

**MEDIEREA
ÎN VIAȚA SOCIAL-POLITICĂ**

DIANA-IONELA ANCHEȘ

**MEDIEREA
ÎN VIAȚA SOCIAL-POLITICĂ**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București**

Tehnoredactare: Ameluța Vișan
Coperta: Angelica Mălăescu

Copyright © 2011
Editura Universitară
Director: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33,
Sector 1 , București
Tel./Fax: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.)

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ANCHEȘ, DIANA-IONELA

Medierea în viața social-politică / Ancheș Diana-Ionela. –

București : Editura Universitară, 2010

ISBN 978-606-591-083-6

316.48

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate Editurii Universitare

Distribuție: tel/fax: (021) 315.32.47
(021) 319.67.27
comenzi@editurauniversitara.ro

ISBN 978-606-591-083-6

CUPRINS

CUPRINS	5
<i>Cuvânt înainte de Liviu-Petru Zăpârțan - Profesor universitar la Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, ex-raportor academic al Comisiei Europene pe probleme de dezvoltare regională și ambasador al României la Luxemburg</i>	9
Capitolul I. Conflictul în viața socială	13
1. Introducere	13
2. Conflictul în viața socială	15
2.1. Concepții despre raporturile dintre conflict și societate	17
2.2. Teorii ale conflictului	17
2.3. Tipologia conflictului	20
2.4. Câmpul conflictului	28
2.5. Analiza dinamicii conflictului	31
2.6. Etapele conflictului	32
2.7. Soluționarea conflictelor	33
2.8. „Harta” conflictului	38
3. Negocierea	52
3.1. Negocierea și conflictul	52
3.2. Importanța comunicării în procesul negocierii	61
4. Medierea „Justiția elegantă”	66
4.1. Considerații teoretice. Conceptul de mediere	66
4.2. Comunicarea în procesul medierii	76
4.3. Co-medierea	77
5. Concilierea	78
6. Arbitrajul	80
Capitolul II. Cultura medierii	83
1. Evoluția istorico-filosofică a instituției medierii	83
2. Statele cu tradiție în domeniul medierii	110
3. „Morfologia” medierii	118
3.1. Formele medierii	118
3.2. Strategii și tactici de mediere	123
3.3. Folosirea legii în mediere	134
3.4. Medierea la distanță	134
3.5. Contractul de mediere	135
3.6. Folosirea experților sau a consilierilor în procesul medierii	136
3.7. Stadiile medierii	137

3.8. Eficiența medierii	149
4. Mediatorul	152
4.1. Principiile de bază ale instituției mediatorului	154
4.2. Rolul mediatorului	160
4.3. Preocuparea părților implicate în conflict pentru propria imagine	161
4.4. Calitățile mediatorului	162
5. Avantajele medierii	167
Capitolul III. Prezența medierii în viața social-politică internă	171
1. Medierea în viața socială internă	172
1.1. Managementul conflictelor de muncă	172
1.2. Medierea în materie comercială	176
1.3. Medierea în relațiile de familie	178
1.4. Medierea în sistemul educațional	192
1.5. Medierea interculturală	199
1.6. Medierea în materie penală	205
1.7. Instituția medierii și securitatea socială medierea socială sau medierea comunitară	216
1.8. Medierea divină	226
2. Prezența medierii în viața politică internă	228
2.1. Scurte considerații privind medierea în viața politică	228
2.2. Cooperarea tripartită în România	231
2.3. Medierea în dreptul român al muncii	232
2.4. Președintele României Mediator	233
2.5. Legea medierii în România	236
Capitolul IV. Prezența medierii în relațiile internaționale	243
1. Conflictele internaționale	243
1.1. Modurile pașnice de rezolvare a conflictelor internaționale	245
A. Proceduri de rezolvare pașnică a conflictelor exterioare organi- zațiilor internaționale	246
B. Proceduri de rezolvare pașnică a conflictelor în cadrul unei organizații internaționale	251
1.2. Modurile ne-pașnice de reglare a conflictelor internaționale ...	256
2. Medierea internațională	258
2.1. Noțiune	258
2.2. Terțul Mediator	260
2.3. Strategiile mediatorului internațional	263
2.4. Funcțiile mediatorului	267
2.5. Condițiile medierii internaționale	268

2.6. Cine sunt Mediatorii internaționali?	282
2.7. Medierea în crizele internaționale	295
2.8. Medierea în practica internațională	309
2.9. Managementul conflictelor dintre organizațiile internaționale	318
3. Medierea în dreptul comunitar	318
4. Medierea disputelor comerciale internaționale	320
Resume	322
Bibliografie	347

Cuvânt înainte

de Prof. Univ. Dr. Liviu-Petru Zăpârțan - Profesor universitar la Universitatea „Babeș-Bolyai”, Cluj-Napoca, ex-raportor academic al Comisiei Europene pe probleme de dezvoltare regională și ambasador al României la Luxemburg

Lucrarea „Medierea în viața social-politică” este consacrată unei teme cu bogate ramificații în disciplinele socio-umane, dar și cu un loc din ce în ce mai semnificativ în structurarea relațiilor dintre oameni și dintre comunitățile umane. Este evident pentru cel ce parcurge lucrarea faptul că medierea, ca un tip distinct de relație umană, face obiectul unei abordări pluridisciplinare, reținând atenția filosofiei, sociologiei, pedagogiei, dreptului și științelor politice încât a trebuit să opereze atât pe un plan analitic, deslușind mecanismele medierii în diverse domenii ale vieții oamenilor cât și pe un plan sintetic, subsumând varietatea situațiilor în care intervine medierea unui model teoretic, unei viziuni de natură cuprinzătoare.

Din această perspectivă medierea este așezată în cuplu cu conflictul, ca stare a relațiilor interumane izvorâtă din procesele de identificare ale actorilor, care, într-o situație dată, în legătura cu un anumit domeniu al vieții lor laolaltă, adoptă, în mod obiectiv sau subiectiv poziții diferite. Întrucât această diferențiere are grade de intensitate variate se pune problema modului de a soluționa diferendul pentru a asigura relației anduranța. Fiind vorba de viața socială a oamenilor soluționarea conflictelor devine imperativă pentru că este greu de imaginat disoluția unei societăți datorată tensiunilor care o macină. Cauzalitatea conflictului fiind bogată este firească multitudinea teoriilor care vor să-l explice, dar și a soluțiilor propuse: de la cele pentru care conflictul ține de natura umană la cele care consideră conflictul formă de patologie a vieții sociale. Dar, de la analiza conflictului ca relație trebuie trecut cu necesitate la analiza subiecților conflictului care se determină social și istoric. Numeroase teorii s-au construit pornind de la această dimensiune a actorilor care face ca același tip de conflict să îmbrace forme de manifestare diferite, de la o epocă la alta sau de la o comunitate la alta. Avem cel mai limpede exemplu în conflictul legat de controlul și distribuția resurselor atât de diferit astăzi față de epocile precedente, dar a cărui schemă ideatică se păstrează.

Lucrarea procedează la o tipologizare a conflictelor pentru a degaja ceea ce am numit o morfologie a conflictului sau, în terminologia autoarei, harta lui pe baza căreia să urmărească prevenirea și soluționarea

lui. Rezolvarea conflictelor constituie în zilele noastre un subiect fierbinte pentru manageri, pentru educatori, pentru diplomați, pentru strategii politico-militari, cu toții fiind convinși că alternativele pașnice pe care le oferă negocierea și medierea la conflict aduc economii însemnate de energie, de costuri, de inteligență și resurse materiale, aduc o valoare adăugată relațiilor sociale dintr-o comunitate și îi asigură funcționalitatea în opoziție cu conflictul deschis, cu războiul care risipesc bunurile unei comunități.

ADR (Alternative Dispute Resolution) se impune în lumea contemporană ca o expresie a capacității acesteia de a-și înțelege mai bine problemele, de a-și raționaliza conduitele, de a căuta să exploateze mai bine resursele materiale și umane. Umbra viitorului, ca exprimare plastică a cerinței de a ne construi prezentul în raport de consecințele pe care el le are pentru ziua de mâine, impune o raționalizare a conduitelor chiar dacă nu ajungem la a susține o viziune tehnocratică. Discuțiile din filosofia politică de astăzi insistă tocmai asupra acestui aspect al intervenției tot mai ample a rațiunii în organizarea și conducerea socială, a comunicării (cum este cazul lui Habermas), a dialogului și negocierii (Chr. Dupont), pe baza unor reguli acceptate de către actori (morale, juridice, politice).

Viața dovedește că acele societăți care au știut să-și gestioneze sursele de tensiune și conflict au atins parametri înalți în dezvoltarea economică și socială, în gestionarea democratică a treburilor publice. Avem un exemplu clar în succesul SUA și al Europei Unite, unde dialogul, negocierea, medierea conflictelor au permis actuala prosperitate, practicile unei democrații autentice care să pună în valoare forța solidarității și comunicării.

Locul medierii între mijloacele de soluționare a conflictelor este în continuă creștere. În ultimii ani, în numeroase țări, profesia de mediator și-a câștigat un loc în nomenclatorul profesiilor, acestui trend înscriindu-se și România, care păstrează ca de obicei, o serie de particularități în materie. Complexitatea medierii rămâne însă în atenția cercetătorilor și practicienilor pentru că ea este o soluție elegantă, aș adăuga specific europeană, la conflict cu inflexiuni filosofice, dar și cu rezultate reale în viața oamenilor. Succesul medierii este dat de faptul că și atunci când este instituționalizată ea înseamnă un raport între două părți în conflict în care intervine a treia parte pentru a găsi punctele comune de dialog, de comunicare, de înțelegere și acord îndepărtând nu numai forța, violența ci chiar și intervenția unei instanțe. Medierea recurge la rațiune, la cumpănirea argumentelor, la echilibrarea judecăților și atitudinilor într-un câmp infinit de situații - cum se exprimă autoarea - cuprinzând toate sectoarele de activitate umană, din sfera publică și privată. Teoriile despre

mediere, bine structurate și nuanțat prezentate în lucrare au în vedere dimensiunea filosofică, politică, juridică, morală dar toate sunt concordante în a susține că medierea este un instrument al reducerii costurilor unei relații conflictuale, o sursă de satisfacție pentru părți, dar mai ales o cale de atingere a unor interese comune, printr-o organizare mai bună a conduitelor.

Am apreciat, în acest context, recursul la discuția filosofică asupra medierii pentru că a pus în relief o serie de poziții puțin cunoscute la noi, cum este cea a lui G. Calogero, sau deja vehiculate din alte perspective cum sunt cele ale lui M. Buber și A. Levinas, conturând un univers spiritual în care relația pașnică, echilibrată dintre oameni, structurează un umanism cotidian.

Cea mai însemnată parte a lucrării este alocată - cum este firesc - cercetării medierii în diverse sisteme de viață socială și în diverse țări care au acumulat o experiență pozitivă în promovarea medierii. Sunt pagini pline de interes asupra medierii în familie, în școală, în viața diferitelor grupuri din societate, în raporturile de muncă și desigur în viața politică. Nu peste tot medierea are o greutate socială pe care ar merita-o și nu în toate societățile ea se bucură de aceeași atenție. Relevarea diversității situațiilor în care este prezentă medierea permite autoarei să degaje o schemă generală a acesteia pentru a-i reliefa semnificația socială pozitivă și pentru a pleda în favoarea extinderii ei ca un mijloc alternativ de soluționare a conflictelor.

De un interes aparte este capitolul consacrat medierii în relațiile internaționale. Specie a negocierii, aceasta este structurată de norme ale dreptului internațional și are o cazuistică bogată, care incită la reflexie. Lucrarea se construiește pe o plajă largă de situații istorice și conchide asupra utilității medierii atât în prevenirea conflictelor, cât și în gestionarea resurselor de criză și a crizelor însele. Practicarea medierii, în zilele noastre, este ușurată desigur de mijloacele de transport (ele i-au permis lui Kissinger să dezvolte metoda navetei diplomatice) și de cele legate de comunicații (telefoanele cu fir direct între conducătorii politici). Consacrată de către dreptul internațional, alături de celelalte mijloace de soluționare pașnică a diferendelor dintre state, medierea devine o cale tot mai frecventată de comunitatea internațională de a interveni pentru evitarea războiului.

Lucrarea se impune prin bogăția de idei pe care le pune în discuție, legată desigur și de amploarea subiectului, dar și de efortul de a avea o cuprindere cât mai amplă a cazuisticii medierii. În același timp, pe baza acestui material, construiește imaginea generală a medierii ca relație socială care își găsește în variate domenii utilizarea. Aș menționa

bibliografia amplă (sunt aproape 30 de pagini de titluri) care susține întreaga lucrare și îi dă o consistență suplimentară.

*Ținând seama de parametrii ridicați la care este elaborată, în conținut și formă, în data de 25 septembrie 2010 s-a propus acceptarea lucrării „Medierea în viața social-politică” drept teză de doctorat, iar pe baza susținerii publice a acesteia s-a propus și susținut acordarea titlului de doctor în filosofie d-rei **Diana Ionela Ancheș**.*

*Cluj –Napoca,
25.11.2010*

Prof. univ. dr. Liviu- Petru Zăpârțan

Capitolul I

Conflictul în viața socială

1. Introducere

**„Viața omului constituie o luptă permanentă, o luptă împotriva lipsurilor,
o luptă cu natura, o luptă cu semenii, o luptă cu sine însuși.”**

Pierre Joseph Proudhon

„Conflictul se află în inima societății” în diverse forme precum „conflicte între jurisdicții, conflicte de atribuire a competențelor sau a obligațiilor, conflicte în sânul familiilor sau al cuplurilor, conflicte sociale, conflicte teritoriale sau internaționale”¹. Suntem însă de părere că aria de întindere a conflictului acoperă nu numai societatea, cu toate componentele și domeniile acesteia, ci aceasta se extinde și asupra sine-lui. Aceasta întrucât considerăm că natura umană este în esența sa conflictuală. Zilnic, persoana umană trăiește stări conflictuale cărora se străduiește să le găsească rezolvarea. Acest fapt se produce fie că vorbim despre o persoană izolată, fie că ne îndreptăm privirea spre om aflat în contact cu semenii săi. Fiecare decizie personală luată are la bază un conflict cauzat de alegerile pe care persoana le poate lua în diferite situații. Prin urmare, deciziile pe care persoana umană le ia sunt rezultatul rezolvării unui conflict intern, în urma analizării posibilităților de acțiune, și de multe ori în urma negocierii cu sine. Conflictelor interioare li se alătură conflictele exterioare care sunt cauzate de ceea ce face persoanele umane atât de speciale, și anume, de diversitatea naturii umane concretizată în diferența de gândire, de opinie, de atitudine, de reacție în fața problemelor vieții (atât ca o consecință a materialului genetic inerent fiecărei ființe umane, cât și ca o confirmare a educației primite și a mediului social în care persoana umană a avut șansa să se dezvolte²). Toate aceste diferențe, puse față în față, se concretizează în

¹ Christian Thuderoz, *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*, Presses Universitaires de France, Paris, 2000, trad. Olga Moraru, Ed. Știința, Chișinău, 2002, p. 31.

² Importanța educației în viața individului este temelia bunei funcționări a societății și a organizării statului. Acesta este motivul pentru care Platon insista pe educarea celor care aveau să conducă destinele cetății și spre orientarea acestora, încă din fragedă pruncie, spre cunoașterea adevărului ca premisă a realizării Binelui: „Dacă supunându-i unei învățături și unui tratament atât de serioase, vom educa tinerii bine proporționați și cu spiritul bine proporționat, atunci Dreptatea însăși nu ne va putea reproșa ceva și vom păstra neștirbite cetatea și rânduiala ei” – Platon, *Republica*, în *Opere V*, Ed. Științifică și Enciclopedică, București, 1986, p. 340.

conflicte care se înfățișează sub diverse denumiri: neînțelegeri, dispute, certuri, rivalități, contestații, altercații, lupte, încăierări, etc.

