

## DIMENSIUNEA ETICĂ A CONFLICTULUI DE BIBLIOTECĂ

Natalia ZAVTUR

### Abstract

*The article approaches the management of conflict in the institutions, including library. It is important the identification and elimination of the ethical deviation at different level of conflict and the systemic activity concerning the ethical education of the personal.*

*Keywords: interpersonal relation, conduite, conflict, the management of conflict, the ethical education, library.*

\* \* \*

La prima vedere, expresia „etica și conflictul” pare a fi inconsistentă. Cine nu știe că un conflict denotă abateri de la normele etice, provocând indivizilor suferințe morale. Așa ajungem să constatăm că aceste două categorii – etica și conflictul sunt incompatibile.

Totuși, fiind în acord cu tema prezentei lucrări, susținem contrariul: dimensiunea etică este inerentă conflictului și subiectul trebuie să fie abordat din perspectiva consolidării eticii și managementului conflictului.

Cel puțin, trei raționamente pot fi aduse în sprijinul afirmației de mai sus:

1) deși provoacă prejudicii morale, conflictul nu detronează etica, deoarece natura umană oricum oferă elementele etice esențiale (sentimente de compasiune, prietenie, iubire ș.a.), iar normele etice promovate în societate și organizații constituie obstacole pentru depășirea limitelor moral acceptabile;

2) conflictul, adesea, are ca scop fortificarea eticii prin condamnarea însușirilor și faptelor imorale și punerea în valoare a principiilor etice;

3) promovarea eticii la nivel înalt poate schimba radical imaginea conflictului, atribuindu-i un rol pozitiv vizavi de perceperea sa ca act de comunicare eficientă, de înțelegere reciprocă.

Acest ultim argument interesează cel mai mult deoarece determină abordarea etică drept unul din principiile fundamentale ale managementului conflictului, bazat pe considerarea importanței Omului ca valoare supremă. Într-o asemenea manieră de tratare a lucrurilor demersul conflictului nu va aduce atingere demnității umane.

Ideea moralei ca „justițiar” în conflict nu este nouă. Ea aparține „doctrinei reglementării conflictelor etice” dezvoltate atât de filosofii clasici, cât și de cei contemporani. Aceasta susține că „cerințele morale trebuie să fie capabile să soluționeze în mod autoritar conflictele interpersonale de interese” [1, 232].

Dat fiind faptul că în realitate acestui percept nu i se acordă încredere deplină, invocarea factorului etic continuă să fie o problemă și până azi.

De ce tratăm aspectul nominalizat în contextul conflictului de bibliotecă? Motivul principal este de a atrage atenția asupra valorificării eticii în activitatea de bibliotecă, inclusiv cu referire la conflicte, ceea ce este esențial pentru instituțiile bibliotecare ca centre de cultură și comunicare.

Identificarea dereglărilor etice este o sarcină de prim-plan în examinarea conflictelor. De menționat, acestea se manifestă la toate stadiile conflictului.

Astfel, la nivelul surselor de conflict pot fi descoperiți următorii „inamici” potențiali ai eticii:

- însușirile indivizilor adverse moralei: aroganța, aviditatea, dezordonarea, egoismul, impertinența, ingratitudea, oportunismul, ostilitatea etc.;
- antivalori: profitul de putere, folosirea de munca altora, trecerea responsabilității pe seama altora, „a munci puțin, dar a câștiga mult”, „scopul scuză mijloacele” etc.;
- dificultățile de comunicare: a nu asculta interlocutorul, a răpi din timpul de comunicare al altor vorbitori, abuzul verbal, a nu fi politicos etc.;
- nivelul scăzut de cultură: a nu fi interesat de dobândirea și manifestarea calităților și comportamentelor omului civilizat;
- trăsăturile negative ale oamenilor, altele decât cele de natură etică (stare psihică, caracter, judecată): impulsivitatea, anxietatea, dogmatismul, conservatismul, suspiciunea, intransigența etc.

Venind în contradicție cu polii opuși, trăsăturile enumerate mai sus vor provoca conflictul. Acesta va fi un conflict etic, pentru că obiectul său va viza interacțiunea umană.

