



Conflictul: dinamica conflictului,
identificarea cauzelor conflictului și
metodele de soluționare a conflictelor

Definirea



conflictului prezintă drept lipsa unei înțelegeri între două sau mai multe părți, care pot fi, fie persoane individuale, fie grupuri

Funcțiile conflictului



- **Beneficiile colective**

Conflictele gestionate în mod constructiv pot duce la pace și cooperare pe termen lung. De multe ori, conflictele contribuie la coeziunea de grup, trezește interesul, crează șanse și împiedică stagnarea stimulează interesul și curiozitatea oamenilor.

Funcțiile conflictului



- **Beneficiile psihologice**

conflictul poate declanșa un proces prin care indivizii să își dea seama că au interese comune și opozanți comuni, ajută la dezvoltarea personalității oamenilor, la stabilirea identității individuale și de grup, ajută oamenii să se adapteze unor situații noi sau să inventeze soluții noi unor probleme vechi

- **Beneficiile materiale**

adesea, conflictele aduc recompense materiale

Structura conflictului

Daniel Sapiro



- **Solul** - mediul social în care izbucnește conflictul (familia, colectivul, societatea)
- **Rădăcina** - cauzele multiple ale conflictului
- **Tulpina** - (diferite părți) - partile implicate in conflict
- **Scorbura** - problema clar definită a conflictului
- **Florile** - emoțiile proprii pozitive și negative ale celor implicați în conflict
- **Frunzele** - acțiunile concrete ale persoanelor implicate
- **Fructul** - soluția rezolvării conflictului

Dinamica conflictului



- pre-conflict
- confruntare
- criză
- rezultat
- post-conflict

Tipuri de conflict



- **conflictele individuale** privind luarea deciziei personale;
- **conflictele organizationale** reflecta tensiunile, opozitiile sau contradictiile dintre un individ si organizatia din care face parte sau intre membrii organizatiei.
- **conflictele inter-organizationale** priveste confruntarea dintre doua sau mai multe organizatii.

Din punct de vedere al esenței conflictului

Conflictele de substanta sunt puternice in sistemele de conducere autoritare, in care cei care dețin posturile de decizie cheie isi impun propriile rationamente, avand drept argument experienta indelungata.

- **Conflictele afective** se refera la relatiile interpersonale, fiind generate de stari emotionale. Starea de suspiciune, ostilitatea, tensiunea, explozie emotionala sunt modalitati de manifestare a unor asemenea conflicte.

Conflictele de substanta sunt specifice structurilor si raporturilor ierarhice, conflictele afective fac parte din sfera valorilor, a relatiilor sau a intereselor. Conflictele afective sunt insotite de puternice emotii negative.

În functie de subiectii care sunt antrenati in conflict



- **conflicte intra-personale** - Sursele de conflict pot include idei, ganduri, emotii, valori, predispozitii sau obiective personale care intra in conflict unele cu altele.
- **conflicte inter-personale**, apare in relatiile dintre persoane, intre sefi si subordonati, sotii, colegi de munca etc. Sunt conflicte in care o persoana o frustreaza pe alta de atingerea obiectivului propus.
- **conflicte intra-grup**, apare in interiorul unui grup pe fondul presiunii pe care acesta o exercita asupra membrilor sai.
- **conflicte inter-grup** apar adesea intre subdiviziunile functionale ale organizatiei. Aceste conflicte duc in general la cresterea coeziunii grupului si a loialitatii dintre membrii acestuia.
- **conflicte intre organizatii.**

Pozitia ocupata de actorii implicati in conflict



- **Asimetrice** - conflictele apar frecvent intre parti care au pondere diferita, cum ar fi o majoritate si o minoritate, un patron si angajatii sai. Rădăcina acestor conflicte se gaseste nu atat in problemele care pot diviza partile, ci chiar in structura a ceea ce sunt părțile. In **conflictele asimetrice** structura este astfel constituita incat „pestele mare il inghite intotdeauna pe cel mic”. Singura solutie este schimbarea structurii, dar aceasta nu este niciodata in interesul „pestelui mare”.
- **Simetrice** – conflictele care apar între 2 sau mai multe persoane care au același statut și poziție socială.

După forma conflictului



- **conflicte latente**
- **conflicte manifeste**

Din punct de vedere al duratei și evoluției

- **Conflictele spontane** apar brusc, sunt greu de prevăzut, sunt de scurtă durată și se manifesta, de obicei, la nivel interpersonal. (ex. in transport)
- **Conflictele acute** au o evoluție scurtă dar sunt deosebit de intense.
- **Conflictele cronice** au cauze ascunse, greu de identificat, cu evoluție lentă și de lungă durată.