De-a lungul timpului, s-au conturat două opinii referitoare la natura sociabilă a omului. Pe de o parte, se situează acei autori care consideră că omul este sociabil prin natura sa³; pe de altă parte sunt acei autori în opinia cărora omul nu este sociabil de la natură, ci este în mod natural egoist, căutând doar binele său propriu, fiind deci insensibil față de binele altora⁴. Însă un conflict nu poate fi calificat ca fiind negativ pornind doar de la aceste considerente. Un conflict este pozitiv sau negativ în funcție de urmările pe care acesta le produce, atât pentru ființa umană ca individ (consecințele conflictelor interioare), cât și pentru semenii (familii, grupuri, colectivități, stat – conflictele exterioare). În acest context, conduita exprimată prin nerespectarea normelor legale conduce la nașterea unui conflict negativ ca o consecință a acestei atitudini, de sfidare a legii; spre exemplu, greva – este un conflict negativ, în măsura în care aceasta ar agrava situația financiară a angajatorului, finalizându-se prin falimentul acestuia. De cealaltă parte a baricadei, rezultatele unui conflict pot fi benefice, caz în care acesta este un conflict pozitiv. Astfel, certurile dintre soți se pot finaliza prin clarificarea unor situații neclare, respectiv prin stabilirea unor reguli de conduită în viitor a acestora, având ca urmare salvarea căsniciei celor doi. Tot în categoria conflictelor pozitive se pot încadra și conflictele care se iscă în interiorul unor grupuri sociale unite de același ideal, a căror soluționare nu are la bază același set de reguli ca și cele utilizate pentru reglarea litigiilor dintre grupurile sociale, în măsura în care rezultatele acestora sunt benefice. Soluționarea amiabilă a conflictelor, prin negociere sau prin mediere, scoate de cele mai multe ori în evidență trăsătura pozitivă a conflictelor.

Ca o consecință a compunerii societății din indivizi, una dintre trăsăturile de bază ale acesteia o reprezintă starea conflictuală. Starea conflictuală caracterizează și comunitățile care compun societatea. Trebuie însă remarcat faptul că în cadrul unei comunități concrete - grupare sindicală, asociație militară, familie, club sportiv, stat, organizație internațională, asociație - elementele de înțelegere coabitează cu cele generatoare de neînțelegere⁵. Indivizii sunt uniți în comunitate prin prisma elementelor

³ „Omul este prin natura sa o ființă socială” – Aristotel, *Politica*, Ed. Antet, București, 1996, p. 5.

⁴ „*Homo homini lupus*”, căci dacă omul ar fi guvernat numai de natura sa, atunci ar trebui să se recunoască războiul permanent dintre om și semenii săi, căci fiecare caută propriul folos în dauna celorlalți – N. Popa, I. Dogaru, Gh. Dănișor, D. C. Dănișor, *Filosofia dreptului. Marile curente*, Ed. AllBeck, București, 2002.

⁵ Ch. Thuderoz, *op. cit.*, p. 32; „Conflictualitatea este inerentă, cosubstanțială oricărei societăți în aceeași măsură ca și violența sau bunăvoința” - J. Freund, *Sociologie du conflit*, P.U.F., Paris, 1983, p. 23.

de înțelegere, în pofida tuturor celorlalte elemente generatoare de conflict care „ar putea să-i separe”. În mod paradoxal, societatea este văzută ca element de separare a indivizilor, „în pofida a tot ceea ce ar putea să-i unească”⁶. Două sunt însă, în opinia lui Durkheim, elementele cheie pentru păstrarea unității comunităților și pentru întreținerea relațiilor interne și internaționale pe coordonatele normalității. Este vorba despre solidaritatea umană și alături de aceasta, despre existența unor reguli care să gestioneze relațiile interumane și cărora individul uman să li se supună, dacă nu de bunăvoie, atunci prin forța coercitivă a statului⁷. Durkheim atrage însă atenția că regulile și conflictele se află într-o relație de interdependență, căci așa cum remarcă Thuderoz, „slăbiciunea unora poate fi resorbită de capacitatea altora de a genera o rezolvare sănătoasă”⁸.

2. Conflictul în viața socială

Conflictele opun, sub diverse forme indivizi sau grupuri de indivizi cu interese divergente, consecințele acestora putând fi generatoare de schimbări pozitive sau negative. În tradiția marxistă, conflictele puteau bulversa ordinea existentă fie prin schimbarea proprietarilor mijloacelor de producție (Marx), fie prin modificarea raporturilor de autoritate (Dahrendorf). Pentru funcționaliști (Coser) aceste perturbări au rolul de a lăsa loc unor noi echilibre. J. Freund, susține însă că dacă ne referim la paradigma teoriei jocurilor (Schelling), se poate demonstra că asemenea antagonisme, prin repercusiunile lor, transformă din interior o organizație sau un colectiv de muncă⁹. Considerăm însă că transformările nu se referă doar la organizații și colective de muncă, ci la toate structurile sociale în care ia naștere un conflict.

Conflictul este definit ca fiind „o stare pe care o obține individul când este motivat să emită două sau mai multe răspunsuri incompatibile”¹⁰. Această primă definiție este caracteristică conflictului interior, specific sine-lui. Însă nu trebuie să trecem peste faptul că un astfel de conflict poate fi generator principal al conflictului exterior. Acesta din urmă este definit de

⁶ C. Adair-Totef, *Ferdinand Tönnies: Utopian Visionar*, în *Sociological Theory*, vol. 13, 1996, pp. 58-65.

⁷ E. Durkheim, *De la division du travail social*, P.U.F., coll. „Quadriage”, Paris, (1983) 1996, p. 357.

⁸ Ch. Thuderoz, *op. cit.*, p. 33.

⁹ Armand Colin (edit.), *Dictionnaire de Sociologie*, Paris, (1991) 1995, coord. Gilles Ferreol, ed. în limba română – Dicționar de Sociologie, Ed. Științifică & Tehnică, București, 1998, p. 42.

¹⁰ E. E. Jones, H. B. Gerard, *Foundations of social psychology*, Wiley, New York, 1967, p. 709.

către B. H. Raven și A. Kruglanski, ca fiind „tensiunea dintre două sau mai multe entități sociale (indivizi, grupuri, organizații mai mult sau mai puțin vaste) având drept sursă incompatibilitatea răspunsurilor actuale ori dorite”¹¹. Pornind de la aceste definiții date în literatura de specialitate, Șt. Boncu a realizat o clasificare a conflictului, determinând existența unui conflict interior sau intra-psihic (la care se referă E. Jones și H. Gerard) și un conflict social (conflictul exterior)¹².

În definiția dată de Weber, „conflictul este o activitate raportată la comportamentul altuia față de care se orientează desfășurarea sa”. Definiția dată de Freund conflictului păstrează elemente weberiene: „confruntarea sau ciocnirea intenționată între doi indivizi sau două grupuri de aceeași specie care manifestă unul față de altul o intenție ostilă, în general, privitoare la un drept și care, pentru a menține, a afirma sau a restabili dreptul, încearcă să înfrângă rezistența celuilalt”. Potrivit lui Ch. Thuderoz, această definiție este incompletă, întrucât exclude apartenența indivizilor la aceeași stare socială. Meritul acestei definiții ține de considerarea conflictului indivizilor ca fiind „expresia unei divergențe ce ține de evoluția posibilă a unei situații comune”. Pentru Ch. Thuderoz, această chestiune constituie punctul de pornire al negocierii ca „activitate socială care permite părților aflate în conflict și cu referință la aceeași situație, a orienta și a transforma situația împreună”¹³.

Din punct de vedere etimologic, termenul „conflict” derivă din latinescul *conflictus* care înseamnă „a ține împreună cu forța”. Actualmente, termenului de conflict i se atribuie și alte sensuri. Dintre acestea, le amintim pe cele de „neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism, ceartă, diferend, discuție (violență), opoziție deschisă, luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale”. Ținând cont de aceste sensuri amintite, conflictul ar putea fi definit ca fiind interacțiunea indivizilor sau a grupurilor de indivizi, care percep ca incompatibile scopuri, intenții, valori, interese, atunci când acțiunile lor se interferează pentru realizarea obiectivelor propuse. Deci, conflictul rezultă din pluralismul intereselor, aspirațiilor, așteptărilor, opțiunilor divergente. Cu toate acestea, de cele mai multe ori, conflictele sunt rezultatul luptei pentru putere și resurse limitate. În

¹¹ B. H. Raven, A. Kruglanski, *Conflict and power*, în P. Swingle (edit.), *The structure of conflict*, Academic Press, New York, 1970, p. 70.

¹² Ștefan Boncu, *Negocierea și Medierea, Perspective psihologice*, Institutul European, Iași, 2006, pp. 16-17.

¹³ Ch. Thuderoz, *op. cit.*, pp. 33-34.

literatura de specialitate s-au enumerat printre cauzele conflictului:¹⁴ inegalitățile și discriminările sociale; acceptarea și referirea la valori diferite; incapacitatea părților de a ajunge la un compromis reciproc acceptat; competiția pentru controlul resurselor finite; accesul competițional la oportunități; dorința de dominare, de putere, de prestigiu.

2.1. Concepții despre raporturile dintre conflict și societate. În literatura de specialitate s-au conturat două concepții de bază referitoare la raportul dintre conflict și societate. Prima dintre acestea datează din perioada lui Aristotel (*Politica*). Acesta considera că omul, prin natura sa, este o ființă socială, „un animal politic”, care trăiește în societate având nevoie de ceilalți pentru a se manifesta ca ființă umană. În Cartea a V-a din *Politica* sunt descrise conflictele în diversele forme ale acestora: „mișcări insurecționale, atacuri din interior, revoluții, disensiuni, răsturnări, certuri interne, conspirații, comploturi, revolte, războaie”. Potrivit concepției exprimate de Aristotel, cauza acestora o reprezintă pluralitatea regimurilor politice. Constituțiile democratice sau aristocratice conțin ceva just, însă nu toate sunt juste, de unde și contestarea lor și efortul unora de a le înlocui „pe cele existente, cu altele”¹⁵.

A doua concepție referitoare la raporturilor dintre conflict și societate are la bază teoriile lui Thomas Hobbes și J. J. Rousseau – teoriile contractului – care condiționează starea naturală a societății. În opinia lui Th. Hobbes, contractul rezolvă starea naturală conflictuală și generează pacea. Din acest motiv, autorul îndeamnă la respectarea convențiilor pentru evitarea războaielor¹⁶. Convențiile reprezintă un mijloc de depășire a conflictelor și pentru J. J. Rousseau. În opinia acestuia, starea naturală semnifică o fericire totală care se degradează și degenerează repede. Contractul nu ia naștere din supunere față de Léviathan, ci este expresia unei voințe generale suverane, fiind cel mai bun mijloc de depășire a conflictelor¹⁷.

2.2. Teorii ale conflictului. Interesul pentru studiul conflictelor a apărut odată cu primele reacții filosofico-sociale (Tucidide) la adresa acestora, iar ulterior a devenit o preocupare majoră sociologică, politologică și psiho-sociologică. Dintre teoreticienii conflictului îi amintim pe: Niccolo Machiavelli, Thomas Hobbes, Emile Durkheim, Karl Marx, Max Weber,

¹⁴ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *Dicționar de comunicare, negociere și mediere*, Ed. C. H. Beck, București, 2007, pp. 36-37.

¹⁵ Aristotel, *Politica*, Ed. Antet, București, 1996.

¹⁶ Th. Hobbes, *Léviathan, Traité de la matière, de la forme et du pouvoir de la représentation ecclésiastique*, Sirey, Paris, (1651) 1971, p. 141.

¹⁷ Ch. Thuderoz, *op. cit.*, pp. 35-36.

Ralph Dahrendorf, David Lockwood, Georg Simmel, Lewis Coser, Talcott Parsons, J. R. P. French, Goldman Schlenker, Johnson Pruitt.

Un loc aparte în numeroasele teorii ale conflictului elaborate în literatura de specialitate îl ocupă „teoria socială” a lui Karl Marx care, după fundamentarea filosofică a comunismului științific (1848) și elaborarea ideilor sale politice (1848-1849), a trecut, în perioada 1850-1870, la studiul economiei¹⁸. „Teoria socială” propusă de acesta se referă la contradicțiile sistemului social, la lupta de clasă și la rolul interesului economic în conflicte. Meritul acestei teorii a fost acela de a influența elaborarea teoriilor ulterioare asupra conflictului. Anii '60 s-au caracterizat prin disputa între noile teorii asupra conflictului care învederău rolul productiv al acestuia și abordările structural-funcționaliste - al căror prim reprezentant a fost T. Parsons - care scoteau în evidență coerența sistemului social, considerând conflictul ca fiind o patologie a acestuia. Acesta este motivul pentru care, teoriile structural - funcționaliste au fost acuzate că ofereau o perspectivă negativă asupra conflictului care avea, în viziunea propusă, unicul rol de perturbare socială. Spre deosebire de teoriile structural - funcționaliste, noile teorii, care aveau ca punct de pornire pluralitatea intereselor, ofereau o perspectivă pozitivă, constructivă asupra conflictului care era considerat expresia democrației¹⁹.

Dintre diferitele teorii ale conflictului se remarcă cele care consideră conflictul o stare patologică și cele care iau conflictul ca atare și studiază comportamentul asociat acestuia. În cadrul acestui din urmă set de teorii, se pot distinge teorii care examinează participanții la un conflict în întreaga lor complexitate - făcând referire la comportamentul rațional/irațional, conștient/inconștient și la motivațiile și calculele inerente - și teorii care se referă la comportamentul rațional, conștient și ingenios. Acestea din urmă califică conflictul drept competiție în care participanții urmăresc „să câștige”. Schelling era de părere că un studiu al comportamentului rațional, conștient și ingenios care se manifestă în cadrul unui conflict nu reprezintă altceva decât căutarea regulilor unui comportament „corect” în vederea câștigării competiției²⁰.

Una dintre teoriile care stau la baza explicării conflictului interpersonal este teoria schimbului social. Aceasta pornește de la dimensiunea economică a vieții sociale. Promotorii acestei teorii descriu interacțiunea umană în termeni de costuri și beneficii. Formula de calcul a teoriei este: „Rezultat = Beneficii - Costuri”. Potrivit acestei teorii orice

¹⁸ Karl Marx, Fr. Engels, *Opere*, vol. VIII, Ed. Politică, București, 1960, p. V.

¹⁹ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, pp. 36-38.

²⁰ Thomas C. Schelling, *Strategia conflictului*, trad. Elena Burlacu, Ruxandra Toma, Ed. Integral, București, 1995, p. 13.

interacțiune trebuie examinată în funcție de rezultatele care ar putea fi obținute prin punerea în balanță a costurilor și a beneficiilor. Dacă beneficiile care ar putea fi obținute sunt depășite de costuri, atunci rezultatul este o stare de „insatisfacție” sau „nemulțumire”. Dezechilibrul dintre costuri și beneficii compromite relația inter-socială și antrenează rezultate negative pentru parteneri (a se vedea Figura 1). Dacă însă talerul balanței înclină în favoarea beneficiilor, atunci se naște o relație interpersonală pozitivă cu șanse mari de durată în timp (a se vedea Figura 2)²¹.

Figura 1: Relația interpersonală negativă.

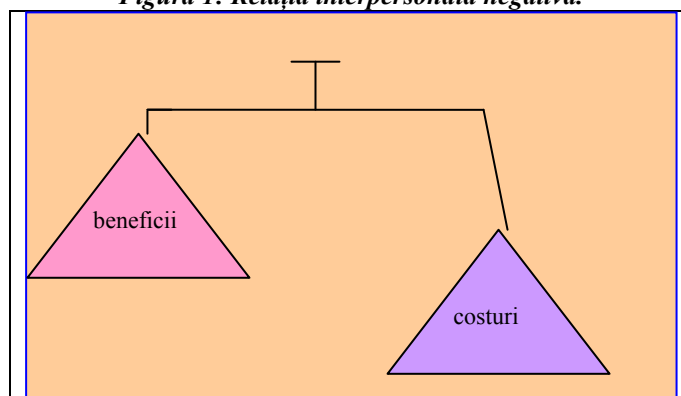
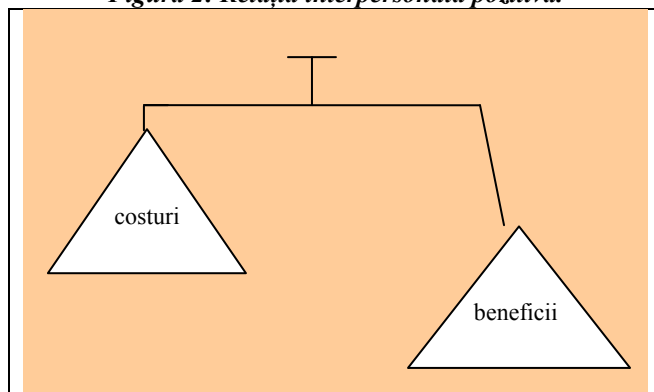


Figura 2: Relația interpersonală pozitivă.



