

**MANAGEMENTUL
RELAȚIILOR EDUCAȚIONALE**

NEGOCIERE ȘI CONFLICT

ROXANA ENACHE

**MANAGEMENTUL
RELAȚIILOR EDUCAȚIONALE**

NEGOCIERE ȘI CONFLICT



EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2019

Colecția ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

ENACHE, ROXANA

Managementul relațiilor educaționale : negociere și conflict / Roxana

Enache. - București : Editura Universitară, 2019

Conține bibliografie

ISBN 978-606-28-0889-1

658.3

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062808891

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2019
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021.315.32.47
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021.315.32.47 / 07217 CARTE / 0745.200.357
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București

CUPRINS

Introducere	7
1. Cauze ale conflictelor; factori; tipuri de conflicte	14
2. Prevenirea, rezolvarea, soluționarea conflictelor; tehnici de rezolvare și factori sociali care le influențează.....	21
3. Rezolvarea conflictelor (RC).....	28
4. Strategii de soluționare a conflictelor, tactici, stiluri de negociere.....	31
Bibliografie	71

INTRODUCERE

1. Delimitări conceptuale, concepte colaterale (compromis, negociere, mediere, arbitraj, schimbare, influență, rezistență, concurență, cooperare, competiție, criză)

Conflict, luptă de tendințe, de interese, tensiune intrapsihică-formă de opoziție centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor și valorilor părților oponente.

Conflictul poate fi definit ca stare ce se caracterizează prin manifestarea unor tensiuni acumulate în timp sau determinate de factori de moment, între două persoane sau două grupuri ce au fie aceleași interese, fie interese diferite, care nu au găsit modalități de înlăturare a acestor tensiuni. Termenul de conflict implică adesea stări de lucruri nedorite, dezacorduri, nepotriviri. Conflictul a fost definit de Mihaela Vlăsceanu (1993) ca o formă de opoziție centrată pe adversar, bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor și valorilor părților oponente. Dar de fapt un individ poate percepe o anumită situație ca fiind conflictuală, în vreme ce aceeași situație poate fi percepută de altul ca fiind absolut normală. Competiția este generatoare de conflict și este opusă cooperării. Ea este necesară pentru a antrena indivizii în rezolvarea diferitelor situații, dar nu trebuie să se transforme într-o formă

exacerbată de comportament. Managementul optim al situațiilor conflictuale presupune abordarea acestora prin cooperare mai degrabă decât prin competiție, luarea în considerare a tuturor opiniilor, conducerea de tip participativ, flexibilitatea stilurilor manageriale, evitarea procedurilor de decizie majoritare etc.

Etimologic, în limba latină, cuvântul conflict provine din *conflictus* cu sensul de șoc, lovire, ciocnire. În dicționarii conflictul este definit ca orice formă a relațiilor social-umane în care părțile ce interacționează manifestă interese divergente sau opuse. Conflicturile sunt dezacorduri în ceea ce privește atitudinile, scopurile, amenințarea valorilor personale, stilului, lupta pentru putere, dezacord în privința mentalității, elementelor morale, plasarea responsabilității, proceduri, scopuri, metode, roluri. Poate interveni între două sau mai multe persoane sau grupuri atât în ceea ce privește diferențe de interese, aspirații, expectanțe, opțiuni, valori, informații, înțelegerea unor evenimente etc. Dezacordul poate fi verbalizat sau nu. Conflictul este omniprezent, a-l ignora sau a-l nega înseamnă a face politica păgubitoare a struțului. El ține de viața cuplurilor, de raporturile între generații, frați, vecini, profesori/elevi, conducere/angajați, cetățean/autorități, etnii, religii, partide, rase, sex etc.

Din punct de vedere psihologic, conflictul poate fi definit ca antagonismul între forțe și procese psihice (interese, motive, sentimente, elemente cognitive). Tot la acest nivel conflictul este starea psihică a unei persoane care este motivată să admită două sau mai multe răspunsuri reciproc incompatibile.

Din punct de vedere individual, trăirea conflictelor generate de anumite poziții sociale este însoțită adesea de procese emoționale negative, care dezorganizează comportamentul și reduce eficiența activităților persoanei. Conflictul în interiorul individului, limitat la sfera intrapersonală este mai puțin important în contextul managementului educațional.

Din punct de vedere al relațiilor interpersonale pot să apară și conflicte sociocognitive care au un rol stimulator pentru procesul de învățare.

