



## Comunicarea în situațiile de conflict

Elena CRISTIAN, șef Serviciu Împrumut de Publicații

*Dificultățile sînt menite să ne stimuleze,  
nu să ne descurajeze.*

*Spiritul uman va deveni mai puternic datorită conflictelor.  
(William Ellery Channing – 1780-1842)*

**Comunicarea**, ca schimb de idei, opinii și informații prin intermediul cuvintelor, gesturilor și atitudinilor, este fundamentul coordonării activităților umane.

**Societatea nu ar exista, dacă nu ar fi comunicarea.**

O lacună regretabilă a societății actuale este atenția insuficientă acordată comunicării. Necesitatea de a cunoaște aspectele comunicării și arta de a dirija acest proces în orice instituții este un imperativ al timpului nostru. Numai o comunicare eficientă poate contribui la soluționarea diverselor probleme care stau în fața societății contemporane.

Comunicarea interpersonală, indiferent de stilul relațional, este însoțită de situații conflictuale de intensitate și durată diferită.

În comunicarea verbală, orice cuvînt este o tentativă de influențare a oponentului. Un cuvînt, un gest, o exprimare pot avea sensuri diferite pentru persoane diferite. Cuvîntul poate fi instrument perfect pentru a influența inimi, a aduce speranță, emoții, bucurii, și tot el ne face să ne înfuriem, întristăm, indispunem, să suferim și tot cuvîntul poate provoca conflictele.

**Ce este un conflict?** „Fenomen psihosocial complex, conflictul, consideră Cristea Dumitru, derivă din incompatibilitatea reală sau percepută dintre scopurie, valorile, normele sau motivațiile părților”.

Referindu-se la același subiect, Freer definește conflictul drept un dezacord sau o nepotrivire într-o anumită stare de lucruri și o alta. Conflictul este o ciocnire, el apare acolo unde se ciocnesc diferite păreri, dorințe alternative, iar luarea decizilor este dificilă. Conflictul apare și acolo unde se ciocnesc diferite norme de comportament, educație, instruire. Fiecare om este singular ca personalitate, pregătire, experiență, aspirații, elemente care, împreună sau separat, influențează receptarea mesajelor.

**Există mai multe tipuri de conflicte: conflictul organizațional, conflictul motivelor, puterii, anar-hiei, conflicte pozitive și negative, interne și exter-ne. Conflictul comunicațional se produce în situația cînd o persoană (sau mai multe) lucrează cu un public eterogen. În categoria lui intră diferențe de personalitate, de percepție, de statut, de cultură, de reacție emoțională.**

**Cînd apare un conflict ?** Conflictul apare în mod natural în momentul în care oamenii încep să intercomune. Persoanele care dialoghează pot să nu fie de acord asupra modului în care fiecare își îndeplinește sarcinile sau asupra modului în care una dintre acestea o tratează pe cealaltă. Sursele de conflict au cauze obiective și subiective.

**Cauzele obiective sunt:**



- insuficiența surselor gestionate de bibliotecă;
- condiții inadecvate de activitate;
- acțiuni negative din partea unor structuri externe, grupuri, organizații;
- Cauze subiective:*
- comunicarea ineficientă;
- stil de conducere inadecvat;
- cunoașterea sau interpretarea greșită a unor aspecte ale realității;
- lipsa abilităților de comunicare deschisă, eficientă;
- instalarea unui climat psihologic tensionat;
- delimitarea incompletă a scopurilor, atribuțiilor, responsabilităților;
- inechitatea în remunerarea muncii;
- stimularea unor competiții neloiale;
- incompatibilități personale ce țin de temperament, caracter sau aptitudini;
- neconcordanța între interese;
- incompatibilități în planul valorilor, convingerilor;
- probleme de ordin personal;
- stări patologice de nervozitate.

Funcția pe care o deținem, obligațiunile pe care le exercităm conform unor rigori stau la originea celor mai multe conflicte în raportul bibliotecar-ci-titor. Bibliotecarul va intra numaidecât în conflict cu cititorul când acesta va restitui cărțile deteriorate, practic distruse și imposibil de a fi înlocuite. La fel va proceda când acesta va pierde cărțile, va încerca să fure cărțile sau nu va restitui la timp publicațiile împrumutate. Alte cauze ar fi: imposibilitatea cititorilor de a solicita

documentele necesare sau când nu se pot determina de care informații anume au nevoie.

