



*Fundatia pentru Schimbari Democratice  
Foundation for Democratic Change*

ICPC

*Institutul pentru Cercetarea si Prevenirea  
Criminalitatii*

# *Prevenirea violentelor în conflicte etnice*

## *- Manualul Politistului de Proximitate -*

**Iunie 2004**



*Proiect finantat de Ambasada Regatului Tarilor de Jos  
la Bucuresti prin Programul MATRA – KAP*

**Titlul Proiectului**

*“Prevent violent ethnic conflicts”*

**Manual realizat de:**

*Anca Ciuca* – Fundatia pentru Schimbari Democratice

*Silviu Erusencu* – Institutul pentru Cercetarea si Prevenirea Criminalitatii

**Editor:****Fundatia pentru Schimbari Democratice (FDC)**

Calea Victoriei 83, bl.81, sc.A, ap.10

Bucuresti, sector 1, 010066

Tel/fax: 0040 (0) 21 212 79 23

0040 (0) 21 311 28 15

E-mail: [office@fdc.org.ro](mailto:office@fdc.org.ro)

Web: [www.fdc.org.ro](http://www.fdc.org.ro)

Toate drepturile rezervate.

Copyright © 2004 *Fundatia pentru Schimbari Democratice*.

Realizarea acestui manual a fost posibila prin sprijinul financiar oferit de Ambasada Tarilor de Jos la Bucuresti prin Programul MATRA – KAP. Opiniile exprimate nu reflecta in mod necesar pozitia oficiala a finantatorului.

Aceasta publicatie nu poate fi reprodusa sau retransmisa in nici o forma, electronica sau mecanica, inclusiv fotocopiere, inregistrare sau orice dispozitiv de stocare a informatiei, fara acordul scris al editorului.

**Publicat în lunie 2004**

**ISBN 973-0-03567-9**

## **CUPRINS**

	<b>Pag.</b>
<b>Introducere .....</b>	<b>3</b>
<b>Cap.1. Conflictul.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Cum definim conflictul.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Unde se manifesta conflictul.....</b>	<b>6</b>
<b>1.3. Tipuri de conflicte.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4. Cauzele conflictului .....</b>	<b>10</b>
<b>1.5. Mod de manifestare în conflict.....</b>	<b>12</b>
<b>1.6. Elementele constitutive ale conflictului.....</b>	<b>13</b>
<b>1.7. Dinamica conflictului.....</b>	<b>18</b>
<b>Cap.2. Interventia în conflict.....</b>	<b>34</b>
<b>2.1. Scurt istoric .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2. Managementul conflictului .....</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Rolul institutiilor în conflict.....</b>	<b>37</b>
<b>2.4. Rolul societatii civile în conflict.....</b>	<b>38</b>
<b>2.5. A treia parte în conflict .....</b>	<b>40</b>
<b>2.6. Strategii de abordare a conflictului .....</b>	<b>43</b>
<b>Cap.3. Rolul Politistului de Proximitate în prevenirea violentelor.....</b>	<b>48</b>
<b>3.1. Rolul Politiei în comunitate .....</b>	<b>48</b>
<b>3.2. Conceptul de prevenire .....</b>	<b>50</b>
<b>3.3. Scopul activitatii de prevenire.....</b>	<b>52</b>
<b>3.4. Politia de proximitate .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexe .....</b>	<b>67</b>



## Cuvânt înainte

Caracteristica definitorie a perioadei actuale, o constituie dinamismul schimbarilor si rapiditatea cu care se actioneaza pentru a le face fata.

În acelasi timp exista un larg consens asupra faptului că viitorul va aduce cu sine o intensificare a proceselor de înnoire si de schimbare în toate domeniile, deci o confirmare a existentei conflictelor.

În psihosociologia conflictului, tarile post totalitare, si implicit noi românii, au de depasit complexe si ramâneri în urma, fata de avansul dobândit de stiinta în tari cu mai veche democratie, „saizeci de ani de cercetare a conflictului si rezolvării conflictului”, (Morton Deutsch )<sup>1</sup>.

Din ratiuni politico ideologice, în perioada anterioara anilor 90, au fost trecute sub tacere existenta conflictelor considerându-se că ele nu erau specifice unei societati egalitariste. Astfel, un obiect al analizei si rezolvării stiintifice multidisciplinare, a devenit tabu.

Depasindu-se momentul schimbului de generatii, studierea conflictelor a început sa capete din ce în ce mai mult teren, si astfel, sa întâlnim astazi tot mai multe lucrari, în domenii diferite, care cuprind capitole destinate explicării conflictelor.

Din nefericire, preluarea multor notiuni din cercetarile întreprinse pe alte meleaguri, exemplificari privind conflictele din alte tari, ca reflex al retinerii în recunoasterea si asumarea conflictului, dau acestora caracter pur teoretic si determina interpretari dintre cele mai controversate.

Realitatile post decembriste, schimbarea de la totalitarism la democratie, redobândirea identitatilor etnice, a proprietatii, etc. generic spus schimbarea valorilor, au scos la iveala o serie de conflicte vechi si noi, care au surprins societatea româneasca nepregatita pentru a le înțelege si cu atât mai putin pentru a interveni.

Lucrarea de fata se deosebeste de cele similare prin faptul ca se adreseaza unor specialisti care, prin natura activitatii lor, se confrunta direct cu diverse tipuri de conflict si au posibilitatea sa aplice cunostintele teoretice în practica si în final sa dezvolte o mai buna cunoastere a conflictelor ancorata în realitatile românesti.

Structurat pe trei capitole, manualul ofera celor interesati instrumentele necesare depasirii stadiului de cunoastere (contemplare) a conflictului si trecerea catre stadiul de rezolvare a conflictului, capitol la care atât literatura autohtona cât si cea straina este descoperita.

---

<sup>1</sup> Psihosociologia rezolvării conflictului (Collegium1998)

În primul capitol, teoria generala a conflictului este completata cu observatii rezultate din experienta autorilor dobândita în timpul derularii programelor realizate ca urmare a parteneriatului dintre Institutul pentru Cercetarea si Prevenirea Criminalitatii si Fundatia pentru Schimbari Democratice.

În al doilea capitol, pe lângă o prezentare generala a posibilitatilor de interventie în conflict, este dezvoltata tehnica medierii, si diferitele tipuri de mediatori care pot actiona în comunitati pentru a face violenta cât mai putin posibila.

În ultimul capitol, este prezentata cea mai noua abordare a activitatii Politiei, în care prevenirea are un loc bine definit, precum si rolul pe care politia de proximitate îl are în prevenirea violentelor care apar ca urmare a conflictelor ce se manifesta în aria lor de competenta.

Manualul, editat în cadrul proiectului „Prevenirea violentelor în conflictele etnice” va constitui suportul pentru instruirile Politistilor de Proximitate, dar poate fi si un instrument de pregatire continua a politistilor din alte formatiuni operative. Pe de alta parte, cunostintele cuprinse în manual pot fi transmise ca metode de rezolvare a conflictelor în mediile cu potential de agresiune si chiar de violenta, pentru ca orice persoana sa poata sa-si evalueze corect atitudinile în cazul unor situatii conflictuale.

*Chester de politie Nita Vasile Gabriel  
Director al Institutului pentru  
Cercetarea si Prevenirea Criminalitatii*

## Introducere

Dupa înlăturarea regimului totalitar, schimbările survenite în societatea românească au generat evenimente adeseori violente care, în discursuri, luări de poziție, articole, etc., au fost numite conflicte. Aceasta confuzie dintre fenomen (conflictul) și o manifestare a sa (violenta) a făcut ca, mai mult de 90% din măsurile întreprinse să fie îndreptate către tratament, mai degrabă decât către prevenire.

O privire succintă asupra modalităților de abordare a conflictelor în România releva faptul că, în imensa majoritate a cazurilor, intervenția se face numai în momentul în care apare aspectul violent. Intervenția în forța a autorităților, precum și încredințarea spre rezolvare organelor justiției, poate pentru un moment să oprească violența dar, prin lipsa măsurilor de abordare constructivă a conflictului, violența poate oricând să revină sau să apară în aceeași comunitate sau într-o altă comunitate cu caracteristici similare. Aceasta situație rezultă și ca urmare a accentuării deficiențelor de comunicare dintre părțile aflate în conflict prin soluția arbitrară a justiției, care se bazează pe conceptul câștig - pierdere (învingător - învins).

Mai mult, după comiterea unor violente de grup, singura măsură de păstrare a păcii în comunitate o constituie menținerea forței de ordine publică, fără nici o altă măsură care să ducă spre transformarea conflictului către o **stare conflictuală** generatoare de dezvoltare.

Totodată, lipsa de viziune generală asupra conflictului surprinde de cele mai multe ori autoritățile care sporesc cheltuielile pentru a mari capacitatea de intervenție rapidă a forțelor speciale în vederea opririi confruntărilor violente.

Acestea sunt posibile deoarece:

- ⇒ Tendința adânc înradăcinată că un conflict nu există atâta vreme cât nu se vorbește despre el, se dovedește din ce în ce mai periculoasă cu cât chiar persoane care ar trebui să fie avizate și-au însușit-o.
- ⇒ Participarea României la circuitul european al valorilor teoretice și practice în domeniul „culturii pentru pace comunitară” este aproape inexistent.
- ⇒ Se simte nevoia abordării conflictelor la un nivel profesional ridicat pentru că, necunoașterea dar și fluturarea unor concepte (fără conținut) să nu mai producă orientarea conflictelor către violente.
- ⇒ Deși s-au făcut pași importanți în introducerea mijloacelor alternative de rezolvare a disputelor, se poate spune că formarea unei culturi a păcii comunitare este un domeniu care va prezenta interes și va mobiliza resurse încă o lungă perioadă de timp.

În considerarea acestor aspecte, existența unui „*Centru de monitorizare și prevenire a violențelor*” care să furnizeze politici de abordare a conflictelor pentru prevenirea violențelor ar constitui o soluție durabilă și satisfăcătoare.

Prezentul manual dorește să dea informațiile necesare pentru a răspunde la întrebarea: „*Cum sa realizăm un bun management al conflictului, pentru a preveni violențele ?*”, sau altfel spus „*Cum sa trăim tratând conflictul ca niște ființe civilizate?*”.

Această idee, a condus către structurarea unei agende de lucru a tuturor celor care prin atribuții sau responsabilități sunt preocupați de gestionarea conflictelor ce se manifestă în societatea românească, prin formularea de răspunsuri la următoarele întrebări:

- ⇒ *Cum pot fi introduse, în noile condiții din România, valorile non violentei?*
- ⇒ *Ce ar trebui să cuprindă educația generală, incluzând pregătirea pentru apărare a comunității pentru a evidenția diferențele și în final conflictul, ca stări speciale, dirijabile în sensul respectului și venerației pentru viață ?*

- ⇒ *Ce institutii sociale sau metode noi sunt necesare pentru a ajuta populatia sa-si rezolve punctele de vedere diferite cu minim de violenta ?*
- ⇒ *Cum ar trebui stimulata o cultura de pace comunitara si nationala în contextul global, fundamentata pe unitate în diversitate fata de ideea de unitate în universalitate si standardizarea prin urmarirea aceluiasi set de valori?*
- ⇒ *Cum ar trebui într-o alternativa comunitara, nationala, regionala sau globala a politicii de securitate sa arate crearea pacii prin dorinta de pace pentru a da un impuls intelectual, fundamental, specializat si legitimizat ?.*
- ⇒ *Cum ar trebui introdusa aceasta politica succesiv în diferite nivele ale societatii, ca dovada ca natiunea a învatat din nereusitele de pâna acum ?.*

Raspunsul la aceste întrebări este desigur o problema de timp si presupune un drum lung de parcurs, iar rezultatele se pot vedea numai atunci când toate structurile comunitatii, majoritatea cetatenilor vor avea acelasi nivel de înțelegere privind conflictul si vor actiona cu respectarea interesului comun.

Pentru a pune în practica cu succes politicile si metodele de prevenire a violentelor, pâna la înfiintarea altor structuri sociale specializate, este necesara instruirea personalului Politiei Române care are ca atributii pastrarea pacii sociale în comunitati. Pe de alta parte, cunostintele privind dinamica si rezolvarea conflictului sunt necesare pentru a preveni situatiile de criza care se pot manifesta ca urmare a schimbarii rolului Politiei în comunitate, în conformitate cu procesul de modernizare al acesteia.

Ca urmare, a aparut necesitatea instruirii politistilor în domenii diverse pentru implementarea noului mod de abordare a relatiilor cu cetatenii, realizându-se stagii de instruire în domeniul comunicarii, al analizei conflictului interpersonal si intergrupuri, a unor noi tehnici de interventie în conflicte pentru prevenirea violentei în comunitati, respectiv al conceptelor care guverneaza un parteneriat eficient cu societatea civila.

Fenomenul infractorial se afla în strânsa conexiune cu dinamica întregului ansamblu social, constituind o reflectare indirecta a carentelor si disfunctionalitatilor acestuia. Este un adevar unanim acceptat potrivit caruia urmarirea judiciara si actiunea disciplinara contra indivizilor care au comis o fapta antisociala pot *elimina infractorul, dar nu pot eradica fenomenul.*

Informarea si educatia pentru respectarea legii, responsabilizarea factorilor sociali pentru înlaturarea oportunitatilor ca masuri de autoprotectie, îmbunatatirea relatiilor la nivelul comunitatilor, extinderea responsabilitatilor de control social, etc. pot fi doar o parte a masurilor complementare preocuparii constante de impunere a legii penale.

Prezentul manual își dorește sa contribuie la completarea cunostintelor despre conflict si dinamica acestuia în general, dar si sa ofere o baza pentru programele de instruire în care se vor dezvolta abilitati de interventie non-violenta si constructiva în situatiile conflictuale.

În final, manualul este completat cu referinte bibliografice prin care dorim sa ne aducem o contributie la deschiderea catre valorile europene a centrelor de formare continua a cadrelor de Politie. Unele din materialele indicate sunt deja traduse în limba româna, altele pot fi traduse pe masura ce se manifesta un interes semnificativ pentru utilizarea acestor resurse bibliografice.

Lista de organizatii neguvernamentale inclusa în anexe dorește sa va ofere o imagine a resurselor umane pe care societatea civila le poate pune la dispozitia Politiei si nu numai în cazul în care se dorește o interventie bazata pe cunoastere si experienta practica în utilizarea tehnicilor precum mediere, facilitare sau conciliere.



# Cap.1. Conflictul

## 1.1. Cum definim conflictul

Conflictul apare adesea ca ceva copleșitor, confuz și de nerezolvat, atât pentru cei implicați dar și pentru cei potențial implicați. Cu toate acestea, îl resimțim adesea ca inevitabil în viața noastră.

La un nivel mai general, conflictul stă la baza existenței și evoluției lumii vii. Putem afirma că, fără conflicte, viața individuală și cea socială nu poate exista. Istoria, privită ca evoluție, schimbările survenite la nivel social și legile dezvoltării, libertatea și drepturile omului sunt de neconceput fără diferențele sau incompatibilitățile percepțiilor umane, a opiniilor, valorilor, dorințelor, intereselor și, nu în ultimul rând, a imaginilor despre viitor.

Cuvântul „*conflict*” are etimologia în latina, „*conflingere*”, care se traduce prin „*a lovi unul pe celalalt*”.

În concepția europeană, CONFLICTUL este

*"opozitie deschisa, lupta între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunitati, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale, divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interactiunii sociale"*<sup>1</sup>.

În esență, definiția sociologică a conflictului este ca neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord (un antagonism, o ceartă, diferend sau o discuție violentă).

În concepția asiatică însă, conflictul este privit dual. Chinezii folosesc pentru conflict un simbol combinat din două semne: „pericol” și „ocazie favorabilă”. Sun Tzu, în „*Arta războiului*”, face o sinteză a gândirii asiatice (480 - 211 î.e.n), incluzând o definiție a conflictului care reflectă aspectual sau dual.

*"Natura include inevitabile diferente de opinie și interese, deci certitudinea conflictului. Conflictul este întuneric și lumina, pericol și sansă, stabilitate și schimbare, putere și slăbiciune, mijlocul de a avansa, forța care se opune. Toate conflictele contin în ele germeii creației și distrugerii."*

La prima vedere, cele două definiții par diferite. În urma unei analize mai atente însă, se poate observa că prima se referă la ceea ce se produce în conflict și îl pune în evidență (static), iar cea de a doua, la urmarile conflictului (dinamic). Dacă acceptăm însă conflictul ca și componenta a existenței umane, respectiv creșterea și dezvoltarea în relație cu ceilalți, cele două definiții sunt complementare și dau o imagine mai completă a conflictului, adică:

*Conflictul poate fi definit ca proces care apare la stabilirea relației dintre două parti și definește caracterul interacțiunii dintre acestea.*

Ca proces social, conflictul apare când indivizi sau grupuri, intrând în contact și percependu-și reciproc interesele, consideră că interesele unora vor prejudicia interesele celorlalți și poate declanșa dorința de eliminare, supunere, asimilare a celui mai puternic față de cel mai slab. Tot ce este „diferit” poate duce în anumite condiții către incertitudine. Conflictul este și un rezultat al sentimentului uman de auto protecție, prin evitarea incertitudinii<sup>2</sup>. Incertitudinea extremă poate duce către anxietate intolerabilă, respectiv violentă.

„Cu alte cuvinte, conflictul caracterizează adevărata noastră natură, este „*mama tuturor lucrurilor*”, cum spune Heraclit<sup>3</sup>, dar tot el afirmă că „în *discordie* stă *armonia cea mai frumoasă*”.

Deși filozofia antică și primii filozofi creștini (între care și San Tommaso) înregistrează conflictul atât cu partile lui pozitive, cât și cu cele negative, viziunea negativă asupra conflictului a excelat în secolul XIX și secolului XX, iar acest lucru se reflectă încă în școala sociologică românească în prezent.

Începând din anii 70 ai secolului XX, conflictul este reanalizat și redefinit din perspectiva posibilităților de intervenție. Johan Galtung, începând din 1975, analizează valențele pozitive ale conflictului, având ca bază gândirea filozofică a lui Gandhi și contribuția sa la formarea Indiei ca stat modern. Este urmat de Roger Fisher și William Ury (co-fondatori *Harvard Negotiation Project*, 1977) care promovează conceptul de *negocierea pe baza de câștig – câștig*.

<sup>1</sup> *Dictionar Enciclopedic, vol.IA-C*, Editura Enciclopedica, București, 1993

<sup>2</sup> *Sociologia Organizationala*, James G.March, sociolog american

<sup>3</sup> Arielli, E; Scotto, G – *I conflicti: introduzione a una teoria generale*, Editura Bruno Mondadori, 1998, pg.5

## 1.2. Unde se manifesta conflictul

Preocuparea de a defini conflictul a condus la formularea a numeroase teorii, bazate fie pe locul unde se manifesta conflictul, fie pe modul în care acesta se manifesta.

Delimitarea „teritoriului” în care conflictul se manifesta este deosebit de importanta pentru a structura abordările propuse pâna în prezent. Dacă analizăm conflictul ca fenomen, putem distinge între diferite *zone de aparitie*, iar dacă îl analizăm ca *dimensiune* și *complexitate*, el poate fi departajat în *micro* - conflicte, conflicte *medii* și *macro* - conflicte<sup>4</sup>.

	Intra (în interiorul unitatii)	Intre (între unitati de acelasi tip)
Individ	Dileme Patologie psihologica	<b>Conflicte interpersonale</b>
Grup	Conflicte interpersonale, intra-grup	<b>Conflicte între grupuri</b>
Organizatie	Conflicte interpersonale, între grupuri, intra-organizationale	<b>Conflicte între organizatii</b>
Societate	<b>Conflicte între grupuri, între organizatii, miscari sociale</b>	<b>Conflicte între societate și stat: etnice, internationale</b>

Fig.1.1. Conflicte intra și inter unitate, pe diverse dimensiuni sociale

Din perspectiva dimensiunii și a complexității, teoriile existente se ocupa în principal de conflictele între grupuri, în interiorul unei organizatii și între organizatii, între clase sociale, între societati etnice sau religioase, sau între state.

Toate aceste teorii recunosc faptul ca, odata declansat, cea mai probabila evolutie a unui conflict este de la micro spre macro, adica tinde sa escaladeze (*Fridrich Glasl*, sociolog german a formulat în 1982 *Teoria escaladarii conflictelor*). (vezi Anexa 1.1 de la finalul acestui capitol).

O alta caracteristica comuna este ca, într-un conflict care la prima vedere apare ca limitat la nivelul unui singur tip de interactiune umana, se manifesta influente ale altor tipuri de interactiuni (*John Paul Lederach*, 1994). Aceasta caracteristica este denumita de autor *matrioska* (în original, o papusa de lemn ruseasca în care sunt incluse alte câteva papusi identice, dar de dimensiuni mai mici) și are următoarea semnificatie: *într-un conflict la prima vedere limitat, poate exista un alt conflict mai mare care îl contine și pe acesta din urma*.

În concluzie, din considerente practice sau/ și pentru a putea formula o strategie de interventie, putem defini un conflict ca dimensiune și complexitate, dar pentru ca demersul nostru sa aiba influente pozitive și sa conduca la o eventuala *rezolvare a conflictului*, trebuie sa acordam permanent atentie contextului în care acesta se manifesta și etapei în care se afla din punct de vedere al escaladarii.

## 1.3. Tipuri de conflicte

Exista numeroase încercari de a stabili o tipologie a conflictelor, cea mai generala fiind cea oferita de *Judith R.Gordon*,<sup>5</sup> care descrie conflictul ca fiind:

- **public** (deschis, vizibil, autorizat) sau **privat** (închis, ascuns și neautorizat);
- **formal** sau **informal**;
- **rational** (premeditat sau logic) sau **nerational** (spontan, impulsiv și emotional).

<sup>4</sup> Arielli, E; Scotto, G – *I conflicti: introduzione a una teoria generale*, Editura Bruno Mondatori, 1998, pg.15

<sup>5</sup> J.R..Gordon, op.cit., p.374

Clasificarea propusa este însa de o prea mare generalitate daca dorim sa dezvoltam strategii de interventie pentru a interveni si rezolva aceste conflicte.

O clasificare mai pragmatica si în acelasi timp mai detaliata, poate reduce conflictele la cateva **tipuri de baza**. Pentru a le identifica si clasifica, se pot utiliza o serie de **criterii specifice**, ca de exemplu:

- a) cauzele care genereaza conflictul
- b) efectele pe care le genereaza conflictul
- c) sfera de cuprindere a conflictului
- d) raportul de forte între partile în conflict
- e) durata si evolutie

În continuare vom prezenta câteva tipuri de conflicte grupate utilizând criteriile de mai sus.

### 1.3.a. Conflicte clasificate din punct de vedere al cauzelor care le genereaza

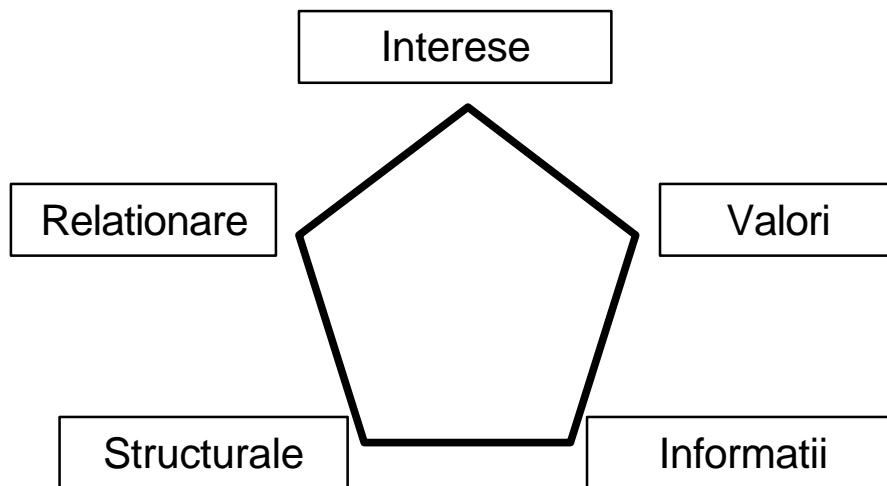


Fig.1.2. Tipuri de conflicte dupa cauzele care le genereaza

#### 1) Conflicte generate de informatii si date.

Cauza acestor conflicte o reprezinta **informatiile eronate sau dezinformarea, punctele de vedere diferite asupra unor date existente, sublinierea unor date în detrimentul altora pentru a conduce catre minimalizarea pozitiei unui grup în raport cu altul sau altele.**

Toate aceste forme de manipulare, folosite de un grup sau de altul la nivelul comunitatilor pot duce catre sesizarea existentei conflictului prin aparitia manifestarilor de dezacord si confruntare.

Informatiile si datele nu sunt întotdeauna sursa conflictului dar au o mare influenta în cresterea tensiunilor si evolutia conflictului catre criza, respectiv violenta.

#### 2) Conflicte de relationare

Ele apar **ca urmare a emotiilor puternice, stereotipurilor si lipsei de comunicare, pe fondul unei cresteri a lipsei de resurse.**

Acest tip de conflicte este cel mai previzibil, întrucât este legat de un element palpabil, nivelul de trai. Nivelul de trai scazut sau la limita zonei de risc social, incapacitatea de a asigura traiul zilnic, provoaca emotii puternice. Reactia imediata consta în apelarea la stereotipuri, distorsionarea comunicarii si chiar blocarea acestora, cu efecte negative în coeziunea sociala. Excluderea sociala este efectul major al acestui tip de conflicte.

### 3) Conflicte generate de valori diferite

Aceste conflicte sunt specifice societăților constituite de grupuri cu **percepții diferite asupra standardelor și ideilor privind comportamentul, au credințe diferite, sunt în general caracterizate prin diferențe ideologice majore.**

Datorită identificării la nivel personal, ca indivizi sau constituenți ai grupului, cu valorile susținute de grup, acest tip de conflict este foarte sensibil, în sensul că orice atingere a valorilor specifice poate duce către escaladarea stării conflictuale. Dacă există și un precedent violent într-un astfel de conflict, evoluția lui este cu atât mai imprevizibilă.

### 4) Conflicte structurale (sau de satisfacere a nevoilor)

**Conflictele structurale sunt cauzate de distribuția inegală a puterii și resurselor.** Distribuția resurselor este percepută ca injustă și identificată ca fiind cauzată de modul de exercitare a puterii, atunci când este detinută de una sau alta dintre părți. Durata constrângerilor, paternitatea confruntărilor distructive anterioare și factori de ordin geografic și rezidențiali, sunt elemente care pot amplifica tensiunile dintre părțile aflate în conflict.

În conflictele structurale, una dintre părți se consideră dezavantajată, iar cealaltă devine susținătoare a regulii care a favorizat-o. Realizarea echilibrului presupune o atitudine pozitivă a celor avantajati față de grupul dezavantajat, iar managementul acestui tip de conflicte implică voința politică.

### 5) Conflicte de interes

**Interesele colective** ale grupurilor, pot intra în **divergență cu interesele altor grupuri, sau cu cele ale autorității.** Interesele colective sunt rezultatul nevoii de protecție a grupului și orice atingere a acestora induce sentimentul de teamă și o reacție de autoapărare.

#### **1.3.b. Conflicte clasificate din punct de vedere al efectelor pe care le generează**

**Conflicte functionale sau constructive** – apar în urma unor confruntări de idei între părți cu posibile soluții pentru creșterea performanțelor, sunt extrem de numeroase, generate de cauze multiple și, în același timp, favorabile, după cum menționează *Judith R.Gordon*<sup>6</sup>, inovației, creativității, schimbării și adaptării, sunt conflicte care pot fi menținute la un nivel controlabil, asigură motivația personalului, ducând în cele din urmă la un comportament creator și productiv<sup>7</sup>.

**Conflicte distructive sau anomice** – apar pe fondul diferențelor de valori și, dacă nu sunt controlate, conduc la violență, ruperea relațiilor la nivelul comunităților, etc. cu efecte negative asupra confortului social la nivelul întregii societăți.

#### **1.3.c. Conflicte clasificate din punct de vedere al sferei de cuprindere**

##### 1) Conflicte intrapersonale (interioare)

Aceste conflicte se produc atunci când există, după cum se menționează în literatura de specialitate<sup>8</sup>, o incompatibilitate, o inconsistență între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de precizie și autocontrol a individului, care, în cele din urmă, produce *incertitudinea*. Cu alte cuvinte, conflictele intrapersonale apar atunci când un individ nu știe cu precizie ce trebuie să facă și ce se cere de la el, mai ales când cerințele activității desfășurate sunt în contradicție cu valorile proprii sau cu ambițiile și idealurile personale.

**Horst Ruckle** evidențiază **existența conflictelor în relația cu noi însine**, astfel:

- conflictul de **tipul aversiune-aversiune** apare atunci când trebuie, de exemplu, să decidem între a efectua o operație și a conchiziiona că avem de-a face cu simptome cronice;
- conflictul de **tipul apetență – aversiune** apare, de exemplu, atunci când suntem atrași de un nou post, dar pentru aceasta trebuie să ne mutăm din localitate.

<sup>6</sup> J.R.Gordon, Organizational Behavior, A Diagnostic Approach.Fifth Edition, Prentice HallInternational, Inc.Boston,1996, p.375

<sup>7</sup> R.E.Callahan, P.C.Fleenor, H.R.Knudson, op.cit., p.132

<sup>8</sup> R.M.Candea, D.Candea, Comunicarea manageriala aplicata, Editura Expert,1998, p.162

Un conflict fundamental are loc atunci când ne confruntăm cu „noul”, deoarece mecanismele de protecție asociază întotdeauna „noul” cu strain și periculos.

Din acest punct de vedere, potrivit teoriei și practicii manageriale, cea mai eficientă **metoda** de a reduce incertitudinea este **autoexplicarea** inconsistentei (prin comunicare intrapersonală), utilizând următoarele modele:

- ne aducem argumente plauzibile pentru înțelegerea discrepantei sau contradicției existente;
- ne lămurim aspectele neclare;
- ne punem întrebări și ne dăm răspunsuri.

Ca rezultat, fie acceptăm ceea ce nu putem schimba, fie acționăm pentru a schimba ceea ce credem că stă la îndemâna noastră să o facem.

## 2) conflicte interpersonale

Acest tip de conflicte apar și se amplifică între doi sau mai mulți indivizi din același grup sau din grupuri diferite, formale sau informale.

Ele sunt cauzate de reguli, de diferențe de personalitate, de diferențe cu privire la valori, interese și atitudini sau de unele stări afective negative (antipatie, invidie, ură etc);

## 3) conflicte intergrupuri

Astfel de conflicte apar frecvent între grupuri cu interese și obiective diferite și au, de regulă, un caracter complex datorită atât cauzelor care le generează, cât și a efectelor pe care le poate antrena.

După cum afirmă **Robert E.Callahan** și colaboratorii, aceste conflicte duc în general la creșterea sau accentuarea coeziunii grupului și a loialității dintre membrii acestuia.

### 1.3.d. Conflicte clasificate din punct de vedere al raportului de forțe

- 1) conflicte orizontale (laterale) sau de la egal la egal – apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel de putere;
- 2) conflicte verticale - apar între persoane, grupuri sau compartimente situate pe niveluri de putere diferite;
- 3) conflicte diagonale – apar, după cum menționează **Judith R.Gordon**, în legătură cu alocarea resurselor.

### 1.3.e. Conflicte clasificate din punct de vedere al duratei și al evoluției

- 1) conflicte spontane – apar brusc și din cauze aleatoare; sunt greu de prevăzute ca apariție și evoluție; sunt de scurtă durată și se manifestă la nivel interpersonal;
- 2) conflicte acute - au cauze evidente sau cunoscute; au o evoluție scurtă, dar cu manifestări intense; posibilitățile de soluționare sunt mai numeroase comparativ cu celelalte tipuri de conflicte;
- 3) conflicte cronice – au cauze ascunse, greu de identificat sau de depistat, care țin de latura critică a personalității (ambitii, dorința de putere, rachiuna, vechi răfuieți etc); sunt conflicte mocnite, cu evoluție lentă și de lungă durată; se manifestă frecvent la nivel interpersonal, dar pot să apară și între grupuri sau compartimente.

Deși orice încercare de clasificare a conflictelor este limitativă, cunoașterea tipurilor de conflicte este deosebit de utilă atunci când suntem în situația de a alege cele mai bune instrumente de lucru care să ne permită să intervenim eficient pentru a preveni, rezolva sau transforma o stare conflictuală.

