



## DOCENDO DISCIMUS

# Valorificarea competenței de comunicare pentru rezolvarea conflictelor



Elena **CREANGĂ**

dr., conf. univ., formator,  
Centrul Educațional PRO DIDACTICA

**Rezumat:** Articolul reflectă conotații teoretico-metodologice privind valorificarea competenței de comunicare pentru rezolvarea conflictelor, inclusiv educaționale. Comunicarea este un proces cu care ne confruntăm în fiecare zi, dar conflictul este și el un „ingredient” cotidian al experienței noastre de viață. În general, unii oameni par să știe doar să provoace

conflicte, alții le și rezolvă. Se cuvine însă să observăm că, atunci când conflictul devine foarte intens, acesta arde precum un foc toate bunele intenții ale partenerilor în comunicare. Similar, în conflict se intră cu ușurință, dar căile de ieșire sunt mai dificil de găsit.

**Cuvinte-cheie:** comunicare, conflict, strategii de rezolvare a conflictelor, managementul conflictului, activități praxiologice.

**Abstract:** The article reflects theoretical-methodological connotations regarding the utilization of communication skills for conflict resolution. Communication is a process we face every day, but conflict is also a daily „ingredient” of our life experience. In general, some people seem to only know how to cause conflicts, others solve them. However, we should note that, when the conflict becomes very intense (what is called the escalation of the conflict), it burns like a fire all the good intentions of the communication partners. Similarly, conflict is easily entered, but exit is much more difficult.

**Keywords:** communication, conflict, conflict resolution strategies, conflict management, praxeological activities.

### INTRODUCERE

Dintotdeauna comunicarea a reprezentat o trăsătură definitorie a ființei umane, un element esențial al existenței



Lilia **NAHABA**

coordonator de programe,  
Centrul Educațional PRO DIDACTICA

noastre, care evoluează în paralel cu dezvoltarea speciei umane. Orice ființă simte nevoia de a stabili relații cu altele, de a se face înțeleasă și de a-i înțelege pe ceilalți, în virtutea faptului că, printr-un dat natural, omul este o ființă socială. Astfel, în ultimele decenii s-a înregistrat un interes crescând pentru comunicare, pentru studierea rolului său în viața umană [1, p. 385].

Din perspectiva educației, comunicarea constituie pilonul proceselor informative, de transmitere și asimilare a cunoștințelor, dar și a proceselor formative de valorificare a acestora, de interinfluențare reciprocă, derulate în contexte formale, nonformale și informale, între parteneri cu statusuri determinate. Procesul de învățământ se realizează prin comunicare, cu ajutorul

comunicării și pentru comunicare, vorbind, în acest caz, de comunicare didactică. Aceasta reprezintă un caz particular al comunicării general-umane, deținând o serie de particularități specifice [Ibidem].

Fiecare dintre noi comunică, fiind impulsionați de o varietate de nevoi și scopuri: nevoi personale, scopuri sociale, necesități economice și de expresie artistică. Or, educația constă în comunicare – nu numai a aspectelor concrete, ci și a gândurilor, ideilor și propunerilor ce vor constitui teme de discuții și dezbateri. Un profesor bun, ce poate comunica în mod eficient date, idei și teorii va avea elevi foarte bine pregătiți [3, p. 13].

Dinamica intensiunii și extensiunii conceptului de comunicare a sugerat, în ultimii ani, noi arii de valorificare în diferitele segmente ale cunoașterii și ale vieții sociale: psihologia comunicării, intercomunicarea, comunicarea interumană și formele ei, tehnici de comunicare, comportamente comunicaționale, competențe comunicaționale, conduite verbale, comunicarea eficientă, societate comunicațională, comunicare interculturală, pedagogia comunicării, comunicare educațională, comunicare didactică. Prin urmare, comunicarea constituie liantul interacțiunilor sociale și, totodată, un instrument-cheie ai activității manageriale desfășurată atât la nivelul organizației școlare, cât și la nivelul clasei/grupe. Așadar, competența de comunicare a membrilor organizației școlare reprezintă o premisă a implicării cu succes în procesele educaționale și manageriale [1, p. 385].