Situații de conflict, între bibliotecar și utilizatori, pot apărea și când solicitarea unor cărți nu poate fi satisfăcută din motive diverse, lucru în stare să producă cititorilor sentimente de neîncredere, sus-piciune, ei cer explicații detaliate.

Conflicte sau neînțelegeri apar și când cititorii nu receptează adecvat explicațiile sau indicațiile bibliotecarului. Spre exemplu, cititorului i se spune clar că publicația, documentul pe care-l solicită se află în sala de lectură nr.2, el, însă, ajunge în sala împrumutului nr.2. La fel, studentul este informat că publicația pe care o solicită se află într-un singur exemplar în depozitul principal și nu poate fi împrumutată, iar el tratează acest lucru cu destulă neîncredere. Conflictul se iscă și din cauza comportamentului necivilizat al cititorului (nedorința de a lăsa haina sau sacoșa la vestiar, de a deconecta telefoanele mobile când lucrează în sălile de lectură etc.), folosirea unor cuvinte sau expresii de la frontiera indecentului. Nu sînt recomandabile în spațiul bibliotecii nici discuțiile în voce tare, care bruiază liniștea și concentrarea celorlalți cititori. Situația de conflict poate fi provocată și de starea interioară de moment a cititorului, el reacționează și comentează agitat orice problemă, nu poate să-și controleze reacțiile.

**Cum să rezolvăm conflictele pentru a ajunge la un compromis sau la o înțelegere colegială?**

Aplanarea conflictelor ține, în primul rînd, de cunoașterea cauzelor acestora, și, în al doilea rînd, de caracteristicile concrete ale persoanelor implicate în conflict. Cititorul trebuie să simtă că bibliotecarul este gata să soluționeze conflictul cu demnitate și îl va ajuta să facă primul pas. În procesul comunicării trebuie respectate următoarele momente:



- trebuie să convingem cititorii că suntem receptivi la doleanțele lor și că problemele lor sunt luate în serios;
- permiteți-le să-și expună gândurile, nu-i întrerupeți, chiar dacă ei vorbesc mult timp, pentru că aceasta ar putea fi înțeles drept lipsă de stimă;
- explicați-le, puneți-le întrebări, care le vor ajuta să privească mai clar propria problemă. Se întâmplă că ceea ce pare a fi o problemă grozavă, în realitate nu este. Dacă nu putem sau nu dorim să ajungem la o soluție, trebuie să contactăm o persoană imparțială care ne-ar putea ajuta;
- în cazurile când cititorul este foarte sensibil și dacă el vede în ceva o problemă atunci trebuie să cădem de acord cu el, altfel se va socoti jignit și nu va accepta compromisul;
- e bine să cunoaștem cititorii predispuși spre conflict, pentru a putea evita conflictele din start și a preveni eșecul nervos al cititorului sau al bibliotecarului.

Este o adevărată artă să știi să orientezi și să îndrumi cititorul, să-i oferi informația de care are nevoie, fără a-l jigni și fără a te simți jignit, ceea ce implică un considerabil efort intelectual și fizic. Argumentăm această necesitate de ameliorare a conflictului, reamintindu-ne cuvintele lui Montaigne din **Eseuri**: *Adevărata oglindă a spuselor noastre este cursul vieții noastre.*

#### **Stiluri de rezolvare a conflictelor:**

- *stilul creativ* – caracterizează persoane ce se simt stimulate la orice provocare, participă cu idei, soluții originale la rezolvarea diferitor probleme, conflictele nu-i sperie, ci îi antrenează să le rezolve;
- *stil independent* – este caracteristic celor ce preferă să se descurce singuri, să rezolve singuri conflictele, problemele și celor care își impun punctul de vedere;

- *stil evitant* – caracterizează persoanele care consideră că problema (conflictul) se poate soluționa și fără intervenția lor sau persoanele care, în genere, evită antrenarea într-o situație conflictuală;
- *stil interactiv* – este caracteristic persoanelor care preferă interacțiunea și colaborarea în abordarea și rezolvarea situațiilor conflictuale;
- *stil pasiv* – se înfîlnește la persoanele care consideră că cei implicați trebuie să-și rezolve singuri problema și se consideră victime ale conflictului;
- *stil de negociere* – persoane care obișnuiesc să ofere soluții părților implicate în conflict, să ducă tratative pentru rezolvarea conflictului, să se ofere ca negociatori;
- *stil de mediere* – îl întâlnim la persoanele care consideră conflictul drept o situație ce poate fi sau aplanată fără o prea mare implicare, ei preferînd să medieze înțelegerea părților aflate în conflict fără să le propună soluții.

