

MAGOR CSIBI este una dintre cele mai cunoscute voci în domeniul leadershipului și al culturii organizaționale, fiind pasionat de modul în care grupurile ne modifică comportamentele individuale. În prezent, cariera lui este foarte legată de domeniul său de interes, la Trend Consult Group, unde lucrează cu consilii de administrație și echipe executive la proiecte de cultură organizațională. A predat la Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj, a fost europarlamentar, vicepreședinte al Comisiei pentru Mediu, Sănătate Publică și Siguranță Alimentară și a condus, timp de opt ani, organizația WWF în România și Coreea de Sud. Este coautor al cărților *Bătăliile care contează* și *STELL*R. Ghid practic de gestionare a culturii organizaționale*, de patru ani este realizator al rubricii *Cum lucrăm* la Europa FM și predă în cadrul mai multor programe universitare și de leadership executiv.

RALUCA ANTON este doctor în psihologie, psihoterapeut principal și terapeut relațional, cu peste 20 de ani de experiență în practica clinică, formarea psihoterapeuților din România și modelarea vocii psihologiei românești. Ea îmbină autoritatea științifică cu empatia și aduce psihologia validată de știință și de practică mai aproape de oameni – prin cărți, emisiuni și proiecte educaționale – cu onestitate, căldură și profunzime. Autoarea bestsellerelor *Povestea ta are sens*, *Terapie 1 la 1 cu sinele tău* și *Harta relațiilor tale*, și realizatoarea podcastului și a proiectului editorial *Jocurile Minții* și a emisiunii *Cu Mintea Deschisă*, difuzată la Digi24, Raluca creează spații de reflecție interioară și transformare personală. Prin vocea ei caldă de formator și facilitator, ea inspiră cititorul să își descopere povestea, să își înțeleagă mai bine lumea emoțională și să construiască relații armonioase și sănătoase. Misiunea ei este să ofere un cadru de introspecție și creștere – spații de reflecție și transformare prin tot ceea ce oferă psihologia.

MAGOR
CSIBI

RALUCA
ANTON



De ce
liniștea
aparentă
este mai
distructivă
decât conflictul
asumat

Înțelepciunea conflictului

NEMIRA

CUPRINS

<i>Prefață</i>	5
<i>Introducere</i>	21

PARTEA I

CONFLICTUL CU CEILALȚI	35
Alex Nedea. Calea de mijloc	37
Paula Herlo. Când conflictul este inevitabil	59
Daniel Giurcă. Când conflictul este singurul drum către performanță	79
Ana-Maria Brânză. Când conflictul te ajută să îți găsești sensul.	105
Gáspár György. Când pilotul automat al copilăriei preia controlul	127
Paul Olteanu. Când prietenia nu le rezolvă pe toate	149

PARTEA A II-A

CONFLICTUL CU NOI ÎNSINE.....169

Andreea Raicu. Când valorile noastre
pot să ne coste171Horia Tecău. Când, redescoperind bucuria,
te descoperi pe tine.....193Cristina Andone. Când sare siguranța
și totul se schimbă.....215Steven van Groningen. Când înțelegerea cadrului
te ajută să iei decizii.....237

Marius Ștefan. Când soluția e despărțirea.....259

Andrea Annamaria Chiș. Când dai voce
conflictului.....283*Concluzii.....307*

ALEX NEDEA este un reputat jurnalist de investigație român, recunoscut pentru anchetele sale video de un uriaș impact public. După ce a lucrat mai bine de un deceniu în presa scrisă și la televiziuni precum Antena 3, s-a alăturat echipei independente *Recorder*. Investigațiile sale ample, precum cele despre mafia pădurilor sau schema Nordis, au demască corupția sistemică și au atras premii prestigioase. Prin investigațiile sale, Alex Nedeia rămâne o voce critică esențială în spațiul media, multe dintre materialele sale ducând la demiteri și la deschiderea unor anchete penale la cel mai înalt nivel.

CALEA DE MIJLOC

„Bună ziua, sunt Alex Nedeia!” este probabil apelul care declanșează conflictul interior în mințile multor aleși, demnitari, funcționari sau angajați din instituțiile din România.

