

CONFLICTELE ȘI MANAGEMENTUL REZOLVĂRII LOR

PROF.UNIV.DR. ARCADIE HINESCU

Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia str. N. Iorga, nr. 11-13, Alba Iulia, tel.: 0258-710015

ASIST.UNIV.DRD. CLAUDIA MOISĂ

Universitatea "1 Decembrie 1918" Alba Iulia, str. N. Iorga, nr. 11-13, Alba Iulia, tel.: 0258-811512, e-mail: claudiapatrut@yahoo.com

Abstract: As it concerns the managerial strategies of solving the conflicts, it should be said that, in practice, we should begin with the understanding of some situations which can produce conflicts and they are delimited as being the causes for these, but they also contain directions for solving the conflicts.

La intersecția mai multor științe – psihologia, sociologia, pedagogia, dreptul, politologia, managementul, etica – este în curs de structurare o nouă disciplină, și anume, *managementul rezolvării conflictelor*.

În viața de zi cu zi suntem confrunțați adesea cu multiple conflicte; de cele mai multe ori, este bine să reușim să le prevenim ori, în caz că acest lucru nu mai este posibil, măcar să le reducem intensitatea. Câteodată nici acest lucru nu merge și atunci suntem puși în situația de a face eschive complicate și de a face funcționale o serie de “**jocuri de comunicare**” sau **strategii manageriale** pentru a rezolva conflictele apărute.

Pentru a ne introduce în acest sistem, este util să ne întoarcem pentru început în sfera definirii conflictului și caracterizarea sa generală.

Termenul de **conflict** provine, după cum se știe, de la latinescul *conflictus*, desemnând “lovirea împreună cu forță” și implicând prin aceasta “dezacorduri și fricțiuni între membrii grupului, interacțiune în vorbire, emoții și afectivitate” (D. R. Forsyth, 1983). T.K. Gamble și M. Gamble (1993) definesc conflictul ca o variantă pozitivă în sensul că “dincolo de toate perspectivele, conflictul este o consecință naturală a diversității”.

Conflictul este “o situație în care elemente în aparență incompatibile exercită forță în opoziție sau în direcții diferite (S.M. Heitler, 1993).

“Conflictul înseamnă procentajul din divergența intereselor sau credința că aspirațiile cotidiene ale părților nu pot fi îndeplinite simultan” (J.Z. Rubin, D.G. Pruitt, S.H. Kim, 1994).

“Conflictul este conceput ca o sursă de schimbare a individului, a sistemului în care evoluează acesta” (A. Stoica – Constantin, A. Neculau, 1998).

În același timp, rezolvarea de conflict este văzută în accepțiile ce le prezentăm mai jos, accepții de care trebuie să țină seama managerii din domeniul resurselor umane.

În managementul rezolvării conflictelor, I. Stoica și A. Neculau, arată că managerii trebuie să înțeleagă faptul că rezolvarea conflictelor “ înseamnă că toate părțile implicate ajung în mod liber la un acord, după ce au redefinit și reperceptat relațiile dintre ele și după ce au făcut evaluarea, adică au examinat și luat în calcul toate elementele relevante a relațiilor”.

“În sens psihologic, atât rezolvarea conflictelor, cât și rezolvarea problemelor țin de încercarea de a face față incongruenței, nepotrivirilor între ceea ce este și ceea ce ar putea fi “ (M. Fryer, 1998).

Managementul rezolvării conflictelor se referă la “dobândirea sau găsirea de soluții care satisfac toate cerințele aparențelor forțelor de conflict (S.M. Heitler, 1993).

Există trei elemente importante în managementul rezolvării unui conflict, după autoarea americană Susan Heitler: **simptom**, **proces** și **conținut**, acestea fiind susținute de trei perspective majore în ceea ce privește sistemul strategiilor conflictului: **confruntarea**, **evitarea** și **rezolvarea conflictelor**. Toate trei depind de eficiența indivizilor de a folosi diferite procese de influențare

socială. În ceea ce privește confruntarea, acest fenomen se face cu costurile celeilalte părți; evitarea se face cu costuri din partea noastră; pe când rezolvarea problemei presupune deopotrivă cheltuieli și beneficii pentru toate părțile implicate ce încearcă împreună să rezolve conflictul.

În ceea ce privește strategiile manageriale de rezolvare a conflictelor, trebuie spus că, în practică, se cuvine să pornim de la sesizarea unor situații care pot produce conflicte și pot fi delimitate drept cauze ale acestora, dar conțin și direcții de rezolvare a conflictelor. Astfel, o cauză probabilă de conflict la o firmă poate fi diminuarea resurselor pentru realizarea sarcinilor și obiectivelor întreprinderii. În acest caz, managerii pot identifica mai multe **etape** în utilizarea resurselor pentru rezolvarea conflictelor.