Referindu-se la caracteristicile negative ale indivizilor, teoreticienii în conflictologie dezbat problema persoanelor dificile. Acestea sunt definite, respectiv: „manifestă patternuri comportamentale specifice, desfășurate ca stil constant de reacție în diverse situații conflictuale sau ca manifestare accidentală, întâmplătoare, prezentă la orice persoană” [5, 96].

Descrierea modelelor „persoanei dificile” este semnificativă din punctul de vedere al provocării eticii în conflict. De exemplu:

- a) „tancul” – este confruntativ, furios, nerăbdător, agresiv, găsește mereu pe cineva vinovat;
- b) „perfidul” – folosește atacul ascuns, are limbaj răutăcios, uneori sarcastic;
- c) „atotștiutorul” – este încrezut că cunoaște mai mult ca alții, consideră că „destinul și datoria lui sunt de a domina, a manipula și a controla”;

d) „micul dictator” – caută să se impună prin a da ordine stupide și răutăcioase, subliniază defectele oamenilor, nu respectă pe cei din jur;

e) „injustul” – izolează sau tratează diferențiat anumite persoane față de altele, judecă oamenii după criteriile de rasă, sex, vârstă etc., făcând discriminări [5, 101; 3].

Cu siguranță, în anumite împrejurări (de frustrare, intimidare, supărare) orice om poate deveni dificil, după cum susține și definiția citată mai sus. Acest fapt nu poate fi tolerat. Însă riscul abaterilor etice și declanșării conflictelor din partea celor constant „dificili” este sporit.

Dereglările etice pot fi depistate și la nivelul scopului și obiectivelor urmărite în conflict. În funcție de acest criteriu specialiștii delimitează două tipuri principale de conflicte – conflictele centrate pe relații și cele centrate pe sarcină.

Conflictele bazate pe relații presupun satisfacerea unor interese proprii ce ar putea aduce atingere altor persoane. Oamenii pot pretinde la locul de muncă împlinirea motivelor personale: să fie evaluați adecvat, să fie promovați, să se dezvolte pe plan profesional etc. Însă, când aceste obiective sunt realizate în mod necivilizat, neetic, conflictul este inevitabil, purtând caracter distructiv.

Un adevărat pericol prezintă conflictele ce urmăresc satisfacerea unor scopuri meschine, egoiste (răzbunare, diminuarea autorității unei persoane din invidie, concedierea unui angajat inconvenabil pe plan personal etc.)

În publicațiile de biblioteconomie se mai atrage atenția asupra persoanelor „conflictuale”. Pentru acestea conflictul este un scop în sine. Ele se află permanent în opoziție, sunt preocupate de descoperirea defectelor celor din jur, urzesc planuri de atac, savurează conflictul [7, 72].

În ce privește conflictele centrate pe sarcină, inițial, ele nu denotă motive pentru afectarea eticii. Însă tendința de deplasare a acestui tip de conflicte pe planul relațiilor personale este atât de frecventă și puternică, încât prejudecățile morale devin inevitabile. Ca urmare, conflictele bazate pe sarcină se desfășoară după același scenariu ca și conflictele orientate pe relații.

Abaterile de la etică sunt pronunțat vizibile la nivelul desfășurării conflictelor. Acest fapt poate fi identificat urmărind fenomenele inerente conflictului: percepția, emoțiile, comportamentele.

Contează percepția proprie, definită în psihologie ca stima de sine. Aceasta exprimă ceea ce crede omul despre sine însuși și totodată cum evaluează perceperea sa de către ceilalți. Stima de sine se formează „atât prin compararea socială, raportarea inconștientă și permanentă la persoane semnificative pentru individ, cât și prin feedbackul primit de la cei din jur, prin rolul de oglindă jucat de semenii noștri, respectiv aprecierile pozitive sau negative făcute de ceilalți la adresa calităților sau performanțelor noastre” [5, 157].

Orice om dorește să fie valoros, respectat, apreciat. Dar, obținerea stimei de sine nu se produce automat. Adesea au loc percepții neadecvate: oamenii fie că se supraapreciază, fie se subapreciază. Aceasta poate duce la conflict și dereglare etică.

