

IMPACTUL CONFLICTULUI INSTITUȚAL ASUPRA PROCESULUI EDUCAȚIONAL

Viorelia Lungu, dr., conf. univ.,
Departamentul Științe Socio-Umane, UTM

Dinamismul vieții contemporane determinat de schimbările impresionante în toate sferile de activitate, necesită o adaptare continuă a sistemului de învățământ la noile orientări și relații. Calea aleasă, de societatea noastră, spre democrație poate asigura succesul doar în cazul în care educația va forma personalități capabile să promoveze noi comportamente.

Instituția educațională are scopul de a modela viitorul, astfel se impune în mod imperios umanizarea procesului de învățământ, adaptarea acestuia la nevoile, interesele și particularitățile individuale, crearea unei comunități de învățare bazată pe încredere, colaborare și susținere, ceea ce asigură succesul în dezvoltarea celui ce învață.

Creșterea eficienței și calității procesului educațional în noile condiții, depind considerabil de climatul organizațional, cultura organizațională, ce permite fiecărui individ în parte stabilirea echilibrului uman, afirmarea în libertatea de a alege modalități de eficientizare a procesului educațional, ce ar corespunde realității umane, dar care duce inevitabil la apariția conflictelor.

Conflictul este o stare omniprezentă, deoarece nu există zonă a realității sociale care să nu fie animate de o serie întreagă de conflicte, de magnitudini și tipuri diferite. Restrângând sfera abordării, putem afirma că instituțiile sunt permanente și în orice ipostază animate de conflicte. Afirmarea este general valabilă, indiferent de structura internă (de putere, de roluri, de comunicație, etc.) a organizației. Orice instituție este un sistem autonom inclus în cadrul sistemului social total (societatea) și suferind multiple influențe din partea acestuia. Societatea, în general, a favorizat întotdeauna competiția: se poate spune că a ridicat la rang de principiu această stare, creând un mediu prin excelență competițional. Pentru a reuși în societate trebuie să faci față acestei situații, să câștigi cât mai multe „concursuri” și să nu suferi înfrângeri semnificative. Orice organizație reunește în grupuri de muncă indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite. Menținerea unei armonii perfecte este greu de realizat, conflictele fiind inevitabile. În timp abordările privind conflictul au evoluat simultan cu transferarea preocupărilor de la problema generatoare de conflict la modul de abordare a acestuia. Când două sau mai multe părți, din cadrul organizației, trebuie să interacționeze pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie, a realiza un obiectiv, sau a rezolva o problemă, iar interesele părților sunt diferite și acțiunile unei părți determină reacții adverse celeilalte, părțile fiind incapabile să soluționeze controversa,

criticându-se reciproc, apare conflictul [1, p.5]. În continuare, aceștea își influențează colegii, colaboratorii sau prietenii, care fie li se alătură, fie rămân în expectativă. Atâta timp cât conflictul rămâne nerezolvat, performanțele organizației, calitatea managementului educațional, cât și relațiile interpersonale sunt afectate.

Conflictul este, în esență, o neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord (un antagonism, o ceartă, diferend sau discuție violentă), iar modul său de dezvoltare presupune cinci etape relativ distincte: dezacordul, confruntarea, escaladarea, deescaladarea, rezolvarea. [1, p.5] Conflictul este mai mult decât o dispută, este o luptă și ia naștere dintr-un litigiu, dintr-un dezacord sau un diferend, implică o rivalitate, fără ca el să aibă întotdeauna violența sau ostilitate.

Peltean A. propune [5,p.28-30] etapele unui conflict a fi următoarele :

- apariția sursei generatoare a conflictului - stare de latență;
- perceperea în mod diferit a conflictului - conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict - conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul - stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.

Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtă unii față de alții ostilitate și tensiune (*în cazul conflictului distructiv*) sau entuziasm ori ambiție (*în cazul conflictului benefic*). Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, cu reacție individuală. La acest moment activitatea scade în productivitate iar timpul este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive.

Conflictul are după caz mai multe faze - tensiuni, controverse, crize care conduc la tot felul de confruntări. În sensul său cel mai general, el descrie o stare de lucruri în interiorul căreia o forță sau un complex de forțe ce acționează într-o unitate relativă întâlnește o altă forță sau un alt complex de forțe similar organizate. Dar aceasta este doar una dintre modalitățile posibile de reacție la conflict. Se poate alege soluția ignorării reciproce.

Modelul procesual, elaborat de Pondy [apud 4, p.78-80] pornește de la premisa că singura modalitate de înțelegere a conflictului este perceperea sa ca un proces mai degrabă dinamic decât stabil sau static.

a) *Conflictul latent* este determinat de consecințele unor episoade conflictuale anterioare. Printre acestea pot fi menționate: insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie, deosebirile dintre scopurile personale și cele ale organizației. Mediul extern influențează și el conflictul latent

b) *Conflictul înțeles* apare odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente. Scopurile sau obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acest lucru nu este evident, sau cei implicați neacordându-i o importanță semnificativă. El se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne

orientăm atenția asupra lui. Pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni și de aceea conflictul înțeles nu devine neaparat conflict resimțit.

c) *Conflictul manifest* se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind apatia, atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea. Managerii, prin mecanismele pe care le au la îndemână, pot să preîntâmpine manifestarea deschisă a conflictelor.

