

Beneficiar: Consiliul Județean Dâmbovița

Titlul proiectului: “Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița”

Cod SMIS: 21890

Finanțat prin Programul Operațional Dezvoltarea Capacității Administrative din Fondul Social European

Medierea și negocierea disputelor și conflictelor în administrația publică

Suport curs

Conținut

1. Conflictul – Definiții și caracteristici generale	3
1.1. Definiție, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice	
1.2. Analiza conflictelor, tipologii și niveluri de conflict	
1.3. Etapele rezolvării conflictelor	
1.4. Conflicte funcționale și conflicte disfuncționale. Diagnoza conflictelor	
2. Evoluția și efectele conflictului	27
2.1. Sursele psihologice, sociale și organizaționale ale conflictelor	
2.2. Ciclul și fazele conflictului	
2.3. Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului	
2.4. Cele 5 stagii ale procesului conflictual	
3. Negocierea și medierea conflictelor	54
3.1. Dimensiunea psiho – socială a negocierii	
3.2. Caracteristici ale situațiilor de negociere	
3.3. Știința și arta în negociere	
3.4. Modalități de comunicare și tipuri de negociere	
3.5. Teoria și practica medierii conflictelor	
3.6. Procesul medierii și rolul mediatorului	
3.7. Sisteme alternative de soluționare a disputelor	
4. Dezvoltare durabilă și egalitate de șanse	91
4.1. Dezvoltare durabilă	
4.2. Egalitate de șanse	
5. Bibliografie – legislație – resurse Internet	94

1. Conflictul – Definiții și caracteristici generale

1.1. Definiție, caracteristici, modele, efecte și teorii specifice

Conflictele sunt prezente inevitabil în toate domeniile activității umane supuse schimbării. În consecință, este normal să existe o mare diversitate de definiții. Conflictele au o reputație proastă și presupun în mod tradițional, la nivelul opiniei comune, o trimitere la violență și deci, o valorizare negativă în definiție¹:

Definiții dicționare explicative

„Conflict – neînțelegere, ciocnire de interese, dezacord, antagonism; ceartă, diferend, discuție (violentă)” (DEX, 1984: 184)

„Conflict – A intra în coliziune sau dezacord; a fi contradictoriu, în dispută sau în opoziție, ciocnire. A se ciocni, a duce o luptă. Controversă, ceartă. Incompatibilitate sau interferență între idei, acțiuni, dorințe, evenimente etc. (Webster Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language 1994: 308)

Enciclopedia Encarta (2003 în A. Stoica Constantin, 2004) definește conflictul mai discriminativ, prin raportare la patru arii de referință:

- conflictul militar, respectiv războiul - o luptă în special deschisă între forțe inamice;
- conflict ca diferență - dezacord între idei, principii sau oameni (conflict pe care îl identificăm ca fiind conflictul interpersonal);
- conflictul psihologic, văzut ca luptă mintală - stare psihologică produsă de opoziția adeseori incoștientă dintre dorințe, nevoi, impulsuri sau tendințe simultane, dar incompatibile;
- conflictul literar, între personaje sau forțe opuse.

Majoritatea analiștilor din domeniul relațiilor internaționale, un domeniu predilect pentru teoria soluționării conflictelor, subliniază de asemenea, incompatibilitatea intereselor în definiție:

Conflictul este o condiție socială care apare când doi sau mai mulți actori urmăresc scopuri mutual exclusive sau mutual incompatibile. În relațiile internaționale comportamentul conflictual poate fi înțeles ca război sau amenințare cu declanșarea războiului. (Evans, 1998: 93)

Conflictul este urmărirea de scopuri incompatibile de către grupuri diferite (Miall, 2000: 19-20).

La o analiză mai atentă vom observa că nu toate conflictele presupun o incompatibilitate de scopuri. Conflictele pot să apară însă între părți care urmăresc același obiectiv sau între părți care au interese foarte diferite. Starea conflictuală poate exista și fără interese mutual exclusive.

Comunicarea este un proces cu care ne confruntăm în fiecare zi, dar conflictul este și el un ingredient cotidian al experienței noastre de viață. Așa cum se exprimă unii autori, atunci când conflictul devine foarte intens (ceea ce numim escaladarea conflictului), acesta arde precum un foc foarte intens toate intențiile bune ale partenerilor în comunicare.

Datorită exploziei demografice, a mijloacelor de comunicare și a interacțiunilor dintre oameni pe care acestea le suscită, se poate afirma fără echivoc, că în fapt conflictul în comunicare este inevitabil. Mai mult,

¹ Negociere și soluționarea conflictelor, autor conf. dr. Sergiu VINTILĂ, Universitatea București, Facultatea de Filosofie, 2001

cel mai adesea, nu numai că nu putem să îl ocolim, dar în cele mai multe cazuri, potențat și controlat, acesta se află în postura de a îmbunătăți implicarea indivizilor în comunicare și în ultimă instanță eficiența acestuia și a activității propriu-zise.