Investigațiile lui Alex și ale colegilor lui de la *Recorder* au scos la iveală disfuncționalități majore, sistemice, ale aparatului de stat din România și au generat schimbări reale în societatea în care trăim. Pentru oamenii care nu își fac treaba cu bună-credință probabil că nu e nimic mai înspăimântător decât un apel de la Alex, care are șanse să devină spânul în poveștile pe care politicienii le spun seara odraslelor lor.

Alex, însă, nu se percepe deloc așa. Și nici nu îți dă senzația asta atunci când te vezi cu el la o cafea. Una dintre cele mai frecvente întrebări pe care le primește, după „Nu ți-e frică?”, este cum de reușește să rămână calm în acele momente în care unii politicieni sau deținători de funcții publice îl mint în față fără vreo urmă de coerență, ori încearcă să acuze sau să genereze realități alternative. Cum de nu se enervează, cum de nu explodează, cum de nu se lasă dus de val?

Pentru Alex nu există această opțiune. Nu pentru că el nu trăiește sau nu simte conflictul, ci pentru că nu îi place să

exteriorizeze asta. Într-un fel, se consideră non-conflictual, deși nu evită conflictele.

Crede că felul lui de a le gestiona vine din prima copilărie, atunci când s-a trezit într-o sală de judo. Judoul, deși este un sport de contact, presupune mișcări fluide, calme de cele mai multe ori, iar cei doi adversari stau față în față, cu pieptul apropiat sau, cum spune Alex, inimă la inimă. Judoul l-a învățat filosofia umanității în conflict. Adică de pe atunci și-a dat seama că, deși scopul declarat e să-ți învingi adversarul, acel adversar este și el om, cu aspirații, cu visuri și speranțe proprii. Sigur, e fain să câștigi, dar și mai fain e ca la final ambele persoane să își păstreze entuziasmul, demnitatea și dorința de a merge mai departe. I-a plăcut competiția, fără să devină competitiv însă.

În tot timpul scurs de atunci până acum, nevoia de a câștiga nu a pus stăpânire pe el. Lui îi place să-și facă treaba bine, să genereze impact. Scopul meseriei lui este să caute dreptatea, spune el, iar asta, de cele mai multe ori, nu a fost ușor. Însă a ales de fiecare dată să se concentreze asupra scopului, nu a personajelor sau conflictelor specifice.

Când am vorbit cu el prima dată despre ideea unei cărți care abordează conflictul, mi-a zis că vrea să mă ajute, însă nu prea a avut conflicte în viață. Acest răspuns subliniază într-un mod interesant felul lui de a privi lucrurile. Chiar dacă a trecut prin multe situații conflictuale, nu a considerat că a avut parte de multe conflicte, pentru că a refuzat să se lase dominat de aceste neînțelegeri, de aceste interese conflictuale. Pentru că, deși Alex se consideră o persoană nonconflictuală, conflictele nu l-au ocolit deloc.

La începutul anilor 2000, un prim șoc pentru orice tânăr care intra în breaslă cu dorința de a scrie materiale

bune, a face investigații și a crea o lume mai bună era conștientizarea faptului că foarte mulți dintre colegii lui nu aveau astfel de preocupări etice, nu aveau nicio problemă în a prezenta adevăruri trunchiate, în a minți sau în a lua bani și a face rost de venituri pe care un jurnalist onest n-ar trebui să le aibă.

Un exemplu în acest sens a fost primul șef al lui Alex, care semna contracte publicitare cu diverse firme, luând comision din aceste contracte, ca apoi să-și schimbe identitatea din vânzător în jurnalist și să scrie articole elogioase la adresa acelor companii. Probabil exact din cauza acestor practici a apărut obligativitatea de a semna clar în presă publicitatea plătită.

