



Programul Operațional Capital Uman 2014 - 2020

Axa prioritară 3: Locuri de muncă pentru toți

Obiectivul tematic 3.7: Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbană

Titlu proiect: “**PROMotorii Firmei Tale (PROFIT) – pentru regiunea Centru**” - POCU/82/3.7/104254

Activitatea 6.

Susținerea antreprenoriatului în regiunea de implementare a proiectului

6.3. Studiu de analiză în domeniul antreprenoriatului, bune practici și măsuri de susținere

Bune practici în antreprenoriat

GESTIONAREA CONFLICTELOR APĂRUTE ÎN ORGANIZAȚIE

11.06.2020, orele 16.00-18.00

**Universitatea Spiru Haret, Brașov, str. Turnului nr. 7
Platforma Blackboard**

Autor:

CRUCERU GICA

Expert bune practici în antreprenoriat



Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Capital Uman



GESTIONAREA CONFLICTELOR APĂRUTE ÎN ORGANIZAȚIE

1. Ce sunt conflictele ?

În opinia unora specialiști, conflictul reprezintă *“un punct de vedere comportamental ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar”*.

Baza conflictului o reprezintă incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părților care se confruntă.

Conflictul a fost descris *ca o stare tensională care apare atunci când două sau mai multe părți ale organizației intră în interacțiune pentru a lua o decizie, a realiza un obiectiv sau a soluționa o problemă și:*

- *interesele părților sunt diferite;*
- *acțiunile unei părți determină reacții negative într-o altă parte;*
- *părțile incapabile să soluționeze controversa, se critică reciproc;*

Generalizând, conflictul este starea tensionată generată de interferența dintre două sau mai multe probleme majore.

Din studiile efectuate identifică două tipuri de conflicte: **esențiale și afective**.

Conflictele afective sunt generate de stările emoționale care intervin în sfera relațiilor interpersonale.

Conflictele esențiale sunt determinate de existența unor obiective diferite, pentru diferite segmente de personal sau pentru personal, pe de o parte și organizație, pe de altă parte. Conflictele sunt cu atât mai grave cu cât una dintre părți caută să obțină avantaje, pe seama exploatarea viciilor de organizare ale celeilalte părți. Personalul și organizația nu sunt și nu trebuie să fie părți antagoniste; diferitele compartimente ale organizației nu sunt, nici acestea, în opoziție, ci într-o eventuală competiție.

!!! Nu orice neînțelegere dintre părți reprezintă un conflict esențial în sensul juridic al acestui cuvânt. Conflictul apare atunci când una din părți recurge la un mijloc de presiune. Conflictul este întreținut de managementul autoritar al organizației.

Reducerea și îndepărtarea stării conflictuale pot fi realizate dacă sunt îndeplinite simultan următoarele condiții:

- a) părțile fac declarații sincere;
- b) părțile recunosc că singura cale de rezolvare a conflictului este dialogul;
- c) părțile fac toate eforturile pentru a identifica mijloacele prin care obiectivele pot să devină proprii amândorura.

Pentru organizație, conflictele esențiale pot fi distructive sau pot avea caracter benefic. Prin prisma efectelor asupra organizației, conflictul poate fi:

- **funcțional** (confruntarea de idei, opinii și atitudini conduce la creșterea performanțelor organizației);
- **disfuncțional** (confruntarea părților implicate în conflict aduce daune organizației).

Cauzele conflictelor esențiale sunt multiple:

- a) lipsa de comunicare;
- b) lipsa comunicării oneste;
- c) comunicarea defectuoasă (intermitentă, indirectă sau trunchiată);



- d) diseminarea zvonurilor și a informațiilor false;
- e) diferențele majore dintre sistemele de valori recunoscute de părți;
- f) managementul autoritar;
- g) managementul improvizat, neprofesionist, ambiguu (lipsa de claritate în transmiterea deciziilor, existența unor paralelisme între posturi și grupuri etc.);
- h) dependența organizației de resurse exterioare acesteia;
- i) imposibilitatea atingerii obiectivelor asumate de organizație, datorită resurselor limitate sau prost planificate;
- j) lipsa politicii privind dezvoltarea resurselor umane;
- k) percepțiile și interpretările greșite;
- l) existența unui climat de neîncredere;
- m) competiția profesională însăși, care poate genera dezechilibre în relațiile de muncă;
- n) ambiguitatea responsabilităților.

