

- Definirea conflictelor
- Instrumente de analiză a conflictelor
- Varietăți ale conflictelor – modalități de tipologizare a conflictelor
- Surse ale conflictelor
- Structura conflictelor

ANALIZA CONFLICTELOR

Definirea conflictelor

Conflictul este o parte firească din viața noastră. Modul în care le gestionăm face diferența.

Într-o accepțiune generală, conflictul poate fi văzut ca fiind o opoziție deschisă, o luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale, divergente sau incompatibile, cu efecte disruptive asupra interacțiunii sociale. Astfel că *există un conflict atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri manifestă percepția că ele au obiective incompatibile.*

Explicarea termenilor definiției.

Două sau mai multe înseamnă că persoanele implicate în conflict se văd reciproc ca adversari în încercarea fiecăreia de a-și atinge scopurile.

Persoane sau grupuri reprezintă indivizi sau organizații care se reprezintă pe sine sau susțin că reprezintă colectivități mai largi (grupuri etnice, grupuri de interese, guverne, națiuni, clase etc.).

Manifestă înseamnă că membri semnificativi ai cel puțin uneia din părți sunt convinși că cel puțin unele dintre scopurile lor sunt incompatibile cu

cele ale celeilalte părți. Acest fapt este indicat de atacarea celeilalte părți, proclamând că adversarul trebuie să-și schimbe poziția, sau prin incitarea și mobilizarea restului membrilor grupului său în vederea luptei.

Obiective incompatibile înseamnă că una sau mai multe părți în cauză consideră că realizarea scopurilor lor este blocată de cealaltă/celelalte părți și de aceea acestea trebuie forțate să-și schimbe poziția sau să renunțe, lucru pe care acestea nu îl fac de bunăvoie. Atenție: dacă avem două părți în care una dorește ca cealaltă să-și schimbe poziția sau acțiunile în curs pentru a-și îndeplini scopurile, iar aceasta din urmă se supune de bunăvoie cerințelor, nu există conflict. Conflictul se naște doar atunci când cerințele uneia din părți vis-à-vis de cealaltă întâmpină rezistența acesteia.

Percepția – această chestiune este cea mai sensibilă din întreaga definiție a conflictului, și are o importanță fundamentală pentru studiile de conflict. Modul în care adversarii văd și înțeleg situația este crucial în analiza și managementul de conflict.

Dacă o situație pe care un observator extern o considera conflictuală, dar nu este percepută astfel de părțile implicate, acela nu este un conflict. Cu alte cuvinte, părțile trebuie să perceapă existența unei situații conflictuale pentru a se afla în conflict.

Tot la capitolul percepție: părțile pot avea obiective care *sunt* incompatibile sau pot doar *crede* că obiectivele lor sunt incompatibile. Ceea ce contează este percepția părților cu privire la incompatibilitatea obiectivelor lor, nu faptul că acestea sunt real incompatibile sau doar percepute ca incompatibile. Din punctul de vedere al rezolvării conflictelor, prima situație este cea mai dificilă; cea de a doua oferă posibilități mai facile de soluționare. Ceea ce trebuie reținut de către mediator este că, atât timp cât părțile își percep obiectivele ca incompatibile, există conflict, indiferent de faptul că incompatibilitatea este reală sau imaginară.

Definiția aleasă nu se referă și la mijloacele prin care adversarii își urmăresc obiectivele. S-ar putea spune că în definirea unui conflict trebuie incluse și

eforturile de amenințare și de lovire a adversarului, adică exercitarea unei forme de coerciție asupra acestuia. Violența joacă un rol esențial într-o situație conflictuală, dar ea nu apare în toate tipurile de conflicte.

Mijloacele necoercitive, cum sunt persuadarea sau folosirea sancțiunilor pozitive sunt, de asemenea, metode de gestionare a conflictelor. Prin persuasiune, una dintre părți poate încerca s-o convingă pe cealaltă să adere la modul ei de a vedea lucrurile, argumentând că acest lucru ar fi în avantajul amândurora sau că este congruent cu valorile părții supusă persuasiunii. Prin folosirea sancțiunilor pozitive, una dintre părți poate oferi compensații materiale sau simbolice în schimbul obținerii a ceea ce dorește. În realitate, conflictele folosesc o gamă largă de combinații între coerciție, persuasiune și sancțiuni pozitive.

Conflictul vs. competiție

Competiție – părțile se străduiesc să atingă aceleași valori;

Conflict – părțile diferă din punctul de vedere al valorilor și încearcă să și le impună unele altora.

Competiție – părțile se străduiesc să obțină ceea ce vor, nu direct una de la cealaltă, ci de la alții din mediul înconjurător (ex. Firmele acționează pe piață pentru a obține banii clienților, nu ai firmelor concurente).

Conflict – părțile se străduiesc să obțină ceva direct de la adversar (ceva ce adversarul deține – bunuri materiale, poziție, prestigiu, acces etc.; continuarea, schimbarea sau anularea unei acțiuni a adversarului, când acesta se opune; eliminarea adversarului, când acesta blochează accesul spre obiective, când prezența acestuia pune în pericol existența sau alte valori etc.).

Conflictul este întotdeauna un proces conștient. El evocă cele mai profunde emoții, cele mai puternice pasiuni și folosește cea mai mare concentrare a atenției și efortului. Atât competiția cât și conflictul sunt forme de luptă. Competiția este continuă și impersonală, în timp ce conflictul este intermitent și personal.

Conflictul vs. dispută

În termeni comuni, *conflictul* și *disputa* sunt de cele mai multe ori considerate sinonime. În materia analizei conflictului trebuie făcută o diferențiere. Astfel, *conflictul* se referă la neînțelegeri de mai lungă durată care pot să apară între două sau mai multe părți, în timp ce *disputa* se referă la episoade individuale din cadrul acestui conflict de durată.

În general, conflictele de lungă durată, cu rădăcini adânci, nu pot fi soluționate în timp scurt, întrucât aceasta presupune schimbarea valorilor părților implicate, proces de lungă durată.

Instrumente de analiză a conflictelor

Obiectivele

Preocupările pentru găsirea unor metode eficace de rezolvare a conflictelor au dus la apariția unor instrumente de analiză a conflictelor, așa cum este modelul CRIP. Acesta încearcă să traseze un model bazat pe *conținutul, relația, identitatea și procesele* (de aici și acronimul CRIP) care apar într-un conflict, totul din perspectiva obiectivelor. În acest sens, conflictele bazate pe *obiective de conținut* sunt mai familiare avocaților, întrucât ele implică în esență drepturi și obligații, fiecare parte fiind interesată de obținerea unor compensații. Dar obiectivele de conținut sunt rareori cauze singulare pentru conflictele umane, ele reprezentând mai degrabă un paravan pentru atingerea unei poziții de negociere superioare, sau simboluri pentru alte tipuri de cauze provocatoare de conflict. *Obiectivele de relație*, în schimb, încearcă să răspundă întrebării „Cine suntem noi în conflict?”, implicând probleme de tipul ierarhiei, puterii și rolurilor sociale. De multe ori părțile în conflict au sentimentul in justiției și se simt ofensate, dar aceste sentimente nu pot face obiectul unei proceduri juridice, motiv pentru care există, frecvent, tentația de a transfera obiectivele de relație în obiective de conținut.

Obiectivele de identitate răspund la întrebarea „Cine sunt eu în acest conflict?”, referindu-se la stima de sine, percepție și identitatea socială. Un conflict bazat pe acest tip de obiective poate fi deosebit de puternic, întrucât presupune amenințarea a însăși existenței psihologice a persoanei. O analiză din perspectiva *obiectivelor de proces* poate releva modul în care părțile se raportează la conflict. De obicei, avocații au tendința de a vedea rezolvarea unei situații conflictuale de pe poziții adversative, fapt ce duce la exacerbarea conflictului.

În mod evident, rareori un conflict este axat doar în jurul unui singur set de obiective. Acestea au o evoluție dinamică, implicând diferite aspecte raționale și emoționale ale personalității, provocând, de-a lungul progresului situației conflictuale, întărirea sau slăbirea pozițiilor, schimbarea importanței unor obiective sau chiar modificarea radicală a acestora.

Abordarea psihologică

O altă abordare, deosebit de interesantă, a proceselor conflictuale este cea în care s-a observat că escaladarea conflictului este, de fapt, o regresie de la stadiul matur la cel imatur al dezvoltării emoționale. Procesul psihologic are o evoluție graduală, cu o raportare directă la evoluția inversă de la stadiul de matur la cel de copil. Modelul are cinci pași, fiecare având caracteristicile sale. Astfel, *prima etapă* reprezintă o situație normală din viața cotidiană, în care conflictele pot izbucni chiar și în relațiile cele mai stabile. La acest nivel părțile caută soluții obiective, într-un mod cooperativ. Conflictul escaladează numai dacă una dintre părți ține cu obstinație de un singur punct de vedere. În *etapa a doua*, părțile fluctuează în cooperare și competiție. Ele știu că au interese comune, dar dorințele singulare sunt mai importante, făcând ca informațiile să devină mai puține și să reflecte doar o singură poziție. Se caută convingerea adversarului sau câștigarea conflictului prin logică și înțelegere. Tendința de a părăsi câmpul argumentațiilor crește până în momentul în care conflictul escaladează datorită unei acțiuni întreprinse de una dintre părți.

Prin intrarea în *etapa a treia*, cea a acțiunilor concrete, fiecare dintre părți simte că nu mai este loc de soluții comune. Interacțiunile devin ostile, iar logica este concentrată pe acțiune, înlocuind discuțiile frustrante. Acesta este momentul în care, de obicei este angajat un avocat, care duce la detensionare temporară.

În cea de-a *patra etapă*, funcțiile cognitive ale părților regresează la cele ale unui copil de șase ani. Fiecare este conștient de perspectiva celeilalte părți, dar nimeni nu mai este capabil să ia în considerare gândurile, sentimentele și situația celuilalt. Fiecare parte are sentimentul că se află într-o poziție fără scăpare.

Etapa a cincea presupune o regresie progresivă care capătă forme ideologice și se manifestă sub forma unor perspective antagoniste. Sunt în joc valorile sacre, convingerile și obligațiile morale superioare. Conflictul capătă dimensiuni mitice, părțile având sentimente de omnipotență, considerând că nu au cum să piardă la tribunal. În termeni psihologici, escaladarea a atins cote halucinogeno-narcisiste, procesul putând continua până la epuizarea financiară, psihică sau până la decizia unui tribunal sau a unui arbitru.

În concluzie,

- Pot exista situații în care părțile au obiective incompatibile;
- Pot exista situații în care părțile cred ca au obiective incompatibile;
- Pot exista situații în care părțile utilizează metode coercitive sau persuasive pentru a-și atinge obiectivele;
- Pot exista situații în care părțile utilizează violența, inclusiv mortală, pentru a-și atinge obiectivele.

O ultimă atenționare, la finalul dezbaterii pe tema definirii conflictelor: mediatorul trebuie să țină cont de faptul că *conflictul este doar un aspect al relației dintre părți*. Este posibil ca părțile care se află în conflict să continue să interacționeze în paralel în mod nonconflictual sau chiar cooperativ.

Varietăți ale conflictelor – modalități de tipologizare a conflictelor

Fiecare conflict este unic în felul său; totuși, există suficiente elemente comune în anumite situații particulare de conflict, ceea ce ne dă posibilitatea de a le clasifica. Clasificarea conflictelor pe tipuri sau varietăți dă posibilitatea mediatorului de le înțelege mai bine componentele, structura și, ca urmare, de a alege cele mai potrivite metode de rezolvare, conforme fiecărui tip sau varietate în parte.

Există 6 modalități de a grupa conflictele în tipuri distincte, funcție de 6 criterii sau variabile independente (a se defini conceptele de variabilă independentă și dependentă, în studiile sociale):

- funcție de miza conflictului;
- funcție de caracteristicile părților implicate;
- funcție de relația dintre adversari;
- funcție de contextul în care adversarii inițiază și derulează conflictul;
- funcție de mijloacele cu care se poartă conflictul;
- funcție de rezultatul conflictului.

Prima variabilă – miza conflictului

Miza conflictului poate fi încadrată în două mari categorii – 1. interese și 2. valori sau credințe. Se cere studenților să dea exemple din ambele categorii – interese (interese materiale, financiare, putere, prestigiu, poziție etc.) și valori sau credințe (vezi cazul monogamiei și poligamiei, avortului, libertăților civile etc.).

Miza conflictului poate fi ilustrată cel mai bine folosind *Teoria Jocului*. Să presupunem că doi prieteni Petrică și Ionel se joacă cu două monede; fiecare aruncă o monedă, iar dacă acestea cad pe aceeași parte (ambele sunt cap, sau ambele sunt pajură), Petrică îi dă lui Ionel moneda lui; dacă fețele celor două monede nu coincid, Ionel îi dă lui Petrică moneda.

Jocul celor doi este ilustrat grafic în tabelul de mai jos, în care am ales valoarea 1 pentru a ilustra câștigul și valoarea -1 pentru a ilustra pierderea. Se poate observa că suma din fiecare celulă este întotdeauna 0, de aici și denumirea de joc cu suma 0.

		Ionel	
		Cap	Pajură
Petrică	Cap	1, -1	-1, 1
	Pajură	-1, 1	1, -1

Teoria jocurilor cu sumă zero

Teoria jocului cu suma 0 presupune situația în care una dintre părți întotdeauna câștigă, iar cealaltă întotdeauna pierde, dar ce se întâmplă dacă moneda cade pe cant (pe o parte)?

Pentru astfel de situații avem jocuri cu sumă diferită de 0. Revenind la exemplul anterior, să presupunem că cei doi au furat monedele. Ei au fost prinși de polițiști și duși la interogatoriu, fiecare într-o cameră separată, fără posibilitatea de a vorbi între ei. La presiunile polițiștilor ei au câteva posibilități: dacă amândoi își recunosc fapta vor fi acuzați de furt, dar pedeapsa le va fi redusă pentru ca au cooperat, dacă numai unul recunoaște scapă fără pedeapsă, în schimb complicele lui primește pedeapsa maximă. Dacă nici unul dintre ei nu recunoaște, polițiștii nu pot aduna suficiente probe împotriva lor și scapă cu o pedeapsă minimă. Această teorie poartă denumirea de *Dilema prizonierului*.

		Ionel	
		Recunoaște	Nu recunoaște
Petrică	Recunoaște	-9, -9	-12, 0
	Nu recunoaște	0, -12	-1, -1

Dilema prizonierului

Care este dilema? Le-ar fi mai bine dacă nici unul dintre ei nu ar recunoaște, dar de unde știe unul cum va acționa celălalt? Astfel, dacă Petrică recunoaște atunci ar fi bine ca și Ionel să o facă, iar dacă Petrică nu recunoaște ar fi în interesul lui Ionel să recunoască. Astfel, dacă amândoi se gândesc la interesele proprii, amândoi pierd. Dilema poate fi rezolvată doar dacă părțile au încredere

una în cealaltă și nu recunosc. După cum se poate observa și din tabel, suma nu este întotdeauna diferită de 0.

În realitate conflictele nu pot fi atât de ușor cuantificate, dar exemplele ilustrează foarte bine situațiile conflictuale în care miza o reprezintă interesele și valorile sau credințele. Teoria Jocului cu sumă 0 se potrivește conflictelor radicale, în care părților le este foarte greu să-și modifice pozițiile întrucât ar trebui modificate valorile și credințe proprii.

Cea de-a doua teorie a jocurilor cu sumă diferită de 0 oferă posibilitatea ca una dintre părți să câștige, și cealaltă să piardă, dar în același timp oferă posibilitatea ca ambele părți să câștige sau ambele părți să piardă, în funcție de modul în care fiecare își evaluează propriile interese.

Arta mediatorului este de a găsi modalitatea de a transforma un conflict de tip joc de sumă zero într-unul de sumă diferită de zero și de a crea posibilitatea unui câștig mutual al ambelor părți.

A doua variabilă – caracteristicile părților aflate în conflict

În general, se obișnuiește a defini tipul conflictului după ceea ce sunt adversarii: indivizi, grupuri, organizații, etnii, națiuni, state etc. Vom merge mai departe și vom utiliza 4 variabile pentru a defini caracteristicile părților aflate în conflict: 1. *imaginea de sine*; 2. *coeziune*; 3. *claritatea diferențierilor dintre părți ca entități, nu ca identități*; și 4. *gradul de organizare internă*. Este evident că unele dintre aceste variabile nu se aplică acelor conflicte unde părțile sunt indivizi reprezentându-se pe ei înșiși.

Imaginea de sine – valabilă pentru toate tipurile de părți implicate; modul în care fiecare parte se vede pe sine însăși este important într-un conflict – dacă se crede superioară adversarului, sau îndreptățită natural, legal sau moral să poarte respectivul conflict. Religia sau ideologia politică pot fi surse puternice ale acestor imagini de sine.

Coeziunea – se referă la părți constituite din grupuri de indivizi, sau la indivizi sau grupuri ce consideră că reprezintă interesele unor comunități mai largi. În măsura în care acești indivizi sau grupuri simt sau sunt convingși că restul comunității îi susține și este gata să se mobilizeze în caz de nevoie,

conflictul capătă o dinamică explozivă, de care mediatorul trebuie să țină cont.

Claritatea diferențierilor dintre părți – granițele dintre părți pot fi mai clare sau mai puțin clare, ceea ce imprimă un curs particular fiecărui conflict, în funcție de această variabilă. Astfel, în conflictele de gen, unde frontiera dintre grupuri este clar evidențiată, sau în cele etnice sau religioase, capacitatea de mobilizare a membrilor grupului este mult mai mare și potențialul extinderii rapide a conflictului substanțial și de luat în considerare de către mediator.

Claritatea diferențierilor joacă un rol important în posibilitatea izbucnirii unui conflict întrucât poate sublinia diferențele sociale dintre cele două părți, care chiar dacă nu țin de caracteristici biologice înnăscute ele sunt, totuși, general acceptate de către membrii ambelor grupuri aflate în conflict. Punctul comun îl poate constitui, însă, tocmai posibilitatea de a trece dintr-un grup în altul sau de a-și modifica poziția socială.

Situație interesantă este cea a diferențelor dintre bărbat și femeie. În acest caz granițele sunt impermeabile, în sensul că nu se poate trece dintr-o tabără în cealaltă, dar complexitatea și multitudinea relațiilor dintre cele două „tabere”.

Simple, cu cât distincția dintre părți este mai clară, mai pronunțată, cu atât mai intens și mai extins este conflictul.

Gradul de organizare internă – pentru părțile compuse din mai mulți indivizi sau grupuri; gradul de organizare și modul de organizare sunt vitale pentru a înțelege dinamica situațiilor de conflict. Unele grupuri sunt special organizate pentru a face față conflictelor sau pentru a lupta – ca urmare, numărul membrilor gata de a se mobiliza pentru luptă și volumul resurselor canalizate pentru a purta un conflict sunt considerabil mai mari decât cele ale unor grupuri mai puțin organizate, sau organizate pentru alte scopuri decât purtarea conflictelor. Atenție: în cazul grupurilor sau subgrupurilor destinate să poarte conflicte, apare posibilitatea ca acestea să caute adversari în mediul extern, pentru că aceștia le justifică existența. Ca urmare, ei exagerează sau chiar inventează amenințări din exterior pentru a avea acces mai mare la resursele grupului, la prestigiu, influență, putere și alte beneficii.

A treia variabilă – relația dintre adversari

Sunt de luat în considerare următoarele situații:

Al treilea set de factori care generează conflicte se referă la relația dintre potențialii adversari. Aceștia sunt, de cele mai multe ori, acuzați de adversarii înșiși, fiecare parte atribuind existența conflictului de modul în care au fost tratați de partea adversă. Conflictele privite din această perspectivă sunt considerate a fi realiste, relația fiind un element esențial al originilor conflictului. Chiar dacă, factorii interni și cei contextuali sunt de lungă durată ei nu sunt suficienți pentru a genera conflict, doar dacă relația dintre adversari este suficient de antagonică.

Numărul – de obicei, numărul adversarilor dintr-un conflict este presupus a fi doi. Chiar dacă sunt implicate mai multe părți, ele în cele din urmă, se vor coagula în două tabere, dar numărul părților din fiecare tabără are o importanță semnificativă în evoluția și soluționarea conflictului. Astfel, pot fi conflicte cu două părți distincte (guverne, organizații) sau pot fi conflicte cu mai multe părți independente fiecare urmărindu-și propriul scop. Dar, cu cât, conflictul se adâncește, cu atât tendința de a se coaliza și de a forma alianțe este mai puternică, fie prin identificarea unor scopuri comune.

Integrare – într-o extremă, părțile sunt atât de dependente mutual, încât nici una nu poate supraviețui fără cealaltă. Ca urmare, conflictul se naște datorită diferenței de opinie dintre părți cu privire la modalitățile de a coopera și de-a acționa în comun, nu datorită incompatibilității obiectivelor lor. În cealaltă extremă, părțile nu au nimic în comun una cu cealaltă și nici nu exersează interacțiuni de vreun fel, ceea ce le oferă posibilitatea de a acționa una împotriva celeilalte fără penalități legate de relaționarea dintre ele.

Dominație – se referă la cazul de interdependență asimetrică: una din părți are consistent mai multă nevoie de cealaltă decât invers; ca urmare, una din părți se afla în poziția de a refuza celeilalte ceea ce aceasta dorește sau are nevoie. Partea dominantă poate amenința sau impune sancțiuni celeilalte (acestea din urmă includ coerciție fizică sau interzicerea accesului la resursele necesare sau dorite). *Atenție: aceasta abilitate poate fi recunoscută ca legitimă de către partea dominată (cazul relației părinți-copii) sau poate fi doar acceptată datorită forței sau controlului deținut de partea dominantă.*

De asemenea, dominația rezidă și în abilitatea de a manipula sau utiliza recompense pentru a-și asigura supunerea părții subordonate, creând sau adâncind astfel dependența. Dominația se poate exercita și prin controlul modalităților de interpretare a ceea ce se întâmplă într-o relație.

A patra variabilă – contextul

Părțile aflate în conflict fac parte dintr-o multitudine de sisteme care se suprapun. Cu atât mai mult, unii membrii ai fiecărei părți adverse pot considera că se află pe un palier diferit față de colegii lor. Modul în care relaționează părțile în cadrul unui sistem sau al altuia conferă putere sau slăbiciune fiecăreia dintre ele. De exemplu, în familiile tradiționale, femeia se află într-o relație de subordonare față de bărbat; cu alte cuvinte, în sistemul social format de familie, bărbatul și femeia se află într-o situație de interdependență asimetrică. Dar dacă ei sunt cetățeni ai unui stat democratic modern, în care constituția și legile garantează și impun egalitatea dintre sexe, cele două părți se află în situație de interdependență simetrică, iar femeia amenințată de tendințele dominante ale soțului poate face apel la sistemul social mai larg pentru a evita sau anula relația de subordonare ce i se impune.

Dacă părțile nu sunt de acord cu privire la natura sistemului pe care ele îl constituie, conflictele tind să fie dificil de rezolvat. Este cazul, spre exemplu, al sindicaliștilor care acuză guvernul că este unealta companiei împotriva căreia ei fac grevă iar instituțiile statului, cum ar fi poliția, că fac jocul managerilor firmei.

Uneori distincția este și mai clară în momentul în care una dintre părți consideră că reprezintă toate unitățile din subordinea acesteia, inclusiv partea cu care este în conflict. De exemplu, conducerea Universității poate susține că reprezintă interesele întregii comunități academice, iar liderii studenților pot avea opinii diferite.

A cincea variabilă – mijloacele cu care se poartă conflictul

Sunt variate mijloace cu care un conflict poate fi purtat, de la cele persuasive până la cele care implică violența totală. Două sunt dimensiunile care interesează

aici: gradul de reglementare și *severitatea*. Prin *reglementare* înțelegem existența unui set de reguli care dispun cum poate fi purtat un conflict și care sunt procedurile prin care se ajunge la o rezolvare a conflictului. Aceste reguli pot fi mai mult sau mai puțin instituționalizate; le numim instituționalizate pe cele care, de regulă, sunt 1. asumate de părțile implicate; 2. sunt exprimate prin tradiții, în formă scrisă sau alte forme recunoscute de părți și 3. sunt dublate de sancțiuni. Regulile sunt eficiente atât timp cât părțile în conflict le considera legitime și corecte. În plus, în măsura în care regulile sunt externalizate părților, ele sunt mult mai puțin supuse interpretării partizane ale părților. În fine, certitudinea că orice violare atrage sancțiuni forțează părțile să respecte regulile.

Severitatea unui conflict este dată de dimensiunea pagubelor suferite de părțile în conflict din cauza acestuia. La acestea se adaugă aspectele de natură comportamentală (cât de violenți sunt membrii părților în conflict unii față de ceilalți) și subiectivă (intensitatea urii pe care părțile o resimt față de adversari).

A șasea variabilă: rezultatul

Luăm în considerare trei dimensiuni ale chestiunii în cauză: 1. *cine a ieșit învingător?* 2. *gradul în care adversarii au devenit mai integrați sau, dimpotrivă, mai separați la finalul conflictului;* și 3. *gradul în care rezultatul unui conflict este o sursă pentru o reîncepere a conflictului, mai degrabă decât o rezolvare a acestuia.* Această a șasea variabilă de clasificare a conflictelor folosește ca indicator de evaluare a acțiunii mediatorului într-un conflict dat: dacă ambele părți implicate într-un conflict se simt învingătoare, dacă ele au devenit mai integrate decât erau la începutul conflictului și dacă soluția dată conflictului îl rezolvă și nu constituie sursa unui nou conflict, atunci mediatorul a raportat un succes.

Surse ale conflictelor

Fiecare parte aflată în conflict acuză comportamentul celorlalte ca fiind sursa conflictului. Un observator extern poate însă trage concluzia că adversarii se înșeală: eforturile fiecărei părți de a-și apăra poziția sunt percepute eronat de celelalte părți și considerate ca amenințătoare.

Fiecare din părți, la fel ca și observatorii externi, au propriile lor explicații cu privire la sursele conflictului și la motivațiile lor și ale celorlalți. Datorită faptului că aceste explicații sunt folosite pentru a mobiliza membrii fiecărei părți, pentru a decide asupra strategiilor de urmat sau chiar asupra modului de a rezolva conflictul, ele sunt de o importanță covârșitoare.

Sunt trei mari tipuri de surse ale conflictelor: 1. *surse interne*, particularități ale părților aflate în conflict; 2. *surse externe*, caracteristici ale sistemului din care adversarii fac parte și 3. *surse derivând din relația dintre adversari*.

Surse interne – pot fi grupate în trei categorii: 1. *natura umană*; 2. *interacțiunile sociale* și 3. *cultura socială*.

Natura umană – se referă la ceea ce se consideră a fi intrinsec ființei umane, independent de socializare, de educație, de conexiunile sociale, de experiențele individuale sau de grup.

Există trei căi pe care sunt investigate caracteristicile acestei naturi umane: 1. *biologic și evoluționar*, care include studiul animalelor, în special al celor apropiate genetic de oameni; 2. *psihologic și socio-psihologic* și 3. *antropologic*, prin analiza diverselor societăți și culturi umane.

Prima cale – selectarea unor comportamente instinctuale ale animalelor și transferarea lor spre condiția umană – de ex. instinctul de "teritorialitate" etc.

A doua cale – studierea proceselor conștiente și subconștiente; ex. relația frustrare-agresiune; de reținut că frustrarea poate genera agresiune, dar aceasta nu este întotdeauna canalizată împotriva sursei frustrării, ci poate merge înspre un țap ispășitor sau poate fi internalizată. *A treia cale* – studiul antropologic și istoric demonstrează larga utilizare a violenței ca metodă de

atingere a obiectivelor. Ea nu este însă nici universală, nici constantă. Societățile umane variază mult în ceea ce privește nivelurile de violență dintre membrii lor și împotriva celor dinafară.

De reținut – este imposibil de separat ceea ce este intrinsec naturii umane de ceea ce este dobândit prin socializare.

Interacțiunile sociale – procesele sociale pot fi surse de conflict în sine. Se pune aici chestiunea diferențierii dintre indivizi sau grupuri. Două sunt procesele ce se desfășoară în acest caz: 1. *categorizarea*, adică simplificarea realității sociale și impunerea dichotomiilor bazate pe stereotipuri și clișee, și 2. *asimilarea*, adică fenomenul de integrare a noilor informații în set pre-existent. Unul din efectele acestor procese este tendința membrilor unui grup de a evalua pozitiv caracteristicile proprii și negativ pe cele ale celor aparținând altor grupuri; uneori, același comportament poate fi evaluat pozitiv când este vorba de unul din membrii grupului și negativ în cazul unui individ dinafara grupului.

Cultura socială – se referă la ansamblul de reguli, legi, cutume, tradiții și obiceiuri ce modelează caracterul indivizilor unui grup, făcându-i să se simtă parte a acelei comunități, întemeind astfel o identitate de grup. Ele includ norme și valori culturale care pot genera comportament agresiv și antagonist *între membrii grupului* (culturi care premiază competitivitatea, dominanța, sensibilitatea față de onoare, succesul indiferent de mijloace etc.) sau comportament agresiv *față de alte grupuri* (culturi care accentuează xenofobia, șovinismul, extremismul naționalist, intoleranța religioasă etc.).

De avut atenție – modul de asumare a valorilor și normelor unei culturi variază larg între membrii culturii respective; în interiorul fiecărei culturi există subculturi, ceea ce obligă a renunța la a vedea o cultură ca unitară, uniformă și rigidă. De asemenea, grupurile, organizațiile și grupurile sunt structurate și diferențiate intern, astfel încât membrii lor joacă roluri diferite și specializate. În multe sisteme sociale, există membri și instituții cu rol de apărare a sistemului împotriva dușmanilor (interni sau externi). Statutul și accesul lor la resursele sistemului este dependent de mărimea amenințării și de succesul lor în a o înfrânge. Ca atare, există tendința ca acești membri sau

aceste instituții să exagereze amenințarea sau chiar să o inventeze, pentru a-și spori accesul și controlul resurselor sistemului și a celorlalți membri ai sistemului.

Sursele externe – sau surse structurale sau surse sistemice; ele sunt externe părților și nu sunt supuse voinței și controlului acestora; natura umană, interacțiunile sociale sau cultura socială sunt caracteristici ale părților și pot fi controlate de acestea. Structura este mai puțin controlabilă de către părți, dar ea impune acestora un anumit comportament și este generatoare de conflict, în anumite cazuri, cum ar fi:

Cultura și instituțiile – deja atins anterior; în plus, societatea dispune de instrumente și metode de gestionare instituționalizată a conflictelor.

Cultura oferă oamenilor standarde prin care aceștia judecă ceea ce este corect și just. Sentimentul în cadrul membrilor unui grup că sunt supuși unui abuz, este o sursă puternică de conflict. De asemenea, cultura oferă norme și valori prin care recunoaștem conflictele și modul în care le gestionăm. De exemplu, în multe culturi, femeilor le este indusă prin socializare credința că trebuie să-și asculte bărbații și interesele lor sunt subordonate acestora, astfel încât ele nu percep această relație ca fiind una conflictuală.

Sistemul social a introdus prin instituționalizare mijloace de raportare la conflicte. Instituțiile care se ocupă de aspectele egale din fiecare societate sunt cel mai important instrument de gestionare a conflictelor dintre membrii unei societăți. De asemenea, instituțiile politice oferă instrumente de soluționare a conflictelor legate de alocarea resurselor între membrii societății.

Toate acestea sunt eficiente doar dacă membrii respectivei societăți consideră legitime și corecte instituțiile respective; dacă nu, conflictul dintre membri sau grupuri este de cele mai multe ori inevitabil.

Dimensiunea sistemului – cum am văzut anterior, cele mai periculoase conflicte sunt cele de sumă zero. Acestea sunt cele mai probabile în sisteme mici și închise, sau sărace. Dacă sistemul este închis, mic și sărac, cele două părți sunt forțate să obțină ceea ce vor de la celălalt => conflict. Dacă sistemul este mare și deschis, părțile interacționează cu alții din interiorul sau dinafara sistemului, ceea ce le dă posibilitatea să obțină ceea ce vor nu direct de la

cealaltă parte, ci de la alții din sistem sau dinafară, micșorând probabilitatea ocurenței conflictului. *Exemplu: o firmă este compusă din două grupuri – angajați și angajatori (manageri). Dacă sistemul ar consta doar din aceste două părți, orice relație dintre ele ar fi una de sumă zero – resursele de care dispune una din părți sunt exact ceea ce lipsește celeilalte și fiecare, pentru a le obține, trebuie să le sustragă de la cealaltă. Dacă însă luăm în considerare sistemul mai larg al pieței, atunci aici sunt incluse alte părți, iar cele două alcătuind firma pot coopera pentru a obține ce doresc de la părțile dinafara firmei (de exemplu, de la clienți).*

Distribuția puterii în interiorul sistemului – am văzut chestiunea integrării și dominației într-un capitol anterior. Ceea ce aducem în plus este nu doar relația de putere dintre adversari, ci și *magnitudinea relativă a puterii părților din sistem*. Într-un sistem în care o parte deține întreaga putere, iar celelalte puțină sau deloc, conflictele sunt extrem de rare. Acolo unde părțile dispun de puteri relativ egale, fiecare consideră că are șanse de a se impune celorlalți prin forță, iar conflictele sunt dese și intense. Se face aici distincția dintre sisteme structurate sau ierarhizate și cele anarhice.

De reținut – există cazuri în care asimetria totală a distribuției de putere în sistem generează opresiune și exploatare, care sunt considerate ilegiteime, de unde rezultă rezistența și revolta, adică conflict.

Consistența și stabilitatea – se referă atât la diferențele de valori dintre membrii unui sistem, cât și la diferența dintre valori și practicile curente, baza multor conflicte sociale. În plus, schimbarea rapidă la nivel social produce perturbări care sunt surse de conflict. Într-un sistem, nu toți se adaptează cu aceeași rapiditate la schimbări, mai ales la cele rapide. Ca urmare, se creează discrepante de atitudini, reacție, proceduri între membrii sistemului, care sunt generatoare de conflict. *(Dezbateri cu studenții pe marginea conflictelor produse de schimbări bruște a structurilor, regulilor sau procedurilor, provenind din experiența lor).*

Surse derivând din relația dintre adversari – revenim la chestiunea interrelaționării dintre părți, care poate fi de independență, dependență simetrică sau asimetrică, corelată cu distribuția puterii în sistem – părțile pot fi egale sau inegale. Ne referim aici la *inegalitate* și la *diferențe*.

În ceea ce privește inegalitatea – atenție: inegalitatea în sine nu este generatoare de conflict. În cele mai multe cazuri, în cele mai multe sisteme, inegalitatea este considerată legitimă, funcție de anumite criterii ce o generează: meritocrația este generatoare de inegalitate în societatea contemporană, dar este considerată legitimă și de dorit, ceea ce o anulează inegalitatea generată de ea ca sursă de conflict. În alte epoci, descendența era o sursă de inegalitate de statut, avere, putere, considerată legitimă. Doar atunci când una sau mai multe părți ale sistemului percep inegalitatea ca ilegală, aceasta constituie sursă de conflict; atunci când una din părți consideră ca dispune de mai puțină putere, avuție, acces, statut și prestigiu decât are percepția că ar trebui să aibă, atunci inegalitatea este o sursă de conflict.

Diferențele: faptul că suntem diferiți, în anumite condiții și cazuri, poate fi sursă de conflict. Diferențele de generații, de valori, de identitate într-un cuvânt, sunt surse majore de conflict. Trebuie și aici studiat contextul – nici diferențele, la fel ca și inegalitatea, nu sunt automat generatoare de conflict, ci trebuiesc îndeplinite anumite condiții pentru ca faptul că suntem diferiți să ne pună în conflict. Spre exemplu, dacă ne referim la valori religioase, avem următoarele cazuri: 1. dacă ne sunt indiferente practicile și obiceiurile religioase ale altor membri sau grupuri din sistem, diferența nu ne afectează, ca atare nu este sursă de conflict; 2. dacă acele practici sau obiceiuri le considerăm ofensatoare, imorale sau deranjante, diferența poate constitui sursă de conflict și 3. dacă percepem propriile valori și obiceiuri ca fiind superioare altora, vom căuta să le impunem celorlalți și să-i forțăm să renunțe la valorile și obiceiurile lor, pe care le considerăm inferioare (moral sau practic), atunci diferența produce conflict.

Structura conflictelor

Indiferent de tipul de conflict, de magnitudinea sau numărul părților implicate, de obiectivele părților, de sursele conflictelor, structura este aceeași.

Bazele conflictului – se referă la sursele conflictului, la existența motivațiilor fundamentale pentru ca părțile să intre în conflict.

Diferențele de nivel din termenii de clasă *statut* sau *putere*, precum și diferențele de valori sau cultură sunt surse potențiale de conflict. De cele mai multe ori, izbucnirea conflictelor se datorează nu atât unor factori singulari, cât interdependenței și combinațiilor dintre aceștia. Condițiile pentru izbucnirea conflictelor sunt mereu prezente, cu toate acestea puține izbucnesc, iar foarte puține devin distructive. Acest lucru se datorează existenței în cadrul societății a unor procese și condiții prin care posibilele conflicte sunt identificate la timp, precum și existenței unor serii de remedii ce facilitează aplanarea conflictelor.

Manifestarea – etapa în care părțile își formulează obiectivele și conștientizează posibila incompatibilitate dintre obiectivele lor. Este momentul în care părțile încep să se constituie în adversari, adică să se perceapă reciproc ca inamici.

Pentru ca manifestarea să apară este nevoie de minim patru componente; în primul rând, cel puțin una dintre părți trebuie să-și dezvolte un simț al identității proprii care să o diferențieze de cealaltă parte; în al doilea rând, membrii a cel puțin una dintre părți trebuie să aibă percepția unei nemulțumiri sau unei situații nesatisfăcătoare sau injuste pentru ei; în al treilea rând, cel puțin una dintre părți trebuie să creadă că nemulțumirea sau insatisfacția pe care o simte poate fi redusă printr-o schimbare făcută de cealaltă parte în cadrul acesteia. În ultimul rând, toți cei care împărtășesc un scop comun trebuie să creadă că pot acționa împreună în vederea atingerii acestuia.

Conflictul s-a manifestat în momentul în care una sau ambele părți își exprimă aceste deziderate mobilizându-și supporterii sau acționând în mod direct asupra celeilalte părți pentru a-și atinge obiectivul. Fiecare dintre cele

patru deziderate trebuie exprimate explicit de către toți adversarii. Dacă una dintre părți se manifestă în acest mod este foarte posibil ca cealaltă să se considere atrasă într-un conflict. Refuzul acesteia de a recunoaște conflictul este văzut, de cele mai multe ori, ca o provocare.

Bazele conflictului sunt cele care oferă condițiile necesare manifestării. Conflictul izbucnește în momentul în care bazele acestuia se modifică, fie datorată unor cauze interne, fie a intervenției unor actori externi. Astfel, actori ce nu au fost considerați adversari potențiali pot interveni și provoca manifestarea. De asemenea, ideologii sau standarde de evaluare noi pot intra în sistem și oferi susținere unuia dintre adversari.

Există mai multe strategii ce pot fi folosite pentru prevenirea manifestării unui conflict. Acestea includ efortul de intimidare a părții care dorește să forțeze o schimbare, limitarea sau eliminarea accesului la resursele necesare schimbării sau convingerea acesteia că schimbarea nu este oportună. O altă strategie presupune convingerea părții care se simte nedreptățită că starea sa se datorează propriilor acțiuni. Alte strategii presupun promovarea unei identități împărtășită de către potențialul adversar, de exemplu membrii unei organizații, națiuni etc.

Pe scurt, *manifestarea* constă în:

- exprimarea dezideratelor în interiorul fiecărei părți;
- formularea obiectivelor;
- conștientizarea că obiectivele părților sunt incompatibile;
- formularea pozițiilor oficiale, care exprimă interesele reale ale părților;
- evaluarea potențialelor strategii și a posibilelor rezultate;
- definirea exactă a părților (cine suntem noi, câți și care suntem noi, pe cine reprezentăm, care ne este identitatea, în ce mod poziția noastră este în concordanță cu identitatea asumată, în ce mod putem purta acest conflict în concordanță cu cine suntem și cu valorile și interesele noastre).

Escaladarea – etapa în care părțile încep să-și urmărească obiectivele; se înregistrează aici trecerea, de cele mai multe ori graduală, de la persuasiune la

coerciție apoi la violența deschisă, cu creșterea gradului de intensitate a acesteia, accentuarea severității conflictului și a efectelor afective ale acestuia.

Aici se petrec fenomene precum:

- mobilizarea restului membrilor grupului;
- extinderea – implicarea în conflict a altor părți, care inițial nu existau sau nu se considerau implicate, sau nu considerau a avea un interes în conflict;
- radicalizarea – trecerea de la definirea moderată a obiectivelor la cea radicală, nu numai trecerea de la mijloace de acțiune moderate la cele radicale; aceasta se manifestă și prin glisarea centrelor de putere din interiorul fiecărei părți dinspre moderați spre radicali sau extremiști.

O dimensiune a relației dintre adversari în faza de escaladare este tratamentul pe care și-l aplică unul celuilalt. Folosirea nediscriminantă a violenței, intimidarea și suprimarea inamicului sunt, de cele mai multe ori, contraproductive, prelungind munca și făcând soluționarea mult mai greu de atins.

Un risc serios care poate duce la manifestări violente apare atunci când una dintre părți este pe cale să câștige. În acest caz măsurile sale devin mai extreme și acordă o atenție mai scăzută intereselor celeilalte părți, determinând-o pe aceasta din urmă să-și radicalizeze acțiunile și să-și mărească sentimentul de disperare.

Un conflict tinde să escaladeze atunci când el se suprapune peste alte conflicte. Din acest motiv, cea mai bună strategie de soluționare este delimitarea fiecărui conflict și intervenția pentru fiecare, în parte.

Escaladarea este facilitată de:

- lipsa de comunicare sau distorsionarea comunicării – interpretarea eronată a mesajelor și acțiunilor celeilalte părți;
- dilema de securitate ce duce la spirala escaladării;
- mobilizare, extindere, radicalizare;
- entrapment – părțile se pot pune singure în situații fără ieșire, lăsându-și ca singură alternativă victoria totală (vz. capitularea necondiționată, angajamentele apriorice față de constituență etc.);

- reacția exagerată, insuficientă sau lipsa de reacție, după caz și în funcție de caz.

De-escaladarea sau sublimarea – etapa în care, odată atins apogeul intensității conflictului, începe dezangajarea pe o cale inversă față de etapa precedentă: de la violență la coerciție apoi la persuasiune. Au loc aici fenomenele de la capitolul anterior, dar în sens invers (demobilizare, limitare sau chiar micșorare a numărului de părți implicate, de-radicalizare) facilitate de restabilirea sau intermedierea comunicării, înțelegerea corectă a mesajelor și acțiunilor celorlalți, reacția adecvată etc.

De-escaladarea unui conflict poate fi favorizată în mare măsură de metodele folosite de părțile aflate în conflict. Astfel, folosirea unor metode non-coercitive sau modificarea intereselor uneia dintre părți poate provoca de-escaladarea. Un factor important este și timpul pe care fiecare l-a alocat conflictului. De multe ori, procesul de de-escaladare începe în momentul în care una dintre părți își dă seama că vechile strategii nu au funcționat și nici nu au șanse să funcționeze. Astfel, partea ajunge să creadă că modificarea unor condiții fac evident acest lucru, că menținerea strategiei curente îi este defavorabilă și ei, nu numai adversarilor.

Intervenția unor factori externi cum ar intermediarii poate contribui la de-escaladarea celor mai puternice și distructibile conflicte. Contribuția acestora include medierea unor soluții de încheiere a conflictului, adăugarea unor noi resurse ce pot fi împărțite de către părți. Oferirea de legitimitate unor posibile noi opțiuni și ajutor în implementarea și susținerea unor înțelegeri.

De asemenea, intermediarii pot facilita apariția unor circumstanțe favorabile, de exemplu prin susținerea uneia dintre părți sau eliminarea accesului la resursă.

Rezoluția – finalizarea conflictului prin construirea și adoptarea unei soluții. Toate conflictele au un final, dar fiecare are unul diferit. Nu este obligatoriu ca acest proces să fie pașnic – soluția poate fi impusă cu forța; un conflict se poate încheia prin înfrângerea decisivă a uneia din părți și eliminarea sa chiar fizică. Noi suntem interesați să evităm astfel de modalități de rezolvare și de aici rolul mediatorului, care ajută, și vom vedea cum, părțile să găsească o soluție mutual convenabilă și să finalizeze amiabil conflictul.

Consecințele – efectele următoare rezoluției și implică punerea în aplicare a termenilor soluției, gradul de respectare a înțelegerii, gestiunea reziduurilor afective ale conflictului conturate în evoluția relației post-conflict dintre părți. Este o parte importantă din întregul proces, întrucât aici este foarte necesară intervenția neutră și întregul suport al acesteia, pentru a facilita reintegrarea prin metode ce vor fi studiate ulterior. Perioada post-conflict poate ascunde germeii unui nou conflict, iar părțile trebuiesc asistate pentru a evita re-escaladarea.

Check-list

Cine sunt părțile implicate în conflict?

Subsecvent:

Cine este direct implicat?

Cine nu este implicat direct, dar afectat de consecințe?

Cine este parte inițială, cine s-a implicat ulterior?

Care sunt pozițiile părților?

Subsecvent:

Care sunt interesele reale ale părților?

Care sunt obiectivele părților (minim, maxim, real)?

Care este istoria conflictului?

Subsecvent:

Cum se definesc părțile atât pe sine, cât și una pe cealaltă?

Care a fost relația dintre părți înainte de conflict și care este ea acum?

Cum își definesc părțile conflictul?

Care sunt motivele pe care părțile le consideră cauza începerii conflictului?

Este parte a unui conflict de lungă durată, sau un eveniment nou?

Cum a evoluat conflictul (de la manifestare la escaladare, cu elementele discutate mai sus)?

Care sunt factorii interni și externi conflictului care au contribuit la evoluția conflictului?

În ce fază se află acum conflictul?

Cum abordează părțile conflictul?

Subsecvent:

Care sunt mijloacele pe care părțile le-au utilizat pentru a-și atinge obiectivele?

Care sunt strategiile prin care fiecare parte încearcă să obțină ceea ce dorește de la cealaltă parte? În această fază a conflictului, care sunt așteptările reale ale părților?

Care sunt atu-urile fiecărei părți?

Subsecvent:

Sunt aceste atu-uri proprii părților, sau externe lor?

Care este balanța de putere dintre părți?

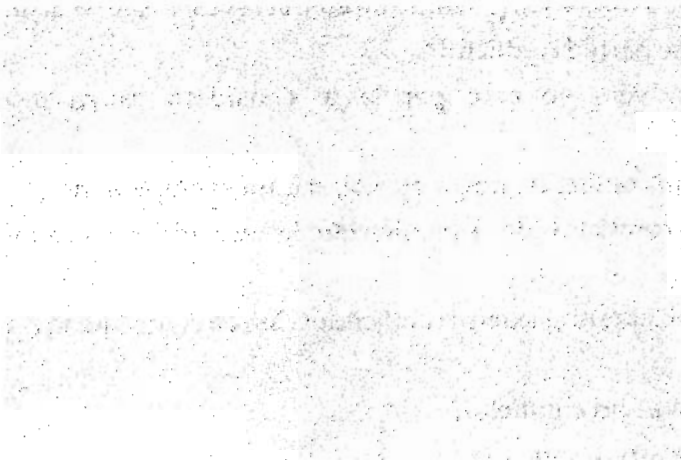
Care sunt posibilitățile de rezolvare a conflictului?

Subsecvent:

Sunt părțile dispuse să coopereze și să ia în considerare un compromis?

Văd părțile o posibilă soluție amiabilă și reciproc avantajoasă, sau diferențele sunt prea mari și prea adânc înrădăcinate încât să fie negociabile?

Este dorită implicarea unei părți neutre în proces? Dacă da, sub ce formă?



BAZELE NEGOCIERII

Introducere

O negociere de succes va fi una în care părțile știu ce vor și se pregătesc dinainte de negocierea propriu-zisă. În acest sens, trebuie „făcute temele” dinainte, de aceea acest articol va trata pașii care trebuie întreprinși pentru o planificare efectivă a negocierii.

Tipurile de negociere sunt de cel mai multe ori împărțite în cooperante sau competitive, în funcție de modalitatea în care se tratează problema. Există două situații majore în această privință: ori se încearcă impunerea unei soluții (o altă parte acceptând acest lucru pentru a menține relația), ori se va încerca rezolvarea problemei, prin inventarea prin cooperare a unor soluții. Ambele stiluri au avantajele și dezavantajele lor. Acestea vor fi discutate în cele ce urmează.

Există situații în care în timpul negocierii, chiar dacă există dorința de a se rezolva problema, totuși se ajunge la blocaje. Tacticile de ieșire dintr-un impas de acest gen vor fi și ele discutate în paginile următoare.

Negocierea este văzută de cele mai multe ori ca un proces la care participă doar profesioniști care vor să obțină un acord pentru ei înșiși sau pentru părțile pe care le reprezintă. Cel ce negociază este perceput ca o persoană care și-a dezvoltat abilitățile necesare după o experiență semnificativă. Această viziune poate fi una reală dar asta nu înseamnă că numai negociatorii profesioniști negociază. Fiecare dintre noi se “târguiește”, chiar

dacă realizează acest lucru sau nu. În orice moment din viața noastră, chiar dacă o facem inconștient, comunicăm cu ceilalți pentru a ne atinge scopul sau pentru a decide împreună ce curs de acțiune trebuie urmat. Negocierea este așadar, o **cale importantă de a obține ceea ce vrem de la alții.**

Această activitate începe în momentul în care două părți interesate **să schimbe o stare de fapt** apelează la negociere, convinse fiind că pot să obțină un rezultat mai bun. Părțile nesatisfăcute de o anumită stare, încearcă să o schimbe prin negociere, crezând că astfel vor obține ceea ce doresc. În acest scop încep să comunice între ei, căutând să ajungă la un acord. Comunicarea trebuie să fie în ambele sensuri pentru a afla ce dorește cealaltă parte și pentru a o convinge să ia decizia care va satisface deopotrivă interesele ambelor părți. Negocierea are loc deoarece există niște interese comune (coincidente) și niște interese diametral opuse. Procesul de negociere are loc în spațiul dintre aceste două extreme. Se apelează la acest procedeu din două motive: pentru a nu ajunge la un conflict sau pentru a rezolva unul existent. Rațiunea negocierii se bazează pe acceptarea ideii că ajungerea la un acord negociat este soluția la situația existentă.

