

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

CUPRINS

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTE ALE MANAGEMENTULUI CONFLICTELOR.....	3
1.1 Conceptul de conflict, tipologie, cauze	3
1.2 Condiții organizaționale ale conflictului	9
1.3 Situații organizaționale care stimulează conflictul	11

CAPITOLUL 2

STILURI ȘI STRATEGII DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR	14
2.1 Instrumente utilizate în managementul conflictelor.....	14
2.1.1 Stiluri și tehnici de management al conflictelor.....	14
2.1.2 Strategii de soluționare a conflictelor	18
2.2 Managementul conflictelor	25
2.2.1 Managementul conflictului intrapersonal	25
2.2.2 Managementul conflictului interpersonal	27
2.2.3 Managementul conflictului interdepartamental	30

CONCLUZII	33
BIBLIOGRAFIE	35

CAPITOLUL 1

FUNDAMENTE ALE MANAGEMENTULUI CONFLICTELOR

1.1 Conceptul de conflict, tipologie, cauze

Ca termen, **conflictul** derivă din latinescul „conflictus”, care înseamnă „a ține împreună cu forța”, iar ca fenomen, potrivit dicționarului de sociologie, semnifică „opoziția deschisă, lupta între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunilor sociale”

Dicționarul de psihologie definește conflictul drept ”lupta de tendințe, de interese, situație în care se găsește un individ supus unor forțe vectorial opuse și de puteri aproape egale”

„**Conflictul** este o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe părți din cadrul organizației trebuie să intre în interacțiune pentru a îndeplini o sarcină, a lua o decizie și a realiza un obiectiv, sau a soluționa o problemă.

Ca urmare, părțile aflate în conflict își influențează colegii, colaboratorii sau prietenii. Aceștia fie că se alătură grupului, fie că rămân în expectativă. Atât cât conflictul rămâne nerezolvat, performanțele organizației sunt afectate, relațiile de muncă ale celor implicați direct, și prin extensie ale întregului grup sunt deteriorate.

Pentru înțelegerea cât mai deplină a naturii conflictului, una dintre primele necesități o reprezintă cunoașterea evoluției în timp a acestuia.

Deși literatura de specialitate prezintă numeroase puncte de vedere privind natura sau definirea conflictului, afirmându-se chiar că există un „conflict” în ceea ce privește rolul conflictului în organizații, s-au conturat următoarele abordări privind conflictul în cadrul organizației¹: *abordarea tradiționalistă, abordarea relațiilor umane, abordarea interacționalistă.*

Abordarea tradiționalistă consideră conflictul ca fiind disfuncțional prin definiție, ceea ce face ca atitudinea față de acesta să fie negativă, cum, de altfel, a rămas și astăzi în concepția multor indivizi. În viața de zi cu zi, s-a pus în mod tradițional accentul îndeosebi pe aspectele negative, disfuncționale ale conflictului.

¹ Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 558

Adeptii acestei abordări, din cauză că percep conflictul ca fiind dăunător, anormal, inutil, consumator de energie și timp, **consideră necesară evitarea sau eliminarea conflictului** prin eliminarea cauzelor acestuia. Această concepție reprezintă o **abordare simplistă** a conflictului și un **standard demodat de evaluare** a acestuia, deoarece pune în discuție conflictul în sine, și nu gestionarea acestuia, care poate duce la îmbunătățirea performanțelor individuale și organizaționale.

Abordarea relațiilor umane are ca premisă relațiile interumane care se stabilesc între indivizi cu personalități, obiective, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite și care sunt generatoare de conflict.

Reprezentării acestei școli a relațiilor umane **consideră conflictul un rezultat natural și inevitabil** în orice grup și în orice organizație, care nu trebuie perceput neapărat numai ca o **forță negativă** ci și ca o **forță pozitivă**, care poate determina performanțele grupului sau ale organizației.

Deoarece consideră conflictul ca fiind rezultatul unui management deficitar, în sensul că managerul nu trebuie să elimine, cu orice preț, orice conflict, ci numai pe acelea care se dovedesc reale obstacole în calea realizării obiectivelor, această abordare are în vedere acele strategii de management care **se concentrează atât pe recunoașterea conflictelor, cât și pe soluționarea sau eliminarea acestora.**

Abordarea interacționistă este cea mai recentă și percepe conflictul ca fiind nu numai **inevitabil**, ci și **absolut necesar**, o importantă **forță stimulatorie** pentru inovare și schimbare. În acest sens, Gary Johns menționează că o asemenea concepție sugerează faptul că sunt situații când **managerii pot provoca schimbarea printr-o strategie de simulare a conflictelor**². Prin urmare, **problema reală nu este cea a conflictului în sine**, ci a modului în care poate fi orientat și gestionat în vederea maximizării efectelor sale pozitive și minimizării celor negative. În această abordare, conflictul nu este bun sau rău, el există pur și simplu, dar poate fi funcțional sau constructiv atunci când este gestionat corect.

Principala contribuție a acestei abordări constă în aceea că **încurajează menținerea unui anumit nivel de conflict**³, un nivel mediu sau un nivel optim de conflict, care poate fi pus în corelație cu evoluția proceselor organizaționale sau cu performanța obținută.

² Gary Johns, Comportament organizațional, Editura Economică, 1998, pg. 433

³ Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 557

Tipuri de conflicte

Există o mare varietate de cauze care generează conflicte, dar cele mai multe conflicte se reduc la câteva tipuri de bază care pot fi identificate utilizând o serie de criterii specifice, ca, de exemplu:

A. Din punct de vedere al *efectelor* pe care le produce asupra organizației în general și a performanțelor ei, în special, conflictul poate fi:

- ***benefic (funcțional sau constructiv)*** - care apare ca o confruntare de idei între indivizi sau grupuri, cu posibile soluții pentru creșterea performanțelor; acest tip de conflict împiedică situațiile de stagnare, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbării în bine a acțiunilor;
- ***distructiv (disfuncțional)*** - care se referă la orice confruntare sau interacțiune între persoane sau grupuri a căror acțiune împiedică realizarea obiectivelor propuse; acest conflict determină consumarea resurselor personale și organizaționale în condiții de ostilitate, generând o permanentă stare de nemulțumire.

O paralelă între conflictele constructive și cele distructive este prezentată în anexa nr. 2.

B. Din punct de vedere al *sferei de cuprindere*, deosebim;

- ***conflicte intrapersonale (interioare)***, se produc când există, după cum se menționează în literatura de specialitate⁴, o incompatibilitate, o inconsistență între elementele cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de precizie și autocontrol a individului, care, în cele din urmă, produce incertitudinea; cu alte cuvinte apare 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 sau idealurile personale;
- ***conflicte interpersonale***, apar și se amplifică între doi sau mai mulți indivizi din același grup, sau din grupuri diferite, formale sau informale; 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) ;
- ***conflicte intergrupuri*** apar frecvent între grupuri cu interese și obiective diferite și au, de regulă, un caracter complex datorită atât cauzelor care le generează, cât

⁴ R.M. Căndea, D. Căndea, Comunicare managerială aplicată, Editura Expert, București, 1998, pg. 162.

și a efectelor pe care le pot antrena. Robert E. Callahan și colaboratorii⁵ apreciază că aceste conflicte duc în general la creșterea sau accentuarea coeziunii grupului și a loialității dintre membrii acestuia;

C. Din punct de vedere al *esenței* lor, conflictele se pot împărți, în opiniile exprimate de specialiști în domeniul conflictelor umane, astfel:

- *conflictele esențiale, de substanță* determinate de existența unor obiective diferite ce se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii își satisfac propriile interese prin intermediul grupului; o formă aparte a acestui tip de conflict în structurile militare o constituie *conflictul dintre generații*;

- *conflictele afective*, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;

- *pseudoconflictele* sau *conflictele de manipulare*, aduse în prim-plan de literatura de specialitate din țara noastră⁶, cu o pondere importantă în societățile totalitare și posttotalitare, fiind un rezultat al nesincerității și dedublării indivizilor.

D. După *sistemele implicate în conflict*, se poate face distincție între: conflicte *endogene* și *exogene, simetrice* și *asimetrice, orientate spre litigiu* (care s-au stins în clipa când s-a rezolvat problema) sau *spre structură* (cazul revoluțiilor social-politice), *competiția* (economică, lupta pentru putere) etc.