Natura umană este foarte diversă, iar situațiile conflictuale sunt întotdeauna unice; prin repetabilitate, se pot stabili însă caracteristici comune și se poate estima evoluția lor în relație cu instrumentele de intervenție alese.

## 1.4. Cauzele conflictului

Deși sursele conflictelor sunt deosebit de variate, după Sam Deep și Lyle Sussman<sup>9</sup> cauzele esențiale ale conflictelor sunt:

- puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare;
- existența unor scopuri / obiective diferite ducă în mod frecvent la conflicte de interese sau de priorități chiar atunci când se urmărește realizarea aceluiași scopuri;
- obiective organizationale versus obiective personale ale angajaților;

Orice organizație care are obiective bine stabilite nu are, potrivit teoriei și practicii manageriale, pretenția și nici nu presupune că toți membrii săi au sisteme identice de convingeri, scopuri, filosofii și valori. Chiar dacă toți angajații împartășesc obiectivele organizationale și sunt motivați în egala măsură și în mod corespunzător, totuși scopurile individuale, precum și rolurile pe care se așteaptă să le aibă sau pe care le-au stabilit pentru ei înșiși vor fi mereu oarecum divergente. Chiar și atunci când obiectivele avute în vedere sunt împartășite de un grup de oameni, inevitabil fiecare dintre aceștia le va accepta în mod diferit.

De asemenea, persoane sau grupuri pot intra în conflict cu organizația, cu o putere a acesteia sau între ele, dacă obiectivele sunt neclare și contradictorii.

- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite;

Persoanele sau grupurile pot avea obiective comune, dar păreri diferite în ceea ce privește modul de realizare a acestora.

- diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori;

Majoritatea conflictelor rezulta din modul diferit în care oamenii văd realitatea, iar conflictele apar tocmai datorită faptului că nu toți vedem aceeași realitate.

Diferențele pot apărea, de asemenea, în legătura cu aspectele etice sau cu modalitățile în care se exercită puterea, fără a se neglija probitatea morală și corectitudinea.

- Lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă care ducă la apariția unor neînțelegeri;

În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți.

- Competiția privind resursele insuficiente;

Caracterul limitat al resurselor organizationale și dependența de astfel de resurse pot genera competiții care se pot transforma în conflicte.

Insuficiența resurselor are capacitatea, după cum se exprimă Gary Johns, de a transforma conflictele mascate sau lente în conflicte deschise și acute. De asemenea, în opinia lui Laurie J. Mullins<sup>10</sup>, cu cât resursele sunt mai limitate, cu atât crește potențialul conflictului.

- Diferențe de putere, statut și cultură, în situațiile în care părțile diferă semnificativ în putere, statut și cultură;

Legat de putere, de exemplu, dacă dependența nu este reciprocă ci unilaterală, crește potențialul de conflict. Șansele mai mari pe care le au unele persoane sau grupuri de a avea un statut social considerat de alții mai onorabil constituie o altă cauză de conflict.

De asemenea, când două sau mai multe culturi foarte diferite se dezvoltă într-o organizație, ciocnirea dintre convingeri și valori poate genera conflict deschis.

- Competiția pentru supremație;

Se manifestă atunci când o persoană/ grup/ organizație încearcă să întreacă sau să eclipseze o altă persoană/ grup/ organizație, ca, de exemplu, atunci când concurează pentru obținerea unei poziții sociale superioare sau „invadarea” teritoriului.

---

<sup>9</sup> S.Deep, L.Sussman, op.cit, p.121

<sup>10</sup> L.J.Mullins, op.cit., p.725

Dupa cum se mentioneaza în literatura de specialitate<sup>11</sup>, teritoriul nu este limitat la spatiul fizic, ci la toate celelalte resurse finite pentru care oamenii sunt în competitie (spatii, investitii, personal, dotari, recompense etc).

De asemenea, dupa Laurie J.Mullins, stabilirea sau conferirea teritoriului se poate face formal (prin structura organizatorica), informal (prin normele grupului, traditii, simboluri de statut) sau prin proceduri (înfiintarea de comitete, consilii etc).

Fiecare dintre resursele mentionate constituie subiect de competitie si uneori chiar de conflict, deoarece sunt foarte apreciate si au o natura finita.

Cu alte cuvinte, disputa teritoriala sau invadarea teritoriului, fie întâmplator, fie intentionat, este o cauza de conflict, deoarece anumite bunuri sunt finite prin natura lor si ceea ce este câstig pentru o persoana/ grup/ organizatie înseamna pierdere pentru alta persoana/ grup/ organizatie. În consecinta, managerii trebuie sa aiba grija ca aceasta competitie sa fie corecta.

- ambiguitatea, scopurile si obiectivele ambigue, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autoritatii si responsabilitatii unor posturi sau compartimente, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformata a realitatii sunt surse de conflict; de asemenea, criteriile de performanta ambigui sunt o cauza frecventa a conflictelor dintre evaluatori si evaluati.

Prin urmare, dupa cum afirma Gary Johns, **în ambiguitate se distrug regulile formale si informale care guverneaza interactiunile;**

- natura activitatilor si interdependenta sarcinilor sunt surse potientiale de conflict când indivizii sau departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea propriilor obiective, ceea ce necesita interactiunea partilor astfel încât acestea sa-si poata coordona interesele;
- schimbarea mediului extern al organizatiei, deoarece cresterea competitiei, interventiile guvernamentale, noile tehnologii sau schimbarea valorilor sociale pot constitui cauze majore de conflict;
- agresivitatea si încapatânarea, deoarece unii indivizi trec prin viata într-un mod în care, dupa cum se exprima Sam Deep si Lyle Sussman, par a fi în cautarea unor adversari; de aceea, literatura de specialitate subliniaza ca ar fi o mare greseala sa se confunde un om dificil cu o conduita dificila.

Aceasta lista ar putea continua si diversifica în functie de domeniul în care se manifesta conflictul. Se poate face însa si o tipologizare a acestor cauze, dupa cum urmeaza:

**a) În functie de domeniul în care apar diferentele:**

- inegalitati si discriminari sociale;
- incapacitatea părtilor de a ajunge la un compromis reciproc acceptat, legat de pozitia lor în societate;
- competitia pentru controlul resurselor finite;
- acces competitional la oportunităti crescute; dorinta de dominare, de putere, de prestigiu.

**b) În functie de modul în care sunt percepute cauzele:**

- cauze aparente, de regula cele care fac conflictul manifest fiind sustinute ca argumente de catre parti si
- cauze reale, care sunt determinate numai printr-un proces de cercetare prin tehnici si metode stiintifice.

sau

**c) În functie de caracteristicile partilor**

---

<sup>11</sup> Rezolvarea conflictelor si negocierea, Bucuresti, Rentrop&Straton, 1999, p.62

### 1.5. Mod de manifestare în conflict

Conflictul, ca proces, este sesizabil prin manifestările partilor. De regula aceste manifestari sunt confundate cu însusi conflictul.

Pornind de la acest aspect, sfera de cuprindere a modului de manifestare, poate fi reprezentata astfel:

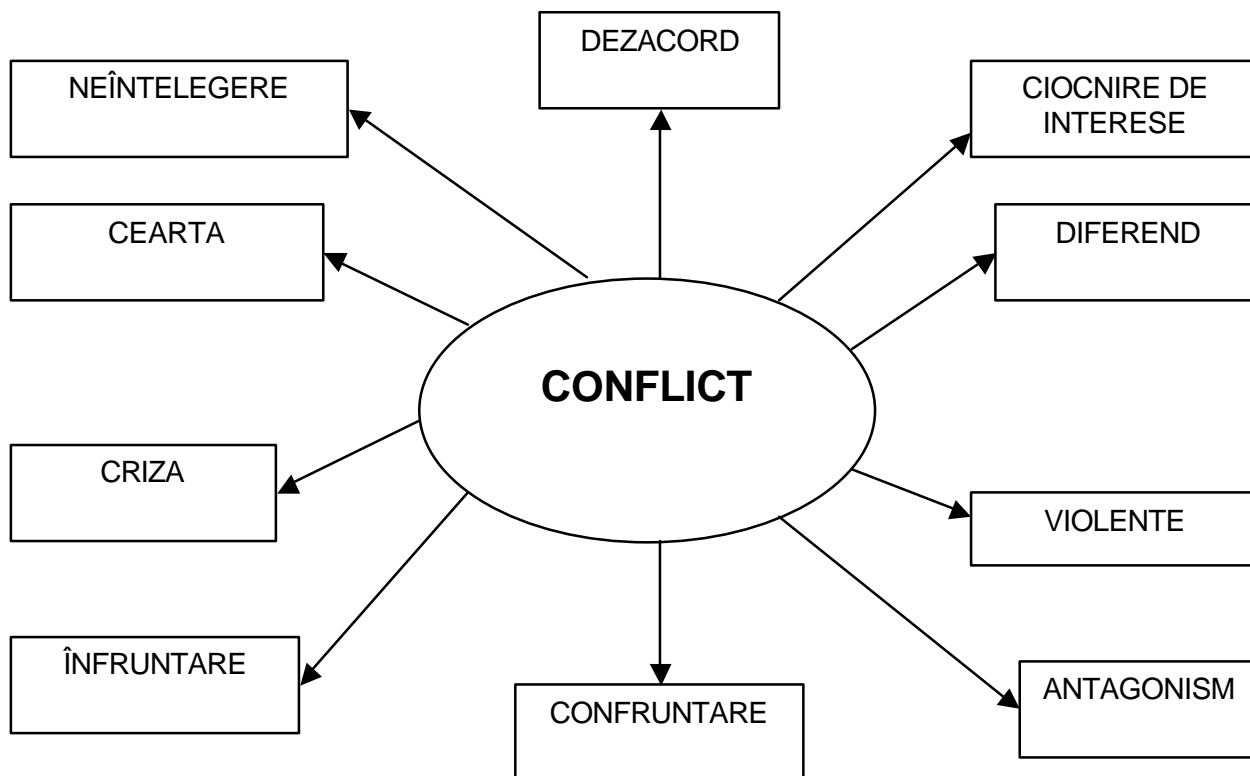


Fig. 1.3. Sfera de manifestare a conflictului

Ca urmare, nu putem identifica conflictul cu: **cearta, criza, confruntarea, dezacordul, violente, etc**, întrucât toate acestea **apar în cadrul conflictului ca mod de manifestare al partilor**. Aceste manifestari pot contribui la identificarea etapei în care se afla conflictul, utilizând scara lui Glasl pentru escaladarea starii conflictuale între parti (vezi Tabelul 1.1).

Pentru a obtine însa o imagine completa a conflictului este necesar sa luam în considerare si alte elemente precum rezultatul manifestarilor, atât pentru fiecare parte a conflictului cât si pentru relatia dintre ele, precum si cresterea sau descresterea tensiunilor dintre parti si urmarile acestora asupra celor implicati, plecând de la cauzele care duc la dezacord si implicit la conflict.

#### Tipuri de conflicte dupa modul de manifestare:

1) Conflict potential (antagonisme si neînțelegeri)

*Unicitatea fiecărei persoane/ grup/ organizatie este un potential de conflictualitate, deci orice relatie stabilita între parti poate genera acumulari de tensiuni provocate de diferentele de opinii, valori sau interese.*

*De asemenea, dupa rezolvarea unui conflict, este posibila manifestarea altor conflicte, care pot produce daune mai mari sau mai mici decât conflictul rezolvat.*

2) Conflict latent (diferende si dezacorduri)

*Orice proces social (de integrare, dezintegrare sau anomic) include elementele conflictului, fara ca acesta sa fie în mod necesar manifeste. În etapa de conflict latent perioadele de instabilitate alterneaza cu cele de durabilitate, iar partile își identifica supape de refulare, care pot fi adesea chiar manifestari violente sau doar anumite forme de luare în derâdere reciproca. În aceasta etapa este suficient sa intervina o schimbare si conflictul devine vizibil.*



### 3) Conflict manifest (diferende si confruntari)

Atunci când alternanța dintre durabilitate și instabilitate dispare, principala componentă a relației fiind cea de divergență, când perioadele de criză sunt tot mai frecvente, pe fondul creșterii tensiunilor, a alterării comunicării, a încălcării normelor și a polarizării părților, devine vizibilă existența conflictului. De regulă conflictul devine sesizabil când se constată o instabilitate a relațiilor dintre părți sau când relațiile ajung în situație de criză.

Fie ca diferențele dintre părți sunt de la începutul relației (oameni care nu se plac pur și simplu), fie ca aceste diferențe sunt ca rezultat al acumulărilor și transformărilor produse în timpul relației, o parte o percepe pe cealaltă ca un dușman.

La nivelul grupurilor sau al comunității, conflictele se pot afla în diferite etape care poate reprezenta o poziție de echilibru. Un sigur „element declansator” care apare într-un conflict poate distruge acest echilibru. Evenimentele care îl succed reprezintă o formă de reasezare a relațiilor pe alte criterii, complet noi, și care conferă pentru o perioadă finită starea de echilibru a relației.

## 1.6. Elementele constitutive ale conflictului

Orice conflict este caracterizat prin existența următoarelor aspecte:

1. sunt implicate **cel puțin două părți** (indivizi sau grupuri);
2. există **scopuri și valori care se exclud reciproc** sau sunt percepute ca nu pot fi satisfăcute în același timp;
3. **interacțiunea** între părți este caracterizată printr-un comportament de autoapărare, menit să reducă la tăcere sau chiar să suprimă cealaltă parte în conflict sau să obțină un rezultat perceput de toate părțile în conflict ca o victorie;
4. fiecare parte acționează ca răspuns la acțiunile celeilalte părți în sensul **opozității sau riposteii**;
5. fiecare parte urmărește să creeze un **dezechilibru sau o poziție favorizată** în termeni de putere, în raport cu cealaltă parte.

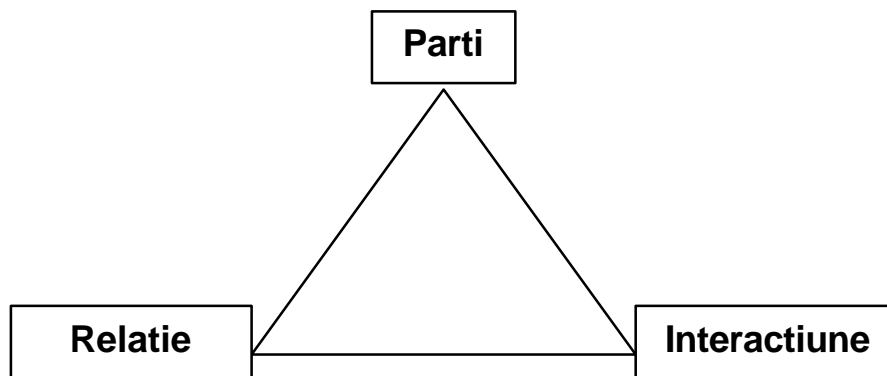


Fig 1.4. Elementele constitutive ale conflictului

Cu alte cuvinte, pentru ca între două părți să existe un conflict, este nevoie ca între acestea să se stabilească o relație și să existe o interacțiune.

Între oameni se poate stabili o relație fie pentru rezolvarea unei probleme, fie prin contract social (relații de familie, relații de vecinătate, relații de conviețuire în același imobil, etc.).

În cadrul relației astfel definite, părțile comunică între ele și sunt în același timp supuse presiunii informațiilor din exterior, respectiv din partea mediului în care se desfășoară relația. Fiecare parte obține astfel informații prin comunicare internă, între părți, dar și externă, de la ceilalți.

Pe fondul caracteristicilor partilor (valori, interese, nevoi), o parte poate adopta un anumit comportament care generează o reacție a celeilalte, în final obținându-se un anumit tip de răspuns, adică rezultat. Acest rezultat are consecințe atât asupra partilor, cât și a relației dintre ele.

În consecință, **cauzele conflictului** se pot identifica prin analiza **caracteristicilor partilor, a tipului de relație dintre ele și a rezultatelor acțiunii** fiecăreia dintre partile implicate direct, dar și a celor indirect sau colateral implicate.

Încercările de analiză care nu țin cont de aceste trei elemente pot genera soluții de intervenții cu șanse slabe de reușită, pentru că sunt formulate într-un mediu ideal, adică nerealist.

### 1. 6.a. Partile în conflict

Indiferent de zona de apariție a conflictului, intensitate sau complexitate, partile în conflict au caracteristici comune și pot fi clasificate astfel:

#### 1) în funcție de caracteristicile partilor:

- **Putere** (financiară, relațională, fizică)
- **Valori** (obiceiuri, temperament, comportament, atitudini individuale),
- **Statut** (social, economic, politic)
- **Interese** (economice, sociale, politice)
- **Comunicare** (disponibilitate către obținerea informațiilor corecte, vulnerabilitate la zvonuri, empatie, etc.)

#### 2) în funcție de asemănările sau deosebirile dintre caracteristicile partilor:

- **Identice**, partile au aceleași caracteristici
- **Complementare** partile sunt diferite dar se completează reciproc
- **Opuse**, atunci când între părți sunt dezechilibre ușor de perceput

#### 3) în funcție de poziția în conflict

- **Direct implicate**; sunt actorii principali ai conflictului
- **Colateral implicate**, solidare cu una sau cu cealaltă dintre partile direct implicate
- **Indirect implicate** care pot fi:
  - **Partinitoare** față de una dintre părți dar neutre față de problema.
  - **Impartiale** față de părți, dar interesate pentru rezolvarea conflictului sau extinderea lui.
  - **Neutre și impartiale**. Aceste părți sunt numite generic „**parti neutre**” înțrinesc atât caracterul de neutralitate față de problema, cât și pe cel de imparțialitate față de partile aflate în conflict.

#### 4) în funcție de percepția reciprocă (sentimente):

- **Prietenie**
- **Indiferență**
- **Ostilitate**

### 1. 6.b. Relațiile între partile în conflict

Relațiile sociale ce se stabilesc între părți asigură coeziunea și menținerea grupurilor sociale, a colectivităților, a sistemelor și subsistemelor sociale. Relația este o rezultantă a forțelor care generează apropierea, respectiv departarea dintre oameni. Principala motivație a stabilirii relației este securitatea individului, care împiedică în același timp ca acesta să-și exprime atracțiile și respingerile.

O schematizare a motivației care stă la baza stabilirii relațiilor este propusă de Maslow (fig. 1.5.).

# PIRAMIDA NEVOILOR ABRAHAM MASLOW

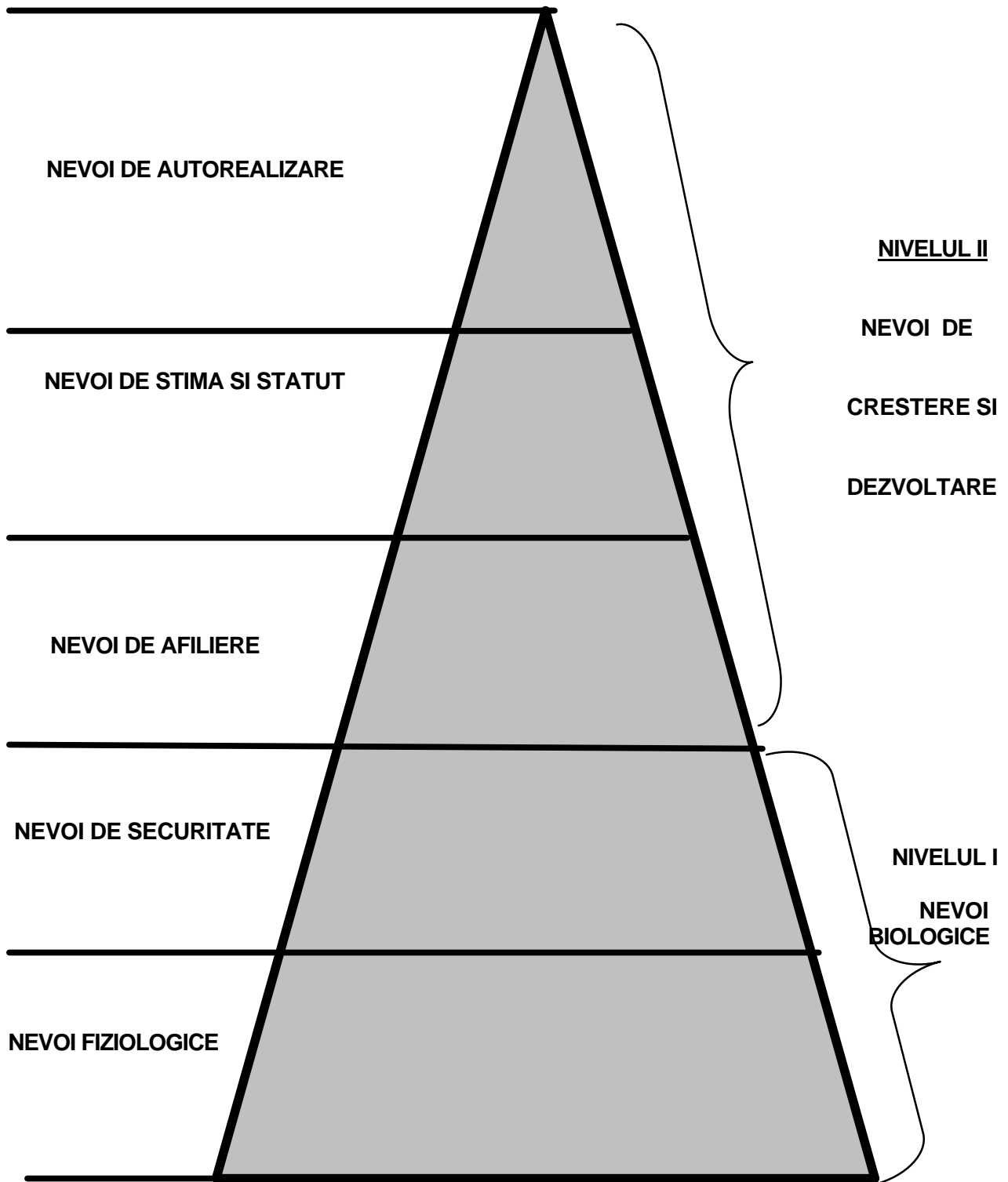


Fig.1.5. Piramida nevoilor (Piramida lui Maslow)

Conform teoriei lui Maslow, în funcție de tipul de nevoi pe care un individ și le definește ca prioritare pentru a fi satisfăcute, acesta își stabilește relații sociale care să îi satisfacă aceste nevoi. Astfel, un individ care și-a satisfăcut nevoile de hrană și îmbrăcăminte (nevoi fiziologice), va dori să permanentizeze această situație și va avea ca prioritate satisfacerea nevoii de securitate (loc de muncă permanent care să îi asigure sursa de venit pentru procurarea hranei, plata chiriei și întreținerii, etc.). Din acest moment nevoile sale vor evolua către dorința de a aparține unui grup cu care să împartăsească anumite valori, în care să fie apreciat și stimat. Va trece deci în nivelul doi de satisfacere a nevoilor sale și își va stabili relații sociale în consecință.

Relațiile fundamentale se desfășoară pe baza unor norme și reguli stabilite (formal sau informal), sunt consfințite în legi, coduri, reguli, obiceiuri sau tradiții. Prin acestea se fixează modul de desfășurare a interacțiunilor, locul pe care îl ocupă indivizii în colectivitate, modul de desfășurare a activității oamenilor, comportamentul admis și cel nepermis. Pe de altă parte relațiile presupun și o înrâurire reciprocă de simboluri, semnificații și interpretări.

Nu toate situațiile în care oamenii intră în contact reprezintă și o relație. De exemplu, oamenii care se află într-un loc public intră în contact vizual, dar nu interacționează.

Contactele sociale considerate ca „legătura dintre două sau mai multe persoane care realizează anumite acțiuni referitoare la o anumită valoare”<sup>12</sup> pot fi trecătoare sau durabile. Două persoane care consumă întâmplător o cafea la o masă și intră în discuție, fără perspectiva unei întâlniri ulterioare este un contact întâmplător. În cazul identificării unor puncte comune de interes, planificării unei viitoare activități comune (altă întâlnire), acest contact întâmplător se poate transforma într-o relație socială.

Contactele sociale pot fi:

- *Publice* (o persoană apelează la un oficiu al primăriei)
- *Private* (o persoană este invitată de o altă pentru a merge împreună la un spectacol)
- *Directe* (față în față)
- *Indirecte* (indivizii intră în contact prin produsele lor)

Evidențierea acestor noțiuni este necesară întrucât conflictul, ca proces, se poate dezvolta atât în timpul unui contact temporar, cât și în decursul relației.

Cel mai dificil de prevăzut este conflictul care apare între doi indivizi care se întâlnesc întâmplător și în urma dezacordului asupra unei probleme discuțiile duc către violență. Dacă între aceste părți conflictul pare a fi spontan, cauza care l-a generat (dezacordul privind poziții politice, culturale, sportive, diferite) pune în evidență conflictul major (*matrioska*). Repetabilitatea acestor manifestări poate da o imagine asupra stării de tensiune generate de conflictul major. Ele nu mai pot fi considerate ca fiind conflicte interpersonale, ci manifestări de violență în cadrul unui conflict mai complex și care se derulează la un nivel mediu sau macro-social.

După modul de manifestare a părților în cadrul unei relații sociale, distingem :

- **Relație de cooperare** (partile cooperează pentru rezolvarea problemei și însușirea rezultatelor);
- **Relații de subordonare și supraordonare** (un individ sau un grup domină un alt individ sau grup prin diverse mijloace);
- **Relații de compromis și toleranță** (doi indivizi sau două grupuri se acceptă reciproc datorită intereselor comune, chiar dacă între ele sunt divergente);
- **Relație de competiție**, apare când resursele sunt limitate sau percepute ca atare. Ele pot fi corecte/ licite, când partile urmăresc însușirea rezultatelor rezolvând fiecare problema cu forțele proprii, respectând o anumită conduită, sau incorecte/ ilicite, când o parte urmărește însușirea rezultatelor pe seama celorlalți indivizi cu care intră în relație;
- **Relație de marginalizare** (apare când indivizii participă la grupuri cu modele valorice diferite, fără a se identifica complet cu nici unul dintre ele).

---

<sup>12</sup> Ioan Mihailescu, *Sociologie Generală*, Editura Didactică și Pedagogică, 1998

Toate aceste tipuri de relatii sociale pun în evidenta diferite tipuri de conflicte, unele cu efecte constructive/ pozitive în coeziunea grupului, iar altele cu efecte distructive/ negative.

Constructive sunt acele conflicte care, atunci când apar pun indivizii în situatii noi si îi obliga sa-si modifice atitudinile/ comportamentele astfel încât sa poata participa la viata sociala din noua situatie (schimbare). Tot în categoria conflictelor cu rezultat constructiv, sunt incluse si cele care apar în procesele de colaborare si concurenta. Desi în cazul competitiei, indiferent de domeniu, se urmareste limitarea posibilitatilor celeilalte parti, rezultatul conflictului este o situatie noua perceputa ca *mai buna*, si are caracter de progres.

Distructive sunt acele conflicte care au ca rezultat dezintegrarea si dezorganizarea sociala, fara a propune un nou tip de relatie care sa asigure satisfacerea nevoilor tuturor indivizilor care sunt membrii acelei societati/ stat. Aceste conflicte duc catre alterarea sau distrugerea relatiilor sociale, cu efecte asupra cresterii delincventei de toate tipurile, coruptia, venalitatea si mituirea functionarilor, nepotism, executarea necorespunzatoare sau neexecutarea sarcinilor de serviciu, eludarea sau încalcare a legilor, multiplicarea fenomenelor de alcoolism si narcomanie, generalizarea sentimentului de insecuritate, etc.

Cele doua tipuri de rezultate coexista în societatea umana, interdeterminându-se astfel încât conflictele cu caracter anomic (distructive) apar ca rezultat al celor constructive, dupa cum un conflict care duce catre dezorganizarea sociala, perceput ca anomic, poate reprezenta necesitatea renuntarii la anumite valori perimate si înlocuirea lor cu alte valori, ca expresie a modernizarii.

### **1.6.c. Interactiunea dintre parti**

Interactiunea sociala este esentiala pentru activitatea grupurilor sociale. Ea genereaza procese de adaptare, de acceptare, de socializare, de cooperare, de opozitie, de conflict, etc.

Cea mai vizibila parte a interactiunii dintre parti este rezultatul. Dupa tipul de rezultat, putem spune ca se realizeaza si caracterul relatiei. Astfel avem ca rezultate posibile ale unei interactiuni:

**Câstig - Câstig** - ambele parti câstiga (negociere)

**Câstig - Pierdere** – o parte câstiga si alta pierde (concurenta, justitie)

**Pierdere - Pierdere** – ambele parti pierd (violenta sau împreuna în dezastru)

Societatea contemporana este bazata pe competitie si îi *premieaza pe învingatori*, iar indivizii sunt cu totii orientati spre a fi sau a deveni învingatori. Rezultatele de tip câstig – pierdere sau pierdere – pierdere sunt prin natura lor generatoare de conflicte, cu atât mai mult cu cât contextul social produce marginalizarea sau excluderea celor care pierd.

O alta forma de interactiune între persoane/ grupuri o reprezinta **comunicarea**, definita ca relatie mijlocita prin cuvânt, imagine, gest, simbol sau semn.

O definitie simpla a comunicarii este ca actiune prin care indivizii *transmit si reprezinta situatii si actiuni efective sau posibile*. Prin comunicare facem afirmatii, formulam cerinte, dam ordine, transmitem sau cerem informatii, simulam, amenintam sau promitem. Comunicarea trebuie analizata nu doar din punct de vedere *cantitativ*, ci si *calitativ*. Indivizii opereaza cu date, dar si cu simboluri. *Simbolistica limbajului utilizat* are un rol cu totul aparte, în special în raport cu perceptiile partilor în conflict.

Limbajul poate fi atât verbal, cât si non-verbal. Operarea cu simboluri este efectiva daca acestea sunt cunoscute si percepute în acelasi mod de grupurile sau societatile din care provin indivizii. De asemenea, limbajul confuz, greu de înteles are un puternic impact negativ asupra interlocutorului.

Comunicarea are totdeauna un scop, adica indivizii comunica pentru:

- **A informa.**
- **A convinge**
- **A impresiona**
- **A provoca o reactie sau o actiune**
- **A amuza**
- **A ne face întelesi**
- **A ne exprima puncte de vedere**
- **A obtine o schimbare de comportament sau de atitudine**
- **A fi acceptati**
- **Pentru a ne defula...**
- **...Ca sa nu tacem**

## 1.7. Dinamica conflictului

În conflict, elementul care definește tipul de relație, îl constituie tensiunea dintre părți. Evoluția în timp a acestor tensiuni urmărește curba din figura de mai jos și determină modalități diferite de manifestare a părților, dar și de definire a relațiilor dintre acestea.

Profilul unei astfel de curbe este diferit de la un conflict la altul. Caracterul de instabilitate al relațiilor poate dura foarte mult sau se poate produce o creștere a tensiunilor foarte rapidă. În acest ultim caz, etapele de intrare în criză și manifestarea crizei pot fi aproape insesizabile, ajungându-se la violență și/ sau refuzul de a mai comunica.

Creșterea sau scăderea tensiunilor este determinată de modul în care părțile abordează diferențele dintre ele. Pe de altă parte, factorii externi, au o importanță deosebită în dinamica tensiunilor, fie ca forțe inhibitoare, fie ca acceleratoare.

