

# Comunicarea și Managementul Conflictelor

---

## OBIECTIVE:

- Dezvoltarea abilităților de comunicare eficientă, adaptativă
  - Dezvoltarea capacității de ascultare activă și exprimare asertivă pentru optimizarea procesului de comunicare
  - Identificarea elementelor care pot duce la apariția sau intensificarea conflictelor
  - Dezvoltarea abilităților de rezolvare eficientă și constructivă a conflictelor
- 

## INTRODUCERE

Abilitatea de a comunica este vitală pentru supraviețuirea oricărei specii. După cum știm, nu numai oamenii comunică, dar există canale/mijloace elaborate de comunicare și în cazul animalelor. O albină care se întoarce la stup comunică printr-un dans complicat direcția și distanța la care se află plante cu nectar. Un anumit tip de maimuțe din Africa de Est comunică prezența prădătorilor (leopardi, vulturi, șerpi) prin strigăte foarte ascuțite, avertizând astfel ceilalți membrii ai comunității. Aceste semnale de alarmă nu rămân fără răspuns – membrii care au auzit alarma se vor ascunde sau se vor căța pe copaci ca să cerceteze mediul și să identifice locația prădătorului (Seyfarth, Cheney, & Marler, 1980). Prin aceste câteva exemple am ilustrat modul în care comunicarea facilitează adaptarea unei specii la cerințele mediului în care trebuie să supraviețuiască.

Cerințele mediului căruia trebuie să ne adaptăm permanent sunt extrem de complexe. Ființa umană a reușit să elaboreze mijloace foarte flexibile și rafinate de comunicare ceea ce facilitează adaptarea la aceste cerințe (Deacon, 1997; Hauser, 1996). În afară de formele de comunicare care implică folosirea limbajului (comunicarea verbală, scrisul), cea mai elaborată și cea mai complexă modalitate de comunicare interumană, oamenii pot utiliza și forme de comunicare, de transmitere de semnificații în care **limbajul** propriu zis nu este implicat: de exemplu, muzica nu implică neapărat folosirea limbii vorbite – cu toate acestea, o melodie poate transmite foarte multe *mesaje*; dansul, pictura, diferitele ritualuri, tradiții, etc. sunt și ele menite să comunice mesaje, să inducă stări emoționale sau să direcționeze procesele de gândire.

Astfel, comunicarea devine una dintre cele mai frecvente activități la care participă ființa umană. Se pare că ne petrecem aproximativ 75% din perioada de veghe comunicând (sau pregătind un mesaj spre comunicare) într-un fel sau altul. Prin comunicare transmitem mesajele noastre, receptăm mesajele celorlalți, inițiem, întreținem și menținem relații, rezolvăm conflicte, etc. Comunicarea devine astfel un act social, care poate fi efectuat în mod intenționat sau involuntar, conștient sau inconștient – gesturile, mimica, poziția corporală, stilul de

vestimentație, chiar și tăcerea putând transmite semnificații. Acuratețea cu care transmitem și recepționăm mesajele, respectiv feed-back-ul pe care îl oferim după receptarea unui mesaj, influențează comunicarea ca ansamblu, influențând astfel și adaptarea noastră la cerințele situației respective.

Un aspect foarte important în care comunicarea joacă un rol deosebit este declanșarea și rezolvarea unui conflict. După cum se știe, de foarte multe ori un stil de comunicare neadecvat poate isca conflicte; pe de altă parte, o situație de conflict deja instalată poate fi rezolvată (sau ameliorată) prin comunicarea potrivită; sau din contră, situațiile conflictuale pot fi exacerbate prin abordări destructive de comunicare.

Acest capitol va trata cele două teme majore: **comunicarea** și **conflictul**, oferindu-vă elemente teoretice legate de procesul prin care se realizează comunicarea, elemente și sugestii practice pentru dezvoltarea unor abilități necesare optimizării și eficientizării comunicării și cunoștințe necesare pentru evitarea apariției unui conflict respectiv pentru managementul (rezolvarea) conflictelor.

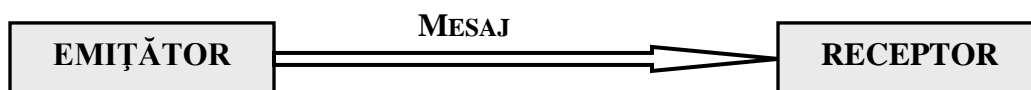
## I. COMUNICAREA

### PROCESUL COMUNICĂRII

**COMUNICAREA** - este procesul prin care se transmit informații de la un emițător la un receptor, prin utilizarea unui sistem de semne și simboluri (Lemeni, Miclea, 2004).

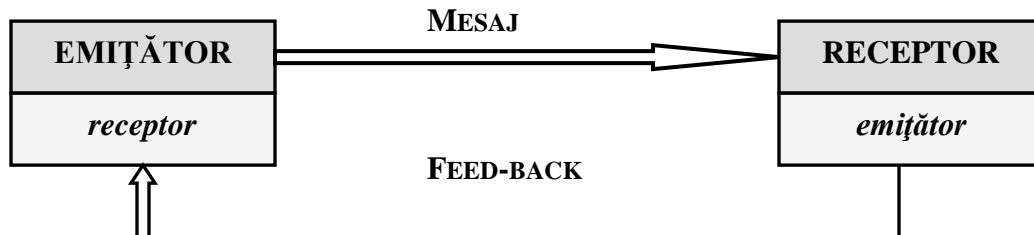
Toate sistemele de comunicare, indiferent de nivelul lor de complexitate, funcționează pe baza aceluiași principiu: se transmit informații/semnale/semnificații de la o sursă (emițător) la o destinație (receptor).

