

# MEDIEREA CONFLICTELOR ȘI MANAGEMENTUL COMUNICĂRII

## *Conflict Resolution and Communication Management*

**Dr. Laura Maria IRIMIEȘ**  
**Babeș-Bolyai University of Cluj-Napoca**

### *Abstract*

The premises of this project are that approximately 90% of the conflicts in the modern society and not only, are based on poor communication.

Any type of miscommunication (due to cultural, linguistic, politic or religious differences) can and will generate conflicts of various intensities going from simple quarrels to diplomatic incidents and all the way to wars.

The mediator has the role to solve any existing conflict and to help repair the breaches from the communicational system between parts, in order to preserve the relationship.

**Keywords:** agreement, alternative dispute resolution, conflict, communication, manipulation, miscommunication, techniques

Proiectul pornește de la premisa conform căreia aproximativ 90% din conflictele de orice tip existente în societatea modernă și nu numai au la bază o serie de deficiențe comunicaționale.

Barierele comunicaționale de orice fel (culturale, lingvistice, politice sau religioase) pot genera și în cele mai multe cazuri chiar generează conflicte a căror intensitate poate oscila de la simple tensiuni ale relațiilor interumane la tensiuni diplomatice complexe sau chiar conflicte armate<sup>1</sup>.

Cele mai comune bariere ridicate de oameni în calea comunicării sunt<sup>2</sup> legate de diferențele de personalitate, diferențele de percepție, diferențele de statut, diferențele de cultură sau problemele semantice.

Rolul medierii este tocmai acela al depășirii barierelor comunicaționale pentru soluționarea conflictului potențial sau existent cu salvarea/ păstrarea relației, în opoziție cu distrugerea acesteia.

Aceasta în condițiile în care totul, de la relațiile interpersonale, relațiile de muncă, interacțiunile comerciale, până la relațiile și dialogul între state se bazează pe raporturi și relații de putere, fapt care implică în mod automat stăpânirea tehnicilor de comunicare, negociere și mediere.

Multiple studii de specialitate iau în discuție aspecte diverse ale importanței comunicării în procesul de soluționare amiabilă a conflictelor de orice natură, dezvoltând, în ultimii ani, teorii ample, ce vizează atât aspectele psihologice, sociologice, combinând realizările științifice din diferite domenii de cercetare cu studiile de teren. Se poate vorbi,

---

<sup>1</sup> Irimieș, C., Marușca, L. – *Medierea conflictelor – o soluție viabilă pentru depășirea barierelor comunicaționale. Implicarea Uniunii Europene în conflictul ruso-ucrainean în timpul crizei gazelor naturale*, Revista Transilvană de Științe Administrative, 2 (24)/2009,

<sup>2</sup> Irimieș, C. – *Principii de management al comunicării și relațiilor publice*, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2012

chiar de apariția unor noi ramuri ale științelor socio-umane care se apleacă asupra studiului multiplelor fațete ale problemei în discuție.

Combinând diverse cunoștințe teoretice din domeniul psihologiei sociale, al sociologiei și al tehnicilor de manipulare și, de ce nu, publicitate, cercetări statistice, studii de marketing – specialiștii în mediere și negociere sunt cei care ajung să controleze relațiile conflictuale de orice tip, prin conflict înțelegându-se orice relație care implică două părți și existența unui argument.

Comunicarea, medierea și abilitățile de negociere au devenit elementul esențial al supraviețuirii, în condițiile în care, la baza declanșării și dezvoltării fenomenului de globalizare stă informația, a cărei răspândire nu ar fi posibilă fără comunicare. Recunoașterea globală în orice domeniu este condiționată așadar de dezvoltarea sistemelor de comunicare și relațiilor publice, domenii esențiale ale epocii globalizării.

Introducerea medierii și a soluționării alternative a conflictelor (ADR) în viața de zi cu zi nu este doar o modificare de procedurală, ci reprezintă o schimbare la nivel de cultură și de mentalitate. Din punct de vedere istoric<sup>3</sup>, într-o manieră mai mult sau mai puțin formală medierea a existat dintotdeauna în societățile tradiționale formate din grupuri de persoane mai restrânse ca număr. În cadrul acestor grupuri a existat întotdeauna o autoritate sau o persoană înțeleaptă a cărei menire a fost, la un moment dat, aceea de a interveni ca mediator atunci când o situație conflictuală de orice natură a cerut acest lucru.

