

# **Conflictul în organizație și dirijarea lui.**

Goma Ludmila

# obiective

- Esența și natura conflictului. Abordări privind definirea conflictului.
- Tipuri principale de conflicte. Cauzele apariției conflictelor. Consecințele funcționale și disfuncționale ale conflictelor.
- Metode de soluționare a conflictelor. Metode structurale și interpersonale de soluționare a conflictelor

# Conflictul

- este un fenomen **social** de tip procesual
- generat de un **dezacord**, neînțelegerere sau o ciocnire de interese
- între două părți (persoane, grupuri), părți **aflate în interdependență**
- ce manifesta incompatibilități în privința **scopurilor, valorilor, resurselor, nevoilor** ori a **trăsăturilor de personalitate**.

# Definiri privind conflictul

## **viziunea clasică**

- conflictul poate fi evitat;
- -conflictul e cauzat de erori manageriale în conducerea organizației;
- -conflictele dezbină organizația și împiedică obținerea performanței;
- -obiectivul managerului este de a elimina conflictul;
- -performanța optimă necesită îndepărtarea conflictului.

## **viziune modernă**

- conflictul este inevitabil;
- -conflictul este cauzat de: structura organizatorică, diferențe în scopuri, în percepții, etc.;
- -conflictele contribuie la mărirea performanței org;
- -obiectivul managerului este de a conduce nivelul conflictului spre obținerea performanțelor
- -performanța optimă necesită reducerea nivelului conflictului

## **Abordări privind definierea conflictului**

- **abordarea tradițională** – consideră conflictul ca fiind disfuncțional se adopta o poziție negativă fata de orice tip de conflict.
- **abordarea relatiilor umane** - consideră conflictul ca fiind conflict functional, pozitiv ,este un rezultat natural si inevitabil pentru orice grup social sau organizație.
- **abordarea interacționistă** – considera conflictul nu numai inevitabil ci si necesar ce poate favoriza inovarea si schimbarea. Aceasta abordare incurajează menținerea unui anumit nivel de conflict.

# Cauzele conflictului

- **Diferențele între departamente** rezulta când sarcina generală a unei organizații este împartită pe specialități. Această diviziune a muncii permite indivizilor să realizeze o parte din sarcina totală, astfel ca lucrătorii din departamente diferite ajung să realizeze sarcini diferite. ( exemplu - conflicte dintre ingineri și economiști )
- **Interdependența** poate apărea sub mai multe forme: un contact minim, când fiecare departament își aduce o mică contribuție la întreg și fiecare este sprijinit de întreg; o interdependență secvențială care acționează ca o linie de asamblare în care există o dependență reciprocă de la un capăt al liniei la celălalt; o interdependență reciprocă în care unitățile organizației își dau una alteia sarcini.
- **Folosirea resurselor în comun** Resurse ca bani, timp, spațiu, personal, echipament produc deseori conflicte legate de cine le va folosi, unde, cât și când. Izbucnesc conflicte distructive mai ales atunci când resursele sunt foarte limitate iar nevoile mari. În mod normal, repartizarea resurselor va constitui subiect al negocierilor, atenția managementului fiind centrată pe controlul și gestionarea conflictului într-o manieră

# Sursele conflictului organizațional

- Schimbarea. Reorganizările și schimbarea dimensiunii organizației pot provoca haos, amenințând securitatea locului de muncă a fiecăruia. Chiar și creșterea poate genera conflictul
- Scopurile și obiectivele contradictorii. De obicei aceasta este rezultatul unei comunicări și planificări insuficiente. Scopurile și obiectivele unui departament pot fi contradictorii cu cele ale altui departament
- Resursele limitate. Resurse limitate poate fi practic orice: criză de lucrători, lipsă de spațiu, neajunsuri financiare, echipament învechit etc
- Efectul domino. rezultatul unei planificări insuficiente și a unor imperfecțiuni în comunicare. Aceasta se întâmplă atunci când activitățile unui departament au un impact direct asupra activităților altui departament, activitățile căruia au un impact direct asupra altui departament și așa mai departe.

# Sursele conflictului interpersonal

- Daca luam in considerare tipurile specifice de conflicte putem spune ca in ceea ce priveste conflictele *interpersonale*, principalele motive ar fi: **diferenta de pregatire profesionala, rezistenta la stres, capacitatea de efort, dorinta de putere, neconcordanța de caracter si comportament, hartuirea sexuala, conducerea slaba.**
- Referitor la conflictele *intergrupuri*, cele mai importante surse sunt: **comunicarea defectuoasa, sisteme de valori diferite, scopuri diferite, ambiguitati organizationale, dependenta de resurse limitate, influenta departamentala reciproca, nemulumirea fata de statutul profesional.**

# Clasificarea conflictelor

- Din punct de vedere al **esentei** - *conflicte de substanta* si *conflicte afective*. (Cele de substanta -indivizii urmaresc atingerea propriilor scopuri prin intermediul unor grupuri ,conflictele afective care se refera la relatiile interpersonale, fiind generate de stari emotionale.)
- În functie de **nivelul** la care se manifesta : conflicte intra-personale, conflicte inter-personale, conflicte intra-grup, conflicte inter-grup, si conflicte între organizatii.
- La nivelul *intra-personal* sau *intra-psihic* apare conflictul la nivelul personalitatii unui individ. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emotii, valori, predispozitii sau obiective personale care intra în conflict unele cu altele.
- Un al doilea nivel major apare în relatiile dintre persoane, deci *conflictul inter-personal*. Conflictul între sefi si subordonati, sotii, colegi de munca, etc,. În cadrul conflictelor interpersonale putem delimita alte doua tipuri majore: cel consensual (când opiniile, ideile, credintele partilor aflate în conflict sunt incompatibile) si competitia pentru resurse limitate (când actorii percep ca doresc aceleasi resurse limitate).