Din punct de vedere psihanalitic, conflictul este considerat ca un element constitutiv al ființei umane, fie că este vorba despre *conflict manifest* (între o dorință și exigența morală, între două sentimente contradictorii sau două pulsuni), fie că este vorba despre *conflict latent*, care se traduce în simptome de dezordine comportamentală, tulburări caracteriologice etc. În concepția lui Sigmund Freud conflictul reprezintă o opoziție mitică între două mari forțe contrare sexualitatea și eu-ul (pulsunile eu-ului, pulsunile morții). În orientarea psihanalitică, între sexualitate și conflict există o relație intrinsecă. La baza relațiilor interpersonale între copii și părinți, S. Freud pune *conflictul nuclear* (complexul lui Oedip - sentimente care decurg din atașamentul erotic al copilului față de părintele de sex opus. Analizând nevrozele, Freud a descoperit două tendințe interdependente: dragostea pentru părintele de sex opus și ostilitatea pentru părintele de același sex. Denumirea complexului face referire la mitologia elenă – destinul lui Oedip, fiul lui Laios, regele Tebei, și al Iocastei, era de a-și ucide tatăl și de a se căsători cu mama sa. Exilat de mic copil, într-o zi s-a luat la ceartă cu un necunoscut, tatăl său, Laios, pe care l-a omorât, a dezlegat enigma

Sfinxului și, ca recompensă, a primit mâna Iocastei. Complexul lui Oedip nu are nimic patologic, nerezolvat poate deveni patologic. El constituie o etapă normală în creșterea psihologică a copilului. Ca urmare a descoperirilor psihanalizatorilor nu se mai contestă existența unei sexualități infantile. Către vârsta de 4-5 ani, băiatul se îndrăgostește de mama sa și, în același timp, se arată agresiv față de tatăl său, în care vede un rival fericit, căruia îi admiră și invidiază puterea și calitățile. Conflictul interior și tensiunea care rezultă de aici se rezolvă în mod normal prin refularea tendințelor sexuale până la pubertate și prin identificarea cu tatăl-ca și acesta, băiatul va învăța să devină viril (fără revoltă) și mai puțin dependent de mamă. Simetric și la fete. Complexul lui Oedip îi caracterizează pe copiii din familiile monogame. El este un efect al culturii. În civilizația noastră acest complex ocupă o poziție fundamentală, determinând anumite trăsături de caracter – ostilitatea față de tată poate fi deplasată asupra autorității în general, asupra șefilor, Bisericii, statului etc. - ducând la nevroză atunci când evoluția nu se face în mod normal). S. Freud analizează conflictul dintre individ și societate, ajungând la concluzia că scopurile individului și ale societății nu coincid, individul fiind caracterizat prin agresivitate, dorință de distrugere, care se pot manifesta sadic sau masochist, supra-eul devenind autodistructiv. Când conflictul se arată insolubil, apare angoasa și se instalează tulburări nevrotice. Ființa umană dispune de numeroase mijloace de a rezolva conflictele intrapsihice (refularea, deplasarea spre un scop substitutive, sublimarea).

Teoria câmpului, derivată din teoria gestaltistă, acordă conflictului un rol central în studierea motivației. Conflictul

este definit ca starea în care se găsește un individ supus unor forțe vectorial opuse și de puteri aproape egale. Kurt Lewin identifică trei tipuri fundamentale de situații conflictuale în care este plasat individul:

1. între două valențe pozitive de forțe sensibil egale – ex. obligația de a alege între două plăceri la fel de atrăgătoare,

2. între două valențe negative de forțe echivalente – ex. obligația de a face o muncă dezagreabilă, așteptând pedeapsa în cazul în care nu o execuți (3 subclase: nu poate ieși din situație, nu își poate alege câmpul sau spațiul de viață, nu poate trece decât dintr-o regiune de valență negativă în altă regiune tot de valență negativă),

3. între două forțe opuse, una negativă, alta pozitivă – ex. obligația de a trece prin ceva neplăcut pentru a ajunge la ceva ce îți dorești (3 subclase: tendința persoanei de a se plasa într-o regiune pozitivă impune parcurgerea unei regiuni negative, persoana înconjurată de un spațiu negativ tinde spre o regiune pozitivă, o regiune pozitivă, încadrată de una negativă, face imposibilă ajungerea la ea fără a străbate spațiul negativ).

Cooperarea este o formă a interacțiunii psihosociale constând în asocierea și coordonarea inițiativelor, cunoștințelor și eforturilor a două sau mai multor persoane în vederea atingerii unui obiectiv comun. Dominante, în cadrul cooperării, sunt aspectele socio-emoționale pozitive ale interacțiunii (discuțiile, interstimularea, compensarea interpersonală) care contribuie la creșterea adaptabilității sociale. Cooperarea predomină atunci când pe primul plan trebuie să se situeze realizările de grup.

