

Opera suspicionată (OS)
Suspicious workOpera autentică (OA)
Authentic work

OP	ȚUPULAN, Marin-Claudiu. Comunicarea în managementul stărilor conflictuale. <i>Studii de securitate publică</i> . 2/2013. p.128-133. Disponibil la: https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=172094 .
OA	BABOȘ, Alexandru și RIZESCU, Alexandru. Considerații privind gestionarea comunicării stărilor conflictuale. <i>Revista Academiei Forțelor Terestre</i> . 10(3 (39)). 2005. p.37-47.

Incidența minimă a suspiciunii / Minimum incidence of suspicion

p.128 - p.133.

p.37 - p.47

Fișa întocmită pentru includerea suspiciunii în Indexul Operelor Plagiate în România de la Sheet drawn up for including the suspicion in the Index of Plagiarized Works in Romania at www.plagiate.ro

Notă: p.72:00 semnifică textul de la pag.72 de la începutul până la finele paginii.

Argumentarea calificării

Nr. crt.	Descrierea situației care este încadrată drept plagiat	Se confirmă
1.	Preluarea identică a unor pasaje (piese de creație de tip text) dintr-o operă autentică publicată, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	✓
2.	Preluarea a unor pasaje (piese de creație de tip text) dintr-o operă autentică publicată, care sunt rezumate ale unor opere anterioare operei autentice, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
3.	Preluarea identică a unor figuri (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
4.	Preluarea identică a unor poze (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
5.	Preluarea identică a unor tabele (piese de creație de tip structură de informație) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
6.	Republicarea unei opere anterioare publicate, prin includerea unui nou autor sau de noi autori fără contribuție explicită în lista de autori	
7.	Republicarea unei opere anterioare publicate, prin excluderea unui autor sau a unor autori din lista inițială de autori.	
8.	Preluarea identică de pasaje (piese de creație) dintr-o operă autentică publicată, fără precizarea întinderii și menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	✓
9.	Preluarea identică de figuri sau reprezentări grafice (piese de creație de tip grafic) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
10.	Preluarea identică de tabele (piese de creație de tip structură de informație) dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
11.	Preluarea identică a unor fragmente de demonstrație sau de deducere a unor relații matematice care nu se justifică în regăsirea unei relații matematice finale necesare aplicării efective dintr-o operă autentică publicată, fără menționarea provenienței, fără nici o intervenție care să justifice exemplificarea sau critica prin aportul creator al autorului care preia și însușirea acestora într-o lucrare ulterioară celei autentice.	
12.	Preluarea identică a textului (piese de creație de tip text) unei lucrări publicate anterior sau simultan, cu același titlu sau cu titlu similar, de un același autor / un același grup de autori în publicații sau edituri diferite.	
13.	Preluarea identică de pasaje (piese de creație de tip text) ale unui cuvânt înainte sau ale unei prefețe care se referă la două opere, diferite, publicate în două momente diferite de timp.	

Notă:

a) Prin „proveniență” se înțelege informația din care se pot identifica cel puțin numele autorului / autorilor, titlul operei, anul apariției.

b) Plagiatul este definit prin textul legii¹.

„...plagiatul – expunerea într-o operă scrisă sau o comunicare orală, inclusiv în format electronic, a unor texte, idei, demonstrații, date, ipoteze, teorii, rezultate ori metode științifice extrase din opere scrise, inclusiv în format electronic, ale altor autori, fără a menționa acest lucru și fără a face trimitere la operele originale...”.

Tehnic, plagiatul are la bază conceptul de **piesă de creație** care²:

„...este un element de comunicare prezentat în formă scrisă, ca text, imagine sau combinat, care posedă un subiect, o organizare sau o construcție logică și de argumentare care presupune niște premise, un raționament și o concluzie. Piesa de creație presupune în mod necesar o formă de exprimare specifică unei persoane. Piesa de creație se poate asocia cu întreaga operă autentică sau cu o parte a acesteia...”

cu care se poate face identificarea operei plagiata sau suspicioane de plagiat³:

„...O operă de creație se găsește în poziția de operă plagiată sau operă suspicioasă de plagiat în raport cu o altă operă considerată autentică dacă:

- i) Cele două opere tratează același subiect sau subiecte înrudite.
- ii) Opera autentică a fost făcută publică anterior operei suspicioase.
- iii) Cele două opere conțin piese de creație identificabile comune care posedă, fiecare în parte, un subiect și o formă de prezentare bine definită.
- iv) Pentru piesele de creație comune, adică prezente în opera autentică și în opera suspicioasă, nu există o menționare explicită a provenienței. Menționarea provenienței se face printr-o citare care permite identificarea piesei de creație preluate din opera autentică.
- v) Simpla menționare a titlului unei opere autentice într-un capitol de bibliografie sau similar acestuia fără delimitarea întinderii preluării nu este de natură să evite punerea în discuție a suspiciunii de plagiat.
- vi) Piesele de creație preluate din opera autentică se utilizează la construcții realizate prin juxtapunere fără ca acestea să fie tratate de autorul operei suspicioase prin poziția sa explicită.
- vii) În opera suspicioasă se identifică un fir sau mai multe fire logice de argumentare și tratate care leagă aceleași premise cu aceleași concluzii ca în opera autentică...”

¹ Legea nr. 206/2004 privind buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare, publicată în Monitorul Oficial al României, Partea I, nr. 505 din 4 iunie 2004

² ISOC, D. Ghid de acțiune împotriva plagiatului: bună-conduită, prevenire, combatere. Cluj-Napoca: Ecou Transilvan, 2012.

³ ISOC, D. Prevenitor de plagiat. Cluj-Napoca: Ecou Transilvan, 2014.

You have downloaded a document from



The Central and Eastern European Online Library

The joined archive of hundreds of Central-, East- and South-East-European publishers, research institutes, and various content providers

Source: Studii de securitate publică

Public Security Studies

Location: Romania

Author(s): Marin-Claudiu Țupulan

Title: COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL STĂRILOR CONFLICTUALE
COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF CONFLICTUAL SITUATIONS

Issue: 2/2013

Citation style: Marin-Claudiu Țupulan. "COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL STĂRILOR CONFLICTUALE". Studii de securitate publică 2:128-133.

<https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=172094>

COMUNICAREA ÎN MANAGEMENTUL STĂRILOR CONFLICTUALE

COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT OF CONFLICTUAL SITUATIONS

Marin-Claudiu ȚUPULAN*

Abstract

Communication is a process that we face every day, but the conflict is also an "ingredient" of our everyday life experience. Some people seem to know just to provoke conflicts while others resolve them as well. Social relationships and decision-making lead to multiple risks consisting of differences of opinion, oppositions or confrontations between individuals and groups. The most common reasons for this situations are clashes on conflicting interests, linguistic or cultural dissonances (generally involving mutual understanding), different assessments of a given situation.

Keywords: *conflict, crisis, communication, management, strategy, negotiation.*

Introducere

Noțiunea de *conflict* se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației. Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și poate împiedica luarea pripită de decizii, poate ridica nivelul de înțelegere a problemelor, poate crește implicarea membrilor grupului, poate stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și, deci, calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor.

În orice activitate profesională, deci și în cea a poliției, *conflictele sunt inevitabile*. Ele pot să aducă mari prejudicii eficienței activității poliției, dar pot fi și sinonime cu dinamismul și progresul.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca, apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și pe cele ale individului, să poată acționa în scopul reducerii efectelor negative și al folosirii efectelor pozitive. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este *negocierea*.

Orice conflict este caracterizat prin existența următoarelor aspecte¹:

- ✓ Sunt implicate cel puțin două părți (indivizi sau grupuri),
- ✓ Există scopuri și valori care se exclud reciproc,
- ✓ Interacțiunea între părți este caracterizată printr-un comportament de autoapărare, menit să reducă la tăcere sau chiar să suprimă cealaltă parte în conflict sau să obțină un rezultat perceput de toate părțile în conflict ca o victorie,
- ✓ Fiecare parte acționează ca răspuns la acțiunile celeilalte părți, în sensul opoziției sau ripostei,
- ✓ Fiecare parte urmărește să creeze un dezechilibru sau o poziție favorizată în termeni de putere, în raport cu cealaltă parte.

