

MODALITĂȚI DE SOLUȚIONARE A CONFLICTELOR ÎN CADRUL COMUNICĂRII DIDACTICE

Calestru Angela, psiholog, grad didactic I

IPLT „Petru Rareș”, mun. Chișinău

O minimă cultură managerială în domeniul educațional presupune cunoașterea faptului că un bun proiect instituțional, pe care se bazează întreaga activitate a unei școli, se realizează nu numai printr-o comunicare eficientă intra- și extra-organizațională, dar și prin participare. Pornind de la acest principiu, discutabilă rămâne doar aplicabilitatea sa. Se cere analizat modul în care școala, ca organizație, reușește să „lege” teoria cu practica și să realizeze o comunicare deschisă, capabilă să genereze participarea efectivă a tuturor celor implicați.

Parteneri în comunicarea intra-organizațională sunt: grupul profesoral, echipa managerială și elevii. Pe acest segment al comunicării trebuie recunoscute o serie de *disfuncții* ce potențiază negativ întreaga activitate a școlii. Mult invocatul dialog, „permanent și constructiv”, stabilit între toate compartimentele resurselor umane ale unei instituții școlare, se manifestă de multe ori ca un simplu fenomen auditiv steril, în care fiecare vorbește cu altul, fără să se audă unii pe alții.

Este dificil sau chiar imposibil să abordăm problematica fenomenului comunicațional din cadrul instituțiilor de învățământ fără a acorda atenția cuvenită aspectelor care îl compun și îl determină, cauzelor care îl favorizează sau îi pot provoca *disfuncții*. Numai înțelegând exact natura și structura comunicării, contribuția fiecărui element în parte la realizarea întregului, ne putem da seama de complexitatea și importanța fenomenului în activitatea educațională. De aceea, am realizat o inventariere, dar și o analiză a componentelor comunicării, a relațiilor dintre acestea, efectelor și tendințelor de evoluție, precum și a surselor de disfuncții, a formelor lor de manifestare și a modalităților de eficientizare a comunicării educaționale [3, p.43].

Daca ai probleme și/sau raporturi *comunicaționale/relaționale* cu alte persoane, cu siguranță, mai devreme sau mai târziu, vei avea de-a face cu un *conflict*. Conflictul a existat și va exista întotdeauna între oameni, fie separat, fie în grupuri de un fel sau altul. Oriunde sunt oameni, există idei, valori, conjuncturi, stiluri și standarde care pot intra în conflict, ceea ce înseamnă că orice poate fi cauza unui conflict: obiective, scopuri, aspirații, așteptări neconfirmate, obiceiuri, prejudecăți, competiția, sensibilitatea și mai ales agresivitatea cea mai importantă dintre prezunțiile conflictualiste. După Sam Deep și Lyle Sussman în "Secretul oricărui

succes: Să acționăm inteligent" [5] pot fi identificate următoarele cauze ale perpetuării conflictelor:

1. Trăim într-o lume din ce în ce mai complexă și mai diversă; persoane diferite doresc lucruri diferite și sunt foarte puține lucruri care mulțumesc pe toată lumea. Este binecunoscut faptul că ființa umană se teme de situațiile diferite, ca și de cele noi. A lucra cu oamenii nu poate fi decât o permanentă sursă de conflict. Incompatibilitatea, vanitatea, ego-urile și egocentrismul nu pot fi decât situații prezumat conflictuale.
2. Trăim și muncim într-o lume care impune limite asupra resurselor noastre. Conflictelor organizaționale se datorează restricțiilor organizatorice și în egală măsură, resurselor invariabil limitate [5].

Dinamica organizațiilor, ca și dinamica grupurilor, presupun, pe lângă consens și dialog, și anumite conflicte, deoarece, după cum subliniază Richard Hall în „Organizations. Structures, Processes and Outcomes”, Prentice-Hall International [1996, apud 16] „Conflictul este un proces organizațional inerent”. Conflictul este o parte importantă a vieții organizaționale, iar motivațiile pentru care resursele umane intra în conflict sunt infinite.

1. *existența unui dualism în relațiile oamenilor cu semenii lor*: oamenii au nevoie să se implice în ceva, dar să și stea deoparte; să se conformeze, dar să se și revolte; să facă parte din ceva important și totuși să fie indivizi în afara colectivității; acest dualism atitudinal va genera conflicte interpersonale și de grup.