Fiecare parte intră în negociere pe baza voinței sale, de aceea **este o activitate voluntară.** Se participă la negociere atunci când ambele "tabere" doresc acest lucru, excepție făcând situația în care o a treia parte intervine în proces, obligându-le pe celelalte "să se așeze la masa tratativelor." Afirmația este valabilă și în sens invers: dacă o parte nu dorește să se implice în discuții, atunci nu se poate vorbi de negociere.

Zilnic trebuie să decidem asupra unor fapte care afectează într-o măsură mai mare sau mai mică pe cei din jurul nostru. Orice decizie va fi mai ușor acceptată, dacă cei care sunt supuși efectelor sale, vor participa la procesul elaborării ei. Pentru a ajunge la o decizie comună, trebuie să negociem. Dacă decizia poate fi luată unilateral, fără consecințe negative pentru decident, atunci nu se va face apel la negociere.

Rezultatele acestui proces depind de **puterea de negociere** a fiecărei părți. Mărimea acesteia este variabilă în timp și este dată de pozițiile inițiale, atu-urile părților și de felul în care evoluează situația în timpul negocierii. Posesia și dependența influențează puterea de negociere. Un exemplu de atu foarte important este **informația**. Cantitatea de informație posedată de cineva înainte de a intra în negociere și în timpul desfășurării sale determină rezultatul final. De aceea, în perioada premergătoare, dar și în timpul procedurii, fiecare parte trebuie să afle punctele slabe și cele tari, poziția reală și interesele pe termen scurt, mediu și lung ale oponentilor. Se poate spune că această cantitate de informație este deținută în proporții diferite de la om la om, scopul negocierii fiind și acela de a face schimb de date pentru a ajunge la un numitor comun. Fiecare decident își bazează hotărârea pe informațiile pe care le cunoaște. Dacă acestea sunt comune ambelor părți, șansa ca decizia să fie asemănătoare este mai mare.

Timpul este un alt factor care determină procesul de negociere. Oamenii negociază în timp real, de aceea acesta influențează momentul în care se intră în negociere, dar și toate etapele sale, până în faza de post-negociere.

Un concept foarte important de menționat aici este **insatisfacția**. Cu cât aceasta va fi mai mică de ambele părți, cu atât vor crește șansele obținerii unui acord durabil și viabil. De aceea, succesul unei negocieri depinde de gradul de satisfacție simțit de părți: dacă ele se simt mulțumite, atunci și negocierea a avut succes.

Fiecare dintre părți intră în negociere cu bagajul său afectiv, intelectual și emoțional. Cu alte cuvinte, fiecare persoană are opiniile, atitudinile, emoțiile și valorile sale. Acestea diferă de la om la om. Ele influențează ceea ce vede și simte o persoană, adică îi modelează percepția. Aceași problemă poate fi diferit percepută de două persoane distincte astfel că evoluția negocierii este dependentă de aceste aspecte. O atenție mai mare asupra acestui factor trebuie acordată situațiilor în care cei ce participă

la negociere provin din două medii sau culturi diferite. Acestea au un impact imens asupra felului în care cineva înțelege realitatea, dar constituie și bariere în comunicare, proces care stă la baza negocierii. În același timp, cultura influențează stilul de negociere adoptat.

Termeni cheie:

- *Negocierea este o activitate voluntară care începe când două părți doresc schimbarea unei stări de fapt prezente și consideră că pot obține un rezultat mai bun.*
- *Declanșarea negocierii: acceptarea de către părți a necesității stabilirii unui punct de vedere comun înainte de aplicarea unei decizii.* Concept cheie – *puterea de negociere* – element variabil în timp și mărime, dat de pozițiile inițiale, atu-urile părților și evoluția situației în timpul negocierilor. *Atu fundamental-informația.*
- *Timpul = factor fundamental al negocierilor – influențează momentul de intrare în negociere, schimburile de informații, strategiile de negociere și rezultatul final.*
- *Rezultat de succes = rezultat care mulțumește ambele părți.* Concept cheie – *însatisfacția* – gradul de însatisfacție reziduală este un indicator al succesului negocierii; cu cât este mai mic de ambele părți, cu atât mai viabilă și mai respectată va fi înțelegerea.
- *Evoluția negocierilor este puternic afectată de valorile personale, atitudinile și emoțiile persoanelor implicate.* Cu atât mai important acest aspect când negocierile se desfășoară între persoane și/sau grupuri aparținând unor culturi diferite – scurt exemplu: *logica formală/occidentală și cea dialectică/orientală și impactul asupra negocierilor și rezultatelor acestora.*

Procesul de negociere

Procesul de negociere înseamnă de fapt realizarea unor activități succesive de analiză, evaluare, informare și planificare. Acestea se regăsesc sub diferite forme după cum urmează:

- a) *Analiza și evaluarea* – sunt importante în diagnosticarea situației în care se află fiecare dintre părțile implicate.

Trebuie evaluată puterea de negociere a părților implicate și identificate interesele care stau în spatele pozițiilor afișate. Acest lucru trebuie făcut atât în cazul nostru cât și al părții adverse și trebuie urmată de o ierarhizare a lor în funcție de importanță. Analiza și evaluarea au rolul de a identifica atu-urile proprii și de a estima oportunitățile și mijloacele de realizare.

- b) *Informarea* – este o activitate prin care se identifică interesele și poziția părții adverse. Strângerea de date și organizarea lor contribuie la evaluarea puterii de negociere a celeilalte părți și la predicția evoluției acesteia în raport cu cea proprie. De asemenea, această operație este regăsită în identificarea atu-urilor părții adverse.
- c) *Planificarea* – constă în principal în identificarea pașilor ce urmează a fi parcurși. Dezvoltarea unei strategii de negociere, împărțirea ei pe etape și alegerea fiecărei mișcări ce ține de procesul negocierii se face prin această acțiune. Negocierea înseamnă și identificarea concesiilor posibile și planificarea momentului de înaintare a ofertei.

Un lucru de care trebuie ținut cont în cadrul fiecăruia dintre pașii negocierii, este faptul că aceasta este un proces extrem de dinamic în care mișcările noastre trebuie asociate cu cele ale părții adverse. Acțiunea de corelare se face reluând în fiecare dintre etapele negocierii acțiunile descrise mai sus.

Greșeli frecvente

Una dintre greșelile care apar cu o frecvență mare în negocieri este faptul că oamenii își închipuie înainte de a se așeza la masa tratativilor, diferite scenarii după care își planifică propria strategie. Cei care comit această eroare sunt de părere că propunerile lor vor fi acceptate așa cum le enunță sau că ele nu trebuie negociate, motiv pentru care nu sunt atenți la ce se discută și vor doar atingerea subiectelor stabilite de ei dinainte. Adoptarea unor *idei preconceptionale* poate fi extrem de costisitoare în momentul când părțile se trezesc că negocierea evoluează

cu totul altfel decât s-au așteptat. Stabilirea unei strategii și planificarea pașilor de urmat nu trebuie deloc să facă uz de aceste preconcepții. Trebuie construite niște cadre de acțiune care să permită flexibilitatea.

O altă problemă o constituie *lipsa de cunoaștere a puterii proprii de negociere și a celei a adversarului*. Pentru a putea negocia, fiecare dintre părți trebuie să își cunoască punctele slabe și punctele tari și să le identifice pe cele ale părții adverse. Poți să deții o putere mare dacă nu ești conștient de ea, la fel cum nesusizând atu-rile părții adverse poți să ieși dintr-o negociere cu o situație mai gravă decât cea precedentă.

Lipsa unei ierarhizări adecvate a intereselor intervine atunci când ele sunt formulate prea general sau prea particular. Consecința acestui fapt este necunoașterea aspectelor esențiale și a celor de mică importanță, cu riscul concentrării asupra celor din urmă și scăpării din vedere a celor dintâi. A nu ști ce anume vrei să obții printr-un acord este asemănător situației orbului care se plimbă pe sârma suspendată. Există riscul de a face concesii în domeniul aspectelor esențiale pentru a obține lucruri care nu ne sunt de fapt de folos, de unde și un acord defavorabil. Ce anume este important pentru noi în mod normal nu este neapărat important și pentru partea adversă. Din această cauză, prin identificarea clară a elementelor care sunt esențiale pentru noi și a celor care nu sunt importante pentru partea adversă permite adoptarea unor concesii într-un domeniu care are o valoare mică pentru noi dar care poate avea o valoare mare pentru partea adversă. Faptul că noi dăm de înțeles părții adverse că i-am făcut o favoare prin acea concesie, ne permite solicitarea unei concesii cu privire la o problemă care este mai importantă pentru noi. Acest lucru depinde însă de felul în care "*ne-am făcut temele*", adică de cantitatea de informații adunată și evaluată.

În momentul în care se trece la negocierea propriu-zisă, o greșeală frecvent întâlnită este cea a *lipsei unei formulări coerente a poziției proprii și a avansării de argumente lipsite de substanță*. La începutul fiecărei negocieri trebuie clar precizată poziția

noastră, cu atât mai mult cu cât de ea va depinde rezultatul final al procesului. Poziția inițială reprezintă punctul de unde începe negocierea, de aceea comiterea acestei greșeli poate pune în pericol acordul.

Timpul este – așa cum s-a amintit – un factor fundamental în negociere. *Ignorarea timpului* prin neluarea în considerare a contextului în care are loc negocierea poate avea efect negativ asupra rezultatului. Un exemplu clar ar putea fi cel al unui vânzător care seara se grăbește să își vândă marfa pentru a pleca cât mai repede acasă. În această situație un cumpărător va avea mai multe șanse să cumpere produsul la un preț mult mai aproape de cel pe care e dispus să îl ofere. De asemenea, *factorii psihologici* sunt și ei ignorați foarte des, cu consecințe nefaste asupra întregului proces. Starea emoțional-afectivă în care se află negociatorii determină puternic întregul proces precum și rezultatele sale.

O altă eroare întâlnită este cea a *renunțării la negocieri când acestea par în impas*. Rațiunea fundamentală a negocierii este găsirea unei soluții la o problemă. Cei care nu au ca scop acest lucru riscă și ei să nu rezolve nimic din ceea ce și-au propus sau chiar să înrăutățească situația.

Incapacitatea de a sesiza unde se află autoritatea finală a părții adverse ne conduce la riscul de a purta o discuție cu cineva care nu poate de fapt să decidă asupra problemei în cauză. Un exemplu ar fi situația în care am negocia cu sora mai mare să ne permită să ieșim în oraș, când de fapt cei care au dreptul de a face acest lucru sunt părinții. Identificarea clară a persoanei înzestrate cu autoritate de a căuta o soluție la problemă împreună cu noi, poate să ne scutească de pierderea unor resurse importante ca timpul, energia și banii.

Aspecte importante de notat:

- a) *A se stabili de la început cine, ce și când vorbește, în cadrul echipei de negocieri.*
- b) *A se evita întreruperile, agresiunea verbală și sarcasmul, cu excepția cazurilor când acestea constituie parte a unei strategii bine concepute.*

- c) *A face eforturi pentru a înțelege exact ce spune cealaltă parte – decodificarea precisă a mesajelor părții adverse este esențială pentru a înțelege poziția acesteia, interesele, modificarea poziției pe parcursul negocierii, sesizarea punctelor slabe și a celor tari, concesiile și natura lor, momentul optim de încheiere a negocierii.*
- d) *Evitarea formulelor vagi și a divagațiilor, a discursurilor prelungite și a multiplicării argumentelor – preferabil un argument consistent și clar inteligibil de către adversar, decât zece argumente vagi, non-credibile.*
- e) *A se căuta elementele comune părților pentru a construi o relație destinsă în timpul negocierilor; a se evita criticile deschise aduse părții adverse, ele generează reacții de apărare care blochează dialogul și, în final, negocierea.*
- f) *A se rezuma, la anumite intervale, cele discutate anterior, pentru a se asigura că interpretările sunt coincidente.*

Etapale procesului de negociere¹

1) *Pre-negocierea* reprezintă o etapă de pregătire a negocierii, G.R. Berridge atrăgând atenția că termenul este impropriu folosit, având în vedere că marea parte a negocierii are loc în această fază². Într-adevăr, în mod tacit sau deschis, în pre-negociere are loc stabilirea întregii agende, a pașilor, a strategiei folosite, a momentului de debut și a subiectelor care vor sta pe masa de negocieri. Este așa-numita etapă de *negociere a negocierii*.

a) *Pregătirea negocierii* – etapă de identificare a subiectului negocierii și a obiectivelor negocierii. Ambele părți trebuie să fie convinse de faptul că există o problemă de rezolvat care a dus la intrarea într-un impas și că singura soluție pentru aceasta ar fi ajungerea la un acord prin negociere. Ambele părți trebuie să fie

¹ După Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 23-65.

² G.R. Berridge, *Diplomacy. Theory and Practice*, Prentice Hall, 1995, p. 120.

de acord asupra momentului în care negocierile trebuie începute și asupra subiectului negocierii. Fiecare dintre negociatori va trebui la rândul său să își stabilească clar scopul prin identificarea unor serii de obiective în stare să le îndeplinească interesele. La acest capitol foarte importantă este găsirea unei soluții în caz că negocierea noastră nu va ajunge la nici un acord. Acesta este un concept denumit B.A.T.N.A., acronimul în engleză de la *cea mai bună alternativă la un acord negociat* (*best alternative to a negotiated agreement*). Cu alte cuvinte, ce anume vom face dacă nu reușim să negociem un acord. Tot la această etapă se va face evaluarea cazului celeilalte părți prin elaborarea unor ipoteze asupra posibilelor reacții ale părții adverse. Le numim ipoteze și nu altfel, pentru că ele au scopul de a fi testate. Acest lucru ne va scuti de capcana ideilor preconceptionale. După recunoașterea necesității negocierii și a momentului propice, se va trece la stabilirea agendei de negociere. Acesta se referă la temele care vor fi discutate și ordinea lor. Chiar dacă pare exagerat, există situații în care acest lucru ridică mari probleme. Cu privirea la acest subiect G.R. Berridge face distincție între metoda (abordarea) de tip deductiv și inductiv³. Abordarea deductivă presupune modalitatea logică de procedură. În metoda deductivă, punctul de începere al negocierii se referă la găsirea unui consens asupra principiilor generale sub care se vor desfășura discuțiile. După ce acest lucru este făcut, de-abia atunci se va trece la negocierea punctelor individuale. Acordul trebuie să aibă loc în cadrul principiilor generale și trebuie să fie de natura celui asupra care s-a convenit. În tipul inductiv, negocierea are loc pas-cu-pas și este caracteristică situațiilor în care există un grad ridicat de complexitate și neîncredere. Este logic că în acest caz este mai bine să se pornească cu o agendă limitată în scop, lărgirea ei având loc o dată cu destinderea atmosferei. Trebuie avut foarte mare grijă însă la posibilitatea existenței unei agende ascunse în acest caz.

³ *Ibidem*, pp.138-139.

Deoarece discuțiile preliminare în cazul acestui tip nu necesită enunțarea tuturor aspectelor ve vor fi discutate, acest lucru permite existența unor probleme ce vor fi aduse pe ordinea de zi fără ca cealaltă parte să știe de existența lor. Nepregătindu-se, există riscul să iasă învinsă din negociere.

b) *Elaborarea strategiei de negociere* presupune adoptarea unui tip și stil de negociere.

Thomas și Kilmann (1974) identifică cinci stiluri majore de negociere⁴:

Colaborare – se referă la luarea în considerare a atingerii obiectivelor ambelor părți și a menținerii (îmbunătățirii) relației dintre părți. Aceasta este o situație în care ambele părți adoptă o poziție win-win (câștig-câștig). Presupune utilizarea unor strategii care iau în considerare nu numai interesele proprii, ci și pe cele ale părții adverse. Este recomandat când construirea relației este esențială, când trebuie integrate diverse puncte de vedere, când e nevoie de susținerea largă în dezvoltarea unei acțiuni în comun.

Compromis – adoptată când win-win nu e posibil. Constituie o soluție de minimizare a pierderilor atât din punct de vedere al obiectivelor, cât și al relației – min-lose-mini-lose. Stilul dominant este cel de persuasiune și manipulare cu scopul de a găsi situații “reciproc avantajoase”. Folosit cu precădere când puterile de negociere sunt relativ egale, și ambele părți sunt hotărâte să-și atingă obiectivele și când este singura alternativă la o non-soluție (când BATNA ambelor părți este mai nefavorabilă decât obiectivele minimale ale părților).

Conciliere – utilizat atunci când menținerea relației contează în mod absolut, fără a ține cont de obiective. Presupune renunțare, mulțumire și evitarea conflictului ca modalități de protejare a relației. Reprezintă o poziție de tip “lose-win” (pierdere-câștig)

⁴ apud Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 30-31

fiind recomandat când subiectele în discuție sunt mai importante pentru ceilalți sau ca tehnică de a obține concesii importante pe subiectele esențiale.

Autoritate – este stilul prin care obiectivele primează în dauna relației. Negocierea este privită ca o competiție în care nu există decât un singur câștigător. Se bazează pe utilizarea unei puteri de negociere superioare pentru a câștiga cu orice preț, fiind recomandat când se impune o decizie rapidă și decisivă (în general, stil de negociere adoptat în situații de criză) sau când se impun acțiuni nepopulare.

Evitare – tema centrală în acest stil de negociere este faptul că nici realizarea obiectivelor și nici menținerea relației nu sunt posibile. Caracterizat prin evitarea subiectului, amânare sau pur și simplu retragere. Este recomandat când subiectele nu sunt importante, când puterea de negociere este net inferioară, când dezvoltarea subiectului poate agrava o situație sau o relație deja fragilă, când poziția nu este suficient de puternică, iar unele evenimente previzibile o pot îmbunătăți în timp.

Tot la această etapă trebuie avută în vedere *stabilirea primului set de întrebări în vederea prezentării poziției inițiale*. O regulă care se aplică și aici, ca de altfel pe toată durata negocierilor, este aceea că *temele trebuie făcute de acasă!* Una din greșelile frecvente care are o incidență mare chiar în rândul negociatorilor profesioniști este faptul că aceștia se simt pregătiți, bazându-se întocmai pe experiența lor și omit pregătirile făcute în prealabil, fapt ce poate duce la greșeli costisitoare. O regulă de care putem ține cont aici este aceea de a nu “subestima adversarul”. *Tot înainte de a intra în negociere trebuie formulate pozițiile inițiale proprii*. Acestea vor avea la bază ceea ce sperăm că vom atinge prin această negociere. Acestea se situează undeva pe axa dintre punctul unde sperăm să ajungem (ce anume dorim să obținem prin negociere) și punctul cel mai îndepărtat de acesta. Cu cât mai departe suntem prin enunțul nostru de expectanțele proprii, cu atât mai în siguranță vor fi ele în fața unei eventuale deconspirări. Există o convenție nescrisă că enunțarea pozițiilor inițiale este punctul de pornire al

negocierii propriu-zise, motiv pentru care ele nu vor fi acceptate niciodată înainte de a se încerca o negociere a lor. Dacă dorim să cumpărăm un kilogram de mere la prețul de 2 lei, nu vom oferi niciodată acest preț de la început.

Pentru susținerea pozițiilor noastre *trebuie să pregătim o argumentare solidă care poate sprijini poziția inițială*. Aceasta trebuie evaluată și ajustată astfel încât efectul să fie maxim în momentul enunțării lor.

Aspectele care nu trebuie uitate în această etapă sunt cele cu privire la stabilirea elementelor ce țin de *formarea echipei*: cine anume conduce discuțiile, regula care se aplică aici fiind că de obicei se va alege un reprezentant care va conduce discuțiile, dar care va fi secondat de un asistent-observator. Acesta va avea intervenții directe minime, dar va fi pregătit să fie un observator fin al reacțiilor părții adverse. El poate juca rolul „polițistului bun” sau a celui „rău”, conform înțelegerii prealabile. Tot acum se vor fixa eventualele coduri secrete prin care se va atrage atenția asupra unor informații sau se vor întrerupe negocierile pentru a ajusta strategia sau a aduna mai multe informații. *Tactica* folosită va fi pusă la punct tot în această etapă și se referă la selecția locului în care vor avea loc discuțiile (sugestia este de a folosi un teren neutru), precum și a momentului în care se negociază: când va avea loc prima întâlnire și care este contextul în care are loc prima întâlnire. Factorii contextuali joacă un rol foarte important în negocierea propriu-zisă: trebuie ales sau fabricat un climat propice.

2) *Negocierea propriu-zisă*

a) *Începerea negocierii – prezentarea pozițiilor inițiale*. De această etapă depinde întregul proces de negociere. Acest lucru se datorează faptului că setează tonul discuțiilor, transmițând informații despre atitudinea, intențiile dar, mai ales, percepțiile părților – modul în care cele două părți văd situația și se raportează la ea. Percepția jucând un rol deosebit de important, în această etapă este important să se înțeleagă cum anume văd ceilalți problema și cum anume o vedem noi, negocierea având

loc de fapt în cadrul diferenței dintre cele două viziuni. Această fază modelează întregul climat al negocierii. Prin formularea pozițiilor, părțile explorează atitudinea “celorlalți” și testează ipotezele enunțate în fazele premergătoare. Acum se stabilesc pe baza enunțării, limitele negocierii. Atunci când negociem, ne fixăm niște obiective de “primă linie” (cel mai bun rezultat realizabil), de “ultimă linie” (cel mai puțin bun, dar totuși acceptabil) și ținta (ce vrem să realizăm de fapt.).⁵

b) *Clarificarea pozițiilor* – argumentarea poziției proprii și evaluarea ofertei părții adverse, fac parte și ele din această etapă. La această fază a negocierii trebuie să ne axăm pe strângerea a cât mai multe informații care să ne permită aflarea intereselor care stau în spatele pozițiilor. Trebuie să fim atenți dacă am înțeles bine formularea părții adverse și să localizăm nevoile care stau în spatele intereselor. Aici, celebra piramidă a lui Maslow are un rol crucial deoarece, în spatele fiecăreia dintre poziții, se află o nevoie care necesită a fi satisfăcută. Informațiile cu privire la acestea se obțin punând cât mai multe întrebări, practicând politica încurajărilor verbale sau a tăcerilor pentru a determina cealaltă parte să ofere cât mai multe informații. Este folositor să se rezume la intervale de timp ceea ce s-a spus mai înainte pentru a demonstra părții adverse că este ascultată și pentru a completa eventualele informații care nu au fost înțelese bine. Informațiile trebuie oferite în schimbul altor informații după principiul că nu trebuie niciodată spus mai mult decât este absolut necesar. În această etapă pot interveni numeroase impasuri. La modul în care vor fi ele depășite, trebuie să ne gândim încă în etapa de pre-negociere. Blocajele pot apărea ca un rezultat al climatului sau ca strategie folosită de una dintre părți în momentul în care dorește să forțeze cealaltă parte să își reevalueze poziția. Asupra modalităților de depășire a blocajelor se va reveni mai târziu în

⁵ Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, pp. 30-31.

această lucrare. Trebuie însă menționat că sunt două tipuri de acțiuni utilizate: apela la intervenția celei de a treia părți sau acțiunile unilaterale pentru forțarea obținerii unui rezultat.⁶

3) *Încheierea negocierii* poate avea loc în două moduri: prin ajungerea la o înțelegere, sau prin întreruperea negocierii. Obținerea unui acord poate să fie făcută printr-o varietate de tactici care merg de la sfaturi, rugăminți, critici, umor, până la amenințări. Se ajunge la acord, numai și numai când ambele părți sunt convinse că nu pot obține nimic mai mult de la cealaltă parte.

a) *Formularea acordului* se face în momente relaxate, în nici un caz atunci când atmosfera este plină de emoții negative. Se va avea în vedere înțelegerea clară a ceea ce s-a dispus de comun acord, după care se va trece la redactarea lui. Acest lucru se va face cuvânt-cu-cuvânt după exprimarea lui. În final, acordul redactat se semnează, urmând ca acesta să fie pus în aplicare întocmai așa cum a fost el redactat. Un aspect interesant la acest capitol este faptul că în unele spații culturale o simplă strângere de mână este suficientă pentru a pecetlui acordul în timp ce în altele, cum este spațiul românesc, se poate reveni supra acordurilor chiar dacă acestea au fost pecetluite cu ștampila și semnătura părților. În acest caz, una dintre părți poate apela la două dintre formele de intervenție a celei de a treia părți și anume: adjudecarea sau arbitrarea. Pot fi folosite doar aceste forme la alegerea uneia dintre părți, deoarece celelalte forme cer acordul ambelor părți pentru intervenție.

b) *Formularea ofertelor finale*. Cerințele imperative în această fază sunt date de concizie și credibilitate. Trebuie argumentate avantajele alegerii unei oferte din cele ivite în timpul negocierii și subliniat modul în care soluția găsită este în folosul părții adverse.

⁶ Hiltrop, Jean M., Udall, Sheilla, *Arta negocierii*, București, Ed. Teora, 1998, p. 51.

c) *Aplicarea acordului.* În faza finală trebuie avut grijă în ceea ce privește asigurarea condițiilor de aplicare a înțelegerii realizate. Negocierea se încheie în momentul în care acordul se pune în aplicare.

Tipuri de negociere⁷:

Concepte operaționale: *Oferta inițială (de deschidere) OD*
 Așteptări (expectanța) E
 Limita L

Forma cea mai simplă și uzuală de negociere este cea în care două persoane negociază asupra unei singure probleme. În această situație, se consideră că mediul și spațiul negocierii nu se schimbă.

Pas 1. **Deschidere** – comunicarea ofertelor de deschidere.

Pas 2. **Modificarea** expectanțelor și comunicarea de informații în vederea stabilirii intervalului în care se plasează limitele celor două părți.

Pas 3. **Concesiile reciproce** – evoluția de la OD spre L a ambelor părți.

Pas 4. **Evaluarea** situației în urma concesiilor reciproce – rezultate posibile: eșec, posibil acord, la limită. Să ne imaginăm o situație simplă de negociere. Un cumpărător negociază cu un vânzător asupra prețului unui produs. Avem în acest caz, o negociere între două persoane asupra unui singur subiect, într-un spațiu clar definit și într-un interval de timp relativ scurt în care nu se modifică aspectele esențiale. Târguiala este o practică comună a multor spații comerciale de genul piețelor din România. Să ne imaginăm astfel, că un

⁷ L.N. Rangarajan – *The Limitation of conflict – A Theory of Bargaining and Negotiation*, St.Martin's Press, New York, 1985, pp. 96-118.

cumpărător (C), va dori să cumpere produsul x , deținut de un vânzător (V). ODc și ODv semnifică limitele maxime ale negocierii – cumpărătorul nu va plăti niciodată mai mult decât ODv iar vânzătorul nu va vinde niciodată sub ODc . Lc și Odc reprezintă limitele cumpărătorului, iar Lv și Odv reprezintă limitele vânzătorului.

Eșec – Lc și Lv sunt separate de un interval numeric distinct și semnificativ.

Schemă:



Un acord în acest caz este imposibil, având în vedere că vânzătorul nu va da produsul sub limita sa de 7, iar cumpărătorul nu dorește să dea mai mult de 5. În această situație, limitele celor doi sunt prea departe pentru ca un acord între ei să fie posibil.

Posibil acord – Lc și Lv sunt inversate.

Schemă:



Limitele celor doi fiind astfel situate, acordul este posibil. Chiar dacă cumpărătorul va oferi inițial doar 2 (să le numim puncte) pentru produsul respectiv el este deschis să ofere până la 7. În cazul vânzătorului chiar dacă cere 10 este dispus să vândă până la 5. O astfel de situație permite în mod normal un acord, iar ambele se pot declara mulțumite de un rezultat aflat între cele două limite. Expectanțele fiecărei dintre părți se schimbă în timpul negocierii în funcție de ceea ce comunică cealaltă parte (oferte). Comunicarea expectanțelor oferă informații despre limitele părții adverse. În timpul negocierii se țin în secret limitele părților, ele ghicindu-se în funcție de informațiile comunicate. Din această cauză, limitele și expectanțele uneia dintre părți rămân incerte pentru cealaltă parte. Cu cât o parte se apropie de propria limită, cu atât concesiile făcute vor fi din ce în ce mai

mici. Acest lucru ne poate oferi informații despre limita părții adverse cu excepția cazului în care este folosită drept tactică de inducere în eroare.

În cazul posibilului acord avem două variante de negociere:

Acord rapid – expectanțele fiecărei părți sunt incluse în intervalul dintre limite, iar acestea sunt inversate.

Schemă:

Lv	Eiv	Eic	Lc
4	5	7	8

În acest caz acordul va avea loc undeva între cele două expectanțe.

Poker – expectanțele fiecărei părți se situează în afara intervalului limitelor, iar acestea sunt inversate.

Schemă:

Eic(4)	Lv(5)	Lc(7)	Eiv(8)
Eic	Lv	Lc	Eiv
4	5	7	10

În cazul acestui tip de acord, apropierea de limitele celor doi se va face treptat, concesiile fiind din ce în ce mai rare. În acest caz, părțile pot folosi tactica amenințării cu ruperea negocierilor. Informațiile comunicate pot fi voite eronate și din ce în ce mai puține. Acordul poate fi atins în unele cazuri chiar după o perioadă lungă.

În acest caz există trei posibilități, în funcție de puterea de negociere a celor două părți:

- a) Dacă puterea de negociere a cumpărătorului este mai mare și/sau cumpărătorul are abilități superioare de negociator, acordul se va fixa înspre limita vânzătorului Lv.
- b) Dacă puterea de negociere a vânzătorului este mai mare și/sau vânzătorul are abilități superioare de negociator, acordul se va fixa înspre limita cumpărătorului Lc.

- c) La puteri și abilități egale, cele două părți vor fixa acordul undeva la mijlocul intervalului dintre limite; în aceste cazuri este cel mai des întâlnit procedeul „împărțirii diferenței” – „split the difference”⁸ – cele două părți cad de comun acord să împartă cuantumul ce diferențiază cele două limite în mod egal, astfel încât fiecare să piardă egal – egalizarea insatisfacției reziduale.

La limită – Lc și Lv coincid

Schemă:

ODc	Lc/Lv	ODv
2	6.5	10

Cazul la limită este cazul cel mai dificil de negociere, când procesul se poate încheia în egală măsură prin eșec sau acord; schimbul de informații, datorită coincidenței limitelor, nu dă permisiunea eliminării incertitudinii cu privire la poziția limită a fiecărei părți și dacă cele două se suprapun sau sunt separate.

Pas 5. Încheierea negocierii se poate face printr-un acord, tratat, protocol sau convenție pentru a enumera doar câteva dintre ele.

Concluzie

Expectanțele evoluează și reprezintă percepțiile la diferite momente ale fiecărei părți vis-avis de limita celeilalte părți; *există o expectanță inițială a fiecărei părți (Ei) – apriorică sau provenită din experiență sau informații colaterale provenite din context. După comunicarea ofertelor inițiale, expectanțele fiecărei părți se modifică în funcție de evaluarea ofertei celeilalte părți (E1). În urma procesului de negociere, prin concesi și schimb de informații, expectanțele părților se modifică tinzând spre limitele celor două părți E → L.*

⁸ L.N. Rangarajan - *The Limitation of conflict - A Theory of Bargaining and Negotiation*, St.Martin's Press, New York, 1985, pp. 114-115.

Expectanțele reprezintă pași succesivi în încercarea fiecărei părți de a reduce incertitudinea vis-a-vis de limita celeilalte părți.

Din cele de mai sus, etapele unei negocieri pot fi descrise după cum urmează:

- Comunicarea în vederea descoperirii expectanțelor inițiale;
- Modificarea expectanțelor;
- Descoperirea limitelor;
- *Determinarea rezultatelor pe baza unei distanțe dintre pozițiile limită sau pe baza percepției egalității de insatisfacție.*

Ieșirea din blocaje

- prin adăugarea unei alte dimensiuni procesului de negociere (linkage);
- prin oferirea unei motivații de altă natură (trade-off);
- prin reducerea incertitudinii generate de creșterea încrederii reciproce;
- prin intervenția celei de a treia părți;
- *prin modificarea contextului.*

Linkage

Negocierile descrise mai sus sunt negocieri unidimensionale care de obicei durează puțin timp. În celelalte tipuri de negociere care presupun o durată mai mare de timp, crește și posibilitatea adăugării de noi dimensiuni negocierii. În cazul unei negocieri între studenți și Ministerul Educației, de exemplu, studenții vor fi interesați de maximizarea câștigurilor obținute în timpul negocierii, iar Ministerul va dori minimizarea impactului pe care aceste costuri l-ar impune asupra bugetului său. Când intră în negociere, nici una dintre părți nu va pune problema în acești termeni. Tipurile de subiecte care vor fi puse pe masa tratativelor vor fi de genul: scăderea taxelor de școlarizare; subvenționarea abonamentelor pe mijloacele de transport în comun; subvenționarea cheltuielilor de cămin și creșterea

cuantumului de burse. La începutul negocierii, reprezentanții studenților își ordonează prioritățile după cum urmează: subvenționarea abonamentelor pe mijloacele de transport în comun; subvenționarea cheltuielilor de cămin; creșterea cuantumului de burse și la urmă scăderea taxelor de școlarizare. Studenții ar prefera să nu introducă acest aspect al taxei de școlarizare, deoarece scăderea ei temporară ar putea să aducă la situația în care niciuna dintre celelalte subiecte să nu aibă câștig de cauză având în vedere că ar putea fi folosit drept scuză pentru a nu aduce celelalte schimbări în discuție. Pe de altă parte ar putea să crească suma taxei de școlarizare, ceea ce nu ar aduce deloc câștig studenților. Aceștia introduc în discuții acest subiect doar pentru că altfel, ministerul nu ar dori să negocieze. Fiecare dintre negociatori atașează o valoare fiecăreia dintre subiecte pentru a-și ordona prioritățile. Aceste valori diferă de la actor la actor și se schimbă pe durata negocierii.

În cazul unei negocieri unidimensionale, fiecare dintre părți ar începe discuțiile doar despre un singur aspect, de exemplu prețul pentru un produs, schimbându-și expectanțele pe durata negocierii. În acest caz, în care există o prioritizare a expectanțelor, șansa ca expectanțele să se modifice scade. Când în negociere intervin mai multe dimensiuni, acestea vor fi convertite în subiecte de negociere. De exemplu, în cazul unei negocieri în piață, spațiul și contextul nu se schimbă, de aceea singura dimensiune tradusă în subiecte de negociere este prețul. Dar în cazul unei negocieri care se desfășoară pe baza unei relații complexe, apar mai multe dimensiuni care vor afecta negocierea. Pentru a putea negocia, se vor face legăturile funcționale între aceste dimensiuni (linkage = asociere, conexiune, relaționare).

Trade-off:

Este o tactică prin care se oferă o motivație de altă natură pentru generarea unei concesi. Unui copil căruia i se promite un lucru în schimbul realizării unei activități neplăcute pentru el, va face mai degrabă o concesi în acest sens și va accepta

pactul. Negocierea nu are loc pe seama aceluia lucru, ci pe cu totul alt subiect, dar asupra căruia căzând de acord va obține și lucrul respectiv. Trade-off-ul se referă de fapt la aducerea unei motivații în plus, pentru ca cealaltă parte să simtă o insatisfacție mai mică. Copilul va face ceea ce i se cere dar insatisfacția lui va fi mai mică întocmai din cauza aranjamentului. Acest lucru este posibil prin tehnica de lărgire a spațiului de negociere folosind procedura amintită mai devreme.

Spațiul de negociere se poate lărgi și cu subiecte care inițial nu au fost avute în vedere pentru negociere. De exemplu, studenții pot cere mâncare mai bună în cantină, semnarea unor acorduri între minister și angajatori pentru practică. În mod real, ei se vor concentra doar pe aspectele care îi interesează direct, aceste aspecte notate la urmă fiind folosite doar la pachetele de negociere. O regulă de reținut aici, este faptul că întotdeauna problemele importante vor fi atașate unor probleme mai puțin importante și nicodată nu se vor negocia în același pachet două aspecte importante. De exemplu problema reducerilor de transport va fi negociată împreună cu cea a mâncării din cantină pentru a putea obține șanse mai mari de un acord în privința transportului.

Scăderea incertitudinii:

Conceptul de incertitudine se referă la situația în care una dintre părți nu este sigură că acordul la care se ajunge este cel mai bun pentru el. În acest caz poate să fie blocată negocierea deoarece partea respectivă nu are încredere că prin continuarea ei va ajunge la un acord favorabil. Acest blocaj poate fi depășit prin scăderea incertitudinii pe baza câștigării încrederii părții adverse. Părțile acționează pe baza percepțiilor lor asupra problemei și situației. Percepția poate fi modelată prin înțelegerea ei. Dacă știm cum anume vedem noi o problemă și cum anume o vede cealaltă parte, putem ajusta diferențele dintre cele două. Prin comunicare se poate educa percepția celorlalte persoane, câștigându-i astfel încrederea. Asupra tacticilor care pot fi folosite aici vom reveni în partea dedicată negocierii principale.

Intervenția celei de-a treia părți:

În timpul unei negocieri se poate ajunge la dispute care pot bloca întregul proces. În acest caz, se poate apela la o a treia parte care să intervină în procesul negocierii. Una dintre soluții este apelarea de către părți la un mediator sau un conciliator sau o altă soluție la îndemână este intervenția unui arbitru sau judecător la cererea uneia dintre părți. În primul caz, mediatorul/conciliatorul va *recomanda* niște soluții, iar în ultimul, soluția va fi *impusă* de către cel care intervine în dispută. Asupra diferențelor dintre ele vom reveni ulterior.

Schimbarea contextului

Negocierile au loc într-un timp și spațiu bine definite care influențează procesul. Dacă în exemplul studenților, Uniunea Europeană face presiune asupra statului român să își rezolve problemele din învățământ pentru a putea adera la Uniune, efectele acestui fapt asupra negocierii vor fi că studenții vor avea mai mari șanse de reușită. O negociere ajunsă în impas, poate să fie continuată dacă are loc o schimbare importantă pentru proces în contextul acesteia.

Negocierea principială

Introducere

Zilnic se întâmplă să purtăm discuții cu scopul de a rezolva anumite divergențe sau de a obține anumite lucruri pe care le dorim. La fel de des apare situația ca unele interese pe care le avem să intre în conflict cu cele ale altor persoane. În aceste cazuri, singura soluție pentru rezolvarea problemelor este comunicarea, însă rezultatul depinde în mare măsură de forma de comunicare care se utilizează. O comunicare unilaterală asimetrică de genul propagandei, poate să ne ajute să obținem un anumit răspuns dorit, dar aceasta va putea fi folosită în cel mai bun caz într-un sistem totalitar. Rezultatele ei nu pot fi satisfăcătoare în sistemele în care trăim azi și în care o decizie este acceptată

doar dacă cei care sunt supuși hotărârii, participă la procesul elaborării ei. De aceea, trebuie să negociem, să rezolvăm prin comunicare, situațiile în care părțile au anumite interese comune (de exemplu, de a ajunge la o decizie) dar și unele care sunt divergente (modalitatea diferită în care văd părțile rezolvarea situației respective).

Majoritatea negocierilor pot să nu apară sub formă clară, sau cei care participă la ea să nu realizeze că iau parte la un astfel de proces. Ori de câte ori este nevoie de un acord sau de rezolvarea unor diferențe, se face uz de negociere. Dacă acordul acesta, este în final unul bun sau nu, depinde în mare măsură de modalitatea în care decurge acest proces. De aceea, este nevoie de găsirea unei metode care să se preteze la cazuri care pot să difere la o primă vedere, dar care de fapt sunt asemănătoare în esență. Subiectul negocierii și actorii pot să fie diferiți, dar în funcție de tipologie, bazele ei rămân aceleași. O astfel de metodă trebuie nu numai să rezolve problema, adică să ducă la un acord care să satisfacă pe cât posibil interesele ambelor părți, dar să și permită continuarea relației respective în cele mai bune condiții. În acest sens, există numeroase strategii standard de negociere, (cele mai des întâlnite fiind cele de tip soft și hard)⁹, dar care eșuează în ceea ce privește îndeplinirea acestor condiții. Tipurile majore de negociere se împart în cooperante și competitive. În primul caz, după cum îi spune și numele, părțile colaborează pentru a găsi împreună o soluție, convinși de faptul că problema necesită generarea unor opțiuni dintre care să se aleagă de comun acord una care va satisface nevoile ambelor părți. În cea de a doua situație, soluția va fi impusă de o parte și acceptată de o alta. În bibliografia de specialitate, din acest ultim tip rezultă negocierii de tip soft (blând) și hard (dur). Primul va accepta orice soluție doar ca să mențină relația (să nu supere cealaltă.

⁹ Vezi Anexa 1.

parte), iar cel de-al doilea tip de negociator, va dori doar să aibă câștig de cauză neinteresându-l dacă relația dintre părți va mai continua sau nu. Ambele tipuri de negociator vor avea de pierdut chiar dacă acest tip de negociere poate fi folosit în unele situații care cer acest lucru. Această problemă este numită de specialiști, "dilema negociatorului" pentru că pune problema alegerii uneia dintre tipuri, dur sau soft, neștiind de la început ce tip va alege cealaltă parte.

Necesitatea găsirii unei soluții viabile, a făcut ca în anul 1979 să se pună bazele unui proiect numit **HARVARD NEGOTIATION PROJECT**, în cadrul căruia s-a dezvoltat **teoria negocierii principiale**. Această teorie este pe larg prezentată în lucrarea lui Roger Fisher, Bill Ury și Bruce Patton : "*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*", publicată pentru prima dată în 1981 și reeditată în 1991. Această carte descrie într-un limbaj clar și simplu modalitatea în care negociatorii pot să separe elementele ce țin de relație, de cele care țin de substanță și ne arată cum să le tratăm pe cele din urmă prin concentrarea pe interese și nu poziții, inventând opțiuni pentru un câștig reciproc și folosind niște standarde obiective, independente, pentru a evita un concurs înverșunat de voințe. Această strategie nu este nici soft și nici hard, ci mai degrabă și una și cealaltă: blândă cu oamenii și fermă cu valorile. **Negocierea principială** poate fi folosită de oricine și oricând deoarece chiar dacă fiecare caz de negociere este diferit, totuși – așa cum spuneam mai devreme – există o serie de elemente care le sunt comune. Un alt avantaj oferit de negocierea principială este acela că, spre deosebire de alte metode, dacă cealaltă parte învață strategia, aplicarea ei nu este mai dificilă, ci dimpotrivă. În cele ce urmează, se va face o rezumare a acestei teorii preluată din "*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*"¹⁰, amintită mai devreme.

¹⁰ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton – *Getting To Yes Negotiating Agreement Without Giving In*, 2nd Edition, Penguin Books, 1991.

Orice metodă de negociere trebuie judecată – după opinia autorilor – în funcție de trei criterii:

- *trebuie să producă un acord înțelept (dacă acesta este posibil)*¹¹
- *trebuie să fie eficientă*
- *trebuie să îmbunătățească (sau cel puțin să nu strice) relația dintre cele două părți.*

Într-o negociere, în mod obișnuit, oamenii se angajează într-o „târguire” bazată pe luarea de poziții, în sensul că fiecare parte ia o poziție, se ceartă pentru ea și face concesii pentru a ajunge în final la un compromis. Negocierea pozițională eșuează în atingerea criteriului de bază în ceea ce privește producerea unui acord înțelept, în mod eficient și amical. Problemele pe care le ridică acest tip de negociere, de altfel folosit destul de des, sunt:

- ⇒ **Cearța asupra pozițiilor produce acorduri neînțelepte.** Adoptarea unei poziții ne face să ne blocăm de cele mai multe ori în acestea. Ele se identifică cu ego-ul nostru pe parcursul încercării noastre de a ne apăra aceste poziții și cu cât vom depune mai mult efort ca să îi convingem pe ceilalți de imposibilitatea de a ne schimba poziția, cu atât va fi mai greu să o facem. Orice rezultat la care se ajunge, va reflecta mai degrabă o împărțire mecanică a pozițiilor finale decât o soluție care să răspundă intereselor legitime ale părților, de unde și un acord mai puțin satisfăcător pentru ambele părți.
- ⇒ **Disputa asupra pozițiilor pune în pericol relația** deoarece negocierea pozițională devine o competiție între voințele părților. Resentimentele generate de un așa duel pot dăinui o viață.
- ⇒ **Când sunt implicate mai multe părți, adoptarea metodei de negociere pozițională este și mai gravă** pentru că,

¹¹ Un “acord înțelept” este acela care împlinește interesele celor două părți, rezolvă conflictul de interese în mod corect, este durabil și ia în considerare interesele comunității.

fiind mai mulți membri, este mai dificilă adoptarea unei poziții comune. Pe de altă parte, chiar dacă se reușește acest lucru, în momentul în care se va dori schimbarea poziției, de cele mai multe ori aceasta va fi imposibilă.

⇒ **A fi drăguț nu este o soluție** atâta timp cât adoptarea unei astfel de strategii este supusă riscului de a nu ajunge la un acord înțelept. Un negociator blând va fi vulnerabil în fața cuiva care adoptă stilul dur și chiar dacă poate produce un acord rapid, acesta nu va fi neapărat unul înțelept.

Toate aceste probleme sunt rezolvate de soluția găsită în cadrul Harvard Negotiation Project. Metoda negocierii principale este dezvoltată explicit de către autorii ei, ca să producă rezultate inteligente, în mod eficient și amiabil. Această strategie poate fi rezumată în patru puncte importante. Fiecare punct se referă la un element de bază al negocierii (un principiu) și sugerează ce ar trebui să facem în legătură cu acestea:

I. Oameni: *separarea problemei de oameni.*

II. Interese: *concentrarea pe interese, nu poziții.*

III. Opțiuni: *generarea unei game largi de posibilități înainte de a decide.*

IV. Criterii: *necesitatea de a insista ca rezultatul să fie bazat pe niște standarde obiective și independente de părțile care participă la negociere.*

Aceste principii sunt valabile din momentul în care începem să ne gândim la negociere și până în momentul în care se ajunge la un acord sau se renunță la negociere. Perioada de timp cuprinsă între aceste puncte, se poate împărți în trei stadii diferite:

- **Analiza** (*strângerea informației; organizarea ei; analizarea ei*).
- **Planificarea** (*generarea ideilor; deciderea asupra acțiunilor viitoare; generarea unor opțiuni și criterii adiționale*).
- **Discuția** (*părțile comunică pentru a ajunge la un acord; fiecare parte trebuie să încerce să înțeleagă interesele celuilalt și să genereze opțiuni*).

În contrast cu alte metode, negocierea de tip principal – care pune accent pe interese de bază, opțiuni care satisfac ambele părți și standarde corecte – produce în final un acord înțelept. Metoda permite ajungerea la un consens gradual și în același timp eficient. Separarea problemei de oameni permite o tranzacție directă și empatică cu celălalt negociator, ajungându-se în final la un acord amiabil.

METODA

Oamenii

Problema: Un lucru care se uită deseori într-o negociere este faptul că avem de-a face cu oameni și nu cu reprezentanți abstracți ai unor părți. Oamenii sunt imprevizibili, au emoții, valori adânc închistate și provin din medii diferite. Acest aspect – cel uman – al negocierii poate să ne ajute sau să provoace un dezastru, în funcție de câtă importanță îi dăm acestui detaliu. Oamenii pot deveni nervoși, frustrați, dezamăgiți, ostili sau ofențați. Ei au ego-uri care îi fac să se simtă foarte ușor amenințați. Neînțelegerile pot produce prejudicii și conduce la reacții în lanț. De aceea, autorii volumului *Getting to Yes*, ne atrag atenția că, într-o negociere, fiecare are cel puțin două interese majore: în primul rând, încearcă să ajungă la un acord care să îi satisfacă interesele substantive și în același timp un negociator are interese în ceea ce privește relația cu cealaltă parte. De fapt, în cele mai multe din cazuri relația este mai importantă decât rezultatul negocierii. În cel mai rău caz, negociatorul va încerca să mențină o relație destul de bună încât să-i permită producerea unui acord acceptabil. Celelalte strategii de negociere pun în conflict relația și substanța negocierii¹² deoarece există tentația de a lega relația de problemă. Deseori există tendința de a trata

¹² Autorii spun că orice negociere are loc pe două niveluri: unul se adresează **substanței** (salariul, prețul dorit) iar celălalt nivel pune accent **pe modul de abordare a substanței** (cum vom negocia problema în discuție).

enunțarea unei probleme ca pe un atac personal. Dacă nu avem grijă putem – printr-un proces aproape automat – să extragem din comentariile unei persoane, deduceri nefondate în ceea ce privește intenția acelei persoane.

Soluția dată de autorii teoriei ține de separarea relației de substanță și tratarea directă a problemelor oamenilor. Acest lucru nu este imposibil dacă părțile sunt pregătite – din punct de vedere psihologic – să facă acest lucru. Relația trebuie bazată pe: o percepție și comunicare clare, emoții potrivite și abordare proactivă. Dacă avem de-a face cu probleme psihologice, trebuie folosite tehnici psihologice. Unde percepția nu este precisă, putem căuta căi prin care să educăm. Dacă emoțiile sunt prea puternice, trebuie să căutăm modalitatea prin care să "calmăm spiritele". Unde există neînțelegeri, trebuie îmbunătățită comunicarea.

Așa cum sugerează sfaturile date anterior, problemele variate ale oamenilor se încadrează într-una din aceste trei categorii: PERCEPȚIE, EMOȚIE, COMUNICARE. Trebuie ținut însă minte și faptul că, nu numai partea adversă poate avea probleme de acest gen într-o comunicare, ci și noi. Frustrarea și nervozitatea noastră pot fi rezolvate și ele prin câteva tehnici descrise în cele ce urmează.

1. **PERCEPȚIA** oamenilor poate constitui o problemă deoarece diferențele într-o dispută sunt date de diferența dintre modul nostru de gândire și felul în care gândesc ceilalți. Când doi oameni se ceartă, de obicei o fac asupra unui eveniment sau obiect și tind să creadă că ceea ce au nevoie să știe se rezumă la obiectul, evenimentul în cauză. Dar conflictele se reduc nu la realitatea obiectivă, ci mai degrabă la ceea ce e în capul oamenilor. Realitatea – așa cum o vede fiecare parte – constituie problema și deschide căile de soluționare într-o negociere. Așadar soluțiile la problemele legate de percepție sunt următoarele:

- **Trebuie să ne punem în locul lor.** Abilitatea de a vedea situația așa cum o văd ceilalți – oricât ar fi de dificil acest lucru – este una dintre cele mai importante abilități pe care un negociator trebuie să le aibă. Nu este de ajuns să știm

că ceilalți văd lucrurile diferit, ci trebuie să înțelegem prin empatie punctele lor de vedere dacă vrem să influențăm schimbarea lor. Pentru a fi în stare de acest lucru, trebuie să fim pregătiți să renunțăm la rațiune în timp ce suntem atenți la punctul lor de vedere. Înțelegerea modului lor de gândire nu trebuie să însemne neapărat să cădem de acord cu ei, dar trebuie să știm că acest lucru poate să ne ajute să reducem aria de conflict.