Competiția este o formă a interacțiunii psihosociale constând în concurența dintre persoane pentru atingerea unui scop, aspirație simultană a mai multor indivizi la același statut. Apare ca un procedeu de stimulare a conduitei individuale în diverse situații sociale. Există atât o competiție interpersonală, cât și o competiție a persoanei cu sine însăși. După R. May, competiția ar fi una din cauzele majore ale unei nevroze culturale care face din ființele umane fie persoane supuse și conformiste, fie niște revoltați. În urma unor experimente M. Sherif a ajuns la concluzia că jocurile competitive determină apariția rapidă a unor conduite ostile și agresive. Competiția este un fapt cultural care nu se găsește în toate societățile.

Criza este o manifestare bruscă a unei ruperi de echilibru. Emoțiile violente, frustrările îndelungate și dureroase provoacă crize nervoase de agitație sau de furie.

Influența este o acțiune asimetrică, cu predominantă unilaterală, pe care o pot exercita asupra indivizilor obiectele, fenomenele, dar mai ales alți indivizi sau grupuri. Există influențe naturale/artificiale, spontane/planificate, conștiente/inconștiente, organizate/neorganizate, intenționate/neintenționate, normative/informaționale, directivă/non-directivă, socială directă/indirectă.

Rezistența la schimbare este un fenomen opus modificărilor dorite din comportamentul, relațiile, opiniile persoanelor și care se manifestă prin respingerea schimbării la nivel de individ sau grup. Rezistența la schimbare se caracterizează prin blocaje de acțiune, prin stări tensionale, refuz față de schimbările psihosociale ce se produc. Factorii de rezistență la schimbare sunt – *de ordin psihologic-*

subiectiv (interese particulare, sentimente de teamă de necunoscut, apărarea unui statut câștigat), *de ordin psihosocial colectiv* (interese generale, apărarea unor avantaje ale profesiei, lipsa unor informații necesare cu privire la consecințele schimbării pentru grup, apărarea unor poziții câștigate), *de ordin instituțional* (rigiditatea organizațională, rutina, conservatorism, interesul pentru a menține anumite valori și norme, stilul de conducere autoritar, ignorarea de către instituție a experienței științifice, predominanța unor tradiții opuse inovației). Reducerea rezistenței la schimbare se obține prin organizarea efortului întregului grup de a depăși situația, prin metode participative, prin revizuire critice a ceea ce este perimat și ceea ce rămâne viabil în tradiții, prin stimularea creativității etc.

Schimbarea este trecerea de la o stare, calitate, structură psihosocială relativ stabilă către relații și forme noi. Psihologia socială studiază schimbarea în legătură cu dinamica grupurilor umane, cu procesul de introducere a noi valori și norme în colectivitate, în legătură cu modificarea atitudinilor și a comportamentelor sociale ale indivizilor, mai ales cu reducerea stărilor tensionale din grup și cu suprimarea conflictelor manifestate în grup. Există schimbare la nivel macrosocial și microsocal. După Kurt Lewin procesul schimbării conduitelor se produce în trei etape de decristalizare a conduitei și atitudinilor anterioare, de deplasare a forțelor și de refacere a conduitei într-o formă nouă, de cristalizare a noii conduite la un nivel diferit. În viața grupurilor se produc și sunt posibile: schimbări de scopuri, de aptitudini, de statusuri și roluri, de sistem de organizare, de norme și valori sociale, în relațiile interpersonale ale membrilor grupului etc.

1. CAUZE ALE CONFLICTELOR; FACTORI; TIPURI DE CONFLICTE

Cele mai *frecvente surse ale conflictului* sunt:

- percepții greșite ale unor situații datorate prejudecăților, diferențelor de intenții și de interese,
- competiție exagerată, agresivitate,
- discrepanțe în cultura organizațională (valori, norme, modele),
- criterii diferite de definire a performanței, ambiguitatea definirii ariilor de autoritate și responsabilitate, diferențe de mediu înconjurător.

În orice conflict dintre *factorii* care afectează cursul acestuia amintim:

- orientarea părților față de conflict (de cooperare, individualistă, competitivă),
- personalitățile părților aflate în conflict (există factori de personalitate care determină predispoziția oponentilor de a fi influențabili și de a se angaja în forme distructive sau prosociale de comportament),
- probleme implicate în conflict (tipul problemei, dimensiunea, controlul, rigiditatea),
- contextul socio-cultural,
- procese implicate în perpetuarea și escaladarea conflictului (situații sociale anarhice, angajamente nesăbuite) etc.