În plus, **sistemul de recompense** poate amplifica și el conflictele, pentru că atunci când se face evaluarea și se acordă graificațiile, se vizează doar realizările și performanțele individuale, fără considerarea aportului grupului la obținerea acestora.

Diferențele de percepție, cauză frecventă a conflictelor, se datorează faptului că apartenența la un grup formal crează stereotipii în gândire.

Cliseele mentale aplicate altor grupuri sau persoane statuează apriori o stare potențial antagonistă.

Printre consecințele conflictelor individuale disfuncționale se pot enumera:

- frustrarea,
- abandonul,
- agresivitatea,
- resentimentele,
- stresul
- etc.

Efectele conflictelor disfuncționale asupra grupurilor sunt, în aceeași măsură, grave: schimbarea ierarhiei informale în cadrul grupului, posibilitatea apariției ad-hoc a unui lider autoritar, creșterea solidarității grupului și radicalizarea acestuia etc.

Schematic, soluționarea conflictelor trebuie să parcurgă, pentru fiecare parte, următoarele faze:

- recunoașterea existenței conflictului;
- identificarea cauzei conflictului;
- adoptarea deciziei de confruntare;
- confruntarea primară propriu-zisă;
- evaluarea rezultatelor parțiale;
- adoptarea deciziei pentru faza secundară a confruntării;
- confruntarea principală;
- evaluarea rezultatelor.

Mai nuanțat, din punct de vedere al gradului de cuprindere, conflictul poate fi:

- interpersonal;
- între grupuri formale sau informale.

S-a demonstrat că există o corelare între nivelul performanțelor atins de organizație și frecvența și anvergura conflictelor între grupurile formale și informale.



2. Cine generează conflictele ?

De regulă, în organizațiile economice și publice, conflictele sunt generate de organizațiile sindicale (*sindicatele*). Ce sunt sindicatele?

Conform Codului muncii, “*sindicatele sunt organizații profesionale care se constituie în temeiul dreptului de asociere prevăzute de Constituție și funcționează pe baza statutelor proprii*”.

În completare, Legea nr. 54/1991 precizează: “*sindicatele sunt organizații fără caracter politic, constituite în scopul apărării și promovării intereselor profesionale, economice, sociale, culturale și sportive ale membrilor lor și a drepturilor acestora, prevăzute în legislația muncii și în contractele colective de muncă*”.

Pe plan individual, libertatea sindicală constă în dreptul recunoscut oricărui membru al profesiei de a adera la un sindicat în mod liber, de a se retrage când dorește sau de a nu adera la un alt sindicat. Referitor la sindicatele concurente, libertatea sindicală se manifestă pe **principiul egalității și pluralității**. În raporturile dintre sindicate și stat, sindicatele și unitățile în care ele funcționează, libertatea sindicală se manifestă prin **independența** față de aceste organe.

Orice intervenție din partea statului sau a unităților în problemele interne ale sindicatelor **este interzisă**. Pentru a beneficia de libertatea sindicală, o persoană trebuie să aibă calitatea de salariat, de asociat într-o cooperativă sau să facă parte dintr-o categorie profesională.

Șomerii care și-au încheiat definitiv activitatea profesională, pensionarii, elevii și studenții nu pot face parte din sindicate.

Potrivit Legii nr. 54/1991, îngrădirea activității sindicale constituie infracțiune.

Pentru îndeplinirea obiectivului lor - apărarea și promovarea intereselor membrilor acestora - sindicatele pot desfășura o gamă largă de activități, inclusiv de natură economică, comercială sau bancară.

Sindicatele pot, în condițiile prevăzute în statutele proprii, să sprijine material pe membrii săi în exercitarea profesiei, să constituie case de ajutor reciproc proprii, să editeze și să tipărească publicații specifice proprii, să administreze în interesul membrilor lor case de cultură, unități de cercetare și unități de învățământ specifice profesiilor reprezentative, să administreze unități comerciale, economico-sociale, unități bancare proprii, să sprijine activități culturale și sportive etc.