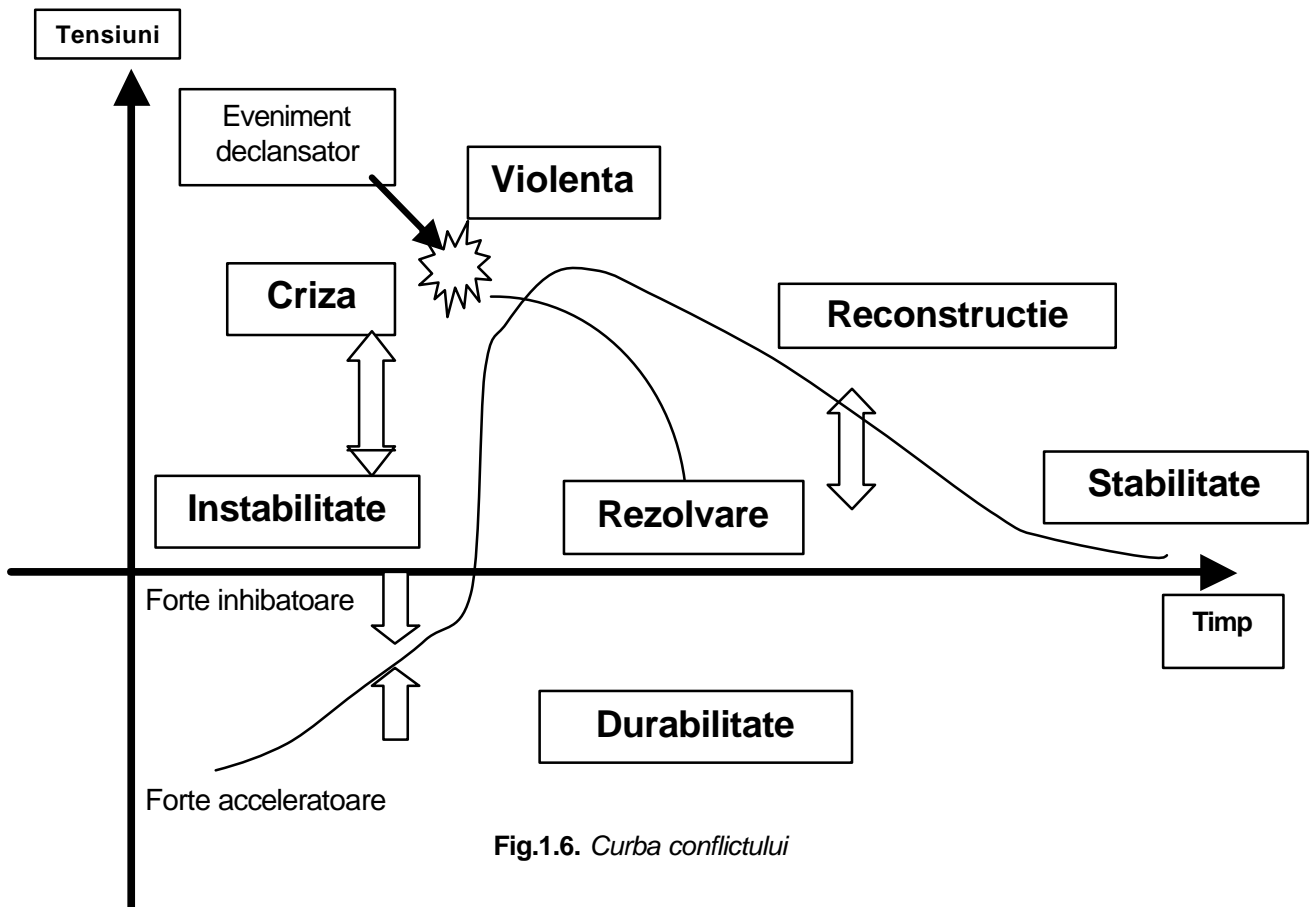


Fig.1.6. Curba conflictului

Putem vorbi despre inexistența conflictelor doar într-o lume utopică. Diversitatea domeniilor în care se manifestă conflictul, multitudinea cauzelor, abordarea adesea fracționată, confuziile dintre conflict, violență sau criză dau o imagine haotică asupra conflictului.

Conflictul este o ecuație cu multe variabile a cărei rezolvare depinde de măsurile întreprinse pe durata celor trei etape: potențial, latent și manifest.

Teoreticienii conflictului s-au concentrat, de regulă, către partea manifestă a conflictului. Cele mai multe studii sunt orientate către ce se întâmplă după manifestarea dezacordului. Dacă această abordare este valabilă atunci când contactul social corespunde cu perioada dezacordului, în cazul conflictelor în care părțile au o istorie comună, adesea transmisă doar oral, aceste studii au doar rol consultativ.

Pe de altă parte, oprirea violențelor și realizarea păcii (privită doar ca lipsa violențelor), nu echivalează cu rezolvarea conflictului. Acest aspect este valabil numai în situația în care ruperea relațiilor dintre părți înseamnă și încetarea relației, posibil în conflictele interpersonale. În conflictele de grup, dar mai ales când părțile aparțin unor entități sociale diferite și sunt nevoite să conviețuiască, acest aspect nu mai poate fi valabil.

O reprezentare liniara a conflictului, ca cea din fig.1.7, poate realiza o imagine intuitiva doar asupra unei secvente a evolutiei conflictului.

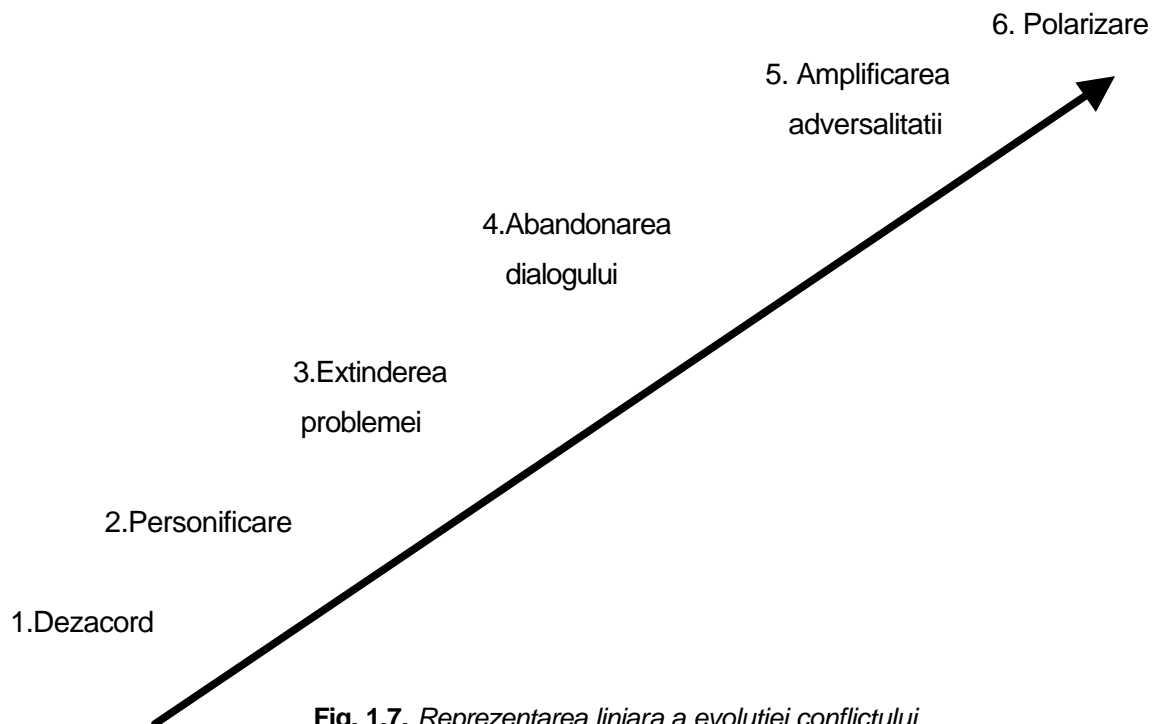


Fig. 1.7. Reprezentarea liniara a evolutiei conflictului

Aceasta abordare, adoptata de *Centrul Danez pentru Rezolvarea Conflictelor*, se refera doar la dinamica conflictului manifest. Dezavantajul acestei reprezentari este dat si de faptul ca nu surprinde caracterul ciclic al conflictului atunci când nu a fost identificata o „**solutie buna**”.

Dezacordul, ce apare ca urmare a punctelor divergente de vedere asupra modului de gândire si actiune, este considerat ca început al evolutiei conflictului. Daca partile aflate în dezacord se concentreaza asupra problemei si identifica o cale negociata, sunt sanse ca dezacordul sa se încheie cu o înțelegere, revenindu-se la situatia initiala dintre parti eventual cu unele transformari calitative ale relatiei. De cele mai multe ori însa, problema trece pe planul secund, iar „problema” devine cealalta parte. Conflictul este astfel personificat.

Personificarea înseamna suspiciune, atac si aparare în raport cu celalalt, disconfort în relatie. Atacul si apararea se fac prin extinderea catre dezacorduri anterioare, amplificari ale nedreptatilor reale si presupuse, etc.

Extinderea problemei este o metoda folosita de parti pentru a demonstra ca celalalt este de vina. Dupa epuizarea argumentelor si contraargumentelor datorita emotiilor negative, a distrugerii sau deteriorarii comunicarii partile ajung la concluzia ca „nu am cu cine discuta!”.

Abandonarea dialogului nu înseamna si abandonarea comunicarii. În aceasta situatie, nu se mai vorbeste unul cu celalalt, ci unul despre celalalt, (se lanseaza zvonuri), se fac judecati de valoare, actiunile planurile sunt orientate catre a face „rau celuilalt”, a-l pune în situatie de inferioritate.

Amplificarea adversalității se produce atunci când imaginile despre celalalt, perceput ca dusman, devin o proiectie a ceea ce nu vrem sa recunoastem la noi însine. Scopul actiunilor este de a demonstra ca celalalt greseste, cu toate ca o scuza, concesie, predare totala este asteptata. Este si momentul în care se simte nevoia de a ne confirma câta dreptate avem, de a ne legitima pozitile si viitoarele actiuni prin atragerea de aliati (parti colaterale), dar si de a realiza un avantaj de forta fata de celalalt. Astfel drumul este deschis catre ostilitate deschisa.

În acest moment conflictul depaseste sfera celor direct implicati pe care îi au alaturi si pe colaterali, toti stiu ca partile sunt „în conflict”. Sunt angrenate institutii, parti indirect interesate.

Polarizarea apare în momentul în care singurul scop este de a scapa de celalalt, fie prin exterminare, fie prin segregare.

O reprezentare mai simplificată a evoluției dinamice a conflictului este cea din figura de mai jos. Avantajul acestei reprezentări este că oferă imaginea de continuu a conflictului în viața indivizilor și permite identificarea momentelor cheie în evoluția sa.

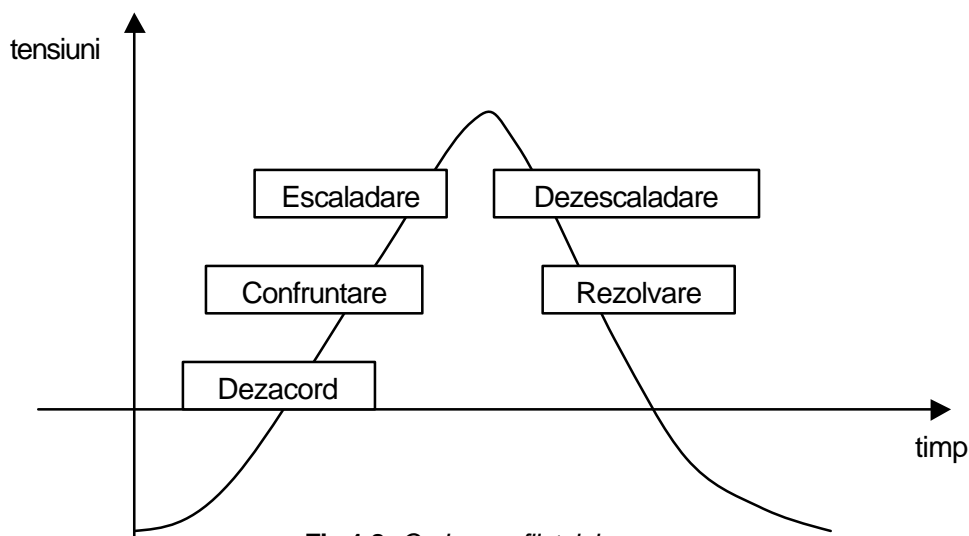


Fig.1.8. Curba conflictului

Dezacordul debutează prin simple neînțelegeri, diferențierea indivizilor sau grupurilor prin modul lor de a fi sau a gândi (uneori pot fi pseudo-neînțelegeri, false conflicte), divergente minore, ne semnificative pentru interacțiunea socială, de grup, dar care, necontrolate la timp, pot degenera în conflicte reale.

Confruntarea adâncește diferențele dintre indivizi, grupuri, clase etc., acestea fiind percepute de către părțile în conflict ca importante pentru interacțiunea grupului, ca amenințându-i unitatea. În această fază, fiecare parte își susține propria poziție, argumentând-o pe baza unei ideologii justificative. Fiecare parte subliniază erorile din gândirea celeilalte. Este faza în care fiecare parte se auto-convinge că singura soluție este să-și convingă adversarul să-și schimbe părerea, să renunțe la poziția lui, acceptând argumentele sale. Acțiunea de persuasiune devine exagerată și poate degenera în acțiuni de forță, de coerciție, cu efect de "bumerang" asupra părților, iar expresia emoțională domină asupra argumentelor logice. Rata comunicării în grup scade, întrucât sunt antrenate mecanisme psihologice și interpersonale ale luptei care duc la stres crescut, atmosferă tensionată, frustrări succesive ce antrenează în lant ostilități, forme de violență, agresivitate în limbaj, conform celebrei ipoteze frustrare/agresiune. În acest moment, lipsa de încredere crește și apare necesitatea unei soluții.

Escaladarea conflictului distruge normele reciprocității pozitive, înlocuindu-le cu unele de tip negativ (Schlenker, Goldman), care susțin un comportament concurențial exagerat; tensiunile și ostilitățile din grup sunt scăpate de sub control; reacția de autoapărare a fiecărei părți stârnește violențe fizice și simbolice, agresivitate maximă; în această etapă, conflictul atinge punctul culminant, "de vârf", care poate distruge total interacțiunea, ajungând uneori chiar până la distrugerea fizică a părților sau o poate reface printr-o schimbare structurală.

Escaladarea conflictului e urmată firesc de orientarea spre soluții rationale de *rezolvare* a conflictului, prin intervenții legale de tip instituțional, prin negocieri și compromisuri treptate, prin stimularea posibilităților de comunicare deschisă între părți, prin captarea bunăvoinței părții adverse, prin apariția "celeia de-a treia părți" în calitate de mediator, moderator, facilitator, diplomat, sfatuitor, constientizator, judecător, expert etc. (Johnson Pruitt), toate având un scop integrativ, de refacere a interacțiunii sociale, de grup.

Compromisul final cerut de rezolvarea conflictului nu trebuie să fie privit de nici una din părți ca semn al slăbiciunii sale, nu trebuie să fie speculat în procesul concilierii de nici o parte, ci apreciat prin funcția lui pozitivă - integrativă, pentru unitatea și pacea socială.

Incapacitatea adoptării unor soluții constructive, mutual acceptate, ducă fie la dezagregarea sistemului, fie la generarea unui echilibru precar și provizoriu, fondat pe forță.



Nici o reprezentare grafica nu poate sa realizeze o imagine completa si exacta a conflictului si nici a altui proces social. Imprevizibilul naturii umane, influenta multiplilor factori externi, capacitatea scazuta de masurare în social a elementelor care determina sau favorizeaza fenomenele, fac adesea sa cunoastem traseul, dar sa nu putem afirma decât ca „de regula” asa se întâmpla.

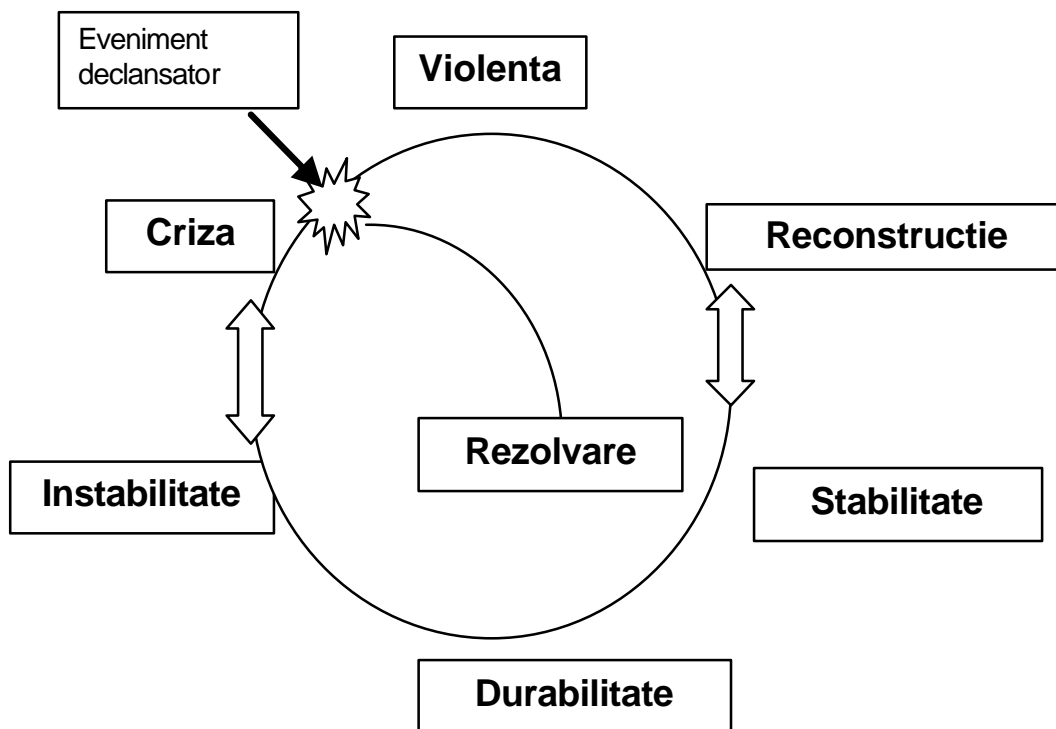


Fig.1.9. Cercul conflictului

Relatiile dintre indivizi sau grupuri caracterizeaza comunitatea sau societatea. Putem astfel sa întâlnim următoarele **stari** la nivelul societatii:

**DURABILITATEA** este caracteristica unei societati în care *incertitudinea se afla la cote scazute*. Pericolele si urgentele sunt eliminate printr-o programare riguroasa a activitatilor, prin realizarea complementaritatii sistemelor si a interactivitatii lor. Egalitatea sanselor si a raportului de forta, existenta normelor pentru orice actiune, controlul social, respectiv pedepsirea oricaror încălcari ale normelor sunt doar câteva dintre elementele caracteristice durabilitatii. Altfel spus, durabilitatea este starea de echilibru catre care tinde societatea. Complexitatea societatii umane face însa ca durabilitatea sa ramâna doar un deziderat.

**INSTABILITATEA** este starea sociala în care conflictele se manifesta liber. Pericolul, urgenta si incertitudinea se afla în limite acceptabile, alternând cu perioade percepute ca durabile. Caracteristica principala este *dinamismul*. Flexibilitatea în programarea actiunilor si luarea deciziilor, folosirea mijloacelor alternative justitiei în rezolvarea disputelor sunt numai câteva din caracteristicile unei societati aflate în instabilitate. Cu toate avantajele pe care le reprezinta o societate dinamica pentru dezvoltare, lipsa unui sistem de analiza si rezolvare a conflictelor poate duce catre acutizarea tensiunilor si aparitia violentelor. Rabufnirile de violenta, sub orice forma s-ar manifesta acestea, pot constitui supape de detensionare care atrag atentia asupra necesitatii rezolvării conflictelor.

**CRIZA** este etapa în care *pericolul, urgenta si incertitudinea ating cote maxime* pe fondul unei lipse de comunicare. Situatia impune o interventie rapida si specializata. Daca de regula criza este perceputa ca o stare de tensiune declansata de un anumit eveniment, producerea evenimentului si a urmarilor acestuia a fost posibila datorita ignorarii conflictelor. Atunci când manifestarea conflictului se face pe un alt nivel fata de cel care îl genereaza este dificil de identificat. În aceste situatii sunt percepute doar crizele si violentele, iar cauzele aparente au o cu totul alta factura decât cele reale, deturnând atentia de la o interventie justa.

VIOLENTA este forma cea mai vizibila de manifestare a unui conflict.

Un posibil exemplu îl reprezinta evenimentele înregistrate între grupuri de romi si restul populatiei la nivelul unor comunitati, dupa 1989. Ele au fost tratate ca fiind „conflicte” de grup, iar analizele facute pe fiecare caz în parte, au condus la concluzia ca principalele cauze au fost: alcoolismul, comportamentul deviant al uneia dintre parti si justitiar al celeilalte, lipsa de profesionalism sau nepasare a celor abilitati cu pastrarea ordinii în comunitati, etc. Pe de alta parte, organizatiile neguvernamentale ale romilor au tratat interventiile politiei pentru restabilirea ordinii publice si a legalitatii ca pe un conflict între minoritate si Politie, ca reprezentanta a puterii statului (Ex zona Zabrautiului, Bucuresti, Sintesti etc.). Toate seminarile din cadrul programelor derulate în perioada 1994 - 1998 au avut ca tema „romii si politia” sau, uneori, „Romii si presa”. Pe de alta parte, institutiile statului au directionat discursurile catre tema, „romii si criminalitatea”.

Doar interventia structurilor internationale a pus în evidenta ca aceste fapte, urmate adesea de violenta, reprezinta micro-conflicte în cadrul unui macro-conflict generat de diferentieri culturale majore între romi si restul populatiei. Apararea propriei identitati etnice este legitimata de interventia în forta. Este nevoie de o alta abordare decât cea exclusiv coercitiva, justificata în situatii de violenta, dar insuficienta pentru a rezolva problema. În cazul conflictelor dintre grupuri care apartin unor etnii diferite, aplicarea stricta a legii poate duce catre amplificarea conflictului si/sau catre o perceptie a statului ca opresor. Rezultatul este o crestere a vulnerabilitatii institutiilor statului si identificarea unor sustinatori externi ai grupului etnic, pentru formarea de coalitii si refacerea echilibrului de putere.

Pe de alta parte, o atitudine pasiva a institutiilor statului fata de rezolvarea problemelor generate de etnicitate si diferente culturale, înțelegând prin aceasta lipsa unei strategii coerente de incluziune sociala, poate duce la radicalizarea majoritatii si asocierea în grupuri de presiune pentru a întreprinde actiuni de « pedepsire » a celor ce apartin grupului minoritar.

Violenta, sub toate formele sale, fie exercitata de o autoritate, fie ca manifestare a unui conflict între indivizi/ grupuri/ societati/ state, are ca urmare distrugerea relatiilor si producerea de traume. Repararea traumelor si restabilirea relatiilor dupa comiterea violentelor este cu atât mai dificila cu cât tensiunile generate de afectarea valorilor celeilalte parti sunt mai mari.

REZOLVAREA este procesul prin care partile aflate în conflict reduc tensiunile dintre ele, fiind orientate catre formularea unei solutii prin continuarea dialogului. Dialogul poate continua fie prin negociere directa, fie prin negociere asistata de catre o a treia parte neutra. Aceasta a treia parte este orientata spre proces, adica asupra modului în care partile dialogheaza, si ofera asistenta pentru formularea problemelor, identificarea optiunilor si construirea consensului cu privire la solutie (exemplu: mediator, facilitator, conciliator, arbitru).

Rezolvarea conduce întotdeauna la *transformarea* relatiei dintre parti. Beneficiul major este acela ca, prin rezolvare, nu se produc traume care sa afecteze grav partile. Unele tipuri de interventie, precum medierea, pot avea ca scop chiar reducerea sau eliminarea traumelor.

În acest context, notiunea de **împacare** apare ca un moment de restabilire a comunicarii între partile aflate în conflict. Împacarea nu va produce si reluarea interactiunilor, a relatiei, daca nu este urmata de o negociere a noilor criterii dupa care relatia va decurge ulterior. Tehnica de tipul ”cu cartile pe masa” este prima conditie pentru redefinirea relatiei.

RECONSTRUCTIE este un proces complex de refacere a relatiilor sociale pentru ca diversele grupuri si indivizi care sunt parte a societatii respective sa poata coexista în acelasi spatiu delimitat geografic. Acest proces presupune o serie de etape succesive care includ formularea unor acorduri de pace, a strategiilor pentru punerea în practica a acestor acorduri si atragerea de resurse pentru reconstruirea bunurilor materiale distruse în timpul violentelor.

STABILITATEA dupa violenta se înregistreaza abia atunci când urgenta si pericolul au scazut, exista deja o istorie comuna a colaborarii între partile aflate anterior în conflict, începe sa se manifeste încrederea si încep sa functioneze sistemele alternative de solutionare a conflictelor.

În concluzie, *conflictele ca proces social, apar când indivizi sau grupuri, intrând în contact si percepându-si reciproc interesele sau crezând ca le-au perceput, considera ca realizarea intereselor unora va prejudicia interesele celorlalti fapt ce declanseaza dorinta de eliminare, supunere, asimilare a celui mai puternic fata de cel mai slab. Tot ce este diferit sau „altfel” poate duce în anumite conditii catre incertitudine. Conflictul este si un rezultat al sentimentului uman de auto protectie, prin evitarea incertitudinii (Jamnes G March sociolog american sociologia organizationala). Incertitudinea extrema poate duce catre anxietate intolerabila respectiv violenta.*

Tabel 1.1.

Noua pasi ai escaladarii conflictelor (GLASL)

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
<b>CÂSTIG – CÂSTIG</b>			<b>CÂSTIG – PIERDERE</b>			<b>PIERDERE - PIERDERE</b>		
<b>Înrautătire</b>								
- înrautătirea atitudinilor / pozitivilor, dar numai ocazional	<b>Dezbatere</b>							
- mai mare constientizare a diferentelor dintre grupuri	- confruntari verbale	<b>Actiune</b>						
- înca partile sunt convinse ca diferendele pot fi solutionate prin dezbateri rationale	- schimbarea climatului social	- actiune în loc de vorbe = strategii pentru fapte concrete	<b>Crearea de coalitii</b>					
	- manipularea emotiilor	- cresterea disonantelor (comportamente nonverbale)	- provocari	<b>Pierdea prestigiului</b>				
	- tonuri discrepante (înalte si joase)	Anticipari pesimiste & constientizarea "tonalitatilor ascunse" = <i>neîncredere</i>	- tranzactii pentru atragerea de grupuri	- pierderea credibilitatii = distrugerea conceptelor celorlalti / identitatii	<b>Strategii de amenintare</b>			
			- emiterea de profetii	- încercari de a atrage o a treia parte neutra sa ia parte între buni si rai	- stress puternic	<b>Atacuri limitate</b>		
			- încercarea de a obtine suport din afara	- interpretarea conflictului ca unul între buni si rai	- valorile fundamentale par a fi în pericol	- pierderile celorlalti sunt privite ca avantaje câstigate, indiferent de propriile costuri	<b>Fragmentare</b>	
			- stereotipii	- cerc vicios al asteptarilor & actiunilor negative	- imagini cu îngeri si diavoli	- în loc de comunicare, doar mesaje	- distrugerea bazelor puterii adversarului	<b>Împreuna în dezastru</b>
					- fara concesi, fara flexibilitate	- partile adverse sunt privite în termeni de "cred ca"	- acte fanatice de distrugere, fragmentare sistematica	- propria sinucidere este acceptata ca pret pentru distrugerea adversarului
					- anxietate puternic prezenta		- admiratie pentru viteza, mega-violenta, automatism în actiune si judecati emise	
							- Dar: ambele parti vor sa supravietuiasca	

## GLOSSAR DE TERMENI

- CONFLICT** = *Comportament uman care este sau are potentialul de a distruge la nivel de persoana, proprietate sau sistem*
- Caracteristici:
- poate produce serioase prejudicii fizice si psihologice
  - poate conduce la comportamente care sa afecteze dezvoltarea viitoare la nivel de individ, grup, comunitati sau natiuni
  - se poate manifesta sub forma de disputa, violenta, criza
- DISPUTA** = *componenta normala a comportamentului uman ce defineste situatiile conflictuale în care se poate negocia, se poate face compromis si nu implica sau conduce la alterarea sau reconstruirea unor institutii sau a sistemului*
- REZOLVAREA CONFLICTELOR** = *transformarea relatiei între parti prin identificarea de solutii la problemele care au condus initial la un comportament conflictual*
- Caracteristici:
- rezolvarea reprezinta identificarea de cai pentru un **tratament** al problemelor care au condus la starea conflictuala, fata de *managementul conflictului* care presupune masuri coercitive pentru a **suprima** conflictul
- PREVENIREA CONFLICTULUI** = *predictie bazata pe înțelegerea si acceptarea naturii umane*  
= *promovarea unor **conditii** care sa puna bazele unei relatii de cooperare între parti care au experimentat deja forme de criza sau violenta într-o situatie conflictuala*
- NEVOI UMANE** = *sunt o **motivatie** pentru comportamentul uman si sub includ trei categorii: universale (NEVOI), culturale (VALORI) si tranzitorii (INTERESE)*
- NEVOI BIOLOGICE** = *apar la începutul vietii si includ nevoile de baza si universale ale speciei umane, respectiv nevoia de hrana si nevoia de adăpost*

**NEVOI DE  
CREȘTERE ȘI  
DEZVOLTARE**

= apar după ce copilul nu mai depinde de mama și includ nevoile de creștere și nevoile de dezvoltare, universale ale speciei umane, cum ar fi: etnicitate, identitate, etc.

Caracteristici:

- sunt condiționate de moștenirea biologică și de influența inițială
- nesatisfacerea acestor nevoi constituie sursa de conflict

**VALORI**

= idei, obiceiuri, tradiții și credințe caracteristice unei anumite comunități umane

Caracteristici:

- sunt dobândite/ transmise prin educație și sunt importante pentru păstrarea identității pentru că produc un sentiment de SECURITATE

**INTERESE**

= aspirații individuale sau de grup la nivel ocupațional, social, politic și economic

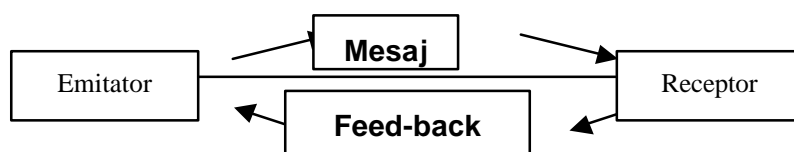
Caracteristici:

- pot fi împărtășite la nivel de grup, dar mai puțin probabil la nivel de națiune; sunt tranzitorii, modificabile de circumstanțe

## GLOSAR TERMENI

### Comunicare

<b>COMUNICAREA</b>	procesul de transmitere de informatii, idei, opinii, pareri, fie de la un individ la altul, fie de la un grup la altul. Nici un fel de activitate, de la banalele activitati cotidiene, zilnice si pâna la activitatile complexe desfasurate la nivelul organizatiilor, nu pot fi concepute în afara procesului de comunicare.	
<b>Comunicare directa</b>	când partenerii de comunicare se afla fata în fata, în persoana si când mesajul este transmis folosindu-se exclusiv mijloace primare - cuvânt, gest, mimica;	
<b>Comunicare indirecta sau mediata</b>	când partenerii folosesc pentru a comunica alte mijloace de transmitere a mesajului:	
	• Comunicare imprimata	Presa scrisa, reviste, carti, afise, etc.
	• Comunicare înregistrata	Film, banda magnetica, disc, CD, discheta, etc.
	• Comunicare prin fir	Telefon, telegraf, comunicare prin cablu, fibre optice, etc.
	• Comunicare radiofonica	Radio, Tv, având ca suport undele hertziene, telefonie mobila, etc..



Dupa implicarea partenerilor în comunicare distingem:

**Comunicare bilaterala** când *receptorul* poate deveni la rândul sau *emisator*;

**Comunicare unilaterala** când *receptorul* nu poate deveni *emisator*, când nu poate trimite feed-back.

Dupa relatia ierarhica între partenerii de comunicare, distingem:

**Comunicare ascendenta** realizata de la nivelele inferioare ale unei organizatii catre cele superioare;

**Comunicare descendenta** atunci când fluxurile informationale se realizeaza de la nivelele superioare catre cele inferioare;

**Comunicare orizontala.** realizata între indivizi aflati pe pozitii ierarhice similare sau între compartimentele unei organizatii în cadrul relatiilor de colaborare ce se stabilesc între acestea.

**FEED-BACKUL** mesaj specific prin care *emitentul* primeste de la *destinatar* un anumit raspuns cu privire la mesajul comunicat.

## NIVELE ALE COMUNICĂRII

<b>Comunicare intrapersonala</b>	sau comunicarea cu sinele, realizata de individ în forul sau interior;
<b>Comunicarea interpersonală</b>	sau comunicare de grup; realizata între indivizi în cadrul grupului sau organizatiei; în aceasta categorie intra si comunicarea în organizatie;
<b>Comunicarea de masa</b>	este comunicarea realizata pentru publicul larg, utilizând mijloace specifice.
<b>CANALELE DE COMUNICARE</b>	reprezinta "drumurile", "caile" urmate de mesaje. Exista doua tipuri de canale de comunicare;
<b>Canale formale,</b>	prestabilite, cum ar fi sistemul canalelor ierarhice dintr-o organizatie;
<b>Canale neformale</b>	stabilite pe relatii de prietenie, preferinte, interes personal.