E. Referindu-ne la *dinamica grupurilor* putem distinge:

- *conflictul orientat spre sarcină* (care se referă la substanța activității, ideii sau metodei);

- *conflictul orientat spre structură* (datorat luptei pentru conducere, încărcării inegale cu sarcini de lucru și diferențelor de personalitate).

F. În raport de *cunoașterea părților aflate în conflict*, acesta poate fi:

- *deschis*, când se cunosc părțile aflate în confruntare;

- *acoperit*, când cei aflați în conflict se cunosc doar parțial.

G. După *gradul de intensitate*, conflictul poate fi:

⁵ Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 558.

⁶ R.L. Mathis, P.C. Nica, C. Rusu (coord.), Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 1997, pg. 330.

- *înalt*, caracterizat prin escaladarea și amplificarea incompatibilității dintre interese;

- *scăzut*, specific primelor manifestări de interese opuse, acțiuni contradictorii, etc.

H. În funcție de *durata și modul de evoluție*, conflictul poate fi:

- *spontan*, declanșat de cauze aleatoare și apărute brusc;

- *acut*, generat de cauze evidente (are o evoluție scurtă dar cu manifestări intense);

- *cronic*, este cel provocat de cauze disimulate care țin de latura ascunsă a personalității umane (ambiiții, dorința de putere, inamiciții, vechi răfuieli, etc.).

Soluționarea cu succes a situațiilor conflictuale impune identificarea și conștientizarea cauzelor conflictelor pentru a se putea acționa în vederea folosirii corespunzătoare a efectelor pozitive, precum și a reducerii pe cât posibil a consecințelor negative.

Cauzele esențiale ale conflictelor, după Sam Deep și Lyle Sussman ⁷, sunt:

◇ **Puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare.** Existența unor scopuri sau obiective diferite duce în mod frecvent la conflicte de interese sau de priorități chiar atunci când se urmărește realizarea aceluiași scopuri organizaționale; 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, filozofii și valori; chiar dacă toți angajații împărtășesc obiectivele organizaționale și sunt motivați în egală 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 împărtășite de un grup de oameni, inevitabil fiecare dintre aceștia le va accepta în mod diferit;

◇ **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 rezultă din modul diferit în care oamenii văd realitatea; oamenii tind să acționeze pe baza a ceea ce percep a fi realitate, iar conflictele apar tocmai datorită faptului că nu toți vedem

⁷ Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 563.

aceeași realitate; diferendele pot apărea, de asemenea, în legătură 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 duce 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 organizaționale și dependența de astfel de resurse pot genera competiții care se pot transforma în conflicte; insuficiența resurselor are capacitatea de a transforma conflictele mascate sau lente în conflicte deschise și acute;

◇ **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 încearcă să întrecă sau să eclipseze o altă persoană, ca, de exemplu, atunci când doi angajați concurează pentru promovare sau pentru o poziție influentă în cadrul aceleiași organizații;

◇ **"Invadarea" teritoriului,** care, după cum se menționează în literatura de specialitate, nu este limitat la spațiul fizic, ci la toate celelalte resurse finite pentru care oamenii sunt în competiție (spații, investiții, personal, dotări, recompense etc.); fiecare dintre resursele unei organizații constituie subiect de competiție și uneori chiar de conflict, deoarece au o natură finită; cu alte cuvinte, disputa teritorială sau invadarea teritoriului, fie întâmplător, fie intenționat, este o cauză de conflict, deoarece ceea ce este câștig pentru o persoană înseamnă pierdere pentru altă persoană; de aceea, managerii trebuie să aibă grijă ca această competiție să fie corectă;

◇ **Ambiguitatea.** Scopurile și obiectivele ambigue, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității și responsabilității unor posturi sau compartimente, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității sunt surse de conflict; de asemenea, criteriile de performanță ambigue sunt o cauză frecventă a conflictelor dintre evaluatori și evaluați;

◇ **Natura activităților și interdependența sarcinilor** sunt surse potențiale de conflict când indivizii, grupurile sau departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea propriilor obiective, ceea ce necesită interacțiunea părților astfel încât acestea să-și poată coordona interesele;

◇ **Schimbarea mediului extern al organizației**, deoarece creșterea competiției, intervențiile guvernamentale, noile tehnologii sau schimbarea valorilor sociale pot constitui cauze majore de conflict;

◇ **Agresivitatea și încăpățânarea**, deoarece unii indivizi trec prin viață într-un mod în care par a fi în căutarea unor adversari; de aceea, literatura de specialitate subliniază că ar fi o mare greșeală să se confunde un om dificil cu o conduită dificilă.

1.2 Condiții organizaționale ale conflictului

Câteva axiome ale conflictului

În încercarea de a identifica condițiile care pot genera conflict, vom prezenta câteva aserțiuni privind conflictul prin prisma literaturii de specialitate și le vom analiza măsura în care acestea corespund sau nu cu evidențele vieții. Această modalitate de cercetare a cauzelor conflictului vine să completeze analiza acestora prin prisma principalelor modele de conflict. Intenția conținută în formularea aserțiunilor este diferită: unele încearcă să fie mai polemice, în timp ce altele sunt mai puțin ofensive.

A. „Cu cât coeziunea grupului este mai mare, cu atât conflictul este mai puțin probabil”

Coeziunea a fost definită ca un „proces dinamic al unui grup care tinde să rămână unit în încercarea atingerii scopurilor și obiectivelor sale”. Multe cercetări arată că membrii unui grup cu un grad de coeziune ridicat sunt mult mai eficienți, comunică mai mult și mai bine, se simt împliniți în cadrul grupului ș.a. Prin urmare, coeziunea grupului, după toate aparențele, creează premise pentru reducerea conflictului.

Considerăm că o coeziune mai mică sau problemele care rezultă din menținerea unui grup sunt cauzele principale ale conflictului.

Totuși, unii autori atenționează și asupra „reversului monedei”. Aceștia sunt de părere că există și dezavantaje ale coeziunii. O coeziune prea mare poate conduce la o preocupare

exagerată a grupului față de sine însuși și la desconsiderarea obiectivelor pentru care acel grup a fost creat. Prin urmare, coeziunea poate genera mai puțin conflict, dar, în același timp, grupul poate deveni mai puțin productiv.

În fine, coeziunea este strâns legată de compoziția unui grup și, în consecință, de nivelul conflictului. Eterogenitatea (îndemânările și abilitățile membrilor) implică mai multe conflicte datorate, în principal, interacțiunilor neomogene dintre membrii grupului. Totuși, ca și coeziunea, eterogenitatea are părțile ei bune și părțile ei rele. Pe de o parte, eterogenitatea contribuie la identificarea unor soluții creative în cadrul unui grup. Pe de altă parte, o prea mare diversitate poate inhiba o parte din membrii echipei, în special, pe acei care se simt mai puțin versați și mai puțin pregătiți din punct de vedere profesional. Un grup omogen are o capacitate mai mare de a adopta decizii cu un risc foarte ridicat.

B. „Apariția conflictului variază în funcție de dezvoltarea grupului”

Confirmarea sau infirmarea acestei aserțiuni se va face prin analiza a două modele privind dezvoltarea grupului.

Astfel, primul model, cel clasic, prezentat de Tuckman, identifică cinci etape/faze ale dezvoltării unui grup: formarea, creșterea, normarea, performarea și încheierea. Fazele modelului descriu comportamentul membrilor în funcție de doi factori: structură și sarcină. Astfel, prima fază descrie formarea inițială a grupului și implică orientarea comportamentală prin intermediul sarcinii și testarea structurii grupului. Faza a doua derivă din observațiile empirice ale interacțiunilor de grup și implică o creștere semnificativă a reacțiilor negative ale acestuia. Faza a treia implică crearea normelor de grup și consolidarea coeziunii din cadrul acestuia. Faza a patra implică performarea propriu-zisă.

Etapa finală, încheierea, implică încetarea comportamentelor legate de sarcini și renunțarea la implicarea în relații. Încheierea unui grup poate avea ca efect o criza minoră. Aceasta acțiune este o mișcare regresivă de a renunța la control, la a face parte din grup.

Conform acestui model conflictul atinge punctul maxim în primele faze ale dezvoltării, după care grupul atinge coeziunea, iar conflictul scade din intensitate. Este de remarcat faptul că modelul abordează conflictul nu numai în funcție de coeziunea grupului, ci și de maturitatea acestuia.