Abilitatea de a comunica presupune și abilitatea de a rezolva conflictele iscate. Conflictul desemnează un proces care apare între două sau mai multe persoane (grupuri, organizații, state) atunci când acestea au puncte de vedere, scopuri, nevoi și valori diferite și se luptă pentru resurse limitate, care ar putea fi folosite pentru a rezolva problemele cotidiene. Conflictul nu presupune în mod obligatoriu aspecte negative (de ex., ceartă, tensiune), acesta trebuie acceptat ca o parte firească a procesului de comunicare [12]. Or, problema constă nu în eliminarea conflictelor, ci cum să avem controverse vii în loc de confruntări mortale, cum să creăm conflicte constructive și să le evităm pe cele distructive [6, p. 78].

Conflictul este considerat chiar dezirabil, în anumite limite, pentru buna funcționare a organizației. Se observă un „grad optim de conflict” situat în punctul în care beneficiile obținute din potențialul inovativ al conflictului sunt maxime, iar pierderile de eficacitate (inerente situației conflictuale) sunt minime. În acest caz, impactul conflictului este, în mare parte, dependent de abilitatea managerului în gestionarea acestuia [4, p. 359].

Conflictele interpersonale presupun existența a două sau mai multe persoane aflate în dispută. Ele provoacă

aproape inevitabil conflicte intrapersonale, prin rezonanțele emoționale pe care le trezesc în fiecare individ implicat și prin declanșarea rumațiilor interioare legate de conflict. De exemplu, conflictul de la locul de muncă dintre un angajat și manager (conflict interpersonal) poate provoca și un conflict personal referitor la carieră și opțiuni viitoare (ce decizie se impune, care vor fi consecințele etc.). Pe de altă parte, conflictul intrapersonal, întrucât este adesea privat și ascuns, poate declanșa sau amplifica conflictul interpersonal, în special dacă individul interpretează eronat comportarea, motivele sau nevoile altora, gândește irațional sau își bazează judecata pe sentimente contradictorii [15, p. 78].

Rezolvarea conflictului generează restructurări la nivelul cognitiv, psihic și atitudinal, restabilirea căilor de comunicare, reformularea normelor de reciprocitate pozitivă. Se preiau noi forme de colaborare, se solicită bunăvoința părții adverse și chiar se apelează la o terță parte în calitate de mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfătuitor, expert etc., făcându-se loc unor atitudini adecvate situației sociale schimbate. Prin aceasta, conflictul își relevă valențele pozitive, demonstrând că reprezintă o modalitate prin care se poate ajunge la schimbare, înnoire și adaptare socială [18, p. 383].

În accepția specialiștilor, în controlul conflictului sunt esențiale tehnicile de comunicare și de analiză. Dificultățile, barierele care intervin în comunicarea dintre părți accelerează și intensifică de multe ori un conflict. Pentru obținerea unei relații calitative de comunicare este necesar ca părțile să utilizeze tehnici cum ar fi, ascultarea activă, tehnici de limbaj și restructurarea deprinderilor. Ascultarea activă înseamnă a înțelege nu doar cuvintele, ci a pătrunde dincolo de sensul acestora; a înțelege perceperea diferită a unor situații și a elementelor sale. Iar prin aplicarea tehnicilor de limbaj se reduce nivelul de evocare a cuvintelor emoționale ca blamul, acuzarea [14, p. 204].

Strategiile de rezolvare a conflictului presupun ca toate părțile implicate să ajungă în mod liber la un acord, după ce au redefinit și reperceput relațiile dintre ele și după ce au făcut evaluarea (au luat în calcul toate elementele relevante ale relațiilor). În aplicarea unor astfel de strategii trebuie să se evite: nonacțiunea (presupune ignorarea); „traietoriile” administrative (acțiuni insuficiente întreprinse în direcția rezolvării problemei; se fundamentează pe formulări de tipul „o am în studiu” sau „este nevoie de mai multe informații”); tendința de a observa riscurile procedurilor de rezolvare a conflictului; secretizarea conflictului; culpabilizarea persoanei etc. [9, p. 189].

Scopul cercetării de față constă în identificarea activităților praxiologice aplicate în valorificarea competenței de comunicare în vederea rezolvării reușite a conflictelor.