- **Nu trebuie să deducem intențiile lor din temerile noastre.** Este foarte ușor să cădem în obiceiul de a da cea mai rea interpretare acțiunilor sau spuselor celeilalte părți. O interpretare suspicioasă provine de cele mai multe ori din percepțiile pe care cineva le are. Costul acestui lucru este însă faptul că ideile noi care ar putea duce la un acord sunt refuzate și schimbările subtile de poziție, respinse.
- **Nu trebuie să dăm vina pe ceilalți pentru problemele noastre.** Este tentant să îi facem pe ceilalți responsabili pentru problemele pe care le avem. Acest lucru chiar dacă este justificabil, este neproductiv. Supusă atacului, cealaltă parte va deveni defensivă și va opune rezistență la tot ceea ce spunem. Va refuza să asculte sau va răspunde cu un atac la adresa noastră. Când vorbim de problemă trebuie să separăm simptomele de persoana cu care vorbim.
- **Trebuie să discutăm despre percepțiile fiecăruia.** O modalitate bună de a rezolva diferențele este aceea de a le face explicite și de a le discuta cu cealaltă parte într-un mod sincer și fără a blama. Este un lucru comun în negocieri să tratăm ca neimportante acele interese pe care le considerăm a nu sta în calea acordului. Dând importanță unor astfel de amănunte și investind timp și energie în rezolvarea lor, putem sensibiliza cealaltă parte în probleme cu privire la alte puncte de pe agenda de negocieri.
- **Trebuie să căutăm modalități de a acționa inconsistent cu percepțiile celeilalte părți.** Probabil că cea mai bună modalitate de a schimba percepțiile cuiva o constituie

trimiterea unui mesaj diferit de cel pe care îl așteaptă. În loc să acționăm ca niște inamici, trebuie să acționăm ca niște parteneri.

- **Cealaltă parte trebuie cointereseată la rezultate prin implicarea ei în proces.** Dacă nu sunt cointeresați la procesul de producție, este aproape sigur că nu vor accepta nici produsul final. Dacă dorim să facem cealaltă parte să accepte o concluzie, trebuie să o determinăm să participe la elaborarea ei. Acordul devine mai ușor dacă fiecare parte are sentimentul proprietății asupra ideilor ce conduc la acord.
- **Salvarea onoarei.** Fiecare propunere trebuie făcută astfel încât să fie în concordanță cu valorile celeilalte părți. Acest lucru implică reconcilierea dintre un acord și principiile, imaginea proprie, a negociatorului. Cu alte cuvinte, substanța trebuie formulată astfel încât să pară un rezultat corect și să nu atace în mod direct nimic din ce a făcut sau afirmat cealaltă parte.

2. **EMOȚIILE** oamenilor într-o dispută pot fi mai importante decât vorbirea. Ele pot aduce rapid orice negociere la un impas sau la un sfârșit. De obicei emoțiile unei părți vor genera emoțiile celeilalte părți. Pentru a evita astfel de neplăceri trebuie să:

- **Identificăm emoțiile noastre și pe ale celorlalți:** soluția pe care ne-o propun autorii cărții este de a scrie pe o foaie de hârtie ceea ce simțim și ceea ce am dori să simțim. Putem face același lucru și pentru partea opusă. Trebuie să analizăm ce anume produce acele sentimente.
- **Facem cunoscute sentimentele și să le recunoaștem ca fiind explicite.** A explica sentimentele pe care le avem determină cealaltă parte să adopte o atitudine proactivă și nu reactivă. Eliberați de emoții, oamenii vor fi mai predispuși să lucreze la rezolvarea problemei.
- **Permitem celeilalte părți să se descarce.** De cele mai multe ori modalitatea cea mai bună de a face fața emoțiilor cuiva este de a-i permite să se exteriorizeze, acest lucru permițând o discuție rațională mai târziu.

- Nu reacționăm la descărcările emoționale ale celeilalte părți. Descărcarea emoțională poate fi deosebit de riscantă mai ales dacă va conduce la o altă reacție emoțională. E bine ca cealaltă parte să se poată controla și să facă acest lucru.
- **Folosim gesturi simbolice.** Trebuie să facem uz de acțiuni care pot produce un impact emoțional constructiv în ceea ce privește cealaltă parte. Acestea implică de cele mai multe ori niște costuri mici. Exprimarea regretelor, trimiterea unui cadou simbolic, luarea unei împreună, pot fi tot atâtea oportunități neprețuite pentru a îmbunătăți o situație ostilă emoțional. Scuzele pot constitui una dintre cel mai puțin costisitoare investiții pe care le putem face, dar care ar putea avea un impact mare.

3. **COMUNICAREA** este baza negocierii. Negocierea este o comunicare bilaterală cu scopul de a ajunge la o înțelegere, decizie comună. Numai că aceasta nu este un lucru ușor nici chiar între doi oameni care au un trecut comun. Orice spunem, trebuie să ne așteptăm să fie auzit diferit de către cealaltă parte. Într-o negociere, există *trei probleme mari* de comunicare care pot să apară la un moment dat. Prima ține de faptul că negociatorii nu comunică între ei sau cel puțin nu într-un mod în care să se facă înțeleși. De cele mai multe ori discută doar ca să impresioneze o a treia parte (auditoriul sau pe cei pe care îi reprezintă). Comunicarea eficientă este imposibilă dacă fiecare joacă un rol pentru galerie. O a doua problemă este faptul că nu se ascultă ce comunică cealaltă parte. Și nu în ultimul rând, înțelegerea greșită a mesajului constituie și ea o problemă importantă. Acolo unde părțile vorbesc limbi diferite, aceste neînțelegeri sunt și mai probabile. Ca să nu avem de-a face cu aceste probleme putem să:

- **Ascultăm activ și să confirmăm** din când în când că am înțeles ce a fost spus. Ascultarea activă ne ajută să înțelegem percepțiile altora, să le simțim emoțiile și să auzim ceea ce încearcă să ne spună.

- **Vorbim astfel încât să fim înțeleși.** Nu trebuie să confundăm negocierea cu o dezbatere publică. Trebuie să discutăm cu cealaltă parte, nu să ținem discursuri pentru audiență. Trebuie să considerăm negocierea ca o ocazie în care încercăm să găsim împreună cu un partener, soluții la niște probleme.
- **Vorbim despre noi, nu despre ei.** Acest lucru se referă la faptul că o afirmație despre felul în care ne simțim noi nu poate fi niciodată combătută, în timp ce orice învinovățire adusă părții opuse va determina o atitudine defensivă din care va rezulta ignorarea informațiilor pe care le furnizăm. Trebuie să formulăm problemele – pe cât posibil – în termeni care să descrie mai degrabă impactul asupra noastră, decât ceea ce au făcut ceilalți de fapt.
- **Vorbim cu un scop.** De cele mai multe ori problema este aceea că se oferă prea multă informație. Înainte de a face o afirmație semnificativă, trebuie să știm cărui scop îi servește aceasta.

Și în acest caz, ca și în multe altele, prevenirea este cea mai bună metodă. Perioada optimă în care pot fi tratate problemele cu referire la oameni, este aceea premergătoare apariției lor. În acest sens, este folositor să construim o relație cu cei cu care va urma să negociem. Întotdeauna va diferi modul în care vom negocia cu niște străini de modul în care îi vom trata pe cei pe care îi cunoaștem. Trebuie să încercăm de asemenea să determinăm o discuție prin care partenerii încearcă să rezolve problemele cot-la-cot și nu față în față ca niște adversari.

Interesele

Sunt dorințe și preocupări ce stau la baza pozițiilor. Problema fundamentală într-o negociere, stă nu în pozițiile care se află în conflict, ci în conflictul dintre dorințele, nevoile, preocupările și temerile fiecărei părți. Reconcilierea intereselor în locul pozițiilor are două avantaje: în primul rând, pentru fiecare interes există mai multe poziții posibile care ar putea să satisfacă acel interes. Dacă aruncăm o privire în spatele pozițiilor opuse, putem găsi

– de cele mai multe ori – poziții alternative care să satisfacă nu doar interesele noastre, ci și pe cele ale celeilalte părți. În al doilea rând, avantajul reconcilierii intereselor în locul găsirii unei căi de compromis între poziții, constă adesea, în faptul că în spatele unor poziții opuse stau nu doar interese conflictuale ci și comune. Interesele comune, precum și cele diferite dar complementare, pot servi în aceeași măsură la atingerea unui acord înțelept.

Identificare intereselor se poate face prin:

- **Găsirea unui răspuns în ceea ce privește motivul adoptării unei poziții.** Putem face acest lucru simplu, punând întrebarea „de ce?”.
- **Identificarea deciziei pe care o așteptăm de la cealaltă parte și găsirea motivului pentru care nu au adoptat o astfel de decizie („de ce nu?”)**
- **Realizarea faptului că fiecare parte are interese multiple.** Trebuie să știm că, de cele mai multe ori fiecare persoană care face parte din echipa cu care suntem în discuții are propriile interese ce diferă de cele ale celorlalți membri ai grupului.

În identificarea intereselor trebuie să ținem cont de faptul că la baza lor stau puternice nevoi umane cum sunt: cele fiziologice, de securitate, de apartenență socială, de respect (recunoaștere), de autorealizare. În spatele unei negocieri pentru un preț, de exemplu, poate sta nu numai nevoia de bani ci și cea de a fi tratat cu respect. După etapa identificării intereselor urmează:

Clarificarea intereselor se face prin comunicarea lor. Este treaba noastră să îi facem pe ceilalți să realizeze cât de legitime sunt interesele noastre. În acest sens trebuie să fim specifici. Detaliile concrete nu numai că vor da credibilitate descrierii noastre, dar îi vor conferi și impactul dorit de noi.

Înțelegerea intereselor celeilalte părți: Pentru a face partea opusă să ne asculte interesele, trebuie să le demonstrăm că am înțeles pe cele care le aparțin. În același timp trebuie să argumentăm poziția noastră descriind întâi interesele și motivația noastră și

abia apoi concluziile și soluțiile pe care le propunem. În același timp trebuie să fim fermi în apărarea propriilor interese. De cele mai multe ori, fermitatea cu care partenerii își apără interesele va stimula creativitatea ambelor părți în găsirea soluțiilor.

Concentrarea pe interese și nu pe poziții: Din nou trebuie ținut cont de faptul că, problema trebuie separată de oameni și nu trebuie să transformăm totul într-un atac personal împotriva partenerului de discuție. Trebuie să le demonstrăm că atacăm problema și nu persoana lor. Soluția ar fi să arătăm că oferim suportul nostru pozitiv persoanelor care fac parte din grupul cu care ne aflăm în discuții, dar în același timp să arătăm că suntem nemiloși cu problema. Teoria disonanței cognitive ne demonstrează că în astfel de cazuri oamenii tind să fie tentați să ne ofere sprijinul în rezolvarea problemei ca să elimine inconsistența dintre felul în care îi tratăm pe ei și problema care generează discuțiile și care pune în pericol relația.

Opțiunile

O opțiune creativă poate să facă diferența între impas și acord. De obicei, în orice negociere apar patru obstacole mari în generarea opțiunilor: (a) judecarea prematură; (b) căutarea soluției unice; (c) dorința câștigului unic; (d) credința că rezolvarea problemei părții adverse este numai problema lor.

Pentru a inventa opțiuni creative trebuie să:

- **Separăm inventarea opțiunilor de judecarea lor.** Creativitatea noastră poate fi supusă autocenzurii dacă ne gândim că fiecare opțiune va fi supusă criticii părții adverse sau că prin exprimarea lor vom divulga niște informații care nu ar trebui făcute publice. Creativitatea poate fi stimulată printr-o sesiune de brainstorming cu colegii sau prietenii noștri, dar în același timp acest lucru poate fi făcut și cu partea adversă.
- **Expunem problema pe masa tratativelor și să nu căutăm o soluție unică.** Încercarea de a găsi o soluție unică va pune în pericol găsirea unei varietăți de soluții posibile din care să o alegem pe cea mai bună. Cheia găsirii unei soluții înțelepte

constă în selectarea ei dintr-o serie întreagă de posibile soluții. Pentru a genera soluții multiple putem examina problema noastră din diverse perspective date de profesii și discipline diferite. O altă modalitate constă în inventarea unor înțelegeri de o intensitate mai mică sau mai mare. Dacă nu putem să cădem de acord în privința substanței poate o putem face în privința procedurii.

- **Să căutăm modalități de câștig reciproc.** O problemă imensă este presupunerea că poate exista doar un singur câștigător și că orice negociere este un joc de tip câștig-pierdere: cineva câștiga tot, iar partea adversă, pierde tot (joc de sumă zero). Aici intervine găsirea intereselor comune și a celor diferite. Se întâmplă des ca întocmai diferențele să aducă soluția la problemă.
- **Să inventăm metode prin care să le facem decizia ușoară.** Un obstacol final în inventarea unor soluții realiste îl constituie preocuparea fiecărei părți de a-și rezolva interesele proprii și imediate. Pentru un negociator, ajungerea la un acord care să satisfacă propriile interese se poate face doar găsind o soluție care să fie în concordanță și cu interesele celeilalte părți. Succesul unui negociator constă în determinarea părții adverse să ia decizia pe care dorim noi să o ia. În acest sens trebuie să ne concentrăm pe însuși conținutul deciziei și să înlăturăm incertitudinea care ar putea plana asupra ei. Apoi să identificăm persoana(ele) care trebuie să ia decizia. E mai ușor dacă știm cui trebuie să ne adresăm. Trebuie să formulăm soluțiile în termeni de corectitudine, legalitate și obiectivitate.

Criteriile obiective

Cu cât vom aduce mai multe criterii și standarde obiective în negociere, cu atât mai siguri vom putea fi că decizia finală, va fi una înțeleaptă. Practica comună, standardele de corectitudine, eficiență sau cele științifice, precum și precedentul pot fi tot atâtea soluții în cazul unor diferențe ce par ireconciliabile. Aceste

standarde independente devin și mai importante atunci când sunt mai multe părți implicate. *Găsirea unor criterii obiective* și acceptarea lor de către ambele părți se poate face prin:

- **Căutarea comună a unui criteriu obiectiv în ceea ce privește fiecare problemă.** Trebuie să căutăm împreună cu partea adversă un criteriu care să decidă dacă soluția găsită este cea mai înțeleaptă sau nu.
- **Motivarea și acceptarea motivului pentru care anumite standarde sunt cele mai adecvate și a modului în care trebuie aplicate.** După găsirea criteriului, trebuie să căutăm toate standardele care ar putea defini situația într-un anumit fel și numai după acest lucru, să trecem la alegerea standardului care este adecvat situației noastre. Acest lucru trebuie făcut de comun acord între ambele părți.

B.A.T.N.A. –

Best Alternative To A Negotiated Agreement

În orice negociere există realități care sunt greu de schimbat. Atunci când cei cu care negociem au putere mai mare, indiferent de forma acestei puteri, soluțiile care ne rămân la îndemână sunt:

În primul rând protejarea noastră în fața acceptării unei înțelegeri care nu ne satisface interesele. Cea mai comună modalitate de protecție a negociatorului pentru a nu accepta o ofertă care în mod normal nu i-ar satisface interesele, este aceea de a fixa niște limite. Fiecare participant la negociere își fixează niște limite minime și niște limite maxime, care diferă în funcție de fiecare caz în parte. A avea o limită face mai ușoară rezistența la o presiune și tentație de moment. Dar în același timp acest lucru are dezavantajul său: prin definiție o limită este o poziție care nu poate fi schimbată. Acest lucru ne limitează abilitatea de a beneficia de pe urma schimbărilor care intervin în timpul negocierii. Limita inhibă imaginația, și deci creativitatea, în găsirea unei soluții optime. De obicei aceste limite sunt fixate în mod arbitrar, de aceea nu pot măsura dacă soluția găsită este

cea bună sau nu. Pentru a contracara efectele acestei metode este bine **să ne cunoaștem BATNA**. Motivul pentru care negociem este acela de a produce un rezultat mai bun decât acela obținut dacă nu am negocia. Best Alternative to a Negotiated Agreement (alternativa cea mai bună la – în locul – unui acord negociat) este standardul care măsoară orice propunere de înțelegere.

Este singurul criteriu care ne poate proteja de acceptarea unor termeni care nu ne sunt favorabili sau de refuzarea unora care sunt în interesul nostru. BATNA-ul nostru nu numai că este cel mai bun etalon, dar are și avantajul de a fi destul de flexibil încât să ne permită explorarea unor soluții inventive. Dacă în schimb nu ne fixăm un BATNA ca să știm ce vom face dacă nu ajungem la o înțelegere, atunci e posibil să nu ajungem la un acord optim.

*În al doilea rând, dezvoltarea celei mai bune alternative care să permită un acord bun este o altă soluție care se referă tot la BATNA. De obicei oamenii cred că puterea de negociere este determinată de resursele deținute. De fapt, acesta depinde de cât de atractivă pare pentru fiecare dintre părți, posibilitatea de a nu ajunge la un acord. A avea un BATNA atractiv crește abilitatea de a afecta rezultatul final al negocierii. De aceea trebuie **să ne construim un BATNA**. Generarea unei BATNA constă în:*

- Inventarea unei liste de acțiuni posibile în caz că nu este făcută nici o înțelegere.
- Îmbunătățirea celor mai bune dintre idei și convertirea lor în alternative practice.
- Selectarea celei mai bune dintre alternative.

Dacă alternativa noastră este foarte atractivă, atunci este în interesul nostru să o facem cunoscută părții adverse, în caz contrar, dezvăluirea ei ar putea să ne prejudicieze interesele. În aceeași ordine de idei, este bine să cunoaștem BATNA-ul părții adverse. Cu cât mai multe putem să aflăm despre BATNA-ul lor, cu atât mai bine putem fi pregătiți pentru negociere. Dacă ambele părți au BATNA-uri bune atunci s-ar putea ca soluția cea mai bună să fie să nu mai încercăm să ajungem la un acord ci dimpotrivă, să căutăm soluții în altă parte.

Concluzii

După cum am văzut teoria dezvoltată de Harvard Negotiation Project, cu privire la modalitatea cea mai eficientă de negociere, care să permită atât atingerea intereselor noastre, cât și menținerea unei relații bune cu cealaltă parte care participă la discuții, își propune să rezolve explicit toate problemele pe care le ridică strategiile standard de negociere. Trebuie să ținem însă cont de faptul că doar practica ne poate ajuta să dezvoltăm cele mai bune tehnici și ne poate pregăti pentru toate situațiile posibile. Avantajele oferite de aceasta metodă, care ar putea influența alegerea strategiei negocierii principale în detrimentul altor strategii sunt date de:

- O mai bună înțelegere a procesului de negociere
- Posibilitatea unor câștiguri comune
- Rezultatul este legitim
- Îmbunătățește relația
- Permite atingerea unor rezultate mai bune cu timpul

Este drept că aceeași metodă are și dezavantaje, dar acestea sunt minime în comparație cu avantajele ei, dar și cu dezavantajele altor strategii:

- Timpul alocat pregătirilor pentru negociere crește substanțial
- Necesită existența mai multor abilități
- Cealaltă parte ar putea percepe deschiderea noastră ca pe o slăbiciune
- Cealaltă parte ar putea să se simtă incomod
- Noi am putea fi incomozi.

Indiferent de câte avantaje sau dezavantaje am putea găsi analizând această strategie, trebuie să ținem cont de faptul că prin cunoașterea ei nu avem decât de câștigat și asta cu atât mai mult cu cât ea poate fi folosită în orice situație în care se utilizează o formă de comunicare simetrică bilaterală. Spun asta pentru că principiile descrise nu fac altceva decât să ne învețe cum să procedăm atunci când purtăm o conversație cu scopul de

a obține ceva, indiferent de mediul în care aceasta se desfășoară: în familie, afaceri sau la nivel guvernamental.

În final, chiar dacă arta și abilitățile necesare negocierii sunt foarte greu de însușit, un pas imens în acest sens poate fi făcut aplicând teoria descrisă în *Getting to Yes-Negotiating Agreement without Giving În* și rezumată în aceste pagini.

Anexă 1

NEGOCIEREA HARD vs SOFT vs PRINCIPIALĂ¹³

Negocierea pozițională		Negocierea principială
<i>Negocierea blândă</i>	<i>Negocierea fermă</i>	
• Participanții sunt prieteni	• Participanții sunt adversari	• Participanții se concentrează pe problemă
• Scopul este acordul	• Scopul este victoria	• Scopul este un rezultat înțelept, obținut eficient și amiabil
• Sunt făcute concesii pentru cultivarea relației	• Pretinderea unor concesii ca o condiție pentru menținerea relației	• Separarea oamenilor de problemă
• Negocierea este blândă în privința participanților și a problemelor	• Negocierea este fermă în privința participanților și a problemelor	• Blând cu oamenii și ferm cu problema
• Încredere în ceilalți	• Neîncredere în ceilalți	• Se procedează independent de încredere
• Schimbarea ușoară a pozițiilor	• Menținerea într-un mod încăpățânat a pozițiilor	• Accentul pe interese, nu poziții
• Propunerea unor oferte	• Utilizarea amenințărilor	• Explorarea intereselor
• Divulgarea limitelor negocierii	• Inducerea în eroare în privința limitelor	• Se evită adoptarea unor limite

¹³ Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton - *Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving În*, 2nd Edition, Penguin Books, 1991, p. 13 (trad. aut.).

<ul style="list-style-type: none"> • Acceptarea pierderilor unilaterale pentru ajungerea la un acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretinderea unor câștiguri unilaterale pentru ajungerea la un acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarea unor opțiuni pentru câștigul reciproc (mutual)
<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea răspunsului unic: cel pe care ceilalți îl vor accepta 	<ul style="list-style-type: none"> • Căutarea răspunsului unic: cel pe care negociatorul de acest tip îl va accepta 	<ul style="list-style-type: none"> • Construirea unor opțiuni multiple din care să se poată alege; decizia se lasă pe mai târziu
<ul style="list-style-type: none"> • Insistarea pe acord 	<ul style="list-style-type: none"> • Insistarea pe poziții 	<ul style="list-style-type: none"> • Se insistă pe folosirea unor criterii obiective
<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a evita concursul de voințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a câștiga un concurs de voințe 	<ul style="list-style-type: none"> • Încercarea de a ajunge la un rezultat bazat pe standarde independente de voință
<ul style="list-style-type: none"> • Cedarea în fața presiunilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Exercițarea unor presiuni 	<ul style="list-style-type: none"> • Cedarea în fața principiilor, nu a presiunii

În primul rând, trebuie să ne gândim la dificultate cu care, uneori, se poate descoperi conflictul. Există conflicte ascunse care subminează activitatea unei organizații o perioadă lungă de timp până la identificarea lor. Acestea sunt conflictele nerezolvate clar la momentul declanșării, aparent încheiate, uitate de majoritatea grupurilor din organizație, nu însă și de cele angajate în conflict. O situație conflictuală trebuie, așadar, rezolvată efectiv pentru a nu deveni un abces care cangrenează corpul organizației. De multe ori, asemenea conflicte ascunse pot fi descoperite doar de către observatori externi, deoarece membri organizației nu percep clar adevărata cauză a problemelor care apar. La polul opus se găsesc conflictele explicite, vizibile (numite și conflicte aparente/reale).

II. 2. Tipuri de conflicte

O primă tipologie a conflictelor este oferită de natura părților aflate în conflict. Se mai poate vorbi și de conflicte de structură, generate și care se desfășoară în structura de roluri, de putere ierarhică a unei organizații.

Altă distincție importantă se face între conflictele raționale și cele iraționale. Acestea din urmă sunt conflicte generate de agresivitatea (nu numai) unui individ sau a unui grup, fiind vorba de obicei de conflicte neconștientizate.

Conflictele raționale sunt conștientizate, au un scop și o bază clară pentru părțile angajate în conflict și țin de domeniul intereselor raționale ale grupului. Deosebirea dintre aceste două tipuri de conflict poate fi înțeleasă recurgând la analogia dintre psihicul uman și organizație, cum face R. Nevitt Sanford¹, care presupune că o organizație poate fi analizată din perspectiva a trei componente sistematice care denumesc trei paliere distincte ale oricărei organizații : irațional (nivelul impulsurilor), instituțional (nivelul conștiinței) și rațional (ego-ul), ai domeniului psihicului unui individ. Fiecare dintre aceste niveluri are propriile tipuri de conflicte- cele iraționale fiind generate de trăsături particulare, de interese particulare ale indivizilor/grupurilor ; cele de la nivel instituțional sunt generate de situația organizațională creată de structura organizatorică ; conflictele raționale- generate de motive ce țin de rațional, de scopuri sociale stabilite rațional. Atunci când există un conflict între niveluri, se poate vorbi, fie de imaturitate (conflict între nivelul irațional și cel instituțional), fie de vicii de fond, lipsă de integrare și coeziune a organizației (conflict între nivelul instituțional și cel rațional). Conform aceluiași autor, există, însă, situații anormale

¹ Power and Conflict in Organizations, cap. 8, Tavistock Publications, 1964.

în care indivizii, grupurile deviante, patologice pot avea succes, situații în care atitudinile și acțiunile de tip deviant sunt atât de răspândite încât situația se modifică complet, patologicul devenind normal și viceversa (conform definiției durkheimiene a normalului) ; exemple relevante în acest sens ar fi Hitler și Stalin și societățile create de ei.

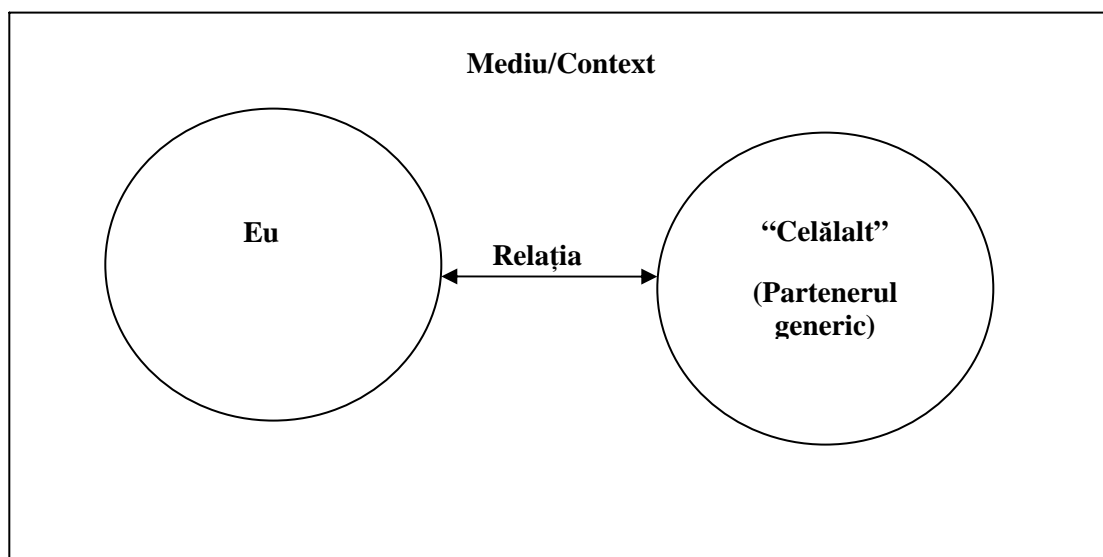
Zoltan Bogathy propune în lucrarea sa “Conflicte în organizații” (Timișoara, Ed. Eurostampa, 2003), preluând punctul de vedere al lui J.R. Gordon din lucrarea “Organizational Behavior”(Boston, Allyn & Bacon, 1987), următoarele tipuri de niveluri conflictuale cu impact asupra oricărei organizații:

1. (Nivelul de conflict) intrapersonal (sau intern sau interior)
2. (Nivelul de conflict) interpersonal
3. (Nivelul de conflict) intragrup(al)
4. (Nivelul de conflict) intraorganizațional
5. (Nivelul de conflict) interorganizațional.

În continuare vă vom prezenta câteva caracteristici ale primelor 2 nivele de conflicte întrucât ele stau adesea la baza următoarelor 3 nivele de conflicte.

CONFLICTUL INTRAPERSONAL

Pentru a ne apropia de acest prim nivel de conflict, cea mai ușoară modalitate de a o face este aceea de a ne imagina implicați direct într-o situație conflictuală cât mai simplă, caz în care această situație ar presupune următoarele elemente componente:



Primul proces/activitate pe care să-l/s-o desfășurăm pentru a ne asigura șansele unei abordări cât mai eficiente a unei asemenea situații este **cunoașterea elementelor componente** (ale situației conflictuale). Iar **primul element** pe care trebuie să-l cunoaștem cât mai bine este **propria noastră persoană** (“Eu”-l din schema de mai sus). În consecință **primul demers** ar trebui să fie **autocunoașterea** ce reprezintă identificarea stării noastre interioare și a alternativei acesteia. Cele 2 alternative logic posibile sunt **echilibrul interior** = relație de armonie între elementele componente ale personalității noastre și **dezechilibrul (conflictul) interior** = relație viciată/dizarmonică între elementele componente ale personalității noastre. Starea de echilibru sau dezechilibru interior este dată de modul în care elementele personalității noastre (valori, convingeri, temperament, nivel de inteligență, mod de gândire, nivel de educație, caracter etc.) interacționează cu elementele mediului/contextului în care ne aflăm la un moment dat. Rezultatul acestei interacțiuni este observabil la nivelul atitudinii și comportamentului nostru contextual.

Aici se ridică în mod firesc întrebarea **“La ce folosește autocunoașterea?”** în situațiile conflictuale în care suntem direct implicați. Câteva dintre răspunsurile mai consistente și mai convingătoare sunt:

- autocunoașterea contribuie la evitarea declanșării automate a unor răspunsuri/reacții prestabilite de care suntem sau nu conștienți;
- autocunoașterea contribuie la înțelegerea faptului că avem la dispoziție mai multe opțiuni și că ne putem modifica comportamentul care produce efecte negative asupra altora dar, în mod surprinzător uneori, și asupra noastră înșine;
- autocunoașterea contribuie la preluarea controlului (asupra propriilor resurse și asupra propriului potențial) în cazul existenței unei probleme.

Autocunoașterea ne “obligă” astfel la un “exercițiu de sinceritate” cu și față de noi înșine, combătând astfel o idee preconcepută (predominantă) conform căreia majorității indivizilor ne place să credem că suntem într-o situație de echilibru interior cvasi-permanent. Ea poate identifica astfel o problemă internă potențial generatoare de probleme externe, în interacțiunea contextuală cu mediul.

Dincolo de perspectiva psihanalitică consistentă asupra conflictului interior/intern (Freud, Jung, Adler, Fromm etc.), trebuie să recunoaștem că o bună parte din abordările științifice ale acestui prim nivel de conflict au totuși un pronunțat caracter psihologic.

Ana Stoica-Constantin afirmă în lucrarea sa “Conflictul interpersonal” (Iași: Editura Polirom, 2004, p. 77) că “conflictul intern/intrapersonal apare în interiorul individului, de obicei nu este evident pentru alte persoane (dacă nu este exteriorizat de individ) și nu depinde de relația cu altul (deși deseori e rezultatul unei relații)”. Autoarea subliniază că fiecărui individ îi este caracteristic un anumit set de scopuri derivate din nevoi personale care sunt într-o relație de competiție, fiecărui scop fiindu-i atașate consecințe pozitive și negative, modalități (de multe ori exclusive) de a atinge a fiecăruia și bariere între scopuri și eforturile de atingere ale acestora.

TIPURI DE CONFLICTE INTRAPERSONALE ȘI FORME DE MANIFESTARE ALE ACESTORA

Literatura de specialitate nu este foarte generoasă în abordarea acestui nivel intim de conflict. Am considerat însă utilă ilustrarea acestui subiect cu câteva exemple strânse sub umbrela subtitlului de mai sus, întrucât în unele surse bibliografice un exemplu apare ca și tip propriu-zis de conflict intrapersonal iar în altele, același exemplu apare ca și formă de manifestare (consecință) a unui conflict intrapersonal.

În cele din urmă ne-am oprit la următoarele 10 exemple:

1. Frustrarea = stare accentuată de dezamăgire referitoare la faptul că un individ nu-și poate atinge un scop/obiectiv din cauza blocării acțiunilor sale de către un obstacol/o barieră externă, aflată în afara sferei sale de control; la nivele moderate de intensitate, poate avea efecte pozitive dar, de cele mai multe ori, frustrarea se manifestă prin următoarele 4 forme de reacție comportamentală:

Agresivitate (agresiune) - îndreptată direct asupra obstacolelor întâmpinate sau indirect asupra unui obiect neimplicat și neprotejat sau tot în mod indirect împotriva unei/unor persoane neutre, forma indirectă fiind practică datorită faptului că cea directă e social inacceptabilă sau poate genera penalizări (Bogathy, Zoltan. Conflicte în organizații: Timișoara – Editura Eurostampa, 2002, p. 40).

Retragerea – indivizii care nu-și pot satisface anumite nevoi mai exigente, tind să se restrângă frecvent sau chiar în permanență la cele accesibile lor, de obicei mai simple și mai puțin pretențioase (deși, în anumite situații, ar putea să-și satisfacă și unele nevoi mai complexe).

Fixația (mai apare și sub denumirea de regresie sau este asociată acestui ultim concept) – deși un anumit tip de comportament s-a dovedit a fi în mod clar ineficient în încercarea de atingere a unor

obiective, individul se abținează să repete același tip de comportament în situațiile asemănătoare celei în care a eșuat; poate fi asociată cu ideile de rigiditate și încăpățănare.

Justificarea sau Compensația (Inversiunea) – modalitate de transformare (aparentă) a unui eșec în victorie utilizând “astfel mecanisme de raționalizare încât să reinterpreteze țelul inițial al eforturilor” (Bogathy, Zoltan. Conflicte în organizații: Timișoara – Editura Eurostampa, 2002, p. 41).

2. Conflictul între scopuri – apare în procesul de alegere între 2 (sau mai multe) alternative exclusive sau în momentul decizional în care sunt comparate aspectele pozitive și cele negative ale unei acțiuni, ale unei soluții, ale unui eveniment etc. În primul caz putem avea de a face cu un **conflict de tip atracție-atracție** = ambele alternative sunt atractive în relativ-egală măsură (de ex. perspectiva de primi o creștere salarială substanțială dar de a rămâne pe o funcție de execuție într-un colectiv deosebit de plăcut și perspectiva de a fi promovat pe o funcție de conducere cu toate avantajele aferente) sau cu un **conflict de tip evitare-evitare (respingere-respingere)** = ambele alternative sunt neplăcute și nedorite în relativ-egală măsură (de ex.: ați făcut o greșeală profesională cu implicații majore privind reputația organizației al cărei angajat sunteți, în consecință vi se oferă alternativele de a fi demis sau de a vă da demisia dintr-un post cu foarte multe avantaje). În cazul situațiilor unice ce prezintă atât aspecte pozitive cât și aspecte negative consistente avem de-a face cu un **conflict de tip atracție-evitare (atracție-respingere)** (de ex. lucrați într-un mediu toxic și aveți următoarele alternative: să lucrați program redus care să vă protejeze sănătatea conform normelor legislative sau să acceptați să lucrați și ore suplimentare care sunt foarte bine plătite de către organizație).

3. Conflictul de rol – apare când rolurile pe care le impune un anumit mediu/context (de ex. locul de muncă, familia, cercul de prieteni etc.) sunt ambigue (neclare) sau chiar dacă ele sunt clare, persoana în cauză nu știe ce fel de rol să-și asume într-un anumit moment al activității sale în acel mediu/context (de ex. un maestru foarte bun profesionist, cu o experiență deosebit de bogată și de vastă, aflat în pragul pensionării, care ajunge să conducă o echipă de tineri de-abia ieșiți de pe băncile liceului sau școlii profesionale, care nu știe dacă e mai bine să se comporte paternalist cu subordonații săi (autoritar dar și binevoitor când e cazul) sau să se comporte ca un simplu coleg-coordonator (făcând abstracție de diferența de vârstă și de experiență profesională)).

4. Conflictul cognitiv – se manifestă prin fenomenul de **disonanță cognitivă** (concept introdus de Leon Festinger, în 1957) care apare atunci când ideile și convingerile unui individ sunt contrazise de o nouă informație primită de către acesta, fapt ce îi provoacă o stare de disconfort psihic ce generează imediat tendința de reducere a acestei discrepante cognitive dar și cu implicații afective și de restaurare a echilibrului interior. Modalitățile de ieșire din acest impas sunt, în general în număr de 4, prezentate în

continuare într-o formă progresivă de accentuare a radicalității față de noua informație și sursa ei. Pentru exemplificare, luăm scenariul clasic al soției care află de la o cunoștință binevoitoare că soțul o înșală cu o colegă de serviciu (a acestuia). Cele 4 forme sunt:

- a. Acceptare totală = adaptarea propriilor convingeri la noua informație primită (ex.: reacție de genul: ”Să-mi facă el mie una ca asta!”)
- b. Minimalizare = acceptare/respingere parțială a posibilității ca informația primită să fie corectă (ex.: reacție de genul: “Poate ai înțeles greșit, ei stau adesea peste program pentru că, în ultima vreme, au foarte mult de lucru la birou”).
- c. Respingerea totală a informației noi (ex.: reacție de genul: “Nu e adevărat, soțul meu nu mă poate înșela!”).
- d. Respingerea sursei noii informații (ex.: reacție de genul: soția rupe total legătura cu cunoștința în cauză, catalogând-o ca având intenții de distrugere a armoniei din familia sa, din invidie sau din alt motiv).

5. Conflictul perceptiv = eroare în perceperea unor stimuli (de ex. iluziile optice/vizuale de tip Fata Morgana) ce poate conduce la amânarea unei decizii și a acțiunii corespunzătoare acesteia, uneori până dincolo de limita acceptabilității, acest lucru conducând la eșec sau chiar la accidente (ex. domeniul pilotajului de aparate de zbor).

6. Culpabilitatea - apare la un individ în urma încălcării unor norme legale și/sau morale, acceptate de către acesta.

7. Stresul – rezultat al neconcordanței caracteristicilor personale (psihice dar nu numai) ale unui individ cu cele ale mediului (caz particular cel profesional) în care acesta își desfășoară o parte dintre activități.

Cele 2 situații logic posibile de reducere a gradului de stres sunt:

- a. Adaptarea cerințelor la posibilitățile individului;
- b. Adaptarea individului la cerințele mediului.

Într-o situație concretă, balanța înclină în favoarea uneia sau alteia, existând și situații în care se poate încerca o combinație a lor.

Până la un anumit nivel de intensitate, stresul poate motiva, mobiliza resurse și stimula creșterea performanței, dincolo de acesta apărând însă doar efecte negative al căror spectru de diversitate începe cu

planul psihologic și se încheie cu cel fiziologic. Oamenii însă reacționează diferit la stres, în funcție de personalitate, temperament, potențial etc., factori ce îi diferențiază unii de alții.

8. Anxietatea = “stare afectivă caracterizată printr-un sentiment de neliniște, de insecuritate, o tulburare difuză, atât fizică cât și psihică, o așteptare a unui pericol iminent fără a exista certitudinea de a-i face față cu succes.” (Bogathy, Zoltan. *Conflicte în organizații*. – Timișoara: Eurostampa, 2003, p. 37)

Conform definiției dată de Popescu-Neveanu în lucrarea “Dicționar de psihologie” (București: Editura Albatros, 1970) și preluată și de Bogathy, anxietatea este o formă de reacție la stres sau la situații conflictuale.

În psihologie se face distincție între 2 forme de anxietate:

a. *Anxietatea ca reacție la situații particulare* cu un grad mai ridicat de amenințare ce apare mai frecvent la angajații cu aspirații și exigențe profesionale mai ridicate, de cele mai multe ori aceștia fiind și cei mai buni angajați ai organizațiilor. Astfel, ei manifestă stări anxioase momentane, mai ales în situații critice (sau de criză) cum sunt calamitățile naturale, accidentele, controalele inopinate etc. De cele mai multe ori această tensiune mobilizează rezervele energetice (de potențial) ale angajatului pentru a depăși cu succes momentul dificil. Deci se poate spune că această primă formă de anxietate este, până la un anumit nivel, un motivator al performanței, depășirea acestuia începând însă să producă efecte negative, la fel ca și în cazul stresului.

Managementul competent este de obicei atent la această problemă care, deși se manifestă diferit în rândurile angajaților, produce, conform lui Zoltan Bogathy (*Conflicte în organizații*. – Timișoara: Eurostampa, 2003, p. 38), efecte sociale importante, de genul:

- ridică coeziunea grupului,
- sporește conformismul comportamental,
- crește tendința de respingere a devianților (a celor care nu se conformează în situațiile critice),

manifestări ce pot fi evitate sau exploatare în favoarea organizației.

b. *Anxietatea ca trăsătură a personalității* e caracterizată printr-o teamă constantă și nemotivată, ce reprezintă starea psihică a unui individ indiferent de situațiile concrete prin care trece. Cei aflați în această situație își privesc sarcinile profesionale ca generând în permanență situații dificile, acțiunile lor profesionale conducând în general la eșec, percepții subiective ce îi fac să devină retrași și să aibă aspirații reduse de realizare profesională.

9. Complexele = “un grup de idei care face ca, în răspunsul său, individul să persiste în a gândi, simți și acționa într-un anumit mod rigid și autodepreciativ, chiar dacă realitatea este alta.” (Stoica-Constantin, Ana. Conflictul interpersonal – Iași: Ed. Polirom, 2004, p. 89). Altfel spus, un complex sau un set de complexe reprezintă o imagine-față-de-sine necorespunzătoare și subapreciativă. Este/Sunt adesea rezultatul unor experiențe negative (eșecuri) repetate și cumulate de către persoana în cauză care trage în urma acestora o concluzie față de propriul potențial. Deși, de cele mai multe ori, când se vorbește despre complexe se vorbește despre imagini depreciative, lărgirea spectrului de posibilități aduce în discuție și opusul primei forme și anume imaginea-față-de-sine suprapreciativă care își are originea tot în complexe de inferioritate ale individului și reprezintă o formă particulară de a le face față (această strategie de autoapărare, mai mult sau mai puțin conștient practică e dezvoltată cu succes în anii copilăriei însă nu are șanse mari de reușită în anii maturității, fiind mai degrabă generatoare de riscuri și pericole la adresa celui care o practică).

10. Conflictul triangular dintre Normativ, Intențional și Factual

Un recent studiu realizat de către o echipă de cercetători americani și olandezi a urmărit cum se corelează deciziile și acțiunile noastre efective (Nivelul Factual) cu Nivelul Normativ (“Should Do” în original) (“Ce ar trebui să facem”) și/sau cu Nivelul Intențional (“Want to Do” în original) (“Ce vrem să facem”). S-a pornit de la constatările anterioare ale altor specialiști care au pus conflictele intrapersonale pe seama inconsecvenței urmăririi scopurilor personale adică, dacă ne stabilim un set de scopuri raționale corespunzătoare Normativului înainte de momentul luării deciziei și al acțiunii, când ajungem în acest moment critic, avem mai degrabă o reacție viscerală (irațională) corespunzătoare Intenționalului care, fiind mai puternică, determină și ce facem în final (Factualul). Astfel avem tendința de a sacrifica interesele pe termen lung și de a le înlocui cu cele pe termen scurt.

Ex.: Suntem invitați la o masă festivă cu ocazia deschiderii unui nou serviciu în cadrul unei instituții publice. Înainte de a pleca de acasă ne readucem aminte că, din motive de sănătate, e bine să respectăm dieta pe care ne-am impus-o de aproximativ 2 săptămâni și suntem hotărâți să evităm desertul consistent care va fi servit la masă. Dar, în momentul în care vedem cât de tentante sunt prăjitura și înghețata oferite la desert, ne decidem spontan că nu putem face față tentației și, cel puțin în această seară, vom face o excepție de la regimul alimentar pe care ni l-am autoimpus. Astfel facem rabat la un obiectiv rațional (sau set de obiective) pe termen mediu-lung (în exemplul nostru, îmbunătățirea sănătății) și îl înlocuim cu un obiectiv irațional (visceral) pe termen scurt (plăcerea savurării unui desert). Pericolul este că, cu cât avem mai multe ocazii de a reacționa irațional față de o problemă, cu atât se îndepărtează

momentul atingerii obiectivelor raționale inițiale (un alt exemplu: o persoană care s-a decis să renunțe la fumat dar care găsește nenumărate ocazii de a savura așa-zisa “ultimă țigară”).

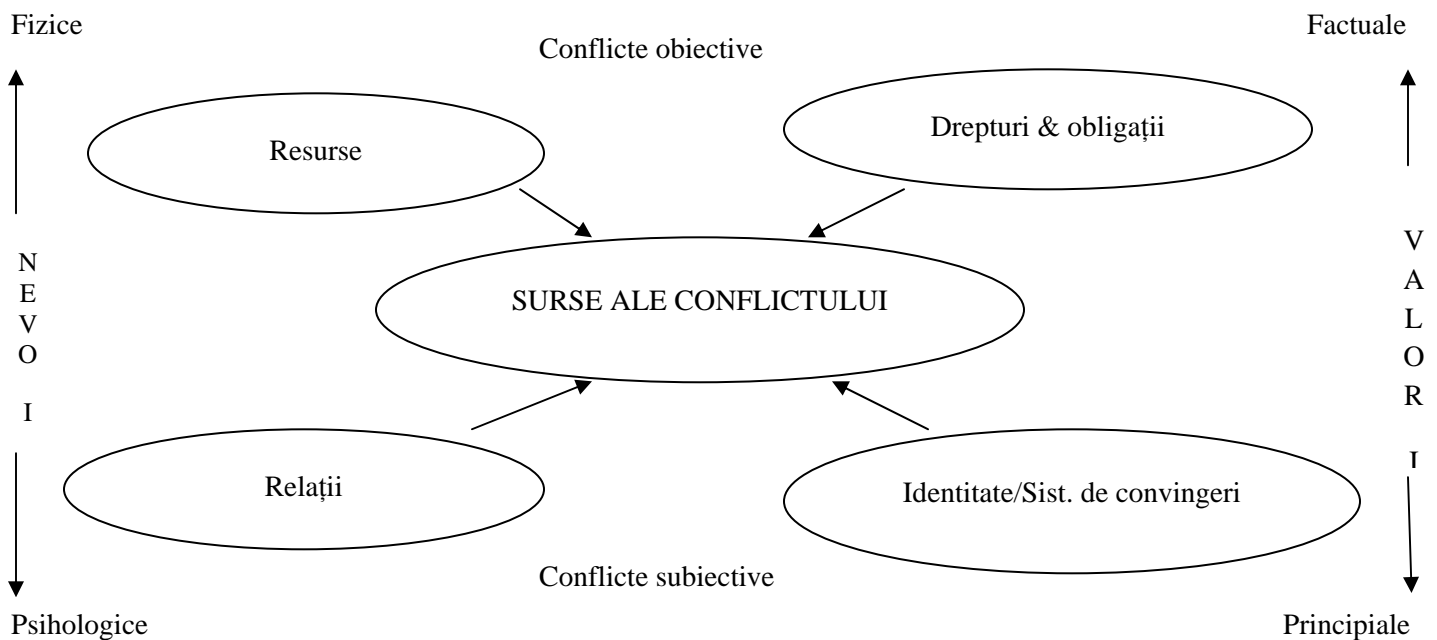
CONFLICTUL INTERPERSONAL

Conform lui Roxane Lulofs și Dudley Cahn (Conflict. From Theory to Action – [s.l.]: Allyn and Bacon, 2000, p. 5), conflictele interpersonale au următoarele caracteristici:

1. indivizii sunt interdependenți;
2. indivizii percep faptul că sunt în căutarea unor rezultate diferite/incompatibile sau că agreează mijloace diferite/incompatibile de a ajunge la aceleași rezultate;
3. conflictul are potențialul de a afecta relația;
4. există un sentiment al urgenței/presiunii legat de nevoia de a rezolva problema/situația.

Principala contribuție a acestor autori este sublinierea existenței și importanței interdependenței în conflictele interpersonale. Astfel relația devine miză implicită a acestor situații.

Identificarea tipurilor de **surse ale conflictelor interpersonale** poate fi făcută în mod sintetic cu ajutorul modelului propus de Miranda Duncan, profesor la Universitatea din Missouri – St. Louis, reprezentat în figura de mai jos:



Remarcăm că tipurile de surse sunt în număr de 4 și că se împart în 2 categorii după natura lor:

1. surse legate de **nevoi** psihologice și fizice;
2. surse **valorice** principiale și factuale.

Deși de naturi diferite, sursele se mai combină 2 câte 2 pe orizontală, generând 2 tipuri simțitor diferite de conflicte:

1. sursele fizice și factuale produc conflicte obiective;
2. sursele psihologice și principiale produc conflicte subiective.

Datorită naturii surselor lor, dar nu numai acestora, conflictele subiective sunt mai dificil de rezolvat decât cele obiective, pentru ultimele fiind mai ușor de cuantificat mai multe aspecte referitoare la cauzele declanșării lor și la modalitățile în care pot fi aplanate sau încheiate. Din păcate, realitatea nu respectă întotdeauna simetriile unui asemenea model teoretic, unele conflicte având surse mixte după natura lor, astfel fiindu-ne dificil să le clasificăm ca fiind exclusiv obiective sau subiective. Mai mult, dacă ținem cont de toate cele 4 caracteristici propuse de Lulofs și Cahn, conflictele interpersonale, cel puțin, vor implica întotdeauna problema relației dintre indivizi, chiar dacă nu relația însăși este una dintre sursele situației în cauză. Diferența de dificultate a conflictelor mai este asociată cu numărul de tipuri de surse identificate ca generând cauze de naturi diferite. Cu cât sursele unui conflict sunt mai diverse, cu atât crește dificultatea rezolvării lui, deși, în același timp se diversifică și posibilitățile de a găsi mai multe soluții complementare, provenind din aceeași diversitate de surse.

Deși am invocat această clasificare a resurselor la nivelul conflictelor interpersonale, ea poate fi valabilă și utilă și în analiza unor conflicte de nivel superior.

O altă problemă importantă pentru conflictele interpersonale, dincolo de identificarea surselor lor și a naturii acestora, o constituie **tipurile de relații interpersonale în conflicte**, distincția făcându-se după natura personalității lor. Astfel avem:

A. Relații complementare – o personalitate reprezintă opusul celeilalte. Din acest punct de vedere în conflict o parte tinde să se implice mai mult și/sau mai puternic decât cealaltă. Mulți parteneri aflați într-o relație complementară consideră foarte nesatisfăcătoare rezolvarea conflictelor prin care trec de-a lungul timpului. În relațiile complementare de lungă durată, modul de tratare a conflictelor poate avea efecte negative apreciabile.