Există mai multe modele teoretice de conflict. Thomas Killman [11] considera ca modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situații conflictuale. Dacă un conflict a fost soluționat, părțile implicate se pot îndrepta spre o cooperare; în caz contrar, conflictul crește în intensitate, cuprinzând părți sau probleme ce nu au fost implicate inițial.

Pentru a caracteriza situațiile conflictuale, putem formula câteva criterii de baza ca punct de plecare în fixarea unei tipologii a conflictelor: esența conflictelor, subiecții aflați în conflicte, poziția ocupată de actorii implicați, gradul de intensitate, forma, durata și evoluția, respectiv, efectele pe care le generează conflictele.

1. Din punct de vedere al esenței lor, putem evidenția *conflictele de manipulare*, *pseudo-conflicte*, *conflicte de substanță* [5, p.40-45] (esențial generate de existență unor obiective diferite) și *conflicte afective* (generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale).

Conflictele de substanță se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii urmăresc atingerea propriilor scopuri prin intermediul unor grupuri. Conflictele de substanță sunt puternice în sistemele de conducere autoritare, în care cei care dețin posturile de decizie cheie își impun propriile raționamente, având drept argument experiența îndelungată. Reducerea stărilor conflictuale se realizează prin orientarea spre acele obiective care permit realizarea unui consens [2, p325].

De cealaltă parte se afla *conflictele afective* care se referă la relațiile interpersonale, fiind generate de stări emoționale. Starea de suspiciune, ostilitatea, tensiunea socială, explozia emoțională sunt modalități de manifestare a unor asemenea conflicte. În timp ce conflictele de substanță sunt specifice structurilor și raporturilor ierarhice, conflictele afective fac parte din sfera valorilor, a relațiilor sau a intereselor. Conflictele afective sunt însoțite de puternice emoții negative, de receptarea stereotipă a celor aflați de cealaltă parte a baricadei și de un comportament adesea revansard.

2. O altă clasificare a situațiilor conflictuale poate fi realizată în funcție de nivelul la care se manifestă subiecții care sunt antrenati în conflict. Astfel, pot exista: *conflicte intra-personale*, *conflicte inter-personale*, *conflicte intra-grup*, *conflicte inter-grup*, *conflicte între indivizi și grupuri* și *conflicte între organizații*.

La nivelul *intra-personal* sau intra-psihic apare conflictul la nivelul personalității unui individ. Acestea au mari șanse de apariție întrucât decizia la nivelul organizației implică, de obicei, un număr insuficient de alternative acceptabile pentru toți membri. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții sau obiective personale care intră în conflict unele cu altele. În funcție de sursa și originea conflictului intra-psihic acest domeniu este studiat în mod tradițional de diferite domenii ale psihologiei: de la psihologia cognitivă, psihanaliza, teoria personalității, la psihologia clinică și psihiatrie.

Un al doilea nivel major apare în relațiile dintre persoane, deci conflictul *inter-personal*. Conflictul între șefi și subordonați, soți, colegi de muncă, etc, sunt conflicte în care o persoană o frustrează pe alta de atingerea obiectivului propus. În cadrul conflictelor interpersonale putem delimita alte două tipuri majore: cel consensual (când opiniile, ideile, credințele părților aflate în conflict sunt incompatibile) și competiția pentru resurse limitate (când actorii percep că doresc aceleași resurse limitate) [2, p.336].

Conflictul *intra-grup* apare în interiorul unui grup pe fondul presiunii pe care acesta o exercită asupra membrilor săi. Efectele unor performanțe reduse ale grupului se pot răsfrînge în mod direct asupra individului, prin prisma recompenselor sau aprecierilor generale pe care le primește.

Cu un caracter mai complex se manifestă conflictele inter-grupuri, care apar adesea între subdiviziunile funcționale ale organizației. Aceste conflicte duc în general la creșterea coeziunii grupului și a loialității dintre membrii acestuia. Importanța care este acordată muncii în echipă propune angajatului o identificare puternică cu echipa din care face parte, iar identificarea cu un anume grup, așa cum s-a mai arătat, pregătește terenul pentru conflictele organizaționale.