Comunicarea în situații de conflict și criză poate fi realizată prin aplicarea anumitor tehnici și strategii specifice. În cele ce urmează vom propune strategii de comunicare care determină o orientare a controlului emițătorului: de informare și de convingere. Vom analiza și modelul de dezvoltare și stingere a conflictului cu etapele sale: dezacordul; confruntarea; escaladarea; de-escaladarea; rezolvarea. Conflictul este perceput ca ciocnire, ruptură, luptă, face parte din arsenalul psihicului uman. Prin urmare, în proiectarea strategiilor de comunicare pentru situațiile excepționale de conflict, trebuie luate în considerare toate tipurile de comunicare posibile și utile în astfel de situații [16, p. 351].

O situație conflictuală se referă la urmărirea unor scopuri incompatibile, sau cel puțin aparent incompatibile, de către două sau mai multe părți astfel încât o parte pierde, cealaltă câștigă. Un episod conflictual se referă la comportamentul părților determinat de situația conflictuală. Această situație conduce la angajarea unor tipuri diferite de comportamente de către cele două părți, de genul amenințărilor, încercărilor de a câștiga simpatia opiniei publice, acțiunilor greviste etc. Toate aceste comportamente produse de situația conflictuală reprezintă episoade conflictuale [17, p. 172]. Situația conflictuală (baza conflictului) este contradicția pozițiilor părților în legătură cu un anumit subiect, năzuința către scopuri opuse, folosirea de mijloace diferite pentru a le atinge, ne-coincidența intereselor, dorințelor etc.

Părerile diferite ale oamenilor, ne-coincidența receptării și aprecierii unor evenimente duc adesea la o situație de controversă. Orice conflict este precedat de o situație de controversă, dar nu toate situațiile de controversă duc la conflict. Pentru degenerarea unei asemenea situații în conflict este necesară o acțiune din exterior, un impuls sau un incident/pretext. Incidentul caracterizează activizarea acțiunii uneia dintre părți, care știrbește, chiar neintenționat, interesele celeilalte părți. Incidente pot fi considerate și acțiunile unei a treia părți (de exemplu, spusele unui coleg). Incidentul poate apărea întâmplător, indiferent de dorința participanților, ca urmare a unor cauze obiective (producerea de rebuturi) sau ca rezultat al unei interacțiuni greșite, a unor factori subiectivi (neluarea în considerare a trăsăturilor psihologice ale celeilalte părți) [7, p. 77].

Figura 1. *Schema transformării unei situații de controversă în conflict* [7, p. 76]

Cea mai bună cale de analiză și înțelegere a problematicii conflictului pare aceea de a depista și explora în primul rând cauzele care facilitează apariția conflictelor. Cunoașterea cauzelor ne-ar conduce eventual la găsirea unor tehnici sau modalități de soluționare a acestora. Dificultatea unei astfel de abordări apare însă din lipsa unui consens cu privire la cauzele apariției conflictelor și, evident, a modului de confruntare cu acestea [17, p. 172].

Strategiile de soluționare a conflictelor includ: a) adoptarea stilurilor consacrate de raportare la o situație conflictuală: acceptarea, evitarea, compromisul, concurența și colaborarea; b) dezvoltarea inteligenței emoționale: factor de minimalizare a conflictelor inter- și intrapersonale; cunoașterea emoțiilor personale; gestionarea emoțiilor; direcționarea emoțiilor la atingerea scopului; empatia; capacitatea de a construi relații interpersonale pozitive [11, p. 157]. Pentru a face față situațiilor conflictuale, cadrul didactic poate recurge la patru tipuri de strategii, prezentate în Tabelul 1.

