



---

**UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI, CLUJ-NAPOCA**

*Centrul de formare continuă, învățământ la distanță și cu frecvență redusă*

---

*Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării*

*Specializarea: Administrație Publică*

---

**Managementul conflictelor și  
tehnici de negociere**

– suport de curs pentru învățământ la distanță –

**Ciprian Tripon**

**Marius Dodu**

**Gabriela Penciu**

**2017 - 2018**

## CUPRINS

<b>Informații generale .....</b>	<b>p. 3</b>
<b>Modulul I. CONFLICTUL ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR .....</b>	<b>p. 9</b>
<b>Unitatea I. Conflictul – definire, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice .....</b>	<b>p. 9</b>
<b>Unitatea II. Desfășurarea și rezolvarea conflictelor .....</b>	<b>p. 36</b>
<b>Modulul II. NEGOCIEREA ȘI TEHNICI DE NEGOCIERE .....</b>	<b>p. 117</b>
<b>Unitatea I. Definiția negocierii și tehnicile de negociere .....</b>	<b>p. 117</b>
<b>Unitatea II. Aspecte culturale privind conflictele și negocierile .....</b>	<b>p. 135</b>

## Informații generale

### 1. Date de identificare a cursului

#### Date de contact ale titularului de curs:

Nume: Lector univ.dr. Ciprian Raul Tripon  
Birou: Sala 406, etajul IV, sediul Fac. de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, Str. Gen.Traian Moșoiu 71, Cluj-Napoca  
Telefon: 0264-431505, interior 6258  
E-mail: tripon@fspac.ro  
Consultații: Miercuri, orele 16 - 18, sala 406

#### Date de identificare curs și contact tutori:

Numele cursului – Managementul conflictelor și tehnici de negociere  
Codul cursului – UA3206  
Anul, Semestrul – anul 3, sem. 2  
Tipul cursului - Opțional  
Pagina web a cursului- <http://www.apubb.ro>  
Tutore – Asistent univ. dr. Marius Dodu  
E-mail: dodu@fspac.ro  
Consultații: Joi, orele 10 – 12, sala 406

### 2. Condiționări și cunoștințe prerechizite

Înscrierea la acest curs nu este condiționată de parcurgerea sau promovarea vreunei discipline. În schimb, cunoștințele dobândite prin aprofundarea disciplinelor *Teorii Organizaționale, Managementul Resurselor Umane și Dezvoltare Organizațională și managementul schimbării* sporesc considerabil accesibilitatea temelor pe care vi le propunem. În totalitatea lor, aceste prerechizite vor fi foarte utile în rezolvarea chestionarelor de autoevaluare ce încheie fiecare modul și, respectiv în promovarea examenului de evaluare finală.

### 3. Descrierea cursului

Cursul de Managementul Conflictelor și Tehnici de Negociere face parte din pachetul de discipline fundamentale ale specializării în științele administrației publice, nivel licență, din cadrul Facultății de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării, a Universității „Babeș-Bolyai” din Cluj-Napoca. Disciplina continuă familiarizarea studenților cu problematica managementului resurselor

umane, situându-se într-o prelungire firească a cursului de Managementul Resurselor Umane și într-o relație strânsă cu cursurile de Teorii Organizaționale, respectiv cel de Dezvoltare Organizațional parcurse în anii precedenți, dar și în același an academic. Tematica tuturor acestor discipline menționate mai sus se completează reciproc.

Parcurgând această disciplină, studenții vor conștientiza că o bună înțelegere a managementului conflictelor o implică analiza și integrarea mai multor modele și teorii. Doar acele modele teoretice care au reușit să se impună în comunitatea științifică națională și internațională și care oferă utile conceptualizări domeniului managementului conflictelor și tehnicilor de negociere vor fi dezbătute și parcurse în cursul de față.

#### **4. Organizarea temelor în cadrul cursului**

Cursul este structurat pe două module de învățare: conflictul și managementul conflictelor și negocierea și tehnicile de negociere. Primul modul este, la rândul său, compus din alte 2 unități – conflictul în organizații și desfășurarea și rezolvarea conflictelor. Abordările referitoare la definirea conflictului, sursele și tipurile de conflict, ciclurile și fazele conflictelor; strategiile și metodele de rezolvare a conflictului; medierea și negocierea, operează activ în înțelegerea conceptului de conflict și, nu în ultimul rând, a celui de management al conflictelor. Alegerea acestor subiecte de discuție a fost motivată de faptul că ele s-au dovedit în timp cele mai viabile în modelarea și explicarea managementului conflictelor.

Nivelul de înțelegere și utilitatea informațiilor ce se găsesc în fiecare modul vor fi sensibil optimizate dacă, în timpul parcurgerii suportului de curs, sursele bibliografice recomandate vor fi consultate. Dealtfel, rezolvarea tuturor chestionarelor de autoevaluare impune, cel puțin, parcurgerea referințelor obligatorii, menționate la finele fiecărui modul. În situația în care nu veți reuși să accesați anumite materialele bibliografice, sunteți invitați să contactați tutorul acestei disciplinei.

#### **5. Formatul și tipul activităților implicate de curs**

Prezentul suport de curs este structurat pe două module, fiecare modul având subunități, așa cum am prezentat mai sus. Parcurgerea acestora va presupune atât întâlniri față în față (consultații), cât și muncă individuală. Consultațiile, pentru care prezența este facultativă, reprezintă un sprijin direct acordat dumneavoastră din partea titularului și a tutorelui. Pe durata acestora vom recurge la prezentări ale informațiilor nucleare aferente fiecărui modul, însă vă vom oferi, îndeosebi utilizând mijloace auditive și vizuale explicații alternative, răspunsuri directe la întrebările pe care ni le veți adresa. În ceea ce privește activitatea individuală, aceasta o veți gestiona dumneavoastră și se va concretiza în parcurgerea tuturor

materilelor bibliografice obligatorii, realizarea unui referat și rezolvarea chestionarelor de autoevaluare. Reperetele de timp și perioadele în care veți rezolva fiecare din activitățile adineauri descrise sunt monitorizate de către noi prin intermediul calendarului disciplinei. Modalitatea de notare și, respectiv, ponderea acestor activități obligatorii, în nota finală va sunt precizate în secțiunea politica de evaluare și notare.

Particularitățile învățământului la distanță dar și reglementările interne ale CFCID al UBB parcurgerea și promovarea acestei discipline presupune antrenarea studenților în următoarele tipuri de activități:

- a. consultații – pe parcursul semestrului vor fi organizate două întâlniri de consultații față în față, prezența la aceste întâlniri este facultativă;
- b. realizarea unui referat de semestru cu o temă și un set de sarcini anunțate cu cel puțin 30 de zile înaintea datei de depunere a acesteia (această sarcină este realizată doar la menționarea expresă a cadrelor didactice și în condițiile comunicate de către acestea, n.n.).
- c. forumul de discuții – acesta va fi monitorizat și supervizat de tutorele și titularul disciplinei.

## **6. Materiale bibliografice obligatorii**

În suportul de curs, la finele fiecărui modul sunt precizate atât referințele bibliografice obligatorii, cât și cele opționale. Sursele bibliografice au fost stabilite astfel încât să ofere posibilitatea unei analize coerente și comprehensive a modelelor teoretice. Lucrarea autorului Bogathy Zoltan, intitulată *Conflicte în organizații* (Timișoara, Eurostampa, 2003) cuprinde în mare parte structura modului I, descriind sursele și tipurile de conflicte în organizații. Același autor în cartea *Negocierea în organizații* (1999), dar și lucrările *Rezolvarea conflictelor și negocierea* (Rentrop & Straton, 1999) și *Arta Negocierilor* (Bill Scott, 1996) structurează cel de-al doilea modul, care se refera la negociere, procesul și tehnicile de negociere în organizații. Lucrările amintite se adresează studenților de la învățământul la distanță, întrucât se pune accent pe caracterul interactiv și organizarea structurii acestora. Referințele opționale, prezentate la finele celor două module au scopul de a completa, detalia și diversifica informațiile conținute în lucrările mai sus amintite. Lucrările menționate la bibliografia obligatorie se găsesc și pot fi împrumutate de la Biblioteca Facultății de Științe Politice, Administrativa și ale Comunicării din cadrul Bibliotecii Centrale Universitare „Lucian Blaga” Cluj-Napoca.

## **7. Materiale și instrumente necesare pentru curs**

Optimizarea secvențelor de formare reclamă accesul studenților la următoarele resurse:

- calculator conectat la internet (pentru a putea accesa bazele de date și resursele electronice suplimentare dar și pentru a putea participa la secvențele de formare interactivă on line).
- imprimantă (pentru tipărirea materialelor suport, a temelor redactate, a studiilor de caz).
- acces la resursele bibliografice (ex: abonament la Biblioteca Centrală „Lucian Blaga”)
- acces la echipamente de fotocopiere.

### **8. Calendar al cursului**

Pe parcursul semestrului VI, în care se studiaza disciplina de față, sunt programate 2 întâlniri față în față (consultații) cu toți studenții; ele sunt destinate soluționării, nemediate, a oricăror nelămuriri de conținut sau a celor privind sarcinile individuale. Pentru prima întâlnire se recomandă lectura atentă a primului modul; sarcinile de pregătire pentru a doua întâlnire vor fi comunicate după desfășurarea celeidintâi. De asemenea în cadrul celor două întâlniri studenții au posibilitatea de solicita titularului și/sau tutorelui sprijin pentru rezolvarea chestionarelor de autoevaluare sau a referatului de semestru, în cazul în care nu au reușit individual. Pentru a valorifica timpul alocat celor două întâlniri, studenții sunt atenționați asupra necesității suplimentării lecturii din suportul de curs cu parcurgerea obligatorie a cel puțin a uneia dintre sursele bibliografice de referință. Datele celor două întâlniri sunt precizate în calendarul sintetic al disciplinei.

### **9. Politica de evaluare și de notare**

Evaluarea finală se va realiza pe bază unui examen scris desfășurat în sesiunea de la finele semestrului VI. Nota finală este obținută exclusiv prin susținerea examenului scris. În cadrul celei de-a doua întâlniri de pe parcursul semestrului se desfășoară un examen parțial **opțional** după o tematică ce va fi comunicată din timp studenților și pe baza căreia se va desfășura și activitatea de tutoriat. Principalele scopuri ale acestui examen parțial opțional sunt următoarele:

- aprecierea capacității studenților din cadrul programului de învățământ cu frecvență redusă de a asimila cunoștințe de specialitate și de a înțelege conceptele și modelele teoretice fără ca acestea să le fie prezentate în detaliu în maniera clasică de predare;
- defalcarea eforturilor de pregătire a studenților în 2 etape, astfel încât să obținem o mai bună utilizare a timpului de studiu alocat examenelor în etapa corespunzătoare sesiunii și o reducere a volumului de informații ce trebuie parcurs pentru disciplina noastră în paralel cu pregătirea și pentru examenele la alte discipline;

- familiarizarea studenților acestei forme de învățământ cu frecvență redusă cu logica anumitor tipuri de subiecte și cu standardele și exigentele privind performanța la disciplina noastră.

Studenții participați la examenul parțial **opțional** trebuie să obțină cel puțin nota 5 (cinci) pentru a nu mai fi obligați să repete examinarea expresă pe aceasta parte tematică a cursului în sesiune.

Pentru cei care au obținut notă de promovare a examenului parțial **opțional**, repetarea în linii mari a părții pregătite pentru acesta rămâne utilă și este indicată și recomandată întrucât, uneori, unele subiecte provenind din tematica cursului ce nu a fost pregătită pentru examenul parțial **opțional** ce vor fi date în sesiune, pot fi conectate cu tematica cursului parcursa deja pentru acest examenul preliminar.

Evaluarea examenului final se va face în limite rezonabile, în funcție de gradul de aglomerare al examenelor de care răspund cadrele didactice. Comunicarea notelor acordate se va realiza cât mai repede cu putință și prin mijloacele și canalele cele mai adecvate de care dispun examinatorii. Dacă studentul consideră că activitatea sa a fost subapreciată de către evaluatori atunci poate solicita feedback suplimentar prin contactarea titularului sau a tutorilor prin email.

#### **10. Elemente de deontologie academică**

Se vor avea în vedere următoarele detalii de natură organizatorică:

- orice tentativă de fraudă sau fraudă depistată va fi sancționată prin acordarea notei minime sau, în anumite condiții, prin exmatriculare.
- rezultatele finale vor fi puse la dispoziția studenților prin afisaj electronic.
- contestațiile pot fi adresate în maxim 24 de ore de la afișarea rezultatelor, iar soluționarea lor nu va depăși 48 de ore de la momentul depunerii.

#### **11. Studenți cu dizabilități:**

Titularul cursului și tutorele își exprimă disponibilitatea, în limita constrângerilor tehnice și de timp, de a adapta conținutul și metodele de transmitere a informațiilor precum și modalitățile de evaluare (examen oral, examen on line etc) în funcție de tipul dizabilității cursantului. Altfel spus, avem în vedere, ca o prioritate, facilitarea accesului egal al tuturor cursanților la activitățile didactice și de evaluare.

#### **12. Strategii de studiu recomandate:**

Date fiind caracteristicile învățământului la distanță, se recomandă studenților o planificare foarte riguroasă a secvențelor de studiu individual, coroborată cu secvențe de dialog, mediate de rețeaua net, cu

tutorii și respectiv titularul disciplinei. Lectura fiecărui modul și rezolvarea la timp a lucrărilor de evaluare garantează nivele înalte de înțelegere a conținutului tematic și totodată sporesc șansele promovării cu succes a acestei discipline.



# **Modulul I**

## **CONFLICTUL ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR**

**Scopul modului:** Familiarizarea studentului cu conceptele de conflict și de management al conflictelor.

**Obiective:** La finele acestui modul, studenții trebuie să poată:

- să identifice conflictele și să le înscrie într-unul dintre modelele teoretice prezentate;
- să poată realiza diferența dintre conflict ca fenomen social și organizațional și celelalte fenomene similare (de exemplu, competiția);
- să identifice sursele și tipurile de conflicte;
- să identifice și să poată face diferența între stilurile individuale de abordare a situațiilor conflictuale și negociative;
- să identifice principalele tipuri sau forme de manifestare ale conflictelor intrapersonale;
- să identifice principalele tipuri de conflicte interpersonale și a diferenței dintre acestea;
- să recunoască fazele escaladării conflictului;
- să facă distincția între “arbitraj” și “mediere”.

### **Unitatea I. Conflictul – definire, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice**

**Obiective:** Studenții trebuie să fie capabili să identifice principalele caracteristici ale conflictelor, să distingă diferitele tipuri și modele de conflicte prin modul lor particular de evoluție și de producere a unor efecte specifice. De asemenea studenții trebuie să înțeleagă evoluția perspectivei asupra conflictelor și rolul pe care îl joacă puterea în raport cu conflictul.

**Noțiuni cheie :** competiție, conflict, putere, conflict social, non-conflict, conflict latent, grupuri competitive

## **I. 1. Definiția și natura conflictului**

Conflictul este o stare de fapt omniprezentă, nu există zonă a realității sociale care să nu fie animată de o serie întreagă de conflicte, de magnitudini și tipuri diferite. Restrângând sfera abordării, putem afirma că și organizațiile sunt permanent și în orice ipostază frământate și animate de conflicte. Afirmarea este general valabilă, indiferent de structura internă (de putere, de roluri, de comunicație, etc.) a organizației. De ce? Să ne amintim că orice organizație este un sistem autonom inclus în cadrul sistemului social total (societatea) și suferind multiple influențe din partea acestuia. Societatea umană, în general, a favorizat întotdeauna competiția: societatea modernă se poate spune că a ridicat la rang de principiu această stare, creând un mediu prin excelență competițional. Pentru a reuși în societate trebuie să faci față acestei situații, să câștigi cât mai multe „concursuri” și să nu suferi înfrângeri semnificative. Această afirmație este valabilă atât la nivel individual cât și la nivel de organizație. Pentru a supraviețui, sistemele sociale numite organizații trebuie să intre în luptă, să fie competitive. O organizație pasivă este o contradicție în termeni, orice organizație are un scop, iar starea de pasivitate nu-i permite să-l atingă, este nevoie de acțiune, ceea ce înseamnă implicare în sistemul acțional al societății. În acest context este evident că interiorul sistemului organizațional este alcătuit și structurat în același mod ca și societatea a cărei parte este. Bineînțeles, caracteristicile situației competiționale pot fi diferite (și în realitate chiar sunt) față de cele care acționează la nivelul cadrului general social. Însă esența este aceeași: a rezolva mai bine o sarcină, a obține un statut mai înalt, etc.

Totul pare destul de clar, însă până acum am vorbit de competiție, situații competiționale fără a aminti deloc conflictul. Care este legătura între acești doi termeni? Definițiile competiției sunt foarte numeroase, însă credem că una dintre ele ne folosește în cazul de față, în mod deosebit: competiția este un șir de conflicte. Această definiție angajează două accepțiuni particulare ale noțiunilor puse astfel în relație: a) competiția este privită ca un sistem procesual, un proces compus, o stare, și nu o situație de fapt; nu are caracteristici bine determinate și nici o bază sau un domeniu definit și delimitat (nu putem vorbi de „competiție de interese”, de exemplu); b) conflictul are o bază și o sursă concretă, starea conflictuală este finită în timp și spațiu, are caracteristici, trăsături bine definite; sursele și caracteristicile conflictului definesc complexul de acțiuni care se desfășoară în cadrul derulării și rezolvării sale.

Ca exemplu, putem oferi situația în care A și B sunt două organizații specializate în produse electronice, activitatea lor se desfășoară în cadrul aceleiași zone geografice. Este evident faptul că A și B sunt în competiție, stare susținută și de existența unui conflict de interese (interesul fiecăreia fiind să obțină o cifră de afaceri cât mai mare, însă, fiind în același domeniu, interesul comun duce la conflict) ale cărui surse sunt multiple; resurse comune limitate, piață de desfacere comună, similaritatea produselor, etc.

Pentru a completa expunerea relației conflict-competiție trebuie să amintim că nu întotdeauna și nu toate conflictele au un caracter negativ sau distructiv. Există, de fapt, conflicte benefice pentru organizație. Acestea sunt în folosul organizației, deoarece pot avea mai multe roluri- cel mai important este stimularea creativității, dar, pe lângă acesta, se poate obține o „energizare” a organizației. Conflictul poate reprezenta o supapă de siguranță sau un mijloc de menținere a status quo-ului, după caz. Trebuie, prin urmare, operată o distincție clară între conflictele benefice, „creative” și cele distructive, patologice. Accentuăm faptul că o situație conflictuală nu este **in sine** pozitivă sau negativă, distructivă sau creativă, aceste atribute apărând la nivelul consecințelor setului de acțiuni implicate în conflict și al rezultatelor acestui set la nivel organizațional.

Înainte de a prezenta principalele elemente caracteristice conflictului ca acțiune socială, dorim să insistăm asupra locului și rolului puterii în cazul acestei problematice. Structurile de putere sunt omniprezente, la fel ca și conflictele- ele reprezintă, de foarte multe ori, baza, sursa și locul de desfășurare al unui conflict. Rezolvarea unei situații de acest gen se traduce adesea printr-un câștig sau o pierdere de putere; pozițiile de putere ale părților aflate în conflict influențează mult, uneori complet, derularea și deznodământul conflictului. Puterea este un mijloc, o armă (ofensivă sau defensivă, după caz) în cadrul situației conflictuale. Întrucât orice situație în rezolvarea căreia este angajat un grup sau o organizație presupune un proces decizional concretizat în comandamente care structurează o strategie de acțiune, este evident că și o situație de conflict presupune acest lucru, într-o măsură mult mai mare decât altele. (Acolo unde procesul de decizie este direct angajat, tipul de autoritate și deci tipul de putere în cadrul căreia aceste decizii trebuie adoptate.) Discuția despre relația putere-conflict se va centra mai ales asupra acestei zone a deciziei, angajând și problematica dificilă a conducerii și managementului conflictului. Acest mod de abordare (care accentuează mai ales punctul de vedere asupra conflictului) permite disocierea, diferențierea între diverse forme și tipuri de conflict și între seturile de acțiuni care caracterizează și permit rezolvarea și derularea fiecărui tip. Expunerea va fi bazată pe informațiile și distincțiile (de tip tipologizant) introduse în capitolele precedente care se ocupau de putere.

Pentru a clarifica problematica ce urmează a fi discutată vom aminti o serie de noțiuni care caracterizează și descriu o situație conflictuală, noțiuni care fac parte integrantă din orice încercare de abordare a conflictului.

Prima caracteristică a oricărei situații conflictuale este oferită de părțile angajate în conflict ; nu este nevoie să existe două individualități distincte, conflictul putând apărea și între diferitele aspecte ale personalității unui singur individ sau între diferitele părți ale organizației. Luându-se în considerare cele trei unități sociale existente- individul, grupul, organizația- se poate spune că, teoretic, există nouă tipuri

de conflicte, conform tipurilor de combinații posibile-  $C^3_2 =$  combinații între trei elemente luate două câte două. Dacă în cazul conflictelor în care este angajat individul se poate vorbi de o limitare a zonei de acțiune, nu la fel stau lucrurile începând cu nivelul de grup. Conflictele grup-organizație tind să se extindă (mai ales prin organizarea grupului, cooptarea altora, etc.) și să atingă nivelul conflictelor inter-organizaționale. Generalizând, se poate spune că anumite conflicte- mai ales conflictele între grupuri și alte unități mai mari- tind să-și extindă aria de acțiune în cazul în care sunt lăsate să se dezvolte în mod liber, necontrolat.

Discutând extinderea conflictului introducem cea de-a doua caracteristică, anume domeniul conflictului. Această noțiune denumește întregul set de situații ale sistemului social în care se derulează acțiunea, posibil relevante pentru conflict, situații ale sistemului social în care se derulează acțiunea, posibil relevante pentru conflict. Dacă presupunem că fiecare parte angajată în conflict poate ordona domeniul conflictual din punct de vedere al preferințelor sale, cu alte cuvinte, poate așeza în ordinea importanței și/sau preferințelor punctele care alcătuiesc- din punct de vedere fizic, domeniul de acțiune. Pe plan social, aceste puncte reprezintă o situație/poziție specifică a sistemului social. Așadar, să presupunem că  $X_1, X_2, X_3, X_4$  și  $X_5$  sunt poziții în sistemul social (din rațiuni ce țin de claritatea expunerii considerăm că ambele părți văd la fel domeniul și sistemul social- în realitate, însă, lucrurile nu sunt atât de simple). Pe o scală a preferințelor de la 1 la 5 (1- valoarea cea mai mică ; 5- valoarea cea mai mare), presupunem că A și B fac alegeri clare, acordând fiecărei poziții un scor, un indicator al preferințelor. Însă, orice situație de tip conflictual se caracterizează prin mobilitatea și angajarea mai multor poziții, așadar orice rezolvare a conflictului presupune același fenomen de mișcare. Definim mișcarea – în acest context- ca o schimbarea de la o poziție la alta a sistemului social. Astfel, putem decela două tipuri de mișcări:

- (a) mișcări pe care le putem numi de același sens, consonante- de ex. de la  $X_2$  la  $X_3$ , în care ambele grupuri/organizații trec de la o situație mai nefavorabilă la una favorabilă ;
- (b) mișcări în sens opus- creatoare de conflict (de ex.  $X_1 - X_2, X_3 - X_4$ )- în care ambele părți trec de la o poziție considerată mai favorabilă la una mai puțin favorabilă.

Pentru a putea caracteriza și rezolva un conflict, trebuie să parcurgem întregul domeniu de acțiune pentru a observa mișcările consonante și cele conflictuale care ne pot oferi o imagine a situației reale, a gradului de compatibilitate a celor două grupuri- altfel spus, a intensității conflictului.

După cum am amintit, un conflict este un set de acțiuni, un proces care evoluează și se modifică mereu. Dinamica situației conflictuale este al treilea concept, a treia dimensiune caracteristică a oricărui conflict. Cel mai simplu model al dinamicii conflictelor este cel în care domeniul constă în combinația

pozițiilor a două părți astfel încât fiecare parte își ajustează propria poziție în funcție de ceea ce crede că este poziția celeilalte părți.

A patra caracteristică a unui conflict este modul său de control, mai bine spus mecanismele și căile prin care este controlat. Însă asupra acestui proces- managementul conflictelor (orice organizație trebuie să posede un aparat adecvat pentru rezolvarea situațiilor conflictuale) vom reveni într-un subcapitol aparte.

O observație se cere, însă, formulată : aceste patru caracteristici au un caracter diferit față de cele similare prezentate pentru putere. Ele nu servesc la definirea și delimitarea tipurilor de conflicte, ci, mai ales, la analiza și înțelegerea lor, primele trei constituindu-se în indicatori pentru activitatea de management a conflictelor.

La rândul său, Zoltan Bogathy face efortul de definire a conceptului de conflict, făcând apel la punctele de vedere ale unor specialiști în domeniile socio-umane străini și autohtoni, așa cum reiese din următorul fragment al lucrării sale “Conflicte și organizații” (Timișoara, Ed.Eurostampa, 2003).

## I. Conflictele - definiții și caracteristici generale

În etapa de tranziție, transformările sociale se răsfrâng și asupra întreprinderilor industriale. Frământările "din afară", din lumea exterioară, nu pot fi ținute la poarta fabricii, ele sunt introduse în organizații și întreprinderi prin intermediul oamenilor care le compun. "Depolitizarea" întreprinderilor, menținerea la distanță de convulsiile politice este (deocamdată) o utopie, din moment ce în ultimii 45 de ani viața politică a fost "trăită" în cadrul întreprinderilor.

S-a constatat că fiecare întreprindere are un anumit climat psihosocial, rezultat al unei conștiințe colective. Climatul este foarte complex, consecință a tuturor activităților interumane din cuprinsul organizației, de la sistemul de selecție, încadrare, promovare, supraveghere, control și sancționare, până la stilul de muncă, grija de oameni, respectul față de aspirațiile lor, stilul de conducere a șefilor, gradul de moralitate, de politețe și bunăvoință a oamenilor, *al modului în care s-au deprins să se poarte unii cu alții*, cum spunea Herseni (1969).

Climatul acesta psihosocial, teoretic, poate să fie în întregime pozitiv sau în întregime negativ (cazuri limită), practic

însă, el are numeroase trepte intermediare, fiind mai mult sau mai puțin pozitiv și negativ în același timp.

Climatul pozitiv este cel care incită, stimulează, impulsionează, mobilizează pe oameni la muncă și realizare, inventivitate și creație. Dimpotrivă, climatul negativ este cel care îl inhibă, frânează, descurajează și demobilizează.

Cercetările arată în mod incontestabil că, majoritatea oamenilor se comportă la întâmplare în cadrul grupelor de muncă sau a colectivelor, după impulsuri și tendințe spontane, fără a-și asigura vreo pregătire prealabilă sau concomitentă în materie. Cu alte cuvinte, majoritatea oamenilor se comportă în grupele de muncă din care fac parte după bunul lor simț, după tactul care-i caracterizează în general, după cum "se întâmplă" sau "cum se nimerește", pe baza unei experiențe personale mai mult sau mai puțin instructive sau deficiente.

Ei au o pregătire tehnică, economică, spirituală etc. dar nu au o pregătire psihosociologică, sunt lipsiți de o formație specială, de muncă și colaborare cu semenii (Herseni, 1969).

Problema esențială a psihosociologiei de azi este găsirea celor mai potrivite mijloace pentru a stabili "relații umane" și "un climat industrial" în întreprinderi, instituții și organizații, care să facă posibilă colaborarea în continuare dintre două forțe sociale recent apărute la noi, patronii și reprezentanții lor, pe de o parte, muncitorii (patronii de ieri?) și alte categorii de salariați, pe de altă parte.

### *Schimbarea punctelor de vedere asupra conflictului*

În mod tradițional, conflictul în organizații era văzut extrem de negativ. Era considerat disfuncțional, în primul rând, din cauza efectelor pe care le putea avea asupra productivității organizaționale. Conflictul putea cauza pagube în

productivitate, deoarece grupurile nu cooperau în vederea terminării unor proiecte importante și nu-și împărtășeau informațiile. Prea multe conflicte distrag atenția managerilor de la munca lor și le scad capacitatea de concentrare.

În plus, conflictul afectează moralul angajaților. Dacă se întinde pe o perioadă lungă poate genera stres, frustrare, anxietate, în detrimentul stării generale bune a angajaților.

Din cauza acestui punct de vedere, managerii au fost în mod tradițional evaluați negativ, în cazul în care permiteau existența conflictelor în organizațiile lor. Managerii mai în vârstă din majoritatea organizațiilor, laudă și recompensează acei manageri care mențineau armonia și pacea în unitățile lor, apostrofându-i pe cei ale căror unități erau marcate de confruntări. Deoarece în cazul unor evaluări, absența conflictelor a fost frecvent considerată un semn al eficienței manageriale, majoritatea managerilor au fost preocupați de eliminarea sau suprimarea tuturor conflictelor. Într-o lume ideală conflictul trebuie complet evitat; când apare trebuie stopat cât mai repede posibil prin autoritatea managerială.

Recent a apărut un punct de vedere mai larg, care urmărește aspectele funcționale și cele disfuncționale ale conflictului. Această viziune poate fi privită ca un punct de vedere contemporan asupra conflictelor.

În primul rând, deși consecințele potențial negative sunt costisitoare, pot fi derivate și beneficii dintr-un conflict. Conflictul poate fi un catalizator al schimbării. Poate forța organizațiile să-și reexamineze scopurile și să-și reeșeze prioritățile. Managerii pot fi forțați să facă față unor subiecte importante, pe care le-au ignorat anterior și să ia decizii de calitate cu privire la aceste subiecte. Conflictul poate clătina organizațiile, dar le poate duce spre mai multă inovație.



În al doilea rând, înăbușirea tuturor conflictelor poate să aibă consecințe negative. Oamenii încep să se saboteze pe ascuns în loc să se confrunte direct. Grupurile pierd energie încercând să submineze oponentii, în loc să-și direcționeze eforturile pentru a-și rezolva problemele cu adversarii lor. Confruntarea poate fi uneori mai eficientă decât evitarea, ca strategie pentru rezolvarea conflictelor.

În al treilea rând, conflictul este văzut ca inevitabil și mai rar ca evitabil. Produsele și serviciile furnizate astăzi de majoritatea organizațiilor sunt complexe și necesită munca în cooperare a multor grupuri diferite. Este imposibil să nu existe conflicte când așa de multe grupuri lucrează împreună în proiecte. În plus, componenta financiară a firmei și puterea economică, ca un întreg, pot oscila de mai multe ori pe parcursul unui an. Aceste oscilări pun în mișcare conflictele privind bugetele și resursele, acestea fiind aspecte ce nu pot fi întotdeauna prevăzute și înlăturate.

De aceea, din acest punct de vedere, treaba managerului nu constă în a înăbuși conflictele indiferent de costuri, ci în a permite un nivel optimal al conflictelor, pe care apoi să le rezolve, într-un mod care să crească eficiența organizațională și să nu creeze ostilități sau comportament distructiv. Diagnosticul conflictului și managementul acestuia de către conducere este ceea ce trebuie recunoscut și recompensat.

Mai mult, unii autori precum De Drue (1997) consideră că o organizație fără conflicte nu este suficient de diferențiată în ceea ce privește scopurile, calitățile și atitudinile pentru a avea succes.

*Pot fi vreodată prea puține conflicte ?*

Ducând punctul de vedere contemporan asupra conflictului spre o concluzie logică, putem vedea că sunt situații,

în care sunt prea puține conflicte pentru a putea cauza binele organizației (Vlăsceanu, 1993). Nu există metode prescrise pentru a evalua dacă sunt necesare mai multe conflicte, dar managerii trebuie să-și pună următoarele întrebări :

1. Sunt managerii înconjurați de "oameni"?
2. Sunt subordonații speriați să-și admită ignoranța și incertitudinile în fața șefilor lor?
3. Sunt cei care iau deciziile centrați atât de mult spre a atinge un compromis, încât pierd din vedere obiectivele pe termen lung și bunăstarea companiei?
4. Cred managerii că este în interesul lor să mențină impresia de pace și cooperare în unitățile lor, indiferent de preț?
5. Arată cei care trebuie să ia decizia o îngrijorare excesivă de a nu răni sentimentele celorlalți?
6. Cred managerii că popularitatea este mai importantă decât competența și performanța înaltă pentru a obține o recompensă organizațională?
7. Sunt managerii pe nedrept preocupați să obțină consensul pentru deciziile lor?
8. Au angajații o rezistență neobișnuit de mare față de schimbare?
9. Există o lipsă a ideilor noi legate de viitor?
10. Există un nivel neobișnuit de scăzut al fluctuației personalului?

Răspunsuri afirmative la aceste întrebări sugerează că managerii trebuie să permită conflictului să se manifeste mai mult. Ne vom ocupa în continuare de trecerea în revistă a principalelor definiții atribuite conflictelor.

## 1.1. Definiții ale conflictelor

În privința acestui subiect, astăzi toată lumea este de acord că nu se mai poate nega existența acestora în viața socială. Conflictele apar între oameni, între diferite grupuri, întreprinderi sau organizații, între indivizi și instituții statale, între diferite state și națiuni. *“În lumea reală, spune Dahrendorf (1996), există mereu concepții diferite și de aici conflict și schimbare. De fapt, conflictul și schimbarea sunt libertatea noastră, fără ele nu poate exista libertatea”.*

După unii autori, termenul conflict provine din verbul latin *conflingere* care înseamnă *ciocnire, polemică, luptă*. Alții susțin că termenul derivă tot din latină, dar cuvântul *“conflictus”* înseamnă *“a ține împreună cu forța”*.

O verificare critică a definițiilor date conflictului în literatura de specialitate are ca rezultat o diversitate de definiții (acest fapt este valabil la toate științele socio-umane datorită lipsei unor noțiuni general acceptate). Definițiile diferă prin varietatea aspectelor incluse, generalitate și exactitate.

După Zamfir și Vlăsceanu (1993), **noțiunea de conflict** înseamnă o opoziție deschisă, luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale, divergente sau incomparabile, cu efecte disruptive asupra interacțiunii sociale.

În funcție de localizarea lor în spațiul social, conflictele se pot produce la orice nivel al organizării sociale: de la cele specifice raporturilor interindividuale și intragrupale (între prieteni, soț - soție, membrii unui grup de muncă etc.), la cele de nivel organizațional (între conducerea administrativă și specialiștii tehnici, între sindicate și patronat, între salariați și reprezentanții sindicali etc.) sau la cele de nivel macrosocial

(între grupări sau partide cu interese politice diferite sau grupuri și categorii sociale cu interese divergente, de genul dintre o confederație sindicală și guvern (Vlăsceanu, 1993).

Burke (1972) consideră că, "conflictele se produc în manieră cvasi-sistematică între obiectivele unui individ sau serviciu care se lovesc de voința altuia văzută ca fiind împotriva intereselor proprii". O atitudine similară o adoptă și Myers (1989), în concepția căruia, conflictul este o "incompatibilitate percepută a acțiunilor și scopurilor".

În general conflictul este considerat ca o poziție reciprocă sau o agresiune raportată întotdeauna la o tendință, scop indivizibil. La baza conflictului stau ciocnirile dintre interese particulare (ale grupurilor sau organizațiilor), condițiile existente, părerile și convingerile de grup, condițiile sistemului social-economic existent, pe de o parte, și interesele general-umane, legitățile economice, juridice, politice, tendințele dezvoltării societății în ansamblu, pe de altă parte.

Conflictul, afirmă Moscovici (1976), este o sursă de energie și vitalitate în măsura în care el este cel care reanimă credințele, stimulează pasiunile și revigorează simbolurile, pe scurt, crește nivelul de creativitate și participare selectivă.

Se cunoaște că în cadrul organizațiilor există diferențe foarte mari între diferite sectoare, secții, compartimente, ateliere și birouri, facultăți, laboratoare, catedre și secții, în felul în care se muncește și se face școală, în felul în care sunt tratați salariații, elevii, bolnavii sau studenții. Aceste diferențe determină apariția și existența diferitelor culturi organizaționale. Cu cât aceste diferențe sunt mai puțin compatibile, cu atât se creează premisele pentru apariția și dezvoltarea conflictelor. Conflictele în organizații, instituții sau întreprinderi sunt practic manifestările diferențelor de valori, de conduite, de percepții și comportamente.

Revenind la definiții, cel mai larg punct de vedere este cea a lui Berlew (apud Glasl, 1999): „Conflictul este dat când există dezacorduri”. Acest concept nu se poate utiliza nici din punct de vedere teoretic nici practic, deoarece după această descriere fiecare trăiește cu un conflict, neexistând oameni cu care să fim de acord din orice punct de vedere. De asemenea, definiția dată de către Dahrendorf (1961) este prea generală și puțin precisă: „Noțiunea de conflict denumește relația unor elemente care se caracterizează prin opoziții obiective („latente”) sau subiective („manifeste”).

