii de conflicte:

- conflictul individual interior;
- conflictul dintre indivizi din același grup;
- din grupuri diferite;
- din organizații diferite;
- conflictul dintre indivizi și grupuri;
- conflictul intergrupuri;
- conflictul dintre organizații.

O altă clasificare se poate face pe criteriul **efectelor** generale ale acestora, în:

- distructive;
- benefice.

Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite etc., având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului.

Teama privind forța pe care ar putea-o determina-o partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă atingerea la o înțelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

*Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică situațiile de stagnare ale indivizilor și organizațiilor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor*

<b>Conflict distructiv</b>	<b>Conflict benefic</b>
Conflictul este generat de erori	Conflictul este generat de cauze multiple
Este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun	Poate fi menținut la un nivel onorabil.
Problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată.	Se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.
Comunicarea dintre competitori	Comunicarea dintre competitori
devine anevoioasă și nedemnă de încredere.	devine intensă și demnă de încredere
Capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată.	Fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte.
<b>Mijloace pentru obținerea unor avantaje</b>	
Acțiuni în forță, denaturarea realității, informație trunchiată.	Competiție deschisă
<b>Evoluție</b>	
Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante cu atât șansele ajungerii la o soluționare devin tot mai reduse	Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cresc eforturile și investițiile cresc existând șanse de ajungere la o soluționare.
<b>Factori de influență</b>	

Importanța și numărul punctelor de dispută	Importanța și numărul punctelor de competiție
Numărul și importanța participanților	Numărul și importanța participanților
Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.	Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.
Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.	Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte
<b>Efecte</b>	
Efecte negative asupra realizării obiectivelor	Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive

Închiderea fabricilor	Asigura motivația personalului ducând la un comportament creator.
	Crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea personalului.

<b>Factori de influență</b>	
Importanța și numărul punctelor de dispută	Importanța și numărul punctelor de competiție
Numărul și importanța participanților	Numărul și importanța participanților
Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.	Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.

Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.	Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte
<b>Efecte</b>	
Efecte negative asupra realizării obiectivelor	Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive
Resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de	Permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.

## SURSE DE CONFLICT

*Lipsa comunicării* este deseori o sursă de conflict. În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți dacă cei antrenați în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluții. Schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil.

*Dezacordul* vizează îndeosebi aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerare probitatea morală și corectitudinea. Astfel de diferende afectează atât alegerea obiectivelor cât și a metodelor.

*Unii manageri au tendința de a alimenta și escalada conflictele interpersonale tocmai pentru a-și consolida pozițiile lor în cadrul organizației.* Ambiguitatea informațiilor, prezentarea deformată a realității, denaturarea raționamentelor celorlalți sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenți.

În cazul unor *resurse limitate* la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilitățile celorlalte departamente. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații sau atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora.

Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un *statut social* considerat de alții mai onorabil, constituie o altă sursă de conflict structural, (relațiile dintre compartimentele de producție și administrație ale multor firme între care există interacțiuni și sentimente ce definesc o stare conflictuală).

Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte putem spune că în ceea ce privește:

- comportament; hărțuirea sexuală; sexismul;
- conflictele *intergrupuri* - au ca motive principale: *comunicarea defectuoasă; sisteme de valori diferite; scopuri diferite; ambiguități organizaționale; dependența*



*de resurse limitate; influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.*

## **MODELE DE CONFLICT**

Există mai multe modele teoretice de conflict. Thomas considera că modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situații conflictuale. Modelul procesual, elaborat de Pondy, pornește de la premisa că singura modalitate de înțelegere a conflictului este perceperea sa ca un proces mai degrabă dinamic decât stabil sau static.

**A) Conflictul latent** este determinat de consecințele unor episoade conflictuale anterioare. Printre acestea pot fi menționate: insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie, deosebirile dintre scopurile personale și cele ale organizației etc. Mediul extern influențează și el conflictul latent.

**B) Conflictul înțeles** apare odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente. Scopurile sau obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acest lucru nu este evident. Conflictul se menține într-o stare latentă, cei implicați neacordându-i o importanță semnificativă. El se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui. Așadar, pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni și de aceea conflictul înțeles nu devine neapărat conflict resimțit.

**C) Conflictul manifest** se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind apatia, atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea. Managerii, prin mecanismele pe care le au la îndemână, pot să preîntâmpine manifestarea deschisă. Dacă un conflict a fost soluționat, părțile implicate se pot îndrepta spre o cooperare; în caz contrar, conflictul crește în intensitate, cuprinzând părți sau probleme ce nu au fost implicate inițial.

## **MODUL DE MANIFESTARE**

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de *interese*, sub forma *reclamațiilor*, a *practicilor neloiale în muncă*, *conflicte de recunoaștere*.

Primul tip de manifestare apare atunci când negocierea dintre sindicate și patronat nu se poate soluționa, nu se poate ajunge la o înțelegere și atunci este necesară intervenția unui mediator.

Cea de a doua formă de manifestare - *reclamația* - se referă la protestele angajaților datorate unor tratamente considerate inechitabile sau încălcări ale unor drepturi. Acest tip de conflicte pot fi, teoretic, soluționate repede deoarece există norme precise în acest sens.

Practicile neloiale la locul de muncă se rezolvă legislativ, ele presupunând că un drept a fost exercitat ilegal.

Conflictele de recunoaștere se referă la refuzul patronatului de a recunoaște dreptul unui sindicat de a reprezenta o categorie particulară de lucrători la sfârșitul negocierilor colective.

## **ETAPELE PARCURSE DE CONFLICTE**

- apariția sursei generatoare a conflictului - stare de latență;

- perceperea în mod diferit a conflictului - conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict - conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul - stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.

Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtăunii față de alții ostilitate și tensiune (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic).

Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, fiecărui individ reacționând în felul său. La acest moment activitatea scade în productivitate și mult timp este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive. Literatura de specialitate recomandă ședințele ca modalitate de diminuare a presiunii.

### ***STRATEGII în MANAGEMENTUL CONFLICTELOR***

Cunoscând esența și cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfășurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea să ducă la creșterea șanselor de reușită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;
- lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

În anumite situații conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate**; aceasta constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilități de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părți.

***Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori:***

- ***seriozitatea conflictului;***
- ***chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu); - rezultatul considerat adecvat;***
- ***puterea de care beneficiază managerul;***
- ***preferințele personale;***
- ***atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului***

Luând în considerare gradul de satisfacere, atât a propriilor interese cât și ale grupului advers, Thomas identifică ***cinci metode de soluționare a conflictelor:***

## Evitare

### *Situații contextuale*

- Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante
- Nu există nici o șansă de a-ți satisface interesele;
- Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei;
- Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor.
- Sunt necesare informații suplimentare.
- Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă.
- Problemele par a fi esențiale sau simptomatice.
- Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importantă majoră.
- Când obiectivul propriu este de a învăța

### Colaborare

- Combinarea opiniilor contradictorii.
- Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și realizarea unui consens general.

### Competiție

- Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală.
- în probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare.
- în problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convingși că punctul lor de vedere este corect.
- împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.

### Compromis

- Obiectivele sunt importante dar riscul declanșării unui conflict este prea mare.
- Oponenții cu putere egală sunt hotărâți să pună în aplicare idei care se exclud reciproc.
- pentru realizarea temporară a unui echilibru.
- pentru asigurarea unei retrageri "onorabile", atunci când colaborarea sau competiția nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.

### Acomodare

- Când se ajunge la concluzia că propriile raționamente nu sunt corecte.
- Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată.
- Pentru a obține credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante.
- Pentru a minimiza pierderile.
- Când situația este scăpată de sub control.
- Când armonia și stabilitatea sunt esențiale.

Alți autori susțin că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

**Ignorarea conflictului** - dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

**Tolerarea conflictului** - dacă conflictul nu este foarte puternic și se consideră că va duce la creșterea performanțelor organizaționale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ține în permanență sub observație conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv. În literatura de specialitate mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii managerului:

**Retragerea** - managerul nu manifestă interes pentru soluționarea conflictului și preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naștere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în organizație.

**Aplanarea** - reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaționale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

**Forțarea** - este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.

**Compromisul** - se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

**Confruntarea** - este singura abordare care poate d luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.

Acțiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat.

Astfel:

#### **A ) Reducerea sau limitarea conflictului**

Strategii pe termen scurt:

- **arbitrarea** de către o comisie de arbitraj a cărei hotărâre este definitivă.

În cazul conflictelor de muncă, comisia de arbitraj se compune din trei membri, lista persoanelor care pot fi desemnate ca arbitri stabilindu-se o dată pe an de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale, dintre specialiștii în domeniul economic, tehnic, juridic etc., cu consultarea sindicatelor și a Camerei de Comerț și Industrie;

- **persuasiune=încercarea** de convingere a unei părți să renunțe la poziția sa;
- **constrângerea**;
- **"cumpărarea"**.

Strategii pe termen lung:

- **separarea**;
- **medierea**;

- **apelul ;**
- **confruntarea.**

O altă împărțire a formelor de intervenție a conflictelor propune trei tipuri principale de strategii:

**Negocierea** - proces de comunicare în scopul ajungerii la o înțelegere între cele două părți în conflict, prin reducerea diferențelor dintre punctele de vedere. duce la rezolvarea definitivă a conflictului

**Medierea** - promovează comunicarea către atingerea unui compromis prin explicarea și interpretarea punctelor de vedere ale celor două părți; ea presupune existența unei a treia părți care intermediază comunicarea

**Arbitrajul** - presupune existența unei a treia persoane de specialitate și care este investită cu autoritate de decizie.

**B ) Soluționarea conflictului** se poate realiza prin:

- *fixarea de obiective comune* - în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict - restructurare;
- *îmbunătățirea proceselor de comunicare* - barierele de comunicare existente între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente;
- *negocierea integrativă* - esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.

### **C) Prevenirea conflictelor**

Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în cadrul organizației. Aceasta necesită o participare activă a angajaților într-o comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală, care presupune mai multe niveluri:

- participarea la locul de muncă;
- participarea în relațiile umane propriu-zise
- în vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:
- să ceară părerile oamenilor și să-i asculte cu atenție;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă ;
- să nu pornească de la premisa că știe ce gândesc sau ce simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante;
- înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalți să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;
- să încurajeze persoanele și grupurile care se angajează în dispute constructive;
- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

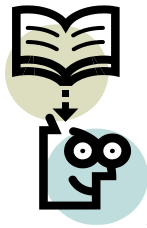
### **Concluzii**

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;

- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
  - un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
  - conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;
- în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale.

#### **Bibliografie recomandată**

1. **VLĂSCÉANU, Mihaela**, (1993), *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*, București, Ed. Paideia, pp. 171-204
2. **ZLATE, Mielu**, (2007), *Tratat de psihologie organizațional-managerială*, Iași, Ed. Polirom, volumul al II-lea, pp. 471-511



#### **Aplicații**

***Prezentați pe scurt un caz pe care să-l supunem dezbaterii***

## TEMA II. CONFLICTUL INTERPERSONAL

O poveste veche vorbește despre un bărbat sfânt care s-a retras într-o peșteră din munți pentru a medita și a căuta iluminarea. După 10 ani, se întoarce în satul său pentru a împărtăși pacea și înțelepciunea sa. În fața mulțimii adunate, vorbește încet și blând: “Dragi frați și surori, pentru 10 ani am fost...”

“Spune-ne ce ai învățat!” a strigat un tânăr nerăbdător. Dregându-și vocea, sfântul începe din nou, “Dragi frați și surori, pentru 10 ani am fost...”

“Ce anume ai învățat și ne poate ajuta și pe noi?” a țipat tânărul. “Ajung imediat și acolo.” a spus sfântul, puțin cam țăfnos. După încă două încercări de a începe și alte două întreruperi, sfântul le împărtășește, în sfârșit, cea mai importantă descoperire. Cu fața roșie și arătând cu pumnul spre tânărul nerăbdător strigă: “Am învățat să-mi stăpânesc mânia!”

Este o poveste bună despre natura umană și conflict. Așa cum arată povestea, un test real al deprinderilor noastre în rezolvarea unui conflict provine din interacțiunea noastră cu alții. Adesea, acțiunile noastre sunt mai puțin nobile decât cuvintele sau ideile noastre legate de cum suntem sau părem să fim. Acționăm greșit nu numai atunci când există o ruptură între scopurile și comportamentele noastre ci și atunci când urmărim scopuri nerealiste. Scopurile precum a avea o viață fără conflicte, fără furie și fără stres nu vor fi niciodată atinse.

.....

La **conflictul interpersonal** distingem următoarele categorii de relații și, corespunzător, de conflicte (în funcție de natura relației):

- **Prietenia** - caracterizată prin mici conflicte curente care sunt de obicei rezolvate, deoarece ambele părți văd prietenia ca fiind mai importantă decât chestiunile asupra cărora au apărut conflictele.
- **Corezidența**, fără a fi dublată de vreo relație personală - cei implicați pot avea multe opinii deosebite față de gospodărire și diferite valori și expectanțe.
- **Relațiile romantice** (*dragoste „platonice”*) au o profundă implicare emoțională, inclusiv o mare valoare a intensității, importanței și investiției. Fiecare individ ajunge să depindă foarte mult de răspunsul și sprijinul din partea celuilalt pentru nevoile de identitate, stimă de sine și siguranță. Intensitatea emoției poate accentua atât aspectele pozitive, cât și pe cele negative ale relației. Așteptările diferite față de relații în general și față de cea prezentă în special, pot duce la conflict.
- **Relațiile sexuale** - aici conflictul implică probleme foarte sensibile și tensionante, mai ales în cazul bărbaților, probleme care au un mare efect asupra imaginii de sine și a stimei de sine. Conflictul în relațiile sexuale apare de obicei în inițierea întâlnirilor sexuale, în stabilirea regulilor, în schimbări, în privința regulilor monogamiei sau fidelității sexuale, ca răspuns la problemele sexuale sau la insatisfacția unui partener. În ultimii ani preocupările în legătură cu SIDA au dus la conflicte și dificultăți crescânde, inclusiv cele legate de practicile sexuale sigure și utilizarea prezervativelor. Relațiile sexuale se caracterizează prin nesiguranță și neclaritatea regulilor, în special pentru că regulile sunt rareori discutate. Este posibil ca unul din parteneri să considere că o relație sexuală implică de la sine și aspectul romantic, în vreme ce celălalt nu face nici o presupunere de acest gen. Mulți oameni concep că relațiile romantice este normal să fie însoțite de monogamia sexuală, în special în căsătorie, și prin urmare acest aspect nu este niciodată discutat; conflictele dure apar când una din părți, care nu gândește astfel, are relații sexuale cu o a treia persoană.
- **Relațiile de cuplu /maritale**. General vorbind, relațiile maritale se referă la relațiile dintre doi oameni care au: o relație emoțională sau romantică, o relație sexuală, locuiesc

împreună, își împart în comun proprietatea și sunt identificați public și se identifică drept un cuplu. Acestea se referă prin urmare la cuplurile căsătorite legal dar și la căsătoriile *de facto*, dar nu legalizate (concubinajele). În cuplurile de homosexuali sau lesbiene cauzele conflictelor sunt similare cu cele din cuplurile de sex opus, la care se adaugă lipsa suportului social și a structurii legale (în majoritatea țărilor). De obicei oamenii prețuiesc cel mai mult viața de familie, ceea ce înseamnă că aceasta este și sursa celor mai mari conflicte.

Cauzele mai frecvente ale conflictelor în familie sunt: schimbarea modelelor și așteptărilor privind mariajul, diferențele sexuale și insatisfacția, probleme financiare și diferențe privind rolurile de părinte.

- **Expectanțele față de căsătorie** pot fi referitoare la ceea ce este căsătoria și la facilitatea cu care poate fi desfășurată, la modelele privind comportamentul soții în căsnicie, privind modul în care ar trebui să funcționeze o familie. Fiecare membru poate avea o percepție diferită acestor aspecte.

- **Conflictele sexuale** apar datorită frecvenței, tehnicii, dorinței de experimentare, contracepției și relațiilor sexuale extramaritale.
- **Conflictele financiare** presupun, administrarea banilor și percepțiile privind cheltuielile necesare și cele extravagante.
- Mai pot apărea conflicte legate de *educația copiilor*, în special de disciplină și exercitarea autorității, cât și *conflicte morale și religioase*.
- O cauză frecventă poate fi *violența casnică* (fizică și psihică) a unui soț față de celălalt sau față de copii, de regulă factorii implicați fiind alcoolul, șomajul, perioadele șederii acasă (sărbătorile, vremea rea, vacanțele școlare), lipsa banilor și absența intereselor și activității.
- *Rolul și efectul relației asupra construirii identității personale și a stimei de sine* ar putea fi altă sursă de conflict. Intruziunea unui străin în ceea ce este în primul rând o relație intimă poate fi dificilă. Există confidențe, secrete și chestiuni ascunse pe care partenerii ar putea să le discute între ei, dar nu și cu o altă persoană. intensitatea emoției este și ea un factor care agravează conflictele.
- În conflictele maritale mai intervin și alte aspecte: proprietatea, copiii, rudele.

- **Conflictele familiale.** Majoritatea oamenilor cresc cu modelele despre familie derivând din propriile lor familii, din familiile prietenilor și din mass-media. Cauzele conflictelor familiale pot fi: schimbarea *centrului autorității și puterii*; membrii unei familii pot dezvolta diferite *valori* (de exemplu asupra problemelor sexuale); diferite *stiluri de viață* (de exemplu purtatul unor veșminte considerate ciudate de ceilalți membri), sau *filosofii* diferite (cum ar fi convertirea la o nouă religie sau mișcare politică); *conflictul de rol* dezvoltat mai ales pe fondul schimbărilor (pe măsură ce copilul ajunge adolescent și adult, ori unul din părinți se pensionează); sau al creșterii numărului de persoane din familie, care au de jucat un rol fără nici o bază în trecut - cum ar fi relațiile dintre un copil și copilul fostei soții din a doua căsătorie a tatălui. Conflictele de rol se întetesc când rolurile sunt mai puțin familiare sau mai puțin clar definite (de ex.: gradul de autoritate pe care un fiu mai mare dintr-o căsătorie anterioară îl are asupra unui copil din actuala căsătorie).

Rezolvarea conflictelor de familie poate fi dificilă pentru că membrii ei petrec mult timp împreună; pentru că este foarte greu pentru unul din ei să se retragă separat pentru un timp; pentru că resimt presiunea cooperării în traiul laolaltă și datorită gradelor diferite de dependență a anumitor membri de alții (inclusiv financiară).

- **Conflictele care implică copiii.** Conflictul este o parte a experienței de creștere - testarea limitelor, a autorității, revolta, a învăța ce se întâmplă când sunt încălcate regulile. Conflictul care implică copiii pot include conflictele de valori ale generațiilor: pe teme de morală (inclusiv comportamentul sexual), înfățișare (îmbrăcăminte, coafură și spălat)



muncă (cum ar fi contribuțiile la treburile gospodărești) și comportament. În unele cazuri copilul doar testează valorile parentale, în altele el le respinge - conștient sau sub presiunea colegilor - și își dezvoltă valori noi, personale. Cele mai frecvente **cauze** ale conflictelor din relațiile interpersonale sunt: crizele de viață, schimbarea (dynamismul) rolurilor, dynamismul interdependenței părților, implicarea unei a treia părți, percepția unei persoane că cealaltă a încălcat regulile.

*Crizele vieții* includ moartea unor persoane apropiate unuia din parteneri, pierderea locului de muncă, probleme financiare, pensionarea, boli grave și mutări la distanțe mari. *Schimbarea rolurilor* poate include rolurile care se schimbă ca rezultat al crizelor vitale (de ex., o femeie care devine susținătorul financiar al familiei sale ca urmare a șomajului prelungit al soțului), sau ca rezultat al schimbării nevoilor sau expectațiilor (de ex., manifestarea unui nou interes sau îmbrățișarea unei noi cariere), sau al deciziei personale de a adopta un alt stil sau rol în cadrul relației. *Schimbarea interdependenței* survine când un partener care a fost dependent de celălalt (financiar sau emoțional), caută sau dobândește mai multă independență (de ex., un copil care crește), ori, dimpotrivă, un partener devine mai dependent. *Implicarea unei terțe părți* poate varia de la nașterea unui copil într-un cuplu, până la o relație sexuală sau prietenie profundă cu cineva din afara relației, sau la critici din partea celor din afară.

### **Fundații, valori, credințe și atitudinile de auto-evaluare**

Marry Parker Follet a promovat o perspectivă integrativă a rezolvării conflictului. Una din contribuțiile sale semnificative a provenit din orientarea ei spre serviciu. Ea a dat naștere Mișcării pentru școala comunitară din Boston, un efort de colaborare între oamenii din diverse medii sociale de a utiliza facilitățile școlii ca și centre comunitare.

În *Educația pentru o lume liniștită*, Morton Deutsch (1991), fondatorul Centrului Internațional pentru Cooperare și Rezolvarea Conflictelor a Profesorilor Univeristari, Universitatea Columbia, și autorul a numeroase studii și publicații despre rezolvarea conflictelor, subliniază valorile, atitudinile și cunoștințele care susțin relații constructive. Acestea sunt temelile unui mediu liniștit. Deutsch propune ca experiențele de bază în ariile legate de învățarea prin cooperare, rezolvarea conflictelor, controversa structurată și medierea în școală, trebuie să fie în centrul oricărui efort comprehensiv de a crea un mediu școlar liniștit. Corolarele acestei experiențe includ conștiința cauzelor și consecințelor violenței și ale alternativelor violenței, respectul de sine și al celorlalți, evitarea etnocentrismului și acceptarea realității diferențelor culturale, precum și o viziune asupra conflictelor de interese ca o problemă mutuală care trebuie rezolvată prin cooperare. De asemenea, autorul susține că “experiența permanentă și extinsă într-un mediu școlar care asigură cotidiene și modele ale relațiilor de cooperare și ale rezolvării constructive a conflictelor, combinate cu predarea conceptelor și principiilor muncii prin cooperare și ale rezolvării conflictelor, ar trebui să permită studenților să dezvolte atitudini și deprinderi generalizate care îi vor face capabili, până la maturitate, să coopereze cu alții în rezolvarea constructivă a conflictelor inevitabile care vor avea loc între națiuni, precum și în interiorul națiunilor, grupurilor etnice, comunităților și familiilor.”

În cartea sa *Rezolvarea creativă a conflictelor*, William Kreidler (1984) stabilește câteva credințe care susțin perspectiva sa asupra educației legate de rezolvarea conflictelor. El consideră că “adulții și copiii pot învăța să rezolve creativ și constructiv conflictele într-un mod care să îmbunătățească atât învățarea cât și relațiile interpersonale.” Consideră, de

asemenea, că “profesorii sunt capabili să rezolve eficient un conflict”- putem avea încredere în ei că vor lua cele mai importante decizii în legătură cu clasa lor. În final, el identifică și nevoia de informații practice și strategii adecvate care s-au dovedit a fi eficiente în variate situații. Kreidler consideră că profesorii au o poziție unică, ce le permite nu numai să vadă efectele violenței asupra copiilor și asupra propriului comportament, dar și să facă ceva în acest sens, prin predarea deprinderilor de a face pace.