Un astfel de conflict nu este ușor de trăit. Te uiți la niște oameni care clar au mult mai multă vechime și experiență decât tine, dar care fac lucruri ce contravin întru totul valorilor și credințelor tale și te simți mic, te simți pierdut. Puțini dintre noi am avut puterea sau curajul de a aborda astfel de subiecte dificile la începutul carierelor noastre, cu niște oameni care aveau de două sau de trei ori vârsta noastră. Cu atât mai mult cât toată generația din care facem parte a fost crescută auzind cum se ridică în slăvi conceptul cumineniei în rândul copiilor, cuminenie care însemna, de fapt, să fii obedient și să eviți cu orice preț să ieși în evidență.

Interesant este că abordarea lui Alex nu a fost ghidată de dorința de a părea un băiat cuminte. Fiind mai rațional din fire, a privit mereu conflictul într-un mod cât mai obiectiv, iar înainte să decidă dacă intră sau nu într-un conflict, se întreba adesea ce s-ar putea obține în urma unei ciocniri. Nu în sensul tranzacțional, ci în cel pragmatic.

Conflictele care n-au șanse să genereze nici cea mai mică schimbare nu au sens. Și, ca un conflict să poată avea sens, trebuie să existe un minimum de încredere între părți. Fără încredere nu există ascultare, fără ascultare nu există șanse de schimbare, fără șanse de schimbare nu are cum să apară sensul.

Cu alte cuvinte, conflictul nu are sens între doi oameni care nu au încredere unul în celălalt.

Pe atunci, în redacții nu exista un mediu construit pe încredere, așa că viața lui Alex era un dans constant, generat de nevoia de a evita acele activități care i-ar fi putut leza sau contrazice valorile. Știa că influența lui era mică și voia să-și dezvolte abilitățile de jurnalist, însă încerca să evite toate proiectele sau inițiativele care nu aveau în spate interese pur jurnalistice.

Așa a ajuns la o televiziune, unde șeful lui era de trei ori mai în vârstă decât el și, deși ar fi putut să fie un jurnalist bun, el alegea ca jobul lui de șef de redacție să fie doar un instrument prin care să-și susțină principala ocupație: afacerile. Omul nu era un novice al jurnalismului, învățase meseria în redacțiile de presă comuniste, așa că înțelegea bine ce înseamnă presa aservită. Se zvonea că avea legături foarte strânse chiar și cu familia dictatorului, însă, fiind cuprins de febra revoluției, l-a scuipat în față în public pe unul dintre înalții demnitari cu care avea relații foarte apropiate înainte. Și nu doar metaforic.

Pe vremea respectivă, nu era șeful direct al lui Alex, el fiind nou și cumva la capătul liniei ierarhice interne, însă a învățat repede că de fiecare dată când șeful lui iniția un subiect, exista și un interes ascuns. Omul propunea mereu non-subiecte sau subiecte neînsemnate și punea redacția să

lucreze la ele, având probabil niște interese directe legate de acest lucru.

O astfel de idee, care l-a implicat și pe Alex, a fost când s-a trezit trimis la singura benzinărie aflată pe vremea aia pe autostradă, unde pontul era că un om vinde telefoane mobile, evident ilegal. Deși știa sigur că era o infracțiune și că putea fi un subiect de interes, Alex nu înțelegea de ce trebuia să meargă tocmai până la această benzinărie să filmeze așa ceva, când și orașul era plin cu mici bișnițari care vindeau tot felul de mărfuri ilegale. Mai mult, i s-a zis să filmeze totul cu camera ascunsă, până și muștele din baie, mesaj din care Alex a înțeles că scopul nu era vânzătorul ilicit, ci mai degrabă benzinăria în sine. Și, evident, nu știa cum să evite să participe la un astfel de reportaj.

Ca să nu i se reproșeze că nu face nimic, s-a dus cu camera ascunsă până la benzinărie, ca măcar să poată spune că a fost acolo. În drum spre benzinărie, la radio rula în continuu știri legate de o companie de pază, ai cărei oameni au fost filmați în timp ce snopeau în bătaie un interlop. Scandalul a fost pe prima pagină câteva zile și se punea întrebarea până unde pot merge așa-ziii oameni de pază, care teoretic nu au dreptul legal de a recurge la violență, cu atât mai puțin când nu este vorba de paza obiectivelor pe care le au sub supraveghere.