Dacă discutăm despre o relație între un individ cu personalitate puternică, dominantă, și un individ cu personalitate slabă, de cele mai multe ori primul se va impune în fața celuilalt într-un conflict, al doilea având în permanență tendința de a “lăsa de la sine” și de a respecta pretențiile celuilalt. Însă, de-a lungul timpului, menținerea și utilizarea acestui raport dezechilibrat de forțe poate conduce la instalarea frustrării la individul cu personalitate mai slabă, care se vede în permanență dominat și poate în cele din urmă să-și propună să se retragă din relația respectivă. În mod paradoxal, în unele situații chiar și individul cu personalitate puternică poate să fie nemulțumit, neregăsind în celălalt un partener pe măsura sa.

B. Relații simetrice – personalitățile ambelor părți sunt foarte asemănătoare. Ele pot fi, la rândul lor de 2 feluri:

B.1. Relații simetrice între personalități puternice – în acest caz ambii parteneri vor avea tendințe dominante, putându-se ajunge la escaladarea conflictului până la scăparea acestuia de sub control și la apariția manifestărilor violente. Violența reprezintă încălcarea regulilor sociale, fiind folosită pentru a induce starea de durere. Ea poate să fie de natură verbală (limbaj vorbit) sau de natură fizică și poate avea un caracter spontan sau planificat. Dacă putem accepta că situațiile conflictuale pot reprezenta un aspect inevitabil al vieții noastre cotidiene, violența interpersonală (și nu numai la acest nivel) o considerăm ca fiind rezultatul unor comportamente categoric inacceptabile, deci trebuie evitată cu orice preț.

B.2. Relații simetrice între personalități slabe – într-o situație conflictuală, fiecare parte va fi supărată, se va simți frustrată, va bate în retragere adoptând o atitudine pasivă de evitare, așteptând ca celălalt să facă ceva, să facă “primul pas”. De cele mai multe ori, rezultatul final este că părțile se distanțează atât de mult încât devin independente, relația autodizolvându-se, încetând să mai existe. Acest lucru este posibil mai ales în plan psihologic, afectiv, emoțional și în relațiile mai puțin formalizate, decât în plan social și profesional unde suntem constrânși prin statut și diverse reguli să respectăm anumite obligații pe care le avem față de cea/cel cu care ne putem afla într-o situație conflictuală.

Dar tipul de relație pe care îl au partenerii aflați într-un conflict interpersonal, mai depinde și puterea pe care o dețin aceștia și o pot utiliza unul față de celălalt. Don Hellriegel și John W. Slocum Jr. ne propun într-una dintre lucrările lor privind comportamentul organizațional, următoarele **surse ale puterii interpersonale**:

1. Puterea de recompensare (Reward Power i.o.) = capacitatea individuală de a influența comportamentele altora prin oferirea de recompense.

2. **Puterea coercitivă** (Coercive Power i.o.) = capacitatea individuală de a influența comportamentele altora prin utilizarea de pedepse (sanțiuni).

3. **Puterea legitimă** (Legitimate Power i.o.) = capacitatea unui manager de a influența comportamentele subordonaților săi datorată poziției formale (oficiale) pe care o are în cadrul organizației.

4. **Puterea de expert** (Expert Power i.o.) = capacitatea unui individ de a influența comportamentele altora datorată competențelor, talentului, cunoștințelor de specialitate pe care le deține.

5. **Puterea referențială** (Referent Power i.o.) = capacitatea unui individ de a influența comportamentele altora datorată faptului că este respectat, admirat și/sau plăcut (de ex. o persoană carismatică).

Remarcăm că puterea legitimă este mai degrabă valabilă în contextele profesionale și că ei îi sunt asociate cel puțin puterea de recompensare și cea coercitivă.

TIPURI DE CONFLICTE INTERPERSONALE

Conform clasificării propuse de Roxane Lulofs și Dudley Cahn în lucrarea “*Conflict. From Theory to Action*” ([s.l.]: Alllyn and Bacon, 2000, p. 57-66), avem următoarele tipuri de conflicte interpersonale:

TIP DE CONFLICT:	SCURTĂ DEFINIȚIE:	MANIFESTAT PRIN:
1. Conflicte non-reale/ ireale	conflicte care sunt percepute de un individ dar care nu există în realitate	conflicte false
	conflicte care există dar sunt percepute greșit de cei implicați	conflicte deviate
2. Conflicte inconsistente (ne-substanțiale)	conflicte în care nu este implicată nici o problemă	certuri (fără miză) violență verbală violență fizică con competiție (concurență)

3. Simple dezacorduri	conflicte ce apar legat de/referitor la probleme ce nu sunt centrale, importante pentru relație	dispute, discuții aprinse
4. Conflicte reale și consistente	conflicte care apar între persoane aflate în relație de interdependență, ce se focalizează asupra unei probleme care are potențialul de a afecta relația dacă nu este tratată, abordată corespunzător	probleme centrale pentru o relație: resurse, linia de demarcare a zonei personale, valori, convingeri, reguli stabilite de comun acord

1. Conflicte non-reale/ireale

a) **Conflicte false:** cel puțin o parte din cele implicate consideră că există un conflict, dar după ce discută cu cealaltă parte, descoperă că acesta nu există.

Ex.: O tânără studentă este angajată cu jumătate de normă de către o firmă, contract valabil pe perioada anilor de studii. Colaborarea merge bine până în apropierea licenței studentei când acestea îi este schimbat locul de muncă prin transferarea fără explicații pe alt post, cele 2 părți fiind cu câteva luni înaintea expirării contractului. Apar dileme la nivelul studentei: “Există vreun conflict? Nu a lucrat bine?”

Răspunsul este simplu: Nu există nici un fel de conflict. Firma merge prost iar managerului i-a fost rușine să recunoască acest lucru în fața angajaților, deci nu le-a comunicat nimic. Un nou angajat a acceptat să lucreze pentru mai puțini bani, cu condiția să primească postul studentei de la care oricum se așteaptă să părăsească firma în cel mai scurt timp după absolvirea facultății, fiind firesc să-și caute un alt loc de muncă mai complex și mai bine plătit în concordanță cu nivelul studiilor încheiate (oportunitate pe care firma în cauză nu i-o poate oferi).

b) **Conflicte deviate, de deviere de la persoană**

Apar când un individ își deplasează întreaga atitudine și își orientează comportamentul spre o persoană aleasă întâmplător, folosind de obicei o problemă neimportantă ca punct de focalizare a conflictului.

Ex.: Un angajat are discuții aprinse cu șeful său. Iese furios de la acesta (pentru că i-a fost teamă să-și susțină punctul de vedere deși era clar că avea dreptate) și se întoarce în biroul său. Primul coleg care îi iese în cale și îl contrazice într-o problemă banală devine obiectul/ținta unor atacuri exagerate, deosebit de violente și aparent inexplicabile, derutante.

c) Conflicte deviate, de deviere de la problemă

Apar când indivizii se ceartă luând în discuție alte probleme decât cele care se află la baza conflictului, a relației conflictuale.

Ex.: Între colegi de serviciu. “Hărțuire” permanentă legată de orice subiect banal. Adevărata problemă nu iese sau nu este scoasă la suprafață de teamă, nesiguranță (<= conflict interior). Problemele “sigure” acoperă problemele reale.

2. Conflictele inconsistente

Nu implică probleme reale, nimic din ceea ce ar putea afecta relația dintre părți.

Cearța (fără miză) este o formă simplificată a disputei, este o dispută în care nu se aduc argumente, ci se folosesc expresii tranșante: “Nu, nu-i așa”, “Ba da, așa ai făcut”, fără susținere argumentativă.

Concurența poate fi un raport stabilit între două părți aflate în relație de interdependență, dar nu trebuie să devină o problemă care să afecteze relația.

3. Dezacordurile sau simplele neînțelegeri

Apar în legătură cu probleme periferice ale relației, dar indivizii pot deveni foarte panicați când nu sunt de acord unii cu alții, indiferent de problemă.

ATENȚIE: Au potențialul de a deveni amenințătoare pentru relație.

4. Conflicte reale sau consistente

Apar când indivizii percep în mod clar că au scopuri sau desfășoară activități incompatibile cu ale celeilalte părți implicate.

Mai apar și atunci când o parte dintr-o relație percepe că cealaltă parte a încălcat o regulă importantă prestabilită de comun acord și nu explică motivele pentru care a procedat astfel.

Natura conflictului | Bernard Mayer

Cu toții avem două păreri despre conflict. Spunem despre acesta că este natural, inevitabil, necesar și normal, și că problema nu este existența conflictului, ci modul în care îl gestionăm. Dar, de asemenea, nu suntem dispuși să admitem că suntem în mijlocul unui conflict. Părinții își asigură copii că cearta feroce dintre ei nu este un conflict ci doar o "discuție". Organizațiile vor angaja facilitatori pentru a le ghida în planificarea strategică, stabilirea obiectivelor, team-building, și tot felul de alte pregătiri profesionale, dar sunt timide în a cere ajutor pentru conflictele lor interne. Într-un fel, să spunem că suntem în conflict reprezintă admiterea unui eșec și recunoașterea existenței unei situații pe care o considerăm fără speranță.

Această ambivalență despre conflict își are rădăcinile în aceeași provocare primară pe care specialiștii în conflicte o au față de natura conflictului. Ca specialiști în acest domeniu, putem gândi conflictul pe mai multe niveluri diferite. Modul în care privim conflictul determină în mare măsură abordarea noastră față de acesta. Conflictul poate fi privit ca un sentiment, un dezacord, o incompatibilitate reală sau percepută de interese, sau un set de comportamente. Dacă vrem să fim eficienți în gestionarea conflictelor, trebuie să începem cu o înțelegere a naturii sale. Avem nevoie de instrumente care ne ajută să separăm multele interacțiuni complexe care alcătuiesc un conflict, care ne ajută să înțelegem rădăcinile conflictului și pentru a ne oferi o imagine rezonabilă asupra forțelor care motivează comportamentul tuturor participanților, inclusiv al nostru.

Fie ca suntem constienți de ele sau nu, cu toții intrăm în conflicte cu anumite ipoteze/păreri despre natura sa. Uneori, aceste ipoteze sunt foarte utile pentru noi, dar alteori ele reprezintă "ochelari de cal" care limitează capacitatea noastră de a înțelege ceea ce se află în spatele unui conflict și ce alternative există pentru a ne ocupa de el. Avem nevoie de cadre/modele care extind gândirea noastră, care provoacă ipotezele/părerile noastre, și care sunt practice și ușor de utilizat. Pe măsură ce ne dezvoltăm capacitatea de a înțelege un conflict într-un mod profund și puternic, cu atât ne sporim capacitatea de a-l gestiona în

mod eficient și în conformitate cu valorile noastre cele mai profunde despre construirea păcii. Cu toate acestea, în scopul de a simplifica sarcina de gestionare a conflictelor complexe, trebuie să complicăm gândirea noastră despre conflictul în sine. Aceasta este o provocare continuă pentru toată lumea preocupată de conflict și solutionarea acestuia.

Un cadru/model pentru înțelegerea conflictului este o lentilă care aduce un conflict mai bine în centrul atenției. Există multe lentile diferite pe care le putem folosi pentru a privi conflictele, și fiecare dintre noi va găsi ceva mai maleabil la propriul nostru mod de gândire decât la al altora. Mai mult decât atât, lentilele prezentate în acest capitol nu sunt aplicabile pentru toate conflictele. Rareori le-am aplica pe toate în același timp, la aceeași situație. Cu toate acestea, împreună ele oferă o serie de concepte care ne pot ajuta să înțelegem natura conflictului și a dinamicii în care se desfășoară un conflict.

Ce este conflictul?

Conflictul poate fi privit ca apariție la nivelul dimensiunii cognitive (percepție), emoționale (senzație) și comportamentale (acțiune). Această perspectivă tridimensională ne poate ajuta să înțelegem complexitatea conflictului și de ce uneori un conflict pare să meargă în direcții contradictorii.

Conflictul ca percepție

Ca un set de percepții, conflictul este credința sau înțelegerea că propriile nevoi, interese, dorințe sau valori sunt incompatibile cu ale altcuiva. Există atât elemente obiective cât și subiective pentru această dimensiune cognitivă. Dacă eu vreau să dezvolt o suprafață de pământ într-un centru comercial, și tu dorești să-l păstrezi ca spațiu deschis, atunci există o incompatibilitate obiectivă între dorințele noastre. Dacă eu cred că modul în care dorești să ghidezi dezvoltarea educațională a fiului nostru este incompatibil cu filozofia mea de părinte, atunci există cel puțin o componentă subiectivă semnificativă. Ce se întâmplă dacă numai unul dintre noi crede că există o incompatibilitate, suntem încă în conflict? Ca o chestiune practică, este util să ne gândim la conflict ca existent în cazul în care cel puțin o

persoană crede că există. Dacă eu cred că avem interese incompatibile, și acționez în consecință, atunci eu te angajez într-un proces de conflict indiferent dacă împărtășești sau nu această percepție.

Conflictul ca sentiment

Conflictul implică, de asemenea, o reacție emoțională față de o situație sau o interacțiune care semnaleză o neînțelegere de vreun fel. Emoțiile resimțite ar putea fi cele de frică, tristețe, amărăciune, furie, lipsă de speranță, sau un amalgam format din acestea. Dacă manifestăm aceste sentimente față de o altă persoană sau situație, simțim că suntem în conflict - și, prin urmare, suntem. Ca mediator, uneori am văzut că oamenii se comportă ca și când ar fi într-un mare dezacord asupra unor probleme profunde, dar nu am putut stabili exact cu privire la ce nu sunt de acord. De multe ori există un conflict pentru că o persoană se simte în conflict cu o altă, chiar dacă aceste sentimente nu sunt reciproce sau chiar cunoscute de alte persoane. Componentele comportamentale pot fi minime, dar conflictul este încă foarte real pentru persoana care suferă de aceste sentimente.

Conflictul ca acțiune

Conflictul este o formă a acțiunilor pe care le întreprindem pentru a ne exprima sentimentele, articula percepțiile noastre, și de a ne satisface nevoile într-un mod care are potențialul de a interfera cu abilitățile altcuiva de a-și satisface propriile nevoi. Acest comportament poate implica o încercare directă de a face ceva în dauna altcuiva. Acesta poate fi un exercițiu de putere. Poate fi violent. Poate fi distructiv. La polul opus, acest comportament poate fi conciliant, constructiv și prietenos. Dar, indiferent de tonul lui, scopul comportamentului conflictual este fie de a exprima conflictul fie pentru a-și satisface nevoile. Din nou, există problema reciprocității. Dacă tu scrii scrisori către editor, semnezi petiții, și consulți avocați pentru a opri centrul meu de cumpărături, iar eu chiar nu știu că tu existi, suntem în conflict? Poți fi tu în conflict cu mine, dacă eu nu sunt în conflict cu tine? Din punct de vedere teoretic, răspunsul practic la ambele întrebări este da.

Evident, natura unui conflict într-o dimensiune afectează foarte mult natura sa în celelalte două dimensiuni. Dacă eu cred că încerci să mă rănești în vreun fel, probabil voi simți că și eu sunt în conflict cu tine, și sunt, de asemenea, apt să mă angajez într-un comportament conflictual. De asemenea, nici una dintre aceste dimensiuni nu este statică. Oamenii pot merge rapid înăuntrul și în afara conflictului, și forța sau caracterul conflictului de-a lungul fiecărei dimensiuni se pot schimba rapid și frecvent. Și chiar dacă fiecare dintre cele trei dimensiuni le afectează pe celelalte, o modificare a nivelului conflictului într-o dimensiune nu determină în mod necesar o modificare similară în celelalte dimensiuni. Uneori o creștere într-o singură dimensiune este asociată cu o scădere într-o altă dimensiune. De exemplu, ocazional, componenta emoțională a conflictului scade pe măsură ce oamenii își cresc gradul de conștientizare cu privire la existența litigiului și înțeleg natura sa. Acesta este unul dintre motivele pentru care conflictul poate părea atât de confuz și imprevizibil. Ce zici de o situație în care nu există percepția de conflict, emoții, sau comportamente, dar în care există potențialul unui conflict imens? Poate că nu ești conștient de dorința mea de a construi un centru comercial, iar eu sunt nu sunt conștient de planurile tale pentru spațiul deschis. Suntem în conflict? S-ar putea să fim în curând, dar până nu există un conflict pe una dintre cele trei dimensiuni, cred că este mult mai productiv să gândim în termeni de conflict potențial și nu de conflict propriu-zis. Potențialul de conflict există aproape întotdeauna între orice persoane sau instituții care interacționează. Dacă oamenii doresc să se gândească la ei înșiși ca fiind mereu în conflict cu toată lumea din viața lor, este mult mai util pentru a vedea conflictul ca fiind existent numai atunci când se manifestă în mod clar de-a lungul uneia dintre cele trei dimensiuni. Pot fi sistemele organizaționale sociale, țările și comunitățile, la fel ca și indivizii, în conflict, în special de-a lungul dimensiunilor emotionale sau cognitive? Deși există unele pericole semnificative pentru atribuirea caracteristicilor personale sau structuri motivaționale pentru sisteme, practic vorbind, cred că sistemele aflate în conflict, de multe ori experimentează conflictul pe toate cele trei dimensiuni. Deși am putea folosi mai bine termeni ca ethos culturală, opinia publică, sau credințele populare pentru a semnifica cea mai mare complexitate și natura diferită a acestor dimensiuni în sistemele sociale, conflictele dintre grupuri au în mod clar dimensiuni cognitive și afective, precum și o dimensiune de comportament. Există un aspect perceptiv și emoțional în ceea ce privește conflictul dintre Irak și Statele Unite ale

Americii? Desigur, și nu putem înțelege natura conflictului dacă noi nu ne ocupăm cu aceste aspecte. Acest lucru nu înseamnă că fiecare membru individual al fiecărei țări împărtășește aceleași sentimente sau percepții sau chiar că o majoritate o face. În schimb, aceasta înseamnă că, conflictul evocă anumite reacții și atitudini din partea liderilor dominanti și unui număr semnificativ de persoane din fiecare societate. În mod similar, atunci când ne uităm la conflictele între sindicat și management, grupuri de mediu și asociațiile industriale, democrați și republicani, este important să se înțeleagă atitudinile, sentimentele, valorile, credințele pe care aceste grupuri le au unul față de celălalt, dacă vrem să înțelegem ceea ce se întâmplă. Luând în considerare conflictul de-a lungul dimensiunilor cognitive, emoționale, comportamentale, putem începe să vedem că aceasta nu parcurge o cale simplă, liniară. Când indivizii sau grupurile sunt în conflict, se ocupă de diferite și, uneori, contradictorii dinamici în aceste dimensiuni și se comportă și reacționează în consecință. Aceasta reprezintă o mare parte din ceea ce pare a fi un comportament irațional în conflict. Considerați această dispută neobișnuită la locul de muncă:

Doi angajați sunt puși să lucreze împreună la un proiect și în curând se află într-un conflict asupra modului în care fiecare își utilizează poziția și influența, precum și asupra modului în care își trimit informații importante. Acestia se angajează într-o dispută publică, iar fiecare dintre ei se plânge supraveghetorului. Supraveghetorul îi așează pe amândoi, și se ajunge la un acord asupra diviziunii volumului de muncă și anumitor standarde de comportament, la care cei doi angajați par să adere. A fost rezolvat conflictul? Este posibil să fi fost atenuat de-a lungul dimensiunilor comportamentale. Dar fiecare pleacă de la această întâlnire cu sentimentul că sunt victimizați de celălalt și neapreciați de șef. Unul dintre angajați decide că aceste sentimente rezultă doar din natura locului de muncă și consideră că, conflictul imediat este oprit, dar celălalt continuă să vadă conflictul ca fiind activ de fiecare dată când cealaltă persoană întârzie la o întâlnire, de exemplu. Astfel, au fost înregistrate progrese de-a lungul dimensiunii comportamentale, dimensiunea emoțională sta ceva mai rău, și există evoluții contradictorii de-a lungul dimensiunii cognitive. Acest tip de rezultat nu este neobișnuit în conflict, și-i conduce pe oameni să se

comporte într-un mod aparent incompatibil. Acești angajați pot înceta să aibă un comportament conflictual deschis, dar de fapt tensiunea dintre aceștia ar putea crește.

2

Cultură și gen

- 1 Înțelegerea culturii și comunicării
- 2 Influența culturii asupra comunicării
- 3 Înțelegerea genului și a comunicării
- 4 Influența genului asupra comunicării

PRESUPUNERILE CULTURALE POT AVEA CONSECINȚE NEGATIVE

Cînd Santiago Ventura, în vîrstă de 14 ani, a plecat de acasă, din statul mexican Oaxaca, ca să lucreze la o fermă din Oregon, nu avea cum să prevadă problemele cu care urma să se confrunte. După ce un alt lucrător la fermă a fost înjunghiat mortal la o petrecere, Ventura a fost interogat de un ofițer de poliție vorbitor de spaniolă. Ventura nu vorbea însă nici limba spaniolă, nici limba engleză, ci doar dialectul nativ al indienilor mixtec. Cînd a fost interogat, Ventura nu l-a privit în ochi pe polițist, deoarece indienii mixtec cred că este nepoliticos să privești oamenii în ochi. Din cauză că nu înțelegea mai deloc spaniola, Ventura a răspuns pur și simplu cu „da” la toate întrebările ofițerului, determinîndu-l pe acesta să-l presupună vinovat. După un proces în care avocatul său i-a interzis să depună mărturie din cauza limitărilor sale lingvistice, Ventura a fost condamnat pentru crimă și a primit sentința de 10 ani de închisoare. Doar după cinci ani de proteste din partea militanților pentru drepturile imigranților și ale juraților, care au pus la îndoială vinovăția lui Ventura, un alt judecător a anulat verdictul, eliberîndu-l pe Ventura din detenția injustă.

Dacă am fi fost implicați în cazul lui Santiago Ventura, mulți dintre noi i-am fi interpretat cuvintele și comportamentele exact ca ofițerul care l-a arestat. Dacă l-am fi întrebat pe Ventura dacă a comis o crimă, iar el ar fi răspuns „da”, evitînd totodată contactul vizual, cei mai mulți dintre noi am fi tras concluzia că este vinovat. Totuși, după cum ilustrează această relatare, cultura funcționează ca o lentilă prin intermediul căreia înțelegem comportamentul comunicațional. Ofițerul care l-a arestat pe Ventura și-a folosit propria lentilă asupra comportamentului lui Ventura, presupunînd – în mod incorect – că toți locuitorii Mexicului vorbesc spaniola și că absența contactului vizual semnifică vinovăția.

Cultura nu este unica lentilă care ne influențează modul în care înțelegem comunicarea. O altă influență puternică – una care ne însoțește întotdeauna – este genul. Într-adevăr, multe persoane

Subiect de discuție: Exemplul de mai sus poate genera discuții cu privire la obligativitatea ca imigranții care vin în Statele Unite să vorbească limba engleză. Dacă se ridică această problemă, întrebați-i pe studenți de ce cred că oamenii asociază atît de intens limba engleză cu cultura americană și apoi cereți-le să identifice și alte comportamente culturale americane. Astfel, puteți iniția o discuție despre diversele dimensiuni ale unei culturi.

au impresia că o comunicare între genuri poate genera la fel de multe confuzii ca și comunicarea dintre culturi, dacă nu și mai multe. În plus, cultura și genul influențează nu numai modul în care comunicăm, ci și modul în care interpretăm comportamentele altor persoane și reacționăm la ele. Alte lentile, precum apartenența etnică, vîrsta și statutul socio-economic, pot influența la rîndul lor comunicarea. Cu toate acestea, genul și cultura ne modelează comportamentele și interpretările în atît de multe moduri, încît merită să le analizăm aprofundat pe fiecare.

1. Înțelegerea culturii și comunicării

Tradițiile și convingerile noastre culturale pot influența modul în care înțelegem comportamentul comunicațional, chiar și fără ca noi să fim conștienți de acest lucru. Ofițerul care l-a interogat pe Santiago Ventura probabil că nu s-a gândit deloc la posibilitatea că ar putea aplica o serie de convingeri culturale incorecte la comportamentul lui Ventura. La fel, Ventura ar fi avut un avantaj enorm dacă ar fi înțeles convingerile culturale ale polițistului și și-ar fi adaptat comportamentul în concordanță cu acestea. Fiecare dintre noi este influențat de cultura în care am crescut și trebuie să observăm alte culturi doar când diferă de a noastră. În concepția multora, cultura – asemenea unui accent – este ceva ce doar alți oameni posedă. Să începem prin a înțelege în ce sens avem cu toții trăsături și prejudecăți culturale.

Subiect de discuție: Cînd faceți prezentarea introductivă a temei „cultura și genul”, observați că *a influența* comportamentul nu înseamnă același lucru cu *a determina* comportamentul. Acest aspect este semnalat la sfîrșitul capitolului, dar ar putea fi util să anticipați distincția încă de la început.

Exercițiu de redactare: Cereți-le studenților să enumere cinci modalități prin care cred că propriul lor fond cultural le influențează comportamentul.

Definirea culturii

Folosim termenul *cultură* pentru a desemna tot felul de noțiuni. Uneori îl asociem cu un loc, ca, de exemplu, „cultura franceză” și „cultura New Yorkului”. Alteori îl folosim pentru a ne referi la o grupare etnică sau religioasă, ca, de exemplu, „cultura afro-americană” și „cultura evreiască”. De asemenea, mai vorbim despre „cultura surzilor” și „cultura bogaților”.

În scopurile noastre, vom defini **cultura** drept un sistem de simboluri, limbă, valori și norme învățate și comune prin care un grup de oameni se deosebește de altul. Conform acestei definiții, cultura nu este o proprietate a unor țări, etnii sau clase economice, ci mai degrabă a oamenilor. Fiecare dintre noi se identifică cu unul sau mai multe grupuri care au o cultură comună, constînd dintr-o limbă comună, valori, convingeri, tradiții și obiceiuri comune. Vom denumi **societate** un grup de oameni care au în comun o anumită cultură.

☞ **cultură** Sistemul de simboluri, limbă, valori și norme învățate și comune prin care un grup de oameni se diferențiază de altul.

☞ **societate** Un grup de oameni care au în comun aceleași simboluri, limbă, valori și norme.

☞ **in-grup** Grup de oameni cu care se identifică o persoană.

☞ **out-grup** Grup de oameni cu care cineva nu se identifică.

DIFERENȚIEREA DINTRE IN-GRUPURI ȘI OUT-GRUPURI. Cercetătorii folosesc termenul **in-grup** cu referire la un grup cu care ne identificăm și termenul de **out-grup** pentru a descrie un grup pe care îl considerăm diferit de noi¹. Dacă ați crescut în regiunea Midwest din SUA, de exemplu, probabil că îi considerați pe alți locuitori din aceeași zonă drept membri ai in-grupului dumneavoastră, spre deosebire de o persoană originară din nord-vestul Pacificului. La fel, cînd călătoriți în alte țări, locuitorii vă pot percepe ca fiind dintr-un out-grup, dacă arătați sau vă exprimați diferit față de ei sau dacă vă comportați diferit.

Pentru unii oameni, a fi perceput drept diferit poate fi o experiență incitantă sau ciudată. Pentru alții însă experiența respectivă poate induce stres. De exemplu, studiile relevă că imigranții manifestă adesea un nivel neobișnuit de mare de stres pe parcursul primului an

Cercetarea în prim-plan: Într-un studiu despre femeile afro-americane, cele care au raportat mai multe situații de discriminare rasială aveau șanse mult mai mari de a suferi de cancer la sân decât cele care au raportat mai puține incidente. Cercetătorii au presupus că stresul cronic cauzat de discriminare ar putea amplifica riscul apariției cancerului la sân¹.

¹Taylor, T.R. et al. (2007). Racial discrimination and breast cancer incidence in U.S. black women: The Black Women's Health Study. *American Journal of Epidemiology*, 166, pp. 46-54.

Șocul cultural poate fi o experiență stresantă pentru imigranți, ca în cazul lui Amir și al tatălui său, în Vinătorii de zmeie.

petrecut în noua lor țară². Adesea denumim acest stres *șoc cultural* sau reacția dureroasă pe care o avem când sîntem în situații extrem de nefamiliare. De exemplu, în filmul *The Kite Runner (Vinătorii de zmeie, 2007)*, Amir și tatăl lui sînt siliți să fugă din Afghanistan după invazia sovietică din anii '80, și se mută în Fremont, California. Tatăl lui Amir, din comerciant bogat, ajunge muncitor la o benzinărie, iar el și Amir se străduiesc să se adapteze la un mediu cultural complet nou, în Statele Unite. Studiile relevă că stresul asociat cu șocul cultural poate contribui la afecțiuni precum hipertensiunea arterială, depresia și bolile de inimă³.

Conform unor cercetători, capacitatea noastră de a distinge între cei care ne sînt asemănători și cei care sînt diferiți față de noi i-a ajutat probabil pe strămoșii noștri să supraviețuiască și i-a încurajat să se asocieze cu oamenii ale căror scopuri și priorități erau asemănătoare cu ale lor⁴. Această tendință se menține și în prezent, iar studiile relevă faptul că mulți oameni manifestă preferințe puternice pentru persoane și grupuri pe care le percep ca fiind asemenea lor. Cu alte cuvinte, oamenii sînt mai suspicioși și au mai puțină încredere în cei al căror fundal etnic, național și/sau cultural diferă de cel propriu⁵. Cercetătorii folosesc termenul **etnocentrism** pentru a descrie preferințele sistematice pentru caracteristicile culturii proprii. Această tendință poate face

➔ **etnocentrism** Preferință sistematică pentru caracteristicile culturii proprii.

extrem de dificil pentru o persoană locuitul și munca într-un loc unde este considerată o minoritate. Relatarea despre studenții musulmani care studiază în SUA, din caseta „Comunicarea: zona întunecată”, ilustrează acest aspect.

Comunicarea: zona întunecată

INTOLERANȚA CULTURALĂ: DISCRIMINAREA STUDENȚILOR MUSULMANI ÎN CAMPUSURILE UNIVERSITARE DIN SUA

După atacurile de pe 11 septembrie 2001 și declanșarea acțiunilor militare din Irak și Afghanistan, mulți studenți musulmani s-au simțit excluși în colegiile și universitățile din SUA pe care le frecventau. Unii se confruntau cu priviri ostile și cu e-mailuri amenințătoare. Alții se simțeau excluși de la evenimentele sociale unde înainte s-ar fi simțit bine primiți. Unii au fost ținta abuzurilor verbale care învinuiau toți musulmanii de acțiunile teroriste ale citorva persoane.

Distincția între in-grupuri și out-grupuri ar putea fi o tendință naturală a oamenilor și a altor specii, dar poate genera judecăți eronate. După ce 19 extremiști islamici au întreprins atacuri ucigașe asupra Statelor Unite pe 11 septembrie 2001, mulți musulmani din SUA s-au simțit tratați ei înșiși drept teroriști, pur și simplu pentru că aveau o cultură comună și același fundal religios ca teroriștii care au deturnat avioanele. Deși atacurile au fost veritabile atrocități, de fapt marea majoritate a musulmanilor nu a avut nimic de-a face cu ele. În realitate, multe organizații islamice importante au condamnat în mod explicit loviturile teroriste. O astfel de discriminare a musulmanilor arată cum, în perioade de stres sau nesigurăță, generalizările ample cu privire la grupurile de oameni pot fi făcute extrem de ușor. Totuși, pentru persoanele care comunică în mod competent, este extrem de important să nu fie condamnat un întreg grup pentru acțiunile citorva indivizi.

Întrebați-vă

- În ce mod – dacă este cazul – ați văzut sau ați auzit manifestându-se discriminări la adresa musulmanilor în campusul vostru?
- De ce este atât de ușor să percepem oamenii stereotipic, mai ales în perioade de stres sau nesigurăță?

Sursa: Kerr, M. (19 februarie 2003). Muslims face discrimination and intolerance. *Stony Brook Statesman*. Preluat pe 29 iulie 2007 de pe site-ul <http://www.org/articles/10019/?§ion=discrimination>

Distincția dintre in-grup și out-grup constituie un motiv esențial pentru care atât de multe națiuni au probleme legate de imigrare. Unele țări, printre care Suedia și Statele Unite, au politici relativ tolerante, care le permit multor solicitanți care doresc să imigreze să se mute în țările respective și în cele din urmă să dobândească cetățenia. Alte națiuni au politici de imigrare mult mai stricte. De exemplu, în 2001, Danemarca și-a înăsprit în mod semnificativ politicile de imigrare, astfel încât persoanelor născute în străinătate le este mai dificil să imigreze sau să obțină cetățenia⁶.

Care anume este modalitatea optimă de gestionare a imigrării – și a populației de imigranți care locuiește ilegal în țară – constituie un subiect controversat în Statele Unite. Acest fapt ilustrează relația complexă și uneori controversată dintre in-grupuri, ca, de exemplu, cetățenii și rezidenții actuali ai țării, și out-grupuri, ca, de exemplu, cei care au imigrat sau doresc să se mute în țara respectivă.

DOBÎNDIREA UNEI CULTURI. Deoarece culturile și societățile din întreaga lume diferă foarte mult, poate părea că ne moștenim cultura în mod genetic, în același mod în care moștenim și culoarea ochilor, însă lucrurile nu stau așa. Cultura este mai degrabă învățată. Cercetătorii numesc *inculturație* acest proces de învățare. În plus, cultura nu este neapărat legată de **etnicitate** și nici nu se bazează pe aceasta, ce reprezintă percepția noastră cu privire la înaintași sau la moștenire. Cultura nu este asociată neapărat cu **naționalitatea**, cu statutul nostru de cetățean al unei anumite țări. Cultura este determinată de cine ne-a crescut, de locul unde am crescut și de simbolurile, limbajul, valorile și normele locului respectiv. De exemplu, un cetățean cambodgian crescut în SUA va adopta probabil limbajul și practicile comune locului unde a crescut. Va avea etnie și cetățenie cambodgiană, dar cultura sa va fi cea americană.

În afara sălii de curs: Un instrument cu mare impact în multiculturalizare este mass-media. În afara orelor de curs, cereți-le studenților să analizeze emisiuni de televiziune și/sau reclame tipărite, sub aspectul mesajelor lor culturale. De exemplu, cum reflectă portretizările familiilor de la televizor semnificațiile culturale ale familiilor?

⇒ **etnicitate** Modul în care își percepe o persoană predecesorii sau moștenirea culturală.

⇒ **naționalitate** Statutul unei persoane de cetățean al unei anumite țări.

Conect@ți-vă

CULTURA FACEBOOK

Site-ul de relaționare socială Facebook a devenit atât de mare încât se poate califica drept având o cultură proprie? Țineți cont de următoarele aspecte:

- Facebook are peste 350.000.000 de utilizatori înregistrați.
- Dacă Facebook ar fi o țară, ar fi a treia țară din lume, conform numărului de locuitori, după China și India.
- Deși rețeaua Facebook a fost înființată în Statele Unite, 70% dintre utilizatorii actuali sînt din alte țări.
- Facebook este disponibil în 70 de limbi diferite.
- Peste 3,5 miliarde de conținuturi sînt publicate pe Facebook în fiecare săptămînă.

După cum am văzut, culturile sînt caracterizate prin simboluri, limbă, valori și norme. Ce simboluri, termeni, valori și norme asociați cu Facebook? Ce alte subculturi înglobează Facebook?

Sursa: Osmond, C. (30 ianuarie 2010). *The Economist* on social networking. *The Economist*, pp. 3-5.

Componentele culturii

Culturile și societățile variază enorm. Imaginați-vă un grup alcătuit din oameni care au crescut în Arabia Saudită, Vietnam, Islanda, Namibia, Paraguay, Israel și sud-vestul Statelor Unite. Membrii grupului ar fi diferiți nu numai sub aspectul limbii lor materne, ci probabil ar avea și convingeri religioase și politice diferite, le-ar plăcea sporturi diferite, ar prefera mâncăruri

Cultura dumneavoastră nu depinde de locul în care v-ați născut, ci mai degrabă de locul și de persoana care v-a crescut. Deși fiul lor adoptat Maddox s-a născut în Cambodgia, fiul lor adoptiv Pax s-a născut în Vietnam, iar fiica lor adoptivă Zahara s-a născut în Etiopia, fiecare copil va dobândi normele culturale, valorile, simbolurile și limbajul Angelinei Jolie și ale lui Brad Pitt.

Etica în prim-plan: Contactul cu norme culturale nefamiliare ne poate determina să ne gândim la propriile noastre convingeri culturale. Un american care vizitează Orientul Mijlociu ar putea fi uimit, de exemplu, dacă vede un bărbat care lovește o femeie în public. Care este reacția etică? Este mai etic să respectăm valorile altei culturi sau să luăm atitudine pentru a susține egalitatea de gen, chiar dacă astfel impunem unei alte persoane valorile culturale proprii?

SIMBOLURILE. După cum am văzut în capitolul 1, un simbol este ceva ce reprezintă o idee. Cuvintele sînt simboluri, iar fiecare cultură are propriile sale simboluri, ce reprezintă idei vitale pentru cultura respectivă. De exemplu, cînd cineva spune că un lucru este „american precum bîta de baseball și plăcinta cu mere”, atunci persoana respectivă folosește bîta de baseball și plăcinta cu mere drept simboluri ale vieții americane. Steagul SUA, vulturul pleșuv și steagul cu stele sînt și ele simboluri ale Statelor Unite.

Subiect de discuție: Încurajați-i pe studenți să identifice alte simboluri culturale, atît pozitive, cît și negative.

Fiecare societate folosește simboluri care au semnificații deosebite pentru membrii săi. De exemplu, imnul național al Chinei, „Yiyongjun Jinxingqu” („Marșul voluntarilor”) constituie un simbol al culturii chineze. La fel, imnul național „Die Stem van Suid-Afrika” („Chemarea Africii de Sud”) simbolizează cultura sud-africană.

LIMBAJUL. Cercetătorii estimează că în prezent în lume se folosesc în jur de 6.800 de limbi⁷. (Și, potrivit New York State Comptroller Office – Biroul de Audit al Statului New York, în Queens, New York, se vorbesc mai multe limbi decît în orice alt oraș din lume: au fost numărate cel puțin 138⁸.) Limbajul facilitează comunicarea scrisă și vorbită și garantează transmiterea culturilor și a ideilor de la o generație la alta. În prezent, limbile chineză, spaniolă și engleză – în această ordine – sînt cele mai vorbite trei limbi din lume⁹. Din păcate, multe alte limbi sînt în pericol de dispariție. De fapt, cercetătorii consideră că cel puțin 10% dintre limbile lumii sînt vorbite de mai puțin de 100 de oameni fiecare¹⁰. Veți afla mai multe despre utilizarea limbii în capitolul 5.

VALORILE. Valorile unei culturi constituie standardele folosite pentru a evalua cît de bun, de dezirabil sau de frumos este un anumit lucru. Pe scurt, este vorba despre idei culturale cu privire la ceea ce ar trebui să fie. Conform studiilor sociologice, cultura SUA valorizează

Cultura americană prețuiește libertatea, oportunitatea, alegerea și confortul material. Aceste valori sînt exemplificate în media prin scene în care două persoane merg cu o mașină sport pe un drum larg, însorit, cu vîntul în plăt.

diferite, ar purta îmbrăcăminte în stiluri diferite și ar avea idei diverse despre educație, căsătorie, bani și sexualitate. De fapt, ar putea fi mai dificil să le identificăm asemănările decît deosebirile. Totuși, chiar și oamenii din societăți foarte diferite pot împărtăși experiențe online. Citiți conținutul casetei „Conectați-vă” de mai sus pentru a afla mai multe despre modul în care oamenii din întreaga lume sînt conectați prin Facebook – creînd ceea ce este, într-un fel, o nouă cultură de masă.

Valorile, convingerile și preferințele variază adesea chiar și între regiuni diferite ale aceleiași țări. De exemplu, nativii hawaieni, texani și newyorkezi ar putea avea obiceiuri și valori foarte diferite, deși au crescut cu toții în Statele Unite. Totuși, chiar dacă există diferențe între ele, culturile au unele componente comune, după cum evidențiază clar definiția formulată pentru acest termen. Printre aceste componente se numără simbolurile, limba, valorile și normele.

Steagul SUA, vulturul pleșuv și steagul cu stele sînt și ele simboluri ale Statelor Unite. Fiecare societate folosește simboluri care au semnificații deosebite pentru membrii săi. De exemplu, imnul național al Chinei, „Yiyongjun Jinxingqu” („Marșul voluntarilor”)

constituie un simbol al culturii chineze. La fel, imnul național „Die Stem van Suid-Afrika” („Chemarea Africii de Sud”) simbolizează cultura sud-africană.

LIMBAJUL. Cercetătorii estimează că în prezent în lume se folosesc în jur de 6.800 de limbi⁷. (Și, potrivit New York State Comptroller Office – Biroul de Audit al Statului New York, în Queens, New York, se vorbesc mai multe limbi decît în orice alt oraș din lume: au fost numărate cel puțin 138⁸.) Limbajul facilitează comunicarea scrisă și vorbită și garantează transmiterea culturilor și a ideilor de la o generație la alta. În prezent, limbile chineză, spaniolă și engleză – în această ordine – sînt cele mai vorbite trei limbi din lume⁹. Din păcate, multe alte limbi sînt în pericol de dispariție. De fapt, cercetătorii consideră că cel puțin 10% dintre limbile lumii sînt vorbite de mai puțin de 100 de oameni fiecare¹⁰. Veți afla mai multe despre utilizarea limbii în capitolul 5.

VALORILE. Valorile unei culturi constituie standardele folosite pentru a evalua cît de bun, de dezirabil sau de frumos este un anumit lucru. Pe scurt, este vorba despre idei culturale cu privire la ceea ce ar trebui să fie. Conform studiilor sociologice, cultura SUA valorizează

Cultura americană prețuiește libertatea, oportunitatea, alegerea și confortul material. Aceste valori sînt exemplificate în media prin scene în care două persoane merg cu o mașină sport pe un drum larg, însorit, cu vîntul în plăt.

idealuri precum oportunitățile egale, confortul material, spiritul practic și eficiența, realizarea, democrația, inițiativa liberă și alegerea individuală¹¹. Cînd călătoriți în alte țări, ați putea descoperi că valorile lor culturale diferă dramatic de ale dumneavoastră.

AVEȚI APTITUDINI?**NORME CULTURALE****Descoperiți normele de politețe dintr-o altă cultură.**

Ce ?	De ce ?	Cum ?	Încercați !
Învățați despre o normă culturală de politețe dintr-o altă societate decât a dumneavoastră.	Pentru a evita să jigniți când comunicați cu persoane care aparțin culturii respective, de exemplu, în cadrul unui eveniment cultural sau în clasă sau în interacțiunile de la locul de muncă.	1. Gîndiți-vă la un prieten sau la o cunoștință care provine dintr-o societate diferită de a dumneavoastră. 2. Folosiți Internetul pentru a vă documenta cu privire la normele comportamentale ale politeții care caracterizează cultura societății persoanei respective. Concentrați-vă îndeosebi asupra comportamentelor comunicaționale – verbale și non-verbale – care sînt considerate politicoase sau nepoliticoase în cultura respectivă. Site-ul www.executiveplanet.com oferă multe asemenea exemple.	1. Într-o prezentare scurtă, documentați ceea ce ați învățat despre regulile culturale ale politeții în societatea respectivă. 2. În următoarele conversații pe care le aveți cu prietenii sau cunoștințele, aplicați normele culturale ale politeții.
ANALIZAȚI: <i>Cum s-a îmbunătățit comunicarea dumneavoastră interculturală prin intermediul acestui exercițiu ?</i>			

NORMELE. În cele din urmă, normele sînt reguli sau așteptări care ghidează comportamentul oamenilor în cadrul unei culturi. Ca exemplu, gîndiți-vă la normele pentru salut. În țările din America de Nord, oamenii își dau mîna și spun „Îmi pare bine”. În alte culturi este normal să se îmbrățișeze, să se sărute pe ambii obraji sau chiar pe gură. De asemenea, culturile diferă și sub aspectul normelor de politețe: un comportament care ar fi considerat foarte politicos într-o cultură ar fi dezaprobat într-o alta. Verificați caseta „Aveți aptitudini?”, pentru a afla mai multe despre normele culturale.

Culturi și subculturi

Cînd ne gîndim la cultură ca limbă, credințe și obiceiuri comune, pare că aparținem mai multor culturi diferite simultan. Dacă ați crescut în SUA, de exemplu, probabil că vă simțiți o parte din cultura SUA. Concomitent, dacă sînteți pasionat de calculatoare, muzică sau skateboarding, veți observa că cei care împărtășesc aceleași interese au propriul fel de a vorbi și acționa. De asemenea, veți observa că cei din generația dumneavoastră au valori și obiceiuri diferite de cele ale oamenilor mai în vîrstă – sau că grupuri etnice sau religioase din școala pe care o frecvențați au propriile tradiții și credințe. Oare fiecare dintre aceste grupuri are o cultură proprie? Dintr-un anumit punct de vedere, răspunsul este da.

Exercițiu de redactare: Cereți-le studenților să enumere și să descrie diversele subculturi cărora le aparțin.

DEFINIREA SUBCULTURILOR. În cadrul multor culturi mari, precum cele din societățile italiene, vietnameze sau americane, există o serie de entități culturale mai mici pe care cercetătorii le numesc subculturi. **Subculturile** sînt grupuri de oameni

➤ **subculturi** Grupuri de oameni care au valori, obiceiuri și norme comune asociate cu interesele sau caracteristicile lor comune, pe lângă cetățenia națională.

care au valori, obiceiuri și norme comune asociate cu interesele sau caracteristicile lor comune, pe lângă cetățenia națională. O subkultură nu se bazează pe țara unde ne-am născut sau pe societatea națională în care am fost crescuți, ci se compune din grupuri mai mici de oameni cu care ne identificăm.

FUNDAMENTELE SUBCULTURILOR. Unele subculturi se bazează pe activități sau convingeri comune. Dacă sînteți pasionat de pescuit, grădinărit organic sau activism politic, de exemplu, atunci există subculturi fundamentate pe aceste interese. La fel, budiștii au convingeri și tradiții prin care se deosebesc de bapțiști, indiferent unde au crescut.

Unele subculturi reflectă diferențe sub aspectul capacităților mintale sau fizice. De exemplu, multe populații de persoane cu deficiențe auditive au anumite valori și obiceiuri care diferă de cele ale populației care nu are probleme cu auzul¹². Deși nu au aceeași limbă, aceleași poziții politice sau convingeri religioase, persoanele cu deficiențe de auz au adesea obiceiuri sociale distincte. De exemplu, deși mulți oameni ar simți disconfort dacă ar privi tot timpul în ochi o altă persoană în timp ce discută cu ea, persoanele cu deficiențe de auz mențin frecvent contactul vizual permanent în timp ce comunică prin limbajul semnelor. De asemenea, ei obișnuiesc să îi anunțe pe ceilalți din grup dacă pleacă dintr-o încăpere chiar și doar pentru câteva momente. Deoarece nu se aud unele pe altele dacă se strigă din camere diferite, acest obicei previne căutărilor frenetice ale persoanei care tocmai a plecat. (Oamenii care aud bine ar considera cel puțin enervant să se anunțe unii pe alții că ies din cameră.) Aceste obiceiuri comune, precum și altele, îi ajută pe cei cu deficiențe auditive să comunice unii cu alții, în calitate de membri ai unei subculturi la care aderă cu toții¹³.

APARTENENȚA LA MAI MULTE SUBCULTURI. Multe persoane se identifică simultan cu mai multe subculturi. Puteți relaționa cu subculturi specifice grupei dumneavoastră de vîrstă, specifice etniei, religiei, orientării sexuale, preferințelor muzicale, intereselor sportive și chiar studiilor de specialitate pe care le-ați absolvit. Fiecare dintre aceste grupuri are probabil propriile sale valori, convingeri, tradiții, obiceiuri și chiar modalități de a folosi limbajul care îl deosebesc de celelalte grupuri. În plus, unele subculturi includ la rîndul lor alte subculturi mai mici. De exemplu, subcultura persoanelor cu deficiențe de auz cuprinde persoane care comunică folosind doar limbajul semnelor, precum și persoane care susțin folosirea implantelor cohleare, care pot ajuta la îmbunătățirea auzului.

Cum comunicăm conștientizînd apartenența culturală

Oamenii care provin din culturi diferite nu doar comunică în mod diferit; în multe cazuri, ei și *gîndesc* diferit. Aceste diferențe pot pune dificultăți reale cînd oameni din culturi variate interacționează.

Același lucru se poate întîmpla cînd oameni din subculturi diferite comunică. De exemplu, adolescenții și cetățenii în vîrstă se pot înțelege cu dificultate unii cu ceilalți, deoarece obiceiurile și valorile lor diferă foarte mult. Adolescenții preferă adesea cea mai recentă muzică și cele mai noi tendințe vestimentare, iar persoanele în vîrstă preferă frecvent melodiile și genul de îmbrăcăminte pentru care aveau înclinație și cînd erau tineri. Adolescenții pot aprecia valori precum independența și individualitatea; vîrstnicii pot aprecia loialitatea, familia și comunitatea.

Tinerii și vîrstnicii, deși vorbesc aceeași limbă, nu folosesc neapărat limbajul în același mod. Tinerii adulți pot să nu aibă nici o problemă de înțelegere între ei, cînd discută despre bloguri și mesaje text, de exemplu, dar e posibil ca bunicii lor să nu aibă habar de semnificația acestor termeni. Poate că ați fost puși într-o astfel de situație sau poate ați văzut alte subculturi întîmpinînd dificultăți în încercarea de a se înțelege, ca, de exemplu, democrații și republicanii sau persoanele gay și heterosexuale.

Problema se complică și prin faptul că oamenii din culturi (și subculturi) diverse diferă între ei nu numai sub aspectul modului în care gîndesc și se comportă; adesea, ei nu sînt conștienți de felul în care se deosebesc. De exemplu, un profesor universitar din SUA poate crede că un student japonez nu este onest, deoarece acesta nu-l privește în ochi. În Statele Unite, acest comportament poate semnifica lipsa de onestitate. Totuși, în societatea japoneză, acest gest semnifică respect. Dacă nici profesorul, nici studentul nu sînt conștienți de modul în care celălalt ar putea interpreta comportamentul, este ușor de înțeles cum poate apărea o neînțelegere.