Cel de-al doilea model aparține cercetătorilor Gemmil și Wynkoop și este fundamentat pe psihodinamica dezvoltării unui grup. Modelul se preocupă de cealaltă parte a schimbării –

dezordinea și schimbarea discontinuă – care sunt opuse schimbării graduale propuse de Tuckman. Astfel, cealaltă parte a schimbării are drept efect transformarea atitudinilor grupului față de problemele generate de schimbare. Modelul descrie procesul inconștient prin care membrii grupului acceptă să joace un anumit rol în „dramaturgia” conflictului prin preluarea unor atribute (negative sau pozitive) cum ar fi cele ale „șapului ispășitor” și/sau ale „profetului carismatic”. Ca și modelul lui Tuckman, prezentul model are câteva faze. La fiecare nivel este posibil ca grupul să rateze tranziția și să caute soluțiile regresive. Modelul explică în parte observațiile empirice și în parte aserțiunea teoretică conform căreia atunci când un grup este confruntat cu o problemă dificilă, membrii grupului reacționează pe direcția negării și a soluțiilor regresive. Modelul este normativ deoarece indică direcția în care trebuie să se miște un grup în dezvoltarea sa.

C. „Definirea clară a rolurilor reduce conflictul”

În ceea ce privește aserțiunea de față, sunt de semnalat câteva aspecte. În primul rând, unii autori atrag atenția asupra necesității ca rolurile dintr-o organizație să fie promovate în mod democratic.

O problemă care poate constitui o sursă de tensiune și conflict este cea legată de diferențele percepute de grup în ceea ce privește rolurile formale și cele informale. Unele studii au demonstrat că în lipsa unor roluri bine definite nici o persoană nu va reuși să atragă atenția grupului asupra problemelor și responsabilităților de grup. Mai mult, grupul va tinde să evite conflictul și discuțiile critice, preferând să suprimă eventualele nemulțumiri sub paravanul politeții.

1.3 Situații organizaționale care stimulează conflictul

Cauzele conflictului într-o organizație sunt numeroase. Elementele organizaționale particulare care conduc la un conflict nu produc, neapărat, acest rezultat în mod direct. În schimb ele crează condițiile care afectează percepția și motivarea membrilor organizației în ceea ce privește conflictul. Există, prin urmare, un set de variabile care transformă formele structurale în out-put-uri comportamentale. Majoritatea structurilor organizaționale care produc conflicte par să alimenteze trei tipuri de variabile sau situații organizaționale ce conduc spre acest conflict. Acestea au fost sintetizate de către J.A.Litterer în felul următor:

a. situații victorii-înfrângeri

b. diferențele de statut

c. diferențele de percepție

a. Situațiile victorii-înfrângeri

Aceste variabile se dezvoltă atunci când doi angajați sau două echipe au scopuri care nu pot coexista simultan. În mod surprinzător, organizațiile produc multe din circumstanțele care conduc spre aceste situații conflictuale. Această variabilă este comună pentru situațiile în care se realizează inspecțiile sau controlul. Când un inspector sau un controlor, în justificarea poziției pe care o ocupă, găsește o eroare, cineva obligatoriu trebuie să răspundă. Aceste situații, care sunt sensibile la conflict, deși nu se recunoaște întotdeauna acest lucru, există în foarte multe organizații în care performanțele individuale, realizate prin interdependență, nu pot fi cuantificate independent.

b. Neconcordanța de statut

O influență, adesea neglijată dar extrem de importantă, asupra comportamentului uman și a esenței umane constă în faptul că indivizii vor să știe unde și cum sunt poziționați în comparație cu ceilalți sau, cu alte cuvinte, care le este statutul. Prin urmare, statutul poate constitui un standard de evaluare pentru o persoană anume. Una din probleme care se ridică în acest context este aceea că, în prezent, sunt o sumedenie de poziții ierarhice care nu sunt comparabile cu celelalte. În plus, aceste ierarhii se schimbă foarte des.

Un întreg set de probleme legate de statutul persoanei s-a ridicat odată cu impactul tehnologic într-o continuă schimbare. Persoane care s-au angajat cu ani în urmă într-o organizație și care au crescut încet pe scara ierarhică, adeseori cred că își merită poziția doar pentru că au o vârstă mai înaintată sau pentru că au niște ani lucrați în plus. În realitate, însă, lucrurile stau altfel. Datorită faptului că pregătirea tehnică a tinerilor este mai potrivită pentru a face față problemelor moderne ale afacerilor, aceștia capătă un avantaj față de persoanele mai în vârstă. În plus, în locul structurii ierarhice de organizare organizațională își fac apariția formele mai puțin rigide ale organizării. În aceste condiții, statutul persoanelor mai în vârstă este amenințat într-o măsură mai mare.

c. Diferențe de percepție

Este arhicunoscut faptul că persoanele care privesc lucrurile diferit ajung de foarte multe ori la conflict. În organizații, angajații privesc diferit lucrurile dintr-o multitudine de motive,

printre acestea numărându-se și cele organizaționale. S-a observat că persoane din departamente diferite au tendința de a avea viziuni diferite asupra a ceea ce ei percep ca *bine* pentru organizație, precum și a modului în care acest *bine* trebuie atins.

Poziția ierarhică are și ea un impact considerabil în acest gen de situații. Problemele văzute de nivelul inferior de angajați, confrunțați cu presiunile operațiilor zilnice, sunt cu totul diferite de cele ale managerilor de nivele superioare, a căror perspectivă temporară este mai mare și care sunt presați de probleme mai complexe.

CAPITOLUL 2

STILURI ȘI STRATEGII DE MANAGEMENT AL CONFLICTELOR

2.1 Instrumente utilizate în managementul conflictelor

De regulă, apariția conflictelor distructive în organizație sunt puse pe seama managerului, iar atenția și energiile colective se canalizează către acesta. Această observație ridică o problemă principială în legătură cu stilul de management de care este nevoie pentru gestionarea unei/unor situații conflictuale.

În fiecare zi managerii au de luat decizii referitoare la prioritățile și preferințele organizației. De foarte multe ori aceste priorități sunt legate de modul în care managerul gestionează conflictul. Gradul de exprimare a unui conflict depinde nu numai de rezultatul conflictelor latente, de normele de grup, sau cultura organizațională, ci și de abilitățile managerilor de a aborda și de a rezolva conflictul.

2.1.1 Stiluri și tehnici de management al conflictelor

Stilul integrativ

Abordarea integrativă a demonstrat că poate fi un instrument eficient în reducerea conflictului într-o organizație. Susținătorii abordării integrative a conflictului argumentează că doar efortul comun al ambelor părți de a identifica soluții care să țină cont de interesele acestora poate constitui chezașia unor rezultate înțelepte (durabile) și eficiente (Fisher și Ury, 1991). Cercetările au relevat faptul că atunci când negociatorii (părțile în conflict) manifestă îngrijorare atât pentru interesele proprii, cât și pentru interesele altora se atinge nivelul cel mai bun al rezolvării conflictului. De asemenea, unele studii au arătat că supervizorii care adoptă stilul integrativ de negociere ating rezultate pe măsura solicitărilor lor.

Trebuie, totuși, menționat că nu în toate situațiile este necesară o abordare integrativă a negocierilor. În unele situații nu se impune decât o abordare distributivă. Aceste situații sunt, de regulă, acelea în care efortul pe care îl implică o negociere integrative nu se justifică.

Stilul amabilului

În spațiul cercetării, conceptul de *stil al amabilului* a fost introdusă de R. A. Friedman, S. T. Tidd, S. C. Currall și J. C. Tsai. Acești autori arată că, în timp ce stilul integrativ este unul care ajută părțile să ajungă la o soluție mutual avantajoasă, efectele stilului amabil de a rezolva conflictul sunt mai puțin clare. Amabilitatea implică renunțarea la o parte din interesele proprii în folosul părții oponente în scopul aplanării cât mai rapide a neînțelegerilor apărute. Totuși, atingerea acestui rezultat se realizează în dauna intereselor unei părți (părții “amabile”) și, în consecință, situația conflictuală nu este rezolvată până la capăt. Cu alte cuvinte, amabilitatea poate rezolva conflictul pentru moment, dar acesta va reveni cu o nouă ocazie, deoarece interesele unei părți nu au fost luate în considerare.

În opinia lui Yukl și Tracey (1992), amabilitatea este similară tacticilor lingușelii. Tacticile lingușelii sunt utilizate de către o parte pentru a o convinge pe cealaltă de faptul că apreciază ideile și opiniile acesteia din urmă. Deși acest comportament nu este productiv din punct de vedere al rezolvării conflictului, avantajul acestuia este că produce reacții afective pozitive în cadrul grupului.