Numărul din septembrie 1992 al revistei Educational Leadership, revista Asociației pentru supervizarea și dezvoltarea curriculum-ului, a fost dedicat rezolvării conflictului în educație. În articolul numit “De ce trebuie să predăm pacea”, Coleman McCarthy, titularul unui curs de rezolvarea conflictelor la un liceu din Washington, D. C., a explicat elocvent de ce este vital să predăm rezolvarea conflictelor în școli: “Studierea păcii prin nonviolență înseamnă la fel de mult ca a scoate bombele din inimile noastre, ceea ce echivalează cu a le scoate din bugetul Pentagonului. Orice problemă pe care o avem, orice conflict, indiferent dacă este în familie, cu prietenii, sau între guverne, vor fi abordate ori prin forța violenței, ori prin forțe nonviolente. Nu există a treia opțiune... eu predau la clasă deoarece cred în forțele nonviolente – forța dreptății, forța dragostei, forța împărtășirii bunăstării, forța ideilor, forța rezistenței organizate în fața puterii corupte.”

McCarthy considera că, în prezent, este foarte dificil să rezolvi un conflict (în școală sau în orice altă parte) prin negociere, compromis sau mijloace nonviolente, deoarece aceste metode nu au fost niciodată predate, în mod consistent, în școli. “Nu știm pentru că nu am fost învățați.” Rezultatul acestei neglijențe academice este “analfabetismul păcii... un pământ scaldat în violență”(1992, p.8). McCarthy a propus ca administrația Clinton să stabilească un birou federal pentru educația păcii, care ar putea servi ca un centru resursă pentru predarea deprinderilor de rezolvare a conflictelor în școli.

O altă orientare privind rezolvarea conflictelor, care este legată de mediul educațional, este conceptul lui Kreidler de clasă pașnică, un mediu care are următoarele cinci calități:

**Cooperarea.** Copiii învață să muncească împreună și să aibă încredere, să ajute să comunice cu ceilalți.

**Comunicarea.** Copiii învață să observe cu atenție, să comunice corect și să asculte cu sensibilitate.

**Toleranța.** Copiii învață să respecte și să aprecieze diferențele dintre oameni și să înțeleagă prejudecata și modul în care ea acționează.

**Expresiile emoționale pozitive.** Copiii învață să exprime sentimente, mai ales furia și frustrarea, în moduri nonagresive și nondistructive, și să se auto-controleze.

**Rezolvarea conflictelor.** Copiii învață deprinderile de a răspunde creativ la conflict în contextul unei comunități suportive.

În cartea lor *Crearea unei școli liniștite*, Bodine, Crawford și Schrupf (1994), pornind de la conceptul lui Kreidler, au descris viziunea unei școli liniștite unde există două scopuri importante: “în primul rând, școala devine un mediu mai liniștit și mai productiv, unde profesorii și elevii pot acorda mai multă atenție intereselor reale de a studia și a se distra. În al doilea rând, studenții și adulții dobândesc deprinderi esențiale în viață care le vor folosi nu doar în școală ci și acasă, în cartier și în îndeplinirea rolurilor prezente și viitoare, în calitate de cetățeni ai unei societăți democratice.”

Autorii definesc mediul pașnic ca unul bazat pe o filosofie care susține nonviolența, compasiunea, încrederea, corectitudinea, cooperarea, respectul și toleranța. Într-o școală liniștită, tema permanentă, care afectează interacțiunile între copii, între copii și adulți și între adulți, este valorizarea demnității umane și a stimei de sine .pentru a realiza o astfel de bază în școlile noastre, “Toți indivizii trebuie să-și înțeleagă drepturile umane, să respecte aceste drepturi pentru sine și pentru ceilalți, și să învețe cum să-și exercite aceste drepturi fără să

încalce drepturile altora.”(p.17).Deutsch, Kreidler, Bodine, Crawford, și Schrupf au constituit o lungă listă de avocați ai transformării școlilor. Astfel, o orientare comprehensivă spre rezolvarea conflictelor în școli include nu numai întrebări legate de metode și de conținutul predat, ci și aspecte legate de întregul climat școlar și de cultură. o perspectivă comprehensivă a rezolvării conflictelor în școli - una care va avea impact asupra culturilor și climatului școlar ca și asupra cunoștințelor academice și asupra comportamentelor indivizilor- trebuie să includă programarea influențelor tuturor membrilor familiei școlii.

Putem realiza, cel puțin pentru discuții, dacă nu și pentru definiție, o listă inițială de valori, credințe, atitudini și orientări care ar putea fi considerate ca fiind compatibile cu disciplina rezolvării conflictelor. Rezultată din discuția de mai sus, lista ar putea include poziții precum cooperarea (ca opusă competiției), nonviolența, compasiunea, încrederea, corectitudinea și dreptatea, respectul de sine și al altora, recunoașterea, acceptarea, celebrarea diferențelor, toleranța, comunicarea eficientă și empatică, expresii emoționale pozitive, definirea conflictului ca o problemă mutuală, credința că oamenii sunt capabili să-și rezolve problemele și credința că școlile și profesorii au o responsabilitate socială de a prezenta aspecte legate de conflict și de a preda deprinderile de rezolvare a conflictului.

Explorarea valorilor, credințelor și atitudinilor asociate cu rezolvarea conflictelor cere nu numai gândire introspectivă despre motivațiile care subîntind alegerea anumitor metode și conținuturi pentru lecții, ci și eplorarea propriilor orientări și comportamente legate de conflict. Maxima “Acțiunile vorbesc mai tare decât cuvintele” reamintește profesorului care presă rezolvarea conflictelor să se uite atât în interior cât și în exterior. Educatorii trebuie să stabilească, atât individual, cât și în cadrul comunității profesionale, măsura în care doresc și sunt capabili să pună în acțiune vorbele.

Următoarele întrebări legate de valori, credințe și atitudini favorizează atât reflectarea cât și discuțiile colegiale:

- ✓ Există anumite valori, credințe și atitudini necesare pe care cineva trebuie să le aibă pentru a fi un bun profesor pentru disciplina rezolvarea conflictelor?
- ✓ Dacă da, care sunt acestea?
- ✓ Există atitudini, credințe și comportamente care amplifică sau diminuează eficiența profesorului în activitatea de predare sau în timpul serviciului său?
- ✓ Este necesar un practician al rezolvării conflictelor pentru a modela valori, credințe și atitudini în contextul extrașcolar? Cât de importantă este această modelare?
- ✓ În ce măsură, un practician al rezolvării conflictelor ar trebui să fie un activist pentru cauze sociale?
- ✓ Valorile, credințele și atitudinile care stau la baza disciplinei rezolvării conflictelor trec dincolo de diferențele culturale?

## **Sensibilitatea culturală**

Conflictele au loc într-un context; la fel și răspunsurile noastre. Factorii culturali reprezintă o parte importantă a acestor contexte. Aceste elemente culturale nu include numai rasa, etnia și religia, ci și genul, vârsta, clasa, educația, profesia, orientarea sexuală și abilitățile fizice. Oricum, complexitatea acestor factori culturali într-un conflict trece dincolo de elementele separate aduse de fiecare participant. În primul rând există poziții dominante în rândul fiecărei culturi date (de exemplu, genul și vârsta). În al doilea rând există poziții dominante între culturi (de exemplu, în școli, între cultura vorbitorilor de limbă engleză și cultura vorbitorilor de limbă spaniolă). În al treilea rând, există și culturile familiale ale celor implicați în conflict, de unde au învățat anumite norme și așteptări vizând comportamentele de conflict. În al patrulea rând, cadrul în care are loc conflictul poate avea propria cultură. Grupurile, organizațiile, instituțiile, cartierele, autostrăzile, evenimentele sportive, orașele,

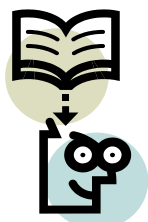
regiunile- toate implică așteptări și norme formale sau nonformale despre comportamente și, posibil, despre cum ar trebui (sau nu ar trebui) să fie exprimat un conflict. Aceste elemente culturale interacționează la nivel intrapersonal și interpersonal.

De exemplu, într-un conflict legat de ocuparea unui loc liber în autobuz, o tânără mamă poate considera că are dreptul să se așeze datorită genului dar nu și datorită vârstei. Pe de altă parte, un bărbat mai în vârstă poate simți o contradicție internă între dreptul acordat de vârstă și cerințele rolului de gen. Fiecare parte are de-a face cu o contradicție la nivel intrapersonal între valorile, normele și așteptările culturale; fiecare trebuie să rezolve această contradicție și să aleagă cum să se comporte în situația dată, presupunând că femeia ia în considerare dreptul oferit de genul biologic, iar bărbatul dreptul oferit de vârstă, ei vor experimenta un conflict interpersonal rezultat din aceste aspecte culturale. O soluționare a acestui conflict poate veni și din partea culturii firmei de transport, care poate avea o politică explicită de a rezerva anumite locuri pentru călătorii mai în vârstă.

În esență, există doar câteva conflicte care sunt în mod explicit interculturale, însă, într-o anumită măsură toate conflictele implică diferențe culturale. De aceea, cunoașterea elementelor culturale ale unei persoane și a influenței lor reprezintă un prim pas în realizarea sensibilității culturale ca bază pentru o rezolvare eficientă a conflictelor. Scopul urmărit este abilitatea de a recunoaște diferențele culturale prezente într-o situație conflictuală și de a înțelege cum pot ele să influențeze conflictul și rezolvarea sa. Dezvoltarea sensibilității culturale legate de conflict nu cere studii extensive despre rase, dezvoltarea umană sau despre marile religii ale lumii. Însă cere deschidere către diferențele intra și interpersonale legate de scopuri, puncte de vedere, nevoi, sentimente și preocupări. Acestea cer utilizarea deprinderilor de comunicare pentru a auzi mesajul real.

#### Bibliografie recomandată

1. MILCU, Marius, (2008), *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict*, Iași, Ed. Polirom, pp. 21-40
2. STOICA.CONSTANTIN, Ana, (2004), *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Iași, Ed. Polirom, pp. 49-72



#### Aplicații

Chestionarul cultură și conflict

1. Din ce cultură ți-ai extras identitatea primară?

2. Aparțineți altor grupuri culturale care joacă un rol important în modelarea personalității dvs? Enumerați-le, dar răspundeți la celelalte întrebări din punctul de vedere al grupului primar.

3. În ce măsură grupul primar a fost bun pentru tine?

4. Au existat privințe în care identificarea cu cultura ta primară a întâmpinat dificultăți?  
Descrie-le pe scurt.

5. Oamenii fac afirmații referitoare la cultura ta care te afectează pozitiv sau negativ? Care sunt acestea?

6. În ce condiții identificarea ta culturală primară creează un confort pentru alții?

7. În ce condiții identificarea ta culturală primară creează un disconfort pentru alții?

8. Cu ce alte culturi ești compatibil? De ce?

9. Cu ce alte culturi ești mai puțin compatibil? De ce?

Pentru următorul grup de întrebări gândiți-vă la un conflict pe care l-ați avut cu o persoană sau un grup cu o altă identificare culturală primară.

10. În ce măsură perspectiva ta asupra conflictului reflectă valori, credințe sau norme ale culturii tale?

11. În ce măsură perspectiva ta asupra conflictului se îndepărtează de valorile, credințele sau normele culturii tale?
12. În ce măsură perspectiva ta asupra conflictului reflectă valori, credințe sau norme ale familiei tale?
13. În ce măsură perspectiva ta asupra conflictului se îndepărtează de valorile, credințele sau normele familiei tale?
14. În ce măsură diferențele culturale au influențat modul în care ai abordat conflictul?
15. Ce ai învățat din conflictele cu oamenii din alte grupuri culturale?
16. Există grupuri cu care comunică mai bine? Există grupuri cu care comunică mai puțin bine? Descrie pe scurt.

Pentru următoarele 3 întrebări gândiți-vă la un conflict din școala voastră.

17. Ce grupuri culturale sunt dominante în școala voastră? Care grup este dominant ca număr? Care grup este dominant în termenii influenței? La ce nivel?
18. Cum ați descrie cultura școlii voastre?
19. Ce norme și valori sunt reflectate în conflictele din școala voastră?
20. Ce întrebări aveți despre cultură și conflict?

### TEMA III. CONFLICTUL INTRAPERSONAL

1. *Conceptul de conflict intrapersonal*
2. *Perspective psihanalitice asupra conflictului intrapersonal*
3. *Perspective nonpsihanalitice asupra conflictului intrapersonal*
4. *Personalitate și conflict*

**Activitate în clasă** *Discuții, dezbateri pe marginea materialului preluat din:*

1. **HORNEY, Karen**, [1937] (1996), *Personalitatea nevrotică a epocii noastre*, București, Ed. IRI, pp. 48-77
2. **STOICA-CONSTANTIN, Ana**, (2004), *Conflictul interpersonal. Prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*, Iași, Ed. Polirom, pp. 75-91

**Aplicație:** Menționați care considerați dvs. că sunt cele mai importante informații din materialul recomandat

## TEMA IV COMPETIȚIE ȘI CONFLICT

1. *Competiție interpersonală și conflict interpersonal*
2. *Competiție și motivație*
3. *Comunicare și competiție*
4. *Competiție și cooperare*

*Activitate în clasă* Discuții, dezbateri având la bază materialul preluat din

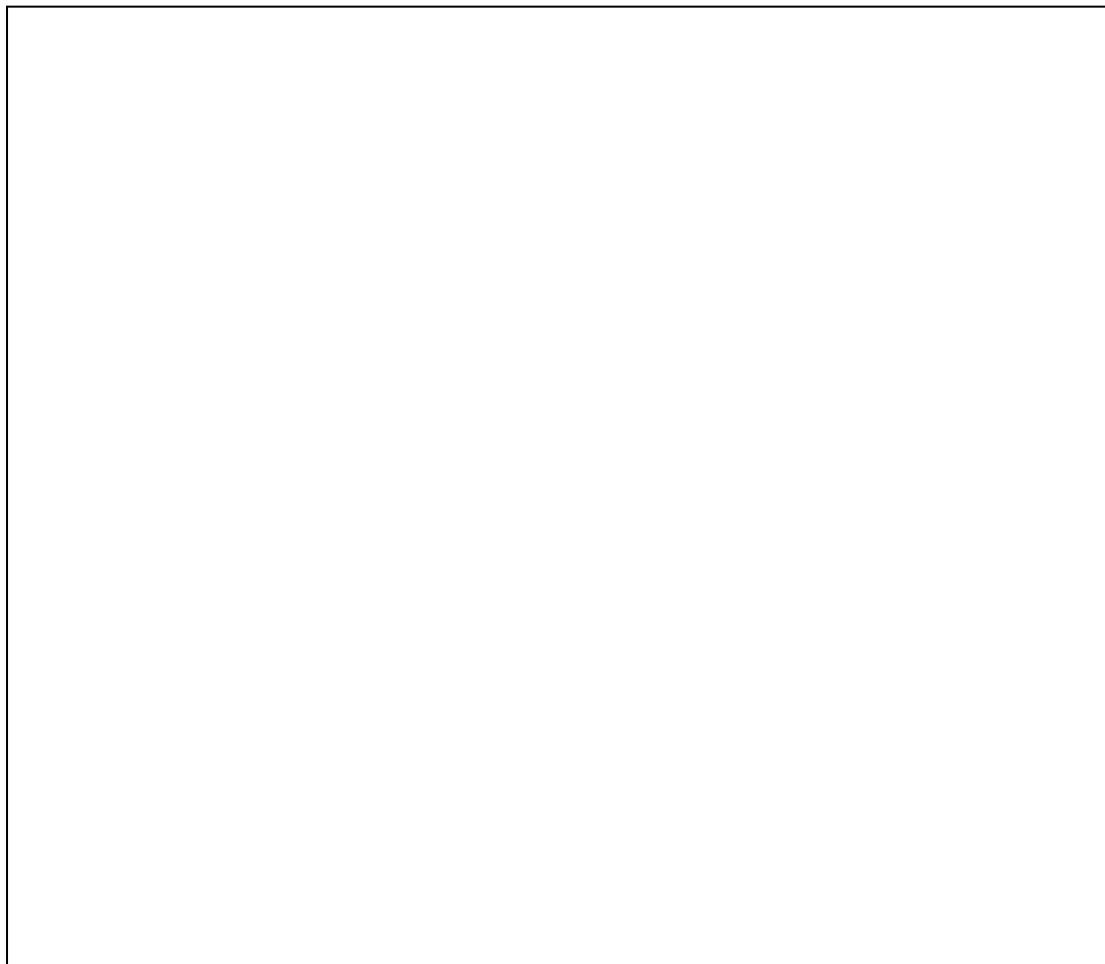
1. **BONCU, Ștefan**, (2006), *Negocierea și medierea. Perspective psihologice*, Iași, Institutul European, pp. 29-42
2. **MILCU, Marius**, (2008), *Psihologia relațiilor interpersonale. Competiție și conflict*, Iași, Ed. Polirom, pp. 59-106

Notați succint care considerați că sunt cele mai relevante idei pentru a le supune dezbaterii

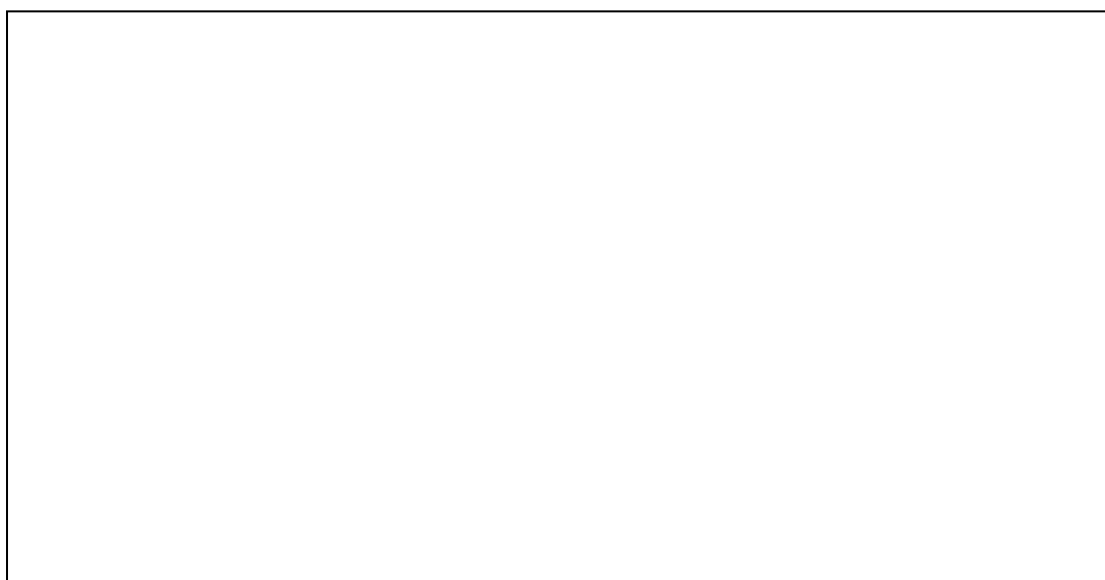
### 1. Competiție interpersonală și conflict interpersonal



## **2. Competiție și motivație**



## **3. Comunicare și competiție**



## 4.Competiție și cooperare

### Competiție și cooperare

Experimentului clasic de la Robbers Cave (Groapa hoților) realizat de Sherif și colab. (1961) se referă la dezvoltarea și moderarea ostilității grupului prin competiție și cooperare. Băieții aflați într-o tabără de vară lângă Robbers Cave, Oklahoma, erau subiecții neștiutori pentru acest studiu. Băieții au fost cazați în două cabane și au fost manipulați să intre în competiție între grupuri. Aceasta a condus la ostilitate între grupuri și coerență în interiorul grupurilor. Ulterior manipularea introducerii scopurilor supraordonate, cerând eforturi conjugate, a părut să reducă rivalitatea și stereotipurile produse în prealabil. Cercetările au indicat că o bună comunicare este esențială în dezvoltarea comportamentului de cooperare (Bornstein și colab., 1989).

PRIZONIERI  
ȘI GARDIENI  
„PRISONERS  
AND  
GUARDS”

Cooperarea oamenilor a fost investigată utilizându-se jocurile cu „non-zero-sum”, jocuri în care câștigurile și pierderile însumate nu dau zero. În astfel de jocuri câștigul uneia dintre părți nu înseamnă neapărat pierderi de cealaltă parte. Dacă jucătorii cooperează, ei își micșorează pierderile și majorează câștigurile totale. Rezultatele arată că și în cazul în care interesul general al jucătorilor este cooperarea, mulți totuși intră în competiție.

Cel mai cunoscut joc de acest fel este „Dilema prizonierului”. Perechi de subiecți având roluri în joc sunt suspecti de crimă. Ei sunt interogați separat și li se dau două alternative : să mărturisească sau să nu mărturisească. Jocul este astfel că, dacă amândoi subiecții nu recunosc fapta, vor fi doar vini minore îndreptate împotriva lor. Dacă unul mărturisește și celălalt tace, cel care a mărturisit primește un tratament bun, celălalt fiind foarte aspru pedepsit. Dacă ambii mărturisesc primesc amândoi pedepse severe. Cea mai bună strategie este ca amândoi subiecții să coopereze și să nu mărturisească. Rezultatele, totuși, arată că subiecții tind să mărturisească; sperând să-i înfunde pe ceilalți. Dar dacă ambii mărturisesc ei pierd amândoi. Este interesant de speculat dacă tendința noastră spre competiție este cauza sau efectul sistemului capitalist .

TIPURI DE  
AGRESIVITATE  
E „TYPES OF  
AGGRESSION”

### Agresivitatea

Psihosociologii disting, de obicei, între două tipuri de agresivitate. O agresivitate instrumentală, comportamentul este un mijloc de a soma pe alții să nu mai fie agresivi, cum ar fi tratarea nepoliticoasă a echipei conduse de către un jucător de fotbal. Prin contrast, agresivitatea ostilă se caracterizează, prin eliberarea emoțiilor negative, de exemplu o luptă furioasă cu pumnii între atleți în timpul jocului. Rețineți că uciderea unui inamic de către un subiect este considerată instrumentală (în măsura în care implică îndatorirea mai mult decât emoțiile) sau ostilă (dacă este o eliberare a emoțiilor) sau poate însemna ambele lucruri.

PICIORUL ÎN  
UȘĂ „FOOT-  
IN-THE-  
DOOR”

### Agresivitatea înăscută

Teoreticienii instinctelor (McDougall și Freud) și etologii (Lorenz) au considerat că oamenii au o trebuință sau un instinct înăscut pentru luptă. Lorenz (1963) a observat că unii pești tropicali par să aibă nevoi instinctive de agresivitate, iar când obișnuitele ținte sunt înlocuite, ei atacă orice țintă disponibilă.