* Dr. Marin-Claudiu ȚUPULAN este comisar-șef de poliție și conferențiar universitar în cadrul Facultății de Poliție a Academiei de Poliție „Alexandru Ioan Cuza” București; Email: claudiu.tupulan@academiadepolitie.ro.

¹ Ciucă, Anca; Erusencu, Silviu, *Prevenirea violențelor în conflicte etnice. Manualul polițistului de proximitate*, Fundația pentru Schimbări Democratice, București, 2004, pag. 13.

Conflictele pot exista la *nivel intrapersonal, interpersonal, intergrup, la nivelul instituției etc.* Pot apărea între persoane/grupuri corelate în vreun fel, care fie urmăresc obiective sau valori diferite, au interese opuse sau divergente, fie urmăresc același obiectiv, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Intercorelarea conflict-comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este, de fapt, o formă de exteriorizare și orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacțiune, deci, un instrument de interinfluențare.

Watkins, referindu-se la caracteristicile conflictului interpersonal, a formulat *două axiome*, astfel²:

- Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale și nonverbale), deoarece oamenii pot interacționa și schimba mesaje numai prin comunicare;
- Conflictul este generat de faptul că cele două “părți în conflict” au și obiective care se exclud reciproc. Aceste obiective pot exista datorită unor fapte concrete sau sistemelor de valori diferite.

Putem menționa următoarele *concluzii*:

- numai prin comunicare părțile aflate în conflict pot determina existența unei soluții care să țină cont de obiectivele ambelor părți;
- există posibilitatea ca incertitudinea și informația ambiguă, generată de o comunicare defectuoasă, să fie cauza percepției obiectivelor ca excluzându-se reciproc;
- deoarece diferențele între sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflict;
- apelarea la comunicarea pozitivă, ascultarea empatică, autoexpunerea pot conduce la stabilirea unei baze comune de discuții, de interese, la împărțășirea în comun a unor valori;
- comunicarea precisă reduce diferențele perceptuale și scade, în acest mod, probabilitatea de apariție a conflictului.

Conflictul la nivel intrapersonal se produce atunci când există o incompatibilitate, o inconsistență între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de precizie și (auto)control al individului. Inconsistența, percepută ca amenințând validitatea cadrului individual de referință, produce incertitudine. Odată percepută inconsistența, are loc intracomunicarea, folosită pentru a reduce incertitudinea, dar nu, în mod necesar, inconsistența. Indivizii pot menține inconsistența, dar vor încerca să reducă tensiunile asociate acesteia³.

Cea mai eficace metodă de a ne reduce incertitudinea este *autoexplicarea (prin comunicare intrapersonală)* a inconsistenței: ne aducem argumente plauzibile pentru înțelegerea discrepanței; ne lămurim aspectele neclare; ne adresăm întrebări și ne dăm răspunsuri. Conflictul la nivel interpersonal, de grup, de organizație sau de mediu de funcționare a organizației poate avea numeroase surse, precum: structura funcțională prin divizarea în subunități și modul în care sunt grupate activitățile; procesul de evaluare a performanței; competiția pentru resurse limitate; competiția pentru putere și influență; nepotrivirile dintre percepțiile individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferențele de personalitate și dintre nevoi sau așteptări; dorința de autonomie psihică și fizică, problemele personale care își au originea în afara organizației.

Dinamica procesului conflictual

În general, conflictul evoluează trecând prin următoarele *cinci etape*, care se întrepătrund:

- apariția sursei generatoare de conflict și conturarea conflictului latent;
- perceperea, pe căi diferite și în moduri diferite, a conflictului (etapa conflictului perceput – “ceva nu este în regulă”);

²http://www.cie.roedu.ro/index_htm_files/5.%20Planificarea%20activitatilor%20si%20managementul%20conflictelor%20lb%20romana.pdf

³ Cădea, M. Rodica; Cădea, Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998, p. 162.

- exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (conflictul devine simțit – “șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință”);
- manifestarea unor acțiuni deschise menite să soluționeze în vreun fel conflictul (etapa conflictului manifest – “în repetate rânduri, șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință”);
- apariția consecințelor conflictului și ale acțiunilor întreprinse (“șeful nu dorește să participe la luarea unor decizii, deci, voi sabota implementarea acestora”).