În fața benzinăriei era liniște. Câteva mașini alimentau și nu era niciun semn vizibil că ceva ar fi fost în neregulă. Din spatele benzinăriei, însă, se auzeau sunete înăbușite, iar instinctul lui Alex i-a zis să ia repede camera ascunsă la el și să se ducă să vadă ce se întâmplă. L-a găsit acolo pe vânzătorul pe care-l căuta, însă într-o altă ipostază față de cea la care se aștepta. Șapte oameni de la compania de pază care trecuse

recent prin scandalul amintit mai sus îl băteau cu brutalitate. Efectiv îl doborâseră cu pumnii, ca apoi să-i dea picioare în burtă și în cap și să-l calce la propriu pe cap pe acest om, care nu avea nicio șansă să se apere.

Alex a început imediat să filmeze, iar când conflictul s-a mai liniștit, a reușit să și discute cu oamenii, care i-au spus că au fost chemați să-l alunge pe acest individ din benzinărie și așa s-au gândit să le dea și un exemplu viitorilor profitori. Evident, știrea a ajuns iarăși breaking news și a reușit să genereze un impact mare, așa că Alex a scăpat de subiectul inițial și de potențiala muștrare ca o consecință a nesupunerii. Subiectul targetat, nesemnificativ, s-a transformat într-unul real, care a atras ulterior o dezbatere importantă.

Alex a simțit chiar pe pielea lui cât de parțială poate fi presa. S-a dus să investigheze niște tăieri ilegale de lemne la granița dintre județele Harghita și Bacău, când s-a trezit atacat și sechestrat de o mulțime furioasă, chitită să-i omoare pe el și pe colegii lui. După ore întregi de tensiune, urlete, pumni și amenințări, a reușit să-i convingă pe săteni să-l lase să plece ca să aducă despăgubiri de la patronul postului la care lucra, ca apoi să revină cu duba cu mascați și să-și salveze operatorul, asistentul și pe inspectorii silvici. Adică, teoretic, avea o știre care trebuia să ruleze pe toate posturile. Atac, sechestrare, tentativă de omor și, toate astea, împotriva presei. Doar că nu apărea nimic nicăieri. Se pare că indicația venise direct de la șeful redacției.

Când a fost confruntat, omul a spus că a primit niște informații credibile, conform cărora Alex și echipa lui au luat cina cu un interlop local cu o zi înainte de incident, iar tot ce a urmat a fost răzbunarea din partea celorlalte grupuri de interese din sat. Cu alte cuvinte, Alex a făcut reportajul la

comandă și localnicii au ripostat. Nu a contat că ei aveau bonul de la cină, care demonstra clar că au fost doar trei oameni la masă, și într-un alt local decât cel menționat în așa-zisele informații. Ideea e că s-a creat o controversă și subiectul a fost abandonat. Nici până azi nu se știe de ce.

De data asta, Alex a simțit că valoarea lui fundamentală, adică dreptatea, a fost încălcată. Simțea că nu se află în locul potrivit, însă, în același timp, avea impresia și că nu poate să aibă deloc încredere în colegi, deci un conflict direct n-ar fi avut sens.

Conflictul i-a mai ieșit în cale și cu altă ocazie. Șeful redacției l-a chemat la el la birou și i-a zis să facă o investigație legată de o companie energetică. O astfel de cerere nu avea niciun sens pentru Alex. În jurnalism, a-i cere cuiva de nicăieri să investigheze o firmă este ca și cum un pacient i-ar cere unui medic o operație. Adică fără semne, simptome, investigații și diagnostic, intervenția nu are niciun sens.