Tabelul 1. *Tipurile de strategii* [13, pp. 165-167]

<b>Strategii de evitare</b>	cultivarea unei toleranțe largi din partea profesorului, simularea bolii, plasarea conflictului în registrul glumei. Dacă a dovedit constant toleranță, un profesor aflat în dificultate poate ignora momentan criza creată în sala de clasă, fără a-și pierde credibilitatea.
<b>Strategii de diminuare</b>	acțiunile de amânare, răspunsurile tangențiale, evitarea, apelurile la generalizare. Profesorul recurge la evitarea atunci când este invitat să ia poziție într-un conflict, știind dinainte că orice poziție ar adopta, aceasta ar duce la escaladarea conflictului.
<b>Strategii de confruntare</b>	strategiile de putere și strategiile de negociere. Un profesor recurge la strategii de putere când aplică metoda divide et impera (efectul ar fi fragmentarea situației conflictuale sau a masivității grupului de elevi angajați în conflict): recurge la procedee axate pe principiul pseudo-puterii, adică proferând amenințări pe care știe că nu le va traduce în practică; manipulează recompense sau face apel la tradiția școlii: Nu așa se procedează în școala noastră.
<b>Strategii de negociere</b>	se pot aplica doar atunci când deznodământul situației conflictuale nu pare a fi iminent, iar „actorii” par dispuși să accepte o soluție rațională. În acest sens, există trei procedee: compromisul, apelul la afiliere și pseudo-compromisul.

Făcând referință la strategiile de negociere, compromisul reclamă o atenție sporită din partea profesorului, deoarece poate constitui un precedent la care elevii pot recurge ulterior; apelul la afiliere nu se poate produce decât dacă există deja un sistem curent și acceptat de permisivitate și interdicții care să le permită elevilor „neutri” să

se desolidarizeze de „turbulenți”, fără ca acest lucru să afecteze relațiile lor ulterioare. De aceea, profesorul trebuie să recurgă la acest procedeu doar în ultimă instanță și numai dacă are siguranța respectivului sistem de permisivități și interdicții. Pseudo-compromisul ridică probleme ulterioare detensionării situației, legate de posibila stare de frustrare pe care o poate resimți elevul, dacă nu a înțeles între timp că pretențiile lui sunt absurde sau exagerate [Ibidem, pp. 165-167].

În studiile privind metodele de rezolvare a conflictelor, cercetătoarea M. Caluschi pledează pentru elaborarea genogramei conflictului alături de harta conflictului și delimitarea expectanțelor părților aflate în conflict, împreună cu temerile și dorințele acestora. Autoarea consideră că în acest mod se cunoaște dinamica conflictului și se pot elabora soluții multiple pentru rezolvarea lui. Avantajele întocmirii hărții conflictului sunt multiple: relevă noi direcții de analiză și interpretare; sprijină înțelegerea reciprocă a unor puncte de vedere diferite; oferă cadrul de comunicare și de exprimare a nevoilor; structurează dialogul și diminuează emoțiile negative; susține comunicarea empatică dintre participanți; oferă posibilitatea vizualizării dinamicii conflictului. Așadar, multe din strategiile de rezolvare a conflictelor au la bază comunicarea și creșterea încrederii reciproce, întărirea relațiilor de cooperare între persoanele sau grupurile oponente [14, p. 204].

Cea mai bună metodă de rezolvare a conflictelor este prevenirea apariției acestora prin punerea în practică a unor principii sănătoase și civilizate privind relațiile interumane, pe toate palierele activităților. Pentru a reuși să soluționăm un conflict, este necesar: să identificăm adevărata cauză a conflictului; să scoatem la iveală emoțiile ce caracterizează fiecare dintre părți; să rezolvăm repede conflictul (până la soluționarea disputei, în organizație va predomina neliniștea); să facem toate demersurile posibile pentru a determina cele două părți și susținătorii lor să accepte rezoluția și să revină la colaborarea avută anterior [2, p. 113].

#### **Activități practice de valorificare a competenței de comunicare în rezolvarea conflictelor**

În cadrul proiectului Platforma *Educație* al programului Uniunii Europene *Măsuri de promovare a încrederii*, implementat de PNUD Moldova în parteneriat cu C.E. PRO DIDACTICA și C.E. *Razvitie* din Tiraspol, au fost realizate un șir de activități cu participarea mai multor manageri și cadre didactice pe ambele maluri ale Nistrului, care au avut drept scop formarea competențelor de comunicare și de soluționare a conflictelor. Accentul a fost pus pe însușirea unor strategii de prevenire a conflictelor, dar și de comunicare eficientă, de negociere și de cooperare, a tehnicilor și a celor 10 reguli de aur de rezolvare constructivă a acestora.