Pentru a comunica eficient cu persoane din alte culturi și subculturi, trebuie să conștientizăm felul în care comportamentele și modul lor de a gîndi ar putea să difere de ale noastre. Din păcate, acest lucru este mai ușor în teorie decît în practică. Mulți dintre noi operează pe principiul numit *de cercetători presupunerea similitudinii* – cu alte cuvinte, presupunem că majoritatea oamenilor gîndesc la fel ca noi, fără să ne întrebăm dacă acest lucru este adevărat¹⁴. În exemplul anterior, profesorul a crezut că studentul nu este onest, deoarece a presupus că absența contactului vizual are aceeași semnificație pentru student ca pentru sine. Studentul a presupus că profesorul îi va interpreta absența contactului vizual drept un semn de respect, deoarece el așa l-a înțeles și aceasta a fost intenția lui.

Punerea la îndoială a presupunerilor culturale poate constitui o provocare, deoarece probabil adesea nu sîntem conștienți în primul rînd de faptul că le avem. Totuși, merită să facem un efort și să încercăm, deoarece verificarea presupunerilor, cînd comunicăm cu persoane din alte culturi, ne poate ajuta să comunicăm mai eficient.

- ÎNVĂȚAȚI** Ce este o cultură și prin ce diferă ea de o societate? Cum folosesc societățile simbolurile, limbajul, valorile și normele pentru a-și reflecta culturile? Care sînt cîteva exemple de subculturi? Ce semnificație are presupunerea similarității și cum influențează ea capacitatea noastră de a comunica avînd totodată conștiință culturală?
- APLICAȚI** Alegeți doi prieteni apropiați și faceți o listă cu subculturile cărora le aparțin aceștia. Includeți subculturi asociate cu vîrsta, etnia, dizabilitățile, religia și activitățile sau interesele, dacă acestea sînt relevante. Alături de fiecare subkultură pe care o enumerați, scrieți o prezentare a modului în care credeți că ea influențează personalitatea sau stilul de comunicare al prietenului respectiv. Ce ați învățat despre fiecare prieten, efectuînd acest exercițiu?
- REFLECTAȚI** Cu care dintre grupuri vă identificați cel mai puternic? Cînd ați observat că propria dumneavoastră conștiință culturală este pusă sub semnul întrebării? Cum ați reacționat?

Cercetarea în prim-plan: Oamenii preferă adesea similaritatea, apreciindu-i mai favorabil pe cei mai asemănători cu ei decît pe cei care nu le seamănă. Într-un studiu, candidați afro-americani, hispanici și caucazieni au fost intervievați pentru un post de cineva fie din același grup etnic, fie din altul. Apoi candidații i-au evaluat pe intervieuatori. Candidații afro-americani și hispanici le-au acordat calificative mult mai mari intervieuatorilor din același grup etnic ca și ei decît intervieuatorilor din grupuri etnice diferite. În cazul candidaților caucazieni, diferențele nu au fost semnificative¹⁵.

¹⁴ Lin, T.-R., Dobbins, G.H. și Farh, J.L. (1992). A field study of race and age similarity effects on interview ratings in conventional and situational interviews. *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 363-371.

2. Influența culturii asupra comunicării

Dacă ați întâmpinat vreodată dificultăți în comunicarea cu o persoană care avea un alt fundal cultural, ați trăit experiența transgresării diferențelor culturale în comunicare. Geert Hofstede, specialist olandez în psihologie socială, și antropologul american Edward T. Hall au fost pionierii studierii culturilor și diferențelor culturale. Cercetările lor și ale altora sugerează că șapte diferențe culturale influențează în mod deosebit interacțiunile dintre oameni.

Individualism și colectivism

O modalitate prin care culturile diferă este gradul în care pun accent pe indivizi, mai degrabă decît pe grupuri. Într-o **cultură individualistă**, oamenii cred că sînt responsabili în primul

➤ **cultură individualistă** O cultură care pune accent pe individualitate și responsabilitate față de sine.

rînd pentru ei înșiși. Copiii din culturile individualiste sînt crescuți auzind mesaje de tipul „Fii tu însuși”, „Ești deosebit”, „Nimeni din lume nu mai este așa ca tine”. Aceste mesaje subliniază importanța autocunoașterii, a autosuficienței și a fi consecvent cu ceea ce se dorește de la viață¹⁵. Într-adevăr, motto-ul unei culturi individualiste ar putea fi „Eu trebuie să fiu eu însumi!”. Oamenii din societățile individualiste apreciază totodată independența și ideea că oamenii „ar trebui să se ridice singuri, trăgîndu-se de bretele” – să se ajute singuri, la nevoie – în loc să aștepte să-i ajute alții. Conform studiilor, Statele Unite, Canada, Marea Britanie și Australia se numără printre cele mai individualiste societăți din lume¹⁶.

➤ **cultură colectivistă** O cultură care pune accent pe loialitatea față de familie, locul de muncă sau comunitate, mai degrabă decît pe necesitățile individului.

Etica în prim-plan: Cereți-le studenților să presupună că încep primul an la facultate, cînd un membru în vîrstă al familiei se îmbolnăvește și are nevoie de îngrijiri. Ar trebui să-și amîne studiile și să aibă grijă de necesitățile rudei sau ar trebui să decidă că îngrijirea rudei respective nu este responsabilitatea lor? Primul răspuns este mai colectivist, al doilea mai individualist. Care sînt implicațiile etice ale fiecărui răspuns?

Valorile culturale sînt exprimate adesea prin intermediul înfățișării personale. În rîndul populației maori din Noua Zeelandă, tatuajele sînt folosite adesea pentru a reflecta colectivismul, sentimentul împărtășit de toți al unei moșteniri și al unei comunități. Cînd unele persoane din SUA adoptă astfel de tatuaje asemănătoare, în stil tribal, adesea fac acest lucru pentru a-și exprima individualitatea, mai degrabă decît conexiunea cu un grup sau cu o comunitate.

În schimb, persoanele dintr-o **cultură colectivistă** sînt învățate că sînt responsabile în primul rînd față de familiile, comunitățile și angajatorii lor. În loc să evidențieze importanța individului, culturile colectiviste se axează pe satisfacerea necesităților grupului. Persoanele din culturile colectiviste acordă o importanță mare datoriei și loialității și nu se consideră unice sau deosebite, ci drept componentă a grupului de care aparțin. În rîndul populației kabre din Togo, de exemplu, oamenii încearcă să renunțe la multe dintre posesiile lor materiale pentru a întemeia relații în avantajul grupurilor lor sociale¹⁷. Motto-ul unei culturi colectiviste ar putea fi „Eu sînt familia mea și familia mea sînt eu”. Printre culturile colectiviste se numără Coreea, Japonia și multe țări din Africa și America Latină¹⁸.

Caracterul individualist sau colectivist al unei culturi poate influența în mai multe moduri comportamentul comunicational. Cînd persoanele din culturile individualiste au un conflict, de exemplu, se așteaptă de la ele să îl exprime și să se străduiască să îl rezolve. În schimb, după cum explică specialiștii în domeniul comunicării Deborah Cai și Edward Fink, persoanele din culturile colectiviste sînt învățate să gestioneze neînțelegerile mult mai puțin direct, pentru a menține armonia socială¹⁹.

O altă diferență implică nivelul de confort al publicului în ceea ce privește vorbitul în public. Multe persoane sînt anxietate cînd trebuie să țină un discurs, mai ales cele din societățile colectiviste, unde indivizii sînt învățați să se integreze,

mai degrabă decît să iasă în evidență. A fi încrezător și „a te impune” sînt calități valorizate în culturile individualiste, dar pot induce stînjeneală sau rușine persoanelor dintr-o cultură colectivistă.

Culturi slab contextuale și culturi puternic contextuale

Dacă ați călătorit mult, ați observat poate că limbajul oamenilor din diverse părți ale lumii diferă sub aspectul caracterului său direct și explicit. Într-o **cultură slab contextuală**, se așteaptă ca oamenii să fie direcți, să spună ce anume intenționează să spună și să nu „bată cîmpii”. Culturile slab contextuale apreciază autoexprimarea, comunicarea opiniilor personale și încercarea de a-i convinge pe alții să vadă lucrurile într-un anumit fel²⁰. Statele Unite constituie un exemplu al unei societăți slab contextuale, la fel și Canada, Israel și majoritatea țărilor din nordul Europei.

În schimb, persoanele din **culturi puternic contextuale**, ca, de exemplu, cele din Coreea, populația maori din Noua Zeelandă și amerindienii, sînt învățate să vorbească mult mai puțin direct. În acele societăți, menținerea armoniei și evitarea jignirii oamenilor sînt mai importante decît exprimarea opiniilor reale²¹. În consecință, oamenii vorbesc într-o manieră mult mai puțin directă, mai ambiguă, și transmit mult mai multe dintre semnificații prin comportamente subtile și indici contextuali, ca, de exemplu, expresiile faciale și tonalitatea vocii.

Un exemplu al modului în care această diferență culturală influențează comunicarea este modul în care oamenii gestionează criticile și dezacordul. Într-o cultură slab contextuală, un supraveghetor ar putea muștra direct un angajat iresponsabil, pentru a da persoana respectivă drept exemplu. Supraveghetorul ar exprima probabil în mod direct și explicit greșelile angajatului, așteptările companiei legate de progresele acestuia și consecințele asociate cu lipsa lor. Totuși, într-o cultură puternic contextuală, supraveghetorul probabil că nu l-ar muștra în public pe angajat, de teamă că l-ar face de rușine și l-ar determina să-și piardă demnitatea. Într-o cultură puternic contextuală, criticile tind mai degrabă să fie făcute în particular. De asemenea, într-o cultură puternic contextuală, supraveghetorul ar folosi probabil un limbaj mai ambiguu pentru a comunica ce anume a greșit angajatul, în loc să abordeze problema în mod direct. Pentru a muștra un angajat cu privire la absențele repetate, de exemplu, supraveghetorul ar putea afirma că responsabilitatea față de colegii de la locul de muncă este importantă și că a-ți dezamăgi echipa ar putea fi dezonorant. Poate că supraveghetorul nu ar spune niciodată clar că angajatul nu trebuie să mai întîrzie la serviciu. În schimb, se așteaptă de la angajat ca acesta să înțeleagă acel mesaj, ascultînd cuvintele supraveghetorului și acordînd atenție limbajului trupului, tonului vocii și expresiilor faciale ale supraveghetorului.

Cînd oamenii din culturi slab contextuale și culturi puternic contextuale comunică între ei, există un potențial sporit de apariție a neînțelegerilor. Imaginați-vă că i-ați întregat pe doi dintre prietenii dumneavoastră dacă ar vrea să vă întîlniți la o cafea la o librărie-cafeenea cunoscută. Prietena dumneavoastră Tina, care aparține unei culturi slab contextuale, răspunde „Nu, am mult de învățat, dar îți mulțumesc oricum”. Lee, care a crescut într-o cultură puternic contextuală, dă din cap și spune: „Pare amuzant”. Prin urmare, sînteți surprins ulterior cînd Lee nu vine.

➤ **cultură slab contextuală** O cultură în care comunicarea verbală ar trebui să fie explicită și este interpretată adesea literal.

➤ **cultură puternic contextuală** O cultură în care comunicarea verbală este adesea ambiguă, iar semnificațiile sînt deduse din indici contextuali, ca, de exemplu, expresiile faciale și tonalitatea vocii.

➤ **În viața de zi cu zi:** În culturile slab contextuale se presupune că ceva trebuie afirmat explicit, înainte să fie evidențiat. Un exemplu al caracterului slab contextual al Statelor Unite este folosirea limbajului dens, specific, în contracte, inclusiv textul tipărit cu litere mici care apare uneori la sfîrșitul reclamelor.

Cînd persoanele din culturi slab contextuale și puternic contextuale comunică între ele, există șanse mari să apară neînțelegeri.

Cum puteți explica aceste comportamente diferite? Răspunsul este că oamenii care au crescut în culturi puternic contextuale ezită adesea să spună nu – chiar cînd vor să dea un răspuns negativ – de teamă să nu provoace supărare.

O altă persoană aparținînd aceleiași culturi ca Lee ar fi înțeles din expresia facială a lui Lee sau din tonalitatea vocii că el nu intenționa să meargă la cafea. Totuși, pentru că ați crescut într-o societate slab contextuală, ați interpretat răspunsul lui și datul din cap drept semn că vă acceptă invitația.

Culturi cu distanță ierarhică mare și culturi cu distanță ierarhică mică

O a treia modalitate prin care culturile diferă între ele este gradul de distribuție a puterii. Cîteva caracteristici pot conferi putere, inclusiv banii și alte resurse prețioase, educația, specializarea, vîrsta, popularitatea, talentul, inteligența și experiența. În societățile democratice, oamenii cred în valoarea egalității – toți bărbații și femeile sînt creați egali și nici o persoană sau grup nu ar trebui să aibă o putere excesivă. Această convingere este o trăsătură specifică a **culturilor cu distanță ierarhică mică**. În această categorie se încadrează Statele Unite și Canada, precum și Israel, Noua Zeelandă, Danemarca

și Austria²². Persoanele din culturi cu distanță ierarhică mică sînt crescute să creadă că deși unele persoane se nasc cu mai multe avantaje (de exemplu, bogăție sau celebritate), nimeni nu este inerent mai bun decît altcineva. Acest fapt nu înseamnă neapărat că persoanele din astfel de culturi sînt tratate egal, ci doar că prețuiesc ideea că ar trebui să fie tratate egal.

➤ **cultură cu distanță ierarhică mică** O cultură în care puterea nu este strict concentrată în mîinile anumitor grupuri de oameni.

➤ **cultură cu distanță ierarhică mare** O cultură în care cea mai mare parte a puterii este concentrată în mîinile cîtorva oameni, ca, de exemplu, monarhia sau partidul politic aflat la conducere.

➤ **cultură cu distanță ierarhică mare** O cultură în care cea mai mare parte a puterii este concentrată în mîinile cîtorva oameni, ca, de exemplu, monarhia sau partidul politic aflat la conducere.

➤ **cultură cu distanță ierarhică mare** O cultură în care cea mai mare parte a puterii este concentrată în mîinile cîtorva oameni, ca, de exemplu, monarhia sau partidul politic aflat la conducere.

Brazilia, India, Singapore și Filipine sînt exemple de culturi cu distanță ierarhică mare²³. Distanța ierarhică influențează multe aspecte ale comunicării interpersonale. De exemplu, persoanele din culturile cu distanță ierarhică mică se așteaptă de obicei ca prietenii și relațiile de cuplu să se bazeze pe dragoste, mai degrabă decît pe statutul social. În schimb, persoanele din culturile cu distanță ierarhică mare se așteaptă să-și aleagă prieteni sau colegi din rîndul aceleiași clase sociale²⁴.

Subiect de discuție: Studenții din SUA ar putea fi suprinși de faptul că iubirea nu reprezintă o componentă importantă a căsătoriei în multe părți ale lumii. În multe culturi, mariajul este mai apropiat de o tranzacție de afaceri decît de o relație personală.

Arabia Saudită are o cultură cu distanță ierarhică mare. Membrii familiei regale au mult mai multă putere decît cetățenii obișnuți.

O altă diferență implică modul în care oamenii concep autoritatea. Persoanele din culturile cu distanță ierarhică mică sînt învățate adesea că este dreptul lor – ba chiar responsabilitatea lor – să conteste autoritatea. În astfel de culturi, nu este deloc neobișnuit ca oamenii să întrebe „De ce?” cînd părinții și profesorii lor le spun să facă un anumit lucru. În schimb, culturile cu distanță ierarhică mare pun accent pe supunere și pe respectul față de cei care dețin puterea. Oamenii sînt învățați să li se supună părinților și profesorilor lor fără ezitare²⁵.

Această diferență este vizibilă și în tiparele relațiilor și comunicării dintre oameni și angajatorii lor. Muncitorii din culturile cu distanță ierarhică mică prețuiesc autonomia, dreptul

de a avea opțiuni cu privire la modul în care lucrează și capacitatea de a-și exprima opinia prin intermediul purtătorilor de cuvânt ai sindicatelor sau al sondajelor privind satisfacția angajaților. În schimb, angajații din culturile cu distanță ierarhică mare sînt obișnuiți să nu aibă multe de spus – sau chiar nimic – cu privire la modul în care lucrează. Ei se așteaptă ca angajatorii să ia deciziile și tind într-o măsură mai mare să respecte acele decizii fără ezitare.

Culturi masculine și culturi feminine

De obicei, folosim termenii *masculin* și *feminin* cînd ne referim la oameni. Hofstede a sugerat că putem folosi acești termeni și cu privire la culturi²⁶. Într-o cultură foarte masculină, oamenii tind să prețuiască valori masculine tradiționale, ca, de exemplu, ambiția, realizarea și achiziția de bunuri materiale. De asemenea, ei valorizează rolurile specifice sexelor, bărbați și femei, preferînd ca bărbații să se ocupe cu cîștigatul salariilor și cu luarea deciziilor (de exemplu, președinte de corporație), în timp ce femeile ocupă pozițiile de îngrijire a familiei (de exemplu, casnică). Printre exemplele de culturi masculine se numără Austria, Japonia și Mexic.

În schimb, într-o cultură pregnant feminină, oamenii tind să prețuiască oferirea dragostei, calitatea vieții și serviciile aduse altora, toate fiind calități feminine stereotipe. De asemenea, ei tind să creadă că rolurile bărbaților și ale femeilor nu ar trebui să fie foarte diferite. Prin urmare, în comparație cu culturile masculine, nu ar fi neobișnuit ca un bărbat să-și îngrijească copilul sau ca o femeie să fie principala sursă de venit din familie. Printre exemplele de culturi feminine se numără Suedia, Chile și Olanda.

Conform studiului lui Hofstede, Statele Unite au o cultură masculină moderată. Americanii tind să aprecieze rolurile diferențiate pe sexe – deși nu la fel de intens precum austriei, japonezii sau mexicanii – și acordă o valoare destul de mare calităților masculine stereotipe, precum realizarea și achiziția resurselor²⁷.

Culturi monocronice și culturi policronice

Totodată, culturile mai diferă și din perspectiva normelor și așteptărilor lor privind utilizarea timpului. Societățile care au un concept **monocronic** al timpului, ca, de exemplu, elvețienii, germanii și majoritatea americanilor, privesc timpul drept o marfă. Economisesc timp, cheltuie timp, umplu timpul, investesc timp și risipesc timp, de parcă ar fi tangibil. Tratează timpul ca fiind valoros, cred că „timpul înseamnă bani” și vorbesc despre a-și face timp și a pierde timpul²⁸.

O orientare monocronică cu privire la timp influențează o serie de comportamente sociale. Deoarece persoanele din culturile monocronice consideră că timpul este valoros, ei detestă să-l risipească. Prin urmare, se așteaptă ca întîlnirile și cursurile să înceapă la timp (cu o marjă de un minut), iar cînd acest lucru nu se întîmplă sînt dispuși să aștepte doar atît înainte să plece. De asemenea, se așteaptă ca ceilalți să vină la întîlnire la ora precizată.

Comparativ, societățile cu o orientare **policronică** – incluzînd America Latină, partea arabă a Orientului Mijlociu și o mare parte din Africa Subsahariană – concep timpul drept holistic, fluid și mai puțin structurat. În loc

Subiect de discuție: În ce tip de cultură – masculină sau feminină – ar prefera să trăiască studenții dumneavoastră? Există o diferență sistematică sub aspectul preferinței privind sexul (adică dacă bărbații preferă culturile masculine și femeile culturile feminine)? Întrebați-i pe studenți ce anume cred că ar fi bine și rău în a trăi în culturi masculine, mai degrabă decît feminine.

➤ **monocronic** Concept care tratează timpul drept un bun finit care poate fi cîștigat, economisit, cheltuit și irosit.

➤ **policronic** Concept care tratează timpul drept o resursă infinită, mai degrabă decît un bun finit

Subiect de discuție: Culturile diferă în privința orientării lor față de timp, care poate fi monocronică sau policronică, dar și persoanele pot să difere între ele sub acest aspect. Cereți-le studenților dumneavoastră să se gîndească la oameni pe care i-ar descrie ca avînd o orientare puternic monocronică sau policronică. Care sînt provocările comune asociate cu interacțiunea dintre persoane cu orientări temporale diferite?

să trateze timpul drept o marfă finită care trebuie gestionată adecvat pentru a nu fi risipită, oamenii din culturile policronice îl percep ca pe un rîu nesfîrșit, care curge la infinit către viitor²⁹.

În culturile policronice, orele sînt mai fluide și mai flexibile. În cultura policronică din Pakistan, de exemplu, dacă ești invitat la o nuntă care începe la ora 16 : 30 și vii la ora respectivă, probabil vei fi primul sosit. O bancă poate să nu se deschidă la o anumită oră – cum ar fi de

așteptat într-o societate monocronică – ci oricînd decide managerul. Oamenii dintr-o cultură policronică nu acordă prioritate eficienței și punctualității. În schimb, acordă o valoare sporită calității vieții lor și relațiilor cu ceilalți.

Evitarea incertitudinii

Oamenii au tendința naturală de a evita situațiile inconfortabile și nefamiliare. Cu alte cuvinte, ne displace incertitudinea și, de fapt, aceasta ne provoacă multora dintre noi foarte mult stres³⁰. Totuși, nu toate culturile consideră incertitudinea la fel de problematică. Culturile diferă din perspectiva a ceea ce Hofstede denumește **evitarea incertitudinii** sau gradul în care oamenii

▷ **evitarea incertitudinii** Gradul în care oamenii încearcă să evite situațiile nestructurate, neclare sau imprevizibile.

încearcă să evite situațiile nestructurate, neclare sau imprevizibile³¹. Persoanele din culturile cu un grad ridicat de evitare a incertitudinii sînt atrase de oameni și situații familiare și tind să nu își asume riscuri, de teama eșecului.

De asemenea, nu le plac opiniile divergente și tind să susțină reguli și legi care amplifică securitatea și diminuează incertitudinea ori de cîte ori este posibil. Argentina, Portugalia și Uruguay se numără printre societățile cu cel mai înalt grad de evitare.

În schimb, persoanele din culturile care acceptă incertitudinea sînt mai deschise spre situații noi și susțin oamenii și ideile care nu concordă cu ei înșiși. Acestea adoptă o abordare de tip „trăiește și lasă-i și pe alții să trăiască”, preferînd cît mai puține reguli posibil care le-ar putea îngîrădi comportamentul. Printre societățile cu culturi cu nivel ridicat de acceptare a incertitudinii

Subiect de discuție: Ce efect are evitarea incertitudinii asupra acceptării oamenilor cu fonduri culturale diferite?

se numără Hong Kong, Jamaica și Noua Zeelandă. Hofstede a stabilit că societatea americană tinde mai degrabă să accepte decît să evite incertitudinea, însă se apropie mai mult de mijlocul axei, în comparație cu majoritatea țărilor.

Coduri de comunicare culturală

▷ **coduri de comunicare** Comportamente verbale și nonverbale, ca, de exemplu, idiomuri și gesturi, care caracterizează o cultură și o diferențiază de alte culturi.

Nu în ultimul rînd, culturile diferă una față de alta sub aspectul utilizării **codurilor de comunicare**, ce reprezintă comportamente verbale și nonverbale ale căror semnificații sînt înțelese adesea doar de oamenii care aparțin aceleiași

culturi. Trei tipuri de coduri de comunicare – idiomuri, jargoane și gesturi – diferă mult de la o societate la alta și pot îngreuna destul de mult comunicarea interculturală.

IDIOMURILE. Un idiom este o sintagmă al cărei sens este pur figurativ ; cu alte cuvinte, nu îi putem înțelege semnificația dacă interpretăm cuvintele în mod literal. De exemplu, majoritatea adulților din România știu că sintagma „a se duce pe copcă” nu are nimic de-a face cu vreo copcă. În societatea românească, acest idiom înseamnă „a se irosi”. La fel, dacă ceva „se

găsește pe toate drumurile”, atunci înseamnă că este ceva foarte comun sau că nu are nimic deosebit. „A da din coate” înseamnă a te descurca, iar „sărac cu duhul” înseamnă prost.

Fiecare societate are idiomurile sale proprii, ale căror semnificații nu sînt neapărat evidente pentru persoanele aparținînd altor culturi. De exemplu, în Portugalia, o persoană care „nu pune unul la cutie” este o persoană care nu poate spune sau face nimic așa cum trebuie. În Finlanda, dacă ceva „este de turtă dulce”, înseamnă că merge foarte prost. La fel, dacă un australian „îți sare în ochi ca un șobolan cu un dinte de aur”, înseamnă că este foarte mulțumit de el însuși. Cînd interacționăm cu oameni din alte societăți, trebuie să fim conștienți de faptul că aceștia pot utiliza sintagme nefamiliare³².

Diferențele culturale privind utilizarea limbajului pot îngreuna și traducerea unor sintagme sau slogane din limba unei societăți în limba alteia. Provocarea este evidentă în următoarele exemple comice de anunțuri și reclame :

- Afiș dintr-o curățătorie din Bangkok : „Lăsați-vă pantalonii aici și veți avea cele mai bune rezultate !”.
- Afiș dintr-o agenție care vinde bilete de avion din Copenhaga : „Noi vă luăm bagajele și le trimitem în toate direcțiile”.
- Afiș dintr-o croitorie din Hong Kong : „Doamnele se pot potrivi la etaj”.
- Afiș dintr-un restaurant din Acapulco : „Managerul a testat personal toată apa pe care o servim aici”.
- Afiș dintr-o cameră de hotel din Moscova : „Dacă veniți pentru prima oară în URSS, bine-ați venit în ea”.

JARGONUL. O formă specifică de comunicare idiomatică, care separă adesea culturile, este jargonul sau limbajul al cărui sens tehnic este înțeles de persoanele din subcultura respectivă, dar nu neapărat și de cei din afara ei. Medicii, de exemplu, folosesc o terminologie medicală precisă pentru a comunica între ei cu privire la afecțiuni medicale și la tratamente. În majoritatea cazurilor, acel jargon tehnic este folosit doar în comunicarea cu cei care fac parte din aceeași subkultură. Prin urmare, deși medicul dumneavoastră îi poate spune asistentei că aveți „o echimoză pe falanga distală”, vă va spune probabil că aveți o vîntăie pe vîrf degetului. La fel, dacă dentistul dumneavoastră solicită o „radiografie periapicală”, vrea o radiografie a rădăcinii unui dinte.

Dacă nu înțelegeți jargonul unei subculturi, vă puteți simți lăsat pe dinafară. Este posibil să aveți chiar impresia că subculturi precum cele ale medicilor și dentiștilor folosesc un astfel de limbaj pentru a-și consolida statutul de in-grup. Totuși, jargonul poate avea o funcție importantă, permițîndu-le oamenilor să comunice în mod specific, eficient și clar.

GESTURILE. Totodată, societățile diferă mult și din perspectiva modului în care folosesc gesturile, care sînt mișcări – de obicei ale mîinii sau ale brațului – ce exprimă idei. Același gest poate avea semnificații diferite de la o societate la alta. De exemplu, părinții din Statele Unite joacă uneori cu copiii mici jocul „Uite-ți nasul !”, punînd degetul mare între arătător și degetul mijlociu. Acest gest înseamnă „Noroc !” în Brazilia, dar este considerat obscen în Rusia și Indonezia. La fel, ridicarea arătătorului și a degetului mic, ținînd îndoite degetul mijlociu și inelarul, este un gest comun pentru fanii Longhorn University of Texas. În Italia însă acest gest este folosit pentru a sugera că un soț a fost înșelat de soția sa³³.

Exercițiu de redactare: Pentru a-i provoca la discuție, cereți-le studenților să enumere cît mai multe idiomuri culturale care le vin în minte în cinci minute.

Subiect de discuție: Cereți-le studenților să observe cum, dacă sînt cunoscători de limbă engleză, pot înțelege ce încearcă să spună fiecare afiș. Dacă nu pot înțelege, nu vor reuși să sesizeze umorul acestor exemple.

Secțiunea „Pe scurt” rezumă cele șapte aspecte ale culturii pe care le-am trecut în revistă. Țineți minte aceste lucruri în timp ce comunicați cu persoane aparținând altor culturi, pentru a vă exercisa aptitudinile pentru astfel de interacțiuni.

PE SCURT • ȘAPTE ASPECTE ALE CULTURII

Individualismul și colectivismul • Dacă o cultură pune accent pe necesitățile individului sau ale grupului

Slab contextual și puternic contextual • Dacă se anticipează ca limbajul să fie explicit sau subtil
Distanță ierarhică mică și distanță ierarhică mare • Dacă puterea este distribuită în mod redus sau în mod amplu în rândul oamenilor

Masculin și feminin • Dacă sînt promovate valorile tradiționale masculine sau cele feminine

Monocronic și policronic • Dacă timpul este văzut ca un produs finit sau ca o resursă infinită

Evitarea incertitudinii • Dacă oamenii acceptă sau resping incertitudinea

Coduri de comunicare • Cum anume idiomurile, jargonul și gesturile reflectă valorile culturale

Aveți vreodată impresia că bărbații și femeile nu vorbesc chiar aceeași limbă? În secțiunea următoare, vom analiza câteva dintre motivele pentru care uneori acest lucru poate fi adevărat.

ÎNVĂȚAȚI Cum diferă între ei oamenii din culturile individualiste și colectiviste, sub aspectul comportamentelor de comunicare? Persoanele folosesc un limbaj mai explicit în societățile slab contextuale sau în societățile puternic contextuale? Puterea este distribuită mai echitabil într-o cultură cu distanță ierarhică mică sau într-o cultură cu distanță ierarhică mare? Ce anume conferă caracterul feminin al unei culturi, în opoziție cu cel masculin? Cum diferă persoanele din culturile monocronice și cele policronice sub aspectul utilizării timpului? Ce efect are evitarea incertitudinii, specifică unei culturi, asupra comportamentelor comunicaționale ale membrilor săi? De ce gesturile și idiomurile sînt exemple de coduri de comunicare culturală?

APLICAȚI Selectați un gest folosit frecvent, ca, de exemplu, degetul mare îndreptat în sus sau semnul pentru „OK”. Folosind Internetul, cercetați și documentați-vă cu privire la numeroasele interpretări diferite pe care acest gest le are în culturile din întreaga lume. Exercițiul vă va perfecționa aptitudinile de comunicare interculturală, ajutîndu-vă să evitați folosirea inadecvată a acestui gest.

REFLECTAȚI Cum se învață și se consolidează efectele culturii asupra comunicării? Ce provocări ați resimțit cînd ați comunicat cu persoane din alte culturi?

3. Înțelegerea genului și a comunicării

În comedia *She's the Man (Iubesc pe cine nu trebuie, 2006)*, Viola Hastings (interpretată de Amanda Bynes) este o liceană jucătoare de fotbal american care află că echipa de fete de la liceul ei se desființează. Cînd solicitarea ei de a se alătura echipei de băieți este respinsă, ea

Subiect de discuție: Pe studenți i-ar putea interesa să știe că, deși în lume există puțin mai multe femei decît bărbați, se nasc de fapt mai mulți bărbați. Bărbații au o rată mai mare a mortalității în copilărie.

se înscrie la un alt liceu, deghizată în fratele ei geamăn, ca să poată juca în echipa de băieți de acolo. Pe parcursul anului școlar, Viola trebuie să se străduiască în permanență să nu își divulge identitatea ei de femeie. Această sarcină este complicată în multe ocazii, ca, de exemplu, atunci cînd își exprimă întîmplător opinii feminine și apoi trece brusc

la concepții mai masculine. Deși comică, situația Violei reflectă un adevăr: genul influențează profund modul în care trăim. El constituie o trăsătură definitorie a identității noastre, modelînd felul în care gîndim, arătăm și comunicăm. La urma urmei, care este prima întrebare referitoare la un copil nou-născut? „Este băiat sau fată?”

1. Procesul percepției

Deși este unul dintre cei mai productivi manageri de marketing de la editura la care lucrează, lui Gisele îi este greu să intre în grațiile șefului său, Dale. Gisele prezintă cu entuziasm produse noi și planuri de marketing inovatoare la ședințele săptămânale cu Dale, dar el pare interesat doar de rezultate. În loc să împărtășească entuziasmul lui Gisele față de ideile noi, preocupările lui se axează mereu pe costurile pe care le presupune un nou produs și pe profiturile pe care le va genera. Gisele a ajuns să-l considere pe Dale un manager neinspirat, care pur și simplu își umple timpul rămas până la pensionare. Dale recunoaște că Gisele este plină de energie și isteță, dar o percepe ca fiind naivă din perspectiva modului în care funcționează afacerea.

O parte dintre provocările cu care se confruntă relația dintre Gisele și Dale se datorează diferențelor dintre percepțiile lor interpersonale. În această secțiune, vom analiza procesul percepției, definind percepția interpersonală, identificând etapele percepției și investigând factorii care influențează justetea cu care îi percepem pe ceilalți.

Definirea percepției interpersonale

Evident, Gisele și Dale au percepții destul de diferite unul despre celălalt, dar ce anume înseamnă acest lucru, mai precis? **Percepția** este procesul de extragere a semnificațiilor lucrurilor pe care le trăim în mediul nostru, iar când aplicăm acest proces la oameni și relații, realizăm **percepția interpersonală**¹. Sîntem implicați în permanență în percepția interpersonală. De exemplu, Gisele se confruntă mereu cu referirile repetate ale lui Dale la costuri și profituri și extrage semnificații din ele („nu îl entuziasmează decît rezultatele finale”). Observați ce fac și ce spun prietenii, colegii, rudele și colegii de serviciu, iar cuvintele și acțiunile lor au semnificații pentru dumneavoastră, pe baza felului în care le interpretați.

Cele trei etape ale procesului percepției

De obicei, mintea dumneavoastră selectează, organizează și interpretează informațiile atît de rapid și în mod subconștient, încît puteți avea impresia că percepțiile sînt reflectări obiective, realiste ale lumii din jur. Puteți crede că ați perceput că Kanye West a fost nepoliticos cu Taylor Swift pentru că *într-adevăr* a fost nepoliticos cu ea. De fapt, ați creat percepția respectivă pe baza informației pe care ați selectat-o pentru a-i acorda atenție (i-a întrerupt discursul), a modului în care ați organizat informația respectivă (întreruperea este un comportament nepoliticos) și a felului în care ați interpretat-o („el este nepoliticos”)².

Exercițiu de redactare: Cereți-le studenților să scrie despre o situație în care au interpretat greșit comportamentele altei persoane. Spuneți-le să descrie situația, comportamentul pe care l-au interpretat greșit și cum anume au descoperit că interpretaseră greșit. Ce influență au avut emoțiile lor, percepțiile și alte evenimente asociate cu situația respectivă asupra interpretării greșite?

În viața de zi cu zi: Este tentant să considerăm că percepțiile – datorită caracterului lor subiectiv – nu pot fi puse la îndoială. Cu alte cuvinte, unii oameni se raportează la percepții ca și cum acestea nu ar fi niciodată corecte sau greșite; pur și simplu sînt așa cum sînt. Totuși, percepțiile pot fi greșite. Cristalizarea percepțiilor este o aptitudine care poate fi îmbunătățită prin exerciții.

➔ **percepție** Procesul de extragere a semnificațiilor lucrurilor pe care le trăim în mediul nostru.

➔ **percepție interpersonală** Procesul de extragere a semnificațiilor legate de persoanele din mediul nostru și de relațiile noastre cu acestea.

Selectarea, organizarea și interpretarea sînt cele trei etape fundamentale ale procesului percepției. Le vom analiza pe rînd.

SELECTAREA. Procesul percepției începe cînd vă sînt stimulate unul sau mai multe simțuri. Treceți pe lîngă un șantier și auziți doi muncitori discutînd despre fundația pe care o toarnă. Vedeți un coleg de clasă care vă zîmbește. Un coleg de serviciu vă lovește peste umăr cînd trece pe lîngă dumneavoastră. Dacă observați aceste experiențe senzoriale, auzul, vederea, simțirea loviturii, atunci puteți iniția procesul formării percepțiilor.

De fapt, simțurile noastre sînt stimulate în permanență de obiectele și evenimentele din mediul înconjurător. Totuși, este pur și simplu imposibil să fim atenți la tot ce vedem, auzim, mirosim, gustăm și simțim în orice moment³. De exemplu, cînd treceți pe lîngă șantier, probabil că nu mai auziți zgomotul traficului.

În loc să acordați atenție tuturor stimulilor din mediu, operați o **selecție**, procesul prin

➔ **selecție** Procesul prin care se acordă atenție unui anumit stimul.

care mintea și corpul dumneavoastră vă ajută să selectați anumiți stimuli pe care să-i urmăriți. De exemplu, observați că un coleg de clasă vă zîmbește, dar nu sînteți atent la ce

anume spun sau fac ceilalți colegi din clasă. Observați că soțul/soția a uitat să cumpere mîncare pentru cină, dar ignorați faptul că a spălat mașina și v-a luat hainele de la curățătorie. Evident, informațiile la care sînteți atent influențează percepțiile pe care vi le formați.

Este important faptul că nu luăm neapărat decizii conștiente cu privire la stimulii pe care să îi observăm și la cei pe care să îi ignorăm. Mai degrabă, după cum indică studiile, trei caracteristici determină în mod special tendința de a selecta un anumit stimul către care ni se îndreaptă atenția.

Subiect de discuție: Ilustrați această putere a expunerii repetate, cerîndu-le studenților să identifice sloganuri sau melodii din reclame, populare în momentul respectiv.

În primul rînd, un stimul iese în evidență dacă este ciudat sau neașteptat⁴. De exemplu, este posibil să nu acordați atenție oamenilor care vorbesc tare, cînd mergeți prin

campus, dar dacă veți auzi aceeași conversație la bibliotecă, probabil vă va atrage atenția, deoarece în mediul respectiv va fi neobișnuită. Poate că mergeți la mașină, după un curs desfășurat seara, și nu-i observați prea atent pe ceilalți studenți care merg pe același trotuar, dar remarcați un bărbat mai bătrîn, sărăcăcios îmbrăcat, care împinge un cărucior de cumpărături. Prezența lui iese în evidență, deoarece nu sînteți obișnuit să vedeți în campus persoane care arată astfel.

În al doilea rînd, repetiția sau frecvența cu care sînteți expus la un stimul îl face să iasă în evidență⁵. De exemplu, tindeți să vă amintiți reclame de la radio pe care le-ați auzit de mai multe ori, nu pe cele pe care le-ați auzit o singură dată. La fel, tindeți să observați mai multe caracteristici ale unor persoane pe care le vedeți des, decît pe cele ale persoanelor pe care le vedeți rar, ca, de exemplu, înfățișarea lor fizică și tiparele comportamentale.

În al treilea rînd, intensitatea unui stimul influențează cît de des îl observați. Observați mai degrabă mirosurile puternice decît pe cele slabe, de exemplu, precum și culorile strălucitoare și vibrante, mai mult decît pe cele șterse și terne⁶.

ORGANIZAREA. După ce ați observat un anumit stimul, următorul pas în procesul percepției constă în clasificarea lui. Această sarcină, numită **organizare**, vă ajută să înțelegeți informațiile, dezvoltînd prin ce anume se aseamănă și prin ce se deosebesc de alte lucruri pe care le cunoașteți. Pentru a clasifica un stimul, mintea dumneavoastră îi aplică o *schemă perceptuală* sau un cadru mental, în vederea organizării informației.

➔ **organizare** Procesul clasificării informațiilor selectate pentru a li se acorda atenție.

Conect@ți-vă

OAMENI 2.0: PERCEPȚIILE AVATARURILOR

Cînd interacționează online, mulți oameni folosesc avatururi ca reprezentări ale lor. Deși avatururile nu sînt oameni „reali”, ele semnifică persoane reale, așa că ne obișnuim să le percepem în multe privințe în același mod în care am percepe oamenii din jur. Incluziunea unui avatar într-un e-mail sau într-o postare dintr-un chat-room poate să aibă drept efect faptul că ceilalți ne percep cuvintele ca fiind mai personale – dar cum este perceput în realitate avatarul nostru? Pentru a afla, specialiștii în comunicare Kristine Nowak și Christian Rauh le-au cerut unor studenți să evalueze o serie de avatururi și să-și descrie percepțiile. Cercetătorii au aflat că:

- *Avatururile ar trebui să semene cît mai bine cu oamenii.* Unii oameni au creat avatururi bazate pe imagini cu animale sau cu obiecte. Nowak și Rauh au descoperit însă că avatururile cu înfățișare umană erau percepute ca fiind mai credibile și mai atractive.
- *Avatururile ar trebui să aibă un gen definit.* Multe avatururi par androgine, adică este dificil de spus dacă intenția este să pară feminine sau masculine. Conform studiilor, oamenii preferă să interacționeze mai degrabă cu avatururi pe care le percep ca fiind clar bărbați sau femei decît androgini.
- *Persoanele care comunică preferă avatururi care li se potrivesc.* Cînd li s-a cerut să selecteze avaturul pe care ar prefera cel mai mult să-l folosească pentru ei înșiși, participanții la studiu au manifestat o preferință predominantă pentru avatururi cu înfățișare umană care corespundeau genului lor.

Dacă creai un avatar pe care să îl folosești în comunicarea mediată de calculator, nu uitați că alții îl vor percepe drept o reprezentare a dumneavoastră. Gîndiți-vă la percepțiile pe care vreți să le creeze avatarul dumneavoastră atunci cînd comunicați interpersonal și observați percepțiile pe care vi le formați în legătură cu avatururile altora.

Sursa : Nowak, K.L., Rauh, C. (2006). The influence of the avatar on online perceptions of anthropomorphism, androgyny, credibility, homophily and attraction. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11, pp. 153-178.

Conform specialistului în comunicare Peter Andersen, folosim patru tipuri de scheme pentru a clasifica informațiile pe care le observăm în legătură cu alți oameni : constructe fizice, constructe de rol, constructe de interacțiune și constructe psihologice⁷.

- *Constructele fizice* evidențiază înfățișarea oamenilor, determinîndu-ne să observăm caracteristici *obiective* precum înălțimea, vîrsta, etnia și forma corpului, dar și caracteristici *subiective* cum ar fi atractivitatea fizică. După cum ilustrează caseta „Conectați-vă”, folosim constructele fizice pentru a percepe nu doar oamenii, ci și reprezentările grafice ale acestora, numite *avatururi*.
- *Constructele de rol* evidențiază poziția socială și profesională a oamenilor, așa că observăm dacă o persoană este profesor, contabil, tată, lider al unei comunități și așa mai departe⁸.
- *Constructele de interacțiune* evidențiază comportamentul unei persoane, așa că observăm dacă o persoană este sociabilă, agresivă, timidă, sarcastică sau atentă.
- *Constructele psihologice* evidențiază gîndurile și sentimentele oamenilor, determinîndu-ne să percepem dacă o persoană este minioasă, sigură pe sine, nesigură, invidioasă sau îngrijorată.

Gîndiți-vă la prima întîlnire cu profesorul de comunicare interpersonală. Ce informații senzoriale ați înregistrat cu privire la el/ea și ce schemă i-ați aplicat? Poate că ați acordat atenție vîrstei profesorului, etniei sau îmbrăcăminte. În acest caz, probabil că ați organizat respectivele informații drept constructe fizice, adică ați recunoscut că toate îl definesc pe profesor ca fiind fizică. Dacă ați fost atent la cît de prietenos sau de exigent este profesorul, probabil că ați organizat aceste informații drept constructe de interacțiune, recunoscînd că sînt asociate cu modul în care profesorul se comportă sau comunică. Dacă v-ați axat pe cît de bine a predat profesorul, ați pus accentul pe constructele de rol, observînd funcția profesională a profesorului în sala de curs. În cele din urmă, dacă ați observat cît de vesel sau de încrezător

părea profesorul, v-ați concentrat asupra constructelor psihologice, acordând atenție dispoziției sau stării lui.

Orice schemă am folosi pentru a organiza informațiile despre oameni – și folosim mai mult de una deodată –, procesul organizării ne ajută să stabilim modalitățile în care se relaționează diverse informații pe care le selectăm pentru a le acorda atenția noastră⁹. De exemplu, dacă observați că vecinul dumneavoastră este antrenor de softball în Little League și tată a trei copii, aceste două informații se corelează, deoarece ambele se referă la rolurile pe care le îndeplinește. Dacă observați că pare iritat, nervos, aceste informații se corelează ca exemple ale stării lui psihologice. În plus, le recunoașteți ca fiind diferite de informațiile cu privire la rolurile, caracteristicile fizice sau comportamentele lui.

De asemenea, schemele perceptuale ne pot ajuta să stabilim cum seamănă și cum se diferențiază alți oameni de noi. Dacă dentistul dumneavoastră este femeie, acesta este un aspect prin care seamănă sau se diferențiază de dumneavoastră. Dacă este prietenos/prietenoasă și deschis/deschisă, aceasta este o altă asemănare (sau deosebire). Schemele perceptuale ne ajută să organizăm informațiile senzoriale într-un mod coerent, ca să putem avansa în procesul de percepție¹⁰.

INTERPRETAREA. După ce observați și clasificați un stimul, trebuie să-i atribuiți o **interpretare**, ca să stabiliți ce anume înseamnă pentru dumneavoastră. Să presupunem că una dintre colegele

☛ **interpretare** Procesul de atribuire a semnificațiilor unor informații selectate pentru a li se acorda atenție și pentru a fi organizate.

de serviciu s-a purtat deosebit de prietenos cu dumneavoastră în ultima săptămână. Vă zîmbește mereu, vă aduce mici atenții și se oferă să vă facă servicii în timpul pauzei de prînz. Comportamentul ei se remarcă în mod evident,

și probabil l-ați clasificat drept un construct psihologic, deoarece este asociat cu gândurile și sentimentele ei față de dumneavoastră. Ce *înseamnă* însă comportamentul ei? Cum ar trebui să-l interpretați? Se poartă amabil pentru că se pregătește să vă ceară un mare favor? Vrea să-i facă o impresie bună șefului ei? Îi place oare de dumneavoastră? Dacă vă place, vă place ca pe un prieten sau ca pe un potențial partener de cuplu?

Pentru a găsi răspunsul la aceste întrebări, probabil că veți ține cont de trei factori pentru a-i interpreta comportamentul: *experiența* dumneavoastră personală, *ceea ce cunoașteți* despre

Subiect de discuție: Studenții pot confunda percepția cu interpretarea, dar interpretarea constituie doar un pas din procesul de percepție. Nu putem interpreta un stimul pe care nu l-am observat, de exemplu.

ea și *gradul de intimitate* a relației. Experiența personală vă ajută să atribuiți semnificații comportamentului ei. Dacă alți colegi de serviciu s-au purtat amabil cu dumneavoastră în trecut doar pentru a obține ulterior favoruri, atunci puteți fi suspicios față de comportamentul acestei colege¹¹. Faptul

că o cunoașteți pe respectiva persoană vă ajută să-i interpretați acțiunile. Dacă știți că este prietenoasă și drăguță cu toată lumea, îi puteți interpreta comportamentul altfel decât dacă observați că este amabilă doar cu dumneavoastră¹². În cele din urmă, gradul de apropiere a relației cu cineva influențează felul în care interpretați comportamentul persoanei respective. Cînd prietenul cel mai bun vă face o favoare neașteptată, probabil că o interpretați drept un indiciu sincer de prietenie. În schimb, cînd un coleg de serviciu vă face o favoare, tindeți mai degrabă să vă întrebați dacă are un motiv ascuns¹³.

Atît experiența, cît și cunoștințele și intimitatea pot influența modul în care interpretați ceea ce percepeți, dar acești factori nu sugerează neapărat aceeași interpretare. Gîndiți-vă din nou la exemplul cu bătrînul care împinge un cărucior de la magazin într-o seară, în campus. Poate că ați năi avut experiențe cu cerșetori și oameni fără adăpost în orașul în care ați crescut, așa că îi interpretați înfățișarea și comportamentul drept indicii ale faptului că este în trecere. Totuși, să presupunem că știți și că departamentul de teatru de la instituția dumneavoastră de învățămînt repetă în acea perioadă o piesă despre dificultățile cu care se confruntă oamenii fără adăpost. Această informație vă determină să-i interpretați înfățișarea și comportamentul

drept indicii ale faptului că este implicat în producția dramatică. În acest exemplu, experiența și cunoștințele dumneavoastră vă determină să interpretați destul de diferit aceeași situație. Deoarece nu-l cunoașteți personal pe bărbat, gradul de intimitate al relației cu el nu vă oferă indicii suplimentare care să vă faciliteze interpretarea.

Am văzut că percepția este un proces, ceea ce înseamnă că are loc în etape, fapt care nu înseamnă însă că procesul este întotdeauna liniar. Cele trei etape ale percepției – selecția, organizarea și interpretarea informației – se suprapun¹⁴. Modul în care interpretăm un comportament depinde de ceea ce observăm despre el, de exemplu, dar ceea ce observăm poate depinde și de felul în care îl interpretăm.

PE SCURT • ETAPE ALE PROCESULUI PERCEPȚIEI

Selecție • Alegem anumite informații senzoriale cărora le acordăm atenție

Organizare • Clasificăm fiecare informație, pentru a stabili cum se aseamănă și cum se diferențiază de alte informații

Interpretare • Atribuim semnificații fiecărei informații

De exemplu, să presupunem că ascultați discursul unui politician. Dacă ideile și propunerile sale vi se par favorabile, atunci îi puteți interpreta atitudinea și stilul de a vorbi drept exemple de inteligență și încredere în sine. În schimb, dacă nu sînteți de acord cu ideile lui, îi puteți interpreta atitudinea și stilul de a vorbi drept exemple de aroganță și incompetență. Fiecare interpretare, la rîndul ei, vă poate determina să selectați pentru a le acorda atenție doar acele comportamente sau caracteristici care vin în sprijinul interpretării dumneavoastră și să le ignorați pe cele care nu o susțin. Prin urmare, deși percepția survine în etape, ele nu se derulează întotdeauna în aceeași ordine. Secțiunea „Pe scurt” rezumă cele trei etape ale percepției.

Observăm, organizăm și interpretăm în mod constant lucrurile din jur, inclusiv comportamentele altor persoane. Asemenea altor aptitudini, percepția trebuie exersată, iar percepțiile noastre sînt uneori mai corecte în unele situații decît în altele.

Influențe asupra acurateței perceptuale

Deoarece avem în permanență percepții, s-ar putea crede că ar trebui să fim cu toții deja experți în ele. În realitate, greșelile perceptuale sînt ușor de făcut. De exemplu, poate că sora dumneavoastră vă sună să vadă ce faceți, îngrijorată, cînd sînteți bolnav. Totuși, fiind prost dispus și iritat din cauza bolii, percepeți că vă sună doar pentru că se simte obligată. Iată un alt exemplu: într-o călătorie în străinătate, percepeți faptul că doi adulți pe care îi vedeți într-un restaurant se ceartă aprins. De fapt, după cum veți afla ulterior, ei au comportamente care în cultura respectivă semnifică interesul și implicarea.

De ce continuăm să facem erori perceptuale, în pofida experiențelor acumulate? Trei factori ne influențează îndeosebi acuratețea percepțiilor și pot genera erori: fiziologia noastră, fondul cultural și subcultural și rolurile sociale.