3. Poziția ocupată de actorii implicați în conflict ne ajută să facem o distincție între *conflicte simetrice* și *conflicte asimetrice*. Conflictele apar frecvent între părți care au pondere diferită, cum ar fi o majoritate și o minoritate, un guvern legitim și un grup de rebeli, un patron și angajații săi. Aceste conflicte sunt asimetrice iar rădăcina lor se găsește nu atât în probleme sau aspecte firești care pot diviza părțile, ci chiar în structură a ceea ce sunt părțile. Fără izbucnirea unui conflict, se pare că o structură dată de roluri și relații nu poate fi schimbată. În conflictele asimetrice structura este astfel constituită încât "peștele mare îl înghite întotdeauna pe cel mic". Singura soluție este schimbarea structurii, dar aceasta nu este niciodată în interesul "peștelui mare". Prin urmare, nu există rezultate de tip câștig-câștig, iar partea a treia nu poate decât să-și unească forțele cu "peștele mic" pentru a se ajunge la o soluție. În caz contrar, "peștii mari" fac eforturi să se mențină la putere și să-i mențină sub control pe cei mici [1, p.291].

4. După gradul de intensitate, se menționează *disconfortul, incidentele, neînțelegerea, tensiunea și criza*. *Disconfortul* este un sentiment intuitiv că

lucrurile nu sunt normale, chiar dacă nu poate fi definită sigur starea conflictuală. *Incidentul* irită în timp și stă la baza unor conflicte mai intense dacă nu sunt uitate. Un incident poate fi, în sine, o problemă simplă, dar dacă este greșit înțeleasă poate escalada în tensiune. *Neînțelegerea* este o formă de conflict cauzată de percepții greșite, lipsa de legături între părți și o comunicare defectuoasă. În fine, *tensiunea și criza* sunt forme extreme ale conflictelor - oamenii se lasă dominați de sentimente.

5. În ceea ce privește forma conflictului, putem deosebi *conflicte latente* și *conflicte manifeste* (concretizate în conflicte de muncă). Acestea rezultă din desfășurarea raporturilor de muncă dintre organizație, pe de o parte, și angajații acesteia, pe de altă parte și privesc numai interesele cu caracter profesional, social sau economic. Cadrul legislativ din țara noastră precizează două categorii de conflicte de muncă: conflicte de interese, ce au ca obiect stabilirea condițiilor de muncă cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă, și conflicte de drepturi, care apar în situațiile de exercitare a drepturilor de muncă. Această precizare este importantă deoarece greva, ca formă de protest a angajaților, concretizată prin încetarea colectivă și voluntară a lucrului, poate fi declanșată doar pe parcursul desfășurării conflictelor de interese. Pe același criteriu, există *conflicte de termen scurt* și *conflicte de termen lung*. Conflictele de termen scurt pot fi soluționate relativ ușor căci implică interese negociabile. Aceasta înseamnă că este posibil să se găsească o soluție care să satisfacă interesele fiecărei părți, cel puțin parțial. Conflictele de termen lung rezistă soluționării și implică de obicei probleme intangibile, care nu pot fi negociate (ca de exemplu diferențe valorice fundamentale). Nevoile fundamentale de securitate, identitate și recunoaștere declanșează deseori astfel de conflicte pentru că nici unul din aceste aspecte nu este negociabil [3, p.56].

6. Ideea dezirabilității unor conflicte pozitive conduce la clasificarea conflictelor în funcție de efectele pe care le au în organizații. Distingem astfel, *conflicte funcționale* și *conflicte disfuncționale*. Unele conflicte însă, susțin obiectivele și îmbunătățesc performanțele - aceste conflicte sunt funcționale, eficiente - iar altele blochează activitățile - conflictele disfuncționale, destructive. Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite, având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului. Teamă privind forța pe care ar putea-o determina-o partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă atingerea la o înțelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes

real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

Conflictele constituie o componentă naturală inevitabilă a vieții sociale a fiecăruia dintre noi. În plan istoric, toată existența umană este impregnată de conflicte, începînd cu conflictul primordial între oameni și Creator, care a avut ca urmare izgonirea lui Adam și a Evei din grădina paradisiacă a Edenului, eveniment ce a marcat începutul istoriei neamului omenesc și până în zilele noastre. Evoluția în timp a conflictelor a cunoscut, în literatura de specialitate perspective și unghiuri de abordare diferite. În opinia autorului S.P. Robbins, [7, p.350] acestea pot fi reduse la trei tipuri de abordări distincte :

- *abordarea tradițională*- consideră conflictul ca fiind disfuncțional prin definiție. În consecință, la nivel atitudinal, se adoptă o poziție negativă față de orice tip de conflict. Acest mod de abordare a conflictului implică o viziune unilaterală în raport cu complexitatea vieții sociale. Conflictul poate avea serioase efecte negative și poate dăuna eforturilor de atingere a scopurilor. În loc să direcționeze resursele organizaționale în primul rînd către atingerea scopurilor dorite, conflictul poate epuiza resursele, în special timpul și banii. Conflictul poate de asemenea dăuna factorului uman și performanțele organizației confortului psihic al angajaților. Ideile, gândurile, părerile conflictuale pot conduce la resentimente, tensiune, anxietate. Pe de altă parte, conflictele și competiția puternică afectează negativ rezultatele atunci când cooperarea între angajați este necesară. De aceea, abordările tradiționale propun drept soluție, evitarea sau eliminarea conflictelor, prin eliminarea cauzelor și surselor acestora.