Pentru a reprezenta relația dintre costuri și beneficii, autorii promotori ai teoriei schimbului social au folosit matricea de profituri. Rezultatul cercetărilor nu a fost însă cel scontat. Concluzia a fost că, formula de calcul a teoriei nu furnizează întotdeauna o imagine exactă a

²¹ J. Thribaut, H. H. Kelly, *The social psychology of groups*, Wiley, New York, 1959; G. C. Homans, *Social behaviour: Its elementary forms*, Harcourt, Brace & World, New York, 1961.

relației dintre parteneri. În consecință, au fost introduse alte două noțiuni: cea de „nivel de comparație” – ca rezultat pe care individul crede că îl merită dintr-o anumită interacțiune socială -, și cea de „nivel de comparație pentru alternative” – ca rezultat pe care individul crede că îl poate obține din cea mai atrăgătoare interacțiune alternativă acceptabilă. Datorită dificultății de atribuire a valorilor care pot fi incluse în matricea de profituri, cercetătorii au restrâns utilizarea acesteia la interacțiunile de laborator, în special pentru exprimarea monetară²².

Trebuie însă să reținem că așa cum s-a remarcat și în literatura de specialitate, teoriile conflictului au căutat să explice:²³ cauzele acestuia; căile de evoluție și posibilitățile de soluționare a lui; efectele directe și indirecte, funcțiile și disfuncțiile sale, în procesul de funcționare și schimbare a sistemelor sociale; tipurile și aria de cuprindere a acestora; instituționalizarea lor; managementul conflictelor; menținerea ordinii sociale în pofida inegalităților dintre părți și a deosebirii de interese; rolul conflictelor în procesul dinamicii de grup. Practica indică faptul că situațiile conflictuale sunt extrem de răspândite, motivele generatoare ale acestora fiind diverse. Din această cauză, identificarea sursei conflictelor prezintă o importanță deosebită în procesul de soluționare al acestora²⁴.

2.3. Tipologia conflictului. În literatura de specialitate s-au conturat, de-a lungul timpului, diverse criterii de clasificare a conflictelor. Dintre acestea amintim: locul de desfășurare, spațiul, nivelul comunitar, organizațional, cel macro-social (guvern, partide, sindicate, administrație publică, etc.), nivelul micro-social (firmele, organizațiile, instituțiile, etc.)²⁵. Datorită gradului crescut de diversitate, conflictele se pot clasifica și în funcție de intensitate, de durată, de numărul de participanți, de maniera de soluționare, de mediul social în care se desfășoară, etc.²⁶. În funcție de intensitate, literatura de specialitate a distins între: disconfort, incident, neînțelegere, tensiune și criza. Două dintre acestea ne-au atras atenția cu precădere. Este vorba despre neînțelegere (sau diferend) care reprezintă „deosebirea de păreri între două sau mai multe persoane, organizații, state”²⁷ și criza care este cel mai grav tip de conflict căci, așa cum remarcă și Helena Cornelius și Soshana Faire, „violența este un semn indubitabil al crizei, întrucât cearta se înfierbântă, iar oamenii întrec măsura și se lasă dominați

²² Șt. Boncu, *op. cit.*, pp. 23-25.

²³ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, p. 37.

²⁴ *Ibidem*, p. 140.

²⁵ *Ibidem*, p. 162.

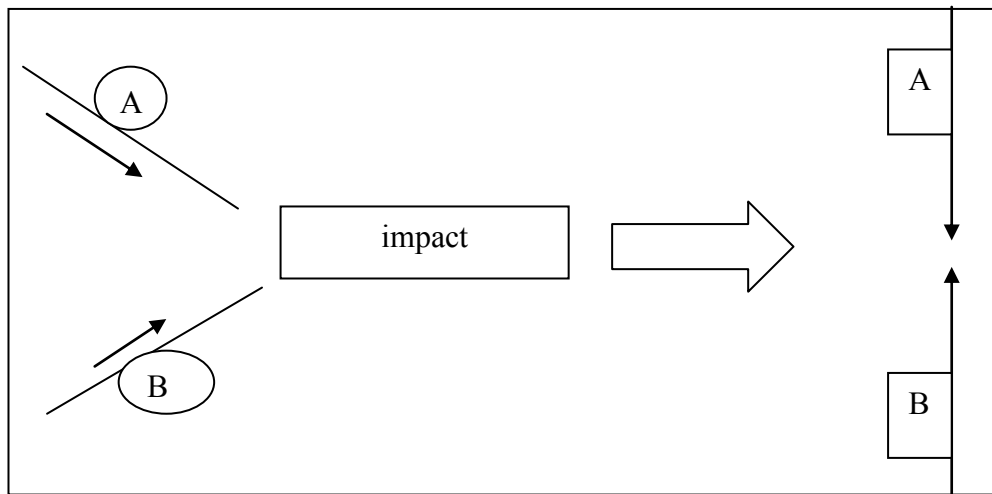
²⁶ Ștefan Boncu, *op. cit.*, p. 26.

²⁷ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, p. 49.

de sentimente. În timpul crizelor comportamentul normal zboară pe fereastră. Se plănuiesc și uneori se săvârșesc acte necugetate²⁸.

În literatura de specialitate s-a conturat opinia că, în fapt, conflictele apar în momentul recunoașterii intereselor și valorilor divergente ori incompatibile²⁹. Raportat la această caracteristică se pot distinge trei tipuri de conflict: conflictul de conținut, conflictul de relație și conflictul mixt (de conținut și de relație). **Conflictul de conținut** ia naștere pe fondul unei relații tensionate. De exemplu, în cazul ciocnirii a două autoturisme în intersecție. Șoferii acestora nu s-au cunoscut până la momentul accidentului și nu sunt de acord cu privire la atribuirea responsabilității pentru producerea acestuia. Pe fondul tensiunii, fiecare încearcă să-l convingă pe celălalt de propria nevinovăție³⁰.

Figura 3: Conflictul de conținut.



La rândul lor, **conflictele de relație** sunt cele dominate de relația interpersonală negativă stabilită între participanții la conflict. Este situația a două persoane care se cunosc și se antipatizează reciproc din diferite motive. Antipatia acestora crește cu fiecare întâlnire a lor. În cadrul acestor conflicte conținutul își pierde importanța³¹. Antipatia este un „sentiment de neplăcere, de respingere, de aversiune, de silă față de cineva, de pornire împotriva cuiva, de resentiment, aversiune, ostilitate, repulsie”³².

²⁸ H. Cornelius, S. Faire, *Știința rezolvării conflictelor. Fiecare poate câștiga*, Ed. Științifică și Tehnică, București, 1996, p. 23.

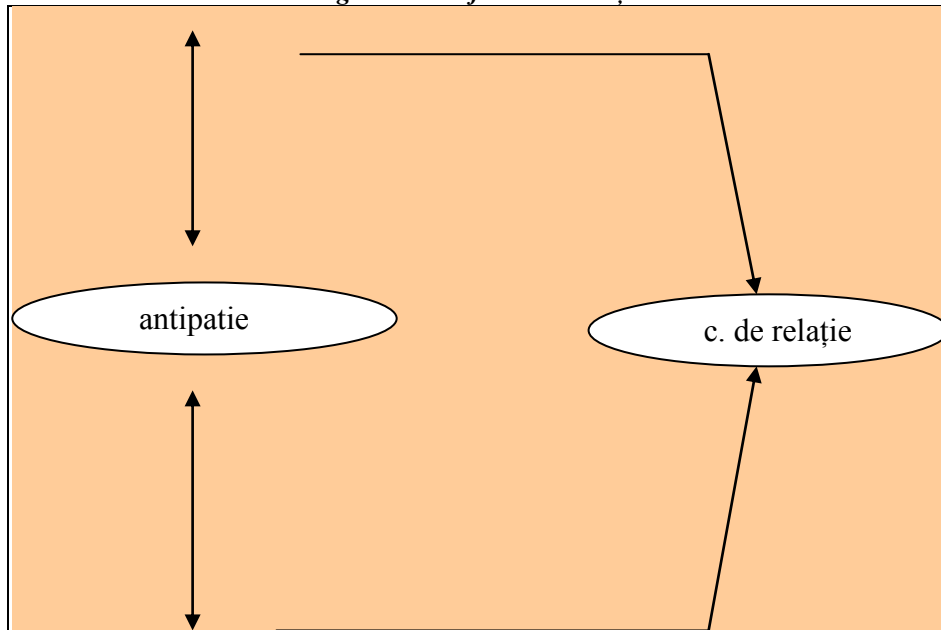
²⁹ A. Kruse, *Third-party roles in conflict management. Training and Development*, 49, 5, 1995, pp. 74-77; Șt. Boncu, *op. cit.*, pp. 20, 26.

³⁰ Șt. Boncu, *op. cit.*, p. 20.

³¹ *Ibidem*, p. 20.

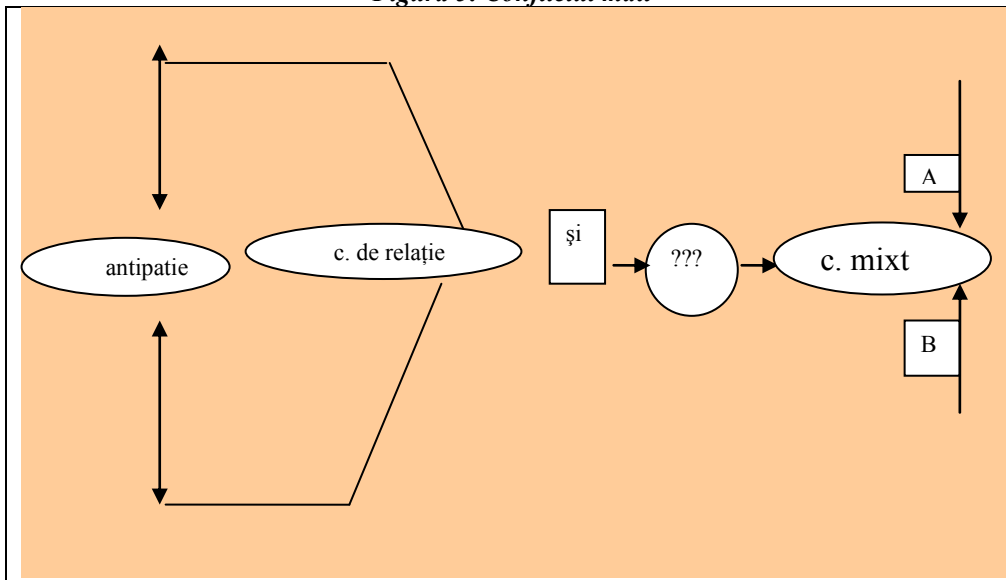
³² E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, pp. 13-14.

Figura 4: Conflictul de relație



În fine, **conflictul mixt** se naște în momentul în care, în conflictul de relație intervine un element nou care împiedică soluționarea conflictului, amplificându-l³³.

Figura 5: Conflictul mixt



??? = elementul nou de conținut

³³ Șt. Boncu, *op. cit.*, p. 21.

V. Aubert a atras atenția asupra deosebirii dintre conflictul de interese (de scopuri) și diversitatea de valori, socotind că primul dintre acestea este identic cu competiția³⁴. Nu ne raliem acestei viziuni pentru considerentele exprimate mai sus cu privire la diferența dintre conflict și competiție. În ceea ce privește diversitatea de valori, aceasta reprezintă, așa cum reține și Șt. Boncu, diferența de opinie a părților față de valori, dar și față de credințele lor asupra aceluiași scop și obiect social³⁵. Se remarcă totuși în literatura de specialitate că un conflict de interese poate include aceeași ideologie ca și un conflict de valori. Prin intermediul experimentelor efectuate de autori precum D. Druckman și K. Zechmeister s-a putut remarca greutatea soluționării prin negociere a unui conflict de interese bazat pe o disensiune de valori comparativ cu un conflict de interese care are la bază aceeași ideologie³⁶.

O altă clasificare a conflictelor se poate face și în funcție de alte criterii³⁷. Astfel, după gradul de relevanță se deosebesc: conflicte majore și conflicte minore; după gradul de dezvoltare în timp există: conflicte instantanee – care nu pot fi anticipate, însă pot avea efect eliberator și sunt de scurtă durată și conflicte intermitente – de lungă durată, care au consecințe negative căci, dacă nu se alege metoda cea mai bună de soluționare acestea renasc; după nivelul la care se manifestă se disting: conflicte intra-personale – conflict interior sau „conflictul cu eu-l interior”, conflicte inter-personale – între cel puțin două persoane și conflicte inter-grup – între două sau mai multe grupuri; după natura lor distingem: conflicte de interese – generate de limitarea accesului la resurse (financiare, materii prime), conflicte de ordin teritorial (intime, personale, sociale, publice), conflicte de ordin intelectual – declanșate de diferențele culturale și de percepție (de natură politică, religioasă, ideologică, psiho-senzorială, de muncă – syndicatele) – care sunt greu de conciliat fiind profunde și de mare intensitate, conflicte de ordin instrumental – care se declanșează datorită unor modalități diferite de a înțelege atingerea obiectivelor (căi, mijloace, metode), conflicte de ordin afectiv – a căror desfășurare depinde de personalitatea celor implicați, de sensibilitatea, de capacitatea de comunicare a acestora, etc., și conflicte mixte – care întrunesc caracteristicile mai multor conflicte enunțate mai sus.

³⁴ V. Aubert, *Competition and dissensus: Two types of conflict and of conflict resolution*. Journal of Conflict Resolution, 7, 1963, pp. 26-42.

³⁵ Șt. Boncu, *op. cit.*, p. 21.

³⁶ D. Druckman, K. Zechmeister, *Conflict of interest and value dissensus*, Human Relations, 23, 5, 1970, pp. 431-438.

³⁷ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, p. 163.

În cadrul **conflictelor intra-sociale** trebuie amintite raporturile sociale care nu poartă denumirea propriu-zisă de „conflict”:

- **Concurența** care, așa cum remarcă și K.E. Boulding „există atunci când toate pozițiile potențiale a două unități de comportament sunt incompatibile”. Așa cum s-a reținut și în literatura de specialitate, definiția este pur obiectivă și nu implică nici un raport social, nici o intenție a actorilor. Autorul merge mai departe făcând o paralelă între concurență și conflict, acesta din urmă fiind „o situație concurențială în care părțile sunt conștiente de incompatibilitatea pozițiilor potențiale ale acestora și în care fiecare parte dorește să ocupe o poziție care este incompatibilă cu ceea ce își dorește cealaltă parte”³⁸. Această definiție are meritul de a sublinia faptul că nu poate exista conflict fără actori sau fără raporturi sociale.

- **Tensiunea**. Nu se poate discuta despre conflict atunci când elementele unui sistem se află în tensiune. Spre exemplu există tensiune între generații, însă nu trebuie să existe în mod necesar un conflict³⁹.

- **Puterea** nu este capacitatea actorului de a impune celorlalți comportamente conforme intereselor personale, ci este capacitatea de a domina raporturile sociale.

Orice societate stratificată, cunoaște tensiuni. Nu va cunoaște însă conflicte, în adevăratul sens al cuvântului, decât în măsura în care între părțile societății există un raport de dominație. În acest context, societatea poate fi percepută fie prin intermediul raporturilor inter-sociale în „teoria jocurilor”, fie prin mecanismul de integrare socială. În tradiția darwinismului social, societatea este percepută ca fiind dominată de concurență și de selecția naturală, sau este definită în tradiția intelectuală ca fiind un sistem de statute și de roluri, în care actorii se adresează unui întreg de reguli, de norme și de valori care definesc comportamentele normale⁴⁰.

Conflictele inter-sociale par să ia locul conflictelor intra-sociale. Conflictele politice sau imperialiste se diferențiază de conflictele sociale tradiționale. Noțiunea de conflict care și-a pierdut cu timpul unitatea și sensul, a fost readusă în atenție de către autori precum A. Coser sau R. Dahrendorf, ca o completare a „analizei funcționaliste fondată pe integrarea sistemului social”⁴¹.

³⁸ K. E. Boulding, *Conflict and Defence*, New York, 1962, reed. Univ. Press of America, Lanham, (Md.), 1988.

³⁹ Albin Michel, *Dictionnaire de la Sociologie*, Encyclopaedia Universalis, Paris, 1998, p. 143.

⁴⁰ *Idem*.

⁴¹ A. Coser, *The functions of Social Conflict*, New York, 1956; R. Dahrendorf, *Soziale Klassen und Klassen – Konflikt in der industrialen Gesellschaft*, Tübingen, 1957 (Classes

În funcție de efectele conflictului, acesta poate fi pozitiv sau negativ. **Conflictul pozitiv** este acela care, prin natura sa, are efecte pozitive, fiind propice schimbării, reexaminării strategiilor, refacerii listei de priorități și stimulator al creativității. Din perspectivă integrativă, conflictele sunt considerate a avea o latură binefăcătoare, constructivă. Abordarea integrativă presupune minimalizarea potențialului distructiv al conflictului. De cealaltă parte se situează **conflictul negativ**, ale cărui efecte sunt neproductive. Modul de abordare al conflictului este negativ când părțile implicate percep situația ca fiind ceva incomod, inevitabil cu repercusiuni negative, în special datorită lipsei de comunicare fondată pe opinii diferite, percepții diferite, prejudecăți, gândiri stereotipe, etc.⁴².