INSTINCTUL  
AGRESIVITĂȚII  
„INSTINCTUAL  
AGGRESSION”

### Agresivitatea învățată

Conform teoreticienilor învățării sociale, agresivitatea este puternic influențată de învățare. Experimentele lui Bandura și colab., reprezintă exemple clasice de răspunsuri

agresive învățate, ca efect al observării agresiunii produse asupra altora sau al vizionării filmelor care prezintă acțiuni agresive. Aceste experimente au evidențiat faptul că subiecții (copiii) tind să imite comportamentul agresiv al adulților. Cu cât adulții sunt mai importanți, mai puternici, au mai mult succes și sunt mai plăcuți, cu atât mai mult sunt imitați de copii.

AGRESIVITATE  
ĂNVĂȚATĂ  
„LEARNED  
AGGRESSION”

Alt efect al observării violenței, în special în mass-media, îl constituie dezinhibarea sau reducerea restricțiilor obișnuite impuse tendințelor agresive ale indivizilor. Acest fapt este denumit „banalizarea agresivității” (Berkowitz, 1984). Într-un experiment, de exemplu, bărbați și femei care văzuseră scene pornografice, aveau mai puține obiecții față de pornografie și propuneau pedepse mai blânde, comparativ cu subiecții expuși mai puțin unor scene pornografice (Zillmann și Bryant, 1982).

### **Ipoteza frustrare-agresivitate**

O ipoteză majoră privind ubicuitatea agresivității în societatea umană este: teoria frustrare-agresivitate (Dollard și colab., 1939). Această ipoteză presupune că frustrarea este legată totdeauna de agresivitate și că actul agresiv este totdeauna precedat de frustrare. O modificare a acestei idei de către un autor original (Miller, 1941) considera că frustrarea conduce la un număr de răspunsuri și doar unul dintre acestea este o înclinare spre agresiune. Dar, conform ipotezei originale, dacă frustrarea continuă, reacțiile neagresive se pierd și răspunsul agresiv va deveni dominant în cele din urmă (Miller, 1941).

IPOTEZA  
FRUSTRARE-  
AGRESIVITATE  
„FRUSTRATION  
- AGGRESSION  
HYPOTHESIS”

Ipoteza frustrare-agresivitate s-a extins și modificat considerabil în psihologia contemporană (Berkowitz, 1989). Acum se presupune că îmbinarea dintre frustrare și un răspuns agresiv include intervenția cunoștințelor, atribuirilor, învățării anterioare și a mijloacelor care caracterizează modul persoanei de a reacționa la factori potrivnici. Luându-se în considerare toate acestea, s-a descoperit că există probabilitatea ca oamenii care consideră că frustrarea pe care o trăiesc este accidentală și neintenționată să nu fie agresivi. Aceasta pentru că sistemul lor de atribuiri este pus în joc să controleze reacția agresivă care altfel ar fi apărut (Zillmann, 1978).

VARIABLE  
INTERMEDIARE  
„INTERVENING  
VARIABLES”

Reformularea ipotezei frustrare-agresivitate presupune un model bistadial. Primul studiu stabilește că orice eveniment ostil (nu numai frustrarea) produce un efect negativ. Aceste sentimente negative, neplăcute conduc la o varietate de reacții expresiv-motorii. Răspunsurile, totuși, nu sunt neapărat agresive. Pot fi răspunsuri de fugă sau de evitare, spre exemplu. După această reacție inițială, cunoștințele devin operative, ceea ce influențează reacțiile emoționale și experiențele ulterioare. Cognațiile activate la acest al doilea nivel al procesului nu sunt totdeauna conștiente, nici nu trebuie neapărat să implice atribuiri, învățarea anterioară, constrângeri situaționale sau repertoriul caracterologic al persoanei. De acum, vechea teorie că frustrarea duce la agresiune este considerată prea simplistă pentru a fi utilizată și validă.

### **Reducerea agresivității**

Catarzismul este constructul care prezice că exprimarea agresiunii în moduri acceptabile social reduce tendințele agresive. Feshbach (1955) a studiat acest CATARZISMUL

lucru, făcând mai întâi pe subiecții de experiment să se înfurie, apoi lăsându-i să-și .CATHARSIS" exprime ura prin fantezii (răspunzând la testul TAT), măsurând apoi agresivitatea acestora prin analiza verbalizării. Grupul de control care nu trecuse prin condițiile TAT-ului (Test de a percepție tematic) au dovedit ulterior mai multă agresivitate decât grupul experimental.

Într-un alt grup, Feschbach (1961) a făcut ca jumătate din grupul enervat să privească la un film cu secvențe de box, în timp ce cealaltă jumătate a văzut un film neutru. Filmul neutru nu a avut efect de catarsis și acești subiecți au dovedit mai târziu mai multă agresivitate decât cei care văzuseră meciul de box. Concluzia a fost că atunci când un individ este furios, exprimarea agresivității în alte feluri decât modurile fizice deschise reduce furia și face mai mică probabilitatea agresiunii fizice care ar putea apare ca urmare a ei .

O serie de studii ale lui Berkowitz (1965) și ale altora au sugerat, totuși, ca în anumite circumstanțe, agresiunea deschisă crește după vizionarea unui film agresiv. Efecte similare au fost asociate cu urmărirea jocurilor video agresive (Schutte și colab., 1988). Berkowitz a explicat că un comportament agresiv este, probabil, consecința măsurii în care filmul justifică acțiunea agresivă (dacă tipul merită să fie bătut), a măsurii în care situația descrisă seamănă cu viața subiectului, sau cu măsura în care mai există alte elemente care provoacă agresivitatea în mediu (arme așezate pe mese etc.). În plus, există o relație între jocul agresiv și agresiunea reală existentă între adulți (Gergen, 1991).

### **Afilierea**

Ipoteza conform căreia afilierea reduce frica a fost studiată de Schachter (1959). El le-a spus subiecților că vor participa la un experiment în care li se vor aplica șocuri electrice. Pentru jumătate dintre, subiecți șocul era descris ca foarte dureros (frică mare); pentru ceilalți, șocul era descris ca o mică furnicătură sau o țuitură (frică mică). Apoi li s-a spus subiecților că mai sunt 10 minute până la începutul experimentului. Li se lasă astfel posibilitatea să aleagă dacă să aștepte singuri sau împreună cu alți subiecți. Așa cum era de prevăzut, 62,5% din subiecții foarte înfricoșați au ales să aștepte împreună cu alții, în timp ce doar 33% dintre subiecții puțin înfricoșați au ales această alternativă.

PROVOCAREA FRICII  
AFILIEREA „FEAR  
AROUSAL AND  
AFFILIATION”

Când frica este mare unii oameni au nevoi mai mari de afiliere decât alții. Schachter a descoperit că ordinea nașterii reprezintă o variabilă importantă (legată de acest fapt). Primii născuți și copiii singuri la părinți dovedesc o mai mare tendință spre afiliere. Tendința de afiliere slăbește, progresiv spre cei născuți ultimii.

Zimbardo și Formica (1963) au dezvoltat modelul lui Schachter. Ei au dat posibilitatea subiecților foarte înfricoșați să aștepte împreună cu alții, care la fel ca și ei urmau să ia parte la experiment și apoi cu alții care tocmai își încheiaseră participarea la respectivul studiu. Subiecții și-au exprimat preferința de a aștepta împreună cu ceilalți subiecți care urmau să ia parte la studiu. Cu cât sunt mai asemănători cu ceilalți, cu atât este mai puternică tendința de afiliere. Concluzia a fost că cei nefericiți nu doresc compania, așa cum se spune în general; ei doresc doar compania celor la fel de nefericiți.

În unele situații de sporire a fricii, totuși, în care probleme de supraviețuire, ca într-o intervenție chirurgicală pe cord, indivizii vor prefera asocierea cu

persoane care au trecut cu bine experiența și sunt, deci, mai bine informate (Kulik și Mahler, 1989). Aici contactul cu persoane care au supraviețuit pericolului este reconfortantă.

O teorie aplicată pentru a explica astfel de date privind afilierea este teoria comparației descendente (Wills, 1981). Teoria comparației descendente (downward comparison theory) prezice că atunci când securitatea, stima de sine sau bunăstarea subiectivă a persoanelor este amenințată, ele tind să-și reducă aceste sentimente incomode comparându-se cu alte persoane mai nenorocoase. A alege afilierea cu persoane care urmează să suporte șocuri amintește de comparația cu alți nefericiți. Wills afirmă că orice comparație descendentă tinde spre cele mai scăzute statusuri, altele pot să ia forma „țapului ispășitor”, sau a agresiunii fățișe și este caracteristică persoanelor cu stimă de sine redusă mai mult decât acelor care dovedesc o înaltă stimă de sine.

**TEMĂ** *Elaborați un eseu pe această temă, cu un subiect de actualitate .*

**Recomandare:** Lecturați cu atenție materialul prezentat și dezbătut la seminar

# TEMA V. ASCULTAREA ACTIVĂ ÎN PREVENIREA ȘI REZOLVAREA CONFLICTELOR

## COMUNICARE ȘI CONFLICT

Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor, în care are loc un schimb de semnale, de mesaje.

### *Conținutul mesajelor în comunicarea interpersonală*

**Metalimbajul** este mesajul implicit, mascat și are două suporturi: metalimbajul textelor și metacuvinte, metaexpresii, metapropoziții. Interlocutorul lasă impresia că îți comunică ceva anume, dar tu îți dai seama că, de fapt, el ascunde o realitate, niște idei sau atitudini pe care, din interes sau delicatețe, nu ți le dezvăluie în mod direct. Fiind o exprimare politicoasă, metalimbajul atenuează șocul și menajează stima de sine a receptorului.

Metalimbajul este tot mai mult folosit în viața cotidiană, mai ales urbană, și în exprimările oficiale. Metalimbajul abundă în anunțurile publicitare, în negocierile comerciale, în birocrăție. În educație chiar se recomandă cu insistență, în ideea încurajării, întăririi oricărui aspect pozitiv, de progres realizat de copil ("*N-ai rezolvat problema, dar chiar dacă n-ai obținut rezultatul corect tu ai toate premisele să progresezi la matematică. Iată, ai scris formulele corect și ai făcut bine reprezentarea grafică*").

Încercările de voalare a adevărului sau de inducere în eroare pot fi depistate prin observarea anumitor metacuvinte, metaexpresii, metapropoziții tipice, pe care le utilizează vorbitorul. Este a doua formă pe care o ia metalimbajul, pentru încercarea de mascare a nesincerității; intenția de a abuza de timpul cuiva; eschivarea și /sau intenția mascată de a nu face ceea ce tocmai promite; intenția de a a-și duce intenția până la capăt, în pofida intereselor diferite ale celuilalt.

**Paralimbajul** reprezintă semnificațiile adiționale, conotațiile cuvintelor și se manifestă atât în limbajul oral (efecte verbomotorii, efectele vocii și alegerea cuvintelor, frazelor), cât și în cel scris (hârtia utilizată, format, culori, ilustrații, punerea în pagină).

**Limbajul corporal** transmite mesaje prin indiciile corpului, statice și de mișcare. Există mesaje transmise de următoarele indicii nonverbale: expresia facială (care trădează emoțiile, sinceritatea, însăși capacitatea de expresie emoțională); contactul vizual (prin orientarea și focalizarea privirii, durata contactului vizual, gradul de deschidere a ochilor, variațiile involuntare ale pupilei); distanțele interpersonale (studiate de disciplina numită proxemică); modul de salut și strângere a mâinii; diferite alte gesturi și posturi: de sinceritate sau ascunderea minciunii, de trădare a emoțiilor, poziții ale mâinilor și ale degetelor ș.a.

### *Principii și atitudini pentru prevenția și rezolvarea conflictului prin dialog*

1. *Accepțiunea comunicării*: în comunicare participă doi interlocutori, ea este biunivocă, nu centrată pe vorbitor.
2. *Prezentarea preocupărilor cuiva este diferită de rezolvarea unei probleme*: nu se formulează într-o o singură frază două lucruri distincte: problema și soluția dorită.
3. *Voința de a comunica și de a comunica bine*. Dacă o persoană vrea cu adevărat să înțeleagă ce spune celălalt și vrea să se implice, acea intenție va deveni realitate în ciuda comportamentelor care ar putea părea indezirabile. În mod similar stau lucrurile și cu cel care

vrea să comunice ceva. Aceasta nu înseamnă că comportamentele și tehnicile nu sunt importante, căci ele sunt. Oamenii pot *învăța* să fie mai buni ascultători, să transmită mai eficient mesajele dificile, să reformuleze limbajul toxic și să fie atenți la comunicarea nonverbală. Dar aceste tehnici nu sunt în miezul comunicării eficiente. Când atitudinea unei persoane nu este propice bunei comunicări, comportamentele nu o ajută.

4. *Alegerea momentului* potrivit. Momentul potrivit este important, de asemenea alocarea duratei de *timp* necesar pentru rezolvarea conflictului. Uneori nu există un moment care să fie ideal pentru a ridica o problemă delicată sau dureroasă, dar momente foarte nepotrivite există adeseori.

5. *Toleranța bilaterală*:

- *Așteptări realiste față de comunicare*, care nu rezolvă *per se* conflictele.
- *Dreptul fiecăruia la probleme și la exprimarea lor*. Fiecare are dreptul la opiniile, nevoile, preocupările și dorințele proprii și fiecare are dreptul să și le facă auzite. Nu trebuie să așteptăm aprobarea explicită sau implicită a cuiva pentru a da glas părerilor, disconfortului, nemulțumirilor, și nici să ne justificăm sentimentele sau să ne scuzăm pentru că ne exprimăm părerile și nevoile. La rândul lor, și ceilalți au dreptul la opiniile și preocupările lor, cât și dreptul de a se face ascultați. Când oamenii cred cu convingere că nu trebuie să-și justifice preocupările și dorința de a fi ascultați, ei vor constata că e mai ușor să le dai glas acelor preocupări într-o manieră calmă, dar fermă.
- *Curajul de a comunica, de preferință prin exprimarea asertivă de tip Eu*. Este nevoie de *curaj* să comunici clar în conflict, să-ți prezinți mesajul cu putere, clar și, în același timp, respectuos. o afirmație puternică este cea oferită cu încrederea că ai dreptul la sentimentele tale, că nevoile tale sunt legitime și că conflictul poate fi soluționat cu demnitate. O astfel de transmitere a mesajului poate avea un puternic impact chiar și dacă persoana e într-o poziție cu putere slabă.

Ridicarea productivă a problemelor e mai mult o chestiune de atitudine, decât de tehnică. De exemplu, este mai bine să folosim mesajele „EU”- adică să vorbești în termenii propriilor preocupări, nevoi și sentimente - decât să folosești mesajele „TU” - să oferi afirmații critice sau prezumtive despre ceea ce celălalt a făcut sau trebuie să facă. Dar e mai important să ai atitudinea care stă la baza mesajului „EU”, decât să folosești formula lingvistică. Dacă atitudinea însoțitoare este prescriptivă sau evaluativă, atunci nici un mesaj „EU” nu-l va împiedica pe celălalt să reacționeze agresiv sau defensiv. Și invers, dacă vorbitorul crede cu sinceritate că sunt posibile mai multe puncte de vedere, nu numai al lui, și că propriile preocupări nu reprezintă totul, aceasta devine realitate chiar dacă el face ocazional o afirmație prescriptivă sau apreciativă.

- *Acceptarea dreptului fiecăruia la reacția emoțională spontană*. Fiecare are dreptul la o reacție emoțională inițială la ceea ce i se comunică. Reacțiile inițiale nu sunt necesarmente și ultimele reacții. Dreptul meu la sentimente nu-ți interzice să reacționezi, înfuriindu-te, când eu îmi exprim aceste sentimente. Dacă eu simt că tu m-ai bârfit față de rudele mele, am dreptul să-mi exprim opinia. Aceasta nu înseamnă că tu nu ai dreptul să fii furios pe mine pentru că m-am grăbit să trag această

concluzie. Chiar și faptul că eu deschid un subiect într-un mod constructiv, nu-ți interzice să fii furios, trist sau supărat în răspunsul tău.

- *Acceptarea dreptului fiecăruia la inconsecvență.* Acceptarea posibilității ca cineva să-și schimbe punctul de vedere. Este bine dacă oamenii sunt receptivi la posibilitatea ca ei să greșească sau cel puțin să se răzgândească în legătură cu un aspect al conflictului după ce a ascultat alte puncte de vedere.
6. *Exprimarea clară.* Este important să transmiți într-un mod care să le ofere celorlalți cea mai bună șansă de a înțelege ce ai de spus. Aceasta presupune să te mulezi pe cât posibil pe stilul lui de comunicare. Pe de altă parte, va trebui să fim în cunoștință de cauză că *o formulare clară nu garantează înțelegerea corectă* din partea celuilalt. Trebuie să verifici, iar dacă constăți că te-a înțeles greșit sau a interpretat altfel, nu înseamnă că a făcut-o intenționat. Pentru verificare nu vom folosi niciodată întrebarea «Ai înțeles?», ci îi vom solicita într-o formă oarecare să reproducă mesajul.
  7. *Evitarea atacului la persoană.* Critica se va face asupra comportamentului celuilalt, a actelor sale și nu la adresa însușirilor lui («ideea ta ignoră termenul de predare a lucrării», nu «ești căscat, ca de obicei, dacă nu ții cont de termenul de predare»). Este o diferență între a fi supărat pentru că cineva a făcut ceva și a-l considera pe acela o persoană rea.
  8. *Interactivitatea dialogului,* prin feedback bilateral și ajutor reciproc: vorbitorul trebuie să și asculte, iar ascultătorul să și comunice; oamenii trebuie să se ajute să comunice. oamenii pot asculta într-un mod care promovează relația sau o inhibă. Ca ascultător, trebuie să-l ajutăm pe vorbitor să transmită mesajul astfel încât să-l înțeleg. Ca vorbitor, trebuie să-l ajut pe celălalt să asculte, astfel încât să simt că sunt auzit. Pentru o bună comunicare în rezolvarea conflictelor, disputanții trebuie să încerce și iar să încerce a încheia bucla. De aceea ei trebuie să mențină o comunicare flexibilă și în continuă desfășurare.
  9. *Metacomunicările* (comunicări despre comunicare) sunt oferite în multe feluri. Oamenii își schimbă limbajul trupului ori tonul vocii; își exprimă nivelul energetic, frustrarea, aprecierea sau confuzia în diferite feluri. Vorbitorii trebuie să învețe să-i „citească” pe ascultători. Elevii dobândesc moduri foarte eficiente de a-i face pe profesori să înțeleagă când sunt plictisiți. Copiii îi învață întotdeauna pe părinți cum să li se vorbească. *Comunicarea eficientă reclamă un efort conjugat atât al vorbitorului, cât și al ascultătorului.* Direct sau indirect, ambii trebuie să verifice dacă s-au înțeles reciproc.
  10. *Cooperare versus competiție.* O atitudine importantă în comunicare este cea de *cooperare*, de căutare a soluțiilor la conflict alături și nu împotriva celuilalt. Celălalt este privit ca partener, nu ca adversar, rival. optica, viziunea nouă nu este față de partener, pe care nu suntem obligați să-l simțim prieten sau să facem compromisuri în dauna intereselor noastre. Viziunea nouă este față de procesul de rezolvare a diferendului.

**Comunicarea preventivă pentru conflict** are anumite precauții, care țin de inițierea și de desfășurarea conversației. În inițierea unei conversații se recomandă: alegerea ca temă a situației date; acordarea de atenție celorlalte persoane, nu discutarea despre noi înșine; evitarea deschiderilor negative, pesimiste; practicarea unei autodezvăluiri moderate și amânate cu cel puțin 10 minute de la cunoașterea celuilalt; atenție la primele 10 secunde în stabilirea tonalității atitudinal-afective a discuției și la corectitudinea impresiei pe care ne-o facem despre celălalt.



În desfășurarea conversației se recomandă: folosirea predilectă a întrebărilor deschise; încurajările mărunte: "Înțelegi", "A, da", "Chiar așa?", "Mai spuneți-mi ceva despre asta"; "Podurile" /"punțile" prin fluidizăm conversația cu o persoană taciturnă („Vreți să spuneți că...", "De exemplu...", "Și ce-i cu asta?", "Așa încât.", "Ceea ce înseamnă că?"); **dubla perspectivă** („Dv. ce părere aveți în această chestiune"); **înclinarea capului** cam o dată pe secundă de aprox. 5 ori.

Este inclus aici și răspunsul la critica venită din partea unei persoane cu care relația este de durată și de viitor: în nici un caz nu reacționăm prin negarea, respingerea criticii, ci o acceptăm ca atare, după care putem cere detalii și, apoi, fie acceptăm cu onestitate critica (dacă are dreptate), fie îi recunoaștem dreptul la altă poziție decât a noastră și declarăm că ne menținem în decizia noastră (dacă nu are dreptate sau nu suntem dispuși să adoptăm perspectiva lui).

### ***Cauzele blocajelor și /sau alterărilor mesajelor comunicării***

Multe bariere de mediu, societale, culturale și personale afectează procesul de comunicare. Mesajul trimis nouă este adesea diferit de cel pe care-l creăm noi din semnele care ne stau la dispoziție. Adesea mesajele sunt decodificate incorect, fără ca vreuna din părți să știe vreodată că a existat o neînțelegere. Din cei 40.000 de biți de informație /impulsuri /senzații primite în fiecare secundă de organele de simț, nu putem capta decât câțiva, asupra cărora ne focalizăm atenția. Autorii unei cărți despre conversație spun: "Se zice că auzim jumătate din ceea ce se spune, ascultăm cu atenție jumătate din ce am auzit și ne amintim jumătate din ce am ascultat". Cu alte cuvinte, avem tendința să auzim ceea ce vrem să auzim și să vedem ceea ce vrem să vedem.

În această secțiune vom trece în revistă o serie de factori care distorsionează sau blochează comunicarea, în ambele cazuri ei creând premisele conflictului. Identificăm o grupă a cauzelor externe individului, de mediu, care scapă controlului partenerilor de dialog; o categorie a proceselor psihice, una a comportamentelor neadecvate și, în fine, o serie de factori de personalitate.

### **Cauze externe ale perturbării sau blocării comunicării**

- *Diferențele culturale.* Pattern-urile comunicaționale sunt specifice culturii din care provine persoana. De exemplu, unele culturi nu încurajează limbajul corporal, între culturi diferă elementele de proxemică (distanțe interpersonale), semnificația anumitor gesturi de altfel identice, încărcarea afectivă a mesajului verbal.
- *Distorsiunea mesajului în cursul transmiterii în lanț* ["Telefonul fără fir"]. Aici intervin și variabile ca vârsta, prejudecățile, lungimea mesajului, coerența sa, gradul de originalitate a informațiilor pe care le conține, dar legile degradării mesajului sunt constante. În studiile asupra transmiterii în lanț a zvonurilor, au fost identificate trei procese generale: *nivelarea datelor prin eliminarea detaliilor; accentuarea, consolidarea detaliilor reziduale*, ceea ce modifică semnificația ansamblului; *asimilarea*, pentru a acorda între ele elementele mesajului sau pentru a ajusta sensul la preocupările grupului.
- *Entropia* reprezintă influențele externe care diminuează integritatea mesajului sau distorsionează mesajul la receptor. Decodificăm eronat mesajul. Entropia este identificată cu «incertitudinea», iar în accețiunea cotidiană este percepută ca «neînțelegere».