Conflictul latent este o primă fază a conflictului, în care, sub influența sursei de conflict, se generează un anumit set de atitudini și sentimente. Conflictul latent poate rămâne în această stare fără a evolua, dar se și poate transforma într-o situație iremediabil deteriorată.

Conflictul perceput poate îmbrăca următoarele forme:

- conflict latent, dar neperceput;
- conflict latent existent, dar neperceput;
- conflict latent inexistent, dar perceput ca existent.

Situația poate îmbrăca forma conflictului perceput fără ca, de fapt, să fi existat vreun conflict latent.

Etapa conflictului perceput este caracterizată de apariția unei componente emoționale, în sensul că cei implicați pot să înceapă să se simtă ostili, tensionați, anxioși sau, din contră, în cazul conflictului pozitiv, entuziaști, mai ambițioși, gata de a porni la acțiune⁴.

Conflictul simțit este deja un conflict “personalizat”, având caracteristici tipice individului și, adeseori, are ca prime forme de manifestare comunicarea defensivă sau agresivă. În jurul subiectului conflictului abundă bârfele și zvonurile, iar informația tinde să fie distorsionată. Moralul este scăzut și se pierde mult timp cu acțiuni neproductive. Discuțiile de grup, discuțiile interpersonale, ședințele pot constitui, în această etapă, o “supapă de siguranță”.

Conflictul manifest este comportarea observabilă, alimentată de percepții și sentimente latente și poate lua calea fie a “luptei” deschise, care va genera un învingător și un învins, fie se poate constitui într-o încercare de a stabili obiective comune. Există *trei forme importante de intervenție în situații de conflict manifest: negocierea, medierea și arbitrarea*.

Negocierea este procesul de comunicare ce are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce diferențele dintre ele. Dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

Medierea este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de către ambele părți. Este, de fapt, negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. Medierea presupune, de regulă, existența unei a treia părți, care să intervină între părțile în dispută. Această persoană încearcă să ajute cele două părți aflate în conflict să ajungă la o decizie satisfăcătoare pentru ambele părți. Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj.

Arbitrajul constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de către o autoritate. Arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie.

Managementul abordării conflictului

Literatura de specialitate sugerează faptul că, în funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de succesul organizației sau de relațiile cu subordonații, se pot contura **cinci moduri de abordare a conflictului**. Astfel⁵:

1) Retragerea din conflict, situație în care managerul vede conflictul fără speranță de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde că nu există.

Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, “împingerea” responsabilităților într-o altă zonă, amânarea deciziei, în speranța că problema

⁴ <http://www.romanian-ports.ro/caprico/uploads/files/CAPRICO%20-%20CRIO%20-%20Suport%20curs.pdf>

⁵ Morar, Robert; Ștefan, Cristian-Eduard, *Comunicare socială și relații publice în poliție*, Editura Sitech, Craiova, 2011.

conflictuală va dispărea de la sine. Este caracteristica managerilor care nu au încredere în ei înșiși și care nu vor să fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acel manager nu le posedă⁶.

Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispare de la sine, ci va rămâne în stare latentă. Una dintre consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește lucrurile. Această abordare a conflictului poate fi avantajoasă, dacă situația conflictuală nu are importanță.

2) Aplanarea se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulțumindu-i pe toți. El supraevaluează valoarea menținerii relațiilor cu subordonații și subevaluează importanța atingerii obiectivelor. Deoarece managerul dorește aprobarea și acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă și va ceda atunci când intră în conflict cu ceea ce doresc cei din jur. Aplanarea se realizează, de exemplu, prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, atunci când tensiunea crește. Managerul încearcă să explice și să-i facă pe ceilalți să înțeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simțit și poate fi, uneori, eficace pe termen scurt. Dar, faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând; ea poate genera bariere pentru progres. Este preferată mai ales în cadrul organizațiilor cu performanță redusă și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare a responsabilităților din partea acestora. Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

3) Forțarea este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice preț obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. El va apela la acțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și a autorității acordate de poziție.

