A XI-a Conferință Națională multidisciplinară – cu participare internațională,
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești",
SEBEȘ, 2011

MANAGEMENTUL CONFLICTULUI

Marius BĂRĂIAN, George ARGHIR

CONFLICT MANAGEMENT

Open conflict is opposition, the struggle between individuals or social groups with divergent or incompatible destructive effects on social interaction. This is a significant part of our life which, as mentioned numerous specialists in human resources, there is inevitably, therefore it is difficult to imagine an individual or organization that has not ever been involved in some type of conflict. A minor conflict with opportunities for effective and immediate solution, but which are delayed or misapplied degenerates, in most cases, in a major conflict, its resolution approach involving additional expense of other perspectives and resources. Conflict management includes a category of preventive strategies and resolution, the competitive environment organization, which organizes and coordinates the interaction dependence, is another category of strategies by which conflict is legitimate and controlled by confrontation, negotiations.

Keywords: conflict, conflict management
Cuvinte cheie: conflict[1], managementul conflictului

1. Introducere

Tot mai mulți specialişti consideră că managementul conflictului trebuie aşezat pe aceeaşi treaptă de importanță cu celelalte funcții ale

[1] **CONFLÍCT,** *conflicte,* s. n. **1.** Neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord; antagonism; ceartă, diferend, discuție (violentă). ◊ Loc. vb. *A intra în conflict* (cu cineva) = a se certa (cu cineva). ◊ *Conflict de frontieră* = ciocnire între unități militare însărcinate cu paza frontierei între două state. ♦ Război. **2.** Contradicție între ideile, interesele sau sentimentele diferitelor personaje, care determină desfăşurarea acțiunii dintr-o operă epică sau dramatică. – Din lat. **conflictus,** fr. **conflit.**

managementului, această convingere fiind bazată pe rezultatul unui studiu efectuat de Asociația Americană de Management care relevă faptul că managerii de pe palierul top şi middle îşi consumă aproximativ 24 % din timpul lor de lucru pentru soluționarea unor stări conflictuale. Alte studii evidențiază un consum de numai 20 %, în timp ce alte lucrări de specialitate avansează procente de până la 50 % din timpul de lucru.

2. Cauzele conflictului

Identificarea cauzelor conflictelor reprezintă o condiție esențială a soluționării cu succes a situațiilor conflictuale şi a reducerii, pe cât posibil a consecințelor negative.

Sam Deep şi Lyle Sussman [1] au identificat din multitudinea surselor conflictelor câteva dintre cauzele esențiale ale acestora:

- **puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare:** existența unor scopuri sau obiective diferite conduce în mod frecvent la conflicte de interese sau de priorități chiar atunci când se urmăreşte realizarea aceloraşi scopuri organizaționale; practica managerială demonstrează faptul că orice organizație cu obiective bine stabilite nu presupune ca toți membrii săi să aibă sisteme identice de valori, scopuri ori filosofii; deşi toți membrii organizației conştientizează şi sunt de acord cu obiectivele acesteia, fiind motivați în mod corespunzător şi în egală măsură, scopurile individuale precum şi rolurile pe care se aşteaptă să le aibă sau pe care le-au stabilit pentru ei înşişi vor fi mereu oarecum divergente; chiar şi în situația când obiectivele avute în vedere sunt împărtăşite de un grup de oameni fiecare dintre aceştia le va accepta în mod diferit; de asemenea, persoane sau grupuri pot intra în conflict cu organizația, sau între ele, dacă obiectivele sunt confuze sau contradictorii;

- **puncte de vedere diferite în legătură cu metodele folosite pentru realizarea obiectivelor:** persoanele sau grupurile pot avea obiective comune dar păreri diferite în ceea ce priveşte modul de realizare a acestora;

- **diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori;** majoritatea conflictelor rezultă din modul diferit în care oamenii văd realitatea;

- **lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă;** oferirea unor informații insuficiente, trunchiate, precum şi lipsa de comunicare poate constitui o sursă de conflict; în astfel de situații singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea în scopul determinării celei mai acceptabile soluții şi pentru descoperirea cauzelor reale ale conflictelor; schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la cunoştințele şi modul de gândire al celeilalte, neîncrederea, confuzia şi neînțelegerea mesajelor generate de transmiterea defectuoasă a informațiilor de la manager la subordonați sau invers poate conduce la un coflict structurat; folosirea unui limbaj prea specializat poate duce la interpretări sugestive ce au acelaşi rezultat;