Când Alex a întrebat care e unghiul de abordare sau care e pontul de la care pleacă, a aflat că nu există așa ceva. Pur și simplu, cererea era să sape și să găsească ceva. Orice. Dar nu pentru a publica un articol. Nu. Șeful lui era atât de obișnuit și de relaxat cu acest fel de a aborda jurnalismul, încât i-a zis că avea nevoie ca firma respectivă să-i instaleze un generator care era prea scump, iar el voia materialul doar pe un CD, ca să-l servească drept argument în negocierea cu firma. Nu era nevoie de muncă jurnalistică, ci, mai degrabă, de un detectiv particular care să caute probleme și mizerii pentru a susține un interes economic personal.

Alex n-a zis nimic. Era convins că omul făcuse atât de multă vreme genul acesta de lucruri, încât probabil era convins că așa se procedează. Chiar nu credea că ar fi avut vreo

șansă de a-l face să vadă ce este greșit în abordarea lui. A ieșit din birou, i-a zis șefei lui directe că nu va face materialul și în ziua respectivă a început să-și caute un nou loc de muncă. Câteva zile mai târziu lucra într-o altă redacție, mai bună.

Chiar dacă atunci a ales să lase conflictul nerezolvat, crede că perioada aceea l-a învățat să caute locurile în care poate trăi conflictul. Adică în redacția nouă a început să-și asume mai multe confruntări, iar acest lucru nu venea din faptul că devenise un om mai rău sau mai curajos, ci din faptul că a căutat să lucreze cu oameni în care putea avea încredere, cu care putea să construiască.

Fără perioadele în care n-a trăit conflictele și a învățat să îndure nu crede că ar fi ajuns într-un loc ca *Recorder*, unde chiar nu mai simte nevoia să se adapteze sau să se gândească mereu la sensul conflictului. Astăzi lucrează alături de oameni în care are încredere deplină și tocmai din acest motiv simte că se poate certa cu ei. Știe că certurile nu duc la rup-tură, ci la învățare și evoluție și la un sistem în care impactul muncii lui e într-o continuă creștere.

Cum cei de la *Recorder* au demonstrat o evoluție constantă a materialelor lor de presă și a oamenilor aflați în spatele lor, povestea lui Alex capătă mult sens. Personal, în ultimii ani, din postura mea de consultant, am asistat la multe discuții dificile, pe subiecte foarte profunde, personale, legate de perspective, valori și feluri de a privi societatea și, de fiecare dată, am simțit că aceste discuții au reușit să întărească echipa, chiar dacă pe moment părea că o destabilizează.

În astfel de situații, conflictul pur și simplu are sens.

Cum alegem conflictele care merită trăite? Nu „câștigate“! Trăite!

Cu toții primim diverse mesaje cu privire la conflict, iar ele se întind între cele două capete ale aceluiași spectru: de la a-l evita, la a nu renunța până nu câștigăm, uneori cu orice preț. Mie îmi place ca atunci când lucrez cu stările oamenilor să îmi imaginez un buton de volum: atunci când îl învârti de tot spre stânga nu se aude nimic, iar când îl învârti complet spre dreapta sunetul este dat la maximum. Și cred că abilitatea de a vedea lucrurile astfel indică un nivel ridicat de maturitate psihologică. Până la urmă, cu privire la conflict, cum știm când merită să trăim unul? Ce face ca un conflict să aibă sens? Sunt sigură că fiecare dintre noi am avut conflicte pe care poate le-am evitat din frică, la fel cum am avut și conflicte pe care le-am purtat doar din orgoliu. De fapt, pornind de la povestea lui Alex – pe care am citit-o de foarte multe ori pentru a-i înțelege profunzimile – am început să mă întreb dacă nu cumva ne concentrăm prea mult pe întrebarea „cum să gestionăm un conflict?“, când mai există o întrebare la fel de relevantă. Sau poate că ar trebui ca asta să fie prima întrebare la care ar merita să răspundem: „Cum alegem conflictul?“