## METODE DE INTERPRETARE A MESAJELOR

<b>Deductia</b>	consta în extragerea de judecati particulare din judecati generale, pornind de la situatii, de la cunostinte cu un caracter general; prin deductie putem ajunge la cunostinte, judecati cu caracter particular, specifice; este un mod de interpretare specific analizei;
<b>Silogismul</b>	este o forma a deductiei si reprezinta operatiunea logica prin care din doua premise, una majora, cealalta minora, se obtine o concluzie prin eliminarea termenului mediu, comun fiecărei premise;
<b>Inductia</b>	este procesul invers deductiei, constând în ajungerea la judecati de valoare pornind de la judecati, fapte particulare; de la situatii particulare spre situatii generale; un mod de interpretare specific sintezei.

## BARIERE DE COMUNICARE

<b>Filtrele, zgomotele, barierele</b>	reprezinta perturbatiile ce pot interveni în procesul de comunicare. Perturbarea mesajului transmis poate fi provocata de: <ul style="list-style-type: none"><li>• diferenta de pregatire si experienta dintre receptor si emitor;</li><li>• starea emotionala a receptorului si/sau emitorului;</li><li>• dificultati de exprimare;</li><li>• utilizarea unor cuvinte sau expresii confuze;</li><li>• climat de munca necorespunzator (poluare fonica ridicata);</li><li>• folosirea de suporturi informationali necorespunzatori;</li><li>• imaginea pe care o are emitorul sau receptorul despre sine si despre interlocutor;</li><li>• caracterizarea diferita de catre emitor si receptor a situatiei în care are loc comunicarea;</li><li>• sentimentele si intentiile cu care interlocutorii participa la comunicare;</li><li>• existenta presupunerilor si a ideilor preconcepute;</li><li>• exprimarea cu stângacie a mesajului de catre emitor;</li><li>• lipsa de atentie în receptarea mesajului;</li><li>• concluzii grabite asupra mesajului;</li><li>• lipsa de interes a receptorului fata de mesaj;</li><li>• rutina în procesul de comunicare.</li></ul>
---------------------------------------	---

<b>LIMBAJUL</b>	orice sistem sau ansamblu de semne care permite exprimarea sau comunicarea;
<b>Limbajul verbal</b>	reprezinta limbajul realizat cu ajutorul cuvintelor.
<b>Limbajul non-verbal</b>	limbajul care foloseste alta modalitate de exprimare decât cuvântul (gesturi, mimica etc.). <b>Comunicarea non-verbala</b> are, datorita ponderii ei mari în cadrul comunicarii realizata de un individ, un rol deosebit de important. Limbajul non-verbal poate sprijini, contrazice sau substitui comunicarea verbala.
<b>Limbajul paraverbal</b>	forma a limbajului non-verbal, o forma vocala reprezentata de tonalitatea si inflexiunile vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele dintre cuvinte, ticurile verbale.

#### LIMBAJ VERBAL

<b>Limba</b>	(sens comun) – produs social particular al facultatii limbajului, ansamblu de conventii necesare comunicarii, schimbului de informatii, adoptate în mod mai mult sau mai putin conventional de catre vorbitorii unei societati, pentru exercitarea acestei functii prin vorbire;
<b>Vorbire</b>	actul prin care se exercita functia lingvistica; vorbirea într-o limba este activitatea de codare, iar ascultarea este activitatea de decodare a comunicarii;
<b>Sistem de semne</b>	unitati conventionale, abstracte, care prin combinare pot forma unitati semantice, cuvinte cu semnificatie, expresii cu sens;
<b>Cod lingvistic</b>	limba – este necesar atât emitatorului cât si receptorului, pentru a realiza comunicarea. El consta într-o multitudine de semne izolate, care se pot asocia pentru a desemna un referent, dintr-un set de reguli dupa care se face asocierea acestor designatori pentru a exprima o imagine mentala, o reprezentare;
<b>Competenta lingvistica</b>	ansamblul posibilitatilor pe care le are un subiect vorbitor al unei limbi în ceea ce priveste capacitatea de a construi si de a recunoaste fraze corecte din punct de vedere gramatical, de a le interpreta pe cele cu sens si de a le identifica pe cele ambigue dintr-o anumita limba;
<b>Performantele lingvistice</b>	capacitatea de a pune "în joc" zestrea acumulata de termeni si complexul de reguli pentru a obtine sensuri noi.

#### CRITERII DE EVALUARE ALE LIMBII SI LIMBAJELOR FOLOSITE

<b>Claritatea</b>	expunerea sistematizata, concisa si usor de înteles; absenta claritatii împieteaza asupra calitatii comunicarii, conducând la obscuritate, nonsens si la echivoc;
<b>Corectitudinea</b>	o calitate care pretinde respectarea regulilor gramaticale în ceea ce priveste sintaxa, topica; abaterile de la normele gramaticale sintactice constau, cu precadere, în dezacordul dintre subiect si predicat;
<b>Proprietatea</b>	se refera la modalitatea folosirii cuvintelor celor mai potrivite pentru a exprima mai exact intentiile autorului;
<b>Puritatea</b>	are în vedere folosirea numai a cuvintelor admise de vocabularul limbii literare; potrivit cu evolutia limbii putem identifica <i>arhaisme</i> , care reprezinta cuvinte vechi, iesite din uzul curent al limbii, <i>neologisme</i> , cuvinte recent intrate în limba, al caror uz nu a fost înca pe deplin validat si <i>regionalisme</i> , cuvinte a caror întrebuintare este locala, specifica unei zone.
<b>Precizia</b>	are drept scop utilizarea numai a acelor cuvinte si expresii necesare pentru întelegerea comunicarii,



<b>Concizia</b>	urmărește exprimarea concentrată pe subiectul de comunicat, fără divagații suplimentare și neavenite;
<b>Naturaletă</b>	constă în exprimarea firească, fără afectare, fără o căutare forțată a unor cuvinte sau expresii neobisnuite, de dragul de a epata, de a uimi auditoriul;
<b>Demnitatea</b>	impune utilizarea în exprimarea orală numai a cuvintelor sau a expresiilor care nu aduc atingere moralei sau buneii cuviințe; mai nou este invocată în acest sens și atitudinea <i>political correctness</i> , evitarea referirilor cu caracter rasial, sovini, antisemit, misogin, etc.;
<b>Armonia</b>	obținerea efectului de încântare a auditoriului prin recurgerea la cuvinte și expresii capabile să provoace auditoriului reprezentări conforme cu intenția vorbitorului; opusul armoniei este cacofonia;
<b>Finetea</b>	folosirea unor cuvinte sau expresii prin care se exprimă într-un mod indirect gânduri, sentimente, idei.

#### STILURI DE COMUNICARE

<b>Stilul neutru</b>	se caracterizează prin absența deliberată a oricărei forme de exprimare a stării sufletești, pentru că între emițător și receptor nu se stabilesc alte relații decât cele oficiale, de serviciu;
<b>Stilul familiar</b>	se caracterizează printr-o mare libertate în alegerea mijloacelor de expresie, ca urmare a unor intense trăiri afective; presupune o exprimare mai puțin pretentioasă, mai apropiată, folosită în relațiile cu membrii familiei, prietenii, colegii;
<b>Stilul solemn</b>	sau protocolar, are ca trasatură specifică căutarea minuțioasă a acelor formule, cuvinte sau moduri de adresare, menite să conferi enunțului o notă evidentă de ceremonie, solicitată de împrejurări deosebite, în vederea exprimării unor gânduri și sentimente grave, mărețe, profunde;
<b>Stilul beletristic</b>	specificitatea acestui stil constă în marea bogăție de sensuri la care apelează și pe care le folosește; este stilul care încearcă să abordeze dicționarul unei limbi în toată complexitatea sa;
<b>Stilul științific</b>	se caracterizează prin aceea că în procesul comunicării se apelează la formele de deducție și de inducție ale raționamentelor, ignorându-se într-o oarecare măsură, sensibilitatea și imaginația;
<b>Stilul administrativ</b>	un stil funcțional, care are ca element definitoriu prezenta unor formule sintactice clișeu, cu ajutorul cărora se efectuează o comunicare specifică instituțiilor;
<b>Stilul publicistic</b>	abordează o mare varietate tematică, fapt ce îl apropie de stilul beletristic, dar îl deosebește de acesta faptul că pune accentul pe conținut mai mult decât pe forma de prezentare, urmărind informarea auditoriului;
<b>Stilul de comunicare managerială</b>	stilul în care mesajul managerului caută să aibă un impact puternic asupra auditoriului, urmărind să activeze eficiența și eficacitatea acestuia, angajarea la rezolvarea de probleme, informarea, dirijarea spre anumite scopuri.

#### DIFERITE FORME ALE MESAJULUI

<b>Alocuțiunea</b>	reprezintă o intervenție din partea unui vorbitor într-un context comunicational, având drept scop ilustrarea unui punct de vedere; nu trebuie să depășească 10 minute;
<b>Colocviul</b>	este forma de comunicare în care participanții dezbate în comun o anumită idee, în baza unei discuții, pe un anumit subiect, prin participarea fiecăruia la discuții îmbogățindu-se sfera subiectului abordat;

<b>Conferinta</b>	<i>Conferinta clasica</i> – presupune o adresare directa, publica în care cel care sustine conferinta – conferentiarul – evita sa enunte propriile judecati de valoare, rezumându-se sa le prezinte cu fidelitate pe cele ale autorilor despre care conferentiaza; <i>conferinta cu preopinenti</i> – în cadrul acestei forme de conferentiere se prezinta mai multi conferentieri, care prezinta idei opuse pe aceeasi tema; conferinta cu preopinenti poate fi regizata sau spontana;
<b>Dezbaterea</b>	o forma a comunicarii în care nu sunt implicate structuri evaluative; este destinata clarificarii si aprofundarii unor idei; nu are un centru de autoritate vizibil, dar are un moderator;
<b>Dialogul</b>	comunicare în cadrul careia mesajele se schimba între participanti, fiecare fiind pe rând emitator (E) si receptor (R); rolurile de E si R se schimba reciproc; participantii la dialog fac un schimb de informatii; toti participantii la dialog se considera egali, își acorda acelasi statut;
<b>Discursul</b>	forma cea mai evoluata si cea mai pretentioasa a monologului, care presupune emiterea, argumentarea si sustinerea unor puncte de vedere si a unor idei inedite, care exprima un moment sau o situatie cruciala în evolutia domeniului respectiv;
<b>Expunerea</b>	este forma de discurs care angajeaza în mod explicit personalitatea, opiniile, sistemul de valori ale celui care vorbeste, care își transmite opiniile cu privire la un subiect;
<b>Interpelarea</b>	situatia în care cineva, aflat în postura de distribuitor de informatie cere unor anumite surse o mai buna precizare în anumite probleme, pe anumite domenii;
<b>Interventia</b>	situatia în care emitatorul vine în sprijinul unor idei ale unui alt participant la discutie, acesta din urma declarându-si, fie si tacit, acordul cu mesajul enuntat; prin interventie emitentul adânceste un punct de vedere si îl sustine;
<b>Interviul</b>	forma rigida a dialogului, în care rolurile de emitent si receptor nu se schimba; este folosit ca metoda de obtinere de informatii în presa; de aceea cunoaste o întreaga teorie;
<b>Monologul</b>	forma a comunicarii în care emitentul nu implica receptorul; exista totusi feed-back, dar nu exista un public anume; în acelasi timp nu se poate vorbi de existenta unui monolog absolut;
<b>Pledoaria</b>	este asemanatoare ca forma si functie cu alocutiunea, diferentiindu-se de aceasta prin aceea ca prezinta si sustine un punct de vedere propriu;
<b>Povestirea</b>	este forma cea mai ampla a comunicarii, în care se folosesc cele mai variate modalitati, care face apel la imaginatie si sentimente, la emotii, la cunostinte anterioare; în mod deosebit îi este specifica angajarea dimensiunii temporale sub forma trecutului; subiectivitatea povestitorului este prezenta din plin, lasându-si amprenta pe forma si stilul mesajelor transmise;
<b>Predica</b>	tip de adresare în care posibilitatea de contraargumentare si manifestare critica sunt reduse; specifica institutiilor puternic ierarhizate;
<b>Prelegerea</b>	este situatia comunicativa în care publicul care asista la o prelegere a avut posibilitatea sa sistematizeze informatii, fapte, evenimente anterioare angajarii acestui tip de comunicare; presupune un nivel de abordare mai ridicat, fara o introducere de acomodare cu subiectul pus în discutie;
<b>Relatarea</b>	o forma de comunicare în care se face o decodificare, o dezvaluire, o prezentare, apelând la un tip sau altul de limbaj, a unei realitati obiective, a unor stari de fapt, a unor actiuni fara implicarea celui care participa, ferita de subiectivism si de implicare personala;

<b>Seminarul</b>	forma de comunicare dialogala care implica serioase structuri evaluative; are un centru autorizat de comunicare, care este si centrul de conducere al discutiilor din cadrul seminarului;
<b>Toastul</b>	o rostire angajata cu prilejul unor evenimente deosebite; nu trebuie sa depaseasca 3, 4 minute; trebuie sa fie o comunicare care face apel la emotionalitatea celor prezenti, dar cu masura.

#### **LIMBAJUL NON-VERBAL**

<b>LIMBAJUL CORPULUI</b>	Contribuie la comunicare prin expresia fetei, miscarea corpului (gesturi), forma si pozitia corpului, aspectul general si prin comunicarea tactila.
<b>Mimica</b>	Este acea parte a fetei noastre care comunica: fruntea încruntata semnifica preocupare, mânie, frustrare; sprâncenele ridicate cu ochii deschisi – mirare, surpriza; nas încrêtit – neplacere; narile marite – mânie sau, în alt context, excitare senzuala; buze strânse – nesiguranta, ezitare, ascunderea unor informatii.
<b>Zâmbetul</b>	Este un gest foarte complex, capabil sa exprime o gama larga de informatii, de la placere, bucurie, satisfactie, la promisiune, cinism, jena (zâmbetul Mona Lisei este renumit ca semnificatie, dar si ca ambiguitate). Interpretarea sensului zâmbetului variaza însa de la cultura la cultura (sau chiar subcultura), fiind strâns corelata cu presupunerile specifice care se fac în legatura cu relatiile interumane în cadrul acelei culturi.
<b>Privirea</b>	Se spune ca ochii sunt "oglindea sufletului". Modul în care privim si suntem priviti are legatura cu nevoile noastre de aprobare, acceptare, încredere si prietenie.  Pupilele dilatate indica emotii puternice. Pupilele se largesc, în general, la vederea a ceva placut, fata de care avem o atitudine de sinceritate. Pupilele se micsoareaza ca manifestare a nesinceritatii, neplacerii. Clipirea frecventa denota anxietate.
<b>Gesturile</b>	Câteva elemente ale limbajului gesturilor ar fi: strângerea pumnilor - denota ostilitate si mânie, sau depinzând de context, determinare, solidaritate, stres; brate deschise - sinceritate, acceptare; mâna la gura - surpriza si acoperirea gurii cu mâna - ascunderea a ceva, nervozitate. Capul sprijinit în palma semnifica plictiseala, dar palma (degetele) pe obraz, dimpotriva, denota interes extrem. Mâinile tinute la spate pot sa exprime superioritate sau încercare de autocontrol.
<b>Postura corpului</b>	Postura/pozitia comunica în primul rând statutul social pe care indivizii îl au, cred ca îl au sau vor sa îl aiba. Sub acest aspect, constituie un mod în care oamenii se raporteaza unii fata de altii atunci când sunt împreuna. Postura corpului ne da informatii si despre atitudine, emotii, grad de curtoazie, caldura sufleteasca.
<b>Comunicarea tactila</b>	Acest tip de limbaj non-verbal se manifesta prin frecventa atingerii, prin modul de a da mâna, modul de îmbratisare, de luare de brat, batutul pe umar, etc.
<b>Îmbracamintea</b>	În masura în care este rezultatul unei alegeri personale, oglindeste personalitatea individului, este un fel de extensie a eului si, în acest context, comunica informatii despre acesta. Ea poate afecta chiar comportamentul nostru general sau al celor din jur. Îmbracamintea se poate folosi pentru a crea un rol.
<b>Igiena personala</b>	Constituie un factor important. Mirosul "telegrafiaza" mesaje pentru multe persoane, chiar fara a fi constiente de aceasta. Parfumul puternic, chiar de calitate, atrage atentia într-un mod neadecvat.

## SPATIUL ÎN COMUNICARE

- Limbajul spatiului** Trebuie interceptat simultan în functie de 5 dimensiuni: marime, grad de intimitate, înaltime, apropiere - departare, înăuntru - în afara.
- Fiecare dintre noi are preferinte în legatura cu distanta fata de cei cu care comunicam. În majoritatea culturilor europene, nu se apreciaza apropierea cu mai mult de 40-50 cm decât a celor din familie sau a persoanelor iubite; aceasta defineste spatiul intim. "Invadarea" acestui spatiu produce senzatia de disconfort.

## TIMPUL ÎN COMUNICARE

- Precizia timpului** Cu cât oamenii sunt facuti sa astepte mai mult, cu atât ei se simt mai umiliti; se simt desconsiderati si inferiori ca statut social. Astfel, limbajul timpului se poate folosi, în mod voit sau nu, pentru a manipula, supune si controla sau pentru a comunica respect si interes.
- Lipsa timpului** Percepem timpul ca pe o resursa personala limitata si, de aceea, modul în care fiecare alegem sa îl folosim comunica atitudinea noastra fata de cel care solicita o parte din aceasta resursa. Daca nu acordam timp pentru o anumita comunicare se va percepe ca neacordare de importanta.
- Timpul ca simbol** Acest aspect tine de o anumita obisnuinta, cum este ritmul (de exemplu: mâncam de trei ori pe zi si la anumite ore). Similar, anotimpurile impun anumite activitati si un anumit fel de viata clar situate în timp. Sarbatorile si ritualurile, de asemenea, sunt marcate de timp. De exemplu trebuie stiut ca în preajma sarbatorilor de iarna se cumpara mai mult si se lucreaza mai putin.

- CULOAREA** Dincolo de perceptia si trairea ei afectiva, este si o oglinda a personalitatii noastre si deci influenteaza comunicarea. Gândirea creatoare are loc optim într-o încăpere cu mult rosu, iar cea de reflectare a ideilor într-o camera cu mult verde. Culorile stralucitoare sunt alese de oamenii de actiune, comunicativi, extrovertiti, iar cele pale de timizi, introvertiti. Culoarea afecteaza comunicarea sub urmatorul aspect: culorile calde stimuleaza comunicarea, în timp ce culorile reci inhiba comunicarea; monotonia, precum si varietatea excesiva de culoare, inhiba si-i distrag pe comunicatori.

## ELEMENTE ALE TRANSMITERII MESAJULUI CARE TIN DE VORBITOR

- Claritatea** organizarea continutului de comunicat astfel încât acesta sa poata fi usor de urmarit; folosirea unui vocabular adecvat temei si auditoriului; o pronuntare corecta si completa a cuvintelor;
- Acuratetea** presupune folosirea unui vocabular bogat pentru a putea exprima sensurile dorite; cere exploatarea completa a subiectului de comunicat;
- Empatia** vorbitorul trebuie sa fie deschis tuturor interlocutorilor, încercând sa înțeleaga situatia acestora, pozitiile din care adopta anumite puncte de vedere, sa încerce sa le înțeleaga atitudinile, manifestând în acelasi timp amabilitate si prietenie;
- Sinceritatea** situatia de evitare a rigiditatii sau a stângaciei, recurgerea si mentinerea într-o situatie naturala;
- Atitudinea** evitarea miscarilor bruste, a pozitiilor încordate sau a unora prea relaxate, a modificarilor bruste de pozitie, a scaparilor de sub control a vocii;
- Contactul vizual** este absolut necesar în timpul dialogului, toti participantii la dialog trebuie sa se poata vedea si sa se privesca, contactul direct, vizual, fiind o proba a credibilitatii si a dispozitiei la dialog;
- Înfatisarea** reflecta modul în care te privesti pe tine însuti: tinuta, vestimentatia, trebuie sa fie adecvate la locul si la felul discutiei, la statutul social al interlocutorilor;

<b>Postura</b>	pozitia corpului, a mâinilor, a picioarelor, a capului, a spatelui, toate acestea trebuie controlate cu abilitate de catre vorbitor;
<b>Vocea</b>	urmariti daca sunteti auziti si înțeleși de cei care va asculta, reglati-va volumul vocii în functie de sala, de distanta pâna la interlocutori, fata de zgomotul de fond;
<b>Viteza de vorbire</b>	trebuie sa fie adecvata interlocutorilor si situatiei; nici prea mare, pentru a indica urgenta, nici prea înceata, pentru a nu pierde interesul ascultatorilor;
<b>Pauzele de vorbire</b>	sunt recomandate atunci când vorbitorul doreste sa pregateasca auditoriul pentru o idee importanta.

#### **ELEMENTE ALE RECEPTARII MESAJULUI CARE TIN DE ASCULTATOR**

<b>Auzirea</b>	actul automat de receptionare si transmitere la creier a undelor sonore generate de vorbirea emitentului; exprima impactul fiziologic pe care-l produc undele sonore;
<b>Întelegerea</b>	actul de identificare a continutului informativ comunicat, recompunerea sunetelor auzite în cuvinte, a cuvintelor în propozitii si fraze;
<b>Traducerea în sensuri</b>	este implicata memoria si experienta lingvistica, culturala, de vorbire a ascultatorului;
<b>Atribuirea de semnificatii</b>	în functie de nivelul de operationalizare a limbii, a vocabularului, a performantelor lingvistice;
<b>Evaluarea</b>	efectuarea de judecati de valoare sau adoptarea de atitudini valorice din partea ascultatorului;
<b>Disponibilitatea pentru ascultare</b>	încercarea de a patrunde ceea ce se comunica, de a urmari ceea ce se transmite;
<b>Manifestarea interesului</b>	a asculta astfel încât sa fie evident ca cel care vorbeste este urmarit; celui care vorbeste trebuie sa i se dea semnale în acest sens;
<b>Ascultarea în totalitate</b>	nu va grabiti sa interveniti într-o comunicare; lasati interlocutorul sa-si expuna toate ideile, sa epuizeze ceea ce vrea sa spuna;
<b>Urmărirea ideilor principale</b>	nu va pierdeti în amanunte; daca cereti reveniri asupra unui subiect, încercati sa va referiti la ideile principale din ceea ce a fost spus si nu insistati pe lucruri fara importanta;
<b>Ascultarea critica</b>	ascultati cu atentie si identificati cu exactitate cui îi apartin ideile care se comunica: interlocutorului sau altcuiva;
<b>Concentrarea atentiei</b>	concentrati-va pe ceea ce se spune, nu pe ceea ce nu se spune, pe efectele secundare ale comunicarii sau pe cele colaterale, accidentale care pot sa apara în timpul comunicarii;
<b>Luarea de notite</b>	ajuta la urmărirea mai exacta a ideilor expuse; permite elaborarea unei schite proprii a ceea ce a fost expus;
<b>Sustinerea vorbitorului</b>	o atitudine pozitiva si încurajatoare din partea auditoriului pentru a permite emitentului sa izbuteasca în întreprinderea sa.

## Cap.2. Interventia în conflict

### 2.1. Scurt istoric

Conflictul și modul lui de rezolvare sunt subiecte deosebit de importante de explorat și discutat începând din 1990. Acest lucru se întâmplă la toate nivelurile societății, de la cel intrapersonal până la scena internațională. Un număr semnificativ de țări în care asistăm la conflicte devenite deja istorice, au atras în ultimii ani atenția întregii comunități internaționale și zilnic auzim vesti despre violențe și crime la nivel interpersonal sau al unor comunități. Acolo unde se întâmplă aceste lucruri, ura se manifestă în violență și hartuire continuă, iar nevoia pentru definirea și punerea în practică a unor sisteme și procese de rezolvare a conflictelor crește.

O scurtă trecere în revista a literaturii de specialitate identifică cinci modalități generale de a acționa/ reacționa în conflict: **evitare, resemnare, coerciție, violență și negociere.**

Prima țară care a aplicat pe scară largă metode alternative de rezolvare a conflictelor, este Statele Unite ale Americii, urmată îndeaproape de Canada. În momentul constituirii sistemelor de drept, America de Nord a adoptat sistemul britanic de justiție, adversarial, care pune accent pe justiția procedurală și pedepsire/recompensare. Acest mod preferat pentru a înfaptui actul de justiție și a rezolva conflictele poate fi descris ca aplicând cel mai "drept" procedeu, celui mai "drept" și în cel mai "drept" mod, cu intenția de a obține un **rezultat just**. Sistemul adversarial de justiție utilizează acuzarea și apărarea, iar rezultatul final este o judecată a cine este vinovat și cine este inocent, iar în final o pedeapsă este dată de către judecător. Specialiștii în drept joacă un rol major în asistarea partilor în modul în care se derulează o dispută. Acum aceste lucruri tind să se schimbe.

Această schimbare a fost provocată și indusă de mișcarea pentru Drepturile Cetățenesti din S.U.A., de activiștii în domeniul păcii, de mișcările feministe și de activitățile la nivelul comunităților ale organizațiilor neguvernamentale. A fost o căutare a unui alt fel de justiție și, în consecință, a unui alt mod de a obține justiția. În același timp, sistemul juridic din S.U.A și din Canada erau supraaglomerate de dosare pe rol, iar "accesul" la justiție în termeni de eficiență a devenit o problemă. În acest context, termenul de Alternative de Rezolvare Disputelor s-a dezvoltat și a început să fie acceptat și de sistemul juridic.

O situație similară în ceea ce privește sistemul juridic a apărut și în România după 1990. Multitudinea și diversitatea cauzelor aflate pe rol au produs efecte negative asupra unui sistem juridic nepregătit pentru această avalanșă de dosare, în condițiile unei baze logistice precare și a unui număr foarte scăzut de judecători. Relativitatea veniturilor obținute din profesarea funcției de judecător și procuror în raport cu cele obținute ca avocat a contribuit și ea la îngreunarea actului juridic, în special în perioada 1990 - 1998. Mulți judecători și procurori, plătiți din fonduri de la bugetul statului, s-au reorientat spre avocatura, plătită direct de clienți.

Preocuparea constantă la nivel de Consiliul Europei și, ulterior, al Uniunii Europene de includere a unor alternative de rezolvare a disputelor în sistemele de drept ale țărilor membre, a condus la adoptarea în 1998 a Recomandărilor nr.98 și nr.99 care susțin aceste tipuri de intervenție în conflict. Conceptul a fost importat din S.U.A și susținut prin dezvoltarea unor centre naționale și europene de instruire, cercetare și intervenție în conflict.

Foarte multă lume în S.U.A și o mică parte în Canada vede aceste Alternative de Rezolvare Disputelor (ARD) ca pe niste **tehnici** de rezolvare a conflictelor și care sunt "alternative" la procesele în instanță. Pentru cei mai mulți în Canada însă, Alternativele de Rezolvare Disputelor cuprind procese care au drept scop fundamental **rezolvarea** conflictelor prin consens, căutarea deci a unor modalități pentru a reface și restabili relațiile dintre oameni.

În Europa, datorită diversității etnice, religioase și culturale foarte mari și a istoricului violent al relațiilor dintre grupuri și societăți, aplicarea ARD este orientată spre proces, iar domeniile de aplicare prioritare sunt orientate pentru realizarea unui climat de securitate urbană, dezvoltare durabilă și includere socială (în special pentru migranți și refugiați).

Primul proces inclus în Alternativele de Rezolvare Disputelor (ARD) este negocierea bazată pe interese, cea din care rezultă o altă expresie foarte utilizată în construirea consensului. Medierea, facilitarea și concilierea sunt trei din modalitățile recunoscute de a construi consensul. Aceste modalități își găsesc aplicarea în toate aspectele vieții, de la familie, școală, biserică, afaceri, comunitate și locul de muncă, până la sistemul juridic și sfera politică.

În tari precum Franta, Italia, Spania, Belgia sau Danemarca si Marea Britanie unde s-au inclus în practica curenta procesele de asistare neutra în rezolvarea conflictelor precum mediarea sociala, mediarea comunitara, facilitarea si concilierea, se constata deja o modificarea a societatii per ansamblu de la modul adversarial si competitiv de abordare a problemelor, la un mod bazat pe cooperare. Cooperarea este o motivare care presupune recunoasterea faptului ca suntem interdependenti, o situatie în care fiecare lucreaza cu fiecare si poate conta pe celalalt.

Conflictele apar la toate nivelurile: intra - personal, inter-personal, intra-grup, inter-grup, intra-national si inter-national. Rezolvarea conflictelor presupune o abordare multidisciplinara, ce include psihologia, sociologia, psihologia sociala, studii de drept, relatii internationale si alte studii mult mai specifice pentru unele cazuri. Mai mult decât atât, pentru ca democratia sa fie reala, cetatenii trebuie sa fie în stare sa-si exprime conflictele si sa si le rezolve într-un mod reciproc – avantajos (solutii de tip câstig – câstig), identificând mai întâi cauza conflictului si totodata prin intermedierea implicarii tuturor partilor afectate de conflict. Institutiile precum familia, scoala si biserica pot juca un rol esential de promotori ai înțelegerii în mod pozitiv a acestui mod de a fi în conflict si a-l rezolva.

Se spune ca este nevoie de un sat întreg pentru a creste un copil. Modul cel mai eficient de a administra conflictul si orice alte diferende care apar între noi, presupune implicarea unei natiuni întregi si a celor care fac parte din ea.

## 2.2. Managementul conflictului

Dat fiind caracterul inevitabil al conflictelor, gestionarea acestora este parte componenta a celor mai multe activitati umane, iar **managementul conflictelor** este considerat de tot mai multi specialisti în domeniu ca fiind la fel de important ca si celelalte functii ale managementului în toate domeniile sociale.

În aceste conditii, unii specialisti în domeniu, *subliniaza ca „managementul conflictelor trebuie înțeles ca un **management al succesului**”, ceea ce ar însemna:*

- Sa înțelegem de ce controlul asupra conflictului trebuie sa fie pozitiv si orientat spre obtinerea unei **rezolvări al acestuia**;
- Sa fim constienti de necesitatea unei **analize specifice** în sfera conflictelor;
- Sa fim în stare sa punem în practica principiile relatiilor armonioase pentru a crea un climat care sa minimalizeze conflictul daunator si sa mareasca la maximum sansele de a-l rezolva atunci când apare, adica **prevenirea conflictului**.

Managementul conflictului include trei activitati principale: analiza, prevenirea si rezolvarea (fig.2.1.)