Astfel, într-o formă foarte abstractă, comunicarea poate fi reprezentată astfel:



În cazul ființelor umane comunicarea reprezintă ansamblul proceselor prin care se efectuează schimburi de informații și semnificații între persoane aflate într-o situație socială dată (Abric, 2002), comunicarea devenind o interacțiune, un proces dinamic în care partenerii comunicării se influențează reciproc. Astfel, în procesul comunicării sociale interumane nu mai avem de a face cu elemente pasive de emitere și receptare a informației, ci cu locutori care pot

modula/influența emiterea și receptarea mesajului, cu *răspunsul* (aceeași formă de comunicare sau alta) oferit după receptarea mesajului, precum și contextul care poate influența întregul proces. În acest fel, fiecare participant în procesul comunicării devine simultan atât emițător cât și receptor. Pe de altă parte, fiecare persoană implicată în procesul comunicării are întotdeauna un scop, o finalitate, un obiectiv (explicit, implicit sau inconștient), pe care dorește să-l atingă tocmai prin procesul comunicării.



După cum am menționat și mai sus, comunicarea poate fi verbală (comunicare orală sau în scris) sau non-verbală. Formele de comunicare non-verbală includ: limbajul de semne, stabilirea unui spațiu personal, contactul vizual, postura corporală, paralimbajul (inflexiuni verbale, ritmul vorbirii, intensitatea, tonul, pauze în discurs), expresivitatea facială, gesturile, mimica, etc.

## EMITEREA MESAJULUI

Deci, după cum se poate vedea, primul pas spre o comunicare eficientă începe cu **emiterea mesajului**, etapă care este alcătuită din mai multe sub-componente. Persoana care are intenția de a transmite un mesaj trebuie să aibă în vedere foarte mulți factori înainte de a alege modul în care îl va emite. Fiecare persoană care participă la comunicare este predispusă (prin abilitățile, trăsăturile pe care le are, experiențele anterioare, comportamentele, moduri de gândire preluate, tipice culturii sau subculturii din care face parte) la un anumit tip de emisie și receptare a informației. Abilitățile, dispoziția interlocutorilor, mediul/contextul, etc., influențează profund procesul comunicării. Un exemplu tipic este modul în care îi este formulată aceeași informație unui copil de 5 ani, unui adolescent sau unei persoane adulte. Sau, un mesaj mai puțin plăcut care poate afecta imaginea de sine a unui elev este receptată altfel dacă este spusă între patru ochi, într-o abordare constructivă, sau în fața întregii clase de exemplu. Pe de altă parte, tonul vocii, postura corporală, expresia facială pot completa și influența semnificativ mesajul verbal. Același mesaj însoțit de o expresie facială plăcută are efecte mult diferite decât cel însoțit de încruntare de exemplu. Modul în care se emite mesajul influențează atât comunicarea verbală cât și cea non-verbală. În următorul tabel sunt prezentate elementele care trebuie luate în seamă în momentul în care emițătorul concepe și emite mesajul dorit.

*Tabelul .....*

<b>Cu ce scop?</b>	Care este scopul, obiectivul final pe care vrem să-l atingem prin comunicarea mesajului? Care este rezultatul la care ne așteptăm?
<b>Ce?</b>	Ce anume vrem să comunicăm; în cazul unor mesaje complexe, stabilirea pas cu pas al ordinii componentelor mesajului astfel încât

	acesta să aibă consistența cea mai mare, înlăturând astfel ambiguitatea, sau elementele care pot contribui la aceasta.
<b>Cui?</b>	Cine este persoana căreia îi adresăm mesajul? – stabilirea publicului țintă - Stabilirea caracteristicilor persoanei (de ex. Vârstă, educație, caracteristici comportamentale, etc.)
<b>Cum?</b>	În ce mod decidem să transmitem mesajul? – de ex. Scris sau oral  Stabilirea formelor de comunicare non-verbală care pot influența mesajul nostru în direcția dorită
<b>Când?</b>	Alegerea momentului cel mai potrivit pentru transmiterea cea mai eficientă a mesajului – în cazul acesta trebuie evaluată atât starea receptorului cât și al emițătorului; de ex. Dacă dorim să avem o discuție constructivă, și interlocutorul nostru este ocupat, indispus, etc. este recomandată amânarea acesteia; același lucru se recomandă și în cazul în care dispoziția emițătorului nu este propice unei comunicări eficiente
<b>Unde?</b>	Stabilirea contextului: mediul înconjurător, prezența altor persoane poate crește sau scădea eficacitatea comunicării

Mesajul pe care îl emitem trebuie să fie foarte clar, înlăturând astfel posibilitatea neînțelegerilor și ambiguității.

În tabelul următor vă vom oferi câteva exemple de mesaje care au aproximativ același conținut, diferența constând doar în formulare: ambiguă sau clară.

*Tabelul.....*

Ambiguu	Clar
„Ești dezordonat”.	„Te rog să faci de acum înainte curat în camera ta”.
„Am nevoie de mai multă independență”.	„Aș vrea să ies la sfârșit de săptămână cu prietenii”.
„Nu comunicăm destul”.	„Mi-ar plăcea să putem să stăm mai mult de vorbă în legătură cu programul de sâmbătă seara”.
„Fii mai atent la ce îți spun”.	„M-ar ajuta dacă acum nu ai mai citi, ci ai fi atent la ceea ce îți spun”.