După durata



- **Conflictele de termen scurt** pot fi solutionate relativ ușor caci implica interese negociabile. Aceasta înseamnă că este posibil să se găsească o soluție care să satisfacă interesele fiecărei părți, cel puțin parțial.
- **Conflictele de termen lung** implica de obicei probleme intangibile, care nu pot fi negociate (ca de exemplu diferențe de valori).

Clasificarea conflictelor in funcție de efecte



- **conflicte functionale** - imbunatatesc performantele, acestea sunt eficiente, reprezentând forța care pune în mișcare creativitatea și inovația
- **conflictele disfunctionale, distructive** - blocheaza activitatile, reduc cooperarea și munca în echipă, produc violență și ostilitate.

Demarcația între conflictele functionale și disfunctionale nu este clară. Nici un nivel al conflictului nu poate fi considerat ca fiind acceptabil sau neacceptabil în orice circumstanțe

Nivelele conflictului



- Internațional
- Național
- Regional
- Local
- Interorganizațional
- Familial

Stilurile conflictului



Stilul personal în abordarea unor conflicte este rezultatul unor combinații a două variabile:

- Măsura în care ne luptăm pentru interesele noastre;
- Măsura în care luăm în considerare interesele celorlalți.

Combinarea acestor două variabile determină mai multe stiluri de abordare a conflictelor

Stilul competitiv



- Satisfacerea propriile nevoi fara a lua in considerare impactul asupra celeilalte parti din conflict.
- Nu ține seama de efectul acțiunilor asupra celorlalți.
- Se maximizeaza interesul propriu si se minimizeaza interesul celuilalt, conflictul fiind incadrat in termenii stricți de *cîștig-pierdere*.

Stilul colaborativ



- Situația în care toate părțile implicate în dispută încearcă să satisfacă total interesele tuturor părților.
- Cooperarea este maximizată în speranța obținerii unui acord în care nimeni nu trebuie să piardă.
- Accentul se pune pe o situație de tip *cîștig-cîștig* în care se presupune că soluționarea conflictului poate aduce ambele părți într-o situație mai bună.

Stilul ocolitor (evitare)



- Stilul ocolitor descrie dorinta de a evita un conflict sau de a se retrage din el.
- Deși conflictul este recunoscut, un asemenea stil implica dorința retragerii sau politica struțului — „ascunderea capului în nisip”.
- Astfel problema nu se schimbă și nici nu se rezolvă, ci cel mult este amânata.

Stilul îndatoritor



- este un act voluntar al uneia dintre părți care considera necesar a pune imediat capăt conflictului prin a acorda celeilalte părți ceea ce dorește.
- Acest stil este mai rar întâlnit și presupune cooperarea cu cealaltă parte pe fondul nesustinerii interesului propriu - o situație în care o parte este dispusă să se auto-sacrifice

Stilul concesiv



- apare cand fiecare parte este dispusa sa cedeze ceva, sa faca unele compromisuri necesare.
- In aceasta abordare nu există castigatori sau invinși in mod clar, caci se combina cu jumătăți de măsură impunerea interesului propriu și cooperarea, și se accepta o solutie.

David Johnson (1981) descrie cinci stiluri de rezolvare al unui conflict:



"Turturica"

- Când un conflict este iminent, ele se refugiază în cuib. Ele sacrifică cu ușurință atât obiectivele personale cât și relația prin evitarea persoanei cu care ar putea avea conflict.
- "Turturicile" au teamă de confruntare sau cred că e inutilă în rezolvarea problemei.

"Rechinii"



- Ei încearcă să forțeze impunerea propriilor soluții în fața oponentilor.
- Ei sunt preocupați pentru a-și îndeplini propriile obiective și depun puțin interes pentru menținerea relației.
- "Rechinii" consideră conflictul un joc – o persoană câștigă și una pierde – ei vor să câștige atăcând, impunându-se și intimidând dacă este necesar.
- Cum se simte cealaltă persoană, are mai puțină importanță pentru ei.

"Ursuleții Teddy"



- Relația este mult mai importantă pentru ei. De aceea ei au tendința de a renunța la obiectivele personale atunci când apare un conflict.
- Ei cred că conflictele viciază relația și pentru că au o mare nevoie de acceptare și de a fi iubiți, păstrează relația, sacrificându-și obiectivele personale.

"Vulpile"



- Sunt preocupate să-și îndeplinească ambele obiective, cel puțin la un nivel mediu.
- Ele preferă un compromis, dacă este posibil, în care ambele părți ar avea de câștigat. "Tu renunți la o parte din obiectivele tale, iar eu renunț la parte din ale mele", este atitudinea vulpii.