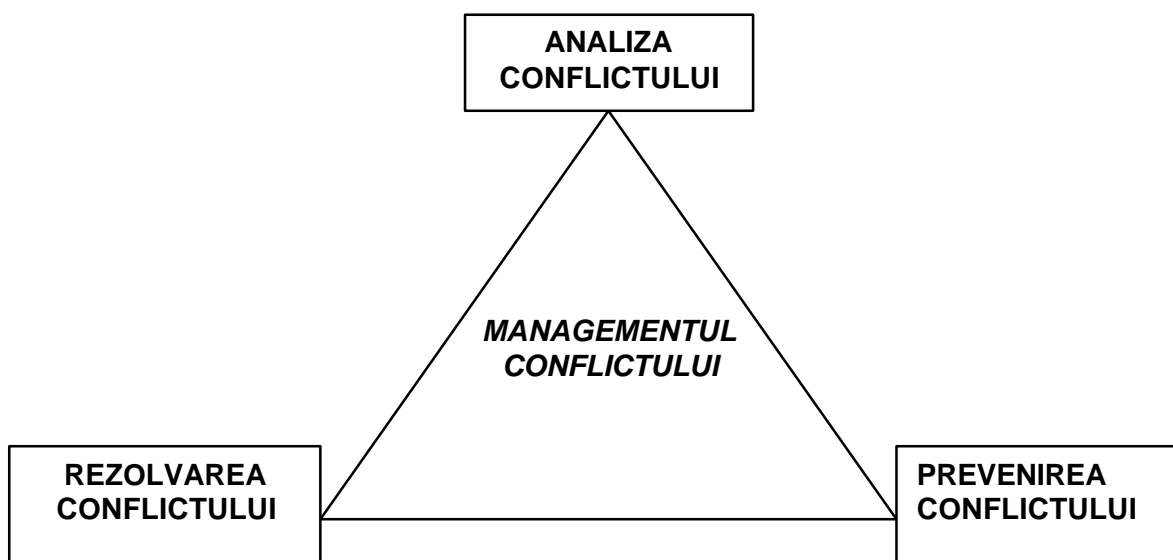


Fig.2.1. Componentele managementului conflictului

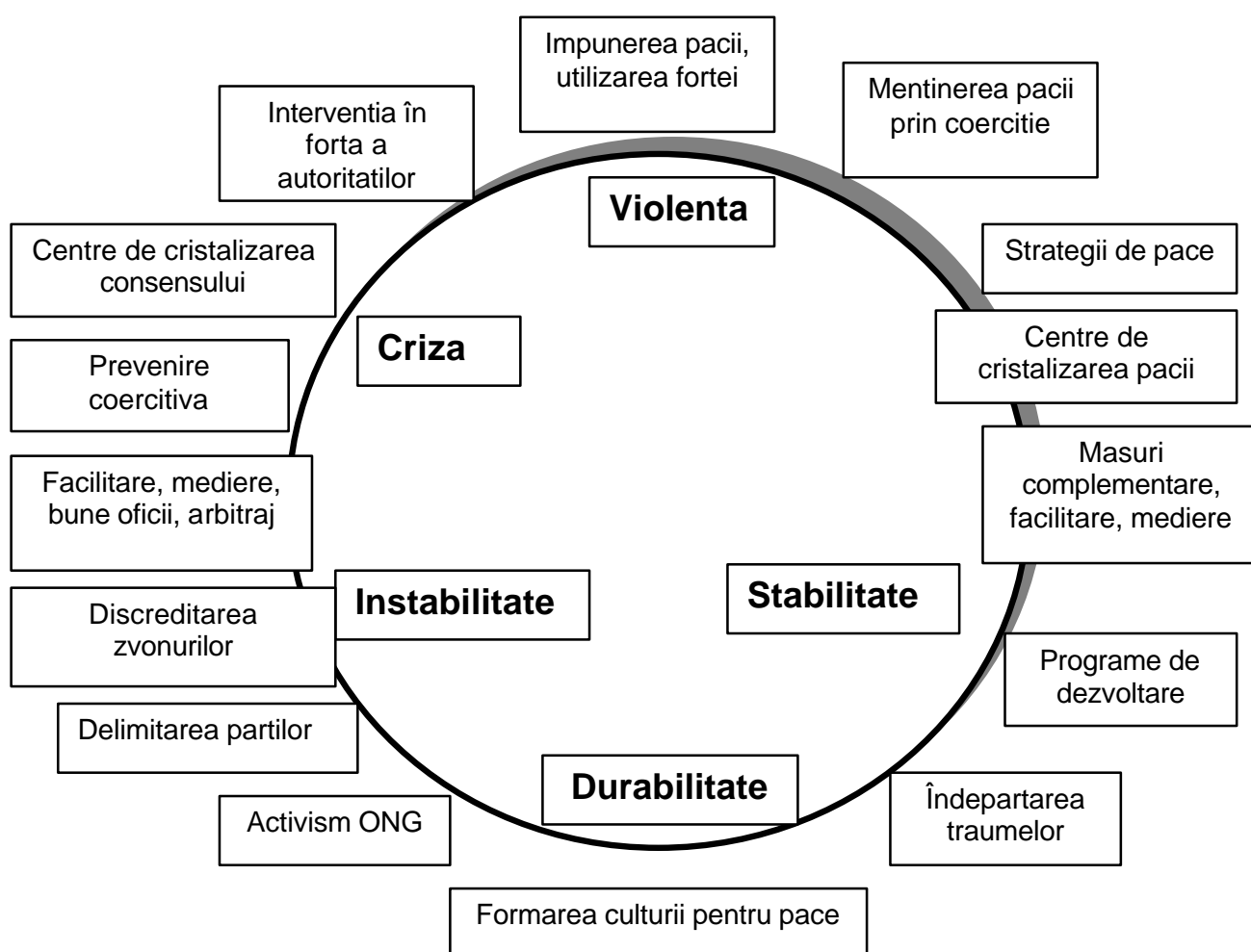
Un management efectiv si eficient al situatiilor conflictuale presupune completarea cunostintelor si dezvoltarea de abilitati care sa acopere atât analiza, cât si prevenirea si rezolvarea unui conflict. **Analiza conflictului** ne permite sa colectam si sa interpretam date despre: *natura conflictului, partile aflate în conflict, comunicarea între partile în conflict, relatia sociala stabilita între acestea, interesele divergente, colaterale si comune, precum si despre echilibrul de putere între parti.*

**Rezolvarea conflictului** include diverse activitati de tipul: *managementul problemelor, consultanta în strategii de negociere, mediere, facilitare si orice alte tehnici de construire a consensului.*

**Prevenirea conflictului** este o activitate mai complexa si presupune actiuni pe diverse planuri: **training** pentru dezvoltarea abilitatilor în domenii ca *negociere, mediere, rezolvarea problemelor, construirea consensului*; **politici si proceduri** pentru derularea *relatiilor umane, a celor cu autoritatile si dezvoltarea strategiilor de rezolvare a conflictului*; precum si **servicii**, cum ar fi *avocatul poporului, mediator social sau mediatorul comunitar.*

**Cunoasterea procesului** de interventie neutra în conflict este o componenta esentiala în managementul conflictului. Pentru a proiecta o buna interventie, este necesara cunoasterea întregului proces, astfel încât sa fie ales cel mai bun moment al interventiei.

În fig.2.3. sunt evidentiata etapele posibile de evolutie ale conflictului, în corelare cu masurile ce pot fi luate în fiecare etapa astfel încât sa se poata pastra relatia sociala între parti într-o etapa viitoare, în care comunicarea este posibila.



**Fig.2.2.** Posibile interventii în conflict în fiecare etapa de escaladare si deescaladare a acestuia



### 2.3. Rolul institutiilor în conflict

Termenul de **institutie** provine din limba latina - *institutio/institutionis*<sup>1</sup> - si a fost împrumutat în limba româna ca neologism din limba franceza - *institution*. Conform definitiei din **Dictionnaire Encyclopédique Larousse**, *institution* înseamna, în înțelesul pe care îl vom folosi pe parcursul acestui curs<sup>2</sup>, „*un ansamblu de reguli stabilite în vederea satisfacerii unor interese generale*”<sup>3</sup>, dar si „*organismul care le va aplica*”<sup>4</sup>. Acesta este **sensul juridic**. Nu de putine ori termenul de institutie poate avea si un **sens politic**<sup>5</sup>, care este destul de greu de diferentiat de sensul juridic atunci când acesta desemneaza un organism<sup>6</sup>.

Definitia pe care o regasim în **Dictionarul explicativ al limbii române - DEX** vine sa clarifice polisemia cuvântului prin cele doua sensuri de baza pe care le descrie:

1. *organ sau organizatie de stat* care desfasoara activitati din domeniul conducerii statului sau al serviciilor publice;
2. *forma de organizare* a raporturilor sociale, repetate si tipizate potrivit normelor juridice, stabilite pe domenii de activitate.

Fara a avea pretentia unei definitii acoperitoare, vom defini **INSTITUTIA** ca fiind **entitatea juridica organizata printr-un act constitutiv în scopul satisfacerii unor interese generale**. Elementele esentiale ale unei institutii sunt: **scopul, competenta sau activitatea, structura, sfera relationala**<sup>7</sup>. Astfel, o institutie poate fi atât o organizatie de drept privat, cât si un organism de drept public. În sens restrâns este folosita în sintagma **INSTITUTIE PUBLICA** care desemneaza un **organ al administratiei publice centrale sau teritorial, de regula, doar cu atributii executive**.

Termenul de „**structura**” este un neologism preluat din limba franceza (fr. *structure*) si provine din latinescul *structura/struere*, care înseamna a construi, a cladi. În definitia de dictionar (**DEX**) a termenului de „structura” regasim si sensul (II), respectiv „**mod de organizare a unui domeniu de activitate**”.

Din punct de vedere teoretic, un sistem se poate organiza sub forma a doua tipuri de structuri:

- **structura lineara** (ierarhica) care asigura unitatea în conducere;
- **structura functionala** care determina pluralitatea conducerii;

Exista, de asemenea, si o **structura mixta** (ierarhic-functionala) care îmbina cele doua tipuri de structuri si este mai raspândita în realitatea administrativa<sup>8</sup>.

La baza organizarii administrative stau doua criterii de baza :

**I. CRITERIUL TERITORIAL** - functie de care entitatile publice pot fi: CENTRALE (Guvern, ministere, alte organe centrale), TERITORIALE (serviciile publice descentralizate ale ministerelor) si LOCALE (consiliile locale si primarii);

**II. CRITERIUL FUNCTIONAL** - dupa care entitatile publice pot avea o COMPETENTA GENERALA (Guvern, consiliile locale si primarii) si o COMPETENTA SPECIALA (ministerele si celelalte organe de specialitate subordonate sau autonome, serviciile publice descentralizate ale ministerelor)<sup>9</sup>.

**STRUCTURA INSTITUTIONALA** cuprinde întreg ansamblul functional si coerent organizat al entitatilor juridice dintr-un anumit domeniu de activitate.

<sup>1</sup> Din lat. *instiuo, ui, utum, uere (in statuo)*=a întemeia, a începe.

<sup>2</sup> Romeo Paul Postelnicu, *Structura institutionala a sistemului administrativ public din România*, Note de curs, Universitatea Bucuresti, Facultatea de Sociologie, 2003

<sup>3</sup> Ex: functia publica

<sup>4</sup> Ex: Statul, Parlamentul, o fundatie

<sup>5</sup> Ex: institutii democratice

<sup>6</sup> Ex: Guvernul ca institutie de drept public si ca institutie politica

<sup>7</sup> Pentru o ampla vizualizare a conceptului de „institutie” a se vedea **I. Alexandru, Administratie publica. Teorii, realitati perspective**, Editura Lumina Lex, Bucuresti 1999, p. 70-74

<sup>8</sup> **Prof. univ. dr. Ioan Alexandru - Administratia publica. Teorii. Realitati. Perspective**, Editura Lumina

Lex, Bucuresti 1999, p.236

<sup>9</sup> ibidem, p.241

Institutiile, prin competentele lor de a rezolva problemele cu care se confrunta cetatenii, au si rolul de a rezolva conflicte. Aceasta componenta a activitatii lor este de cele mai multe ori direct specificata în legea pe baza careia functioneaza si/ sau în normele de aplicare si regulamentele interne.

*Buna functionare a unei institutii poate fi masurata dupa numarul de conflicte care se manifesta între cetateni si rezultatele obtinute dupa interventia directa în sensul rezolvarii conflictelor care intra în sfera de competenta a respectivei institutii.*

Gestionarea/ managementul conflictelor de catre o institutie se orienteaza catre:

- Conflicte din **interiorul** institutiei,
- Conflictele **generate de diferenta dintre asteptarile cetateanului si modul de exercitare a atributiilor** de catre institutie;
- Conflictele **dintre cetateni sau grupuri** în domeniul în care institutia este abilitata sa intervina.
- Masuri ale institutiei de **protectie fata de acte violente** ce pot sa se comita ca urmare a nerezolvarii altor conflicte, (acte de terorism, atitudini revansarde, etc.). Câteva dintre aceste masuri sunt date în **ANEXA 1** referitoare la cadrul legislativ.

Din aceasta perspectiva revine deci domeniului politic sarcina de a aborda dintr-o perspectivă amplă, pragmatică problematica conflictului, de a realiza o "*gestionare a crizelor*", astfel încât rezolvarea starilor conflictuale sa ramâna posibila, adica sa nu distruga total sau aproape total comunicarea între partile în conflict.

#### **2.4. Rolul societatii civile în conflict**

Societate civila este termenul utilizat pentru a descrie activitatea care nu este direct legata de cea oficiala a guvernului sau de sectorul particular de afaceri. În ultimul timp tinde sa fie definita ca "al treilea sector al societatii", în conditiile în care Statul si mediul privat de afaceri reprezinta primele doua sectoare. Marea majoritate a oamenilor folosesc termenul de "organizatii neguvernamentale", înglobând în acesta tot ceea ce reprezinta societatea civila. Nivelul de dezvoltare al societatii civile este foarte diferentiat de la o tara la alta, în România ea fiind înca în stadiul de formare.

Tot ce tine de activitatea noastra individuala ca cetateni în relatie cu comunitatea în care traim formeaza societatea civila, însa referirile se fac cel mai adesea la organizatiile care se constituie pe baze private si actioneaza în cadrul societatii. Exista multe tipuri de organizatii ale societatii civile: fundatii, asociatii, syndicate, grupuri studentesti, uniuni profesionale, organizatii de binefacere, grupuri non-formale fara scop lucrativ. Termenul comun pentru desemnarea acestora este cel de organizatii neguvernamentale.

În esenta, orice organizatie care este înfiintata si functioneaza fara scopul de a produce profit si este independenta fata de guverne este o organizatie neguvernamentala. FDC este o organizatie neguvernamentala ca si Crucea Rosie Internationala sau Green Pace.

Fara existenta unei societati civile puternice, bine organizate, nu este posibila o reforma efectiva si parcurgerea procesului de democratizare. În România, începând din decembrie 1989 societatea civila este tot mai activa si în prezent are un rol foarte important în distribuirea resurselor pentru parcurgerea procesului de integrare în Uniunea Europeana.

Existenta grupurilor formale si informale de cetateni furnizeaza o stavila permanenta împotriva abuzurilor sau tendintelor de guvernare nedemocratica. Aceste grupuri fac auzite vocile celor marginalizati sau a celor care se simt ignorati, neglijati sau abuzati de societate. ONG-urile vorbesc în numele sau reprezinta indivizi sau grupuri ale minoritatilor de toate tipurile, disemineaza informatii despre si catre aceste grupuri, astfel încât vocea lor sa fie auzita de un public cât mai larg. Uneori, aceste organizatii pot reprezenta chiar interesele legitime ale grupurilor în relatia lor cu autoritatile.

Posibile definitii ale organizatiilor neguvernamentale si ale societatii civile:

“*Organizatiile neguvernamentale* sunt grupuri non-profit ale cetatenilor constituite la nivel local, national sau international. Aceste grupuri sunt constituite dintr-o multitudine de motive, tot atât de mult pe cât mintea omului poate concepe”.

“*Societatea civila* este un domeniu paralel dar si separat de cel al statului, un loc în care se organizeaza asociatii ale cetatenilor în conformitate cu propriile lor interese si aspiratii.”

Societatea civila poate avea un rol important atât în sesizarea conflictului, cât si în interventia în conflict în scopul rezolvării acestuia. Flexibilitatea societatii civile îi da posibilitatea sa sesizeze mai usor semnele unui conflict, sa faca o „*avertizare timpurie*” (early warning) prin metode care implica sensibilizarea populatiei si a institutiilor, precum si sa intervina în diferitele etape.

*Interventia societatii civile* are în principal urmatoarele obiective:

**1. Sa faca pericolul mai putin posibil, prin:**

- Dezvoltarea unei retele de experti în conflicte si activisti în domeniul umanitar
- Sa se pregateasca continuu pentru a putea sesiza germenii conflictului
- Sa analizeze si sa se informeze în sensul ca, daca un anumit mediu a generat un conflict, acesta poate fi generat si de un alt mediu în care sunt conditii identice
- Evidentierea riscului unui conflict înainte de initierea unor decizii politice si economice
- Studii pentru pace, educatie si informarea publicului
- Pregatire civica pentru stimularea dorintei de integrare si tolerantei
- Reducerea dependentei de altii pentru satisfacerea nevoilor de baza
- Însusirea unor politici liberale, încurajarea gândirii si organizarii alternative
- Dezvoltarea relatiilor interpersonale (prietenii) pentru realizarea unei interactiuni sociale bazate pe încredere
- Reducerea situatiilor în care grupurile sau chiar în interiorul grupului poate sa apara divizarea în NOI si EI
- Promovarea prin media a experientelor pozitive
- Promovarea unei culturi a pacii în ambele sensuri
- Conectarea la structuri interne, guvernamentale si neguvernamentale respectiv la cele internationale
- Cercetarea si discutii publice privind rezolvarea alternativa a problemelor

**2. Sa previna evolutia conflictului catre violenta, prin:**

- Complementaritatea activitatii si coordonarea resurselor (umane, de experienta, materiale, financiare) cu a celorlalte organizatii si autoritati ce functioneaza la nivel local
- Dezvoltarea initiativelor civice în parteneriat cu structurile formale ale administratiei locale
- Organizarea de întâlniri (grupuri de lucru) care pot interveni rapid în situatii de criza
- Adoptarea unei atitudini impartiale, neutre, competente, legitimize si diplomatice va genera imaginea de doctori ai conflictului.
- Combaterea propagandei din media si educatie
- Combaterea pornirilor catre nationalism, rasism, etichetari etc.
- Sesizarea primelor semnale care avertizeaza aparitia conflictului si contribuie ca facilitatori, mediatori la întâlnirea adversarilor;
- Boicotarea conflictului prin demolarea suportului si resurselor acestuia
- Proteste nonviolente (scrisori, articole, manifestatii etc.)
- Alertare, informare si apelare la institutii si persoane care pot sprijini demersurile de prevenire a violentelor
- Acordarea unei atentii deosebite dimensiunii umane a conflictului
- Antrenarea de voluntari în sustinerea actiunii

### 3. Sa pregateasca populatia pentru ce poate fi mai rau prin:

- Stabilirea legaturilor cu liderii de opinie ai partilor
- Continuarea cercetarii pentru identificarea tuturor cailor care ar împiedica izbucnirea violentelor
- Bune oficii
- Identificarea persoanelor care manifesta disponibilitate pentru dialog (posibile centre de cristalizare a pacii)
- Organizarea de întâlniri pentru identificarea oportunitatilor de pace la care sa participe si factori care ar putea rezolva problemele ridicate (autoritati locale, politie, institutii, presa, etc.)
- Evaluarea situatiei si alegerea din ce este rau, pe cel mai putin rau
- Sprijinirea autoritatilor în mentinerea pacii si în reconciliere

### 4. Sa reconstruiasca pacea dupa terminarea violentelor

- Înlturarea traumelor
- Identificarea si initierea unor proiecte care sa fie derulate în comun de partile care s-au aflat în conflict

#### Ce nu se recomanda sa faca societatea civila

- **Exagerarea rolului** organizatiilor civice în detrimentul activitatii institutionalizate
- **Substituirea** activitatii institutiilor prin activitati paralele
- **Sustinerea înlocuirii masurilor coercitive** prevazute pentru încalcare a legii cu tehnici alternative consensualiste
- Sa pretinda rolul de „**patron al rezolvarii problemelor**” la nivelul comunitatilor

Din cele prezentate rezulta o complexitate mare de activitati si actiuni care pot face obiectul proiectelor derulate de organizatiile neguvernamentale în situatia de conflict. Când aceste conflicte sunt la nivelul societatii si au ca baza diferentele etnice si culturale, rolul lor este cu atât mai important si interventia societatii civile este esentiala pentru rezolvarea constructiva si obtinerea unor solutii durabile.

## 2.5. A treia parte în conflict

Cu foarte mici exceptii în care partile au suficiente abilitati personale de a negocia o solutie pentru disputa în care se afla, este nevoie de o a treia parte care sa intervina pentru solutionarea unui conflict. A treia parte neutra trebuie sa fie perceputa ca **impartiala** în relatia cu partile, sa nu aiba nici un interes direct de a favoriza una sau alta dintre parti.

Interventia poate fi bazata pe exercitarea unor prerogative de coercitie, ca în cazul interventiei fortelor de ordine, pe baza drepturilor cetatenesti, asa cum intervin instantele judecatoresti sau de contencios administrativ, dar si pe baza intereselor partilor, daca este vorba de un specialist în rezolvarea conflictelor, respectiv mediator.

În marea majoritate a situatiilor conflictuale, partile au posibilitatea sa aleaga tipul de asistenta, dar nivelul de dezvoltare al societatii în care traiesc le limiteaza aceste optiuni uneori pâna la nivelul la care institutii cu atributii foarte specifice intervin fara chiar sa mai ceara acordul partilor. Este momentul în care se declanseaza violentele si conflictul tinde sa se extinda prin includerea altor parti care initial nu erau implicate direct.

Ca exemple, putem sa amintim cazul conflictelor între preoti care s-a extins la nivelul credinciosilor din întreaga comunitate, sau al conflictelor între doua familii, una de români si alta de romi care au declansat violentele de la Turulung, implicând toti cetatenii comunei.

O alta caracteristica de dorit a celei de a treia partii este **neutralitatea**, adica sa nu fie perceput ca influentând alegerea sau formularea solutiei pentru rezolvarea conflictului.

În functie de gradul de satisfacere a cerintelor de neutralitate si impartialitate, de forma de exercitare a puterii cu care a fost investita a treia parte si de tipul de justitie pe care îl deservește, rezultatul obtinut este diferit, asa cum rezulta din figura urmatoare.

## PUTERE/ DREPTURI/ INTERESE

<b>TIP DE REZULTAT</b>	<b>UTILIZAREA PUTERII</b>	<b>TIP DE JUSTITIE</b>
<b>IMPUNERE</b>	<b>BAZAT PE PUTERE (COERCITIE)</b>	<b>RETRIBUTIVA COMPENSATORIE</b>
<b>ÎNTELEGERE</b>	<b>BAZAT PE DREPTURI</b>	<b>PROCEDURALA</b>
<b>REZOLVARE</b>	<b>BAZAT PE INTERESE</b>	<b>REPARATORIE RESTAURATORIE</b>

**Fig.2.3. Tipuri de justitie**

Termenul de mediator este larg utilizat pentru a defini interventii din cele mai diverse. Tabelul de mai jos propune o sistematizare a acestor tipuri de interventie, specificând totodata în ce anume constau diferentele între acești „mediatori”.

## TIPURI DE MEDIATORI<sup>10</sup>

<b>MEDIATOR din cadrul rețelei sociale</b>	<b>MEDIATOR benevol</b>	<b>MEDIATOR Administrativ/ Managerial</b>	<b>MEDIATOR interesat</b>	<b>MEDIATOR independent</b>
Relatii anterioare si potentiale relatii viitoare cu partile care au conexiuni cu rețeaua sociala	Poate sau nu sa aiba relatii cu partile	În general are relatii de autoritate cu partile înainte si dupa terminarea disputei	Are fie o relatie curenta fie se preconizeaza o relatie cu o parte/partile	Neutru/ impartial cu privire la relatii si specificul rezultatelor
Foarte preocupat de promovarea relatiilor stabile pe termen lung, între parti si asociatii acestora.	Cauta cele mai bune solutii pentru cei implicati	Cauta solutii ce sunt agreate împreuna de parti în parametrii contractuali	Are un interes major în rezultatul disputei	Contribuie la satisfacerea ambelor parti.
Frecvent implicat în implementare.	În general impartial cu privire la rezultatul specific al disputei	Are autoritatea de a consilia, a sugera sau a decide	Cauta solutii care sunt în interesul mediatorului/sau a partii favorizate	Poate fi mediator „profesionist”
În general mentine relatii cu partile dupa terminarea disputei	Are autoritatea de a consilia, de a sugera sau a decide		Poate folosi metode de influenta sau coercitia în obtinerea acordului	Cauta solutii acceptabile, voluntare si necoercitive agreate împreuna de parti
Poate folosi influenta personala sau presiunea exercitata de colegi/comunitate pentru a promova adeziunea la acord	Poate avea resurse pentru a ajuta la monitorizarea si implementarea acordului.		Poate avea resurse în vederea monitorizarii sau implementarii acordului	Poate sau nu sa se implice în monitorizarea implementarii
			Poate folosi metode de influenta sau coercitia pentru a aplica acordul	Nu are autoritatea de a aplica acordul.

**Fig.2.4. Tipuri de mediatori (dupa Christopher Moore)**

<sup>10</sup> Christopher Moore, *The Mediation Process: practical strategies for resolving conflict*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1996, pg.42

Mediatorul independent sau „profesionist” își construiește intervenția pe o analiză prealabilă a conflictului (natura, părți, comunicare, interese, relația dintre părți și echilibru de putere între acestea), iar intervenția ca mediator este structurată pentru a parcurge un proces de mediere bine definit, cu etape clare, succesive și cu reguli precise formulate care trebuie respectate și care sunt menite să îi păstreze statutul de neutru și imparțial.

Scopul intervenției este de a ajuta părțile să obțină consensul cu privire la opțiunile posibile pentru rezolvarea conflictului și să formuleze împreună o soluție negociată direct.

## **PROCESUL DE MEDIERE**

### **1. PREZENTAREA PROCESULUI**

### **2. IDENTIFICAREA PROBLEMELOR**

#### ***A) prezentarea versiunii primei parti***

- mediatorul repeta ce a înțeles (continut + emoții)/ ascultare activă

#### ***B) a doua parte își spune versiunea***

- mediatorul repeta ce a înțeles de la a doua parte/ ascultare activă

#### ***C) mediatorul identifica problemele, iar părțile stabilesc prioritățile***

### **3. EXPLORAREA INTERESELOR**

- părțile povestesc mai în detaliu
- mediatorul pune întrebări deschise părților și
- le ajută să înțeleagă interesele celuilalt

### **4. PĂRȚILE GENEREAZĂ OPTIUNI SI IDENTIFICA SOLUȚIILE POSIBILE**

### **5. ÎNCHEIEREA UNEI ÎNTELEGERI**

- mediatorul face un proiect de acord după ce părțile decid conținutul

**Fig.2.5.** *Procesul de mediere*

Dacă procesul de mediere a fost parcurs în ordine succesivă a etapelor sale, regulile de desfășurare a sesiunii de mediere au fost respectate, iar părțile au acceptat mediatorul ca fiind neutru și imparțial, soluția obținută va rezista în timp (este ***durabilă***) pentru că este percepută de părți ca ***echitabilă, eficientă și realistă***.

## 2.6. Strategii de abordare a conflictului

Teoria și practica evidențiază numeroase strategii de soluționare a situațiilor conflictuale din cadrul unei comunități. Acestea cu atât mai mult cu cât, pentru a face față cu succes situațiilor conflictuale, sunt necesare nu numai unele deprinderi sau cunoștințe de bază, ci și anumite abordări sau strategii ale managementului conflictelor (fig.2.6.)<sup>11</sup>

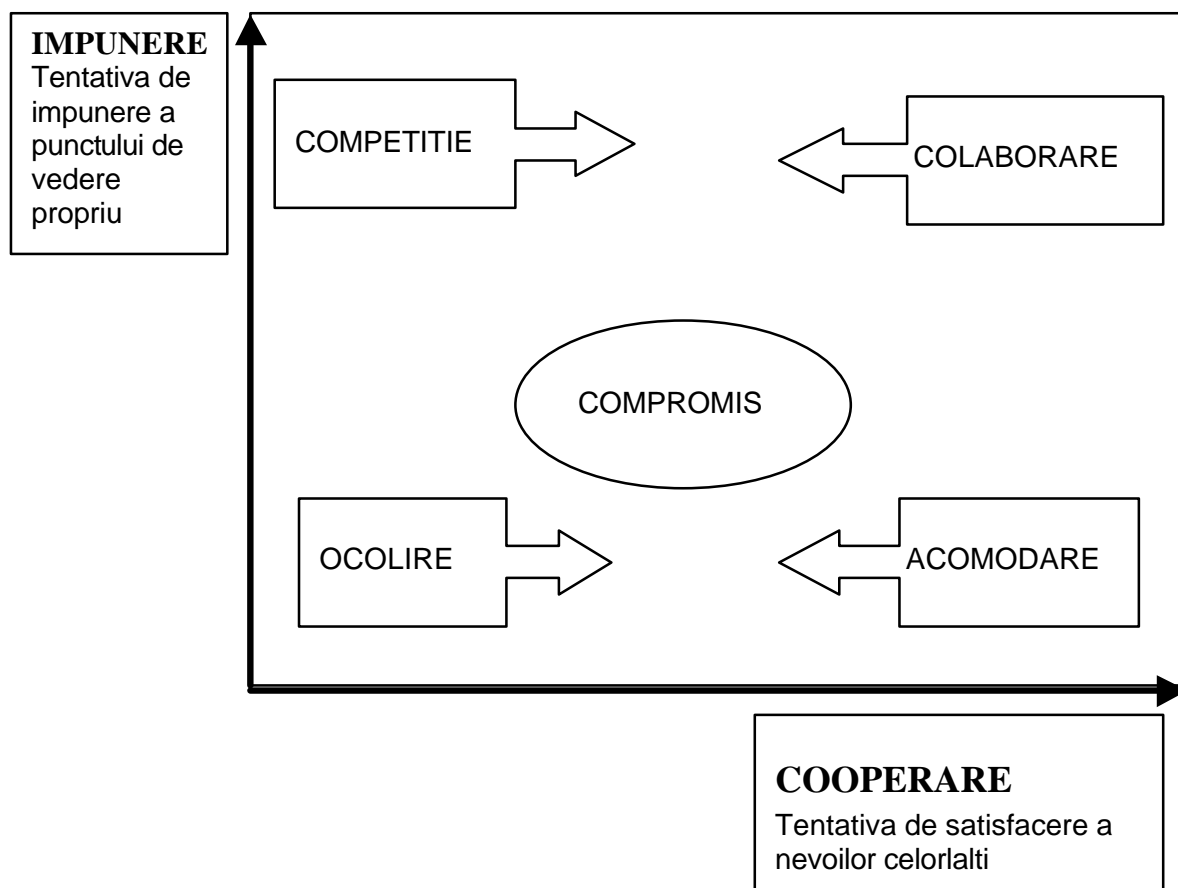


Fig. 2.6. Strategii în managementul conflictelor

Dupa cum se poate constata din fig.2.6., abordările sau strategiile utilizate urmăresc fie să impună punctul de vedere propriu și de satisfacere a propriilor nevoi individuale sau de grup, fie să satisfacă nevoile celorlalți, prin cooperare. Cu alte cuvinte, strategiile manageriale de soluționare a conflictelor au în vedere două dimensiuni principale:

- **Perseverența** fiecărei părți implicate în conflict în impunerea punctului de vedere propriu sau a propriilor interese;
- **Cât de cooperantă sau necooperantă** este fiecare parte aflată în conflict în satisfacerea nevoilor sau intereselor celeilalte părți.

Trebuie subliniat faptul că nici una din strategiile managementului conflictelor prezentate nu este superioară în sine, ci fiecare abordare își are rolul său în raportul cu situația episodului conflictual.

<sup>11</sup> G.Johns, Comportament organizational, Intelegerea și conducerea oamenilor în procesul muncii, Ed.Economica, 1996,p.424

În ceea ce privește persoanele care își propun să rezolve un conflict, este important ca aceștia, cunoscând natura, tipul, cauzele, amploarea și intensitatea conflictelor, să identifice și să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor, ca de exemplu :

- 1) Strategie orientată spre ocolire (evitare);
- 2) Strategie orientată spre acomodare (adaptare);
- 3) Strategie orientată spre competiție;
- 4) Strategie orientată spre compromis;
- 5) Strategie orientată spre colaborare.

### 1) **Strategie orientată spre ocolire (evitare)**

Această strategie de management a conflictelor orientată spre evitare sau ocolire se caracterizează prin faptul că, deși **partile aflate în conflict recunosc existența conflictului, acestea nu doresc să se confrunte.**

Prin urmare, această abordare privește conflictul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț. În opinia unora, conflictul poate fi ținut sub control prin ignorare.

După cum se poate constata din fig.2.6., acest tip de management bazat pe evitarea conflictului este caracterizat prin capacitatea redusă sau slabă a oponentilor, ceea ce duce inevitabil la un grad sporit de frustrare pentru partile implicate.

Această strategie este caracteristică persoanelor care nu au încredere în ele înseși și care nu risca să fie puse în situația de a face față unui conflict manifest, pentru faptul că rezolvarea conflictelor presupune anumite deprinderi pe care nu toate persoanele le posedă.

Desigur, evitarea conflictelor are rolul ei. Dacă este ceva neînsemnat, dacă alte probleme mai importante au devenit mai presante sau lipsește informația, partile trebuie calmate, iar dacă oponentul este foarte puternic și foarte ostil, evitarea conflictului poate fi un răspuns înțelept. De aceea, numeroși specialiști în domeniu sugerează ca cel mai bine este să evităm conflictele. De exemplu, această strategie poate lua forma îndepărtării diplomatice a unui subiect sau a unei probleme până la o ocazie mai bună, sau pur și simplu retragerea dintr-o situație asemănătoare. De asemenea, evitarea conflictului se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații sau prin „împingerea” responsabilităților în alta parte.