De aceea se cuvine a se pune următoarele întrebări: este conflictul un element autentic și inerent în comunicare? Putem vorbi despre o comunicare eficientă lipsită total de aspecte conflictuale?

Desigur că tendința firească este aceea spre o comunicare care să nu fie limitată de apariția conflictelor. În același timp însă, se poate considera că o comunicare total lipsită de potențialitățile conflictului este neautentică, deci nu îndeplinește atributele așteptate, cele ale eficienței.

Știința soluționării conflictelor, un domeniu nou și extrem de dinamic al științelor sociale, propune variante alternative de definire. Alături de opoziție și de ciocnirea de interese, în definirea conflictului trebuie introdus și elementul de conștientizare a existenței conflictului.

A. În primul rând conflictul trebuie perceput ca atare de către părțile implicate.

Dacă un conflict există sau nu, este o problemă de percepție. Dacă nici una dintre părți nu este conștientă de existența conflictului atunci este evident că nu există niciun conflict.

Persoanele care se află în conflict pot să aibă percepții foarte diferite. Oamenii pot să considere în mod fals că au motive reale, concrete de a intra în competiție, deși conflictul se oprește la nivelul percepției, fără o bază în „realitatea obiectivă”. Acest scenariu duce aproape inevitabil la rezultate de tip *pierd-pierzi*, deoarece ambele părți doresc același lucru, dar se mulțumesc cu puțin deoarece cred că se află în conflict.

Leigh Thompson (2000) oferă un model al conflictelor în funcție de impactul între ceea ce el numește „starea obiectivă a lumii” și percepțiile subiective ale părților din conflict.

Conflictul poate fi astfel **real** (conflictul există și persoanele îl percep ca atare), **latent** (există dar nu este perceput), **fals** (nu există dar este perceput), sau **inexistent** - nici nu există, nici nu este perceput.

		Starea obiectivă a lumii	
		Conflict	Fără conflict
Percepții subiective	Conflict	Conflict real	Conflict fals
	Lipsa conflictului	Conflict latent	Lipsa conflictului

Percepții ale conflictului și realității.

Sursa: Thompson, Leigh (2000) *The Mind and Heart of the Negotiator*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall)

B. Elementele comune de definire adițională implică existența unei opoziții sau incompatibilități între părți precum și a unei forme de interacțiune. Acești factori determină condițiile punctului de declanșare a unui proces conflictual. Prezentăm în continuare trei definiții care includ aceste elemente: interacțiunea, percepția și opoziția (sau incompatibilitatea):

- Stephen P. Robbins definește conflictul ca fiind un proces care începe când o parte percepe că o altă parte a afectat negativ sau este pe cale să afecteze negativ ceva care are o anumită valoare pentru prima parte.
- Conflictul este divergența percepută de interese, sau o credință că aspirațiile curente ale părților nu pot fi atinse simultan (Pruitt și Rubin, 1986:4)
- Interacțiunea unor persoane, grupuri interdependente care percep scopuri incompatibile și interferență reciprocă în atingerea acestor scopuri (Hocker și Wilmot, 1985)

Aceste definiții sunt construite în mod voit foarte general pentru a include toate tipurile de conflicte.

Practic, definirea prin interacțiune, percepție și opoziție marchează punctul în care orice activitate sau interacțiune aflată în desfășurare se transformă într-un conflict între părți. Prin urmare, această definire cuprinde toate tipologiile posibile de conflicte, de la cele deschise și violente la cele subtile bazate în principal pe dezacorduri.

Perspective de abordare a conflictelor

Există cel puțin trei perspective majore în abordarea conflictelor: perspectiva tradițională, perspectiva relațiilor umane și perspectiva integraționistă.

Perspectiva tradițională

Perspectivile inițiale asupra conflictului presupuneau că toate conflictele sunt rele. Conflictul era văzut negativ și era asociat în mod obișnuit cu termeni ca violență, distrugere și iraționalitate pentru a se întări conotația negativă. Conflictul era prin definiție negativ și trebuia evitat. Această perspectivă asupra comportamentului de grup a fost dominantă în anii 30-40. Conflictul era văzut ca un rezultat disfuncțional care rezulta din comunicarea defectuoasă, din lipsa de deschidere și de încredere între oameni și din incapacitatea managerilor de a răspunde la nevoile angajaților.

Ideea că toate conflictele sunt rele oferă cu siguranță o imagine limitată asupra comportamentului persoanelor care creează conflicte.