### **Activitatea 1 Oglindire**

Oglindirea este o modalitate evoluată de ascultare care șterge diferențele între locutori, reflectând „ca oglinda” sau „ca ecoul” mesajele vizuale și sonore ale persoanei ascultate, adică presupune: o sincronizare posturală – aliniem privirile; o sincronizare de ton și ritm; o sincronizare a gesturilor și mișcărilor. Sincronizarea înseamnă și alegerea canalului dominant al interlocutorului. Majoritatea interlocutorilor folosesc toate canalele, însă dau preferință unuia (de ex., un pictor preferă canalul vizual, pe când un muzician – pe cel auditiv). Un aspect important este și sincronizarea sistemului de reprezentare senzorială: vizual, auditiv, kinestezic. Când potrivim sistemul de reprezentare, obținem rezonanță mentală și afectivă. Dacă sistemul de reprezentare este diferit de cel al interlocutorului, reflectăm realitatea în mod diferit și nu comunicăm „pe aceeași lungime de undă”. Adevărata oglindire nu este doar o imitație, ci doar o manieră de armonizare discretă și selectivă cu întregul comportament al interlocutorului.

### **Activitatea 2 Identificarea atitudinilor în comunicare**

*Resurse:* o foaie de hârtie și de un pix.

*Instrucțiune:* Faceți o scurtă descriere a unui elev din clasă, la alegere, prezentând trei aspecte legate de acesta. Dacă două din trei sunt negative, concepția despre el este una negativă, deci și atitudinea față de el este la fel negativă.

<b>Pasul 1 (listarea)</b>	<b>Pasul 2 (re-cadrarea)</b>	<b>Pasul 3 (accentuarea atitudinii pozitive)</b>
1. Elaborați o listă a aspectelor pozitive și una a aspectelor negative ale copilului. (Care listă este mai lungă?) 2. Elaborați o listă a calităților și defectelor dvs. ca profesor.	1. Scrieți cinci lucruri pozitive despre dvs. ca profesor și cinci lucruri pozitive despre elevul X. 2. Notați cât de mult vă ajută acest elev în a vă îmbogăți experiența profesională și personală.	Recompensați de fiecare dată elevul X atunci când face ceva din ceea ce doriți, ce este dezirabil (apreciere, calificativ, evidențiere etc.).

### **Activitatea 3**

#### **Cum să răspundem problemelor adevărate**

*Obiective:* identificarea aptitudinilor implicate în comunicare.

*Resurse:* fișe de hârtie, ce conțin diferite probleme;



fișe cu sfaturi din materialul *Cum pot fi încurajați tinerii să vorbească*;

**Scenariul activității:** Participanții lucrează în grupuri de câte 4-6 persoane. Fiecare grup primește câte o fișă cu o problemă definită. Grupul va discuta despre efectele acestei probleme asupra tânărului. Participanții vor nota pe flipchart posibile soluții propuse de un profesor. Se oferă fișă cu sfaturi *Cum pot fi încurajați tinerii să vorbească*. Participanții sunt rugați să compare soluțiile lor cu indicațiile moderatorului. Fiecare grup este rugat să sublinieze 3 răspunsuri pe care le consideră a fi cele mai eficiente. Fișa se transmite celorlalți pentru a fi completată. La sfârșit se va face o ierarhizare a răspunsurilor.

**Fișe cu probleme:** 1) Părinții vor divorța, iar eu nu doresc să se întâmple așa ceva. 2) Sunt grasă și urâtă. Nimeni nu mă place. Viața mea nu are niciun sens. 3) Nu am prieteni. Nimeni nu este sincer și nu pot avea încredere în nimeni. 4) Părinții mei se ceartă. Eu mă simt vinovat de problemele lor și sunt foarte necăjit. Fumez. Știu că nu e bine pentru sănătate, dar nu pot fără țigări. 5) Nu vreau să mai învăț. Nu pot să spun părinților că am abandonat studiile.