## RECEPTAREA MESAJULUI

A doua etapă în procesul comunicării este **receptarea mesajului**. După cum am menționat și mai înainte, fiecare dintre noi va fi la un moment dat atât emițător cât și receptor. Deși uneori poate să pară un rol relativ pasiv, rolul receptorului este la fel de importantă și depinde la fel de multe elemente ca și cel al emițătorului.

Elementele care stau la baza receptării optime a mesajului presupun manifestarea unor atitudini de respect și acceptare a interlocutorului (Lemeni, Miclea, 2004). Aceste atitudini pot fi exprimate în mai multe feluri:

### **1. Stabilirea unui contact vizual corespunzător cu interlocutorul**

Contactul vizual potrivit exprimă intenția receptorului de a participa la discuție, este un semn că suntem atenți la cel ce vorbește și la ceea ce ne spune. Contactul vizual optim/potrivit presupune ajustarea duratei și tipului (încurajator sau descurajator) acestuia în funcție de starea emițătorului. Unele persoane necesită un contact vizual pe tot parcursul conversației, asigurându-se astfel că receptorul este o parte activă în comunicare; pe de altă parte, alții preferă un contact vizual redus fiind deranjate de o privire insistentă. În vederea unei comunicări eficiente, este foarte important să îi putem oferi interlocutorului nostru o stare de încredere și calm, care să faciliteze în continuare dorința de a comunica, și mai ales de a comunica deschis – comunicarea deschisă fiind una dintre elementele necesare unei comunicări eficiente/optime.

### **2. Folosirea unui răspuns minimal care încurajează comunicarea**

Acest răspuns poate fi atât non-verbal cât și verbal. Când cineva dă aprobator din cap, sau schițează un zâmbet încurajator, înlesnește în mod automat comunicarea. În același timp, pronunțarea unor cuvinte scurte, inflexiuni verbale de tipul „aha”, „da”, „într-adevăr”, „înțeleg”, spuse pe un ton plăcut pot încuraja deschiderea emițătorului spre comunicare. Acesta trebuie asigurat din când în când că ne interesează ceea ce ne spune. Din acest motiv aceste afirmații nu trebuie să fie prea lungi, și nici interpretative, de genul „Știu, vrei să spui că ....”, ceea ce i-ar putea da senzația că vrem să scăpăm cât mai repede de el. Este foarte important să îl determinăm pe emițător să se simtă îndemnat să vorbească, și nicidecum că am dori să preluăm conversația.

Uneori repetarea ultimelor cuvinte, sau parafrizarea acestora (fără tentă de interpretare), poate de asemenea încuraja deschiderea unei conversații care altfel ar putea fi încheiată.

Stabilirea contactului vizual și răspunsurile verbale și non-verbale minimale sunt elemente foarte importante mai ales în faza de început a conversației/comunicării, având în primul rând rolul de a încuraja comunicarea și deschiderea spre o comunicare cât mai constructivă.

### **3. Concentrarea atenției pe ce spune emițătorul**

Atunci când receptăm mesajul cuiva este foarte important:

- a. să încercăm să ne concentrăm cât mai mult pe ce vrea să ne comunice, și să încercăm să ne dezaxăm de pe propriile noastre probleme, să încercăm să nu ne mai gândim la noi, ci să ne focalizăm cât mai multe pe ceea ce ni se spune

- b. să încercăm să înțelegem emoțiile pe care le trăiește, pe care vrea să ne transmită persoana, putând la un moment dat să empatizăm cu emițătorul, empatia fiind un element important în facilitarea comunicării
- c. să încercăm să nu întrerupem șirul comunicării prin intervențiile noastre – să nu schimbăm subiectul, ceea ce l-ar putea determina pe interlocutorul nostru să creadă că nu ne interesează mesajul lui

#### **4. Evitarea interpretării mesajului și judecării conținutului sau însuși a emițătorului**

Interpretarea este un proces natural și inevitabil, fiecare dintre noi având tendința de a trece tot ceea ce auzim prin filtrele gândirii, experiențelor noastre. În cazul în care suntem ascultători, în scopul eficientizării comunicării este preferabil să ne abținem pe cât se poate de la interpretarea mesajului și de la judecarea emițătorului. Empatia față de interlocutorul nostru ne poate ajuta în acest sens – adică ne împiedică într-o oarecare măsură să interpretăm sau să îl judecăm. Cu cât interpretăm mai puțin (sau în cazul în care nu reușim această performanță, măcar să nu exprimăm mai ales dezaprobat interpretarea noastră), cu atât avem șansa să obținem mai multe informații de la interlocutorul nostru, facilitând din nou comunicarea.

#### **5. Adresarea întrebărilor**

Adresarea întrebărilor are două funcții majore: în primul rând, ne asigurăm că am înțeles corect mesajul auzit. În al doilea rând, în momentul în care îi punem întrebări interlocutorului nostru în legătură cu conținutul mesajului, într-un fel îl asigurăm că în continuare suntem interesați de spusele lui, și astfel îl încurajăm să continue.

Întrebările pe care i le putem adresa sunt de două tipuri:

- a. **Întrebări deschise** – permit aflarea a mai multor detalii, respectiv explorarea situațiilor; aceste întrebări trebuie foarte bine gândite deoarece dacă cer prea multe detalii, ar putea să îl determine pe emițător să divagheze de la subiect
- b. **Întrebări închise** – sunt mai ales folosite când dorim să obținem răspunsuri specifice; în cazul acesta un risc major îl comportă tocmai faptul că ele pot închide întreaga conversație (Și totuși care materie îți place cel mai mult?, sau „Spune-mi, mai vrei să citești cartea sau nu?”).