Organizarea unui sindicat pornește de la inițiativa unui grup de minimum 5 salariați; prin popularizarea cu mijloace adecvate a inițiativei de acțiune, numărul aderenților crește.

Managerii organizației au datoria legală să asigure condiții favorabile pentru organizarea sindicatului.

Pe de altă parte, responsabilii departamentului de resurse umane furnizează grupului de inițiativă informații privind legislația în materie și, după caz, preiau o parte din sarcinile organizării sindicatului.

Pentru coordonarea acțiunilor lor, sindicatele din aceeași ramură de activitate se pot asocia, în vederea constituirii unei **federații sindicale profesionale**.

Două sau mai multe federații sindicale se pot asocia, la rândul lor, pentru formarea **confederațiilor sindicale**. Federațiile sindicale și confederațiile dobândesc personalitate juridică, prin hotărârea judecătorilor județene sau a municipiului București.

Printre **obiectivele majore** ale unui sindicat enumerăm:

- protejarea locurilor de muncă ale salariaților;
- obținerea câștigurilor salariale convenabile membrilor;
- asigurarea de către angajator a condițiilor de muncă optime, conform normelor legale;
- respectarea normativelor privind concediile, timpul de lucru și de odihnă;
- asigurarea normelor de protecție și de securitate a muncii;





f) asigurarea condițiilor pentru petrecerea timpului liber și pentru refacere etc.

Toate obiectivele sindicatelor provin din normele de drept care reglementează activitățile și procesele de muncă din cadrul unităților. Pe de altă parte, sindicatele, respectiv federațiile și confederațiile au rolul de a se constitui într-un partener activ al angajatorului, respectiv al patronatului la nivel de ramură sau la nivel național.

Altfel spus, sindicatul apără drepturile membrilor săi care decurg din legislația muncii și din contractele colective și individuale de muncă.

Litigiile dintre sindicate și patronat se desfășoară prin mijloacele: **negocierea, medierea, petiția, protestul, mitingul, demonstrația și greva**. Potrivit art. 2, alin. 1 din Legea nr. 15/1991 *“sunt considerate conflicte de muncă, orice conflicte cu privire la interesele profesionale cu caracter economic și social ale salariaților, organizați sau neorganizați în sindicate, rezultate din desfășurarea raporturilor de muncă dintre unitate, pe de o parte și salariații acesteia ori majoritatea salariaților ei, pe de altă parte”*.

Conform legii, **nu pot constitui obiect al conflictelor de muncă** următoarele:

- litigiile dintre salariați și unitate, a căror soluționare este supusă altor reglementări legale decât cele prevăzute în legea pentru soluționarea conflictelor colective de muncă;
- revendicările salariaților pentru a căror rezolvare este necesară adoptarea unei legi;
- realizarea unor scopuri politice;
- solicitarea anulării măsurii încadrării în unitate a unor persoane;
- solicitarea obținerii modificării clauzelor contractului colectiv de muncă, a unui acord realizat anterior sau a unei hotărâri definitive a comisiei de arbitraj prin care s-a soluționat anterior un conflict colectiv de muncă pe toată durata de aplicare a acestuia.

Petiția este cererea scrisă adresată conducerii unității sau altei autorități (organe ale justiției, ministere de resort ș.a.), în vederea soluționării unor abateri de la prevederile legale privind dreptul muncii.

Protestul este manifestarea împotrivirii sau dezacordului cu o anumită hotărâre a patronului sau managerului, în legătură cu desfășurarea în condiții considerate ilegale de către sindicat a proceselor de muncă. Protestul se poate exprima în scris, verbal sau prin alte forme.

Mijloacele menționate sunt cele care permit rezolvarea rapidă a problemelor; utilizarea lor presupune efort minim pentru ambele părți (patron – sindicat), cheltuieli minime și premisa anihilării escaladării conflictului de muncă.

Acutizarea conflictului de muncă va conduce la forme de protest majore: **mitingul, demonstrația și greva**.