2. *responsabilitatea enormă a managementului care trebuie să „împingă” organizația dinspre haos înspre performanță*; conducerea „întregului” (obiectivele și valorile organizaționale) prin forța părților este fundamentală. Interesele individuale primează într-o organizație în fața intereselor generale. Resursele umane ale organizației vor fi coordonate în activitatea pe care o întreprind de interesele personale. Rolul managementului este de a minimiza ruptura între interesele individuale și cele organizaționale. Atunci când nu reușește să o facă, conflictul organizațional este inerent.

Dat fiind caracterul inevitabil al conflictelor rezultă că gestionarea este una dintre cele mai importante activități, iar managementul conflictelor este considerat de către tot mai mulți specialiști în domeniu ca fiind la fel de important ca celelalte funcții ale managementului resurselor umane.

Explicațiile neînțelegerilor, dezacordurilor și chiar conflictelor se găsesc în comunicare, în barierele pe care oamenii – managerii și executanții – le ridică, mai mult sau mai puțin intenționat în calea comunicării.

A) Factori generali ai blocajelor în comunicare

Dintre barierele comune ridicate de oameni în calea comunicării, cele mai cunoscute sunt:

- **Diferențele de personalitate.** Fiecare om este un unicat de personalitate, pregătire, experiență, aspirații elemente care împreună sau separat influențează înțelegerea mesajelor. Personalitatea este considerată de specialiști rezultatul a 4 factori: constituția și temperamentul subiectului; mediul fizic (climat, hrana); mediul social (țară, familie, educație); obiceiurile și deprinderile câștigate sub efectul influențelor precedente (mod de viață, igiena, alimentație etc.).
- **Diferențele de percepție.** Percepția este procesul prin care indivizii selectează și interpretează senzorial stimulii și informații în funcție de propriile repere și imaginea generală despre lume și viață. Modul în care noi privim lumea este influențat de experiențele noastre anterioare, astfel ca, persoane de diferite vârste, naționalități, culturi, educație, ocupație, sex, temperament etc. vor avea alte percepții și vor recepta situațiile în mod diferit [4, p. 83].
- **Diferențele de statut.** Poziția E și R în procesul comunicării poate afecta semnificația mesajului. De exemplu, un R conștient de statutul inferior al E, îi poate desconsidera mesajele, chiar dacă acestea sunt reale și corecte.
- **Diferențele de cultură** existente între participanții la comunicare pot genera blocaje când acestea aparțin unor medii culturale, sociale, religioase și organizaționale diferite.
- **Lipsa de cunoaștere.** Este dificil să comunicăm eficient cu cineva care are o educație diferită de a noastră, ale cărei cunoștințe asupra unui anumit subiect de discuție sunt mult mai reduse. Desigur, este posibil, dar necesită îndemânare din partea celui care comunică, el trebuie să fie conștient de discrepanța între nivelurile de cunoaștere și să se adapteze în consecință.
- **Probleme semantice** generate de folosirea unor cuvinte în moduri diferite, ori a unor cuvinte diferite în același mod (de exemplu, cuvântul „etichetă” poate să aibă semnificația inscripției de pe ambalaje, dar și cea de titlu, calitate și nume sub care figurează cineva). Probleme semantice apar și atunci când folosim în exprimare cuvinte sau expresii din jargon, argou, neologisme, expresii strict tehnice sau prea pretențioase.
- **Dificultăți în exprimare.** Dacă există probleme în a găsi cuvinte pentru a ne exprima ideile trebuie să ne îmbogățim vocabularul.
- **Lipsa de interes a interlocutorului față de mesajul transmis.** Putem să ne așteptăm și la o asemenea posibilitate. Acolo unde ea este evidentă și de

înțeles, trebuie acționat cu abilitate pentru a direcționa mesajul astfel încât să corespundă intereselor și nevoilor celui care primește mesajul.

- **Emoțiile.** Emotivitatea E și R poate fi de asemenea o barieră. Emoția puternică este răspunzătoare de blocarea aproape completă a comunicării. Pentru a evita acest blocaj este bine să se renunțe la comunicare atunci când suntem afectați de emoții puternice. Aceste stări ne pot face incoerenți și pot schimba complet sensul mesajelor transmise. Totuși uneori R poate fi mai puțin (emoționat) impresionat de o persoană care vorbește fără emoție și entuziasm, considerând-o plictisitoare – astfel că emoția poate deveni un lucru bun.
- **Zgomotul.** Factor ce ține de contextul comunicării și poate fi produs de: folosirea unor instalații în apropierea E sau R; semnale parazite pe canalele de comunicare; erori de comportament ale participanților la comunicare (toți vorbesc în același timp); folosirea de către E a unui număr exagerat de cuvinte, chiar dacă acestea sunt corecte, astfel încât mesajul se pierde [4, p.86].