În funcție de nivelul la care se desfășoară, conflictele sunt: interioare și sociale. **Conflictul interior**, între două sentimente contradictorii sau „conflictul cu noi înșine” este – în opinia lui Ch. Thuderoz – un conflict intra individual sau o „disonanță” (de la *discordo* – „a fi în dezacord” – „sufletul în dezacord cu el însuși” – așa cum arăta Cicero în lucrarea *De finibus*). În sens sociologic însă, conflictul presupune existența unei alte persoane, fiind la fel ca și negocierea, o „activitate cu mai mulți figuranți”, în care fiecare își orientează comportamentul în funcție de comportamentul altora. Dintre teoriile psihologiei sociale care se ocupă de dinamica conflictuală, menționăm *teoria disonanței cognitive*. Aceasta tratează starea conflictuală pe care o trăiește individul atunci când două cogniții ale sale se află în disonanță, creând tensiuni interioare⁴³. La aceasta se adaugă și *tipologia conflictelor interne* propusă de Kurt Lewis, în 1935. Potrivit acestuia, există trei tipuri fundamentale de conflict intern: conflictul abordare – abordare, conflictul evitare – evitare și conflictul abordare – evitare⁴⁴.

- **Conflictul abordare – abordare** este cel mai simplu tip de conflict interpersonal. Acest tip de conflict apare atunci când o persoană aspiră la realizarea a două deziderate, ambele cu valoare pozitivă, însă datorită faptului că acestea se exclud reciproc, persoana este pusă în situația de a alege. Ceea ce ridică gradul de dificultate a deciziei o reprezintă valoarea pozitivă a dezideratelor personale. Însă, șansele de realizare a unuia sau altuia dintre acestea cresc direct proporțional cu apropierea de unul sau altul dintre ele. Apropierea este generată de impulsul interior – exteriorizarea unei necesități interne care devine prioritară. Exemplul cel

et *Conflicts de classe dans la société industrielle*, Mouton, 1972); Albin Michel, *op. cit.*, p. 144.

⁴² E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, pp. 38-39, 162.

⁴³ L. Festinger, *A theory of cognitive dissonance*, Stanford University Press, Stanford, 1957.

⁴⁴ Ștefan Boncu, *op. cit.*, pp. 17-19.

mai potrivit care s-a dat în literatura de specialitate pentru ilustrarea acestui tip de conflict este acela al „măgarului lui Buridan care ezită la înfinit între găleata cu apă și grămada de fân”. Dacă măgarul ar face un pas spre grămada de fân, motivația de a mânca ar prevala față de cea de a se adăpa, lucru care ar rezolva conflictul, căci odată sătul, acesta s-ar întoarce spre apă pentru a se adăpa.

- **Conflictul evitare – evitare** care apare atunci când persoana trebuie să facă o alegere între două situații neplăcute, ambele cu valoare negativă. Pe măsură ce persoana se apropie de împlinirea uneia dintre ele, conflictul, dar și starea de indecizie, se amplifică. Un exemplu potrivit pentru a arăta un astfel de conflict îl constituie cazul nefericit al copilului căruia, la divorțul părinților, i se cere să aleagă între aceștia.

- **Conflictul abordare - evitare** se caracterizează prin aceea că este generat de un singur scop care are pentru persoana în cauză, în același timp, atât valoare negativă, cât și valoare pozitivă. Acest tip de conflict este întâlnit cu precădere în viața de zi cu zi. A-ți petrece seara cu prietenii reprezintă o situație plăcută, generatoare de relaxare, însă aceasta poate fi, în același timp, cauzatoare de oboseală pentru persoana în cauză care, în virtutea programului de muncă matinal, ar putea să aibă mici neplăceri din această cauză. Unii dintre autorii care au cercetat fenomenul se referă la acest tip de conflict ca fiind unul „între două eu-ri”, adică „un conflict între două componente ale persoanei” sau „fenomenul eu-rilor multiple”⁴⁵. Potrivit altor opinii de specialitate, deși se admite existența unei negocieri interne, se consideră că aceasta se desfășoară concomitent cu cea externă. Conflictul interpersonal se rezolvă atât pe calea negocierii externe, cât și pe calea negocierii interne. Cu alte cuvinte, negocierea nu reprezintă numai succesul de a-l face pe celălalt să ofere ceea ce ți-ai propus să obții de la el (negocierea externă), ci și procesul intern de decizie, prin care cel căruia i se face oferta analizează dacă ceea ce i se oferă corespunde sau nu propriilor scopuri (negocierea internă)⁴⁶.

⁴⁵ M. Bazerman, Ann Tenbrunsel, K. Wade-Benzoni, *Negotiating with yourself and losing: Making decisions with competing internal preferences*, Academy of Management Review, 23, 2, 1998, pp. 225-241. Potrivit acestor autori, „eu-l obligație” negociază cu „eu-l dorință”, proces asemănător cu negocierea interpersonală, căci la fel ca și conflictul social, conflictul psihic se rezolvă prin negociere.

⁴⁶ J. S. Brett, *Stairway to heaven.: An interlocking selfregulation model of negotiation*, Academy of Management Review, 24, 3, 1999, pp. 435-452. Acesta este de părere că „înțelegerea de către negociator a propriilor ierarhii de standarde are o importanță crucială în negociere. A determina partenerul să-și schimbe oferta nu constituie singura modalitate de rezolvare a conflictului în negociere. Ținta negocierii este realizarea propriilor standarde și nu ceea ce se poate obține de la partener” – p. 447.

În opinia lui Morton Deutsch, **conflictul intern** se află într-o strânsă legătură cu cel **social**⁴⁷, căci orice conflict intern poate fi generator de conflict social. Conflictul social este „relația antagonică între două sau mai multe unități de acțiune, în care cel puțin una dintre ele tinde să domine câmpul social al raporturilor dintre ele”. J. Gormly remarca, la rândul său, în experimentele sale, cum conflictul social poate fi, la rândul său, generator al unui conflict intern⁴⁸. Esența conflictului presupune două condiții care sunt aparent opuse: de o parte, se regăsesc actorii sau unitățile de acțiune delimitate care constituie „forțe” abstracte, iar de cealaltă parte, interdependența acestor unități care constituie elementele sistemului. Autonomia elementelor și unitatea câmpului social se pot combina sub diverse forme care pot fi plasate pe o axă astfel:⁴⁹

- De o parte a axei se situează actorii reali care, prin deciziile luate, tind să-și maximizeze avantajele fie prin urmărirea rațională a unui interes economic, fie prin consolidarea propriei integrări, fie printr-un alt proces. Câmpul actorilor aflați în conflict se definește astfel din punct de vedere material. Punctul forte al acestui tip de conflict – conflictul inter-social – îl reprezintă rivalitatea, indiferent de natura actorilor – indivizi, grupuri sau colectivități.

- De cealaltă parte a axei se situează conflictele care se definesc prin unitatea grupului social – conflictele inter-sociale. În acest caz, conflictul este contradicția inerentă a sistemului. Putem astfel discuta despre conflictul de clasă care desemnează ansamblul raporturilor sociale prin care se definesc actorii. Aceștia pot să fie mai mult sau mai puțin evidențiați și conștienți de propriul interes. Așa cum se remarcă și în literatura de specialitate, actorii nu pot fi definiți ca entități independente care se află în concurență pentru însușirea anumitor bunuri sociale.

O altă definiție a conflictului social o întâlnim și la alți autori, printre care James Wall și Michael Blum care sunt de părere că acesta reprezintă „interacțiunea dintre părțile ce exprimă interese opuse”⁵⁰. În contextul definirii conflictului social s-a pus problema diferențierii acestuia de ceea ce reprezintă competiția. O serie de autori, printre care și Șt. Boncu sunt de părere că, în virtutea sinonimiei care există între cele două noțiuni, acestea reprezintă unul și același lucru⁵¹. Marton Deutsch este însă de părere că

⁴⁷ M. Deutsch, *Fifty years of conflict*, în L. Fastinger (edit.), *Retrospection on social psychology*, Oxford University Press, New York, 1980.

⁴⁸ J. Gormly, *A comparison of predictions from consistency and affect theories for arousal during interpersonal disagreement*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 5, 1974, pp. 658-663.

⁴⁹ Albin Michel, *op. cit.*, p. 142.

⁵⁰ J. A. Wall, M. W. Blum, *Negotiations*, *Journal of Management*, 17, 2, 1991, pp. 273-303.

⁵¹ Ștefan Boncu, *op. cit.*, p. 20.

suprapunerea totală a celor doi termeni ar constitui o eroare deoarece competiția reprezintă un anumit tip de conflict, neconfundându-se în întregime cu acesta, putând exista conflicte în care există competiție și conflicte în care aceasta lipsește⁵². Alți autori însă nu consideră utilă distincția făcută de M. Deutsch, justificând această atitudine pe considerentul că orice competiție ține de motivația socială, iar conflictul izvorăște din incompatibilitatea acțiunilor sau a scopurilor. Ne raliem însă opiniei exprimate de M. Deutsch, considerând, la rândul nostru, că trebuie făcută distincție între cele două noțiuni. În acest sens, îl amintim și pe K. Davis care arată că, în fapt, „competiția funcționează după reguli ale jocului cărora competitorii trebuie să li se conformeze și că, în spatele acestor reguli, justificându-le și menținându-le, se găsește un set de valori superioare intereselor pentru care se intră în competiție (...) Regulile competiției limitează mijloacele ce pot fi utilizate. (...) Când competiția încalcă aceste reguli, se transformă ea însăși în conflict”⁵³.

Competiția este definită ca o formă de interacțiune între persoane, grupuri, unități populaționale mari (state sau uniuni interstatale), care constă în eforturile acestora de a atinge un obiectiv indivizibil sau care este tratat ca atare. Actorii implicați în competiție sunt preocupați de obținerea rezultatului dorit și, foarte puțin sau chiar deloc, de caracteristicile și comportamentul rivalilor. Dintr-o perspectivă sociologică largă însă, competiția nu presupune întotdeauna conștiința existenței concurenților sau a opoziției față de ei și, cu atât mai mult, nu presupune elaborarea unor strategii, de către competitor, care să limiteze acțiunile celorlalți competitori. Un exemplu de competiție îl constituie examenul de bacalaureat în care fiecare elev urmărește promovarea acestuia cu note mari, însă elevii, între ei, nu se află în conflict. Astfel, competiția se deosebește clar de conflict, deși „uneori aceasta poate degenera în conflict și violență”⁵⁴.

2.4. Câmpul conflictului. În literatura de specialitate se consideră că forma cea mai simplă a conflictului este aceea care plasează actorul între doi stimuli care fie se echilibrează reciproc, fie se contrazic. Deși se poate susține că în această situație nu există conflict pentru că nu există decât un actor, analiza conflictului se poate opri asupra comportamentului actorului într-un câmp vectorial. Pe baza analizei făcute de K. Lewis se pot distinge patru tipuri de situații conflictuale:⁵⁵

1. tipul „atracție – atracție” – echilibru extrem de instabil (a se vedea Figura 6),

⁵² M. Deutsch, *The resolution of conflict*, Yale University Press, New Haven, 1973.

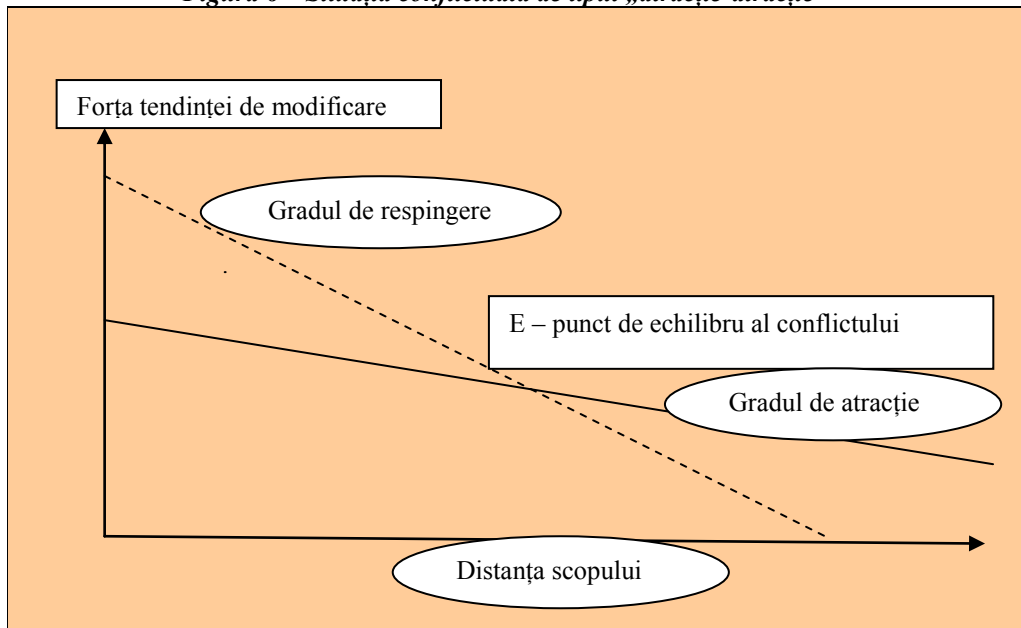
⁵³ Kingsley Davis, *Human Society*, Macmillan Company, New York, 1949.

⁵⁴ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, p. 31.

⁵⁵ K. Lewis, *A Dynamic Theory of Personality*, New York, 1935; Idem, *Resolving Social Conflicts. Selected Papers on Group Dynamics*, New York, 1948; Albin Michel, *op. cit.*, pp. 144-145.

2. tipul „atracție – respingere”,
3. tipul „respingere – respingere”,
4. tipul „dublei atracții – respingere” – cel mai complex. În cadrul acestui tip de conflict, actorul se găsește între două obiective care îl atrag, dar pe care le respinge în același timp.

Figura 6 – Situația conflictuală de tipul „atracție-atracție”⁵⁶



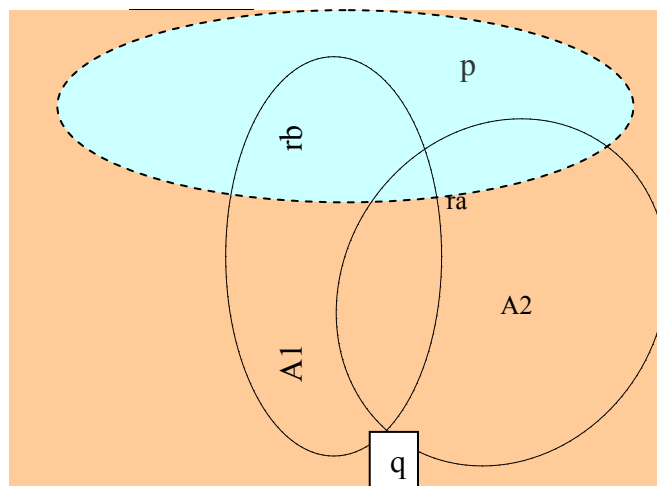
Experimentele de laborator efectuate de Neal E. Miller au demonstrat că panta gradului de respingere este mai mare decât cea a gradului de atracție. Există însă un punct (E) de echilibru al conflictului. Dacă actorul se apropie prea mult de scop, forțele de respingere cresc mai rapid decât cele de atracție și îl trimit spre punctul de echilibru. Câteodată, actorul modifică înălțimea uneia dintre cele două linii, ridicând-o pe cea care definește gradul de atracție și coborând-o pe cealaltă, astfel încât punctul de echilibru se deplasează. Pentru N. E. Miller diferența între cele două grade se explică prin faptul că atracția este o necesitate a cărei forță depinde de actorul însuși, în timp ce repulsia provine din obiect și, drept urmare, crește mai repede, pe măsură ce distanța actorului față de obiect se diminuează. Această analiză trebuie completată, pentru că actorul aflat în această situație conflictuală caută să o modifice deplasând scopul. Acest mecanism a fost deja evidențiat de către Freud⁵⁷. Trebuie deci ca, înainte de a se trece la

⁵⁶ Fugură adaptată după Albin Michel, *op. cit.*, p. 145.