Diferențele degenerază în conflicte atunci când:

- oamenii nu acceptă valori, priorități sau opinii diferite;
- persoanele sau grupurile au standarde diferite sau neclare în ceea ce privește acțiunile comune, comportamentul sau rezultatele muncii lor și nu acceptă un numitor comun;
- o anumită categorie (banii, munca, atenția, responsabilitatea) este distribuită incorect sau se percepe că este distribuită incorect;
- oamenii simt nevoia (individual sau colectiv) să câștige, să aibă dreptate, să își afirme eul, să domine;
- apare teama, neîncrederea, nevoia de a-i defini pe ceilalți drept *alții, din afară, dușmani*;
- oamenii nu doresc să se schimbe;
- procedurile de abordare a diferențelor nu se discută, nu există sau sunt neclare.

Nu trebuie să ocolim conflictele cu orice preț, pentru că ele ne conduc, de fapt, la schimbare, ci doar să fim conștienți de blocajele care pot să apară în echipa de lucru (colectivul de cadre didactice din școală, comitetul de părinți, grupul de elevi etc.):

- definire neclară a problemei studiate;
- obiective și responsabilități neclare;
- lipsă de motivație sau de aptitudini a celor implicați;
- informare defectuoasă (nu se cunosc prioritățile și nu se recunosc competențele);
- planificare slabă (timp insuficient, inexistența planurilor de rezervă);
- proces consultativ inadecvat (sarcini individuale neclare, nerealiste etc.)
- modalități de adoptare a deciziilor neadecvate plajei mari de opinii, însușirilor coordonatorului activității etc.

- dominare din partea unor membri (pe motiv de vechime mai mare, implicare mai serioasă în activitate);
- comportament opresiv sau discriminatoriu (nevoile specifice ale unora dintre membri prevalează față de nevoile grupului);
- lipsă de încredere în obiectivele acțiunii, competența colegilor, în sine;
- teama de angajament (determinată de teama de succes sau de eșec);
- lipsa de perspectivă sau de continuitate (oamenii au văzut că deciziile nu se pun în aplicare, nu se face o evaluare care să aibă drept consecință îmbunătățirea stării de lucruri).

În clasă conflictele pot izbucni din următoarele cauze:

- exacerbarea spiritului competitiv;
- atmosfera de intoleranță;
- slaba comunicare dintre elevi și dintre aceștia și profesor;
- exprimarea greșită a emoțiilor;
- absența capacității de rezolvare a diferendelor;
- manifestarea greșită a autorității profesorului.

În managementul educațional există o tipologie a stărilor conflictuale determinată de *actorii* implicați. Astfel, *conflictele între elevi* sunt determinate în cele mai multe cazuri de atmosfera competitivă (elevii sunt obișnuiți să lucreze individual pe bază de competiție, le lipsește deprinderea de a lucra în echipă, încrederea în ceilalți, dacă nu obțin triumful asupra celorlalți își pierd stima de sine, competiția este cultivată chiar și când este neproductivă), atmosfera de intoleranță (lipsește sprijinul între colegi, apar

resentimente față de capacitățile și realizările celorlalți, neîncrederea, lipsa prieteniei, singurătatea și izolarea), comunicare slabă (elevii nu știu să asculte și să comunice, să-și exprime nevoile și dorințele, nu înțeleg sau înțeleg greșit intențiile, sentimentele, nevoile și acțiunile celorlalți), exprimarea nepotrivită a emoțiilor (elevii nu știu să-și exprime supărarea sau nemulțumirea într-un mod neagresiv, își suprimă emoțiile), absența priceperilor de rezolvare a conflictelor (sunt utilizate modalități violente mai degrabă decât cele creative), utilizarea greșită a puterii de către profesor (profesorul utilizează reguli inflexibile, autoritate exacerbată, atmosferă de teamă și neînțelegere). Acest tip de conflicte poate fi aplanat prin cooperare elev-elev, elev-clasă, elev-profesor, comunicare, toleranță, expresie emoțională pozitivă, rezolvarea creativă a conflictelor.