În cadrul negocierilor părțile sunt considerate egale, astfel încât nici una dintre acestea nu poate impune un anumit punct de vedere; rezolvarea situației create se face prin consens, dacă legislația muncii nu a fost încălcată.

Liderii sindicatelor sunt apărați prin lege de obstrucționare, condiționare, presiuni sau agresiuni.

Parteneri ai patronatului fiind, sindicatele trebuie invitate la negocieri, în faza elaborării actelor normative și adoptării hotărârilor majore privind organizația sau privind resursele umane ale acesteia.

Ca formă extremă de protest, **greva** reprezintă încetarea colectivă și voluntară a muncii de către salariați, în scopul dobândirii unor revendicări profesionale determinate în mod concret și cărora unitatea refuză să le dea curs.

Greva antrenează perturbații majore în realizarea legăturilor funcționale interne, micșorarea sau încetarea producției, înregistrarea unor pierderi însemnate de natură diversă, crearea unei situații sociale tensionate ș.a. Pe lângă pierderile înregistrate de salariați, organizația pierde comenzi, clienți și resurse.





În conformitate cu prevederile legale, greva poate fi declanșată numai de sindicate, cu acordul a cel puțin jumătate din numărul membrilor.

Pe durata grevei, salariații își păstrează toate drepturile care decurg din raporturile de muncă, cu excepția dreptului la salariu și la sporuri salariale. Prevederile legale (Legea nr. 15/1991) interzic intrarea în grevă pentru anumite categorii de salariați.

3. Cum gestionăm conflictele?

Părțile (managerii și liderii sindicatelor) sunt responsabile de gestionarea fazelor conflictului. Acestea le revine, în primul rând, sarcina de a analiza eventualele cauze care ar putea conduce la apariția unui conflict colectiv de muncă, inclusiv al unui conflict între grupuri.

Această fază presupune evaluarea internă a organizației, adică analiza obiectivelor, resurselor, structurilor, fluxurilor informaționale, legăturilor funcționale și altele.

În aceeași fază de veghe, părțile analizează legalitatea actelor manageriale, respectarea prevederilor dreptului muncii, realizarea obiectivelor legate de dezvoltarea resurselor umane ș.a. Părțile analizează oportunitățile și eficiența legăturilor organizației cu mediul exterior, promovarea unor abateri de la legislația muncii ș.a.

Identificarea divergențelor este primordială în procesul evolutiv al unui conflict de muncă. Liderii organizației și ai sindicatelor trebuie să evite apelarea la factorii politici invocați în conflictul de muncă, să evite desfășurarea discuțiilor cu fracțiuni sindicale sau cu organizații care nu au competență în materie.

Așa cum s-a arătat, conflictul de muncă poate fi rezolvat prin negocierile cu reprezentanții legali ai sindicatelor; dacă această metodă nu poate conduce la identificarea căilor de rezolvare, se poate cere unui mediator să preia procedurile de căutare a cauzelor primare și a mijloacelor de soluționare a problemelor divergente.

Conflictul disfuncțional trebuie convertit într-unul funcțional, pentru a limita efectul consecințelor nefavorabile organizației. Inițial punctele de vedere ale părților sunt diferite și obiectivitatea este abandonată, deoarece grupurile se identifică cu ideile susținute, opiniile comune sunt ignorate, iar opiniile divergente sunt amplificate.

Clarificarea obiectului conflictului reprezintă îngustarea ariei de dispută și lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare. Acest proces este iterativ: pe măsura eliminării treptate a divergențelor minore sau conexe, se extind căile de soluționare a conflictului. Procedura poartă numele de **strategie a relaxării limitate** (Deutsch). Astfel, sunt realizate treptat înțelegeri asupra unui număr limitat de probleme secundare sau ușor de acceptat de către părți. Rămânând în litigiu diferențele majore, conflictul devine simplu, dar acut; rezolvarea acestuia nu poate să dea satisfacție totală ambelor părți.

Singurul câștig comun va fi doar pacea socială obținută.