"Bufnițele"



- Ele doresc, la fel să îndeplinească ambele scopuri, dar într-un mod mai moderat. Ele apreciază în mod deosebit, atât obiectivele cât și relația.
- "Bufnițele" sunt mulțumite numai atunci sunt îndeplinite deplin atât obiectivele personale cât și obiectivele altor persoane, dar și când și-au consolidat relațiile.

Stilul ar trebui adaptat situațiilor, caci fiecare stil este eficient în anumite situații.



Competiția este bine sa fie folosită:

- în situații de urgență, când sunt necesare acțiuni rapide și decisive
- când aveți responsabilitatea principală sau expertiza pentru rezolvarea unor probleme

Aplanarea este bine sa fie folosită:



- când păstrarea relațiilor este mult mai importantă decât atingerea scopului
- când problema aflata in discutie este mult mai importantă pentru cealaltă parte, decât pentru Dvs.
- când folosiți stilul ca pe o strategie: veti pierde o bătălie, in speranța câștigarii războiului

Evitarea este bine sa fie folosită:



- când vă veti întreba *Ce se întâmpla, dacă nu fac nimic?* și dacă va veti răspunde *Nimic*, atunci probabil că merită să evitați conflictul
- când considerați că veți pierde mai mult prin confruntare, decât prin evitare sau miza este minoră
- când hotărâți să amânați conflictul, deoarece doriți să câștigați timp (pentru a aduna mai multe informații sau pentru a lăsa emoțiile puternice să se mai potolească).

Compromisul este bine sa fie folosit:



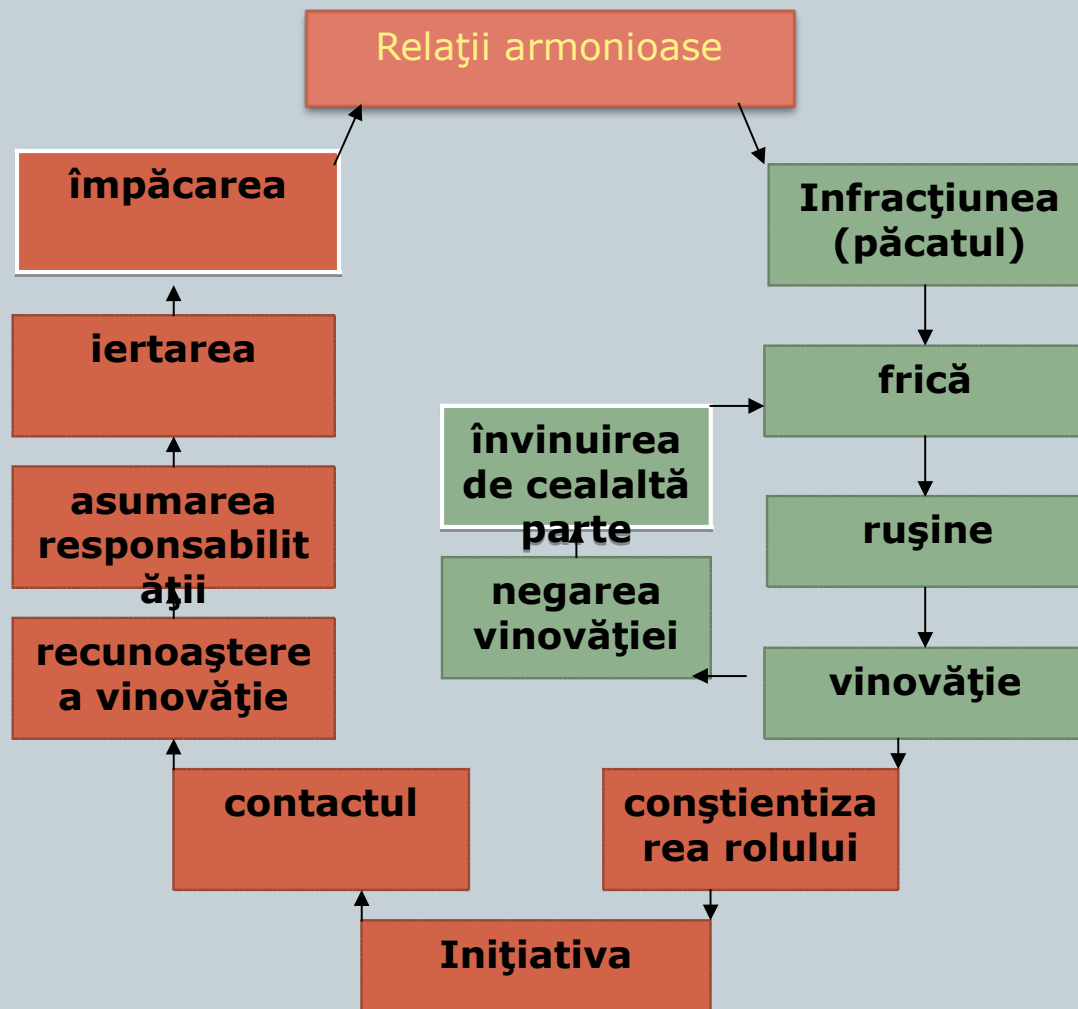
- când ambele părți au putere egală
- când vreți să ajungeți la acorduri temporare în probleme complexe, ca o etapă intermediară spre un acord durabil.
- când situația conflictuală se afla într-o criză determinată de resurse limitate, precum timp, energie sau alte resurse materiale, iar problema care trebuie rezolvată este importantă și urgentă.