⁵⁷ S. Freud, *Métapsychologie*, Paris, 1968.

determinarea punctului de echilibru al conflictului, să se țină seama de gradul de similitudine a scopurilor modificate, în raport cu scopul inițial⁵⁸. Pornind de la această analiză, putem să abordăm noțiunea complexă de câmp conflictual definită prin prisma raporturilor dintre mai mulți actori. K. E. Boulding pornește de la actor, reprezentat ca unitate de comportament (individual sau colectiv), care caută să se plaseze în cea mai bună situație posibilă în interiorul anumitor limite care îi restrâng capacitatea de mișcare. De exemplu, un individ poate să își dorească să-și petreacă vacanța într-un loc însorit, însă resursele sale financiare nu îi permit să meargă nici în Maroc și nici în Grecia. Doi actori pot să perceapă câmpurile lor de acțiune întretăiate. Dacă un punct din această zonă de întretăiere nu poate fi ocupat în mod simultan de către ambii, atunci apare conflictul. În Figura 7 s-au trasat limitele acțiunii posibile a fiecăreia dintre părți A1 și A2 și s-au indicat, cu linie punctată, limitele în interiorul cărora este imposibilă regăsirea, în mod simultan, a ambilor actori. Aria de conflict este „rbpra”. Conflictul nu apare decât dacă liniile care reunesc punctele câmpului, posibil cel mai valorizat de către actori, trec de această zonă delimitată punctat. Această analiză conduce la distincția fundamentală între *zona de conflict* și *zona de schimb*. Există puncte de la care cei doi actori pot să se deplaseze înspre alte puncte, găsindu-și reciproc avantajele. Dimpotrivă, există puncte de la care mișcările avantajoase pentru ambele părți sunt imposibile, lucru arătat în Figura 8⁵⁹.

Figura 7 - Aria de conflict⁶⁰

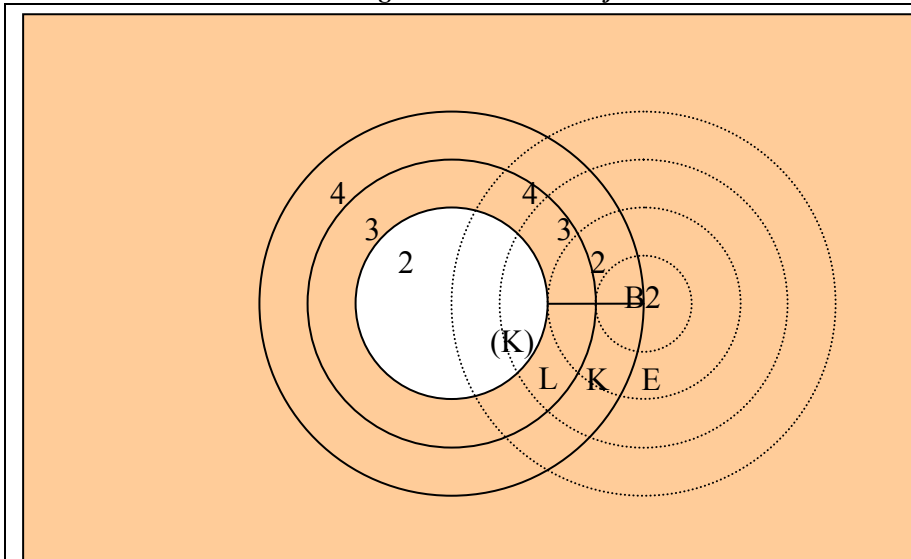


⁵⁸ N. E. Miller, *Experimental Studies of Conflict*, în J. M. V. Hunt, *Personality and the Behaviour Disorders*, I, New York, 1944; S. Freud, *op. cit.*, (art. 1915 în special); în Albin Michel, *op. cit.*, p. 145.

⁵⁹ K. E. Boulding, *op. cit.*; Albin Michel, *op. cit.*, p. 146.

⁶⁰ Figură adaptată după Albin Michel, *op. cit.*, p. 146.

Figura 8 – Aria de conflict⁶¹



În cazul prezentat în Figura 8, s-au considerat doi actori, B1 și B2, în jurul cărora se formează cercuri care indică progresul nivelului dorințelor lor. Considerăm un punct ridicat, la nivelul 4, pentru ambii actori și la care aceștia se întâlnesc (pct. K). În acest punct există un conflict, însă dacă actorii se deplasează înspre pct. L, actorul B1 câștigă și obține obiectul plasat pe poziția a III-a, iar nu pe poziția a IV-a; B2 nu pierde nici el, pentru că acest punct se situează la pct. K, pe linia punctată în poziția a IV-a. Dacă observația se extinde, se poate vedea că zona KCE este o zonă de schimb. Punctele situate pe axa B1-B2 nu permit nici o deplasare fără pierderi pentru una dintre părți și, în consecință, nu aparțin nici unei zone de schimb⁶².

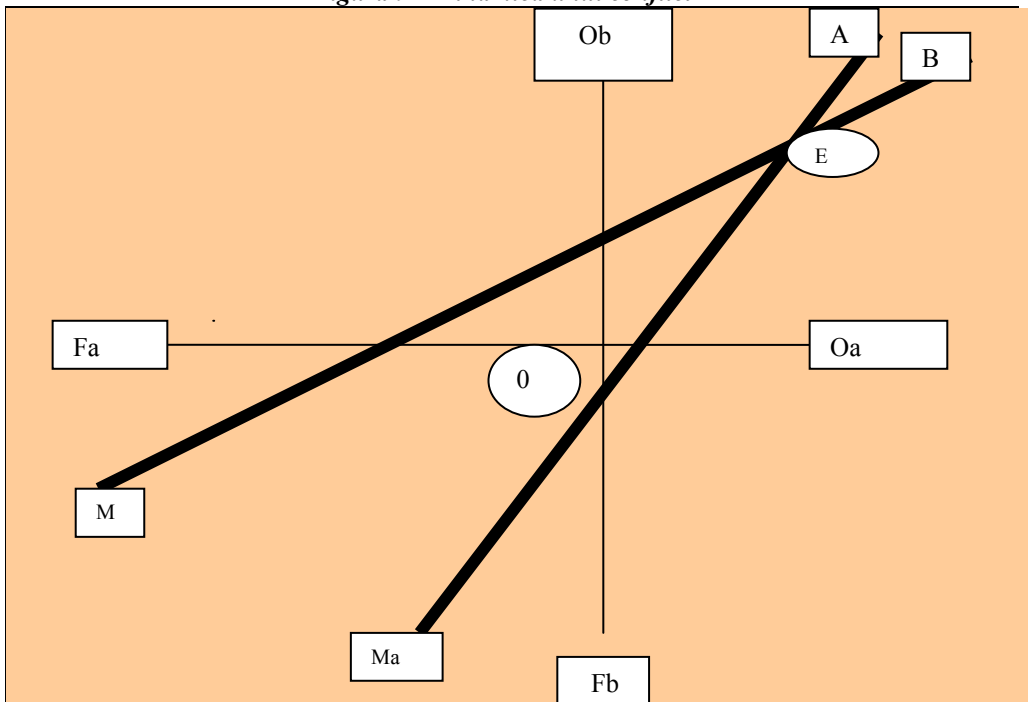
2.5. Analiza dinamicii conflictului. Analiza statică a conflictului conduce la analiza dinamică a acestuia prin intermediul interacțiunilor, adică al reacțiilor actorului B1 la mișcarea actorului A și invers. Ansamblul reacțiilor formează un proces. Spre exemplu, avem două axe ortogonale (Figura 9), una reprezentând atitudinile lui A față de B (de la atitudini Fa – favorabile, până la atitudini ostile – Oa), trecând prin neutralitate (0), iar cealaltă, atitudinile lui B față de A (de aceeași manieră – Fb și Ob). Linia MaA indică gradul de ostilitate sau de prietenie a lui A față de B pentru fiecare atitudine a acestuia din urmă. Linia MbB indică, de asemenea, variația de atitudini a lui B față de A, în funcție de atitudinea lui A față de B. Punctul B este punct de echilibru. Dacă unul dintre actori manifestă, la un

⁶¹ *Idem.*

⁶² K. E. Boulding, *op. cit.*; Albin Michel, *op. cit.*, p. 146.

moment dat, o ostilitate crescută sau scăzută față de adversarul său, un joc al forțelor tinde să le aducă în pct. E – care este un punct stabil de echilibru⁶³.

Figura 9 – Dinamica unui conflict⁶⁴



2.6. Etapele conflictului. Conflictul sunt, așa cum s-a putut observa, procese dinamice, prin natura lor, aflate în continuă evoluție din punct de vedere al intensității. Intensitatea este o caracteristică esențială a conflictului. În funcție de nivelul de intensitate al conflictului se stabilește modalitatea de soluționare a acestuia: negociere, mediere (pentru conflictele cu o intensitate scăzută), arbitraj, justiție (pentru conflictele de mare intensitate). Jacob Bercovitch și Allison Hudson sunt de părere că, intensitatea unui conflict depinde de severitatea conflictelor anterioare dintre părți, de nivelul emoțiilor de furie și ură, de tipul temerilor și de percepțiile negative ale părților⁶⁵. Nu credem că această enumerare a izvoarelor intensității este una limitativă. Ne raliem acestei opinii, cu precizarea că, izvorul intensității conflictului diferă de la caz la caz, o

⁶³ K. E. Boulding, *op. cit.*; Albin Michel, *op. cit.*, pp. 146-147.

⁶⁴ Figură adaptată după Albin Michel, *op. cit.*, p. 147.

⁶⁵ J. Bercovitch, A. Hudson, *Why do they do it like this? An analysis of the factors influencing mediation behavior in international conflicts*, *Journal of Conflict Resolution*, 44, 2, 2000, pp. 170-202.

întrăurire hotărâtoare asupra acestuia având-o tipul de personalitate al persoanelor implicate în conflict. Pe de altă parte, credem că mai multe izvoare dintre cele menționate pot să constituie, în același timp, punctul hotărâtor al intensității unui conflict. De-a lungul timpului, analiștii au descris modelul de dezvoltare a conflictului, în limita a cinci etape: dezacordul, confruntarea, escaladarea, de-escaladarea și rezolvarea⁶⁶.

1. **Dezacordul** debutează prin simple neînțelegeri, divergențe minore, diferențe de gândire în cadrul unui grup. Toate acestea, la început ne semnificative, se pot transforma în conflicte reale, dacă nu sunt controlate în timp.

2. **Confruntarea** reprezintă adâncirea diferențierilor dintre indivizi, în cadrul unui grup sau clase sociale. Aceste diferențieri sunt percepute de către părți ca importante și, drept urmare, se consideră că amenință unitatea grupului. În această etapă, fiecare parte își susține, în mod justificat, poziția și subliniază erorile din gândirea celeilalte părți, încercând atragerea, pe baza argumentelor aduse, a adversarului de partea sa. Când acțiunea de persuasiune devine exagerată, aceasta poate – datorită stării emoționale – deveni agresivă. Intensitatea comunicării scade și atmosfera devine tensionată, apărând necesitatea găsirii unei soluții.

3. **Escaladarea** este etapa în care conflictul atinge punctul culminant. În literatura de specialitate s-a susținut că escaladarea conflictului „distruge normele reciprocității pozitive”, înlocuindu-le cu unele de tip negativ. Comportamentul concurențial devine exagerat, iar tensiunile și ostilitățile dintre părți sunt scăpate de sub control.

4. **De-escaladarea** conflictului este etapa în care părțile se orientează spre găsirea modalităților de soluționare a acestuia, fie prin intervenții legale de tip instituțional, fie prin stimularea comunicării deschise dintre părți (negociere, compromis), fie prin „captarea bunăvoinței părții adverse” prin intervenția tertului în conflict (mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfătuitor, judecător, expert, arbitru, etc.). Scopul parcurgerii acestei etape este acela de refacere a interacțiunii sociale.

5. **Rezolvarea** reprezintă conflictului, dacă părțile adverse apreciază că acest aspect se impune, prin funcția sa pozitivă – interactivă pentru unitatea și pacea socială. În caz contrar, rezolvarea conflictului este una provizorie, generatoare a unui echilibru precar, fondat pe forță și generator de conflict viitor.

2.7. Soluționarea conflictelor. Deși oamenii își rezolvă dintotdeauna conflictele, rezolvarea acestora, ca domeniu unic, este relativ nouă. Se consideră că punctul de pornire ale acestui domeniu datează din perioada

⁶⁶ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, pp. 57-59.

dintre cele două războaie mondiale, când cercetătorii în domeniul relațiilor internaționale și în alte domenii au început să aplice metode științifice de investigare a cauzelor și a proceselor conflictelor, încercând astfel să dezvolte o cale prin care să se evite escaladarea acestora și a rezultatelor distructive ale lor. Eforturile, în acest sens, s-au intensificat după cel de-al Doilea Război Mondial⁶⁷. În procesul de soluționare a conflictelor s-au distins două etape majore: *abordarea conflictului* și *managementul acestuia*. În ciuda faptului că acestea se confundă în practică, termenii fiind adesea considerați sinonimi, ele sunt diferite. Din analiza ce urmează se poate observa că etapa managementului conflictului - care presupune și rezolvarea acestuia -, include etapa abordării conflictului - care presupune stabilirea tacticilor și a tehnicilor ce vor fi folosite în managementul conflictului.

În abordarea conflictului, punctul de pornire îl constituie evaluarea situației: seriozitatea conflictului, urgența rezolvării, rezultatul considerat adecvat, puterea de care dispun cei care pot rezolva conflictul, atu-urile și slăbiciunile pe care le manifestă cei implicați. În literatura de specialitate au fost descrise diferite moduri de abordare a conflictelor, unele agreate, altele respinse de practicieni. Dintre acestea amintim:⁶⁸

- **Evitarea**, când părțile evită să discute interesele lor divergente având un grad scăzut de motivație, atât pentru sine, cât și pentru celălalt;
- **Obligarea**, când una din părți renunță la susținerea propriilor interese. Aceasta este rezultatul preocupării scăzute pentru sine, dar accentuate pentru celălalt;
- **Dominarea sau lipsa interesului pentru celălalt**, care presupune utilizarea puterii, iar partea cea mai puternică are câștig de cauză (este învingătoare);
- **Compromisul**, care presupune că fiecare parte cedează parțial, ajungându-se la un compromis. Acesta arată o preocupare moderată atât pentru sine, dar și pentru oponent;
- **Integrarea**, care este strategia dublei victorii, în care sunt analizate motivele care au stat la baza declanșării conflictului; se definește problema și se caută soluții convenabile pentru ambele părți implicate în conflict; aceasta se folosește când există preocupare atât pentru sine, cât și pentru celălalt.

⁶⁷ Heidi Burgess, Guy M. Burgess, *Encyclopedia of Conflict Resolution*, ABC-Clio, Santa Barbara, Denver, Oxford, 1997, p. vii.

⁶⁸ R. R. Blake, J. S. Mouton, *The managerial grid*, Gulf, Houston, 1964 - cu privire la cele cinci tipuri de soluționare a onfliktelor ; A. Rahim, *A measure of styles of handling interpersonal conflict*, *Academy of Management Journal*, 26, 1983, pp. 368-376; Șt. Boncu, *op. cit.*, pp. 22-23.

Într-o altă opinie modalitățile de abordare a conflictelor în vederea soluționării acestora sunt:⁶⁹

- **Acomodarea** – care se caracterizează prin adaptarea la situația conflictuală și deprinderea cu noile condiții. O asemenea abordare este potrivită pe termen scurt și este specifică conflictelor cu intensitate scăzută.

- **Aplanarea** – reprezintă acțiunea de a face să dispară neînțelegerile. Aplanarea se face prin diverse modalități: ajutarea părților aflate în conflict să vadă problemele dintr-o perspectivă corectă; descoperirea și analizarea sentimentelor și opiniilor celeilalte părți implicate în conflict. În cazul abordării conflictului prin aplanare se recomandă adoptarea unei stări de veghe pentru a se putea interveni în cazul creșterii intensității conflictului.

- **Competiția** – este acea modalitate de abordare a conflictului în care fiecare parte implicată se străduiește să câștige ceea ce pierde cealaltă, prin intermediul unei competiții de tipul „învingător – învins”. În cazuri extreme, una dintre părți își satisface interesele prin suprimarea completă a intereselor celeilalte părți. În cadrul unei competiții câștigă doar una dintre părți, fapt care duce la apariția unor conflicte similare în viitor.

- **Comanda autoritară** – se caracterizează prin folosirea autorității de către una dintre părțile aflate în conflict. Această modalitate de abordare a conflictului se utilizează de către partea aflată la un nivel ierarhic superior, care impune propria „soluție”. Comanda autoritară reprezintă sursă viitoare de conflicte.