Există și o listă de reguli, care favorizează o activitate fără conflicte.

#### **Regulile de bază:**

- Trebuie să ne apreciem unul pe altul.
- Trebuie să ascultăm interlocutorul, fără a-l întrerupe.
- Trebuie să demonstrăm că înțelegem importanța altuia.
- Trebuie să aflăm cum celălalt înțelege conflictul, cum se simte el în această situație.
- Trebuie să fie clar subiectul discuției.
- Trebuie să analizăm situația când avem păreri diferite.
- Trebuie să stabilim punctele de vedere comune.
- Trebuie să descriem, de la bun început, conținutul conflictului.
- Trebuie să căutăm soluția optimală.



- Trebuie să găsim un compromis.

**Cum învingem conflictul?** Bineînțeles, cu multă răbdare și perseverență trebuie să realizăm o armonie în relațiile cu clienții și, de asemenea, să creăm o atmosferă favorabilă în care să se desfășoare activitatea, relațiile de comunicare. Foarte multe probleme organizaționale pot fi soluționate prin negociere. Managerul, consideră Louis D. Brandies, trebuie să ducă tratative cu colegii, cu subalternii, cu cititorii: *În exprimarea sinceră a opiniilor conflictuale rezidă cea mai mare speranță de acțiune guvernamentală înțeleaptă.*

Putem concluziona că, fără o dragoste față de colegi, cititori și profesie, fără o bună pregătire profesională, fără o bogată cultură generală, și cunoașterea colecțiilor și a instrumentelor de informare, fără un antrenament psihic și fizic corespunzător, nu este posibilă practicarea acestei profesii la un nivel înalt sau rezolvarea conflictelor apărute.

Pentru a rezolva asemenea eventuale probleme de comunicare conflictuală, am propus colegilor un joc profesional: *În lumea comunicării bibliotecare*, la care au participat bibliotecarii din *Serviciile Relații cu Publicul*. Eșantionul a cuprins 27 de persoane. Întrebările s-au referit la secretele comunicării dintre bibliotecar și cititor, la situații conflictuale în bibliotecă, la etica bibliotecară și la o situație - problemă din practica de lucru.

La întrebarea: **Ce aspecte în procesul comunicării cu clienții vă par mai dificile?** 30 la sută din respondenți au menționat că cititorii nu pot solicita corect informația de care au nevoie, 19 la sută consideră că beneficiarii nu respectă Regulamentul Bibliotecii privind drepturile și obligațiile utilizatorilor. Alte cauze enumerate sunt: necunoașterea limbii de stat de către cititori, nerestituirea la timp a literaturii împrumutate și când cererea de carte nu poate fi satisfăcută la împrumut.

La o altă întrebare: **Care sunt, în opinia Dvs., motivele tipice ale situațiilor conflictuale din**

**bibliotecă?** 28 la sută din respondenți consideră că ele stau în nerespectarea, din partea clienților, a Regulamentului Bibliotecii, 10 la sută specifică nerestituirea la timp a literaturii împrumutate, 5 la sută îndeplinirea incorectă a cerințelor. Alte cauze: comportamentul necivilizat al clienților, nedorința de a căuta sursele de informare utilizând cataloagele, lipsa stimei reciproce dintre colegi, convorbirile la telefoanele mobile, dererierarea cărților.

În cazul situației: **Citientul nu restituie la timp documentele împrumutate?**, Dvs. îi spuneți... ; 50 la sută consideră că cititorul trebuie avertizat să restituie documentele împrumutate la timp, în caz contrar, va fi pedepsit, 10 la sută consideră că trebuie să-i reamintești beneficiarului termenul de restituire a documentelor, 8 la sută consideră că trebuie, pur și simplu, precizate cauzele nerestituirii în termen a documentelor.