Managerul nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul, ci face uz de puterea pe care i-o oferă poziția⁷: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca “opoziție”, “luptă”, “cucerire”, “forță”, “constrângere”, “distrugere” etc. Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, frustrări, umilințe.

Forța poate rezolva disputa pentru moment, dar, pe termen lung, pot apărea conflicte și mai grave. Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situația devine critică, această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage efectele negative pe care le-am menționat.

4) Compromisul se află undeva între abordarea prin “forțare” și prin “aplanare” și constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în cazul negocierilor.

Deși compromisul este o reacție înțeleaptă pentru realizarea temporară a unui echilibru, îndeosebi pentru unele tipuri de conflict, cum sunt cele rezultate din insuficiența resurselor, această strategie nu este întotdeauna suficient de folositoare, ca de exemplu în rezolvarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii, când partea mai slabă are mult mai puține de oferit părții mai tari⁸.

5) Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și pe cea de relații de cooperare, este singura care poate conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul în următoarea ordine a stilurilor: încep prin abordarea prin confruntare și continuă cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere. Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg imediat la retragere, aplanare și compromis.

⁶ Ciucă, Anca; Erusencu, Silviu, *op.cit.*, pag. 48.

⁷ <http://consultantmedia.blogspot.com/2011/03/abordarea-conflictului.html>

⁸ Ciucă, Anca; Erusencu, Silviu, *op.cit.*, pag. 45.

Strategii de rezolvare a conflictului

În teoria și practica managementului sunt cunoscute *trei tipuri de strategii de rezolvare a conflictului: câștigător-necâștigător, necâștigător-necâștigător și câștigător-câștigător*.

Primele două strategii sunt direcționate, în primul rând, spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt sau lung. Atmosfera generată este neproductivă, fiecare dintre părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există interes pentru identificarea intereselor comune, a valorilor respectate în comun sau a obiectivelor, a dorințelor, a intereselor care se află în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

1 – Strategia de tip *câștigător-necâștigător* este tipică pentru următoarele situații: atunci când este prezent “sindromul de șef” (este poziția pentru a impune o soluție); când se recurge la vot și se adoptă regula majorității; când nu sunt sprijinite sau sunt sabotate ideile care vin în contradicție cu cele proprii.

2 – Strategia de tip *câștigător-câștigător* constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica dacă nu suntem presați de timp. Părțile își dirijează energia spre “îvingerea” problemei, nu a persoanelor. Ambele părți cad de acord asupra unei soluții acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea managerului, competența lui de comunicator și existența climatului de cooperare. În acest context, conflictul este acceptat de părți ca fiind ceva normal și util în rezolvarea optimă a problemelor, și nu o sursă de stres.

Această strategie poate avea succes dacă se asigură, de către managerul grupului, existența unui *minim de condiții*, cum sunt⁹:

- eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- existența posibilității interacțiunii directe și deschise între părți;
- împărtășirea reciprocă a informațiilor;
- acceptarea faptului că obiectivele ambelor părți sunt valabile și importante;
- încrederea reciprocă;
- toți membrii grupului știu că părerea și munca lor sunt utile și importante pentru grup;
- se înțeleg “costurile” pe termen lung ale diferitelor soluții;
- membrii grupului sunt obișnuiți să acorde feedback descriptiv și specific;
- se pune accent pe scopuri și obiective comune, pe căutarea exhaustivă de soluții alternative la diferite probleme, pe calitate și implicare;
- există toleranță pentru puncte de vedere diferite;
- se adresează și se acceptă întrebări;
- se manifestă flexibilitate în poziția de lider.

În orice conflict însă trebuie să existe o *soluție optimă și reciproc acceptabilă*. Aceasta nu înseamnă că ambele părți vor obține același lucru, ci doar că se pot atinge obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părți¹⁰.

Diferențele de opinie pot și trebuie să existe, ele conduc la noi puncte de vedere și pot stimula creativitatea. Trebuie să preluăm sincer opiniile celorlalți. În acest context, este important să minimizăm pe cât posibil interferența diferențelor de statut ierarhic, deoarece acestea ne vor situa automat într-o tabără opusă, inhibând rezolvarea optimă a conflictului.