Cu toate acestea, deși evitarea conflictelor poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, în realitate nu schimbă situația, ceea ce înseamnă că eficiența acestei strategii este limitată. Mai mult decât atât, dacă nu se iau măsuri pentru aplanarea conflictului, este foarte probabil ca acesta să izbucnească din nou. Conflictul nu dispare „de la sine”, ci rămâne în stare latentă.

Prin urmare, principalul dezavantaj al acestei strategii este acela că ignoră condițiile care generează conflictele.

### 2) **Strategie orientată spre acomodare (adaptare)**

Este acea strategie de soluționare a conflictelor în care partile aflate în conflict nu acționează în direcția impunerii punctului de vedere propriu, ci mai mult pentru satisfacerea nevoilor celorlalți (fig.2.6.). Aceasta înseamnă că „acomodarea”, ca mod de abordare a conflictului, determină unele persoane să devină cooperante și dispuse să satisfacă nevoile sau interesele celorlalți în dauna propriilor interese, mai ales atunci când armonia și stabilirea unor valori foarte importante.

O asemenea strategie poate fi adoptată pentru a obține sau a construi credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante sau când situația este, pur și simplu, scăpată de sub control. De asemenea, este un mod de abordare a conflictului preferat pentru a demonstra bunul simț, atunci când agresivitatea celeilalte părți ar presupune un comportament neacceptabil.

Prin urmare, abordarea conflictului din acest punct de vedere implică menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop, fără a ține cont prea mult de obiectivele personale ale părților implicate. Renunțarea, mulțumirea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Cu alte cuvinte, partile aflate în conflict supraevaluează obiectivele personale.



De asemenea, cooperarea cu cealalta parte în scopul îndeplinirii dorintelor acesteia si nesustinerea interesului propriu este semnul distinctiv al stilului îndatoritor care, daca este vazut ca un semn de slabiciune, nu prevesteste nimic bun pentru viitoarele interactiuni.

De aceea, în opinia specialistilor în domeniu, aceasta strategie poate reduce conflictul resimtit si poate fi uneori eficace sau folositor pe termen scurt, mai ales când scopurile propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este mult prea puternic si putin dispus sa cedeze. Pe termen lung însa, oamenii nu pot fi întotdeauna dispusi sa-si sacrifice obiectivele sau nevoile personale numai din dorinta de a mentine relatiile interpresonale sau de colaborare. Mai mult decât atât, acest tip de strategie de acomodare sau adaptare poate sa limiteze creativitatea si sa stopeze aparitia de noi idei si solutii pentru rezolvarea conflictelor.

### **3) Strategie orientata spre competitie**

Acest mod de abordare a conflictului se afla în opozitie directa cu cel de acomodare si reprezinta acea strategie de solutionare a conflictelor care tin sa maximizeze impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu si sa minimalizeze cooperarea (fig.2.6.). În conditiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul ca partile sunt necooperante si hotarâte sa realizeze propriile interese în dauna celuiilalt grup. Altfel spus, una din parti nu tine seama de efectul actiunilor sale asupra celorlalti, mai ales când problemele sunt importante si trebuie implementate prin actiuni ferme, de multe ori nepopulare, când exista convingerea ca punctul de vedere este corect sau când una din parti profita de atitudinea îngaduitoare a celeilalte.

Cu alte cuvinte, procedând astfel, avem tendinta sa încadram conflictul într-o strategie de tip câstig/pierdere „câstigator/necâstigator” sau „câstigator-învins”, care, daca fortele se dovedesc egale, se ajunge la un punct mort si nu se ia nici o decizie.

Prin urmare, într-o asemenea strategie prioritatea absoluta este acordata obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii, deoarece parti aflate în conflict actioneaza numai în directia atingerii propriilor scopuri, apelând pentru aceasta, destul de des, la structurile de autoritate.

Aceasta strategie reprezinta un mod de abordare a conflictului orientat spre putere, în care se foloseste orice tip de putere ce pare potrivita pentru a apara o pozitie considerata corecta sau pur si simplu câstigatoare cu orice pret.

Este de retinut ca relatiile interumane, în functie de istorie si traditii se bazeaza pe diferite tipuri de folosirea puterii, care la rândul lor au generat sisteme juridice diferite.

Prin urmare, aceasta strategie orientata spre competitie este considerata adecvata, îndeosebi în situatiile în care se dispune de multa putere, când exista siguranta realitatii faptelor sau când situatia este realmente de tipul câstig-pierdere.

### **4) Strategie orientata spre compromis**

Strategia de compromis reprezinta acel tip de management al conflictelor care combina în doze intermediare sau doze medii impunerea interesului, sau a punctului de vedere propriu si cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalti. Aceasta înseamna ca partile aflate în conflict, constientizând faptul ca riscul declansarii unui conflict este prea mare, au în vedere atât propriile interese, cât si pe cele ale partii oponente sau, altfel spus, se accepta partial punctul de vedere al celorlalte parti, ceea ce într-o alta acceptiune exista în literatura de specialitate înseamna „împarte diferenta”.

Acest mod de abordare a conflictelor admite ca o strategie de tip câstigator-câstigator nu este posibila. Deoarece implica, de obicei, o negociere, în cadrul acesteia se adopta o pozitie care, în cele din urma, duce la un câstig redus si o pierdere limitata atât din punct de vedere al relatiilor interpresonale, cât si al obiectivelor. Prin urmare, strategia de compromis are ca obiectiv gasirea unei solutii reciproc avantajoase care sa satisfaca partial ambele parti aflate în conflict. Cu alte cuvinte, aceasta abordare se traduce prin faptul ca ambele parti adopta o pozitie „câstig minim – pierdere minima”, ceea ce înseamna ca ambele parti au interese nesatisfacute în aceasta proportie.

Desi compromisul este o reactie înțeleapta pentru realizarea temporara a unui echilibru, îndeosebi pentru unele tipuri de conflict, cum sunt cele rezultate din insuficienta resurselor, aceasta strategie nu este întotdeauna suficient de folositoare, ca, de exemplu, în rezolvarea conflictelor care izvorasc din asimetria puterii când partea mai slaba are mult mai putine de oferit partii mai tari.

## 5) Strategie orientata spre colaborare

Reprezinta acel mod de abordare a conflictelor care, maximizeaza atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât si cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalti (fig.2.6.), în speranta obtinerii unui acord integrativ sau a gasirii unor solutii integratoare, care sa satisfaca interesele tuturor partilor implicate în conflict. Cu alte cuvinte, se încearca combinarea opiniilor contrarii sau câstigarea adeziunii tuturor partilor aflate în conflict în vederea realizarii unui consens general sau a atingerii scopurilor în mod pasnic.

Prin urmare, strategia de colaborare are în vedere, solutionarea conflictelor prin mentinerea relatiilor interpersonale între parti si asigurarea faptului ca ambele parti își vor realiza scopurile.

De asemenea, aceasta atitudine sau acest mod de abordare a conflictelor are în vedere faptul ca indivizii nu actioneaza numai în interes personal, ci si în interesul partii opuse. Cu alte cuvinte, recunoscând existenta unui conflict, fiecare parte implicata utilizeaza metode corespunzatoare de management pentru a rezolva situatia. Aceasta înseamna ca partile accepta dialogul si vad conflictul ca pe o provocare a capacitatii lor de a-l solutiona.

Strategia orientata spre colaborare solicita ambele parti sa adopte o solutie tip câstig – câstig care poate aduce partile într-o situatie mai buna, în special datorita valorilor împartasite în comun.

Pentru a fi în masura însa sa adoptam cu succes o astfel de **solutie tip câstig – câstig** sau o strategie de tip câstigator-câstigator este nevoie sa *împartasim unele convingeri*:

- În orice conflict *trebuie sa existe o solutie reciproc acceptabila*, ceea ce înseamna ca se pot obtine obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele parti;
- *Diferentele de opinie pot si trebuie sa existe*, deoarece conduc la noi puncte de vedere si pot stimula creativitatea; trebuie pretuite opiniile celorlalti si minimalizata pe cât posibil interferenta diferentelor de statut ierarhic pentru a nu degenera în strategii de tip câstigator-necâstigator („care pe care”);
- *Trebuie sa avem încredere în partenerul de conflict*, deoarece atitudinea de încredere atrage dupa sine încredere;
- *Cooperarea este preferata competitiei* iar diferentele de opinii sunt o parte importanta a cooperarii, numai managerul incompetent si lipsit de încredere în sine se va simti tot timpul în competitie; desi competitia stimuleaza performanta, ceea ce se impune cu prioritate este interdependenta, deoarece foarte putine sarcini sau activitati pot fi îndeplinite fara cooperare.

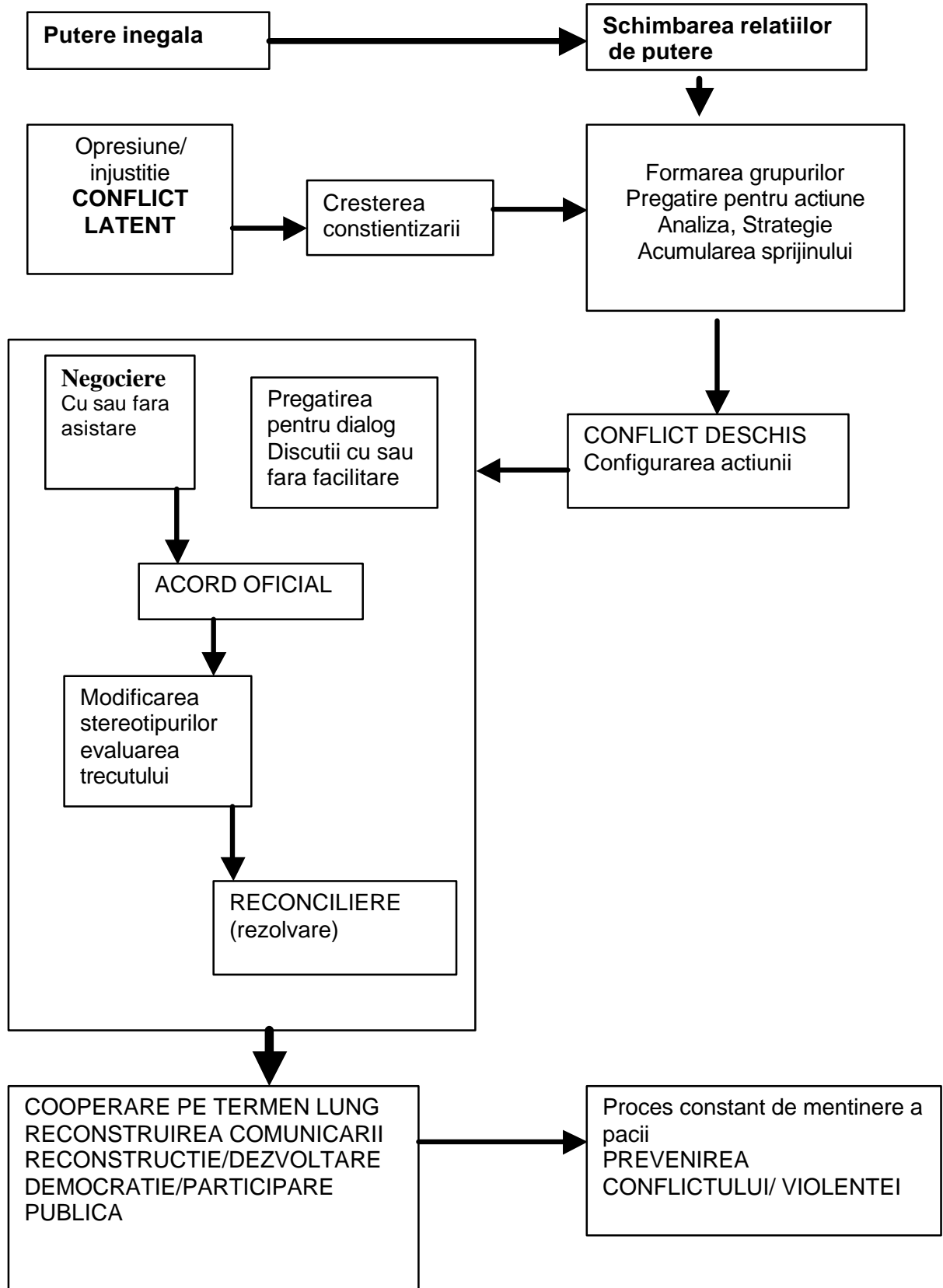
Prin urmare, strategia de colaborare, desi necesita timp, energie, exercitiu si creativitate, are avantaje evidente care duc, în cele din urma, la îmbunatatirea relatiei în comunitate.

O sinteza a acestor posibile strategii este prezentata în fig.2.7.

**Fig.2.7. Strategii de interventie în conflict**

- Studii si procese în transformarea conflictului -

\* dupa Diana Francis,(CCCRTE, UK), procesul de transformare al unui conflict urmareste urmatorul curs:



## Cap.3. Rolul Politistului de Proximitate în prevenirea violentelor

### 3.1. Rolul Politiei în comunitate

În principiu, în cadrul conflictelor care se manifesta la nivelul unei comunitati, Politia are o pozitie impariala fata de parti, dar si neutralitate fata de obiectul disputei dintre ele; ea aplica prevederile legii atunci când aceasta este încalcată, inclusiv în cazul violentelor care se pot manifesta în conflicte.

Dar aplicarea legii nu este preceptuata ca egala cu notiunea de dreptate în cautarea careia se afla partile în conflict. Rezulta deci ca interventia Politiei poate fi perceputa ca partinitoare sau arbitrara în deciziile pe care le adopta, diminuându-i astfel rolul de autoritate. Apare astfel necesitatea de însusire a principiilor folosite în rezolvarea conflictelor, a practicilor si procedurilor privind construirea unei relatii de încredere între Politie si membrii comunitatii pentru a putea interveni eficient în conflictele existente în comunitati.

Cunoasterea dinamicii conflictului, a etapelor acestuia, a tehnicilor de interventie si a strategiilor optime pentru fiecare din acestea, pot reduce escaladarea violentei în conflict si/sau reducerea potentialului de violenta între grupurile din comunitati sau între acestea si Politie în orice situatie conflictuala.

De asemenea, este necesara determinarea rolului si locului pe care Politistul poate si trebuie sa-l joace în diferite stadii ale conflictului din interiorul comunitatilor, dar si cel pe care îl are dupa terminarea violentelor, acolo unde acestea s-au produs deja.

Într-o democratie, Politia, este obligata sa organizeze activitatea structurilor sale ca **pe servicii catre public si comunitate**.

În acest scop au fost elaborate *Legea nr. 218/2002* privind organizarea si functionarea Politiei Romane si *Legea nr.360/2002* privind statutul ofiterului de Politie. Prin aceste legi se stabileste ca activitatea Politiei Romane constituie un *serviciu public specializat* si este îndeplinita în interesul persoanei, al comunitatii, dar si pentru a sprijini institutiile statului, exclusiv pe baze legale.

Fara sa fie abordate toate aspectele pe care le presupun diferite sisteme democratice, în lucrarea de fata se va face referire doar la aspectul general valabil prin care *cetatenii au posibilitatea sa participe la deciziile privind propria lor viata*.

Astfel, Politia, structurile publice si/sau private, pentru a se înscrie în principiile democratice, vor adopta un proces negociabil de luare a deciziilor si se vor asigura ca în sistemul lor, constructia unei noi decizii urmeaza acest proces.

În conceptia traditionala, interventia Politiei se face numai atunci când legea a fost încalcată sau potentialul violentei interpersonale sau intregrupuri creste rapid. Actionând astfel, Politia este determinata sa joace un **rol reactiv** si adesea un **rol represiv**, putând sa fie perceputa ca trecând de partea primului cu care a încercat sa intre în contact.

Provocarea adusa de necesitatea schimbarii consta în *explorarea rolului Politiei concentrat catre reducerea cauzelor si a conditiilor care duc la escaladarea fenomenului infractional si/sau reducerea potentialului de violenta între grupurile din comunitati sau între acestea si Politie în orice situatie conflictuala adica, prevenire*.

**Rolul Politiei** în orice comunitate este deosebit de important, dar niciodata nu sunt domenii în care sa detina monopolul. Ea nu-si poate atribui singura meritele rezolvarii problemelor legate de siguranta cetateanului, dupa cum nu este singura responsabila de existenta si gravitatea acestora.

- Întotdeauna va avea datoria de mentinere a legalitatii si ordinii si sa protejeze viata si proprietatea membrilor comunitatii.
- Politia va reactiona ori de câte ori cineva a comis o infractiune sau pune în pericol viata sa sau a celorlalti.
- Rolul Politiei este si de a întreprinde consultari si interactiuni, de a sfatui actorii implicati pentru apararea legalitatii, integrarii si coeziunii sociale si gestionarea situatiilor de criza.

Notiunea de „management modern” al relatiilor Politie comunitate presupune ca :

- Politia nu poate impune ordinea în comunitate ca pe ceva care vine din afara ei.

Pentru aceasta Politia trebuie sa stabileasca un anumit gen de relatii cu comunitatea care sa permita membrilor acesteia sa participe din timp în timp la negocierea prioritatilor Politiei. Toate acestea nu fac parte din traditia Politiei dar ele pot constitui obiective în procesul de modernizare a acesteia.

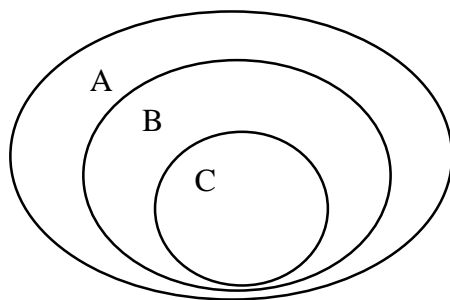
**Obiectivele si prioritatile Politiei** pot sa fie diferite de ale celorlalti actori sociali implicati în asigurarea sigurantei comunitatii. Ajungerea la un consens reprezinta provocarea din relatiile Politie - Comunitate.

**Activitatea Politiei**, privita doar ca **forta coercitiva** a statului, realizeaza o ruptura între Politie si public, percepute ca doua entitati separate. Gravitatea folosirii acestui caracter al activitatii consta si în inducerea unei anumite mentalitati în rândul angajatilor Politiei, potrivit careia unele lucruri sunt posibile ca urmare a invocarii ratiunilor supreme, legea fiind doar instrumentul de coercitie.

Prin includerea activitatii Politiei Române în categoria **serviciilor publice**, se urmareste stabilirea altui gen de relatii între Politist, ca prestator de servicii si cetatean, ca beneficiar al acestora. Aceasta interdependenta poate duce catre cresterea responsabilitatii Politistului pentru îmbunatatirea permanenta a prestatiilor sale în relatia cu publicul, dar si cresterea responsabilitatii publicului în sprijinirea activitatii Politiei.

Atât la nivel teoretic, cât si practic, nu putem discuta despre Politie fara sa o privim si ca pe o forta care poseda monopolul violentei legitime, care se opune, pe principiul actiunii si reactiunii, « violentei private sau regionale » Max Weber, considerate ca ilegite.

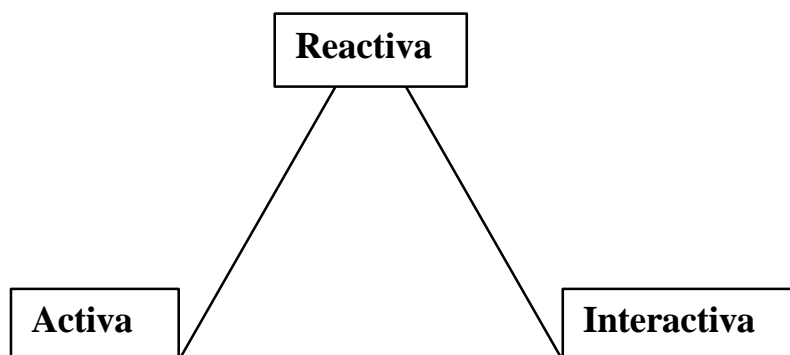
Activitatea de prevenire si combatere a faptelor antisociale face parte dintr-o sfera mai larga de preocupari ale statului de drept, incluzând mai întâi sfera A, a tot-cuprinzatoare, si care reprezinta încălcarea regulilor morale (a acelor reguli neconsacrate printr-un act normativ), apoi sfera B, mai restrânsa, a încălcarii legilor în general si în sfârșit, în cadrul acesteia sfera mai restrânsa C, a activitatii de a încălcarii legii penale fig.1



**Fig.3.1.**

În conformitate cu concepția tradiționalistă, dar și cu limitele de competență trasate de lege, Poliția ar avea responsabilitate în sferile B și C. Neputând însă neglija corelația intimă dintre încălcarea regulilor morale și încălcarea legii penale, activitatea Politiei trebuie să cuprindă toate cele trei sfere. În noua concepție privind activitatea de Politie, forma de extindere a competențelor Politiei și în domeniul sferei A, o constituie parteneriatul cu actorii sociali din comunitate.

Rezultă că activitatea unei Politii moderne pe lângă laturile reactive și active, cuprinse în 'Politia tradițională', mai apare și o a treia latură a activității, cea interactivă.



**Fig.3.2. Componentele activității Politiei**

Pentru a realiza o mai bună viziune asupra componentelor activității de Politie, aceasta a fost delimitată pe trei componente, și reprezentată ca în fig. 3.2.

- **Reactiva** (de combatere) – reprezintă totalitatea acțiunilor pe care Poliția le desfășoară ca urmare a comiterii unei încălcări a legii, în scopul aplicării măsurilor prevăzute de lege. Obiectul acestei activități îl reprezintă *persoana care a comis fapta antisocială*.
- **Activa** (de descurajare) – acțiunile cuprinse în această activitate au rolul de a *determina potențialii infractori să renunțe la intenția comiterii de fapte ilicite*. Obiectul acestei activități îl constituie potențialii infractori aflați în *locurile și mediile* pretabile la comiterea de infracțiuni.
- **Interactivă** (de prevenire) – în cadrul acestei activități Poliția, în parteneriat cu toate structurile sociale și comunități, va acționa pentru *identificarea și îndepărtarea cauzelor și condițiilor* care generează sau favorizează comiterea de fapte antisociale. Obiectul acestei activități îl constituie *potențiala victimă sau potențialul autor* ca individ sau constituent al unei organizații cu caracter social, economic etc.,

Dacă la nivelul uneia sau a alteia dintre formațiunile Poliției o componentă sau alta este predominantă, la nivelul activității în general trebuie păstrat un raport optim între aceste componente.

Componenta interactivă constituie principala activitate pentru formațiunile de prevenire, care au ca scop intervenția, în parteneriat cu organizații ale societății civile, pentru prevenirea creșterii fenomenului infracțional și Poliția de proximitate care, împreună cu cetățenii, individual sau ca fiind componente ai unor asociații au ca obiectiv reducerea vulnerabilității acestora în fața pericolelor de a fi victimă sau autor.

### 3.2. Conceptul de prevenire

Orice acțiune ce poate aduce prejudicii societății (întocmai ca și aceea care prejudiciază un individ izolat), da naștere nu numai unei reacții firești de combatere, de luptă dar și de apărare preventivă, stimulând întreprinderea unor măsuri anticipative pentru ca pericolul să nu se mai producă ori să nu se mai repete.

Experiența demonstrează că *organizarea unei activități preventive eficiente, oricâte eforturi și sacrificii ar pretinde, este incomparabil mai ușor de realizat și mai puțin costisitoare decât munca de combatere a urmarilor negative*.

Prevenirea criminalității trebuie să devină o preocupare – o filozofie – transmisă fiecărui cetățean. Aceasta este o necesitate întrucât criminalitatea afectează viața tuturor, de la dreptul fiecăruia de a umbla pe stradă în siguranță până la cota de asigurare care o plătesc pentru mașini și case. Mai mult de atât, Poliția și cei care și-au luat responsabilitatea de pază și protecție, nu mai puțin fiecare persoană - ca individ sau membru al unei organizații -, au obligația să-și armonizeze eforturile și mentalitățile într-o modalitate preventivă pentru a proteja cu succes viața și proprietatea.

Ca structură specializată, Poliția, este preocupată de binele general și siguranța comunității (având în vedere statutul de funcționari publici ai polițistilor), în timp ce agentul de siguranță privat este interesat de bunăstarea unui client anume. Totuși, obiectivul general de a stopa criminalitatea înainte să se manifeste și de a minimaliza consecințele după ce un act antisocial a avut loc rămâne același în toate cazurile. Ambele se preocupă de prevenirea criminalității, evitarea și controlul fenomenului. Pe de altă parte, se poate face o delimitare a atribuțiilor, în sensul că, **Poliția are ca principal obiectiv prevenirea criminalității în general iar agențiile de pază, pe cel de realizare a programelor de prevenire a pagubelor**.

Prevenirea criminalității este mult mai mult decât simpla aplicare a unor proceduri și tehnici după ce o faptă a fost comisă. Elementul esențial al prevenirii îl constituie **planificarea**, având în vedere faptul că este o tehnică ce presupune identificarea și stoparea fenomenului înainte de a se produce, **de reducere a riscurilor în situații date și de previziune/prognostic mai degrabă decât de reacție la circumstanțe**.

Este simplu să definești filozofia prevenirii criminalității, însă aplicarea devine dificilă deoarece tendința obișnuită a omului este aceea de a țarașă și neglija constientizarea problemelor de siguranță de orice fel și aplicarea disonanței psihologice privitor la orice situație negativă care le este supusă atenției. Cel care are în atribuții prevenirea criminalității la nivelul unei comunități, trebuie să depășească barierele psihologice conform cărora *“Mie nu mi se va întâmpla una ca asta!”*, indiferent de domeniu.

În literatura de specialitate întâlnim mai multe structurari ale activității de prevenire pe baza unor criterii cum ar fi: cine aplica, când aplica și cum aplica măsurile preventive.

Cel mai uzitat set de definiții a fost dezvoltat în 1976 și ele stau la baza activității de prevenire a criminalității. Este o terminologie analoagă cu domeniul medical în care o infracțiune este tratată la fel de serios ca și o boală, nu biologică ci socială. Această definiție permite clasificarea acțiunilor preventive în 3 mari categorii: primară, secundară și terțiară.

- **prevenirea primară** – activitățile sunt direcționate spre modificarea condițiilor fizice și sociale care favorizează fenomenul criminalității în general, cum ar fi programe de educație a populației, măsuri de siguranță ale locuinței și afacerilor, precum și modificarea condițiilor fizice pentru reducerea oportunităților în savârșirea de infracțiuni (educație, nivel social, planificare defectuoasă a zonelor de locuit etc.)
- **prevenirea secundară** activitățile se desfășoară pentru identificarea și intervenția timpurie în viața indivizilor sau grupurilor în situații criminogene. Tehnicile de prevenire secundară includ acțiuni de patrulare, programe educative de intervenție, analiza zonelor criminogene pentru educație comunitară și programe de modificare comportamentală. Altfel spus, urmărește reducerea comiterii de infracțiuni, prin realizarea barierelor fizice și psihice care pot descuraja sau opri o activitate ilicită
- **prevenirea terțiară** – este direcționată spre prevenirea recidivei prin orientare post-condamnare, reforma, reabilitare și incapacitare, angajarea recidivistilor, servicii postcură și alte tehnici orientate către a:
  - diminua efectele generate de comiterea unei infracțiuni asupra victimelor (centre de consiliere, plasament, etc.)
  - reduce posibilitățile reluării activității infracționale (medierea victima –autor resocializare, reinsertie, etc.)
  - repeta greselile care au constituit oportunități pentru infractori (luarea deciziilor administrative și tehnice pe baza analizei și studiilor asupra a ceea ce a fost rău făcut).

Așa cum se poate constata, este dificil să se poată face o distincție clară între aceste forme care în practică se întrepătrund.

Toți acești termeni se referă la acțiuni de prevenire care pot fi inițiate, gestionate și controlate, având astfel un caracter limitat și specific. Acești termeni sunt în contrast cu activitățile indirecte, terțiare și corective care tratează managementul factorilor socio-economi și alte variabile extinse care afectează criminalitatea.

Definiția specifică utilizată este, următoarea:

*“Prevenirea criminalității este anticiparea, recunoașterea și aprecierea riscului criminogen și inițierea de acțiuni care să elimine infracționalitatea și să reducă riscurile”.*

Folosirea acestei definiții necesită, mai degrabă, practica în reducerea oportunităților pentru comiterea de infracțiuni, decât încercarea de a gestiona dorința ori abilitatea anumitor indivizi de a comite infracțiuni.

Cu toate că există un număr semnificativ de teorii psihologice și sociologice de reducere a nevoii și dorinței unor indivizi de a comite fapte antisociale (o mai bună educație, asigurarea unui loc de muncă, reducerea rasismului și discriminării, de exemplu), nici una dintre aceste teorii nu da soluții pentru protejarea bunurilor persoanei și reducerea fenomenului infracțional.

Abilitatea unui infractor de a comite o infracțiune este controlată de propria sa ingeniozitate și acces la mijloacele necesare comiterii acesteia.

Singurul element pe care o potențială victimă îl poate controla (fie că e o persoană, un cartier, o afacere) este oportunitatea pentru ca fapta să aibă loc.

### 3.3. Scopul activitatii de prevenire

Actionând asupra factorilor cauzali ai infractiunii, activitatea de prevenire urmareste sa reduca treptat efectul lor negativ si, prin acesta, sa contribuie la micșorarea numarului si gravitatii faptelor de încălcare a legii penale. De remarcat ca aceste efecte vor influenta nemijlocit criminalitatea reala (adica numarul infractiunilor care se comit în realitatea obiectiva, chiar daca nu sunt toate descoperite ori autorii trasi la raspundere penala).

Actionând asupra criminalitatii reale se creeaza conditii si pentru îngustarea bazei de alimentare a criminalitatii descoperite (se va reduce si numarul infractiunilor care sunt descoperite de autoritati), precum si a criminalitatii legale (se va reduce numarul infractiunilor ai caror autori sunt condamnati definitiv). Nu se poate stabili, însa, un raport de dependenta absoluta între activitatea de prevenire si criminalitatea descoperita, aceasta din urma având o independenta relativa, conditionata fiind si de gradul de interventie (cantitativa si calitativa) a aparatului de stat care are sarcina sa descopere savârsirea de infractiuni.

De aceea,

*este posibil ca unei actiuni intense de prevenire sa nu-i corespunda automat, o reducere a numarului infractiunilor descoperite.*

(daca organele de stat si-ar identifica, de pilda, actiunea de descoperire asupra partii mai reduse din criminalitatea reala, neinfluentata de prevenire) si tot astfel,

*o reducere a volumului infractiunilor sa nu fie indiciul unei bune activitati de prevenire.*

O concluzie temeinica asupra modului în care activitatea de prevenire a influentat volumul infractiunilor descoperite nu s-ar putea desprinde decât **urmarind o perioada mai îndelungata evolutia celor doi factori (prevenire si criminalitate).**

Din aceleasi motive, nu se poate stabili o regula stricta nici în ce priveste orientarea activitatii de prevenire. Fiind îndreptata asupra **cauzelor latente** ale infractiunii, prevenirea generala poate fi – cel putin teoretic – desfasurata oriunde si în orice mediu social, deoarece, ipotetic, oriunde actioneaza o persoana umana exista si teren pentru savârsirea de infractiuni.

Practic însa, întrucât nu se poate desfasura o activitate eficienta de prevenire, de egala intensitate peste tot, va trebui sa se faca o selectie, sa se **stabileasca o ordine de prioritate**. Vor avea întâietate mediile sociale unde s-au mai comis infractiuni, apoi mediile sociale cu un grad de cultura mai scazut, ori cu o experienta de viata mai limitata (minori, tineri), mediile sociale mai putin informate sau care sunt mai izolate, mediile marginalizate, în care exista evidente manifestari anomice, de încălcare a legii si normelor de convietuire.

Orientarea, pe baza stiintifice a activitatii de prevenire, în raport cu gradul necesitatii sociale, stabilirea mijloacelor si metodelor celor mai eficiente de actiune, dozarea gradului de intensitate si de continuitate si coordonarea tuturor eforturilor în aceeasi directie formeaza continutul **strategiei prevenirii**.