- **diferențe de putere, statut şi cultură:** în cazul unei dependențe unilaterale şi nu reciproce, în legătură cu puterea, creşte potențialul de conflict, o altă cauză de conflict o constituie şansele mai mari pe care le au unele persoane sau grupuri de a avea un statut social considerat de alții mai onorabil; de asemenea, când două sau mai multe culturi foarte diferite se dezvoltă într-o organizație, impactul dintre convingeri şi valori poate genera conflict deschis;

- **lupta pentru supremație:** apare atunci când un individ încearcă să depăşească sau să eclipseze un alt individ;

- **invadarea teritoriului:** nu se limitează la spațiul fizic ci la toate celelalte resurse pentru care oameni sunt în competiție (spații, dotări, investiții, resurse umane, recompense); disputa teritorială sau invadarea teritoriului reprezintă o cauză de conflict deoarece anumite bunuri sunt finite prin natura lor şi ceea ce este beneficiu pentru o persoană reprezintă pierdere pentru alta; corectitudinea[2]

[2] **CORECTITÚDINE** s. f. **1.** Calitatea de a fi corect; lipsă de greşeli. **2.** Ținută sau purtare corectă; cinste. **3.** (Log.) Însuşire a gândirii care respectă legile logice. – **Corect** + suf. -*itudine* (după *promptitudine* etc.).

acestei competiții trebuie să constituie o atenție permanentă a managerului;

- **ambiguitatea:** scopurile şi obiectivele ambigue, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității sunt surse de conflict;

- **natura activităților şi interdependența sarcinilor:** pot constitui surse de conflict în situația în care membrii grupului sau grupurile sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea propriilor obiective ceea ce necesită interacțiunea părților astfel încât acestea să-şi poată coordona interesele;

- **schimbarea mediului extern al organizației:** noile tehnologii, creşterea competiției sau schimbarea valorilor sociale pot constitui cauze majore de conflict;

- **agresivitatea şi încăpățânarea:** se referă la faptul că unii dintre membrii diferitelor grupuri se manifestă în permanență ca şi cum ar fi în căutarea unor adversari.

3. Strategii ale managementelor conflictelor

Strategiile manageriale de soluționare a conflictelor au în vedere două dimensiuni principale [2]:

- perseverența fiecărei părți implicate în conflict în impunerea punctului de vedere propriu sau a propriilor interese;
- cât de cooperantă sau necooperantă este fiecare parte aflată în conflict în satisfacerea nevoilor sau intereselor celeilalte părți.

De asemenea, trebuie reținut faptul că nici una dintre strategiile managementului conflictelor prezentate nu este superioară în sine, fiecare având rolul său în raport cu situația episodului conflictual.

Pentru manageri este important să cunoască spectrul posibilităților de a trata şi a stăpâni conflictele organizaționale. Cunoscând esența şi cauzele, amploarea şi intensitatea conflictelor ei pot să identifice şi să adopte cele mai adecvate strategii de soluționare a conflictelor organizaționale, ca de exemplu:

Strategia orientată spre ocolire (evitare)

Este caracterizată prin faptul că, deşi părțile aflate în conflict recunosc existența acestuia, ele nu doresc să se confrunte abordând subiectul ca pe o situație ce trebuie evitată cu orice preț.

Acest tip de management este caracterizat de capacitatea redusă a părților aflate în conflict de a-şi impune propriile interese şi prin cooperarea redusă a oponenților, ceea ce duce inevitabil la un grad sporit de frustrare pentru părțile implicate. Această strategie este caracteristică persoanelor care nu riscă să fie puse în situația de a face față unui conflict manifest, pentru faptul că rezolvarea conflictelor presupune anumite deprinderi pe care nu toate persoanele le posedă.

Eficiența acestei strategii este limitată, mai mult decât atât, dacă nu se iau măsuri pentru aplanarea conflictului, există posibilitatea ca acesta să izbucnească din nou.