#### **6. Evitarea sfaturilor**

Ca și în cazul în care în mod automat ne vine să interpretăm spusele celuilalt, cu aceeași ușurință ne vine să dăm și sfaturi (și atunci când nu ni se cer). De multe ori interlocutorul nostru nu are nevoie de sfaturi, ci doar să fie ascultat cu atenție, să simtă că cineva încearcă să-l înțeleagă. Din acest motiv, în vederea unei comunicări optime se recomandă evitarea oferirii sfaturilor când acestea nu sunt explicit cerute.

## **7. Evitarea întreruperii interlocutorului**

Ca să obții o imagine cât mai completă a mesajului, este bine ca vorbitorul să nu fie întrerupt, sau dacă totuși este, ar fi bine ca această întrerupere să aibă funcția de a încuraja, de a facilita comunicarea. În caz contrar, emițătorul poate să piardă șirul comunicării, sau chiar să fie inhibat de întrerupere, și să încheie brusc comunicarea.

### **TIPURI DE COMUNICARE**

**Există trei tipuri majore de comunicare:**

- a. comunicarea asertivă**
- b. comunicarea pasivă**
- c. comunicarea agresivă**

#### **A. Comunicarea Asertivă - adaptativă**

Asertivitatea asigură o comunicare deschisă, sinceră, directă și constructivă, fiind una dintre formele de comunicare cu cel mai înalt potențial de adaptare optimă la cerințele situației. Prin acest tip de comunicare se pot exprima eficient emoțiile și gândurile interlocutorilor, care în continuare pot duce la satisfacerea nevoilor, dorințelor acestora, respectiv la atingerea scopului comunicării. În acest tip de comunicare nu sunt lezate structurile imaginii de sine a nici unuia dintre locutori. Din contră, astfel de interacțiuni pot duce la dezvoltare personală, la dezvoltarea unei identități stabile, la menținerea sau stabilirea unui echilibru emoțional, etc. În același timp, comunicarea asertivă asigură menținerea unor relații interumane optime, pozitive, având un rol deosebit în procesele de rezolvare de conflicte.

#### **Caractisticile comportamentului asertiv:**

- exprimarea (verbală sau non-verbală) este directă, clară, nelăsând loc ambiguităților
- exprimă clar, în mod direct emoțiile, sentimentele, gândurile
- interlocutorii iau în considerare scopurile, dorințele celorlalți interlocutori, exprimând în același timp respect și empatie față de ceilalți – persoana care manifestă un comportament asertiv este dispusă să ajungă la un compromis care poate duce la o comunicare eficientă, din care toate părțile implicate au de câștigat
- este acceptată din punct de vedere social
- comunicarea non-verbală este flexibilă, și adaptată permanent nevoilor și dispoziției interlocutorului (contactul vizual, postura gesturile, mimica), etc.

#### **Consecințele comportamentului asertiv:**

- asigură respectul și deschiderea spre comunicare a celorlalte persoane, asigurând astfel relații interumane pozitive, de durată
- văzând rezultatele comunicării asertive, multe persoane tind să preia modelul oferit

- asigură un oarecare control asupra comunicării, astfel oferind și un sentiment de confort
- gândurile, emoțiile comportamentele din timpul comunicării sunt pozitive, etc.

#### Tipuri de asertivitate

- Asertivitatea de bază:** ne asigură drepturile, exprimarea directă, clară a credințelor/convingerilor, emoțiilor, sau opiniilor. De obicei este o exprimare care conține sintagma: „Vreau”, „Cred”, etc.
- Asertivitatea empatică:** de obicei conține afirmații legate de starea interlocutorului. Este alcătuită din două părți: recunoașterea stării mai delicate/speciale a interlocutorului și un enunț în care ne exprimăm clar și direct mesajul, de ex.: „Știu că ești foarte ocupat și ai multe probleme, dar am nevoie să îmi spui că te interesează ceea ce îți povestesc. Vreau să ne facem mai mult timp liber ca să putem povesti”.
- Asertivitate crescută:** apare în cazurile în care persoana căreia ne adresăm continuă să ne violeze drepturile. Asertivitatea devine din ce în ce mai fermă. De ex. „De trei zile îmi promiteți că îmi reparați mașina. Dacă mâine la ora două nu va fi gata, voi fi nevoit să discut cu șeful dumneavoastră”.

#### Principii de dezvoltare a asertivității

1. spuneți NU atunci când vă este încălcat un drept sau vă este violată o valoare personală
2. motivați-vă afirmația fără să vă justificați – nu vă scuzați
3. exprimați-vă opiniile personale într-un mod cât mai clar – evitați generalizările
4. fiți cât mai direct/ă
5. cereți feed-back – pentru prevenirea greșelilor de interpretare
6. schimbați discuția sau evitați persoana când nu puteți comunica asertiv
7. nu criticați persoana ci faceți comentarii doar în legătură cu comportamentul care v-a plăcut
8. scoateți în evidență consecințele negative ale comportamentului interlocutorului asupra dumneavoastră
9. precizați comportamentul dorit, oferiți alternative pentru comportamentul pe care doriți să-l schimbați (Băban, 2003)

#### B. Comunicarea Pasivă și Agresivă - dezadaptativă

Aceste două tipuri de comunicare sunt considerate a fi dezadaptative, deoarece după cum vom vedea, ele asigură atingerea unor scopuri, dar efectul pe care îl au pe termen lung este negativ. Recunoașterea și modificarea unor astfel de comportamente și abordări de comunicare sunt deosebit de importante, deoarece ele se pot stabili și cu timpul pot deveni stiluri de comunicare care pot periclita dezvoltarea sau menținerea unor relații interumane optime, pot împiedica dezvoltarea unei imagini și stime de sine optime, pot duce la situații conflictuale greu de rezolvat, la stres, și așa mai departe. Astfel, persoanelor care prezintă (sau recunosc) caracteristicile următoarelor două tipuri de comunicare li se poate sugera abordarea stilului de comunicare asertivă.