Barierile tehnice pot fi elemente entropice: distanța prea mare, zgomote, dificultăți de vorbire, hipoacuzie sau pur și simplu necunoașterea limbii interlocutorului.

- Pot exista factori perturbatori prin faptul că se desfășoară simultan: un copil care plânge, oameni care vorbesc alături, temperatura camerei este inconfortabilă.

### **Procese psihice /psihosociale**

- **Proiecția**, ca mecanism de apărare a eului. Prin proiecție atribuim celuilalt idei, sentimente, tendințe, dorințe care există în ființa noastră, dar pe care nu le acceptăm. Întrucât proiecția ne împiedică să-l percepem corect pe celălalt, actul comunicării este serios afectat.
- **Raționalizarea** este mecanismul prin care încercăm să explicăm într-o manieră logică, coerentă și rațională, deci admisibilă pentru rațiune sau acceptabilă social și / sau moral anumite atitudini, comportamente, idei proprii care fie că sunt anormale și le recunoaștem ca atare, fie că au cauze care ne scapă, nu le conștientizăm. Se poate întâmpla, însă, ca celălalt să sesizeze motivele reale ale comportamentului, atitudinii, afirmațiilor noastre și să ne acuze, pe bună dreptate din punctul său de vedere, dar pe nedrept din al nostru, de falsitate sau rea credință.

**Profetia care se autoîmplinește.** Dăm comunicării un *caracter autojustificator* (Bateson, 1997). Abordăm interlocutorul cu o anumită prejudecată, convingere privind intențiile sale ostile, negative față de noi și în consecință, prin chiar această premisă de altfel falsă, celălalt va intra în rezonanță și ne va confirma premisa. Anticipăm o reacție neplăcută nouă din partea interlocutorului și involuntar emitem mesajele nonverbale și corporale corespunzătoare, care, la rândul lor, îi provoacă aceleia reacțiile anticipate de noi. Abordându-l pe șeful de la care solicitați o favoare ca pe un adversar gata să te refuze, mergând la el convins că nu obții aprobarea, nu faci decât să contribui la atitudinea sa de refuz.

- **Transferul (generalizat)** este o reproducere în relația cu celălalt a unor idei, atitudini, sentimente, dorințe, comportamente pe care le-am manifestat într-o experiență anterioară, de obicei în copilărie. Transferul generalizat constă deci în repetarea modului de a reacționa la anumite situații a unei structuri de comportament improprii și stereotipizate, bazate pe trecutul persoanei. Într-o relație nouă, repetăm modurile de comportament, mesajele pe care le-am învățat în relația cu un partener pe care-l percepem ca similar celui din vechea relație. Emițând aceleași mesaje, ne așteptăm ca persoana prezentă să le decodifice ca și vechea țintă, ceea ce nu se întâmplă și astfel transferul poate deveni sursă de conflict.

### **Comportamente care inhibă, perturbă sau blochează comunicarea**

- **Exprimarea ermetică** în limbajul verbal, oral sau scris din limbajul cotidian sau livresc. Ermetic este pentru noi orice text pe care nu-l înțelegem. Folosirea limbajului specific domeniului este percepută de nespecialiști ca un act de ermetism și îngreuează comunicarea.
- **Ambiguitatea** strecurată în conținutul mesajului sau rezultată din neconcordanța între gândurile și sentimentele declarate, pe de o parte, și comportamentul vizibil, limbajul paraverbal și corporal, pe de altă parte. Argyle, Alkmena și Gilmour au constatat

experimental că subiecții reacționează cu o probabilitate de 5 ori mai mare la indiciile nonverbale. Dacă mesajul nonverbal îl contrazicea pe cel verbal - cum ar fi un mesaj ostil transmis într-o manieră prietenoasă - subiecții aveau tendința de a ignora cuvintele, ținând seama numai de mesajul nonverbal.

- *Întreruperea actului de ascultare*, datorită anticipării replicii sau poziției vorbitorului. De regulă, întreruperea atenției către vorbitor se datorează diferențelor naturale între ritmul vorbirii, mai lent, și capacitatea umană de a asculta, mult mai mare. Din această cauză urmărirea atentă a celui alt cere un efort pe care nu întotdeauna îl facem. Omul vorbește cu o viteză de aproximativ 125 de cuvinte pe minut, în schimb are capacitatea de a asculta 400 de cuvinte pe minut (după alt autor ritmul gândirii ar fi de 500 cuvinte /min, iar al vorbirii de aprox 275 cuvinte), ceea ce înseamnă că poate asculta de două-trei ori mai repede decât poate vorbi interlocutorul. Timpul rămas este umplut cu informație nerelevantă sau cu idei despre ceea ce urmează ascultătorul să spună.
- *Stereotipurile*. Uneori utilizăm stereotipuri, fie pentru a ne masca adevăratele gânduri și sentimente, fie din comoditate. În ambele cazuri comunicarea are de suferit: în primul caz interlocutorul poate citi mesajul atitudinea nerostită, în cel de al doilea el poate acorda alt înțeles unui stereotip particular. [„Niciodată nu se împacă soacra cu nora”, „Soții sunt mai predispuși la adulter, decât soțiile”]
- *Sfaturi necerute*, când persoana nu vrea decât să fie ascultată. Este o greșeală foarte frecventă; când te afli în impas oamenii se simt imediat datori să-ți dea sfaturi, după care insistă pentru ca ascultătorul să le dea curs: cer imperios, amenință, șantajează sentimental etc. Sfatul nu se dă decât la solicitarea expresă și, dacă este posibil, după o încercare de a-l determina pe partener să găsească singur soluția la problema sa. („Ce mă fac acum? Spune-mi, ce să fac?"/„Tu la ce te-ai gândit?”).
- *Neatenția*, participarea formală la discuție, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gânduri.
- *Ignoranța* absolută sau relativă, față de problema aflată în discuție, dar neacceptată ca atare. Omul inițiază sau răspunde unei discuții, deși nu cunoaște subiectul.
- *"Dialogul surzilor"*. Semnificația mesajelor se modifică de la vorbitor la ascultător, iar fiecare din preopinienți își susține cu obstinație propria poziție, total opac la argumentele celui alt. Rigiditatea pozițiilor adoptate este menținută la nesfârșit, ca în confruntările televizate ale adversarilor politici, unele căsnicii, pricinile dintre vecini sau colocatari.
- *Monologul egocentric*. Nu ascultăm, fiind atenți la emițător, ci pur și simplu urmărim propriul "scenariu intern" și ne așteptăm rândul să vorbim sau, mai grav, întrerupem și emitem ceea ce simțim noi că avem de spus în momentul acela. Vorbitorul se simte descumpănit și descurajat să mai continue, înțelegând că nu are un interlocutor, ci o persoană care emite prin monolog.
- A face celui alt ceea ce *ne place* nouă: gesturi, glume, activități care au un cu totul alt impact asupra celui alt. Comportamentele în sine nu comportă semnificații pozitive sau negative, transcontextuale; nu orice oaspete al unei familii agreează salutul sub formă de îmbrățișare și sărut (fie el și pe obraz).
- *Amenințarea*, învecinată cu *șantajul*, este o informare a ascultătorului asupra intenției de a-i face rău.

- *Limbajul prescriptiv*, cerința imperativă, ordinul care cere supunere necondiționată. Într-o relație normală, care nu incumbă acte de arbitraj prin specificul ei, este greu de admis că un adult, cu atât mai puțin un adolescent, agreează o astfel de lezare a stimei de sine.
- *Lauda în scopul obținerii unor beneficii* de la interlocutor, în special dacă este sesizată de țintă.
- *Schimbarea subiectului* dureros, din indiferență față de suferința celuilalt, sau cu bune intenții, făcându-ne iluzia că astfel îl facem să uite.
- *Prim plan pentru propria persoană*, în loc de a asculta problemele celuilalt (*Am făcut o gripă care m-a ținut la pat o săptămână. Din cauza asta...."M-aș fi bucurat eu să fac gripă, asta e floare la ureche pe lângă boala mea. Primele simptome..."*).
- *Refuzul de a accepta problema*, în toată seriozitatea ei, sau cel puțin așa cum este percepută de sursă (vorbitor). ("Eu nu văd de ce îți faci probleme". "Nu te teme, n-ai să pățești nimic"). Refuzul de a continua comunicarea poate fi și *explicit* ("N-am chef de văicărelile tale").
- *Lipsa de respect, de simpatie, sau indiferența* față de vorbitor, trădată prin elemente de paralimbaj sau limbajul corporal.
- *Critica, insulta, ironia, interogarea* (bombardăm cu întrebări, preluând astfel controlul conversației), *diagnosticarea* (în loc să facem un efort de înțelegere a faptului concret, ne precipităm să definim cauzele, tipul de conflict, de persoane, de comportamente etc.).

### **Factori de personalitate și procese psihice**

- *Diferențe de sex* - s-a demonstrat că bărbații și femeile comunică în mod diferit, reflectând fundamentele diferite ale stimei de sine: la bărbați stima de sine își are sursa în puterea personală, competență, eficiență și realizări, iar la femei în sentimente și calitatea relațiilor sociale. Un bărbat comunică pentru a da soluții, expresie a competenței pe care și-o asumă și a eficienței spre care tinde. El face acest lucru inclusiv în situațiile în care celălalt nu dorește altceva decât descărcarea emoțională, defularea, liniștirea prin confesare. Bărbatul nu acceptă cu plăcere sfaturile, întrucât le percepe drept contestări ale competenței sale. Femeia comunică în special pentru a-și exprima sentimentele de afecțiune, grijă, înțelegere, iubire și face acest lucru dând sfaturi celui iubit; dacă este copleșită de emoții negative, comunică pentru a fi înțeleasă, soluțiile pragmatice ale bărbatului nu o alină. În termeni de rezolvarea conflictelor, observăm că bărbații sunt orientați spre rezolvarea problemei, iar femeile preferă expresia emoțională.
- *Emoțiile șoc*, puternice - ca furia sau spaima - pot interfera cu procesul de comunicare, făcând mesajul neclar sau eronat.
- *Timiditatea*. Timidul nu poate verbaliza ceea ce simte și gândește, sau exprimă un mesaj care nu-l reflectă „aici și acum”.

### **Ascultarea activă**

#### ***Procesul ascultării active și normele generale***

Este foarte important pentru oameni să aibă sentimentul real că sunt ascultați. S-a dovedit că oamenilor care se simt ascultați le scade tensiunea arterială. În unele cazuri oamenii socotesc că este mai important să fie auziți bine, decât să câștige.

Ascultarea activă este o tehnică de conversație prin care comunicăm locutorului ce înseamnă pentru noi mesajul său. Ea este foarte utilă în: a) rezolvarea propriilor conflicte interpersonale, b) medierea conflictelor și c) în liniștirea, încurajarea interlocutorului.

Ascultarea activă se folosește în trei scopuri: **informare** (obțin de la interlocutor o imagine clară asupra problemei), **suport moral, consiliere** (îi arăt interlocutorului că îi recunosc și îi înțeleg situația),

**răspuns la atacul verbal**, la iritarea celuilalt (îl conving pe celălalt că am luat act de problema lui și-i diminuez emoția puternic negativă).

Există un anumit comportament al ascultătorului activ, care este reglat de anumite reguli, pe care le vom numi generale. În plus, în funcție de scopul ascultării active se mai adaugă reguli specifice.

#### Reguli generale pentru realizarea unei ascultări active

DA	NU
<p>1. În timp ce facem ascultarea activă, să ne concentrăm atât asupra sentimentelor lui, cât și asupra conținutului mesajului. Căutați să-i cunoașteți emoțiile și sentimentele prin ceea ce comunică el nonverbal.</p> <p>2. Întrebați-l despre nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile lui.</p> <p>3. În adresarea întrebărilor vom folosi cu predilecție : a) întrebări deschise, exploratorii („Cum te simțea?”, „Ce crezi că intenționa el?”), deși nu le vom evita total pe cele închise ; b) întrebări unice, nu duble sau triple ; c) termeni cunoscuți de interlocutor. Nu vom pune două întrebări deodată, nu vom pune succesiv trei întrebări închise, nu vom folosi întrebări care sunt afirmații deghizate.</p> <p>4. Confirmați că l-ați înțeles și verificați-vă prin parafrază, adică reformulare („Tu spui/dvs. spuneți că...Am dreptate?”). parafrăzarea este cea care duce la răspunsul : „Da, așa este”. Deseori, oamenii dau semnificații diferite aceluiași cuvinte, situații, emoții etc., de aceea verificați permanent ce înțelege celălalt prin ceea ce transmite.</p>	<p>1. Nu folosiți conduite inhibitorii sau blocante pentru conversație :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nu vorbiți despre dvs.</li> <li>- Nu schimbați subiectul.</li> <li>- Nu dați sfaturi, mai ales necerute.</li> <li>- Nu diagnosticați.</li> <li>- Nu încurajați formal.</li> <li>- Nu criticați sau hărțuiți.</li> <li>- Nu vă gândiți înainte la ceea ce veți spune, în timp ce interlocutorul își prezintă problema ; concentrați-vă asupra lui, încercând să-l înțelegeți.</li> </ul> <p>2. Nu pretindeți că ați înțeles ce vrea să spună celălalt când, de fapt, nu l-ați înțeles.</p>

Pentru ascultarea activă este necesară exersarea următoarelor **cinci abilități**: reflectarea, validarea, reformularea, empatia și rezumarea.

**1. Reflectarea sau repetarea sau „play back”-ul** multora din cuvintele vorbitorului.

*Emitătorul:* „Am senzația că șeful meu nu prețuiește munca pe care am investit-o în această companie.” *Receptorul:* „Deci tu ai senzația că șeful tău nu prețuiește munca pe care ai investit-o în această companie și din cauza asta ești deprimat”.

2. Validarea arată că receptorul respectă și prețuiește ceea ce spune emițătorul.

*E: „Cred că opiniile mele sunt importante, pentru că am condus secția aceasta timp de 10 ani.”*

*R: „Din moment ce ai condus secția timp de 10 ani, este clar că ai o mare experiență și că opiniile tale sunt competente.”*

3. Reformularea este procesul prin care se ia un concept sau o idee și se reformulează într-un mod diferit. Adesea aceasta presupune un limbaj mai neutru sau o focalizare pe probleme, mai degrabă decât pe poziții. Reformularea are potențialul de a scădea defensivitatea. Uneori simplul fapt că o altă persoană reformulează informația într-un mod ușor diferit permite celui în cauză să-și reconsidere poziția.

*E: „Este o chiulangă dezorganizată. Eu duc pe umeri toate sarcinile biroului.” R: „Deci te preocupă repartizarea sarcinilor și cum este organizat biroul.”*

Un tip de reformulare este cel numit „lăsarea în ceață” (smogging), foarte util față de cineva care îți adresează remarci răutăcioase. Prin smogging se transformă un comentariu negativ într-o remarcă neutră sau pozitivă, astfel încât emițătorul este descurajat să mai continue. *E: „Hei, ai punge sub ochi!”*

*R: "Da, în ultima săptămână am muncit din greu și am stat noaptea până târziu." E: „Ce s-a întâmplat cu părul tău? Este de parcă te-ar fi prin o furtună!” R: „Stilistul meu spune că aceasta e ultima modă.”*

Smogging este eficient când o persoană face o gafă sau te atacă deliberat, în limitele comportamentului civilizat. Un astfel de răspuns nu este defensiv, fapt care exclude orice sentiment de satisfacție din partea atacatorului. O variație a acestui tip de răspuns este cel cu care îi sfătuiesc unii părinți pe copii să răspundă la ofense: "Ei, și!" / „Și ce dacă?”.

4. **A arăta empatie.** Ascultarea empatică nu este ascultare simpatetică, care poate arăta milă sau durere pentru vorbitor. Ea înseamnă a vrea să înțelegi, în loc să răspunzi. Abilitățile de ascultare empatică ajută la înțelegerea celuilalt și îi creează confort.

*E: Sunt îngropat în muncă până la gât și nu am timp de viață socială". R: "Sunt îngrijorat că muncești așa de mult și nu mai ai timp de viață socială".*

5. **Rezumarea** este destul de dificil de realizat. Nu este o repetare cuvânt cu cuvânt, ci o condensare a punctelor importante ale discuției.

În reformulare trebuie să tragem concluzii și asupra sensului care se ascunde dincolo de ce spune cealaltă persoană. Este greșită maniera de papagal, prin care reformulăm, cu alte cuvinte, spusele celuilalt: *E: Mi-e frică de examen. R: Te temi să intri în sală. Sau: E: Am avut o altercație cu un necunoscut de pe stradă și sunt foarte iritat. R: Ce nervos trebuie să fii după așa ceva!*

### **Formele ascultării active**

a) **Ascultarea activă cu rol de informare.** Se folosește pentru a afla mai multe detalii despre problemă, pentru a identifica adevăratul motiv al supărării celuilalt (poate este un conflict subteran, ce se manifestă sub o formă deghizată, fapt neconștientizat nici de cel care l-a

declanșat). Este utilizată atât în conflictele în care nu suntem implicat, ci doar confesor, cât și în cele în care noi suntem percepuți drept cauză, deci celălalt vine să ne reproșeze.

Informarea necesită o regulă suplimentară celor generale, specifică: rezumarea.

Dacă dvs. sunteți vorbitorul, evitați să întrebați "*Ai înțeles?*". Celălalt poate răspunde "*Da, am înțeles*", dar este posibil să fi înțeles greșit, altceva decât ați vrut dvs. să transmiteți. (Spuneți: "*Nu sunt sigur că am spus tot ce trebuia. Vrei să-mi spui ce ai înțeles până acum?*")

**b) Ascultarea activă cu rol de suport emoțional /liniștire /consiliere.** Este un instrument folosit în consiliere, atunci când vrem să ajutăm. Vorbitorul nu caută sfaturi, ci o ureche binevoitoare care să-l asculte și pe cineva care să-i înțeleagă durerea. Simplul fapt că celălalt recunoaște situația mea, are darul de a mă liniști. Ascultătorul îl ajută pe vorbitor să-și înțeleagă propria problemă, este un ecou.

Faptul că i-am înțeles problemele și reflectăm asupra lor - deși lăsăm rezolvarea pe seama lui - arată că avem încredere în posibilitățile lui de a găsi singur o soluție. În plus, faptul de a fi ascultat, înțeles și acceptat fără a fi criticat de noi îl va face să se simtă mai bine, să aibă sentimente mai bune față de noi și să fie mai interesat să asculte la rândul lui ce avem noi să-i spunem.

Reguli suplimentare, specifice suportului emoțional: 1. *Nu deschideți noi subiecte*, pe care nu le-a atins vorbitorul. Scopul ascultării active nu este de a vă impune propriile Dvs. interpretări și idei. 2. *Încercați din nou*, dacă nu înțelegeți corect ("*Am impresia că nu am prins prea bine ideea. Mai spune-mi o dată*"). 3. *Reduceți conversația la subiect*, dacă vorbitorul se abate. El face aceasta când simte că nu-l înțelegeți, când nu-și dă seama de ceea ce este important pentru el, sau pur și simplu din supraexcitare emoțională (odată declanșat, vorbitorul nu se mai poate opri, el divaghează). 4. *Respectați-i intimitatea și secretele*. Dacă, în focul descărcării emoționale, vorbitorul spune mai mult decât intenționează și intră în detalii prea intime, confidentiale, pe care ulterior le va regreta: a) nu-l lăsați să continue, sau b) întrebați-l dacă dorește, într-adevăr, să vă povestească și apoi asigurați-i confidențialitatea, păstrarea secretului. 5. *Permiteți pauzele*, așternerea tăcerii; adeseori cea mai bună empatie se realizează în liniște. 6. Nu numai Dvs. să auziți, ci și *el să audă ceea ce spune*, în sensul de a-l ajuta să se înțeleagă și să-și clarifice problema. Acesta este un prilej de conștientizare pentru vorbitor. 7. *Permiteți-i celuilalt să vă corecteze*. 8. *Rostiți câte o propoziție sau două după fiecare idee mai importantă* (de obicei cam la 5-10 propoziții). Oamenii au nevoie să vă audă vorbind. Ei trebuie să se convingă că i-ați însoțit la fiecare pas, de aceea nu-i lăsați să vorbească, pur și simplu. 9. Dați aprobativ din cap, continuând după terminarea spuselor celuilalt încă de 4-5 ori, o dată pe secundă. 10. Evitați să-i induceți propriile dumneavoastră atitudini.

**c) Ascultarea activă în contextul diminuării agresivității verbale a interlocutorului.**

Când cineva vă reproșează ceva în mod violent, vă acuză, vă critică, vă nedreptățește, treceți în ascultarea activă (după ce ați mai parcurs câteva faze - vezi mai jos, "Tehnici de control al emoțiilor negative proprii sau ale interlocutorului"). Vorbitorul se simte ascultat și înțeles și se liniștește. Reguli suplimentare, specifice iritării:

1. *Nu vă apărați, nu contraatacați, nu învinuiți pe altcineva* - îl iritați și mai mult pe vorbitor.
2. *Înțelegeți care este punctul lui de vedere*, percepția lui asupra conflictului.
3. *Explorați împreună* cu el, blând și delicat, pentru a vedea ce se mai află în spatele emoțiilor.

4. Reformulați punctul lui de vedere, cât mai clar cu putință, până se calmează.
5. Explicați poziția dvs., fără a o nega pe a lui.
6. Întrebați-l ce s-ar mai putea face acum pentru a remedia lucrurile.

### ASERȚIUNEA ȘI MESAJELE "EU"

Limbajul asertiv este o manieră fermă, dar diplomatică și neprovocatoare pentru interlocutor, de exprimare a propriului punct de vedere, a nevoilor și emoțiilor proprii. El poate fi utilizat sub forma unor fraze elaborate după un anumit pattern, sau ca mesaje, unde sunt respectate anumite condiții și interdicții în exprimare. Limbajul asertiv este deosebit de eficient atât în evitarea, cât și în rezolvarea conflictelor.

Aserțiunea EU este o frază care se utilizează în cel puțin următoarele situații: inițierea discuției prin care se intenționează rezolvarea conflictului; rezolvarea conflictului (totuși, nu întotdeauna ne putem aștepta ca aserțiunea Eu să ne aducă și lichidarea conflictului); în fine, în răspunsul la atacul verbal, după ce am reușit să liniștim oponentul și am cules informații (prin ascultarea activă) detaliate în legătură cu problema și percepția lui asupra problemei.