Cercetătoarea rusă S. Ezova a evidențiat unele tipuri de manifestări ale bibliotecarilor sub aspectul criteriului stimei de sine. Acestea sunt:

- autoapreciere înaltă, însoțită de încrederea în sine. Persoana ce aparține tipului dat demonstrează competență profesională, creativitate, are atitudine binevoitoare pentru cei din jur, este empatică, evită conflictul;
- încredere în capacitatea de lucru cu utilizatorii, subaprecierea calităților de personalitate. Persoana cu aceste calități tinde să-și ridice statutul pe seama utilizatorilor, mizează pe puterea formală, generează probleme, uneori este agresivă;
- autoaprecierea negativă, neîncrederea în capacitățile profesionale. Reprezentantul acestui model nu asigură servirea efectivă a utilizatorilor, nu poate stabili contactul cu ei;
- autoaprecierea pozitivă, încredere insuficientă în propriile forțe, necompetență. Persoana cu această „etichetă” are poziție manipulativă față de colegi și utilizatori [7, 47-48].

Citatul de mai sus este un exemplu elocvent cum evaluarea de sine poate genera motive ale conflictului etic sau viceversa. Totodată, desfășurarea conflictului este influențată de modul cum este perceput oponentul: persoană demnă de încredere, stimă, admirație sau persoană lipsită de importanță, care poate fi ignorată, contestată.

În una din publicații am atras atenția asupra tipologiei atitudinilor specialiștilor de bibliotecă pentru utilizatori, propuse tot de autoarea numită mai sus – S. Ezova [8, 7; 7, 32]. Aici, doar punem întrebarea: cum percep utilizatorii acei bibliotecari, care manifestă față de ei atitudini negative de genul: aroganță, indiferență, superficialitate etc.? Cu siguranță, le atribuie un rol inferior în procesul de informare și cunoaștere, nu-i apreciază ca personalități, nu le acordă încredere etc. Pot fi lesne presupuse urmările unor asemenea percepții: comunicare dificilă, conflictuală, încălcarea normelor etice.

În legătură cu fenomenul percepției este semnificativă teoria „X” și teoria „Y”, concepție adesea vehiculată în știința managementului. Este vorba despre diferențierea stilurilor de conducere promovate de manageri în funcție de modul cum percep ei subalternii. Astfel, managerii de tip „X” consideră că angajații de la natură sunt leneși, iar pentru a-i mobiliza în muncă este necesar să li se aplice metode de constrângere:

control rigid, amenințări, pedepse. Managerii din categoria „Y”, din contra, cred că munca pentru om este tot atât de firească ca odihna. Pentru a munci, angajații nu trebuie forțați, dar tratați cu respect, motivați, răsplătiți.

Evident, în cadrul modelului de management „X” conflictele etice vor fi prezente frecvent fiindcă se vor utiliza metode ofensatoare de lucru cu personalul. Stilul de management „Y” va genera mai puține conflicte, deoarece dezacordul conducătorului cu angajații va fi eliminat în baza interesului și respectului reciproc, mai curând pe calea discuțiilor și a negocierilor.

Percepția și atitudinile ostile pentru ceilalți au determinare cauzală: oponentii, în adevăr, pot avea calități proaste și comportamente neadecvate; poate exista incompatibilitatea psihologică; pot circula idei preconcepute de genul „șefii sunt răi”, „utilizatorii bibliotecii sunt needucați”.

În același timp, nu trebuie neglijat faptul că percepția negativă se datorează de cele mai multe ori nedorinței oamenilor de a accepta diferențele celorlalți, fie ca mod de impunere a propriei persoane, fie ca mijloc de apărare. Fiecare își creează un etalon al corectitudinii și echității: „Cum sunt, simt, gândesc și fac Eu este bine, corect și frumos; cum ești, simți, gândești sau faci Tu, dacă este altfel, este greșit” [5, 24]. Cu o asemenea predispoziție conflictul are puține șanse să se mențină în albia eticii.

Latura emoțională este unul din factorii cei mai influențabili asupra eticii în conflict. Emoțiile reflectă sentimentele persoanei pentru ceea ce i se întâmplă: de ce este acuzată, ce i se pretinde, cum i se vorbește, cum i se permite să se exprime, ce consecințe va suporta în urma conflictului etc. Emoțiile sunt pozitive (mulțumirea, plăcerea, surpriza etc.) și negative (agitația, furia, confuzia, frica, ura, frustrarea etc.); cele negative au cel mai puternic impact asupra comportamentului uman deoarece ele produc suferință.

