



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

MANAGEMENTUL CONFLICTELOR IN CADRUL ORGANIZATIILOR

Autor:

HURLOIU LACRAMIOARA RODICA

Expert bune practici în antreprenoriat

IUNIE 2020





Dezvoltarea resurselor umane implică un proces de instruire a oamenilor pentru a îndeplini sarcinile de care este nevoie în organizație. Problema constă în recunoașterea tipului de instruire de care angajații au nevoie. Toate deciziile de instruire trebuie să țină cont de motivarea angajatului supus formării. Există un număr de tehnici de instruire și elemente necesare pentru ca un program de instruire să fie eficient.

În evaluarea performanțelor este importantă atât evaluarea comportamentelor considerate adecvate, cât și a celor neadecvate, precum și acordarea echitabilă a recompenselor.

Pentru asigurarea unor relații benefice între conducere și angajați se desfășoară o serie de activități, cum sunt gestionarea conflictelor, consolidarea relațiilor cu sindicatele sau reprezentanții angajaților și consilierea angajaților.

Pe măsură ce își dezvoltă dimensiunile, orice organizație se confruntă cu probleme legate de nevoia de resurse umane.

Dacă organizația este în creștere, trebuie stabilite metode de găsire și angajare de oameni care să posede abilitățile solicitate. Acest lucru se reflectă de obicei într-o formă de planificare a resurselor umane. Analizându-se proiectele și tendințele viitoare ale organizației, se estimează numărul de oameni de care este nevoie și tipul de abilități și competențe pe care le solicită eventualele posturi vacante. O parte a acestui proces o reprezintă succesiunea managerială, adică determinarea numărului de manageri care se vor pensiona și a măsurii în care organizația dispune de oameni talentați care să-i înlocuiască.

După dezvoltarea unui plan de resurse umane, trebuie urmați un număr de pași necesari implementării planului. Prima parte esențială a implementării este determinarea numărului de oameni cu anumite abilități de care este nevoie la un anumit moment. Următorul pas îl constituie *recrutarea* care este o procedură folosită pentru atragerea oamenilor calificați să candideze pentru posturile libere din cadrul organizației. După ce oamenii au fost atrași să solicite postul, este folosită procedura de





selecție pentru stabilirea persoanelor care vor îndeplini efectiv sarcinile în organizație și care vor fi angajați.

Oamenii nou angajați trebuie să fie învățați cu regulile și standardele organizației, iar pentru aceasta este folosit un tip de program de integrare sau orientare. După ce oamenii au fost integrați în sistem, de obicei este necesar să fie ajutați să își actualizeze capacitățile, atitudinile și competențele generale, aducându-le la nivelul considerat potrivit în organizație, prin intermediul instruirii și dezvoltării angajaților. Odată ce oamenii au început să funcționeze în cadrul organizației, la nivelul potrivit apare problema recompensării lor adecvate. Sunt stabilite salariile considerate corecte pentru oamenii cu anumite abilități și responsabilități ale postului, precum și procedura potrivită de evaluare a performanțelor prin care conducerea poate lua decizii corecte de acordare a recompenselor oferite sub forma salariului sau promovării.

Pe măsură ce oamenii se stabilesc în organizație, devin preocupați de beneficiile (asigurări de sănătate, concedii medicale și de odihnă, fonduri de pensii) care le sunt oferite.

Angajații pot să-și aleagă reprezentanți sau să se afilieze la un sindicat pentru a-și proteja drepturile și a-și promova interesele și, prin urmare, apare necesitatea angajării unei colaborări cu aceste structuri. Atunci când apar conflicte sunt necesare intervenții calificate pentru a le gestiona și rezolva constructiv. Pot fi, de asemenea, acordate angajaților servicii de consiliere în diverse aspecte din partea managerilor sau a unor specialiști. Toate aceste activități constituie substanța relațiilor angajați-conducere.

Această serie de activități poartă numele de *management al resurselor umane*.

Managementul resurselor umane constituie complexul de activități orientate către utilizarea eficientă a personalului unei organizații, urmărindu-se atât realizarea obiectivelor acesteia, cât și satisfacerea nevoilor angajaților.

Distanța față de putere și gradul mare de evitare a incertitudinii influențează în mod decisiv comportamentul și modul de acțiune al companiilor românești, modelul de management aplicat în România fiind cel al „benei”. Astfel, problemele cu care cele mai multe dintre organizațiile românești se confruntă sunt percepute de către manageri, dar





fără ca acest lucru să însemne și soluționarea lor. În cele mai multe dintre cazuri, rezultatul este același: problemele se acumulează, se acutizează și se transformă în conflicte spontane.