- *abordarea relațiilor umane*- abordarea prin prisma relațiilor umane recunoaște faptul că un conflict este un rezultat natural și inevitabil pentru orice grup social sau organizație. Conflictul nu mai este perceput ca un proces negativ ci ca și unul pozitiv, funcțional, desigur între anumite limite. Cele mai eficiente persoane au un mod echilibrat de a privi conflictul. Ei recunosc că un conflict poate fi în unele cazuri extrem de necesar, în altele distructiv. Oamenii și firmele pot suferi de pe urma unui grad prea scăzut sau prea ridicat de conflict. Punctul de vedere echilibrat promovează ideea că un conflict, într-un anumit fel, nu numai că este o forță pozitivă într-un grup, dar este absolut necesar pentru ca un grup să fie eficient. Această abordare încurajează șeful de grup să mențină un nivel moderat de conflict îndeajuns pentru a menține grupul viabil, critic cu sine însuși și creativ. Ca urmare, această concepție susține acceptarea conflictului propunînd ca soluții atât recunoașterea conflictelor cât și soluționarea sau eliminarea acestora.

- *abordarea interecționistă*-consideră conflictul nu numai inevitabil ci și necesar ce poate favoriza inovarea și schimbarea. Această abordare încurajează menținerea unui anumit nivel de conflict. Conflictul poate avea efecte pozitive în organizație. Inițierea și rezolvarea unui conflict duce adesea la o soluționare constructivă a problemei. Rezolvarea conflictului reprezintă deseori un stimulent pentru o schimbare pozitivă în cadrul companiei. De asemenea, un punct de vedere pozitiv asupra conflictului îi încurajează pe oameni să-și rezolve diferențele și să se implice în dezvoltarea unei organizații etice și echitabile. Introducerea intenționată a conflictului în procesul de luare a deciziilor poate fi benefică. De exemplu, se întâmplă ca membrii grupului să gândească la fel atunci când trebuie să ia decizii în grup. Acest pericol poate fi redus la introducerea conflictului sub forma uneia sau mai multor opinii divergente. Astfel ca soluție nu se propune eliminarea conflictelor ci gestionarea corectă a acestora care să permit stimularea pozitivă a grupurilor sau a persoanelor aflate în stare conflictuală.

Viziunea de tip interacționist asupra conflictului, mult mai echilibrată și mai realistă a început să-și facă loc, treptat în rândul specialiștilor și al teoreticienilor conflictului. Astfel, conflictul nu mai e privit ca un proces negativ, distructiv care trebuie să fie cât mai repede aplanat și eliminat ci în anumite condiții și la un anumit nivel poate deveni ca factor de stimulare a energiilor pozitive ale părților. Conflictul reprezintă [9, p.41] o caracteristică existentă ce nu poate fi negată în activitatea organizațiilor moderne. Ca efect al uneia sau mai multor cauze de conflict, se produc mai multe evenimente. Fiecare grup devine mai unit. Devianții care vorbesc despre reconciliere sunt pedepsiți și se cere strictă conformare. Este descurajat contactul cu cealaltă parte, cu excepția situațiilor formalizate și condițiilor restrictive. În timp ce opoziții sunt reduși la stereotipuri negative, este promovată propria imagine. De fiecare parte, cei mai agresivi, care sunt mai pricepuți în a intra în conflict, se impun în mod natural ca lideri. Ceea ce începe ca o problemă de interdependență, ambiguitate sau insuficiență, escaladează până la punctul în care procesul conflictual în sine devine o problemă în plus. Ciclul conflictului se auto întreține. Dacă această situație continuă pentru o perioadă mai îndelungă de timp și nu se găsesc soluții de aplanare ar putea afecta sănătatea emoțională a angajatului implicat în mod direct în acest conflict. Un mediu de muncă sănătos este o resursă importantă pentru optimizarea procesului instructiv, pentru protejarea și menținerea sănătății și calității vieții educatorilor profesorilor și învățătorilor. Problemele survenite de pe urma unui conflict de lungă durată sunt importante surse de stres la locul de muncă. Multe situațiile care apar fac dificilă interacțiunea cu cei ce învață și scad eficiența activității didactice [10, p7-9].