#### Caracteristicile comunicării Pasive



- formularea mesajului reflectă ne-luarea în considerare a propriilor scopuri, dorințe, dar acceptarea îndeplinirii scopurilor celorlalți
- emoțiile, sentimentele, expectanțele nu sunt exprimate în mod clar, direct, optim (de obicei sunt neglijate, sau minimalizate)
- implicare redusă în comunicare
- comportamente non-verbale tipice (privirea aplecată, gesturi mărunte, sacadate, distanță mare între locutori, voce monotonă, cu funcție explicativă redusă)

### **Consecințele stilului de comunicare pasivă**

- lipsa respectului din partea interlocutorilor
- lipsa încrederii în sinceritatea interlocutorului pasiv
- neluarea în considerare a dorințelor persoanei pasive
- expectanțele interlocutorului pasiv de a nu-i fi luate în considerare dorințele, scopurile
- sentimentul că ceilalți interlocutori controlează mediul (conversația)
- sentimente de frustrare, teamă, furie, tristețe
- stil comunicativ de evitare, abordare negativă

### **Caracteristicile comunicării Agresive**

- nu se iau în considerare dorințele, scopurile, expectanțele celorlalți – nu se poate ajunge la compromis
- exprimarea neadecvată a gândurilor, sentimentelor, dorințelor care poate duce la conflicte
- abordări comunicative neacceptate din punct de vedere social
- expresivitate îngustă (fără oferirea alternativelor), rece
- expresivitate facială, postură neadecvată față de interlocutor (deseori sub 0,5 m)
- ton ridicat, sfidător al vocii

### **Consecințele stilului de comunicare agresiv**

- interlocutorul agresiv se așteaptă ca nevoile sale să fie îndeplinite, scopurile să fie atinse, indiferent de părerile, așteptările celorlalți
- este convins că trebuie să controleze mediul (conversația)
- chiar dacă pe termen scurt își atinge scopul, pe termen lung pierde respectul interlocutorilor, va fi evitat de ceilalți
- dacă acest stil de comunicare se stabilizează, persoana va fi etichetată ca fiind „agresivă”, iar contactele sociale se vor rări, numărul interacțiunilor interpersonale va scădea simțitor – va determina în ceilalți interlocutori sentimentul de necooperare, de rezolvare (comunicare) unidirecțională
- abordare îngustă (de impunere), de obicei negativă a subiectului
- sentimente accentuate de furie, teamă

## BARIERE ÎN PROCESUL COMUNICĂRII

2. Interpretarea mesajului și judecarea (privirea critică, etichetarea, diagnosticarea) interlocutorului și spuselor sale
3. Oferirea rapidă de sfaturi/soluții
4. Lipsa de interes, empatie față de nevoile interlocutorului
5. Întreruperea frecventă a interlocutorului
6. Discordanța între feed-backul verbal și non-verbal oferit după receptarea mesajului („Da, ai dreptate”, în timp ce schițăm o grimasă dezaprobatoare).

## SUGESTII PENTRU O COMUNICARE EFICIENTĂ

1. Compuneți/Concepeți mesajul în așa fel încât să evitați pe cât se poate formulările ambigue
2. Nu divagați de la conținutul mesajului pe care doriți să-l transmiteți
3. Așteptați momentul potrivit pentru a începe comunicarea
4. Abordați un ton plăcut dar ferm
5. Stabiliți un contact vizual optim cu interlocutorul
6. Încercați să vă concentrați maxim pe spusele emițătorului, și să stabiliți o relație empatică
7. Intercalați mesaje scurte ca să încurajați deschiderea spre o comunicare sinceră
8. Încercați să sincronizați mesajele verbale și non-verbale: să exprime același lucru
9. Adresați-i interlocutorului întrebări deschise sau închise în funcție de tipul comunicării.
10. Oferiți sfaturi sau rezolvări doar dacă vi se cer, etc.

## II. CONFLICTUL ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

În cadrul interacțiunilor interumane foarte rar se întâmplă ca două persoane să aibă *exact* aceleași opinii, aceleași așteptări, aceleași scopuri, aceleași trăiri emoționale, aceleași interpretări, etc. De obicei, în nici o comunicare care ulterior va naște conflict nici una dintre părți nu are 100% *dreptate*. Din acest motiv este absolut firesc ca în orice formă de comunicare să se *ciocnească* idei, scopuri, stiluri de abordare, etc. diferite care ulterior pot duce la neînțelegeri, la conflicte.