Una dintre cele mai importante caracteristici ale managementului aplicat în România o reprezintă *dificultățile de planificare* sau lipsa planurilor de acțiune pe termen lung. Ca trăsături comune valabile la nivelul unui număr mare de companii, din diverse domenii de activitate, care acționează în România, putem menționa *instabilitatea și lipsa inovațiilor*. Companiile din România pot fi caracterizate, din punct de vedere organizatoric, de existența unui număr foarte mare de proceduri care trebuie respectate și care generează anumite întârzieri în procesul de realizare a obiectivelor.

Stilul managerial practicat în România reprezintă o combinație între stilul de conducere familial, care pune accentul pe bogăție și interesele personale, cel autoritar și stilul de conducere german, în care onoarea, interesele companiei și reputația reprezintă principalele valori.

Școala americană a rezolvării conflictelor operează cu 5 genuri de conflicte, în funcție de intensitatea sau nivelul acestora:

Disconfortul este senzația intuitivă că ceva nu e în ordine, chiar dacă nu poți spune ce anume, poate că nu s-a rostit nimic încă și de aceea îți vine greu să identifici punctul nevralgic. Cel mai bun lucru pe care-l poți face este să-ți pui întrebarea: „Poți face ceva acum în această chestiune?”. Uneori găsești că da.

Incidentul. Are loc un schimb de cuvinte, care te interesează sau te irită inițial, dar care se uită în câteva zile. Un incident poate fi o problemă simplă, dar care, fiind prost percepută, poate genera conflict.

Neînțelegerea. Adeseori oamenii se înțeleg greșit unul pe altul, trăgând concluzii eronate în legătură cu o situație, de obicei, din cauza comunicării neclare sau lipsei de comunicare. Uneori neînțelegerea survine pentru că situația provoacă irascibilitate cuiva. Vă revine mereu problema în minte, vă obsedează? Acesta poate fi un indiciu că la mijloc se află o neînțelegere.





Tensiunea este o situație în care percepția altei persoane și aproape a tuturor acțiunilor acesteia sînt distorsionate. Relația cu această persoană este deteriorată de atitudini negative și opinii preconcepute din ambele părți. Sentimentele pe care le aveți față de o persoană se înrăutățesc semnificativ, relația devine o sursă de permanentă încordare.

Criza este manifestarea cea mai evidentă a conflictului. Funcționarea normală devine dificilă, se pun la cale acțiuni extreme. Comportamentul iese de sub controlul rațiunii și intră sub dominația impulsurilor emoționale.

În mod tradițional, conflictul în organizații era văzut extrem de negativ. Era considerat disfuncțional, în primul rînd, 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 vîrstă 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 organizația să-și reexamineze scopurile și să-și reaseze 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.**

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. 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?

În literatură sunt descrise cinci stiluri sau tipuri sau moduri de management ale conflictului, cu nuanțe diferite ale celor două strategii descrise mai sus: *evitare, competiție, compromis, acomodare și colaborare*.

1. *Evitarea* este, așa cum am stabilit, un mod de a preveni sau a încheia conflictul prin strategii care ocolesc problema, cum ar fi: retragerea, păstrarea tăcerii, angajarea în alte comportamente, care sunt fie consumatoare de energie, fie au rolul de a oferi sprijin din partea celorlalți sau uitare temporară. Alți autori au identificat și o altă formă a evitării care implică folosirea unor alternative, cum ar fi orientarea spre un alt cumpărător.
2. *Competiția* sau *confruntarea* sau *lupta* este modalitatea prin care vrem să ne impunem în fața celorlalți și prin care urmărim mai degrabă propriile interese și mai puțin pe cele ale partenerului. Poate fi vorba despre o competiție *indirectă*, în care fiecare manipulează regulile și ascunde informații, o luptă *directă*, caracterizată de folosirea agresivității verbale și fizice, sau despre una *fair-play*, bazată pe încredere, în care regulile sunt respectate, iar partenerii sunt concentrați pe îmbunătățirea relației și găsirea unei soluții care să ofere câștiguri egale ambelor părți.