Prin urmare, principalul dezavantaj al acestei strategii este acela că ignoră condițiile care generează conflictele.

Strategia orientată spre acomodare (adaptare)

Este acea strategie de soluționare a conflictelor în care părțile nu acționează în direcția impunerii punctului de vedere propriu, ci pentru satisfacerea nevoilor celorlalți, determinând managerii să devină cooperanți sacrificându-şi propriile interese, mai ales atunci când armonia şi stabilitatea sunt valori foarte importante.

O asemenea strategie poate fi adoptată pentru a obține sau a construi credit social sau când situația este scăpată de sub control. De asemenea, este un mod de abordare a conflictului preferat pentru a demonstra bunul-simț, atunci când agresivitatea celeilalte părți ar presupune un comportament neacceptabil, implicând menținerea relațiilor interpersonale cu orice scop, fără a ține cont de obiectivele personale ale părților.

Renunțarea, mulțumirea şi evitarea conflictului sunt privite ca modalități de protejare a relațiilor dintre părți, acestea supraevaluând valoarea menținerii relațiilor interpersonale şi subevaluând importanța atingerii obiectivelor personale.

Această strategie poate reduce conflictului resimțit şi poate fi uneori eficace pe termen scurt, mai ales în cazurile când scopurile propuse nu sunt foarte importante sau când oponentul este mult prea puternic şi puțin dispus să cedeze.

Pe termen lung însă, acest tip de strategie poate să limiteze creativitatea şi să stopeze apariția de noi idei şi soluții pentru rezolvarea conflictelor.

Strategia orientată spre competiție

Acest tip de strategie tinde să maximizeze impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu şi să minimizeze cooperarea. În condițiile unui astfel de tip de management al conflictelor devine evident faptul că părțile sunt necooperante şi hotărâte să reanalizeze propriile interese în dauna celuilalt grup.

În acest mod vom avea tendința să încadrăm conflictul într-o strategie de "câştig-pierdere","câştigător-necâştigător" sau "câştigător-învins" ceea ce poate avea numeroase consecințe negative iar dacă părțile care se conformează dovedesc forțe egale, se ajunge la un punct mort şi nu se ia nicio decizie.

Într-o asemenea strategie prioritatea absolută este acordată obiectivelor sau procedurilor proprii, deoarece părțile aflate în conflict acționează numai în direcția atingerii propriilor scopuri apelând pentru aceasta, frecvent la structurile de autoritate.

Această strategie, orientată spre competiție, poate fi aplicată mai ales în situațiile în care se dispune de multă putere, când există siguranța realității faptelor sau când situația este de tipul "câştig-pierdere".

Strategia orientată spre compromis

Are în vedere, de regulă, o negociere în cadrul căreia se adoptă o poziție care conduce la un câştig redus şi o pierdere limitată, atât în ceea ce priveşte relațiile interpersonale, cât şi obiectivele.

Strategia de compromis are ca obiectiv identificarea unei soluții reciproc avantajoase care să satisfacă parțial ambele părți aflate în conflict. Cu alte cuvinte, în această situație ambele părți adoptă o poziție "câştig minim-pierdere minimă" rezultând că părțile vor avea interese nesatisfăcute în aceeaşi proporție.

Literatura de specialitate consideră că acest tip de strategie este pretabilă pentru realizarea temporară a unui echilibru, mai ales în cazul conflictelor rezultate din insuficiența resurselor însă mai puțin folositoare în rezolvarea conflictelor generate de asimetria puterii, atunci când partea mai slabă are mult mai puține de oferit părții mai tari.

Strategia orientată spre colaborare

Reprezintă acel mod de abordare a conflictelor care maximizează atât impunerea interesului sau a punctului de vedere propriu cât şi cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți pentru obținerea unui acord integrativ[3] sau pentru găsirea unor soluții integratoare care să satisfacă interesele tuturor părților implicate în conflict, încercând combinarea opiniilor contrarii sau câştigarea adeziunii tuturor părților aflate în conflict în vederea realizării unui consens general sau a atingerii scopurilor în mod paşnic.