În momentul în care dimensiunea numerică comunităților umane a crescut, s-a ajuns în situația în care două persoane reprezentând cele două părți implicate în situația conflictuală, nu aveau neapărat o cunoștință comună care să le servească drept mediator. Din acel moment, soluționarea conflictelor s-a realizat prin decizii ale statului, executarea acestora căzând în sarcina aceluiași stat. Internaționalizarea tot mai accentuată a vieții și a afacerilor, precum și nevoia de comprimare temporală a tuturor acțiunilor, în special a litigiilor care blochează activitatea comercială sau relațională, au condus la încercarea de evitare, de către părți, a instanțelor de tip tradițional și la folosirea, pe o scară din ce în ce mai largă, a arbitrajului.

În prezent, lumea afacerilor interne și internaționale evoluează mult prea rapid pentru a lăsa părților răgazul necesar pentru ca autoritățile să găsească o soluție. Acestea se arată din ce în ce mai puțin dispuse să accepte ca un terț să dispună de drepturile lor și să le priveze de autonomia care le permite să se adapteze rapid la diverse schimbări și să adopte propriile decizii.

Medierea reprezintă astfel o schimbare fundamentală la nivel de mentalitate și constituie un progres major al civilizației prin faptul că permite părților să adopte din nou, în mod liber, propriile decizii, cu ajutorul unei părți neutre, atunci când au eșuat în încercarea de a găsi ele însele o soluție.

În mod evident, una dintre principalele cauze ale declanșării conflictelor de orice natură și ale deteriorării relațiilor la un anumit nivel este reprezentată de eșecul diferitelor tehnici de comunicare, fapt care impune stăpânirea și utilizarea tehnicilor de mediere pentru evitarea escaladării conflictului.

---

<sup>3</sup> Petelean, Adrian , *Medierea- metodă de soluționare a situațiilor conflictuale*, Ed Polirom, București 2004

Procesul de comunicare, în calitatea lui de catalizator al schimbării sociale, trebuie să țină seama de reacțiile celor cărora li se adresează, ale receptorilor (fie ei indivizi sau grupuri sociale) și implică un grad foarte ridicat de interactivitate.

Această interactivitate diferă în funcție de mijloacele și tehnicile de comunicare folosite, printre caracteristicile care definesc și influențează în mod esențial comunicarea în câmpul social numărându-se elemente precum:

- asimetria, care are la bază dispozitivele și tehnicile comunicaționale din ce în ce mai sofisticate folosite de inițiatorii procesului de comunicare și care îi pun pe subiecți într-o poziție de „interacțiune parțială”;
- fărâmițarea procesului de comunicare și suprapunerea mesajelor (comunicarea politică se suprapune celei publice și/sau publicitare etc.)
- participarea diferită la comunicare în funcție de apartenența subiectului la un anumit grup social;
- tendința spre o anumită întrepătrundere a vieții profesionale cu spațiul privat.

Toate aceste elemente sunt strâns legate, dependente chiar de conceptul de spațiu public, unde comunicarea se manifestă cel mai des și cel mai intens.

După Habermas<sup>4</sup>, spațiul public s-a constituit ca loc de mediere între societatea civilă și stat, în care se formează și se exprimă opinia publică. Putem defini astfel spațiul public drept un „spațiu simbolic în care se opun și își răspund discursuri ale diferiților actori politici, sociali, religioși, culturali, intelectuali care compun societatea”.<sup>5</sup>

Evident, acest context creează premisele existenței manipulării, precum și condițiile de propagare ale celor mai răspândite practici manipulative precum zvonul, intoxicarea, dezinformarea, propaganda, dar și ale manipulării prin presă, una dintre cele mai populare și rafinate tehnici actuale de manipulare.

Funcționarea sistemului comunicațional limitează însă efectele exercitării influenței. Astfel, potrivit lui D. McQuail, efectele comunicării sunt mai mari atunci când mesajul este în acord cu opiniile și credințele existente, precum și cu dispoziția receptorului, iar comunicarea de masă poate fi eficientă și poate produce o schimbare de atitudine în probleme nefamiliare, periferice, în care individul nu este angajat în mod direct sau care nu se raportează la predispozițiile sale.

