

Comunicarea și managementul conflictului

Prep. univ. Oana Drăgănescu
Universitatea Danubius din Galati
draganescu.oana@univ-danubius.ro

Abstract: This study is a brief introduction in that the theorists call "the conflict management". These are among the most useful directions specialists can use to tackle organization life disrupting conflicts. The study presents theoretical aspects highlighting communication methods to minimize conflicts and turn them into tools to ensure organizations apply them to create new developing opportunities.

Keywords: efficiency, negotiation, persuading, prevention, restructuring

Componentă inerentă a naturii vieții de grup, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative cât și pozitive. Ele pot genera atât haos cât și progres, atât dezbinare cât și coeziune. Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management a relevat faptul că managerii superiori și intermediari își consumă circa două ore din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale. Astfel, atât tehnicile de comunicare internă într-o organizație, precum și strategiile de marketing și de management al conflictului sunt aspecte importante pentru o desfășurare corectă a activităților în cadrul oricărei organizații, indiferent de profilul acesteia pe piață.

1. Definirea conflictului

Conflictul cuprinde,,o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția“(Marinescu, P, 2003, p. 123)

2. Tipuri de conflicte

Din punct de vedere **al esenței** lor conflictele pot fi:

- esențiale (de substanță) generate de existența unor obiective diferite;
- afective, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;
- de manipulare;
- pseudo-conflicte.

Din punct de vedere **al subiecților** aflați în conflict pot exista următoarele categorii de conflicte:

- conflictul individual interior;
- conflictul dintre indivizi din același grup;
- din grupuri diferite;
- din organizații diferite;
- conflictul dintre indivizi și grupuri;
- conflictul intergrupuri;
- conflictul dintre organizații.

O altă clasificare se poate face pe criteriul **efectelor generale** ale acestora, în:

- distructive;
- benefice.

Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite etc., având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului. Teama privind forța pe care ar putea-o determina-o partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă ajungerea la o înțelegere mutual avantajoasă. Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică situațiile de stagnare ale indivizilor și organizațiilor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.

Considerăm că este util să prezentăm câteva din caracteristicile conflictelor benefice și conflictelor distructive.

Conflict distructiv

Conflict benefic

Conflictul este generat de erori

Conflictul este generat de cauze multiple

Este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun

Poate fi menținut la un nivel onorabil.

Problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată.

Se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Comunicarea dintre competitori devine anevoioasă și nedemna de încredere.

Comunicarea dintre competitori devine intensă și demna de încredere

Capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată.

Fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte.

Mijloace pentru obținerea unor avantaje

Acțiuni în forță, denaturarea realității, informație trunchiată.

Competiție deschisă

Evoluție

Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante cu atât șansele ajungerii la o soluționare devin tot mai reduse

Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cresc eforturile și investițiile cresc existând șanse de a ajunge la o soluționare.

Factori de influență

Importanța și numărul punctelor de dispută

Importanța și numărul punctelor de competiție

Numărul și importanța participanților

Numărul și importanța participanților

Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.

Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.

Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.

Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte

Efecte

Efecte negative asupra realizării obiectivelor

Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive

Resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire

Permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.

Închiderea fabricilor

Asigura motivația personalului ducând la un comportament creator.

Crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea personalului.

Din punctul de vedere al **duratei și modului de evoluție**, conflictele pot fi

- spontane
- acute
- comice

3. Surse de conflict

Lipsa comunicării este deseori o sursă de conflict. În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți dacă cei antrenați în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluții. Schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil.

Dezacordul vizează îndeosebi aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerare probitatea morală și corectitudinea. Astfel de diferende afectează atât alegerea obiectivelor cât și a metodelor.

Unii manageri au tendința de a alimenta și escalada conflictele interpersonale tocmai pentru a-și consolida pozițiile lor în cadrul organizației. Ambiguitatea informațiilor, prezentarea deformată a realității, denaturarea raționamentelor celorlalți sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenți.

În cazul unor *resurse limitate* la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilitățile celorlalte departamente. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații sau atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora.

Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un *statut social*, considerat de alții mai onorabil, constituie o altă sursă de conflict structural, (relațiile dintre compartimentele de producție și administrație ale multor firme între care există interacțiuni și sentimente ce definesc o stare conflictuală).