Această perspectivă solicită schimbări ale realității care a generat conflictele. De vreme ce conflictul este disfuncțional, trebuie să ne îndreptăm atenția mai degrabă spre cauzele conflictului și să corectăm aceste disfuncționalități pentru a îmbunătăți performanțele grupului și ale organizației.

Deși cercetările recente arată cu claritate că această abordare nu duce la îmbunătățirea performanțelor grupului, există încă numeroase persoane care abordează conflictul doar din această perspectivă limitată.

Conceptele de "management al conflictului" și "soluționarea conflictului"

Termenii de *management al conflictului* și *soluționarea conflictului* se folosesc în mod eronat ca sinonimi (M. Bocos și colab., 2008). Soluționarea conflictelor are o sferă mai restrânsă care descrie doar demersul pentru atingerea formulei care dezamorsează un conflict.

Managementul conflictului însă are o accepțiune mai largă: deși nu toate conflictele au o soluție, o rezolvare, ele au toate un potențial pozitiv. Nu prezența conflictului în sine determină rezultatul oricărei situații de conflict, ci alți factori și în principal modul în care este abordat conflictul.

Managementul conflictului se referă tocmai la gestionarea corespunzătoare a dezacordurilor, neînțelegerilor, situațiilor conflictuale, astfel încât să se valorifice potențialul lor pozitiv. Managementul conflictului este strategia de a face față tuturor conflictelor, deci și a celor fără rezolvare, de a identifica și beneficia de efectele lor pozitive. Managementul conflictului presupune cultivarea unor strategii și tehnici distincte de a aborda, controla și trata conflictele, prin administrarea și controlul factorilor care ar putea afecta cursul conflictului și transforma o controversă într-o dispută pe viață și pe moarte. În consecință, managementul conflictului presupune educarea în spiritul păcii, al cooperării prin dezvoltarea atitudinilor corespunzătoare față de ceilalți și față de conflict, deoarece "conflictul poate să fie pozitiv sau negativ, constructiv sau distructiv, în funcție de ceea ce facem noi din el" (H. Cornelius, S. Faire, 1996).

1.2. Analiza conflictelor, tipologii și niveluri de conflict

Conflictul - caracterizare generală

Înainte de a vorbi despre conflict ca atare, trebuie văzut ce este acesta, ce elemente componente îl definesc, cum apare și ce fel de rezultate poate presupune.

În conturarea sursei conflictului, se pot lua în considerare următoarele patru perspective de analiză:

- condițiile anterioare (astfel, sărăcia resurselor pentru realizarea unor anumite sarcini poate produce conflicte în cadrul unei echipe);
- stările afective (stresul, tensiunea, ostilitatea, anxietatea);
- stările și stilurile cognitive ale indivizilor;
- existența "comportamentului conflictual" (anumite caracteristici accentuate conflictuale la un comportament agresiv, de exemplu, centrat pe ego-ul propriu, dar care poate fi și o sumă a mai multor variabile, cum ar fi partenerul, tipul de relație, situația).

A. Stoica- Constantin (2004) propune 11 surse ale conflictului:

- diferențele și incompatibilitățile între persoane (trăsături de personalitate, opinii, atitudini, valori, nevoi, gusturi și preferințe).
- nevoile și interesele umane (trebuințe fiziologice vitale, de integrare socială – apartenență și dragoste, trebuințe de apreciere și stimă, de cunoaștere, estetice, de actualizare - autorealizare și valorificare a propriului potențial, tendința spre ridicare socială, tendința normativă de supunere la normele și regulile sociale);
- comunicare precară, necorespunzătoare sau lipsa comunicării;
- lezarea stimei de sine prin contestare, minimalizare sau critică din partea unei alte persoane, constrângerea unei persoane să acționeze contrar conștiinței sale;
- conflictul de valori;
- conflictul de norme;
- comportamente neadecvate (negative-antisociale, pozitive dar atipice-nepotrivite contextului social, neadecvate situației)
- agresivitatea

- absența competențelor sociale, cum ar fi dispoziția și capacitatea de a acorda gratificații (recompense) și sprijin (ajutor) (e.g. empatia, cooperarea, atenția acordată celorlalți);
- structura sau cadrul extern în care se desfășoară o interacțiune (e.g. constrângerile temporale, proximitatea persoanelor implicate într-o dispută).
- alte cauze (e.g. statut, putere, prestigiu).