Ce se întâmplă când persoana este copleșită de emoții? Pierde din rațiune. Ca urmare, survin situații de felul: perceperea și interpretarea greșită a mesajelor, transmiterea unor sentimente dubioase, recursul la violența verbală, luarea unor decizii pripite etc. Normele eticii și culturii sunt date uitării.

Cât privește latura comportamentală a conflictului, aceasta este legată de elementele caracterizate anterior. Atitudinile și percepțiile negative, surplusul de emoții inevitabil se vor transpune în acțiuni neadecvate pe plan etic. Comportamentele imorale vor fi detectate în impulsuri, acte, fapte, tactici speciale de înfrângere sau neutralizare a adversarului.

Nu pot fi tolerate acțiunile ce denotă simptomele conflictului: evitarea comunicării, tonul oficial în raport cu cel colegial de odinioară, cearta etc.

Sunt condamnabile tacticile – acțiunile planificate de dezarmare a oponentului. Printre acestea se numără: defăimarea persoanei, evaluarea ei subiectivă, transmiterea către ea a informației în formă denaturată, deținerea controlului asupra recompenselor și carierei profesionale (dacă adversarul este șeful) etc.

Multiple deprecieri provin de la actul comunicării. Îndeosebi, este prejudiciabil abuzul verbal. Acesta reprezintă o formă a limbajului care se recunoaște după semnele: ton ridicat, dur, iritat; cuvinte răutăcioase; referire la calitățile de personalitate; invocarea aspectelor ce nu au legătură cu obiectul conflictului; atacul în public etc. Uneori, oamenii suferă de la abuzul verbal mai mult decât de la modul cum a fost soluționat conflictul.

Nu doar lipsită de etică, ci și periculoasă este agresivitatea verbală – expresia extremă a abuzului verbal. Aceasta presupune folosirea cuvântului în scop agresiv: a răni, a trauma, a distruge. Formele agresivității sunt: calomnia (a picura în urechi veninul verbal în doze crescânde); denigrarea (depistarea și deformarea unor calități negative ale persoanei atacate); sarcasmul (ironie mușcătoare însoțită de cruzime).

Așadar, din cele relatate (chiar și fără o examinare exhaustivă a aspectelor conflictului) se observă cum are lor retragerea eticii din conflict. În consecință, apar prejudiciile morale, fiind dezastruoase pentru om. Dacă adăugăm la aceasta efectele post-conflict cum ar fi: pierderea încrederii în sine, insatisfacția pentru muncă, orientarea confruntativă, starea de stres etc., înțelegem cât de vulnerabilă este situația angajatului în organizație dincolo de cadrul etic.

Probabil, din motivul estimării importanței eticii în conflict, una din definițiile conflictului susține că acesta este „o relație în care fiecare parte percepe scopurile, valorile, interesele și conduita celeilalte ca anti-etice celor ale sale” [2, 19].

De altfel, căutarea soluțiilor pentru conflicte, în majoritatea cazurilor, se efectuează în câmpul eticii. În sensul dat, este semnificativă metoda „victorie – victorie”. Ea presupune soluționarea conflictului în așa mod încât ambele părți să fie câștigătoare; oamenii vor ieși din conflict împăcați, vor fi lipsă consecințele de ordin moral. Despre această metodă se spune că „este filosofia rezolvării conflictelor”, forța ei (oferă o rezolvare de durată, definitivă chiar, întrucât convine integral părților implicate și în consecință este acceptabilă de ele), temeiul etic și psihologic [5, 44].

Publicațiile pe această temă abundă în recomandări privitoare la respectarea eticii în conflict: să nu folosești sarcasmul pentru a răni sentimentele celorlalți; să spui că ești nemulțumit, dar să nu acționezi ca un nemulțumit; să reduci numărul pretențiilor pe care le ai la cei din jur; să-ți asumi partea de vină în conflict etc. [2, 96-99; 4].

Totodată, desfășurarea conflictului într-o manieră etică cere o abordare complexă. Pentru acțiunea etică nu-i suficient să fie urmate anumite reguli și sfaturi, să fie aplicate anumite metode. Este nevoie ca oamenii să aibă convingeri morale. Iată de ce o sarcină organizațională de importanță majoră este educația etică.

Pot fi evidențiate următoarele direcții principale ale afirmării eticii în organizație, inclusiv în bibliotecă:

- instruirea etică;
- plasarea eticii în sistemul de valori al organizației;
- elaborarea și punerea în aplicare a codurilor comportamentale;
- acordarea consultanței și asistenței în probleme de etică.