Un management al procesului instructiv-educativ care asigură protejarea sănătății emoționale a studenților și reducerea problemelor de disciplină

contribuie la dezvoltarea unui mediu de muncă sănătos, mai puțin stresant și solicitant. Studiile de sănătate ocupațională arată că activitatea didactică în instituții de învățământ este însoțită de un nivel foarte ridicat al stresului. Stresul afectează sănătatea fizică, modul în care ne simțim, modul în care ne comportăm, precum și capacitatea noastră de a ne concentra atenția sau de a lua decizii. 40% dintre profesorii care au participat la un studiu realizat de National Association of Head Teachers (UK, mai 2000) au declarat că au primit consultații și asistență medicală pe probleme de sănătate legate de stres; 25% au declarat că au simptome depresive, oboseală, cronică, stări de tensiune și iritabilitate, insomnie, ca urmare a stresului de la locul de muncă. Stresul și simptomele stresului reprezintă un indicator al problemelor care țin de caracteristicile mediului de muncă, sănătatea emoțională (modul în care ne simțim, capacitatea de a fi atenți la nevoile noastre și ale celorlalți și de a răspunde la ele) este un instrument foarte important în activitatea didactică [8,p.68]. Ca urmare, reducerea stresului la locul de muncă și protejarea sănătății emoționale a profesorilor și învățătorilor reprezintă o prioritate pentru buna desfășurare a procesului de predare-învățare și educare a copiilor pentru viață. Relațiile interpersonale aflate într-un stadiu de conflict generează stări tensionale pe diferite trepte și grade de manifestare, toate acestea contribuie la următoarele comportamente ale pedagogului asupra celor educați:

- nerespectarea particularităților de vârstă aplicarea șablon a unor măsuri asemănătoare pentru toți studenții; nerespectarea ritmului de afirmare a fiecărui copil.

- slaba valorificare a laturilor pozitive ale personalității celor ce învață;

- nerezolvarea unor stări mai vechi; pasivitatea, amânarea rezolvării problemelor constatate;

- supra încărcarea cu sarcini nediferențiate, corelată cu evaluarea incorectă a celor anterioare;

- stimularea inegală practică în activitate; evaluarea subiectivă și a cunoștințelor și a comportamentului afectiv-atitudinal;

- reducerea metodelor de activizare, stimularea participării diferențiate a studenților, dezvoltarea încrederii în ei înșiși;

- nivelul redus de cunoaștere reciprocă, de munca în grup, de cooperare;

- lipsa de interes pentru relațiile stabilite între student-pedagog, tolerarea unor manifestări agresive sau de intimidare etc.

Astăzi, instituțiile de învățământ au nevoie de profesorul care promovează inovarea și schimbarea în practică educațională, care să *învețe pe cel ce învață să cunoască, să facă, să traiască împreună cu ceilalți, să-i învețe să fie*. Profesia de cadru didactic poate influența societatea, în ansamblul ei, profesorul putând produce schimbări în viața studenților prin demersurile didactice zilnice, prin curriculumul parcurs, prin comportamentul, atitudinile și valorile promovate,

prin relațiile pe care le stabilesc cu studenții. Una dintre sarcinile ce revine instituțiilor de învățământ actuale este aceea de a forma personalități pregătite pentru viitor, care să gândească critic [6, p.57].

Majoritatea oamenilor se comportă la întâmplare în cadrul grupelor de muncă sau a colectivelor, după impulsuri și tendințe spontane, fără a-și asigura vreo pregătire prealabilă sau concomitentă în materie. Cu alte cuvinte, majoritatea oamenilor se comportă în grupele de muncă din care fac parte după bunul lor simț, după tactul care îi caracterizează în general, după cum „se întâmplă” sau „cum se nimerește”, pe baza unei experiențe personale mai mult sau mai puțin instructive sau deficiente. Toate acestea duc inevitabil la apariția conflictelor, în mod tradițional, conflictul în organizații este văzut extrem de negativ, disfuncțional, în primul rând din cauza efectelor pe care le-ar putea avea asupra productivității organizaționale.

Conflictul poate cauza pierderi deoarece grupurile nu cooperează în vederea finalizării unor proiecte importante și nu-și împărtășesc informațiile. Prea multe conflicte distrag atenția de la munca lor, le scade capacitatea de concentrare. Conflictul afectează moralul angajaților. Dacă durează o perioadă lungă poate genera stres, frustrare, anxietate, în detrimentul stării generale bune a angajaților [5, p.59]. Recent a apărut un studiu, care urmărește aspectele funcționale și cele disfuncționale ale conflictului. Această viziune poate fi privită ca un punct de vedere contemporan asupra conflictelor. Deși consecințele potențial negative sunt costisitoare, pot fi derivate și beneficii dintr-un conflict.

Conflictul poate fi catalizator al schimbării, poate forța organizațiile să-și reexamineze scopurile și să-și reazeze prioritățile. Conflictul poate orienta organizațiile spre mai multă inovație.

Consecințele negative sunt prezentate prin sabotaj pe ascuns în loc să se confrunte direct, grupurile pierd energie încercând să submineze oponenții, în loc să-și concentreze atenția asupra îndeplinirii cu succes a sarcinilor din munca de zi cu zi.

Reeșind din cele relatate mai sus și profesia de pedagog este tensionată. Pentru a putea răspunde atâtor cerințe, el trebuie să activeze un climat organizațional favorabil. S-a constatat că fiecare organizație are un anumit climat psihosocial, rezultat al unei conștiințe colective. Climatul este foarte complex, consecință a tuturor activităților inter umane din cadrul organizației, de la sistemul de selecție, încadrare, promovare, supraveghere, control și sancționare, până la stilul de muncă, grija față de cei din jur, respectul față de aspirațiile lor, stilul de conducere a șefilor, gradul de moralitate, bunăvoința oamenilor, de modul în care s-au deprins să se poarte unii cu alții.