De asemenea, schimbarea în direcția dorită de emițător va fi cu atât mai mare cu cât monopolul respectivei surse de comunicare asupra receptorului este mai complet, iar probabilitatea reușitei influenței este cu atât mai mare cu cât sursa beneficiază de un prestigiu și o credibilitate mai mare în ochii receptorului mesajului.

Din această perspectivă, este cât se poate de evident faptul că succesul procesului de comunicare și, implicit atingerea obiectivelor acestuia depind în mod direct de predispoziția receptorului de a accepta și de a asimila ideile comunicate, întrucât orice proces de comunicare urmărește atingerea unui nivel specific de influență asupra receptorului căruia emițătorul încearcă, dacă nu neapărat să-i impună, cel puțin să-i insuflă anumite idei.

În momentul în care una sau toate aceste tehnici de comunicare eșuează, avem de-a face cu declanșarea conflictului, care poate fi unul real sau imaginar, unul personal, economic,

---

<sup>4</sup> Habermas, Jurgen, *Sfera publică și transformarea ei structurală*, București, Ed. Polirom, 1996

<sup>5</sup> apud D. Wolton, *Les contradictions de la communication politique, în La communication, Etat des savoirs*

social etc. Putem distinge așadar diverse tipuri de conflicte în funcție de miza conflictului, caracteristicile părților, relația dintre adversari, contextul, mijloacele și rezultatul conflictului, respectiv în funcție de diferitele surse ale conflictelor, acestea fiind împărțite în mai multe categorii principale: surse interne – natura umană, interacțiunile sociale, cultura socială; surse externe – cultura și instituțiile, dimensiunea sistemului, distribuția puterii în sistem, consistența și stabilitatea; surse derivând din relație – inegalitatea, diferențele.

O importanță majoră în analiza conflictelor o are, de asemenea, structura conflictului, care va fi analizată în funcție de bazele conflictului – contextul și sursele; manifestarea – exprimare, construcție, conștientizare, poziționare, evaluare, definirea părților; escaladare – mobilizare, extindere, radicalizare, persuasiune, coerciție, violență; de escaladare; rezolvare și consecințe.

Evident, în rezolvarea tensiunilor de natură diferită intervine finețea celui care își asumă rolul de mediator al conflictului, fiind nevoie în cea mai mare măsură de calitățile de psiholog ale mediatorului, de o foarte bună gestionare a procesului de comunicare și, într-o oarecare măsură, de folosirea, cu limită, a tehnicilor de manipulare. Ceea ce trebuie reținut este faptul că, atât timp cât părțile își percep obiectivele ca incompatibile există un conflict, indiferent de faptul că incompatibilitatea este reală sau imaginară, mediatorului revenindu-i datoria de a identifica limita dintre percepție și realitate, dintre incompatibilitatea imaginată de părți și cea existentă, obiectivă.

Privit din aceste perspective, procesul de mediere ca metodă de soluționare alternativă a conflictelor trebuie diferențiat clar de procesele de negociere și manipulare. În acest sens, medierea este văzută ca fiind un proces structurat, în cadrul căruia două părți încearcă să ajungă la o înțelegere reciproc avantajoasă (win win situation) cu ajutorul unui mediator.

Negocierea, pe de altă parte, este văzută ca un proces distinct de comunicare în care fiecare dintre părți încearcă, folosindu-se sau nu de ajutorul unor negociatori specializați, să obțină un avantaj în detrimentul celeilalte părți implicate (win lose situation), comunicarea bazându-se pe relații de putere și chiar intimidare.

La rândul său, manipularea este văzută ca încercarea de determinare a receptorului să gândească sau să acționeze conform intereselor emițătorului, lăsând impresia libertății de decizie și fără a urmări înțelegerea profundă și completă a situației de către ambele părți, ci mai degrabă înțelegerea convenabilă și fragmentată a acesteia de către una dintre părți.<sup>6</sup>

Dacă, în ceea ce privește medierea și negocierea avem de-a face cu o prezentare completă a informației către și de către ambele părți, cu exploatarea avantajelor, cu analize SWOT și încercarea de diminuare a prejudiciilor, din perspectiva manipulării avem de-a face cu elemente comunicaționale specifice, precum monopolul sursei asupra informației emise, prestigiul sursei, concordanța sau cel puțin complementaritatea cu opiniile și credințele receptorului etc.<sup>7</sup>