Când vine vorba de conflict, vedem aceste două extreme care, de multe ori, sunt reacții automate: evit complet conflictul sau intru în el ca într-o luptă. Cred, însă, că ne putem numi maturi din acest punct de vedere atunci când conflictul încetează să mai fie o reacție și devine o alegere. Conflictul poate deveni un act conștient. Maturitatea psihologică începe în momentul în care conflictul nu mai este doar ceva ce ni se întâmplă, ci devine un context în care putem alege cum

vrem să fim noi. Aș introduce aici ideea de control. De multe ori, la oricare dintre capete ne-am situa, credem că, reacționând așa cum reacționăm, vom controla situația (din perspectiva mea, avem nevoie să controlăm situațiile ca să ne diminuăm suferința, iar uneori avem chiar iluzia că nu vom suferi deloc dacă facem asta). Conflictul este unul dintre cele mai puternice activatoare ale sistemului nostru nervos. El mobilizează automat mecanisme învățate de-a lungul vieții. Cred, însă, că nici măcar nu este vorba despre control, cât despre libertate atunci când putem observa aceste tendințe personale fără să fim conduși exclusiv de ele. Practic, alegem conștient cine vrem să fim atunci când apare conflictul. Mie îmi place să spun că putem vorbi chiar și despre liber arbitru atunci când punem, așa cum ne-a învățat atât de frumos și Viktor Frankl¹ în scrierile lui, o pauză între stimul și răspuns.

Pentru mine, cea mai mare lecție din povestea lui Alex este exact aceasta: libertatea de alegere atunci când punem pauză între stimul și răspuns. Și aici intervine termenul „discernământ”. Nu orice neînțelegere trebuie rezolvată, nu orice nedreptate trebuie confruntată imediat și nu orice provocare cere răspunsul nostru. Și, în acest spațiu care se creează, poate merita să facem loc unor întrebări precum: Care este costul acestui conflict? Ce mesaj doresc să transmit mai departe? Ce valori îmi protejez? Ce relație sau relații vreau să construiesc în urma acestui conflict?

De fapt, pe lângă impulsul de a evita și cel de a reacționa există și o a treia cale. Iar asta nu înseamnă că nu simțim furie

¹ Viktor E. Frankl (1905–1997), psihiatru și neurolog austriac, fondator al logoterapiei, orientare psihoterapeutică centrată pe căutarea sensului vieții (n. ed.).

sau că nu avem convingerea că ceva este nedrept, ci că stăpânim suficient de bine și practica conținerii emoționale, astfel încât să putem decide cum vrem să acționăm. Discernământul nu apare în absența emoțiilor – ideea că ar trebui să fim calmi atunci când avem de-a face cu un conflict este de-a dreptul utopică. Iar aici, din acest spațiu al conținerii (mă gândesc la exemplul investigațiilor în timpul cărora Alex este mințit în față, el știind asta), ne putem reaminti scopul, sensul, capacitatea de a observa, de a analiza și curiozitatea de a descoperi mai multe. Un jurnalist are nevoie de multă deschidere și curiozitate, iar atunci când nu ne simțim în siguranță (în relații, dar și în raport cu noi înșine), acestea sunt funcții ale minții pe care nu le putem activa. Alex nu pare să fie un om reprimat când vine vorba de conflict, însă reușește să îl conțină până în momentul în care știe că acțiunea lui poate avea sens. Generic, funcția despre care vorbim aici se numește flexibilitate psihologică. Dacă vreți, putem face analogia cu un copil care, pentru că are corpul mult mai flexibil, se poate juca în moduri în care un adult nu mai reușește, poate explora lumea în moduri în care adulții nu mai reușesc și, mai mult decât atât, se poate dezvolta armonios. Pe când, dacă ne imaginăm o persoană aflată la o vârstă înaintată, cu un corp rigid, ne dăm seama că aceasta riscă să se accidenteze fără ca mișcările pe care le face să fie atât de complexe. Același lucru se petrece și în cazul gândurilor și credințelor noastre: cu cât acestea sunt mai rigide, cu atât posibilitatea de a explora este mai redusă; cu cât ne păstrăm flexibilitatea psihologică, cu atât putem observa și explora complexitatea lumii și a ființei umane.

Cred că există o legătură puternică între valori și conflict, însă și aici este necesară o analiză mai complexă. Nu orice valoare pe care o avem ar trebui să atragă o reacție, așa cum