Stilul dominatorului

Stilul dominatorului reflectă o preocupare sporită pentru interesele proprii și o preocupare scăzută pentru interesele celorlalți. Acest lucru presupune că, în cadrul conflictului, dominatorul va avea grijă să-și asigure în primul rând interesele proprii și mai apoi pe cele ale părții oponente. Cercetările realizate pe simularea stilului dominator au arătat că o astfel de abordare ratează soluțiile mutual avantajoase. În plus, aceste studii au arătat că, preocuparea sporită pentru sine și scăzută, pentru ceilalți, are drept efect “un comportament rigid, cârcotaș”, fapt ce face dificilă atingerea unui acord între părți (Pruitt și Carnevale, 1993).

Un alt neajuns al acestui stil (ca, de altfel, și a celorlalte negocieri distributive) este că tinde să genereze în partea oponentă același tip de reacție. Mai mult decât atât, persoana care se gândește în primul rând la sine, de regulă, refuză să adopte stilul integrativ chiar și în situația în care oponentul său face acest lucru.

Stilul de evitare

În opinia unor autori (R. A. Friedman, S. T. Tidd, S. C. Currall, J. C. Tsai, 2000), persoana care este predispusă să evite conflictul dovedește o lipsă de pregătire în gestionarea acestuia.

În opinia aceluiași autori, aceste persoane sunt caracterizate de o preocupare scăzută pentru interesele proprii. Pe de altă parte, preocuparea scăzută și pentru interesele celorlalți îi face mai puțin pregătiți să înțeleagă problemele ce fac obiectul conflictului. Prin urmare, în lipsa unor informații esențiale cu privire la conflict, aceste persoane vor fi incapabile să furnizeze soluții eficiente de gestionare a conflictului.

Tehnici de management al conflictelor.

Există o mare diversitate de tehnici și sisteme de management al conflictelor dar cele mai importante forme de intervenție în situații de conflict sunt considerate: negocierea, medierea și arbitrajul.

Negocierea “este în același timp o artă și o știință. Este o artă care permite celui care știe să pună în practică strategii, tehnici și tactici, să reușească mai bine. Este totodată o știință pe care majoritatea oamenilor o practică inconștient în fiecare zi fără s-o fi studiat neaparat”⁸.

Conflictele sunt încheiate permanent prin atingerea unui acord mutual satisfăcător prin negociere, mediere sau prin arbitrajul unui terț care decide dacă o parte a avut dreptate și cealaltă s-a înșelat.

Negocierea este un proces decizional între două sau mai multe părți care nu împartășesc aceleași opinii și este procesul de comunicare ce are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce diferențele dintre ele.

Putem să vorbim despre mai multe tehnici de negociere:

Negocierea distributivă. Acest tip de negociere este una de tipul câștig/pierdere, în care o sumă clară de bunuri este împărțită clar între două părți. Astfel se presupune o fermitate față de compromisuri, se fac amenințări și promisiuni. Un bun negociator distributiv trebuie să fie: simpatice, nepărtinitor și să fie expert în problema negociată.

Negocierea integrativă. Această practică în negocieri este cea mai productivă deoarece ea presupune că se pleacă de la ideea că soluționarea unei probleme comune poate multiplica

⁸ Souni Hassan – Manipularea în negocieri, Editura Antet, București, 1998

valorile care îi revin fiecărei părți. Astfel se neagă ideea că totul, bunul care urmează a fi împărțit are o valoare fixă și determinată.

Succesul unei astfel de negocieri este asigurat printr-un flux informațional: cele două părți trebuie să-și adreseze reciproc întrebări și apoi să le răspundă, pentru ca astfel să se poată iniția un dialog. Metoda prin care se obține o astfel de colaborare a ambelor părți este introducerea obiectivelor comune. Prin tratarea diferențelor ca oportunități se pot reduce costurile de producție și astfel profitul poate crește. Tot astfel se sporesc și resursele, pentru că în final se va putea ajunge la împărțirea tuturor resurselor.

Negocierea prin implicarea celei de-a treia părți. Atunci când două părți implicate într-un conflict nu mai pot ajunge la nici un fel de înțelegere, este adusă o terță persoană care are avantajul de a fi potențial mai obiectivă decât persoanele în conflict asupra metodelor care trebuie aplicate sau a stilului care trebuie folosit.

Negocierea prin intermediere este foarte des întâlnită nu numai în conflicte ci și în viața de zi cu zi, spre exemplu un agent imobiliar este un intermediar într-o negociere dintre un cumparator și un vânzător. Terții pot contribui la soluționarea disputelor prin: reducerea tensiunii, controlarea numărului de probleme, îmbunătățirea comunicării, stabilirea unor teme comune sau sublinierea anumitor opțiuni de decizie pentru a le face mai atractive pentru părți.

Câtă vreme părțile reușesc să-și rezolve disputele în mod direct, într-o manieră constructivă, nu este necesară intervenția altora. Când disputa ajunge într-un impas major, iar comunicarea este blocată, intervenția celei de-a treia părți rămâne deseori singura soluție. Intervenția terților poate fi dorită de părți sau poate fi impusă din afară prin reguli, legi, obiceiuri stabilite într-o organizație, etc. Nu trebuie neglijat că intervențiile care nu sunt acceptate de către una sau ambele părți, sau care nu sunt întărite de expertiza, prietenia sau autoritatea terțului, pot fi primite cu ostilitate sau chiar dușmănie, indiferent de motivațiile sau intențiile terțului.

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voință, a unui consens și nu a unei victorii. În negociere există parteneri și nu adversari. Ambii parteneri trebuie să încheie procesul de negociere cu sentimentul că au realizat maximul posibil din ce și-au propus. De aceea, negocierea trebuie definită ca un amplu proces cooperant. Deoarece acest proces este realizat de oameni, iar aceștia sunt purtătorii factorilor individuali, emoționali proprii.

Negocierea poartă amprenta distinctă a comportamentului uman. Rolul determinant al comportamentului este dat de faptul că scopul principal al negocierilor constă în satisfacerea unor nevoi, necesități umane, relația dintre scop și mijloace fiind elocventă în cazul negocierilor.

Dacă negocierea nu rezolvă conflictul se recurge la mediere.

Medierea este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de ambele părți. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. De regulă, ea presupune implicarea unei a treia părți, neutră, care are doar rolul de a facilita ajungerea la un acord. Mediatorul într-o astfel de situație este poziționat într-un rol foarte dificil deoarece el are o funcție tampon între cererile celor două părți. Cu toate acestea puterea unui mediator este destul de limitată pentru că el nu poate dicta soluții ci poate doar indica punctele de vedere comune ale părților, pentru ca astfel să se ajungă la un consens.

Medierea este mult mai puțin intruzivă decât arbitrajul deoarece părțile își păstrează controlul asupra rezultatelor, deși vor ceda controlul asupra modului de soluționare a disputei. Medierea ajută astfel să se păstreze un beneficiu important al negocierii: părțile mențin controlul asupra soluțiilor, fapt care le va ajuta semnificativ în dorința lor de implementare a rezultatelor.

Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj.

Arbitrajul constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate. Arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie. Este cea mai drastică formă de intervenție pentru că odată ajunse la această fază cele două părți se supun politicii: “totul sau nimic”. În această situație arbitrul conflictului are toată puterea, hotărârile sale fiind literă de lege.

Ca urmare a acestui fapt, cineva poate câștiga totul, iar altcineva poate să piardă totul, astfel că părțile ce se află în conflict preferă să facă apel la alte forme de rezolvare. Diferența majoră dintre cele două este că, prin mediere se caută să se ajungă la un acord cu implicarea părților care vor și susține apoi soluția.

2.1.2 Strategii de soluționare a conflictelor

Teoria și practica managerială în domeniul resurselor umane a identificat câteva strategii de soluționare a situațiilor conflictuale în cadrul unei organizații. Aceste strategii 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.

Managerii, pentru a rezolva diferite situații conflictuale, trebuie să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, ca de exemplu:

- strategia orientată spre **ocolire (evitarea)**;
- strategia orientată spre **acomodare (adaptare)**;
- strategia orientată spre **competiție**;
- strategia orientată spre **compromise**;
- strategia orientată spre **colaborare** .