Thomas (1976) prezintă un model procesual complex de definire a conflictului. Primul dintre aceste elemente este acela că *individul trebuie să fie conștient de existența conflictului*. Dacă nu este cunoscut ca atare de către părțile implicate, conflictul poate să nu izbucnească. În al doilea rând, trebuie luate în considerare *reacțiile emoționale* ale părților. Odată ce un conflict este identificat, persoanele implicate se gândesc la el și trec prin diferite stări emoționale care determină intensitatea conflictului. În al treilea rând, sunt *cunoștințele* celor două părți. Preocupările și gândurile privind natura conflictului pot avea și au adesea un rol cheie în evoluția acestuia. În al patrulea rând, atât *intențiile formulate* de către părți într-un conflict, cât și *acțiunile* fățișe, au o foarte mare importanță.

### *Conflictul social*

Atunci când conflictul depășește spațiul intrapsihic putem vorbi de un conflict social. Von Rosenstiel (1980) oferă o definiție generală a acestuia: „Un conflict interindividual, așa zis conflict social, există când între două părți compuse fiecare din cel puțin o persoană, se observă tendințe de acțiune

incompatibile.” Această definiție pune accent pe tendința de acțiune și mai puțin pe atitudini și concepții, elemente ce sunt resimțite ca deranjante sau blocante pentru părți.

Mulți autori anglo-americani accentuează în definițiile date opoziția dintre obiectivele, interesele urmărite de către părți. Astfel de exemple sunt: Kriegsberg (1973): „Un conflict social există între două sau mai multe părți care consideră că au obiective incompatibile.” Asemănătoare sunt și definițiile lui Schwarz (1990) și Boulding (1977): conflictul apare când două părți (persoane, grupuri, instituții) urmăresc obiective incompatibile, așa încât o parte își poate atinge obiectivul numai dacă cealaltă nu o atinge pe a ei. Rămâne însă deschis dacă aceasta trebuie să fie o experiență subiectivă sau o realitate obiectivă. Descori atingerea obiectivului de către o parte nu exclude atingerea obiectivului celeilalte părți.

Brown (1983) merge cu un pas mai departe, adăugând opoziției intereselor și opoziția comportamentală: „Conflictul este comportamentul incompatibil între părți a căror interese diferă.” El urmează definițiile lui Pondy (1967), Katz și Kahn (1978) ș.a.m.d. accentuând dependența de resurse comune ale părților. Datorită dependenței de resurse, multe conflicte se află în afara definiției, obiectele primare și ideatice ale conflictului pot ajunge de la: conflicte ideologice și de credințe până la nimicire reciprocă.

După compararea altor definiții Thomas (1976) dă următoarea descriere: „un conflict diadic va fi considerat procesul care include percepțiile, emoțiile, comportamentele și efectele a două părți (...). Conflictul este procesul care începe când o parte percepe frustrația celeilalte, frustrație care o îngrijorează.” Conflictul diadic înseamnă la Thomas în general conflict social. Această definiție se apropie mult realității, pentru

că după experiența cotidiană nu numai intenții și interese opuse constituie un conflict, ci și activitățile psihice: percepțiile, sentimentele, comportamentul. În plus, acțiunea unilaterală poate genera un conflict. Nu este nevoie întotdeauna de două părți care să trăiască o situație ca fiind conflictuală, care se va soluționa prin activități. Încercarea soluționării conflictului numai de către o parte este o situație realistă care apare în practica rezolvării conflictelor.

Cuprinzătoare este și definiția lui Pruitt (1981): „Vorbim despre un conflict social când există interese, țeluri, roluri și concepții neconciliabile sau aparent neconciliabile între cel puțin două părți. Un conflict este numai atunci realitate psihologică dacă cel puțin o parte (indiferent dacă pe drept), este conștientă de faptul că cealaltă parte o împiedică în realizarea intereselor, țărilor, rolurilor și / sau concepțiilor și în plus are sentimente ostile față de aceasta împiedicând-o la rândul său.” Prein accentuează posibilitatea conceperii unui conflict numai de către o parte, a unor comportamente care totuși pot conduce la conflict.

Multe din elementele deja menționate sunt cuprinse în definiția lui Rüttinger (apud Glasl, 1999):

„Conflicte sociale sunt:

- situații tensionate,
- în care două sau mai multe părți,
- care sunt dependente una de alta,
- încearcă în mod accentuat,
- să realizeze
- planuri de acțiune aparent sau real incompatibile,
- fiind conștienți de opoziția lor.”

Rüttinger reușește să capteze realitatea și să facă diferența între conflict și non-conflict. Rüttinger pornește însă

de la faptul acceptării și recunoașterii de către părți a situației conflictuale și opoziției reciproce, situație care nu corespunde totdeauna realității.

Definiția propusă de Glasl (1999) încearcă să facă o sinteză a celorlalte – mai ales cele ale lui Thomas, Pruitt și Rüttinger – cu o limită pregnantă:

„Conflictul social este interacțiunea:

- dintre actori (indivizi, grupuri, organizații etc.)
- unde cel puțin un actor
- trăiește cu un alt actor (alți actori)
- o neînțelegere în gândire / reprezentare / percepție și / sau sentiment și / sau voință
- încât în realizare va fi prejudiciat
- de alt actor (alți actori).”

În acest context este important că:

- Există o interacțiune, comunicare între părți și o activitate care nu este obligatoriu una de forță;
- Este suficient ca numai unul din actori să considere că există incompatibilități și să acționeze subiectiv ca atare; obiectiv nu se poate constata fără îndoială dacă trăirea este reală sau nu;
- Incompatibilitatea poate fi în gândire, reprezentare, percepție, deci la un nivel cognitiv respectiv perceptiv, dar trebuie să existe o acțiune de realizare (ex.: comunicare verbală); nu este conflict social dacă se opun doar conținuturi ale gândirii sau reprezentării, fără a se recurge la acțiune (ex. încercări de persuasiune, brainwashing sau alte metode de influențare mentală);
- Incompatibilitatea poate avea loc în domeniul sentimental sau volițional; la începutul unui conflict pot



exista doar noțiuni contradictorii care mai târziu pot cuprinde sentimentele și voința;

- Cel puțin o parte (actor) resimte interacțiunea (dacă real sau nu este indiferent) așa încât motivele nerealizării propriilor gânduri și / sau intenții vor fi atribuite celeilalte părți; este indiferent dacă se întâmplă în mod conștient sau inconștient, intenționat sau neintenționat;
- Fără realizarea și trăirea obstacolului (atacului, blocației, rezistenței) din partea cel puțin unei părți, nu se poate vorbi despre un conflict social. Altfel, existența noastră ar fi compusă numai din conflicte deoarece percepem și gândim, simțim și vrem altfel decât ceilalți;
- Chiar dacă numai o parte trăiește conflictul în mod subiectiv, va comunica și se va comporta cu presupusul oponent în așa manieră încât să neutralizeze obstacolul.

#### *Ce nu este conflict social?*

Numai acele situații de interacțiune care au caracteristicile denumite mai devreme sunt conflicte sociale. Există însă interacțiuni în care nu sunt toate aceste condiții prezente. De aceea acestea nu se numesc conflicte ci:

#### *• Incompatibilități în domeniul cognitiv:*

Se pot defini noțiuni în altă manieră în mod conștient decât altă persoană fără a fi vorba de un conflict. Un eveniment poate fi perceput altfel decât de exemplu soția fără ca diferențele să fie trăite ca un obstacol. Opozițiile cognitive pot fi variate. Acestea nu sunt condițiile unui conflict, ci ale creativității. Din a fi diferit se nasc noi idei. Rezolvarea unei probleme nu încearcă să înlăture aceste opoziții, ci trebuie să învețe părțile să trateze conflictul în mod constructiv. Dacă suntem conștienți de incompatibilități vorbim despre *contradicție logică, diferențe semantice și diferențe perceptiv.*

• *Incompatibilități sentimentale:*

„Pe mine mă liniștește muzica clasică mai mult decât jazz-ul. Pentru fiul meu este invers. Putem trăi și respecta aceste diferențe fără a ne enerva reciproc. Doar atunci când datorită acestor preferințe lupta pentru combina muzicală începe, poate fi vorba despre un conflict. Atunci este prezentă perceperea obstacolului în realizare” (Glasl, 1983). Incompatibilitățile din acest domeniu pot fi numite *opoziii emoționale sau ambivalență* (simpatie și antipatie concomitent). Odată ce suntem conștienți și ne formăm o reprezentare incompatibilă vorbim despre *tensiune*.

• *Incompatibilități în voință:*

Doar diferențele de voință fără trecere la acțiune nu pot fi denumite conflicte. Aici se vorbește de *antagonisme*. Când acestor antagonisme intenționale li se adaugă și reprezentări incompatibile, opoziii de sentimente, se dezvoltă o criză: în scurt timp poate duce la comportament ostil.

• *Incompatibilități comportamentale:*

Deseori comportamentul unui actor este incompatibil cu cel al altui actor. În mulțime lovim pe cineva cu cotul, îl călcăm pe vecinul din lift pe pantofi. Atâta timp cât acest comportament nu este voit, vorbim numai despre un *incident*. Din păcate, incidentele se pot transforma în momente de criză sau conflict. De exemplu, în trafic dacă o mașină lovește o alta, poate interveni enervarea și uneori impresia că celălalt șofer se poartă arogant.

Aceste elemente și noțiuni sunt rezumate în următoarea schemă, adaptată după Glasl (1999):

<i>Incompatibilități în:</i>	gândire	sentiment	voință	acțiune
contradicție logică	x			
diferență de păreri	x			
neînțelegeri	x			
percepții eronate	x			
diferențe semantice	x			
opoziții sentimentale		x		
ambivalență			x	
antagonisme				x
incidente	x	x		
tensiune	x	x	x	x
criză	x și/sau	x și/sau	x și	x
conflict				

### Conflicte sau non-conflicte

Metodele de diagnoză a rezolvării problemelor sunt construite pe aceste noțiuni ale conflictului. Dacă există doar o neînțelegere, atunci sunt suficiente metode precum „clarificarea percepției” și dizolvarea opozițiilor. Dacă există un incident, este suficientă o explicare a intențiilor reale, adică se recunoaște confruntarea în domeniul comportamental, dar se dă de înțeles lipsa intenției și a unor sentimente negative.

Pe de altă parte, trebuie să înțelegem că un conflict este un amalgam de trăiri emoționale, cogniții și motivații. Între cele mai întâlnite emoții în astfel de situații sunt mândria, resentimentul, mânia și frica. Uneori pot apare și alte trăiri de genul regretului sau a sentimentului de vinovăție. În ce privește cognițiile aferente unui conflict acestea implică stereotipurile față de grupurile oponente și scenariile legate de reprezentarea câștigurilor sau pierderilor. În sfârșit, în ce privește motivațiile principale implicate în conflict merită să amintim motivația de

afirmare, de aurorealizare sau cea prosocială (De Dreu, Harinck și van Vianen, 2001).

## I. 2. Teorii privitoare la conflict

În continuare vom prezenta câteva dintre principalele teorii referitoare la structura și evoluția situațiilor conflictuale. Prezentarea va cuprinde punctele de vedere ale lui Panaite C. Nica, puncte de vedere ce au apărut în cărțile incluse în bibliografia obligatorie.

### MODELE DE CONFLICT INTER-GRUPURI

Pentru a explicita cauzele și mecanismele situațiilor conflictuale unii cercetători au elaborat modele teoretice de conflict. Thomas consideră că modelele de conflict descriu fie procesul, fie structura unei situații conflictuale [12]. Prin modelele de proces sunt identificate evenimentele ce caracterizează o situație conflictuală și relațiile de succesiune dintre diferitele etape. Modelele structurale definesc condițiile favorizante și descriu modul în care acestea influențează comportamentul conflictual. Un alt grup de modele au drept scop descrierea conflictului organizațional.

Dintre modelele de conflict, cele care prezintă un interes major din punct de vedere al teoriei și practicii manageriale sunt următoarele: modelul procesual, modelul structural și modelele organizaționale.

#### Modele procesuale de conflict

Pondy a propus un model procesual de conflict [13] în care fiecare dintre etape anticipează episodul conflictual și pregătește derularea evenimentelor din etapele următoare. Într-o astfel de accepțiune, procesul evoluează de la conflictul latent la cel înțeles, resimțit, ajungând, în cele din urmă la conflictul manifestat.

**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. De exemplu, o firmă dintr-o ramură, aflată în declin, se confruntă cu condiții mult mai stresante decât alta, dintr-o ramură stabilă sau aflată în plină dezvoltare. În felul acesta, conflictul începe să fie resimțit.

**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 înțeles este încă într-o fază incipientă iar părțile n-au reacționat în mod deschis. 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. În această fază, chiar dacă apare sentimentul de opresiune, amenințarea este abia perceptibilă și, de regulă, se consideră că "nu merita să i se acorde atenție". În același timp, multitudinea priorităților fac ca individul să-și focalizeze atenția numai asupra unui număr restrâns de "probleme". Așadar, pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni. Datorită acestui fapt, conflictul înțeles nu devine neapărat conflict resimțit. Oamenii pot să nu fie de acord cu privire la o problemă, dar aceasta nu atrage neapărat sentimentul de frustrare sau pe cel de ostilitate.

**Conflictul manifestat** 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. Modul în care sunt soluționate conflictele manifestate are un rol esențial asupra consecințelor.

Consecințele situațiilor conflictuale devin un factor de mediu pentru următorul episod conflictual. 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.

Pondy este de părere că cele mai frecvente cauze ale conflictelor sunt de natură *informațională, politică și socială*. Conflictul poate să apară în orice subdiviziune a unei organizații și afectează sau este afectat de conflictele din celelalte subdiviziuni organizaționale.

### Modele structurale de conflict

Thomas a dezvoltat un model structural al conflictului în care părțile acționează sub influența unor *presiuni și constrângeri* ce duc în final la episodul conflictual [14]. Într-o astfel de accepțiune, fiecare individ / grup are propria sa contribuție la declanșarea conflictului și în orientarea acestuia în funcție de anumite raționamente specifice. De exemplu, oamenii de înaltă per-

formanță și competitivitate tind să plaseze interacțiunea într-un context competitiv.

Un prim element de presiune îl constituie *normele culturale*, acestea putând determina atât cauzele ce pot declanșa un conflict, cât și modalitățile de desfășurare. Așa se explică și faptul că, un comportament conflictual este mai puțin acceptabil și deci, șansa de apariție este mai redusă, între protagoniștii japonezi decât între cei americani sau, mai ales între cei de origine latină.

O alta sursă de influențare a conflictului o constituie *modul în care satisfacția unui grup antrenează insatisfacția altuia*. Interesele și standardele înalte pot duce, în funcție de nivelul conflictului de interese, fie la competiție, fie la colaborare. Dacă interesele sunt neînsemnate, competiția este mai redusă, așa cum este și șansa de apariție a conflictului.

Sursa finală de influență a conflictelor o constituie *regulile și procedeele* ce guvernează negocierile dintre grupuri. Atitudinea partenerilor în respectarea înțelegerilor poate constitui un factor de aplanare / soluționare, în timp, a diferendurilor sau ale stărilor concurențiale atunci când regulile și procedeele sunt respectate de toți cei implicați; când unul sau toți competitorii se abat de la raționamentele acceptate, are loc o acutizare a conflictului. În atitudinea față de "regulile jocului", un rol esențial îl au valorile culturale, tradiția și practicile curente.

*Directorul general al Combinatului SIDEX Galați, cu ocazia aderării la Consorțiul European al Oșelului, prezentând, în cadrul unui interviu pe postul central de televiziune, consecințele noii ipostaze ale firmei pe care o conduce, arăta că principalul dezavantaj constă în faptul că "de acum va trebui să respectăm prevederile contractuale". De altfel, această practică, tipică pentru întreprinderea socialistă, a fost preluată, într-o mare măsură, și de noile firme particulare abia formate, ai căror proprietari folosesc vechile practici, prevalându-se adesea de încetineala procedurilor judiciare. Relevant pentru o astfel de situație este holdingul "Universal LD" din Iași care deși nu și-a îndeplinit nici una dintre obligațiile contractuale, timp de doi ani, fără de Universitate pentru amplasarea unei filiale, AquaMold, și exploatarea apei minerale din grădina botanică a universității, deși contractul a fost reziliat pe cale judecătorească, continuă să-și desfășoare activitatea în forță, mizând pe imposibilitatea achitării, de către Universitate, a taxelor de timbru pentru zecile de milioane pe care holdingul i le datorează și folosind diferite metode pentru încetinirea procedurilor judiciare.*

Într-o economie concurențială formată, cu tradiție în respectarea regulilor, orice abatere poate duce la pierderea credibilității, cu efecte de nesurmontat pentru cel implicat. În alte țări, printre care și România, în care regulile competiției, specifice economiei de piață își fac loc cu multă dificultate, nerespectarea regulilor contractuale constituie o practică obișnuită.

Soluționarea conflictelor se poate realiza prin înțelegeri / angajamente / contracte, acestea putând avea un caracter formal sau unul informal. De multe ori, semnificația unei înțelegeri / contract poate fi percepută într-un mod diferit de doi sau mai mulți parteneri. Dacă între doi parteneri americani, o înțelegere verbală poate avea semnificația unui contract, între doi parteneri români, pentru a fi respectat, contractul trebuie să fie, în mod obligatoriu, un document scris, elaborat în minimum două exemplare, de pe care nu trebuie să lipsească parafele și semnăturile originale.

### Modele organizaționale de conflict

Într-un model propus de Robbins [15], conflictul este considerat ca având drept surse comunicarea, structura organizației și factorii comportamentali.

*Comunicarea.* Deși mulți specialiști consideră conflictul generat de procesul de comunicare drept un "pseudo-conflict" [16], diferențiindu-l astfel de conflictele propriu-zise, el poate avea un rol considerabil în relațiile interpersonale sau inter-grupuri. Dificultățile semantice pot produce diferite interpretări ale aceluiași mesaj. Când indivizii sau grupurile provin din medii diferite, fiecare interpretează mesajul prin intermediul propriei experiențe și educație. Mesajul înțeles poate fi total diferit de intenția avută în vedere de emitent. Comunicarea poate fi alterată și de circuitul informațional. În cazul circuitelor verticale, fiecare nivel ierarhic poate percepe și interpreta o informație într-un mod total diferit. Ceea ce este considerat ca fiind foarte important de un manager de pe un nivel ierarhic inferior, poate fi apreciat ca lipsit de importanță de un manager mijlociu sau superior.

*Structura.* Variabilele structurale, cum ar fi elementele birocratice, sistemele de recompensare, interdependența sarcinilor și eterogenitatea personalului pot duce la conflicte atât între indivizi cât și între grupuri. Un înalt nivel al birocrăției generează sentimentul de frustrare și favorizează tendința de căutare a unor metode de soluționare a problemelor, făcându-se abstracție de cadrul structurii formale.

Dacă două grupuri vizează realizarea unor obiective aflate într-un raport de competiție, încercarea de îndeplinire a acestora de către fiecare grup, duce în mod inevitabil la conflict. În întreprinderi, un exemplu clasic îl reprezintă "încordarea" permanentă între compartimentul de producție și cel de desfacere.

Cu cât realizarea unor responsabilități mai complexe presupune interacțiunea și cooperarea mai multor indivizi care trebuie să comunice între ei, cu atât șansa apariției unui conflict este mai mare. În același timp, șansa de apariție a conflictului este influențată în mod direct de gradul de eterogenitate

a personalului. Cu cât personalul este mai eterogen, iar valorile și prioritățile mai diferite, cu atât mai mari sunt și șansele de apariție a condițiilor ce duc la declanșarea conflictului.

*Factorii de comportament personal.* În această categorie se pot include personalitatea, satisfacția muncii, statutul social și profesional și țelurile. Fiecare dintre acești factori pot favoriza sau atenua apariția conflictului, iar rolul managerului de a influența modul lor de manifestare este relativ limitat.

O altă modalitate de a concepe conflictele organizaționale o constituie modelul lui Brown [17]. El aduce pe prim plan terenurile de confruntare pe care grupurile sociale vin față în față și sunt nevoite să interacționeze. În concepția sa, există patru tipuri de interfețe care pot duce la conflict. Acestea sunt: interfețele departamentale; interfețele culturale; interfețele nivelurilor ierarhice; interfețele organizaționale.

*Interfețele departamentale* sunt generate de punctele de întâlnire ale subunităților care au nevoie de acțiunea coordonată a unui manager sau a unui grup de manageri pentru a obține anumite rezultate.

*Interfețele culturale.* Desfășurarea activităților într-o organizație presupune interacțiunea unor grupuri între care pot exista deosebiri semnificative în privința valorilor fundamentale, educației, obiectivelor etc. Exemple de interfețe culturale sunt cele dintre minoritățile naționale sau rasiale și națiunea dominantă, dintre grupurile socio-profesionale, dintre femei și bărbați, dintre salariații tineri și cei în vârstă sau dintre salariații membri de sindicat și cei independenți sau afiliați la alte sindicate.

*Interfețele de nivel* sunt punctele de întâlnire ale persoanelor și grupurilor de manageri situate pe diferite niveluri ierarhice ale unei organizații. De exemplu, senatul unei universități și consiliile profesionale ale facultăților sunt grupuri situate pe niveluri ierarhice diferite, ele trebuind să interacționeze pentru îndeplinirea responsabilităților.

*Interfețele organizaționale.* Organizațiile ce depind unele de altele în privința resurselor, informației sau ale realizării obiectivelor proprii trebuie să interacționeze. Producătorii interacționează atât cu furnizorii de materii prime cât și cu beneficiarii sau comercianții. O multitudine de alte interfețe apar între societățile comerciale și organismele bancare sau financiare.



## EVOLUȚIA ȘI EFECTELE CONFLICTELOR INTER-GRUPURI

### Evoluția conflictelor

Conflictelor organizaționale cunosc, de regulă, o anumită evoluție prin acumularea treptată a stărilor tensionale. Din acest punct de vedere pot exista cinci stadii [18].

*Starea tensională*, în care există toate condițiile declanșării conflictelor, fără ca acestea să fie încă sesizate. Caracterul limitat al resurselor, dorința de autonomie, corelată cu neacceptarea controlului, neconcordanța dintre scopurile personale și cele ale unității pot duce la apariția stării tensionale. Efectele mediului influențează și ele conflictul latent. De exemplu, o organizație aflată într-o stare de declin se confruntă cu condiții mult mai stresante decât o alta mai stabilă sau aflată în plină dezvoltare. Pondy sugerează că originile conflictului organizațional pot fi și de natură informațională, politică, funcțională și socială.

*Recunoașterea stării conflictuale* de către cei implicați în conflict sau de către alte persoane din afara grupurilor sau persoanelor implicate. Telerile divergente nu generează conflictul decât în momentul în care această divergență este sesizată. Conflictul înțeles este încă într-o fază incipientă iar părțile nu au reacționat încă afectiv. Mai întâi apare sentimentul de opresiune. Amenințările sunt percepute, dar ele nu sunt considerate ca fiind suficient de importante pentru a li se acorda atenție. Odată focalizată atenția asupra acestor stări, situația conflictuală este resimțită, recunoscută și începe să-i preocupe pe toți cei implicați în conflict. Pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni, așa încât atenția se concentrează doar asupra unora. Conflictul înțeles nu devine întotdeauna conflict resimțit. Oamenii pot să nu fie de acord cu privire la o problemă, dar aceasta nu generează în mod automat neliniște, resentimente sau ostilitate.

*Accentuarea stării conflictuale* constă în acumularea stării tensionale. În această fază conflictul este inevitabil, dar el nu a fost încă declanșat.

*Declanșarea conflictului*. În acest stadiu, conflictul este vizibil chiar și de cei neimplicați direct în conflict.

*Sfârșitul conflictului* se realizează prin schimbarea condițiilor inițiale care au dus la declanșarea conflictului. Apar astfel condițiile care permit cooperarea sau declanșarea unui nou conflict.

## Efectele conflictului asupra grupurilor competitive

Sherif [19] a efectuat un experiment în domeniul conflictului inter-grupuri, organizând o tabără de vară pentru băieți, punând două grupuri să se ia la întrecere. Studiul a fost repetat cu multe alte grupuri, reacțiile fiind mereu aceleași. Acest experiment a fost repetat de alți cercetători în cadrul organizațiilor economice [20]. Efectele conflictelor inter-grupuri, împărțite pe patru categorii, sunt redată în tabelul nr. 16. 2.

### Efectele conflictelor inter-grupuri

Tabelul nr. 16. 2

Domeniul	Categorii efectelor
Efecte comune asupra grupurilor competitive	<ul style="list-style-type: none"> <li>- În fiecare grup crește loialitatea și coeziunea, diferendurile interne tinzând să se estompeze.</li> <li>- Climatul grupului evoluează de la unul de tip informal, neorganizat la unul orientat spre atingerea obiectivului major; scad preocupările pentru satisfacerea obiectivelor proprii în favoarea intereselor grupului.</li> <li>- Grupul este dispus să tolereze o conducere mai autoritară; devine mai bine structurat și organizat.</li> <li>- Fiecare grup pretinde mai multă loialitate și supunere de la membrii săi pentru a putea alcătui un "front comun".</li> </ul>
Efecte asupra relațiilor dintre grupurile aflate în conflict	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiecare grup percepe celălalt grup ca pe un inamic.</li> <li>- Membrii grupului încep să aibă distorsiuni de percepție: tind să sesizeze numai părțile bune din interiorul propriului grup, negându-i slăbiciunile; percep doar părțile negative ale celuilalt grup, negându-i forțele; fiecare grup este capabil să-și dezvolte un stereotip negativ al celuilalt ("ei nu procedează la fel de corect ca noi").</li> <li>- Crește ostilitatea față de celălalt grup, diminuându-se interacțiunea și comunicarea cu acesta; este mult mai ușor de menținut stereotipul negativ al grupului advers decât de corectat propriile distorsiuni de percepție.</li> <li>- Membrii grupului tind să asculte doar ceea ce corespunde poziției lor și stereotipului creat de ei; fiecare grup ascultă mai atent și aprobă numai proprii reprezentanți; ascultă reprezentanții celuilalt grup doar pentru a le găsi greșeli.</li> </ul>

<p>Efecte asupra grupului câștigător</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupul câștigător își menține coeziunea, devenind mai unit; câștigătorul tinde să slăbească tensiunea, să-și piardă spiritul de competiție, devenind pacifist și neorganizat (starea "<i>rumen, sănătos și fericit</i>").</li> <li>- Câștigătorul are disponibilitate pentru cooperarea cu alte grupuri, tinde spre satisfacerea necesităților grupului și manifestă un interes mai scăzut față de îndeplinirea propriilor obiective.</li> <li>- Câștigătorul tinde să fie mulțumit de situație și să simtă că stereotipul a fost confirmat de faptul că a câștigat (atât stereotipul pozitiv cu privire la el însuși, cât și cel negativ al grupului advers); începe să devină vulnerabil datorită stării de automulțumire.</li> </ul>
<p>Efecte asupra grupului învins</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tendința învinsului de a nega sau distorsiona realitatea învingerii; învinsul va găsi evadări psihologice cum ar fi: "juriul a fost părtinitor", "juriul nu a înțeles soluția noastră", "regulile jocului nu ne-au fost clar explicate", "am avut ghinion în momentul decisiv".</li> <li>- Dacă înfrângerea este acceptată, grupul învins tinde să se dezorganizeze, conflictele latente ies la suprafață și izbucnesc confruntări deschise între membrii grupului, care se învinuiesc reciproc pentru înfrângere.</li> <li>- Învinsul este mult mai tensionat, fiind dispus la un efort suplimentar. Dă vina pe conducător, pe el însuși, pe juriul care a fost părtinitor, pe regulile jocului etc. (starea "<i>slab și flămând</i>").</li> <li>- Învinsul este mai puțin dispus la cooperare, are un interes scăzut față de necesitățile celorlalți, fiind preocupat de reluarea, cu un efort sporit, a confruntării.</li> <li>- Imaginea pozitivă referitoare la propriul grup și cea negativă despre celălalt sunt răsturnate de înfrângere, obligându-l pe învins să-și reevalueze percepțiile; grupul învins se poate reorganiza și poate deveni mai unit și mai eficient dacă înfrângerea a fost acceptată.</li> </ul>

## Chestionar de autoevaluare

1. Care este definiția conflictului la nivel organizațional?
2. Care sunt asemănările și deosebirile dintre conflict și competiție?
3. Care sunt cele trei modele de conflict și care este relația dintre ele?
4. Care este evoluția conflictelor și ce importanță are acest element asupra organizației?
5. Care sunt efectele conflictului asupra grupurilor competitive?
6. Conflictul este un fenomen pozitiv sau negativ? Care sunt argumentele pentru poziția adoptată?

## Unitatea II. Desfășurarea și rezolvarea conflictelor

**Obiective:** Studenții trebuie să fie capabili să identifice sursele de conflict, atât cele aparente cât și cele reale. De asemenea, trebuie să poată distinge între diferitele tipuri de conflict. Cel mai important, trebuie să poată diagnostica situația conflictuală și, pe baza acestei analize, să selecteze și aplice cea mai potrivită soluție de rezolvare a conflictului.

**Noțiuni cheie:** surse de conflict, conflicte obiective, conflicte subiective, conflict de interese, mediere, negociere, problem-solving, război limitat sau total, etape de evoluție ale conflictului, managementul conflictului, conflict resolution (soluționarea conflictului), conflict intrapersonal, conflict între scopuri, conflict de rol, conflict cognitiv, disonanță cognitivă, conflict perceptiv, relații complementare, relații simetrice, putere de expert, putere referențială, conflicte non-reale, conflicte false, conflicte deviate, conflicte inconsistente, conflicte consistente, evitare, acomodare, compromis, colaborare, stres personal, stres relațional, anchetă negativă.

## II. 1. Surse ale conflictului

1. Sursa cea mai frecventă de conflict o constituie interesele, sistemul de interese al indivizilor, grupurilor, organizațiilor. După cum se vede în fig. 1 , între cele trei mari domenii de interes (schița prezintă situația la nivel individual; în linii mari ea este aceeași la nivel de grup- cariera devenind poziție sau statut de grup) există domenii comune. În orice organizație este nevoie de un echilibru între ele, zona de interferență trebuie să fie cât mai mare. De multe ori, acest echilibru nu se realizează, așadar apar tensiuni care sunt, de fapt, surse potențiale de conflicte.

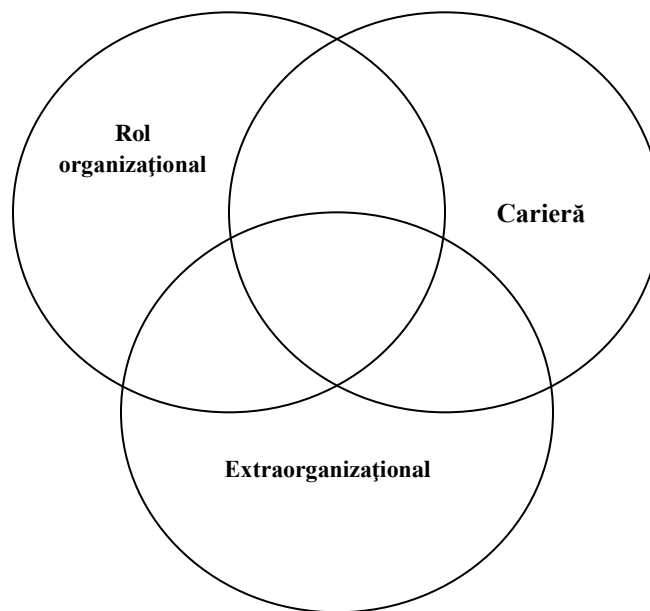


Fig. 1 Relația dintre zonele de interes

Conflictele de interese pot fi de mai multe tipuri; două grupuri, angajate în cadrul aceleiași acțiuni, au interese diferite sau chiar opuse; două grupuri au același interes, dar mijloacele sunt limitate și domeniile de acțiune se suprapun; două grupuri sunt incluse în același plan de acțiune, care presupune eforturi apreciabile, însă interesele unui grup față de finalitatea acțiunii respective este mult mai mic decât interesul celuilalt grup, etc. Acest tip de conflicte este, de obicei, dificil de înțeles din perspectiva unui observator extern; de multe ori nu este vorba de interese conștientizate, alteori ele sunt ascunse, etc.

2. Diferența de roluri poate genera și ea conflicte, mai ales datorită faptului că, de multe ori, a asemenea situație creează raporturi de „învingător/învingut”, impunând situații de dependență. În cazul acestui tip de joc social costurile sunt destul de mari: datorită încrederii acordate de poziția de „învingător” și a neîncrederii în sine cauzate de statutul de „învingut” (ca și de faptul obișnuit de a nu recunoaște fair play-ul întregii acțiuni- mai ales al arbitrajului- situație care apare des în cazul în care este vorba de grupuri sociale ) se creează o tensiune care este mereu sursă de conflict, mai ales dacă participanții sunt obligați să conviețuiască (ca exemplu, gândiți-vă la o inspecție- mai ales una inopinată).
3. Relațiile ierarhice creează și ele conflicte prin controlul presupus de o diferență ierarhică. Sunt binecunoscute relațiile „amicale” dintre șefi și subordonați. Necesitatea unei supunerii continue și imposibilitatea riposteii (în anumite sisteme) duce la iritare, fiind o sursă clară de conflict.
4. Conflictele pot fi generate și de coexistența diferitelor subsisteme ale unei organizații, mai bine spus de sistemele de normare distincte dezvoltate de fiecare unitate organizațională în conformitate cu propriile cadre de referință. Această sursă de conflict ține de însăși structura organizației și poate duce la conflicte grave care se pot solda cu dezmembrarea organizației. De asemenea, pot apărea conflicte datorită competiției dintre diferitele grupuri care alcătuiesc sistemul organizațional (în care caz apare frecvent situația de „învingător/învingut” și toate consecințele sale). [Un caz tipic de situație conflictuală creată de un proces de integrare insuficient dezvoltat]
5. Resursele unei organizații sunt, în cea mai mare parte, limitate. Distribuția lor poate crea insatisfacție, fiind sursă de conflict mai ales atunci când diferențele de distribuție sunt foarte mari, inechitabile și instituționalizate.
6. Puterea este una dintre principalele surse de conflict (abuzul de putere, disputele asupra dreptului de a hotărî între părți de putere egală, etc.). Structura din cadrul unei organizații, fie datorită faptului că le generează, fie deoarece toate (sau aproape toate) conflictele angajează această structură (ca mijloc, ca zonă de desfășurare, o alterează prin rezultate, etc.) poate deveni, în anumite circumstanțe, sursă de conflict. Trebuie, însă, să observăm și faptul că „reversul medaliei” se aplică la fel de bine, puterea fiind una din modalitățile adesea folosite pentru controlul și aplanarea conflictelor.

Toate aceste surse de conflict (și lista de mai sus nu este exhaustivă) pot diferenția și servi drept indicatori pentru diferitele genuri de conflicte, însă tipurile acestora diferă de obicei după modul în care se manifestă și domeniul organizațional în care au loc. În continuare, vom aminti, cu titlu de exemplu, câteva dintre tipurile de conflicte care apar frecvent în literatura de specialitate.

În primul rând, trebuie să ne gândim la dificultate cu care, uneori, se poate descoperi conflictul. Există conflicte ascunse care subminează activitatea unei organizații o perioadă lungă de timp până la identificarea lor. Acestea sunt conflictele nerezolvate chiar la momentul declanșării, aparent încheiate,

uitate de majoritatea grupurilor din organizație, nu însă și de cele angajate în conflict. O situație conflictuală trebuie, așadar, rezolvată efectiv pentru a nu deveni un abces care cangrenează corpul organizației. De multe ori, asemenea conflicte ascunse pot fi descoperite doar de către observatori externi, deoarece membri organizației nu percep clar adevărata cauză a problemelor care apar. La polul opus se găsesc conflictele explicite, vizibile (numite și conflicte aparente/reale).

## II. 2. Tipuri de conflicte

O primă tipologie a conflictelor este oferită de natura părților aflate în conflict. Se mai poate vorbi și de conflicte de structură, generate și care se desfășoară în structura de roluri, de putere ierarhică a unei organizații.

Altă distincție importantă se face între conflictele raționale și cele iraționale. Acestea din urmă sunt conflicte generate de agresivitatea (nu numai) unui individ sau a unui grup, fiind vorba de obicei de conflicte neconștientizate.

Conflictele raționale sunt conștientizate, au un scop și o bază clară pentru părțile angajate în conflict și țin de domeniul intereselor raționale ale grupului. Deosebirea dintre aceste două tipuri de conflict poate fi înțeleasă recurgând la analogia dintre psihicul uman și organizație, cum face R. Nevitt Sanford<sup>1</sup>, care presupune că o organizație poate fi analizată din perspectiva a trei componente sistematice care denumesc trei paliere distincte ale oricărei organizații : irațional (nivelul impulsurilor), instituțional (nivelul conștiinței) și rațional (ego-ul), ai domeniului psihicului unui individ. Fiecare dintre aceste niveluri are propriile tipuri de conflicte- cele iraționale fiind generate de trăsături particulare, de interese particulare ale indivizilor/grupurilor ; cele de la nivel instituțional sunt generate de situația organizațională creată de structura organizatorică ; conflictele raționale- generate de motive ce țin de rațional, de scopuri sociale stabilite rațional. Atunci când există un conflict între niveluri, se poate vorbi, fie de imaturitate (conflict între nivelul irațional și cel instituțional), fie de vicii de fond, lipsă de integrare și coeziune a organizației (conflict între nivelul instituțional și cel rațional). Conform aceluiași autor, există, însă, situații anormale în care indivizii, grupurile deviate, patologice pot avea succes, situații în care atitudinile și acțiunile de tip deviant sunt atât de răspândite încât situația se modifică complet, patologicul devenind normal și

---

<sup>1</sup> Power and Conflict in Organizations, cap. 8, Tavistock Publications, 1964.

viceversa (conform definiției durkheimiene a normalului) ; exemple relevante în acest sens ar fi Hitler și Stalin și societățile create de ei.