Dacă sindicatele au câștig de cauză, patronatul trebuie să găsească mijloacele pentru a compensa pierderile înregistrate; dacă sindicatele pierd disputa, patronatul are datoria morală și legală de a adopta măsurile care pot să contribuie la limitarea insatisfacției salariaților și să recurgă la măsuri de compensare a pierderilor sau prejudiciilor personalului.



Tabelul 1. Conflicte, caracteristici, evoluție și efecte

Conflictul distructiv	Conflictul benefic
Caracteristici	
<ul style="list-style-type: none"> Conflictul este generat de erori de organizare sau de neconcordanța dintre obiective Conflictul a fost scăpat de sub control, nefiind soluționat în faza incipientă Problemele au fost atât de acute, încât nu s-a putut ajunge la un accord Comunicarea dintre părți este dificilă sau lipsită de sinceritate Părțile nu prezintă disponibilitate pentru reluarea dialogului 	<ul style="list-style-type: none"> Conflictul poate fi generat de erori de organizare (interferența posturilor, de exemplu) sau de neconcordanța dintre obiective Soluționarea conflictului trebuie începută la primul semnal al divergențelor Comunicarea dintre părți trebuie să fie directă, sinceră, completă Dialogul trebuie să permită fiecărei părți să își exprime toate argumentele Părțile trebuie să dovedească disponibilitate pentru rezolvarea problemelor de principiu și a detaliilor Trebuie să se plece de la premisa că părțile pot câștiga, în egală măsură, prin rezolvarea stării conflictuale declarate
Mijloace pentru obținerea unor avantaje față de competitori	
Părțile acționează în forță, sfidând prevederile legale, denaturând realitatea și oferind medii de informare informații parțial adevărate (adevărurile parțiale sunt minciuni, prin omisiune)	Nu se urmărește obținerea de avantaje de către o singură parte, în detrimentul celeilalte părți
Evoluție	
<ul style="list-style-type: none"> Escaladarea conflictului continuă Costurile întreruperii activităților cresc Scad șansele de rezolvare prin bună înțelegere 	<ul style="list-style-type: none"> Cu cât conflictul avansează, se intensifică eforturile pentru identificarea căilor de dezamorsare și rezolvare Numărul persoanelor implicate în dialog se mărește Investițiile fiecărei părți în negocieri cresc proporțional cu importanța crizei
Factori de influență	
<ul style="list-style-type: none"> Importanța și numărul problemelor divergente Cuprinderea unor segmente tot mai mari de salariați și antrenarea salariaților altor unități sau ramuri de producție Acceptarea costurilor antrenate Numărul constrângerilor morale îndepărtate/suprimate 	<ul style="list-style-type: none"> Importanța și numărul problemelor divergente Cuprinderea unor segmente tot mai mari de salariați și antrenarea salariaților altor unități sau ramuri de producție Acceptarea costurilor antrenate Numărul constrângerilor pe care părțile le pot îndepărta
Efecte	
<ul style="list-style-type: none"> Organizația înregistrează pierderi de producție și pierderea parțială a prestigiului Relațiile interumane se degradează Scade coeziunea socială a membrilor organizației (mai ales când patronatul folosește tehnici de manipulare și dezbinare) Pierderea irecuperabilă poate fi dată de intrarea în procedura de falimentare, închiderea unității sau preluarea ei de către alte structuri economice și financiare 	<ul style="list-style-type: none"> Organizația își întărește prestigiul și câștigă în domeniul organizării și al producției Organizația atinge faza utilizării optime a resurselor Conflictul a permis rezolvarea altor probleme legate de organizare și de funcționare Crește coeziunea socială a personalului Crește potențialul resurselor umane Personalul devine sau își întărește rolul de partener al patronatului Crește atașamentul personalului față de organizație Conflictul de muncă poate fi motorul procesului de schimbare

Atitudinea conducătorilor organizației față de situațiile conflictuale este, de la caz la caz, diferită:

- Managerii pot neglija și minimaliza inițierea conflictului;** aceștia sunt necooperanți, ignoranți sau lipsiți de reacție. Managerii consideră că problemele puse în discuție sunt irelevante sau neesențiale; prioritatea este acordată altor probleme și, mai grav, altor interese. Conducătorii organizației consideră că este mai bine să aștepte ca lucrurile să se rezolve de la sine sau ca reacția sindicală să eșueze sau să se estompeze. Nu de puține ori, această categorie de manageri utilizează ei înșiși mijloace de presiune sau de diversiune, pentru a scinda organizația sindicală în demersul ei. Alături, pentru amânarea rezolvării conflictului, managerii solicită informații suplimentare și oferă soluții de compromis sau cu valabilitate redusă. Nu în ultimul rând, putem aminti categoria managerilor care consideră că rezolvarea problemelor este de competența forurilor locale sau centrale, fără a se implica în sesizarea acestora și fără a contribui la rezolvarea crizei.
- Managerii care acceptă conflictul,** cu scopul declarat de a-l transforma într-o discuție benefică pentru organizație, în general și pentru personal, în special stăpânesc bine legislația muncii, cunosc problemele organizației, se implică direct și prompt în organizarea cadrului în care să se poarte negocierile; ei transformă negocierile care vizează o problemă secvențială într-o dezbateră care să prefigureze noi obiective pentru organizație. În acest cadru, rezolvarea conflictului este implicită.
- Managerii cu stil autoritar pot contribui la agravarea conflictului.** Caracteristic acestor manageri este reacția rapidă, în forță, cu respectarea prevederilor legale. Conflictul nu poate fi escaladat decât dacă sindicatele încalcă legea. Cu toate aceste măsuri, problemele care au declanșat conflictul nu sunt rezolvate, pentru că nu au fost căutate cauzele lor și nu au fost negociate soluțiile pentru rezolvarea divergențelor.



4. **Managerii lipsiți de profesionalism sau cei având un comportament dual pot conduce la aplanarea temporară a conflictului;** ulterior acesta va izbucni cu mai multă intensitate și va avea efecte dramatice. Managerul este, de regulă, cooperant dar este lipsit de abilitățile necesare rezolvării pe lungă durată a stării conflictuale. Managerul oscilează între a satisface exclusiv interesele salariaților sau exclusiv cele ale organizației, fără a avea capacitatea de a evalua efectele. Managerul își asumă responsabilitatea rezolvării crizei, fără consultări cu specialiștii firmei și fără negocieri aprofundate cu sindicatele. Organizația nu se poate dezvolta pe baza competenței declarate dar neprobate a managerului.
5. **Managerii cu stil managerial evoluat vor aborda conflictul cu profesionalism,** fără compromisuri subiective care să afecteze imaginea organizației și fără încălcarea legalității, cu scopul de a identifica toate cauzele generatoare și găsirii soluțiilor de durată, prin negocieri. Compromisul se manifestă totuși, în scopul satisfacerii parțiale a intereselor ambelor părți. Acești manageri consideră că pierderile organizației vor putea fi mult mai mari, dacă nu se recurge la negocieri; prin acest mijloc se ajunge la eliminarea chestiunilor divergente secundare. Finalizarea negocierilor înseamnă obținerea unui important credit pentru organizației și pentru conducerea acesteia. Liderii sindicatelor au satisfacția că au contribuit, în limitele legii, la soluționarea problemelor în litigiu.

Grila conflictuală poate fi caracterizată astfel:

- a) “Aplanarea” ca proces managerial este justificat în situațiile:
- când o acțiune rapidă este vitală;
 - când o acțiune nepopulară trebuie aplicată;
 - când managerul are dovezi că acțiunea este în folosul personalului;
 - împotriva persoanelor care obțin avantaje nemeritate.

Unul dintre grupuri renunță total sau parțial la propriile opinii, în scopul atingerii unor obiective superioare; ca urmare, divergențele sunt minimalizate, stare care permite evoluția favorabilă a organizației.

- b) “Colaborarea” ca atitudine managerială este recomandată atunci când:

- obiectivul este acumularea de noi cunoștințe;
- obiectivul este realizarea unor relații socio-profesionale importante;
- obiectivul este realizarea climatului de încredere.

“Colaborarea” demonstrează dorința părților de rezolvare a problemelor, de căutare a soluțiilor integratoare și convingerea lor că administrarea corectă a conflictelor poate conduce la progres. Grupurile își acceptă, reciproc, dar cu dificultate, obiectivele, ideile și soluțiile, pentru a identifica căile comune de urmat.