Ca urmare,

*elaborarea unui plan stiintific al prevenirii infractionale (la nivel national si local) si realizarea lui nu poate fi decât opera unui organism specializat, la dispozitia caruia sa se afle mijloace corespunzatoare de actiune.*



### 3.4. Politia de proximitate

Înfiintarea Politiei de Proximitate este rezultatul unui parteneriat ce a început în anul 2000 si prin care a fost furnizata asistenta specifica de catre experti din state cu experienta în acest domeniu, printre care putem mentiona Germania, Olanda, Franta si nu în ultimul rând Elvetia.

De fapt, implementarea conceptului de Politie de Proximitate în tara noastra este bazata pe Acordul semnat între Guvernul României si cel al Elvetiei, reprezentat de Agentia Elvetiana pentru Dezvoltare si Cooperare, cu mentiunea ca acest concept a fost aplicat la început ca un experiment, si datorita succesului obtinut, a fost extins la nivelul întregii tari.

Bineînteles, modelul elvetian nu a fost adoptat complet, fiind adaptat la conditiile socio-economice existente în România, iar implementarea a fost înfaptuita pâna acum la nivelul localitatilor urbane, cu premisa de a se extinde în viitor la nivel rural.

#### *Dispozitia de înfiintare*

Implementarea concreta a acestui concept a început în luna Iulie 2003, având la baza *Dispozitia Inspectorului General al Politiei Romane*, în care este stipulata atât înfiintarea unor structuri la nivelul Politiei municipale si de oras, cât si numarul politistilor de proximitate în functie de situatia operationala existenta si numarul populatiei.

Pe baza acordului cu partea elvetiana un numar de module de training au fost organizate pentru 26 de traineri în Elvetia si România. Cei 26 de traineri au obtinut diplome si pot, la rândul lor, instrui alti traineri în domeniul Politiei de Proximitate, si politisti care vor lucra în acest domeniu.

Periodic, expertii elvetieni revin în România sa evalueze implementarea conceptului de Politie de Proximitate si împreuna cu conducerea din Politia Româna analizeaza etapele de aplicare si eficienta a acestora.

#### *Obiective înfiintarii Politiei de Proximitate*

- ⇒ scaderea ratei criminalitatii;
- ⇒ scaderea ratei de victimizare;
- ⇒ scaderea nesigurantei în rândul populatiei;
- ⇒ scaderea numarului de focare de violenta;
- ⇒ cresterea numarului de plângeri ale cetatenilor si audientelor;
- ⇒ impactul activitatii îndeplinite asupra conditiilor sociale si aprecierea cetatenilor;
- ⇒ cresterea numarului de plângeri din partea cetatenilor privind diferite cazuri de încalcare a legii.

Politistul de Proximitate are în principal urmatoarele **atributii**:

- a) stabileste si mentine legatura între Politie si populatie în sectorul lui de activitate
- b) aduna direct si personal informatii folositoare pentru munca în cadrul Politiei, informatii care se materializeaza în rapoarte înaintate imediat superiorului ierarhic
- c) elaboreaza si reînnoieste lista cu toate companiile, institutiile, organizatiile neguvernamentale, institutiile de învătamânt si asociatiile de proprietari din aria desemnata lui
- d) stabileste contacte cu administratorii asociatiilor de proprietari, fiind prezenti la întâlnirile organizate de acestia
- e) mentine legatura cu persoanele în vârstă, potentiale victime ale unor crime si daca este necesar organizeaza întâlniri cu scop de prevenire
- f) mentine contactul constant cu institutiile de învătamânt, având ca grupuri tinta tineri cu comportamente deviante si organizeaza întâlniri cu caracter educativ si de prevenire
- g) asista la întâlnirile consiliilor locale, singur, sau dupa caz, împreuna cu seful unitatii / subunitatii sale
- h) ia parte la implementarea programelor de prevenire a criminalitatii

- i) asista cetatenii aflati în pericol de a deveni victime, cetateni aparținând unor categorii cu risc înalt
- j) aplaneaza conflictele si îi încurajeaza pe oameni sa își rezolve neînțelegerile în mod pasnic
- k) selecteaza, instruieste si foloseste în activitati curente persoane de încredere, pe baza de voluntariat
- l) mobilizeaza oamenii în derularea unor programe de prevenire a criminalitatii în cadrul districtului, prin organizarea unor echipe de securitate si supraveghere pentru parcuri, cladiri, si în zonele în care în mod frecvent persoanele sunt hartuite sau unde grupuri de tineri se aduna si deranjeaza ordinea publica
- m) întocmeste acte de sanctionare doar pentru infractiuni în care cei implicati sunt prinsii asupra faptului
- n) tine o evidenta zilnica a evenimentelor si le expune pe o harta a ariei desemnate lui
- o) analizeaza periodic situatia operationala în cadrul ariei lui de competenta si înainteaza concluziile sefului unitatii de Politie
- p) înainteaza rapoarte scrise despre activitatile derulate si rezultatele obtinute, saptamânal sau de câte ori e necesar
- q) este în mod constant interesat de îmbunatatirea pregatirii sale profesionale si astfel ridicarea nivelului profesional

Pentru a-si putea îndeplini sarcinile mai sus mentionate, au fost formulate câteva **cerinte** obligatorii pentru Politistii de Proximitate, si anume:

- ⇒ sa aiba un nivel înalt de specializare si instruire juridica
- ⇒ sa cunosca o limba de circulatie internationala (Engleza, Franceza) dar si limba, traditiile si obiceiurile grupurilor etnice din aria desemnata lui
- ⇒ sa poata discuta liber despre anumite probleme de interes
- ⇒ sa fie apreciati în mod pozitiv de colegii sai si de cetateni
- ⇒ sa fie interesati de problemele sociale ale cetatenilor si de rezolvarea lor
- ⇒ sa fie pregatiti pentru a informa si a colabora în acest sens cu agentii si ofiterii de Politie din alte unitati, ca si cu jandarmii, gardienii publici, autoritatile administrative, organizatii neguvernamentale etc.
- ⇒ în zonele unde populatia etnica este majoritara, politistii de proximitate sunt selectionati pe baza criteriilor etnice.

**Evaluarea activitatii** Politistilor de Proximitate a trebuit sa fie redimensionata în raport cu cerintele postului si ea se face prin:

- a) informatii privind impactul activitatii Politiei;
- b) numarul si valoarea informatiei obtinute si înainteate unitatilor operative pentru a fi folosite;
- c) identificarea si aplanarea situatiilor conflictuale din zona de competenta;
- d) identificarea persoanelor în vârsta singure, predispuse sa devina victime si îndeplinirea activitatilor de prevenire;
- e) participarea la întâlniri, pentru a prelucra anumite teme si acte legislative în centre de educare;
- f) participarea la întâlnirile organizate de asociatiile de proprietari;
- g) dialogul cu cetatenii privind prevenirea fenomenului criminalitatii;
- h) dezbateri cu managerii institutiilor educationale pentru a identifica elevii cu probleme si activitatiile de prevenire, derulate în acest scop;
- i) identificarea activitatilor si a influentei pozitive a grupurilor de tineri interesati de încalcare regulilor stabilite de societate;

- j) activitati de prevenire derulate împreuna cu unitatile operative sau cu alte institutii si organizatii civice;
- k) rapoarte întocmite de administratia publica locala, privind necesitatea gasirii de solutii la anumite probleme civice;
- l) infractiuni în care cei implicati sunt prinsi asupra faptului si delicta minore.

În îndeplinirea atributiilor sale politistul de proximitate mentine în mod constant **relatii de colaborare si cooperare** dupa cum urmeaza:

- a) cu ofiterii de Politie din structurile operative din cadrul subunitatii;
- b) cu consiliile locale;
- c) cu personalul responsabil din cadrul unitatilor de învățământ, cu conducerea companiilor, reprezentanti ai organizatiilor neguvernamentale, presedinti sau manageri ai asociatiilor de proprietari;
- d) cu reprezentanti ai Garzii Financiare, Corpului de Control al Primariei, cu Departamentul Finantelor Publice, Autoritatea pentru Protectia Consumatorului, Politia Sanitar-Veterinara, Corpul Gardienilor Publici, Jandarmeria si Centrul Militar.

Conform atributiilor, Politia intervine atunci când o parte afecteaza cu intentie valorile protejate de lege a altei parti. Aceasta abordare nu tine cont întotdeauna de motivatia pe care partea (autorul) a avut-o pentru actiunea sa, dar nici de actiunile anterioare ale celeilalte parti (victima). Ori, în cazul unui conflict, putem vorbi de interactiunile dintre parti, atunci când atât de o parte cât si de cealalta se pot comite o varietate de actiuni si inactiuni care pot afecta relatia si duce catre comiterea unei fapte grave.

Cu toate acestea nu înseamna ca o fapta penala reprezinta neaparat si manifestarea unui conflict între partile implicate (patrunderea prin efracție într-o locuinta, tâlharia). Distingem astfel doua situatii delimitate de natura relatiei dintre parti, astfel:

#### 1) **Între autor si victima nu au existat interactiuni anterioare comiterii faptei.**

Putem spune ca momentul contactului social dintre acestia a coincis cu comiterea faptei. În aceasta situatie putem considera ca este un *conflict intrapersonal*, în care autorul este în conflict cu societatea, cu normele ei, este incapabil sa identifice sau sa aleaga alte cai de satisfacere a nevoilor personale (conflict de adaptare). În nici un caz aceasta nu poate fi numit ca fiind „conflict spontan”, asa cum este numit adesea. Masurile pot fi corectionale si de educare, transformare comportamentala.

Dar aceasta fapta declanseaza însa un conflict între victima si autor, de aceasta data. Întotdeauna victima se va întreba „de ce eu ?” „ce a avut cu mine?”.

Masurile reparatorii nu sunt întotdeauna proportionale cu prejudiciul produs. Insatisfactia victimei poate produce reactii de revansa urmate de comiterea altor fapte în care victima devine astfel autor.

Singura modalitate posibila prin care se poate preveni aceasta dezvoltare în cascada a conflictului este **medierea dintre victima si autor.**

#### 2) **Între victima si autor a existat o relatie anterioara comiterii faptei incriminata de lege.**

În aceste situatii chiar aplicarea pedepsei prevazuta de lege poate produce o escaladare a conflictului. Exista însa o exceptie, atunci când relatia dintre parti ajunge în faza „*împreuna în dezastru*”, care este urmare lui „*ori eu ori el*”. În acest caz autorul este constient de urmari, accepta pedeapsa, dar face tot ce este posibil pentru a înlatura, chiar fizic, cealalta parte. Pentru a urmari cum se poate ajunge aici, este necesar sa consultam escaladarea conflictului propusa de Glasl (Anexa 1.1.)

De regula aceste conflicte sunt ca urmare a neinterventiei la momentul oportun, de ignorare a rezolvarii prin mijloace alternative a disputelor în etapele în care acest lucru era înca posibil.

În cazul conflictelor, prevenirea rezultatelor care au urmari grave, poate fi facuta în principal prin interventia în faza de instabilitate sau premergatoare celei de criza.

Neinterventia Politiei în solutionarea cauzelor civile pe suportul lipsei de competență, restrictionarea accesului la justiție, din diverse motive, a partilor, transformă de cele mai multe ori justitiabili în justitieri. Mijloacele de rezolvare alternativă a disputelor, ofera politistilor instrumentele necesare pentru a preveni escaladarea conflictelor, fie interpersonale, fie intergrupuri, către violență.

### *Când se intervine?*

Asa cum rezulta din analiza facuta mai sus și luând în considerare informatiile cumulate din primele capitole, rezulta ca Politia, în general, are atributii de interventie în toate etapele conflictului.

Privind dinamica conflictului, pot fi diferentiate trei segmente în care rolul Politiei este diferit:

- Înainte de violente, pentru a le preveni
- În timpul violentelor, pentru oprirea acestora
- După violente, pentru reconstrucția pacii și prevenirea revenirii conflictului în faza violentă

Având în vedere obiectivele Politiei de proximitate, în conformitate cu atributiile sale, aceasta are un rol deosebit de important în etapele de prevenire a violentelor și în cele de reconstrucție a pacii:

#### 1) *În etapa de durabilitate a relațiilor de la nivelul comunitatii*, prin

- educația individuală
- construirea relațiilor dintre parti
- educația civică
- influențarea deciziilor prin participarea tertilor
- medierea diferentelor
  - direct (negociere) sau
  - de către o a treia parte neutră și imparțială (mediere)
- identificarea resurselor pentru aplicarea deciziilor
- stabilirea comunicării
- controlul legalității
- adoptarea atitudinii pozitive față de grupuri dezavantajate.

Caracterul de generalitate acordat acestor măsuri deriva din faptul că, deși conflictul, ca proces, este asemănător, sunt diferite între conflicte, în primul rând, generate de sfera de cuprindere.

Exemplu: interpersonale, intrafamilare, între grupuri care aparțin aceleiași culturi sau aparținând unor culturi diferite, etc.

#### 2) *În etapa de instabilitate*, prin

- monitorizare și analizarea conflictelor deja existente
- recomandarea sau aplicarea medierii

Etapa de instabilitate a relațiilor se caracterizează în primul rând prin confruntări între parti. Chiar dacă aceste confruntări au caracter de ceartă (depinde de modul de manifestare al partilor), ele nu pot fi considerate ca violente.

Aceste discuții pot duce la clarificări cu impact asupra schimbării caracterului relației, care se poate îmbunătăți sau rupe, fără a se produce violente. În situațiile în care interesele partilor sunt afectate grav, confruntările se extind și asupra partilor colateral interesate, care participă și acestea ca parti în conflict.

Această extindere, care cuprinde și atragerea de aliați pentru realizarea unui avantaj de forță sau echilibru de forțe, face ca să se lărgască sfera de cuprindere a conflictului.

Prin încetarea comunicării între parti sau vicierea acesteia se face primul pas către **criza**, în care tensiunile cresc rapid. Este suficient ca un eveniment produs de una dintre parti sau aliatii acesteia, împotriva celeilalte parti, sau a aliatilor acesteia, să apară și violența poate izbucni. Atât perioada anterioară violențelor cât și cea de violențe poate transforma în manifeste conflicte rămase de multă vreme în stare latentă.

Rezultă ca, prevenirea violențelor într-un conflict cunoscut, poate însemna și prevenirea violențelor în alte conflicte existente într-o comunitate.

Toată această dezvoltare în cascada a unui conflict poate fi prevenită în primul rând prin cunoașterea conflictelor, existente într-o comunitate, și întocmirea unei fișe a conflictului care să cuprindă elementele date în ANEXA 3.2.

Așa cum a mai fost menționat, *dupa comiterea violențelor*, este necesară **realizarea unei strategii de construire a păcii** care să cuprindă:

- restabilirea comunicării
- măsuri legislative
- medierea diferentelor
- atitudini pozitive față de grupuri dezavantajate.
- reconstruirea relațiilor dintre parti (identificarea și realizarea intereselor comune)
- monitorizarea permanentă a situației.

Cel mai important element al acestor strategii îl reprezintă participarea la elaborarea lor a tuturor actorilor din comunitate pentru identificarea soluțiilor care să respecte condițiile unei „soluții bune”.

**Ca mediator**, Politistul de Proximitate va acționa pentru realizarea comunicării între parti

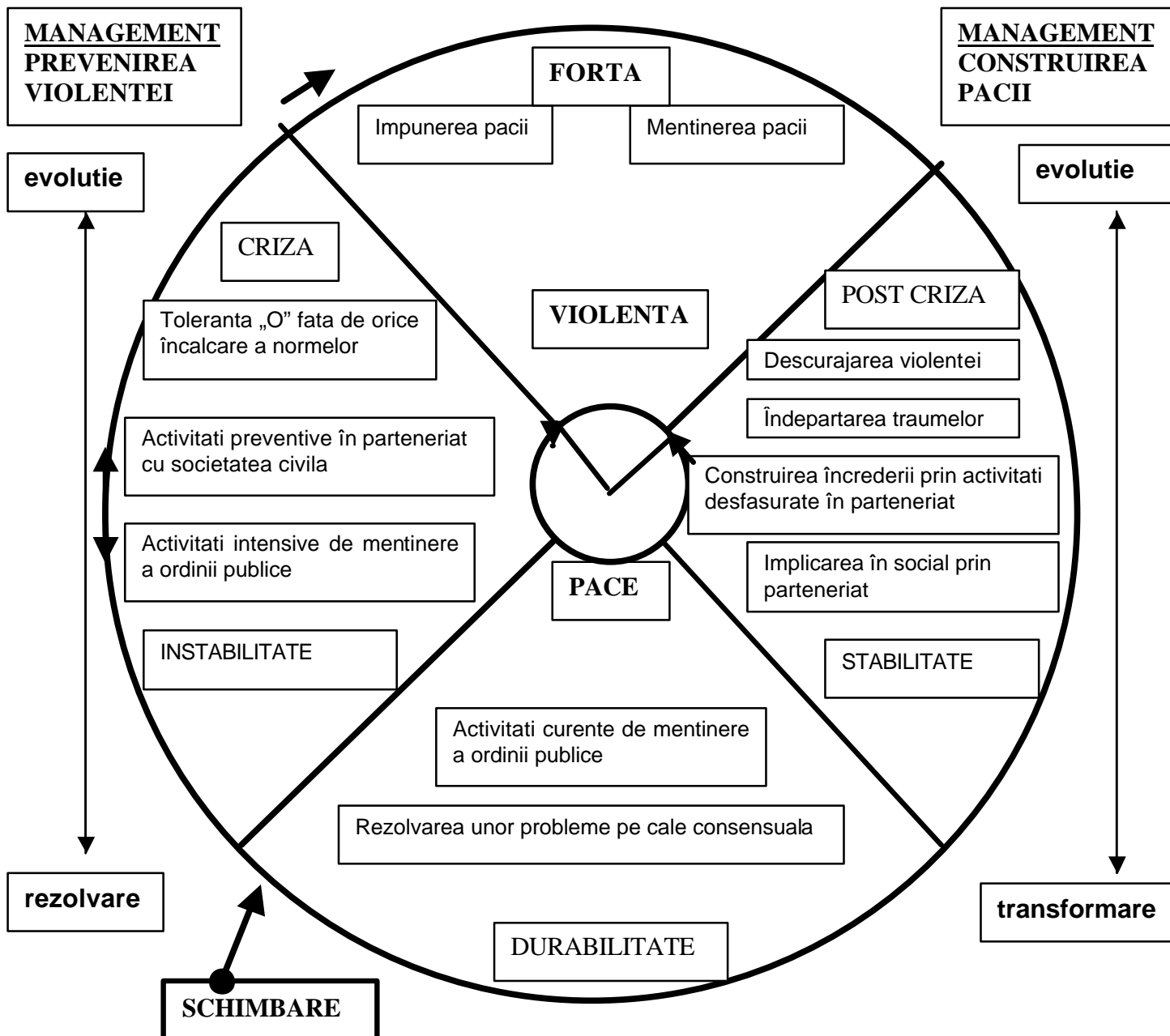
- Legitimizarea partilor
- Înlesnirea procesului
- Instructor
- Furnizor de resurse
- Cercetător al problemelor
- Tap ispasitor
- Agent de relații (conciliator)
- Conducător

Din discuțiile purtate cu partile pentru pregătirea medierii, Politistul va ține cont și de faptul că medierea nu este posibilă în toate cazurile, dar mai ales atunci când:

- prezenta mai multor parti sau a persoanelor sau grupurilor tangente nu poate fi exclusă
- una dintre parti o poate învinge ușor pe cealaltă, pentru că are anumite atuuri (diferență mare în raportul de putere)
- Situația nu este coaptă datorită lipsei unor presiuni interne sau externe asupra partilor pentru a ajunge la o înțelegere, sau din cauza altor condiții de mediu cu impact negativ asupra înțelegerii.
- Partile nu știu să negocieze
- Partile nu au capacitatea de a identifica interesele comune, sau le minimizează.
- Partile sunt interesate numai în învingerea totală a celeilalte parti

# ROLUL POLITIEI ÎN CONFLICT

## TRANSFORMARE



**MINISTERUL DE INTERNE**  
INSPECTORATUL DE POLITIE AL JUDETULUI

NR. DATA FISA CONFLICTULUI

Descrierea pe scurt a situatiei constatate:

La data de, ....., în localitatea .....

**1) Situatia prezenta**

Ce se întâmpla acum?

Poate fi facut primul pas catre o rezolvare mediata sau este necesara o strategie de impunere a opririi violentelor?

**2) Istoria conflictului**

Care au fost evenimentele importante între parti?

Au avut acestea confruntari anterioare?

Au fost schimbari recente în relatiile dintre parti?

Ce eforturi au fost deja facute pentru rezolvarea problemei si de ce au esuat?

**3) Contextul în care au loc confruntarile**

Cum își rezolva partile în mod obisnuit confruntarile?

Care este atmosfera psihologica a conflictului?

Cum comunica partile si iau deciziile?

**4) Partile implicate**

Identificarea partilor direct implicate în conflict?

Care este pozitia partilor? Cum își expun cererile?

Care sunt interesele ascunse ale partilor? Care sunt dorintele lor reale?

**5) Valorile comune si divergente**

Care sunt perceptiile despre cealalta parte?

Au partile o pozitie autoritara? Au ele puterea de a negocia si lua decizii?

Au partile puterea de a alege? Daca da, care sunt relatiile cu cei alesi? Si cum se consulta cu cei alesi?

Ce interese, scopuri, sau dorinte au partile în comun?

**6) Raportul de forte dintre parti si cum este folosit**

Are o parte un ascendent de putere fata de cealalta?

Exista un echilibru relativ de putere? Daca nu, cum vor avea efectele negocierii un raspuns afirmativ?.

Care este sursa puterii? Formala, informala resurse, relationala morala, informationala, personala.

De ce resurse dispune fiecare parte?

Îsi folosesc partile puterea/ daca da, care au fost rezultatele?

Ce resurse de putere partile nu le-au folosit?

**7) Parti aditionale sau pe care se poate miza**

Ce persoane sau grupuri pot sa fie interesate de confruntari actionând pentru rezolvarea lor sau pentru întretinerea lor, respectiv interventia din afara neutra sau partinica. Primele, vor fi contactate secundele vor fi izolate, cautându-se reducerea influentei negative.

Ce rol pot juca aceste parti în conflict?

Are publicul sau au entitati private interes în interventia în conflict? (Cum si când?).

## 8) Identificarea sursei evenimentelor

Care este prima problema care a fost identificata între parti?

Este ura problema sau rezultatul starii dintre parti?

Ce fel de probleme sunt, de date, relatii, valori, interese, structurale?

Este o situatie, un motiv sau decizie care pentru moment nu poate fi schimbata? Una sau ambele parti sunt reticente la schimbare?

Ce tip de interventie este necesara pentru tipul de problema identificata? Este acest conflict un început sau este rezultatul nerezolvarii altor conflicte?

## 9) Stadiul conflictului

Este conflictul în escaladare sau stationar? Care sunt argumentele?

Daca **escaladeaza**, ce se întâmpla?

Motivatia conflictului se muta de la particular la general?

Se constata o scadere a motivatiei conflictului sau a resurselor folosite pentru a sustine confruntarile?

Dezacordul se întoarce catre antagonisme?

Partile ameninta cu folosirea fortei?

Sunt partile polarizate si conturate? Liderii au manifestari de extremism?

Daca este **stabilizat**, ce se întâmpla?

Functioneaza un sistem de refulare a tensiunilor sociale?

Escaladarea se face în ciuda respectarii regulilor (cinstita) între parti? Ce indicatori dau aceasta perceptie?

Exista o înțelegere (acceptare) între norme si valori? Înțelegerea se bazeaza pe un document?

Sunt asistenti sociali, prieteni, cai de comunicare între partile aflate în conflict?

Cum pot fi folosite între altele, partile indirect sau colateral interesate, pentru a influenta grupul sau persoanele la construirea încrederii sau la asezarea partilor la masa tratativelor.

Este o a treia parte neutra care este dispusa sa intervina?

Este un interes comun ?

Sunt constrângeri de timp sau alte limitari care sunt folosite pentru continuarea conflictului?

## 10) Luarea deciziei de interventie.

Este timpul optim de a interveni?

Planul de interventie este în directia lucrurilor percepute de parti ca solutie?

Este bine ca partile sa fie interesate pentru o interventie imediata sau ar trebui sa fie asteptat alt moment?.

Cine poate beneficia de o interventie imediata? Cine beneficiaza de o amânare?

## 11) Alternative si optiuni

Care sunt partile dispuse si acceptate pentru a negocia acordul si care sunt cele interesate în continuarea confruntarilor?

Cum sunt informate partile despre alternative sau optiuni?

Au partile alternative sau optiuni pentru rezolvarea divergentelor?

Ce pasi au întreprins partile pentru punerea în practica a alternativelor?

Cât de realiste sunt partile în propunerile pe care le fac?

Ce trebuie sa stim atunci când suntem pusi în situatia de a lua decizii?



## PASII PROCESULUI DE MEDIERE

### I. PREGATIREA *DINAINTEA* SESIUNII DE MEDIERE

### II. SESIUNEA DE MEDIERE

1. PREZENTATI PROCESUL



2. IDENTIFICATI PROBLEMELE



3. EXPLORATI PROBLEMELE SI INTERESELE



4. GENERATI OPTIUNI



5. AJUNGETI LA UN ACORD

### III. ANALIZA

RAPORTARE

EVALUARE

# PASII PROCESULUI DE MEDIERE

= descrierea activitatilor =

## I. PREGATIREA DINAINTEA SESIUNII DE MEDIERE

Pregatirea medierii implica trei aspecte:

1. Înțelegerea situației;
2. Pregătirea dvs. personală;
3. Pregătirea locului unde va avea loc medierea.

Informația cea mai importantă pentru mediere, este ce vor discuta părțile în sesiunea de mediere. Complexitatea situației va influența cât de mult trebuie aprofundată problema. Pregătirea personală implică o autoevaluare a imparțialității și neutralității dvs..

Ca mediator sunteți gazda medierii. Astfel va revine sarcina aranjării spațiului în care va avea loc sesiunea de mediere.

## II. SESIUNEA DE MEDIERE

### 1. PREZENTATI PROCESUL

Pregătiți un cadru primitor și confortabil. Prezentați-vă pe dvs. înșiva și în cazul în care nu le cunoașteți deja, invitați și persoanele prezente la întâlnire să se prezinte.

**Faceți o scurtă descriere a PROCESULUI:**

- ⇒ Fiecare parte va prezenta pe scurt ce l-a adus la mediere.
- ⇒ Fiecare parte va avea oportunitatea să se exprime pe larg.
- ⇒ Părțile vor genera opțiuni.
- ⇒ Orice acord la care se ajunge trebuie scris.

**Oferiți o perspectivă asupra ROLULUI MEDIATORULUI:**

- ⇒ Nu veți judeca ceea ce părțile povestesc (bine/rau) și nici nu veți lua apărarea vreuneia dintre părți.
- ⇒ Îi veți ajuta să se concentreze asupra problemelor și să caute soluții care sunt acceptabile pentru amândoi. Dvs. nu decideți asupra rezultatului medierii.

**Clarificați** autoritatea fiecărei părți de a negocia și încheia acorduri și **confirmați** limite temporale pentru sesiunea de mediere. Folosiți un ton pozitiv și fiți încurajator...  
"medierea nu este ușoară, dar de multe ori are succes".

**Explicați RECOMANDARILE care fac posibilă medierea.**

- ⇒ Se vorbește pe rând, câte o persoană, în timp ce ceilalți ascultă.
- ⇒ Toate informațiile relevante trebuie împărtășite și celorlalți.
- ⇒ Fiecare vorbește din propria perspectivă, reducând astfel învinuirile.

Obțineți angajamentul ca aceste recomandări să fie respectate.

Stabiliți împreună cu părțile :

- 1.) Confidențialitatea informațiilor (inclusiv luarea de notite): Mediatorul se angajează să respecte confidențialitatea.
- 2.) Condițiile în care vor avea loc întrunirile individuale între mediator și una dintre părți.

Invitați părțile să pună întrebări și obțineți angajamentul fiecăreia dintre părți ca se afla în sesiunea de mediere, pentru a încerca să rezolve problemele.

## 2. IDENTIFICATI PROBLEMELE

Cereti o prezentare scurta a situatiei din partea fiecarei parti: o privire de ansamblu asupra ceea ce s-a întâmplat. Aceasta le da lor ocazia sa explice situatia din propria perspectiva. Reformulati/reflectati asupra ceea ce a spus fiecare parte, pentru a fi siguri ca fiecare înțelege perspectiva celuilalt. Întrebatii daca ati înțeles corect si clarificati acolo unde mai este cazul.

Utilizând întrebări de clarificare obtineti informatiile necesare pentru a formula problemele. Identificati problemele (de ex. le puteti scrie pe un flipchart ) si lasati partile sa stabileasca prioritatile si sa le organizeze într-o agenda de lucru.

## 3. EXPLORATI PROBLEMELE SI INTERESELE

Începând cu prima problema de pe agenda de lucru, cautati informatii pertinente folosind întrebări deschise. Se pot astfel descoperi informatii noi pentru una dintre parti, sau chiar pentru amândoua. Ascultati atent pentru a descoperi presupunerile si perceptiile. Clarificati intentiile si impactul. Explorati interesele care stau la baza pozitiilor si argumentelor pentru a crea înțelegerea necesara care sa le permita partilor sa se desprinda de pozitiile lor. Ex: "Cât timp v-ati confruntat cu aceasta problema?"; "Cum v-ati simțit când s-a întâmplat acest lucru?"; "Care sunt aspectele important pentru dvs.?"

Daca este cazul, discutati cu partile în întruniri individuale. Ajutati mentinerea negocierilor la nivel rational, gestionând problemele de personalitate.

Feritivi de concluzii premature. Actionati ca un agent al realitatii în sesiunile comune si pe parcursul întrunirilor dvs. individuale cu câte una dintre parti. Concentrati-va asupra unor criterii obiective. Subliniati progresul, numitorii comuni si aspectele asupra carora se cade de comun acord.

## 4. GENERATI OPTIUNI

Încurajati partile sa continue negocierea. Invitati-le sa genereze optiuni aditionale pentru acord si încheiere. Ajutati partile sa fie creative, pentru a genera cât mai multe solutii pentru problema. Nu judecati si nu minimalizati nici o idee. Descurajati stabilirea de limite minime, iar daca este cazul, reamintiti partilor consecintele care ar decurge, daca nu s-ar încheia un acord.

Daca partilor le este dificil sa vina cu solutii, puteti face câteva sugestii. Atentie însa, partile nu sunt obligate si nu trebuie sa se simta obligate sa accepte solutiile dvs. si trebuie sa se simta libere sa le respinga fara sa se considere amenintate sau sa le fie teama de discreditare. Ex. "Cum ar fi daca.....; ma întreb daca ati vrea sa considerati si posibilitatea aceasta..; oare posibilitatea aceasta vi se pare plauzibila..." Evitati sa faceti prea multe sugestii.

**Este important ca partile sa vina ele cu propriile solutii.** Insistati ca partile sa vina cu sugestii. Ajutati-le sa lucreze împreuna pentru a gasi solutii acceptabile pentru amândoua partile. Aceasta poate presupune si facerea unor compromisuri. Ideal este ca partile sa ajunga la o rezolvare de tip "câstig - câstig" care sa le asigure maximum de câstig mutual.

## 5. AJUNGETI LA UN ACORD

Felicitati fiecare parte. Au lucrat serios pentru a rezolva problema. Scrieti la ce se angajeaza fiecare dintre parti si numerotati fiecare angajament. Folositi numele întreg; specificati termenii acordului pe cât de detaliat posibil (cine, ce, unde, când, cum). Notati sumele banesti care apar în acord. Folositi formulari care sa fie acceptabile si la îndemâna pentru ambele parti.

Verificati ca acordul sa fie echilibrat. Includeti clauze care sa raspunda la întrebări de tip „Dar daca....?”

O **solutie buna** trebuie:

- sa satisfaca ambele parti;
- sa specifice: când, unde, cine, cum;
- sa fie rezonabila si realista, astfel încât partile sa poata face ceea ce si-au propus;
- sa fie acceptata de ambele parti.

În final, dupa ce sesiunea de mediere s-a încheiat si partile au plecat, faceti o analiza asupra cum ati condus procesul, astfel încât data viitoare sa fiti mai bun:

Cum ati fost ca mediator?

Care sunt problemele de care v-ati lovit?

Ce a mers, ce nu a mers, ce ati face acum diferit?

A fost acordul stabilit îndeajuns de solid?

Ati reusit sa atineti interesele pe care s-au bazat pozitiile si argumentele?

Partile au stabilit un acord sau si-au chiar rezolvat problema?

