

SOLUȚIONAREA CONFLICTULUI LA LOCUL DE MUNCĂ

Lucia PARFENTIEV, Mariana CIOBANU

Universitatea Tehnică a Moldovei

Abstract: Conflictul este deseori provocat de status, putere, prestigiu, "principii". Modul în care sunt utilizate și comunicate cultura și informațiile constituie de asemenea o sursă de conflict. Conflicturile la locul de muncă sunt inevitabile. Între oameni diferiți, cu opinii diferite vor apărea întotdeauna dezacorduri și situații tensionate. Managerii eficienți au capacitatea de a transforma aceste situații tensionate în oportunități de dezvoltare și îmbunătățire.

Cuvinte cheie: Conflict, comportament, strategii, loc de muncă, mediul de lucru.

Conflictul (din latină. *conflictus* – ciocnire, izbire) este ciocnirea a două trebuințe, dintre care una cu tendință opusă și de intensitate egală.

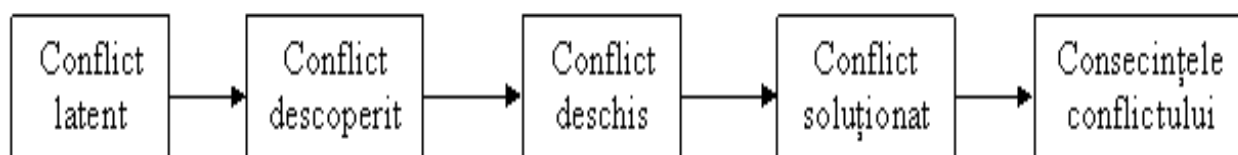
În viziunea unor cercetători noțiunea de conflict sună în felul următor: „conflictul poate fi considerat un punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar; este bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente; opoziție care este directă și personală, în care adversarul controlează scopul sau intenția dorită de ambele părți” susține Mihaela Vlăsceanu.

Barron definește conflictul: un aspect al tuturor fenomenelor naturale, o parte indispensabilă a vieții, a schimbării, a creării de noi forme. Conflictul în sensul său cel mai general, descrie o stare de lucruri în interiorul căreia o forță ce acționează într-o unitate relativă întâlnește o altă forță sau un alt complex de forțe similare organizate. Conflictul este situația în care două persoane au interese, ambiții, dorințe diferite și care nu pot fi combinate. În viziunea lui L. Stern (1970): "conflictul poate fi considerat, din punct de vedere comportamental, ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar, este bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părților oponente care este directă și personală în care adversarul controlează scopul sau intenția dorită de ambele părți". Conflicturile sunt inevitabile – deoarece ele apar în situațiile de viață obișnuite și ne urmăresc pe noi locuitorii acestei tere de la naștere pînă la moarte. Nu în zădar se afirmă "dacă nu te confrunți cu o situație conflictuală – verifică ai puls?!" L.A. Coser avansează următoarea definiție a conflictului: "conflictul este o luptă de valori, și revendicări de statsuri, putere și resurse în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii". J. Burto definește conflictul drept "o relație în care fiecare percepe scopurile, valorile, intesesele și conduita celeilalte ca antitetice celor ale sale". J.Z. Rubin, D.G. Pruit și S.H. Kim văd conflictul ca pe o "divergență de interese așa cum este ea percepută, sau credință că aspirațiile curente ale părților nu pot fi realizate simultan". Donohue și Kolt sunt de părerea că, "conflictul este o situație în care oamenii interdependenți prezintă diferențe (manifeste sau latente) în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interferează în procesul de îndeplinire a acestor scopuri". E.Van de Vliert consideră că "indivizii sunt în conflict cînd sunt abstrucționali sau iritați de un alt individ sau grup și reacționează inevitabil la aceasta într-un mod benefic sau costisitor".

Conflictul este o trăsătură normală și inevitabilă a activității umane, ceea ce nu înseamnă că dezastruoasele consecințe ce pot rezulta din abordarea necorespunzătoare a conflictului sunt inevitabile sau dezirabile – ci dimpotrivă.

Orice conflict pornește de la o problemă care generează la participanți comportamente de conflict (reale sau dorite), extrem de complexe.

Fazele conflictului:



1. Problema conflictului se caracterizează prin disconfort, tensiune produsă de altul (alții) și se definește prin următoarele:

- o problemă este o experiență subiectivă și nu are în mod necesar o bază obiectivă;
- natura problemei poate fi cognitivă (percepția scopurilor blocate), afectivă;
- dezacord sau sentimente de repulsie (ostilitate, teamă) sau mixtă;
- amploarea sau intensitatea unui conflict pot varia: un conflict se reduce când dezacordul se diminuează, dar se extinde când dezacordul crește.