Lucrarea Ghidul pentru formatori și cadre didactice – *Managementul conflictului* (M.E.C., 2001) propune șase surse fundamentale ale conflictelor²:

- nevoile fundamentale. Pentru a supraviețui oamenii au nevoie de aer, apă și hrană. Când acești factori vitali sunt insuficienți apar conflictele.
- valorile diferite. Oamenii fac parte din culturi diferite și împărtășesc valori diferite, la care se raportează. Din această cauză pot izbucni conflicte sângeroase.
- percepții diferite. Situațiile conflictuale pot apărea când oamenii văd diferit un lucru, sau gândesc diferit despre el.
- interesele diferite, care determină preocupări diferite și care duc astfel la conflicte în familie, între colegi sau prieteni, deoarece fiecare consideră importantă o altă activitate
- resursele limitate ca banii și cantitatea de bunuri
- nevoile psihologice. Iubirea, libertatea, fericirea, respectul de sine și corectitudinea sunt nevoile psihologice de care depinde liniștea interioară a fiecărui om. Când aceste nevoi sunt alterate, apar conflicte interioare care pot provoca conflicte și cu alți actori sociali.

După cum se observă, sursele conflictelor sunt, ca număr, limitate. Din aceleași surse însă, izvorăște o mare varietate de conflicte: cu noi înșine, în familie, cu prietenii, cu vecinii, la locul de muncă, în cadrul comunităților sau între comunități.

Tipologia conflictului

Unii experți au propus opt criterii de clasificare a conflictelor, după cum urmează:

1) Criteriul localizării

Conflictele pot avea o cauză internă intrapsihică, intrapersonală, sau din contră, externă, extrapersonală, socială.

Cele două forme, internă și externă nu sunt autonome, ci strâns interdependente. O persoană tulburată de un conflict intern generează invariabil unul sau mai multe conflicte externe, fie prin exteriorizarea emoțională a trăirilor sale, fie prin acte care trădează alterarea funcției cognitive (persoana distorsionează semnificația unor situații obiective), acte pe care cei din jur le percep în mod firesc, drept neadecvate relației pe care o au sau o percep cu persoana respectivă.

Sensul invers al influenței este tot atât de evident: nu este vorba doar de ecoul sau răspunsul intern al unei confruntări interpersonale, ci îndeosebi de faptul că factorul extern reprezintă sursa conflictului interior.

Din categoria conflictelor interne fac parte în primul rând conflictul psihic (cum a fost numit de S. Freud), dar și cel cognitiv și cel perceptiv.

² Ghidul pentru formatori și cadre didactice – *Managementul conflictului* (M.E.C., 2001)

Conflictul intrapersonal apare în interiorul individului. De obicei nu este evident pentru alte persoane, deși poate participa la declanșarea sau amplificarea conflictului inter-personal (cel care presupune existența a două sau mai multe persoane aflate în dispută) sau poate fi influențat de acesta.

Majoritatea specialiștilor care lucrează în domeniul psihologiei rezolvării conflictelor acceptă ideea că, dincolo de nuanțări, conflictul intrapersonal poate viza trei mari aspecte: *frustrarea*, *conflictul între scopuri* și *conflictul de rol (ambiguitatea)*.

Frustrarea apare atunci când un comportament orientat spre atingerea unui scop este blocat înainte ca acest scop să fie atins. În anumite situații, la nivele moderate de intensitate, frustrarea poate avea efecte pozitive asupra activității individuale. Dar, de cele mai multe ori, aceasta poate declanșa comportamente ca agresivitatea, retragerea (replierea și încetarea comunicării), sau compromisul (prin abdicarea de la țelurile definite anterior).

Conflictul între scopuri apare atunci când un scop are atât valențe pozitive cât și negative, sau când persoana are mai multe scopuri în competiție care se blochează reciproc.

Conflictul de rol (ambiguitatea în exercitarea rolurilor) este cel mai adesea un conflict între personalitatea individului și așteptările proprii sau ale celorlalți), legate de exercitarea cu succes a unui rol anume (cum ar fi cel de șef).

Ambiguitatea de rol care apare atunci când persoana nu intuiește prescripțiile rolului sau ele nu îi sunt clare (cum trebuie să se comporte, ce trebuie să facă), când percepe aceste solicitări ca fiind contradictorii sau când simte o confruntare între diferitele sale roluri (rolul de șef și cel de coleg).

În decursul ultimilor ani s-au dezvoltat metode obiective de măsurare a conflictului, de tipul testelor sau al scalelor de măsurare a personalității. Prin construirea instrumentelor de evaluare a conflictului sau a predispoziției la conflict, a devenit posibilă descrierea cognitivă a legăturilor dintre tipul sau intensitatea conflictului intern și diferite alte variabile, care pot fi utilizate în strategiile de rezolvare/diminuare a conflictului.

Conflictele externe/sociale pot implica două sau mai multe persoane, grupuri/instituții/organizații, comunități, state, grupuri de națiuni, dar și valori, ideologii, cunoaștere individuală (conflictul sociocognitiv) etc. Conflictele externe specifice sunt *conflictele între generații*, *de cuplu*, conflictul cu necunoscuții (cum este de exemplu furia la volan, care îl cuprinde uneori și pe un om echilibrat), conflictul *etnic, cultural, religios, comercial*, conflictul *consumatorului*, conflictul *salariaților și industrial*, conflictul generat de *venituri inegale*, conflictul dintre *individ și instituțiile statale*, conflictul *internațional* și chiar cel de *frontieră*.