Cele cinci abordări ale conflictului reflectă grade diferite ale impunerii și cooperării. După cum se poate observa, răspunsul de cooperare are ca intenție satisfacerea intereselor părților în conflict, pe când cel de impunere se concentrează pe satisfacerea intereselor personale. Cu alte cuvinte, dimensiunea de cooperare pune accentul pe importanța relației dintre părțile ce interacționează, în timp ce dimensiunea impunerii accentuează importanța rezultatului.

De notat, totuși, că **niciuna din strategii nu este superioară celeilalte**⁹. Deși denumirile propriu-zise tentează la o astfel de clasificare, fiecare dintre cele cinci strategii își pot dovedi utilitatea în funcție de contextul și situația episodului conflictual.

◇ **Strategia orientată spre ocolire (evitare)**

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

Prin urmare, în concepția unor specialiști, această abordare privește conflictul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț, conflictul putând fi ținut sub control prin **ignorare**.

Acest tip de management bazat pe evitarea conflictului este caracterizat prin capacitatea redusă a părților aflate în conflict de a-și impune propriile interese și prin cooperarea redusă sau slabă a oponentilor, ceea ce duce inevitabil la un grad sporit de frustrare pentru părțile implicate.

⁹ Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu , Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 572,573.

De aceea, această strategie este caracteristică persoanelor care nu au încredere în ele însele și care nu riscă 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.

Evitarea conflictelor are rolul ei. Dacă este ceva neînsemnat, dacă alte probleme mai importante au devenit mai presante sau lipsește informația, părțile trebuie calmate, iar dacă oponentul este foarte puternic și foarte ostil, **evitarea conflictului poate fi un răspuns înțelept.** Numeroși specialiști în domeniu sugerează că cel mai bine este să evitam conflictele.

Evitarea conflictelor poate oferi o oarecare reducere a stresului creat de rigorile conflictului, dar 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 această să izbucneasca din nou. După cum menționează numeroși specialiști în domeniu, ca, de exemplu, Rodica și Dan Câdea, 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.

Abordarea conflictului prin evitare își dovedește utilitatea în următoarele situații:

- miza rezultatului nu este una foarte mare nu există motive foarte puternice pentru implicarea personală într-o confruntare conflictuală;
- există constrângeri de timp în rezolvarea situației conflictuale;
- menținerea relației reprezintă o prioritate de moment.

◇ **Strategia orientată spre acomodare (adaptare)**

Este acea **strategie de soluționare a conflictelor** în care părțile aflate în conflict nu acționează în direcția impunerii punctului de vedere propriu, ci mai mult pentru **satisfacerea nevoilor celorlalți.** Aceasta înseamnă că "acomodarea", ca mod de abordare a conflictului, determină managerii să devină cooperanți și dispuși să satisfacă nevoile sau interesele celorlalți în dauna propriilor interese, mai ales atunci când armonia și stabilitatea sunt 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.

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, menținerea și evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relației dintre părți. Cu alte cuvinte, părțile aflate în conflict supraevaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subevaluează importanța atingerii obiectivelor personale.

De asemenea, după Gary Johns, *cooperarea cu cealaltă parte* în scopul îndeplinirii dorințelor acesteia și *nesusținerea interesului propriu*¹⁰ sunt semne distinctive ale stilului îndatoritor care, dacă este văzut ca un semn de slăbiciune, nu prevestește nimic bun pentru viitoarele interacțiuni.

Această strategie **poate reduce conflictul resimțit** și 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 și puțin dispus să cedeze. Pe termen lung însă, oamenii nu pot fi întotdeauna dispuși să-și sacrifice obiectivele sau nevoile personale numai din dorința de a menține relațiile interpersonale sau de colaborare. Mai mult decât atât, acest tip de strategie de acomodare sau adaptare **poate să limiteze creativitatea și să stopeze apariția de noi idei și soluții** pentru rezolvarea conflictelor.

Abordarea conflictului prin acomodare este potrivită în situațiile în care:

- menținerea unor relații bune de lucru este mai importantă decât orice altă motivație;
- se referă la relația subordonat-superior și reprezintă singura opțiune a angajatului față de șeful său;
- rezultatul nu este atât de important;
- problemele trebuie rezolvate într-un timp foarte scurt.

◇ **Strategia orientată spre competiție**

Acest mod de abordare a conflictului se afla în opoziție directă cu cel de acomodare și reprezintă acea strategie de soluționare a conflictelor care, după cum menționează Gary Johns, *tinde să maximizeze impunerea interesului sau a punctului, de vedere propriu și să minimizeze cooperarea*¹¹. În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor este evident faptul că

¹⁰ Gary Johns, Comportament organizațional, Editura Economică, 1998, pg. 424

¹¹ Gary Johns, Comportament organizațional, Editura Economică, 1998, pg. 425

parțile sunt necooperante și hotărâte să realizeze propriile interese în dauna celuilalt grup. Altfel spus, una dintre părți nu ține seama de efectul acțiunilor sale asupra celorlalți, mai ales când problemele sunt importante și trebuie implementate prin acțiuni ferme, de multe ori nepopulare, când există convingerea că punctul de vedere este corect sau când una dintre părți profită de atitudinea îngăduitoare a celeilalte.

Cu alte cuvinte, procedând astfel, avem tendința să încadrăm conflictul într-o strategie de tip câștig/pierdere, "câștigător-necâștigător" sau "câștigător-învins", care, după cum dovedește practica managerială, poate avea numeroase consecințe negative, iar în cele din urmă, dacă părțile care se conformează dovedesc forțe egale, se ajunge la un punct mort și nu se ia nicio decizie.

Prin urmare, într-o asemenea strategie, prioritatea absolută este acordată obiectivelor, faptelor sau procedurilor proprii, deoarece **parțile aflate în conflict acționează numai în direcția atingerii propriilor scopuri**, apelând pentru aceasta, destul de des, la structurile de autoritate.

Unii specialiști subliniază faptul că această strategie reprezintă **un mod de abordare a conflictului orientat spre putere**, în care se folosește orice tip de putere ce pare potrivită pentru a apăra o poziție considerată corectă sau pur și simplu câștigătoare cu orice preț.

Prin urmare, această strategie orientată spre competiție este considerată adecvată, îndeosebi în situațiile în care se dispune de multă putere, când există siguranța realității faptelor sau când situația este realmente de tipul câștig-pierdere.

Abordarea conflictului prin competiție este potrivită pentru următoarele situații:

- situația conflictuală implică valori sau politici și există motivația necesară pentru apărarea acestora (apărarea poziției care are dreptate);
- este implicată relația dintre superior și subordonat;
- menținerea unei relații distanțe nu este criticabilă;
- atunci când este necesară adoptarea unor decizii urgente și rapide.

◇ **Strategia orientată spre compromis**

Strategia de compromis reprezintă acel tip de management al conflictelor, care combină în doze intermediare sau doze medii impunerea interesului, sau a punctului de vedere propriu și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți.

Aceasta înseamnă că părțile aflate în conflict, conștientizând faptul că riscul declanșării unui conflict este prea mare, au în vedere atât propriile interese, cât și pe cele ale părții oponente sau, altfel spus, se acceptă parțial punctul de vedere al celeilalte părți.

Acest mod de abordare a conflictelor presupune admiterea faptului ca **o strategie de tip câștigător-câștigător nu este posibilă**. Deoarece această **strategie implică, de obicei, o negociere**, în cadrul acesteia se adoptă o poziție care, în cele din urmă, duce la un **câștig redus** și o **pierdere limitată** atât din punct de vedere al relațiilor interpersonale, cât și al obiectivelor.

Prin urmare, strategia de compromis are ca obiectiv **găsirea unei soluții reciproc avantajoase** care să satisfacă parțial ambele părți aflate în conflict. Cu alte cuvinte, această abordare se traduce prin faptul că ambele părți adoptă o poziție "**câștig minim-pierdere minima**", ceea ce înseamnă că ambele părți au **interese nesatisfăcute în aceeași proporție**.

De aceea, deși compromisul este o reacție înțeleaptă pentru **realizarea temporară a unui echilibru**, îndeosebi pentru unele tipuri de conflict, cum sunt cele rezultate din insuficiența resurselor, aceasta strategie nu este întotdeauna suficient de folositoare, ca, de exemplu, în rezolvarea conflictelor care izvorăsc din asimetria puterii când partea mai slabă are mult mai puține de oferit părții mai tari.