- **Compromisul** – este bazat pe concesi reciprocă. Acesta este utilizat în acele situații în care, pentru restabilirea echilibrului, fiecare parte dă și obține ceva de valoare. Cu toate acestea, practica a demonstrat că satisfacția redusă rezultată din compromisul părților aflate în conflict, constituie sursă de conflicte în viitor.

- **Ignorarea** – reprezintă o manieră pasivă de abordare a conflictului și se caracterizează prin faptul că părțile consideră conflictul ca fiind inexistent. Această modalitate prezintă riscul major al punerii părților într-o situație delicată în cazul escaladării conflictului.

- **Rezolvarea** – este o modalitate eficientă de abordare a conflictului deoarece părțile aleg să se confrunte direct cu problemele care constituie sursa acestuia. Problemele se discută deschis și, de obicei, acestea aleg o soluție de tipul „câștig – câștig”. Există mai multe modalități de rezolvare a conflictului: negocierea, medierea, arbitrajul și justiția.

- **Abordarea „hard” a conflictelor** – este modalitatea de concepere a tratării conflictelor care se bazează pe inițiativă. Acest tip de abordare presupune: referirea la obiective, la norme flexibile; implicare în rezolvare; exprimarea sentimentelor și a părerilor; promovarea intereselor pe baza unor criterii clare, bine definite; evitarea amenințărilor; concilierea;

⁶⁹ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, pp. 3-6.

arbitrajul; și medierea. Se consideră că metoda „hard” conduce la soluționarea conflictului pe termen lung, tocmai datorită modalității complexe de abordare pe care o presupune.

• **Abordarea „soft” a conflictelor** – reprezintă acea modalitate de abordare a conflictului care are la bază „așteptarea”. Acest tip de abordare presupune: referirea la proceduri, la norme fixe; constrângere; evitare, neglijare temporară; apelul la sentimente mai bune; și ascunderea sentimentelor și a părerilor părții adverse. Spre deosebire de metoda „hard”, metoda „soft” nu este considerată suficient de eficientă deoarece nu se axează pe adevăratele cauze ale conflictului. Prin această metodă conflictele sunt soluționate de o manieră aparentă, căci ulterior are loc, aproape întotdeauna, o acutizare silențioasă a conflictului.

În acest context, operațiunea de management a conflictelor reprezintă ansamblul activităților de rezolvare a conflictelor. Una dintre cele mai importante căi de abordare a managementului conflictelor amintită în literatura de specialitate este: teoria jocurilor. Această teorie se ocupă cu analiza faptelor în urma cărora apar învingătorii și învinșii, urmărind găsirea mijloacelor prin care se poate ajunge la un rezultat benefic pentru ambele părți. Managementul conflictelor este o activitate care furnizează participanților informații despre problema cu care se confruntă, presupunând concentrarea asupra problemelor, nu asupra persoanelor implicate, ascultarea intereselor și nevoilor adversarilor, respectarea celor implicați și a opiniilor exprimate de aceștia, găsirea de soluții pentru rezolvarea conflictului, selectarea celei mai bune soluții, asumarea responsabilității comportamentului propriu, realizarea unui acord și punerea acestuia în practică. E. A. Botezat, E. M. Dobrescu și M. Tomescu fac distincție între abordarea conflictului și managementul acestuia. În acest sens autorii au identificat cinci modalități de management al conflictelor: retragerea, aplanarea, constrângerea, compromisul și confruntarea. Pentru rezultate optime se poate recurge la confruntare urmată de aplanare. Compromisul și constrângerea reprezintă soluții extreme, deoarece soluționarea neacceptată consensual, reprezintă o rezolvare a conflictului pe termen scurt⁷⁰. Mai menționăm că, de cele mai multe ori, pentru obținerea unor soluții optime, s-a optat pentru amalgamarea stilurilor în cadrul procedurii de soluționare a unui conflict⁷¹.

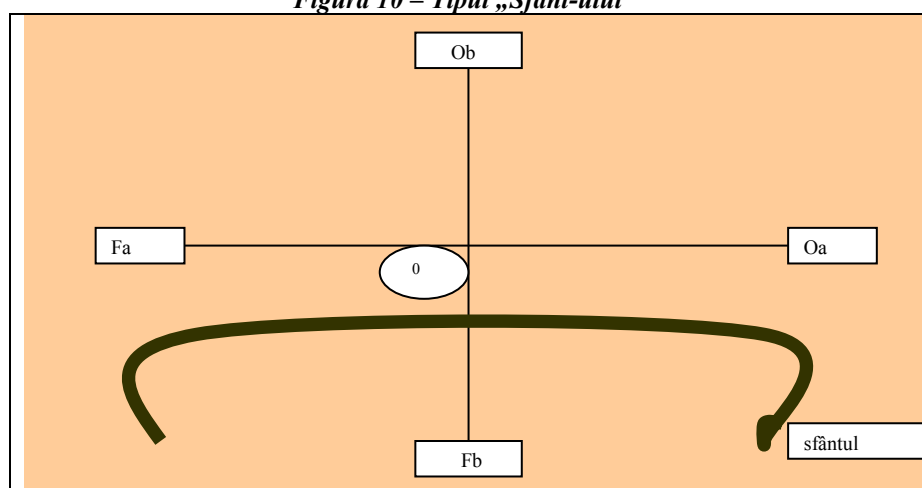
Pentru a putea trece la abordarea unui conflict și la managementul acestuia trebuie să avem în vedere câteva considerații referitoare la „**tipologia conduitelor**”. K. Boulding a format conceptele de bază și a

⁷⁰E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, op. cit., p. 90.

⁷¹ Combinații pozitive au rezultat între compromis și integrare. Între evitare și integrare există însă incompatibilitate – E. Van de Vliert, M. C. Euwema, S. E. Huismans, *Managing conflict with a subordinate or a supervisor: Effectiveness of conglomerated behavior*, Journal of Applied Psychology, 80, 2, 1995, pp. 271-281.

construit o tipologie celebră a conduitelor. Dacă simplificăm la maximum atitudinile posibile ale părților una față de cealaltă, calificându-le fie amicale, fie ostile, putem distinge următoarele tipuri de conduite:⁷² **tipul „yogi”** – care răspunde amical și constant, oricare ar fi reacția celuilalt. Dacă doi „yogi” interacționează, aceștia nu pot să se intersecteze decât în aria în care ambii sunt amicali. Acest caz prezintă un interes scăzut deoarece nu se poate discuta despre o intersectare variabilă, atitudinea fiecărui actor fiind una constantă; **tipul „sfânt-ului”** – acesta răspunde celuilalt tot printr-o atitudine amicală, însă această atitudine este cu atât mai puternică, cu cât reacțiile sunt mai vizibile, fie acestea amicale sau ostile (Figura 10); **tipul „publican-ului”**, care răspunde binelui prin bine și răului prin rău. Linia curbă trece prin neutralitate (0) – Figura 11 – sub formă de „S”; **tipul „demonic”** este opusul „sfântului”. Acesta răspunde întotdeauna prin ostilitate, cu atât mai mult cu cât adversarul acționează mai ferm, fie printr-o atitudine amicală, fie ostilă; și **tipul „pescar-ului”** – care acționează ca un „sfânt”, însă pornește de la un anumit nivel de ostilitate.

Figura 10 – Tipul „Sfânt-ului”⁷³



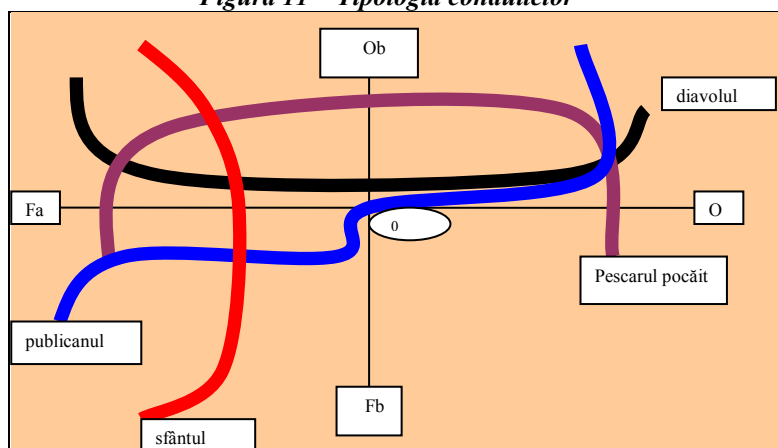
Dacă toate liniile curbe ale tipurilor enunțate mai sus sunt plasate în Figura 11, se poate observa că punctele de întâlnire sunt extrem de variate, iar în anumite cazuri se formează un conflict veritabil, definit ca punct de echilibru situat în zona dublei ostilități. Mulți autori, printre care și G. B. Richardson, au remarcat faptul că rezultatele experimentelor lui Boulding sunt contestabile, iar limitele acestora sunt marcate îndeosebi de sursele economice utilizate. În susținerea acestui punct de vedere, Richardson pornește de la ideea că pentru a avea un conflict veritabil trebuie să existe

⁷² Albin Michel, *op. cit.*, p. 147.

⁷³ Figură adaptată după Albin Michel, *op. cit.*, p. 147.

cel puțin doi actori care au un câmp de acțiune comun. Câmpul conflictual nu poate fi redus la interes sau la atitudinile care definesc conduita actorilor. Chiar și atunci când este vorba despre conflictele interpersonale, diferența dintre concurență și conflict ține de definirea independentă a cadrului de interacțiune față de relația dintre actori (în cazul concurenței). Acesta corespunde, de exemplu, unei piețe în care se întâlnesc și se confruntă oligopolii. Dimpotrivă, în cazul conflictului, interacțiunea reprezintă un sistem de raporturi sociale, adică mai mult decât un cadru social⁷⁴.

Figura 11 – Tipologia conduitei⁷⁵



În literatura de specialitate s-au conturat însă și alte opinii referitoare la tipologia conduitei. În acest sens amintim: tipul lucid, tipul manipulator, tipul naiv și tipul onest. Dacă se recurge la o combinație a acestora rezultă alte patru tipuri de conduite: tipul machiavelic care este lucid și manipulator, tipul jucător care este manipulator și naiv, tipul „omului mărinimos” care este naiv și onest, și tipul realist care este onest și lucid. În funcție de interesul manifestat pentru soluționarea conflictului pe cale amiabilă se conturează o altă tipologie a conduitei, astfel: tipul filantropului care este un bun consilier, dar nu este statornic; tipul „soluțiilor” care este un bun strateg, dar este în același timp un snob; tipul „rutinar” care este descurcăreț și șiret; tipul „locomotivă” care este dinamic, dar agresiv; și tipul indiferent care este distant și „anemic”⁷⁶.

2.8. „Harta conflictului”. „Harta conflictului” este un instrument de ghidare cu ajutorul căruia se vizualizează mai ușor posibilele soluții pentru rezolvarea unui conflict. O astfel de „hartă” a fost imaginată de Helena

⁷⁴ Albin Michel, *op. cit.*, pp. 147-148.

⁷⁵ Figură adaptată după Albin Michel, *op. cit.*, p. 148.

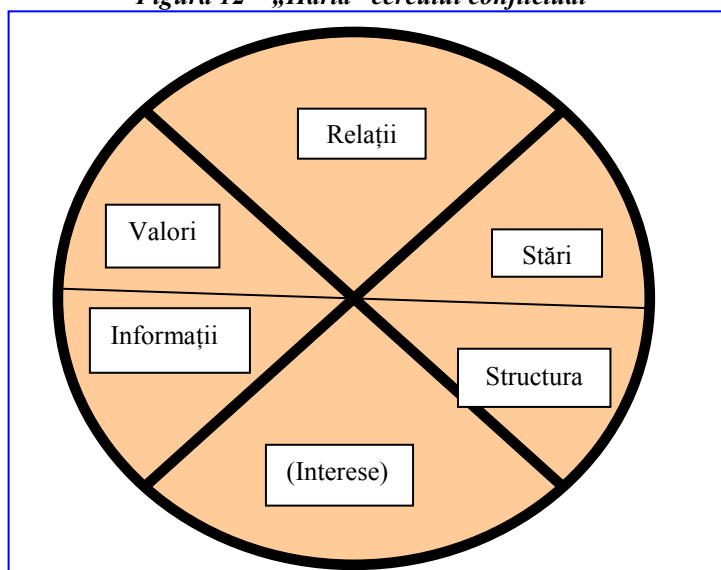
⁷⁶ Liviu-Petru Zăpârțan, *Negocierile în viața social-politică*, Ed. Eikon, Cluj-Napoca, 2007, pp. 159-163.

Cornelius și Shoshana Faire, cu rolul de a soluționa conflictele și de a preveni apariția acestora. În opinia acestor autori, „harta conflictului” cuprinde: fapte, acțiuni, aspirații și temeri. Întocmirea acesteia presupune urmarea a trei etape:⁷⁷ (1) definirea problemei, (2) gruparea participanților în funcție de interesele pe care le urmăresc, și (3) identificarea nevoilor și a temerilor reale ale părților.

Așa cum o să vedem în cele ce urmează, în literatura de specialitate au fost identificate mai multe modele potențiale ale hărții conflictelor. Scopul hărții conflictului este, în primul rând, de a-i ajuta pe practicieni să diagnosticheze și să intervină într-un conflict. Fiecare model aduce cu sine o abordare diferită a problemei. În acest sens, au fost identificate opt astfel de „hărți”: a cercului conflictual, a triunghiului satisfacției, a frontierei, „harta” interes/drepturi/putere, harta dinamicii încrederii, a dimensiunilor, a stilului social și a barierei emoționale. În cele ce urmează vom face o trecere în revistă a fiecăruia dintre aceste modele de „hărți”⁷⁸.

1. **„Harta” cercului conflictual** (a se vedea Figura 12). Acest model diagnostichează cauzele și stabilește categoriile de cauze care stau la baza unui conflict. Au fost identificate șase categorii de astfel de cauze: Valorile, Relațiile, Stările, Datele și Structura. Aplicarea modelului este benefică întrucât acesta oferă sugestii concrete despre felul în care se abordează fiecare categorie de cauze în vederea rezolvării conflictului.⁷⁹

Figura 12 – „Harta” cercului conflictual⁸⁰



⁷⁷ E. A. Botezat, E. M. Dobrescu, M. Tomescu, *op. cit.*, p. 74.

⁷⁸ Gary T. Furlong, *The conflict resolution toolbox. Models and Maps for Analyzing, Diagnosing and Resolving Conflict*, Wiley, Canada, 2005, pp. 19-24.

⁷⁹ *Ibidem*, p. 21.

⁸⁰ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 21.

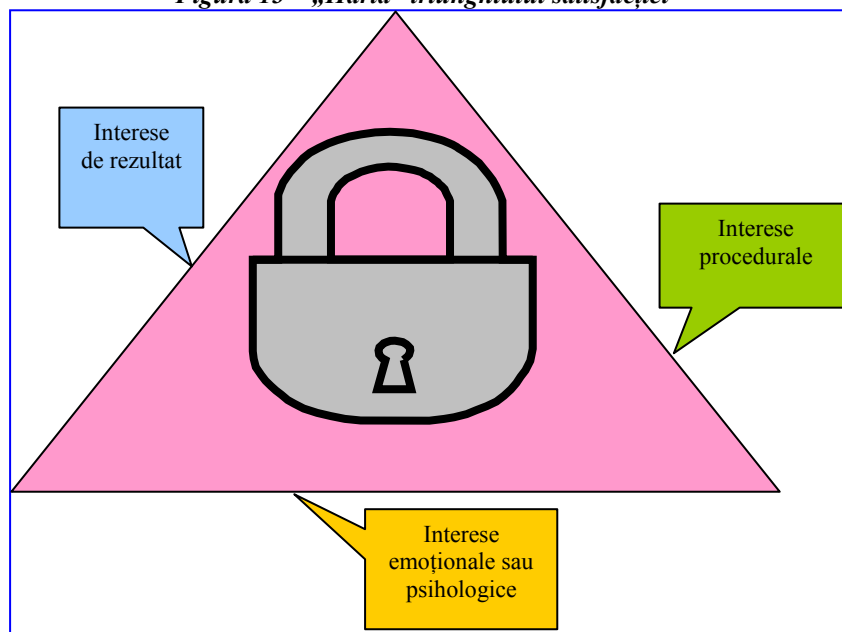
Categoria *valorilor* include toate valorile și credințele părților care au contribuit la nașterea conflictului. Conflictele de valori sunt adesea foarte aprinse și personale, cu atât mai mult, cu cât acestea se petrec între părți ale căror valori diferă. Categoria *relațiilor* se referă la experiențele negative din trecutul uneia dintre părți care, în viziunea acesteia, tind să se repete. La rândul lor, *stările* acoperă factorii externi unei situații, de natură psihologică sau fiziologică, dar care contribuie la întreținerea sau la nașterea conflictului. Categoria *datelor* sau a informațiilor reprezintă cheia conflictului. Conflictul informațional se naște atunci când părților le lipsesc anumite informații despre o anumită stare de fapt sau când informațiile pe care acestea le au la dispoziție sunt incorecte. Un alt tip de conflicte informaționale se referă la interpretarea greșită sau diferită a datelor deținute de părți. *Structura* acoperă diferite tipuri de situații: resursele limitate – care pot duce la competiția dintre părți (două companii cu resurse limitate); probleme de autoritate – care apar atunci când părțile încearcă să rezolve o anumită problemă, însă nu au autoritate pentru a lua decizii într-un anumit sens (în mod frecvent, lipsa de autoritate, prin contribuția pe care și-o aduce la creșterea furiei și a frustrării părților, poate duce la escaladarea conflictului); structurile organizaționale – se referă la nașterea conflictelor organizaționale, atunci când oameni din diferite medii ajung să lucreze împreună. Categoria conflictelor de *interese* se referă la contrarietatea intereselor părților implicate în conflict⁸¹.