Prin "aserțiunea EU" comunicăm ceva altei persoane referitor la modul în care mă simt eu în legătură cu acea situație, fără să blamez și fără să impun modalitatea de soluționare. O "aserțiune Eu" arată, într-un mod impersonal, **care este situația** ce mă incomodează, ce **efecte are aceasta asupra mea și cum aș vrea EU să fie**.

În aserțiunea EU totul este centrat pe mine. De aceea, voi evita categoric pronumele "tu" sau "dv.". "Eu nu mai pot fi atent la calcule, eu nu mă descurc cu clienții, eu mă tem" ș.a.m.d. În nici un caz nu vom spune celuilalt că "tu ai dat muzica prea tare", sau, și mai neindicat, "Închide aparatul".

#### Structura "Aserțiunii Eu"

Componente	Termeni recomandați	Formulări greșite
<b>Acțiunea j</b>	<b>Când "nu primesc nici un telefon de la tine"/"aud muzică dată la maximum..."</b>	<b>Utilizarea pronumelui personal persoana a II-a</b> , implicit sau explicit: "când nu dai nici un telefon "Când dai muzica la maximum..." .
<b>Efectul asupra mea</b> (asupra sentimentelor /activității pe care o desfășor)	<b>Simt /sunt "...mă neliniștesc", "...nu mă pot concentra la învățat"</b>	<b>Verbe iritante</b> pentru celălalt: "...mă enervez" , "îmi vine să urlu..."
Facultativ: <b>Cauza, motivele</b>	Facultativ: <b>Pentru că /Deoarece...</b> "Pentru că îmi trec prin cap gânduri sinistre"/ "Pentru că muzica îmi distrage atenția".	
	<b>Aș vrea (ca eu) ,,să fiu liniștită în privința ta când ești în deplasare" /"să iau examenul de mâine".</b>	
<b>Comportamentul dorit de mine</b> (Ceea ce aș dori din partea ta, prin efectul asupra mea).		<b>Limbaj prescriptiv:</b> cerere imperativă: "Altădată să-mi dai telefon zilnic" /"Dă sonorul mai mic!"



Exemple de "aserțiuni Eu" corecte:

- *Când primesc observații în fața clienților /studenților /copiilor mă simt foarte umilit, pentru că ei mă văd în postura de subordonat /părinte mustrat. Aș dori să nu mai fi pus în această situație.*
- *Când sunt întrerupt, sunt derutat (trebuie să fac eforturi de concentrare a atenției) pentru că îmi pierd firul ideilor. Aș vrea să fiu lăsat să vorbesc până la capăt.*
- *Când nu sunt bine plătit, fac datorii (mă simt exploatat) pentru că nu câștig cât mi se cuvine. Aș dori ca munca mea să fie apreciată corect.*

**Formulări greșite ale "aserțiunii EU":**

- Folosirea unor verbe iritante pentru celălalt ("*Mă enervez*").
- Învinuirea celuilalt.
- Formularea sugestiei sub formă de imperativ, ordin, directivă.

**Exemple de "aserțiuni "EU" incorecte:**

- *Când îmi faceți /faci observații în fața clienților /studenților /copiilor noștri, mă scoți din sărite. Aș dori să discutăm separat unele probleme.*
- *Când mă întrerupi, simt cum mă enervez (-i) și nu mai pot să-mi urmez firul ideilor și de aceea aș vrea să mă lași să vorbesc până la capăt.*

Non-aserțiune EU

- *Întotdeauna (îți place să) mă faci de două parale în fața străinilor. De câte ori să-ți mai spun că trebuie să discutăm între patru ochi unele probleme?*

**Mesajele EU** reprezintă o formă extrem de simplificată a aserțiunii EU, păstrând doar esența acesteia. Este mai bine să vorbești în termenii propriilor preocupări, nevoi și sentimente - decât să folosești *mesajele „TU”* - să oferi afirmații critice despre ceea ce celălalt a făcut sau să-i ceri, ordoni ori sugerezi ce trebuie să facă. **Exemple:**

*Mă simt umilit în fața clienților care mă văd în postura de subordonat mustrat.*

*Am uitat ce spuneam. (Tocmai v-a întrerupt cineva)*

*Am tot felul de datorii; nu fac față cheltuielilor casei cu venitul pe care-l realizez.*

Revenim asupra ideii că atitudinea este mai importantă decât formula lingvistică. Dacă atitudinea însoțitoare este prescriptivă sau evaluativă, atunci nici un mesaj „EU” nu-l va împiedica pe celălalt să reacționeze agresiv sau defensiv.

### **Bibliografie recomandată**

1. **CAMERON, Milton**, [2004] (2006), *Arta de a-l asculta pe celălalt. Secetele unei comunicări reușite*, Iași, Ed. Polirom, pp. 93-126
2. **CHIRU, Irena**, (2003), *Comunicarea interpersonală*, București, Ed. Tritonic, pp. 49-58



## Aplicații

Ești un comunicator eficient?

Utilizează această listă pentru a-ți evalua deprinderile de comunicare.

		Da	Nu	Uneori
1	Păstrezi contactul vizual?			
2	Privești postura corpului și expresiile faciale ale persoanei?			
3	Empatizezi și încerci să înțelegi sentimentele, gândurile și acțiunile persoanei?			
4	Te abții de la întreruperi și lași persoana să continue deși deja știi ce vrea să spună?			
5	Pui întrebări pentru a clarifica informațiile?			
6	Zâmbești și aprobi din cap pentru a arăta interesul?			
7	Asculți chiar dacă nu îți place persoana care vorbește sau ceea ce are de spus?			
8	Ignori factorii externi de distragere?			
9	Asculți și îți amintești părțile importante?			
10	Te abții să judeci ceea ce a fost spus (rămâi neutru)?			

## → Clarificarea semnificațiilor prin intermediul întrebărilor deschise

NOTĂ: un alt aspect al ascultării active este de a clarifica semnificațiile pentru a obține informații suplimentare și a fi sigur că ai înțeles nevoile și interesele celorlalți. Întrebările deschise asigură mai multe informații precum și neutralitatea ascultătorului. Exemple

- ✓ Poți să îmi spui mai multe despre?
- ✓ Ce s-a întâmplat apoi?
- ✓ Ce ai simțit în legătură cu asta?

Exercițiul are două părți, una care ilustrează valoarea întrebărilor deschise și alta care permite grupului să utilizeze astfel de întrebări.

Obiective

- ✓ Să identifice și să dezvolte deprinderile de comunicare care vor îmbunătăți procesul rezolvării conflictelor

#### Procedură (valori)

- 1) Spune grupului că veți juca o variantă a jocului “Douăzeci de întrebări”, fără o limită privind numărul de întrebări. Ai în minte o anumită persoană, iar sarcina grupului este să descopere numele ei. Ca în “Douăzeci de întrebări” membrii grupului pot pune doar întrebări dihotomice de tipul da sau nu.
- 2) Cere întrebările și răspunde cu da sau nu până când grupul descoperă identitatea persoanei la care te gândești. Fă un semn pe hârtie pentru a păstra evidența întrebărilor adresate (numărul de întrebări).
- 3) Apoi se va spune grupului că runda a doua va fi opusă jocului inițial. Ei vor avea tot sarcina de a descoperi la cine te gândești dar pot pune doar întrebări deschise.
- 4) Urmează o altă sesiune de întrebări și răspunsuri până când grupul descoperă numele.. ține, de asemenea, evidența întrebărilor.
- 5) Pune următoarele întrebări pentru a ajuta grupul să analizeze exercițiul:
  - (a) Ce metodă solicită mai multe întrebări? De ce?
  - (b) Ce metodă oferă mai multe informații? De ce?
  - (c) Ce formă de comunicare a fost mai confortabilă? De ce?
  - (d) Ce metodă a fost mai eficientă? De ce?

#### Procedură (practică)

- 1) Participanții formează grupuri de cinci. În fiecare grup, un voluntar descrie o problemă profesională curentă. Sfătuiește vorbitorii să amâne puțin explicațiile reținând informațiile ce anticipă răspunsurile la următoarele întrebări.
- 2) Cere altor participanți din grup să încerce să obțină o imagine mai clară a situației punând vorbitorului întrebări deschise. Un al doilea voluntar notează întrebările adresate (de exemplu, poți să ne spui mai multe despre aceasta?).
- 3) Alocă 10 minute apoi reunește clasa și pune foile cu întrebări astfel încât să poată fi văzute de toată lumea.
- 4) Discută exercițiul cu grupul. Pune următoarele întrebări:
  - a) Cum a fost această experiență pentru vorbitor? Dar pentru ascultător?
  - b) Care au fost cele mai utile întrebări?
  - c) Ce altceva mai poți face pentru a dezvolta deprinderea ta de a pune întrebări deschise?

#### Exercițiu de resemnificare

---

Pentru fiecare propoziție, resemnificați afirmația într-o lumină mai favorabilă.

1. Niciodată nu acorzi atenție la ceea ce cred ceilalți.
2. Se pare că întotdeauna eviți să faci treaba pe care o facem și ceilalți.
3. Îmi faci silă!
4. Vreau ca asta să fie gata până mâine, dacă nu!
5. Ești nedrept!
6. Stai jos și taci din gură!

7. Vei face ceea ce spun, dacă nu!
8. Aceasta este cea mai proastă temă pe care am văzut-o. cum ai fost admis la universitate?
9. Măcar o dată aş vrea să apari al timp pentru o şedinţă a departamentului.
10. Eşti habotnic!

**Exercițiile pot fi aplicate atât în cadrul orelor de seminar cât și în afara lor pentru o mai bună dezvoltare a deprinderilor practice din partea studenților**

## **TEMA VI. NEGOCIEREA CA MODALITATE DE REZOLVARE A CONFLICTULUI**

- 6.1 Procesul de negociere*
  - 6.2 Principii de bază și greșeli tipice în procesul de negociere*
  - 6.3 Negocierea în cadrul grupului*
  - 6.4 Negocierea între grupuri*

Girard, Rifkin și Townley (1985, pp.1-2) au rezumat aceste abordări de bază după cum urmează:

**Negocierea.** Problemă rezolvată în mod voluntar sau /ori înțelegere stabilită direct între cei implicați cu scopul de a ajunge la la interese comune

**Concilierea.** Negociere voluntară cu ajutorul unei a treia părți, ce folosește în aducerea părților la discuții comune sau pentru a media informații

**Medierea.** Participare voluntară în procese formale, în care, o a treia parte ajută pe cei în conflict să-și identifice problemele și să-și satisfacă interesele majore

**Descoperirea de fapte.** Investigare condusă de o a treia parte, ce duce la o înțelegere recomandată.

**Arbitrajul.** Participare voluntară sau cerută, într-un proces de explicare, prezentare și precizare a nevoilor, intereselor și a pozițiilor, ce duce la construirea unei înțelegeri cu ajutorul unei părți neutre.

Așa cum sugerează aceste definiții, în negocieri sunt luate în discuție doar interesele celor direct implicați. Aici nu există o a treia parte. Prin contrast, cel ce descoperă faptele (de multe ori o persoană oficială din campus) are un rol clar, ce poate include asigurarea că politica, procedurile, regulile și regulamentele unei organizații mai mari (de ex. Guvernul, corporațiile, instituțiile educaționale) sunt corecte în concepție și aplicare. Descoperitorii de fapte pot recomanda măsuri pentru fiecare caz în parte.

Chiar dacă medierea poate părea asemănătoare concilierii sau rezolvării asistate de probleme, ele diferă în puncte importante. În timp ce concilierea este de obicei un proces informal, provenind din contextul social și organizațional și rezolvat între oameni ce se cunosc, medierea este o abordare formală ce trebuie rezolvată într-un anumit mod și este ghidată de mediatori ce pot fi necunoscuți disputanților. Negocierea și concilierea depind de bunăvoința celor implicați. Medierea are și această componentă dar succesul procesului depinde și de corectitudinea procesului la nivel mai înalt.

#### Negocierea colaborativă

Negocierea este un proces de rezolvare de probleme în care două sau mai multe persoane discută despre neînțelegerile lor și încearcă să ajungă la o rezolvare reciproc convenabilă. Negocierea se face între prieteni, între membrii familiei și în organizații. În rezolvările la nivel educațional, negocierile au loc între profesori și studenți, între administratori și profesori, între diferite departamente, și între școli și părinți.

Negocierea cere participanților să găsească punctele de diferență, să-și arate propriile nevoi și interese, să găsească mai multe soluții, să ajungă la o înțelegere asupra ceea ce e de făcut. Negocierea este principala metodă prin care vechile prietenii sunt redefinite și se crează noi relații.

Negocierea este un proces ce se face pas cu pas și care plasează comunicare și abilitățile de negociere într-un cadru ce ghidează participanții către descoperirea înțelegerii reciproc avantajoase. Din moment ce negocierea este un proces neasistat- adică nu implică o a treia parte- participanții sunt singurii care trebuie să găsească modul de a spune ce doresc, testând receptivitatea și dorințele celeilalte părți.

Așa cum sune Moore(1986) există câteva condiții care oferă șanse mai mari de succes în negociere. Deși nu sunt absolut necesare, aceste condiții pot influența finalul procesului. Negocierile au mai multew șanse de reușită dacă

- oamenii implicați pot fi identificați și sunt dispuși să stea la masa tratativelor
- participanții sunt interdependenți- adică fiecare parte trebuie să reușească să-și satisfacă nevoile și interesele
- participanții pot să găsească interese comune
- există un termen limită sau o urgență
- cel puțin o parte a problemelor sunt negociabile
- cei implicați sunt mai interesați de rezolvarea conflictului decât de continuarea lui
- nu există bariere psihologice în rezolvare
- cei implicați au capacitatea de a lua decizii
- factorii externi (părerile altora, climatul politic, opiniile publice, condițiile economice) sunt favorabili rezolvării

- participanții au resursele (abilități de comunicare, abilități de gândire, timp) să negocieze (după Moore, 1986, p.11).

Bodine, Crawford și Schrupf (1994) notează negociatorul eficient este un ascultător empatic, nu oferă judecăți, este respectuos, și are spirit cooperativ. Negocierea este utilă atunci când cei implicați se văd ca parteneri, nu opozanți, în încercarea de a găsi soluții.

Procesul de negociere colaborativă presupune șase pași:

1. Dorința de a negocia
2. Prezentarea punctelor de vedere
3. Găsirea unor puncte comune
4. Opțiuni câștig-câștig
5. Evaluarea opțiunilor
6. Ajungerea la o înțelegere

Prin *dorința de a negocia*, participanții arată dorința de a lucra împreună la o soluție, și interesul manifest în a afla interesele celorlalți. Depinde de vârsta și maturitatea părților, de natura și istoria conflictului, regulile de bază trebuie spuse cu glas tare.

*Prezentarea punctelor de vedere*, este stadiul educațional al negocierii. În timp ce unul dintre disputanți își prezintă punctul de vedere, celălalt folosește abilitățile de ascultare activă verbală și nonverbală, punând întrebări de lămurire și rezumând faptele și sentimentele.

Acesta e nivelul în care identificarea nevoilor și intereselor celor implicați este importantă. Luând în considerare cazul clasic de rezolvare a unui conflict, propus de Mary Parker Follett (Hocker și Wilmot, 1991, p.214): doi bărbați se ceartă într-o librărie. Unul dorește fereastra deschisă; celălalt dorește ca ea să fie închisă. Cei doi se ceartă cât de mult să se deschidă fereastra, neavând nici o soluție satisfăcătoare ambilor. În final, librarul intră pe unii dintre ei de ce vrea fereastra deschisă. “pentru a avea aer curat”, răspunde acesta. Ea întreabă pe celălalt de ce vrea fereastra închisă. El răspunde “pentru a evita curentul”. (acestea sunt nevoile sau interesele) Următoarea întrebare a fost cum pot fi satisfăcute ambele cerințe. Soluția a fost să deschidă o fereastră în altă cameră.

Atunci când punctele de vedere sunt precizate, o metodă eficientă, pentru cel ce ascultă, este să se pună în locul celuilalt. Această abordare este utilă pentru creșterea și clarificarea problemei reale.

Pasul al treilea, *găsirea punctelor comune*, este crucial în procesul de negociere. După Fisher, Ury și Patton (1991) sunt trei puncte esențiale în împărțirea intereselor pe care negociatorul trebuie să le aibă în vedere:

1. Interesele comune există în formă latentă, nu neaparat la vedere. Un interes comun poate fi simpla nevoie de a păstra relația sau teama de eșec în găsirea unei soluții
2. Interesele comune sunt oportunități, dar pentru a fi folosite trebuie să le utilizezi. Un interes comun trebuie să fie explicit și privit ca un scop comun.
3. Găsirea intereselor comune poate face negocierea mai ușoară și mai plăcută. Atunci când participanții sunt axați pe interesele comune sunt capabili să-și subordoneze propriile nevoi diferite.

Găsirea intereselor comune presupune schimbul de informații referitor la propriile nevoi și interese și ascultarea dorințelor celuilalt rezumându-le în final. Găsirea intereselor comune presupune depășirea intereselor imediate pentru a găsi puncte de înțelegere.

Găsirea intereselor comune oferă participanților speranță, ceea ce crește potențialul de reușită a pașilor următori – creând opțiuni victorie-victorie. Aici este utilizat cu mult succes

brainstormingul. Gândind la posibile soluții – opțiuni de succes reciproc – este responsabilitatea celor aflați în dispută.

Nu este momentul găsirii unei singure soluții eficiente; mai curând este timpul soluțiilor multiple, lucrând împreună. Critica prea rapidă sau decizia prematură sunt riscuri ce trebuie evitate în acest stadiu.

Pasul cinci, *evaluarea opiniilor*, este momentul, din procesul de negociere, în care participanții se uită la variantele discutate și se gândesc care soluții sunt viabile, favorabile pentru toți, și ce dorește fiecare să facă. Punând întrebări precum “Ce crezi că ar fi o soluție corectă” – neluând în considerare ce face fiecare – este o modalitate eficientă de a începe evaluarea răspunsurilor posibile. Fisher și Ury (1981) sugerează că înțelegerile trebuie să se bazeze pe standarde obiective acceptabile ambelor părți. Astfel de standarde se pot baza pe eficiență, precedent, practici comune, tratament egal, merit științific sau alte măsuri. În absența standardelor obiective, o procedură corectă poate fi utilă în a ajuta pe disputanți să decidă ce soluție vor aborda.

Ultimul pas în negocierea colaborativă este *formalizarea înțelegerii*. Acest pas poate fi simplu, fiecare parte spunând ce va face. Înțelegerea poate fi și scrisă sub forma unui memorandum, înțelegere sau contract. În pasul final, implementarea detaliilor ca cine, când, unde și în ce mod, trebuie să fie clare pentru a evita neînțelegerile. Este o idee bună să stabilească o dată, în viitorul apropiat, când să verifice dacă decizia a fost satisfăcătoare. (exemplul 3.2 oferă detalii în procesul de negociere colaborativă)

Negocierea depinde de comportamentul comunicațional al participanților. Factorii culturali, incluzând etnia, genul și alte caracteristici personale, afectează comportamentul comunicațional, și de aceea au un impact considerabil în proces și în deciziile ulterioare. Bărbații comunică diferit de femei; un afro-american poate comunica diferit de un european american. Ambii pot comunica diferit de un nativ american. Presupunerea despre ceilalți bazate pe etnie, gen, pot afecta procesul negocierii. Cu cât participanții au o înțelegere mai profundă asupra culturii, etnicității și diferențelor de gen, cu atât este mai probabilă rezolvarea cu respect a problemei.

**Puterea** este și ea o prezență constantă și influențează în orice situație conflictuală. După Hocker și Wilmot (1991), puterea poate deriva din experiență, controlul resurselor, relațiile sociale, abilități de comunicare. Politicile instituționalizate, regulile și practica (împreună cu controlul informal) oferă oamenilor unui grup mai multă putere decât altuia. În S.U.A., bărbații, caucazienii, heterosexuali, persoanele mature, membrii clasei de mijloc sau a celei superioare și creștinii au acces la o putere mai mare. În același timp, diferențele de putere între membrii acestor grupuri sunt substanțiale. Limba, educația, sănătatea, aparența și statutul marital sunt și ele variabile de putere. Dacă una din părțile negocierii are mai multă putere decât cealaltă (sau este percepută în acest fel), conflictul este dezechilibrat. Echilibrarea puterii celor două părți folosind restrângerea, scăderea puterii sau depășirea ei este de multe ori un element important în succesul negocierii. Dacă dezechilibrul nu poate fi înlăturat poate fi utilă o a treia persoană. (vezi Apendixul D, “Explorând dinamica puterii în rezolvarea conflictului”, pentru mai multe informații la subiect).

Prima opțiune pentru rezolvarea conflictelor este negocierea, pentru că lasă părților deplina libertate în găsirea soluției. Această variantă este profitabilă și constriște o formă de autocontrol și stimă de sine. Dacă negocierea nu reușește, următorul pas logic este de a căuta asistență din partea unui mediator extern.

## Medierea

Medierea este o extensie a procesului de negociere. Totuși, în timp ce negocierea poate fi în cadru formal – în cazul negocierii contractelor – sau informal – precum negocierea dorințelor

diferite în cazul cinei – medierea se referă la un proces în cadru formal și colaborativ. În timp ce programele de mediere și mediatorii diferă în modul de abordare, marea majoritate folosesc combinații ale următoarelor componente:

- **o sesiune în grup.** În acest moment părțile în dispută află despre mediere și sunt întrebați despre natura problemei. Apoi este luată o decizie la nivelul fiecărei părți implicate, lucrând cu cea de-a treia parte dacă conflictul necesită medierea.
- **Selecția unui mediator** sau a unei echipe de mediere. Acest proces este bazat pe nevoia de ajuta părțile să se încreadă în mediator sau în echipă.
- **Sesiunea comună.** În acest moment, dispuțanții oferă informații despre miezul problemei și despre nevoile lor, preocupări, poziții și interese, în prezența celeilalte părți și a mediatorului sau echipei.
- **Sesiunile individuale.** Acum dispuțanții se întâlnesc separat cu mediatorul sau mediatorii pentru a-și prezenta preocupările, interesele și nevoile, detaliat
- **Întâlnirea mediatorilor.** Mediatorii își rezervă un timp separat de dispuțanți și stabilesc strategia pentru următoarea sesiune.
- **Înțelegerea.** Odată ce acordul este creat, mediatorul sau echipa de mediatorii scriu sau rezumă verbal textul înțelegerii.

Se poate sesiza că medierea se bazează pe același proces colaborativ ca și negocierea. Diferența este dată de faptul că aflarea punctelor de vedere, găsirea intereselor comune, crearea situației victorie-victorie și evaluarea opțiunilor sunt ghidate de un mediator în cadrul întâlnirilor comune și individuale.

Nu toate conflictele pot fi mediate și în unele situații nici nu este indicată medierea. De exemplu hărțuirea sexuală trebuie mediată? Unii specialiști în domeniu spun că niciodată nu se face așa. Alții consideră că totul depinde de specificul situației și de părți. Deoarece divorțul conține un complex de sentimente conflictuale, nevoi, griji, poziții și interese, el poate fi mediat cu succes. De obicei divorțul mediat durează jumătate din timp și este perceput ca mai mulțumitor decât cel condus ca un conflict.