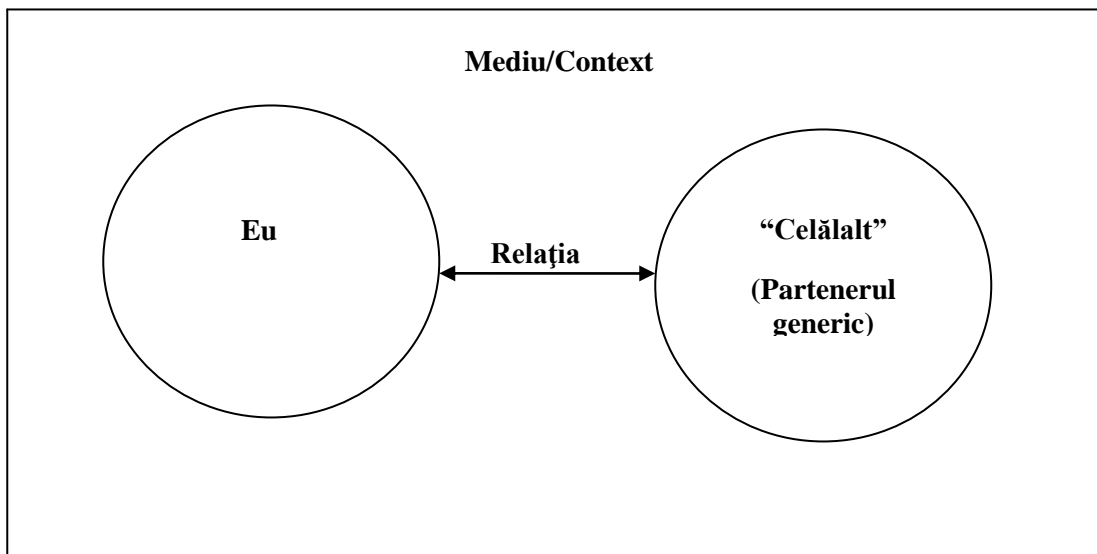
Zoltan Bogathy propune în lucrarea sa *Conflicte în organizații* (Timișoara: Eurostampa, 2003, p.31), preluând punctul de vedere al lui la J.R. Gordon din lucrarea *Organizational Behavior* (Boston, Allyn & Bacon, 1987), următoarele tipuri de niveluri conflictuale cu impact asupra oricărei organizații:

1. (Nivelul de conflict) intrapersonal (sau intern sau interior)
2. (Nivelul de conflict) interpersonal
3. (Nivelul de conflict) intragrup(al)
4. (Nivelul de conflict) intergrup(al)
5. (Nivelul de conflict) intraorganizațional
6. (Nivelul de conflict) interorganizațional.

În continuare vă vom prezenta câteva caracteristici ale primelor 2 nivele de conflicte întrucât ele stau adesea la baza următoarelor 3 niveluri de conflicte.

### CONFLICTUL INTRAPERSONAL

Pentru a ne apropia de acest prim nivel de conflict, cea mai ușoară modalitate de a o face este aceea de a ne imagina implicați direct într-o situație conflictuală cât mai simplă, caz în care această situație ar presupune următoarele elemente componente:





**Primul proces/activitate** pe care să-l/s-o desfășurăm pentru a ne asigura șansele unei abordări cât mai eficiente a unei asemenea situații este **cunoașterea elementelor componente** (ale situației conflictuale). Iar **primul element** pe care trebuie să-l cunoaștem cât mai bine este **propria noastră persoană** (“Eu”-l din schema de mai sus). În consecință **primul demers** ar trebui să fie **autocunoașterea** ce reprezintă identificarea stării noastre interioare și a alternativei acesteia. Cele 2 alternative logic posibile sunt **echilibrul interior** = relație de armonie între elementele componente ale personalității noastre și **dezechilibrul (conflictul) interior** = relație viciată/dizarmonică între elementele componente ale personalității noastre. Starea de echilibru sau dezechilibru interior este dată de modul în care elementele personalității noastre (valori, convingeri, temperament, nivel de inteligență, mod de gândire, nivel de educație, caracter etc.) interacționează cu elementele mediului/contextului în care ne aflăm la un moment dat. Rezultatul acestei interacțiuni este observabil la nivelul atitudinii și comportamentului nostru contextual.

Aici se ridică în mod firesc întrebarea **“La ce folosește autocunoașterea?”** în situațiile conflictuale în care suntem direct implicați. Câteva dintre răspunsurile mai consistente și mai convingătoare sunt:

- autocunoașterea contribuie la evitarea declanșării automate a unor răspunsuri/reacții prestabilite de care suntem sau nu conștienți;
- autocunoașterea contribuie la înțelegerea faptului că avem la dispoziție mai multe opțiuni și că ne putem modifica comportamentul care produce efecte negative asupra altora dar, în mod surprinzător uneori, și asupra noastră înșine;
- autocunoașterea contribuie la preluarea controlului (asupra propriilor resurse și asupra propriului potențial) în cazul existenței unei probleme.

Autocunoașterea ne “obligă” astfel la un “exercițiu de sinceritate” cu și față de noi înșine, combătând astfel o idee preconcepută (predominantă) conform căreia majorității indivizilor ne place să credem că suntem într-o situație de echilibru interior cvasi-permanent. Ea poate identifica astfel o problemă internă potențial generatoare de probleme externe, în interacțiunea contextuală cu mediul.

Dincolo de perspectiva psihanalitică consistentă asupra conflictului interior/intern (Freud, Jung, Adler, Fromm etc.), trebuie să recunoaștem că o bună parte din abordările științifice ale acestui prim nivel de conflict au totuși un pronunțat caracter psihologic.

Ana Stoica-Constantin afirmă în lucrarea sa *Conflictul interpersonal* (Iași: Polirom, 2004, p. 77) că “conflictul intern/intrapersonal apare în interiorul individului, de obicei nu este evident pentru alte persoane (dacă nu este exteriorizat de individ) și nu depinde de relația cu altul (deși deseori e rezultatul unei relații)”. Autoarea subliniază că fiecărui individ îi este caracteristic un anumit set de scopuri derivate din nevoi personale care sunt într-o relație de competiție, fiecărui scop fiindu-i atașate consecințe pozitive și negative, modalități (de multe ori exclusive) de a atinge și bariere între scopuri și eforturile de atingere ale acestora.

### **TIPURI DE CONFLICTE INTRAPERSONALE ȘI FORME DE MANIFESTARE ALE ACESTORA**

Literatura de specialitate nu este foarte generoasă în abordarea acestui nivel intim de conflict. Am considerat însă utilă ilustrarea acestui subiect cu câteva exemple strânse sub umbrela subtitlului de mai sus, întrucât în unele surse bibliografice un exemplu apare ca și tip propriu-zis de conflict intrapersonal iar în altele, același exemplu apare ca și formă de manifestare (consecință) a unui conflict intrapersonal.

În cele din urmă ne-am oprit la următoarele 10 exemple:

**1. Frustrarea** = stare accentuată de dezamăgire referitoare la faptul că un individ nu-și poate atinge un scop/obiectiv din cauza blocării acțiunilor sale de către un obstacol/o barieră externă, aflată în afara sferei sale de control; la nivele moderate de intensitate, poate avea efecte pozitive dar, de cele mai multe ori, frustrarea se manifestă prin următoarele 4 forme de reacție comportamentală:

**Agresivitate (agresiune)** - îndreptată direct asupra obstacolelor întâmpinate sau indirect asupra unui obiect neimplicat și neprotejat sau tot în mod indirect împotriva unei/unor persoane neutre, forma indirectă fiind practică datorită faptului că cea directă e social inacceptabilă sau poate genera penalizări (Bogathy, Zoltan. *Conflicte în organizații*. – Timișoara: Eurostampa, 2002, p. 40).

**Retragerea** – indivizii care nu-și pot satisface anumite nevoi mai exigente, tind să se restrângă frecvent sau chiar în permanență la cele accesibile lor, de obicei mai simple și mai puțin pretențioase (deși, în anumite situații, ar putea să-și satisfacă și unele nevoi mai complexe).

**Fixația** (mai apare și sub denumirea de regresie sau este asociată acestui ultim concept) – deși un anumit tip de comportament s-a dovedit a fi în mod clar inefficient în încercarea de atingere a unor

obiective, individul se abținează să repete același tip de comportament în situațiile asemănătoare celei în care a eșuat; poate fi asociată cu ideile de rigiditate și încăpățănare.

**Justificarea sau Compensația** (Inversiunea) – modalitate de transformare (aparentă) a unui eșec în victorie utilizând “astfel mecanismele de raționalizare încât să reinterpreteze țelul inițial al eforturilor” (Bogathy, Zoltan. Conflicte în organizații.- Timișoara: Eurostampa, 2002, p. 41).

**2. Conflictul între scopuri** – apare în procesul de alegere între 2 (sau mai multe) alternative exclusive sau în momentul decizional în care sunt comparate aspectele pozitive și cele negative ale unei acțiuni, ale unei soluții, ale unui eveniment etc. În primul caz putem avea de a face cu un **conflict de tip atracție- atracție** = ambele alternative sunt atractive în relativ-egală măsură (de ex. perspectiva de primi o creștere salarială substanțială dar de a rămâne pe o funcție de execuție într-un colectiv deosebit de plăcut și perspectiva de a fi promovat pe o funcție de conducere cu toate avantajele aferente) sau cu un **conflict de tip evitare-evitare (respingere-respingere)** = ambele alternative sunt neplăcute și nedorite în relativ-egală măsură (de ex.: ați făcut o greșeală profesională cu implicații majore privind reputația organizației al cărei angajat sunteți, în consecință vi se oferă alternativele de a fi demis sau de a vă da demisia dintr-un post cu foarte multe avantaje). În cazul situațiilor unice ce prezintă atât aspecte pozitive cât și aspecte negative consistente avem de-a face cu un **conflict de tip atracție-evitare (atracție-respingere)** (de ex. lucrați într-un mediu toxic și aveți următoarele alternative: să lucrați program redus care să vă protejeze sănătatea conform normelor legislative sau să acceptați să lucrați și ore suplimentare care sunt foarte bine plătite de către organizație).

**3. Conflictul de rol** – apare când rolurile pe care le impune un anumit mediu/context (de ex. locul de muncă, familia, cercul de prieteni etc.) sunt ambigue (neclare) sau chiar dacă ele sunt clare, persoana în cauză nu știe ce fel de rol să-și asume într-un anumit moment al activității sale în acel mediu/context (de ex. un maestru foarte bun profesionist, cu o experiență deosebit de bogată și de vastă, aflat în pragul pensionării, care ajunge să conducă o echipă de tineri de-abia ieșiți de pe băncile liceului sau școlii profesionale, care nu știe dacă e mai bine să se comporte paternalist cu subordonații săi (autoritar dar și binevoitor când e cazul) sau să se comporte ca un simplu coleg-coordonator (făcând abstracție de diferența de vârstă și de experiență profesională)).

**4. Conflictul cognitiv** – se manifestă prin fenomenul de **disonanță cognitivă** (concept introdus de Leon Festinger, în 1957) care apare atunci când ideile și convingerile unui individ sunt contrazise de o nouă informație primită de către acesta, fapt ce îi provoacă o stare de disconfort psihic ce generează imediat tendința de reducere a acestei discrepanțe cognitive dar și cu implicații afective și de restaurare a echilibrului interior. Modalitățile de ieșire din acest impas sunt, în general în număr de 4, prezentate în

continuare într-o formă progresivă de accentuare a radicalității față de noua informație și sursa ei. Pentru exemplificare, luăm scenariul clasic al soției care află de la o cunoștință binevoitoare că soțul o înșală cu o colegă de serviciu (a acestuia). Cele 4 forme sunt:

- a. Acceptare totală = adaptarea propriilor convingeri la noua informație primită (ex.: reacție de genul: ”Să-mi facă el mie una ca asta!”)
- b. Minimalizare = acceptare/respingere parțială a posibilității ca informația primită să fie corectă (ex.: reacție de genul: “Poate ai înțeles greșit, ei stau adesea peste program pentru că, în ultima vreme, au foarte mult de lucru la birou”).
- c. Respingerea totală a informației noi (ex.: reacție de genul: “Nu e adevărat, soțul meu nu mă poate înșela!”).
- d. Respingerea sursei noii informații (ex.: reacție de genul: soția rupe total legătura cu cunoștința în cauză, catalogând-o ca având intenții de distrugere a armoniei din familia sa, din invidie sau din alt motiv).

**5. Conflictul perceptiv** = eroare în perceperea unor stimuli (de ex. iluziile optice/vizuale de tip Fata Morgana) ce poate conduce la amânarea unei decizii și a acțiunii corespunzătoare acesteia, uneori până dincolo de limita acceptabilității, acest lucru conducând la eșec sau chiar la accidente (ex. domeniul pilotajului de aparate de zbor).

**6. Culpabilitatea** - apare la un individ în urma încălcării unor norme legale și/sau morale, acceptate de către acesta.

**7. Stresul** – rezultat al neconcordanței caracteristicilor personale (psihice dar nu numai) ale unui individ cu cele ale mediului (caz particular cel profesional) în care acesta își desfășoară o parte dintre activități.

Cele 2 situații logic posibile de reducere a gradului de stres sunt:

- a. Adaptarea cerințelor la posibilitățile individului;
- b. Adaptarea individului la cerințele mediului.

Într-o situație concretă, balanța înclină în favoarea uneia sau alteia, existând și situații în care se poate încerca o combinație a lor.

Până la un anumit nivel de intensitate, stresul poate motiva, mobiliza resurse și stimula creșterea performanței, dincolo de acesta apărând însă doar efecte negative al căror spectru de diversitate începe cu

planul psihologic și se încheie cu cel fiziologic. Oamenii însă reacționează diferit la stres, în funcție de personalitate, temperament, potențial etc., factori ce îi diferențiază unii de alții.

**8. Anxietatea** = “stare afectivă caracterizată printr-un sentiment de neliniște, de insecuritate, o tulburare difuză, atât fizică cât și psihică, o așteptare a unui pericol iminent fără a exista certitudinea de a-i face față cu succes.” (Bogathy, Zoltan. Conflicte în organizații. – Timișoara: Eurostampa, 2003, p. 37)

Conform definiției dată de Popescu-Neveanu în lucrarea “Dicționar de psihologie” (București: Editura Albatros, 1970) și preluată și de Bogathy, anxietatea este o formă de reacție la stres sau la situații conflictuale.

În psihologie se face distincție între 2 forme de anxietate:

a. **Anxietatea ca reacție la situații particulare** cu un grad mai ridicat de amenințare ce apare mai frecvent la angajații cu aspirații și exigențe profesionale mai ridicate, de cele mai multe ori aceștia fiind și cei mai buni angajați ai organizațiilor. Astfel, ei manifestă stări anxioase momentane, mai ales în situații critice (sau de criză) cum sunt calamitățile naturale, accidentele, controalele inopinate etc. De cele mai multe ori această tensiune mobilizează rezervele energetice (de potențial) ale angajatului pentru a depăși cu succes momentul dificil. Deci se poate spune că această primă formă de anxietate este, până la un anumit nivel, un motivator al performanței, depășirea acestuia începând însă să producă efecte negative, la fel ca și în cazul stresului.

Managementul competent este de obicei atent la această problemă care, deși se manifestă diferit în rândurile angajaților, produce, conform lui Zoltan Bogathy (Conflicte în organizații. – Timișoara: Eurostampa, 2003, p. 38), efecte sociale importante, de genul:

- ridică coeziunea grupului,
- sporește conformismul comportamental,
- crește tendința de respingere a devianților (a celor care nu se conformează în situațiile critice),

manifestări ce pot fi evitate sau exploatare în favoarea organizației.

b. **Anxietatea ca trăsătură a personalității** e caracterizată printr-o teamă constantă și nemotivată, ce reprezintă starea psihică a unui individ indiferent de situațiile concrete prin care trece. Cei aflați în această situație își privesc sarcinile profesionale ca generând în permanență situații dificile, acțiunile lor profesionale conducând în general la eșec, percepții subiective ce îi fac să devină retrași și să aibă aspirații reduse de realizare profesională.

**9. Complexele** = “un grup de idei care face ca, în răspunsul său, individul să persiste în a gândi, simți și acționa într-un anumit mod rigid și autodepreciativ, chiar dacă realitatea este alta.” (Stoica-Constantin, Ana. Conflictul interpersonal – Iași: Polirom, 2004, p. 89). Altfel spus, un complex sau un set de complexe reprezintă o imagine-față-de-sine necorespunzătoare și subapreciativă. Este/Sunt adesea rezultatul unor experiențe negative (eșecuri) repetate și cumulate de către persoana în cauză care trage în urma acestora o concluzie față de propriul potențial. Deși, de cele mai multe ori, când se vorbește despre complexe se vorbește despre imagini depreciative, lărgirea spectrului de posibilități aduce în discuție și opusul primei forme și anume imaginea-față-de-sine suprapreciativă care își are originea tot în complexe de inferioritate ale individului și reprezintă o formă particulară de a le face față (această strategie de autoapărare, mai mult sau mai puțin conștient practică e dezvoltată cu succes în anii copilăriei însă nu are șanse mari de reușită în anii maturității, fiind mai degrabă generatoare de riscuri și pericole la adresa celui care o practică).

#### **10. Conflictul triangular dintre Normativ, Intențional și Factual**

Un recent studiu realizat de către o echipă de cercetători americani și olandezi a urmărit cum se corelează deciziile și acțiunile noastre efective (Nivelul Factual) cu Nivelul Normativ (“Should Do” în original)(“Ce ar trebui să facem”) și/sau cu Nivelul Intențional (“Want to Do” în original) (“Ce vrem să facem”). S-a pornit de la constatările anterioare ale altor specialiști care au pus conflictele intrapersonale pe seama inconsecvenței urmăririi scopurilor personale adică, dacă ne stabilim un set de scopuri raționale corespunzătoare Normativului înainte de momentul luării deciziei și al acțiunii, când ajungem în acest moment critic, avem mai degrabă o reacție viscerală (irațională) corespunzătoare Intenționalului care, fiind mai puternică, determină și ce facem în final (Factualul). Astfel avem tendința de a sacrifica interesele pe termen lung și de a le înlocui cu cele pe termen scurt.

Ex.: Suntem invitați la o masă festivă cu ocazia deschiderii unui nou serviciu în cadrul unei instituții publice. Înainte de a pleca de acasă ne readucem aminte că, din motive de sănătate, e bine să respectăm dieta pe care ne-am impus-o de aproximativ 2 săptămâni și suntem hotărâți să evităm desertul consistent care va fi servit la masă. Dar, în momentul în care vedem cât de tentante sunt prăjitura și înghețata oferite la desert, ne decidem spontan că nu putem face față tentației și, cel puțin în această seară, vom face o excepție de la regimul alimentar pe care ni l-am autoimpus. Astfel facem rabat la un obiectiv rațional (sau set de obiective) pe termen mediu-lung (în exemplul nostru, îmbunătățirea sănătății) și îl înlocuim cu un obiectiv irațional (visceral) pe termen scurt (plăcerea savurării unui desert). Pericolul este că, cu cât avem mai multe ocazii de a reacționa irațional față de o problemă, cu atât se îndepărtează

momentul atingerii obiectivelor raționale inițiale (un alt exemplu: o persoană care s-a decis să renunțe la fumat dar care găsește nenumărate ocazii de a savura așa-zisa “ultimă țigară”).

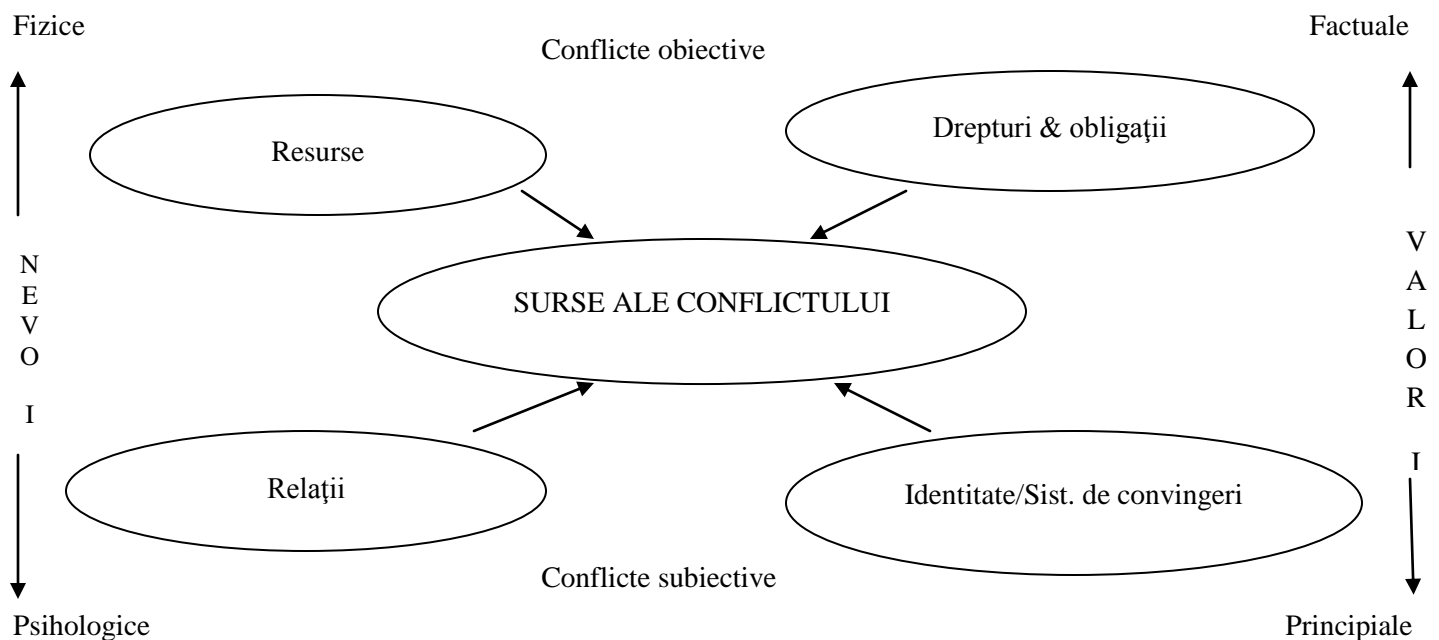
## CONFLICTUL INTERPERSONAL

Conform lui Roxane Lulofs și Dudley Cahn (Conflict. From Theory to Action – [s.l.]: Allyn and Bacon, 2000, p. 5), conflictele interpersonale au următoarele caracteristici:

1. indivizii sunt interdependenți;
2. indivizii percep faptul că sunt în căutarea unor rezultate diferite/incompatibile sau că agreează mijloace diferite/incompatibile de a ajunge la aceleași rezultate;
3. conflictul are potențialul de a afecta relația;
4. există un sentiment al urgenței/presiunii legat de nevoia de a rezolva problema/situația.

Principala contribuție a acestor autori este sublinierea existenței și importanței interdependenței în conflictele interpersonale. Astfel relația devine miză implicită a acestor situații.

Identificarea tipurilor de **surse ale conflictelor interpersonale** poate fi făcută în mod sintetic cu ajutorul modelului propus de Miranda Duncan, profesor la Universitatea din Missouri – St. Louis, reprezentat în figura de mai jos:



Remarcăm că tipurile de surse sunt în număr de 4 și că se împart în 2 categorii după natura lor:

1. surse legate de **nevoi** psihologice și fizice;
2. surse **valorice** principiale și factuale.

Deși de naturi diferite, sursele se mai combină 2 câte 2 pe orizontală, generând 2 tipuri simțitor diferite de conflicte:

1. sursele fizice și factuale produc conflicte obiective;
2. sursele psihologice și principiale produc conflicte subiective.

Datorită naturii surselor lor, dar nu numai acestora, conflictele subiective sunt mai dificil de rezolvat decât cele obiective, pentru ultimele fiind mai ușor de cuantificat mai multe aspecte referitoare la cauzele declanșării lor și la modalitățile în care pot fi aplanate sau încheiate. Din păcate, realitatea nu respectă întotdeauna simetriile unui asemenea model teoretic, unele conflicte având surse mixte după natura lor, astfel fiindu-ne dificil să le clasificăm ca fiind exclusiv obiective sau subiective. Mai mult, dacă ținem cont de toate cele 4 caracteristici propuse de Lulofs și Cahn, conflictele interpersonale, cel puțin, vor implica întotdeauna problema relației dintre indivizi, chiar dacă nu relația însăși este una dintre sursele situației în cauză. Diferența de dificultate a conflictelor mai este asociată cu numărul de tipuri de surse identificate ca generând cauze de naturi diferite. Cu cât sursele unui conflict sunt mai diverse, cu atât crește dificultatea rezolvării lui, deși, în același timp se diversifică și posibilitățile de a găsi mai multe soluții complementare, provenind din aceeași diversitate de surse.

Deși am invocat această clasificare a resurselor la nivelul conflictelor interpersonale, ea poate fi valabilă și utilă și în analiza unor conflicte de nivel superior.

O altă problemă importantă pentru conflictele interpersonale, dincolo de identificarea surselor lor și a naturii acestora, o constituie **tipurile de relații interpersonale în conflicte**, distincția făcându-se după natura personalității lor. Astfel avem:

**A. Relații complementare** – o personalitate reprezintă opusul celeilalte. Din acest punct de vedere în conflict o parte tinde să se implice mai mult și/sau mai puternic decât cealaltă. Mulți parteneri aflați într-o relație complementară consideră foarte nesatisfăcătoare rezolvarea conflictelor prin care trec de-a lungul timpului. În relațiile complementare de lungă durată, modul de tratare a conflictelor poate avea efecte negative apreciabile.



Dacă discutăm despre o relație între un individ cu personalitate puternică, dominantă, și un individ cu personalitate slabă, de cele mai multe ori primul se va impune în fața celuiilalt într-un conflict, al doilea având în permanență tendința de a “lăsa de la sine” și de a respecta pretențiile celuiilalt. Însă, de-a lungul timpului, menținerea și utilizarea acestui raport dezechilibrat de forțe poate conduce la instalarea frustrării la individul cu personalitate mai slabă, care se vede în permanență dominat și poate în cele din urmă să-și propună să se retragă din relația respectivă. În mod paradoxal, în unele situații chiar și individul cu personalitate puternică poate să fie nemulțumit, neregăsind în celălalt un partener pe măsura sa.

**B. Relații simetrice** – personalitățile ambelor părți sunt foarte asemănătoare. Ele pot fi, la rândul lor de 2 feluri:

**B.1. Relații simetrice între personalități puternice** – în acest caz ambii parteneri vor avea tendințe dominante, putându-se ajunge la escaladarea conflictului până la scăparea acestuia de sub control și la apariția manifestărilor violente. Violența reprezintă încălcarea regulilor sociale, fiind folosită pentru a induce starea de durere. Ea poate să fie de natură verbală (limbaj vorbit) sau de natură fizică și poate avea un caracter spontan sau planificat. Dacă putem accepta că situațiile conflictuale pot reprezenta un aspect inevitabil al vieții noastre cotidiene, violența interpersonală (și nu numai la acest nivel) o considerăm ca fiind rezultatul unor comportamente categoric inacceptabile, deci trebuie evitată cu orice preț.

**B.2. Relații simetrice între personalități slabe** – într-o situație conflictuală, fiecare parte va fi supărată, se va simți frustrată, va bate în retragere adoptând o atitudine pasivă de evitare, așteptând ca celălalt să facă ceva, să facă “primul pas”. De cele mai multe ori, rezultatul final este că părțile se distanțează atât de mult încât devin independente, relația autodizolvându-se, încetând să mai existe. Acest lucru este posibil mai ales în plan psihologic, afectiv, emoțional și în relațiile mai puțin formalizate, decât în plan social și profesional unde suntem constrânși prin statut și diverse reguli să respectăm anumite obligații pe care le avem față de cea/cel cu care ne putem afla într-o situație conflictuală.

Dar tipul de relație pe care îl au partenerii aflați într-un conflict interpersonal, mai depinde și puterea pe care o dețin aceștia și o pot utiliza unul față de celălalt. Don Hellriegel și John W. Slocum Jr. (2003) ne propun într-una dintre lucrările lor privind comportamentul organizațional, următoarele **surse ale puterii interpersonale**:

**1. Puterea de recompensare** (Reward Power în original) = capacitatea individuală de a influența comportamentele altora prin oferirea de recompense.

2. **Puterea coercitivă** (Coercive Power în original) = capacitatea individuală de a influența comportamentele altora prin utilizarea de pedepse (sanțiuni).

3. **Puterea legitimă** (Legitimate Power în original) = capacitatea unui manager de a influența comportamentele subordonaților săi datorată poziției formale (oficiale) pe care o are în cadrul organizației.

4. **Puterea de expert** (Expert Power în original) = capacitatea unui individ de a influența comportamentele altora datorată competențelor, talentului, cunoștințelor de specialitate pe care le deține.

5. **Puterea referențială** (Referent Power în original) = capacitatea unui individ de a influența comportamentele altora datorată faptului că este respectat, admirat și/sau plăcut (de ex. o persoană carismatică).

Remarcăm că puterea legitimă este mai degrabă valabilă în contextele profesionale și că ei îi sunt asociate cel puțin puterea de recompensare și cea coercitivă.

Un alt element important pentru partenerii aflați într-o relație conflictuală îl reprezintă modul în care aceștia gândesc referitor la conflict și la modul în care se raportează la el, aceste elemente având o influență consistentă asupra comportamentelor individuale și a satisfacției personale obținute în urma parcurerii unor asemenea situații speciale. Convingerile disfuncționale conform cărora neînțelegerile și necăderea de acord a părților este distructivă pentru relație (ce ne poate duce cu gândul la consensurile forțate sau la obsesia pentru unanimități decizionale și de opinie) sau cele conform cărora partenerii de relație nu pot să-și schimbe comportamentele sau că fiecare trebuie să cunoască doleanțele partenerului conduc cu o probabilitate mai mare la manifestarea unor comportamente distructive în conflicte și la perceperea unei satisfacții scăzute în urma încheierii conflictelor. Cei care resping aceste convingeri disfuncționale sunt mai înclinați spre o abordare constructivă de tipul discutării problemelor, a apelului la compromis sau la utilizarea unei terțe părți în dispută. De asemenea dau dovadă de capacitate de schimbare a convingerilor în caz de nevoie și înregistrează un nivel mai ridicat de satisfacție personală obținută din acest gen de interacțiuni. În acest sens, Lulofs și Cahn (2000) ne propun un set de **9 convingeri funcționale privitoare la conflict și rezolvarea conflictului:**

1. **Indivizii sunt responsabili de modul de percepere, de ceea ce spun, de felul în care răspund și acționează în situațiile conflictuale. Nici o persoană nu poate fi implicată într-un conflict fără să fi contribuit și ea cu ceva la el → principiul asumării responsabilității.**

*Teoretic:* conflictul = rezultat al interdependenței

*Practic:* indivizii tind să atribuie responsabilitatea, asumându-și-o cât mai puțin posibil sau chiar deloc.

**2. *Atât confruntarea cât și evitarea sunt opțiuni legitime, depinzând de situația concretă.***

Variabile care influențează opțiunea atitudinală:

- natura relației;
- urgența problemei;
- locul și momentul potrivit;
- predicția rezultatelor etc.

**3. *Comunicarea nu duce în mod obligatoriu la îmbunătățirea situației.***

Uneori comunicarea nu face decât să sublinieze/accentueze “prăpastia” dintre părțile implicate în conflict.

Strategia “ambiguității voite care rezolvă ambiguitatea” = soluție pentru situațiile în care încercăm o stare de disconfort fără să putem localiza sursa sau să identificăm exact problema.

**4. *Contextul unui conflict dă semnificație și creează expectanțe comportamentale.***

- a. Ne comportăm diferit în funcție de mediul fizic și social. În spațiile publice indivizii tind să restrângă conflictul sau să-l amâne.
- b. Ne comportăm diferit în funcție de relația cu celălalt/ceilalți (aproiați/străini, adult-adult/adult-copil, coleg-coleg, superior-subordonat etc.)

**5. *În situațiile conflictuale, indivizii își răspund unul altuia în funcție de propria percepție.***

*Problemă:* percepția noastră s-ar putea să nu corespundă realității și/sau percepției celuilalt.

**6. *Indivizii sunt motivați atât să adopte o atitudine cooperantă cât și una competițională în situațiile de conflict.***

*Motivația competiției* = atingerea unor obiective personale.

*Motivația cooperării* = păstrarea relației cu celălalt/ceilalți.

**7. *Indivizii sunt orientați de scopuri care pot fi non-existente sau greșit definite iar acest lucru poate schimba direcția de desfășurare a conflictului.***

*Teoretic:* oamenii cunosc ceea ce se așteaptă în urma unei interacțiuni.

*Practic:* unora le este clar, altora nu.

***Argumente pentru clarificarea scopurilor declanșării unui/angajării într-un conflict:***

- a. nu identificăm soluțiile dacă nu știm ce vrem;
- b. doar scopurile clare pot fi împărtășite;
- c. scopurile clare pot fi ajustate, cele neclare prea puțin sau chiar deloc;
- d. scopurile clare sunt mai degrabă atinse decât cele ambigue.

**8. Orice acțiune într-o situație conflictuală afectează viitoarele posibilități de alegere a unui mod de acțiune în situația dată → principiul cauzalității în conflict.**

Ex. adoptarea unei poziții rigide/nenegociabile în faza de început a unui conflict → scăderea șanselor de rezolvare a conflictului.

**9. Nu toate conflictele sunt rezolvabile.**

*Poziția idealistă:* Finalul oricărei situații conflictuale = rezolvarea lui.

*Poziția realistă:* Unele conflicte nu pot fi stinse/încheiate ci doar ținute sub control și administrate cu grijă și atenție.

Convingerile noastre referitoare la situațiile conflictuale au influență majoră și asupra problemei comunicării în astfel de situații. În cele ce urmează ne propunem identificarea unor comportamente de comunicare utilizate în situații conflictuale, ce sunt considerate ca fiind “obiceiuri” bune sau rele ori anumite comportamente învățate, denumite modele.

## **ROLUL COMUNICĂRII ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTELOR**

Conflictul și comunicarea sunt într-o relație de interdependență, acolo unde se ivește un conflict, cu siguranță va exista și comunicare. Comunicarea are un rol dual în ceea ce privește managementul conflictelor, ca sursă de conflicte și ca formă de prevenire, evitare, gestionare, diminuare ori rezolvare a conflictelor, ce presupun abilități de comunicare.

Comunicarea poate îmbrăca mai multe forme:

- *comunicarea verbală* sau orală, unde este utilizat limbajul verbal;
- *comunicarea paraverbală*, care include viteza cu care vorbim, ridicarea sau scăderea tonului, volumul, folosirea pauzelor și calitatea vorbirii;
- *comunicarea non-verbală* („body language” – limbajul corpului), care cuprinde mimica, fizionomia în mișcare, gesturile, chiar și tăcerea.

În funcție de nivelurile între care poate circula comunicarea, avem:

- *comunicarea pe verticală* (de sus în jos – ordinele, regulamentele venite de la conducere sau superior și care trebuie puse în practică de către cei cărora li se adresează; sau chiar de jos în sus, deși mai rar decât situațiile anterioare – ca feedback sau pentru exprimarea anumitor nemulțumiri sau pentru diferite solicitări)

- *comunicarea pe orizontală*, între departamentele aceleiași organizații sau instituții ori chiar între indivizii din organizație.

Tot aici, putem identifica și cele două forme de comunicare: cea *formală* și cea *informală*. Nu vom insista mai mult asupra acestora, întrucât au fost studiate la o altă disciplină (de ex. la Managementul resurselor umane). În schimb, vom studia câteva opțiuni de comunicare în situațiile conflictuale, și anume:

- 1. Comunicarea non – asertivă (timidă)**
- 2. Comunicarea agresivă**
- 3. Comunicarea pasiv – agresivă**
- 4. Comunicarea asertivă**

**1. Comunicarea non – asertivă** este acea abilitate de a evita conflictul sau de a se acomoda dorințelor sau nevoilor celeilalte persoane, prin utilizarea acțiunilor verbale sau non-verbale care se potrivesc nevoilor celuilalt; astfel încât interesul pentru propriile nevoi, drepturi sau obiective va scădea.