2. Comportamentul în conflict – este reacția intenționată sau manifestată de un individ la o problemă. Dat fiind faptul că oamenii sunt diferiți reiese că și comportamentul lor este diferit. De regulă, oamenii manifestă mai multe reacții în măsuri diferite, agregate într-o manifestare unică de componente ale comportamentului conflictual. Probleme diferite pot provoca aceleași reacții, după cum aceeași problemă poate provoca comportamente diferite la oameni diferiți sau la aceeași persoană în momente diferite.

3. Rezultatul conflictului – sunt stări finale ale beneficiilor sau costurilor ambelor părți implicate. După B.Mayer, conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea).

Reducerea sau limitarea conflictului se caracterizează prin două strategii:

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

Strategii pe termen lung: separarea; medierea; apelul; confruntarea.

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

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

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

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

Prevenirea conflictelor.

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

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

În vederea prevenirii unui conflict distructiv, managerul trebuie:

- să ceară părerile oamenilor și să-i asculte cu atenție;
- să adreseze criticile într-o manieră constructivă;
- să nu pornească de la premisa că știe ce gândesc sau ce simt ceilalți cu privire la anumite subiecte importante;

• înainte de a adopta decizii care ar putea afecta activitatea celorlalți să-l consulte sau să-l stimuleze să participe la elaborarea lor;

- să încurajeze persoanele și grupurile care se angajează în dispute constructive;
- să încerce să găsească căi care să le permită ambelor părți dintr-un conflict să părăsească terenul cu o oarecare demnitate.

Soluționarea conflictului, se poate realiza prin:

• fixarea de obiective comune – în condițiile în care o sursă majoră de conflicte este reprezentată de urmărirea unor obiective diferite, managerul trebuie să încerce să propună obiective acceptate în egală măsură de grupurile aflate în conflict – restructurare;

- îmbunătățirea proceselor de comunicare – barierele de comunicare existente între manager și ceilalți membri ai organizației sau între aceștia din urmă, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizației trebuie stimulată prin intensificarea schimburilor informaționale dintre departamente;
- negocierea integrativă – esența acestui proces este că nici una din părți nu trebuie obligată să renunțe la aspectele pe care le consideră vitale, oamenii trebuie încurajați să găsească o soluție creativă în locul compromisului.

Tipuri de conflict

1. După **criteriul localizării** există:

Conflict intern - este conflictul psihic (Freud).

Conflict extern - conflictele sociale care pot implica doua sau mai multe persoane, grupuri, instituții, organizații, comunități, state etc.

În funcție de extensiunea ariei sociale acoperite conflictele pot fi:

Conflictul interpersonal – apare între doi indivizi (soț și soție, profesor și elev).

Conflictul intragrupal – în clasă de elevi, în birou, în familia lărgită, etc.

Conflictul intergrupal – între grupări rasiale, etnice, politice, etc.

Conflictul internațional – apare între state naționale, corporații, blocuri de națiune.

2. După **criteriul aparenței** există:

Conflict manifest.

Conflict nemanifest.

3. După **criteriul „câștigătorul conflictului”**, există:

Conflict de suma zero - (victorie - înfrângere sau câștig – pierdere).

Conflict de cooperare totală - amândoi pot pierde.

Conflict cu motive mixte.

4. După **criteriul naturii intrinseci** a conflictului:

Conflicte biologice - generate de boli, dezvoltare defectuoasă a organismului.

Conflicte psihologice.

Conflicte socioculturale și de evoluție.

5. După **criteriul părților implicate** în conflict:

Conflicte endogene-exogene – conflictele între doi cetățeni ai unui stat.

Conflicte simetrice-asimetrice – două state în război.

6. După **criteriul scopului** a conflictului:

Conflicte orientate spre problemă – se sting în momentul în care este rezolvată problema.

Conflicte orientate spre scop – care ținesc schimbarea structurii sistemului sau a suprasistemului.

7. După **criteriul percepția adversarului**:

Luptele – oponentul este clar perceput ca dușman.

Jocul – este caracterizat prin analiza situației.

Dezbaterile – urmăresc aducerea adversarului la propriul mod de a percepe situația.

Curajul și rezolvarea conflictelor la locul de muncă.

Dacă vrem cu adevărat să rezolvăm conflictele la locul de muncă, curajul este absolut necesar. Este mult mai ușor și mult mai sigur să ignorăm conflictul și să ne prefacem că nu se întâmplă nimic.