În cadrul fiecărei orientări poate fi rezervat spațiu eticii conflictului (în cazul în care în organizație se implementează un sistem de management al conflictului acesta poate integra compartimentul etic).

În contextul eticii conflictului angajații vor învăța modelele comportamentale prevăzute pentru diferite situații de conflict. Ei vor delibera asupra sistemului de valori, acordând importanță soluționării etice a conflictelor. Adoptarea codurilor de conduită va fi un garant al respectării principiilor și normelor morale. Conlucrarea comisiilor pentru etică și pentru conflicte va asigura sprijinul părților aflate în conflict în așa mod încât judecățile să se conformeze umanizării relațiilor.

Practica demonstrează că angajații își doresc cu adevărat să activeze într-un climat moral-psihologic favorabil. Astfel, conform rezultatelor unui sondaj privind situația climatului relațional în colectivul de bibliotecă, majoritatea respondenților au spus că mediul de muncă are o influență considerabilă asupra calității vieții lor. Dintre acei care au prieteni la serviciu 63% au susținut că se simt bine, iar 78% că sunt satisfăcuți în muncă. Dintre persoanele care cred că șefii îi înțeleg și manifestă interes pentru ei 72% au relatat că la serviciu sunt în dispoziție bună, iar 88% au menționat că nivelul satisfacției lor pentru muncă depinde de stilul de conducere [9, 66].

Dacă personalul acordă importanță climatului moral-psihologic, înseamnă că va aprecia și căile de îmbunătățire a acestuia, cum ar fi educația etică. Deci, afirmarea eticii, integrarea ei în demersul conflictului sunt nu doar cerințe, ci și oportunități ale managementului conflictului.

Multe biblioteci din Republica Moldova promovează etica drept o valoare, elaborează politici ale managementului conflictului. Însă aceste practici sunt puțin cunoscute, fiind considerate de interes intern. Totuși, schimbul de experiență, chiar și cu referire la așa domenii ce au caracter sublim, este necesar. Să nu uităm, credința etică este o componentă a profesiei bibliotecarului.

În concluzie:

- promovarea eticii în conflict este o necesitate obiectivă vizavi de umanizarea relațiilor, diminuarea influențelor negative ale conflictului asupra omului;
- identificarea dereglărilor etice în conflict este importantă pentru perceperea corectă a fenomenului etic și alegerea căilor pentru acțiunea etică;
- educația etică a personalului în organizație, integrarea eticii în metodologia rezolvării conflictelor prezintă garanții pentru manifestarea puterii morale în conflict;
- managementul conflictului de bibliotecă se sprijină pe cadrul teoretic general al conflictologiei, luând în considerare că bibliotecile sunt centre de cultură și comunicare, iar etica face parte din sistemul de valori al profesiei bibliotecarului.

### **Bibliografie**

1. Baier, Curt. Egoismul. În: Tratat de etică. Iași: Polirom, 2006, p. 227-234.
2. Bell, Artur H. Gestionarea conflictelor în organizație: tehnici de neutralizare a agresivității verbale. Iași: Polirom, 2007. 212 p.
3. Bouchard, Nelson. Rezolvarea conflictelor la serviciu: tipuri de personalitate și soluții. Iași: Polirom, 2006. 161 p.
4. Deep, Sam; Sussman, Lyle. Secretul oricărui succes. Să acționăm inteligent. București: Polimark, 1997. 286 p.
5. Stoica Constantin, Ana. Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea conflictelor. Iași: Polirom, 2004. 304 p.
6. Zavtur, Natalia. Deontologia comunicării cu utilizatorii. În: Buletinul ABRM, 2010, nr. 1, p. 31-37.
7. Алтухова, Галина. Библиотечная этика. Теория и практика, перспективы развития. М.: Ed. MGUK, 1999. 165 p.
8. Езова, Светлана. Взаимоотношения библиотекаря и читателя: психология общения. În: Библиотечное дело, 2006, nr. 1, p. 41-42.
9. Иночкин, В.В. Методика оценки социально-психологического климата в коллективе библиотеки. În: Науч. и техн. б-ки, 2010, nr. 6, p. 62-69.

*Natalia ZAVTUR,  
Catedra biblioteconomie și asistență informațională, USM*