Într-o altă situație: **Cititorul este nemulțumit de lipsa documentului solicitat**, 45 la sută dintre subiecți consideră suficient să-i propună cititorului să facă comandă prin intermediul împrumutului interbibliotecar, 45 la sută - să propună alte surse similare și să prezinte datele corecte despre documentul dat. Alte soluții: *Cerem scuze, accesați Internetul, baza de date EBSCO, căutați-le în altă parte.*

O discuție aprinsă merită problema despre etica profesională și cultura comunicării, care presupune capacitatea de a înțelege și a aprecia psihologia cititorilor, de a reacționa adecvat la starea fiecăruia, de a putea conversa cu fiecare cititor în parte. A fost propusă și o situație - problemă la această temă: *Bibliotecarul cu vechime mai mare în lucru afirmă că îndată ce cititorul intră în sală îl salută ca pe o persoană apropiată. Prin aceasta, el își exprimă respectul pentru meseria și postul său.* La întrebarea: *Credeți că colegia Dvs. are dreptate?* 45 la sută dintre subiecți răspund- Da, 30 la sută -Nu. Alte păreri: *Bibliotecarul trebuie să fie politicos, amabil, dar nu familiar la serviciu; E bine*

să se salute primul cititorul; În comunicarea cu cititorii nu accept discuții ca cu o persoană apropiată; Nu cu toate categoriile de cititori trebuie să vorbim cu aceeași amabilitate și respect; Îndiferent de vechimea în muncă, bibliotecarul trebuie să salute toți clienții.

În încheiere, am propus să se descrie o situație - problemă din practica de lucru; 40 la sută menționează că nu s-au confruntat cu situații dificile în activitate, 19 la sută văd problema în dorința clienților de a lăsa haina și sacoșa la vestiar, de a deconecta telefoanele mobile în incinta bibliotecii. Alte situații - problemă: *Studentul se supără că nu se împrumută cărți din sala de lectură; Studentul a împrumutat cartea pentru xerox și o restituie a doua zi, aici apare conflictul cu cititorul; Nu toți profesorii și colaboratorii Universității au permise de intrare.*

La capitolul concluzii: Din analiza datelor obținute, putem constata că obiectivele, cauzele, problemele comunicării în situațiile conflictuale, expuse în partea teoretică a comunicării, și-au găsit oglindire directă în partea practică, respondenții

menționând aceleași subiecte specifice comunicării conflictuale în societatea contemporană.

E important să nu uităm că cititorii sînt partenerii noștri, că totul începe de la etica profesională, că orice cititor indispus poate fi „restabilit” printr-un zîmbet binevoitor.

Julien Green consideră, pe bună dreptate, că: *Există tot atîta generozitate de primit, cît este și de oferit.* Am propus colegilor sa numească 3 calități ale bibliotecarului și cititorului ideal:

22 la sută au indicat profesionalismul, 21 - inteligența, 19 - competența. Alte calități indicate: amabil, răbdător, comunicabil, erudit, creativ, atent, calm, tolerant, etc.

Un cititor ideal trebuie să fie: 25 la sută - educat, 23 la sută - deștept, 15 la sută - responsabil. Alte calități: informat, comunicabil, liniștit, inteligent, disciplinat, corect, onest, tacticos. Rezultatele acestea ilustrează dorința bibliotecarului de a comunica constructiv, creativ, de a informa și transmite informații, de a forma atitudini, valori, motivații, aptitudini, de a dezvolta și schimba comportamente ale cititorilor.

### Bibliografie consultată:

1. Bălănică, Silviu. *Comunicare în afaceri*. București: Ed. ASE, 2003. 252 p.
2. Burduș, Eugen. *Fundamentele managementului organizației*. București: Ed. Economică, 1999. 152p.
3. *Conflictele și comunicarea: un ghid prin labirintul artei de a face față conflictelor*. Ch.: Ed. ARC, 1998. 320 p.
4. Joseph, Straub T. *Ghidul managerului începător*. București: Ed. Teora, 2001. 160 p.
5. Lacombe, Fabrice. *Rezolvarea dificultăților de comunicare*. Iași: Ed. Polirom, 2005. 222 p.
6. Stog, Larisa. *Psihologia managerială*. Ch.: Ed. Cartier, 2002. 294 p.
7. Vlăsceanu, Mihaela. *Psihosociologia organizațiilor și conducerii*. București: Ed. Paideia, 1993. 370 p.