Deși obiectivul medierii este rezolvarea stărilor conflictuale, distincția majoră cu care operează această metodă de soluționare alternativă a conflictelor este aceea că, prin mediere se caută identificarea unui acord cu implicarea voluntară, permanentă și conștientă a părților care vor și susține și aplica ulterior soluția identificată. Mulți autori consideră această metodă

---

<sup>6</sup> Buzărnescu, Ștefan, *Sociologia opiniei publice*, București, Editura Didactică și Pedagogică, 1996

<sup>7</sup> McQuail, Denis, Windhal, Sven, *Modele ale comunicării*, Ed. SNSPA, București, 2001

ca fiind „o extensie informală a procesului negocierii”<sup>8</sup>, o astfel de intervenție având darul de a reduce barierele comunicaționale în vederea soluționării disputelor și adăugând valoare procesului negocierii.

Mediatorii nu au puteri formale asupra rezultatelor negocierii și nu pot rezolva conflictul sau impune singuri o soluție. Eficiența lor vine din abilitatea de a se întâlni în mod individual sau de a organiza și conduce întâlniri comune cu părțile și de a asigura o înțelegere a problemelor aflate în dispută, de a identifica zonele de compromis pentru fiecare parte și de a încuraja părțile să facă aceste pentru atingerea unui acord<sup>9</sup>.

Concluziile care se desprind în finalul cercetării se referă la faptul că medierea este prin excelență un proces de comunicare, al cărui succes depinde într-o măsură covârșitoare de abilitățile de comunicator ale mediatorului.

### **Bibliografie:**

- Abric, Jean Claude - *Psychologie de la communication*, Theories et methodes, Armand Colin, Paris, 1999
- Allport, Gordon, Postman, Leo - *The Psychology of Rumour*, NY Russell & Russell Inc., New York, 1947
- [American Arbitration Association - A Beginner's Guide to Alternative Dispute Resolution, 2006](#)
- Beer, Jennifer E. , Stief, Eileen - *The Mediator's Handbook*, New Society Publishers, 1997
- Bennet, Mark D. , Hermann, Michele S.G. - *The Art of Mediation*, NITA Publications, USA 1997
- Chereji, Christian Radu & Marușca, Laura – *Basis of Negotiation, MEDIATOR I*, Ed. Accent, Cluj-Napoca, 2008
- Dana, Daniel - *Conflict Resolution*, Mc Graw Hill, Sydney, 2001
- Goodman, Alan H. - *Basic Skills for the New Mediator*, Solomon Publications, Rockville, 1994
- Irimieș, C. – *Principii de management al comunicării și relațiilor publice*, Editura Accent, Cluj-Napoca, 2012
- Irimieș, C., Marușca, L. – *Medierea conflictelor – o soluție viabilă pentru depășirea barierelor comunicaționale. Implicarea Uniunii Europene în conflictul ruso-ucrainean în timpul crizei gazelor naturale*, Revista Transilvană de Științe Administrative, 2 (24)/2009,
- Kimsey, William D.; McKinney, Bruce C.; Della Noce, Dorothy J.; Trobaugh, Sallye S. - *Mediator Communication Competencies: Problem Solving and Transformative Practices*, Pearson Custom Publishing, 2005
- Kriesberg, L. - *Intractable conflicts*, New York, Continuum, 1998
- Lederach, J.P. & Kacowitz, A.M. - *Building peace: Sustainable reconciliation in divided societies*, Washington D.C., US Institute of Peace Press, 1997
- Conflict Resolution Manual*, IRP, Chișinău 2006
- Mediation manual*, Madaripur Legal Aid Association New Town, March 2004

<sup>8</sup> Petelean, Adrian, *Managementul Conflictelor – Etica în negocierea conflictelor*, Ed Polirom, București 2005

<sup>9</sup> Petelean, Adrian , *Medierea- metodă de soluționare a situațiilor conflictuale*, Ed Polirom, București 2004

- Marușca, L. – *Comunicare și conflict. Managementul comunicării în soluționarea amiabilă a conflictelor*, Ed. Tritonic, București, 2010
- Myerson, Roger B. – *Game Theory, Analysis of Conflict*, Harvard University Press, 1991
- Petelean, Adrian – *Medierea – metodă de soluționare a situațiilor conflictuale*, Ed. Polirom, București, 2004
- Shapiro, Daniel - *Conflicts and Communication. Practical Guide*, Chișinău 1998
- [www.cmediere.ro](http://www.cmediere.ro)