#### Activitatea 4 Rolului comunicării în satisfacerea nevoilor sociale

Reflectați asupra rolului comunicării în satisfacerea nevoilor sociale. Identificați ideile care v-au interesat. Lucrați în grup, comparând ideile. Faceți o sinteză a acestor păreri. Căutați idei pe aceeași temă în bibliografia recomandată.

**Nevoi ale societății contemporane:** cooperare – pentru a realiza proiecte în echipă; climat benefic – propice desfășurării activității; comunicarea în și prin organizații ale societății civile; schimburi interetnice și interculturale; realizarea unității prin diversitate; realizarea dialogului între generații; realizarea managementului conflictelor; realizarea dialogului „elite-mass” (creativitatea managerială, pentru a aplica descoperirile produse de elite).

#### Activitatea 5 Jocul de rol Ascultarea activă

**Obiective:** identificarea modalităților de practicare a ascultării active; demonstrarea calităților unui bun ascultător; delimitarea deosebirilor între ascultătorul activ și cel indiferent.

**Scenariul activității:** Facilitatorul alege, la dorință, 3 participanți – actorii. Facilitatorul îi șoptește la ureche fiecăruia ce rol va avea: vorbitorul; ascultătorul activ; indiferentul. Fiecare a primit câte un rol fără să cunoască rolurile colegilor. Ceilalți participanți, care nu au primit nici un rol, rămân a fi observatorii. Vorbitorul relatează

o situație/istorioară din viața sa („Cum mi-am petrecut duminica”). Ceilalți colegi se comportă în acord cu rolul asumat. Fiecare participant descrie emoțiile pe care le-a avut în timpul jocului.

**Analiza activității:**

- întrebări adresate observatorilor din sală: Ce ai observat în timpul discuției? Cui și ce rol îi atribui?
- întrebări adresate vorbitorului: Ce ai simțit în momentul când povesteai? Care dintre participanți ți-au ascultat mesajul și care nu? Cum crezi, cine și ce rol a avut? De ce?
- întrebări adresate ascultătorului activ: Te-ai simțit bine în acest rol? De ce? Ce abilități îl definesc pe un ascultător activ? (deschidere, receptivitate, empatie, acceptarea partenerului, răbdare, implicare și prezență, contact vizual etc.).
- întrebări adresate indiferentului: Cum te-ai simțit în acest rol? A fost ușor sau dificil? De ce?
- Cum credeți, actorii au făcut față rolurilor?

**Concluzii:** Fiecare dintre noi are nevoia de a asculta și de a fi ascultat. Ascultarea este vitală pentru cel care trebuie să știe ce rol are în coordonarea diverselor activități și cum să ia decizii inteligente pentru a asigura o atmosferă propice desfășurării unei activități inteligente.

#### Activitatea 6 Harta conflictului

**Obiectiv:** înțelegerea situațiilor de problemă și identificarea gamei de posibilități rezolutive.

**Instrucțiune:** amintiți-vă o situație conflictuală la care ați luat parte, întocmiți harta, parcurgând următoarele etape:

**Pasul 1: Definierea problematicii printr-un enunț general:** formulați problema în termeni largi; nu vă preocupați ca etichetarea să fie cea mai adecvată, ci concentrați-vă asupra naturii problemei.

**Pasul 2: Desemnarea părților majore implicate:** decideți care sunt persoanele principale implicate în conflict; puteți înscrie pe listă fiecare individ sau echipe întregi.

**Pasul 3: Cunoașterea nevoilor și temerilor fiecărei persoane sau grup implicat:** căutați să înțelegeți motivațiile subterane ale situației problematice; listați nevoile fiecărei părți implicate: dorințe, valori, interese. Nevoile pot fi: o muncă plină de siguranță; recunoaștere și înțelegere etc.; identificați temerile: preocupări, anxietăți, griji. Temerile pot fi: a fi respins, neagreat; pierderea controlului; eșecul etc.

Este indicat să întocmiți harta pe o coală mare de hârtie, folosind carioci de mai multe culori – una pentru problematică și părți, alta pentru nevoi și a treia pentru temeri (Figura 1).