STĂRILE ȘI TRĂSĂTURILE FIZIOLOGICE. *Fiziologia* este studiul modalităților mecanice și biochimice de funcționare a

În afara sălii de curs: Cereți-le studenților să urmărească discursuri politice ale candidaților cu care sînt de acord și cu care nu sînt de acord, pentru a ilustra relația dintre selecție, organizare și interpretare.

În viața de zi cu zi: Este ușor să îi luăm din scurt pe cei din jur cînd sîntem bolnavi, flămînzii, obosiți sau grăbiți. Cum putem preveni astfel de comportamente?

Subiect de discuție: Diferențele sub aspectul capacităților senzoriale sînt un factor important, care trebuie reținut cînd interacționăm cu oamenii care au anumite dizabilități, între care cei cu probleme de vîz sau auz. De exemplu, imaginați-vă ce efect are incapacitatea de a auzi asupra percepțiilor unei persoane, deși persoana respectivă poate citi pe buze. Probabil că ea nu va sesiza indicii precum volumul, intensitatea și tonul vocii, care ar ajuta o persoană ce aude bine în procesul de elaborare a percepțiilor.

Trăsăturile fiziologice influențează modul în care reacționați la diverse alimente, precum și felul în care percepeți diferite comportamente.

corpului nostru. Multe aspecte ale fiziologiei noastre influențează modul în care percepem lumea¹⁵. Acum ne vom axa îndeosebi pe stările și trăsăturile fiziologice.

Stările fiziologice sînt situații temporare. Intrăm și ieșim din diverse stări fiziologice, ceea ce înseamnă că influența lor vine și trece în timp. De exemplu, starea fiziologică de oboseală ne modifică percepția timpului și ne poate face anxioși. Prin urmare, cele cinci minute cît stăm la coadă la magazin ni se pot părea mult mai lungi¹⁶. La fel, starea de a fi flămînd sau bolnav pare să ne consume energia și ne face iritabili și nerăbdători, diminuîndu-ne capacitatea de a ne înțelege cu ceilalți¹⁷. Probabil că vă vin în minte experiențe personale care demonstrează modul în care acestea sau alte aspecte ale fiziologiei v-au influențat acuratețea perceptuală.

În schimb, *trăsăturile fiziologice* sînt aspecte care ne influențează permanent. În comparație cu stările, care se modifică încontinuu, trăsăturile sînt mai constante. De exemplu, percepția se bazează în foarte mare măsură pe simțurile noastre – pe capacitatea de a vedea, auzi, atinge, gusta și mirosi. O voce care îi sună numai bine unei persoane cu deficiențe auditive, altora li se poate părea prea intensă. O mîncare pe care o considerați prea picantă i se poate părea altcuiva lipsită de gust¹⁸. Puteți avea impresia că într-o cameră este prea cald, o altă persoană crede că este prea frig, iar o a treia persoană poate crede că este numai bine. Simțurile noastre ne ajută să percepem și să înțelegem lumea. Prin urmare, cînd capacitățile noastre senzoriale diferă, și percepțiile noastre diferă adesea.

O altă trăsătură fiziologică este ritmul biologic sau ciclul modificărilor zilnice ale temperaturii corporale, atenției și dispoziției¹⁹. Pe măsură ce nivelurile diversilor hormoni cresc și scad pe parcursul zilei, nivelul energiei și sensibilitatea noastră la stres se modifică de asemenea. În consecință, pe parcursul unei zile există momente în care interacționăm pozitiv cu oamenii și alte momente în care sîntem prost dispuși și ne supărăm mai ușor.

Ritmul biologic al fiecăruia este ușor diferit. Poate că vă simțiți cel mai bine și mai alert dis-de-dimineață, iar colegul dumneavoastră de cameră este o „pasăre de noapte” și nu își intră în ritm decît mai tîrziu, pe parcursul zilei. În cea mai mare parte a timpului, aceste diferențe nu constituie o problemă majoră. Totuși, conform studiilor, cînd partenerii de cuplu au ritmuri biologice foarte diferite, ei au mai multe conflicte și mai puțină intimitate decît partenerii ale căror ritmuri sînt mai asemănătoare²⁰.

Să analizăm cazul Aidei și al partenerului ei, Luca. Aida se trezește în jurul orei 6 a.m. în fiecare zi. Ritmul ei biologic îi conferă cea mai multă energie dimineața devreme, dar seara devreme este somnoroasă și gata să se culce. În schimb, lui Luca îi place să doarmă dimineața pînă la 8 sau 9. Are energie seara tîrziu și adesea stă treaz pînă după miezul nopții. Drept consecință a ritmurilor lor diferite, Luca este iritat ori de cîte ori trebuie să se trezească amîndoi devreme, ca, de exemplu, atunci cînd trebuie să prindă un avion dis-de-dimineață. La fel, Aida este nemulțumită cînd amîndoi trebuie să stea treji pînă tîrziu, ca, de exemplu, cînd trebuie să aibă grijă de nepoții lor.

Din cauză că fie Aida, fie Luca este întotdeauna prost dispus în aceste intervale, se enervează frecvent unul pe celălalt. De asemenea, își interpretează în mod negativ comportamentele. De exemplu, cînd Luca uită să-și pună hainele în mașina de spălat, nervozitatea Aidei o determină să interpreteze acest comportament drept o încercare deliberată de a o enerva, și nu o scăpare nevinovată. La fel, dacă Aida îi vorbește agitat lui Luca, propria lui nervozitate îl determină să-i interpreteze tonul vocii drept unul condescendent, în loc să se gîndească la faptul că ea este poate pur și simplu obosită. Tendința lor reciprocă de a-și interpreta negativ comportamentele îi determină pe Aida și pe Luca să lase chiar și cele mai mărunte nemulțumiri să se transforme în certuri. Totuși, dacă ritmurile lor biologice ar fi mai asemănătoare, s-ar simți plini de energie și somnoroși în aceleași perioade. În consecință, s-ar înțelege mai bine unul pe celălalt și ar tinde în mai mică măsură să se simtă desincronizați.

CULTURA ȘI SUBCULTURA. O altă influență majoră asupra acurateții percepțiilor noastre este exercitată de cultura și subculturile cu care ne identificăm. Valorile și normele culturale au

multe efecte asupra felului în care comunicăm la nivel interpersonal. Pe lângă faptul că ne influențează comportamentul, cultura influențează și percepțiile și interpretările comportamentelor altor oameni²¹.

Să presupunem că Jason, un american, o cunoaște pe Rosella, o italiancă, la reuniunea internațională a companiei lor de vânzări. Jason observă că Rosella stă foarte aproape de el și îl atinge frecvent, iar aceste comportamente îl fac să se simtă stînjenit. El poate percepe că Rosella este dominatoare și agresivă, deoarece în SUA oamenii mențin de obicei o distanță socială mai mare și ating mai rar cunoștințele noi decât o fac italienii. Observînd disconfortul lui Jason, Rosella poate percepe că el este timid sau retras din punct de vedere social, deoarece italienii sînt obișnuiți cu distanțe interpersonale mai mici și cu atingeri mai frecvente²². În această situație, normele culturale ale Rosellei și ale lui Jason le influențează nu doar comportamentele, ci și percepțiile privind comportamentul celuilalt.

De asemenea, și comportamentele asociate subculturilor pot influența percepțiile. Adolescenții pot percepe sfaturile părinților ca fiind depășite și irelevante, de exemplu, în timp ce părinții pot percepe indiferența adolescenților ca privire la sfaturile lor drept naivă²³. Unele persoane din clasa de mijloc pot percepe că oamenii bogați profită în mod constant de ele, în timp ce bogații pot considera că oamenii din clasele inferioare sînt leneși sau nerecunoscători²⁴. Liberalii și conservatorii își pot percepe reciproc comportamentele ca fiind bazate pe ignoranță²⁵.

Fiecare dintre noi avem multiple „lentile” prin care percepem lumea. Unele dintre aceste lentile sînt produsul fondului nostru cultural. Multe altele sînt influențate de vîrstă, clasa socială, orientarea politică, educație, religie și hobby-uri, precum și de alte elemente ale subculturilor din care facem parte.

Pentru exponenții multor populații marginalizate din punct de vedere social, experiența impresiei de a fi înțeles greșit de cei din jur este una obișnuită. Iată exemplul lui Hasani, profesor de liceu, care s-a luptat cu depresia clinică cea mai mare parte a vieții sale adulte. În cea mai mare parte a timpului, Hasani își controlează depresia în mod adecvat, cu ajutorul medicației. Totuși, uneori are cîte un episod de depresie severă, pe parcursul căruia devine imobil din punct de vedere fizic și mental. Boala sa îl determină să absenteze de la serviciu mai frecvent decât ar fi normal și îl silește adesea pe director să-i găsească un înlocuitor în ultima clipă.

Unii dintre colegii și studenții lui Hasani percep că el profită de un sistem care îi permite să lipsească de la serviciu fără a suferi consecințe. Deoarece caracterul incapacitant al depresiei nu este clar vizibil, alora le poate fi ușor să perceapă că Hasani pur și simplu își ia cîte o zi liberă ori de cîte ori este indispus. Percepția inadecvată este alimentată de înțelegerea greșită a depresiei.

ROLURILE SOCIALE. Un *rol social* este un ansamblu de comportamente așteptate de la o persoană într-o anumită situație socială. Fiecare dintre noi joacă mai multe roluri sociale, iar acestea ne pot influența la rîndul lor corectitudinea percepțiilor. Un exemplu ar fi rolurile de gen. Genul și sexul biologic influențează o diversitate de comportamente comunicaționale, așa încît nu este surprinzător că ele influențează percepția pe care ne-o formăm cu privire la alții²⁶.

De exemplu, după ani de muncă susținută și de rezultate mereu de excepție, Karin a fost promovată în sfîrșit ca senior manager la compania de telecomunicații unde lucrează. Acum, ea coordonează o echipă alcătuită din 12 manageri, 7 bărbați și 5 femei. Karin are experiență, este foarte motivată și directă în relațiile cu ceilalți. Femeile din echipă o consideră puternică, hotărîtă și un model excelent pentru femeile din conducere. Totuși, bărbaților li se pare dominatoare, agresivă și insistentă, deoarece îi percep comportamentul ca fiind nefeminin. În

Subiect de discuție: Pentru majoritatea oamenilor, este foarte dificil să „renunțe” la propriile influențe culturale atunci cînd își formează percepții – nu numai pentru că influențele culturale sînt intense, ci și pentru că ele operează adesea fără să fim conștienți de ele. Totuși, exersînd, mulți oameni pot conștientiza mai bine modul în care experiențele culturale și subculturale le influențează percepțiile.

acest caz, bărbații și femeile care altfel au multe în comun (toți sînt manageri și au același șef) percep aceleași comportamente în moduri complet diferite.

De asemenea, experiența și rolurile noastre ocupaționale ne pot influența percepțiile privind comportamentele celorlalți²⁷. De exemplu, cînd a devenit pentru prima oară mamă, Charlotte s-a îngrozit cînd bebelușul ei a început să manifeste mișcări bruște și agitație, în timp ce îl ținea în brațe. Era sigură că are convulsii, așa că l-a dus repede la Urgențe. Derek, asistent medical

În viața de zi cu zi: Din păcate, acest exemplu poate fi și invers: un părinte sau un îngrijitor neexperimentat poate percepe un anumit fapt ca fiind lipsit de consecințe, pe cînd în realitate acesta pune în pericol sănătatea bebelușului. Reiese astfel că percepțiile noastre au adesea consecințe pentru cei din jur.

cu experiență în pediatrie, a recunoscut imediat problema: copilul pur și simplu sughita. I-a explicat lui Charlotte că adesea nou-născuții nu scot sunetul specific sughitului, așa că mișcările bruște ale bebelușului pot fi confundate ușor cu ceva mai grav. Datorită instruirii și experienței diferite în ceea ce privește copiii, Derek și Charlotte au perceput destul de diferit același comportament.

- ÎNVĂȚAȚI** Ce înseamnă a avea percepții interpersonale? Care este legătura dintre selectare, organizare și interpretare? Cum ne influențează stările sau trăsăturile fiziologice, cultura, subculturile și rolurile sociale capacitatea de a avea percepții?
- APLICAȚI** Gîndiți-vă la felul în care ați perceput recent comportamentul altcuiva. În scris, descrieți ce a făcut persoana respectivă și care a fost percepția dumneavoastră. Ținînd cont de ceea ce știți acum cu privire la efectele fiziologiei, culturii și ale rolurilor sociale asupra elaborării percepțiilor, formulați cel puțin două percepții alternative pe care le-ați fi putut avea cu privire la același comportament.
- REFLECTAȚI** Ce informații senzoriale receptați în acest moment? Cum influențează subculturile din care faceți parte percepțiile pe care le aveți cu privire la cei din jur?

2. Influențe fundamentale în percepția interpersonală

În cea mai mare parte a timpului, credem că vedem lumea așa cum este ea. De exemplu, managerii de sex masculin din echipa lui Karin o considerau agresivă și dominatoare, dar oare o percepeau astfel pentru că așa era în realitate sau mai degrabă pentru că le displăcea să aibă drept șef o femeie? Deși ne bazăm mult pe percepțiile noastre, studiile arată că respectivele percepții sînt supuse unui anumit număr de constrîngeri, dintre care multe operează fără să le conștientizăm. În această secțiune, vom analiza șapte influențe fundamentale care ne afectează percepțiile.

Exercițiu de redactare: Cereți-le studenților să enumere cinci stereotipuri despre care cred că sînt în mare parte incorecte și cinci pe care le consideră îndeosebi juste. Le-ar putea fi greu să alcătuiască a doua listă, dar astfel va fi pregătită discuția despre justițea stereotipurilor.

Stereotipizarea se bazează pe generalizare

Sinteți probabil familiarizat cu **stereotipurile**, care sînt generalizări cu privire la un grup sau

o categorie de persoane ce pot avea influențe puternice asupra modului în care percepem oamenii respectivii²⁸. Stereotipizarea este un proces cu trei etape:

- În primul rînd, identificăm un grup căruia credem că îi aparține o altă persoană („ești blondă”).
- În al doilea rînd, ne amintim unele generalizări pe care le fac alții cu privire la persoanele din grupul respectiv („blondele se distrează mai bine”).
- În cele din urmă, aplicăm generalizarea respectivă persoanei („prin urmare, probabil că și tu te distrezi mai bine”).

GESTIONAREA CONFLICTULUI? EXISTĂ O APLICAȚIE CARE FACE ACEST LUCRU

Persoanele implicate în relații de cuplu desemnează conflictul drept una dintre cele mai mari provocări cu care se confruntă în cadrul relației. Deși este în mare parte inevitabil în relațiile apropiate, conflictul poate jigni, poate afecta încrederea și poate cauza chiar destrămarea relației. Totuși, în epoca digitală, ajutorul nu este niciodată prea departe, ci doar la câteva clickuri distanță. O aplicație pentru iPod numită Marriage Advice le dă utilizatorilor sfaturi pentru gestionarea conflictelor în relațiile de cuplu. Această aplicație explică de ce conflictul poate deveni problematic într-o relație, cum să găsească un consilier specializat pe conflicte și când să analizeze posibilitatea încheierii relației. Fiecare relație este diferită, desigur, însă o aplicație precum Marriage Advice are scopul să ofere sugestii practice pe care le pot folosi majoritatea cuplurilor pentru a-și îmbunătăți comunicarea.

În aproape toate relațiile apar din când în când conflicte. Gestionarea conflictelor poate fi productivă, dar este și foarte dificilă. După cum veți vedea în acest capitol, managementul conflictelor constituie o componentă normală a interacțiunii cu ceilalți. Puteți învăța să gestionați constructiv conflictele, dacă aveți aptitudinile adecvate. Câteva elemente din acest capitol vă vor ajuta să vă dezvoltați aceste aptitudini.

1. Specificul conflictului interpersonal

Ce este conflictul și cum anume este experiența conflictului într-o relație? În această secțiune, vom defini conflictul interpersonal și vom identifica trăsăturile comune ale tuturor conflictelor.

Vom analiza apoi unele dintre diversele modalități în care oamenii conceptualizează conflictele din relațiile lor.

Definirea conflictului interpersonal

Vă amintiți din capitolul 10 că specialiștii în comunicare William Wilmot și Joyce Hocker defineau **conflictul interpersonal** drept „disputa manifestată între cel puțin două părți interdependente care percep scopuri incompatibile, resurse insuficiente și interferențe ale celeilalte părți în privința atingerii scopurilor proprii”¹. Conform lui Wilmot și Hocker, o interacțiune trebuie să prezinte toate aceste elemente, pentru a putea fi considerată un conflict interpersonal. Să ne axăm pe elementele principale din definiție.

CONFLICTUL ESTE O DISPUTĂ MANIFESTATĂ. A fi în conflict înseamnă mai mult decât a nu fi de acord cu ceva. Puteți să nu fiți de acord cu politica externă a președintelui Obama sau cu preferințele muzicale ale copiilor voștri, dar nu aveți un conflict decât când i-ați arătat celeilalte persoane ce simțiți. Prin urmare, conflictul este un *comportament*. Uneori ne exprimăm dezacordurile verbal, dar le putem exprima și printr-un comportament nonverbal, de exemplu, printr-o privire răutăcioasă sau printr-un ton dur.

CONFLICTUL SURVINE ÎNTRE PĂRȚI INTERDEPENDENTE. Deși toate conflictele implică dezacorduri, un dezacord devine un conflict doar dacă părțile depind una de alta într-un anumit mod – adică dacă acțiunile fiecăreia dintre părți afectează binele celeilalte. După cum ați observat poate, conflictul este extrem de comun în relațiile cu un grad ridicat de interdependență, precum cele pe care le aveți cu părinții, copiii, profesorii, șefii și prietenii apropiați. Dacă două părți sînt complet independente, atunci, deși pot să nu fie de acord, dezacordurile dintre ele nu sînt considerate conflicte interpersonale.

Este posibil și să aveți conflicte cu dumneavoastră înșivă. De exemplu, puteți simți uneori un conflict în privința modului în care vă petreceți timpul. Poate că, pe de o parte, credeți că ar trebui să petreceți mai mult timp cu prietenii și cu familia, dar, pe de altă parte, credeți că ar trebui să dedicați mai mult timp activităților de învățare. Acesta este un conflict, dar nu unul *interpersonal*. Este mai degrabă *intrapersonal*, deoarece are loc în sinea dumneavoastră. Prin urmare, operează în afara teritoriului conflictului interpersonal.

Exercițiu de redactare: Cereți-le studenților să descrie în scris un conflict recent. Spuneți-le să identifice modul în care conflictul reprezintă (1) manifestarea unei dispute (2) între părți independente (3) care percep scopuri incompatibile și resurse insuficiente, precum și (4) interferența celeilalte părți.

➤ **conflict interpersonal** O dispută manifestată între două părți independente care percep scopuri incompatibile, resurse insuficiente și interferențe reciproce.

Conflictul este comunicat adesea verbal, dar poate fi manifestat și prin componente non-verbale care exprimă minie, îngrijorare sau dezamăgire.

Subiect de discuție: Subliniați faptul că interdependența are întotdeauna anumite niveluri, deci unele relații sînt mai interdependente decât altele.

În viața de zi cu zi: Studenții pot avea impresia că, pentru a putea fi considerat un conflict, un dezacord trebuie să fie negativ sau marcat de rea-voință. Puteți preciza că majoritatea oamenilor trăiesc conflicte multiple în viața cotidiană, fără ca acestea să aibă nepărat valențe negative.

CONFLICTELE VIZEAZĂ OBIECTIVE PE CARE PĂRȚILE LE CONSIDERĂ INCOMPATIBILE. Conflictele se datorează faptului că percepem că scopurile noastre sînt incompatibile cu obiectivele altei persoane. Etichetarea obiectivelor drept „incompatibile” nu înseamnă pur și simplu că acestea sînt diferite. Mai

Subiect de discuție: Ajutați-i pe studenți să înțeleagă, conflictul este exprimarea dezacordului, nu dezacordul însuși.

degrabă, două scopuri sînt incompatibile cînd este imposibil să le satisfaceți pe amîndouă. Vreți să schimbați banda, pe

autostradă, dar șoferul de alături nu vă dă voie. Vreți să cheltuiți impozitul restituit pe un televizor nou cu ecran plat, dar soțul/soția dumneavoastră vrea să-i cheltuiască pe o vacanță.

Observați că prima frază din paragraful anterior se referă în mod explicit la *percepțiile* noastre conform cărora obiectivele ne sînt incompatibile. În realitate, conflictul poate fi rezolvat într-o manieră care să le permită ambelor părți să-și atingă scopurile. (Vezi discuția despre strategiile vizînd conflictul, din acest capitol.) Ideea este că părțile implicate în conflict percep că obiectivele lor se exclud reciproc, deși percepția nu este adevărată, în mod obiectiv.

CONFLICTUL SURVINE DIN CAUZA PERCEPȚIEI CĂ RESURSELE SÎNT INSUFICIENTE. Nu are rost să ne luptăm pentru ceva ce avem din abundență. Oamenii tind să aibă conflicte cu privire la resursele pe care le percep ca fiind limitate. Mulți parteneri implicați în relații au conflicte referitoare la bani, de exemplu. Cînd oamenii simt că nu au suficienți bani pentru tot ceea ce au nevoie și își doresc, pot avea cu ușurință conflicte referitoare la modalitatea de a-și cheltui banii de care dispun.

Timpul este o altă resursă pe care oamenii o percep adesea ca fiind insuficientă. Prin urmare, oamenii se implică adesea în conflicte privind modul în care ar trebui să-și petreacă timpul. Poate că partenerul dumneavoastră vrea să vă petreceți vacanța făcînd drumeții și sînd cu familia lui. Dacă aveți impresia că nu aveți suficient timp pentru ambele activități, puteți avea un conflict privind modul în care vă veți petrece timpul.

CONFLICTELE INCLUD INTERFERENȚE. Două părți pot avea obiective opuse în privința unor aspecte, dar nu vor intra într-un conflict real decît cînd vor acționa astfel încît să se împiedice una pe cealaltă să atingă scopurile respective. De exemplu, puteți dezaproba obiceiul de a

În afara sălii de curs: Cereți-le studenților să monitorizeze modul în care propriile lor scopuri sînt afectate și cine le pune în pericol, într-o anumită zi.

fuma al colegului dumneavoastră de cameră, dar nu veți avea un conflict real decît cînd vă veți comporta astfel încît să îi afectați obiceiul. De exemplu, dacă vă plîngeți de faptul că fumează, acest lucru îi poate diminua plăcerea pe care i-o creează fumatul. Dacă îi ascundeți țigările sau i le

aruncați, îi va fi mai greu să fumeze. În ambele cazuri, afectați capacitatea colegului dumneavoastră de cameră de a-și atinge scopul.

Convingeri despre conflictul interpersonal

Cînd vă gîndiți la propriile dumneavoastră experiențe privind conflictele interpersonale, ce cuvinte sau imagini vă vin în minte? Se pare că oamenii se gîndesc adesea la conflicte folosind un limbaj figurativ, de exemplu, metafore². Cercetătorii au identificat o serie de metafore folosite pentru a descrie conflictul. Gîndiți-vă cît de bine reflectă fiecare dintre următoarele metafore comune despre conflict modul în care concepeți propriile dumneavoastră experiențe privind conflictul.

- *Conflictul este un război.* Conflictul este o serie de bătălii cu învingători și învinși.
- *Conflictul este o explozie.* Conflictul constă în a auzi cum ticăie o bombă și a vedea apoi cum sare ceva în aer.
- *Conflictul este un proces.* Fiecare parte implicată își prezintă argumentele și dovezile, iar cel care argumentează cel mai bine cîștigă conflictul.

- *Conflictul este o luptă.* Conflictul este o componentă dificilă și permanentă a vieții.
- *Conflictul este un fenomen al naturii.* Oamenii au conflicte pur și simplu; acestea nu pot fi prevenite sau controlate.
- *Conflictul este un comportament animalic.* Supraviețuiesc doar cei mai puternici; conflictul este o componentă naturală a existențelor tuturor făpturilor.
- *Conflictul este o confuzie.* Conflictul induce confuzie care se extinde și la alte aspecte ale vieții.
- *Conflictul înseamnă comunicare deficitară.* Conflictul provine din neînțelegeri și întreruperi ale comunicării.
- *Conflictul este un joc.* Conflictul este o competiție distractivă în care participanții își testează aptitudinile unul împotriva celuilalt.
- *Conflictul este o aventură eroică.* Conflictul înseamnă asumarea unor riscuri și cucerirea de noi teritorii.
- *Conflictul este un act de echilibristică.* Implicarea într-un conflict seamănă cu jonglatul sau cu mersul pe sîrmă; o mișcare greșită poate aduce dezastrul.
- *Conflictul este o masă a negocierii.* Conflictul îi reunește pe oameni într-un scop colectiv.
- *Conflictul e ca o maree.* Conflictul se retrage și avansează; pe baza experienței, putem anticipa cînd se va produce.
- *Conflictul este un dans.* Partenerii învață „mișcările” alături de celălalt, pe parcursul episoadelor conflictuale.
- *Conflictul este o grădină.* Experiențele conflictuale reprezintă semințele pentru viitor; dacă sînt îngrijite, vor aduce o recoltă bună.

Două părți pot fi implicate în același conflict, dar pot percepe conflictul destul de diferit. Considerați conflictul o testare? Un comportament animalic? Un dans? Un act de echilibrare? Un război? Un joc?

După cum vedeți, aceste metafore reprezintă o mare varietate de idei. Unele imagini sînt inerent negative, dar altele pot fi considerate neutre sau chiar pozitive. Vă puteți imagina cum anume vă poate influența concepția despre conflict modul în care îl trăiți? De exemplu, dacă considerați conflictul un joc, un dans, o grădină, îl trăiți în mod diferit decît dacă îl considerați un război, o luptă sau confuzie?

Cercetătorii au descoperit că modul în care interpretăm sau „încadrăm” un conflict poate influența foarte mult felul în care îl trăim și alegerile comunicaționale pe care le facem pentru a-l gestiona³. De exemplu, pe cînd se contrazicea cu colega lui de serviciu Madison cu privire la folosirea mașinii de serviciu, Russell și-a dat seama brusc că Madison zîmbea în mijlocul discuției lor aprinse. Faptul că Madison zîmbea l-a enervat și mai tare, pentru că a avut impresia că ea nu îl ia în serios. Totuși, cu cît se enerva mai tare, cu atît ea zîmbea mai mult. Doar în timpul unei conversații purtate cu cîteva săptămîni mai tîrziu și-au dat seama că percep conflictul în moduri destul de diferite. Russell percepe conflictul drept un război, iar Madison drept un joc.

O consecință a acestei diferențe este faptul că Madison s-a confruntat probabil cu un stres mai redus în timpul conflictului, în comparație cu Russell. Deoarece Madison consideră conflictul o competiție amuzantă, mai degrabă decît o bătălie între învingători și învinși, ea nu s-a simțit neapărat amenințată sau deranjată de ceea ce a spus Russell. În schimb, i-a interpretat comentariile drept provocări care îi testau aptitudinile interpersonale. Russell percepe însă conflictul drept un război; el a interpretat fiecare afirmație a lui Madison drept o tentativă de a-l înfrînge. În consecință, conflictul interpersonal i se pare stresant și amenințător, într-un mod diferit decît din perspectiva lui Madison.

Deoarece percepția conflictului ne poate influența felul în care îl trăim, mulți terapeuți îi încurajează pe oameni să-și *reconsidere* conflictele. *Reconsiderarea* înseamnă modificarea modului în care percepeți o situație interpersonală, astfel încît să adoptați un cadru mai util⁴. De exemplu, un terapeut sau un consilier îl poate ajuta pe Russell să-și reconsidera conflictele

cu colegii de serviciu, astfel încât să le considere o aventură, un act de echilibristică sau un dans, nu un război.

- ÎNVĂȚAȚI** Care sînt elementele esențiale ale conflictului interpersonal? Ce înseamnă a reconsidera un conflict?
- APLICAȚI** Pentru un anumit interval de timp (de exemplu, între trei și cinci zile), notați toate conflictele pe care le observați, fie că sînteți sau nu implicat în ele. Notați care a fost obiectul conflictului, cine a fost implicat în el și cum a fost rezolvat (dacă a fost). Pentru fiecare conflict, identificați disputa manifestată, părțile interdependente, scopurile incompatibile, resursele insuficiente și interferența care l-a transformat într-un conflict interpersonal.
- REFLECTAȚI** Cu cine aveți conflicte cel mai frecvent? Ce metafore pentru conflict vi se par cele mai relevante?

2. Conflictul în relațiile personale

Conflictul survine la multe niveluri sociale. Comunitățile, organizațiile și anumite națiuni intră în conflict unele cu altele. Totuși, conflictul interpersonal ne afectează adesea existența într-un mod mai direct și mai personal decît conflictele de la aceste niveluri mai largi. În această secțiune vom prezenta cîteva caracteristici ale conflictului interpersonal și vom identifica subiectele cu cele mai mari șanse de a genera conflict în relațiile noastre personale. În continuare, vom evalua influența genului și a culturii asupra conflictului. Vom încheia analizînd motivele pentru care conflictele par foarte comune atunci cînd comunicăm online.

Caracteristicile conflictului interpersonal

Deși avem conflicte pe diverse teme cu oameni diferiți, putem face o serie de observații care se aplică tuturor conflictelor interpersonale. În această secțiune, analizăm cinci aspecte fundamentale ale conflictului în relațiile personale.

CONFLICTUL ESTE NATURAL. Celor mai mulți dintre noi le-ar fi greu să se gîndească la o singură relație importantă în care nu avem din cînd în cînd conflicte. Conflictul este o componentă normală, naturală a relaționării cu ceilalți. Poate vă place să ascultați muzică noaptea, în timp ce vecinii din camerele alăturate de cămin preferă liniștea. Poate aveți impresia că meritați o mărire de salariu la serviciu, dar șeful dumneavoastră nu este de acord. Aproape în orice relație semnificativă – mai ales cele cu prietenii apropiați, rude și parteneri sentimentali – tind să apară conflicte, din cînd în cînd.

A avea un conflict cu cineva nu înseamnă neapărat că relația dumneavoastră este deficitară sau afectată. Într-adevăr, prezența conflictului indică faptul că aveți o relație interdependentă, că aveți o influență unul asupra celuilalt; dacă nu ar fi așa, nu ar exista nici o necesitate să aveți vreun conflict, în primul rînd. Prin urmare, conflictul în sine nu este un lucru rău. De fapt, după cum vom vedea mai tîrziu, în acest capitol, dacă gestionăm conflictul în mod productiv, poate aduce rezultate pozitive. Contează felul în care oamenii gestionează conflictele. Ulterior, în acest capitol, vom explica strategii utile pentru gestionarea conflictului.

CONFLICTUL ARE DIMENSIUNI DE CONȚINUT, RELAȚIONALE ȘI PROCEDURALE. În relațiile personale, conflictele se axează adesea pe un anumit aspect controversat, dar la un nivel mai profund au adesea implicații mai ample pentru relația în sine. Pentru a ilustra această idee, să presupunem că Marc descoperă că Amber, fiica lui adolescentă, i-a furat cardul de credit din buzunar

pentru a juca jocuri de noroc pe Internet. Când Marc o confruntă pe Amber cu privire la situație, se ceartă cu ea pe tema lipsei de onestitate asociate cu furtul și a riscurilor jocurilor de noroc. Acestea sînt *dimensiunile de conținut* ale conflictului, subiectele specifice pe baza cărora s-a iscat conflictul.

Totuși, chiar și cînd Amber promite să-și schimbe comportamentul, Marc nu se simte complet satisfăcut de rezultatul disputei lor. Motivul constă în existența *dimensiunilor relaționale* ale conflictului, adică implicațiile pe care le are conflictul asupra relației. Marc simte că Amber a dat dovadă de lipsă de respect, furînd de la el și că nu mai poate avea încredere în ea. Această dimensiune a conflictului nu se referă doar la conținutul argumentului (Amber nu ar trebui să fure sau să joace jocuri de noroc), ci mai degrabă la specificul relației lor. Deși Marc o poate determina cu succes pe Amber să-și schimbe comportamentul, remedierea afectării respectului și încrederii reciproce poate necesita mult mai mult timp și eforturi mult mai mari.

De asemenea, conflictul are și *dimensiuni procedurale*, adică regulile sau așteptările oamenilor privind modul în care se implică în conflict. Să presupunem că Marc consideră că un conflict trebuie gestionat în mod direct, prin discuții deschise și sincere, în timp ce Amber preferă să evite conflictul, sperînd că neînțelegerile vor dispărea de la sine. Lui Marc și lui Amber le poate fi greu să gestioneze conflictul, dacă adoptă proceduri atît de diferite. În esență, ei încearcă să joace același joc folosind reguli complet diferite.

Cînd oamenii adoptă procedee extrem de diferite pentru a gestiona conflicte, ei ajung adesea să se implice în **metaconflicte**, respectiv conflicte cu privire la conflictul în sine.

„Întotdeauna te ferești de dispute”, îi spune Marc lui Amber. Ea i-ar putea răspunde: „Ei bine, tu vrei să te cerți pentru orice fleac – uneori trebuie pur și simplu să mai iei o pauză!”. Observați că acum Marc și Amber nu se mai ceartă cu privire la faptul că

➤ **metaconflict** Conflict cu privire la un conflict.

Amber a furat și a jucat jocuri de noroc, ci pe tema *modului în care se implică în conflict*, în primul rînd. Metaconflictul lor este consecința abordării conflictului cu așteptări sau reguli complet diferite. Figura 11.1 prezintă o ilustrare a dimensiunilor de conținut, relaționale și procedurale ale conflictului.

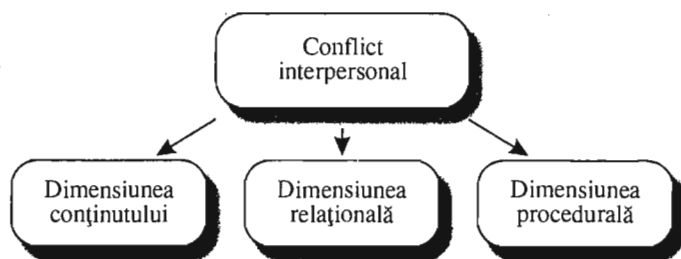


Figura 11.1. Cele trei dimensiuni distincte ale conflictului interpersonal

CONFLICTUL POATE FI DIRECT SAU INDIRECT. În multe cazuri, oamenii gestionează conflictele în mod direct și deschis. De exemplu, cînd Maria și Sofie nu sînt de acord cu privire la locul în care să-și petreacă vacanța, au o serie de dispute în care fiecare încearcă să o convingă pe cealaltă să-i adopte punctul de vedere. Cînd Rosemary își pedepsește fiul pentru că a consumat droguri, ei discută deschis despre gravitatea comportamentului lui și despre severitatea pedepsei.

De asemenea, oamenii pot să-și manifeste conflictele și în mod indirect. De exemplu, în loc să-și gestioneze conflictele în mod deschis, oamenii se pot comporta jignitor sau răzbunător unii cu alții. Jade este supărată pe prietenul

Etica în prim-plan: În concepția unora, agresivitatea pasivă este o modalitate lipsită de etică de a gestiona conflictele, deoarece implică înșelarea cu privire la sentimentele agresive ale unei persoane. Ce părere au studenții dumneavoastră?

Subiect de discuție: Opinia noastră că strategii directe sau indirecte sînt cele mai bune pentru gestionarea conflictelor depinde și de faptul că am crescut într-o cultură cu context redus sau cu context amplu.

ei, așa că flirtează în mod deliberat cu alți bărbați, în fața lui. Tamir este mînios pe soția lui pentru că și-a invitat părinții la cină, așa că își petrece toată seara jucînd solitaire la calculator. Aceste comportamente exprimă conflict, dar într-un mod indirect, care nu permite rezolvarea acestuia.

Cînd aveți un conflict cu altă persoană, ce este mai bine: să gestionați în mod deschis și direct conflictul sau indirect? Aceasta este o întrebare complexă, iar răspunsul este că nici una dintre abordări nu este mai bună în orice situație. Gestionarea în mod direct a conflictului poate conduce la rezolvări mai rapide, dar poate cauza totodată amplificarea acestuia, care devine astfel mai grav. La rîndul său, gestionarea indirectă a conflictului poate fi mai ușoară și mai confortabilă, dar poate lăsa conflictul nerezolvat un timp mai îndelungat. Faptul că o abordare este mai bună decît cealaltă depinde de situație, de scopurile dumneavoastră, de cealaltă parte implicată în conflict și de cît de important este rezultatul conflictului pentru dumneavoastră. Ulterior, în acest capitol, vom discuta despre cîteva strategii pentru implicarea în conflict, cînd vă confrunțați cu așa ceva.

CONFLICTUL POATE FI DĂUNĂTOR. De obicei, experiențele conflictuale nu sînt plăcute, așa că probabil nu vă surprinde să aflați că acestea vă pot afecta starea de bine, dacă nu le gestionați adecvat. De exemplu, într-un studiu, psihologii au filmat

În viața de zi cu zi: Gestionarea deficitară a conflictelor afectează sănătatea. Ce alte aspecte mai afectează în mod negativ?

150 de cupluri de persoane căsătorite, sănătoase, care discutau despre un subiect controversat timp de șase minute. Două zile mai tîrziu, au realizat tomografii computerizate

ale pieptului, pentru fiecare partener. Au descoperit că soții care fuseseră excesiv de autoritari și soțiile care fuseseră excesiv de ostile pe parcursul episodului conflictual manifestau o rigidizare mai mare a arterelor, în comparație cu soții și soțiile care nu avuseseră comportamentele respective⁵.

Alte studii au demonstrat că implicarea în conflict determină adesea corpul să producă o reacție la stres, prin creșterea nivelului hormonilor de stres⁶ și a limfocitelor citotoxice⁷ din sînge. După cum ilustrează un experiment, stresul indus de conflict poate determina chiar

vindecarea mai lentă a rănilor decît în mod obișnuit, mai ales dacă persoanele implicate în conflict se comportă într-un mod negativ, ostil, una cu cealaltă⁸. După cum arată aceste investigații și altele, modul în care oamenii gestionează conflictele, mai ales în relațiile de cuplu, are implicații profunde asupra sănătății lor⁹.

Cercetarea în prim-plan: Specialista în comunicare Nancy Eckstein a descoperit și că agresiunea și violența sînt destul de comune în relațiile dintre părinți și adolescenți, părinții fiind victimele, iar adolescenții fiind cei care le comit¹.

¹Eckstein, N.J. (2004). Emergent issues in families experiencing adolescent-to-parent abuse. *Western Journal of Communication*, 68, pp. 365-388.

Conflictul este deosebit de dăunător pentru binele personal cînd se amplifică, ajungînd la agresiune și violență¹⁰. Cercetătorii estimează că în ultimele două decenii, aproape

jumătate dintre toate relațiile maritale, de coabitare sau aflate în stadiul de „întîlniri” au implicat o combinație de agresiuni verbale, fizice și/sau sexuale¹¹. Conform unui studiu, aproximativ 12% dintre femei și 11% dintre bărbați au comis cel puțin un astfel de act violent – de exemplu, lovirea cu palma, cu piciorul sau cu pumnul – la adresa partenerului/partenerii, în timpul unui episod conflictual din anul anterior¹².

În astfel de relații, agresivitatea este adesea consecința tentativei unei persoane de a domina o discuție – și, prin extensie, de a-l domina pe partener¹³. Deși victimele agresivității relaționale tind să fie mai degrabă femei, și bărbații pot fi victimizați atît de parteneri sentimentali femei, cît și de partenerii bărbați¹⁴. Studiile relevă că violența în timpul conflictelor este aproximativ la fel de comună în relațiile gay și lesbiene ca în cazul relațiilor heterosexuale¹⁵. Anumite situații par să genereze agresiune mai des decît altele, de exemplu, cazul în care unul dintre parteneri se află sub influența alcoolului; citiți caseta „Comunicarea: zona întunecată”.

Comunicarea: zona întunecată

ROLUL ALCOOLULUI ÎN CONFLICTELE DIN RELAȚII

Gestionarea conflictelor poate pune probleme în cele mai bune circumstanțe, dar pare să fie mai problematică atunci când un partener este sub influența alcoolului. Conform cercetărilor, consumul excesiv de alcool conduce la comportamente mai agresive și amplifică șansele de violență în relațiile apropiate. De asemenea, constituie un risc major sub aspectul sănătății. De fapt, consumul excesiv de alcool se situează pe locul trei în rândul cauzelor de deces care pot fi prevenite, în SUA, după fumat și malnutriție. Prin urmare, consumul de alcool nu doar facilitează conflictele, ci poate intensifica totodată conflictele existente. Poate afecta însă și modul în care reacționează oamenii la conflict?

Pentru a răspunde la această întrebare, în cadrul unui studiu, cercetătorii i-au rugat pe participanți să-și amintească un conflict recent dintr-una din relațiile lor personale. Apoi, jumătate dintre participanți au fost puși să bea alcool pînă au ajuns la punctul în care erau considerați sub influența alcoolului, din perspectivă legală. În cele din urmă, tuturor participanților li s-a cerut să reflecteze asupra conflictului pe care l-au descris și să indice: (1) cît de negative erau propriile lor sentimente, (2) cît de negative credeau că sînt sentimentele partenerilor și (3) în ce măsură își învinuiau partenerii pentru conflict. În comparație cu partenerii care nu consumaseră alcool, participanții aflați sub influența alcoolului și-au evaluat sentimentele și percepția sentimentelor partenerilor mai negativ. În plus, partenerii care consumaseră alcool și care aveau o stimă de sine redusă au fost înclinați într-o măsură mai mare să-și învinuiască partenerii pentru conflict.

Aceste descoperiri nu implică faptul că alcoolul *cauzează* conflicte, ci că alcoolul amplifică negativitatea conflictelor existente și le face mai dificil de gestionat.

Întrebați-vă

- De ce credeți că alcoolul influențează percepția oamenilor privind conflictele?
- Dacă ați fost vreodată implicat într-un conflict cu o persoană aflată sub influența alcoolului, cum l-ați gestionat? Ce strategii de gestionare a conflictului au avut mai mult sau mai puțin succes?

Surse: MacDonald, G., Zanna, M.P., Holmes, J.G. (2000). An experimental test of the role of alcohol in relationship conflict. *Journal of Experimental Social Psychology*, 36, pp. 182-193; Mokdad, A.H., Marks, J.S., Stroup, D.F., Gerberding, J.L. (2004). Actual causes of death in the United States, 2000. *Journal of the American Medical Association*, 291, pp. 1238-1245.

Una dintre descoperirile cele mai surprinzătoare legate de agresiune este faptul că nu generează întotdeauna insatisfacții în relații¹⁶. De fapt, persoanele implicate în relații abuzive consideră că agresivitatea fizică a partenerilor este un semn de iubire și adesea iartă rapid comportamentele agresive ale partenerilor sau chiar dau vina pe ei înșiși¹⁷. Această afirmație nu sugerează că agresivitatea este benefică pentru relații. Dimpotrivă, în timp, agresivitatea erodează în timp încrederea, fericirea și stima de sine a victimelor¹⁸. Totuși, victimele agresiunii nu se grăbesc întotdeauna să pună capăt relațiilor cu agresorii, ci mai degrabă susțin uneori că au satisfacții emoționale, în pofida agresiunii¹⁹.

CONFLICTUL POATE FI BENEFIC. Trăsăturile negative ale conflictului sînt relativ ușor de identificat: este stresant, poate afecta sănătatea și poate genera agresivitate și violență. Totuși, când conflictul este gestionat bine, poate aduce anumite beneficii. Gestionarea unui conflict într-o manieră pozitivă, constructivă poate ajuta doi oameni să învețe mai mult unul despre celălalt și despre relația lor²⁰. De asemenea, îi poate determina să găsească o soluție mai constructivă la problemă decît ar fi descoperit pe cont propriu. Aceste beneficii depind de cine posedă abilitățile de a gestiona adecvat un conflict interpersonal – doar una dintre persoane sau ambele.

Gestionarea constructivă a conflictelor poate contribui și la prevenirea transformării problemelor mici în probleme mai mari. Să presupunem că un coleg de serviciu vi se plînge constant de prietena lui, în timp ce încercați să lucrați. Totuși, în loc să rezolvați problema,

Deși victimele violenței relaționale tind să fie femei, și bărbații sînt victimizați atît de partenerii de cuplu bărbați, cît și de femei.

îl lăsați să vă enerveze zi de zi, pînă ce, în cele din urmă, vă ieșiți din sărite, țipați, faceți o scenă și în cele din urmă șeful vă face observație. Dacă ați fi rezolvat situația cînd a apărut prima oară, probabil v-ați fi diminuat în mare parte frustrarea, iar mica iritare nu s-ar mai fi transformat într-un conflict cu colegul dumneavoastră.

În timp, capacitatea de a gestiona conflictele în mod pozitiv le poate oferi oamenilor mai multă încredere în capacitățile lor de comunicare și în soliditatea relațiilor lor interpersonale. Studiile privind cuplurile căsătorite arată că soții care manifestă comportamente constructive în situațiile conflictuale – de exemplu, evită să-și critice partenerul și reacționează la îngrijorările celuilalt – sînt mai fericiți cu relația lor²¹ și mai satisfăcuți de rezultatul conflictelor decît soții care nu se comportă astfel²². Gestionarea constructivă a conflictelor le aduce satisfacție cuplurilor sau cuplurile satisfăcute gestionează conflictele într-o manieră constructivă. În ambele cazuri, satisfacția relației și managementul constructiv al conflictelor sînt strîns conectate.

Rezolvarea cu succes a conflictelor poate fi foarte benefică, dar orice conflict poate fi rezolvat? Citiți caseta „Realitate sau ficțiune?”, ca să aflați.

Cele mai frecvente surse de conflict

Ca relațiile, conflictele sînt de toate tipurile și mărimile. Care sînt unele dintre cele mai tipice subiecte în legătură cu care se ceartă oamenii? Într-un studiu, specialistul în comunicare Larry Erbert a rugat cupluri căsătorite să precizeze sursele de conflict cele mai comune din mariajul lor²³. Vă va surprinde să auziți că bărbații și femeile au identificat aceleași trei surse majore

de conflict. Cea mai comună constă în *criticile personale* sau acuzațiile și criticile privind comportamentele nedezirabile sau obiceiurile proaste ale celuilalt (de exemplu, fumatul sau abuzul de alcool). Aproape 20% dintre cuplurile intervievate de Erbert au menționat criticile personale drept o sursă comună de conflict.

Pe locul doi ca frecvență a răspunsurilor, întrunind un procent de 13%, s-au situat *problemele financiare* sau conflictele legate de bani. Nu este neobișnuit ca soții să nu cadă de acord cu privire la felul în care ar trebui cheltuiți,

economisiți sau investiți banii. În plus, deoarece pentru mulți oameni banii sînt o resursă insuficientă, conflictele legate de bani pot fi deosebit de dificile.

Pe locul trei se situau *sarcinile gospodărești* sau conflictele legate de diviziunea muncii. Soții trebuie să negocieze împărțirea unor sarcini precum curățenia, gătitul, îngrijirea grădinii și întreținerea mașinii, iar multe cupluri ajung cu ușurință la dezacorduri privind cine ar trebui să-și asume anumite responsabilități. De asemenea, conflictele pot să apară atunci cînd soții nu se achită de responsabilitățile care le revin, deoarece ambii soți sînt afectați atunci cînd nu sînt spălate rufe sau cînd gazonul nu e tuns.

În studiul său, Erbert a descoperit că criticile personale, problemele financiare și sarcinile gospodărești constituie motivul a aproximativ 42% dintre toate subiectele de conflict menționate. Alte surse comune de conflict pentru cuplurile căsătorite erau copiii, serviciul, socrii, relațiile sexuale, modul în care ar trebui să-și petreacă vacanțele și concediile, cum ar trebui să-și petreacă timpul în general și modul în care

Conform studiilor, sursele majore de conflict sînt aproape identice pentru cuplurile de gay, lesbiene și heterosexuale.

comunică unul cu celălalt²⁴. De asemenea, studiile au relevat că sursele majore de conflict sînt aproape identice în cazul cuplurilor de gay, lesbiene și heterosexuale²⁵.

REALITATE SAU FICȚIUNE?

Dacă vă străduiți suficient de mult, puteți rezolva orice conflict

Conflictul constituie o componentă naturală a relațiilor și există multiple modalități de a-l gestiona. Observația din urmă vă poate determina să credeți că, dacă dispuneți de aptitudinile necesare și vă străduiți suficient de mult, puteți rezolva în cele din urmă orice conflict cu care vă confrunțați. Ar fi minunat dacă ar fi adevărat, dar nu este așa.

Adevărul este că unele conflicte pur și simplu nu pot fi rezolvate. De exemplu, să presupunem că Juna și fratele ei, Tom, au o dispută pe tema avortului. Conservatoare, cu convingeri religioase puternice, Juna nu poate susține dreptul unei femei de a alege avortul în nici un fel de circumstanțe. Tom, a cărui orientare politică este mai liberală, crede că toate femeile au dreptul să aleagă dacă vor avea un copil sau dacă fac întreruperi de sarcină. Cu alte cuvinte, poziția Junei și a lui Tom sînt diametral opuse, ceea ce înseamnă că nu au un teren comun. Atîta timp cît au pozițiile respective, Juna și Tom se pot certa pentru totdeauna, dar nu-și vor rezolva niciodată conflictul.

Cînd două opinii sînt diametral opuse, iar oamenii sau grupurile care susțin opiniile respective nu sînt dispuse sau sînt incapabile să-și modifice opinia în orice mod, singurele opțiuni reale sînt evitarea conflictului, a cădea de acord sau a fi în dezacord și încercarea de a minimaliza efectele conflictului asupra altor aspecte ale relației.

Multe studii se axează pe conflictele din relațiile de cuplu, din cauza gradului sporit de interdependență care caracterizează aceste relații. Totuși, conflictele există într-o diversitate de relații. Mulți dintre noi avem în mod obișnuit conflicte cu superiorii sau subordonații, cu vecinii, părinții sau copiii, cu colegii de serviciu, profesorii și alte persoane cu care avem relații de interdependență. Asemenea conflictelor cu partenerii de cuplu, multe dintre aceste conflicte se axează pe aspecte legate de putere, respect și pe distribuția unor resurse precum banii și timpul²⁶. În secțiunea următoare vom analiza îndeosebi rolul central al puterii.