## CUM SE SCRIE UN ACORD

**La început:**

- ✍ Stabiliti ce ati putea realiza astazi si daca este posibila ajungerea la un acord final semnat de catre parti.
- ✍ Daca acordul este un doar un proiect si mai are nevoie de ratificari: de catre cine si când?

**În timpul sesiunii:**

- ✍ Luati notite.
- ✍ Faceti liste, dezvoltati, elaborati optini si notati-le pe acestea pe un flipchart sau pe foile de lucru.
- ✍ Pastrati informatiile elaborate în comun de catre parti în fata acestora.

**În timp ce se contureaza acordul:**

- ✍ Notati elementele cheie.
- ✍ Obtineti detalii, clarificari si specificari.
- ✍ Includeti clauze care sa raspunda la întrebări de genul "Dar daca....?".

**În timp ce scrieti acordul:**

- ✍ Daca este necesar, luati o pauza pentru finisarea acestuia si asigurati-va ca ambele parti sunt de acord (nu redeschideti negocierile, ci cereti doar comentarii referitoare la acuratete, exactitate si cereti aprobarea partilor).
- ✍ Cereti partilor sa semneze si dati fiecareia o copie a acordului.

**Ce trebuie tinut minte la ascrierea unui acord:**

Folositi un limbaj simplu.

Evitati jargonul, limbajul prea tehnic.

Asigurati soliditatea continutului prin:

- reflectarea exacta a aspectelor asupra carora partile au ajuns la un acord comun;
- evitarea folosirii unor cuvinte care pot însemna lucruri diferite sau folosirea a doua sau mai multe cuvinte care înseamna acelasi lucru.

Evitati ambiguitatea:

- Alegeti adjectivele descriptive cu grija.
- Specificati *cine, unde, ce, când, cum*.
- Notati clar sumele banesti care apar în acord.
- Asigurati-va ca definitiile folosite pentru clarificari sunt înțelese.

***Oamenii sunt mai dispusi sa respecte un acord, daca l-au elaborat ei însisi.***

## CUM VERIFICAM ACORDUL?

Schema Conflict Management Group, S.U.A.

Indiferent daca negociati dvs. însiva sau sunteti mediator sau facilitator definiti-va cât mai clar scopul actiunii – ajungeti la un acord, **doar daca**:

Satisface **INTERESELE**:

Pe ale noastre, le satisface într-o mare masura  
Pe ale celorlalti, macar într-o masura acceptabila  
Pe ale altora, macar atât cât sa tolereze acordul

}

atât cât sa duca la un  
acord durabil.

Este o solutie buna, eleganta, una dintre cele mai bune **OPTIUNI**.

Este o solutie legitima pentru toti, si aceasta se observa si se masoara prin compararea cu **CRITERII** obiective.

Acordul nu este mai bun decât ar putea fi **BATNA** noastra (cea mai buna alternativa la acordul negociat).

Acordul include **ANGAJAMENTE** care sunt operationale (realistice din perspectiva punerii lor în aplicare) si durabile.

Si este important ca procesul de ajungere la acord sa fie eficient, deci **COMUNICAREA** trebuie sa fie efectiva.

Un astfel de proces duce la dezvoltarea **RELATIEI** în sensul pe care ni-l dorim.

Numai un asemenea acord corespunde principiilor unui rezultat bun:

- v CORECT
- v ÎNTELEPT
- v EFICIENT
- v REZISTENT ÎN TIMP.

## FUNCTIILE UNUI MEDIATOR

**Pe parte de continut:**

- ajuta partile sa-si clarifice problemele si interesele;
- ajuta partile sa gaseasca datele si informatiile relevante;
  - sa stabileasca criterii obiective;
  - sa identifice limitarile realiste.

**Pe parte de procedura:**

- ajuta partile sa ajunga la masa negocierii;
- ajuta structurarea procesului
  - aranjeaza întâlnirea,
  - stabileste agenda de lucru;
- ajuta partile sa înregistreze progrese.

**Pe parte de comunicare:**

- mentine canalele de comunicare deschise;
- ajuta partile sa-si exprime emotiile si sa si le stapâneasca;
- ajuta partile sa “decodifice” si sa se înțeleaga reciproc;
- ajuta partile sa nu se discrediteze.

## ORGANIZAREA MEDIERII

Prima și cea mai importantă deprindere a unui mediator este, de a ști dacă să medieze și când ar fi momentul cel mai potrivit pentru aceasta. Următoarea provocare este de a aduce părțile implicate în dispută, la masa negocierii.

Medierea poate fi folosită într-o gamă largă de situații, dar se poate ca uneori să nu fie adecvată.

### **Iată câteva întrebări la care ar trebui să reflectați:**

- Sunt oare ambele părți capabile să-și articuleze interesele?
- Există un dezechilibru de putere care va duce la inhibare sau intimidări?
- Problema pusă în discuție derivă din factori de politică sau din structuri organizatorice care sunt în afara puterii de influențare de către părți?
- Mai sunt și alte persoane care sunt parte implicată în dispută, dar care nu sunt dispuse să participe la mediere?
- Se referă disputa la un caz specific sau la unul vag sau general?
- Au investit amândouă părțile ceva în încercarea de rezolvare a disputei?

### **Înainte de a aduce părțile împreună, este înțelept să discutați cu ele individual, așa încât:**

- Să câștigați încredere unii față de alții;
- Să îi motivați să se confrunte cu disputa și să o rezolve;
- Să explicați ce se va întâmpla și să corectați ceea ce s-a înțeles greșit;
- Să îi asigurați că veți păstra confidențialitatea informațiilor;
- Să clarificați rolul dvs. ca mediator;
- Să cereți părților și să vă formați și dvs. o privire de ansamblu asupra situației;
- Să vă asigurați că există un angajament din partea fiecărei părți față de sesiunea de mediere.

**Medierea este cea mai efektivă în următoarele condiții** (neîndeplinirea acestor condiții nu face imposibil succesul unei medieri, doar că disputele sunt rezolvate mai rar în absența întrunirii acestor condiții):

- Părțile au cooperat în trecut pe anumite probleme și nu au o lungă istorie a unor relații adversariale și nu au fost înainte în litigiu.
- Părțile au, sau ar putea să aibă o relație care să dureze în timp.
- Există dorința de a rezolva disputa.
- Există și presiuni exterioare care împing spre rezolvarea disputei (timp, scădere a profiturilor, rezultate neașteptate).
- Ostilitatea și supărarea unuia față de celălalt este moderată sau scăzută.
- Numărul părților implicate în dispută este limitat, și nu s-a extins la un număr mare de persoane sau de grupuri.
- Există resursele necesare pentru a face ca soluția care se va găsi să fie efektivă (resursele limitate tind să sporească competiția într-o relație.).

# *Anexe*

**Acte normative cu referire la VIOLENTA**

**Constitutia Romaniei**, Titlul II

**Codul Penal** , Cap. V, Titlul IX-precum si titlul II, III, V, VI, IX.

LEGE nr. 211 din 27 mai 2004, privind unele masuri pentru **asigurarea protectiei victimelor infractiunilor**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 505 din 4 iunie 2004

LEGE nr. 197 din 25 mai 2004, pentru ratificarea **Acordului privind cooperarea dintre Romania si Oficiul European de Politie**, semnat la Bucuresti la 25 noiembrie 2003

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 498 din 2 iunie 2004

ACORD din 25.11.2003, privind **cooperarea dintre Romania si Oficiul European de Politie**

Emitent : ACT INTERNATIONAL

Publicat in : MONITORUL OFICIAL nr. 498 din 2 iunie 2004

HOTARARE nr. 791 din 19 mai 2004, pentru **prevenirea si sanctionarea actelor de violenta si iesirilor necontrolate ale spectatorilor cu ocazia manifestarilor sportive**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in : MONITORUL OFICIAL nr. 478 din 28 mai 2004

HOTARARE nr. 726 din 14 mai 2004, pentru aprobarea **Planului de actiuni prioritare in domeniul protectiei copilului impotriva abuzului, neglijarii si exploatarei, pentru perioada 2004-2005**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 457 din 21 mai 2004

LEGE nr. 180 din 17 mai 2004, pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 95/2003 privind **modificarea si completarea Legii nr. 217/2003 pentru prevenirea si combaterea violentei in familie**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 457 din 21 mai 2004

HOTARARE nr. 637 din 29 aprilie 2004, **privind functionarea si atributiile Directiei Generale de Protectie si Anticoruptie din subordinea Ministerului Justitiei**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 417 din 11 mai 2004

LEGE nr. 360 din 6 iunie 2002 (\*actualizata\*), privind **Statutul politistului** (actualizata pana la data de 23 aprilie 2004\*)

Emitent : PARLAMENTUL

-----

\*) Textul initial a fost publicat in MONITORUL OFICIAL nr. 440 din 24 iunie 2002. Aceasta este forma actualizata de S.C. "Centrul Teritorial de Calcul Electronic" S.A. Piatra Neamt pana la data de 23 aprilie 2004, cu modificarile si completarile aduse de: LEGEA nr. 281 din 24 iunie 2003; ORDONANTA DE URGENTA nr. 89 din 2 octombrie 2003; LEGEA nr. 101 din 7 aprilie 2004.

HOTARARE nr. 438 din 23 martie 2004, pentru **aprobarea Codului de etica si deontologie al politistului**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 314 din 9 aprilie 2004

LEGE nr. 31 din 5 martie 2004, pentru **modificarea si completarea Legii nr. 60/1991 privind organizarea si desfasurarea adunarilor publice**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 223 din 15 martie 2004



ORDONANTA nr. 43 din 29 ianuarie 2004, pentru **modificarea si completarea** Ordonantei Guvernului nr. 102/2000 privind **statutul si regimul refugiatilor in Romania**  
Emitent : GUVERNUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 92 din 31 ianuarie 2004

HOTARARE nr. 1.624 din 23 decembrie 2003, privind **organizarea si functionarea Agentiei Nationale pentru Protectia Familiei**  
Emitent : GUVERNUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 57 din 23 ianuarie 2004

ORDIN nr. 177 din 16 decembrie 2003, privind **aprobarea standardelor minime obligatorii pentru telefonul copilului, standardelor minime obligatorii privind centrul de consiliere pentru copilul abuzat, neglijat si exploatat, precum si a standardelor minime obligatorii privind centrul de resurse comunitare pentru prevenirea abuzului, neglijarii si exploatarei copilului**  
Emitent : MINISTERUL MUNCII, SOLIDARITATII SOCIALE SI FAMILIEI-AUTORITATEA NATIONALA PENTRU PROTECTIA COPILULUI SI ADOPTIE  
Publicat in: MONITORUL OFICIAL nr. 52 din 22 ianuarie 2004

ORDONANTA nr. 95 din 24 decembrie 2003, privind **modificarea si completarea Legii nr. 217/2003 pentru prevenirea si combaterea violentei in familie**  
Emitent : GUVERNUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 13 din 8 ianuarie 2004

LEGE nr. 402 din 7.10.2003, privind **modificarea si completarea Legii audiovizualului nr. 504/2002**  
Emitent : PARLAMENTUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 709 din 10 octombrie 2003

ORDIN nr. 1.170 din 24 iulie 2003, pentru aprobarea **Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 38/2003 privind transportul in regim de taxi si in regim de inchiriere** - Metodologia de licentiere a transporturilor rutiere publice de persoane sau bunuri in regim de taxi, a transporturilor rutiere publice de persoane in regim de inchiriere, conditiile privind agreearea si inspectia tehnica periodica a autovehiculelor care efectueaza transport in regim de taxi, precum si metodologia de eliberare a certificatului de atestare a pregatirii profesionale a taximetristilor  
Emitent : MINISTERUL TRANSPORTURILOR, CONSTRUCTIILOR SI TURISMULUI  
Publicat in : MONITORUL OFICIAL nr. 577 din 12 august 2003

HOTARARE nr. 804 din 3.07.2003, pentru **aprobarea Acordului dintre Guvernul Romaniei, reprezentat de Ministerul de Interne si Ministerul Public, si Guvernul Confederatiei Elvetiene, reprezentat de Agentia Elvetiana pentru Dezvoltare si Cooperare, privind implementarea programelor "Introducerea conceptului @Politia de Proximitate in Romania", "Imbunatatirea cooperarii dintre Politie si Parchet"**, etapa 2003-2004, semnat la Berna la 26.03.2003  
Emitent : GUVERNUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 557 din 4 august 2003

LEGE nr. 217 din 22 mai 2003, pentru **prevenirea si combaterea violentei in familie**  
Emitent : PARLAMENTUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 367 din 29 mai 2003

HOTARARE nr. 299 din 13 martie 2003, pentru **aprobarea Regulamentului de aplicare a dispozitiilor Legii nr. 678/2001 privind prevenirea si combaterea traficului de persoane**  
Emitent : GUVERNUL  
Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 206 din 31 martie 2003

ORDIN nr. 5.016 din 20 noiembrie 2002, privind **intensificarea activitatilor de ordine publica si cresterea sigurantei civice in zona unitatilor de invatamant**  
Emitent : MINISTERUL ADMINISTRATIEI PUBLICE, Nr. 4.703 din 20.11.2002  
MINISTERUL DE INTERNE, Nr. 349 din 20.11.2002  
MINISTERUL EDUCATIEI SI CERCETARII, Nr. 5.016 din 20.11.2002  
Publicat in : MONITORUL OFICIAL nr. 885 din 7 decembrie 2002

LEGE nr. 565 din 16 octombrie 2002, pentru ratificarea Conventiei Natiunilor Unite **impotriva criminalitatii transnationale organizate**, a Protocolului privind **prevenirea, reprimarea si pedepsirea traficului de persoane, in special al femeilor si copiilor**, additional la Conventia Natiunilor Unite impotriva criminalitatii transnationale organizate, precum si a Protocolului impotriva **traficului ilegal de migranti pe calea terestra, a aerului si pe mare**, additional la Conventia Natiunilor Unite impotriva criminalitatii transnationale organizate, adoptate la New York la 15 noiembrie 2000

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 813 din 8 noiembrie 2002

LEGE nr. 487 din 11 iulie 2002, **sanatatii mintale si a protectiei persoanelor cu tulburari psihice**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 589 din 8 august 2002

ORDONANTA DE URGENTA nr. 55 din 30 aprilie 2002, privind **regimul de detinere al cainilor periculosi sau agresivi**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in : MONITORUL OFICIAL nr. 311 din 10 mai 2002

LEGE nr. 218 din 23 aprilie 2002, privind **organizarea si functionarea Politiei Romane**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 305 din 9 mai 2002

ORDONANTA DE URGENTA nr. 31 din 13 martie 2002, privind **interzicerea organizatiilor si simbolurilor cu caracter fascist, rasist sau xenofob si a promovarii cultului persoanelor vinovate de savarsirea unor infractiuni contra pacii si omenirii**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 214 din 28 martie 2002

HOTARARE nr. 116 din 7.02.2002, pentru aprobarea **Regulamentului de organizare si functionare a Comisiei Nationale de Actiune impotriva Violentei in Sport**

Emitent : GUVERNUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 132 din 20 februarie 2002

LEGE nr. 48 din 16 ianuarie 2002, pentru aprobarea Ordonantei Guvernului nr. 137/2000 privind **prevenirea si sanctionarea tuturor formelor de discriminare**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 69 din 31 ianuarie 2002

LEGE nr. 678 din 21 noiembrie 2001, privind **prevenirea si combaterea traficului de persoane**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in : MONITORUL OFICIAL nr. 783 din 11 decembrie 2001

LEGE nr. 2 din 17 ianuarie 2000, privind **modificarea si completarea Legii nr. 61/1991 pentru sanctionarea faptelor de incalcare a unor norme de convietuire sociala, a ordinii si linistii publice**

Emitent : PARLAMENTUL

Publicata in: MONITORUL OFICIAL nr. 16 din 18 ianuarie 2000

LEGE nr. 116 din 5 iunie 1998, privind **organizarea si functionarea Jandarmeriei Romane**

EMITENT : PARLAMENTUL

Publicat in : MONITORUL OFICIAL nr. 224 din 18 iunie 1998

LEGE Nr. 61 din 27 septembrie 1991, pentru **sanctionarea faptelor de incalcare a unor norme de convietuire sociala, a ordinii si linistii publice**

EMITENT : PARLAMENTUL

Publicata in : MONITORUL OFICIAL NR. 196 din 27 septembrie 1991

LEGE Nr. 60 din 23 septembrie 1991, privind **organizarea si desfasurarea adunarilor publice**

EMITENT : PARLAMENTUL

Publicata in : MONITORUL OFICIAL NR. 192 din 25 septembrie 1991

## BIBLIOGRAFIE

1. **Achim, Viorel**, *Tigani in istoria Romaniei*, Edit. Enciclopedica, Bucuresti, 1997
2. **Akos, Kengyel**, *Nationalism and European Identity: A Romanian View*, *Romanian Institute of International Studies "Nicolae Titulescu"*, Bucuresti, Vol. VII 1-2/2001
3. **Arielli, Emanuele si Scotto, Giovanni**, *Conflitti e Mediazione*, Ed. Bruno Mandadori, 2003
4. **Arielli, Emanuele si Scotto, Giovanni**, *I Conflitti, Introduzione a una teoria generale*, Ed. Bruno Mandadori, Milano, 1998
5. **Baican, Eugen, coord.**, *Imaginea celuilalt – perceptii si atitudini ale populatiei fata de romi in judetul Cluj*, Universitatea Babes-Bolyai, Cluj – Napoca, 1997
6. **Bercovitch J.**, *"The Structure and Diversity of Mediation in International Relations"*, Edited. by J.Z. Rubin, New York, St. Martin`s Press, 1998
7. **Biro, Anna-Maria; Kovacs Petra**, *Diversity in Action, Local Public Management of multi-ethnic communities in Central and Eastern Europe*, OSI – Hungary, 2001
8. **Bourhis, Richard & Leyens, J.F.**, *Stereotipuri, discriminare si relatii intergrupuri*, Ed. Polirom, 1996
9. **Burtea, Vasile**, *Marginalizare istorica si cooperare sociala in cazul populatiei de romi*, in *Revista de Cercetari Sociale*, nr.3/1996, pg.109 si in *Revista Altera*, nr.5/1996
10. **Carothers, Thomas**, *Assessing democracy: the case of Romania*, published by Carnegie Endowment for International Peace, 1996
11. **Consiliul European**, *Recomandarea nr.98/ 1998 privind utilizarea medierii*, Edit. C.E, 1998
12. **Constantino, C.; Merchant, C.S.**, *Designing Conflict Management Systems*, Jossey – Bass Press, San Francisco, 1996
13. **Cornelius, Helena; Faire, Shoshana**, *Stiinta rezolvarii conflictelor*, Edit. Stiinta si Tehnica, Bucuresti, 1996
14. **Cuilenburg, J.J.Van**, *Stiinta comunicarii*, Edit. Humanitas, 1998
15. **Dasen, Pierre**, *Educatia interculturala*, Edit. Polirom, 1999
16. **Dimitrijevic, Nenad**, *Managing Multiethnic Local Communities in the countries of the former Yugoslavia*, LGI, Budapesta, 2000
17. **Dinu, Mihai**, *Comunicarea*, Edit. Stiintifica, 1997
18. **Fisher, Roger & Brown, Scott**, *Getting Together – Building Relationships As We Negotiate*, Penguin Books, US, 1988
19. **Fisher, Roger & Ury, William**, *Getting to Yes – Negotiating Agreement without giving in*, Penguin Books, US, 1991
20. **Fisher, Roger; Kopelman, Elizabeth & Kupfer Schneider, Andrea**, *Beyond Machiavelli – tools for coping with conflict*, Harvard University Press, US, 1994
21. **Francis, Diana; Ropers, Norbert**, *Peace Work by Civil Actors in Post-Communist Societies*, Berghof Center, Berlin – 1997
22. **Frei- D.**, *Managing International Crises*, SAGE Publications, 1982
23. **Fundatia pentru Schimbari Democratice**, *Prevenirea si Rezolvarea Conflictelor Interetnice*, 2002
24. **Fundatia pentru Schimbari Democratice**, *Dezvoltarea Sprijinului Local pentru Interventii Neutre in Conflictet Etnice*, 2004
25. **Galtung, Johan**, *"The specific contribution of Peace Research to the Study of Violence: Typology"* in: *Violence and its Causes*. Paris, UNESCO, 1981
26. **Grant, Wendy**, *Rezolvarea conflictelor* Edit. Teora, Bucuresti, 1998

27. **Groom, A.J.R.**, *Paradigms in Conflict: the Strategist, The Conflict Researcher and the Peace Researcher, Readings in Management and Resolution*, Edited By J. Burton and F. Dukes, New York, St. Martin's Press, 1990
28. **Hill, Roger**, *Structured Mediation and Dispute Resolution – a proactive approach to the world conflict challenge*, Canadian International Institute for Applied Negotiation, Ottawa – Canada, 2001
29. **Hiltrop, Jean-M; Udall, Sheila**, *Arta Negocierii*, Editura Teora, Bucuresti, 1998
30. **Hoffman, Benjamin**, *Conflict, Power, Persuasion*, Captus Press, Canada, 1992
31. **Horowitz, Donald L.**, *Ethnic Groups in Conflict*, Berkeley, 1985
32. **Koren, Leonard; Goodman, Peter**, *Manualul negociatorului sau cum sa faci un targ bun*, Edit. Anima, Bucuresti, 1997
33. **Landau, Barbara ; Bartoletti, Mauro ; Mesbur, Ruth**, *Family Mediation Handbook*, Butterworths, Toronto and Vancouver, 1997
34. **Littauer, Florance**, *Personalitate plus cum sa-l intelegi pe ceilalti intelegandu-te pe tine*, Edit. Business Tech International Press, Bucuresti, 1999
35. **Mac Garry, John and O'Leary, Brendan**, *The Politics of Ethnic Conflict Resolution. Case studies of Protected Ethnic Conflicts*, Routledge, London and New York, 1993
36. **Mihailescu, Ioan**, *Sociologie generala*, Editura Didactica si Pedagogica, 1999
37. **Moore, Christopher**, *The Mediation Process – Practical Strategies for Resolving Conflict*, edit. Jossey - Bass Publishers, San Francisco, 1996
38. **Moscovici, Serge**, *Psihologia sociala a relatiilor cu celalalt*, Edit. Polirom, 1998
39. **Nastasa, Lucian; Salat, Levente**, *Relatiile interetnice in Romania Postcomunista – Documentele conferintei. "Modelul romanesc de relatii interetnice. Ultimii zece ani, urmatorii zece ani"*, Centrul de Resurse pentru Diversitate Etnoculturala, Cluj-Napoca, 2001
40. **Pacurariu, Francisc**, *Romanii si maghiarii de-a lungul veacurilor*, Edit. Minerva, 1988
41. **Picard, Cheryl**, *Mediating Interpersonal and Small Group Conflict*, The Golden Dog Press, Ottawa – Canada, 1998
42. **Revista "Rromthan"**, *Studii despre Rromi*, Edit. Fundatia Pentru o Societate Deschisa, 1997
43. **Rex, John**, *Rasa si Etnie*, Editura Du Style, Bucuresti, 1998
44. **Rupesinghe, Kumar & Tishkov, Valery A.**, *Ethnicity and power in the contemporary world*, UN, University Press, 1996
45. **Salat, Levente**, *Multiculturalismul liberal*, Edit. Polirom, Bucuresti, 2001
46. **Soitu, Laurentiu**, *Comunicare si actiune*, ed. Institutul European, 1997
47. **Souni, Hassan**, *Manipularea in negocieri*, Edit. Antet, 1998;
48. **Stoica – Constantin, Ana; Neculau, Adrian**, *Psihologia rezolvarii conflictului*, Edit. Polirom, 1998
49. **Ury, William**, *Dincolo de refuz*, Edit. de Vest, 1994
50. **Vaduva, Gratiela si Roman, Marina**, *Ghid Practic de Prevenire si Interventie in Violentele Intrafamiliale*, Institutul pentru Cercetarea si Prevenirea Criminalitatii, 2003
51. **Vintileanu, Ioaneta ; Adam, Gabor, coord.**, *Politia si Comunitatile Multiculturale din Romania*, Centrul de Resurse pentru Diversitate Etnoculturala, Cluj 2003
52. **Visscher, de Pierre; Neculau, Adrian**, *Dinamica grupurilor–texte de baza*, Ed. Polirom, 2001
53. **Wieviorska, Michel**, *Spatiul rasismului*, edit. Humanitas, Bucharest, 1994
54. **Wieviorska, Michel**, *Mediation, A European Comparison*, Center for Sociological Analysis and Intervention, 2002
55. **Zamfir, Elena & Catalin**, *Tiganiile intre ignorare si ingrijorare*, edit. Alternative, Bucharest, 1993
56. **Zamfir, Elena; Preda, Marian, coord.**, *Diagnoza problemelor sociale comunitare – studii de caz*, Edit. Expert, Bucuresti, 2000

## **Organizatii din România active în domeniul rezolvarii conflictelor**

### ***ABA CEELI – American Bar Association, Central and Eastern European Law Initiative Romania***

*Adresa:* Str. Caimatei nr.8 Etaj 1, Apartament 2, Sector 2, Bucuresti, Romania

*Tel:* 021 311 33 49; 313 37 94; 313 37 80

*Fax:* 021 313 37 99

### **Asociatia ALMA-RO**

*Adresa:* Pta V. Maracineanu nr.1 – 3, intr. 5, etj 6, cam.244, sector 1, Bucuresti,

*Tel/ fax:* 021 314 39 60

*E-mail:* [alma-ro@fx.ro](mailto:alma-ro@fx.ro)

### ***Centrul de Mediere si Securitate Comunitara Iasi – membru SON***

*Adresa:* Str.Moara de Foc, nr. 35, etaj 7, Iasi,.

*Telefon/fax:* 0232 252 920 / 0232 252 926

*Website:* [www.cmssc.ro](http://www.cmssc.ro)

### ***Centrul de Mediere Craiova***

*Adresa:* Strada Romul, bloc T3, scara B-C, Craiova, judetul Dolj, Romania

*Telefon:* 0251 419 980

*Fax:* 0251 419 980

### ***Centrul de Resurse pentru Comunitatile de Romi***

*Adresa:* Str. Tebei 21, Cluj Napoca, Judetul Cluj, Romania

*Tel.:* 0264 420 474

*Fax:* 0246 420 470

*Website:* [www.romacenter.ro](http://www.romacenter.ro)

### ***Centrul Regional de Facilitare si Negociere***

*Adresa:* Bd. Copou, nr. 4, etaj 3, Iasi, Romania

*Telefon:* 0232 25 45 02

*Fax:* 0232 25 45 03

*Website:* <http://www.rfnc.ro>

### ***CREST Centrul de Resurse***

*Adresa:* P-ta Libertatii Nr.14, 440014 Satu Mare, Romania

*Adresa postala:* Str.Gavril Lazar Nr. 25/4, 440019 Satu Mare, Romania

*Telefon/Robot/Fax:* 0261-71 45 80, 0261-70 67 36, 70 67 37

*Mobil:* 0722 95 01 57

*Website:* [www.crest.ro](http://www.crest.ro)

***Fundatia pentru Schimbari Democratice (FDC)***

Adresa: Calea Victoriei 83, bl. 81, sc.A, etj 3, ap.10, sector 1, Bucuresti, Romania

Telefon: 021 311 28 15

Fax: 021 212 79 23

E-mail: [office@fdc.org.ro](mailto:office@fdc.org.ro)

Website: [www.fdc.org.ro](http://www.fdc.org.ro)

***Fundatia Parteneri pentru Dezvoltare Locala – FPDL***

Adresa: Str. Piata Amzei 7-9, sc D, et 6, ap 34, Sector 1, Bucuresti, Romania

Telefon/Fax: 021 313 56 64, 021 313 56 68, 021 314 19 66

Website: <http://www.fpd.ro>

***INCOR – Institute for Regional Cooperation and Conflict Prevention***

Adresa: Bulevardul Magheru nr. 28-30, etaj 5, Bucuresti, Romania

Website: [www.incor.ro](http://www.incor.ro)

***Master Forum Association***

Adresa: Str. Ion Campineanu 9/12, Bucuresti, Romania

Telefon/ Fax: 021 314 48 27

Website: <http://www.paltin.ro>

***Pro Medierea Association***

Adresa: Bdul Dacia nr. 47, et. 1, ap. 3A, sector 1, Bucuresti, Romania

Tel/ fax: 021 653 12 86 / 021 653 12 86

***PATRIR***

Adresa: Str. Eremia Grigorescu 86, Cluj-Napoca, Romania

Tel/ Fax: (40) (64) 185 088

Website: [www.patrir.ro](http://www.patrir.ro)

## **Resurse Web**

### ***Centre de Cercetare si Formare***

Arbeitsstelle Friedensforschung Bonn (AFB)/Peace Research Information Unit Bonn (PRIUB), [www.priub.org/peace\\_research\\_index.html](http://www.priub.org/peace_research_index.html)

Austrian Study Center for Peace Studies (ASPR), Stadtschlaining Burg – Austria, [www.aspr.ac.at](http://www.aspr.ac.at)

Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin – Germany, [www.berghof-center.org](http://www.berghof-center.org)

Canadian International Institute of Applied Negotiation, Ottawa, Canada, <http://www.cian.org/home.htm>

Carter Center, <http://www.cartercenter.org/default.asp>

CDR Associates, <http://www.mediate.org/>

Centrul Regional de Facilitare si Negociere, <http://www.rfnc.ro/>

Conflict Management Group, <http://cmgonline.org>

Conflict Net, <http://www.igc.org/igc/conflictnet/>

Conflict Prevention Network, <http://www.conflict-prevention.org/>

Conflict Research Consortium, University of Colorado, Comprehensive Gateway to Conflict Resolution Resources, <http://www.crinfo.org>

European Center for Common Ground, <http://www.eccg.be/>

European Crime Prevention Network, [http://europa.eu.int/comm/justice\\_home/eucpn/](http://europa.eu.int/comm/justice_home/eucpn/)

European Institute for Crime Prevention and Control, <http://www.heuni.fi/>

European Center for Minority Issues, <http://www.ecmi.de>

European Platform for Conflict Prevention and Transformation, [www.euconflict.org](http://www.euconflict.org)

Fundatia pentru Schimbari Democratice, [www.fdc.org.ro](http://www.fdc.org.ro)

INCORE, <http://www.incore.ulst.ac.uk/home/>

Institute for Conflict Analysis and Resolution, <http://www.gmu.edu/departments/ICAR/>

Institute for Multi-Track Diplomacy, [www.igc.apc.org/imtd](http://www.igc.apc.org/imtd)

Institute for War and Peace Reporting, <http://www.demon.co.uk/iwpr/>

The Institute for International Mediation and Conflict Resolution, <http://www.iimcr.org/>

International Alert, <http://www.international-alert.org>

Mediation UK, <http://www.mediationuk.org.uk/>

Open Society Institute-Budapest, <http://lgi.osi.hu>

Peacemakers Trust, <http://www.peacemakers.ca/index.html>

PICAR - Program on International Conflict Analysis and Resolution,  
<http://www.wcfia.harvard.edu/picar/>

Project on Ethnic Relations (PER), <http://www.per-usa.org>

School Mediation Associates, <http://www.schoolmediation.com>

Search for Common Ground, <http://www.sfcg.org>

Stanford Centre on Conflict and Negotiation, <http://www.stanford.edu/group/sccn/>

Transnational Foundation for Peace and Future Research, [www.transnational.org](http://www.transnational.org)

TRANSCEND – a peace and development organization for conflict transformation by peaceful means, <http://www.transcend.org>

United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute, <http://www.unicri.it>

United States Institute for Peace, <http://www.usip.org/>

World Council of Churches, <http://www2.wcc-coe.org/dov.nsf>

### ***Publicatii Academice si Reviste Online***

Berghof Handbook for Conflict Transformation, Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, Berlin, <http://www.berghof-handbook.net>

Conflict Management in Higher Education Report, <http://www.campus-adr.org/CMHER/Newsletter.html>

Conflict Resolution Journal, <http://www.conflictresolutionjournal.org/>

Conflict Resolution Quarterly, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/jhome/97519532/>  
International Journal for Peace Studies, <http://www.gmu.edu/academic/ijps/>

Online Journal of Peace and Conflict Resolution, <http://www.trinstitute.org/ojpcr/>

Peace and Conflict Studies, <http://www.gmu.edu/academic/pcs/>

Peace, Conflict and Development, <http://www.peacestudiesjournal.org.uk/aboutus.asp>