Climatul psihosocial, teoretic, poate să fie în întregime pozitiv sau negativ (cazuri limită) practic însă el are numeroase trepte intermediare, fiind mai mult sau mai puțin pozitiv și negativ în același timp.

Climatul pozitiv este cel care incită, stimulează, mobilizează, impulsionează oamenii la muncă și realizare, inventivitate și creație. Dimpotrivă, climatul negativ este cel care inhibă, frânează, imobilizează și descurajează.

Pentru a determina tipurile de reacționare a pedagogilor la diferite situații problematizante a fost propus la 14 subiecți testul Thomas Kilman datele obținute le prezentăm în continuare:

Tabelul 1. Reacția subiecților în situații problematizante

Tipuri de comportament în situații problematizante	Grupa experimentală
Confruntare (reprimare, forțare, victorie/înfrângere)	6 subiecți
Colaborare (victorie/victorie)	0 subiecți
Compromis	3 subiecți
Evitare (abandon)	1 subiect
Acomodare (convertirea conflictului în șansă)	4 subiecți

Din tabelul de mai sus se observă ca 6 subiecți prezintă tipul de comportament „confruntare”. Astfel în situații subiecții încearcă cu orice preț să obțină victorie și să își atingă scopurile ce predomină în raport cu relațiile interpersonale. Ei consideră că un conflict se câștigă atunci când o parte învinge iar cealaltă este înfrântă, datele din tabel pot fi vizualizate în figura 1.

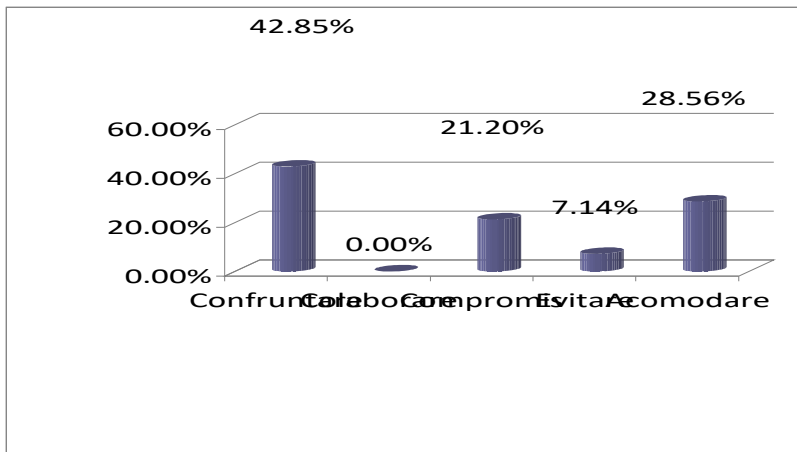


Figura 1 Tipul de abordare a conflictului de către pedagogi în instituție

Din figura 1 observăm că 21,20% dintre subiecți prezintă tipul de comportament „compromis” acești subiecți tind să facă compromisuri, renunțând parțial la scopurile sale convingând celelalte persoane să facă la fel,

astfel într-o situație de conflict fiecare parte implicată va avea de pierdut și de câștigat câte ceva. De asemenea 28,56% dintre subiecți manifestă comportament de „acomodare” pentru ei relațiile interpersonale sunt foarte importante, în timp ce propriile scopuri au o importanță mai mică, doresc să fie plăcuți și acceptați de ceilalți, consideră conflictele ca situații ce trebuie de evitat în favoarea armoniei, se tem că în urma conflictului cineva are de suferit și asta va compromite relațiile cu acea persoană. De aceea, chiar renunțând la propriile scopuri, încearcă să aplaneze situația din teama de a nu periclita relațiile interpersonale. Un subiect a ales comportamentul de „evitare” confruntându-se cu conflicte ei încearcă să le evite renunțând la scopurile sale. Stau departe de zonele de conflict și evită persoanele care le creează.

Situația actuală denotă faptul că pedagogii când se lovesc de o situație contradictorie recurg, în majoritatea cazurilor, la confruntare și evită totalmente colaborarea, acest fapt nu poate să nu se răfrângă asupra calității procesului educațional în instituția educațională.

Cadrele didactice care au obținut cele mai puține puncte tipul de abordare a conflictului „confruntare” de obicei ei sunt foarte agresivi și cointeresați în obținerea propriilor aspirații în detrimentul intereselor celor din jur. Cei care au fost apreciați cu calificativul „Bine” în marea majoritate au ales tipul de abordare a conflictului „compromis” ei tind să facă compromisuri numai atunci când și ceilalți implicați în conflict fac și ei la rândul său cedări, acest tip de abordare nu este tot timpul eficient deoarece nu rezolvă problema în sine ci o amână pe o perioadă nedeterminată.