<b>Conflictul</b>	este o dispută sau competiție între două sau mai multe persoane care au nevoi, idei, credințe, convingeri, sistem de valori, scopuri opuse (sau foarte diferite).
-------------------	---

Conflictul apare atunci când într-o situație dată interlocutorii au:

- interese, scopuri diferite
- sau aceste interese sunt chiar contradictorii, și împiedică comunicarea constructivă, deci și rezolvarea neînțelegerii (problemei)

Pentru majoritatea persoanelor, conflictul are o conotație negativă, distructivă, fiind ceva neplăcut, ce trebuie evitat, înlăturat cât mai repede.

Dar, conflictul nu are doar aspecte negative – valența conflictului depinde de modul de abordare a diferențelor dintre scopuri, interese, și de modul de abordare a diferențelor interindividuale, a neînțelegerii în sine.

Deci, conflictul poate fi perceput și pozitiv și poate duce la:

- dezvoltare personală,
- învățare despre funcționarea propriei persoane,
- explorarea altor perspective (care pot fi mai potrivite situației date ca și propria abordare),
- și nu în ultimul rând poate duce la îmbunătățirea relațiilor interumane și la adaptarea la viața socială.

În cazul abordării negative a conflictului:

- atenția este centrată doar pe problema în cauză, îngustând observarea unor posibile rezolvări mai potrivite
- deseori motivul, cauza conflictului este înțeleasă (sau interpretată) greșit
- poate afecta imaginea de sine (de ex. scade încrederea în sine) a interlocutorului sau a grupului ceea ce pe termen lung poate duce la stricarea relațiilor interumane, și adaptarea socială precară, scăzând gradul de implicare în rezolvarea problemei
- determină percepția mai acută a diferențelor interindividuale și intergrupale (concentrarea pe stereotipuri și prejudecăți) ceea ce duce la scăderea cooperării și rezolvării eficiente a problemei
- îi determină pe interlocutori să se concentreze pe diferențele interpersoanele, orientând comunicarea spre alte problematice decât rezolvarea conflictului
- apare deseori neimplicarea (lipsa cooperării) unor interlocutori în rezolvarea problemei, sau preluarea de către o singură persoană a întregii problematice
- apar cu frecvență mare emoții (sentimentul de inutilitate) și comportamente (pasivitate, agresivitate) care periclitizează comunicarea (rezolvarea motivului conflictului)

În cazul în care abordăm conflictul în mod pozitiv:

- cauza și motivul conflictului sunt clarificate repede
- se creează și se menține un stil de comunicare deschis, eficient, optim pentru adaptarea la cerințele situației
- se nasc soluții și rezolvări alternative la aceeași problemă, crescând astfel posibilitatea găsirii rezolvării cele mai bune

- interlocutorii devin părți implicate activ în procesul rezolvării, acest lucru dându-le interlocutorilor sentimentul de cooperare
- emoțiile, gândurile sunt exprimate în mod optim ceea ce ulterior va reduce (sau chiar va împiedica apariția) stresul
- facilitează procesul de autocunoaștere (de ex. în recunoașterea existenței sau lipsei unor abilități) și cunoaștere a celorlalți, oferind astfel posibilitatea dezvoltării sau îmbunătățirii ulterioare a unor abilități, deprinderi
- toate elementele prezentate mai sus participă la creșterea motivației pentru schimbare constructivă și îmbunătățește abilitățile de identificare atât a problemelor cât și a soluțiilor

După cum am menționat anterior, nu conflictul în sine este elementul negativ, ci modul în care interlocutorii abordează conflictul. Sursa unui conflict poate duce la o dispută negativă în care toate părțile au de pierdut, sau la un schimb constructiv de idei în care toată lumea are de câștigat, în care se obține o rezolvare acceptabilă de toți interlocutorii.

Nu toate conflictele pot sau trebuie rezolvate neapărat, dar este extrem de important să învățăm modul în care putem să împiedicăm apariția (sau să convertim valența) unui posibil conflict negativ într-o abordare pozitivă, constructivă. În acest proces ne ajută managementul conflictului.

## TIPURI DE ABORDĂRI ALE CONFLICTULUI

Într-o formă foarte abstractă, există două tipuri de bază de abordare a rezolvării conflictului:

- **fugă** - persoana evită sau încearcă să iasă din situația conflictuală foarte repede (de ex. când avem de a face cu o persoană pe care nu o agreăm, al cărei stil de discuții ne îndispune, sau ne periclitează statutul încercăm să evităm situațiile care pot provoca un conflict, sau dacă nu reușim, atunci suntem dispuși de un compromis chiar dacă acesta nu ne favorizează
- **luptă** – persoana este dispusă să rezolve situația chiar și cu riscul unui conflict

În funcție de situație adoptăm una sau cealaltă abordare, dintre care nici una nu este nici bună nici rea – de cele mai multe ori este pur și simplu un stil de reacție (un impuls spre reacție). În schimb, ce este important este faptul că indiferent de impulsul pe care îl avem de a reacționa, putem alege intenționat modul în care vom reacționa efectiv.

În cele ce urmează vă prezentăm cinci dintre tipurile pe care le putem aborda într-o situație conflictuală:

- abordare de evitare

- Fiecare dintre aceste abordări poate fi caracterizată pe două dimensiuni:
- **Asertivitate**
  - **Cooperare**



- Fiecare persoană poate să adopte oricare dintre aceste tipuri de abordare a conflictului, însă alegerea abordării potrivite depinde de cerințele situației, a caracteristicilor interlocutorilor, a parametrilor conflictului, etc.