Influența sexului și a genului asupra conflictului

Este aproape un clișeu să spunem că sexul și genul joacă un rol important în conflict. Într-adevăr, umorul unor seriale de televiziune precum *Modern Family* (*O familie modernă*) și *How I Met Your Mother* și al unor filme precum *Life as We Know It* (*Viața așa cum este ea*) și *Scott Pilgrim vs. the World* (*Scott Pilgrim împotriva tuturor*) se bazează pe ideea că femeile și bărbații se înțeleg cu greu între ei – problemă care creează o succesiune de situații ce pot induce conflicte.

În mare parte, umorul unor seriale de comedie precum How I Met Your Mother se bazează pe ideea că bărbații și femeile se înțeleg cu dificultate unii pe alții.

Deși diferențele dintre comportamentele și modalitățile lor de a gândi pot constitui cu siguranță surse de conflict, femeile și bărbații mai întîmpină și dificultatea legată de faptul că gestionează conflictul în moduri sistematic diferite.

După cum am văzut în capitoul 2, socializarea tradițională a genurilor combină sexul și genul, învățîndu-i pe oameni să adopte trăsături și comportamente masculine, iar pe femei să adopte trăsături și comportamente feminine. Cel puțin în societățile nord-americane, socializarea tradițională a genurilor a încurajat femeile „să fie supuse”, evitînd conflictele și sacrificîndu-și scopurile proprii pentru a sprijini scopurile altora. Concomitent, totuși, bărbații sînt învățați adesea să nu le facă rău femeilor²⁷.

Despre materiale media: Folosiți fragmente din seriale populare de televiziune sau din filme pentru a ilustra prevalența conflictelor legate de percepțiile și experiențele diferite ale femeilor și ale bărbaților.

Aceste mesaje despre gen pot constitui provocări atît pentru femei, cît și pentru bărbați, în ceea ce privește gestionarea conflictelor. Unele femei pot considera că implicarea directă în conflict nu corespunde rolului feminin, prin urmare adoptă tactici mai puțin directe, pentru a-și atinge

➤ **agresivitate pasivă** Model de comportament caracterizat printr-un comportament răzbunător, negînd totodată existența sentimentelor agresive.

Subiect de discuție: Expectanțele tradiționale privind genurile se modifică? Dacă da, cum anume și ce dovezi există în această privință?

deschis, comportîndu-se agresiv (ignorînd apelurile prietenului ei), dar într-o manieră aparent inocentă (pretinde că nu a auzit telefonul). Totuși, după cum vom vedea ulterior în acest capitol, femeile mai pot crede totodată că trebuie să lupte pentru resursele la care ar putea avea acces, îndeosebi cînd simt că sînt într-o poziție inferioară bărbaților, din perspectiva puterii.

Mesajele cu privire la conflict ale societății către bărbați îi pot încuraja să se implice în mod deschis în conflict – posibil agresiv – chiar și în situațiile în care o abordare mai subtilă, mai puțin directă ar putea fi la fel de eficientă. Din cauză că bărbații sînt învățați să se implice în mod direct în conflict, dar totodată să nu le rănească pe femei, ei pot avea tendințe foarte contrare de a acționa în conflictele cu femei. Adesea, bărbații rezolvă această nesiguranță neimplicîndu-se, lăsînd astfel conflictul nerezolvat. Psihologul John Gottman folosește termenul *amînare* pentru a descrie acest tipar comportamental. După cum vom observa pe parcursul acestui capitol, amînarea poate fi un comportament foarte problematic pentru cupluri.

➤ **tipar comportamental de solicitare-retragere** Model comportamental în care o persoană emite solicitări, iar cealaltă persoană se retrage din conversație.

Modul în care gestionați conflicte poate depinde îndeosebi de sex. Conform studiilor, bărbații tind într-o măsură mai mare decît femeile să aibă comportamente conflictuale directe, care includ uneori agresivitatea fizică. Femeile tind mai degrabă decît bărbații să adopte comportamente pasiv-agresive, de exemplu, depășirea limitei de creditare a cardului unui membru al familiei.

tumiri este faptul că, dacă unul dintre parteneri se retrage de obicei din conversație, conflictul are puține șanse să fie rezolvat. În timp, conflictul nerezolvat poate genera insatisfacții.

Femeile și bărbații par să gestioneze conflictul în moduri destul de asemănătoare, fie că sînt heterosexuali, fie homosexuali. Conform studiilor, cuplurile de lesbiene și gay folosesc strategii asemănătoare celor folosite de heterosexuali pentru a gestiona conflictele³⁰. Totuși, după cum au sugerat specialiștii în comunicare John Caughlin și Anita Vangelisti, cuplurile de gay și lesbiene tind să se confrunte cu surse potențiale de conflict care afectează rareori cuplurile heterosexuale³¹. De exemplu, cuplurile de gay și lesbiene pot avea conflicte privind cui anume să dezvăluie și cît să dezvăluie cu privire la orientarea lor sexuală³². Dacă un partener și-a făcut cunoscută orientarea familiei și prietenilor, în timp ce celălalt partener își ține secretă orientarea sexuală, această

Subiect de discuție: Ce alte grupuri, în afară de lesbiene și gay, ar putea manifesta conflicte unice, specifice grupurilor?

scopurile. O astfel de tactică este **agresivitatea pasivă**, prin care persoanele își ascund agresivitatea prin intermediul unor comportamente aparent inocente.

Să analizăm exemplul lui Chelsea, care se enervează cînd prietenul ei răspunde la telefonul mobil ori de cîte ori sună, chiar și cînd iau cina în oraș. În loc să-i spună ce simte, Chelsea își exprimă iritarea în mod pasiv, nerăspunzînd uneori la telefon cînd sună el. Apoi îl sună ea și spune că nu a auzit telefonul sunînd. Chelsea evită conflictul

În relațiile de cuplu dintre parteneri de sex opus, mesajele tradiționale receptate de genuri încurajează adesea partenerii să adopte un **tipar comportamental de solicitare-retragere**, prin care un partener (de obicei femeia) emite solicitări („Trebuie să discutăm despre problemele din relația noastră”), iar celălalt partener (de obicei bărbatul) reacționează retrăgîndu-se („Nu vreau să vorbesc despre asta”)²⁸. Deși acest tipar comportamental este în general conform cu rolurile de gen nord-americane, studiile arată că aceste diferențe comportamentale asociate cu genul sînt comune îndeosebi în relațiile nesatisfăcătoare, marcate de nemulțumiri²⁹. Un posibil motiv al frecvenței deosebite a tiparului de solicitare-retragere în relațiile marcate de nemul-

discrepanță poate genera conflicte legate de relațiile sociale ale cuplului și de planurile lor pe termen lung. Lesbienele și bărbații gay adulți se mai pot confrunta cu discriminare și prejudecăți

din partea familiilor lor, a colegilor de serviciu sau a vecinilor, care pot genera o detresă considerabilă și pot face conflictele de rutină cu privire la alte probleme să pară mult mai substanțiale decât sînt³³.

Influența culturii asupra conflictelor

La fel cum mesajele specifice genurilor îi încurajează pe oameni să gestioneze conflictele în anumite moduri, același impact îl au și mesajele culturale. Cu alte cuvinte, valorile și normele pe care le află oamenii de la cultura lor pot modela felul în care reacționează la conflictele cu membrii propriei lor culturi.

Unii cercetători cred că factorul cultural cel mai important este caracterul individualist sau colectivist al propriei culturi³⁴. După cum vă amintiți din capitolul 2, oamenii crescuți în culturi individualiste sînt învățați să aprecieze drepturile, necesitățile și scopurile individului. Ei învață că este acceptabil să nu fii de acord cu alții și sînt încurajați să-și susțină punctul de vedere într-un conflict³⁵. În schimb, oamenii crescuți în culturi colectiviste sînt învățați că prioritățile grupurilor sînt mai importante decît cele ale individului și că menținerea armoniei grupului are întîietate asupra obținerii succesului individual. Prin urmare, aceștia tind mai degrabă să gestioneze conflictul prin evitarea dezacordului, cedînd în fața dorințelor celeilalte persoane sau solicitîndu-i unei terțe părți să medieze conflictul, deoarece aceste strategii pot contribui la menținerea armoniei³⁶. Probabil că ei ar considera comportamentele directe, sincere, folosite de oamenii din culturile individualiste pentru a gestiona conflictul drept insensibile sau nepoliticoase.

O a doua dimensiune culturală care influențează modul în care oamenii gestionează conflictul ține de ce fel de cultură avem: puternic contextuală sau slab contextuală³⁷.

Persoanele din culturi slab contextuale (de exemplu, Statele Unite) apreciază comunicarea explicită, directă și literală. Prin urmare, cînd se implică în conflicte, se așteaptă ca toate părțile să discute clar despre sursa dezacordului și să precizeze sugestiile lor de rezolvare. În schimb, persoanele din culturi puternic contextuale (de exemplu, Japonia) apreciază subtilitatea, derivînd o mare parte din semnificația conversațiilor lor din convenții sociale și exprimări nonverbale. Cînd intră în conflict, ei pun pe primul loc salvarea aparențelor și se străduiesc să nu o pună într-o situație stînjenoare pe cealaltă persoană. În consecință, tind să discute indirect despre dezacorduri, fără acuzații directe sau solicitări directe de acțiune într-un anumit fel³⁸.

Prin urmare, evident, aceste dimensiuni culturale – individualism *versus* colectivism și puternic contextuale *versus* slab contextuale – îi determină pe oameni să rezolve conflictele în moduri diferite. Aceste diferențe sînt adesea amplificate cînd apar conflicte între persoane din culturi diferite. Să presupunem că Gerry, care a fost crescut într-o cultură individualistă, este în conflict cu Kenan, care a fost crescut într-o cultură colectivistă. Kenan va încerca probabil să gestioneze conflictul într-un mod care să mențină armonia în relații și evită să-l supere sau să-l jignească pe Gerry. Prin urmare, poate fi foarte afectat dacă Gerry abordează conflictul în modul direct, dușmănos, specific culturii lui. La rîndul său, Gerry poate avea impresia că felul mai puțin direct al lui Kenan de a se implica în conflicte sugerează că lui Kenan nu îi pasă de conflict sau de soluționarea acestuia.

Cînd doi oameni abordează un conflict avînd valori și norme radical diferite, există șanse să-și înțeleagă greșit comportamentele unul altuia, iar această înțelegere greșită poate exacerba

Cercetarea în prim-plan: Conform studiilor, persoanele din societățile colectiviste, de exemplu, cea din Turcia, preferă adesea să folosească o terță parte, ca mediator, deoarece această strategie gestionează conflictul fără a necesita o confruntare directăⁱⁱ.

ⁱⁱKozan, M., Ergin, C. (1998). Preference for the third-party help in conflict management in the United States and Turkey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, pp. 525-539.

Culturile individualiste îi învață pe oameni să-și susțină poziția proprie în eventualitatea unui conflict. În schimb, culturile colectiviste îi învață pe oameni să mențină armonia, evitînd conflictul.

confliktele³⁹. Totuși, învățând despre normele și comportamentele altor culturi și interacționând cu persoane provenite din diverse culturi, oamenii își pot îmbunătăți capacitatea de a gestiona conflictele interculturale în moduri constructive.

EVALUAȚI-VĂ APTITUDINILE

Evitați dezinhibarea online

Comunicarea mediată de calculator poate contribui la conflicte din cauza dezinhibării. Când primiți un e-mail, un mesaj text, o postare pe Facebook sau pe Twitter care vă enervează, consultați această listă înainte să-i răspundeți persoanei respective.

Eu...

- | | |
|---|------------|
| ...îmi dau seama că aș putea interpreta greșit spusele persoanei respective. | ✓
_____ |
| ...țin cont de faptul că nu văd expresiile faciale ale persoanei și nu îi aud tonalitatea vocii. | _____ |
| ...voi aștepta cel puțin o oră înainte să scriu un răspuns. | _____ |
| ...voi reciti mesajul persoanei, înainte să-i răspund, și mă voi gândi dacă nu cumva îl interpretez greșit din nou. | _____ |
| ...voi scrie un răspuns, dar nu îl voi trimite sau posta imediat. | _____ |
| ...voi mai aștepta cel puțin câteva ore – dacă nu o zi-două – înainte să trimit sau să postez răspunsul meu. | _____ |
| ...îmi voi reciti răspunsul înainte să îl trimit sau să îl postez și mă voi gândi dacă trebuie să-l revizuiesc. | _____ |
| ...îmi voi da seama că și cealaltă persoană îmi poate interpreta greșit cuvintele. | _____ |

Sfatul meu

Este nevoie de foarte multă răbdare pentru a nu reacționa direct la un mesaj care vă enervează. Instinctul dumneavoastră ar putea fi să răspundeți la provocare, făcând în acele momente agitate afirmații pe care le veți regreta ulterior. Deși acest comportament poate aduce satisfacții pe termen scurt, adesea conduce la agravarea unei situații neplăcute. O abordare mai bună constă în a prelua controlul asupra situației, respectând lista de mai sus.

Conflict online

Conflictul este comun în contextele de tip față în față, dar poate părea deosebit de frecvent atunci când oamenii comunică online. Un motiv ar fi **efectul de dezinhibare** al comunicării

☛ **efect de dezinhibare** Tendința de a spune sau de a face lucruri într-un anumit mediu (de exemplu, mediul online) pe care o persoană nu le-ar spune sau face în majoritatea celorlalte medii.

Conflictele online duc adesea la inflamare, adică la schimbul de mesaje ostile și insultătoare.

mediate de calculator, ceea ce înseamnă că aceasta elimină constrângerile și invită oamenii să spună sau să facă lucruri pe care nu le-ar fi făcut în persoană⁴⁰. Să presupunem că Saika primește un e-mail de la șeful ei, în care acesta îi scrie că îi respinge solicitarea de concediu pentru luna viitoare. Saika se enervează, mai ales pentru că în ultima lună a lucrat peste program, în timp ce șeful ei era în vacanță. Din cauză că Saika citește cuvintele șefului ei online, în loc să le audă direct, se simte mai puțin inhibată în privința exprimării mâniei. Drept consecință a acestei dezinhibări, îi trimite șefului ei un e-mail plin de afirmații mînioase, iritate, pe care nu le-ar face niciodată în persoană. Comportamentul Saikăi îl deranjează foarte mult pe șeful ei – și intensifică astfel conflictul lor.

Cercetătorii sugerează o serie de strategii pentru gestionarea conflictelor potențiale în contextele online. În primul rînd, *nu răspundeți imediat*. Acordați-vă în schimb câteva ore pentru a vă calma și a vă aduna gândurile. (Desigur, acest sfat se aplică adesea și la conflictele care survin în contexte directe.) Totuși, deoarece e-mailul aduce direct cuvintele dumneavoastră

scrise în fața altei persoane, puteți simți nevoia de a răspunde imediat, când în schimb ar trebui să vă calmați mai întâi.

În al doilea rînd, *clarificați orice ar putea fi înțeles greșit*, în loc să presupuneți că știți ce a vrut să spună persoana cealaltă prin afirmațiile ei. În al treilea rînd, *puneți-vă în locul celeilalte persoane și gândiți-vă cum ar reacționa la răspunsul dumneavoastră*. În al treilea rînd, *folosiți emoticoane pentru a vă exprima tonul*, dacă este adecvat, astfel încît cititorul dumneavoastră să știe cînd sînteți supărat, cînd sînteți surprins sau cînd glumiți⁴¹.

Citiți caseta „Evaluati-vă aptitudinile” de pe pagina precedentă, pentru recomandări suplimentare privind evitarea capcanelor dezinhibării.

ÎNVĂȚAȚI În ce mod poate fi dăunător conflictul? În ce mod poate fi benefic? Care sînt cele mai comune subiecte de conflict în relațiile maritale? Cum ne influențează mesajele privind genul atunci cînd ne implicăm în conflicte? Ce dimensiuni culturale influențează comportamentul în caz de conflict? Care este efectul de dezinhibare?

APLICAȚI Data viitoare cînd primiți un e-mail negativ sau agresiv, scrieți imediat un răspuns, dar salvați-l, în loc să-l trimiteți. Scrieți un al doilea răspuns după 24 de ore, apoi comparați-l cu primul. Observați o diferență de ton? Al doilea răspuns este mai puțin agresiv și supărat? Ce răspuns ați alege să trimiteți? Dacă optați pentru al doilea, amintiți-vă această lecție cînd primiți e-mailuri asemănătoare pe viitor.

REFLECTAȚI Puteți alege să vă implicați indirect în conflict, mai degrabă decît direct? Cînd sînt cele mai mari șanse să aveți conflicte online?

3. Puterea și conflictul

Am definit conflictul drept manifestarea unei dispute între părți interdependente care își percep obiectivele ca fiind incompatibile. Totuși, dacă două părți sînt interdependente, nu înseamnă și că sînt la fel de puternice. Într-adevăr, conflictul survine adesea în relațiile în care o persoană – de exemplu, un părinte sau un șef – are mai multă putere de cît cealaltă – de exemplu, un copil sau un angajat. Conflictul implică adesea lupta pentru putere dintre două părți, fiecare parte încercînd să exercite cît mai multă influență sau control asupra situației. Prin urmare, conflictul și puterea sînt asociate în mod inextricabil.

În această secțiune, vom defini puterea și vom examina unele dintre caracteristicile ei, îndeosebi cînd sînt asociate cu experiența conflictului. De asemenea, vom analiza diverse tipuri de putere și vom vedea cum influențează genul și cultura exprimarea puterii în relațiile personale.

Caracteristicile puterii

Puterea este capacitatea de a manipula, influența sau controla alți oameni sau evenimente⁴². Cu toate acestea, toți posedăm o anumită doză de putere și o exercităm ori de cîte ori sîntem în conflict cu alții. Vom analiza cinci caracteristici ale puterii care ne vor ajuta să înțelegem relația sa cu conflictul.

PUTEREA ARE SPECIFIC CONTEXTUAL. Majoritatea tipurilor de putere sînt relevante doar în situații specifice. De exemplu, șeful are putere asupra dumneavoastră la serviciu, dar nu are dreptul să vă spună ce să faceți cînd sînteți acasă. Influența lui asupra dumneavoastră este

În viața de zi cu zi: Spuneți-le studenților să dea exemple de situații cotidiene cînd se simt dezinhibați în interacțiunile online.

Subiect de discuție: Ca în cazul conflictului, mulți studenți vor conceptualiza puterea în termeni negativi, îndeosebi cînd se gîndesc la diferențele de putere dintre oameni. Puteți face o introducere la discuția despre putere, arătînd că aceasta, în mod inerent, nu este nici pozitivă, nici negativă; mai degrabă, ea constituie modul în care oamenii își exercită puterea care îi determină valența.

➤ **putere** Capacitate de a manipula, influența sau controla alți oameni sau evenimente.

restrînsă la mediul de lucru. La fel, medicul are puterea de a vă da recomandări medicale și de a vă prescrie tratamente, dar nu are dreptul să vă dea sfaturi cu privire la gestionarea banilor, educație sau convingeri religioase, deoarece aceste domenii se situează în afara sferei sale de influență. După cum ilustrează astfel de exemple, puterea este restrînsă aproape întotdeauna la anumite sfere sau contexte.

PUTEREA ESTE OMNIPREZENTĂ. Deși puterea are specific contextual, unele forme de putere sînt relevante pentru orice interacțiune interpersonală. Cînd doi oameni au o putere aproximativ

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

egală în relația lor, cum este cazul prietenilor, ei au o

să-i cumpărăm bunicii de ziua ei?”), iar cealaltă poate răspunde printr-un mesaj dominator („Să-i luăm câteva DVD-uri noi”). În relațiile complementare, mesajele dominante sau submisive mai pot precede mesaje neutre. De exemplu, ca reacție la un mesaj dominator, de exemplu („Cred că ar trebui să mîncăm paste la cină”), un partener poate răspunde printr-un mesaj neutru („Aceasta ar fi o opțiune”). Această replică poate semnala că partenerul respectiv nu vrea să fie dominat sau controlat.

AVEȚI APTITUDINI?**MESAJE NEUTRE****Mentineți relații echilibrate sub aspectul puterii, prin mesajele neutre.**

Ce ?	De ce ?	Cum ?	Încercați !
Învățați să folosiți mesaje neutre.	Pentru a contribui la neutralizarea puterii și controlului în cadrul relațiilor.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitați afirmațiile care preiau controlul asupra unor situații, ca, de exemplu, „Cred că ar trebui să vedem un film diseară”. 2. La fel, evitați afirmațiile care îi conferă altei persoane controlul asupra unei situații, ca, de exemplu, „Sînt de acord cu orice vrei să facem”. 3. Folosiți afirmații care recunosc aspecte ce vă afectează pe amîndoi, de exemplu, „Avem cîteva opțiuni legate de ceea ce facem diseară”. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Purtați o conversație de tip joc de rol cu un frate sau cu un prieten, discutînd ce cadou să-i cumpărați tatălui dumneavoastră, cu ocazia pensionării. Permiteți-i celeilalte persoane să inițieze conversația. 2. Răspundeți prin mesaje neutre la cît mai multe afirmații ale partenerului, indiferent de forma lor. Încercați să ajungeți la un acord cu privire la alegerea cadoului. Inversați apoi rolurile și repetați conversația.

ANALIZAȚI: *Cum ai folosit mesajele neutre în conversație, pentru a neutraliza puterea ?*

PUTEREA POATE FI POZITIVĂ SAU NEGATIVĂ. Puterea nu este bună sau rea în sine. Mai degrabă, ca în cazul conflictului, modul în care oamenii gestionează puterea o face să fie pozitivă sau negativă. Chiar și relațiile complementare în care există o diferență amplă de putere pot fi foarte satisfăcătoare, dacă întrunesc două condiții. În primul rînd, cele două părți trebuie să fie de acord cu privire la distribuția puterii. Dacă persoana mai puțin puternică începe să pună sub semnul întrebării sau să conteste puterea celeilalte persoane (ca în cazul în care adolescenții își proclamă independența de părinți), relația dintre ei poate deveni nesatisfăcătoare. În al doilea rînd, persoana puternică ar trebui să-și exercite puterea în mod etic și responsabil, în moduri benefice pentru ambele părți. Cînd o parte implicată în relație abuzează de putere, satisfăcîndu-și doar necesitățile și dorințele personale sau îmbunătățindu-și situația, în detrimentul celeilalte părți, pot să apară resentimente și insatisfacții.

Subiect de discuție: A fi de acord în relația în care există un dezechilibru al puterii nu înseamnă a fi de acord cu tot ce face persoana mai puternică. Cu alte cuvînte, este posibil să nu vă placă fiecare decizie pe care o ia șeful dumneavoastră, dar, continuînd să lucrați pentru el/ea, sînteți de acord cu aranjamentul de putere în care el/ea deține mai multă putere decît dumneavoastră.

PUTEREA ȘI CONFLICTUL SE INFLUENȚEAZĂ RECIPROC. În centrul lor, multe conflicte sînt lupte pentru putere. Frații care se ceartă pentru controlul asupra telecomenzii televizorului, vecinii care se ceartă din cauza delimitărilor proprietăților și șoferii care se ceartă pentru puținele spații de parcare, toate aceste exemple sînt dispute pentru putere : Cine are dreptul să controleze resursele ?

La fel cum puterea influențează conflictele, și conflictul poate influența echilibrul și exercitarea puterii. Să presupunem că, după ce Shawn împlinește 15 ani, are un conflict cu părinții privind regulile casei. În consecință, părinții îi dau voie să vină mai târziu acasă și devin mai flexibili în deciziile privind unde anume merge și cu cine. Această evoluție – consecința conflictului dintre Shawn și părinți – a modificat echilibrul puterii în relația părinți-copil, în sensul că Shawn a dobândit un control sporit asupra existenței sale.

Până acum, am discutat despre putere ca și cum ar fi o entitate singulară. De fapt, puterea este de mai multe tipuri, după cum vom vedea în continuare.

Tipuri de putere

Oamenii exercită influență și control asupra altora în multe feluri. Într-un studiu devenit clasic, specialiștii în psihologie socială John French și Bertram Raven clasifică puterea în cinci tipuri specifice: recompensatoare, coercitivă, referențială, legitimă și de expert⁴⁵. Vom analiza mai amănunțit aceste tipuri; totodată, nu uitați că ele nu se exclud reciproc, ci mai degrabă o persoană poate exercita multiple tipuri de putere într-o anumită situație.

PUTEREA RECOMPENSATOARE. După cum implică numele, **puterea recompensatoare** operează atunci când o parte are capacitatea de a o recompensa pe cealaltă într-un anumit fel. De

➤ **putere recompensatoare** Putere care derivă din capacitatea de a recompensa.

exemplu, șeful dumneavoastră are putere asupra dumneavoastră, deoarece vă plătește și vă poate promova dacă faceți ceea ce spune. În acest caz, recompensele sînt salariul și posibilitatea avansării. La fel, membrii juriului de la emisiuni de descoperit talente, ca, de exemplu, *Dansez pentru tine* sau *American Idol* dețin putere recompensatoare, deoarece ei decid cine merge mai departe în aceste concursuri.

PUTEREA COERCITIVĂ. Puterii recompensatorii i se opune **puterea coercitivă**, care derivă din capacitatea de a pedepsi. De exemplu, dacă sînteți convocat la tribunal, judecătorul are

➤ **putere coercitivă** Putere bazată pe capacitatea de a pedepsi.

putere pentru că poate pedepsi prin amenzi sau detenție, dacă nu faceți așa cum spune. Adesea, părinții și angajatorii dețin atît puterea recompensatoare, cît și puterea coercitivă

asupra copiilor, respectiv angajaților; ei pot oferi recompense pentru comportamentele pozitive și pot aplica pedepse pentru comportamentele negative.

Etica în prim-plan: Cînd anume utilizarea puterii coercitive este lipsită de etică?

➤ **putere referențială** Putere care derivă din atracția sau admirația față de altă persoană.

Mulți dintre noi tind să se supună cerințelor și solicitărilor emise de persoane pe care le simpatizăm, le admirăm sau le considerăm atrăgătoare. Acest tip de putere este numit de French și Raven putere referențială.

PUTEREA REFERENȚIALĂ. French și Raven a folosit termenul **putere referențială** pentru a desemna puterea de atracție, observînd că oamenii tind să se supună solicitărilor făcute de cei pe care îi simpatizează, îi admiră sau îi consideră atrăgători într-un anumit fel. De exemplu, poate că recunoașteți că depuneți eforturi mai mari la materiile predate de profesorii pe care îi simpatizați decît la cele predate de unii pe care nu îi simpatizați. La fel, puteți fi convinși să cumpărați produse promovate de celebrități pe care le admirați. Poate că preferați cosmeticele Revlon

pentru că vă place Halle Berry sau vă plac sendvișurile Subway, deoarece îl admirați pe Michael Phelps. Aceste exemple implică relații complementare. De asemenea, puterea referențială poate opera totuși și în relațiile simetrice. De exemplu, vă puteți supune solicitărilor prietenilor dumneavoastră pentru că îi simpatizați și vreți să-i mulțumiți.

PUTEREA LEGITIMĂ. Oamenii exercită o **putere legitimă** când statutul sau poziția lor le conferă dreptul de a emite solicitări cărora ceilalți trebuie să le dea curs. Dacă un polițist vă face semn să trageți pe dreapta, vă supuneți, deoarece percepeți că acesta are dreptul legitim de a vă cere acest lucru. Când călătoriți cu avionul, respectați instrucțiunile de pe ecranele din aeroport, cele ale stewardeselor și ale piloților, pentru că percepeți că poziția lor le conferă o anumită autoritate asupra dumneavoastră, în contextul respectiv.

➤ **putere legitimă** Putere bazată pe statutul sau poziția legitimă a cuiva.

PUTEREA DE EXPERT. Ultimul tip de putere de pe lista lui French și Raven este **puterea de expert**, care operează atunci când ne supunem indicațiilor persoanelor pe care le percepem ca fiind experte într-un anumit domeniu. Urmăm sfatul unui medic, profesor, broker sau electrician pentru că recunoaștem că pregătirea și experiența lor le conferă expertiza pe care noi nu o avem. În filmul *The King's Speech (Discursul regelui, 2010)*, terapeutul Lionel Logue (interpretat de Geoffrey Rush) își exercită puterea de expert în timp ce îl ajută pe regele Marii Britanii, George al VI-lea (interpretat de Colin Firth) să-și depășească bilbiitul stîngenitor. Asemenea altor tipuri de putere, puterea de expert este specifică unui context. De exemplu, apelați la brokerul dumneavoastră pentru consultanță financiară, dar nu l-ați întreba cum să vă reparați chiuveta, pentru că acest aspect se situează în afara expertizei sale.

➤ **putere de expert** Putere care derivă din expertiza, talentul, pregătirea, informațiile de specializate sau experiența cuiva.

După cum am observat mai devreme, diverse tipuri de putere se manifestă uneori concomitent. Am văzut că părinții dețin atât putere recompensatoare, cât și putere coercitivă asupra copiilor, de exemplu, dar ei dețin adesea și alte tipuri de putere. Dețin putere referențială, în cazul în care copiii li se supun din respect sau admirație; dețin putere legitimă, când exercită control pe baza poziției lor („Pentru că eu sînt mama ta, de asta!”). Nu în ultimul rînd, dețin putere de expert când își învață copiii să șofeze sau să verifice un extras de cont. Secțiunea „Pe scurt” vă ajută să vă amintiți pe scurt cele cinci tipuri de putere identificate de French și Raven.

Subiect de discuție: Puterea de expert este probabil cea mai influentă în culturile cu o distribuție redusă a puterii, în care experții sînt tratați cu un respect mai mare decît în culturile cu o distribuție amplă a puterii.

PE SCURT • TIPURILE DE PUTERE RELAȚIONALĂ IDENTIFICATE DE FRENCH ȘI RAVEN

Puterea recompensatoare • Putere bazată pe capacitatea de recompensă pentru supunere

Puterea coercitivă • Putere bazată pe capacitatea de a pedepsi pentru nesupunere

Puterea referențială • Putere bazată pe simpatie, admirație și atracție față de partea mai puternică

Putere legitimă • Putere bazată pe un drept sau o poziție acordate pe drept

Putere de expert • Putere bazată pe cunoștințe speciale, pregătire, experiență și/sau expertiză

Sex, gen și putere

Puțini factori influențează experiența puterii mai mult decît sexul și genul. În toate culturile și perioadele de timp, societățile au definit relațiile dintre bărbați și femei îndeosebi în termenii puterii bărbaților asupra femeilor. Practica aproape universală a *patriarhatului*, care structurează unitățile sociale precum familiile și comunitățile astfel încît bărbații controlează resursele, le-a permis bărbaților, de-a lungul istoriei, să-și exercite puterea politică, religioasă și economică asupra femeilor⁴⁶. În consecință, femeile au beneficiat de-a

Subiect de discuție: În pofida a ceea ce au auzit sau au fost învățați studenții, cercetătorii încă nu au descoperit nici măcar o societate care să fie matriarhală în mod legitim. Patriarhatul este practic universal, ca principiu de organizare a societăților.

lungul istoriei de un acces mai limitat la educație, de o îngrijire a sănătății de calitate inferioară, de mai puține oportunități economice și de o implicare politică mai limitată⁴⁷.

Aceste inechități persistă în multe zone ale lumii, inclusiv în Statele Unite. Conform Organizației Națiunilor Unite, doar 16,8% dintre reprezentanții politici aleși în SUA sînt femei. În întreaga lume, numărul este doar puțin mai mare : 18,4%⁴⁸. Femeile și bărbații sînt angajați în procente egale în mai puțin de jumătate din țările lumii, iar egalitatea din punct de vedere al alfabetismului există în doar o treime dintre țări. În cele din urmă, în marea majoritate a țărilor, femeile cîștigă mai puțin de 70% decît bărbații care ocupă posturi similare⁴⁹.

Rolurile tradiționale de gen consolidează diviziunea inechitabilă a puterii între femei și bărbați. După cum am văzut în capitolul 2, feminitatea stereotipică evidențiază caracteristici

În viața de zi cu zi: Conform Organizației Națiunilor Unite, aproape 40 de țări în curs de dezvoltare din întreaga lume se pot lăuda cu un procent mult mai mare de figuri politice feminine decît Statele Unite.

precum pasivitatea, supunerea și îngăduința, în timp ce masculinitatea stereotipică apreciază puterea, controlul și dominația. În măsura în care bărbații și femeile se identifică intens cu rolurile de gen masculine și feminine, distribuția inechitabilă a puterii poate fi reflectată în comportamentul lor interpersonal. De exemplu, bărbații pot considera de la

sine înțeles faptul că ceea ce spun la serviciu sau acasă va conta pentru cei din jurul lor. De asemenea, își pot exprima dominarea prin agresivitate verbală, folosind cuvinte pentru a-i ataca sau pentru a-i umili pe cei din jur⁵⁰. În schimb, dacă femeile dețin sau percep că dețin mai puțină putere decît bărbații, pot fi mai puțin înclinate să presupună că alți oameni le vor lua cuvintele sau ideile în serios⁵¹. De asemenea, ele pot fi înclinate să-și exercite puterea în moduri mai mascate, de exemplu, prin comportamente pasiv-agresive.

Pe măsură ce femeile ajung să ocupe poziții de putere și influență, inegalitățile dintre genuri sub aspectul puterii s-au mai erodat. Începînd din 2011, cîteva națiuni aveau o femeie drept șef de stat, inclusiv Liberia, Germania, Islanda, Costa Rica și Brazilia (tabelul 11.1). În guvernul SUA, femeile și-au asumat poziții de putere lipsite de precedent în ultimele trei decenii, inclusiv cea de secretar de stat (Condoleeza Rice, Hillary Clinton), purtător de cuvînt al Camerei Reprezentanților (Nancy Pelosi) și Secretar al Departamentului Securității Statului (Janet Napolitano).

Tabelul 11.1. Țări în care șefii de stat sînt femei

Țara	Șef de stat	Titlu
Argentina	Christina Fernández de Kirchner	Președinte
Brazilia	Dilma Vana Linhares Rouseff	Președinte
Costa Rica	Laura Chinchilla Miranda	Președinte
Finlanda	Tarja Halonen	Președinte
Germania	Angela Merkel	Cancelar
Islanda	Jóhanna Sigurdardóttir	Prim-ministru
India	Pratibha Patil	Președinte
Irlanda	Mary McAleese	Președinte
Kirghistan	Roza Otunbaieva	Președinte
Liberia	Ellen Johnson-Sirleaf	Președinte
Lituania	Dalia Grybauskaitė	Președinte
Elveția	Micheline Calmy-Rey	Președinta Confederației Elvețiene

Notă : Acest tabel include șefii de stat aleși și numiți, dar exclude monarhiile. Informațiile datează din ianuarie 2011.

Oamenii care au studiat asocierea dintre conflict și sănătate au concluzionat că puterea îi afectează în mod diferit pe bărbați și pe femei. Într-un studiu, o echipă de cercetători conduși

de profesorul de ecologie umană Timothy Loving a folosit o abordare nouă în măsurarea relațiilor de putere în cuplurile căsătorite⁵². Cercetătorii au selectat 72 de cupluri și au instruit fiecare soț să facă evaluări indicînd cît de mult îl iubesc pe celălalt. Apoi au verificat potrivirile dintre răspunsurile soților. Pentru a determina puterea relativă a soților, cercetătorii au aplicat *principiul interesului mai redus*. Conform acestui principiu, partenerul care investește mai puțin în relație este partenerul cel mai puternic, deoarece are mai puțin de pierdut dacă părăsește relația⁵³.

În studiul lor, cercetătorii au folosit iubirea drept etalon de măsurare a investiției. Dacă soția și soțul raportau scoruri relativ egale cînd își evaluau iubirea, cercetătorii considerau că dețin o putere egală. Cînd scorul soțului era semnificativ mai mare decît cel al soției, cercetătorii concluzionau că soția deținea mai multă putere. Invers, cînd scorul iubirii femeii era semnificativ mai mare decît cel al bărbatului, bărbatul era mai puternic.

Cercetătorii au cerut apoi fiecărui cuplu să aibă o conversație conflictuală, în timp ce monitorizau nivelurile de stres ale tuturor participanților. Rezultatele au indicat că o căsătorie echilibrată din punct de vedere al puterii este benefică pentru femei și bărbați, protejîndu-i de creșterea nivelului hormonului de stres ACTH. Același tipar era observat în căsătoriile în care soția era considerată mai puternică. Totuși, în căsătoriile în care soțul era considerat mai puternic, nivelurile hormonului de stres ACTH la femei creșteau semnificativ, indicînd un stres sporit. În cadrul aceluiași grup însă nivelurile de ACTH ale bărbaților scădeau semnificativ, indicînd un stres redus.

Prin urmare, pe scurt, bărbații nu manifestau nici o creștere a stresului, drept consecință a conflictelor maritale, în nici o circumstanță. În plus, cînd bărbații se certau cu soții care dețineau mai puțină putere, nivelul lor de stres de fapt scădea. O posibilă explicație a acestor rezultate este faptul că, din perspectivă istorică, bărbații au deținut puterea în societate și în relații, drept pentru care este posibil ca, în mod subconștient, să nu perceapă conflictul marital ca fiind amenințător și stresant, chiar și în cazul în care dețin mai puțină putere în relația respectivă.

Asemenea bărbaților, femeile nu manifestau un stres sporit drept consecință a conflictului, cînd aveau o putere egală cu a soțului sau mai mare. Totuși, spre deosebire de bărbați, reacționau prin stres la conflicte, cînd dețineau mai puțină putere decît bărbații. Din cauza poziției lor de inferioritate sub aspectul puterii, soțiile din studiu se simțeau probabil mai amenințate și mai nesigure drept consecință a conflictului, fapt care cauza creșterea nivelului de stres. ACTH este singurul hormon care reacționează la stres, totuși; prin urmare, rezultatele ar fi putut fi diferite dacă cercetătorii ar fi utilizat alți indicatori ai stresului.

Subiect de discuție: ACTH (hormonul adrenocorticotropic) este un hormon de stres produs de glanda suprarenală.

Conect@ți-vă

PUTERE SOCIALĂ, ÎN STIL TWITTER

Studentii din Marea Britanie – supărați de majorările mari ale taxelor – au decis să-și exercite puterea protestului. La sfîrșitul anului 2010, cîteva mii de studenți au ieșit pe străzile Londrei și ale altor orașe britanice pentru a-și face vocile auzite. Dîndu-și seama că exercitarea puterii necesita organizare, studenții au exploatat tehnologia networkingului social pentru a-și coordona eforturile. Iată cum au procedat:

- *Facebook i-a ajutat să se adune.* Studenții lideri au făcut cunoscute marșurile de protest și ocuparea clădirilor universităților pe Facebook, pentru a ajunge la un public larg.
- *Site-ul Twitter i-a ajutat să distribuie informațiile.* Participanții au folosit site-ul Twitter pentru a actualiza informații referitoare la marșuri și la ocupații, din minut în minut.



- *Aplicația Google maps i-a ajutat să scape de poliție.* În timpul unui marș la Londra în decembrie 2010, voluntarii au creat cu ajutorul aplicației Google map o hartă cu activitatea poliției, pentru a-i ajuta pe protestatari să se ferească de autorități.

Tehnologiile rețelelor sociale online oferă o capacitate lipsită de precedent de a comunica cu un număr mare de oameni în timp real. Profitând de această posibilitate, studenții britanici au reușit să-și exercite puterea într-un mod organizat, eficient.

Cultură și putere

Practicile și convingerile culturale influențează și modul în care oamenii își exercită puterea în relațiile personale. Vă amintiți din capitolul 2 că o dimensiune a diferențelor dintre culturi este distanța dintre persoanele care dețin puterea. Culturile cu o distribuție redusă a puterii sînt caracterizate printr-o distribuție inegală a acesteia. În culturile respective, anumite grupuri sociale – de exemplu, familia regală, clasa de mijloc și partidul politic aflat la putere – au o putere considerabil mai mare decît cetățeanul mediu. În plus, persoanele din culturile cu o distanță ierarhică mare sînt condiționate social să considere distribuția inegală a puterii drept normală sau cel puțin dezirabilă. Cetățenii din clasa superioară sînt tratați cu respect și sînt privilegiați, iar cetățenii cu statut inferior sînt învățați să se comporte umil⁵⁴. În particular, se așteaptă de la cetățenii cu statut inferior să nu pună sub semnul întrebării sau să conteste deciziile, opiniile sau indicațiile clasei dominante. Cînd toate grupurile sociale acceptă acest aranjament, atunci societatea poate evita multe conflicte potențiale⁵⁵. Un exemplu al acestui tip de diviziune a puterii este sistemul de caste din India, în care oamenii sînt născuți în grupuri sociale sau *caste* care dictează în mare măsură cu cine se pot asocia.

În schimb, culturile cu distanță ierarhică mică manifestă o distribuție mai egală a puterii între grupurile sociale. Deși unele grupuri sociale pot avea oarecum mai multă putere decît altele, convingerea dominantă a cetățenilor este că toți oamenii sînt inerent egali și că diferențele de putere dintre grupuri ar trebui să fie mici. O consecință a acestei convingeri culturale este faptul că oamenii din culturile cu o distanță ierarhică mică au o tendință mai mare decît cei din culturile cu distanță ierarhică mare de a contesta autoritatea și de a se implica în conflicte cu profesorii, șefii, politicienii și alte persoane care exercită putere asupra lor.

O altă diferență constă în faptul că oamenii din culturile cu distanță ierarhică mică cred adesea că dețin un control mai mare asupra desfășurării existenței lor. În timp ce oamenii din

În sistemul de caste din India, oamenii se nasc în grupuri sociale care dictează în mare parte cu cine se pot asocia.

Subiect de discuție: Ce grupuri sociale din Statele Unite au mai multă putere decît cetățeanul mediu? Ce formă (forme) de putere generează ele?

culturile cu distanță ierarhică mare sînt condiționați social să creadă că apartenența la clasa lor socială le determină cursul existenței, multe persoane din culturile cu distanță ierarhică mică sînt condiționați social să creadă că pot realiza orice își pun în minte. De exemplu, în Statele Unite, există multe exemple de oameni precum Bill Clinton și Oprah Winfrey care au ajuns să ocupe poziții cu o mare influență și putere, pornind de la o condiție modestă. După cum observa cîndva politicianul Adlai Stevenson, fost ambasador al SUA la Organizația Națiunilor Unite, „în America oricine poate deveni președinte”.

În măsura în care cred că clasa lor socială nu le dictează existența, persoanele din culturile cu distanță ierarhică mică pot tinde într-o măsură mai mare să se implice în conflicte cu orice persoană pe care o percep ca fiind opresivă, în comparație cu persoanele din culturile cu distanță ierarhică mare. După cum este descris în caseta „Conecțai-vă” de pe pagina precedentă, studenții din Marea Britanie au făcut exact acest lucru în 2010, cînd au folosit tehnologia rețelelor sociale online pentru a organiza proteste împotriva guvernului.

- ÎNVĂȚAȚI** Care este diferența dintre o relație simetrică și una complementară? Care sînt cele cinci tipuri de putere postulate de French și Raven? Cum influențează mesajele culturale exercițiul puterii?
- APLICAȚI** Conflictele care par să fie despre un lucru, de exemplu ce anume ar trebui urmărit la televizor, vizează adesea puterea, adică cine anume decide ce să se urmărească la televizor. Data viitoare cînd aveți un conflict cu cineva, analizați conflictul ca să identificați lupta pentru putere pe care o implică. Cînd luați decizii cu privire la felul în care să comunicați în timpul conflictului, încercați să recunoașteți lupta fundamentală pentru putere și nu numai subiectul evident al dezacordului. De asemenea, observați cum lupta pentru putere poate fi diferită în relațiile simetrice, în opoziție cu cele complementare. Notați ceea ce aflați sub forma unei însemnări de tip jurnal.
- REFLECTAȚI** Cînd considerați că exercițiul puterii este pozitiv? Cine deține o putere referențială asupra dumneavoastră?

4. Gestionarea conflictului interpersonal

Există la fel de multe modalități de gestionare a conflictului cîte subiecte posibile de controversă. Cînd vă confrunțați cu un conflict în relațiile dumneavoastră personale, trebuie să decideți cum le gestionați și cum le rezolvați. Uneori vă alegeți în mod înțelept comportamentul, alteori faceți alegeri proaste, dar acțiunile dumneavoastră au aproape întotdeauna un efect asupra relațiilor dumneavoastră. La începutul acestei secțiuni, vom analiza cîteva comportamente deosebit de problematice în timpul conflictelor. Vom analiza apoi cinci strategii generale pe care le puteți folosi pentru a gestiona cu succes conflictul.

Comportamente problematice în timpul conflictului

Mai devreme, pe parcursul acestui capitol, am descoperit că nu conflictul în sine este dăunător pentru relațiile noastre; mai degrabă modul în care gestionăm conflictul contează. Dacă unii parteneri relaționali gestionează conflictul într-un mod matur și constructiv, alții îl gestionează atît de ineficient încît pun în pericol relația. Care comportamente sînt cele problematice?

Pentru a afla acest lucru, psihologul John Gottman a petrecut mulți ani studiind cum interacționează soții și partenerii în timpul perioadelor conflictuale. Înțelepciunea convențională ar sugera că acele cupluri care se ceartă frecvent au cele mai mari șanse să se despartă. De fapt, studiile lui Gottman relevă altceva. Conform lui Gottman, *felul în care se ceartă cuplurile*, și nu frecvența cu care se ceartă le anticipează șansele de a rămîne împreună⁵⁶. Cercetările lui Gottman au identificat patru comportamente specifice care constituie semnale de avertizare ale separării sau divorțului: criticile, disprețul, atitudinea defensivă și blocarea. Gottman se referă la aceste comportamente drept „cei patru călăreți ai Apocalipsei”, pentru a indica faptul că semnalează probleme⁵⁷. Să analizăm mai îndeaproape fiecare dintre aceste comportamente problematice.

Observații despre materiale media: Un material video în care se discută studiile de laborator ale lui John Gottman cu cupluri este disponibil la <http://www.youtube.com/watch?v=QEnVSrCCSw4>

CRITICILE. Conform lui Gottman, primul semnal de avertizare survine atunci cînd partenerii apelează la **critici** sau la exprimarea nemulțumirilor cu privire la celălalt. Criticile nu sînt întotdeauna rele, dar devin negative cînd se axează pe personalitatea sau pe caracterul oamenilor, mai degrabă decît pe comportamentul lor. Afirmății precum „întotdeauna

➔ **critică** Exprimarea nemulțumirilor cu privire la altă persoană.

trebuie să ai tu dreptate” și „Niciodată nu mă ascuți” se axează pe atacarea persoanei și atribuirea vinovăției.

De asemenea, criticile tind să fie afirmații globale cu privire la valoarea sau virtutea unei persoane, în loc de critici specifice cu privire la subiectul conflictului. În loc să spună „Ar

Subiect de discuție: Critica „bună” se axează pe conținutul problemei („De obicei uiți să duci gunoii!”). Critica „rea” se axează pe caracterul persoanei („Ești atât de leneș!”).

Exprimarea disprețului este unul dintre comportamentele negative pe care partenerii relaționali le pot efectua în timpul conflictului.

trebui să fii mai atent când îți descriu ceea ce simt”, de exemplu, un partener supărat poate spune „Nu te gîndești niciodată la nimeni, doar la tine însuși”. Deoarece criticile sînt considerate atât de des atacuri personale, nu descrieri clare ale surselor conflictului, ele tind să agraveze situațiile conflictuale. În acel punct, criticile devin un indiciu al unei relații deficitare.

De asemenea, criticile pot fi dăunătoare cînd partenerii *deșartă sacul* – adică își „adună” în secret nemulțumirile din trecut și apoi le comunică pe toate la un loc⁵⁸. Cînd Enrique își critica soția, pe Sonja, pentru că cheltuia prea mulți bani pe hainele pentru școală ale copiilor, Sonja îi răspundea criticîndu-l pentru greșelile lui anterioare despre care nu mai discutase cu el în trecut. „Crezi că eu sînt cheltuitoare?” , a replicat ea. „Cum rămîne cu toți banii pe care i-ai cheltuit pe excursia aceea stupidă de pescuit, anul trecut? Și, dacă tot vorbim despre asta, să nu crezi că nu am observat că ai transferat banii aceia din contul nostru de economii, luna trecută, fără să mă întreb. Pe ce i-ai cheltuit? Pe o altă lucrare de artă cu preț exagerat, pentru biroul tău? Te aștepti să am grijă cum cheltuiești banii, în timp ce tu îi risipești de cînd ne-am căsătorit!”

Fiecare dintre nemulțumirile Sonjei ar putea fi întemeiate. Cu toate acestea, reacția ei la critica adusă de Enrique este neproductivă. Formulîndu-și toate criticile dintr-odată, Sonja distragă atenția de la conflictul actual, cu rezultatul posibil ca acesta să rămînă nerezolvat.

DISPREȚUL. Un al doilea semn al avertizare survine atunci cînd partenerii manifestă **dispreț** unul față de celălalt, insultîndu-se și atacînd valoarea celuilalt. Acest comportament

☛ **dispreț** Exprimarea insultelor și atacurilor la adresa valorii altcuiva.

poate include poreclele („Prostule!”), folosirea sarcasmului sau a batjocurii pentru a ridiculiza cealaltă persoană sau folosirea comportamentelor nonverbale care sugerează o opinie nemăgulitoare despre cealaltă persoană, de exemplu, datul ochilor peste cap sau zîmbetul zeflemisitor. Mai poate include și ridiculizarea persoanei respective în fața celorlalți și încurajarea altora să facă la fel.

Indiferent de forma sa, disprețul are rolul de a intimida și de a umili cealaltă persoană. Studiile arată că reacționarea la un conflict prin acest tip de comportament ostil accentuează adesea stresul fizic al partenerilor, fapt ce le poate afecta sănătatea⁵⁹.

ATITUDINEA DEFENSIVĂ. Un al treilea semn al pericol este faptul că partenerii devin defensivi în timpul conflictului. **Atitudinea defensivă** înseamnă a te considera victimă și a

☛ **atitudine defensivă** Tendință de a nega validitatea criticilor aduse sinelui.

negă responsabilitatea pentru propriile comportamente. În loc să asculte preocupările partenerilor și să admită că trebuie să schimbe anumite comportamente, persoanele defensive se plîng („Nu e drept!”), se scuză („Nu este vina mea!”) și reacționează la nemulțumiri prin nemulțumiri („Poate cheltuiesc prea mulți bani, dar tu nu-ți faci niciodată timp pentru copii și pentru mine”). Oamenii au tendința de a adopta o atitudine defensivă față de critici atunci cînd recunosc că acestea sînt fondate, dar nu vor să accepte responsabilitatea de a-și schimba comportamentele.

În viața de zi cu zi: Întrebați-vă studenții cînd anume manifestă o atitudine defensivă față de critici, în viața de zi cu zi.