Această opțiune de a comunica în situațiile conflictuale poate îmbrăca două forme: *evitarea* sau *acomodarea*. Cum recunoaștem indivizii care utilizează acest tip de comunicare? Sunt indeciși; evită contactul cu ochii partenerului („no eye contact”); se scuză repede, chiar părăsesc încăperea; devin evazivi; iar într-un grup de persoane ei preferă evitarea conflictului sau dacă s-a declanșat deja conflictul, atunci preferă să-l soluționeze rapid. Va fi în final o situație de tip *Pierdere-Pierdere* (LOSE–LOSE în original); când o parte se acomodează, celălalt are doar pentru o perioadă scurtă de timp impresia că a câștigat, dar în schimb, adversarul care va pierde, va alege să părăsească relația; iar pe termen lung ambii vor pierde.

**2. Comunicarea agresivă** se referă la abilitatea de a ne impune dorința față de o altă persoană, prin utilizarea actelor verbale sau non-verbale într-un mod prin care sunt violate standardele sociale, cu intenția de a produce injurii, suferință sau durere altor persoane. Este sinonimă cu „conflictul”, deoarece de la forme ușoare de injurii verbale se poate ajunge la acte de violență fizică.

Cum îi recunoaștem? Își ofensează partenerii prin ignoranță; nu ascultă („poor listeners” în original); contactul cu ochii partenerului e intens; emit un aer arogant, de superioritate; încearcă să-și domine partenerul vorbind tare, învinovățind, intimidând și utilizând sarcasmul și

lovitura sub centură. Dacă la început nu folosesc agresiunea fizică, ei vor recurge imediat la aceasta, în cazul în care vor fi provocați. În final, vom avea de-a face cu o situație de tip **Pierdere-Pierdere** (LOSE–LOSE în original), deoarece în timp, celălalt va renunța la relația cu un „agresiv”.

Comunicarea agresivă poate lua două forme:

**2.1. Comunicarea agresivă non-verbală (violența fizică)**

**2.2. Comunicarea agresivă verbală**

**2.1. Comunicarea agresivă non-verbală (violența fizică)**

Potrivit unor cercetători americani (Bograds), analizând violența domestică, au ajuns la concluzia că soțiile sunt cele care suferă mai multe agresiuni fizice decât soții în familie; 50% din victimele cazurilor de omoruri ale femeilor din Statele Unite ale Americii sunt provocate de către soții lor, prietenii, concubinii sau foștii soți.

Din alte cercetări (Margolin) rezultă că, motivul pentru care femeile sunt în cea mai mare parte victime ale violenței domestice, este cel al aplicării sancțiunilor pentru violență; astfel încât violențele provocate de către agresori–femei sunt mai drastice decât cele aplicabile agresorilor de sex opus; ceea ce dă celor din urmă o mai mare încredere și se încurajează pe această cale violența bărbaților. Sancțiunile la care am făcut referire nu sunt doar cele de natură contravențională sau penală, ci mai degrabă de ordin social – pierderea sau degradarea statutului social, umilința publică sau chiar teama de răzbunare a membrilor familiei sau chiar a victimei însăși.

Cazul care constituie excepție de la agresiunea fizică este auto-apărarea. Nu insistăm cu privire la acest aspect, întrucât de condițiile care trebuie întrunite pentru ca o persoană să fie în auto-apărare se ocupă alt domeniu de studiu - cel al dreptului penal.

**2.2. Comunicarea agresivă verbală** este predispoziția unei persoane de a ataca conceptele alteia, urmărind astfel să-i cauzeze o durere psihologică sau o supărare. Această sintagmă este sinonimă cu „abuzul psihologic”; se extinde de la noțiunea potrivit căreia un individ își urmărește atingerea propriilor interese sau satisfacerea propriilor nevoi, pe costul altora.

Astfel de persoane se caracterizează prin utilizarea amenințărilor, a ridiculizărilor și a atacurilor la persoană, putând include aici și mesaje non-verbale, ca ridicarea tonului, țipete etc.

Stereotipurile joacă un rol important în comunicarea agresiv-verbală, întrucât acestea distorsionează percepția reală; ne împiedică să privim anumiți indivizi așa cum sunt ei în realitate; iar nu ca parte a unui grup (stereotipul = impresia formată despre anumite grupuri de persoane și identificarea lor ca făcând parte dintr-un grup anume, spre exemplu poliția, profesorii, politicienii etc).

Este cunoscut faptul că stereotipurile, la prima impresie, constituie bariere în cunoașterea și inter-relaționarea dintre indivizi; însă cu ajutorul comunicării și consecvent a cunoașterii, aceste bariere pot fi depășite (există tendința de a ne imagina că medicii sunt bărbați; iar asistentele femei – de unde și termenul în engleză „nurse”; secretarele femei, iar directorii bărbați – exprimarea unanim acceptată ca fiind corectă din punct de vedere gramatical - „d-na director”).

Cazurile în care se utilizează agresiunea verbală sunt:

- atunci când unele persoane ne amintesc de altele, cu care anterior am avut un conflict sau care ne-au cauzat în trecut vreo suferință;
- în lipsa unui contra-argument solid;
- când sunt urmate anumite modele, precum cele din show-urile TV (de ex. Bundy, Seinfeld sau Vacanța Mare).

Poate lua diferite forme:

- atac la caracterul sau capacitatea persoanelor;
- atac la trecutul sau background-ul unei persoane;
- ridiculizare;
- arătarea degetului mijlociu;
- predicții negative.

**3. Comunicarea pasiv-agresivă** împrumută tehnici atât de la comunicarea non-assertivă, cât și de la tipurile agresive. Indivizii care preferă acest tip de comunicare nu urmăresc deschis, direct atingerea obiectivelor, ci pe ascuns, făcând uz de mijloace ascunse; ei spionează, șantajează, împrăștie zvonuri false, dezvăluie anumite secrete ascunse, încurajează atacuri ale persoanelor din afara grupului. Un exemplu, în acest sens, îl poate constitui situația colegului care pârăște la superior.

#### 4. Comunicarea asertivă

Termenul de „asertivitate” a devenit popular în anii '70, când în timpul unor programe de training, participanții au fost învățați să zică „NU” în simulările unor confruntări inter-personale. Acest tip de comunicare se întâlnește cel mai des la stilurile de *compromis* și la cel de *colaborare* și se referă la abilitatea de a vorbi și de a susține deschis scopurile pentru atingerea propriilor interese sau satisfacerea nevoilor, fără ca alte persoane să aibă de suferit. Indivizii care utilizează acest tip de comunicare sunt comunicativi, preciși, le place să-i impresioneze pe ceilalți și sunt flexibili în răspunsuri/feedback-uri.

Ne punem întrebarea care dintre cele patru opțiuni de comunicare este mai bună sau chiar ideală? Credem că fiecare dintre opțiuni pot fi utilizate, cât mai flexibil, în funcție *trei factori*:

- de *ocazie* ( ne referim aici la *timp* – momentul potrivit pentru a opta pentru un tip de comunicare sau altul și *spațiul* sau locația – dacă e în public sau într-un loc mai retras);
- de *cealaltă persoană* – cât de apropiați suntem de persoana respectivă, ce relație avem cu ea (pe membrii familiei – frați, surori, părinți sau bunici, și pe prieteni îi tratăm diferit față de superiorii de la locul de muncă sau chiar colegi ori subordonați; sau clienți – cetățenii, în cazul instituțiilor publice);
- de *propriile nevoi* – cum le prioritizăm; deoarece nu toate constituie o situație de viață sau moarte.

#### Situații potrivite pentru a utiliza un tip anume de comunicare

Putem utiliza *comunicarea asertivă*:

- când conflictul este important pentru noi;
- când ne-am „urî” mai târziu pentru ca nu am spus ceea ce am simțit la un moment dat;
- când o relație pe termen lung cu partenerul e importantă pentru noi;
- când cealaltă parte poate rezista asertivității noastre și nu reacționează agresiv sau pasiv – agresiv;
- când celălalt ar profita de situație; dacă i-am permite;
- când este posibilă soluția de tip *Câștig-Câștig* (WIN-WIN în original).

*Comunicarea non-asertivă* este utilă atunci când:

- considerăm că s-ar putea să nu avem dreptate sau când nu suntem siguri pe noi;



- s-a întâmplat ceva ce e mai important pentru celălalt decât ar fi pentru noi;
- o relație pe termen lung cu partenerul prezintă importanță.

Folosim **comunicarea agresivă** în cazul în care am epuizat toate celelalte opțiuni de comunicare și siguranța noastră fizică sau psihică sau a unor persoane apropiate este pusă în pericol (cazul de auto-apărare).

Așadar, comunicarea este un proces cu care ne confruntăm zi de zi, iar conflictul este un ingredient al vieții noastre cotidiene, în care unii indivizi par doar să provoace conflicte, alții le mai și rezolvă; astfel încât atunci când conflictul devine foarte intens, când escaladează, „acesta arde precum un foc toate bunele intenții ale partenerilor în comunicare” (J.Z. Rubin, D.G. Pruitt și S.H. Kim, 1994).

### TIPURI DE CONFLICTE INTERPERSONALE

Conform clasificării propuse de Roxane Lulofs și Dudley Cahn în lucrarea **“Conflict. From Theory to Action”** ([s.l.]: Alllyn and Bacon, 2000, p. 57-66), avem următoarele tipuri de conflicte interpersonale:

TIP DE CONFLICT:	SCURTĂ DEFINIȚIE:	MANIFESTAT PRIN:
1. Conflicte non-reale/ ireale	conflicte care sunt percepute de un individ dar care nu există în realitate	conflicte false
	conflicte care există dar sunt percepute greșit de cei implicați	conflicte deviate
2. Conflicte inconsistente (ne-substanțiale)	conflicte în care nu este implicată nici o problemă	certuri (fără miză) violență verbală violență fizică conpetiție (concurență)
3. Simple dezacorduri	conflicte ce apar legat de/referitor la probleme ce nu sunt centrale, importante pentru relație	dispute, discuții aprinse
4. Conflicte reale și	conflicte care apar între persoane aflate în relație de interdependență, ce se focalizează asupra unei probleme care are potențialul de a afecta relația	probleme centrale pentru o relație: resurse, linia de demarcare a zonei

consistente	dacă nu este tratată, abordată corespunzător	personale, valori, convingeri, reguli stabilite de comun acord
-------------	--	--

## 1. Conflicte non-reale/ireale

**a) Conflicte false:** cel puțin o parte din cele implicate consideră că există un conflict, dar după ce discută cu cealaltă parte, descoperă că acesta nu există.

Ex.: O tânără studentă este angajată cu jumătate de normă de către o firmă, contract valabil pe perioada anilor de studii. Colaborarea merge bine până în apropierea licenței studentei când acestea îi este schimbat locul de muncă prin transferarea fără explicații pe alt post, cele 2 părți fiind cu câteva luni înaintea expirării contractului. Apar dileme la nivelul studentei: “Există vreun conflict? Nu a lucrat bine?”

Răspunsul este simplu: Nu există nici un fel de conflict. Firma merge prost iar managerului i-a fost rușine să recunoască acest lucru în fața angajaților, deci nu le-a comunicat nimic. Un nou angajat a acceptat să lucreze pentru mai puțini bani, cu condiția să primească postul studentei de la care oricum se așteaptă să părăsească firma în cel mai scurt timp după absolvirea facultății, fiind firesc să-și caute un alt loc de muncă mai complex și mai bine plătit în concordanță cu nivelul studiilor încheiate (oportunitate pe care firma în cauză nu i-o poate oferi).

### **b) Conflicte deviate, de deviere de la persoană**

Apar când un individ își deplasează întreaga atitudine și își orientează comportamentul spre o persoană aleasă întâmplător, folosind de obicei o problemă neimportantă ca punct de focalizare a conflictului.

Ex.: Un angajat are discuții aprinse cu șeful său. Iese furios de la acesta (pentru că i-a fost teamă să-și susțină punctul de vedere deși era clar că avea dreptate) și se întoarce în biroul său. Primul coleg care îi iese în cale și îl contrazice într-o problemă banală devine obiectul/ținta unor atacuri exagerate, deosebit de violente și aparent inexplicabile, derutante.

### **c) Conflicte deviate, de deviere de la problemă**

Apar când indivizii se ceartă luând în discuție alte probleme decât cele care se află la baza conflictului, a relației conflictuale.

Ex.: Între colegi de serviciu. “Hărțuire” permanentă legată de orice subiect banal. Adevărata problemă nu iese sau nu este scoasă la suprafață de teamă, nesiguranță (<= conflict interior). Problemele “sigure” acoperă problemele reale.

## **2. Conflictelor inconsistent**

Nu implică probleme reale, nimic din ceea ce ar putea afecta relația dintre părți.

*Cearta* (fără miză) este o formă simplificată a disputei, este o dispută în care nu se aduc argumente, ci se folosesc expresii tranșante: “Nu, nu-i așa”, “Ba da, așa ai făcut”, fără susținere argumentativă.

*Concurența* poate fi un raport stabilit între două părți aflate în relație de interdependență, dar nu trebuie să devină o problemă care să afecteze relația.

## **3. Dezacordurile sau simplele neînțelegeri**

Apar în legătură cu probleme periferice ale relației, dar indivizii pot deveni foarte panicați când nu sunt de acord unii cu alții, indiferent de problemă.

ATENȚIE: Au potențialul de a deveni amenințătoare pentru relație.

## **4. Conflicte reale sau consistente**

Apar când indivizii percep în mod clar că au scopuri sau desfășoară activități incompatibile cu ale celeilalte părți implicate.

Mai apar și atunci când o parte dintr-o relație percepe că cealaltă parte a încălcat o regulă importantă prestabilită de comun acord și nu explică motivele pentru care a procedat astfel.

## II. 3. Ciclul și fazele conflictului

### Fazele escaladării conflictelor în modelul Glasl

#### 1. Întărirea pozițiilor

- Ocazional anumite puncte de vedere se formulează ca poziții contrare-confruntare
- Alternare între tensiuni și momente de destindere
- Conștientizarea tensiunilor existente duce la angoasă, tensiuni interioare
- **Dialogul este încă posibil și reprezintă o soluție. Părțile mai speră într-o soluție rațională**
- Nu există încă părți clar delimitate, dar începe conturarea grupurilor
- Încep să se contureze opinii și atitudini despre *ceilalți*

*Ex.: Disensiuni legate de salarizare între conducerea întreprinderii și sindicate*

#### 2. Dezbateri

- Dispute, ton ridicat, suspiciuni
- Polarizarea gândirii (alb-negru) și a sentimentelor (bun-rău ?!)
- Discurs direcționat către publicul neangajat: încercare de a aduna puncte, de a convinge, prozelitism
- **autoritate exterioară neangajată poate dizolva/soluționa tensiunile**
- Disonanță în discurs: supratonuri, accentuări semnificative
- Afectivitatea direcționată, amabilitate forțată

*Ex.: Situația între conducerea întreprinderii și sindicate s-a deteriorat, intervin ministerele*

#### 3. Acțiuni

- Părțile își pierd încrederea în dialog
- În loc de dezbateri se folosește strategia înfățișării cu faptul împlinit
- Disonanță între vorbire și gestică- informațiile reale sunt date de metacomunicare (limbajul gestual)
- Pierderea empatiei
- Scheme de anticipare negative
- Creșterea coeziunii interioare a grupului, cristalizarea rolurilor

*Ex.: Relația dintre partidele PUNR și UDMR în consiliile locale din Transilvania*

#### 4. Imaginea dușmanului, alianțe

- Formarea clișeelelor stereotipe NOI-EI
- Zvonuri despre resursele, capacităților LOR
- Privarea de statut în procesul comunicării

- Profetii care se autoîndeplinesc (self-fulfilling prophecies? În ce sens?)
- Gesturi provocatoare fără scop instrumental
- Impunerea de roluri negative- manevre- confruntări
- Atragerea audienței, formarea coalițiilor

*Ex.: Relația dintre Guvern și UDMR în anii 1992-93*

#### **5. Pierderea imaginii reale a celuilalt (face losing)**

- Conflictul devine problemă morală
- *Cine nu-i cu noi e împotriva noastră*
- Cercul vicios al așteptărilor negative- experiențele AHA
- Atacuri publice directe
- Creșterea coeziunii interne (excludere-pedeapsă)

*Ex.: Relația dintre Guvern și UDMR în anii 1994-95*

#### **6. Amenințări**

- Nivel ridicat de stres
- Sentimentul că sunt amenințate valori fundamentale
- Jocul cu fricile celuilalt
- Scop: pedepsirea celuilalt
- Posibilitatea concilierii devine complet exclusă
- Gesturi și/sau afirmații tip ultimatum

*Ex.: Relația dintre cetățenii români și cei de etnie rromă în câteva comune din Transilvania*

#### **7. Explozii limitate**

- *Ceilalți* sunt descriși în termeni derogativi (obiect sau animal)
- Singurul scop rămas, indiferent de cost, este ca celălalt să piardă
- „Mesajele” iau locul comunicării
- Agresivitate fizică

*Ex.: Conflictul români-maghiari din 1990*

#### **8. Fragmentare**

- Eliminarea sistematică a *celuilalt*
- Proiectul de eliminare devine pragmatic, rațional
- Există ideea că EI mai pot supraviețui
- Admirație pentru acțiuni și gândire mecanică

*Ex.: Conflictul palestinian- israelian*

#### **9. Împreună în dezastru**

- Nu mai există cale de întoarcere
- Confruntare totală
- Eliminare, chiar cu prețul autodistrugerii

*Ex.: Situații de război deschis.*

## **II. 4. Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului**

**Conflictul** este una din formele de rivalitate din societate. Acesta apare atunci când doi sau mai mulți oameni (sau grupuri) concurează pentru realizarea unor scopuri sau recunoașterea unor valori.

Oamenii implicați /grupurile implicate în conflict sunt **actorii** sau „**părțile**”.

### **STILURILE PERSONALE/INDIVIDUALE DE ABORDARE A CONFLICTELOR/NEGOCIERILOR INTERPERSONALE**

Întrucât lucrările de specialitate identifică stilurile personale/individuale de rezolvare a conflictelor interpersonale și stilurile personale/individuale de negociere după aceleași principii și dimensiuni fundamentale, vă prezentăm aceste stiluri o singură dată atât pentru conflicte cât și pentru negocieri interpersonale, mai ales că negocierea este soluție des întâlnită și invocată pentru rezolvarea conflictelor, în anumite modele teoretice fiind considerată chiar ca fiind o etapă a desfășurării/rezolvării unui conflict.

Teoria stilurilor sugerează că indivizii au mijloace sau metode preferate de abordare a unei situații conflictuale/negociative și le utilizează ori de câte ori e posibil => Au un stil specific legat de conflict/negociere, ce presupune strategii și tactici specifice.

**Strategie** = plan general de abordare și tratare a situației conflictuale/negociative.

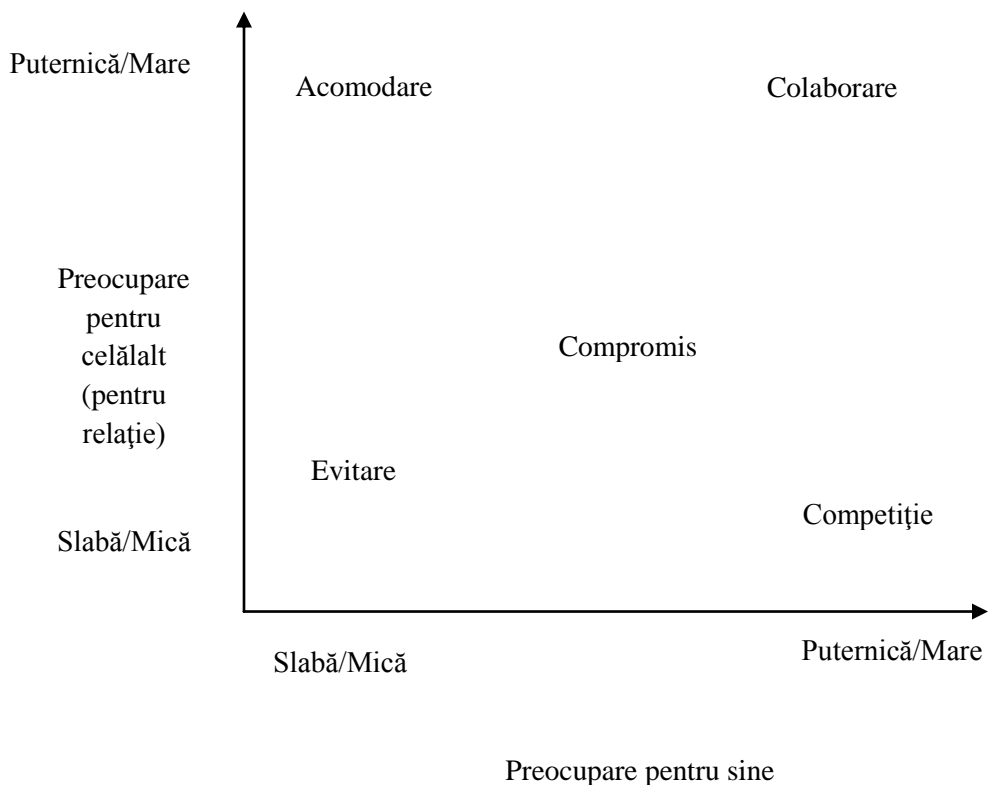
**Tactica** = formă mai concretă, mai restrânsă, de orientare a conflictului/negocierii în direcția trasată de strategie.

## STRATEGIA + TACTICILE = STILUL ÎN CONFLICT/NEGOCIERE

Există unele teorii conform cărora, într-o situație conflictuală/negociativă dată, individul își păstrează un stil dominant - (cvasi)unic pe situație iar altele susțin că individul își modifică stilul dominant în funcție de faza/etapa în care se află conflictul respectiv/negocierea respectivă, adică practică un stil variabil, flexibil.

Asemănător grilei manageriale a lui Robert Blake și Jane Mouton (întâlnită în cadrul mai multor discipline referitor la problema leadership-ului), au fost identificate și descrise 5 stiluri diferite în conflict determinate de 2 dimensiuni fundamentale: preocuparea pentru sine și preocuparea pentru celălalt/cealaltă parte sau pentru relația cu acesta/aceasta. Aceleași stiluri identificate după aceleași 2 dimensiuni sunt invocate și pentru negocierile interpersonale.

### MODELUL CELOR 5 STILURI



Roxane Lulofs și Dudley Cahn descriu în aceeași lucrare "*Conflict. From Theory to Action*" ([s.l.]: Allyn and Bacon, 2000, p. 99-107) cele 5 stiluri de abordare a conflictelor interpersonale în felul următor:

<b>STILUL</b>	<b>PRINCIPALA CARACTERISTICĂ DEFINITORIE</b>	<b>OBIECTIV</b>	<b>COMPORTAMENT</b>
Evitare	Retragere sau sustragere	pierdere/pierdere  (lose/lose)	Absent sau tăcut
Acomodare	Acceptare sau consimțire	pierdere/câștig  (lose/win)	Renunțare; “nu face valuri” ca directivă
Competiție	Agresivitate	câștig/pierdere  (win/lose)	Egoist; argumentativ, justificativ
Compromis	Troc, schimb, negociere	câștig și pierdere/ pierdere și câștig (pentru fiecare)  (win&lose/lose&win)	Dealer, negociator profesionist
Colaborare	Satisfacție mutuală	câștig/câștig  (win/win)	Susținător al propriilor interese dar și ale celuilalt/celeilalte părți

## **DESCRIEREA STILURILOR PERSONALE/INDIVIDUALE ÎN CONFLICTE**

### **EVITAREA:**

- tendință de a nu aborda și accepta conflictele deloc;
- există la indivizi conștiința posibilelor rezultate pozitive sau câștiguri din participarea la un conflict dar nu există preocupare suficientă sau interes suficient pentru aceste rezultate sau câștiguri potențiale;
- caracteristică importantă/relevantă: nu le pasă de relație;



- invocă respectarea unor reguli sau proceduri stricte pentru a ocoli situațiile conflictuale: “Îmi pare rău, eu nu îmi fac decât datoria/meseria”;

- stilul include retragerile/sustragerile, absenteeismul, evitarea problemelor critice și persistența în a rămâne tăcut.

### **ACOMODAREA:**

- tendință spre atenuarea conflictelor;

- interes mare pentru celălalt și mai puțin pentru problemele în discuție;

- preferință pentru menținerea iluziei de armonie între părți => amânarea rezolvării problemelor pentru a nu se crea resentimente între părți;

- “nu face valuri” => renunțarea la propriile nevoi, interese și scopuri în favoarea celuiilalt;

- stil dezechilibrat de tip pierdere/câștig.

### **COMPETIȚIA (CONFRUNTAREA):**

- tendința de a se impune cu forța în fața celuiilalt;

- nu neapărat indiferență față de ceilalți, dar acordă mai mare importanță propriilor interese sau atingerii unor scopuri;

- în situații de criză e un stil cu rezultate bune; pe termen lung nu!;

- practică ceea ce se numește “joc de sumă nulă” adică cu cât câștigă mai mult un partener cu atât îi rămâne mai puțin să câștige celuiilalt (posibilitățile de câștig sunt văzute ca fiind commune și limitate);

- comportament egoist, argumentative, certăreț;

- folosesc metode coercitive, de constrângere, mergând până la a trișa sau a “fura” de la partener.

### **COMPROMISUL:**

- caută soluții practice, care să dea rezultate și nu soluții optime => orientare pragmatică spre interese, rezultate și relație și nu spre principii;

- rezultate pozitive într-un conflict în care e foarte clar că cele două părți nu pot obține exact ceea ce doresc sau tot ce doresc fiecare;

- rezultate negative dacă părțile ies din situația conflictuală cu o stare accentuată de nemulțumire față de ceea ce au obținut;
- “cedează și primește” – abordare realistă a unei soluții acceptabile dar nu preferate în care sunt implicate atât câștiguri cât și pierderi pentru fiecare din părți;
- fiecare parte pierde ceva din obiectivele stabilite inițial.

### **COLABORAREA:**

- preferată în rezolvarea problemelor și obținerea unor înțelegeri/acorduri mutuale satisfăcătoare pentru ambele părți;
- câștig/câștig = bazat pe respectul pentru propriile interese dar și pentru celălalt și pentru interesele sale;
- implică o atitudine orientată spre rezolvarea problemei și pe încurajarea dezvăluirilor în și dinspre ambele părți a informației deținute.

În mod asemănător, Roger Volkema descrie în lucrarea *“The Negotiation Toolkit”* (New York: American Management Association, 1999, p. 60-64) cele 5 stiluri din perspectiva utilizării lor în negocieri.

## **DESCRIEREA STILURILOR PERSONALE/INDIVIDUALE ÎN NEGOCIERI**

### **Stilul COMPETITIV/COMPETIȚIONAL/(bazat pe) COMPETIȚIE**

Este focalizat/centrat pe propriul interes în detrimentul celeilalte părți sau a relației cu aceasta.

#### ***Caracteristici:***

- perseverența în a obține ceea ce dorește;
- angajarea într-o relație concurențială pentru a-și atinge propriile interese și obiective;
- încearcă să fie mai deștept și mai abil în dialogul cu celălalt;
- folosește întreaga sa capacitate de a influența rezultatele negocierii;
- încearcă să convingă cealaltă parte de superioritatea punctului său de vedere;

- ascunde informația care i-ar putea aduce celeilalte părți un avantaj;
- exploatează punctele slabe ale celuilalt în negocieri.

### **Stilul (bazat pe) ACOMODARE**

Este opusul stilului competițional, fiind preocupat de conservarea relației chiar dacă aceasta înseamnă renunțarea la propriile interese.

#### ***Caracteristici:***

- concentrarea asupra intereselor celeilalte părți mai degrabă decât asupra propriilor interese;
- acceptarea sugestiilor celeilalte părți;
- încercarea de a ajuta cealaltă parte chiar dacă aceasta înseamnă renunțarea la propriile interese;
- încercarea de a conserva relația cu orice preț;
- tendința de a lăsa cealaltă parte să dicteze termenii acordului;
- încercarea de a se asigura că și cealaltă parte e mulțumită;
- evitarea rănirii sentimentelor celeilalte părți;
- focalizarea asupra problemelor asupra cărora s-a căzut de acord.

### **Stilul (bazat pe) COLABORARE**

Presupune identificarea și studierea intereselor mutuale (nedeclarate sau invocate întotdeauna în mod explicit) și individuale în intenția de a atinge în cea mai mare măsură posibilă obiectivele tuturor părților implicate.

#### ***Caracteristici:***

- încercarea de a discuta în mod deschis, de a scoate “la lumină”/ “la vedere” toate problemele;
- încercarea de a trata problemele care sunt importante pentru ambele părți;

- căutarea de soluții creative care să facă ambele părți să câștige;
- ascultarea părerii celeilalte părți înaintea exprimării propriei păreri;
- încercarea de a realiza o încredere reciprocă;
- încercarea de satisfacere a nevoilor ambelor părți;
- realizare unui schimb deschis, liber, degajat de idei și informații.

### **Stilul (bazat pe) EVITARE**

E specific pentru evitarea nu numai a problemelor specifice negocierii sau confruntării cu cealaltă parte ci și a procesului de negociere însuși.

#### ***Caracteristici:***

- evitarea contactului cu negociatori dificili;
- evitarea controversei;
- evitarea situațiilor ce pot crea tensiuni;
- evitarea discuțiilor deschise despre diverse probleme;
- retragerea din negocieri chiar și în cazul în care există șanse de a câștiga;
- amânarea întâlnirilor în cazul negocierilor dificile.

### **Stilul (bazat pe) COMPROMIS**

Este o propunere de parțial câștig dar și de parțială pierdere, când obții o parte din ceea ce dorești dar nu totul, la fel întâmplându-se și cu cealaltă parte.

#### ***Caracteristici:***

- încercarea de atenuare a diferențelor;
- tendința de reducere a pretențiilor;

- renunțarea la ceva în schimbul obținerii a altceva;
- căutarea unei poziții intermediare, la egală distanță de interesele ambelor părți.

## **OPORTUNIȚĂTILE STILURILOR DE ABORDARE A CONFLICTELOR/NEGOCIERILOR INTERPERSONALE**

Don Hellriegel și John W. Slocum Jr. identifică în lucrarea *Organizational Behavior. 10<sup>th</sup> Edition* (2003) următoarele seturi de situații care justifică utilizarea unuia dintre cele 5 stiluri:

Oportunități pentru **Evitare** (stil non-assertiv și necooperant):

- problema în cauză e minoră ca importanță sau e pasageră (temporară, trecătoare);
- insuficientă informație pentru abordarea eficientă a conflictului/negocierii;
- puterea deținută e inferioară partenerului;
- altcineva poate rezolva mai eficient problema (conflict/negociere).

Oportunități pentru **Competiție/Confruntare** (stil assertiv și necooperant):

- situații de criză care cer acțiune imediată/rapidă;
- acțiuni nepopulare care trebuie întreprinse pentru supraviețuirea/eficientizarea organizației pe termen lung;
- situația cere acțiuni de auto-protejare (ex. un caz de forță majoră solicită auto-apărare).

Oportunități pentru **Acomodare** (stil non-assertiv și cooperant):

- nevoia de a dispersa/dezamorsa o situație conflictuală cu potențial de explozie emoțională (irațională);
- nevoi pe termen scurt de a păstra armonia și a evita sincopel în relații;
- conflictul se bazează în primul rând pe personalitate și nu poate fi controlat ușor.

Oportunități pentru **Colaborare** (stil assertiv și cooperant):

- este nevoie de un înalt nivel de cooperare;

- există un echilibru de forțe între părțile implicate;
- obținerea unor câștiguri pe termen lung prin înțelegeri mutuale;
- suficientă susținere organizațională pentru alocarea a mai mult timp și effort.

Oportunități pentru **Compromis** (stil asertiv de nivel mediu și cooperant de nivel mediu):

- permite tuturor părților implicate să iasă mai bine (sau mai puțin rău) din situație decât dacă nu s-ar fi ajuns/recurs la o înțelegere;
- ajungerea la o înțelegere totală de tip “Câștig-Câștig” (Win-Win) nu este posibilă;
- propunerile unei părți blochează înțelegerea datorită unui conflict între scopuri.

Deși oamenii le place în general să creadă că sunt capabili să utilizeze acceptabil toate stilurile întrucât fiecare dintre acestea are un moment sau o situație dată în care se dovedește mai eficient decât celelalte, Roger Volkema subliniază faptul că diversele teste aplicate și chiar experiența efectivă ne arată că pe marea majoritate a indivizilor îi caracterizează doar câteva dintre aceste stiluri (2 sau 3) pe care tind să le utilizeze mai des, fapt ce poate genera un avantaj major partenerilor de negociere și anume predictibilitatea/previzibilitatea stilului personal practicat. Deci previzibilitatea față de un negociator crește cu cât acesta tinde să practice un număr mai restrâns de stiluri (inconștient sau dorind să se specializeze prin utilizarea doar a câtorva) și tinde să descrească spre un maxim posibil cu cât negociatorul în cauză se străduiește să nu-și creeze un profil personal identificabil, ci încearcă să folosească cât mai multe dintre cele 5 stiluri (desigur în măsura în care acestea îl avantajează).

**Previzibilitatea** = identificarea stilului dominant în negocieri al celeilalte părți. Ea se poate asigura prin:

1. Investigații pre-negociative:

- a. studierea rezultatelor anterioare din alte negocieri;
- b. consultarea foștilor parteneri de negociere ai actualei părți adverse.

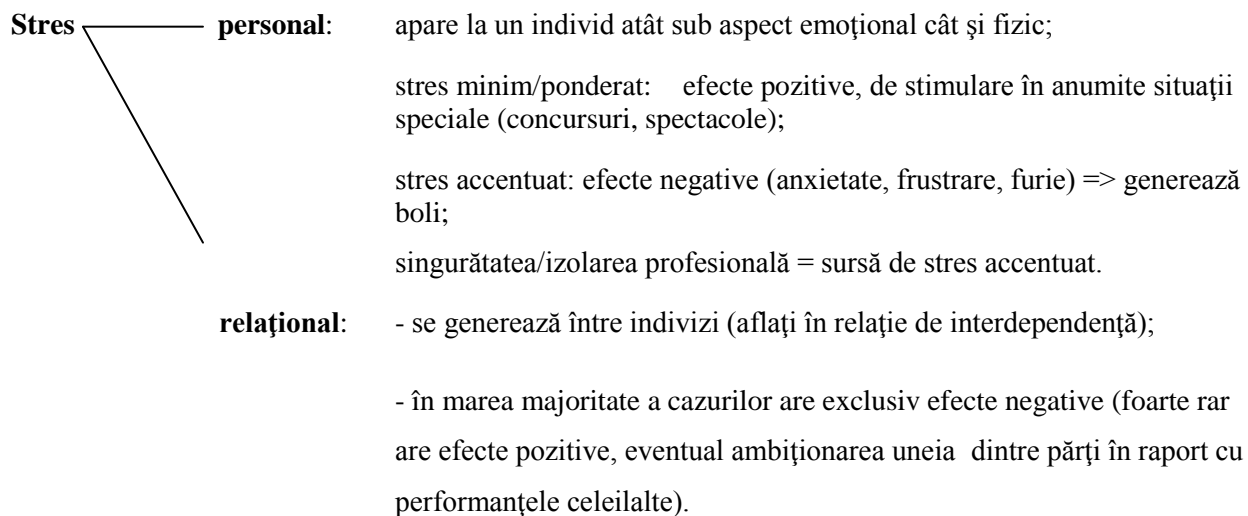
2. Identificare ad-hoc prin testarea cu ajutorul mai multor stiluri activate în primele faze/etape ale negocierii actuale (dacă nu sunt posibile investigațiile pre-negociative).

Roger Volkema mai aduce în discuție problema preferabilității unor stiluri în comparație cu altele, menționând că stilurile preferate de a fi întâlnite la partenerii de negociere sunt **Colaborarea** și **Acomodarea** pentru că au o valoare mare (spre maxim) pe dimensiunea “Preocupării pentru Interesele

Relaționale (pentru Relație/Celălalt)” iar cele mai puțin dezirabile sunt *Evitarea* și *Competiția* din cauză că au valori minime pe aceeași dimensiune mai sus menționată. Când *Competiția* apare la anumite persoane ca fiind stilul pe care preferă să-l întâlnească la partenerul de negociere, de obicei aceste persoane sunt la rândul lor caracterizate în primul rând, în profilul lor, tot de *Competiție*.