Acest conflict social este orice formă modificată/afectată a relațiilor socio-umane așa cum sunt ele acceptate în unitatea socială (grup sau comunitate) și în cultura din care fac parte actorii sociali.

Mai concret, conflictul social apare atunci când două sau mai multe părți/sisteme (persoane, grupuri, comunități) aflate în interdependență sunt (sau doar se percep) diferite sau chiar incompatibile la nivelul trebuințelor, scopurilor, valorilor, resurselor sau chiar a unor trăsături de personalitate, diferență sau incompatibilitate care produce o stare de tensiune ce se cere descărcată.

În funcție de extensiunea ariei sociale acoperite, *conflictele pot fi:*

- *interpersonale* (între doi indivizi care locuiesc împreună, inclusiv cupluri, soți, părinți și copii, patron și angajat, client și ofertant, specialist și client, colegi de serviciu, șef și subordonat);

- *intragrupale* (în birou, în întreprindere, în familia lărgită);
- *intergrupale* (între grupări rasiale, etnice, politice, între bandele din orașe sau suburbii; rezolvarea conflictului între aceste grupuri depinde de discuțiile între reprezentanți);
- *comunitare*,
- *internaționale* (între state naționale, grupuri de națiuni, corporații ori organizații internaționale).

2) Criteriul nivelului

În funcție de acest criteriu, se diferențiază cinci nivele ale conflictului, și anume:

- disconfortul (se prezintă drept cea mai ușoară formă a conflictului și care se manifestă atunci când individul are sentimentul neclar că ceva nu este în ordine, dar de cele mai multe ori nu se comunică verbal);
- incidentul (este un conflict neprevăzut, dar nu devastator);
- neînțelegerea (este o discrepanță între sensul transmis în comunicare și cel receptat, ducând astfel la înțelegerea greșită sau confuză a motivelor și faptelor; de regulă fiecare îl vede pe celălalt drept responsabil pentru alterarea comunicării);
- tensiunea (este un alt nivel al conflictului, similar cu disconfortul, dar mai intens când are loc schimbarea atitudinii în mod constant și fără echivoc, însoțită eventual de opinii fixe);
- criza (este manifestarea cea mai evidentă a conflictului, are loc violența verbală sau fizică, iar comportamentul scapă de sub controlul rațional).

3) Criteriul câștigătorului conflictului

În funcție de rezultatul conflictului, se diferențiază trei tipuri de conflicte:

- conflictul de sumă zero (victorie-înfrângere, câștig-pierdere), numit așa din cauza rezultatului aritmetic nul dintre plus și minus: unul câștigă, celălalt pierde.
- conflictul de cooperare totală: amândoi pot câștiga; amândoi pot pierde.
- conflictul cu motive mixte: amândoi pot câștiga; amândoi pot pierde; unul câștigă, celălalt pierde.

4) Criteriul naturii intrinseci a conflictului

În condițiile în care conflictul este o tulburare de adaptare, un dezechilibru între ființă și lume, pe care ființa trebuie să îl rezolve, acestea se pot clasifica în:

- conflicte biologice (generate de boli organice, foame și lipsă de adăpost, dezvoltare defectuoasă a organismului), care duc la un complex de inferioritate care poate genera boală, revoltă sau acțiune antisocială. De asemenea, acestea mai pot fi cauzate și de tulburări de balanță emoțională (unii sunt prea depresivi, alții prea euforici, ambii fără un motiv legat de contactul cu lumea).
- conflicte psihologice (interne/intrapersonale)
- conflicte socio-culturale și de evoluție (tipice fiind conflictele familie-școală, conflictele adolescenței, menopauzei, pensionării, dezrădăcinării).

5) Criteriul sistemelor-părților implicate

Se identifică în acest caz două perechi de conflicte: endogene-exogene și simetrice-asimetrice.

- cele endogene-exogene (în acest caz, părțile implicate constituie subsisteme ale unui sistem mai larg, care are propriile mecanisme de control al conflictului). Un exemplu îl constituie conflictul dintre doi cetățeni ai unui stat. Conflictul dintre două state este de regulă exogen, întrucât de obicei nu există un suprasistem apt

de a rezolva conflictul și de a exercita controlul (deși pot exista foruri suprastatale care pot interveni). Războiul civil este un exemplu de ambiguitate.