În concluzie putem afirma cu certitudine că conflictul organizațional în speță tipul de abordare a conflictului este direct proporțional cu calitatea procesului educațional.

Managementul conflictelor poate juca un rol important în dezvoltarea organizațională, în special în situații de schimbări majore. Conflictul este o întâmplare firească, parte integrantă a schimbării și dezvoltării. Conflictul apare pentru că oamenii au interese diferite și în exercitarea acestora tind uneori să obstrucționeze activitatea altor persoane. Având în vedere că sentimentele sunt cel mai adesea parte a conflictelor și că ele nu pot fi anihilate, efortul de soluționare a disputelor trebuie concentrat asupra ameliorării și rezolvării problemelor de comportament și abordare a situațiilor de conflict.

Activitatea “Cum ne văd ceilalți și... cum ne vedem noi înșine”

Obiectivul: stabilirea aspectelor pozitive și negative ale propriei personalități și a celorlalți.

1.Fiecare persoană a completat fișa aptitudinilor individuale. După completare participanții au fost invitați să stea în cerc, fiecare cu o foaie de hârtie și un creion. Fiecarui membru al grupului i s-a acordat un număr, iar pe foaia fiecăruia au fost scrise numerele celorlalți în ordine crescătoare.

2. Participanții au scris pe foaie un gând oarecare, sau un adjectiv, o caracteristică cu privire la toți ceilalți din grup. Foile, nu au fost semnate de participanți.

3. Acestea au fost citite cu glas tare ca să fie de toți auzite. Astfel a rezultat o breșă în personalitatea fiecărui membru, au putut vedea dintr-o parte cum li se pare altora și care este părerea celor din jur, apoi am comparat caracteristicile celorlalți cu fișa individuală de caracterizare. În urma acestei activități s-au iscat discuții aprinse. De aceea am explicat că diferențele de percepere, de cele mai multe ori stau la baza conflictelor interpersonale.

4. Pentru a nu avea păreri preconceptuate față de cei din jur am propus spre meditare 10 greșeli de gândire:

1. Analiza în termeni de totul sau nimic.
2. Perfecționismul.
3. Generalizarea.
4. Gândirea catastrofică.
5. Comparatia exagerată.
6. Acceptarea fără rezerve a părerii celorlalți.
7. “Știu ce gândesc ceilalți”.
8. Personalizarea.
9. “Ar fi trebuit să-mi dau seama”.
10. Gândești cu inima.

După ce atmosfera s-a mai destins și s-a trezit interesul față de conflict am încercat să aflăm cât mai multe împreună despre conflict:

Activitatea “Dicționarul conflictelor”

Obiective: recunoașterea, rezolvarea situațiilor de conflict în diferite contexte

1. Subiecții au fost împărțiți în două grupe și le-a fost distribuită informația următoare .

2. În baza informației primite și prin intermediul metodei “Explozia stelară” au scris câte un răspuns la fiecare capăt al stelei.

În viața unei organizații, a unui grup, în activitatea profesională, conflictele sunt inevitabile. Ele pot să aducă mari prejudicii productivității, dar pot fi sinonime cu dinamismul și progresul. Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și ale individului, să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este negocierea. Din punctul de vedere al esenței lor, conflictele se pot împarti, după opiniile exprimate de Schmidt și Kochan, în două categorii: conflicte esențiale / de substanță și conflicte afective. La acestea, am mai putea adăuga și o a treia categorie, pseudo-conflictele sau conflictele de manipulare.

a. Conflictelor esențiale / de substanță sunt determinate de existența unor obiective diferite și se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii își satisfac propriile necesități prin intermediul grupului. Reducerea stărilor conflictuale se realizează prin orientarea spre acele obiective care permit realizarea unui consens. Cu cât obiectivul este mai clar definit, mai concret, cu atât șansele de soluționare a conflictului sunt mai mari.

b. Conflictelor afective sunt generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale. Tensiunea socială și starea de suspiciune constituie, pentru realitatea autohtonă, două dintre principalele surse de conflict. La diminuarea stării conflictuale s-ar putea ajunge, în acest caz, prin eliminarea agresivității și ostilității din relațiile personale.

c. Pseudo-conflictele sau conflictele de manipulare. Aceste conflicte au o pondere importantă în societățile totalitare și posttotalitare, fiind un rezultat al nesincerității și dedublării indivizilor. *Soluții de rezolvare a conflictelor:*

- Definiți problema

- Care este cauza apariției conflictului? Ce dorește fiecare persoană sau de ce are nevoie?

- Gândiți-vă la două sau trei opțiuni pozitive

- Cum putem rezolva problema într-un mod cât mai cinstit și sigur? Există o posibilitate ca aceste persoane să negocieze?

- Alegeți o opțiune agreabilă pentru fiecare parte. Care dintre opțiunile existente este favorabilă pentru fiecare parte?

- Gândiți-vă la consecințele deciziei luate.