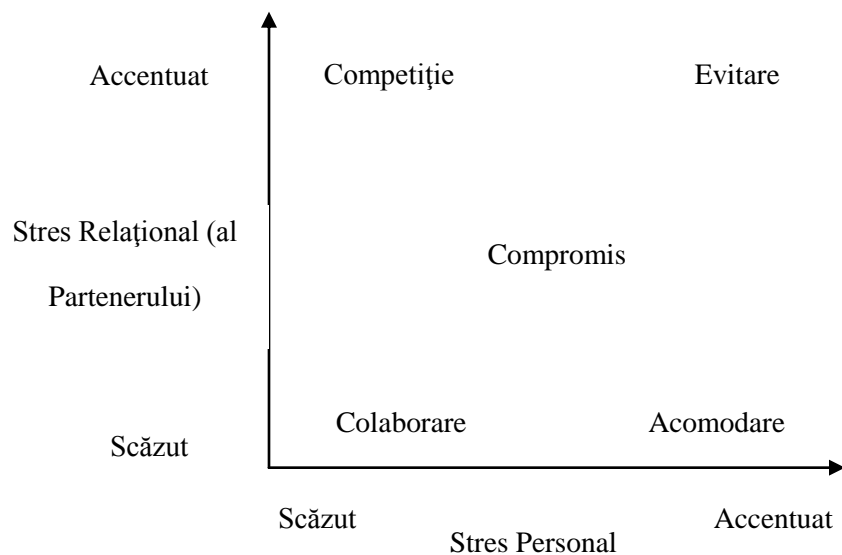
## PROBLEMA STRESULUI ÎN CONFLICTELE INTERPERSONALE

**Stres** = tensiunea generată de un eveniment sau incident necontrolat într-o situație sau într-un anumit context.



### Gradul de stres corespunzător celor 5 stiluri în conflict

Stilul	Gradul de stres
<b>Evitare</b>	Stres personal accentuat/Stres relațional accentuat
<b>Acomodare</b>	Stres personal accentuat/Stres relațional scăzut
<b>Competiție</b>	Stres individual scăzut/Stres relațional accentuat
<b>Compromis</b>	Nivel moderat pentru ambele tipuri de stres
<b>Colaborare</b>	Stres individual scăzut/Stres relațional scăzut



**PROBLEMA DEZVOLTĂRII SATISFACȚIEI PERSONALE (CÂȘTIG) ȘI RELAȚIONALE (EVOLUȚIE, CONSOLIDARE)**

*Stilurile în conflict și efectele la nivel individual și relațional*

Stil	Nivel Personal (individual) / Nivel Relațional
Evitare	Auto-apreciere și satisfacție în relație scăzute / Nu există satisfacție sau dezvoltare a relației
Acomodare	Auto-apreciere și satisfacție în relație scăzute / Partenerii evoluează separat (avantaj pentru partener)
Competiție	Auto-apreciere și satisfacție în relație crescute, accentuate / Dezvoltare moderată atât la nivelul individual cât și relațional
Compromis	Nivel moderat în satisfacția și dezvoltarea la ambele nivele: individual și relațional
Colaborare	Nivel accentuat, crescut de satisfacție și dezvoltare atât individuală cât și relațională



Concluzia generală: **Colaborarea** = stilul (de) preferat, stilul ideal ca și în cazul modelului grilei manageriale a lui Robert Blake și Jane Mouton. Adoptarea/însușirea stilului de **Colaborare** presupune schimbarea atitudinii față de conflict, sublinierea importanței relației, a problemelor celuilalt.

### **FAZELE COLABORĂRII**

#### 1) Clarificarea perspectivelor:

- clarificarea propriei poziții;
- înțelegerea și respectarea poziției celuilalt.

#### 2) Scopuri rigide dar mijloace/metode flexibile:

- asumarea efortului de a găsi metode alternative de rezolvare a conflictului, dintre care să aleagă pe cea care oferă rezultatele cele mai bune pentru toți partenerii = dublu efort.

#### 3) Dezvoltarea/Încurajarea înțelegerii mutuale:

- dezvoltarea la maximum a gamei de soluții alternative și identificarea și conștientizarea rezultatelor finale ale aplicării fiecăreia;
- descoperirea unei noi perspective fie doar pentru un partener, fie pentru ambii.

#### 4) Implementarea înțelegerii mutuale:

- sarcină dificilă de care depinde punerea în practică a hotărârii luate de comun acord prin colaborare.

### **PROBLEMA TACTICILOR SPECIFICE STILURILOR INDIVIDUALE DE ABORDARE A CONFLICTELOR/NEGOCIERILOR INTERPERSONALE**

Întrucât doar 2 dintre cele 5 stiluri descrise anterior au o gamă mai variată și mai consistentă de tactici, ne-am oprit asupra acestora, un argument suplimentar fiind faptul că stilul de **Competiție** este cel care declanșează în general conflictele, în timp ce stilul de **Colaborare** este cel care oferă cele mai bune și satisfăcătoare rezultate.

### ***Tactici de (punere în) aplicare a strategiei Competiționale în conflictele interpersonale***

***Reproșul*** – afirmație ce critică direct caracteristicile partenerului din relația conflictuală;

***Respingerea*** – afirmații-răspuns la afirmațiile anterioare ale partenerului care indică o poziție anatomică, de dezacord, de dezaprobare;

***Întrebările ostile*** – întrebări ce conduc direct la acuzarea partenerului;

***Tachinările ostile*** – glume sau ironii ce acuză fățiș partenerul;

***Atribuirea de prezumpții*** – afirmații/declarații care atribuie idei, intenții, motivații partenerului, de care acesta nu are cunoștință;

***Evitarea responsabilității*** – afirmații care neagă sau minimalizează propria responsabilitate în situația conflictuală;

***Prescripțiile/Pretențiile*** – doleanțe, amenințări, justificări ce urmăresc o anumită schimbare în comportamentul partenerului cu scopul rezolvării conflictului.

### ***Tactici de (punere în) aplicare a strategiei de Colaborare în conflictele interpersonale***

***Descrierea (problemei)*** – prezentarea unor date sau evenimente legate de conflict, fără emiterea unor judecăți de valoare;

***Evaluarea*** – afirmații care fac referire explicită la caracteristicile conflictului (natură, cauze, dimensiuni etc.);

***Dezvăluirea*** – furnizarea de informații non-evaluative legate de conflict pe care partenerul nu le cunoaște sau nu le poate afla (sentimente, intenții, motivație, evenimente petrecute etc.);

***Solicitarea dezvăluirilor*** – solicitarea unor informații de la partener, despre evenimente neobservabile (prin propriile mijloace ale solicitantului) legate de conflict;

***Anchetele negative*** – solicitarea de plângeri, reclamații din partea celeilalte persoane/părți

***Empatia*** – manifestarea înțelegerii, acceptării poziției partenerului;

***Evidențierea compatibilității*** – punerea accentului pe punctele comune cu partenerul (interese, scopuri comune sau împărtășite);

***Acceptarea responsabilității*** – afirmații de asumare a responsabilității în conflict sau de atribuire a acesteia ambelor părți;

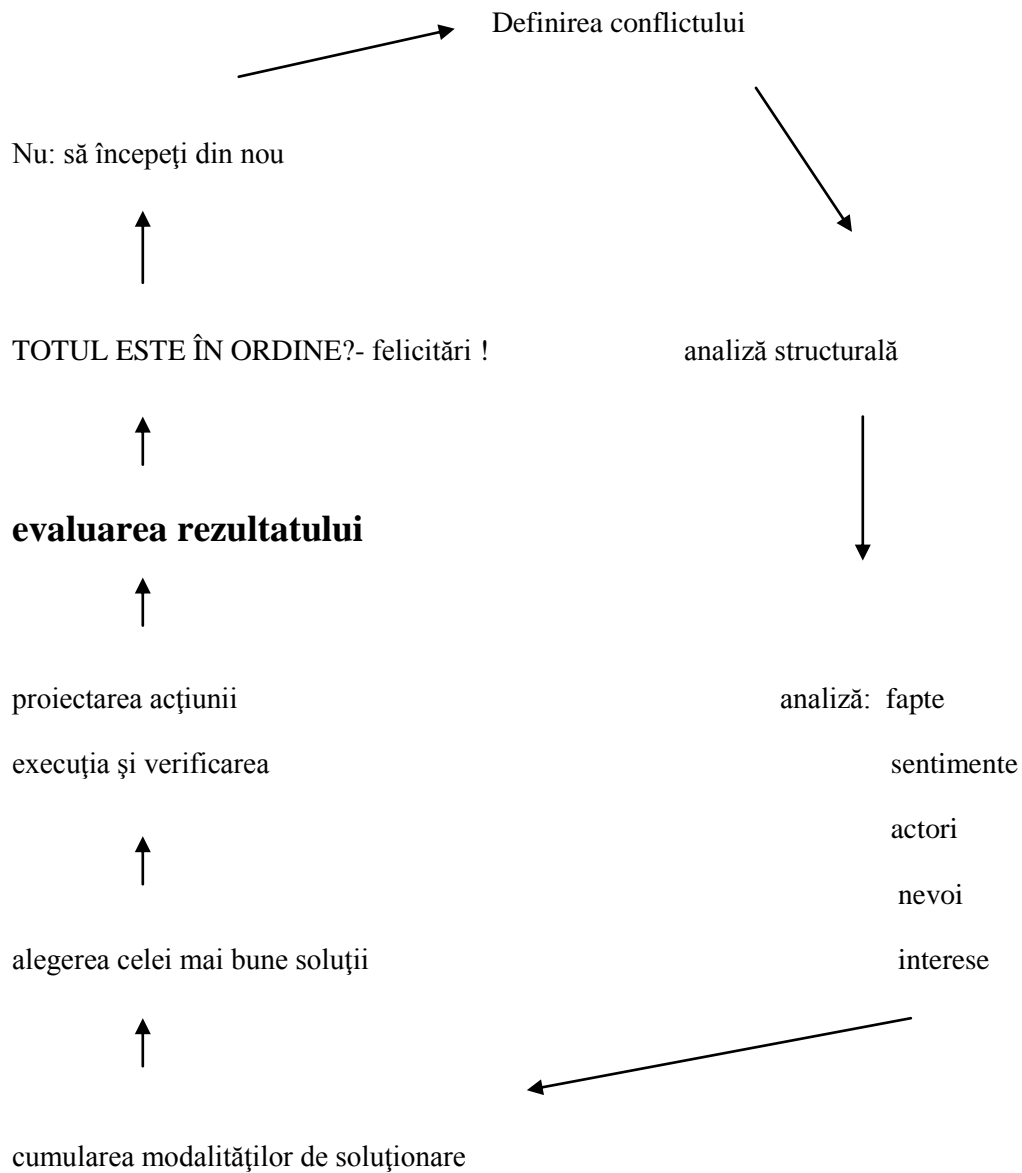
***Inițierea rezolvării problemei*** – afirmații ale intenției de rezolvare a conflictului.

Precizăm din nou că unele dintre aceste tactici, chiar dacă au fost invocate în plan teoretic ca fiind caracteristice conflictelor interpersonale, sunt specifice și situațiilor negociative, mai ales tacticile specifice stilului de *Colaborare*.

Rezolvarea unui conflict poate avea loc numai dacă părțile au măcar un interes minim de a rezolva conflictul adică nu au interesul de a-l menține.

## II. 5. ETAPELE REZOLVĂRII CONFLICTELOR:

### Procesul de rezolvare a unui conflict



### **1. Identificarea conflictului**

trebuie ascultată părerea ambelor părți

definirea problemei

disecarea problemei și expunerea soluțiilor părților

### **2. Analiza conflictului**

constatarea faptelor

identificarea personajelor

clarificarea sentimentelor legate de problemă

clarificarea intereselor; trebuie identificate motivațiile majore

### **3. Acumularea comună a modalităților de rezolvare**

### **4. Alegerea celei mai bune soluții**

### **5. Elaborarea planului de realizare**

### **6. Executare**

### **7. Control în timpul procesului**

### **8. Comparația rezultatului cu conflictul inițial**

**Scopul rezolvării conflictului** este ca ambele părți să fie satisfăcute.

**Aspectele satisfacției:**

#### **Instrumental**

Soluția este în acord cu interesele ambelor părți

#### **Procedural**

Procesul de rezolvare a conflictului a fost drept și rezonabil

#### **Psihologic**

Părțile consideră că, în cursul rezolvării conflictului a fost respectată demnitatea lor personală

**Medierea** (în contrast cu alte tehnici de rezolvare a conflictelor) are ca punct de pornire ideea că un conflict poate fi considerat rezolvat doar în cazul în care satisfacerea părților a fost asigurată în cele trei domenii fundamentale (de personalitate, procedurală, instrumentală).

**Diagnoza** unei situații conflictuale poate fi stabilită prin raportarea situației de tensiune la cea ideală în toate cele trei domenii ale satisfacerii. Pentru aceasta, să privim următorul model:

### **Tensionată**

### **Ideală**

#### Psihologice (indivizii)

Părțile sunt furioase, frustrate și se amenință reciproc

Părțile se comportă prietenește, au încredere unii în alții

Lipsa de încredere

Încredere reciprocă, convingerea că acțiunile celorlalți sunt cu intenții bune

Nici o parte nu cunoaște concepțiile, interpretările problemei celorlalți

Părțile cunosc concepțiile, perspectivele celorlalți, diferențele de concepții reprezintă baza de discuție

Părțile se concentrează asupra propriului grup

Atenția se concentrează asupra celuilalt

Discursul se adresează părții a treia

Atenția se orientează asupra celuilalt

### **Dimensiunea instrumentală**

Număr redus de posibilități, orizont redus

Număr mare de posibilități, cuprindere în rezolvarea conflictului

Posibilitățile de rezolvare se concentrează doar asupra intereselor proprii

Rezolvările încearcă să aibă în vedere și interesele celorlalți

Rezolvări generale

Ofertele de rezolvare sunt operaționalizate

Posibilitățile de rezolvare sunt formulate superficial, schematic

Posibilitățile de rezolvare sunt fundamentate profesional

### **Dimensiunea procedurală**

Părțile nu clarifică problemele procedurale

Părțile sunt pregătite pentru proceduri alternative

Părțile încearcă permanent să se concentreze

Părțile discută și analizează cu plăcere idei și

asupra propriilor puncte de vedere	propuneri noi de rezolvare
Tratativele ajung permanent în public	Nu e caracteristică includerea publicului interesat
Părțile se concentrează asupra propriilor puncte de vedere	Părțile se concentrează asupra afirmării propriilor interese
Părțile se confruntă cu puncte de vedere atât de inacceptabile, încât le pot refuza pe drept	Părțile trebuie să analizeze oferte mai puțin acceptabile

Atunci când vorbim despre metodele de control și rezolvare a conflictelor, trebuie să amintim mai întâi câteva lucruri de ordin general. În primul rând, activitatea de management în acest domeniu nu se referă la suprimarea sau încercarea de a suprima orice stare conflictuală de la bun început. Un sistem în care nu există conflicte este, fie unul mort, în care nu se mai desfășoară nici o activitate, fie unul imaginar (o lume utopică). A doua precizare pe care dorim să o facem este că metodele precizate în cele ce urmează nu reprezintă strategii de acțiune și control în caz de conflict, ci doar niște moduri de apreciere și considerare, atitudini față de situațiile conflictuale, cel mult indicatori de acțiune.

1. Se pot imagina astfel trei mari căi sau moduri de abordare a situațiilor conflictuale<sup>2</sup>. Cel dintâi ar consta în schimbarea perspectivei asupra situației de fapt, astfel încât conflictul să nu mai fie resimțit ca atare. Acest lucru se poate face prin redefinirea intereselor, schimbarea modului de prezentare și înțelegere a interdependențelor și relațiilor dintre părțile în conflict, modificarea stereotipurilor de atitudine prin folosirea simbolismului, etc.. Este, așadar, vorba despre schimbarea percepției asupra liniilor de forță ale situației, cât și a imaginii pe care cei doi oponenți o au unul despre celălalt.
2. Al doilea mod de intervenție constă în schimbarea comportamentului prin manipularea structurilor de recompense și pedepse, antrenarea părților angajate în conflict în activitatea de intensificare și soluționare a conflictelor, schimbarea dinamicii relațiilor interpersonale și intergrupuri. În acest caz, este vorba de un set de acțiuni care vizează direct dimensiunea acțională a organizației și nu de modificarea sa imediată, precum în cazul precedent.
3. Schimbarea structurii unei organizații reprezintă modalitatea extremă a realizării activității de management a conflictului. Este vorba de reșezarea structurii de roluri, de alcătuirea unui nou

---

<sup>2</sup> Morgan, G., Creative Organization Theory, cap. 61, Sage Publications, 1989.

sistem de reguli și norme pentru rezolvarea conflictelor, crearea unui corpus special de mediatori și grupuri consultative.

Domeniul de interes	Obiective generale	Strategii pentru sisteme tensionate, cu prea multe conflicte	Strategii pentru sisteme netensionate cu prea puține conflicte
Atitudini	-clarificarea diferențelor și asemănarilor	-accentuarea interdependențelor	-accentuarea conflictului de interese
	-schimbarea percepțiilor	-crearea unei percepții comune pentru a depolariza sistemele de stereotipuri	-crearea conștiinței de sine a grupului, a identității
	-sporirea cantității de informații disponibile privind relațiile intergrupuri	-clarificarea dinamicii și costurilor evaluării conflictului	-clarificarea costurilor și dinamicii fraternizării
Comportament	-modificări în comportamentul din interiorul grupului	-sporirea și indicarea clară a diferențelor ce există în interiorul grupului	-sporirea coeziunii consensului în interiorul grupului
	-sporirea eficienței reprezentanților de grup	-antrenarea lor pentru a folosi strategii cooperative	-antrenarea lor pentru a folosi strategii de impunere
	-mediatori	-negociatori externi	-consultanți externi
Structura	-crearea unui context cu rol reglator	-impunerea de reguli de acțiune care să limiteze conflictul	-desființarea regulilor sau normelor ce împiedică conflictul
	-crearea unor noi mecanisme de interferență	-dezvoltarea rolurilor integrative ale grupului	-crearea unor „avocați ai diavolului” sau provocatori de disensiuni
	-redefinirea grupului	-schimbarea structurii organizaționale (roluri, sarcini)	-clarificarea limitelor și scopurilor grupului pentru a spori diferențele



O altă perspectivă asupra modurilor de acțiune în caz de conflict este oferită de Herbert A. Shepard<sup>3</sup>. Autorul oferă o ierarhizare a tipurilor de management a unei situații conflictuale în funcție de violența și gradul de destructivitate conștient sau implicat de soluțiile oferite de fiecare tip în parte. Astfel, metoda cea mai violentă și distructivă de rezolvare a unui conflict este desființarea, supunerea totală a părții adverse. Termenul „desființare” se referă la statutul de grup, care este unitatea operantă în cadrul organizației.

METODE PRIMITIVE	METODE MODERNE	METODE „CIVILIZATE”
DESTRUCTIVE	PARȚIAL DESTRUCTIVE	METODE NON-DESTRUCTIVE (de tip creativ)
1. Desființarea 2. Război total	3. Război limitat 4. Negociere	5. Rezolvarea, soluționarea problemelor în comun

În acest context, o organigramă este indicatorul perfect care arată relațiile de dependență și putere, indicând, așadar, cine poate desființa și cine poate fi desființat. În acest caz este dificil de distins între un conflict rațional și unul irațional, deoarece violența soluției estompează deosebiri. În orice caz, în pofida caracterului său, aparent radical, această soluție poate fi o formă superficială de rezolvare a conflictelor, mai ales atunci când partea desființată este mai slabă decât oponenta sa. Faptul este atestat de experimentul lui Murray Horwitz (1958); acesta a lucrat cu 4 grupe de studenți care trebuiau să analizeze un curs; în fiecare caz, a fost introdusă o variabilă independentă specifică în contextul în care studenților li s-a spus să încerce să influențeze profesorul în cursul unor discuții. „Convenția” a fost, însă, modificată, cursul fiind o expunere clasică, fără dialog. Studenții din grupul A au fost lăsați să comunice între ei prin bilețele, spunându-li-se că se vor putea întâlni cu profesorul mai târziu pentru eventuale discuții. Studenții din grupul B au fost lăsați să comunice între ei, dar nu li s-a promis nici o viitoare întâlnire cu profesorul. Studenții din grupul C nu aveau voie să comunice, dar au fost încurajați să „se gândească ce anume vor” și, apoi, să-și prezinte aprecierile la adresa profesorului. În sfârșit, studenții din grupul D au fost avertizați că, deși vor putea comunica, va exista un mesager care va duce bilețelele, înlocuind aprecierile negative cu aprecieri pozitive.

S-a observat că, dacă în grupul A, după ce s-a observat că regulile convenite inițial au fost încălcate, studenții și-au exprimat deschis ostilitatea- au notat ticurile profesorului, greșelile de exprimare, etc.- în grupul D studenții au ajuns, în cele din urmă să scrie numai aprecieri pozitive. Din punct de vedere al productivității, s-a observat o scădere clară de la A la D; în primul grup, libertatea de exprimare, precum și posibilitatea unei discuții ulterioare, de pe poziții normale, cu profesorul a lăsat studenților

<sup>3</sup> Shepard, Herbert A., Power and Conflict in Organizations, cap.11.

posibilitatea să învețe. În grupul D, studenții fiind ocupați cu „trucarea” propriilor sentimente și neavând perspectiva unei revanșe sau „reabilitări”, și-au pierdut complet interesul în subiectul predat.

În concluzie, ceea ce am numit „supunere totală” este doar o rezolvare superficială, existând un cost nevăzut și nedorit care constă în reducerea substanțială a productivității grupului „supus”.

Cea de-a doua metodă de soluționare a unui conflict este „războiul total”. Această soluție poate apărea numai între părți egale ca putere, pierderile complete ale ambelor părți fiind mai mari, deci metoda nu este eficientă în realitate, fiind folosită numai în cazuri extreme.

„Războiul limitat” este, conform teoriei lui Shepard, cea mai răspândită metodă de rezolvare a conflictelor. În acest caz, sunt prevăzute anumite pierderi și vizate doar unele domenii ale adversarului. Un caz clasic de război limitat este un proces juridic (în care argumentele și dovezile constituie armele, durata este determinată de procedură și de judecător, iar învingătorul este ales de juriu și de judecător?!). Caracteristica acestei metode este existența unui cadru normativ bine structurat și cunoscut în interiorul căruia se desfășoară conflictul, pe baza și prin regulile acestui cadru. Rezultatul acestei metode nu este pozitiv; întotdeauna există un învins, sau grupurile nu sunt „buni jucători” care să știe să piardă cu eleganță. Este, astfel, înlăturată posibilitatea unui consens, situația învins/învingător punând accentul pe deosebiri și nu pe asemănări. Spre deosebire de „războiul total”, pierderile pentru fiecare grup sunt mai mici, însă nu există nici o posibilitate de comparație între grupuri, mai mult, situația de învins/învingător poate juca ea însăși rolul de sursă de conflict, pe viitor.

Negocierea, cea de-a patra metodă, depinde de încrederea și respectul reciproc dintre cele două părți, ca și de existența unui cadru relațional și normativ favorabil. Există două tipuri de negociere: una în care profitul unei părți este mai mare decât al celeilalte (ceea ce poate transforma negocierea în război limitat) și alta în care câștigul este important și aproape egal pentru ambele grupuri.

Al cincilea tip de rezolvare a conflictelor pune accentul pe găsirea unei soluții comune care să indice rezolvarea conflictului (problem solving). Acest lucru depinde de existența unei capacități de identificare cu situația și poziția celuilalt, dublată de o mare doză de raționalitate (la nivelul decelării procesului de negociere, ca și a scopurilor urmărite) și un cadru organizațional destins, favorabil. Metoda poate fi folosită și ca un indicator al „climatului organizațional”, în care se află grupurile negociatoare, precum și a principiilor de structură și de acțiune a organizației din care fac parte grupurile respective.

Din prezentarea acestor cinci tipuri de rezolvare a unui conflict se desprinde ideea că, cea mai frecventă consecință negativă a soluționării unei asemenea situații (cel puțin pentru primele trei metode) este crearea unui grup „învins”. În momentul în care a pierde devine un „obicei”, o stare cronică, vom avea un grup cu o coeziune și o eficiență redusă, fără inițiativă, cu tendințe de divizare, foarte obedient și de aceea cu o tendință crescută de birocratizare. Se creează astfel o spirală distructivă descendentă

(posibilă atât la nivel de grup cât și la nivel de organizație) care duce în mod fatal la dizolvarea grupului sau organizației respective.

Există și alte strategii de abordare și rezolvare a situațiilor conflictuale. Distribuția metodelor de management a conflictului se face, fie după costul implicat de metoda sau soluția aleasă, fie după domeniul vizat (atitudini, comportament, structură). În ambele cazuri, cele mai acceptabile metode, cu costurile cele mai mici sunt cele care pun accentul pe cooperarea părților aflate în conflict, pe acțiunea comună în cadrul aceluiași sistem, pe disponibilitatea și deschiderea la dialog. Acest fapt este susținut și de soluția propusă de Rapaport „dilemei prizonierului” sau oricărui alt joc cu sumă zero: soluția optimă este cea care duce la câștigul ambelor părți, profitul obținut astfel prin cooperare nefiind maxim, dar fiind sigur nenul și o certitudine- calitate neîntrunite de nici o altă soluție bazată pe o acțiune solitară unilaterală. Toate acestea implică un anumit tip de structură organizațională (rețea de comunicații deschisă, flexibilă, deschisă, putere distribuită, interfețe permeabile, sistem de roluri și statut flexibil, etc.) care să indice, astfel, caracteristicile și tendințele organizației moderne.

O altă abordare a problematicii managementului conflictelor este prezentată în tabelul următor, accentul căzând pe o situație particulară și anume conflictul intergrupuri.

#### **STRATEGII PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR INTERGRUPURI<sup>4</sup>**

##### Soluții ce țin de comportament

1. Separarea fizică a grupurilor, reducând conflictul prin reducerea contactului

2. Admiterea interacțiunii și a întâlnirii dintre grupuri, dar numai între anumite limite, conform unui set de reguli prestabilit

3. Grupurile sunt separate; există persoane care joacă rolul elementului de legătură, deoarece au statut înalt în ochii tuturor grupurilor implicate, iar atitudinile lor se potrivesc cu idealurile grupurilor; au suficientă experiență pentru a înțelege problemele fiecărui grup

##### Soluții ce țin de atitudini

4. Negocieri directe între reprezentanții grupurilor aflate în conflict, asupra tuturor aspectelor conflictuale, negocieri care au loc în prezența unor indivizi care sunt considerați neutri din punctul de vedere al conflictului respectiv și respectați de toate grupurile (eg. judecător).

5. Negocieri directe între reprezentanții grupurilor fără prezența unei părți neutre pe post de arbitru

6. Schimb de membri între grupuri astfel încât să fie motivele de acțiune ale fiecărui grup să fie clarificate prin percepțiile cotidiene; crește familiarizarea cu activitatea celuilalt grup; după ce indivizii respectivi revin la grupul original și prezintă ceea ce au receptat- se folosesc negocierile directe

---

<sup>4</sup> Adaptat după Morgan, G., Creative Organization Theory, p. 203, Sage Publications, 1989.

7. Activitate intensă comună, desfășurată într-un asemenea cadru și sub incidența unor asemenea reguli, încât a nu coopera presupune un cost imens pentru fiecare grup, indiferent de atitudinea „partenerului”

Zoltan Bogathy își prezintă în lucrarea sa (menționată în bibliografia cursului) propriul punct de vedere asupra rezolvării conflictelor dintre grupuri.

### **Conflictele și negocierea**

Teoretic, conflictele interne într-o organizație sunt rezolvate în funcție de cel care are dreptate. În realitate, însă, problema este mult mai complexă, fiindcă în soluționarea oricărui conflict intern apar aspecte afective, relaționale, de prestigiu etc. Toate acestea, fie separat, fie la un loc, influențează într-o anumită măsură “soluționarea” situației conflictuale.

Specialiștii în probleme organizaționale introduc și dezvoltă frecvent mijloace și tehnici cu o puternică orientare spre sarcini, cum ar fi tehnicile care ajută negocierea, luarea deciziilor și rezolvarea problemelor (Blake, 1964). Totodată, acești profesioniști îndeamnă la folosirea mijloacelor socio-emoționale. În decursul diverselor traininguri și al diferitelor modalități de formare a grupurilor sunt aplicate foarte multe intervenții, cum ar fi: autorealizarea, înțelegerea reciprocă, abordarea deschisă a problemelor ș.a.

Evident, acestea sunt mijloace foarte importante și eficiente, dar pot fi folosite doar limitat dacă interesele sunt opuse și lipsește încrederea reciprocă. În decursul activității mele am participat, în calitate de manager sau de consilier, la numeroase consfătuiri, adunări, ședințe, mese rotunde. Nimeni nu le-a numit negocieri, dar în mod evident, tocmai așa ceva au fost. Dintre acestea, unele au fost conduse atât de prost, încât, în final s-a ajuns la situații grave și practic de nerezolvat, uneori chiar la situații de ostilitate fățișă, chiar de dușmănie manifestă sau ascunsă. Astfel, s-a ajuns în situații nedorite și inutile, opuse scopului inițial, acela de a rezolva o problemă oarecare. Pe de altă parte, am văzut manageri, directori, lideri sindicali, care, datorită priceperii, abilității și nu în ultimul rând,

a cunoștințelor lor în domeniul relațiilor umane și în psihologie, "au făcut ce-au vrut" cu cei prezenți, adică au obținut ceea ce și-au propus, indiferent de opoziția celorlalți. Au fost cazuri în care au câștigat chiar din situații aproape fără ieșire.

Aceste experiențe au demonstrat faptul că priceperea în negocieri poate juca un rol constructiv în soluționarea problemelor. Totodată, am observat că oamenii devin în scurt timp foarte pricepuți în acest domeniu, însușindu-și rapid și cu mult interes tehnicile de negociere. Aceasta este practic o formă de comportament uman pe care, vrând-nevrând, o aplicăm zilnic.

Intervențiile în dezvoltarea organizațională înregistrate mai recent (Fryer, 1998), apelul la dezvoltarea culturii organizaționale (Robbins, 1974), au accentuat și mai mult importanța negocierilor constructive (Bambridge, 1998). Aici avem în vedere tendințele de descentralizare, ca efect al reformei economice, înființarea unor unități organizaționale mai mici, cu independență mai mare (centre de profit), realizarea unei mai puternice orientări spre piață, formarea unei atmosfere favorabile spiritului întreprinzător etc. Secțiile productive, unitățile, serviciile dintr-o organizație, facultățile și departamentele din marile universități sunt puse din ce în ce mai frecvent în situația de a acționa pe baza propriei răspunderi. Intervenția mai redusă a managementului de vârf conduce inevitabil, la o mai puternică rivalitate pe orizontală. Aceste tendințe spre autonomie și responsabilitate necesită mult mai multe însușiri, cunoștințe și calități absolut necesare în negocierile din interiorul și exteriorul organizației, pentru a se ajunge la un consens într-o varietate foarte mare de probleme economice, financiare, politice, umane, ecologice, etc.

*Negocierea* este o strategie potrivită în situația în care interesele sunt diferite, uneori contradictorii, dar în care grupurile se află într-o relație de dependență reciprocă (Pruitt, 1981). O eventuală înțelegere prezintă avantaje pentru ambele părți. Chiar dacă nu sunt de acord, părțile sunt dispuse să ajungă la compromis și înțelegere, pentru că altfel (dacă lucrurile sunt lăsate să decurgă spontan sau fiecare parte și-ar impune, prin confruntare, propriul adevăr) ambele părți ar avea de suferit din cauza consecințelor nefaste (Coser, 1964).

Situația de negociere are următoarele trăsături:

- ⇒ Conflictele se prezintă în confruntarea dintre interese opuse, dar dependente reciproc;
- ⇒ Oamenii supraapreciază semnificația intereselor proprii, dar sunt atenți la teritoriile înțelegerii posibile;
- ⇒ Problemele personale sunt ascunse, mușamalizate sau prezentate foarte complicat;
- ⇒ Informațiile transmise sunt reale, dar unilaterale. Ele se referă mai ales la aspecte pozitive, pentru a scoate în evidență propriul grup;
- ⇒ Punctele de pe ordinea de zi sunt alcătuite în conformitate cu variantele de rezolvare;
- ⇒ Câteodată, soluțiile sunt legate de principiile prin intermediul cărora se pot exercita presiuni asupra celeilalte părți;
- ⇒ Soluțiile individuale sunt sprijinite, dar se consideră un lucru evident faptul că acestea pot fi modificate;
- ⇒ Uneori se folosesc, în mod circumspect și moderat, metode ca amenințarea, incitarea la tulburări, surpriza;
- ⇒ Contactul dintre grupuri este limitat la câțiva purtători de cuvânt;

- ⇒ Puterea este studiată și controlată din când în când de către grupuri, încercându-se influențarea echilibrului de putere în favoarea propriilor interese;
- ⇒ Înțelegerea viziunii celuilalt se consideră drept un element tactic;
- ⇒ Jignirile personale sunt refulate sau prezentate în mod indirect (cu umor);
- ⇒ A treia parte este antrenată numai dacă negocierile au eșuat.

De multe ori, în cadrul negocierilor, luarea deciziilor este îngreunată de faptul că interesele individuale și dependențele reciproce străbat asemenea acte. Oamenii, îndeobște, nu iau în seamă nimic în afara intereselor personale (Rahim, 1979). Acest fapt îi determină să folosească strategii mai dure decât cele care ar corespunde relațiilor de dependență. Dacă se întâmplă ca, ulterior să-și dea seama de consecințele nefaste, în cele mai multe cazuri neîncrederea reciprocă este deja atât de mare, încât cooperarea devine aproape imposibilă (Deutsch, 1973). Pe de altă parte, oamenii au tendința de a se repezi să aleagă strategia cooperării în situațiile care solicită foarte multă circumspecție. Dacă încercările de cooperare nu duc la rezultatul scontat, ei devin dezamăgiți și se simt manipulați. Acest lucru îi determină să se confrunte (să lupte) sau să se resemneze.

E demn de luat în seamă faptul că oamenii recurg foarte repede la mijloace de luptă. Acest lucru este motivat de faptul că ei nu-și consideră adversarii destul de constructivi, iar aceștia din urmă simt, la rândul lor, același lucru; astfel, cercul se închide. Oamenii din organizație trebuie să împartă între ei diverse tipuri de resurse, "de obicei, aflate în cantități limitate". Aceste relații se

manifestă prin luări de decizie asupra unor probleme legate de domeniile de activitate privitoare la timpul de lucru, la buget și la echipament.

Relațiile de distribuție necesită conduite mai concrete decât relațiile de putere. Prin câteva decizii trebuie să se asigure împărțirea și folosirea resurselor limitate: cunoștințele, competența, vechimea, experiența. Deseori ne pot întâmpina probleme urgente, care trebuie rezolvate într-un timp stabilit.

Așadar, trebuie să ne clarificăm pretențiile, să prezentăm argumente și dovezi, să avem răspunsuri, să facem propuneri. Avem tendința de a face greșeli obișnuite (cotidiene) și ne izbim de greutăți. Să ne gândim, de exemplu, la o situație nerezolvabilă permanentizată sau la deteriorarea relațiilor umane.

## Soluționarea situațiilor conflictuale apărute în negociere

### *Câștig – Pierdere*

Soluționarea conflictelor sau tranșarea oricărei discuții, negocieri sau dispute din poziția forței (prin utilizarea puterii), cunoaște mai multe tehnici. Acestea pot fi împărțite în două mari grupe, ambele bazându-se pe forță și având în centrul preocupării ideea câștigului sau a pierderii, astfel încât de fiecare dată există un învingător și un învins. Nici una dintre aceste metode nu permite scoaterea la iveală a conflictelor latente, într-un mod constructiv, pozitiv, eficient. Cu toate că, în general, oamenii sunt înclinați spre a utiliza una dintre cele două metode, majoritatea utilizează o strategie mixtă, folosindu-se de ambele.



Merită să analizăm mai amănunțit aceste două variante (Bogáthy, 1999).

**Prima variantă: Dumneavoastră câștigați – El / Ea va pierde**

În acest caz, pentru satisfacerea trebuințelor și a nevoilor dumneavoastră folosiți forța sau puterea de care dispuneți. Varianta dumneavoastră va ieși câștigătoare. Vă veți atinge scopurile propuse. Ideile dumneavoastră sunt acceptate de ceilalți. Dialogul, chiar dacă are loc, decurge conform modelului arhicunoscut: “trebuie să faceți exact ceea ce vă spun eu sau cum vă spun eu, iar eu nu trebuie să țin cont de părerea dumneavoastră!” Celălalt execută ordinele sau “sugestiile” dumneavoastră, dar rămâne cu un gust amar, cu sufletul încărcat și cu personalitatea strivită. Va deveni un om “turtit” cum spune renumitul consultant american Bob Lutz. Folosind această metodă pentru soluționarea conflictelor, reacțiile și comportamentul partenerului dumneavoastră vor fi previzibile și pot fi programate aproape cu precizie matematică.