BLOCAREA. Ultimul dintre cei patru „călăreți ai Apocalipsei” identificați de Gottman este **blocarea** sau retragerea dintr-o conversație sau interacțiune. Oamenii care apelează la blocare se comportă adesea ca și cum s-ar „închide”; cu alte cuvinte, nu-și mai privesc partenerii, încetează să mai vorbească și să răspundă la ceea ce spun partenerii. În unele cazuri, părăsesc chiar camera, pentru a pune capăt conversației. Motivul plecării lor nu este calmarea, care ar putea fi o strategie eficientă. Mai degrabă, vor să încheie complet conversația.

Studiile lui Gottman au sugerat că oamenii apelează la blocaj când se simt *copleșiți* din punct de vedere emoțional și psihologic sau sînt incapabili să mai continue conversația. Din păcate, cînd unul dintre parteneri apelează la blocaj, rezolvarea dezacordurilor cuplului devine aproape imposibilă. De asemenea, studiile au arătat că atunci cînd soții apelează la blocaj în timpul unui conflict, soțiile manifestă adesea o creștere semnificativă a nivelurilor de cortizol și noradrenalină, hormoni de stres⁶⁰.

➔ **blocare** Retragerea dintr-o conversație sau dintr-o interacțiune.

Gottman a descoperit că oamenii apelează la blocaj atunci cînd se simt copleșiți din punct de vedere emoțional și psihologic.

Etica în prim-plan: Cercetările extinse ale lui Gottman i-au oferit capacitatea de a anticipa cu un mare grad de acuratețe probabilitatea ca un cuplu să divorțeze, după ce urmărește doar cîteva minute din conversațiile lor conflictuale. Este etic din partea lui să le comunice partenerilor că el consideră că probabil vor divorța? Este lipsit de etică să nu le spună?

Strategii de gestionare cu succes a conflictelor

Conform studiilor lui Gottman, criticile, manifestările disprețuitoare, atitudinea defensivă și blocarea nu sînt modalități productive de gestionare a conflictelor. Deoarece nu puteți evita conflictele, ce alternative aveți pentru a-l gestiona în mod adecvat? Conform cercetătorilor Robert Blake și Jane Mouton, opțiunile privind gestionarea conflictelor se bazează pe două dimensiuni fundamentale: preocuparea pentru propriile dumneavoastră necesități și dorințe și preocuparea pentru nevoile și dorințele celeilalte părți implicate⁶¹. Reprezentate pe un grafic (figura 11.2), aceste dimensiuni generează cinci strategii principale de implicare în conflict: competiția, evitarea, tolerarea, colaborarea și compromisul.

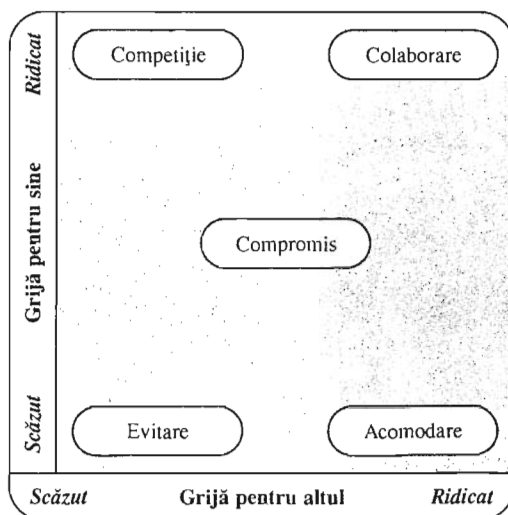


Figura 11.2. Cînd grija pentru sine și grija pentru altul sînt juxtapuse, acestea generează cinci strategii de implicare în conflict: competiția, evitarea, tolerarea, colaborarea și compromisul.

În timp ce vom analiza fiecare dintre aceste strategii în secțiunea de față, nu uitați că, în sine, conflictul nu este nici inerent pozitiv, nici inerent negativ, ci mai degrabă neutru. Ceea ce determină dacă este bun sau rău este strategia pe care o adoptați pentru a-l gestiona. Unele dintre aceste strategii pe care le vom prezenta vi se vor părea mai constructive decât altele, dar nici una dintre ele nu constituie alegerea adecvată în orice situație. În schimb, într-un anumit context, orice strategie poate fi opțiunea cea mai bună.

COMPETIȚIA. Stilul **competiției** dezvăluie o preocupare intensă pentru propriile dumneavoastră nevoi și dorințe și o preocupare redusă pentru nevoile și dorințele celeilalte părți

implicate. Scopul dumneavoastră este să câștigați conflictul, iar cealaltă persoană să piardă. O astfel de abordare a conflictului prin care scopul uneia dintre părți este să câștige, iar cealaltă să piardă.

Cînd adoptați stilul de conflict axat pe competiție, urmăriți scopul ca dumneavoastră să câștigați, iar cealaltă parte implicată să piardă.

cînd două persoane concurează pentru același loc de muncă. De asemenea, competiția continuă poate consolida relațiile, atît timp cît partenerii relaționali consideră competiția un aspect mai degrabă pozitiv decît negativ al relației lor⁶². Competiția devine problematică atunci cînd începe să genereze resentimente sau dorința de răzbunare pe cealaltă persoană⁶³.

EVITAREA. O abordare foarte diferită a conflictului este stilul **evitării**, care implică o preocupare redusă atît pentru sine, cît și pentru ceilalți. Adoptarea acestui stil înseamnă

ignorarea conflictului și speranța că va dispărea de la sine. Dacă blocarea înseamnă retragerea din conversație în mijlocul unui episod conflictual, evitarea înseamnă neimplicarea în conflict încă de la început. Totuși, adesea, conflictele evitate pur și simplu se agravează.

Subiect de discuție: În timp ce discutați fiecare strategie, cereți-le studenților să dea exemple de situații în care ar fi preferabilă această strategie.

Unii oameni aleg evitarea din cauză că nu se simt bine dacă se implică în conflict; alții o aleg pentru că nu le pasă suficient de mult de rezultatul conflictului, ca să se mai preocupe de el. Evitarea conflictului nu este întotdeauna o alegere greșită; mulți oameni din relațiile satisfăcătoare aleg să ignore sau să evite anumite motive de discordie, pentru a menține armonia⁶⁴. Totuși, cînd evitarea devine principala modalitate de gestionare a conflictelor, unele conflicte importante rămîn adesea nerezolvate, situație care generează insatisfacție în relații⁶⁵.

TOLERAREA. **Tolerarea** este opusul competiției. Acest stil implică demonstrarea unei preocupări profunde pentru cealaltă parte, dar o preocupare redusă pentru sine. În stilul

tolerant, scopul dumneavoastră este să vă sacrificați, astfel încît cealaltă parte implicată să câștige, iar dumneavoastră să pierdeți. Unii oameni recur la tolerare pentru a „menține pacea” în relațiile lor. Această strategie poate da rezultate bune pe termen scurt. Pe termen lung, tolerarea continuă a celeilalte părți implicate poate cauza resentimente.

Subiect de discuție: Rolurile de gen pot avea influență asupra tolerării, deoarece a pune nevoile celorlalți mai presus de cele proprii constituie o caracteristică a rolului tradițional feminin.

Cultura joacă un rol important în folosirea strategiei de tolerare. În societățile colectiviste (de exemplu, în multe societăți asiatice), tolerarea ca reacție la conflict este adesea de așteptat și este considerată o dovadă de respect, de noblețe⁶⁶. În schimb, oamenii din societățile individualiste (de exemplu, din Statele Unite) pot fi considerați slabi sau „fără coloană vertebrală”, dacă îi tolerează în permanență pe alții.

COMPROMISUL. **Compromisul** implică o preocupare moderată pentru nevoile și dorințele celorlalți. În cadrul acestei strategii, ambele părți renunță la ceva, cu scopul de a obține ceva.

Nici una dintre părți nu obține exact ceea ce vrea, dar toate părțile părăsesc conflictul după ce au obținut ceva valoros.

Să presupunem că negociați o ofertă pentru un loc de muncă și vreți un salariu mai mare decât este dispus angajatorul să vă ofere. Prin negociere, sinteți de acord să

acceptați un salariu mai mic decât ați solicitat inițial, iar angajatorul este de acord să vă ofere în schimb o săptămână de concediu suplimentară. Nici unul dintre dumneavoastră nu a obținut exact ceea ce voia, dar fiecare a obținut ceva ce apreciază, în schimbul renunțării la altceva.

Compromisul necesită timp și răbdare, dar generează adesea rezultate mai bune decât competiția, evitarea sau tolerarea. Caseta „Aveți aptitudini?” de pe pagina următoare oferă sugestii pentru exersarea compromisului în timpul unui conflict.

⇒ **compromis** Strategie de gestionare a conflictelor în care ambele părți renunță la ceva ce își doresc, pentru ca ambele să primească ceva ce își doresc.

AVEȚI APTITUDINI?

COMPROMISUL

Compromisul le oferă ambelor părți dintr-un conflict ceva pe care acestea pun preț.

Ce ?	De ce ?	Cum ?	Încercați !
Învățați să faceți compromisuri când gestionați conflicte.	Pentru a ajuta ambele părți implicate în conflict – de exemplu, într-un conflict privind prețul de vânzare al unei mașini – să obțină ceva valoros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dacă se pare că nici una dintre părțile implicate nu va „cîștiga” conflictul în mod direct, spuneți „Hai să facem un compromis”. 2. Identificați ce este cel mai important pentru dumneavoastră într-un conflict („Chiar am nevoie să vînd mașina cu cel puțin 6.500 de dolari”), apoi spuneți-i celelalte părți implicate să facă același lucru („Vreau să obțin cel mai bun preț posibil”). 3. Propuneți soluții ale conflictului care să rezolve cele mai presante necesități ale ambelor părți implicate („Dacă achiziționați mașina cu 6.500 de dolari, vă ofer și unitatea GPS și costul unui an de servicii radio prin satelit”). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Împreună cu un coleg care va pretinde că este colegul dumneavoastră de cameră, purtați o conversație în care răspundeți la criticile pe care vi le aduce cu privire la obiceiurile dumneavoastră legate de învățare sau de curățenia în apartament. 2. În loc să acceptați pe loc sugestiile de schimbare propuse de partener, identificați ce este cel mai important pentru dumneavoastră și rugați-l pe partener să facă același lucru. 3. Propuneți o soluție care vă va oferi fiecăruia ceva ce vă doriți. Continuați să propuneți compromisuri pînă ce partenerul dumneavoastră acceptă.

ANALIZAȚI: *In ce fel reflectarea asupra compromisului vă determină să sîneți cont și de necesitățile partenerului, pe lângă cele proprii ?*

COLABORAREA. Stilul **colaborării** dezvăluie o preocupare sporită atît pentru necesitățile partenerului, cît și pentru cele proprii. Scopul este să se ajungă la o situație care să permită avantaje maxime pentru ambele părți. De exemplu, după ce au avut primul copil, Mick și Laura au resimțit povara financiară a creșei, în timp ce Mick lucra, iar Laura mergea la cursuri. Soluția de colaborare a constat în diminuarea numărului de ore lucrătoare ale lui Mick, iar Laura s-a înscris la cursuri online, astfel încît

⇒ **colaborare** Strategie de gestionare a conflictelor care presupune căutarea unei soluții care să satisfacă necesitățile ambilor parteneri.

măcar unul dintre ei să fie acasă în fiecare zi. Bani economisiți de la plata creșei au compensat veniturile la care au renunțat din cauza diminuării orelor de lucru ale lui Mick. În plus, atât

Subiect de discuție: Studenților le poate fi dificil să distingă între compromis și colaborare. Evidențiați că a colabora înseamnă a depune eforturi comune pentru a stabili cum anume ambele părți implicate pot obține ceea ce vor, în timp ce compromisul implică faptul că ambele părți obțin doar o parte din ceea ce ei doresc, după ce au renunțat la altceva.

Laura, cât și Mick s-au simțit mai bine, pentru că reușeau să-și îngrijească singuri copilul.

Colaborarea pare probabil modul ideal de gestionare a conflictelor – în multe situații, așa și este. De asemenea, poate solicita foarte multă energie, răbdare și imaginație. Deși poate să pară abordarea cea mai bună, ea poate fi totodată și cea mai dificilă.

Cum ar putea funcționa în viața reală fiecare dintre aceste strategii? În secțiunea „Pe scurt” este prezentat un conflict – doi frați se ceartă în legătură cu cine va primi o mașină nouă – și exemplifică modul în care fiecare dintre aceste abordări poate fi utilizată în implicarea într-un conflict.

PE SCURT • CINCI ABORDĂRI ALE CONFLICTULUI

Carla și Ben, soră și frate, au economisit fiecare 1.500 de euro, ca avans pentru o mașină. Părinții mai pot contribui cu o sumă suficient de mare pentru a cumpăra o singură mașină, nu două, așa că Ben și Carla sînt implicați într-un conflict privind cine anume va obține banii. Iată cinci exemple de abordări pe care le poate folosi Carla în implicarea în acest conflict:

Competiția • Carla încearcă să-și determine părinții să-i dea ei toți banii economisiți și să nu-i dea nimic lui Ben.

Evitarea • Carla nu aduce vorba despre conflict, sperînd că părinții vor găsi singuri o modalitate de a-l rezolva.

Tolerarea • Carla își încurajează părinții să-i dea lui Ben banii economisiți, nu ei.

Compromisul • Carla sugerează ca ea și Ben să-și pună banii la un loc cu ai părinților și să cumpere o mașină pe care să o folosească amîndoi.

Colaborarea • Carla se sfătuiește cu Ben și cu părinții pentru a vedea cum s-ar putea să-și cumpere și ea, și Ben cîte o mașină.

ÎNVĂȚAȚI Prin ce diferă critica și disprețul? Cînd anume evitarea ar putea fi o strategie mai bună de gestionare a conflictelor decît tolerarea?

APLICAȚI Împreună cu un coleg, urmăriți un episod din serialul dumneavoastră preferat de televiziune. Ori de cîte ori în serial survine un conflict, identificați împreună exemplele de „cei patru călăreți ai Apocalipsei”, conform teoriei lui Gottman.

REFLECTAȚI Cum vă simțiți cînd cineva folosește strategia blocării în timpul unui conflict cu dumneavoastră? Cînd anume colaborarea vi se pare o provocare?

REȚINEȚI IDEILE DIN CAPITOL

- Specificul conflictului interpersonal (p. 373)
 - Conflictul constituie disputa manifestă dintre două sau mai multe părți interdependente, care percep că au scopuri incompatibile, resurse insuficiente și interferențe reciproce care le împiedică să-și atingă scopurile.
 - Oamenii conceptualizează adesea conflictele folosind o diversitate de metafore precum un proces, un joc, un act de echilibristică și o grădină.
- Conflictul în relațiile personale (p. 376)
 - Conflictul este natural. Are dimensiuni de conținut, relaționale și procedurale și poate fi direct sau indirect. Conflictul poate fi dăunător; de asemenea, poate fi și benefic.

- Oamenii au conflicte cu privire la o varietate de subiecte. Unele subiecte – de exemplu, criticile personale, banii și treburile gospodărești – sînt deosebit de comune în relațiile interpersonale.
 - Conflictul este influențat de orientările rolurilor specifice genurilor și sexelor; bărbații sînt încurajați să fie competitivi, iar femeile să fie tolerante.
 - Modul în care oamenii gestionează conflictele este influențat de caracterul individualist sau colectivist al culturii lor și contextualitatea înaltă sau slabă a culturii din care fac parte.
 - Conflictele sînt foarte frecvente în mediile online, din cauza efectului de dezinhibare.
3. Puterea și conflictul (p. 385)
- Puterea este capacitatea de a manipula, influența sau controla alți oameni sau evenimente.
 - Puterea depinde de context, dar este întotdeauna prezentă. Poate fi pozitivă sau negativă, în funcție de modul în care este exercitată. Puterea și conflictul se influențează reciproc.
 - În general, oamenii își exercită cinci tipuri de putere: puterea dominatoare, coercitivă, referențială, legitimă și de expert.
 - Puterea este influențată de rolurile asociate sexelor și genurilor.
 - Modul în care oamenii conceptualizează puterea este afectat de cultura din care provin, respectiv o cultură cu distanță ierarhică mare sau mică.
4. Gestionarea conflictului interpersonal (p. 393)
- În relațiile romantice, patru comportamente conflictuale sînt factori care anticipează cu acuratețe disoluția relației: criticile, disprețul, atitudinea defensivă și blocajul.
 - Oamenii folosesc cinci strategii generale pentru a gestiona conflictul: competiția, evitarea, tolerarea, colaborarea și compromisul. Strategia optimă de management al conflictelor depinde de situație și de obiectivele participanților.

TERMENI-CHEIE

agresivitate pasivă (p. 382)	mesaj submisiv (p. 386)
atitudine defensivă (p. 394)	metaconflict (p. 377)
blocare (p. 395)	putere (p. 385)
colaborare (p. 397)	putere coercitivă (p. 388)
competiție (p. 396)	putere de expert (p. 389)
compromis (p. 397)	putere legitimă (p. 389)
conflict interpersonal (p. 373)	putere recompensatoare (p. 388)
critică (p. 393)	putere referențială (p. 388)
dispreț (p. 394)	relație complementară (p. 386)
efect de dezinhibare (p. 384)	relație simetrică (p. 386)
evitare (p. 396)	tipar comportamental de solicitare-retragere (p. 382)
mesaj dominator (p. 386)	tolerare (p. 396)
mesaj neutru (p. 386)	

ÎNTREBĂRI PENTRU DISCUȚII

1. Cu cine aveți conflictele cele mai supărătoare? Care este obiectul unor astfel de conflicte?
2. Ce ați observat cu privire la modalitățile diferite în care se implică în conflict femeile și bărbații?
3. Care sînt unele exemple de utilizare pozitivă a puterii? Dar de utilizare negativă?
4. Care dintre „cei patru călăreți ai Apocalipsei” ai lui Gottman vi s-ar părea cel mai deranjant dacă ar apărea în propria dumneavoastră relație? De ce?



PROGRAMUL DE FORMARE INIȚIALĂ A MEDIATORILOR

INSTITUTUL TRANSILVAN DE MEDIERE



CONTINUUM-UL SOLUȚIONĂRII CONFLICTELOR

Prin decizia privată a părților				Prin decizii private ale unei terțe părți		Prin decizii publice legale ale unei terțe părți autorizate		Prin decizii impuse prin coerciție extralegală	
evitare	negociere	conciliere	mediere	decizie administrativă	arbitraj	decizie a instanțelor de judecată	decizie legislativă	acțiune directă nonviolentă	violență

NEGOCIEREA

Definiție

Negocierea este un proces de comunicare voluntar prin care două sau mai multe părți încearcă să ajungă la un punct de vedere comun cu privire la o anumite situație, un anumit comportament sau un anumit proces de schimb.

*Negocierea rezultă din nemulțumirea a cel puțin unei părți față de o anumită stare de lucruri, fapt care necesită, în viziunea acesteia, o **schimbare**.*



TEHNICI DE NEGOCIERE



CONCEPTE DE BAZĂ

Negociere nu poate fi demarată decât în prezența a cel puțin două părți care depind una de cealaltă în atingerea obiectivelor lor.



Interdependență



simetrică

asimetrică

Cu cât părțile depind mai mult una de cealaltă, cu atât mai mare va fi dorința lor de a negocia, iar cu cât diferența de dependență dintre părți va fi mai mare, cu atât mai mult acordul final va avea forma pe care partea cea mai puțin dependentă o va dori.

CONCEPTE DE BAZĂ

Puterea de negociere

Totalitatea elementelor care dau posibilitatea părților să influențeze într-un mod sau altul rezultatul unei negocieri.

elemente care țin de părți

poziții, interese,
nevoi, valori,
abilități, cunoștințe
informații

elemente de relație

gradul de simetrie a
interdepednenței,
vechimea, importanța

BATNA

CONCEPTE DE BAZĂ

**Best
Alternative
To a
Negotiated
Agreement**



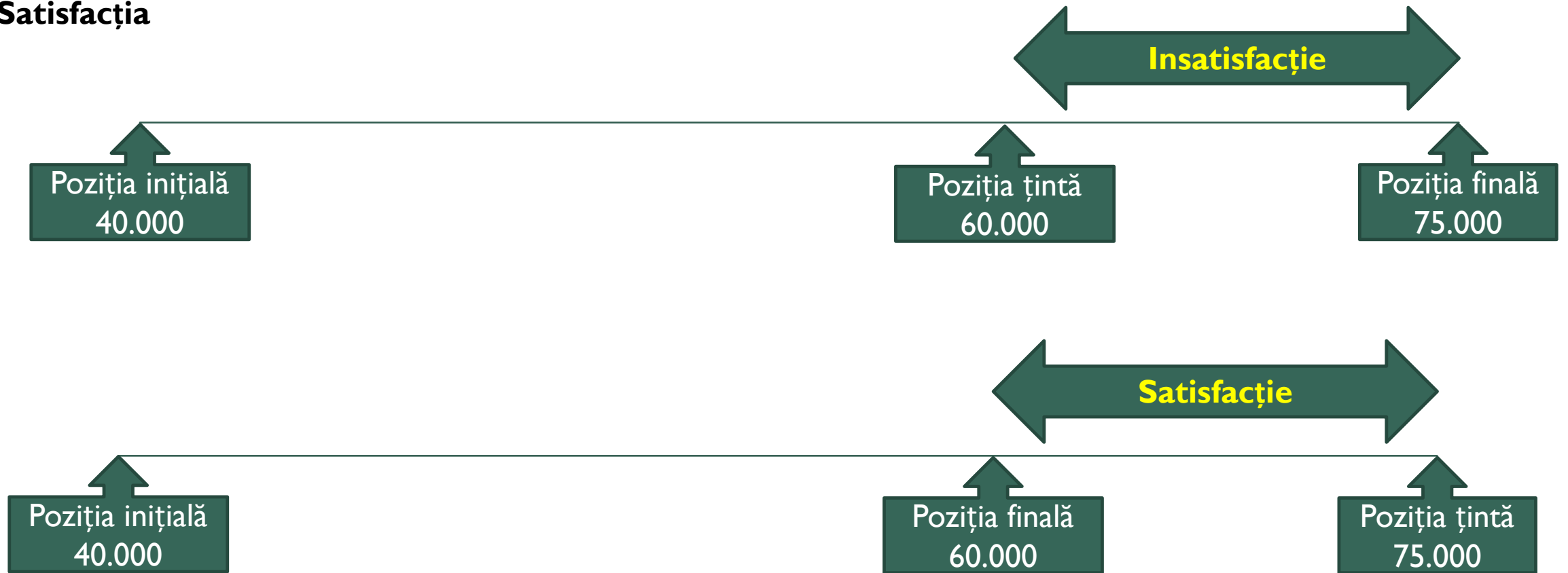
Alternativele pe care le au părțile de a-și rezolva problema sau de a-și atinge obiectivele în afara procesului de negociere, prin alte mijloace decât negocierea.

Contextul

Orice negociere are loc într-un context clar delimitat, dinamic, în continuă evoluție, în care elementul **timp** joacă un rol substanțial

CONCEPTE DE BAZĂ

Satisfacția

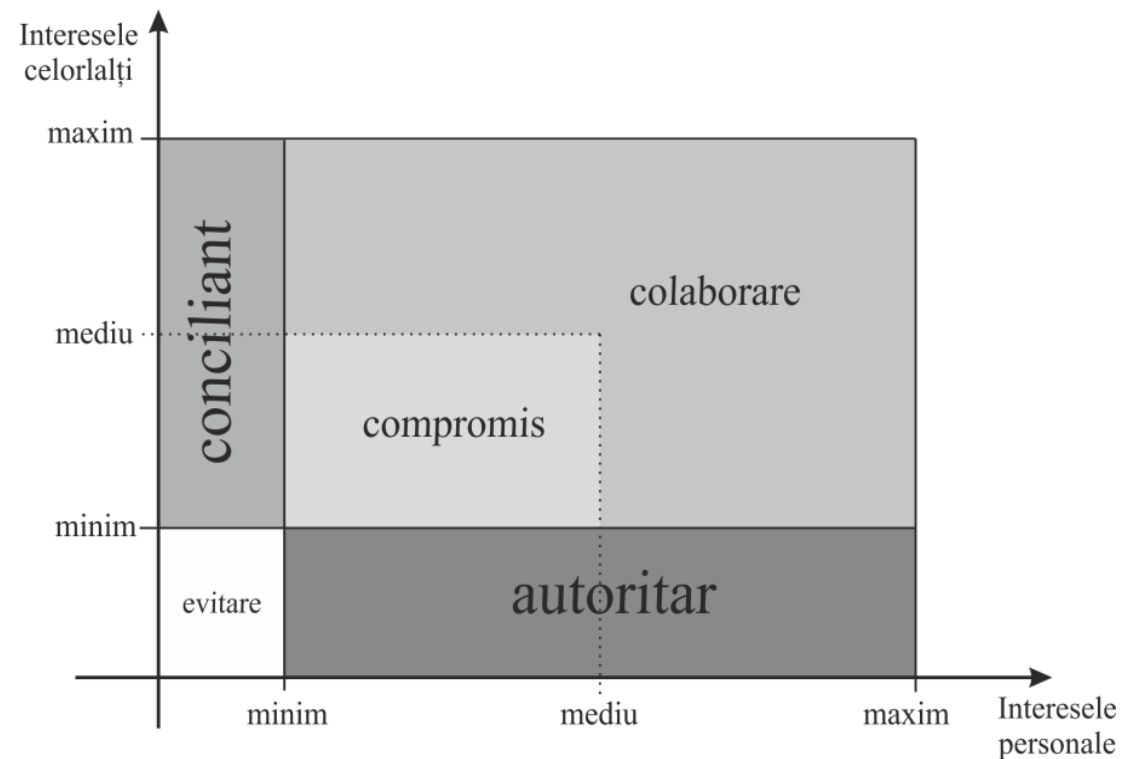


STILURI DE NEGOCIERE

Modelul Thomas-Kilmann

Modalități de reacție în situații de criză sau conflictuale:

- **competitiv** (asertiv și non-cooperativ)
- **evitant** (non-asertiv și non-cooperativ)
- **acomodant** (non-asertiv și cooperativ)
- **colaborativ** (asertiv și cooperativ)
- **compromis** (asertivitate și cooperare intermediare)



STILURI DE NEGOCIERE

Stilul autoritar —————> comportamentul competitiv (asertiv, non-cooperativ)

- Atingerea obiectivelor proprii în detrimentul relației
- Interpretarea negocierii ca o competiție, ca un joc de sumă zero (win-lose)
- Strategia: folosirea la maximum a puterii de negociere superioară în vederea impunerii aproape unilaterale a prevederilor acordului final

Stilul evitant —————> comportamentul evitant (non-asertiv, non-cooperativ)

- Obiectivele proprii sunt fie prea puțin importante, fie nerealizabile în condițiile respective
- Strategia: Evitarea angajării în discuții, prin amânare, temporizare, lipsa de oferte, retragere
- Recomandat atunci când șansele de atingere a propriilor obiective sunt minime sau inexistente, când un acord final ar fi unul net dezavantajos și când există perspectiva unor modificări de context într-un viitor previzionabil care ar crea oportunitatea unei negocieri sub auspicii mai favorabile.

STILURI DE NEGOCIERE

Stilul conciliant —————> comportamentul acomodant (non-assertiv, cooperant)

- Relația primează în dauna obiectivelor proprii

Stilul colaborativ —————> comportamentul colaborativ (assertiv și cooperativ)

- Accesul ambelor părți spre obiectivele lor maximale

Stilul de compromis —————> comportamentul de compromis (assertivitate și cooperare intermediare)

- compromisul este rezultatul unor concesiuni reciproce care stabilesc renunțarea în mod egal la atingerea obiectivelor lor maximale și încheierea acordului “la mijloc”

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

- Pregătirea negocierii
- Negocierea propriu-zisă
- Finalizarea negocierii

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Pregătirea negocierii



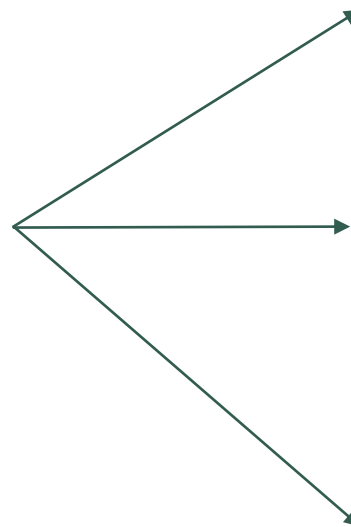
Definirea și ierarhizarea obiectivelor – modelul

Specific-specific
Measurable-măsurabil
Achievable-realizabil
Realistic-realistic
Time-bound-definit temporal

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Pregătirea negocierii

Construirea strategiei de negociere



Alegerea stilului de negociere

Evaluarea puterii de negociere proprii și a celei a părții adverse (plus BATNA)

Alcătuirea echipei de negociere și distribuția rolurilor în interiorul acesteia

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Negocierea propriu-zisă

- Prezentarea ofertelor de deschidere
- Clarificarea pozițiilor
- Acordarea de concesi reciprocă
- Depășirea blocajelor
- Conturarea termenilor unei înțelegeri

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Tipuri de blocaje

De natura procedurală: Incertitudinea cu privire la limite poate determina una dintre părți să încerce să forțeze o concesie când deja adversarul este la limită, provocând astfel ieșirea acestuia din negociere și eșecul întregului proces.

De natură afectiv-emoțională: Părțile reacționează emoțional la ofertele și argumentele adversarilor. Ele pot să se atașeze de pozițiile lor nu numai din motive de natura rațională, ci și afectivă – din orgoliu, din răzbunare, ca reacție exagerată la o percepută injurie sau comportament considerat impropriu ale adversarului, datorită unor angajamente luate anterior (așa numitul entrapment – a te prinde în capcană).

De natura comunicațională: Lipsa de precizie în exprimare, lipsa de ascultare activă, lipsa de atenție, manipularea partizană a informațiilor, interpretarea mesajelor adversarilor într-o manieră contraproductivă

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Depășirea blocajelor de natură procedurală

- **construirea unui climat de încredere reciprocă** (tehnică folosită pe scară largă în Orient) care să facă posibilă comunicarea limitelor fără teama folosirii acestor informații în mod necorespunzător de către adversar;
- **structurarea unor proceduri detaliate** de purtare a negocierilor, cu pași obligatorii pentru fiecare dintre participanți;
- **introducerea unor noi dimensiuni în negociere** (*linkage*) astfel încât să se genereze seturi mai largi, mai cuprinzătoare de opțiuni, astfel încât părțile să poată configura un acord convenabil prin combinarea unor concesiuni reciproce pe dimensiuni diferite de negociere;
- **oferirea de motivații suplimentare**, de altă natură decât cea a mizei negocierii, care să inducă concesiile necesare încheierii unui acord (*trade-off*).

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Depășirea blocajelor de natură afectiv-emoțională

- control asupra propriilor emoții și reacții;
- abținerea de la acțiuni și declarații care pot genera reacții emoționale contraproductive adversarilor;

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Depășirea blocajelor de natură comunicațională

- **Ascultare activă:** nu numai la ascultarea cu atenție acelor spuse de ceilalți, ci și la reformularea și sumarizarea celor spuse cu scopul verificării înțelegerii sensului exact al celor expuse;
- **Folosirea unui limbaj precis,** cu evitarea cuvintelor polisemantice sau a expresiilor colocviale care pot induce confuzie prin interpretarea diferită în funcție de gen, vârstă, pregătire, identitate locală, regională sau națională, religie etc.
- **Evitarea folosirii codurilor de limbaj** aparținând unor subgrupuri culturale, a expresiilor de jargon sau argou al căror înțeles poate fi diferit de la o persoană la alta, sau chiar jignitor;
- **Atenție la coordonatele de natură culturală** în comunicare – oameni care provin din medii diferite cultural au așteptări diferite, dau înțelesuri diferite unor cuvinte sau expresii, se exprimă în mod diferit și valorizează diferit anumite concepte sau comportamente.

ETAPELE PROCESULUI DE NEGOCIERE

Finalizarea negocierii

- stabilirea cu precizie și în detaliu a termenilor acordului de negociere;
- obținerea angajamentului părților față de acordul rezultat din negociere

GREȘELI FRECVENTE ÎN PROCESUL DE NEGOCIERE

Greșeli care survin în timpul pregătirii negocierii

- lipsa analizei situaționale
- lipsa identificării precise a obiectivelor și a ierarhizării acestora
- evaluarea precară a puterii de negociere proprii și a celei a adversarilor;
- lipsa identificării BATNA proprii și a celei a adversarilor
- necunoașterea stilului propriu de negociere sau menținerea unui stil de negociere chiar atunci când acesta este contraproductiv;
- alcătuirea defectuoasă a echipei de negociere

GREȘELI FRECVENTE ÎN PROCESUL DE NEGOCIERE

Greșeli care survin în timpul negocierii propriu-zise

- idei preconcepute la demararea negocierii propriu-zise;
- oferte de deschidere vagi, confuze sau exagerate, care pun sub semnul întrebării fie bunacredința a negociatorului, fie seriozitatea intenției sale de a negocia;
- antrenarea în spirala acuzațiilor și atacurilor la persoană, generată de controlul inadecvat al stărilor emoționale sau de rezistența adversarului de a da curs solicitărilor făcute;
- erorile de comunicare:
 - lipsa de atenție la cele spuse de partea adversă și concentrarea asupra a ceea ce una din părți dorește să spună în detrimentul ascultării celor spuse de cealaltă parte;
 - lipsa de precizie în exprimare și nefolosirea tehnicilor de verificare a înțelesului mesajului transmis;
 - utilizarea unui limbaj confuz, vag sau extrem de alambicat, cu intenția fie de epata, fie de a înlocui o autoritate care nu există;
 - lipsa de concentrare pe un subiect și abordarea în succesiune rapidă a mai multor subiecte, fără a da timp digerării informațiilor sau elucidării unor aspecte mai puțin limpezi.

METODA NEGOCIERII PRINCIPIALE

Orice negociere trebuie judecată în funcție de trei criterii:

- trebuie să producă un acord înțelept (dacă acesta este posibil);
- trebuie să fie eficientă;
- trebuie să îmbunătățească (sau cel puțin să nu strice) relația dintre cele două părți.

Negocierea principială:

- **Oameni** : separarea problemei de oameni.
- **Interese** : concentrarea pe interese, nu poziții.
- **Opțiuni** : generarea unei game largi de posibilități înainte de a decide.
- **Criterii obiective** : necesitatea de a insista ca rezultatul să fie bazat pe niște standarde obiective și independente de părțile care participă la negociere.



INSTITUTUL
TRANSILVAN
DE MEDIERE

TEHNICI DE MEDIERE

MEDIEREA

Definiții

1. Negociere asistată de un terț neutru și imparțial, în condiții de confidențialitate, autodeterminare (liber consimțământ) și în deplină cunoștință de cauză (TIM).
2. Medierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate, confidențialitate și având liberul consimțământ al părților (Legea 192/2006, art. 1 alin. 1).
3. Medierea reprezintă intervenția într-un conflict a unei terțe părți fără capacitatea de a impune soluții și care asista părțile să ajungă în mod voluntar la un acord mutual acceptabil (Christopher W. Moore).
4. Medierea este orice proces de soluționare a disputelor prin care o terță parte fără putere decizională ajută părțile să ajungă la un acord (Beer&Stief).

Avantajele medierii

- **Proces informal**, al cărui design se realizează în comun de către mediator și clienți
- **Durată în timp scurtă** în comparație cu justiția tradițională
- **Costuri** relativ scăzute
- **Soluția aparține părților**, nu este impusă asupra lor de o terță instanță
- Atenție acordată nu doar mizei disputei, ci și **relației** dintre părți
- **Procedură confidențială**, potrivită cazurilor în care părțile nu doresc sau pot fi semnificativ dezavantajate de expunerea publică a disputei în care sunt implicate

Limitele medierii

- **Nu există garanția unei soluționări cu succes**, aceasta depinzând de capacitatea părților implicate de a ajunge la un acord
- Implementarea acordului rezultat în urma medierii depinde de bunăvoința și bunăcredința a părților, **neavând un caracter executoriu** asemeni unei sentințe judecătorești
- Durata procesului și costurile sale, deși mai scăzute în general față de justiția tradițională, sunt **dependente de capacitatea și disponibilitatea părților** de a ajunge la o soluție reciproc convenabilă
- Întrucât medierea este o procedură exclusiv voluntară, există oricând **riscul abandonării** sale de către una dintre părți și necesitatea soluționării prin instanța de judecată, ceea ce adaugă automat **costuri în plus** decât dacă se apela de la început la justiția tradițională

Rolul mediatorului

Investigație

- ajută părțile să înțeleagă și să **exploreze toate fațetele conflictului**
- ajută părțile să-și **înțeleagă interesele și nevoile** dincolo de pozițiile afișate și asumate
- ajută părțile să-și **genereze obiectivele** cu mare acuratețe
- ajută părțile să **analizeze consecințele** posibile ale fiecărei acțiuni asupra celeilalte părți și a procesului de soluționare în întreg

Empatie

- să **înțeleagă aspectele emoționale** ale conflictului (și să fie capabil să arate acest lucru părților)
- să **creeze spațiu pentru exprimarea aspectelor emoționale**
- să **utilizeze acele proceduri** care se pliază cel mai bine pe nevoile de ordin emoțional ale părților

Rolul mediatorului

Comunicare eficientă

- să aibă capacitatea de a **asculta activ**
- să aibă capacitatea de a **reformula mesajele** astfel încât să creeze maxim de înțelegere a acestora cu minim de impact emoțional negativ

Soluționare

- **mediatorul nu oferă și nu impune soluții**
- **explorează** împreună cu părțile **alternativele** pe care acestea le au la dispoziție
- **generează opțiuni**
- **evaluează și testează angajamentul** părților față de deciziile luate în comun
- **utilizează tehnicile de persuasiune** pentru a determina părțile să-și construiască oferte realiste și a analiza lucid aceste oferte

Rolul mediatorului

Control

- **stabilește regulile** de interacțiune dintre părți
- **garantează dreptul și posibilitatea** fiecăreia de a se face auzită și de a-și prezenta și promova interesele legitime
- **asigură egalitatea** de tratament și egalitatea de șanse pe parcursul medierii
- **controlează și confruntă** comportamentul abuziv și/sau contraproductiv
- **calmează și direcționează** discuțiile astfel încât să fie servit obiectivul central al medierii: construirea unui acord durabil, bazat exclusiv pe voința și interesele legitime ale părților

Mediatorul educă și asistă părțile în procesul de negociere, ajută părțile să utilizeze informațiile pe care le dețin pentru a lua cele mai bune decizii cu privire la soluționarea conflictului și testează realismul acestor decizii.

Calitățile unui bun mediator

- Atenție și capacitatea de a acorda atenție
- Capacitatea de a fi direct și de a confrunța
- Confortabil cu emoții intense, certuri, întreruperi
- Capacitatea de a câștiga încrederea și de a-și impune autoritatea
- Imaginativ și răbdător
- Capabil să empatizeze și să fie gentil
- Capabil să se abțină în a da judecăți de valoare, să pună deoparte propriile opinii, reacții sau chiar principii
- Nevoie redusă de recunoaștere, credit, sau soluționare a lucrurilor în maniera sa

STRUCTURA PROCESULUI DE MEDIERE

Structura procesului de mediere

Pregătirea medierii

Medierea propriu-zisă (ședințele de mediere)

Finalizarea medierii

Pregătirea medierii

Inițierea procesului de mediere

- Contactarea mediatorului de către una sau ambele părți
- Contactarea mediatorului de către o terță parte interesată în dispută
- Deferirea cazului de către o autoritate competentă

Întâlniri preliminare

- Colectarea și analizarea informațiilor cu privire la conflict – analiza de conflict
- Determinarea celei mai bune strategii de abordare a conflictului
- Stabilirea procedurilor și regulilor de urmat în timpul medierii
- Pregătirea părților pentru mediere
- Stabilirea detaliilor cuprinse în contractul de mediere
- Semnarea contractului de mediere
- Stabilirea datei, orei și locului pentru desfășurarea ședințelor de mediere

Analiza conflictului

Definirea conflictului

Există un conflict atunci când **două sau mai multe persoane sau grupuri manifestă percepția** ca ele au **obiective incompatibile**.

Elemente de structură

Miza conflictului

- Care sunt pozițiile părților?
- Care sunt interesele părților?
- Care este natura intereselor părților?
- Care sunt informațiile pe care se bazează pozițiile și interesele părților?

Caracteristicile părților

- Cine sunt părțile?
- Care sunt valorile părților?
- Cum se văd părțile fiecare pe sine însele și fiecare pe celălalt?

Elemente de structură

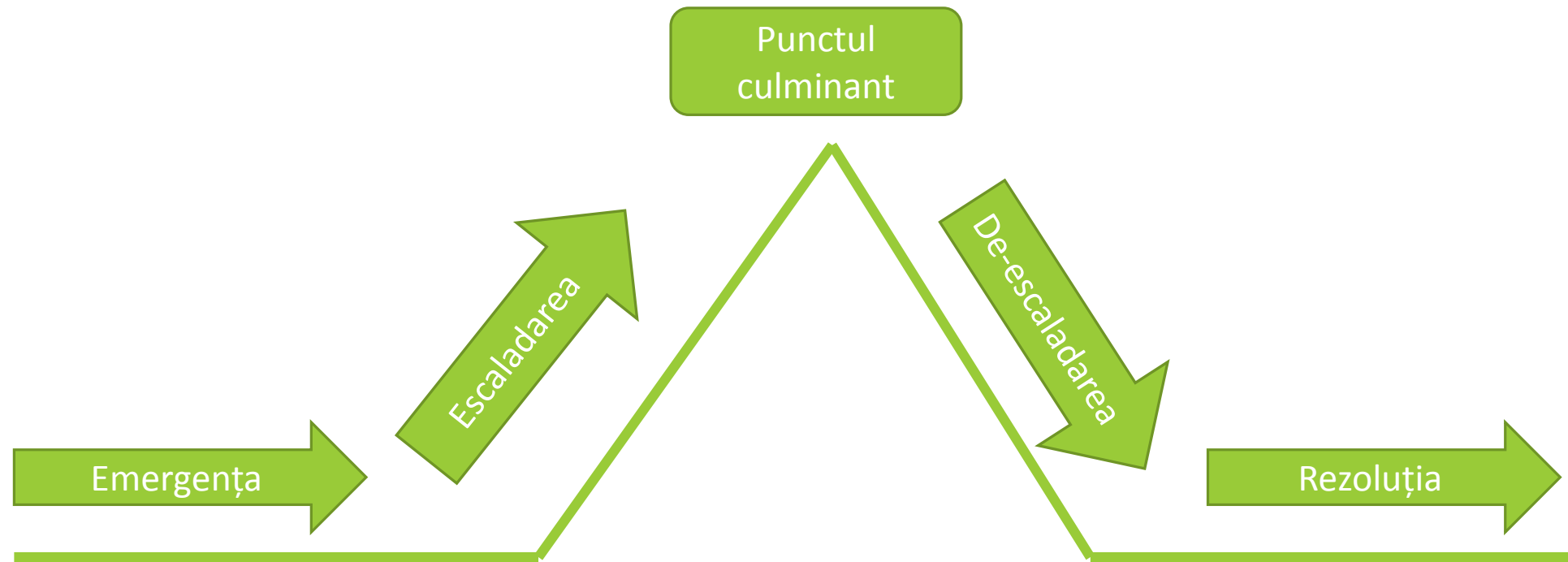
Relația dintre părți

- Care este istoria relației dintre părți?
- Care sunt atitudinile părților una față de cealaltă?
- Care sunt mijloacele pe care părțile le-au folosit pentru a-și urmări interesele?

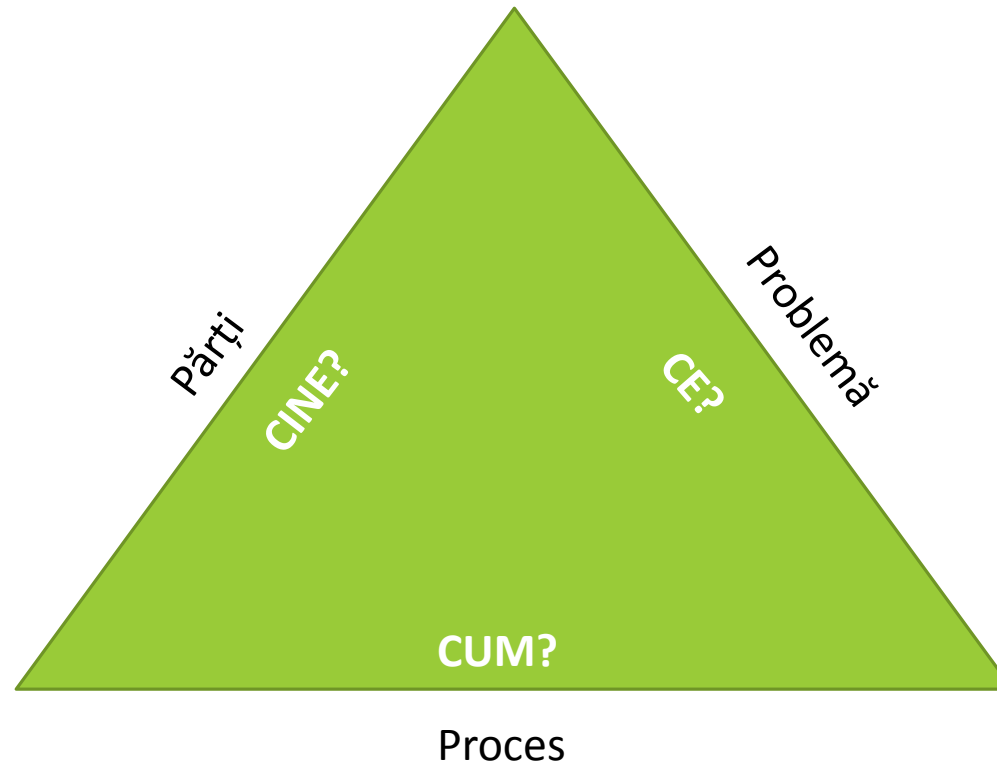
Contextul conflictului

- Care sunt regulile și legile care acționează în cazul dat?
- Care sunt alte elemente de mediu care influențează cazul – economic, politic, cultural, social, internațional etc.?

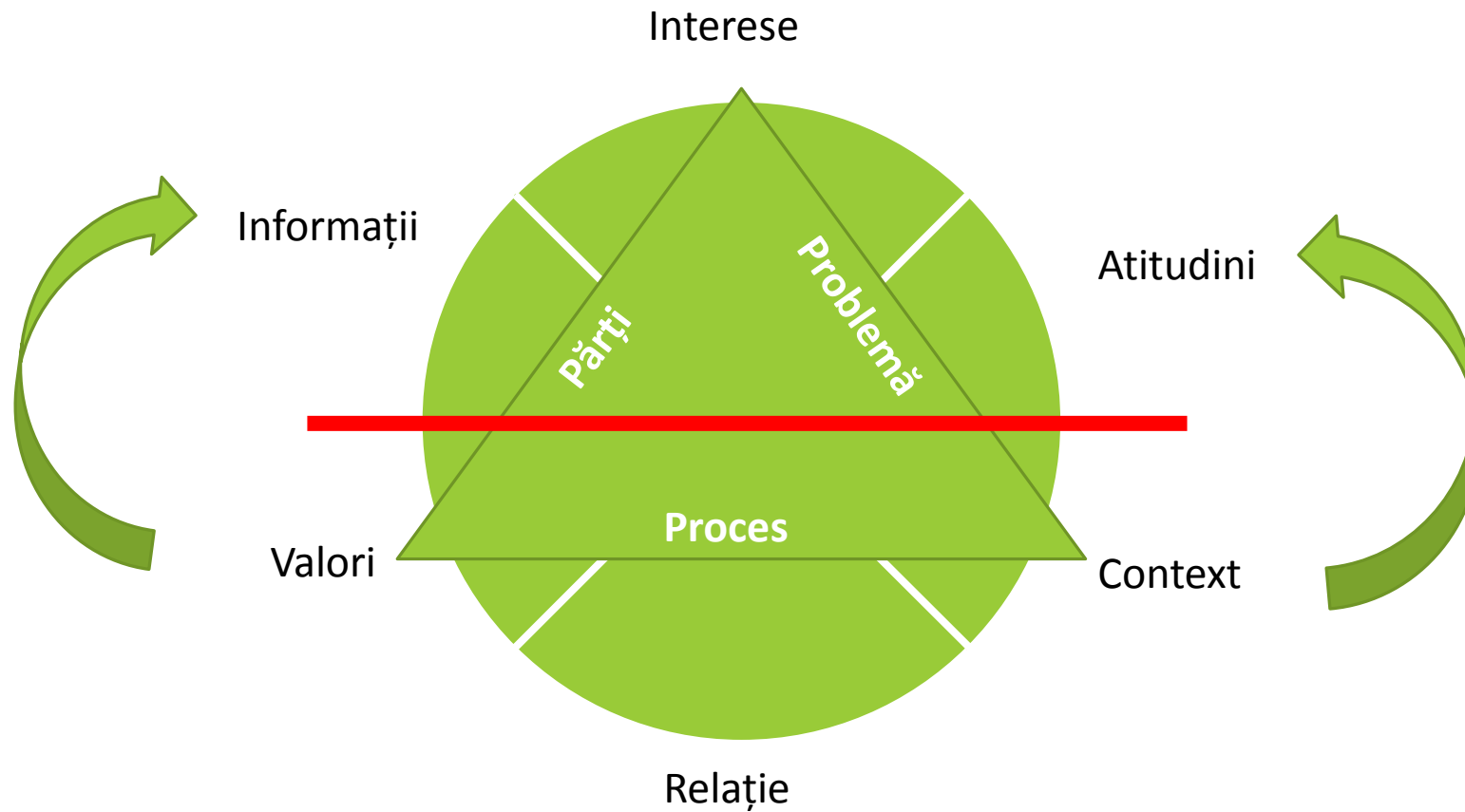
Structura conflictelor



Triunghiul conflictului



Cercul conflictului



Medierea propriu-zisă

- Cuvântul de deschidere al mediatorului
- Prezentările de poziție ale părților
- Dezbateri: identificarea divergențelor și intereselor comune, obținerea și clarificarea informațiilor, analiza atitudinilor și relației, punctul de turnură
- Construirea agendei de negociere
- Construirea acordului
- Verificarea durabilității acordului

Finalizarea medierii

Finalizarea medierii

- **Acord între părți:** redactare acord, redactare proces-verbal
- **Acord parțial între părți** și lasarea unor chestiuni spre a fi soluționate pe alta cale: redactare acord parțial, redactare proces-verbal
- **Denunțarea medierii** de către una sau toate părțile: redactare proces-verbal
- **Închiderea medierii** de către mediator: redactare proces-verbal cu includerea motivației pentru închidere