Subiecții au fost rugați să completeze tabelul :

Fereastra conflictului organizațional	
Cu ce am provocat eu conflictul?	Cu ce a provocat el/ea conflictul?
Cu ce am intervenit eu în soluționarea conflictului?	Cu ce a intervenit el/ea în soluționarea conflictului?

Ca o completare a celor spuse am dat citire următoarei informații:

Corelația strânsă conflict – comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este de fapt o formă de exteriorizare și orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacțiune, deci un instrument de interinfluențare. Watkins, referindu-se la caracteristicile conflictului interpersonal, a formulat două axiome:

- Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale și nonverbale), deoarece oamenii pot interacționa și schimba mesaje numai prin comunicare.

- Conflictul este generat de faptul că cele două „părți în conflict” au și obiective care se exclud reciproc. Obiectivele care se exclud reciproc pot exista datorită unor fapte concrete sau a sistemelor de valori diferite.

Concluzii:

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

Procesul educațional nu este doar un proces educativ - instructiv ci și unul managerial, fiind o activitate complexă proiectată, organizată, coordonată, corectată, condusă potrivit unor principii de eficiență și succes, cu ajutorul unei metodologii praxiologice specifice. Pedagogul este conducătorul activității educaționale. El ia decizii didactice, educaționale și manageriale cu privire la proiectarea, planificarea, organizarea, consilierea, conducerea, reglarea activității din grupă sa, dar și de la activitățile extradidactice, informale. El are rolul interactiv în grupă: creează un climat adecvat, inițiază, orientează, solicită, antrenează, exemplifică, critică, structurează, poate delega responsabilități studenților în rezolvarea unor sarcini. Pedagogul provoacă interacțiunea, o structurează și orientează, întărește comportamentele pozitive, asigură climatul de comunicare, participare, cooperare. Pentru a putea răspunde atâtor cerințe, el trebuie să activeze un climat organizațional pozitiv și să știe cum să facă față diferitor situații de conflict care sunt inevitabile într-un colectiv. În mod tradițional, conflictul în organizații este văzut extrem de negativ, disfuncțional, în primul rând din cauza efectelor pe care le-ar putea avea asupra productivității organizaționale sau asupra calității serviciilor prestate. Conflictul poate cauza pagube în productivitate deoarece grupurile (educatorii) nu cooperează în vederea terminării unor proiecte importante și nu-și împărtășesc informațiile, experiențele. Prea multe conflicte distrag atenția pedagogului de la muncă, de la copii, îi scade capacitatea de concentrare, afectează moralul angajaților. Dacă se întinde pe o perioadă lungă poate genera stres, frustrare, anxietate, poate afecta chiar și sănătatea, persistența unor conflicte în grădiniță, amenință continuu stabilitatea emoțională, necesită demersuri concentrate pentru soluționarea lor,

atacarea frontală a problemelor, sporirea cooperării, efortul susținut în cadrul organizației de afirmare a acesteia ca elemente ale unui sistem multilateral eficace de relaționare și prosperitate organizațională, toate acestea fiind posibile în cazul implementării unui program de management al conflictului.

Concluzionând și pornind de la importanța procesului educațional, de la specificul profesiei și de la responsabilitatea ce revine pedagogului în asigurarea dezvoltării optime a personalității, se deduce faptul că domeniul didactic ar trebui să beneficieze de cei mai buni candidați. Se ține seama de faptul că ei vor lucra cu omul în devenire, iar efectele muncii lor se rasfrâng asupra întregii vieți a copilului, iar lipsa abilităților de soluționare a conflictului și perceperea incorectă a conflictului poate să pericliteze considerabil calitatea procesului educațional și ulterior și viața copilului, în acest scop am emis următoarele recomandări:

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

Referințe bibliografice:

1. Bogathy Zoltan Conflicte în organizații Timisoara, Editura Eurostampa, 2003.
2. Boba C.F., Conflictul colectiv de muncă. Editura, Sfintului Ierarh Nicolaie 2010.
3. Cornelius Helena, Faire, Shoshana, Știința rezolvării conflictelor, Editura Știința și Tehnica, București, 1996.
4. Lungu V., Etica profesională. Suport de curs. CEP Chișinău 2011.
5. Peltean A., Managementul conflictelor. Forme viciative în negocierea conflictelor, Tg-Mureș, 2005.
6. Potolea D., Profesorul și strategiile conducerii învățării, (în vol. Structuri, strategii performante în învățământ coord. I. Jinga, L. Vlasceanu), București, Editura Academiei, 1989.
7. Robbins Stephen, Organizational Behaviour, Concepts, Controversies, Applications, Prentice-Hall, Inc. 1998.
8. Stan E. Managementul clasei, Editura Aramis, București 2006.
9. Șușac Z., Ignat C., Modalități alternative de soluționare a conflictelor, CEP USM, 2008.
10. Tîrca A., Management educațional. Editura Millenium, București 2011.
11. <https://ru.scribd.com/doc/86321095/Managementul-Conflictelor-Organizacionale>