Aceasta a fost o prezentare generală a cauzelor posibile ale conflictelor. Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte însă, putem spune că în ceea ce privește:

- conflictele *interpersonale* – principalele motive sunt: diferența de pregătire profesională; rezistența la stres, capacitatea de efort; neconcordanța de caracter și comportament; hărțuirea sexuală; sexismul;
- conflictele *intergrupuri* – au ca motive principale: comunicarea defectuoasă; sisteme de valori diferite; scopuri diferite; ambiguități organizaționale; dependența de resurse limitate; influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.

4. Modele de conflict

Există mai multe modele teoretice de conflict. Thomas considera că, „modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situații conflictuale“. (Marinescu, P., 2003. p. 124)

Modelul procesual, elaborat de Pondy, pornește de la premisa că, „singura modalitate de înțelegere a conflictului este perceperea sa ca un proces mai degrabă dinamic decât stabil sau static“. (Marinescu, P. 1991, p. 76)

a) Conflictul latent este determinat de consecințele unor episoade conflictuale anterioare. Printre acestea pot fi menționate: insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie, deosebirile dintre scopurile personale și cele ale organizației etc. Mediul extern influențează și el conflictul latent.

b) Conflictul înțeles apare odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente. Scopurile sau obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acest lucru nu este evident. Conflictul se menține într-o stare latentă, cei implicați neacordându-i o importanță semnificativă. El se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui. Așadar, pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni și de aceea conflictul înțeles nu devine neapărat conflict resimțit.

c) Conflictul manifest se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind apatia, atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea. Managerii, prin mecanismele pe care le au la îndemână, pot să preîntâmpine manifestarea deschisă a conflictelor.

Dacă un conflict a fost soluționat, părțile implicate se pot îndrepta spre o cooperare; în caz contrar, conflictul crește în intensitate, cuprinzând părți sau probleme ce nu au fost implicate inițial.

5. Modul de manifestare

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de *interese*, sub forma *reclamațiilor*, *a practicilor neloiale în muncă*, *conflicte de recunoaștere*.

Primul tip de manifestare apare atunci când negocierea dintre sindicate și patronat nu se poate soluționa, nu se poate ajunge la o înțelegere și atunci este necesară intervenția unui mediator.

Cea de a doua formă de manifestare – reclamația – se referă la protestele angajaților datorate unor tratamente considerate inechitabile sau încălcări ale unor drepturi. Acest tip de conflicte pot fi, teoretic, soluționate repede deoarece există norme precise în acest sens.

Practicile neloiale la locul de muncă se rezolvă legislativ, ele presupunând că un drept a fost exercitat ilegal.

Conflictele de recunoaștere se referă la refuzul patronatului de a recunoaște dreptul unui sindicat de a reprezenta o categorie particulară de lucrători la sfârșitul negocierilor colective.

6. Etapele parcurse de conflicte

- apariția sursei generatoare a conflictului – stare de latență;
- perceperea în mod diferit a conflictului – conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict – conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul – stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.

Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtă unii față de alții ostilitate și tensiune (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic).

Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, fiecărui individ reacționând în felul său. La acest moment activitatea scade în productivitate și mult timp este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive. Literatura de specialitate recomandă ședințele ca modalitate de diminuare a presiunii.

7. Strategii de comunicare în managementul conflictelor

Cunoscând esența și cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfășurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea să ducă la creșterea șanselor de reușită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;

- lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

În anumite situații conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate**; aceasta constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilități de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părți.

Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori: – seriozitatea conflictului; – chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu); – rezultatul considerat adecvat; – puterea de care beneficiază managerul; – preferințele personale; – atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului

Luând în considerare gradul de satisfacere, atât a propriilor interese cât și ale grupului advers, Thomas (Marinescu, P. 2003, p. 126) identifică cinci metode de soluționare a conflictelor:

Modalități

Situații contextuale

Evitare

- Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante
- Nu există nici o șansă de a-ți satisface interesele;
- Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei;
- Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor.
- Sunt necesare informații suplimentare.
- Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă.
- Problemele par a fi esențiale sau simptomatice.

Colaborare

- Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importanță majoră.
- Când obiectivul propriu este de a învăța.
- Combinarea opiniilor contradictorii.
- Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și realizarea unui consens general.