Deoarece nevoile și trebuințele celuilalt rămân nesatisfăcute, el consideră că soluțiile propuse de dumneavoastră pentru rezolvarea conflictului nu sunt cinste. Adesea vă veți “trezi din senin” cu următoarele reacții:

- Oamenilor începe să le fie frică de dumneavoastră;
- Vi se aduc critici, pe la spate bineînțeles;
- Lumea vă bârfește din ce în ce mai mult;
- Vi se pun fel de fel de piedici, contre și “bețe în roate” ori de câte ori se ivește prilejul, dar mai ales atunci când încercați să vă satisfaceți trebuințele personale;
- Încearcă să vi se opună prin crearea “biserițelor”;
- Vă mint cu nerușinare;

- Oamenii nu mai țin la dumneavoastră ca la șeful lor, ci mai degrabă vă ocolesc;
- În prezența dumneavoastră nu-și arată sentimentele adevărate, ci vă spun doar ceea ce doriți să auziți (la o simplă întrebare a dumneavoastră – “Cât este ceasul?” – veți primi răspunsul: “Cât doriți dumneavoastră!”);
- Vă vor ignora dispozițiile, satisfăcându-și în secret trebuințele profesionale sau personale;
- Vor încerca să intre în grațiile dumneavoastră, manipulându-vă prin toate mijloacele;
- După câteva încercări nereușite, nu vă mai spun care sunt trebuințele lor reale.

Este evident deci, că avantajele obținute de dumneavoastră sunt în detrimentul relațiilor interpersonale, ca urmare a îndepărtării partenerilor, colegilor sau colaboratorilor. Știindu-vă un om care, la nevoie, recurge foarte ușor la utilizarea forței și a puterii în vederea obținerii victoriei, aceștia vor renunța să se angajeze într-un conflict deschis. Astfel, conflictele, negăsindu-și soluționarea adecvată (partea cealaltă fiind lipsită de posibilitatea de a-și satisface trebuințele, scopurile și intențiile propuse), vor fi “măsurate sub covor”, cu posibilități latente, dar evidente, de a reapărea sub diferite forme în momentele cele mai neașteptate. Uneori ele vor reapărea cu o intensitate neobișnuită, urmată de un deznodământ imprevizibil.

Iată câteva exemple clasice pentru această variantă:

- Colaboratorul dumneavoastră vă solicită câteva zile libere în contul orelor suplimentare. Îl refuzați pe motiv că este programat în luna noiembrie;
- Un tânăr asistent cu doctoratul luat în străinătate, cu multe studii și lucrări științifice remarcabile, cere să fie admis la concurs pentru un post de conferențiar. Este refuzat de

dumneavoastră, ca decan, pe motiv că nu are vechimea necesară și nu a trecut prin treapta de lector.

Adeptii stilului autoritar își motivează comportamentul prin conduita submisivă a celor slabi în fața celor puternici, invocând legile naturii, destinul și obișnuința. Se poate defini distanța față de putere ca măsura în care salariații cu putere mai mică, din instituții și organizații, acceptă ca puterea să fie egal distribuită, afirmă (Hofstede, 1996). "Modul în care este distribuită puterea este explicat de obicei prin comportamentul membrilor cu putere mai mare, a managerilor, nu a celor conduși. Noțiunea de conducere poate exista numai ca un complement al subordonării. Autoritatea supraviețuiește numai acolo unde întâlnește supunere".

Este bine să știți că, pe termen lung, o astfel de metodă nu este mai eficientă. Cei aflați mereu într-o poziție mai slabă de negociere, pot avea reacții neașteptate, uneori vulcanice. Dar subordonații pot reacționa și prin tăcere, prin distanțare constantă, fiind "absenți" practic, din joc. O astfel de atitudine este foarte costisitoare sub aspectul calității produselor sau serviciilor, a respectării termenelor de livrare etc.

**Varianta a doua: Dumneavoastră pierdeți – El / Ea câștigă**

În această situație conflictuală, dumneavoastră dispuneți de o putere mai mare sau egală cu a partenerului, însă contribuiți la satisfacerea trebuințelor lui, în detrimentul propriilor nevoi. Dumneavoastră vă supuneți, soluțiile celuilalt sunt acceptate, victoria fiind de partea cealaltă. În astfel de situații, dumneavoastră îi purtați pică celuilalt, sunteți supărat pe el / ea, cu toate că singur v-ați pus în această situație.

Această variantă este adoptată de cei care, vrând să obțină sau să mențină liniștea cu orice preț, încearcă să evite

conflictul. Necazul este că ei, de obicei, plătesc un preț prea mare pentru liniștea dorită. În astfel de cazuri, față de prima variantă, sentimentele dumneavoastră negative sunt scoase la iveală. Deoarece acum dumneavoastră sunteți cel frustrat, vă puteți surprinde că aveți următoarele reacții ciudate:

- Sunteți veșnic furios pe ceilalți;
- Dacă puteți, contracarați intențiile pozitive ale celorlalți, blocându-i pe alții în satisfacerea dorințelor proprii;
- Încetul cu încetul vă retrageți din astfel de relații, acumulând din ce în ce mai multe insatisfacții profesionale;
- Deveniți dezamăgit și anxios;
- Evitați, pe cât posibil, apariția conflictelor;
- Deveniți apatic, indolent, depresiv;
- De multe ori încercați să vă realizați obiectivele pe căi oculte, uneori chiar secrete, neștiute de colaboratorii dumneavoastră;
- Deseori doriți răzbunarea visând la victorii obținute asupra celorlalți;
- Vă scade vertiginos nivelul autoaprecierii, iar în curând colegii vă vor detesta.

Întrucât trebuințele dumneavoastră rămân nesatisfăcute, conflictul nerezolvat își trăiește viața proprie mai departe, constituind un punct nevralgic deosebit de periculos.

În această variantă, exemplele anterioare vor arăta astfel:

- Îi dați drumul colaboratorului dumneavoastră să-și ia câteva zile libere, dar în prealabil îl faceți "cu ou și cu oțet", considerându-l drept un element indisciplinat, leneș, neglijent;
- Scoateți la concurs postul de conferențiar pentru tânărul și strălucitorul asistent din catedra dumneavoastră și ... îl

picați cu brio, după care dați din umeri: “Concursul a fost concurs!”.

Această strategie de Învingător – Învins poate fi recunoscută foarte ușor după câteva trăsături caracteristice:

- Conflictul sau situația de negociere sunt percepute ca niște situații în care unii trebuie să fie învingători, iar alții învinși, adică unii pierd, iar alții câștigă;
- Partenerul dumneavoastră este obligat, de obicei, să accepte părerea dumneavoastră sau ale grupului dumneavoastră;
- Pentru obținerea supunerii este utilizată forța, autoritatea, tot ceea ce constituie o amenințare reală pentru partener;
- Comunicarea este rigidă, de obicei unilaterală, de sus în jos sau de la dumneavoastră la partener, fără posibilități de feedback.

Pe termen lung, această strategie este obositoare, costisitoare și mai puțin eficientă.

### *Câștig – Câștig*

Metoda soluționării fără conflicte a problemelor diferă complet de varianta Învingător – Învins, prin eliminarea puterii ca mijloc de intervenție. Această metodă se bazează pe ideea că relațiile pot fi confruntate direct, în mod deschis, astfel încât trebuințele și așteptările ambelor părți implicate să fie satisfăcute; de asemenea, nici una dintre părți nu trebuie să fie învinsă. Această variantă poartă numele de metoda fără înfrângere sau Câștig – Câștig. Cu ajutorul ei se poate obține respectarea reciprocă a intereselor și satisfacerea trebuințelor ambelor părți.

Această metodă solicită însă, un angajament reciproc conform căruia nici una dintre ele nu se va putea folosi de

puterea de care dispune pentru atingerea scopurilor dorite. Dat fiind faptul că majoritatea dintre noi, încă din fragedă copilărie, am învățat să obținem ceea ce dorim, este dificil și neobișnuit să adoptăm o poziție de plecare nouă. Dificultatea crește în mod dramatic la acele persoane care, în majoritatea relațiilor lor, dispun de o putere considerabilă. Este suficient dacă ne uităm în jur și observăm cum se comportă cei "obișnuiți" cu puterea în situațiile cotidiene (la un concert, într-un restaurant, la un meci de fotbal sau la o partidă de tenis).

Dacă, însă, avem curajul de a ne angaja într-o astfel de relație de respect reciproc și acceptare comună cu cei din jurul nostru – cu cei care avem anumite relații profesionale sau cu cei care avem relații mai apropiate -, atunci putem câștiga foarte mult. Iată câteva din avantajele aplicării metodei câștig – câștig:

- Face posibil ca, ajuns la suprafață, conflictul să fie recunoscut, declarat și soluționat în mod cinstit, corect și creativ;
- Ne învață să trecem prin acele schimbări sau modificări interesante aduse la suprafață de conflictul iscat, care, practic nu sunt nici periculoase, nici distrugătoare în sine, deci pot fi acceptate;
- Ambele părți se angajează în mod responsabil pentru satisfacerea propriilor scopuri și trebuințe, fără să acționeze în detrimentul celuilalt. Cheia succesului: nici una din părți nu poate să piardă;
- Este mai mult ca sigur că într-o astfel de atmosferă oamenii se vor ocupa de conflicte adevărate de fond și nicidecum cu cele mai puțin importante, de suprafață;
- Un conflict, odată rezolvat în mod corect și cinstit, nu va mai apărea din nou cum se întâmplă în alte părți;

- Dacă toate părțile interesate și implicate participă la elaborarea soluțiilor apar, de obicei, soluții mai bune. deoarece gândirea creativă își spune cuvântul;
- Părțile se simt mult mai angajate în realizarea deciziilor luate dacă pot participa la elaborarea soluțiilor, decât dacă sunt implicate doar în aplicarea unor directive venite “de sus” și impuse cu forța;
- Relația devine sinceră și mai caldă ca urmare a reducerii sau dispariției ostilităților, a supărărilor și suspiciunilor;
- De acum înainte, această variantă va constitui pentru partenerul dumneavoastră un model de soluționare a conflictelor de orice natură.

Caracteristicile acestei metode pot fi rezumate pe scurt astfel:

- Definirea conflictului ca o problemă comună ambelor persoane / grupuri implicate;
- Evitarea amenințărilor (pentru reducerea situațiilor în care ceilalți sunt obligați să adopte o atitudine defensivă);
- Utilizarea unei comunicări deschise, corecte și clare în ceea ce privesc trebuințele, scopurile și țelurile celeilalte părți;
- Găsirea unor înțelegeri creative care să mulțumească ambele părți;
- Urmărirea obținerii unor efecte comune, benefice pentru ambele părți.

Se impun câteva precizări complementare. În cazul negocierilor interne, partenerii implicați sunt mai înverșunați în obținerea victoriilor decât în cazul negocierilor cu “cei din afară”. Această abordare are, desigur, foarte multe componente psihologice, mai mult sau mai puțin conștientizate, dar este un fapt unanim recunoscut că negocierile cele mai dure, luptele cele mai grele, au loc între colegii de serviciu – de rang egal –

sau între reprezentanții diferitelor secții, servicii ori compartimente din organizație.

În astfel de negocieri, argumentele cele mai tari sunt aduse în favoarea susținerii aceluia care “aduc” mai mulți bani, au un prestigiu mai mare, dețin piețe mai importante pentru întreprindere. Astfel, apare veșnica întrebare care duce inevitabil la conflict: a cui muncă este mai importantă pentru organizație, pentru universitate?

Dacă în cadrul negocierilor partenerii se încăpățânează, menținându-se pe pozițiile lor, nici unul nu-și poate atinge obiectivele fără a crea ne cazuri sau chiar pierderi celuilalt, ceea ce, într-un cadru mai larg reprezintă o pierdere pentru întreprindere, indiferent care din părțile aflate în negocieri “sângeroase” va învinge (Pruitt, 1982). Practic, în astfel de situații, nici nu se mai poate vorbi de negocieri, ci mai degrabă de o luptă, iar cel care a fost învins va căuta, în mod deschis sau nu, să se răzbune pe învingător. În final, toată lumea este în pierdere – întreprinderea, climatul, relațiile interdepartamentale, angajații, colaboratorii etc.

Realizarea unor negocieri de tip “Câștig – Câștig” este o treabă deosebit de dificilă, fiind nevoie de mult tact, răbdare, cultură, devotament față de valorile organizației, dar înainte de toate, de sinceritate, care este condiția cea mai importantă.

Întrucât cei doi parteneri se cunosc foarte bine (doi directori, doi decani, doi șefi de secție sau serviciu), utilizarea unor trucuri, altădată cu efect (distorsiunea informațiilor, intimidarea adversarului, acoperirea slăbiciunilor, ținerea în secret a unor informații de ultimă oră) nu prea reușesc.

Este mult mai bine dacă, în astfel de situații, dumneavoastră, ca partener negociator, încercați să respectați



următoarele principii, care, dacă vi se par dificile, de multe ori contribuie la obținerea succesului. Iată câteva dintre ele:

- Nu începeți negocierile urmărindu-vă numai propriile scopuri. Trebuie să aflați cât mai repede și cât mai exact cu putință scopurile urmărite de partenerul dumneavoastră. Încercați să analizați cât mai precis și să înțelegeți cât mai bine poziția partenerului dumneavoastră, motivele și scopurile lui. Pregătiți-vă în așa fel încât, la nevoie și în anumite situații, să fiți capabil de a vă adapta la punctul de vedere al partenerului, bineînțeles fără a ceda pozițiile dumneavoastră de bază sau fără a vă diminua șansele de câștig;
- Nu forțați prea mult nota în disputele interne, în orice caz, nu ajungeți până la confruntarea totală, de unde va fi foarte greu să dați înapoi fără a vă pierde prea mult din prestigiu, autoritate, reputație;
- Utilizați cinismul și scepticismul numai atunci când doriți să scoateți în evidență punctele slabe ale poziției partenerului dumneavoastră. Nu încercați niciodată să vă luați revanșa pentru anumite supărări sau înfrângeri provocate de partenerul dumneavoastră care acum, fiind în dificultate, ar trebui "să fie pedepsit";
- Nu uitați că persoanele care se cunosc bine se supără ușor, se ceartă, dar și se împacă foarte repede. Nu vă pierdeți timpul și energia cu evidențierea meritelor dumneavoastră în detrimentul cauzei pentru care vă aflați la masa tratativelor;
- Trebuie să fie clar că, dacă partenerul dumneavoastră pierde, cel mai important lucru pentru el va fi să-și ia revanșa în viitor.

## **Administrarea conflictului intergrupai**

Nu există subiect la care managerii să primească sfaturi mai contradictorii, decât cel ce privește administrarea conflictului. Trebuie luate în considerare trei proverbe : "Hai să gândim împreună!", "Pune piciorul unde vrei să stai!", "Întoarce și celălalt obraz!"

Strategiile de rezolvare a conflictelor diferă foarte mult. Unele strategii de rezolvare pun foarte mult accent pe evitare, pe împiedicarea conflictului să iasă la suprafață. Un al doilea grup de strategii pune accentul pe difuzia conflictului, suspendarea conflictului și "răcirea" emoțiilor părților implicate. Un al treilea grup de strategii lasă parțial conflictul la suprafață, dar controlează exact subiectele și maniera în care sunt discutate. O a patra strategie pune accentul pe confruntarea, discutarea deschisă a tuturor subiectelor și încercarea găsirii unei soluții satisfăcătoare.

Dintr-o perspectivă cognitivă, soluționarea conflictelor este dependentă de capacitățile cognitive ale unei persoane. Această abordare pornește de la capacitatea de decizie a unui subiect, ținând totodată seama de importanța problemei. Astfel, când problema este minoră, iar costurile eșecului sunt mici, persoana tinde să ia o decizie în mod euristic, apelând la prima idee care-l mulțumește, chiar dacă nu este și cea mai bună soluție. În schimb, în situații dificile, în care costurile eșecului de a soluționa conflictul sunt mari, deciziile necesită un timp de gândire mai îndelungat, iar persoana renunță să adopte strategii euristice (De Dreu, Harinck, și Van Vianen, 2001).

Examinăm în continuare 8 strategii, ce pot fi folosite de manageri pentru rezolvarea conflictelor. Pentru fiecare situație arătăm care strategie este mai adecvată și mai eficientă. Strategiile sunt rezumate în tabelul care urmează (Arnold și Feldman, 1986):

Strategia de rezolvare	Tipul de strategie	Situații adecvate
Ignorarea conflictului	Evitarea	Când subiectul este banal Când subiectul este simptomatic pentru subiecte presante
Impunerea unei soluții	Evitarea	Când este nevoie de acțiune decisivă, rapidă Când trebuiesc luate decizii nepopulare și este puțin probabil ca grupurile să ajungă la un consens
Netezirea	Difuzia	Când este nevoie de o pauză pentru a lăsa oamenii să se calmeze și să recâștige perspectiva Când conflictul este nelegat de muncă
Apelarea la scopuri supraordonate	Difuzia	Când există un scop important, pe care nici un grup nu-l poate obține fără cooperarea celuilalt Când supraviețuirea întregii organizații este pusă în pericol
Negocierea	Reținerea	Când cele două părți au putere relativ egală Când există mai multe soluții acceptabile, pe care ambele părți ar fi dispuse să le ia în considerare
Structura interacțiunii	Reținerea	Când încercările anterioare de discutare deschisă a conflictului au dus la escaladarea acestuia și nu la soluționarea sa Când o a treia parte este capabilă să furnizeze o structură sau ar putea servi ca mediator
Rezolvarea integrativă a problemelor	Confruntarea	Când există un nivel minim al încrederii între grupuri și nu există presiunea timpului pentru o soluție rapidă Când organizația poate profita de pe urma fuziunii diferitelor perspective în luarea unor decizii cheie
Refacerea organizației	Confruntarea	Când sursele conflictului sunt în coordonarea muncii Când munca poate fi ușor divizată, în responsabilități clare de proiect sau când activitățile necesită multă coordonare interdepartamentală de-a lungul timpului

În general, strategia adecvată depinde de cât de critic este conflictul pentru realizarea scopului și de cât de rapid trebuie acesta să fie rezolvat (Nöllke, 2000). Dacă conflictul

este banal sau trebuie rezolvat rapid se recomandă evitarea sau difuzia. Dacă este important și nu trebuie rezolvat rapid, se recomandă reținerea sau confruntarea.

### Strategii de evitare a conflictului

*Ignorarea conflictului* se caracterizează prin absența comportamentului, conducerea evitând să se ocupe de aspectele disfuncționale ale conflictului; concediază sau transferă unul dintre managerii din grupurile aflate în conflict sau refuză pur și simplu să asculte atacurile unei grupe cu privire la cealaltă. Destul de des, conducerea care utilizează această strategie ignoră cauzele conflictului, și ca urmare conflictul se înrăutățește cu timpul.

Ignorarea conflictului este, în general, inefficientă în rezolvarea problemelor importante, dar în anumite circumstanțe este o modalitate rezonabilă de a lua atitudine față de probleme. O astfel de situație este cazul unei probleme banale. De exemplu, pot fi diferențe de opinie asupra necesității de a da angajaților timp pentru a participa la training. Aceasta este o problemă temporară și nu merită atenție.

O altă situație, în care ignorarea conflictului este o strategie rezonabilă, este cea în care problema este simptomatică pentru alte probleme de fond. De exemplu, două grupuri pot intra în conflict în legătura cu cantitatea și calitatea spațiului ocupat de birouri. Problema spațiului nu este în sine o problemă banală, iar conflictele asupra spațiului reflectă conflicte mai importante cu referire la puterea relativă și la status. Simpla rezolvare a problemei spațiului birourilor nu rezolvă problemele cheie și atenția ar trebuie îndreptată spre problemele de fond.

*Impunerea unei soluții* înseamnă forțarea părților aflate în conflict să accepte o soluție dată de un manager de la un

nivel superior. Această strategie nu permite ca o mare parte a conflictelor să iasă la suprafață și nici participanților să spună ce îi doare. Impunerea acestei soluții este, în general, o metodă inefficientă de rezolvare a conflictului. Pacea pe care o aduce este, de cele mai multe ori, de scurtă durată. Adevărata problemă nu este abordată și conflictul reapare sub o altă formă sau în alte situații.

Impunerea unei soluții poate fi adecvată în anumite momente și anume când este nevoie de acțiuni decisive și rapide (Glasl, 1999). De exemplu, atunci când întârzierile pot fi foarte costisitoare, impunerea unei soluții poate fi singura strategie la dispoziția managerului. O altă situație, în care este necesară impunerea unei soluții este atunci când trebuie luată o decizie nepopulară și există foarte puține șanse ca participanții implicați să ajungă vreodată la o înțelegere. Când o companie are de făcut reduceri în diferite sectoare de producție, nu ne putem aștepta ca aceste sectoare să fie de acord să-și reducă substanțial personalul (sau să fie complet închis), dar uneori asemenea decizii neplăcute trebuiesc luate.

### Strategii de dezamorsare a conflictului

*Netezirea.* Un manager poate alege netezirea conflictului, scăzându-i importanța și magnitudinea. Poate încerca să convingă grupurile că punctele lor de vedere nu sunt chiar atât de îndepărtate, precum cred ei. Le poate sublinia similaritățile și nu diferențele, poate încerca să împace membrii grupului ale căror sentimente au fost rănite și poate scădea importanța subiectului aflat în conflict. Prin netezirea conflictului, managerul speră să scadă intensitatea conflictului și să evite ostilitatea deschisă. Asemeni cazului de impunere unei soluții, netezirea este, în general, inefficientă, deoarece nu

se adresează punctelor cheie ale conflictului. Acesta va ieși din nou la suprafață (Höner și Höner, 2000).

Metoda este eficientă atunci când este nevoie de o pauză, care să le permită oamenilor să se calmeze și să recâștige perspective. În timpul conflictului, oamenii sunt tentați să facă afirmații care duc la escaladarea conflictului, iar netezirea poate reduce dezacordul la un nivel la care să poată fi abordat. De exemplu, discutarea în ședință a acțiunilor sau deciziilor nepopulare, poate duce la creșterea dramatică a ostilității. Netezirea ajută grupurile să ajungă la un punct în care pot discuta mai clar.

Netezirea poate fi, de asemenea, adecvată când conflictul este legat de subiecte necorelate cu munca. Astfel, un conflict poate apărea frecvent între angajații mai tineri și cei mai vârstnici, din cauza diferențelor dintre opiniile lor politice și valorile morale. Netezirea permite o reducere a tensiunii, astfel încât conflictul să nu se extindă asupra unor subiecte legate de lucru.

*Apelarea la scopuri supraordonate.* O altă cale prin care managerii pot determina dezamorsarea conflictului este apelul la scopuri supraordonate. Managerul distrage atenția de la conflictul curent și o focalizează spre scopurile comune ambelor grupe. Problema curentă este făcută să pară ne semnificativă în comparație cu aceste scopuri mai importante.

Găsirea unor scopuri supraordonate este destul de dificilă. Scopul trebuie să fie important pentru ambele grupuri, iar atingerea sa să necesite cooperarea lor. Recompensa în urma atingerii scopului trebuie să fie mare.

Poate cel mai frecvent folosit scop supraordonat este supraviețuirea organizațională: dacă subunitățile nu cooperează suficient, însăși existența organizației lărgite este periclitată.

Accastă strategie a fost folosită de Corporația Chrysler. În mod normal, negocierea contractului dintre sindicat și management ar fi indicat un conflict și negocieri intense cu privire la salarii, condiții de lucru și beneficii. Dar, ca urmare a problemelor economice avute de Chrysler la începutul anilor 1980, o creștere semnificativă a salariilor muncitorilor ar fi afectat serios șansele de supraviețuire economică a corporației. Creșterea salariilor ar fi redus resursele și așa sărace ale corporației și ar fi redus șansele de a obține credite cu garanție federală. Scopul supraordonat de susținere a corporației ca o întreprindere care să continue să funcționeze și să aibă angajați a dezamorsat conflictul, care în alte condiții, ar fi determinat negocieri contractuale extrem de aprinse.

*Structura interacțiunii dintre grupuri.* O modalitate interesantă de abordare a conflictelor o constituie restrângerea numărului de subiecte și a felului în care acestea sunt discutate pentru rezolvarea problemelor. Există multe căi de structurare a interacțiunii dintre grupuri pentru a face față conflictului. Cele mai frecvent folosite și mai eficiente includ:

- scăderea numărului de interacțiuni directe dintre grupuri în stadiile incipiente ale rezolvării conflictului;
- diminuarea perioadei de timp dintre ședințele de rezolvare a problemelor;
- diminuarea numărului formalităților de prezentare a problemelor;
- limitarea folosirii precedentelor istorice;
- folosirea unor mediatori terțiari.

Toate strategiile permit ca o parte din conflicte să iasă la suprafață și să fie abordate, dar nu permit scăparea de sub control a conflictului și nici intensificarea opoziției dintre părți. De exemplu: scăderea interacțiunii dintre grupuri la început,

previne escaladarea conflictului așa cum am menționat anterior. Dacă grupurile sunt ostile, ele folosesc interacțiuni suplimentare pentru a-și confirma stereotipurile negative ale celeilalte părți. Scăderea perioadei de timp între ședințele de rezolvare a problemelor scade timpul avut de grup pentru a da înapoi în fața tentativelor de înțelegere și de a-și consolida pozițiile originale. Scăderea formalității în prezentarea problemelor induce o tentativă de rezolvare a acestora în dauna orientării de tip câștig-pierdere. Limitarea aplicării unor precedente istorice ajută părțile să se focalizeze asupra găsirii unor soluții la conflictul curent; dacă conflictele din trecut și soluțiile acestora vor fi discutate extensiv, ostilitatea va crește, scăzând probabilitatea de a găsi o soluție consistentă, cu toate precedentele citate. În final, un mediator se poate interpune, transmitând oferte și mesaje, ajutând grupurile să-și clarifice poziția, prezentând mai clar poziția fiecărui grup în fața celuilalt și sugerând soluții posibile, care nu sunt evidente pentru părțile aflate în opoziție.

Structurarea interacțiunii dintre grupuri, ca modalitate de rezoluție a conflictelor, este o soluție frecventă în relațiile guvernamentale (diplomatice) și în relațiile sindicat-manager. Structurarea interacțiunii poate fi folosită pentru facilitarea rezolvării conflictului, fiind foarte utilă în două situații:

1. când încercările anterioare de a discuta deschis problemele aflate în conflict au dus la accentuarea acestuia și nu la soluționarea lui;
2. când o a treia parte este capabilă să furnizeze și să mențină o anumită structură a interacțiunii dintre grupuri, servind drept mediator.



## Strategii de rezolvare a conflictului

*Negocierea.* Este probabil, cea mai folosită strategie de rezolvare a conflictului. În esență, negocierea este o formă de compromis. Două grupuri fac concesii până se ajunge la compromis. Această strategie permite ca o parte a conflictului să iasă la suprafață, însă fără o mare deschidere din partea grupurilor implicate și fără o rezolvare reală a problemelor.

În mod tipic, la o negociere fiecare parte începe pretinzând mai mult decât așteaptă să primească. Ambele părți își dau seama că sunt necesare niște concesii pentru a ajunge la o soluție, dar nici o parte nu vrea să fie prima care face o concesie pentru a nu fi interpretată ca semn de slăbiciune. O mare parte din ceea ce se întâmplă la negociere ține de o comunicare tacită: fiecare parte semnalizează un acord în ceea ce privește flexibilitatea și posibilitatea de a face concesii, fără a face o ofertă sau o promisiune explicită. Astfel există un pericol scăzut de a apărea slab, deoarece o înțelegere tacită poate fi ulterior negată, dacă nu se obține un răspuns pozitiv de la cealaltă parte. Negocierea continuă până când se atinge o înțelegere satisfăcătoare pentru ambele părți.

De asemenea, este important de notat, că *negocierea conduce frecvent la un compromis, care nu rezolvă în mod rațional problemele de bază și care nu este în interesul pe termen lung al părților* (Johnson și Johnson, 1989). Astfel, dacă două departamente din cadrul unei companii concurează pentru controlul asupra unui nou proces de producție și conflictul a fost rezolvat prin înțelegerea de a împărți mașinile și personalul în mod egal între cele două departamente, costul operațiilor duble va deveni excesiv, iar cele două departamente vor concura pentru a avea ce lucra. În cele din urmă, compromisul se va

dovedi neprofitabil pentru companie și nesatisfăcător pentru cele două departamente.

Pentru ca negocierea să fie posibilă ca strategie de rezolvare a conflictului, ambele părți trebuie să aibă o putere relativ egală, altfel unul dintre grupuri își impune voința. În cazul unei soluții neacceptabile mutual, grupul mai slab va pierde șansa de a obține concesii de la grupul mai puternic. În plus, negocierea are mai multe șanse de reușită, dacă există mai multe alternative acceptabile pe care ambele părți sunt dispuse să le ia în considerare. Dacă fiecare parte acceptă doar o singură rezolvare, negocierile se pot bloca.

Schimbul sportivilor profesioniști între echipe ilustrează cel mai bine negocierea. Fiecare echipă are mai mulți jucători pe care îi dorește și mai mulți jucători pe care ar dori să-i schimbe. Frecvent există numeroase înțelegeri de schimb potențial între echipe, mai ales când se iau în considerație banii și proiectele de viitor. În plus, echipele fiind membre ale unei asociații profesionale mai largi, au reguli și proceduri care ghidează negocierile și modul de implementare a contractelor și a înțelegerilor.

## II. 6. Medierea conflictelor

În majoritatea circumstanțelor, schimbarea generează situații de conflict. Aceasta se întâmplă, de obicei, deoarece schimbarea strică echilibrul resurselor și puterii, creând astfel situații tensionate. Din aceste motive, este foarte important ca persoanele cu putere de decizie să poată rezolva conflictele în mod eficient, ceea ce nu se poate întâmpla decât dacă dinamica fundamentală a acestora din urmă este bine înțeleasă.

Se consideră că un conflict este eficient rezolvat, dacă nu interferează prea mult cu relațiile funcționale (**nu** personale) dintre cei implicați. Am scos în evidență relațiile personale, deoarece sentimentele și, mai ales, resentimentele sunt mult mai greu de ținut în frâu decât deciziile raționale. Atâta vreme, însă, cât părțile acceptă o anumită cale, deși există încă aspecte asupra cărora nu sunt de acord, conflictul se consideră mediat eficient.

Conflictul este o noțiune abstractă, care există numai în mințile celor implicați. Din punct de vedere obiectiv, există doar manifestările conflictului: certuri, dezacorduri sau lipsă de comunicare. Prin urmare, situația trebuie înțeleasă din punctul de vedere al celor implicați- empatia joacă un rol extrem de important aici. În încercarea de mediere a conflictului, puterea de convingere joacă un rol extrem de important: părțile pot fi convinse să-și regândească punctele de vedere și să reconsidere decizii, ajungându-se la înțelegere. Rolul de influențare a pozițiilor părților în conflict este esențial și poate fi jucat fie de cineva din afara conflictului, fie de părți. Problema care poate apărea este, însă, că persuasiunea nu poate învinge totul. Dacă, dintr-un motiv sau altul (una din părți dorește să prelungească conflictul, una sau ambele părți sunt în stadii emoționale care nu permit nici un tip de interacțiune pozitivă, conflictul respectiv este doar o față a problemei, iar rezolvarea sa nu rezolvă de fapt cauzele profunde care l-au cauzat etc.) conflictul nu se poate rezolva.

În tabelul de mai jos se pot vedea 7 dimensiuni perceptuale care pot forma o unealtă foarte bună de diagnostic - mai ales ariile care necesită atenție mărită pentru medierea ulterioară a conflictului:

## Model de diagnostic al conflictului

Dimensiune	Continuum al punctului de vedere	
	<i>Dificil de rezolvat</i>	<i>Ușor de rezolvat</i>
Problema în discuție	Probleme de principiu	Problemă divizibilă
Riscurile	Mari	Reduse
Interdependența părților	Sumă zero	Sumă pozitivă
Continuitatea interacțiunii	O singură interacțiune	Relație pe termen lung
Structura părților	Amorfă sau fracționată, cu leadership slab	Unitară, cu leadership puternic
Implicarea unor terți	Nu există un terț neutru	Terț de încredere, puternic, cu prestigiu, dar neutru
Progresul perceput al conflictului	Dezechilibrat: una din părți se simte mai dezavantajată	Părțile și-au făcut la fel de mult rău una alteia

Mai sus, se poate vedea că, dacă majoritatea dimensiunilor sunt percepute ca „ușor de rezolvat”, cu numai câteva „dificile de rezolvat”, conflictul este mai ușor de negociat. Evident că părțile pot aborda deliberat poziția „dificil de rezolvat” la cât mai multe dimensiuni, pentru că, cred probabil că le oferă avantaje tactice.

Vom încerca, mai jos, să ne ocupăm de fiecare din cele 7 dimensiuni prezentate în tabel.

### **Problema în discuție**

Problema este văzută de-a lungul unui continuum, de la problemă de principiu la problemă de diviziune.

Problemele de principiu sunt, prin definiție, greu de rezolvat, deoarece nu se poate ajunge la un compromis: fie principiul este susținut până la capăt, fie se percepe că integritatea persoanei a fost sacrificată. Uneori, când imperativele sunt de natură etică, problemele de principiu sunt justificate, însă,

cel mai adesea, partea care ridică aceste probleme dorește doar să-și întărească poziția. Adesea, tactica face rău părții care a pus-o pe tapet, deoarece, invariabil, duce la un impas- părțile ajung să-și combată la infinit punctul de vedere, pierzându-se timp și energie. Singura soluție posibilă este ca părțile să „fie de acord că nu sunt de acord”- adică să recunoască ca valid punctul de vedere al oponentului, fără a renunța neapărat la al lor. Astfel, se poate trece de la contradicție la rezolvarea problemei.

La cealaltă extremă, nici una din părți nu trebuie să cedeze complet, deoarece rezultatul poate să avantajeze ambele părți. Problema de diviziune se axează pe perspectiva aleasă, în funcție de ea, situația poate fi rezolvată mai ușor sau mai dificil.

### **Riscurile**

Cu cât valoarea potențialei pierderi este percepută ca fiind mai mare, cu atât conflictul devine mai dificil de rezolvat. De exemplu, dacă achiziția de către o altă companie pare să amenințe funcția unui manager, acesta va fi extrem de ostil. Acțiunile concrete, cum ar fi includerea în contractul de muncă a unei clauze de menținere a funcției (indiferent de moralitatea unui astfel de gest) reduc considerabil din ostilitatea inițială.

O altă metodă de reducere a riscurilor percepute de părți este persuasiunea. Implicarea emoțională în conflict crește automat importanța riscurilor percepute. Aspectele legate de „câștigarea/pierderea” conflictului devin cele mai importante, iar subiectivitatea domină întreaga dezbateră. Dacă părțile pot fi, însă, convinse să amâne dezbateră până ce „se răcoresc”, problemele obiective pot fi re-evaluate și situația se poate rezolva. În lipsa timpului fizic pentru perioada de amânare, riscurile percepute pot fi reduse prin schimbarea atitudinilor părților, tot prin persuasiune. Dacă persoana înțelege că „chiar dacă nu obțin 100% ceea ce doream e ok, înseamnă că treaba asta nu e chiar așa de importantă pentru mine”, riscurile percepute sunt, evident, mult mai mici.

O situație particulară în privința riscurilor, este problema precedentului. Dacă s-a creat deja un precedent, părțile tind să vadă potențialele conflicte ulterioare ca urmând același model- am cedat de data asta, cedez de fiecare dată. Răspunsul este evidențierea unicității fiecărei situații, câteodată în ciuda aparențelor. În cazul introducerii unei schimbări organizaționale, ajută întotdeauna asigurarea că schimbarea nu este permanentă și va fi re-evaluată după o perioadă de probă.

### **Interdependența părților**

În orice conflict, părțile se percep pe un continuum de la interdependență „de sumă zero” la interdependență „de sumă pozitivă”.

Suma zero se referă la percepția că, dacă o parte câștigă de pe urma interacțiunii, acest fapt este neapărat în dezavantajul celeilalte părți. Conflictul devine greu de rezolvat deoarece atenția părților se concentrează pe câștigul personal și nu pe câștigul ambelor părți, bazat pe colaborare sau rezolvare a problemei.

Câștigul ambelor părți este exact „suma pozitivă”- ambele părți ies în câștig, în urma unei înțelegeri. Adesea, potențialul beneficiilor ambelor părți nu este luat în considerare atunci când resursele sunt reduse. Dacă însă, părțile pot fi convinse să abordeze conflictul în spirit cooperant, nu ostil, abordarea trece de la care parte este mai avantajată la cum se poate face împărțirea optimă a resurselor.

### **Continuitatea interacțiunii**

Continuitatea interacțiunii se referă la orizontul temporal pe care îl acoperă relația dintre părți. Dacă relația este pe termen lung, *continuuă*- importanța conflictului este redusă și medierea sa facilă. Dimpotrivă, dacă relația este *episodică*, pe termen scurt- părțile au foarte puțin interes să își acorde circumstanțe atenuante, conflictul fiind foarte dificil de rezolvat.

Pentru o mai bună înțelegere, să ne gândim la modalitățile diferite de abordare ale unui avocat și ale unui manager. Avocatul percepe fiecare instanță în tribunal ca o relație episodică: scopul său este realizarea celei mai bune situații pentru clientul său. Eventualele interacțiuni precedente sau cele viitoare, sunt irelevante în situația dată. Conflictul dintre părți nu va fi, așadar, rezolvat, ci o soluție va fi impusă de un terț (judecătorul).