Din păcate, conflictul nerezolvat se accentuează, nu dispăre complet dacă este ignorat.

Mulți oameni se tem de rezolvarea conflictelor. Se simt amenințați, pentru că există posibilitatea de a nu obține ceea ce vor, dacă cealaltă parte câștiga. Chiar și în cele mai bune cazuri, rezolvarea conflictului este incomodă, deoarece majoritatea oamenilor nu au, de obicei, abilitățile necesare. În cele din urmă, într-un conflict, cineva pierde întotdeauna, și, la locul de muncă, se așteaptă ca ei să lucreze împreună eficient în fiecare zi.

Beneficiile rezolvării conflictelor.

În ziua de azi, atmosfera de la locul de muncă face ca rezolvarea conflictelor să fie și mai importantă, dar, de asemenea, și mult mai dificilă. Echipele sau mediile de lucru creează mai multe conflicte, deoarece oameni cu opinii diferite trebuie să lucreze împreună, de cele mai multe ori în strânsă legătură.

Mediul de lucru care oferă angajaților posibilitatea de a lua decizii face ca angajații să ajungă la conflict mult mai des. Iată câteva dintre efectele benefice ale conflictelor:

- angajații vor asculta și vor lua în considerare ideile colegilor;

- angajații au posibilitatea de a se gândi și la alternative și la alte soluții pentru rezolvarea unor probleme;

- duce la o participare mai activa în companie și la o implicare mai eficientă în deciziile și obiectivele grupului și companiei.

Scopul ce trebuie avut în vedere nu este de a elimina conflictul, ci de a învăța cum să îl folosim în mod constructiv.

De ce angajații nu participă la gestionarea conflictelor?

Cercetătorii au descoperit că motivele pentru care oamenii nu-și apără convingerile sunt variate.

În cadrul organizațiilor, acest gen de comportament poate fi întâlnit atunci când angajații dau din cap în semn de aprobare atunci când managerul întreabă dacă sunt de acord, și apoi se plâng de decizia luată. De regulă, situațiile conflictuale generează disconfort. Mulți oameni nu știu cum să participe și cum să gestioneze situațiile conflictuale la locul de muncă într-un mod constructiv.

În cazul conflictelor gestionate necorespunzător, oamenii au adesea de suferit. Ei adoptă o atitudine defensivă pentru că simt că sunt atacați în mod personal. Angajații trebuie să lucreze zilnic cu anumiți colegi și se tem că un conflict ar putea afecta aceste relații necesare.

De ce este importantă gestionarea adecvată a conflictelor?

Gestionarea adecvată a conflictelor poate avea multe rezultate pozitive pentru organizație. Atunci când oamenii nu pot cădea de acord și fiecare susține o idee diferită, organizația e mai sănătoasă. Adesea, conflictele pot avea ca rezultat o examinare mai atentă a opțiunilor existente și luarea unor decizii mai bune. Dacă nu dorești să participi la elaborarea politicilor organizaționale și, implicit, în conflicte, nu vei atinge niciodată obiectivele care sunt importante pentru tine, ceea ce ar fi tragic.

Dacă ai mai multă experiență în rezolvarea de conflicte, te vei simți mai confortabil în astfel de situații. O astfel de atitudine va facilita generarea de idei, va minimiza comportamentele negative și va crește succesul companiei.

Concluzii. Din analiza de mai sus se desprind următoarele concluzii:

- conflictul trebuie considerat un aspect inevitabil al vieții organizațiilor;
- cei mai mulți oameni consideră conflictele ca fiind ciocniri distructive, ireconciliabile, în urma cărora unii câștigă în defavoarea altora;
- un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare;
- conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator;
- în viitor este necesar ca managerii să posede mai multe cunoștințe despre posibilitățile de rezolvare constructivă a situațiilor conflictuale.

Bibliografie:

1. LEGE Nr. 1298 din 26.02.1993, pentru soluționarea conflictelor colectivelor de muncă.
2. Lester R. Brown, Hal Kane. *Casa plină. Reevaluarea capacității Pământului de a-și susține populația*. Editura Tehnică. București, 1996.
3. Disponibil:<http://dezvoltare.md/6523/arta-comunicarii-de-succes-managementul-conflictului-fotoreportaj> [Accesat 31.10.2014].
4. Disponibil: <http://mediator.md/> [Accesat 3.11.2014].
5. Disponibil: http://www.profilesinternational.ro/?node=resolvingwp_rwch [Accesat 4.11.2014].
6. Disponibil:<http://www.garbo.ro/articol/Cariera/Conflictele-la-locul-de-munca.html> [Accesat 10.11.2014].