Pentru a evita conflictele *profesor-elevi* ar trebui să nu se manifeste autoritarism (exercitarea autorității formale în mod nediferențiat, permanent) din partea cadrelor didactice, să existe comunicare eficientă completă, să se ia decizii în mod democratic, să existe respect reciproc, să se urmărească deprinderea elevilor de a-și exprima emoțiile în mod constructiv, pozitiv, să se țină seama de interesele, dorințele, trebuințele elevilor în stabilirea regulilor, sancțiunilor etc. Principalele cauze ale conflictelor *profesori-părinți* sunt comunicarea defectuoasă datorită neînțelegerilor, numărului mic de contacte, conflicte de valori, lupta pentru putere (prejudecăți ale părinților bazate pe experiențe anterioare, neînțelegerea rolului părinților sau profesorilor în educația copiilor). Soluționarea acestui tip de conflict se poate realiza prin:

- informarea periodică a părinților în legătură cu realizarea obiectivelor educaționale, cu performanțele școlare ale copilului,

- contacte mai dese în care li se solicită părinților sugestii și opinii,
- comunicare completă, clară, pe înțelesul părinților a unor aspecte referitoare la procesul educațional.

Conflictele între profesori pot fi personale sau profesionale și pot fi aplanate prin contacte cât mai dese cu managerii instituției școlare, prin aprecieri în cazul unor activități reușite, prin manifestarea cooperării și toleranței față de idei diferite, focalizarea asupra problemei nu asupra elevilor.

În cadrul grupurilor mici pot să apară conflicte generate de interesele divergente ale indivizilor. La nivelul societății pot exista conflicte între generații, între categorii socio-profesionale, între sexe, religii etc. După domeniul implicat există *conflictele afective*, *conflicte de ordin cognitiv* (intelectual) sau *social*. Conflictul cognitiv survine în cazul în care ne aflăm în fața unor informații contrar opiniilor pe care le profesăm. Individul are nevoie de coerență logică și de armonie afectivă. Această armonie este tulburată de evenimente neașteptate. L. Festinger propune conceptul de *disonanță cognitivă* pentru a desemna indispoziția psihică datorată faptului partajării între două sau mai multe idei contradictorii.

În viziunea lui W.J. Kreider sunt:

- *conflicte de resurse* (două sau mai multe persoane doresc în același timp ceva aflat în cantitate limitată). De exemplu, în sala de sport a școlii sunt planificate concomitent întrunirea consiliului elevilor și o discotecă. Asemenea conflicte se rezolvă prin eșalonarea utilizării spațiului, obiectului respectiv de către toate părțile interesate.

- *conflicte de nevoi* (oamenii au nevoie de încredere, prietenie, putere, succes etc.). Un profesor simte nevoia de recunoaștere a eforturilor proprii de către colegi și își impune punctul de vedere în derularea unui proiect la nivelul școlii. Alt profesor se află la începutul acestui demers și are nevoie de consultanță și încurajare permanentă din partea colegilor. Un astfel de conflict este mai greu de soluționat deoarece motivele care îl generează sunt mai subtile. Aici aportul colectivului este determinant.

- *conflicte de valori/credițe/scopuri*. Opinii diferite în chestiuni vitale (dreptul unui copil seropozitiv de a învăța într-o școală normală), scopuri sau priorități diferite în activitatea de grup (un profesor dorește ca elevii lui să fie în primul rând informați, altul dorește ca aceiași elevi să știe să se descurce în situații concrete) determină acțiuni divergente generatoare de tensiune negativă.

A. Rapaport (1974) distinge între conflictele *endogene/exogene* sistemului, *simetrice/asimetrice* din punctul de vedere al forței, *orientate spre structură* (ex. Revoluția care are ca obiectiv schimbarea structurii însăși)/*orientate spre litigiu* (care încetează în clipa în care a încetat litigiul), în funcție de modul de percepere a adversarului conflictele pot fi *lupte* (oponentul este perceput ca dușman ce trebuie pus pe fugă, avertizat sau chiar distrus), *jocuri* (impulsurile emoționale ale luptei sunt înlocuite în situația de joc de analiza rațională, iar oponentul este doar adversar care aderă la regulile jocului, dar pe care trebuie să-l învingi în interiorul restricțiilor impuse de reguli), *dezbatere* (conflicte de idei care constau în convertirea adversarului la propriul mod de a percepe și evalua – ex. avocați, parlament). Echipele de muncă pot găzdui *conflicte orientate*

spre oameni (lupta pentru putere, diferențe de personalitate)/conflicte orientate spre sarcină.

După *natura* lor, conflictele pot fi *politice, ideologice, sociale, diplomatice, culturale*. După *aria geografică* există conflicte *locale, regionale, naționale, continentale, mondiale*. Cât privește *caracterul* lor, putem vorbi despre conflicte *naționale și internaționale*. Dacă avem în vedere *participanții*, atunci vom discuta de conflicte *rasiale, inter-etnice, științifice*. După *nivelul tehnologic* la care se desfășoară, există conflicte *nucleare, chimice, bacteriologice și spațio-cosmice* etc.