În acest stil de abordare persoana are un nivel scăzut atât din punctul de vedere al asertivității cât și din punctul de vedere al cooperării. În multe cazuri o persoană va evita situațiile conflictuale din teama de a se angaja sau de a participa la conflict. Această situație este determinată de lipsa abilităților de rezolvare sau convertire a valenței conflictului sau de o autoeficacitate scăzută. În aceste cazuri, abordarea este considerată a fi dezadaptativă.

13

de a câștiga timp pentru rezolvarea problemei, sau în multe situații când persoana are un statut (*putere*) mai scăzut decât celălalt sau ceilalți interlocutori (de ex. situația angajat-șef).

Abilități necesare acestui tip de abordare:

- Abilitatea de retragere din discuții
- Abilitatea de a lăsa lucrurile nerezolvate
- Abilitatea de a recunoaște sau stabili momentul potrivit discuției, etc.

## **2. Abordarea de acomodare**

Acest stil de abordare este caracterizat de un nivel scăzut de asertivitate dar crescut de cooperare. Cazurile în care acest stil este adaptativ sunt cele în care se dorește creșterea performanței, menținerea unei stări de bune-colaborări și comunicări optime. În alte cazuri, multe persoane abordează acest stil dacă cauza conflictului sau rezolvarea problemei nu are importanță mare pentru ei.

Acest tip de abordare este însă dezadaptativă în situațiile în care persoana vrea să se compătimească sau să apară în postura de martir (de ex. cazul unei persoane care numără de câte ori și-a sunat prietenul, și se așteaptă să fie sunată de același număr de ori, fără să spună însă nimic legat de acest lucru).

Abilități necesare acestui tip de abordare:

- neluarea în considerare a propriilor dorințe, scopuri
- abilitatea de a se conforma, de a ceda, sau de a se da bătut
- decentrarea de pe propria persoană
- executarea ordinelor date de alții

## **3. Abordarea de compromis**

Este un stil de abordare a conflictului care este moderată atât în asertivitate cât și în cooperare. Compromisul este perceput de unii ca un proces prin care una dintre părți renunță la mai mult decât cealaltă parte, în timp ce alții îl consideră ca o situație în care ambele părți au de câștigat.

În cazurile în care cauza conflictului are o importanță moderată, în cazul în care interlocutorii au același statut, sau când rezolvarea are o importanță deosebită, acest tip de abordare poate fi eficientă. De asemenea, acest tip de abordare poate fi folosit ca și o etapă intermediară în rezolvarea conflictului.

Abilități necesare acestui tip de abordare:

- abilitatea de negociere

- abilitatea de a evalua semnificația situației și a rezultatului
- abilitatea de a găsi un *teren neutru* de discuții
- abilitatea de a ceda în anumite situații

#### **4. Abordarea de tip competitiv**

Abordarea de tip competitiv are un nivel înalt de asertivitate și un nivel scăzut de cooperare. Cazurile în care acest tip de abordare este adaptativ sunt cele în care este nevoie de soluții și decizii rapide, cazuri în care trebuie luate decizii care nu sunt agreeate de toți membrii conflictului, situații de importanță vitală, sau cazuri în care persoanele trebuie să își protejeze neapărat interesele.

Abilități necesare acestui tip de abordare:

- abilități de argumentare corectă și dezbateri
- abilități de protejare al propriului punct de vedere
- abilitatea de a exprima clar și concis punctul de vedere, scopurile, nevoile, emoțiile

#### **5. Abordarea de tip colaborativ**

Tipul de abordare colaborativă a conflictului are un nivel de asertivitate și colaborare ridicată. Prin colaborare se înțelege *adunarea* ideilor care pot rezolva problema și alegerea ideii (rezolvări) celei mai potrivite, care va duce la cea mai bună soluție/rezolvare a conflictului. Datorită acestor aspecte pozitive, multe persoane consideră că acest mod de abordare este cea mai bună formă de abordare a unui conflict. Dar, din cauză că acest tip de abordare necesită mult timp, energie și implicare nu este aplicabilă în toate situațiile. Astfel, stilul colaborativ trebuie adoptat când parametri conflictului asigură timpul, energia și condițiile necesare și suficiente rezolvării conflictului. Cazurile cele mai frecvente când această abordare este cea mai potrivită sunt cele în care se concep soluții integratoare, cazurile în care cauza conflictului este mult prea importantă și nu permite rezolvări prin găsirea unui compromis, în cazurile în care se caută îmbunătățirea relațiilor interumane, în procesele de învățare, etc.

Abilități necesare acestui tip de abordare:

- ascultarea activă
- identificarea corectă a problemelor
- confruntare neamenințătoare
- analizarea abilităților proprii și a celorlalți

Factori care influențează sau afectează tipul de abordare adoptat

- **genul** (de ex. prin socializare bărbații sunt îndemnați să își apere interesele și să adopte stilul de luptă dacă este necesar)
- **imaginea de sine și auto-eficacitatea percepută** (cum ne vedem și ce credem despre abilitățile noastre de a rezolva conflictul)
- **expectanțele pe care le avem** (suntem siguri dacă noi sau ceilalți din conflict sunt dispuși să rezolve situația)
- **contextul conflictului** (unde, când, în ce împrejurări are loc conflictul)
- **statutul** persoanelor incluse în conflict
- **abilitățile de comunicare** pe care le posedă părțile incluse în conflict
- **cunoștințe despre modalitățile de rezolvare eficientă a conflictului**, respectiv abilitatea de a le implementa
- **experiențe anterioare**, etc.