Acest mod de abordare a conflictelor are în vedere faptul că indivizii nu acționează numai în interes personal, ci şi în interesul părții opuse, fiecare parte implicată utilizând metode corespunzătoare de management pentru a rezolva situația.

Acest tip de strategie solicită ambele părți să adopte o soluție de tip "câştig-câştig", care poate aduce părțile într-o situație mai bună, mai ales datorită valorilor împărtățite în comun.

Pentru a fi capabili să adoptăm cu succes o astfel de soluție tip "câştig-câştig" sau strategie de tip "câştigător-câştigător" trebuie să avem în vedere următoarele principii [3]:

- în orice conflict trebuie să existe o soluție reciproc acceptabilă, ceea ce înseamnă că se pot obține obiective diferite, convenabile ambelor părți;
- diferențele de opinie pot şi trebuie să existe, deoarece conduc la noi puncte de vedere şi pot stimula creativitatea; trebuie luate în considerare opiniile celorlalți şi redusă, pe cât posibil, interferența diferențelor de statut ierarhic pentru a nu degenera în strategii de tip "câştigător-necâştigător";
- trebuie să avem încredere în partenerul de conflict, pentru că atitudinea de încredere atrage după sine încredere;
- cooperarea este preferată competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării; numai managerul incompetent şi lipsit de încredere se va simți tot timpul în competiție; deşi competiția stimulează performanța, ceea ce se impune prioritar este interdependența, deoarece foarte puține sarcini, activități sau obiective pot fi îndeplinite fără cooperare.

Deşi strategia de colaborare presupune energie, timp şi creativitate are avantaje evidente care conduc la îmbunătățirea eficienței şi eficacității organizaționale.

---

[3] **INTEGRATÍV, -Ă** *adj.* care întregeşte, completează. (< it. *integrativo*).

4. Concluzii

■ Conflictul reprezintă opoziția deschisă, lupta dintre indivizi sau grupuri sociale divergente sau incompatibile cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale.

■ Acesta este o parte destul de importantă a vieții noastre care, după cum menționează numeroşi specialişti în domeniul resurselor umane, se manifestă inevitabil, prin urmare fiind greu de imaginat un individ sau o organizație care să nu fi fost implicată niciodată într-un anumit tip de conflict.

■ Un conflict minor, cu posibilități de rezolvare eficiente şi imediate, care sunt însă tergiversate sau aplicate incorect poate degenera, în majoritatea cazurilor, într-un conflict major, soluționarea acestuia implicând abordarea unor alte perspective şi cheltuieli suplimentare de resurse.

■ Managementul conflictului cuprinde o categorie de strategii preventive şi rezolutive[4], de organizare a mediului competițional, prin care se structurează interacțiuni şi se coordonează dependența şi o altă categorie de strategii, prin care conflictul este legitimat şi controlat, prin confruntare, negociere, minimalizare, arbitraj sau ignorare.

BIBLIOGRAFIE

[1] Deep, S., Sussman, L., *Secretul oricărui succes. Să acționăm inteligent*, Editura Polimark, Bucureşti, 1996.
[2] Manolescu, A., *Managementul resurselor umane*, Editura Economică, Bucureşti, 2001.
[3] Cândea, D., Cândea, R., *Comunicarea managerială, concepte, deprinderi, strategie*, Editura Expert, Bucureşti, 1996.
[4] Rotaru, N., *Criză şi dialog*, Editura RAO, Bucureşti, 2003.
[5] Rotaru, N., *Psi-leadership*, Editura A.N.I., Bucureşti, 2005.
[6] Rotaru, N., *Psi-sociologie*, Editura A.N.I., Bucureşti, 2006.
[7] Bărăian, M., Arghir, G., *Climatul comunicării manageriale*, Ştiință şi Inginerie, vol. 17, Editura AGIR, Bucureşti, 2010, pag. 67-74.

Dr.Ing. Marius BĂRĂIAN
Prof.Dr.Ing., fiz. George ARGHIR
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca
membri AGIR

[4] **REZOLUTÍV,-Ă,** *rezolutivi, -e,* adj. (Despre medicamente) Care are proprietatea de a micşora o inflamație, care readuce la starea normală o regiune inflamată a corpului. – Din fr. **résolutif.**