Managerul privește problema diferit. În cazul unei discuții legate de un contract, el are tot timpul în vedere relația continuă cu clientul respectiv. Managerul nu ignoră trecutul și viitorul relației, deoarece continuarea relației are avantaje. Mai mult, dacă prin medierea conflictului managerul face o favoare celeilalte părți, el va avea ocazia, pe viitor, să ceară o favoare similară. Situațiile „episodice” sunt rare în viața reală, deoarece indiferent de existența unui contract, pentru ca o relație să se mențină trebuie să existe încredere și bunăvoință de ambele părți.

### **Structura părților**

Conflictele între părți cu leadership puternic, unificator sunt mult mai ușor de rezolvat, deoarece liderul poate impune acceptarea și aplicarea înțelegerii. Dacă leadership-ul este slab, sub-grupurile rebele pot alege să nu urmeze exemplul liderului din principiu.

În aplicarea schimbării organizaționale este întotdeauna de preferat o conducere puternică, uneia slabe (ex. la sindicate). Un sindicat cu leadership puternic va fi greu de convins să accepte înțelegerea, dar

odată acceptată, înțelegerea nu va fi negată de nici un membru al grupului. Un sindicat cu leadership slab poate ajunge la rezistență cronică la schimbare, tocmai din cauza fricțiunilor interne.

### **Implicarea unor terți**

Conflictele nu pot fi tratate de către actorii lor fără implicare emoțională. Implicarea emoțională are efecte bine-cunoscute: distorsionarea percepțiilor, apariția proceselor de gândire și a argumentelor iraționale, a pozițiilor nerezonabile, lipsa comunicării și atacurile la persoană.

Aceste efecte sunt mult reduse prin implicarea unui terț, chiar fără participarea sa efectivă în dialogul dintre părți. Oamenii tind să fie mai rezonabili în prezența unui terț neutru, deoarece, în mintea lor, conflictul trece pe locul doi, în favoarea evaluării la care se simt supuși de către terț. Cu cât terțul este mai influent, mai de prestigiu și de încredere, și cu cât poziția sa este clar neutră, cu atât atitudinea mai sus menționată va fi mai evidentă.

Într-o instituție, managerii sunt rareori percepuți ca neutri, acest rol revenind adesea consultantilor sau agenților schimbării. Modul în care aceștia asigură medierea diferă mult- de la a juca rolul de arbitru la o întâlnire efectivă între părți, la cel de mesager. Este un fapt știut că managerii nu sunt foarte deschiși la ideea de introducere a unui mediator, mai ales deoarece, prin aceasta, recunosc public că în instituția lor există un conflict și, mai mult, nu sunt capabili să-l rezolve singuri. Dacă își asumă rolul de a rezolva conflictul, managerul este mai confortabil în rolul de arbitru decât în cel de mediator. Medierea este, însă, o soluție mai bună deoarece părțile ajung la o înțelegere în care au o anume investiție psihologică. Arbitrajul seamănă cu procesul judiciar în care fiecare parte își prezintă cazul- se poate ajunge la o adâncire a diferențelor, mai degrabă decât la o reconciliere.

După cum am mai spus, introducerea unui terț nu trebuie neapărat să se facă cu surle și fanfare. Un consultant care participă la întâlnirea dintre părți (pe orice motiv), va reduce mult din tensiune și va împiedica în mare măsură folosirea tacticilor distructive. În orice situație, prezența unei persoane neutre va facilita soluțiile bazate pe concesi, față de impunerea unor rezolvări, care automat produce resentimente uneia dintre părți.

### **Progresul perceput al conflictului**

Medierea conflictului este dificilă atunci când părțile nu sunt pregătite să se împace. Este foarte important de știut ce simte fiecare dintre părți în acest sens- dacă percepția nu este cumva cea de înrăutățire a conflictului.

Dacă o glumă oarecare între colegi de același nivel este înțeleasă ca atac la persoană, ea poate duce la o replică îndeajuns de acidă pentru a provoca un atac real la persoană. În urma unei astfel de

neînțelegeri se poate ajunge la un întreg război între persoanele respective, colegii și suporterii lor, departamentele lor (dacă aceștia fac parte din management), etc. Mai mult, părțile tind să nu vadă acest fapt ca o continuare sau înrăutățire a conflictului, ci doar ca o aducere a situației la același nivel-continuăm până „suntem chit”. De aceea, părțile trebuie convinse că „sunt chit” și situația conflictuală s-a perpetuat de prea multă vreme, ori altfel rezolvarea conflictului devine imposibilă câtă vreme acestea continuă să-și plătească polițe.

Luarea deciziilor la nivel strategic este adesea percepută ca un proces unilateral. Această descriere este, însă, nedreaptă deoarece nu se ia în considerare conflictul inerent din procesul de luare a deciziilor: majoritatea deciziilor strategice sunt soluții negociate între persoane a căror interese sunt în conflict pentru încetarea acestui conflict.

Conflictele care apar în stadiile de luare a deciziilor sau de implementare a acestora ar trebui rezolvate prin *înțelegere* și nu prin impunerea unei decizii. Lipsa înțelegerii face decizia aproape imposibil de aplicat. Prin înțelegere nu ne referim la dispariția conflictului, ci la înlăturarea barierelor cognitive care împiedicau părțile să-și vadă punctele de vedere. Părțile au, în continuare, interese incompatibile, dar sunt de acord cu o cale de acțiune care să le avantajeze în aceeași măsură pe amândouă.

Înțelegerile mai puțin decât „perfecte”, dintr-un anumit punct de vedere se fac atunci când lipsește *puterea* de a-l forța pe celălalt să urmeze orbește dorințele tale. Evident, în viața reală nu există multe situații în care există „putere reală”, iar soluțiile bazate pe putere sunt instabile, deoarece oamenii reacționează în general negativ la situații de vulnerabilitate. Prin urmare, este mai logic să se urmărească ajungerea la o înțelegere, decât puterea totală. Revenind la tabelul de mai sus, acesta se poate folosi pentru recunoașterea principalelor bariere cognitive în calea înțelegerii.

Concentrarea asupra dinamicilor ascunse ale conflictului duce aproape întotdeauna la încheierea acestuia, față de alternativa mult mai puțin dezirabilă de suprimare. Chiar dacă conflictul nu dispare instantaneu, este mai ușor de mediat, iar interesele funcționale iau precedentă.

Dezvoltarea profesională a managerilor și a agenților schimbării nu se reduce doar la folosirea acestui model. În înțelegerea și folosirea puterii executive, medierea conflictului joacă un rol crucial. Puterea este prezentă în orice fațetă a puterii organizaționale, dar inevitabil creează conflict deoarece constrânge autonomia celorlalți. Dacă se poate anticipa exact modul în care folosirea puterii poate crea un conflict, avantajul este enorm în scopul controlării respectivului conflict cu pierderi minime.



## Chestionar de autoevaluare

1. Care sunt principalele surse ale conflictelor organizaționale?
2. Care dintre aceste surse sunt cele mai răspândite în cadrul organizațiilor de administrație publică?
3. Care sunt cele 3 forme pe care le poate lua conflictul intrapersonal între scopuri ?
4. Ce este disonanța cognitivă și care sunt cele 4 modalități progresive de ieșire din impasul generat de aceasta ?
5. Dintre cele 2 forme de anxietate identificate de literatura de specialitate ca fiind relevante la nivelul conflictului intrapersonal, care are potențialul negativ cel mai mare ? Argumentați pe scurt.
6. Identificați cele 2 surse de conflicte obiective și cele 2 surse de conflicte subiective propuse de Miranda Duncan și comparați-le din perspectiva naturii lor.
7. Există vreo diferență de manifestare între relațiile simetrice între personalități puternice aflate în conflict și relațiile simetrice între personalități slabe aflate în conflict ? Argumentați răspunsul.
8. Care sunt cele 2 tipuri de puteri cu care este în mod clar asociată puterea legitimă unui angajat pe post de conducere?
9. Identificați care dintre cele 9 convingeri funcționale privind conflictele propuse de Lulofs și Cahn contravin, conform opiniei dumneavoastră, convingerile privitoare la conflicte bazate simțul comun?
10. Care sunt diferențele între conflictele deviate de la persoană și conflictele deviate de la problemă?
11. Care sunt cele 2 dimensiuni fundamentale care determină, prin combinare, cele 5 stiluri de abordare a conflicteleor interpersonale?
12. Care sunt stilurile de abordare a conflictelor interpersonale care au, fiecare în parte, obiective personale și relaționale identice ca și valoare ?
13. Care sunt stilurile de abordare a conflictelor interpersonale care generează stres relațional accentuat ?
14. Identificați câte o oportunitate de utilizare care vi se pare mai relevantă pentru fiecare din cele 5 stiluri personale de abordare a conflictelor, conform lui Hellriegel și Slocum Jr. ?
15. Realizați o analiză costuri/beneficii a sistemului de rezolvare a conflictelor descris de H. Shepard. Care tip de soluție se potrivește cel mai bine pentru sectorul public?
16. Analizați un conflict existent conform etapelor descrise în cadrul modelului Glasl.
17. De ce este negocierea considerată drept cea mai răspândită metodă de rezolvare a conflictelor?
18. Care dintre stilurile personale de soluționare descrise de Z. Bogathy se potrivesc metodelor non-distructive de rezolvare a conflictelor?

### **Bibliografie obligatorie:**

1. Bogathy, Zoltan. **Conflicte în organizații.** – Timișoara: Eurostampa, 2003
2. Grant, Wendy. **Rezolvarea conflictelor.** – București: Teora, 1998
3. Nica, Panaite C. “*Managementul conflictelor*” în **Managementul resurselor umane/** Robert L. Mathis, Panaite C. Nica, Costache Rusu (coordonatori).- București: Editura Economică, 1998

### **Bibliografie opțională:**

1. Behfar, Kristin J.; Peterson, Randall S.; Mannix, Elizabeth A.; William M. K. Trochim. „The Critical Role of Conflict Resolution in Teams: A Close Look at the Links Between Conflict Type, Conflict Management Strategies, and Team Outcomes”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 1, 2008, pp. 170–188
2. Bell, Arthur H. **Gestionarea conflictelor în organizații.** – Iași: Polirom, 2007
3. Bodtker, Andrea M.; Katz Jameson, Jessica. “Emotion in Conflict Formation: Application to Organizational Conflict Management”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 3, 2001, pp. 259-275
4. Bouchard, Nelson. **Rezolvarea conflictelor la serviciu.** – Iași: Polirom, 2006
5. Bush, Robert A. Baruch; Folger, Joseph P. **The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition.** - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994
6. Cloke, Kenneth; Goldsmith, Joan. **Resolving conflicts at work: a complete guide for everyone on the job.** - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000
7. Coltri, Laurie S. **Conflict Diagnosis and Alternative Dispute Resolution.** – Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2004
8. Constantino, Cathy A.; Sickles Merchant, Christina. **Designing conflict management systems: a guide to creating productive and healthy organizations.** - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996
9. Cornelius, Helena; Faire, Shoshana. **Știința rezolvării conflictelor.** – București: Știință și tehnică, 1996
10. Corvette, Barbara A. Budjac. **Conflict management: a practical guide to developing negotiation strategies.** – Upper Saddle River, New Jersey: PEARSON Prentice Hall, 2006
11. Doherty, Nora; Guyler, Marcelas. **The essential guide to workplace mediation & conflict resolution: rebuilding working relationships.** – London, Philadelphia: Kogan Page, 2008
12. Elsayed-Elkhouly, Sayed M.; Buda, Richard. “Emotion in Conflict Formation: A Comparative Analysis of Conflict Styles Across Cultures”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 7, No. 1 (January), 1996, pp. 71-81

13. Folger, Joseph P.; Poole, Marshall Scott; Stutman Randall K. **Working through conflict: strategies for relationships, groups, and organizations.** – New York, Reading, Menlo Park, Harlow, Don Mills, Sydney, Mexico City, Madrid, Amsterdam: Longman, 1997
14. Folger, Joseph P.; Poole, Marshall Scott; Stutman, Randall K. **Working Through Conflict: Strategies for Relationships, Groups and Organizations.** – [s. l.]: Longman An Imprint of Addison Wesley Longman, Inc., 1997
15. Ford Wood, Valerie; Bell, Paul A. “Predicting Interpersonal Conflict Resolution Styles from Personality Characteristics”, *Personality and Individual Differences*, Issue 45, 2008, pp. 126–131
16. Gross, Michael A.; Guerrero, Laura K. “Managing Conflict Appropriately and Effectively: An Application of the Competence Model to Rahim’s Organizational Conflict Styles”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 3, 2000, pp. 200-226
17. Hellriegel, Don; Slocum Jr., John W. **Organizational Behavior. 10<sup>th</sup> Edition.** - South-Western College Pub., 2003
18. Hendel, Tova; Fish, Miri; Galon, Vered. “Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospitals”, *Journal of Nursing Management*, No. 13, 2005, pp. 137–146
19. Holta, Jennifer L.; James DeVore, Cynthia. “Culture, Gender, Organizational Role, and Styles of Conflict Resolution: A Meta-Analysis”, *International Journal of Intercultural Relations*, Issue 29, 2005, pp. 165–196
20. Kaushal, Ritu; Kwantes, Catherine T. “The Role of Culture and Personality in Choice of Conflict Management Strategy”, *International Journal of Intercultural Relations*. Issue 30, 2006, pp. 579–603
21. Lancaster, Lynne C.; Stillman, David. **When Generations Collide: Who They Are. Why they Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work.** – New York: Harper Business, 2002
22. Ludașan, Ana. **Medierea conflictelor.** – Cluj-Napoca: Studium, 2010
23. Lulofs, Roxane S.; Cahn, Dudley D. **Conflict: From Theory to Action. 2nd Edition.** – [s.l.]: Allyn & Bacon, 2000
24. Marușca, Laura. **Comunicare și conflict: managementul comunicării în soluționarea amiabilă a conflictelor.** – București: Tritonic, 2010
25. McClure, Lynne. **Anger and conflict in the workplace: spot the signs, avoid the trauma.** – Manassas Park, Virginia: Impact Publications, 2000
26. Meyer, John P.; Gemmell, Joanne M.; Irving, P. Gregory. “Evaluating the Management of Interpersonal Conflict in Organizations: A Factor-Analytic Study of Outcome Criteria”, *Revue Canadienne des Sciences de l’Administration*, Vol.14, No. 1, 1997, pp. 1-13
27. Milcu, Marius. **Psihologia relațiilor interpersonale: competiție și conflict.** - Iași: Polirom, 2005

28. Moore, Christopher W. **The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict**. – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996
29. Park, Heejoon; Antonioni, David. “Personality, Reciprocity, and Strength of Conflict Resolution Strategy”, *Journal of Research in Personality*, Issue 41, 2007, pp. 110–125
30. Pickering, Peg. **Conflicts: les identifier et les desamorcer a coup sur**. – Paris: Le Figaro, 2011
31. **Psihosociologia rezolvării conflictului/** Ana Stoica-Constantin, Adrian Neculau (coordonatori). - Iași: Polirom, 1998
32. Rahim, M. Afzalur. “Toward a Theory of Managing Organizational Conflict”, *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 13, No. 3, 2002, pp. 206-235
33. Rosene, Linda R. **Civil War in the American Workplace. How to Reduce Conflict at Work**. – San Jose, New York, Lincoln, Shanghai: Authors Choice Press, 2001
34. Schellenberg, James A. **Conflict Resolution. Theory, Research and Practice**. – New York: State University of New York Press, 1996
35. Slaikeu, Karl A.; Hasson, Ralph H. **Controlling the costs of conflict: how to design a system for your organization**. - San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998
36. Somech, Anit; Desivilya, Helena Syna; Lidogoster, Helena. “Team conflict management and team effectiveness: the effects of task interdependence and team identification”, *Journal of Organizational Behavior*, No. 30, 2009, pp. 359–378
37. Stoica-Constantin, Ana. **Conflictul interpersonal**. - Iași: Polirom, 2004
38. Stoica-Constantin, Ana. **Conflictul interpersonal: prevenire, rezolvare și diminuarea efectelor**. – Iași: Polirom, 2004
39. Străinescu, Ioan; Ardelean, Ben-Oni. **Managementul conflictelor**. – București: Editura didactică și pedagogică, 2009
40. **The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice/** Morton Deutsch, Peter T. Coleman, Eric C. Marcus (editors). – San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2006
41. Tjosvold, Dean. **Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively**. – New York, Toronto, Oxford, Singapore, Sydney: Lexington Books, 1993
42. Vignaux, Capucine. **Prevenir et résoudre les conflits**. – Levallois-Peret, Quetigny: Groupe Studyrama –Vocatis, 2010
43. Weiss, David S. – **Beyond the walls of conflict: mutual gains negotiating for unions and management**. – Chicago, London, Singapore: IRWIN Professional Publishing, 1996

## **Modulul II**

### **NEGOCIEREA SI TEHNICI DE NEGOCIERE**

**Scopul modului:** Familiarizarea studentului cu procesul de negociere în organizații.

**Obiective:** Parcurgând acest modul, studenții trebuie:

- să identifice principalele caracteristici ale negocierii;
- să fie capabili să conceapă un plan de negociere, să îl pună în aplicare și să obțină rezultatele dorite;
- să poată alege tehnica de negociere cea mai potrivită pentru situația dată;
- să identifice posibilele erori din cadrul procesului de negociere și să prezinte pe scurt câteva dintre acestea ;
- să identifice principalele elemente de influență a mediului cultural de proveniență a părților asupra orientării atitudinale și manifestării comportamentale a acestora și asupra modului de organizare și de desfășurare a întâlnirilor negociative.

#### **Unitatea I. Definiția negocierii și tehnicile de negociere**

**Obiective:** Studentul trebuie să fie capabil să conceapă un plan de negociere, să îl pună în aplicare și să obțină rezultatele dorite. De asemenea, trebuie să poată alege tehnica de negociere cea mai potrivită pentru situația dată. Nu în ultimul rând, acest material oferă posibilitatea identificării posibilelor erori din cadrul procesului de negociere și prezintă pe scurt câteva informații despre negocierea cu mediator.

**Noțiuni cheie:** Plan de negociere, dosar de negociere, arbitru, mediator, etapele negocierii, tipologia negocierii, câștig și pierderi la masa de negociere.

#### **1. Cadrul general al negocierii**

În cadrul acestui capitol vom prezenta un model anumit de negociere, model ce îi aparține lui Bill Scott (în **Arta Negocierilor**, vezi bibliografia obligatorie) și care poate exemplifica etapele și modul în care un proces de negociere poate fi condus.

De la bun început trebuie să facem o precizare: este vorba despre un tip aparte de negociere – negocierea în/spre interes comun, în care părțile au convenit de la bun început asupra faptului că sunt dispuse să negocieze de bunăcredință și să obțină avantaje mutuale în urma întregului proces.

Conform lui Bill Scott prima etapă a oricărui proces de negociere este „**crearea climatului**”. În realitate, este vorba de un stadiu pre-negociere, al cărui scop este stabilirea unui mediu propice purtării de discuții. Accentul este pus pe crearea unei atmosfere care să favorizeze comunicarea dintre părți. Scott consideră că rostul principal al acestei etape este ceea ce el numește „topirea gheții” (realizarea unui legături între partenerii viitoarei negocieri și a primei impresii) și afirmă că această fază ar trebui să cuprindă aproximativ 5% din timpul negocierilor. Un ultim aspect: se recomandă evitarea subiectelor „serioase” (cele ce țin direct de conținutul viitoarei negocieri) pe parcursul acestei faze, ideea de bază fiind purtarea unei discuții introductive.

Partea cu adevărat de început a procesului de negociere este „**deschiderea negocierilor**”. Atmosfera este stabilită dar mai trebuie precizate câteva elemente și reguli ce vor structura și focaliza negocierea. În cadrul acestei etape se stabilesc patru subiecte:

a. Scopul întâlnirii sau motivul (motivele) pentru care părțile au decis să se așeze la masa de negociere. Există multiple scopuri:

- explorative (descoperirea de interese comune)
- creative (identificarea posibilităților profitabile pentru ambele părți)
- prezentarea sau clarificarea situației și a întrebărilor
- realizarea unei înțelegeri de principiu sau detaliată
- ratificare unei înțelegeri negociată anterior
- calmarea unei dispute etc.

b. Planul sau agenda întâlnirii - stabilirea subiectelor de discuție și ordinea în care părțile le vor aborda.

c. Durata întâlnirii - timpul estimat drept necesar pentru finalizarea negocierilor și ritmul de desfășurare a întâlnirii; tot aici se stabilesc detalii cum ar fi: durata maximă a prezentării ofertelor, durata maximă a unei intervenții, modalitățile în care se ia cuvântul, durata pauzelor, etc.

d. Personalitățile negocierii – persoanele fiecărei echipe (ce sunt, cine sunt, care este rolul lor în contextul întâlnirii)

În concluzie, putem afirma că faza de deschidere a negocierilor stabilește regulile întâlnirii și direcțiile pe care părțile sunt înclinate să le urmeze (colaborare, război, conflict limitat, etc.)

Următoarea etapă este cea a **negocierii propriu-zise**. Evident, este vorba despre un proces care poate fi împărțit în mai multe stadii.

1. Explorarea. În acest prim stadiu se schițează pozițiile părților, se conferă un sens comun direcției negocierilor și se stabilește atmosfera „de lucru”. Această etapă continuă faza deschidere și reprezintă punerea în practică a regulilor și procedurilor stabilite acolo.
2. Prezentarea ofertelor. Întrucât acesta nu este un curs de teoria argumentării nu voi insista asupra acestui aspect. Fiecare participant la negociere poate proceda cum dorește, în limitele prevăzute de regulile stabilite în faza precedentă.
3. Negocierea ofertelor. În cadrul acestei etape se urmărește obținerea câștigurilor/avantajelor maxime de către fiecare parte, chiar în contextul unei negocieri bazată pe cooperare. O negociere agresivă sau una de tip business accentuează deosebit de mult asupra acestei etape, după cum este și firesc. La acest nivel se folosesc tehnicile de negociere descrise în următorul capitol împreună cu toate trucurile și metodele de persuasiune, argumentare și retorică ce se află la dispoziția negociatorilor. O precizare este importantă: nici una dintre părți nu trebuie să obțină un avantaj vizibil mai mare decât cealaltă altfel totul se va relua de la zero chiar dacă *această* negociere va fi soluționată cu succes. Nu trebuie pierdut din vedere că, în acest curs, negocierea este tratată și analizată drept o tehnică de soluționare a conflictelor. Dacă negocierea se încheie cu un „învingător” și un „învingut” atunci problema (=conflictul) nu a fost soluționată, doar cosmetizată și temporizată.
4. Stabilirea aranjamentului. La un moment dat, ambele părți își ating scopul (deși în măsură diferită...). Atunci se trece la stabilirea și detalierea aranjamentului la care s-a ajuns, la precizarea amănuntelor și elementelor ce vor transpune în realitate ceea ce până acum fusese o înțelegere de principiu, la nivel general. Notă: mediatorul sau negociatorii (în lipsa unui mediator) trebuie să fie foarte atenți pe parcursul acestei faze. Există o sumedenie de exemple în care toată lumea a fost mulțumită de rezultatul negocierii ofertelor pentru ca, ulterior, în contextul fazei pe care o discutăm acum, una dintre părți să „strecoare” câteva detalii care schimbau efectiv balanța înțelegerii în favoarea sa.

5. Ratificarea înțelegerii. Evident, este vorba despre producerea unui document scris care să conțină cele stabilite la punctul 4.

Bill Scott consideră că acestea sunt principalele etape sau faze ale oricărui proces de negociere. Evident, în funcție de specificul problemei și de tehnica de negociere aleasă fiecare etapă are o pondere mai mare sau mai mică în contextul întregului proces.

În continuare, câteva precizări vis-a-vis de modelul prezentat mai sus. Nu este și nici nu are pretenția de a fi complet. Scott pune accentul (cel puțin în ceea ce am prezentat aici) pe *structura* procesului de negociere și nu pe modalitățile în care acesta evoluează.

O altă completare: pregătirea negocierii, care începe de fapt încă din etapa creării climatului, presupune și realizarea a ceea ce literatura de specialitate numește „dosar de negociere”. Acesta conține toate informațiile pe care negociatorul a reușit să le adune a) despre problema în discuție și b) despre partenerul de negociere. Din acest motiv, se poate spune că un proces de negociere începe cu mult înainte de a se intra în sala de discuții. La acest nivel cred că mai este necesară încă o precizare: negocierea este un proces, alcătuit din mai multe acte, mai multe întâlniri. Ceea ce Bill Scott a prezentat în modelul său este structura unui astfel de act și nu a întregului proces. Există multe probleme complexe, care nu pot fi soluționate printr-o singură negociere, fiind necesară revenirea repetată la masa de discuții. În acest context, importanța dosarului de negociere este evidentă.

Există multe modalități în care pot fi structurate și ordonate tipurile de negociere. Realizarea unei tipologii nu este subiectul capitolului de față astfel încât mă voi rezuma doar la câteva elemente. În primul rând, există negocierea cu și negocierea fără mediator. Evident, structurile celor două procese diferă, având în vedere rolul pe care mediatorul îl poate juca într-o negociere. Chiar dacă nu are puterea de a decide sau a determina părțile să accepte o anumită soluție (caz în care vorbim despre negociere cu arbitru – o persoană acceptată și respectată de toate părțile participante la negociere, părți care au acceptat să respecte deciziile sale), mediatorul poate influența cursul discuției, poate avansa o anumită idee și minimiza alta, etc., totul în funcție de tehnicile pe care le folosește și de ceea ce consideră el/ea că este rolul și scopul său în contextul specific al negocierii.

Un alt criteriu care poate structura negocierile este oferit de persoana negociatorului. Dacă avem o problemă deosebit de complexă, care necesită un proces de negociere purtat pe diferite planuri și în diferite domenii, este recomandat să folosim o echipă de negociere. În acest caz, structura și dinamica procesului se modifică față de negocierea individuală. De exemplu, trebuie acordată o atenție sporită ordinii intervențiilor; de asemenea, negocierea poate fi „spartă” pe mai multe grupuri ce discută probleme



de specialitate pentru ca, după ce s-a ajuns la un acord la nivelul specialiștilor, să se reia discuțiile „în plen” pentru creionarea soluției generale și compuse. Evident, diferențele dintre cele două tipuri de negociere sunt mult mai numeroase și complexe. Aici am oferit doar un exemplu.

## 2. Tehnici și strategii de negociere

### TEHNICI DE NEGOCIERE

Există trei faze formale ale procesului de negociere:

- faza de informare - fiecare parte încearcă să cîm mai multe informații despre situația și obiectivele celeilalte părți,
- faza de competiție - negociatorii încearcă să obțină cîm mai multe beneficii pentru clienții lor,
- faza de cooperare - au loc tranzacții cu mai mulți itemi, părțile tind să-și îmbunătățească interesele comune.

#### *Faza de informare*

În această fază, interesul cade pe cunoștințele și dorințele celeilalte părți. În acest scop este mai bine să se folosească întrebări deschise decît închise. Ca în orice altă situație, cu cîm se vorbește mai mult, cu atît se divulgă mai mult.

Pe lângă întrebările deschise, menite să deschidă discuția și să încurajeze cealaltă parte să vorbească, se folosesc întrebări închise pentru a confirma detalii care sunt la stadiul de supoziții. Acest lucru se face prin chestionarea părții opuse asupra fiecărui element în care se poate desface poziția abordată. Ce anume urmărește să obțină și de ce? Care sunt factorii motivaționali din spatele cerințelor verbalizate ale părții respective?

Negociatorii trebuie să afle cîm mai multe detalii despre alegerile reale sau potențiale ale părții opuse, preferințele sale și intensitatea lor, strategia cu punctele sale slabe și tari. Trebuie evitat riscul, foarte comun, de a subestima propriile puncte tari și a supra estima punctele tari ale oponentului.

O altă fațetă importantă este ordinea în care se prezintă cererile inițiale ale părților. Dacă se începe cu subiectele cele mai importante, avantajul este că astfel se poate reduce tensiunea dintre părți. Dacă, însă, cererile celor două părți sunt identice, reacția oponentilor, atacul, nu este greu de prevăzut,

acesta fiind principalul dezavantaj al acestei ordini. Dacă se începe cu cele mai puțin importante subiecte, atmosfera se destinde- ceea ce poate conduce la o abordare cooperativă și un avans rapid către cererile mai importante.

Tipul de informație care se poate divulga trebuie clar hotărât înaintea negocierii. Informații cruciale oferite direct nu vor avea impactul și nu vor fi la fel de credibile ca și aceleași informații obținute „cu cleștele”, în urma unor întrebări repetate din partea oponentului. În cazul informațiilor care nu trebuie sub nici o formă destăinuite, se pot folosi tehnici de blocare- planificate anterior- sau întrebarea oponentilor, legată de astfel de subiecte se ignoră, conducându-se discuția înspre alte subiecte.

Dacă întrebările au părți negative și pozitive pentru o parte se poate alege să se răspundă numai la părțile pozitive. Exemple de astfel de strategii sunt: a răspunde la o întrebare particulară cu subiecte generale, sau a răspunde îngust la o întrebare generală, sau chiar a răspunde unei întrebări dificile cu altă întrebare.

De multe ori, în negocieri, se face greșeala de a se concentra prea tare pe poziția afirmată a oponentului. Problema este că aceasta nu reprezintă corect, întotdeauna, cerințele reale ale părții adverse, așadar multe opțiuni avantajoase pentru ambele părți pot fi îndepărtate printr-o abordare de acest tip.

### ***Faza de competiție***

După încheierea fazei de informare, părțile se axează pe modalitățile care pot fi folosite pentru a-și satisface clientul. Prin urmare, nu se mai pun întrebări, ci se afirmă cererile părților.

### **Oferte și concesiile principale**

În spatele cerințelor fiecărei părți trebuie să existe o bază rațională. Obiectivele unui negociator de succes sunt întotdeauna clare, raționale, oferindu-le încredere în propria poziție.

Atunci când negociatorii își schimbă poziția, explicația trebuie să fie la fel de rațională, se folosesc concesiile „principiale”. Astfel progresul în negociere este mai rapid și ambele părți înțeleg perfect de ce și în ce condiții se efectuează schimbările.

### **Argumente**

Într-o negociere se folosesc, de obicei, atât argumente legale, cât și factuale. În anumite circumstanțe, argumentele pot fi legate de politicile publice. Chiar și apelurile emoționale pot fi folositoare în anumite situații, totuși, pentru ca un argument să convingă, acesta trebuie să fie prezentat în mod obiectiv.

Pentru a fi eficiente, argumentele trebuie prezentate în detaliu, lămurindu-se toate nedumeririle celeilalte părți. Dacă nu există destule detalii și argumentele nu conving, cealaltă parte va rămâne la poziția sa- un singur detaliu pe care partea opusă nu l-a luat în considerare o poate determina să-și reevalueze poziția.

### **Amenințări și promisiuni**

Amenințările sunt un fapt comun în orice negociere și pot lua diverse forme: de exemplu, oponentului i se poate arăta că dezacordul cu o condiție poate costa mult mai scump decât eventualul acord sau pur și simplu poate fi avertizat despre consecințele deciziei pe care a luat-o.

Amenințările eficiente trebuie să fie convingătoare, adică într-o proporție rezonabilă față de acțiunea pe care trebuie să o împiedice. La fel de important, amenințările nu trebuie făcute decât atunci când pot fi duse la îndeplinire, altfel pierzându-se din credibilitate.

Mai eficiente sunt promisiunile, mai ales cea de a realiza jumătate din cererea oponentului, dacă oponentul e dispus să facă la fel. Eficiența vine din faptul că se sugerează reciprocarea oricărui gest al oponentului, în timp ce amenințarea nu face decât să sugereze niște consecințe nefavorabile pentru cealaltă parte.

### **Liniște și răbdare**

Mulți negociatori se tem de liniște, considerând că prin tăcere își pot pierde controlul. Astfel, dacă oponentul lor tace, ei devin cu atât mai vorbăreți, divulgă mai multe informații și fac mai multe concesii.

Ideal este ca, după fiecare informație crucială, negociatorul să facă o pauză pentru ca partea adversă să poată „rumega” informația. Aceasta este regula atunci când se face o ofertă sau o concesie.

Răbdarea este la fel de importantă. Dacă partea adversă nu dă semne ca ar reacționa la tăcerea negociatorului, acesta trebuie, cu răbdare, să îi acorde timpul și să îi dea toate semnalele că va trebui neapărat să dea un răspuns problemei respective înainte ca discuția să poată continua.

### **Autoritate limitată**

O strategie des folosită este ca negociatorul să afirme că nu are autoritate deplină într-o anumită problemă, astfel cerând o consultare cu clientul în orice problemă mai importantă.

Avantajele unei astfel de abordări- indiferent că este reală sau simulată- sunt că cealaltă parte va accepta mai ușor și va respecta mai mult niște cerințe și argumente (chiar în defavoarea lor) care au fost

hotărâte cu atâta atenție și în interesul de a nu „deraia” negocierile prin cerințe „neasteptate”. Strategia negociatorului care află că oponentul nu are autoritate finală este să facă la fel- câștigând timp.

O abordare necinstită a acestei strategii este afirmarea că negociatorul are autoritate deplină, urmată de negarea rușinată a acestui fapt- cu toate scuzele de rigoare, și cererea unor modificări „minore”, care de fapt schimbă toată înțelegerea. Răspunsul la această tehnică trebuie pregătit din timp. Negociatorul alege câteva elemente care dorește să le schimbe și apoi poate cere re-discutarea înțelegerii și includerea modificărilor sale- în aproape toate cazurile, este fascinant de urmărit cum oponentul necinstit va cere cu fervoare onorarea înțelegerii anterioare.

Autoritatea limitată trebuie clar deosebită de lipsa totală a autorității. Unii negociatori încearcă să obțină avantaje, folosind, în deschiderea negocierilor, o persoană care nu are nici o autoritate. Ideea este ca partea adversă să-și submineze propria poziție: orice argument al său este declarat inacceptabil, astfel, dacă nu este atentă, va face concesii înainte ca negocierea reală să fi început măcar.

### **Furia**

Dacă negociatorii se enervează, tind să-și insulte oponentii, dar și să divulge informații secrete. Dacă persoana și-a pierdut în realitate calmul, cealaltă parte trebuie să fie foarte atentă la astfel de informații.

Dar furia poate fi și mimată pentru convingerea adversarului de „seriozitatea” poziției negociatorului. Este o tactică cu două tăișuri, pentru că partea cealaltă poate fi jignită și negocierile se pot încheia abrupt. La fel, oponentul poate răspunde cu aceeași monedă, ceea ce este evident nefavorabil- înțelegerea nu mai are loc.

Confrunțați cu un oponent furios, negociatorii pot folosi tactica de a fi parțial jigniți, neînțelegând cum abordarea lor temperată a putut conduce la o reacție atât de extremă. Astfel, partea care a început atacul se va simți vinovată și rușinată, poate chiar va oferi concesii.

### **Comportamentul agresiv**

Comportamentul agresiv se folosește în aceleași circumstanțe și cu aceleași scopuri ca furia.

Dacă agresivității i se răspunde cu agresivitate, rezultatele vor fi rareori pozitive, deoarece una din părți va fi neconvingătoare în rolul respectiv. Soluția este evitarea întâlnirilor lungi, pentru ca negociatorul agresiv să nu aibă timpul necesar pentru a-și construi poziția agresivă.

Una din tacticile agresive cel mai des întâlnite este întreruperea adversarului în mijlocul frazei. Această tactică nu trebuie tolerată. Cealaltă parte trebuie, fie să continue să vorbească ca și cum

întreruperea nu ar fi avut loc, fie să verbalizeze faptul că oponentul nu are voie să o întrerupă în timp ce își prezintă poziția.

### **Consecințele exagerate**

Unii negociatori încearcă să obțină avantaje amenințând cu cele mai exagerate consecințe negative, în caz că nu se aplică cererile lor. Există două întrebări cruciale care trebuie puse în momentul în care oponentul încearcă o astfel de strategie: care este riscul ca acele consecințe să aibă loc și ce ar păși oponentul în cazul în care consecințele ar avea loc. În primul rând, consecințele probabil că au șanse minime de a se produce sau, în al doilea rând, oponentul va fi afectat la fel de rău sau mai rău dacă acestea s-ar produce.

La fel de folositor poate fi să se scoată în evidență că cealaltă parte a exagerat, de obicei ea va da înapoi și negocierea va trece pe un plan mai moderat.

### **Broșuri și prezentări video**

Poziția negociatorului poate fi întărită prin folosirea unor broșuri care descriu bazele factuale și legale ale cererii sau a unor prezentări video, în care să se descrie detaliat, de exemplu, pierderea uneia din părții rezultată din acțiunea neglijentă a celeilalte.

Broșurile sunt privite cu mai mult respect decât prezentarea verbală, pentru simplul fapt că sunt tipărite. De aceea, dacă una din părți le folosește, cealaltă parte nu trebuie să le acorde mai mult respect decât merită. Broșurile și prezentările video trebuie privite la fel ca prezentările verbale. La fel, broșurile părții adverse trebuie obținute din timp, pentru a se pregăti contra-argumente solide și/sau negociatorii trebuie să pregătească propriile broșuri sau prezentări video.