Cooperarea este bine sa fie folosită:



- când este important să va atingeți obiective importante fără a face compromisuri, menținând, în același timp relația
- când este important să ajungeti la sursa unor probleme nerezolvate, care dureaza de foarte mult timp
- când aveti de rezolvat o problemă complexă, in care sunt implicate multe interese și multe părți.

Ciclul conflictului (John Braithwaite)



Conflictele și schimbarea



- Între schimbare și conflicte există o anumită relație: *schimbarea nu implică întotdeauna apariția unor conflicte, dar conflictele necesită întotdeauna inițierea și implementarea unei schimbări.*
- Ambelor însă le este comună o stare: *incertitudinea.*

Tipologia persoanelor dificile (după Ana Stoica-Constantin)



- **Grenada** - explodează nedirecționat, zgomotos și nebunesc, în legătură cu lucruri care nu au nici o legătură cu contextul prezent.
- Grenada se urăște pentru comportamentul său în timpul manifestării, după și ori de câte ori simte că ar putea-o face din nou. Acest ciclu infinit al autonemulțumirii este cauza exploziei.
Trebuie abordată cu fermitate și arătându-i importanța deținerii controlului.

Atoateștiutorul (rigidul)



- **Atoateștiutorul (rigidul)** are o toleranță scăzută pentru corectări și discuții în contradictoriu. Dacă ceva merge rău, oricum, el va vorbi cu aceeași autoritate despre cine-i vinovat.
- Atoateștiutorul crede că a greși înseamnă a suferi o umilință. Ei cred că destinul și datoria lor este de a domina, manipula și controla.

Trebuie abordat cu flexibilitate și răbdare.

Atoateștiutorul închipuit



- **Atoateștiutorul închipuit** crede că știe totul și cu toate că nu-i poate păcăli pe toți, tot timpul, îi poate amăgi pe mulți oameni tot timpul doar de dragul de a atrage atenția.
- Atoateștiutorul închipuit este un om nesigur și are *nevoie de apreciere*. Este asertiv în comportament, forțând implicarea în conversații în care poate că nu este dorit.

Trebuie abordat cu calm și înțelegere.

Tancul



- **Tancul** este confruntativ.
- Găsește mereu pe cineva vinovat.
- Este furios, nerăbdător și agresiv.
- Pentru tanc, scopul scuză mijloacele, dar tancul nu atacă oamenii pe care-i respectă.

Trebuie să-i câștigi respectul.

Șarpele



- Șarpele te pune în lumină proastă prin comentarii răutăcioase, sarcasm sau o anumită rotire a ochilor.
- Reacțiile de neplăcere îl stimulează pe Șarpe.

**Trebuie să nu te arăți deranjat de
comportamentul lui și să-l faci să se simtă
stânjenit**

Persoanele „DA”



- **Persoanele „DA”** spun “da” pentru a le face pe plac celorlalți și a evita confruntarea, fără să gândească lucrurile până la capăt.
- Se suprasolicită pentru ceilalți până când nu mai au timp pentru sine și apoi capătă resentimente.
- Tot ceea ce știu ei este că cineva are nevoie de ei, iar ei nu pot spune Nu.

Trebuie abordați cu calm și ajutați să-și dezvolte capacitatea organizatorică.

Persoanele „Probabil”



- **Persoanele „Probabil”** stau pe gânduri în speranța că o alegere mai bună se va ivi de la sine.
- Din păcate, în majoritatea cazurilor vine un moment în care este prea târziu și decizia se ia de la sine.
- Sunt obsedate de partea negativă a oricărei decizii și au numeroase motive pentru a nu cere ajutor și a nu deranja pe nimeni. (vad partea goală a paharului).