- simetrice-asimetrice. În conflictele simetrice participanții constituie sisteme similare și se percep ca atare. Pot fi incluse aici: doi indivizi care se ceartă, două state comparabile care sunt în război. În conflictele asimetrice, sistemele implicate sunt foarte disproporționate sau sunt percepute ca atare: în cazul unei revolte sau unei revoluții.

6) Criteriul scopului

- conflicte orientate spre problemă (se sting în momentul în care aceasta este rezolvată, de tipul unei greve într-o întreprindere);
- conflicte orientate spre structură (țintesc la schimbarea structurii sistemului sau suprasistemului - de tipul unei revoluții în cadrul unui stat).

7) Criteriul percepției adversarului

- lupta (când oponentul este clar perceput ca dușman care amenință autonomia celuilalt prin simpla prezență sau existență). Reacția normală este cea de îndepărtare din mediul propriu a dușmanului perceput, prin orice mijloace (amenințare, distrugere, sau alungare).
- jocul (este caracterizat prin analiza situației, prin perceperea celuilalt ca oponent, iar atenția se focalizează asupra situației, situație care poate fi luată sub un control mai mare printr-o strategie mai inteligentă, conform regulilor jocului).
- dezbateră (constă în schimbul de stimuli verbali care urmăresc aducerea adversarului la propriul mod de a percepe și evalua situația).

8) Criteriul aparenței

Conform acestui criteriu există patru mari tipuri de conflict:

- conflictul scop (care apare atunci când o persoană dorește rezultate diferite față de alta);
- conflictul cognitiv (bazat pe contrazicerea unor idei sau opinii ale altora privind un anumit fenomen);
- conflictul afectiv (apare atunci când o persoană sau un grup are sentimente sau emoții incompatibile cu ale altora);
- conflictul comportamental (apare atunci când o persoană sau un grup face ceva care este de neacceptat pentru ceilalți).

Tipologia conflictelor. Niveluri de conflict.

Propunem în continuare o clasificare după nivelul de manifestare: conflicte intrapersonale, conflicte interpersonale (conflict consensual, respectiv competiția pentru resurse limitate), conflicte intragrup și intergrupuri.

Un alt criteriu este cel al puterii relative a părților care intră în procesul conflictual: deosebim astfel conflicte simetrice și conflicte asimetrice.

Vom analiza conflictele și în funcție de durata și gradul de dificultate al unei posibile soluționări. Un element important pentru înțelegerea structurii conflictului este oferit de prezentarea „triunghiului lui Galtung”.

Conflictul există pretutindeni. Unul dintre criteriile posibile de clasificare a conflictelor este nivelul la care se manifestă. Vom avea astfel următoarea tipologie:

Conflict intrapersonal sau intrapsihic

La acest nivel conflictul apare în cadrul personalității unui individ. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții sau obiective care intră în conflict unele cu altele. În funcție de sursa și originea conflictului intrapsihic acest domeniu este studiat în mod tradițional de diferite domenii ale psihologiei, de la psihologia cognitivă, psihanaliză, teoria personalității, la psihologia clinică și psihiatrie. O teorie aprofundată a negocierii și soluționării conflictelor ar trebui să ia în calcul relația între conflictele interne și soluțiile propuse de negociatori în cadrul procesului de negociere.

Conflict interpersonal

Un al doilea nivel major apare în relațiile dintre persoane. Conflictul între șefi și subordonați, soți, colegi de cameră etc. Conflictul interpersonal este procesul care are loc când o persoană, un grup sau un departament dintr-o organizație frustrează pe un altul de atingerea obiectivului propus.

Conflict consensual și competiția pentru resursele limitate – două tipuri majore de conflict interpersonal.

Conflictul consensual apare când opiniile, credințele sau ideile părților din conflict sunt incompatibile și cele două încearcă să ajungă la un acord asupra opiniilor.

Competiția pentru resurse limitate există când doi actori percep că doresc aceleași resurse limitate. Conflictele de interese se referă la preferințe diferite ale actorilor pentru opțiuni și variante diferite.

Conflictul intragrup este conflictul care apare în interiorul unui grup. În teoria negocierii se analizează comportamentele grupurilor, dar și abilitatea grupului de a-și rezolva conflictele interne, cu scopul de a-și atinge obiectivele în mod eficient.

Conflictul intergrup – conflictul poate apare simultan în cadrul grupurilor și între grupuri.

Negocierile la acest nivel devin extrem de complexe.

Conflicte simetrice – conflicte asimetrice

Cele mai multe simulări și studii de caz realizate de teoria soluționării conflictelor prezintă relații dintre părți relativ similare – *conflicte simetrice*.