Competiție

- Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală.
- În probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare.
- În problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convinși că punctul lor de vedere este corect.
- Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare.

Compromis

- Obiectivele sunt importante dar riscul declanșării unui conflict este prea mare.
- Oponenții cu putere egală sunt hotărâți să pună în aplicare idei care se exclud reciproc.
- pentru realizarea temporară a unui echilibru.
- pentru asigurarea unei retrageri “onorabile”, atunci când colaborarea sau competiția nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.

Acomodare

- Când se ajunge la concluzia că propriile raționamente nu sunt corecte.
- Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată.
- Pentru a obține credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante.
- Pentru a minimiza pierderile.
- Când situația este scăpată de sub control.
- Când armonia și stabilitatea sunt esențiale.

Alți autori susțin că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

Ignorarea conflictului – dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

Tolerarea conflictului – dacă conflictul nu este foarte puternic și se consideră că va duce la creșterea performanțelor organizaționale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ține în permanență sub observație conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv.

În literatura de specialitate mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii managerului:

Retragerea – managerul nu manifestă interes pentru soluționarea conflictului și preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naștere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în organizație.

Aplanarea – reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaționale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

Forțarea – este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.

Compromisul – se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

Confruntarea – este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.

Acțiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat. Astfel:

8. Reducerea sau limitarea conflictului

Strategii pe termen scurt:

- **arbitrarea** de către o comisie de arbitraj a cărei hotărâre este definitivă. În cazul conflictelor de muncă, comisia de arbitraj se compune din trei membri, lista persoanelor care pot fi desemnate ca arbitri stabilindu-se o dată pe an de către Ministerul Muncii și Protecției Sociale, dintre specialiștii în domeniul economic, tehnic, juridic etc., cu consultarea sindicatelor și a Camerei de Comerț și Industrie;
- **persuasiune**;
- încercarea de convingere a unei părți să renunțe la poziția sa;
- **constrângerea**;
- **cumpărarea**.

Strategii pe termen lung:

- **separarea**;
- **medierea**;
- **apelul**;
- **confruntarea**.

O altă împărțire a formelor de intervenție a conflictelor propune trei tipuri principale de strategii:

Negocierea – proces de comunicare în scopul ajungerii la o înțelegere între cele două părți în conflict, prin reducerea diferențelor dintre punctele de vedere.

Medierea – promovează comunicarea către atingerea unui compromis prin explicarea și interpretarea punctelor de vedere ale celor două părți; ea presupune existența unei a treia părți care intermediază comunicarea

Arbitrajul – presupune existența unei a treia persoane de specialitate și care este investită cu autoritate de decizie

Soluționarea conflictului

Se poate realiza prin:

- fixarea de obiective comune – în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict – restructurare;
- îmbunătățirea proceselor de comunicare – barierele de comunicare existente între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente;
- negocierea integrativă – esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale; oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.

9. Prevenirea conflictelor

Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate în cadrul organizației. Aceasta necesită o participare activă a angajaților într-o comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală, care presupune mai multe niveluri:

- participarea la locul de muncă;
- participarea în relațiile umane propriu-zise
- cointeresarea lor financiară

În vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:

- să ceară părerile oamenilor și să-i asculte cu atenție;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă;
- să nu pornească de la premisa că știe ce gândesc sau ce simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante;
- înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalți să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;
- să încurajeze persoanele și grupurile care se angajează în dispute constructive;

- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

10. Concluzii

Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;
- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;
- în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale.
- strategiile de comunicare dezvoltate în cazul conflictelor determină aspectul pozitiv al evoluției organizației, implementează noi direcții de abordare pentru ca feedback-ul să fie utilizat în obținerea de direcții orientate către „binele general”, al organizației.

Bibliografie

Coman, C. (2009). *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*. Iași: Ed. Polirom.

Marinescu, P. (2003). *Managementul instituțiilor publice*. București: Ed. Universității.

Marinescu, P. (1999). *Managementul instituțiilor de presă din România (Teorie, practică și studii de caz)*. Iași: Ed. Polirom.

Manolescu, A. (2003). *Managementul resurselor umane*. București: Ed. Economică.

Pănișoară, Ioan-Ovidiu (2008). *Comunicarea eficientă*. Iași: Editura Polirom.