*Instrucțiuni privind analiza și interpretarea hărții:*

Căutați noi înțelesuri și semnificații, lucruri pe care nu le-ați văzut sau pe care doar acum le percepeți cu claritate; fiți empatici. Căutați “numitorul comun” – nevoi sau interese. Căutați o viziune comună și identificați valorile și ideile sprijinite de toată lumea. Faceți o combinație de diferite valori și perspective. Care sunt valorile și ideile ce pot fi subsumate unei viziuni comune? Construiți avantaje. Identificați elementele care l-ar putea ajuta pe celălalt. Căutați să înțelegeți de ce ar fi nevoie pentru a-i face pe toți cei implicați să dobândească avantaje.

**Activitatea 7****Optimizarea comunicării interpersonale**

*Instrucțiune:* Analizați expresiile și propuneți modalități de optimizare a comunicării interpersonale.

Atmosferă destinsă și plăcută...	
Începutul discuției...	
Evitați disputele și disensiunile...	
Stimulați conversația...	
Obțineți de la început aprobarea interlocutorului...	
Ascultarea activă...	
Asigurarea fluentei conversației...	
Concordanță cu sfera motivațională a interlocutorului...	
Nu folosiți formule imperative...	
Manifestarea unor sentimente pozitive...	
Dacă trebuie să criticați...	
Centrarea privirii pe interlocutor...	
Evitarea oricăror gesturi sugerează dezinteresul sau plictiseala...	
Nu accentuați punctele slabe...	
Efort empatic...	

**Activitatea 8****Conflicte fotografiate**

*Obiective:* conștientizarea reacției diferitor persoane la situații de conflict; identificarea diverselor forme de rezolvare a conflictelor.

*Scenariul activității:* Grupul e divizat în echipe a câte 3-5 participanți. Pe un loc vizibil se afișează imaginea situației de conflict. Fiecare grup va dezbate situația de conflict timp de 5 minute, iar apoi va prezenta, diferite soluții inventate. După aceasta, întreg grupul va formula o decizie unică, motivată și rațională.

*Evaluare:* Se discută situațiile reprezentate de grupuri.

**Activitatea 9****Strategii de rezolvare a conflictelor**

Sunteți profesor. Realizați un inventar al factorilor favorizanți și al celor frenatori în comunicarea didactică cu elevii. Evaluați-vă, din perspectivă managerială, viziunea, comportamentele și atitudinile manifestate în procesul curricular și identificați strategii ameliorative.

Managementul conflictului poate contribui la rezolvarea conflictului, adică lichidează problemă, care a provocat conflictul și restabilește relațiile reciproce ale părților conflictuale până la nivelul necesar de asigurare a activității. Managementul conflictului se poate exprima prin reglare, preîntâmpinare, consens, profilactică, presare, amânare, terminare ș.a.m.d. Puterea este implicată în toate conflictele, dar numai un echilibru al puterilor, real sau perceput, face posibil conflictul [15, p. 194].

Cercetătorii R. Verderber și C. Verderber propun următoarele recomandări generale pentru managementul conflictului: *atenție permanentă partenerului de comunicare, acordarea posibilității de a-și exprima opiniile; atitudine binevoitoare, stimă; reflectarea naturală a propriilor simțuri și a simțurilor interlocutorului; compătimitate, participare, toleranță față de slăbiciuni; accentuarea unității intereselor, scopurilor, obiectivelor; recunoașterea dreptății interlocutorului acolo, unde este adevăr; stăpânirea, autoevaluarea, liniștea tonului; operare cu fapte; laconism și verbalizarea gândurilor-cheie ale partenerului; exprimarea verbală și explicarea cum se înțelege problema, întrebări partenerului/(rilor) pentru lămurirea ei; a veni cu propunerea de a examina soluții alternative; demonstrarea interesului de a rezolva problemele și de a împărți responsabilitatea pentru aceasta; menținerea contactului prin mijloace verbale și nonverbale pe parcursul comunicării; lichidarea situației conflictuale agresive* [8, p. 456].