Conflicte apar însă frecvent între părți care au pondere diferită cum ar fi o majoritate și o minoritate, un guvern legitim și un grup de rebeli, un stăpân și slujitorul lui, un patron și angajații săi etc. Aceste conflicte sunt *asimetrice*. Aici rădăcina conflictului se găsește nu în probleme sau aspecte specifice care pot diviza părțile, ci în chiar structura a ceea ce sunt grupurile și din relațiile stabilite între părți. Se pare că această structură de roluri și relații nu poate fi schimbată fără izbucnirea unui conflict.

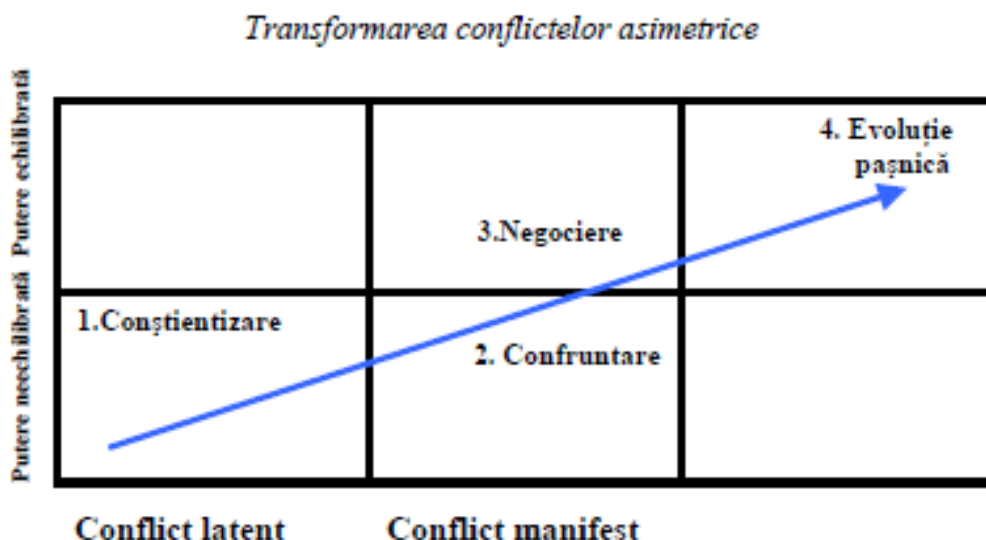
Teoria clasică a soluționării conflictelor a fost aplicată preponderent la conflicte simetrice.

Se consideră că în conflictele asimetrice structura este astfel constituită încât “peștele cel mare îl înghite întotdeauna pe cel mic”. Singura soluție de a soluționa conflictul este schimbarea structurii, dar aceasta nu este niciodată în interesul “peștelui mare”. Prin urmare, nu există rezultate de tip câștig-câștig, iar partea a treia nu poate decât să-și unească forțele cu “peștele mic” pentru a se ajunge la o soluție.

Unii analiști susțin însă că și conflictele asimetrice impun costuri pentru ambele părți. **Este opriment și să fii opresor, chiar dacă nu este la fel de opriment ca și cum ai fi oprimat.**

Acestea sunt costurile pentru “peștii mari” să se mențină la putere și să-i mențină sub control pe cei mici. În conflictele asimetrice severe costurile devin de nesuportat pentru ambele părți. Acest element deschide posibilitatea pentru soluționarea conflictului printr-o trecere de la structura existentă la alta. Rolul părții a treia este să asiste această transformare, dacă este necesar prin confruntarea actorului puternic. Aceasta înseamnă transformarea relațiilor non-pășnice și neechilibrate în relații dinamice și pășnice.

Figura de mai jos arată cum trecerea de la relații dezechilibrate la relații pășnice presupune inițial o creștere temporară în conflict, deschis odată cu conștientizarea de către cei slabi a dezechilibrelor de putere și a injustiției la care sunt supuși (etapa 1 - educația sau conștientizarea). Actorii slabi se organizează apoi și își articulează cererile (etapa 2 - confruntarea), intră în dialog cu cei mai puternici decât ei, pe o bază mai solidă (etapa a treia - negocierea) și, în cele din urmă participă în comun la restructurarea unei relații mai echitabile și mai juste (etapa 4 - soluționarea).



O altă tipologie importantă mai ales pentru sistemele de soluționare a conflictelor este propusă de *Conflict Research Consortium* de la Universitatea din Colorado. În această clasificare criteriul principal este durata conflictului. Astfel se face distincția între **conflicte de termen scurt** și **conflicte de termen lung**.

Conflictele de termen scurt pot fi soluționate relativ ușor (de aceea sunt cunoscute și sub numele de *dispute*), iar conflictele de termen lung rezistă soluționării și implică de obicei probleme intangibile, care nu pot fi negociate. În mod tipic, conflictele de termen scurt sau disputele implică interese negociabile. Aceasta înseamnă că este posibil să se găsească o soluție care să satisfacă interesele fiecărei părți, cel puțin parțial. După negociere fiecare parte ar putea să facă și ceva ce nu ar fi dorit să facă, dar obțin în schimb elementele pentru care au căzut de acord să încheie disputa.