Managerii vor stabili *mai întâi*, de ce resurse dispune firma (în practică trebuie să se țină seama de faptul că există resurse manifeste, evidente, dar putem identifica și resurse ascunse, nemanifeste, utile însă în managementul rezolvării conflictului). Pentru a face o listare a tuturor acestor resurse, se poate folosi reuniunea Brainstorming.

Într-a doua etapă , se va realiza o hartă a resurselor grupate pe trei dimensiuni:

- ce resurse s-au identificat ca disponibile;
- ce resurse îi trebuie firmei pentru a-și îndeplini obiectivele sau sarcinile;
- ce resurse ar mai putea obține firma și dacă investiția în aceste noi resurse este eficientă.

În sfârșit, într-o a treia etapă, se va utiliza procedeul autochestionării (self-questioning) pentru a dezvolta resursele pe palierul de la “ce resurse avem” la “ce resurse putem obține”. Acest lucru ne oferă posibilități de a obține resurse identificate ca utile, poate chiar prin modificarea și transformarea celor existente (acest lucru se poate face pe următoarele categorii: de utilizat în alte scopuri; de adaptat; de modificat; de mărit; de micșorat; de înlocuit; de reclasat; de inversat; de combinat; etc.).

Totuși, există cazuri în care dezacordurile dintre persoane sau grupuri de persoane nu pot fi rezolvate încă din această etapă, și atunci este necesară dezvoltarea unor strategii manageriale de rezolvare a conflictelor (acestea din urmă pot să dezvolte o arie extrem de largă de condiții practice, de la strategii ineficiente la strategii manageriale eficiente de rezolvare a conflictelor. R. Steers sugerează câteva asemenea strategii folosite în managementul rezolvării conflictelor, centrându-se mai ales pe **ceea ce nu trebuie făcut**, mai precis pe ceea ce el consideră a fi **strategii manageriale ineficiente** în rezolvarea de conflict .

– nonacțiunea presupune opțiunea uneia din părți de a nu face nimic pentru a rezolva acțiunea, ignorând-o (o asemenea manieră de răspuns la conflict poate fi responsabilă de escaladarea acestuia, deoarece ignorarea nu face, de obicei, decât să crească frustrarea și indispoziția părților implicate);

– “trajectoriile” administrative se obiectivează prin puține acțiuni în direcția rezolvării problemei; se fundamentează în formulări de timp ”o am în studiu” sau “este nevoie de mai multe informații”;

– tendința de a observa riscurile procedurilor de rezolvare a conflictului este o opțiune de răspuns care oferă o falsă imagine că persoanele respective sunt deschise spre rezolvarea problemei, când în fapt ele nu sunt;

– secretizarea conflictului este o altă manieră ineficientă de rezolvare a acestuia. Este strategia “ceea ce nu se știe nu rănește”; problema este că, atunci când credibilitatea moderatorului sau managerului acestui conflict va fi necesară, e posibil să găsească persoanele reținute în a percepe astfel situația. Pe de altă parte, așa cum observă A.Cardon (2002), secretizarea poate avea la bază existența unui joc de manipulare; astfel, “informațiile” secrete deținute de o persoană nu pot fi confruntate cu realitatea sau cu percepția altora. A. Cardon arată că acest comportament este în fapt un joc de manipulare care urmărește să obțină de la interlocutor o alianță oarbă, totală și necondiționată. Prin aceste informații se obține loialitatea persoanei respective și îi sunt paralizate acțiunile care se înscriu în aria de acțiune a “secretelor”, totul desfășurându-se sub pretextul unor informații excepționale care sunt primite într-un mod excepțional.

– “culpabilizarea” persoanei presupune că acela care reclamă indezirabilitatea unui fapt în grup este o “persoană – problemă”. Se încearcă astfel discreditarea respectivului membru al echipei, izolarea și stigmatizarea sa, considerându-se că problema va fi astfel “rezolvată”.

H. Cornelius și S. Faire (1996) identifică cinci simptome în cazul conflictelor, care sunt gradate astfel: 1) disconfort; 2) incident; 3) neînțelegere; 4) tensiune; 5) criză.

Există mai multe modalități manageriale de a răspunde la o situație conflictuală:

- **abandonul** - dacă o persoană se retrage fizic sau emoțional dintr-un conflict, poate de teama confruntării, neavând de spus nici un cuvânt în ceea ce se întâmplă;
- **reprimarea** – este refuzul de a lua act de existența unui client, de a vorbi despre aspectele importante ale acestuia;
- **stilul victorie/înfrângere** – este o confruntare de forță în care una dintre acestea tinde să ajungă deasupra;
- **compromisul** – este împăcarea fiecărei părți cu ideea de a câștiga ceva, dar și de a renunța la ceva; totuși, compromisul pune accentul pe ideea de renunțare, și nu pe cea de câștig, fiind din punctul de vedere al managementului rezolvării conflictului o soluție limitată;
- **strategia managerială câștig-câștig (win-win)** - specifică tehnicii de negociere, pune accentul pe avantajele de a descoperi soluții mai bune, urmărind totodată îmbunătățirea relațiilor între parteneri. Acest din urmă deziderat este util, deoarece putem observa că, în ceea ce privește incidența conflictului asupra echipei în care a apărut se identifică mai multe *aspecte de incidență directă* asupra metodelor de interacțiune managerială:
 - climat de neîncredere, de suspiciune;
 - fiecare persoană va încerca să-și realizeze, în primul rând, propriile interese;
 - apare lipsa colaborării între membrii grupului;
 - persoanele își simt interesele amenințate și devin defensive;
 - creativitatea și originalitatea sunt mult diminuate;
 - apar stări psihologice negative, apatia, teama, anxietatea,
 - se înrăutățesc relațiile interpersonale în afara echipei.

Privitor la managementul rezolvării conflictului, specialiștii propun câțiva **pași**; trebuie subliniat *accentul* pe care acești specialiști (în frunte cu americanul L. Goodall jr.) *îl pun pe contribuția liderului* la această acțiune, dar putem considera – fără riscul de a extinde prea mult sfera de cuprindere a acestor pași – că atât managerul, în calitate de conducător, cât mai ales grupul ca atare (atunci când acesta este pregătit pentru a folosi astfel de pași) pot să fie catalizatori ai acestui model. Managerul se confruntă aici cu două îndatoriri aparent greu compatibile:

- cea de acțiune imediată, directă, care favorizează intervenția rapidă, folosirea autorității și reconsiderarea echilibrului comunicațional al grupului atunci când conflictul a apărut. Acest fapt îi conferă managerului rolul de lider al grupului;
- cea de acțiune indirectă, etapă în care managerul furnizează grupului doar un inventar al modurilor de rezolvare a conflictului, rolul lui axându-se pe oferirea unor indicații și îndrumări pe parcurs.

Fiecare dintre aceste variante are o corelație directă cu activitatea propriu-zisă, astfel încât nici una nu poate fi admisă sau respinsă complet deoarece, în primul caz, **managerul** furnizează, în calitate de **model** sau **lider**, un rol pe care persoanele sau grupurile nu l-au asumat încă în totalitate, iar în al doilea, rolul managerului este acela de a conferi grupului libertatea dezvoltării în sensul dorit de acesta. În același timp, lipsa unei intervenții directe a managerului poate să trimită spre escaladarea conflictului, cu consecințe nefaste pentru organizație sau firmă. Dar să vedem **pașii** pe care ni-i propune L. Goodall jr.:

- identificarea sursei/surselor de conflict este o etapă deosebit de importantă în managementul conflictului; de multe ori, un conflict poate fi produs de altă cauză decât cea de la care acesta se evidențiază în mod concret;
- managerul poate cere fiecărui participant opinia privitoare la ce achiziții/rezultate se vor obține după ce conflictul se va sfârși;
- căutarea unor fundamente comune între pozițiile părților implicate în conflict;
- dacă aceste fundamente nu pot fi stabilite, se va trece la următorul item al problemei aflate în discuție. Goodall jr. precizează că sunt anumite momente în care disputele nu pot fi rezolvate pe loc; de aceea, managerul va sugera un aspect nou al problemei, apoi va

încerca – folosind anumite operații specifice procesului de mediere – să rezolve conflictul.

Desigur că pașii sugerați de Goodall jr. reprezintă doar fundamentul pentru acțiuni specifice managementului rezolvării conflictelor; de aceea se cuvine un lucru relevant și anume, că diversitatea situațiilor organizaționale și economice ale firmelor ne oferă un repertoriu extrem de vast și nuanțat al problematicii referitoare la conflict și a modului de rezolvare a acestuia.

Bibliografie:

1. Cardon, A., *Jocurile manipulării*, Editura Codecs, București, 2002.
2. Cornelius, H., Faire, S., *Știința rezolvării conflictelor*, Editura Știință și Tehnică, București, 1996.
3. Fryer, M., Rezolvarea conflictelor și creativitatea o abordare psihologică, în A. S. Constantin și A. Neculau (coord.), *Psihologia rezolvării conflictului*, Editura Polirom, Iași, 1998.
4. Gamble, T.K., Gamble, M., *Communication Works*, McGraw Hill, New York, 1993.
5. Goodall jr.L., *Small group communication in organization*, W.C.Browe Publishers, 1990.
6. Hinescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Astra, Blaj, 2002.
7. Heitler, S.M., *From Conflict to Resolution*, Noiton&Company, New York, 1993.
8. Pânișoară, I.O., *Comunicarea eficientă*, Editura Polirom, Iași, 2004.
9. Rubin, Z.ș.a., *Social Conflict. Escalation....*, McGrawHill-inc., New York, 1994.
10. Steers, R., *Introduction to Organizational Behavior*, Foresman Publishing House, 1998.