În final, menționăm că eficiența procesului de comunicare verbală este asigurată, în principal, de exersarea următoarelor abilități: **ascultarea activă** – capacitatea de a surprinde în mod complex, atât conținutul mesajului verbal, cât și trăirile și emoțiile interlocutorului, pentru a asigura înțelegerea cât mai acurată a mesajului; **ascultarea interactivă** – o formă de ascultare activă care presupune posibilitatea de interacțiune verbală directă cu interlocutorul (spre exemplu, prin punere de întrebări și solicitare explicită de confirmare a mesajului, astfel încât este stimulată și consolidată comunicarea); transmiterea asertivă a mesajului verbal; identificarea surselor de conflict verbal și utilizarea strategiilor specifice de rezolvare a conflictelor; exersarea comportamentelor interpersonale și a competențelor de comunicare în contexte comunicaționale diferite [1, p. 409].

## CONCLUZII

1. Fiecare activitate pe care o întreprindem pe parcursul unei zile implică o formă sau alta de comunicare și conflict: la serviciu și acasă, în educație, sport, comerț, divertisment etc.
2. Comunicarea deține un potențial (trans)formativ semnificativ, care se traduce în valorificarea informațiilor receptate, în reglarea și autoreglarea activității intelectuale și a atitudinilor, în însușirea diferitelor limbaje de specialitate, în asigurarea transferurilor cognitive, în receptarea, negocierea, acceptarea, internalizarea și promovarea valorilor.
3. Conflictul creează un mediu oportun de asumare/prezentare cu putere a mesajului, de comunicare în mod clar, asertiv, dar și respectuos. O afirmație puternică este cea făcută cu încrederea că aveți dreptul la sentimentele dvs., că nevoile dvs. sunt legitime și că se poate soluționa conflictul cu demnitate și câștig pentru toate părțile implicate. O astfel de transmitere a mesajului poate avea un puternic impact chiar și atunci când persoana se găsește într-o poziție lipsită de putere.

## REFERINTE BIBLIOGRAFICE:

1. Beldiga C. et al. *Învăț să fiu: Ghid pentru psihologi școlari, diriginți, profesori*. Chișinău: CE PRO DIDACTICA, 2008.
2. Bocoș M.-D. Răduț-Taciu R. *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Paralela 45, 2015.
3. Carnegie D. *Rezolvă conflictele din viața ta*. București: Curtea Veche Publishing, 2020, 215 p.
4. Denny R. *Cum să comunici ca să câștigi. Secretele unei comunicări de succes*. Iași: Polirom, 2003.
5. Guțu V. *Management educațional. Ghid metodic*. Chișinău: CEP USM, 2013, 533 p.
6. Ilișoi D., Lesenciuc A. *Consiliere și comunicare interpersonală*. București: Ed. Antet, 2010, 158 p.
7. Ognev I., Ruseev V. *Securitatea psihologică*. București: Fundația culturală Ideea Europeană, 2005, 360 p.
8. Patrașcu D. *Managementul conflictului în sistemul educațional*. Chișinău: Reclama, 2017, 468 p.
9. Pânișoară O.-I. *Comunicarea eficientă*. Ed. a III-a. Iași: Polirom, 2006, 422 p.
10. Pâslaru Vl., Papuc L. Negură I. et al. *Construcție și dezvoltare curriculară. Cadrul teoretic*, Chișinău: C.E.P. *Tipografia Centrală*, 2005, 174 p.
11. Pâslaru Vl., Papuc L. Negură I. *Construcție și dezvoltare curriculară. Ghid metodologic*, Chișinău: C.E.P. *Tipografia Centrală*, 2005, 104 p.
12. *Revista Educației*. Mioara Doboș. Ploiești (Prahova), România, 28 iulie 2018.
13. Stan E. *Managementul clasei*. Ed. a 2-a. Iași: Institutul European, 2009, 261 p.
14. Stog L., Caluschi M. *Psihologia managerială*, București: Cartier, 2002. 296 p.
15. Stoica-Constantin A. *Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor*. Ediția a II-a. Iași: Polirom, 2018, 330 p.
16. Țărnă E. *Bazele comunicării*. Chișinău: Prut Internațional, 2011. 368 p.
17. Vlăsceanu M. *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*. București: Paideia, 1993. 370 p.
18. Zamfir C., Lazăr V. *Dicționar de sociologie*. București: Babel, 1998. 753 p.