- c) “Evitarea” ca atitudine managerială se manifestă atunci când:

- apar atitudini neprincipiale;
- nu există o evidentă cale de rezolvare;
- sunt necesare informații suplimentare;
- alții pot rezolva mai bine conflictul;
- se așteaptă ca problemele să nu mai fie acute

Evitarea constă în retragerea părților din conflictul manifest; salariații sau reprezentanții lor nu încearcă să înțeleagă rațiunile opiniilor managerilor, iar acești din urmă refuză să recunoască existența stării conflictuale. O privire superficială asupra ansamblului conduce la impresia că una dintre părți a cedat, iar cealaltă și-a dovedit superioritatea; în realitate conflictul nu a fost soluționat, caracterul acut al acestuia devenind cronic.

- d) “Medierea” ca atitudine managerială se poate aplica atunci când:

- managerul constată că a greșit;
- problema este mult mai importantă pentru salariați decât pentru manageri;
- pentru asigurarea climatului de dialog;
- pentru a permite salariaților să învețe din greșeli.

Medierea presupune acceptarea explicațiilor, argumentărilor și concesiilor.





Moderatorii trebuie să aibă calități multiple:

- a) să cunoască bine domeniul de activitate în care a apărut conflictul de muncă;
- b) să cunoască bine prevederile legislative în materie de organizare și de funcționare a organizațiilor;
- c) să cunoască bine prevederile dreptului muncii;
- d) să dea dovadă de calm;
- e) să fie perseverenți;
- f) să aplice consecvent principiile morale;
- g) să fie precauți și atenți, pentru a nu fi induși în eroare și pentru a nu permite exercitarea unor presiuni asupra părților;
- h) să aibă argumente puternice pentru toate afirmațiile pe care le fac;
- i) să dovedească flexibilitate și toleranță, în egală măsură față de opiniile ambelor părți, fără a instiga și fără a permite încălcarea legilor;
- j) să aibă capacitatea de a sesiza momentul în care se poate declara depășită rezolvarea unei probleme și să consemneze progresul obținut;
- k) să dea dovadă de discreție în cadrul negocierilor și să nu încerce să apară ca persoane providențiale;
- l) să nu dea declarații mediilor de informare, fără consimțământul părților;
- m) să dea dovadă de fermitate, dar să nu fie autoritari;
- n) să atragă atenția părților asupra efectelor pe care soluțiile de rezolvare care urmează a fi adoptate le pot avea asupra organizației, asupra personalului și asupra mediului exterior.

Metoda medierii presupune antrenarea unor persoane din afara organizației pentru apropierea părților aflate în conflict. Mediatorul se întâlnește pe rând cu reprezentanții fiecărui grup; printre atribuțiile acestuia pot fi enumerate:

- pregătirea discuțiilor comune;
 - conducerea discuțiilor comune;
 - stimularea empatiei, prin încurajarea reprezentanților părților să accepte punctele de vedere adverse;
 - eliminarea tensiunii dintre părți;
 - formularea propunerilor care să satisfacă ambele părți.
- e) “Compromisul” se poate aplica atunci când:
- sarcinile sunt importante, dar rezolvarea lor poate duce la disfuncționalități majore;
 - pentru a se obține o soluție temporară;
 - ca ultimă soluție, atunci când cooperarea sau competiția sunt nerealizabile.

Compromisul presupune acceptarea negocierii și căutarea realizării unor acorduri. Compromisul este modalitatea cea mai răspândită de soluționare a conflictelor, mai ales atunci când resursele reclamate în dispută sunt insuficiente. Grupurile opozante renunță la câte o parte din propriile obiective, pentru a permite relansarea activității.

De multe ori, negocierea directă sindicate – patronat se dovedește a fi dificilă, pentru că ambele părți țin la propriile puncte de vedere. În aceste situații, părțile dau dovadă de bune intenții, dacă apelează la un mediator - persoană neutră care conduce rundele de dialog - pentru a pune în lumină problemele soluționate și invitând la continuarea identificării soluțiilor pentru cele nerezolvate.