- *Conflictul intra-grup* apare în interiorul unui grup pe fondul presiunii pe care acesta o exercita asupra membrilor sai.
- *Conflictele inter-grupuri*, - apar adesea între subdiviziunile functionale ale organizatiei. Aceste conflicte duc în general la cresterea coeziunii grupului si a loialitatii dintre membrii acestuia.
- **Pozitia** ocupata- *conflicte simetrice* si *conflicte asimetrice*. Conflictele apar frecvent între parti care au pondere diferita, cum ar fi o majoritate si o minoritate, un guvern legitim si un grup de rebeli, un patron si angajatii sai.
- Dupa **gradul de intensitate**, disconfortul, incidentele, neînțelegera, tensiunea si criza. si se lasa dominati de sentimente.
- Dupa **forma** conflictului, putem deosebi *conflicte latente* si *conflicte manifeste* (concretizate în conflicte de munca). Conflictele de munca rezulta din desfasurarea raporturilor de munca dintre unitate, pe de o parte, si angajatii acesteia, pe de alta parte si privesc numai interesele cu caracter profesional, social sau economic
- Din punct de vedere al **duratei** si **evolutiei** avem conflicte spontane, acute si cronice. *Conflictele spontane* apar brusc, sunt greu de prevazut, sunt de scurta durata si se manifesta la nivel interpersonal. *Conflictele acute* au o evolutie scurta dar sunt deosebit de intense, în timp ce *conflictele cronice* au cauze ascunse, greu de identificat, cu evolutie lenta si de lunga durata.

- **Conflictul funcțional** apare ca o confruntare de idei între părți sau persoane, care se finalizează cu soluții pentru creșterea performanțelor organizației. Cea mai frecventă situație, în acest sens, o reprezintă interacțiunea dintre persoane sau compartimente care deși participă la realizarea unor obiective comune agreate, se pot afla în conflict cu modalitățile de realizare a acestora.
- Fiind favorabil schimbărilor din organizație, conflictul funcțional este util și apreciat ca o tensiune creatoare și dinamizatoare a energiilor individuale.
- **Conflictul disfuncțional** împiedică realizarea obiectivelor organizației și a membrilor ei.
- În timp ce conflictele funcționale sunt motivante, generatoare de idei favorabile înnoirii și schimbării, conflictele disfuncționale conduc la o risipă de timp și energie, rareori posibil de măsurat.

# Solutionarea conflictului structural

- - *fixarea de obiective comune* - in conditiile in care o sursa majora de conflicte este reprezentata de urmarirea unor obiective diferite, managerul trebuie sa incerce sa propuna obiective acceptate in egala masura de grupurile aflate in conflict;
- - *imbunatatirea proceselor de comunicare* - barierele de comunicare existente intre manager si ceilalti membri ai organizatiei sau intre acestia din urma, trebuie reduse, comunicarea dintre membrii organizatiei trebuie stimulata prin intensificarea schimburilor informationale dintre departamente; Prevenirea conflictelor se poate realiza prin dialog social de calitate in cadrul organizatiei
- - *negocierea integrativa* - esenta acestui proces este ca nici una din parti nu trebuie obligata sa renunte la aspectele pe care le considera vitale; oamenii trebuie incurajati sa gaseasca o solutie creativa in locul compromisului.

# Strategii in managementul conflictelor

- **Retragerea** - managerul nu manifesta interes pentru solutionarea conflictului si prefera sa nu se implice. (eficiența este limitată, deoarece deși contribuie la reducerea stresului generat de conflict, în realitate conflictul rămâne în stare latentă.)
- **Aplanarea** - reprezinta strategia folosita de acei manageri care cauta aprobarea celor din jur, in loc sa caute ca obiectivele organizationale sa fie atinse; el va incerca sa impace pe toata lumea. (părțile implicate într-un conflict supraevaluează valoarea menținerii relațiilor interpersonale și subevaluează importanța îndeplinirii obiectivelor)
- **Fortarea** - este abordarea managerului care, spre deosebire de cel anterior, doreste cu orice pret sa realizeze obiectivele de productivitate si va apela la constrangere, uzand exagerat de puterea cu care a fost investit. este adecvată în situațiile în care se dispune de multă putere,,tinde să maximizeze impunerea interesului propriu )
- **Compromisul** - se afla ca atitudine a managerului intre cea de a doua si cea de a treia forma de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri. ambele părți aflate în conflict adoptă o poziție „câștig minim-pierdere minimă“, compromisul reprezintă o soluție inteligentă pentru atingerea unui anumit echilibru.)
- **Confruntarea** - este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitiva a conflictului, luand in considerare atat nevoia de productivitate cat si pe aceea de cooperare interumana. ( maximizează atât impunerea punctului de vedere propriu, cât și cooperarea sau satisfacerea nevoilor celorlalți, în scopul satisfacerii tuturor intereselor părților aflate în conflict.)