Trebuie abordate cu calm, căldură, răbdare pentru a le câștiga încrederea.

Persoanele „Nimic”



- **Persoanele „Nimic”** nu dau nici un feedback nici verbal, nici nonverbal;
- sunt pasive și se centrează pe sarcină sau pe persoane, pe îndeplinirea corectă a sarcinii sau Buna înțelegere cu ceilalți.

Trebuie abordate astfel încât să le creezi impresia că este suficient timp pentru îndeplinirea unei sarcini.

Persoanele „NU” (Negativiștii)



- **Persoanele „NU”** par normale, blânde, dar duc o „bătălie” permanentă pentru ineficiență, disperare și neîncredere.
- Găsește toate aspectele negative în tot ce îl înconjoară. Pentru ei dificultățile trec, dar amărăciunea rămâne.

Trebuie abordate cu înțelegere, nu dispreț, având mare răbdare.

Plângărețul



- *Plângărețul* se simte neajutorat și copleșit de o lume nedreaptă.
- Simte că lucrurile ar putea fi diferite față de cum sunt, dar nu au idee despre ce ar trebui să schimbe ca să realizeze acea diferență.

Nu trebuie să-i dați dreptate, dar nici nu trebuie să-l contraziceți sau să încercați să-i rezolvați problemele.

Modalități tipice de interacțiune cu persoanele dificile



Acceptarea pasivă (A sta fără să faci nimic)

- Acest lucru presupune să suferi din acest motiv, să te plângi cuiva din afară, care nu poate face nimic.

Renunțarea



- **Renunțarea** (A pleca) - Uneori cea mai bună soluție e aceea de a pleca.
- Să te retragi are sens când nu mai are rost să continui a trata cu persoana respectivă.
- Dacă situația se agravează, dacă orice spui sau faci înrăutățește lucrurile și constăți că pierzi controlul, pleacă.

Schimbarea atitudinii



- **Schimbarea atitudinii** (A privi și a asculta altfel persoana dificilă)
- Chiar dacă persoana în cauză continuă să aibă un comportament dificil, poți învăța să te simți diferit în prezența ei. Sunt schimbări de atitudine pe care le poți face în interiorul tău și care te vor elibera de reacția față de oamenii problemă. (Atitudine-problemă)

Schimbarea comportamentului



- **Schimbarea comportamentului.** (A schimba modul de abordare a persoanei dificile)
- Modificarea modul de a dialoga cu persoane dificile, va determina aceste persoane să învețe noi căi de a-ți răspunde.

Importanta exprimării emoțiilor negative

- Nu este sănătos să ne reprimăm durerea, conflictele, suferința.
- Acestea trebuie exprimate, manifestate, exteriorizate.

Modalitățile inofensive pentru descărcarea emoțională



- **Recurgerea la efortul fizic, muscular** - mișcare: sport energic, alergare, dans; masaj, în special al gâtului, omoplaților și brațelor; menajul, treburi mai dificile în gospodărie, grădinăritul;
- **Strigăte**, la adăpost de urechile altora (în pădure, într-o cameră izolată – strigăm din toate puterile).

Modalitățile inofensive pentru descărcarea emoțională



- **Confesare**, discuții cu persoane apropiate, telefoane la prieteni.
- **Plînsul**, dar nu în exces, pentru că se produce cercul vicios între actul ca atare și emoția care l-a produs, ele alimentându-se reciproc. (“Nu plîngi pentru că ești trist, ci ești trist pentru că plîngi”).

Modalitățile inofensive pentru descărcarea emoțională

- **Consumul de dulciuri.** Ingestia de glucide sub orice formă duce la creșterea glicemiei, care stimulează secreția serotoninei cu efect asupra “centrul bunei dispoziții”, afectului și emoției, care, la rândul său, crește concentrația endorfinelor, reglând astfel tonusul bunei dispoziții.

Modalitățile inofensive pentru descărcarea emoțională



● *Alte practici:*

- ruga religioasă;
- schimbarea decorului (pleacă în călătorie);
- ameliorarea imaginii de sine (merge la coafor, cosmetician),
- cumpărarea unui cadou râvnit mai demult;
- răsfoiești o revistă, un ziar; deschizi televizorul, pentru a te distra și a-ți diminua tensiunea;
- ieșiri la aer liber.
- În cazul pierderii unei persoane dragi, psihoterapeutul Milton Erikson prescria pacienților săi un ritual care să cuprindă arderea sau îngroparea unui simbol legat de cel pierdut.



**Vă mulțumesc pentru
atenție!**