2. „**Harta**” **triunghiului satisfacției** (a se vedea Figura 13) reprezintă o extensie a hărții cercului conflictual. În cadrul acesteia are loc adâncirea ariei intereselor, sugerându-se existența a trei tipuri de interese: *interese de rezultat*, *interese procedurale* și *interese emoționale* sau psihologice. Avantajul folosirii acestei hărți constă în faptul că prin ea se oferă strategii specifice pentru a aborda toate cele trei tipuri de interese în cadrul unei situații conflictuale⁸².

⁸¹ Gary T. Furlong, *op. cit.*, pp. 29-40.

⁸² *Ibidem*, p. 21.

Figura 13 – „Harta” triunghiului satisfacției⁸³



Interesele de rezultat se referă la interesele părților în cadrul conflictului. *Interesele procedurale* se referă la procedura care va fi urmată pentru ca părțile să ajungă la un anumit rezultat, la cei implicați în procesul de rezolvare al conflictului, dar și la modul în care procesul de soluționare al conflictului se desfășoară. La rândul lor, *interesele de natură psihologică* sau emoțională se referă la motivația psihologică pe care o au părțile pentru a ieși învingătoare dintr-un conflict, la dorința acestora de a se face auzite în urma conflictului, de îmbunătățire a relațiilor dintre ele și de a se simți împlinite. Identificarea intereselor părților este esențială pentru soluționarea conflictului, cu atât mai mult cu cât acestea sunt în continuă schimbare. Dintre strategiile identificate în literatura de specialitate și care sunt recomandate în cadrul acestei abordări amintim: strategia concentrării pe interesele comune ale părților, strategia abordării separate a celor trei de categorii de interese, strategia pendulării părților între cele trei categorii de interese pentru evitarea impasului⁸⁴.

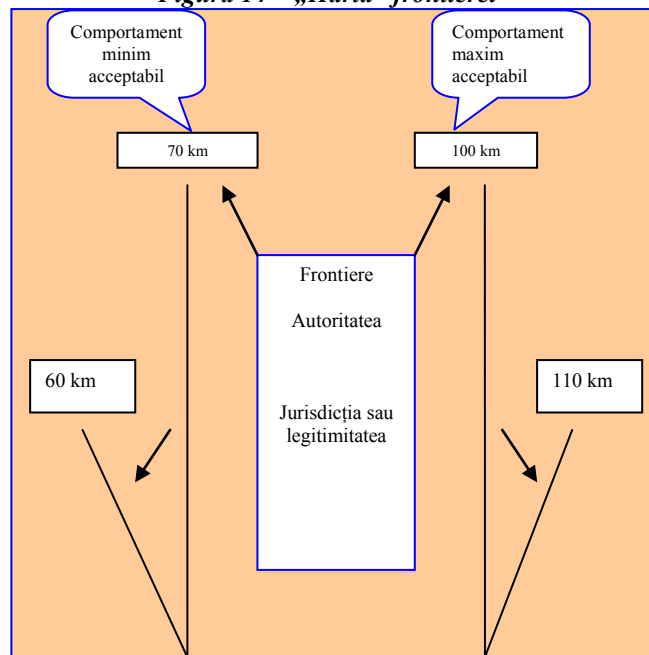
3. **„Harta” frontierei** (a se vedea Figura 14). Această abordare este similară celei a cercului conflictual, însă evaluează cauza conflictului din punct de vedere structural și comportamental, sugerând că la baza acestuia stă felul în care oamenii interacționează prin depășirea frontierelor. G. T.

⁸³ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 21.

⁸⁴ Gary T. Furlong, *op. cit.*, pp. 61-72.

Furlong pornește de la ideea că fiecare persoană trăiește între anumite frontiere care includ: reguli, legi, principii, contracte, culturi, norme și limite. Conflictul izbucnește atunci când părțile își încalcă reciproc frontierele, când își extind aceste frontiere sau când refuză să accepte autoritatea acestora. Elementele cheie ale frontierelor sunt: standardele definite pentru comportament (comportament minim acceptabil și comportament maxim acceptabil); jurisdicția sau legitimitatea; autoritatea; și normele⁸⁵.

Figura 14 – „Harta” frontierei⁸⁶



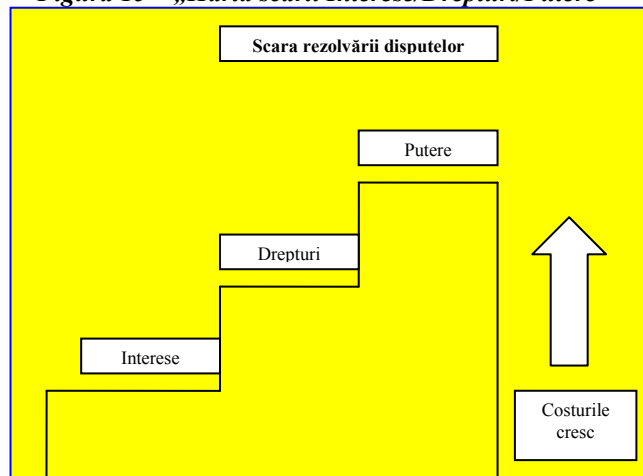
4. „Harta scării Interese/Drepturi/Putere” (a se vedea Figura 15) se concentrează pe felul în care oamenii abordează conflictul, stabilind trei categorii de abordări: abordări bazate pe interese, abordări bazate pe drepturi și abordări bazate pe putere⁸⁷.

⁸⁵ *Ibidem*, pp. 22, 90.

⁸⁶ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 22.

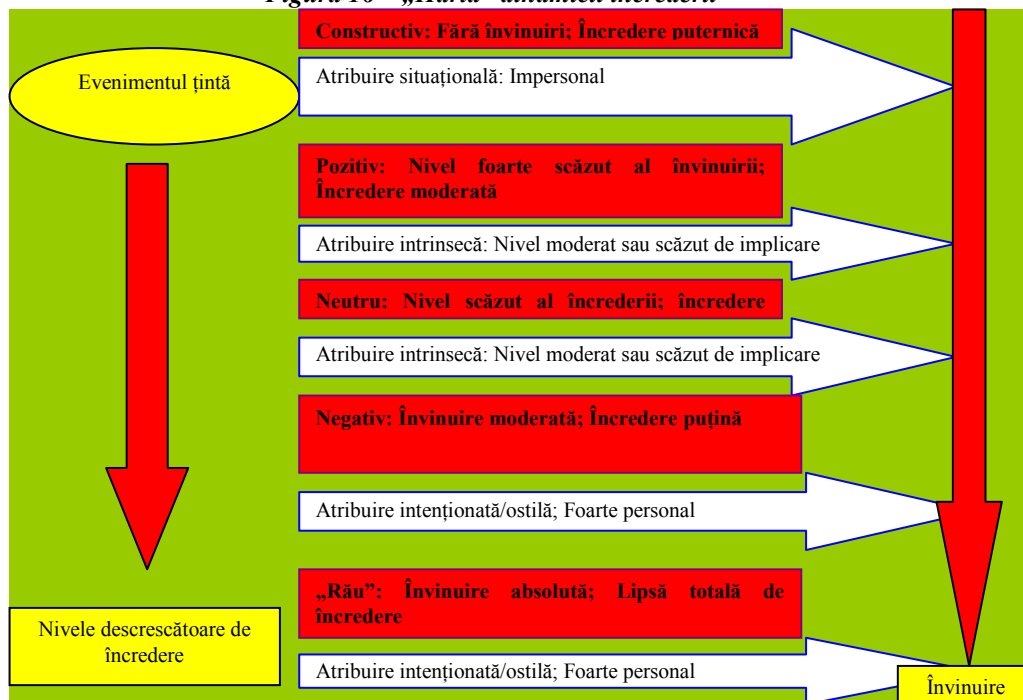
⁸⁷ Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 22.

Figura 15 – „Harta scării Interese/Drepturi/Putere”⁸⁸



5. „Harta” dinamicii încrederii (a se vedea Figura 16). Această abordare se concentrează pe dinamica încrederii și pe teoria atribuirii învinuirii.

Figura 16 – „Harta” dinamicii încrederii⁸⁹



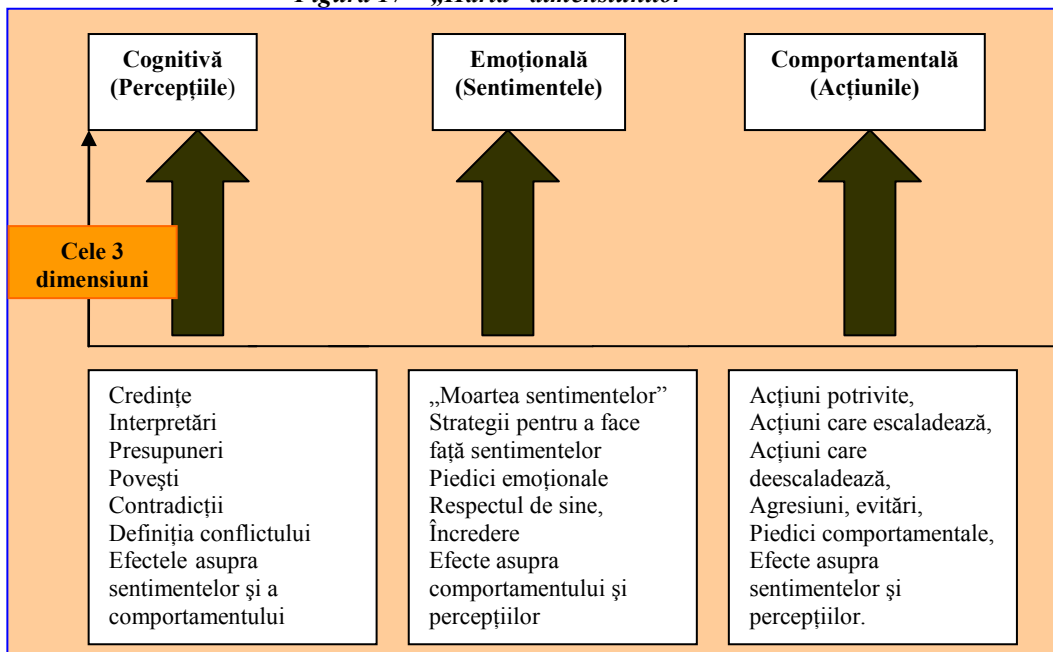
⁸⁸ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 22.

⁸⁹ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 23.

Această teorie este una dintre cele mai importante domenii de studiu ale psihologiei, având rolul de a-i ajuta pe practicieni să înțeleagă procesul de pierdere a încrederii și felul în care lipsa de încredere și învinuirea adversarului pot face imposibilă rezolvarea conflictului. Modelul dinamicii încrederii are rolul de a-i oferi practicianului strategiile necesare recâștigării unei încrederi suficiente pentru a facilita procesul de rezolvare al conflictului, precum și strategia concentrării pe încrederea în procedură, iar nu pe cea interpersonală⁹⁰.

6. **„Harta” dimensiunilor** (a se vedea Figura 17). Aceasta diagnostichează conflictul propunând o variantă conform căreia acesta se desfășoară în trei „dimensiuni” diferite: *dimensiunea cognitivă* – adică felul în care este perceput conflictul; *dimensiunea emoțională* – ceea ce simțim în legătură cu legătură cu acesta; și *dimensiunea comportamentală* – adică felul în care acționăm față de un conflict⁹¹.

Figura 17 – „Harta” dimensiunilor⁹²



Meritul acestei „hărți” este că identifică felul în care separarea conflictului în cadrul acestor trei dimensiuni îl ajută pe practician să

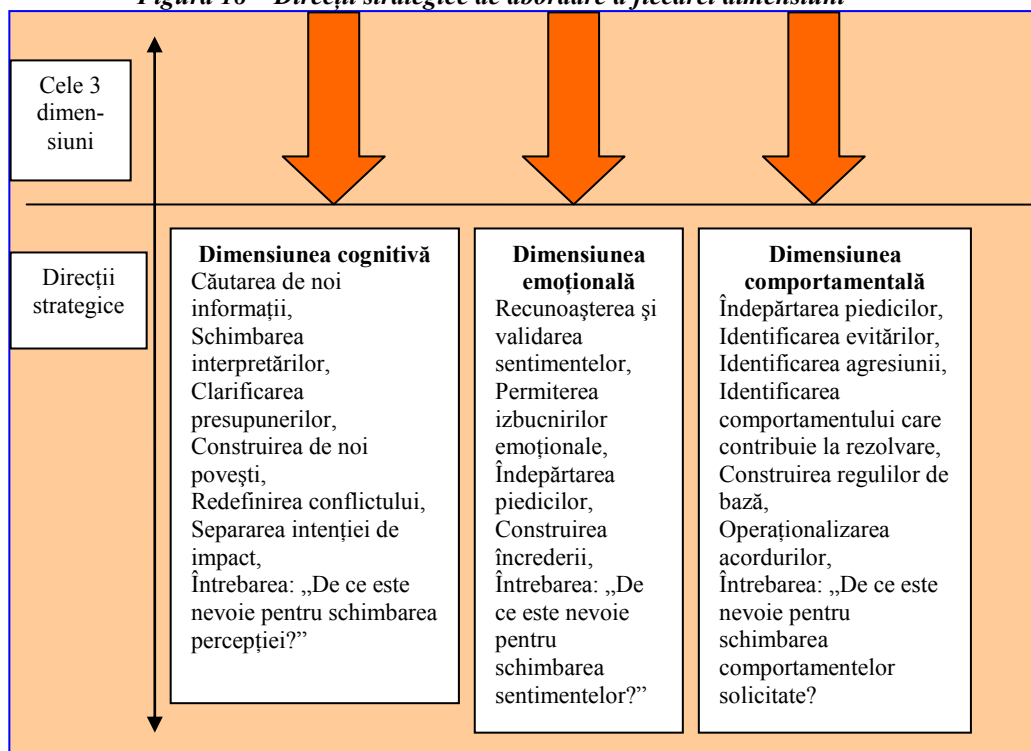
⁹⁰ Gary T. Furlong, *op. cit.*, pp. 23, 145.

⁹¹ Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 23.

⁹² Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 170.

intervină, oferindu-i strategiile specifice pentru a aborda fiecare dintre aceste dimensiuni (a se vedea Figura 18)⁹³.

Figura 18 – Direcții strategice de abordare a fiecărei dimensiuni⁹⁴



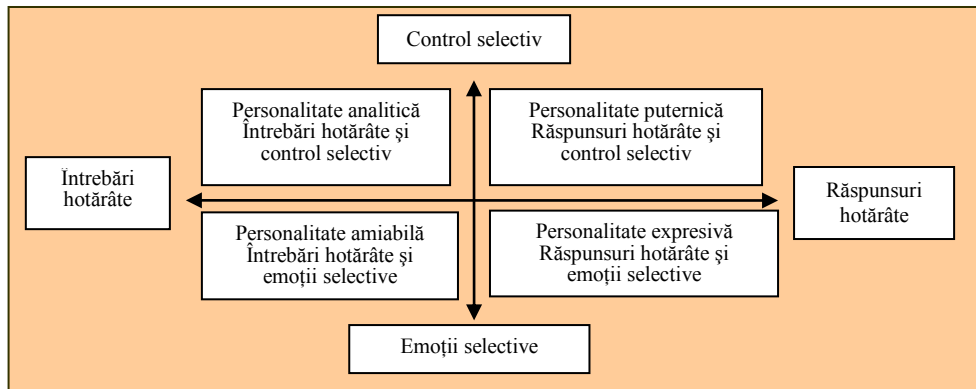
7. **„Harta” stilului social** (a se vedea Figura 19). Aceasta este diferită de celelalte întrucât se concentrează pe înțelegerea *conflictului de personalitate* și a *conflictului legat de stilurile personale de comunicare*. Modelul oferă un cadru mult mai simplu pentru evaluarea stilurilor personale, sugerând patru tipuri de personalitate și stiluri de comunicare de bază, fiecare dintre acestea fiind însoțite de strategiile necesare abordării caracteristicilor de personalitate pentru rezolvarea situațiilor conflictuale: personalitate analitică, amiabilă, expresivă și puternică⁹⁵.