În școli, problemele incluzând arme și injurii psihice sunt complet improprie medierii, în timp ce încălcarea altor reguli poate fi rezolvată prin mediere mai bine decât prin măsuri disciplinare. Programele de mediere în școli ce utilizează mediatorii raportează o rată de rezolvare a problemelor de 95%. (Schrumpf, Crawford și Usadel, 1991)

În general, medierea poate fi soluția optimă când, conflictul durează de ceva timp, când încercările de negociere au eșuat, când una din părți simte că cealaltă are mai multă putere sau nu e de încredere, sau când, cei ce trebuie să se poarte ca și conciliatori informali au un rol sau interese legate de dispută. În orice caz medierea, ca și negocierea sau concilierea, trebuie să fie dorită de ambele tabere.

Rolul mediatorului este de a ajuta părțile să ajungă singuri la un acord. (Keltner, citat în Hocker și Wilmot, 1991). Mediatorul ce poate încuraja și facilita gândirea creativă între dispuțanți are șanse mari să ajungă la o soluție potrivită (Koch și Decker, 1993). Identificarea mediatorului cel mai potrivit pentru o anumită dispută nu este un lucru ușor. Încrederea în mediator este esențială. Din acest motiv, multe programe de mediere încearcă să potrivească mediatorul cu , caracteristicile dispuțanților. Programele pot folosi și echipe pentru a crește șansele de a potrive factorii precum vârsta, rasa, etnia, genul. O echipă poate scădea probabilitatea ca un singur mediator să fie perceput ca luând partea unuia dintre dispuțanți. Echipa are posibilitatea de a contabiliza toate nevoile, problemele și opțiunile.

Un alt aspect al selecției mediatorului se leagă de experiența în domeniu. Mediatorii își dezvoltă abilitățile într-o mare varietate de situații – prin programe universitare, workshop-uri, experiență practică și supervizare. Mediatorii sunt de multe ori profesioniști în domeniile care folosesc procesele de mediere, precum avocatura, consiliere, și servicii sociale. Sunt



numeroase programe ce oferă diplome de mediatori, deși cerințele și exigențele diferă mult. În general, educația, experiența, implicarea în organizațiile de mediere profesionale, aderarea la standardul de comportare etică și reputația personală și profesională sunt indicatori ai calificării mediatorului.

Medierea începe de obicei cu autoprezentarea făcută de mediator și explicarea procesului. Confidențialitatea este precizată întotdeauna. Este potrivit să se discute doar acordul și nu problemele din spatele conflictului aflate în afara medierii. Adicional, în funcție de vârsta celor în conflict, regulile de bază precum ascultarea activă, fără întreruperi și atitudinea cooperantă pot fi discutate. Mediatorul sau mediatorii încearcă să stabilească o dată pentru sesiune și precizează că ei vor fi cei ce vor direcționa procesul.

Medierea implică ghidare și conducere a pașilor stabiliți pentru o negociere colaborativă: strângerea punctelor de vedere, găsirea intereselor comune, crearea situației victorie-victorie și evaluarea opțiunilor. În mediere acești pași sunt atinși fie în sesiuni comune fie într-o combinație de sesiuni comune, individuale și caucus. Unii mediatori nu folosesc niciodată sesiunile individuale; alții le folosesc adesea. Unii utilizează des caucusul; alții rar sau deloc. Exercițiul 3.5 oferă mai multe descrieri detaliate ale fiecărui tip de sesiune.

Chiar dacă este folosită doar sesiunea comună sau o combinație a celor două, mediatorul sau mediatorii supervizează și structurează schimbul de informații, ghidează discuția, pun întrebări deschise și ajută participanții să înțeleagă conceptul BATNA și WATNA. (vezi Glosarul. Sunt termeni stabiliți de Fusher și Ury în "Ajungând la da", 1981) Mediatorul sau mediatorii urmăresc să asigure că fiecare participant are posibilitatea de a participa și înțelege corect punctul de vedere al celeilalte părți.

Pasul final al medierii, la fel ca în cazul medierii, este crearea unui acord. Acest pas poate fi foarte simplu, doar punând fiecăruia întrebarea asupra acordului la care s-a ajuns sau în mod formal scriind un document semnat de toate părțile, inclusiv mediatorul.

Chiar dacă nici un proces de rezolvare a conflictelor nu garantează rezultatul final, sunt câteva beneficii aduse de mediere. Medierea este mai ieftină decât litigiul. Medierea facilitează soluții rapide. Medierea reface echilibrul părților prin introducerea unei a treia părți care va gestiona informațiile. De obicei participanții la mediere sunt mulțumiți de proces și rezultat. În final, apare o rată crescută de complianță când se apelează la mediere (Moore, 1986).

Folosirea medierii este din ce în ce mai utilizată în educație. Colegiile și universitățile au înțeles că medierea oferă o alternativă la procedurile legale. În campus se folosește medierea pentru a rezolva problemele din camere și cele dintre administrație și studenți. Alții au creat servicii de mediere pentru toate tipurile de conflicte ce apar atunci când oamenii lucrează împreună. Unii au încorporat medierea în procedurile firmei (Girard, Rifkin și Townley, 1985).

Ca parte a acestei mișcări, s-au dezvoltat programe de rezolvare interdisciplinară a conflictelor și oferă diplome în acest sens. Mediatorii instruiți de colegii și universități lucrează cu profesori și studenți în școli primare, gimnaziale și liceale pentru a sprijini dezvoltarea medierii în toate regulile educaționale. Medierea oferă educatorilor un model pentru a promova abilitățile oamenilor de a lua decizii referitoare la propria viață, pentru a construi respectul și cooperarea și pentru a promova folosirea corectitudinii în schimbul puterii în luarea deciziilor. Acestea sunt scopuri împărtășite de educatori la toate nivelurile sistemului educațional. Din fericire, prin însuși atașamentul la dezvoltarea umană, mulți educatori au deja abilitățile comunicaționale și organizatorice de bază necesare pentru a se comporta ca rezolvator de probleme ale colegilor și studenților. Aceste abilități pot deveni fundament pentru implicarea în alte medieri formale.

## Construirea consensului

Construirea consensului este un instrument util pentru a aplica tehnicile de rezolvare a conflictelor în acordul grupurilor. Atunci când un conflict afectează mai mulți membri ai grupului sau chiar pe toți, construirea consensului oferă un cadru pentru a găsi o soluție integrativă ce folosește contribuția creativă a tuturor membrilor grupului în scopul obținerii unei rezolvări acceptabile pentru cât mai mulți. Urmând pași asemănători celor din negociere, construirea consensului se transformă într-un acord la care pot subscrie toți – deși nu toți sunt la fel de mulțumiți de rezultat (Koch și Decker, 1993). Modelul de construire a deciziei consensuale poate fi valoros deoarece informația circulă și soluțiile abordate pot fi mai bune decât atunci când un subgrup este numit să ia o decizie sau atunci când se votează.

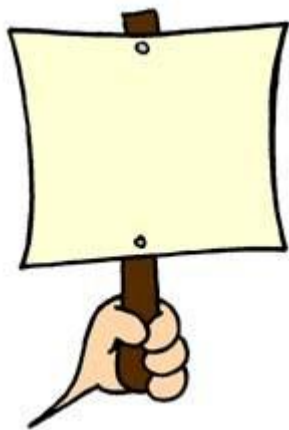
Este clar că facilitarea procesului de construire a consensului necesită abilități comunicaționale, sensibilitate și organizare atentă. Ca și mediatorul în mediere, facilitatorul în sesiunea de construire a consensului este un expert, responsabil pentru designul și implementarea efectivă a procedurilor ce permit participanților să se axeze pe problemele esențiale din discuție. Facilitând construirea consensului este asemănător cu dirijatul unei orchestre. Pentru a face muzică, coordonarea este necesară.

Rolul facilitatorului este de a încuraja exprimarea diferitelor puncte de vedere, încurajarea tuturor să vorbească și să asculte pe ceilalți pentru a găsi puncte comune dar și diferențe. Pașii în construirea consensului, deși puțin mai complexi datorită numărului mare de participanți, sunt o reflecție a progresiei de la adunarea informațiilor la crearea soluțiilor și acord. (Exemplul 3.6 oferă elemente detaliate ale procesului de construire a consensului)

Deși după multe dicționare consens înseamnă unanimitate, în practica rezolvării conflictelor nu este așa. În practică înseamnă că acordul este cel mai bun, în ochii grupului, pentru grup ca întreg. El reflectă un acord ce implică pe toți – în unanimitate – aceștia acceptă o anumită abordare ca fiind cea mai potrivită pentru grup și acceptă să îl sprijine în pofida intereselor personale sau preferințelor. Consensul încurajează un nivel mai profund al analizei conflictului și încurajează pe participanții să-și exprime punctul de vedere și preocupările.

Succesul în construirea consensului și rezultatul obținut sunt dependente de cea de-a treia parte – facilitatorul – într-o măsură mai mare decât în alte procese de rezolvare a conflictelor. Din acest motiv, un facilitator experimentat și eficient este esențial în proces.

## SUCCESUL NEGOCIERII



I

După De Robert B. Maddux, București, Ed. Codecs 1998

## ASPECTE ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE

### 1. DEFINIȚII PRACTICE ALE NEGOCIERII

- În cadrul unei tranzacții, orice aspect care nu vă satisface în totalitate merită să fie negociat

Negocierea este:

- Deprindere personală fundamentală care poate fi însușită prin învățare.
- Încercarea de a influența o altă persoană prin intermediul schimbului de idei sau al unor valori material
- Procesul utilizat pentru a ne satisface necesitățile, atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții

### 2. IDENTIFICAREA SITUAȚIILOR DE NEGOCIERE

Dacă nu sunt identificate, se ratează ocazia de a face schimburi favorabile

Exemple:

- ✓ alegerea, în familie, a unui film care să fie vizionat
- ✓ obținerea unei mărimi de salariu
- ✓ alegerea datei următoarei întâlniri a grupului de studiu
- ✓ decizia referitoare la membrul familiei care are dreptul să folosească mașina familiei în week-end
- ✓ convenirea noilor reguli de muncă împreună cu sindicatul
- ✓ convenirea unor date limită realiste pentru proiecte

### 3. ATITUDINEA FAȚĂ DE DEZACORD ȘI CONFLICT

- Propria atitudine este întotdeauna importantă și cu atât mai mult în cazul negocierii
- Negociatorii de succes au o atitudine pozitivă
- Ei văd conflictul ca pe o situație normală și constructivă
- Tehnicile pe care le aplică nu sunt “magice”, ci pot fi deprinse



### 4. CREAREA FILOSOFIEI DE TIP CÂȘTIG/CÂȘTIG

- ✓ Fiecare parte aflată în negociere dorește să câștige
- ✓ Negocierile de succes se sfârșesc atunci când fiecare dintre părți obține ceea ce și-a dorit
- ✓ Dacă părțile care au încheiat un acord sunt satisfăcute de rezultat, ele :
  - se străduiesc împreună să ajungă la o înțelegere, să evite un eșec
  - sunt dispuse să colaboreze și în viitor
- ✓ Fiecare om are propriile sale nevoi; câți oameni își doresc ceea ce vă doriți dvs?

**Trăsături caracteristice negocierii de tip câștig/câștig:**

- Înțelegerea și aplicarea tehnicilor de bază pentru aplanarea conflictelor
- Flexibilitatea și dispoziția către concesii pentru a obține lucrul dorit
- Cooperarea
- Interesul real pentru ceea ce-și dorește cealaltă parte, ascultarea poziției și a justificărilor acesteia
- Răbdare în a convinge cealaltă parte de logica poziției proprii

**Benjamin Franklin:** *“schimburile nu s-ar produce dacă nu ar fi avantajoase pentru fiecare parte implicată. Desigur, cel mai bun târg care se poate încheia este cel care se află în concordanță cu pozițiile părților în cauză. Cel mai prost rezultat se obține atunci când, din cauza lăcomiei, nu se încheie nici un târg, iar o tranzacție ce ar fi putut fi avantajoasă pentru ambele părți nu se mai realizează deloc.”*

## 5. PRINCIPIUL OFERĂ/ PRIMEȘTE

- În mod normal, nu se poate obține ceva fără a da altceva în schimb-există întotdeauna un cost sau o concesie ce trebuie făcută pentru a primi ceea ce dorim
- Cuvântul “compromis” înseamnă să faci și/sau să ți se facă anumite concesii

Abordări elementare ale negocierii în care funcționează principiul oferă/ primește

Formula 1 : A *oferă*/primește

B *oferă*/primește

- *Ambele părți sunt dispuse să ofere ceva, cu scopul de a obține ceea ce doresc*
- *Oferă cea mai mare șansă de succes*

Formula 2 : A *oferă*/primește

B primește/*oferă*

- *Părțile înțeleg că o bună rezolvare presupune ca ambele părți să ofere și să primească*
- *Difícil: partea care primește decide cât de mult poate să obțină fără a da nimic în schimb*

Formula 1 : A primește/*oferă*

B primește/*oferă*

- *Părțile vin la negociere cu ideea de a nu oferi nimic până nu obțin ceva*
- *Intră imediat în impas, și poate să nu aibă loc negocierea*

## 6. ÎNSUȘIRILE UNUI BUN NEGOCIATOR

- ✓ receptivitate la nevoile celorlalți
- ✓ face compromisuri ori de câte ori este necesar
- ✓ conducerea după o filosofie de tip câștig/câștig
- ✓ toleranța în ceea ce privește conflictele
- ✓ cercetarea și analizarea tuturor problemelor

- ✓ răbdarea
- ✓ rezistența la stres
- ✓ ascultă foarte bine
- ✓ nu îl deranjează foarte mult atacurile personale și ridiculizarea
- ✓ identifică rapid problemele importante

## **7. CEI 6 PAȘI FUNDAMENTALI ÎNTR-O NEGOCIERE**

### **1) Cunoașterea reciprocă**

-crearea unei atmosfere relaxate, profesionale

### **2) Declararea scopurilor și a obiectivelor**

-împărtășirea propriilor obiective și anticiparea obiectivelor celuilalt

### **3) Începerea procesului**

-ridicarea problemelor specifice pentru a determina modul de prezentare: grupate sau separate

### **4) Exprimarea dezacordului și conflictului**

-domeniile în care apar dezacorduri sau conflicte

### **5) Reevaluarea și compromisul**

-cheia succesului negocierii apare când ambele părți își reevaluează pozițiile și determină care este nivelul acceptabil al compromisului

-apare principiul oferă/primește

### **6) Înțelegerea sau acordul de principiu**

-ambele părți confirmă toate acordurile la care s-a ajuns, dacă e posibil în scris (pentru a nu apărea neînțelegeri mai târziu)

-acordul reciproc: scopul final al oricărei negocieri

## **8. PLANIFICAREA ȘI PREGĂTIREA NEGOCIERILOR**

*“Atunci când apeleți la planuri elaborate în avans, este surprinzător cât de des împrejurările se potrivesc acestora” - Sir William Osler*

### **1) Unde să începem planificarea**

-ce doriți, ce oferiți; clasificarea și analizarea problemelor

### **2) De unde să obținem informația**

-chestionarea celor ce au trecut prin experiențe similare; articole, cărți, rapoarte, baze electronice, sondaje, prieteni.

### **3) Dezvoltarea unei perspective temporale**

- decideți cât de mult sunteți dispus să negociați

### **4) Identificați sursele de putere**

-pozitive: insistența, concurența, experiența, legitimitatea, implicarea, atitudinea

## 9. STRATEGII ȘI TACTICI DE NEGOCIERE

- **Scopul:** să știe să manevreze lucrurile astfel încât să se poată dispensa de ceea ce oferă, iar ceea ce primește să-i satisfacă nevoile
- **Tehnici utilizate:** strategii și tactici
- **Strategiile:** planuri de acțiune globale, utilizate în cadrul negocierilor
- **Tacticile:** metode utilizate pas cu pas pentru implementarea strategiei

### Tipuri de strategii

#### 1) Tehnica salamului

- Utilizată pentru a realiza un obiectiv din aproape în aproape și nu dintr-un singur pas major

#### 2) Metoda faptului împlinit

- Trecerea la acțiune pentru îndeplinirea obiectivului, cu asumarea riscului că va fi blamat de ceilalți

#### 3) Practica standard

- Utilizată pentru a convinge pe alții să facă sau să nu facă anumite lucruri, pe baza așa numitei practici obișnuite

#### 4) Termenele limită

- Care sunt termenele limită la care sunt supus? Sunt realiste? Pot să le modific? Care sunt limitele ce acționează asupra celeilalte părți? Le pot folosi în avantajul meu?

#### 5) Disimularea

- A da impresia că se dorește ceva când, de fapt, obiectivul principal este cu totul altul

#### 6) Retragera aparentă

- Incercarea de a insinua că se retrage din discuție, când rămâne, de fapt, interesat

#### 7) Omul bun/ Omul rău

- Unul din membrii echipei de negociere adoptă o linie dură, pe când celălalt rămâne prietenos și dispus să încheie afacerea

#### 8) Autoritatea limitată

- Forțarea acceptării unei poziții, pretinzând că oricare alta ar necesita aprobări la nivel superior

## 10. GREȘELI CRITICE ÎN NEGOCIERE

- Pregătirea necorespunzătoare a negocierii
- Ignorarea principiului primește/ofere
- Comportamentul de intimidare
- Nerăbdarea
- Pierderea cumpătului
- Prea multă vorbărie și prea puțină atenție
- Argumentarea și nu influențarea
- Ignorarea conflictelor

## 11. GHID PENTRU PREGĂTIREA NEGOCIERII

### a. Definiți-vă țelurile și obiectivele

- Ce doresc de la această negociere?
- Ce trebuie să obțin pt. a-mi satisface dorințele?
- La ce sunt dispus să renunț pentru a obține ce doresc?
- Care sunt cerințele economice și cele legate de timp?

### b. Clarificați-vă problemele

- Care sunt problemele, așa cum le văd eu?
- Care este cadrul care îmi susține poziția?
- Cum anume îl voi prezenta celeilalte părți?
- Cum vede problemele cealaltă parte?
- Care sunt diferențele ?

### c. Culegerea informațiilor

- Cu cine voi negocia și ce știu despre parteneri? Care este modul lor de abordare a negocierii? Care sunt nevoile lor?
- Când și unde ? Avantaje și dezavantaje pentru mine și pentru cealaltă parte.
- Implicațiile economice, politice, personale ale problemelor
- Ce putere personală am?

### d. Umanizați și stabiliți climatul de lucru

- Cum pot stabili cele mai bune raporturi cu partenerul? Cum pot crea o atmosferă de tip câștig/câștig?

### e. Pregătirea pentru conflict

- Care vor fi punctele majore de conflict?
- Cum voi determina nevoile și dorințele partenerilor

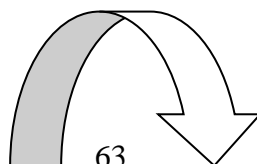
### f. Compromisul/Rezolvarea problemelor

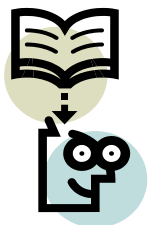
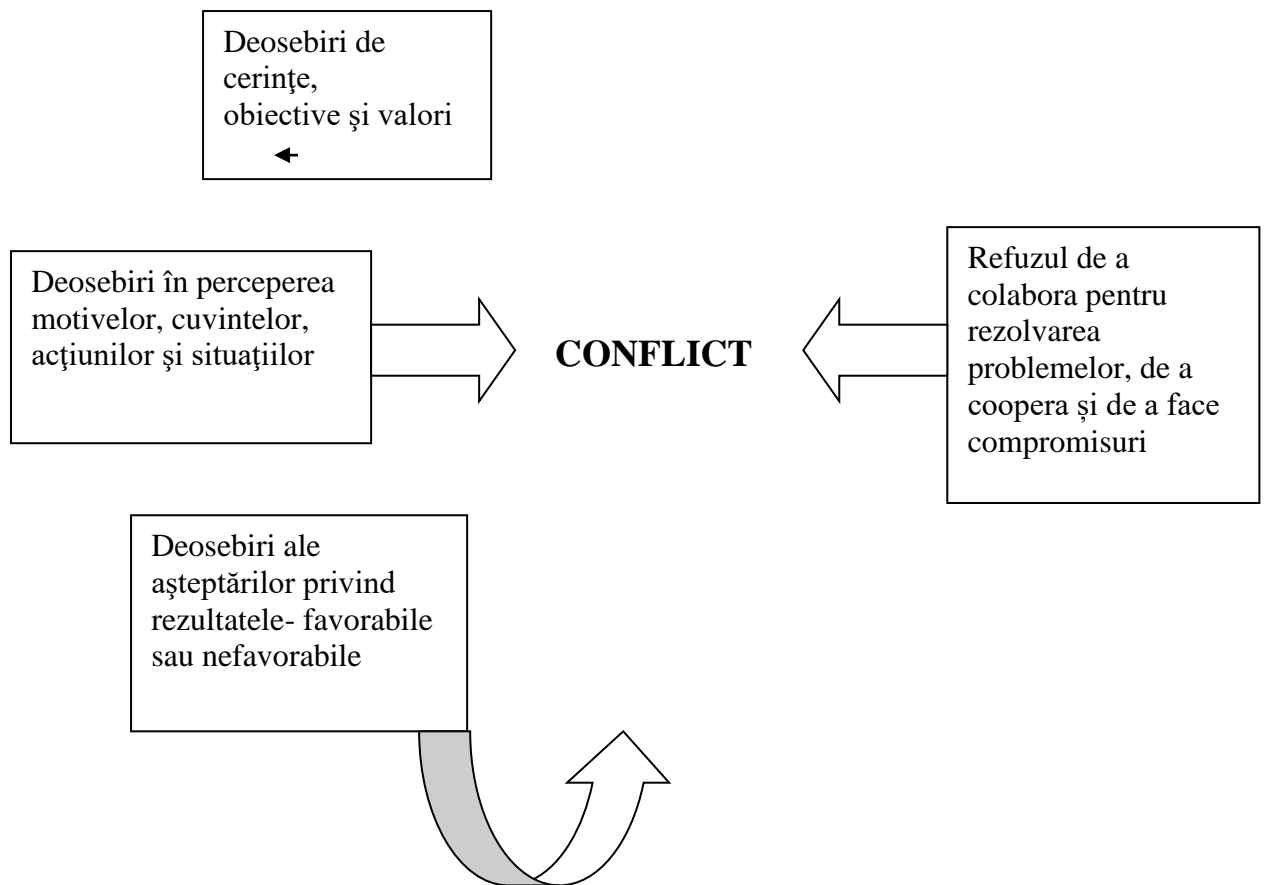
- Cum voi încerca să rezolv conflictul? Cum voi reacționa la încercarea celeilalte părți de a aplana conflictul?
- Care sunt concesiile pe care sunt gata să le fac? În ce împrejurări?
- Ce aștept în schimbul concesiilor mele?