3. Compromisul este demersul prin care ambele părți acceptă anumite concesii și posibilitatea de a ceda ceva din ceea ce vor, de obicei ceva mai puțin important, pentru a obține, în schimb, altceva care contează mai mult. Acest mod presupune o negociere între părți pentru a realiza un schimb de beneficii.
4. Acomodarea sau abandonul reprezintă renunțarea unuia dintre participanți în favoarea celuilalt. Este un mod des folosit în situația în care este mai de preț relația decât obiectul conflictului și vrem mai mult să păstrăm iluzia unei bune legături sau armonii cu cealaltă persoană. De fapt, ea nu face altceva decât să amâne conflictul sau să creeze premisele unui conflict nou și să dezechilibreze relația.
5. Colaborarea presupune un proces orientat spre rezolvarea problemei prin negociere și obținerea unei înțelegeri mulțumitoare pentru ambele părți. Autorii o descriu ca pe o strategie de tipul victorie-victorie și se diferențiază de compromis printr-o negociere creativă, orientată spre optimizarea situației și nu doar satisfacerea părților. Mai întâi sunt identificate obiectivele comune și cele individuale, iar apoi sunt discutate deschis posibilitățile prin care ele pot fi atinse fără ca celălalt să aibă de suferit.

Propunem și alte metode și tehnici concrete de persuadare care se dovedesc a fi eficiente în rezolvarea conflictelor:

1. Tehnica pauzelor (Time-out) poate fi folosită de manager pentru temperarea unui angajat iritat, fragmentarea și dezorganizarea argumentației, evitarea unei concesii, pregătirea propriei strategii și apărări etc. În acest scop, el va invoca o pauză pentru cafea, un telefon urgent, câteva minute de tăcere, 10 minute de muzică etc.

2. Tehnica întrebărilor este o strategie care poate fi utilizată de manager pentru a prelua conducerea, a verifica afirmațiile interlocutorului, a dezamorsa unele tensiuni etc.

3. Tehnica prezentării argumentelor. Managerul va ruga subalternul să-și argumenteze pretențiile emise, delimitând faptele concrete de emoții. De exemplu: „Ceea ce spuneți se referă la lucruri concrete sau este doar impresia/păreră D-stră?”.





4. Tehnica surprinderii interlocutorului. Managerul poate cere un sfat, adresa o întrebare inadecvată, dar importantă pentru angajat, poate face complimente, asocieri etc., pentru a neutraliza emoțiile negative. Bunăoară, „Supărarea vă conferă un farmec aparte”; „Văd că nu sunteți atât de supărat precum mă așteptam”; „Sunteți în stare să rămâneți echilibrat chiar și într-o situație atât de tensionată...”.

5. Formularea „întrebării-cheie” constă în determinarea interlocutorului de a-și transfera gândurile de la situația de tensiune la un răspuns exact cerut de manager. Bunăoară: „D-stră ce ați prefera în cazul acesta?” sau „La ce concluzie ați ajunge D-stră într-o astfel de situație?”, „Ce decizie optimă s-ar potrivi pentru soluționarea problemei?”

6. Tactica toleranței și a tăcerii dezamorsează tensiunea cu ajutorul unor fraze de tipul: „Deosebirea dintre pozițiile noastre nu e mare, dar...”; „Eu vă îndemn să analizăm situația (starea lucrurilor) și așa...”; „Pesemne că sunt și motive pe care nu le cunosc, dar...”.

7. Tehnica reformulării și parafrazării se folosește pentru a intra în esența problemei, a o înțelege, a formula răspunsul, a obține informații suplimentare în vederea detensionării unei situații încordate. Bunăoară: „Ați putea fi de acord cu...”; „Dacă am înțeles bine...”.

În cele din urmă, constatăm că, în general, conflictele organizaționale pot aduce prejudicii importante climatului intern și productivității, dar pot fi și sinonime cu dinamismul și progresul. Într-o organizație eficientă este necesar un anumit grad de conflict. Acest fenomen omniprezent constituie un ingredient al experienței noastre de viață. Fiind, de altfel, parte a comunicării, conflictul apare în cadrul acesteia și numai prin intermediul unei comunicări manageriale persuasive de calitate consecințele sale nefaste pot fi reduse la minim. Responsabilitatea managerului este de a-l stăpâni, a-l soluționa judicios, a-l direcționa, pas cu pas, înspre creșterea performanțelor organizaționale prin instaurarea unui climat de cooperare și colaborare, bazat pe loialitate, deschidere, receptivitate la problemele organizaționale și ale angajaților, și nu pe acțiuni de culise. Efortul sporit și constant al managerului, talentul, competențele de comunicare persuasivă eficientă și spontană, capacitatea de a acționa prompt, abilitatea de a improviza și de a integra experiența în domeniu, iscusința de a negocia și de a valorifica la timpul și la locul potrivit tehnicile,





tacticile și metodele adecvate etc. reprezintă calități manageriale esențiale, indispensabile în procesul de controlare și gestionare a situațiilor de conflict.