Abordarea conflictului prin compromis este potrivită în următoarele situații:

- problemele sunt complexe și destul de importante;
- nu există soluții accesibile;
- ambele părți au același interese pentru problema care face obiectul disputei/conflictului;
- situația este potrivită pentru negociere (de exemplu, negocierea dintre management și angajați pentru prevenirea unei greve anunțate);
- atunci când părțile au puteri aproximativ egale și sunt motivate să dezvolte o relație de durată.

◇ **Strategia orientată spre colaborare**

Reprezintă acel mod de abordare a conflictelor care, după cum afirmă Gary Johns, **maximizează atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți**¹², în speranța obținerii unui acord integrativ sau a găsirii unor soluții integratoare, care să satisfacă interesele tuturor părților implicate în conflict.

¹² Gary Johns, Comportament organizațional, Editura Economică, 1998, pg. 424,426

Cu alte cuvinte, se încearcă combinarea opiniilor contrarii sau câștigarea adeziunii tuturor părților aflate în conflict în vederea realizării unui consens general sau a atingerii scopurilor în mod pașnic.

Prin urmare, strategia de colaborare are în vedere soluționarea conflictelor prin menținerea relațiilor interpersonale între părți și asigurarea faptului că ambele părți își vor realiza scopurile.

Această atitudine sau acest mod de abordare a conflictelor are în vedere faptul că indivizii nu acționează numai în interes personal, ci și în interesul părții opuse. Cu alte cuvinte, recunoscând existența unui conflict, fiecare parte implicată utilizează metode corespunzătoare de management pentru a rezolva situația. Aceasta înseamnă că părțile acceptă dialogul și văd conflictul ca pe o provocare a capacității lor de a-l soluționa.

Strategia orientată spre colaborare solicită ambele părți să adopte **o soluție tip câștig-câștig**, care poate aduce părțile într-o situație mai bună, în special datorită valorilor împărtășite în comun.

Managerii, pentru a fi în măsură să adopte cu succes **o soluție tip câștig-câștig sau o strategie de tip câștigător-câștigător**, trebuie, după cum menționează Rodica și Dan Câdea, să împărtășească unele **convingeri**:

- în orice conflict **trebuie să existe o soluție reciproc acceptabilă**, ceea ce înseamnă că se pot obține obiective diferite în moduri acceptabile pentru ambele părți;
- **diferențele de opinie pot și trebuie să existe**, deoarece conduc la noi puncte de vedere și pot stimula creativitatea; trebuie prețuite opiniile celorlalți și minimizată pe cât posibil interferența diferențelor de statut ierarhic pentru a nu degenera în strategii de tip câștigător-necâștigător ("care pe care");
- **trebuie să avem încredere în partenerul de conflict**, deoarece atitudinea de încredere atrage după sine încredere;
- **cooperarea este preferată competiției**, iar diferențele de opinie sunt o parte importantă a cooperării; numai managerul incompetent și lipsit de încredere în sine se va simți tot timpul în competiție; deși competiția stimulează performanța, ceea ce se impune cu prioritate este interdependența, deoarece foarte puține sarcini sau activități pot fi îndeplinite fără cooperare.

Prin urmare, strategia de colaborare, deși necesită timp, energie, exercitiu și creativitate, are avantaje evidente care duc, în cele din urmă, la îmbunătățirea eficienței și eficacității organizaționale.

Abordarea conflictului prin colaborare este utilă în situațiile:

- problemele implicate au atins un punct critic;
- menținerea unei relații de durată este o miză foarte importantă;
- nu există constrângeri de timp pentru rezolvarea situației conflictuale;
- situația conflictuală implică perechi de persoane indiferent de nivelul ierarhic din care fac parte (de exemplu șeful în raport cu subordonatul, subordonatul în raport cu alt coleg ș.a.);

2.2 Managementul conflictelor

2.2.1 Managementul conflictului intrapersonal

Conflictul intrapersonal ține de fiecare individ în parte (deși efectele acestui conflict pot influența funcționarea organizației) și, din acest motiv, este cel mai greu de analizat și gestionat. Conflictul intrapersonal se referă, în principal, la dezechilibrul între nevoile personale și cerințele organizaționale. Conflictul intrapersonal se poate manifesta într-o multitudine de forme și cu efecte diferite la nivelul atitudinilor și a comportamentului. Aceste efecte pot fi foarte diferite: de la consecințe psihologice (frustrări, labilitate emoțională ș.a.) la cele fizice (comportament distructiv, lipsă de loialitate ș.a.).

La o privire sumară, este evident că aceste efecte generează, la rândul lor, descreșterea performanței și a motivației membrilor organizației. Din acest punct de vedere, managementul conflictului intrapersonal reprezintă o componentă importantă pentru atingerea echilibrului dintr-o organizație.

Unii specialiști sunt de părere că managementul conflictului intrapersonal utilizează, în principal, două metode mai importante:

- Strategii cognitive
- Strategii de comportament

Strategiile cognitive au în vedere controlul sentimentelor negative asociate cu un conflict, care permit persoanei implicate în conflict să-și exercite activitățile. Strategiile cognitive includ următoarele forme și tipuri de reacții strategice:

- Represiunea. Aceasta se referă la încercarea de a elimina conflictul din existența personală;
- Raționalizarea.
- Fantazarea sau chiar negarea realității. Una din reacțiile personale la conflict poate fi evadarea sau crearea unui spațiu ideal, în care aceste conflicte își pierd valabilitatea.

Strategiile de comportament includ, la rândul lor, următoarele reacții strategice: evadarea, retragerea, agresiunea.

Limitele acestor strategii (atât a celor cognitive, cât și a celor de comportament) sunt date de caracterul temporal limitat (aceste strategii nu pot rezolva conflictul intrapersonal decât pentru o perioadă determinată de timp). Sus-menționatele strategii sunt utile la nivel operațional pentru rezolvarea conflictului pe o perioadă scurtă de timp.

Unii specialiști apreciază că viziunile moderne asupra metodelor de management a conflictului intrapersonal accentuează rolul terțului. Implicarea unui terț în managerierea conflictului poate avea, în opinia acestora, câteva avantaje:

- Statutul (independent) al consultantului face ca acesta să fie acceptat mai ușor;
- Consultantul poate determina evaluarea rațională a părților implicate în conflict și identificarea soluțiilor eficiente;
- Discuțiile și analiza propriilor comportamente prin intermediul unui terț pot ajuta la eliminarea gândurilor și reacțiilor apăsătoare și canalizarea într-o direcție constructivă;
- Ajută individul să se concentreze pe soluțiile proprii de rezolvare a conflictului

Consultanții pot să provină din interiorul sau exteriorul organizației (atunci când situațiile impun această soluție). Intervențiile consultanților sunt caracterizate, în principal, de maniera informală în care aceștia gestionează conflictul, precum și de modul asemănător în care aceștia realizează diagnosticul organizației.

Principalele tehnici ale consultanților sunt:

- Tehnicile de facilitare. Aceste tehnici se referă la explorarea individuală și observarea de sine, la transferul informației ș.a.;
- Tehnicile de modificare a comportamentului. De exemplu, stabilirea comportamentelor care vor trebui eliminate;
- Tehnicile cognitive. Acestea se referă la capacitatea de a înțelege vechile valori ale organizației și, prin acestea, realizarea unei noi percepții de sine ale indivizilor implicați în conflict.

2.2.2 Managementul conflictului interpersonal

O bună parte a comportamentului uman se manifestă în cadrul organizațional, acolo unde oamenii ocupă diverse funcții și poziții. Funcțiile și pozițiile organizaționale sunt, de regulă, interdependente, astfel încât comportamentul unei persoane este în măsură să influențeze comportamentul celeilalte/celorlalte persoane care intră în contact cu aceasta. Opinia unor autori despre organizație este că aceasta reprezintă o rețea de interacțiuni repetitive, reciproce și previzibile între indivizii care formează acea organizație.