Trebuie să avem încredere în partenerul de conflict, pentru a distorsiona, voit sau nevoit, procesul de comunicare, prin ascunderea de informații, filtrarea informațiilor datorită percepțiilor, teama de autodezvăluire, care ar putea conduce la vulnerabilitate.

Atitudinea de încredere atrage, după sine, încredere, iar cea de neîncredere din partea unei părți promovează o atitudine similară din partea celeilalte părți. Să începem prin a avea încredere până la proba contrară, și nu invers.

Cooperarea este de preferat competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării. Numai un manager incompetent și lipsit de încrederea în sine se va simți tot timpul în competiție.

⁹ Morar, Robert; Ștefan, Cristian-Eduard, *op.cit.*

¹⁰ <http://www.actrus.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>

Rezolvarea conflictului este posibilă numai printr-o comunicare adecvată în ambele sensuri. Pentru a putea implementa o strategie de tip *câștigător-câștigător*, este recomandat să se respecte următoarele reguli¹¹:

- folosirea unui limbaj în termeni neutri, nu emoționali;
- evitarea afirmațiilor absolute, care nu lasă loc pentru revenire asupra unor aspecte sau pentru schimbarea punctului de vedere;
- existența unor întrebări deschise, mai ales în cazul în care sunt diferențe de poziție ierarhică, pentru a încuraja interlocutorul să își exprime punctul de vedere;
- evitarea întrebărilor de dirijare, în intenția de a-l determina pe interlocutor să fie de acord, verbal, cu ceea ce afirmăm;
- aplicarea acestei reguli este cu atât mai importantă, dacă îi suntem ierarhic superior interlocutorului; parafrizarea ideilor importante, pentru a fi siguri că vorbim despre aceleași lucruri ca și interlocutorul; vom reduce, astfel, distorsionările de natură perceptuală;
- folosirea unui stil de comunicare și a unui limbaj adecvat (termeni cunoscuți de către interlocutor), pentru a comunica mesaje clare;
- se va evita, în acest mod, existența unui conflict generat de distorsionările semantice sau emoționale;
- neîntreruperea persoanei care vorbește, deoarece vom alimenta conflictul;
- trebuie să-l lăsăm să vorbească, deoarece, în acest mod, comunicarea va putea avea loc fără distorsiuni majore;
- este, adeseori, util să punem chiar întrebări, pentru a ne lămurii care este sursa conflictului;
- recurgerea la un mod de ascultare interactivă, pentru a ne asigura că înțelegem corect sentimentele și percepțiile interlocutorului;
- folosirea, în mod corect, a limbajelor nonverbale;
- expresia facială sau poziția corpului care sugerează provocare poate spori conflictul perceput;
- paralimbajul, în particular vocea, este extrem de important într-o discuție conflictuală, mai ales atunci când starea emoțională începe să se manifeste; în cazul situațiilor delicate, este indicat să folosim forma de comunicare *față în față*, nu telefonic sau în scris, pentru a beneficia de limbajele nonverbale; trebuie acordată atenție contextului fizic și psihologic în care are loc comunicarea;
- recunoașterea acordului cu unele puncte de vedere ale interlocutorului poate reduce substanțial intensitatea conflictului. Negarea totală îl va face pe interlocutor să caute noi argumente, să încerce să se impună dacă nu prin conținutul argumentelor, cel puțin prin intensitatea vocii.

BIBLIOGRAFIE

1. Cândea, M. Rodica; Cândea, Dan, *Comunicarea managerială aplicată*, Editura Expert, București, 1998.
2. Ciucă, Anca; Erusencu, Silviu, *Prevenirea violențelor în conflicte etnice. Manualul polițistului de proximitate*, Fundația pentru Schimbări Democratice, București, 2004.
3. Morar, Robert; Ștefan, Cristian-Eduard, *Comunicare socială și relații publice în poliție*, Editura Sitech, Craiova, 2011.
4. <http://www.actrus.ro/biblioteca/anuare/2004/a13.pdf>
5. <http://consultantmedia.blogspot.com/2011/03/abordarea-conflictului.html>
6. <http://www.romanian-ports.ro/caprico/uploads/files/CAPRICO%20-%20CRIO%20-%20Suport%20curs.pdf>

¹¹ www.didactic.ro/materiale/descarcare/131588