⁹³ Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 23, 175.

⁹⁴ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 175.

⁹⁵ Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 24.

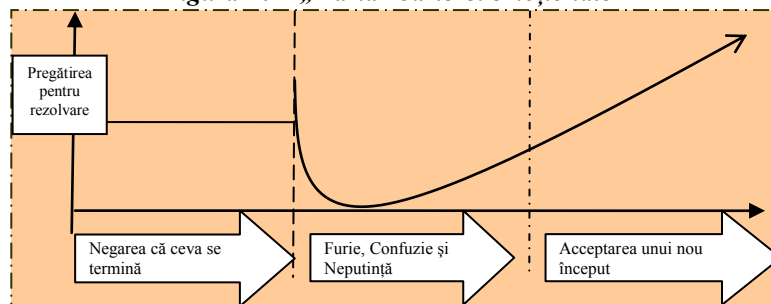
Figura 19 – „Harta” stilului social⁹⁶



Odată ce practicianul înțelege stilul predominant al persoanelor implicate și le plasează în una din cele patru categorii, se poate purcede la analiza cauzelor conflictului. Acest model se concentrează pe problemele de comunicare ale unuia din cele patru tipuri de personalitate sau stiluri de comunicare⁹⁷.

8. „Harta” barierei emoționale (a se vedea Figura 20). Una dintre cele mai mari bariere în fața rezolvării conflictului o constituie traversarea acestuia. Conflictul poate deveni o parte importantă din viața individului, căreia acesta nu va dori să îi pună sfârșit. În analiza barierei emoționale, G. T. Furlong face referire la cele trei stadii ale traversării acesteia: *stadiul negării* – este cel în care părțile refuză să accepte ajungerea la sfârșit a conflictului (refuzul de a accepta se poate face în mai multe forme: ignorarea situației, negarea vehementă); *stadiul furiei* – caracterizat de manifestarea furiei, a confuziei, și este considerat un pas normal în reacția la confruntarea cu o situație neplăcută; și *stadiul acceptării* – supranumit și stadiul „unui început nou”, după terminarea conflictului⁹⁸.

Figura 20 – „Harta” barierei emoționale⁹⁹



⁹⁶ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 195.

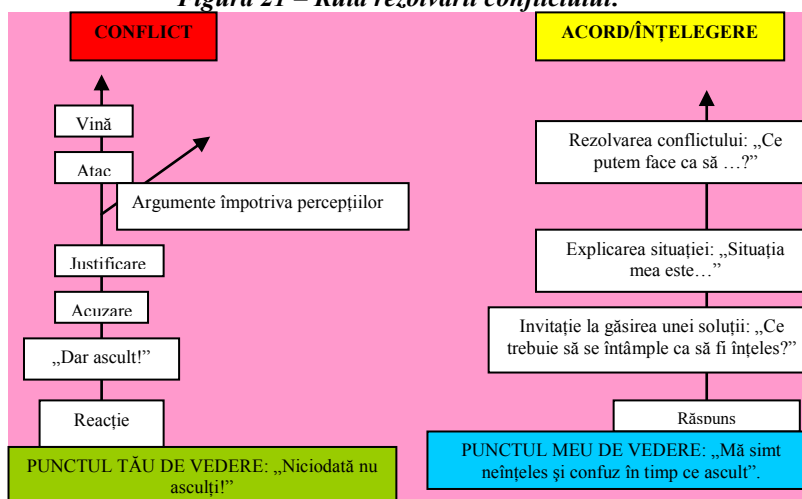
⁹⁷ Gary T. Furlong, *op. cit.*, pp. 197-198.

⁹⁸ *Ibidem*, pp. 24, 219.

⁹⁹ Figură adaptată după Gary T. Furlong, *op. cit.*, p. 24.

Shay și Margaret McConnon au conturat ruta rezolvării conflictului, inițial pornind de la o comparație între ceea ce se poate întâmpla dacă partenerii cu păreri diferite nu parcurg anumiți pași către rezolvarea acestora. Astfel, în cazul existenței unei neînțelegeri părțile sau una dintre părți trebuie să aibă inițiativa invitării la discuții pe tema neînțelegerii. În cadrul acestor discuții părțile își vor explica reciproc punctele de vedere și vor încerca să găsească soluții de compromis pentru rezolvarea conflictului. În cazul în care nu se adoptă o astfel de atitudine, ci părțile recurg la izolare, atacuri verbale reciproce, iar neînțelegerea nu este rezolvată, atunci simpla neînțelegere poate escalada în conflict. Situația însă poate fi rezolvată prin diverse căi de management al conflictului atât în faza simplei neînțelegeri, cât și în caz de escaladare a acesteia (a se vedea Figura 21).

Figura 21 – Ruta rezolvării conflictului:¹⁰⁰

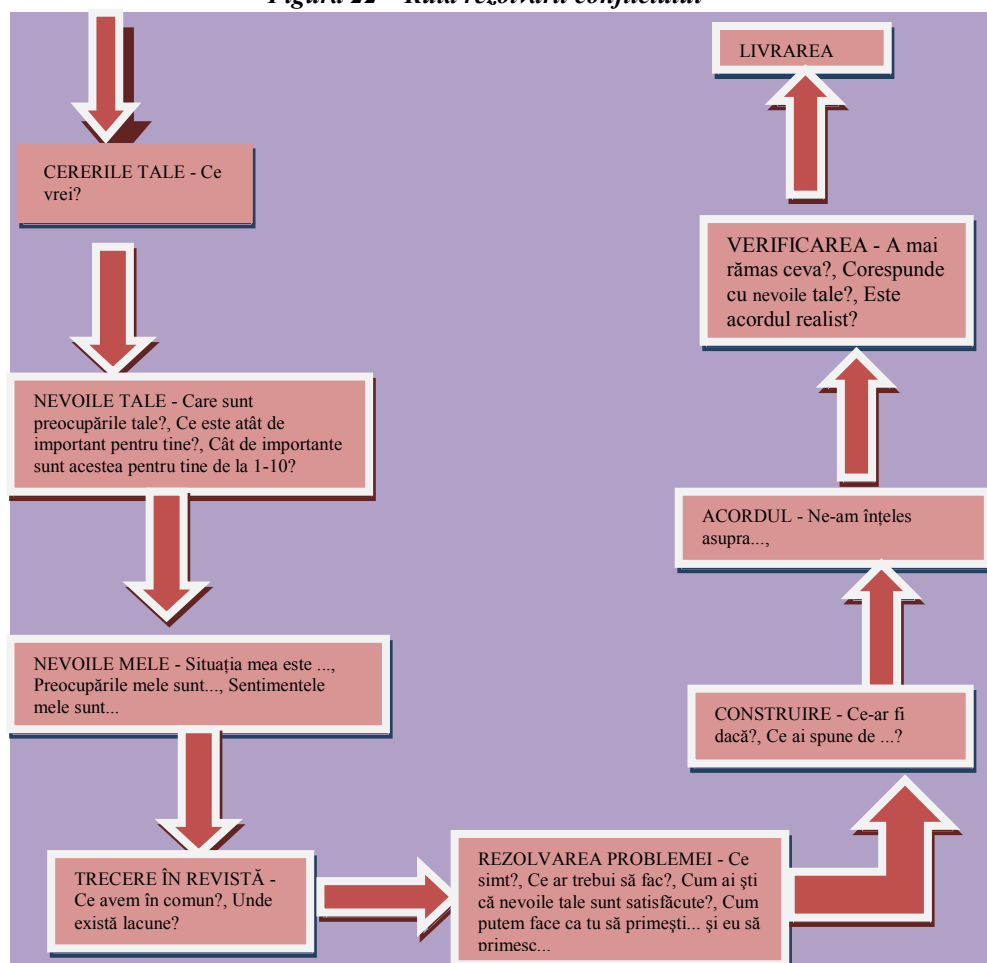


Pe de altă parte, în Figura 22 este prezentată ruta care poate fi parcursă către rezolvarea conflictului. Aceasta începe prin identificarea cererilor și solicitărilor personale ale persoanei implicate în conflict și, prin prisma acestora, a nevoilor proprii în contradicție cu nevoile celeilalte părți. Acestea vor fi evaluate în funcție de importanța lor pentru fiecare dintre părți, de situație acestora, dar și de sentimentele părților. După identificare acestor nevoi, va avea loc o reevaluare a situației pentru a se constata dacă există anumite lacune sau chestiuni nelămurite. Apoi, se trece la identificarea potențialelor soluții care ar putea duce la rezolvarea conflictului. Aceasta se va face atât ținându-se cont de propunerile fiecăreia

¹⁰⁰ Shay McConnon, Margaret McConnon, *Conflict Management in the workplace. How to manage disagreements and develop trust and understanding*, 3rd edition revised and updated, Howtobooks, Oxford, 2008, p. 117.

dintre părți, cât și prin construirea unor oferte din partea uneia dintre părți, oferte ce pot fi sau nu acceptate de către receptor, în funcție de pertinenta acestora. După acceptarea reciprocă a propunerilor sau după acceptarea ofertei de către una dintre părți, se va trece la verificarea potențialului acord, iar ulterior la întocmirea acestuia în formă scrisă și la semnarea sa de către părțile care au reușit să pună capăt diferendului.

Figura 22 – Ruta rezolvării conflictului¹⁰¹

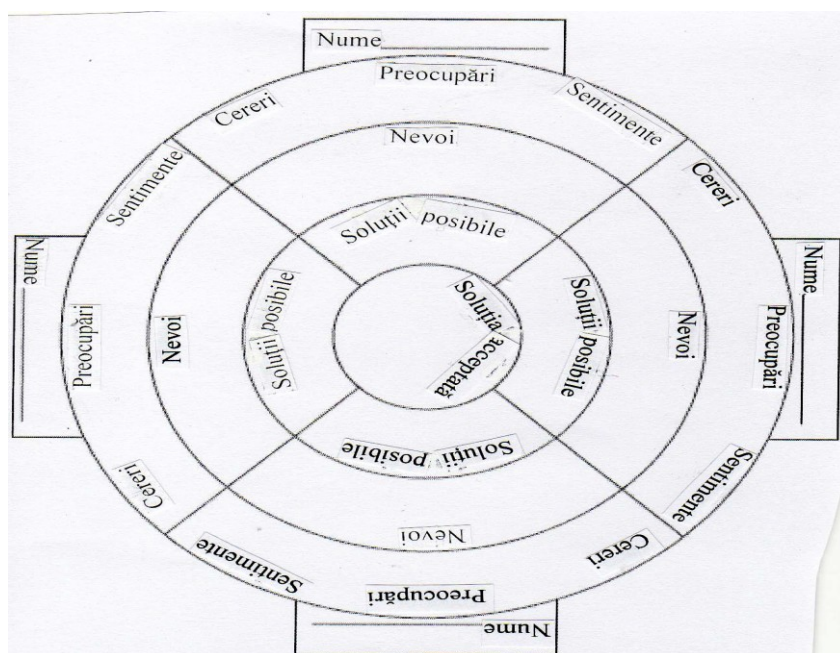


Această rută a conflictului prezentată mai sus nu este aplicabilă doar conflictelor în care sunt implicate două tabere adverse, ci poate fi imaginată și aplicată și în cazul conflictelor de grup, în care există mai multe tabere care revendică cereri diferite, care au preocupări, sentimente și nevoi

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 118.

diverse, și care întrevăd soluții de rezolvare a conflictului la fel de diverse, întrucât acestea trebuie să corespundă nevoilor fiecărui solicitant. Pentru a veni în întâmpinarea practicii, în literatura de specialitate a fost imaginată și o astfel de rută, a grupului conflictual, către rezolvarea unui diferend (a se vedea Figura 23).

Figura 23 – Ruta rezolvării conflictului de grup¹⁰²

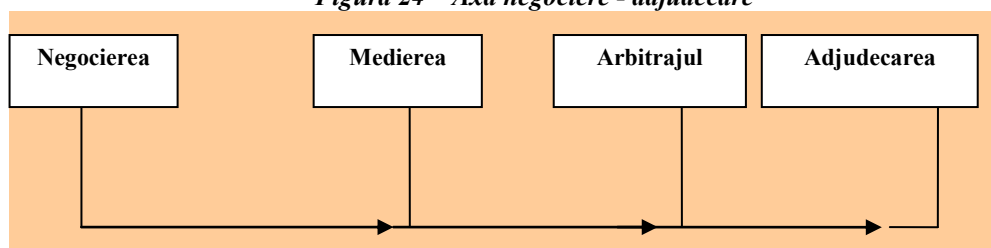


În opinia exprimată de Jeswald W. Salacuse, în cazul iscării unui conflict, părțile pot să recurgă la unul din cele patru procese de bază de rezolvare a acestuia: **negocierea**, care de cele mai multe ori reprezintă o renegociere a unei vechi înțelegeri; **medierea**, în cadrul căreia o terță persoană asistă părțile în vederea soluționării conflictului; **arbitrajul** prin intermediul căruia părțile aflate în conflict se pun de acord să supună conflictul dintre ele unei terțe persoane și să se conformeze deciziei luate de aceasta; și **adjudecarea** de către o instanță de judecată. Așa cum se arată și în figura de mai jos, aceste patru procese de soluționare a conflictelor sunt situate pe o axă de la negociere și până la adjudecare. Cu cât părțile se mișcă de-a lungul acestei axe, cu atât acestea pierd controlul asupra disputei, fiind supuse acțiunii terțului. În cadrul negocierii, părțile dețin controlul complet asupra disputei. În cadrul medierii se păstrează controlul părților asupra

¹⁰² *Ibidem*, p. 119.

rezolvării disputei, însă prezența terței persoane, a mediatorului, schimbă dinamica rezolvării conflictului, influențând acțiunile părților. La rândul său, arbitrajul necesită acordul părților referitor la supunerea diferendului acestei proceduri de soluționare. Odată ce conflictul este dedus arbitrajului, arbitrul este cel care controlează disputa, acesta având și puterea de a impune decizia luată în conformitate cu legea. În fine, în cadrul adjudecării, jurisdicția și procedurile instanței de judecată se bazează în întregime pe prevederile legale, iar nu pe o eventuală înțelegere dintre părți, ca în cazul arbitrajului¹⁰³.

Figura 24 – Axa negociere - adjudecare¹⁰⁴



Pentru multă vreme arbitrajul și adjudecarea au fost considerate principalele căi de soluționare a conflictelor. Dezavantajele folosirii acestora constă mai ales în costurile ridicate pe care acestea le implică, durata mare de timp pe parcursul căreia se derulează. Un alt dezavantaj, care este specific relațiilor de afaceri, este acela că, prin folosirea lor, nu se face altceva decât să se lichideze relațiile dintre comercianți. Scopul negocierii și al medierii este acela de a se ajunge la o înțelegere reciproc avantajoasă pentru ambele părți. Nu la aceeași soluție se va ajunge și prin arbitraj și adjudecare, căci de cele mai multe ori, în cazul acestora din urmă soluția este favorabilă doar pentru una dintre părți, al cărui scop nu este acela de a repara relațiile dintre părțile aflate în conflict¹⁰⁵.

Cu toate acestea, pentru soluționarea unui conflict pot fi identificate mult mai multe opțiuni decât cele prezentate mai sus. David Richbell a realizat un spectru al rezolvării disputelor. În cadrul acestui spectru,

¹⁰³ Jeswald W. Salacuse, *The global negotiator. Making, Managing and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century*, Palgrave MacMillan, New York, 2003, pp. 225-226.

¹⁰⁴ Figură preluată de la Jeswald W. Salacuse, *The global negotiator. Making, Managing and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century*, op. cit., p. 226.

¹⁰⁵ Jeswald W. Salacuse, *The global negotiator. Making, Managing and Mending Deals around the World in the Twenty-First Century*, op. cit., pp. 226-227.