### Bariere/obstacole în rezolvarea conflictului

- **abilități scăzute de comunicare** – tendința de a prezenta propriul punct de vedere, și de a nu mai lua în considerare și părerile celorlalți – centrarea pe propriul punct de vedere; interpretarea (mai ales neverificată), judecarea, oferirea rapidă a sfaturilor, rezolvărilor, etc.
- **teama, frustrarea de a nu obține exact rezultatul dorit** - pot duce la agresivitate sau pasivitate
- **credința eronată** a multor persoane care cred că într-un conflict sunt doar învingători și învinși, pierzând din vedere posibilitatea unei rezolvări eficiente care poate mulțumi deplin toate părțile, sau cel puțin al unei rezolvări parțiale sau acceptabile de toți participanții

Câteva strategii complementare pentru obținerea soluției optime

- a. **renunțarea** – este potrivită în situațiile în care una sau mai multe persoane din discuție sunt obosite, nu au o atitudine constructivă, sau nu merită să se depună efort motivul discuției nefiind important – spre deosebire de evitarea sau amânarea conflictului, renunțarea este permanentă și acceptată de toate persoanele participante în conflict
- b. **delegarea responsabilității** – presupune împuternicirea unui interlocutor pentru rezolvarea conflictului – se acceptă varianta acestuia – are rolul de a îmbunătăți relația, de a crește încrederea dintre parteneri (a nu se confunda cu abandonul pasiv – același enunț de „Fă cum vrei tu”, spus pe tonalități diferite are substrat și rezolvare diferită)
- c. **apelarea la un mediator** – în cazurile în care conflictul nu poate fi rezolvat de persoanele incluse, sau efectele negative ale acestuia sunt prea mari, se poate apela la o altă persoană care să negocieze cu cei implicați – mediatorul



poate fi un profesionist (psiholog, consilier) sau o persoană cu abilități foarte bune de comunicare și rezolvare de conflicte

- d. **umorul** – are rolul de a „decongestiona” atmosfera, permițându-i persoanelor implicate să vadă, situația din altă perspectivă, chiar dacă dintr-un punct de vedere puțin caricaturizat.

Pașii rezolvării unei situații conflictuale în care avem rolul mediatorului

1. crearea unui mediu de comunicare deschis care să încurajeze persoanele implicate în conflict să relateze evenimentele care au declanșat conflictul
2. mediatorul trebuie să recunoască existența unei situații delicate (chiar dacă pentru mediator situația pare banală, pentru cei implicați în conflict bagatelizarea motivului conflictului poate avea efecte negative)
3. permiteți-le persoanelor implicate să își exprime cât mai clar gândurile, emoțiile – moderați discuția în așa fel ca aceste relatări să nu jignească celelalte părți
4. determinați și formulați (în multe cazuri reformulați) nevoile, dorințele scopurile legate de conflict a fiecărei persoane
5. încercați să găsiți puncte în care toți participanții sunt de acord
  - acord în ce privește cauza declanșatoare
  - acord în ceea ce trebuie făcut pentru rezolvarea conflictului
  - acord în temerile/fricile legate de rezultatul conflictului, etc.
6. găsiți soluții care să satisfacă (total sau parțial) nevoile părților participante:
  - rezolvare de probleme prin generarea de soluții multiple
  - stabilirea activităților care trebuie făcute pentru rezolvarea problemei
  - asigurați-vă că participanții participă activ în procesul rezolutiv
7. stabiliți un proces de urmărire a rezolvării conflictului, și de stabilirea a condițiilor în care puteți interveni din nou ca și mediator
8. stabiliți în comun acord ce veți face dacă conflictul nu se rezolvă

## CONCLUZII

Comunicarea și Managementul Conflictului sunt aspecte extrem de importante ale funcționării umane. Însușirea sau îmbunătățirea abilităților necesare unei comunicări eficiente-optime ne asigură nu doar posibilitatea unei adaptări cât mai bune la cerințele mediului, la realizarea scopurilor imediate, dar ne ajută și la dezvoltarea unor legături interpersonale, la stabilirea unei rețele sociale care funcționează optim și care contribuie la confortul nostru emoțional, fizic, social, etc.

Potrivit cercetărilor, ne confruntăm în medie cu aproximativ cinci conflicte pe zi (Alger, 1996). Inabilitatea de a le rezolva (sau de a le rezolva doar parțial) poate avea efecte devastatoare atât asupra sănătății noastre fizice și emoționale (conflictul fiind o potențială sursă de stres),

asupra imaginii de sine și autoeficacității percepute, asupra stabilirii și menținerii legăturilor sociale, etc.

### **Bibliografie:**

**Abrie, J-C.**, (2002). Psihologie Comunicării, Teorii și Metode, Editura Collegium, Polirom, Iași

**Algert, N.E.** (1996). Conflict in the Workplace, in Proceedings: Women in Engineering Advocates Network, Denver, CO, 123-127

**Deacon, T.W.** (1997). The symbolic species: The co-evolution of language and the brain. New York: W.W.Norton.

**De Peretti, A.; Legrand, J-A., Boniface, J.** (2001). Tehnici de Comunicare, editura Polirom, Iași

**Lemeni, G., Miclea, M.**, (2004). Consiliere și Orientare – ghid de Educație pentru Carieră, Editura ASCR, Cluj-Napoca

**Seyfarth, R.M., Cheney, D.L., & Marler, P.** (1980). Vervet monkey alarm calls: Semantic communication in a free-ranging primate. *Animal Beh.* 28:1070-1094.

\*\*\* (1998). Conflicte și Comunicarea. Fundația Soros., Ed. ARC București