Cu toate că o organizație prezintă un cadru relativ stabil de interacțiune umană, conflictul interpersonal este un element omniprezent al vieții acesteia. Cauzele acestui tip de conflict într-o organizație pot fi multiple, de la diferențele personale (interacțiunea unor persoane diferite sporesc șansele apariției unui conflict), trecând prin diferențele percepute (indivizii percep modul inechitabil de redistribuire a resurselor în organizație) și până la diferențele funcționale (cauzele conflictului sunt cerințele incompatibile dintre rolurile fiecărui membru din organizație). Prin urmare, conflictul interpersonal poate avea efecte benefice într-o organizație până când acesta nu este amplificat de neîncredere, neînțelegere și competiție. Când se depășesc aceste limite, conflictul devine contraproductiv și chiar distructiv. Specialiștii în domeniu sunt de părere că pentru a se evita un efect distructiv al conflictelor interpersonale, managerii trebuie să ia în calcul cauzele care au generat aceste conflicte și să adopte deciziile corespunzătoare pentru eliminarea acestora. Au fost identificate cinci moduri distincte ale managementului conflictului interpersonal: retragerea, aplanarea, compromisul, forțarea și soluționarea problemelor:

- Retragerea este definită ca o încercare prin care se abordează managementul conflictului prin evitarea acestuia;

- Aplanarea reprezintă o reacție a managementului la conflictul interpersonal prin care se încearcă accentuarea intereselor organizaționale comune;

- Compromisul este o încercare de a rezolva conflictul dintre persoane prin renunțarea fiecărei părți la câte ceva din ceea ce a declanșat conflictul;

- Forțarea reprezintă modalitatea de a gestiona conflictul interpersonal de o asemenea manieră încât o parte implicată în conflict se vede obligată să se supună deciziei adoptate de către cealaltă parte;

- Managementul prin soluționarea problemelor reprezintă o încercare de a atinge o colaborare mai mare dintre indivizi.

Dintre cele cinci metode de management al conflictului interpersonal doar cea care se concentrează pe soluționarea problemelor pare să se refere la componentele atitudinale, situaționale și de comportament ale conflictului interpersonal. Celelalte patru metode sunt tributare abordării behavioriste a conflictului, care omit (sub pretextul că acestea nu ar face parte din managementul conflictului) atitudinile și percepțiile părților implicate în conflict. Spre deosebire de cele patru, metoda „soluționării problemelor” nu se concentrează doar pe reacțiile automate, inconștiente ale individului (viziune caracteristică behaviorismului), ci urmărește utilizarea proceselor mentale superioare pentru atingerea rezultatelor calitative (cum ar fi, de exemplu, satisfacția celor implicați în conflict). Superioritatea metodei „soluționării problemelor” a fost demonstrată printr-o serie de studii empirice. S-a ajuns la concluzia că organizațiile care au atins performanțele cele mai înalte au fost acelea care au utilizat, la scară largă, metoda „soluționării problemelor” în procesul de rezolvare a conflictelor interpersonale.

Pentru a putea utiliza metoda „Soluționarea problemelor” este nevoie să se întrunească o serie de elemente și condiții. Aceste condiții se referă la următoarele:

- Cerințe situaționale (de exemplu: cadrul informal al interacțiunilor din cadrul organizației, lipsa presiunii de timp în îndeplinirea sarcinilor, echilibrul de putere etc);

- Cerințe atitudinale (de exemplu: încrederea între membrii echipei, credința în rezolvarea conflictului etc);

- Cerințe de percepție (de exemplu: indivizii nu simt amenințarea sau nevoia de a învinge sau de a domina alte persoane etc);

- Cerințe comportamentale (de exemplu: accesul la informații, definirea clară a regulilor și problemelor, căutarea exhaustivă a soluțiilor etc).

Atunci când acest set de cerințe organizaționale lipsește, conflictul tinde, mai curând, să se amplifice decât să se reducă. În aceste condiții, rolul terțului care să intervină între părțile aflate în conflict și să stabilească regulile după care acestea să se ghideze devine esențial. Apelarea la un terț este o practică deseori întâlnită în rezolvarea conflictului interpersonal. Acest lucru este justificat de „construcția diadică” a conflictului interpersonal. Abordarea profesionistă pe care o realizează un consultant-terț, de regulă, se concentrează pe înțelegerea mediului psihologic și operațional al părților aflate în conflict. Intervenția terțului se poate concretiza în mai multe feluri:

- Oferirea unor cunoștințe teoretice referitoare la conflict cum ar fi, de exemplu, familiarizarea membrilor organizației cu principalele concepții referitoare la conflict;
- Oferirea unor observații asupra conținutului cum ar fi, de exemplu, interpretarea rezultatelor conflictului;
- Oferirea unor observații asupra procesului cum ar fi, de exemplu, creșterea interacțiunilor productive ca urmare a asumării unei atitudini deschise într-o organizație.

Intervenția unui terț (în speță a unui consultant), spre deosebire de celelalte metode ale managementului conflictului, accentuează punctele pozitive ale părților aflate în conflict. Adepții acestei metode prezintă în calitate de suport argumentativ următoarele supoziții referitoare la cauzele conflictului interpersonal:

- Percepțiile greșite constituie principala cauză a conflictului interpersonal;
- Barierele în calea îmbunătățirii informațiilor prelungesc și agravează conflictul;
- Interacțiunea inadecvată dintre indivizi nu permite gestionarea conflictului în termeni constructivi.

În opinia specialiștilor, tehnicile de intervenție într-un conflict interpersonal sunt strâns legate de supozițiile de mai sus și includ următoarele:

- Proceduri care se referă la percepțiile părților. Acestea implică: identificarea problemelor; definirea căilor alternative; proiectarea posibilelor soluții;
- Proceduri care se referă la informații. Acestea implică: clarificarea problemelor; adunarea informațiilor (prin intermediul interviurilor, întâlnirilor sau altfel de instrumente); creșterea frecvenței, deschiderii și preciziei comunicării din organizație;
- Proceduri de interacțiune. Acestea implică: reglajul ritmului de interacțiune; oferirea observațiilor asupra procesului care să ajute părțile implicate în conflict să

devină mai eficiente; introducerea unor cunoștințe sub forma unor concepte, modele sau principii care să ajute la înțelegerea conflictului; conceptualizarea pașilor care vor trebui urmați pentru rezolvarea conflictului.

2.2.3 Managementul conflictului interdepartamental

Conflictul dintre departamente reprezintă o consecință directă a diferențierii și complexității activităților dintr-o organizație.

În literatura de specialitate se arată că acele conflicte ce rezultă din interacțiunea dintre departamente pot avea consecințe ambivalente asupra organizației. Pe de o parte, aceste conflicte pot avea un efect distructiv, disfuncțional asupra organizației. Pe de altă parte, acest tip de conflict poate produce efecte pozitive (cum ar fi stimularea creativității și ideilor noi) care să se răsfrângă asupra organizației.

Pentru ca un conflict dintre departamente să nu se transforme într-unul distructiv este necesar ca managementul să aibă la dispoziție metode prin care să poată gestiona aceste conflicte.

Literatura de specialitate oferă mai multe descrieri ale atitudinilor și comportamentelor care caracterizează conflictul interdepartamental. J.Bercovich descrie conflictul prin intermediul următoarelor categorii:

- Efectele din cadrul fiecărui departament. Atunci când două (sau mai multe departamente) sunt în conflict, membrii acestora tind să uite de diferențele interpersonale și să se solidarizeze cu grupul din care fac parte;

- Efectele dintre departamente. Aceste efecte au drept rezultat crearea unei percepții (de regulă, negative) față de adversar și conturarea propriei identități a grupului/departamentului. Prejudecățile care se formează în legătură cu departamentul advers conduc, de regulă, la creșterea tensiunilor și la descreșterea comunicării dintre părțile aflate în conflict. Fiecare dintre departamentele implicate are tendința să-și poziționeze cât mai favorabil imaginea grupului și să denigreze imaginea celuilalt. De regulă, acest cadru al conflictului conduce la modelul de conflict „victorie-înfrângere”, care stimulează evoluțiile distructive ale conflictului. Acest model de conflict accentuează aspectele competiționale dintr-o organizație în dauna celor de cooperare.

Abordările tradiționale ale managementului conflictului interdepartamental se fundamentează pe următoarele metode :

1. evitarea conflictului prin separarea fizică a departamentelor;
2. reglarea conflictului prin introducerea unor noi reguli și proceduri;
3. „legalizarea” soluțiilor de management prin apelarea la autoritățile organizaționale superioare;
4. încercarea atingerii unui compromis între reprezentanții departamentelor implicate în conflict;
5. apelarea la un terț din afara organizației pentru medierea sau arbitrarea conflictului.