Conflictul nu este obligatoriu ceva rău. De fapt, conflictul este provocat de diferite puncte de vedere. Din moment ce nu există două persoane, care să vadă lumea la fel, neînțelegerile sunt ceva normal. Motivul pentru care conflictul este cunoscut pentru rezultatele negative, este din cauza aspectelor emoționale care apar odată cu el. Conflictul are de obicei legătura cu interesele sau ideile care înseamnă foarte mult pentru una din părțile implicate. Conflictele necontrolate conduc spre violență și insubordonare. Cheia pentru controlul conflictelor este aceea de a avea și a dezvolta abilitățile necesare pentru a deveni un manager al conflictelor. Vom examina trei arii unde conflictul este cel mai pronunțat: a) *relații interpersonale "unu-la-unu"*; b) *relațiile interpersonale în întâlniri*; c) *relațiile interpersonale în negocieri* [apud 3].

Cu toate că există similitudini între aceste arii, fiecare se diferențiază de celelalte, depinzând de ceea ce le provoacă.

a) În acest caz ar fi bine ca respectivul conflict să se rezolve urmând următorii pași:

- *Încercați să vedeți dacă între Dumneavoastră și cealaltă persoană există o problemă.*
- *Dacă credeți că există o problemă, stabiliți o întâlnire «față-în-față» cu cealaltă persoană pentru a discuta.*
- *Nu vă prezentați asemeni unui acuzator, întrebați dacă este vre-o problemă. Dacă răspunsul este negativ, explicați interlocutorului că Dumneavoastră considerați că există cel puțin o stare prezumat conflictuală;*

- În timp ce comunicați cu interlocutorul Dumneavoastră, cereți feed-back. Nu acuzați interlocutorul!
- Încercați să vă ascultați activ interlocutorul și propria comunicare publică!
- Fiți siguri că vă respectați unul altuia opiniile.
- În câteva minute încercați să vă formați în minte opiniile celuilalt.
- Încercați să descoperiți ce a determinat comportamentul respectiv la interlocutorul Dumneavoastră (de obicei agresivitatea este insuflată).
- Încercați să mediați respectiva stare conflictuală!

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* [5, p. 241].

În continuare, vor fi prezentate pe scurt modalitățile de abordare a conflictelor.

Luând în considerare gradul de satisfacere atât a propriilor interese, cât și ale grupului advers, Thomas identifica cinci metode de soluționare a conflictelor [5, p. 256].

Tabelul 2.2. Metode de soluționare a conflictelor [4]

Modalități	Situații contextuale
Evitare	<ul style="list-style-type: none"> • 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.
Colaborare	<ul style="list-style-type: none"> • Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importanță majoră. • Când obiectivul propriu este de a învăța. • Combinarea opiniilor contradictorii. • Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și realizarea unui consens general.

Competiție	<ul style="list-style-type: none"> • Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală. • În probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare. • În problemele vitale pentru organizație, când managerii sunt convinși că punctul lor de vedere este corect. • Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.
Compromis	<ul style="list-style-type: none"> • 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 [4, p. 23,26].

Activitatea de consiliere și management a conflictelor presupune modele noi de activitate, cerințe noi de abordare a divergențelor din partea tuturor celor implicați în interrelaționare și modele noi de comportament. Există diferențe la nivel individual, există o „goană” a schimbării, există o așa numita criză de timp datorată în mare parte schimbării atât de continue a societății în care trăim și care ne forțează să ținem pasul cu ea. Cu toate acestea, putem să conviețuim și să colaborăm fără a ne răni, a ne

jigni, a profita de neatenția sau imposibilitatea oamenilor de lângă noi. Putem să colaborăm, să ajutăm și să fim ajutați de cei lângă care stăm, pentru că ideea de baza a societății este complexitatea unui produs care este rezultatul gândirii mai multor minți și, deci, produsul cu cea mai mare șansă de a fi aproape de ideal și de perfecțiune. Mediatorul nu poate să-ți impună o soluție, cheia soluționării conflictului suntem chiar noi înșine [2, p. 54].

Bibliografie

1. Andrițchii V. Teoria și metodologia resurselor umane în învățământ. Chișinău: PRINT- Caro SRL, 2012. 288 p.
2. Gherman C. Medierea conflictelor în școală. București: Editura: Vladimed - Rovimed, 2010. p.54.
3. Dascalu Cr. Negocierea conflictelor în școală. București: Vladimed - Rovimed, 2010.
4. Marușca L. Comunicare și conflict. București: Tritonic, 2010. p.23, 26.
5. Strainescu B. A. Managementul conflictelor. București: EDP, 2009. p. 114.