### **Tactica lui Boulware**

Tactica aceasta este realizarea lui Lemuel Boulware și urmărește următoarele obiective: poziții inițiale extreme, concesiile îndelungate și obținerea înțelegerii finale pe care o așteptau ambele părți de la început. În momentul de față, tactica lui este asociată cu negocierea de tip „cea mai bună ofertă de la bun început” sau „ori accepți, ori poți pleca”. De exemplu, companiile de asigurări au reputația de a face oferte corecte dar firme- dacă oponentii nu le acceptă, cazul merge direct în tribunal.

Negociatorii ar trebui să evite să folosească această tactică, deoarece este identică cu a declara celeilalte părți că știi mai bine ce este mai bine pentru ambele părți. Oponentului nu i se oferă posibilitatea de a participa efectiv la procesul de negociere.

Dacă însă cealaltă parte face o ofertă de acest tip, ea nu trebuie respinsă imediat. Negociatorul va examina, întâi, oferta reală, din spatele formulării și abia apoi va lua o decizie, nelăsând reacția sa negativă să reducă avantajele clienților săi.

### **Psihologie inversă**

Tehnica psihologiei inverse (a părea că te temi cel mai tare exact de lucrul pe care îl dorești mai mult pentru a induce oponentul în eroare) se poate folosi ocazional cu oponenti de tipul câștigător-învingător care își calculează rezultatele nu în funcție de cât de bine s-au descurcat ei, ci în funcție de cât de prost s-a descurcat adversarul. Astfel, se simt satisfăcuți numai dacă simt că adversarul a fost forțat să accepte un argument foarte dezavantajos pentru el.

Tehnica psihologiei inverse are riscurile sale. În fața unui adversar normal (câștigător-câștigător) nu are nici o șansă, deoarece șansele ca rezultatul să fie favorabil celui ce folosește psihologia inversă sunt foarte scăzute, oponentul de acest tip neavând construcția psihologică (de răzbnător) necesară pentru ca tehnica să reușească.

### **Tehnica polițist bun/polițist rău**

După cum sună și numele, tehnica se referă la doi negociatori, dintre care unul este amabil și deschis la sugestiile oponentilor, iar celălalt găsește mereu greșeli de argumentare și consideră concesiile oponentilor mărunte și nesatisfăcătoare. În final, cei doi împing înțelegerea exact spre rezultatul dorit de ei, partenerul amabil încercând să-și „mulțumească” partenerul dur.

Un singur negociator poate folosi tactica în mod identic, transformându-și clientul în „polițist rău”. De câte ori oponentul cedează un punct, „polițistul bun” este profund impresionat, dar insistă că mai multe concesiuni trebuie făcute pentru a-l satisface pe „nemulțumit” (clientul cu care „nimeni nu se poate înțelege”).

În fața unei astfel de tehnici nu se recomandă neapărat să fie bănuți cei doi. Există, totuși, posibilitatea că cei doi pur și simplu nu se înțeleg. Acuzația directă că fac jocul „polițist bun/polițist rău” poate duce la un blocaj de comunicare, jigniri, etc.

O greșeală majoră care se poate face, însă, este concentrarea pe „polițistul rău” și încercarea de convingere a acestuia, ceea ce va conduce la și mai multe concesiuni, poziția acestuia fiind „de neclintit” prin definiție. Se recomandă discuția cu partenerul amabil, în încercarea de a „rupe” unitatea grupului.

Un alt factor important, în interacțiunile cu oponenți nerezonabili, este dacă costul asociat cedării în fața cererilor sale este mai mare decât costul asociat neîncheierii acordului. Dacă răspunsul este pozitiv, negocierea se poate încheia.

### **Tehnica ipocritului**

Supraestimarea oponentului și plasarea sinelui într-o poziție umilă este o tehnică destul de folosită, deoarece adesea îi determină pe oponenți să-și modifice argumentele din pornire. În loc să prezinte oferta „dură” pe care și-o propuseseră, ei o „îndulcesc” văzând ce „patetic” este adversarul în realitate. Acesta este foarte recunoscător, dar cere și mai mult ajutor. Tehnica se folosește până ce oponentul „ipocritului” a cedat la toate punctele. Ba chiar poate să fie mulțumit de propria bunătate în serviciul unui oponent atât de slab.

După cum se poate vedea, negociatorii ipocriți sunt cel mai greu de combătut deoarece pur și simplu refuză să participe în proces. Fiind „slabi profesioniști”, ei nu pot urma regulile normale ale negocierii- oponentul lor cel „calificat și rezonabil” va trebui să facă toată treaba.

Singura soluție a oponentului este să-i forțeze pe „ipocriți” să participe și în nici un caz să nu le acorde concesiile pe baza inabilității profesionale. Atunci când un astfel de „ipocrit” caracterizează oferta oponentului ca „inacceptabilă”, trebuie forțat să răspundă cu oferte definitive- adevărații „ipocriți”, rareori pot face acest lucru.

### **Comportamentul pasiv-agresiv**

Negociatorii pasivi-agresivi nu-și atacă direct oponentul, ci folosesc forme oblice, dar extrem de agresive, de rezistență pasivă. De exemplu, întârzie la întâlniri planificate sau uită să aducă documentele cele mai importante.

Oponentul unui negociator pasiv-agresiv trebuie să recunoască ostilitatea din spatele acestei rezistențe și să preia controlul. Reluând exemplul de mai sus, fiind fapt știut că oponentul uită mereu cele mai importante documente, cealaltă parte poate să le aducă în dublu exemplar. Atunci când sunt puși în fața unui fapt împlinit, negociatorii pasivi-agresivi tind să se conformeze.

### ***Faza de cooperare***

După încheierea fazei precedente, majoritatea negociatorilor consideră procesul încheiat. În cazul în care, după faza de competiție, ambele părți au obținut ceea ce doreau, și mai mult nu se poate obține fără a cauza o pierdere uneia dintre părți, această afirmație este corectă.

Deoarece în timpul fazei de competiție, negociatorii tind să folosească tactici de impunere a puterii, adesea multe avantaje posibile nu ajung să fie discutate din cauza anxietății produse de aceste tehnici oponentilor.

Odată ce există un acord inițial, ar trebui studiate alternativele care ar putea îmbunătăți avantajele ambelor părți simultan. De exemplu, se poate semna înțelegerea la care s-a ajuns, iar apoi se pot studia eventualele îmbunătățiri care se pot face.

Punctul important este sinceritatea negociatorilor în analizarea și evaluarea alternativelor. Dat fiind că există deja un acord, numai folosind o abordare sinceră se poate determina dacă acordul respectiv poate sau nu să fie îmbunătățit.

Competiția dintre părți poate continua și în faza de cooperare- dacă una din părți oferă o alternativă mult mai bună decât acordul inițial, secretul rezidă în a o descrie ca „ceva mai bună”- pentru a nu provoca întoarcerea la faza de competiție. Astfel, se pot obține mult mai multe avantaje decât ar părea posibil din punct de vedere obiectiv.

**TEHNICI DE CONTROL ALE PROCESULUI DE NEGOCIERE** (cf. Bill Scott, *Arta Negocierii*, p.123-128)

**Rezumarea:** din când în când se încercă recapitularea topicilor discutate și a pozițiilor adoptate față de acestea; poate fi folosită pentru diverse scopuri

**Clarificarea situației:** când este evident că există probleme se poate încerca o re-definire a situației, re-discutarea acesteia putând clarifica problema

**Trecerea în revistă a progrselor făcute în cadrul negocierii:** întărește spiritul și atmosfera de colaborare

**Propunerea unei pauze la momentul oportun:** poate dezamorsa o situație tensionată sau poate oferi un moment de respiro într-o situație confuză.

**Întreruperile:** de cele mai multe ori este vorba despre pauze dar poate fi vorba și despre întreruperi ale ritmului negocierii sau ale unei prezentări sau a unei direcții de argumentare. Întreruperile pot fi folosite pentru mai multe scopuri, de la încercarea de a îmbunătăți calitatea unei negocieri până la tentativa de a o manipula. Există două probleme majore în folosirea acestei tehnici: când să facem o întrerupere și cum să o facem



**Stabilirea termenelor finale:** stabilirea momentului în care negocierea ia sfârșit ajută la o mai bună planificare a întreprinderii

**„Dar dacă...?”:** întrebările de acest gen ajută la identificarea și clarificarea unor soluții pentru diferite probleme

**„Ceea ce pot este doar 60%”:** când una dintre părți nu poate satisface cererile partenerului de negociere este recomandabil să se recunoască deschis și să se emită o ofertă clară („nu pot plăti prețul întreg ci doar 60%”) și concretă. O astfel de atitudine generează încredere și nu duce la conflict ca și în cazul unei poziții de genul „Este prea scump!”.

**Mituirea:** nu intrăm în detalii doar pentru a aminti că Scott consideră mituirea o artă (...)

**Clubul de golf:** este vorba despre încercarea de a influența negociatorul părții „adverse” într-un mediu informal pentru a încuraja anumite atitudini și opinii. Dezavantajul acestei metode, care poate avea rezultate bune, este neîncrederea pe care o poate genera: „Dacă vrea să mă influențeze și apoi să mă păcălească?”

La rândul său, Zoltan Bogathy ne propune 3 modele de negocieri formale la nivel organizațional și un număr de etape utile pentru ca părțile implicate într-un conflict să ajungă la un rezultat acceptabil, acestea fiind descrise pe scurt în lucrarea „Conflicte în organizații ” (Timișoara : Eurostampa, 2003), din al cărui cuprins vă punem la dispoziție următorul fragment :

## Tipologia negocierii formale

Din punct de vedere teoretic, există trei tipuri de negocieri în cadrul organizațiilor. În practică însă, diferențele dintre ele nu sunt chiar atât de clare și cu atât mai puțin pot fi delimitate una de cealaltă. Negocierea situațională are loc, de regulă, înaintea celor poziționale sau principiale.

*Negocierea pozițională* este de fapt, forma cea mai cunoscută, aproape tradițională, a negocierilor. Participanții se mișcă în cadrul unor probleme foarte bine delimitate. Dacă poziția lor nu permite efectuarea vreunui compromis, oricât de mic, negocierea se va încheia fără nici un rezultat. Succesul poate fi obținut doar în acele cazuri în care participanții, analizând toate posibilitățile și toate componentele celor două poziții opuse, găsesc puncte de sprijin de la care se poate porni spre o înțelegere cât de cât acceptabilă pentru ambele părți (Berkel, 1996).

Exemplul cel mai grăitor pentru negocierea pozițională îl constituie întâlnirile dintre reprezentanții sindicatelor și ai patronatului, în care sindicatul “cere o mărire cu 15% a salariilor”, iar răspunsul managementului sună în felul următor: “Nu suntem în stare să acordăm decât o mărire cu 5% a salariilor”.

*Negocierea principială* (conform “modelului Harvard”) se realizează atunci când părțile implicate își caută acele forțe motrice și principii mobilizatoare care le sprijină și le consolidează pozițiile. Acest tip de negociere este foarte comod din punct de vedere al negociatorului, fiindcă el nu trebuie decât

să-și stabilească anumite scopuri și nicidecum să găsească soluții. Negocierea principială înseamnă, de fapt, analiza amănunțită, cercetarea meticuloasă a tuturor posibilităților, alternativelor, oportunităților și a variantelor enunțate sau descoperite. Dorința de succes și șansele reușitei sunt mult mai mari decât în cazul negocierii poziționale, deoarece ambele părți se concentrează mai degrabă asupra rezultatelor obținute și mai puțin asupra pierderilor posibile.

În cadrul negocierii principiale, pozițiile sindicatului și ale managementului se modifică în felul următor: "De fapt, ne mulțumim și cu o creștere de 10% a salariilor, dacă nu se vor face disponibilizări / dacă oamenii nu vor fi trimiși în șomaj". Replica managementului într-o astfel de situație poate fi următoarea: "Putem accepta o creștere a salariilor chiar și cu 7%, dacă va crește concomitent, productivitatea muncii".

Din păcate, în practica organizațională, negocierile principiale se împotmolesc sau se transformă în negocieri poziționale. Aceasta pentru că părțile implicate, lăsându-se pradă emoțiilor, își pierd obiectivitatea, deschiderea și capacitatea de înțelegere față de partea cealaltă.

*Negocierea situațională* are loc, de obicei, înaintea negocierii poziționale sau a celei principiale, prin scurgeri de informații către mass-media sau sistemul informațional intern. De aici rezultă că negocierea situațională este o formă indirectă de negociere, care se desfășoară înaintea celorlalte tipuri de negociere. Dacă avem posibilitatea de a transmite sau realiza un schimb de informații printr-o a treia parte (neutră!), putem economisi foarte mult timp. Se evită astfel obstacolele, parcurgându-se mai repede drumul spre realizarea acordului mult dorit. Acest model se încadrează într-una din legile emise de Claparede, și anume legea tatonării, conform căreia, atunci

când situația este nouă, se declanșează reacții de căutare, de tatonare (Zlate, 2000).

### Etapele procesului de negociere

Arta negocierii constă în capacitatea de a evita strâmtoarea într-o poziție dată, de obicei incomodă pentru noi. Este bine dacă părțile implicate își schimbă părerile chiar înainte de a începe negocierea propriu-zisă.

Negocierea ar trebui să decurgă după un plan bine gândit, cu etape care urmează o anumită logică:

#### 1. *Introducerea*

Fiți amabil cu partenerul dumneavoastră, încercând să creați o atmosferă plăcută de lucru.

#### 2. *Trecerea în revistă a problemelor*

Identificați scopurile globale și generale ale părților, sentimentele și stările lor de spirit. Evaluați diferențele existente între pozițiile părților implicate, gravitatea discrepanțelor, consecințele unei nereușite.

#### 3. *Antecedentele*

Treceți în revistă acele evenimente și momente care au avut loc înainte, care au dus lucrurile până în momentul negocierii. Dacă faptele sunt interpretate, percepute și înțelese în mod diferit, este bine să se formuleze clar în ce constau diferențele de interpretare.

#### 4. *Definirea și stabilirea temelor de discuție*

Stabiliți în mod detaliat ce anume trebuie rezolvat prin negociere. Dacă se poate, începeți cu o temă asupra căreia, mai mult ca sigur, vă veți înțelege cu partenerul. Legați temele între ele, dar numai dacă acest lucru vă avantajează. Delimitați foarte clar acele cazuri în care o problemă oarecare va putea fi rezolvată numai după ce altă problemă și-a găsit soluționarea.

#### 5. *Dezbaterea temelor*

Înainte de toate, trebuie clarificat ce anume doresc partenerii implicați în negociere. Bineînțeles, fiecare parte încearcă să obțină cât mai mult posibil, dar trebuie să acceptăm și varianta modificată într-un fel față de pretențiile noastre inițiale. Să nu evitați conflictul sau confruntarea în timpul negocierii, fiindcă astfel dezbaterea temelor poate căpăta un ritm mult mai alert, ajungându-se mai repede la o înțelegere.

#### 6. *Compromisul*

Dacă doriți să obțineți ceva, este clar că și dumneavoastră trebuie să oferiți ceva. Dar trebuie să aveți grijă să păstrați mereu echilibrul, adică părțile să facă concesii într-un mod cât se poate de echitabil. Dacă realizarea compromisului întâmpină greutăți, este recomandabilă trecerea la negocieri situaționale, iar mesajele, informațiile și propunerile să fie trimise printr-un al treilea partener.

#### 7. *Înțelegerea*

Înțelegerea convenită să fie obligatorie și pentru toată lumea. Nu se poate aștepta la un rezultat acceptabil, la o înțelegere trainică, dacă părțile nu-și respectă angajamentele.

#### 8. *Transpunerea în practică*

Cele convenite trebuie aplicate în practică, adică trebuie respectate prevederile acordului!

Negocierile propriu-zise pot constitui un proces mai îndelungat, cuprinzând mai multe etape sau runde, în care, treptat, pozițiile, diametral opuse, tind a se suprapune.

Se poate întâmpla, ca negocierile să fie întrerupte din cauza rigidității punctelor de vedere. În astfel de momente intră în joc sistemele de intermediere, de conciliere, fie arbitraje, fie, mijloace de luptă sindicale în cazul ineficienței primelor. Până la urmă însă, aceste mijloace de luptă trebuie să conducă la alte tratative sau

negocieri. De altfel, principiile de bază ale relațiilor de muncă au la bază ideea că orice neînțelegere, discordanță, criză sau conflict trebuie să-și găsească soluționarea prin mijloace pașnice, prin tratative și acorduri. Ele nu pot fi înlocuite cu mijloacele de luptă – greve, sabotaje, demonstrații etc. (Mathis, 1997). Aceste principii trebuie respectate, aplicate și acceptate.

Negocierile încep, de regulă, printr-o primă luare de contact, prin întâlniri de tatonare menite "a lua pulsul" adversarilor. Astfel de întâlniri se pot rezuma doar la predarea / preluarea oficială a listei de revendicări sindicale, dar pot cuprinde și câteva întâlniri neoficiale, de tatonare, între membrii celor două delegații. Aceste întâlniri urmăresc stabilirea punctelor tari și a celor slabe ale adversarilor, evaluarea potențialului, a forței lor, precum și a posibilității utilizării potențialului de care dispun. Acest proces nu angajează încă, cu nimic, cele două delegații.

Există o întreagă literatură despre procesul de negociere, despre fazele acestui proces, despre momentele-cheie ale sale. În linii mari, putem deosebi următoarele concluzii importante.

Practica arată că etapele menționate nu prea sunt respectate, mai ales în situații de criză (greve spontane, evenimente neprevăzute etc.), fie din cauza presiunii timpului, fie din cauza necunoașterii acestora de către una din părțile implicate.

Indiferent dacă aceste etape sunt sau nu respectate, în cadrul oricărei negocieri intervin câteva faze (pregătirea, alegerea poziției inițiale, tatonarea) și activități de importanță majoră (atingerea unor rezultate de fond, influențarea echilibrului de putere, formarea atmosferei constructive, realizarea flexibilității metodice).

## Unitatea II. Aspecte culturale privind conflictele și negocierile

**Obiective:** Studentul trebuie să fie capabil să demonstreze înțelegerea impactului culturii asupra situațiilor conflictuale și negociative, a diferenței culturale manifestate pe cele 2 niveluri, lingvistic și valoric, a caracteristicilor omogenității și diversității culturale, a orientărilor culturale fundamentale spre obiective și spre relația cu partenerul/partenerii și a conexiunii acestor orientări cu utilizarea spațiului personal, a timpului și a puterii.

**Noțiuni cheie:** etnocentrism, cultură, conflict intercultural, negocieri intraculturale, negocieri interculturale, spațiu personal, timp monocronic, timp policronic, putere de expert, putere socială.

Indivizii angajați într-un conflict aduc cu ei întreaga lor personalitate și identitate ce presupune valori, atitudini, convingeri, țeluri și idealuri.

Dificultatea conflictelor de valori constă în faptul că indivizii leagă “adevărul” de valorile pe care le cultivă => a renunța la propriile valori => a renunța la “adevăr”. Astfel apare tendința rezolvării problemelor legate de diversitatea culturală prin impunerea “metodei/modului/modelului nostru” de a trata problema.

Motivația = “modelul nostru” este cel mai bun /”metoda noastră” e cea mai bună.

Explicația = “modelul nostru”/”metoda noastră” reprezintă de fapt etnocentrismul.

**Etnocentrismul** = perspectivă asupra lucrurilor în care grupul persoanei în cauză reprezintă centrul întregii realități, toate lucrurile fiind evaluate prin referire sau trimitere la acesta.

În esență **cauza conflictului intercultural** constă în aplicarea aceluiași sistem de norme și valori specifice unei culturi unor indivizi provenind dintr-un cu totul alt mediu cultural.

Dificultatea identificării atitudinilor și convingerilor cu care participă diferite culturi într-o situație conflictuală = marea majoritate a acestora se află situate la nivelul subconștientului, diferențele dintre acestea nefiind atât de evidente ca cele generate de elemente de genul limbaj, îmbrăcăminte sau sporturile preferate etc.

Importanța valorilor este pusă în evidență de comunicarea interculturală.

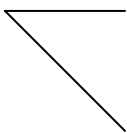
Comunicarea interculturală se realizează ori de câte ori un mesaj emis de un mediu cultural este recepționat și decodat de un alt mediu cultural.

Cel mai bine ar fi însă să tratăm acest subiect pornind de la conceptul de bază și anume **cultura**.

**Cultura** = sistem de valori, convingeri, norme, tradiții, ritualuri, simboluri și semnificații ce sunt împărtășite de majoritatea indivizilor dintr-o comunitate.

**Diferența culturală** se manifestă

la 2 niveluri:



la **nivelul limbajului verbal sau non-verbal** (impasul poate fi depășit prin furnizare de informații privind sensul sau semnificația unui cuvânt, gest etc.).

la **nivelul sistemului de valori** specifice ce contribuie la conturarea unui comportament comunicațional complet diferit.

**Conflictul intercultural** = incompatibilitate (percepută) de valori, norme, proceduri sau scopuri apărute între două sau mai multe părți cu apartenență culturală diferită, legată de probleme identitare sau relaționale.

Procesul de comunicare este important în orice fel de situație conflictuală dar importanța sa crește și mult când apare factorul cultural:

a) Mediile culturale de proveniență ale părților sunt similare => comunicarea interculturală mai facilă datorită asemănării dintre simboluri și semnificații.

b) Mediile culturale de proveniență sunt diferite => comunicarea interculturală mai dificilă.

Caz extrem: diferențele culturale sunt majore => sunt adoptate valorile și regulile culturii dominante.

Ex.: imigranții care tind să se integreze în cultura-gazdă.

Totuși, barierele culturale în comunicare pot fi depășite chiar dacă necesită mai mult timp și atenție acordate diferențelor.

Ca și în cazul conflictelor interculturale, mediile culturale de proveniență ale părților negociatoare își pun amprenta asupra modului de desfășurare a negocierii.

În consecință vorbim mai degrabă despre negocieri: **a) intraculturale;**

**b) interculturale sau transculturale.**



**a) Omogenitatea culturală a părților negociatoare** reprezintă un atu al desfășurării fără dificultăți axiologice, comunicaționale a negocierii. În consecință prezintă următoarele caracteristici:

- șanse mari de reușită;
- reduce timpul necesar negocierii;
- reduce șansele apariției unei stări, tensiuni conflictuale.

**b) Diversitatea culturală a părților negociatoare** presupune:

- risc mare de neînțelegeri, erori și tensiuni generate de neconcordanțe valorice, comunicaționale sau de altă natură (comportamentale);
- recomandarea includerii în echipa negociatoare a unei persoane aparținând mediului cultural al celeilalte părți, acest lucru nefiind însă accesibil negocierilor interpersonale, ci doar celor intergrupuri.

## NEGOCIERILE INTERCULTURALE

Competența negociatorului constă în primul rând în asumarea stilului corespunzător mediului său cultural de proveniență. Asumarea stilului partenerului în scopul creșterii șanselor de succes conduce la riscul apariției superiorității partenerului aflat “pe propriul teren” sau “la el acasă” și al interpretării greșite a aceluiași partener că se practică un stil de acomodare excesivă ce poate fi exploatat ca atare.

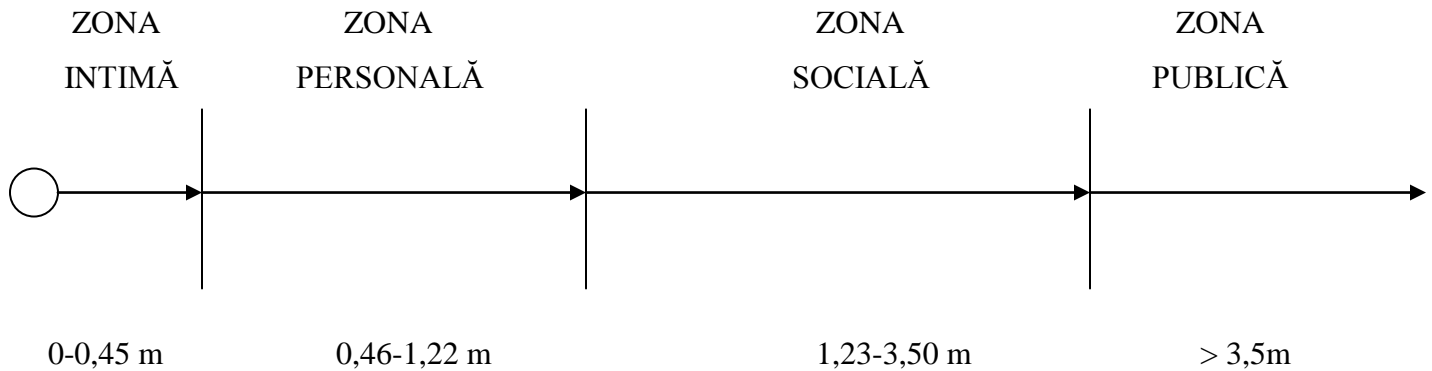
Respectarea identității și diferenței culturale = premisă a reușitei negocierii transculturale/interculturale.

## PROBLEMA SPAȚIULUI PERSONAL

Pentru stabilirea unei mai bune relații interpersonale și asigurarea unei comunicări mai eficiente, fiecare individ are nevoie de un spațiu propriu de manevră în care să se simtă în siguranță. Mărimea acestuia depinde de mediul cultural de proveniență care poate fi:

- orientat spre obiective;
- orientat spre relație.

În general există 4 categorii de spațiu personal: intim, personal, social și public. În modelul nord-american și vest-european, acestea ar avea următoarele dimensiuni medii:



**1. Zona intimă (0-0,45 m):** rezervată perechii dintr-o relație sentimentală, rudelor și prietenilor apropiați;

- are 2 sub-zone: <

- apropiată (de atingere sau contact);
- îndepărtată (de atingere cu mâna) – contacte ocazionale, particulare (strângeri și/sau sărutări de mâini).

**2. Zona personală (0,46-1,22 m):** limita minimă e dată de lungimea brațului întins, cu pumnul închis;

- accesibilă unui interlocutor relativ apropiat sau unei cunoștințe mai vechi, în cadrul unei petreceri sau întâlniri de afaceri.

**3. Zona socială (1,23-3,50 m):** limită pusă între noi și interlocutorii ocazionali cu care negociem sau discutăm, tratăm ceva pentru prima dată;

- limită pusă între noi și străini, necunoscuți;
- indică interesul, dezinteresul, superioritatea sau puterea fără a folosi cuvinte.

**4. Zona publică (3,50 m→):** specifică raporturilor oficiale, rezervată unei poziții dominante față de un grup de ascultători.

- Ex.: - profesor – studenți (chiar dacă unii profesori nu agreează o chiar așa de mare distanță);  
- judecător – inculpat;  
- politicieni (oficiali) – public (electorat).

Referitor la utilizarea celei mai sensibile dintre zonele din spațiul personal avem următoarele diferențe:

- nord-americanii agreează o distanță de aproximativ 0,5 m.
- Europa de NV > 0,5 m;
- francezii, italienii, spaniolii, grecii < 0,5 m;
- America Latină < 0,5 m.

## UTILIZAREA TIMPULUI

Există 2 orientări culturale:

### *timp monocronic*

- văzut ca un produs comercial, lucru util, practic, folositor de culturile cărora le este specific.

“Timpul înseamnă bani”: se salvează/economisește timp, se găsește timp, se cheltuiește timp, se risipește timp, se câștigă timp etc.

- specific culturilor centrate pe o singură sarcină/obiectiv pentru un anumit interval de timp – **orientare lineară**. O dată perioada de timp expirată, se trece la o altă sarcină, indiferent dacă precedentă a fost îndeplinită sau nu => importanța (re)programărilor, (re)planificărilor.

***timp policronic*** => culturi policrone => timp relațional

- întâlnirile, negocierile nu sunt limitate de timp, continuând până la finalizarea discuției, a afacerii;

- acceptarea și practicarea întreruperilor;

- treceri frecvente de la o sarcină la alta;

- specific pentru America Latină, Europa Mediteraneană și de Est, Orientul Mijlociu, Africa;
- se practică o **utilizare ramificată a timpului** = într-un anumit interval de timp sunt desfășurate în paralel mai multe activități uneori simțitor diferite ca natură și importanță.

***“Oare cât este de importantă negocierea pentru cealaltă parte?”***

- a) Un individ dintr-o cultură monocronă programează o întâlnire între orele 14:00 și 15:00 cu un partener dintr-o cultură policronă. La ora 15:00 se încheie întâlnirea, indiferent de rezultat întrucât are altceva programat în continuare. Partenerul de negociere provenind din cultura policronă, neînțelegând diferența culturală (nefiind suficient de pregătit pentru o negociere transculturală), își poate pune întrebarea de mai sus.
- b) Un individ dintr-o cultură policronă programează o întâlnire ce trebuie să înceapă la o oră specificată, nemaiprecizând când se va încheia, cu un partener dintr-o cultură monocronă. Începerea discuțiilor se amână cu 30 de minute. Întâlnirea e întreruptă în permanență de apeluri telefonice, consultări personale etc. Partenerul provenind din cultura monocronă, neînțelegând diferența culturală (nefiind suficient de pregătit pentru o negociere transculturală), își poate pune întrebarea de mai sus.

Revenind pentru o clipă din planul cultural strict al negocierilor la cel al conflictelor interculturale, menționăm faptul că reprezentanții culturilor monocrone preferă și favorizează rezolvarea rapidă a conflictelor în timp ce pentru reprezentanții culturilor policrone rezolvarea conflictului necesită mai mult timp pentru dezvoltarea relației, pentru o mai bună cunoaștere și apreciere.

## **ORIENTAREA SPRE RELAȚIE ÎN NEGOCIERILE INTERCULTURALE**

Deși importanța relației poate varia de la individ la individ și de la o situație la alta, se pot identifica anumite similitudini atitudinale și comportamentale la nivel regional sau național.

Observație generală: negociatorii din America de Nord, Europa Centrală și de NV, Australia și Noua Zeelandă sunt mai interesați de atingerea scopurilor. Negociatorii din America Latină, Europa Mediteraneană, Africa și Asia pun mai mult accentul pe relație în negocieri.

În cazul culturilor orientate spre relație, se acordă mai mult timp procesului de negociere pentru cunoașterea mai bună a partenerului, a familiei sale, a anturajului său cotidian, a modului de a lua masa, de a petrece etc. Pentru reprezentanții acestor culturi:

Negocierile ≠ simple înțelegeri între indivizi.

Negocierile = intersecția sistemelor sociale și culturale.

În culturile orientate spre relație, negocierile încep înainte de întâlnirea față în față, prima etapă fiind cea de identificare a poziției sociale și/sau a afilierii/apartenenței organizaționale. Nu e important în primul rând ce știi/cunoști (**Puterea de Expert**) ci pe cine știi/cunoști (**Puterea Socială**).

Observație: culturile orientate spre relație sunt caracterizate de sisteme sociale ierarhice bine definite și respectate. În aceste culturi poți să-ți faci o intrare mai bună în negocieri dacă în raport cu cealaltă parte:

- ai avut sau ai trecut prin experiențe similare;
- dețineți același tip de funcții;
- aveți o cunoștință comună;
- un prieten sau coleg al celeilalte părți facilitează intrarea;
- ați fost recomandat celeilalte părți.

Dacă nu există nici unul dintre aceste elemente de susținere, negocierea poate avea loc dar e nevoie de mult mai mult timp pentru stabilirea unei relații de încredere și apropiere.

Orizontul temporal în negocierile purtate cu reprezentanți ai unei culture orientate spre relație este mult mai mare și mai intens exploatat, contactul și legătura păstrându-se mult timp după încheierea negocierii efective, de unde rezultă că:

Negocierea ≠ proces episodic;

Negocierea = proces continuu, cu efecte de lungă durată.

Ex. de diferențe culturale provenind dintr-o orientare diferită spre relație:

America de Nord – stil de negociere adesea informal, deschis și direct

Europa de NV – mai puțin direct și deschis

America Latină, Europa Mediteraneană și de Est, Orientul Mijlociu și Africa:

– prima întâlnire: formală (introducere, prezentări, titluri, cărți de vizită);

– următoarele întâlniri: îmbrățișări, sărutări pe obraji, oferirea de daruri etc.

## Chestionar de autoevaluare

1. Care este diferența dintre arbitru și mediator în cadrul procesului de negociere?
2. De ce este necesară faza a II-a (deschiderea negocierilor) din modelul Bill Scott pentru bunul mers al unei negocieri?
3. Care este diferența dintre o negociere agresivă și una amiabilă (de cooperare)?
4. Dintre tehnicile descrise în subcapitolul doi care se potrivesc cu negocierea de comun acord?
5. Oferiți câte două exemple pentru fiecare dintre tehnicile de negociere descrise în tabelul de la sfârșitul subcapitolului doi .
6. Care este diferența dintre negocierea formală, cea principială și cea situațională așa cum apar ele la Zoltan Bogathy?
7. Care sunt cele 2 niveluri la care se manifestă diferența culturală ce are relevanță în comunicarea în situațiile conflictuale/negociative?
8. Care sunt cele 2 orientări fundamentale ale mediilor culturale de proveniență ale actorilor situațiilor conflictuale/negociative?
9. Care este relevanța celor 2 orientări fundamentale ale mediilor culturale pentru problema spațiului personal al părților implicate în negociere?
10. Care este relevanța celor 2 orientări fundamentale ale mediilor culturale pentru problema utilizării timpului părților implicate în negociere?
11. Ce influență are orientarea mediului cultura în aprecierea puterii de expert și a puterii scoiale ?
12. Ținând cont de exemplele de profil cultural regional invocate în suportul de curs, cum ați caracteriza cultura națională românească din perspectiva orientărilor fundamentale, a utilizării spațiului personal, a timpului și a celor 2 tipuri de puteri în cadrul activității de negociere?

## Bibliografie obligatorie

1. Bogathy, Zoltan. **Negocierea în organizații**. - Timișoara: Eurostampa, 1999
2. **Rezolvarea conflictelor și negocierea**. – București: Rentrop & Straton, 1998
3. Scott, Bill. **Arta Negocierilor**. - București: Editura Tehnică, 1996

## Bibliografie opțională

1. Altman, Iacob. **Negocierea**. – Cluj-Napoca: Eclatant, 2007
2. Bazerman, Max H.; Neale, Margaret A. **Negotiating Rationally**. – New York: The Free Press, 1993
3. Cohen, Herb. **Orice se poate negocia**. – București: Colosseum, 1995

4. Constantinescu-Ștefănel, Ruxandra. **Negotiation and conflict management**. – București: ASE, 2012
5. Fisher, Roger; Ertel, Danny. **Getting Ready to Negotiate. The Getting to Yes Workbook**. - New York, London, Ringwood, Toronto, Auckland: Penguin Books, 1995
6. Fisher, Roger; Ury, William. **Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In**. – New York, London, Ringwood, Toronto, Auckland: Penguin Books, 1991
7. Fisher, Roger; Ury, William; Patton, Bruce. **Succesul în negocieri**. – Cluj-Napoca: Dacia, 1995
8. Fuller, George. **The Negotiator's Handbook**, - Prentice Hall, 1991
9. Hiltrop, Jean –M.; Udall, Sheila. **Arta negocierii**. – București: Teora, 1999
10. Kennedy, Gavin. **Negocieri: Ghid propus de The Economist Books**. - București: Nemira, 1998
11. Kennedy, Gavin. **Perfect Negotiation**. – London, Sydney, Auckland, Endulini: Random House Business Books, 2003
12. Lewicki, Roy J.; Hiam, Alexander; Wise Olander, Karen. **Think Before You Speak. A Complete Guide to Strategic Negotiation**. – New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons, 1996
13. Prutianu, Ștefan. **Antrenamentul abilităților de negociere**. – Iași: Polirom, 2007
14. Prutianu, Ștefan. **Negocierea și analiza tranzacțională**. - Iași: Sagitarius, 1996
15. Raiffa, Howard. **The Art and Science of Negotiation**. – Cambridge, Massachusetts, London England: The Belknap Press of Harvard University Press, 1996
16. Segal, Tatiana. **Techniques de negociation. Support de cours, exercices, etudes de cas et sujets proposes a negocier**. – București: ASE, 2009
17. Shell, G. Richard. **Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People**. - New York, London, Ringwood, Toronto, Auckland: Penguin Books, 2000
18. Shell, G. Richard. **Negocierea în avantaj: strategii de negociere pentru oamenii rezonabili**. – București: CODECS, 2005
19. Souni, Hassan. **Manipularea în negocieri**. – [s. l.]: Antet, 1998
20. Thompson, Leigh. **Mintea și inima negociatorului: manual complet de negociere**. – București: Meteor Press, 2006
21. Thuderoz, Christian. **Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social**. – Chișinău: Știința, 2002
22. Voiculescu, Corina. **Teoria și practica negocierilor**. – București: Jurnalul, 2007
23. Volkema, Roger. **The Negotiation Toolkit**. - New York: American Management Association, 1999
24. Walton, Richard E.; McKersie, Robert B. **A Behavioral Theory of Labor Negotiations: An Analysis of a Social Interaction System**. – Ithaca, New York: ILR Press, 1991