### g. Acordul și confirmarea

- Cât de formal trebuie să fie acordul?
- Ce proces de aprobare va fi necesar? Cât va dura?
- Care sunt pașii necesari implementării acestuia?

## 12. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR ÎN TIMPUL NEGOCIERII





## Exercițiu. Provocările rezolvării problemei

NOTĂ: termenul de gândire laterală se referă la capacitatea de a lua în considerare o mare varietate de soluții posibile. Cere o perspectivă neconvențională și dorința de a privi o problemă din mai multe puncte de vedere. În rezolvarea conflictelor, gândirea laterală ajută persoanele implicate să creeze opțiuni pentru câștigul reciproc, pentru lărgirea gamei de alegeri dincolo de aparențele inițiale.

### Obiective

- Să identifice și să dezvolte deprinderile de comunicare care vor îmbunătăți procesul rezolvării conflictelor

### Procedura 1. Linia albastră



1. Înainte să înceapă exercițiul, așează benzi albastre de 24 cm pe lungimea podelei pentru a trasa linii drepte în locuri diferite ale camerei. Ai nevoie de câte o bandă pentru fiecare pereche.
2. Cere participanților să formeze perechi și să se așeze de o parte și de alta a liniei albastre (un membru al perechii pe o parte și altul pe cealaltă parte).
3. Spune participanților să găsească o modalitate de a determina persoana aflată de cealaltă parte să vină pe partea lor. Pot folosi orice mijloace sau idei care le vin în minte. (Notă: avertizați-i că la un moment dat veți orpi jocul și ei vor trebui să rămână în orice poziție sunt în acel moment)
4. Anunță: “Începeți!”
5. După 1-2 minute spune “Stop!” și cere participanților să rămână în aceeași poziție în timpul discuției următoare.
6. Analizează exercițiul cu grupul folosind următoarele întrebări:
  - a) Ce metode ai folosit pentru a-ți atinge scopul?
  - b) Cât de eficient ai fost?
  - c) Este posibil ca ambii participanți să își atingă scopul? (adesea, unul din grupuri ajunge la ideea că trebuie doar să își schimbe locul pentru ca amândoi să își atingă scopul.)
7. Ai o pereche care să demonstreze o soluție victorie- înfrângere (o persoană trece de partea cealaltă); o situație înfrângere- înfrângere (nu a avut loc nici o mișcare) și o soluție victorie- victorie (partenerii schimbă locurile). Apoi pune următoarele întrebări:
  - a) De ce cei mai mulți oameni nu se gândesc să schimbe locurile? (notă: răspunsurile vor varia, dar probabil că vor ilustra frecvența eroare culturală a unei soluții de tip victorie-înfrângere).
  - b) Ce ne spune acest conflict despre rezolvarea conflictelor?

#### *Procedura 2. A optsprezecea cămilă.*

1. Reunește clasa și spune această poveste.  
 Un tată avea 17 cămile. Când a murit, a lăsat prin testament cele 17 cămile celor 3 fii astfel: cel mai mare primea jumătate din cămile, cel mijlociu o treime din cămile, iar cel mai mic a noua parte din cămile. Cei trei fii s-au tot gândit dar nu au găsit nici o modalitate de a satisface dorința tatălui. Așa că s-au hotărât să încredințeze problema unei femei înțelepte. Când au explicat dificultatea lor femeii, aceasta a spus, “am o cămila pe care o puteți folosi. Adăugați una celor 17 cămile ale voastre. Cu 18 cămile, puteți da fratelui mai mare 9 cămile, celui mijlociu 6 și celui mai mic 2 cămile. Apoi dați-mi înapoi cămila mea și totul va fi așa cum a dorit tatăl vostru.”
2. Discută povestea cu grupul, cerându-le să explice ce legătură are cu rezolvarea conflictului. (morală poveștii este aceea că, pentru a găsi o soluție, uneori trebuie să cauți a optsprezecea cămilă.)

#### **Activitate independentă.**

După modelele de mai jos, vă rog să prezentați cazuri/situații pe care să le dezbaterem

***Tehnici de influență socială pentru schimbarea atitudinilor și /sau comportamentelor***

**1. "Picioarul în ușa".** Etape :

- a) Ceri ceva fără însemnătate (un serviciu, un bun, o informație), care poate avea legătură cu ceea ce te interesează, sau nu.
- b) Adresezi solicitarea reală.

**Ex.:** *În liceu aveam un coleg foarte bun la fizică, relatează un student. Deși foarte mulți colegi îi solicitau ajutorul la extemporale, el nu ajuta și nu permitea nimănui să copie după el. Cu câteva zile înainte de teză i-am cerut caietul lui de fizică pentru o zi, sub pretextul de a-mi copia o lecție, pe care eu o aveam, de altminteri. El mi-a împrumutat caietul, iar la teză mi-a arătat cum se rezolvă o problemă la care mă împotmolisem.*

**Exercițiu:** *Vreți să împrumutați de la un coleg o carte extrem de valoroasă, pe care nu a mai împrumutat-o nimănui.*

**2. Picioarul în ușa cu cerere implicită.** Trebuie să te asociezi cu cineva. Etape :

- a) ajutorul tău îi adresează o cerere neînsemnată, sau îl pune în situația de a-și oferi singur serviciile.
- b) Adresezi solicitarea reală.

**Ex. :** *Experimentatorul roagă o gospodină care-și făcea cumpărăturile într-un centru comercial să-i supravegheze sacoșa cu alimente, pentru a se întoarce într-un loc unde își uitase fie un dolar (justificare slabă, care produce o presiune mică, deci adecvată, propice sentimentului de libertate a deciziei), fie portmoneul cu toți banii lui (justificare puternică, presiune mare, libertate limitată). Revine după un moment pretinzând că a găsit ceea ce pierduse și apoi pleacă. Câteva clipe mai târziu, din sacoșa unui alt experimentator cade, ca din întâmplare, un pachet, el prefăcându-se că n-a observat nimic. Rezultate: 80 % din gospodinele la care actul preparator a fost realizat în condiții de justificare slabă l-au alertat pe experimentator; numai 45 % din cele cu justificare puternică. Lotul de control - deci nesupuse la actul preparator - a reacționat în proporție de 35%. **Exercițiu:** Sunteți doi și aveți nevoie de ajutor la mutatul paturilor, mobilei.*

### 3. Tehnica atingerii ("Touch")

- Atingi ușor brațul celui de la care ceri ceva.

**Exercițiu:** *Sunteți doi și aveți nevoie de ajutor la mutatul paturilor, mobilei.*

### 4. Trântitul ușii în nas /în față

- a) Ceri la început foarte mult (celălalt se scandalizează și refuză - îți "trânțește ușa în nas".)
- b) Adresezi solicitarea reală.

**Ex.** : *Ai nevoie să pleci pentru două ore, dar îl rogi pe coleg să te înlocuiască toată ziua, știind că el se va speria de o solicitare atât de mare, da va accepta să-ți țină locul două ore.*

**Exercițiu** : *Ai nevoie de 5 mii de lei și vrei să-i împrumuți de la prietenul tău.*

### 5. Întrebări tendențioase, care sugerează răspunsul: cuvintele **da** sau **nu**: "Vei merge la grădină, **da**?" sau "Doar nu crezi că sunt nevinovați, **nu**?"

**Exercițiu:** *Dati dv. exemple.*

### 6. Tehnica amorsării (law-ball)

- a) Adresezi solicitarea sau oferta, dar treci sub tăcere un detaliu neplăcut pentru el.
- b) După ce s-a hotărât, îi spui și restul.

**Ex.:** *Un tânăr vorbește despre petrecerea revelionului. Ea spune că ar vrea să facă revelionul acolo unde îl face el. Fiind o persoană drăguță, el acceptă pe loc. Numai că ea adaugă: "Mulțumesc. Am să vin și cu prietenul meu și o să ne distrăm grozav". Neavând cum să mai refuze, el acceptă. **Exercițiu:** Sunteți un grup de fete și băieți și vreți să luați o mașină de ocazie (auto-stopul).*

### 7. Cheltuiala inutilă /capcana ascunsă :

- a) îl determini pe celălalt să «cheltuiască» timp, bani sau energie în direcția dorită de tine
- b) pe măsură ce trece timpul, îi va veni tot mai greu să renunțe.

**Ex.:** *Așteptarea prelungită în stația de tramvai versus oprirea unui taxi sau mersul pe jos. Pe măsură ce trece timpul, te înduri tot mai greu să schimbi hotărârea de a aștepta tramvaiul, odată ce ai investit atâta timp în atingerea acelui obiectiv.*

**Exercițiu:** *Ești un împătimit jucător la toate loteriile anunțate prin mass-media și vrei să o faci și pe prietena ta să joace.*

### 8. Întărirea pozitivă

- c) Determini pe cineva să facă ceva în interesul tău (sau aștepti ca el să-l facă din proprie inițiativă).
- d) vii cu întărirea pozitivă (recompensă).
- e) În viitor el va repeta fapta întărită de tine.

**Ex.:** *O fetiță de 2 ani din căminul de copii regresase atât de mult, încât ajunsese să meargă numai de-a bușilea, târându-se pe pământ. De fiecare dată era înconjurată de asistenți, care se străduiau în toate modurile posibile să o determine să revină la mersul biped. În felul acesta ei îi acordau întărire pozitivă - fetița se simțea în centrul atenției. Dar echipa de adulți a schimbat tactica, ignorând-o de câte ori o vedeau târându-se și mergând repede la ea și luând-o în brațe, lăudând-o, de câte ori aceasta se întâmpla să se ridice în picioare. În câteva zile fetița a mers numai biped. De data aceasta, supraveghetorii îi întăriseră pozitiv*

numai mersul biped și ignoraseră comportamentul indezirabil. **Exercițiu:** Colega de cameră nu participă la curățenie.

**9. Ignorarea comportamentului nedorit**

- a) Dacă cineva face ceva neplăcut pentru tine
- b) Nu dai atenție
- c) În curând celălalt renunță.

Ex. O fată...

**10. Tactica lui DA..., DAR /ȘI...", în loc de "NU..."**

- a) Veți folosi numai DA. Chiar și când nu sunteți de acord.

**Ex.:** Când îmi doream un lucru sau să plec undeva, părinții nu mă refuzau niciodată, nu-mi interziceau, ci spuneau cam așa: "Da, cumpărăm, dar gândește-te că nu prea avem bani"; sau "dar nu ți se pare scump?". Ori "Da, poți merge în excursie /la plimbare /la film dar nu crezi că ești prea mică / nu e prea târziu /ție ți se pare potrivit să faci asta?" De cele mai multe ori îmi dispăreau dorințele. **Exercițiu:** Ești rugată să ajuți pe cineva la lecții, dar tu nu poți în minutele acelea, pentru că mai ai de aranjat lucrurile în dulap.

**11. Băiat bun - băiat rău,** pentru a convinge pe cineva încăpățânat. Aveți nevoie de un partener («Băiatul rău»)

- a) Adresezi solicitarea în mod normal
- b) «Băiatul rău» amenință și îl sperie
- c) Revii, împăciuitor și generos, îl liniștești și obții ce vrei.
- d) Eventual, se poate relua ciclul.

**Ex.:** *O organizație nonguvernamentală locală (O.N.G.) a propus grupei noastre de studenți o colaborare cu privire la protecția copilului aflat în dificultate. Eu și cu o colegă am plecat să reprezentăm grupa la negocieri. Condițiile de colaborare nu ne-au convenit, însă. După ce eu le-am refuzat categoric oferta și am respins colaborarea, colega mea, zâmbind, a reușit să le ofere mult mai puțin și să obțină mult mai mult.*

**Exercițiu:** Ești rugată să ajuți pe cineva la lecții, dar tu nu poți în minutele acelea, pentru că

## **12. Tactica pașilor mici sau a feliei de salam (Tactica "Salami")**

Ceea ce nu puteți obține dintr-odată, puteți obține treptat, în timp și cu răbdare. **Ex.:** *Japonezii nu reușeau să intre pe piața canadiană a automobilelor. Atunci au oferit cadou niște mașini câtorva zeci de service, "pentru prezentare". După doi ani piața canadiană le aparținea. Exercițiu:* *Vrei să te muți în cameră la cineva, care nu este de acord.*

## **13. Oferirea unei flori**

- a) oferiți o floare, un mic serviciu, un mic obiect
- b) Adresați solicitarea

**Ex.:** *Mă plimbam într-o duminică pe bulevardul Ștefan cel Mare. Se apropie de mine două fete îmbrăcate la fel, iar pe tricourile lor scria ARAS. Prima îmi spune: "Bună ziua, mă numesc Adela, sunt de la Fundația ARAS și doresc să vă ofer un prezervativ". Am acceptat oferta, după care cea de a doua a intervenit: "Strângem și fonduri pentru copiii bolnavi de*

*SIDA, și mi-a arătat recipientul transparent în care puneam banii. Dacă doriți să contribuiți și dvs. cu cât de puțin...". "Bineînțeles că da", i-am răspuns și am pus în cutie 10.000 lei, cel puțin dublul prețului prezervativului.*

**Exercițiu:** *Vreți să strângeți fonduri, din donații și /sau sponsorizări pentru petrecerea revelionului.*

#### **14. Contactul social pregător**

- a) Schimbați câteva cuvinte cu un necunoscut, într-o zonă publică
- b) Adresați solicitarea.

**Ex.:** *Un necunoscut (primul experimentator) pe plajă îl roagă pe vecinul de cearșaf să-i supravegheze lucrurile cât intră în apă. Al doilea experimentator vine, înșfacă tranzistorul de pe cearșaf și fuge. Vecinul nostru își lasă propriile lucruri și se angajează într-o urmărire disperată a "hoțului". În variantele fără manipulare, prea puțini vecini s-au sinchisit de furtul de pe cearșaful de alături. **Exercițiu :** În gară vrei să îl rogi pe cel de alături să-ți păzească bagajele.*

#### **15. Tactica stresării și tracasării fizice**

**Ex.:** *Acum doi ani părinții mi-ai făcut rost de un bilet la mare, în care inclusă masa și cazarea la hotelul X, care oferea condiții excelente pentru un sejur la mare. După o noapte de mers cu trenul, în zori am ajuns la stațiune. Negăsind un taxi, am pornit pe jos în căutarea hotelului cu pricina, cărând din greu toate bagajele. Când, în sfârșit, am găsit hotelul, am fost anunțați că trebuie să mai așteptăm până la eliberarea camerelor, lucru care a mai durat câteva ore. Abia după aceea ni s-a spus că, de fapt, nici nu au camere libere, pentru că sosește o delegație foarte importantă, care are prioritate absolută. În schimb ne-au oferit locuri la niște vile, mai puțin confortabile și la mare distanță de hotel, unde urma să revenim de trei ori pe zi ca să luăm masa. Fiind extenuați, nu am mai insistat, nici măcar nu ne-am arătat revoltați. Am acceptat oferta cu un sentiment de lehamite și ușurare.*

## 16. Tactica "presiunii timpului"

- a) Nu vă grăbiți, așteptați ca celălalt să intre în criză de timp
- b) Adresați solicitarea.

**Ex.:** *Îi spun unui cunoscut că m-am decis să-i vând lui combina mea muzicală. El este foarte grăbit pentru că are o întâlnire. Îi spun să-mi dea răspunsul pe loc în ceea ce privește prețul, întrucât sunt nevoit să o vând în seara asta pentru că am nevoie să-mi achit o datorie. El, presat de timp și de dorința de a avea combina mea, acceptă prețul meu.*

## 17. Tactica reprezentantului cu prerogative limitate.

- a) Negociați ceva
- b) Dacă nu vă convine rezultatul, anulați negocierea sub pretextul că aveți nevoie și de acordul altcuiva (prieten, soț /soție, șef etc.)

## 18. Tehnica pauzelor ("Time-out')

**Ex.:** *Doi reprezentanți a două ONG-uri s-au luat la ceartă pe tema unui sponsor. După câteva minute de tăcere din partea celorlalți reprezentanți, moderatorul se ridică și propune pauza de cafea, deși aceasta era programată abia peste o jumătate de oră. Cei doi au revenit liniștiți.*



### 19. Tactica complimentării și politeții

**Ex.:** *Andrei nu mă refuză niciodată când îi cer să-mi traducă din limba engleză. Tot timpul sunt drăguță cu el, îi spun că nu cunosc pe cineva care să cunoască limba engleză mai bine ca dânsul, că inteligența lui este mult peste medie.*

### 20. Confidențele, pentru a afla un secret

- a) inițiezi o discuție și faci confidențe
- b) Celălalt îți face și el

**Ex.:** *Vreau să aflu dacă Marta are probleme reale cu prietenul ei și cât sunt acestea de grave, pentru că îmi place de el și am impresia că și el mă simpatizează. Mă duc la ea în cameră când o știu singură și îi relatez cum m-am despărțit de fostul meu prieten, cât de mult sufăr încă. Treptat, mi se confesează și ea.*

### 21. Ultima concesie cerută, imediat după încheierea acordului, când celălalt este deja demobilizat și relaxat.

**Ex.:** *După ce ai negociat dur cumpărarea unor stâlpi de gard din salcâm, vânzătorul admitând un preț nu prea convenabil pentru el, înainte de a "bate palma" mai ceri și câteva scânduri pentru a-i face un leagăn copilului. El acceptă, cu lehamite, dar acceptă.*

**22. Specularea relaxării afective.** Ceri un serviciu unei persoane atunci când aceasta este în culmea fericirii.

**Ex.:** *Bunicii dinspre mamă au venit în vizită după o pauză de aproape un an. Mama era în culmea fericirii. Toată ziua stătea de vorbă cu ei. În răstimp de o zi am obținut tot ceea ce doream de câteva săptămâni și fusesem refuzată: mama mi-a dat bani de mi-am cumpărat pantofi, o bluză, chiar și revista preferată.*

**Temă:**

**Prezentați un caz concret, preferabil de actualitate, în care să punctați**

1. *Procesul de negociere*
2. *Principii de bază și greșeli tipice în procesul de negociere*
3. *Negocierea în cadrul grupului*
4. *Negocierea între grupuri*

**Bibliografie recomandată**

1. **BONCU, Ștefan**, (2006), *Negocierea și medierea. Perspective psihologice*, Iași, Institutul European, pp. 47-76
2. **HILTROP, Jean-M., UDALL, Sheila**, [1995] (1998), *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, pp. 66-101

## TEMA VII

### DIMINUAREA EFECTELOR EMOTIONALE ALE CONFLICTULUI

**Conceptul de afectivitate.** Lucrarile românești de psihologie definesc afectivitatea ca pe un ansamblu al stărilor (proceselor /trairilor) afective, incluzând aici categoriile largi de emoții, sentimente și pasiuni.

Unii autori străini sunt mai analitici și includ în afectivitate și specii ale acestor categorii: “anxietatea, angoasa, tristetea, bucuria și chiar senzațiile de plăcere și de durere”<sup>2</sup>, acordându-le tuturor câte un statut de sine statator prin ignorarea unei anumite relații de subordonare categorială dintre ele. În fine, în limba engleză termenul de „emoție” mai include afectele și sentimentele, figurînd astfel ca un sinonim al afectivității în sens larg. Lucrarile de limba engleză folosesc termenul de emoție în mod nediscriminativ, pentru afecte, emoții și sentimente, fiind un sinonim pentru ceea ce literatura noastră înglobează în afectivitate. Afectivitatea este o componentă bazală, infrastructurală a psihicului. Practic, nu există proces psihic care să nu fie în interacțiune cu procesele afective și invers, stările afective pure, lipsite de conținut cognitiv sunt foarte rare.

Trairile afective sunt însoțite de trebuința de a fi comunicate, exprimate (oral, prin scrisori, jurnale etc.). Această trebuință este complementară cu trebuința de a obține aprobarea, înțelegerea și simpatia interlocutorului.

Procesele afective se caracterizează prin polaritate (plăcute – neplăcute; pozitive – negative; încordate – destinse); intensitate; durată (mai scurtă la emoții și mai mare în cazul sentimentelor și pasiunilor); mobilitate (trecerea de la o fază la alta în interiorul unei stări afective, sau de la o stare afectivă la alta. O mobilitate prea mare se numește labilitate emoțională) și expresivitate (mimică, pantomimică, schimbarea vocii, modificări de natură vegetativă).

**Clasificarea proceselor afective.** Trairile afective sunt foarte numeroase (în Dicționarul limbii române moderne sunt nu mai puțin de 200 termeni). În funcție de mai multe criterii (proprietățile lor, gradul de constientizare și nivelul calitativ al formelor motivationale din care izvorăsc) procesele afective se grupează în: primare, complexe și superioare.

**a) Procesele afective primare.** În afara de a) tonul afectiv al senzațiilor, percepțiilor, reprezentărilor și ideilor) și de b) trairile afective de proveniență organică (de exemplu starea de alarmă din unele cardiopatii, euforia produsă de hepatita sau iritarea care însoțeste TBCul), în această categorie intra, mai ales, c) **afectele propriu-zise.** Afectele sunt forme afective simple, primitive și impulsive, puternice, violente, scurte, cu apariție bruscă și desfășurare impetuoasă: groaza, mînia, frica, spaima, accesele de plîns zgomotos, rîsul în hohote, exuberantă, uimirea, dorința.

**b) Procesele afective complexe: emoțiile și dispozițiile**

- **Emoțiile curente, sau de bază.** Sunt scurte și intense, și, spre deosebire de afectele primare sau propriu-zise, emoțiile sunt culturalizate, se desfășoară după tipare și conveniențe socio-culturale

- **Emoțiile superioare,** care pot apărea în activitățile intelectuale, estetice, morale.

- **Dispozițiile afective** sunt stări difuze, cu intensitate medie și durabilitate relativă.

Omul bine dispus se bucură de orice, cel rău dispus caută motiv de ceartă. Prin repetare, o dispoziție poate deveni trasatură de caracter: firi închise /taciturne /anxioase / mohorîte blazate și vice-versa.ale: bucurie-tristete, entuziasm-disperare, frica-sigurantă.

c) **Procesele afective superioare sunt: sentimentele** - intense, de durata si stabile, pozitive sau negative<sup>4</sup>, cu categoriile: sentimente intelectuale, estetice, morale, sentimentele eu-lui (amorul propriu; sentimentele de inferioritate sau de superioritate), angoasa vs. speranta, sentimentele sociale si psihosociale (vanitate, demnitate, sociabilitate); **pasiunile** sunt sentimente cu grad foarte mare de orientare, intensitate, stabilitate si generalitate, antrenând întreaga personalitate; în fine, **viciile** sau **patimile** sunt pasiunile cu valoare negativa.