Totuși, aceste metode au și limite, în pofida utilității lor operaționale în practica managerială. Analiza sus-menționatei metode relevă faptul că, deși acestea conduc la atingerea unei înțelegeri între părți, ele nu realizează o rezolvare propriu-zisă a conflictului. Ca atare, aceste metode nu reușesc să depășească cadrul modelului „înfrângere-victorie”. Prin urmare, situațiile punctuale de conflict sunt rezolvate dar nu sunt eliminate și cauzele care au condus la aceste conflicte.

Drept consecință practica, teoria conflictului a căutat noi modalități de manageriere a conflictului. Aceste noi abordări își propun să depășească cadrul unui conflict de tip „înfrângere-victorie” și să propună soluții mai eficiente pentru managerierea conflictului interdepartamental. Aceste abordări au fost cel mai bine sintetizate de specialiștii în psihologia socială.

Sherif¹³ și colaboratorii săi (1967) au relevat două tipuri de strategii care pot conduce la creșterea cooperării dintre departamente, la facilitarea comunicării intereselor și nevoilor, precum și la minimizarea efectelor distructive ale conflictului. *În opinia acestor autori, cele două strategii trebuie să-și propună următoarele obiective:*

1. Identificarea unui dușman comun. Această strategie își propune să transforme adversitățile din interiorul organizației (cum ar fi de exemplu conflictul de interese dintre departamente) în atitudini favorabile ca urmare a stabilirii unui inamic extern (în persoana altei organizații). Generarea unei relații structurale noi, care să implice angajarea departamentelor aflate în conflict ale unei organizații împotriva altei organizații, se poate realiza prin transferul conflictului de la un nivel inferior (interdepartamental) la unul superior (interorganizațional). Această strategie operează la două niveluri:
 - a. Influențează atitudinile individuale, percepțiile și sentimentele de încredere și neîncredere

¹³ Muzafer Sherif (1906-1988), a fost unul dintre fondatorii psihologiei sociale, considerat și unul dintre părinții disciplinei sociologice *Dinamica Grupului*

b. Influențează rolul structurii organizaționale. Interacțiunile dintre departamente (la baza cărora stă principiul diferențierii) se transformă într-un nou tip de interacțiuni (de acomodare) care accentuează relațiile de colaborare dintre departamente.

2. Identificarea unui scop supraordonat. Scopurile supraordonate sunt acelea care pot fi atinse numai prin conjugarea efortului și resurselor mai multor departamente. Introducerea unui scop supraordonat (cum este, de exemplu, introducerea unei linii de producție noi care să conducă la atragerea unei cereri sporite din partea consumatorilor) poate genera un climat de colaborare între părțile implicate, datorită interesului comun pe care îl vizează (M. Sherif).

Alți specialiști sunt de acord că un management al conflictului de succes trebuie să vizeze atingerea unei atitudini de colaborare, dar cele două strategii (expuse mai sus) nu sunt potrivite pentru acest obiectiv. S-a demonstrat că atât identificarea unui dușman comun cât și identificarea unui scop supraordonat eșuează din următoarele motive:

- ambele strategii au un caracter temporar;
- ambele strategii sunt defensive ;
- ambele strategii nu fac decât să externalizeze conflictul .

În schimbul strategiilor propuse de M. Sherif, se propune o abordare care pune accentul pe intervențiile unei terțe părți, pe o comunicare deschisă și pe soluționarea problemelor. Principalul avantaj al unei astfel de abordări constă în faptul că acel consultant independent acceptă situațiile conflictuale, fără a le cataloga în vreun fel și, în consecință, le tratează ca pe niște oportunități pentru înțelegerea mai bună a părților.

Principalele funcții ale consultantului în opinia specialiștilor sunt:

- evitarea rezultatelor bazate pe diferența de putere;
- furnizarea de cunoștințe și abilități practice referitoare la procesele conflictuale;
- inducerea unei schimbări emoțional-cognitive în calitate de preludiv pentru interacțiunile colaborative;
- crearea unui mediu informal care să conducă la o abordare constructivă a conflictului.

CONCLUZII

- Fenomenul conflictului este omniprezent în viața noastră. Situațiile conflictuale se întâlnesc cu periodicitate în viața publică și privată a fiecăruia dintre noi. Aceste conflicte se pot manifesta la scale și nivele diferite. Ele pot apărea între persoane, grupuri, comunități sau națiuni și pot fi generate de diverse cauze.

- Faptele și experiența managerială sugerează caracterul natural al conflictului, eradicarea lui fiind aproape imposibilă și chiar neimperativă pentru o organizație. Adoptarea unor acțiuni menite să prevină apariția conflictului, nu înseamnă, implicit, că acestea vor conduce la eliminarea definitivă a problemelor din organizație. În acest sens, este necesară implementarea unei culturi organizaționale care să-și asume faptul că problemele (și, implicit, conflictele) sunt o parte naturală a vieții organizaționale. Această constatare impune problema studiului și gestionării conflictului în cadrul organizației.

- Deși foarte mulți manageri apreciază la nivel teoretic avantajele pe care le poate genera conflictul, în practică majoritatea dintre aceștia tind să ocolească conflictul din organizațiile din care fac parte. Explicația unui astfel de comportament stă în lipsa de pregătire a acestora de a face față conflictelor organizaționale care apar în cadrul grupurilor. Una din sarcinile importante ale managerului este, așadar, să deprindă cunoștințele necesare pentru a putea gestiona conflictul și pentru a-l menține la nivele optime, care să asigure eficiența firmei sau structurii pe care o conduce.

- De regulă, în viața de zi cu zi a unei organizații, conflictul ajunge să fie gestionat doar atunci când se ajunge la formele manifeste ale acestuia cum ar fi: descreșterea eficienței și eficacității activității, stări tensionale în anumite grupuri, creșterea costurilor legate de conflictele din cadrul organizației ș.a.

- Costurile conflictelor distructive sunt semnificative. Așadar, conflictul poate reprezenta, pe de o parte, o uriașă scurgere de resurse pentru o organizație, iar, pe de altă parte, o sursă de disconfort și apatie la locul de muncă. Utilitatea gestionării conflictului este, prin urmare, enormă pentru o organizație și pentru managementul acesteia. De regulă, apariția conflictelor distructive în organizație sunt puse pe seama managerului, iar atenția și energiile

colective se canalizează către acesta. Această observație ridică o problemă principială în legătură cu abilitățile și cunoștințele privind managementul conflictului.

- Exercițarea unui management eficace al conflictului este îngreunată de lipsa unui cadru adecvat, în care indivizii să fie educați în gestionarea conflictelor. În organizațiile românești, cei șaptesprezece ani de “libertate de mișcare în relațiile de muncă” nu au fost suficienți pentru acumularea experienței de abordare corespunzătoare a conflictelor.

Pentru a crea premisa rezolvării conflictelor în mod creativ, indivizilor li se oferă oportunitatea practicării creativității în fiecare domeniu al vieții, începând de la școală, iar pentru a-și dezvolta abilitățile cerute de un management eficace al conflictelor, este necesar să fie antrenați în forme de instruire instituționalizate în instituții de învățământ, dar, mai ales, în organizațiile în care își desfășoară activitatea. Aceste forme instituționalizate sunt, deocamdată, inexistente, iar această lipsă își pune amprenta asupra modului în care sunt gestionate conflictele. Maniera ineficace în care au fost, în general, monitorizate și orientate conflictele în organizațiile românești a făcut ca ele să se finalizeze, în proporție covârșitoare, cu acorduri bazate pe compromis, pe elemente conjuncturale. Din această cauză, acordurile s-au dovedit a fi instabile, vulnerabile și au fost deseori, încălcate, ceea ce a condus la un fenomen de transgresare și perpetuare a conflictelor, de transformare a lor într-o normă de viață.

O bună gestionare a conflictelor interpersonale și între grupuri, are întotdeauna, un impact pozitiv asupra randamentelor individuale și face din organizație un mediu plăcut și performant.

BIBLIOGRAFIE

- Gary Johns, Comportament organizațional, Editura Economică, 1998, pg. 424, 425, 426, 433.
- George Moldoveanu, Analiză și comportament organizațional, Ed. Economică, București, 2005, pg. 201, 202.
- Aurel Manolescu, Viorel Lefter și Alexandrina Deaconu, Managementul resurselor umane, Editura Economică, 2007, pg. 557, 558, 563, 572, 573.
- R.L. Mathis, P.C. Nica, C. Rusu (coord.), Managementul resurselor umane, Editura Economică, București, 1997, pg. 330.