### Conceptul de furie

Furia este o emotie subita, cu tendinta agresiva, care se manifesta printr-o vie animatie expresiva, gestuala si neverbala, uneori incontrollabila (N. Sillamy). Poate fi însoțita de obscurizarea constiintei. În functie de reactia emotionala faciala, ea se poate manifesta sub forma eritemului facial intens – furia rosie, sau a palorii bruste – furia palida, livida (la copii vorbim de “furia alba”). Furia palida poate fi însoțita de rîs spasmodic, reactie paradoxala. Persoanele mai predispuse la furie sunt cele cu tulburari endocrine (hipertiroida sau suprarenalele), cu deficiente ale sistemului nervos central (epilepsie sau alcoolism cronic) sau aflate sub influenta unor droguri dure. Furia este o emotie naturala, ca raspuns la amenintari, la situatii de frustrare puternica, sau la situatii de neîmplinire a unor expectante. Furia poate declansa agresivitatea, care ne permite sa ne aparam. **Furia sociala** este un concept aplicabil la grupurile mari. Spre deosebire de furia individuala, ea este exprimata de grupuri sociale si nu de indivizi, iar cauzele sunt sociale (furie pe imigranti, pe crime, pe coruptie), desi multi factori importanti în furia individuala sunt importanti si în furia sociala (umilirea, violarea expectantelor etc.). Furia sociala este motorul schimbarii sociale, a progresului societatii, întrucît ea conduce la miscari de masa, revolte, revolutii.

#### Furia în conflict

- **În relatiile interpersonale** s-a constatat ca furia, prin efectele împacarii care urmeaza episodului violent, contribuie la consolidarea relatiilor în mai mult de jumătate din cazuri. Efectele benefice ale împacarii se manifesta pe planurile fiziologic, psihologic si social, idee recenta care contrazice cercetarile lui K. Lorenz despre agresivitatea la animale.
- **În negociere** manifestarea furiei poate avea efecte asteptate, dar si surprinzatoare:
  - Afirmarea furiei poate stimula un raspuns furios si rezistenta la colaborare, compromițând astfel acordul. Conflictul generat de furie este distructiv deoarece odata înfuriate una pe alta, partile implicate în conflict devin mai putin eficiente în rezolvarea problemelor cu care se confrunta. Un studiu a dovedit ca negociatorii furiosi au aratat o atitudine mai putin pozitiva fata de interesele fiecaruia în cadrul negocierii. Ca urmare, negociatorii suparati unul pe celalalt au descoperit mai putine solutii mutuale benefice fata de negociatorii care nu erau suparati.
  - Negociatorul care etaleaza furia (reala sau fictiva) transmite oponentului ideea ca se simte sigur pe pozitie, caz în care este posibil ca celalalt sa faca concesii nejustificate.
- Furia este corelata cu procesele de atribuire a responsabilitatii si vinovatiei celuilalt, unde cel mai adesea se produce eroarea fundamentala de atribuire. K. Allread considera ca învinovatarea celuilalt (atribuirea responsabilitatii comportamentului vatamator pentru victima) nu conduce inevitabil la furie si escaladarea conflictului. Exista o singura situatie în care acest lucru are sanse foarte mari sa se întîmple: ***cînd victima îl considera pe agresor mai vinovat decît se considera acesta.***

#### Managementul furiei

În conflict trebuie sa reducem atît furia proprie, cît si pe a celuilalt, orientata spre noi. În cele de mai jos sunt prezentate strategii pentru ambele obiective: managementul furiei proprii si managementul furiei celuilalt.

**Managementul furiei proprii.** Cele mai multe studii si traininguri recomanda eliberarea, exprimarea necenzurata a furiei, „sa i se dea drumul” furiei. În realitate, însasi manifestarea furiei alimenteaza furia, înfuriind mai tare. Atitudinea diametral opusa si-a pus întrebarea: ar trebui ca partile sa nu faca cunoscute emotiile, deci *sa nu discute nemulțumirile* pe care le au? Raspunsul gasit a fost ca totul depinde de motivatia disputantilor: daca ei vor sa-si îndrepte furia împotriva celuilalt pentru a o disipa, rezultatul va fi o mai mare furie si un conflict mai distructiv si greu de rezolvat; în schimb, daca disputantii intentioneaza sa-si discute împreuna nemulțumirile pentru a rezolva problema, atunci sunt sanse ca întâlnirea sa fie productiva, desi poate nu lipsita de un schimb de replici acide.

Primul pas în gestiunea furiei proprii este *constientizarea* furiei. Aflam cum ne afecteaza, cum sa îi facem fata si ce anume ne-o provoaca<sup>9</sup>. Cercetarile atribuirii sugereaza, utilizarea programelor de training<sup>10</sup> pentru dobândirea unor *alternative la exprimarea furiei*:

- în primul rând, *informarea oamenilor în legatura cu eroarea fundamentala de atribuire*, care explica învinuirile si furia ambilor parteneri;
- în al doilea rând, a-i învăta pe oameni sa practice *empatia*, pentru a putea adopta în mod empatic perspectiva celeilalte persoane în scopul înțelegerii factorilor incontrollable care l-au determinat sa se comporte asa cum a facut-o. Cercetarile au aratat ca dupa empatizare razbunările sunt mai rare.

Evident, se poate întâmpla ca cineva sa-si mentina convingerea vinovatiei agresorului chiar si dupa ce a aflat care au fost factorii situationali determinanti. Tot atât de adevarat este faptul ca unele învinuiri sunt corecte, iar furia traita de victima poate fi justificata, într-o anumita masura. Dar întotdeauna furia face mai mult rau decât bine într-o relatie, chiar si când este justificata. De aceea, trainingurile de managementul conflictului sau de mediere ar trebui sa-i învete pe oameni sa-si utilizeze energia si motivatia furnizate de furia justificata mai degraba pentru rezolvarea problemei, decât pentru razbunare, pentru întoarcerea raului primit. Pe lângă cele de mai sus, Asociatia Psihologilor Americani (A.P.A.) recomanda si ea câteva modalitati de management al furiei:

\_ *Relaxarea*<sup>11</sup>: exercitii de relaxare de baza: respiratia adâncă, repetarea lenta a unei expresii relaxante cum ar fi “relaxeaza-te” sau “ia-o usor”; utilizarea imageriei linistitoare pentru a ne vizualiza o situatie relaxanta; exercitii de relaxare (ca yoga).

\_ *Reconceptualizarea (reframing)* – o schimbare fundamentala a modului de gândire: a folosi gândirea pozitiva; a evita termeni ca *întotdeauna* sau *niciodata*, care pot folosi ca se ne justifice supararea; a folosi logica despre noi însine pentru a preveni comportamentul irrational; si a învăta sa ne schimbam abordarea – de exemplu *a ruga* în loc de *a impune*.

\_ *Problem solving* – când supararea are radacini reale, abordarea problem-solving poate ajuta la diluarea sentimentelor puternice. Facem un plan pentru a repara situatia si pentru abordarea bineintentionata a acesteia.

\_ *Ameliorarea comunicarii* – oamenii suparati tind sa sara direct la concluzii si sa reactioneze exagerat. Încetinind si gândindu-ne la ceea ce spunem, putem evita complicatiile. De asemenea, sa ne asiguram ca înțelegem ce spune celalalt, înainte de a-i raspunde. Sa ascultam motivele furiei celuilalt si sa încercam sa nu fim prea critici.

Ascultarea este tot atât de importanta pentru comunicare, ca si vorbitul<sup>12</sup>.

\_ *Utilizarea umorului* – Refuzând sa va luati prea în serios, puteti reduce supararea. Încercati sa folositi imageria umoristica pentru a va însenina dispozitia sau pentru a face haz de sine însusi. Totusi, trebuie evitat umorul sarcastic, care este doar o alta expresie a furiei. Va trebui sa nu râdeti pur si simplu de propriile probleme, ci sa folositi umorul pentru a aborda problema mai constructiv.

\_ Schimbarea mediului – deseori mediul contribuie la suparare, producându-ne iritare si furie. Luam o pauza. Ne programam timpul personal. Când presiunea emotionala devine prea intensa, iesim pentru 15 minute pentru a ne împrospata.



## Exercițiul 1. Analiza furiei

NOTĂ: De modul în care stăpânim propria furie și pe cea a altora depinde rezolvarea sau agravarea unui conflict. Este important să conștientizăm faptul că furia este o emoție secundară. În spatele furiei este frica. Progresia frică-furie presupune (1) este percepută o amenințare, (2) frica este stimulată și (3) furia este exprimată. Un prim pas în exprimarea responsabilă a furiei este identificarea temerii care stă la baza ei. Aceasta este cauza emoției. Înțelegerea cauzei fricii dă posibilitatea reducerii fricii, permițând o mai bună comunicare și colaborare.

### Obiective

- Să identifice și să dezvolte deprinderile de comunicare care vor îmbunătăți procesul rezolvării conflictelor

### Procedură

*1. Invită câțiva membri ai facultății sau alte persoane la această oră pentru a servi ca facilitatori. (încearcă să găsești un facilitator la fiecare 8 participanți) Înainte spune-le conținutul exercițiului și rolul pe care îl au. Facilitatorii cu training în rezolvarea conflictelor sunt utili dar nu esențiali. Ei trebuie să fie capabili să conducă discuția și să aibă ceva practică în astfel de exerciții și să predea.*

*2. Cere clasei să se împartă în grupuri de 8 și un facilitator. Grupul se așează în cerc cu un șevalet și un flip-chart în apropiere. Pe lângă explicații ar putea fi necesară notarea instruiunilor de la pașii 3, 4 și 5.*

*3. Instruiește participanții să construiască liste care să cuprindă între 8 și 20 de situații în care au simțit furie. Facilitatorul grupului listează situațiile în forma în care au fost scrise.*

*4. Spune grupurilor să reia lista și, în calitate de grup, să identifice temerile care ar putea sta la baza furiei din fiecare situație. Avertizează participanții să își reamintească faptul că fiecare situație este reală pentru unul din membrii grupului. După discutarea posibilităților, facilitatorul ar trebui să întrebe pe cel care a scris situația care ar putea fi temerea care stă la baza furiei.*

*5. După ce au fost analizate câteva situații, cere membrilor să caute teme comune ale temerilor experimentate. Fii sigur că facilitatorul accentuează ideea că primul pas în managementul furiei este înțelegerea temerilor proprii și ale altora.*

## → Exercițiul 2. Managementul furiei

NOTĂ: furia este o emoție deosebit de importantă în situațiile conflictuale. a învăța să controlezi furia esre un pas important în administrarea conflictelor. Instructorii ar trebui să aibă încredere în capacitatea lor de a realiza acest exercițiu sau ar trebui să beneficieze de asistența unui profesionist.

## Obiective

- Să identifice și să dezvolte deprinderile de comunicare care vor îmbunătăți procesul rezolvării conflictelor

## Procedură

1. *Cere participanților să formeze perechi, stând față în față și să decidă cine vorbește primul și cine ascultă.*
2. *Spune ascultătorilor să folosească tehnicile ascultării active și să fie cât mai atenți posibil.*
3. *Spune vorbitorilor să își amintească o situație care i-a făcut furioși. Cere-le să o descrie ascultătorilor cu cât mai multe sentimente posibile, permițând furiei să iasă la suprafață.*
4. *Alocă 1-2 minute vorbitorilor pentru a face descrierile, apoi spune “Stop!respirați ușor timp de câteva minute!”*
5. *Apoi alocă 1-2 minute pentru ca grupul să facă o pauză, apoi cere participanților să schimbe rolurile.*
6. *După 1-2 minute strigă “Stop” respirați ușor câteva minute!” și schimbă rolurile din nou. Cere primului vorbitor să continue cu primul conflict, recapitulând și exprimând furia evocată.*
7. *Repetă pașii de la 3 la 6 de câteva ori, al doilea vorbitor continuând și el scenariul inițial ales. acest proces permite fiecărui participant să se obișnuiască cu furia și apoi să o lase la o parte. Treci prin acest proces de cel puțin 2 ori (chir și de 4 ori dacă timpul permite).*
8. *Reunește clasa și invită participanții să vorbească despre exercițiu. Folosește următoarele întrebări pentru a îmbogăți discuția:*
  - a) *Ce a fost ușor/ dificil la acest exercițiu?*
  - b) *Ce vă spune acest exercițiu în legătură cu controlul furiei?*

Asigurați-vă că discuția arată faptul că furia poate fi controlată, că anumite acțiuni ajută la eliminarea răspunsurilor de furie și că furia cauzează simptome fizice.

## Activitatea independenta

A. Aratati modurile în care va gestionati furia (cum procedati ca sa va linistiti).

B. Comentati-le din perspectiva consecintelor lor: care si de ce sunt modalitati “sanatoase” de eliberare de tensiune emotionala si care sunt “nesanatoase”, nocive pentru sanatate si /sau relatiile sociale.

## Temă:

Prezentați spre dezbateră rolul pe care îl joacă *ura*, respectiv *frica* în cazul unui conflict. Ce reprezintă în accepțiunea dvs. *Disciplina emoțională în evitarea, rezolvarea conflictului și eliminarea efectelor post conflict*

## Bibliografie recomandată

4. **COSNIER, Jacques**, [1994] (2007), *Introducere în psihologia emoțiilor și a sentimentelor. Afectele, emoțiile, sentimentele, pasiunile*, Iași, Ed. Polirom, pp. 30-42, 71-83, 107-126
5. **MANZ, Charles C.**, [2003] (2005), *Disciplina emoțională*, București, Ed. Curtea veche, pp. 15-44

## Recapitulare



### Etapele construirii consensului

1. **Definiți pozițiile din conflict**
  - a. Care sunt pozițiile?
  - b. Ce vor oamenii?
2. **Descoperiți motivele din spatele pozițiilor**
  - a. întrebați fiecare participant de ce a adoptat o anumită poziție
  - b. discutați nevoile și interesele reale
  - c. identificați nevoile comune
3. **Folosiți brainstorming-ul pentru eventuale soluții**
  - a. sugerați mai multe idei
  - b. nu evaluați ideile
4. **Evaluați soluțiile păstrând respectul față de fiecare poziție.** Utilizați o listă de variante pentru a observa care ar fi soluțiile ce răspund unui număr mare de interese. (o asemenea listă este un mod simplu de a evalua interesele în funcție de criteriile alese de grup. Procesul prezentat aici este adaptat din Schwarz, R. M.- 1994. *Facilitatorul eficient: sfaturi practice pentru a crea grupuri eficiente*. San Francisco: Jossey-Bass)
  - a. Discutați și selectați cinci criterii în funcție de care veți evalua soluțiile apărute prin brainstorming.
  - b. Faceți o listă (vezi matricea din figura 3.1), scriind soluțiile pe rânduri și criteriile pe coloane. (creați o coloană separată pentru fiecare criteriu). Fiecare persoană trebuie scrisă sub criterii în așa fel încât scorul individual să poată fi făcut.
  - c. Facilitatorul trebuie să ceară participanților să ofere un punctaj soluțiilor de la 1 la 5, cinci reprezentând scorul cel mai înalt. Matricea fiecărui participant este înregistrată și totalul aranjamentelor este notat la capătul fiecărui rând.
  - d. Deși unii pot ajunge la concluzia că formulele matematice pot determina decizia finală a grupului, facilitatorul trebuie să afle dacă există consens în cazul soluțiilor cu scorul cel mai mare. Aceasta va duce la o discuție în care se va finaliza decizia. Dacă nu, procesul se poate repeta stabilind alte criterii și soluții pe același proces.



- e. Stabiliți un acord ce oferă maximul de satisfacție mării majorități.
- f. Continuați discuțiile și modificați ideile până când fiecare este dispus să semneze acordul, chiar dacă nu toți sunt mulțumiți în aceeași măsură.

## **Procesul de construire a consensului: Pașii urmați de facilitator**

### **1. Pregătiți-vă pentru întâlnire**

- a. Consultați membrii grupului pentru a afla ce vor să obțină și cum ar arăta succesul procesului
- b. Pregătiți agenda de lucru colectând informații de la membrii grupului
- c. Determinați prioritățile pentru fiecare problemă și ordonați-le

### **2. Începeți ședința**

- a. Utilizați un exercițiu centrat pentru a capta atenția
- b. Revedeți agenda și și stabiliți scopurile întâlnirii
- c. Explicați procesul de construire a consensului

### **3. Definiți problemele și stabiliți agenda**

- a. Cereți unei persoane să citească prima problemă și subiectul va apărea
- b. Cereți comentarii din partea celorlalți, subiecte adiționale sau reformularea subiectului

### **4. Descoperiți interesele ascunse**

- a. Întrebați participanții ce elemente sunt necesare și ce interese trebuie satisfăcute pentru a se putea ajunge la un acord
- b. Căutați acele soluții în care participanții vor accepta elementele ca și criterii pe care trebuie să le îndeplinească o soluție.

### **5. Generați soluții.** Cereți participanților să ofere soluții sau opțiuni ce le-ar satisface interesele. Folosiți brainstormingul, discuțiile libere, ce au făcut ceilalți, gânduri personale, sugestii

### **6. Stabiliți opțiunile**

- a. Revedeți interesele, nevoile, îngrijorările
- b. Discutați și evaluați soluțiile propuse, identificați opțiunile preferate. Cereți membrilor grupului să precizeze: “Ceea ce îmi place...”

### **7. Ajungeți la un acord.**

- a. Eliminați soluțiile ce nu îndeplinesc criteriile sau sunt inacceptabile.
- b. Combinați opțiunile pentru a ajunge la o variantă ce răspunde nevoilor tuturor.
- c. Testați soluția reformulând-o
- d. Dacă grupul nu poate ajunge la o soluție, reveniți la un pas anterior reluând subiectul.
- e. Reluați și reconfirmați acordul

### **8. Implementați acordul**

- a. Revedeți acordul
- b. Identificați și ajungeți la soluție folosind pașii pentru a o implementa

### **9. Monitorizați acordul**

- a. Fiți siguri că acordul, pașii de implementare și monitorizare sunt scrise.
- b. Creați o procedură de monitorizare

### **10. Evaluați întâlnirea**

- a. Determinați ce a mers bine
- b. Identificați ce ar putea fi făcut pentru a îmbunătăți procesul de construire a consensului.

## Procesul negocierii colaborative

### 1. Doriți negocierea

- a. arătați interes și dorință de a discuta situația
- b. stabiliți locul și timpul pentru a discuta
- c. stabiliți și vă puneți de acord asupra regulilor de bază. (în funcție de situație puteți fi de acord să apelați la onestitate, să vă concentrați direct pe problemă, să evitați învinuirile și porecele, să hotărâți confidențialitatea)

### 2. Strângeți punctele de vedere

- a. stabiliți cine va vorbi primul
- b. folosiți pronumele Eu și descrieri clare. În timp ce unul vorbește celălalt ascultă atent și activ, punând întrebări deschise și arătând interesul prin semne verbale și nonverbale.
- c. Identificați interesele și nevoile fiecăruia, separând pozițiile de interese
- d. Axați-vă pe problemă, prezent și viitor
- e. Reformulați problema în termeni neutri

### 3. Găsiți interesele comune

- a. discutați și identificați posibilele interese comune
- b. căutați zone de acord
- c. priviți interesele comune ca scopuri comune

### 4. Creați opțiuni victorie-victorie

- a. întrebați fiecare persoană ce ar trebui să conțină o soluție optimă
- b. apelați la brainstorming
- c. generați cât mai multe soluții incluzând pe cele obișnuite dar și pe cele creative

### 5. Evaluați opțiunile

- a. revedeți fiecare soluție gândind care sunt nevoile fiecăruia
- b. discutați asupra soluțiilor viabile și a celor fără succes
- c. elaborați sau îmbunătățiți ideile apărute în pasul 4.
- d. Discutați rezultatele pe care le produc opțiunile preferate
- e. Stabiliți schimburile, dacă sunt
- f. Decideți ce va face fiecare

### 6. Creați un acord

- a. construiți un contract scris sau oral
- b. stabiliți un timp și un cadru de întâlnire pentru a verifica cum funcționează acordul.

## Alte recomandări bibliografice:

1. **COHEN, Herb**, [1980] (2006), *Arta de a negocia*, București, Ed. Humanitas (trad. C. Săucan)
2. **CRAIOVAN, Mihai Petru**, (2006), *Psihologia resurselor umane*, București, Ed. Universitară
3. **CURȘEU, Petru Lucian**, (2007), *Grupurile în organizații*, Iași, Ed. Polirom
4. **EIBL-EIBESFELDT, Irenäus**, [1975] (2009), *Agresivitatea umană*, București, Ed. Trei (trad. V. Dem. Zamfirescu)
5. **FERRÉOL, Gilles, NECULAU, Adrian (coord.)**, (2003), *Violența. Aspecte psihosociale*, Iași, Ed. Polirom
6. **FICEAC, Bogdan**, (2011), *De ce seucid oamenii*, București, Ed. Rao
7. **GRAUR, Evelina**, (2001), *Tehnici de comunicare*, Cluj-Napoca, Ed. Mediamira
8. **HEEPER, Astrid, SCHMIDT, Michael**, [2004] (2007), *Tehnici de negociere*, București, Ed. ALL (trad. P.F. Ciobanu)
9. **HOFFMAN, Oscar**, (2004), *Sociologia organizațiilor*, București, Ed. Economică, București
10. **ILUȚ, Petru**, (2004), *Valori, atitudini și comportamente sociale. Teme actuale de psihosociologie*, Iași, Ed. Polirom
11. **ILUȚ, Petru**, (2009), *Psihologie socială și psihosociologie*, Iași, Ed. Polirom
12. **JDERU, Gabriel**, (2008), Comportamentul agresiv, în S. Chelcea (coord.), *Psihosociologie. Teorii, cercetări, aplicații*, Iași, Ed. Polirom
13. **KOHLRIESER, George**, [2006] (2007), *Soluționarea conflictelor și creșterea performanței. Metode bazate pe negocierea de ostatici*, Iași, Ed. Polirom, (trad. C. Popa)
14. **LORENZ, Konrad**, [1983] (2005), *Așa-zisul rău. Despre istoria naturală a agresiunii*, București, Ed. Humanitas (trad. I. Constantin)
15. **MARIAN, Gabriela, BALOESCU, Alexandrina**, (2009), *Comportamentul agresiv*, București, Ed. Triton
16. **MOLDOVEANU, George, DOBRIN, Cosmin**, (2007), *Turbulență și flexibilitate în organizații*, București, Ed. Economică
17. **MURPHY, Tim, OBERLIN, Lorian Hoff**, [2005] (2007), *Agresivitatea pasivă. Cum să o recunoști și să o controlezi la tine și la ceilalți*, București, Ed. Trei
18. **NECULAU, Adrian (coord.)**, (2003), *Manual de psihologie socială*, Iași, Ed. Polirom, Iași
19. **PRUTIANU, Ștefan**, (2007), *Antrenamentul abilităților de negociere*, Iași, Ed. Polirom
20. **SOREL, Georges**, [1907] (2003), *Reflecții asupra violenței*, București, Ed. Incitatus, (trad. M. Ilie)
21. **TOFLER, Alvin și Heidi**, [1995] (f.a.), *Război și anti-război. Supraviețuirea în zorii secolului XXI*, București, Ed. Antet (trad. M. Columbeanu)
22. **WOSINSKA, Wilhelmina**, [2004] (2005), *Psihologia vieții sociale*, București, Ed. Renaissance