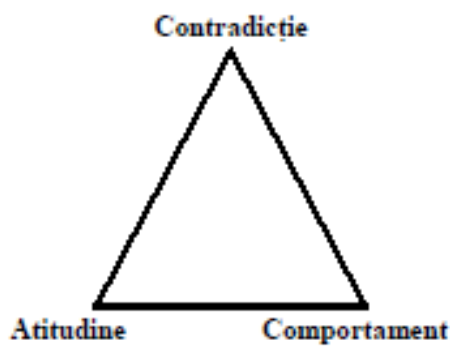
Conflictele de termen lung (ireconciliabile) implică aspecte ne-negotiabile. Ele pot implica diferențe valorice fundamentale, probleme distributive extreme (se împart resurse atât de importante, încât conflictul devine o problemă de viață sau de moarte - concretă sau la nivel simbolic), sau sunt conflicte legate de cine domină pe cine.

Nevoile fundamentale de securitate, identitate și recunoaștere declanșează deseori astfel de conflicte. Nici unul dintre aceste aspecte nu este negociabil.

Cornelius și Faire (1996) propun o altă tipologie a conflictelor în funcție de gradul de intensitate al interacțiunii conflictuale. Cele două autoare identifică astfel următoarele tipuri de conflicte: disconfortul (sentiment intuitiv că ceva nu e în ordine), incidentele (identificarea indiciilor care arată că părțile sunt în conflict), neînțelegerea, tensiunea și criza.

Triunghiul conflictului

La sfârșitul anilor 60, consultantul Galtung a propus un influent model de explicare a conflictelor care poate fi aplicat atât conflictelor simetrice, cât și celor asimetrice. El a sugerat că ar trebuie să analizăm conflictul ca un triunghi care este compus din următorii termeni: contradicție (C), comportament și atitudine.



Triunghiul conflictului propus de Galtung.

Aici contradicția (C) se referă la situația conflictuală existentă, care include incompatibilitatea, percepută sau reală, de scopuri între părțile care intră în conflict, generată de o contradicție între valorile sociale și structura socială. Într-un conflict simetric, contradicția este definită de părți, de interesele lor și de ciocnirile de interese dintre ele. Într-un conflict asimetric, contradicția este definită de părți, de relația dintre ele și de conflictul de interese care este inerent într-o astfel de relație.

Atitudinile (A) includ percepțiile corecte și percepțiile greșite ale părților despre sine și despre ceilalți. Aceste percepții pot fi pozitive sau negative, dar în conflictele violente părțile tind să dezvolte stereotipuri dăunătoare una despre cealaltă, iar atitudinile sunt deseori influențate de emoții cum ar fi frica, intoleranța și ura. Atitudinile includ elemente emoționale (sentimente), cognitive (credințe) și de voință. Analistii care subliniază rolul acestor aspecte subiective au o perspectivă *expresionistă* asupra cauzelor conflictelor.

Comportamentul este al treilea component al triunghiului. El poate include cooperarea sau coerciția, acțiuni care semnifică concilierea sau ostilitatea. Comportamentul conflictului violent este caracterizat de amenințări, coerciție și atacuri distructive. Analistii care subliniază aspectele obiective cum ar fi relațiile structurale, interesele materiale care intră în competiție și comportamentele, au o perspectivă *instrumentală* asupra surselor de conflict.

Galtung susține că toate cele trei componente trebuie să fie prezente într-un conflict real. O structură conflictuală care nu include atitudini conflictuale sau comportament conflictual este doar o structură de conflict latent. Galtung analizează conflictul ca un proces dinamic în care structura, atitudinile și comportamentul se schimbă continuu și se influențează reciproc.

Soluționarea conflictelor presupune o dezamorsare a comportamentului conflictual, o schimbare în atitudini și o transformare a relațiilor și intereselor conflictuale care se află în centrul structurii conflictuale.

Tot Galtung a adus în teoria socială distincția între violența directă (de exemplu, într-un conflict armat copiii sunt uciși), violența structurală (copiii mor datorită sărăciei) și violența culturală (care ne împiedică să vedem violența directă și pe cea structurală și care ne face să le justificăm).

Schimbăm violența directă prin schimbarea comportamentelor conflictuale, violența structurală prin înlăturarea contradicțiilor structurale și a nedreptăților și violența culturală prin schimbarea atitudinilor.

Conflicte benefice, conflicte distructive

Componentă inerentă a naturii vieții de grup, conflictele au din punct de vedere psiho-social atât aspecte negative cât și pozitive. Ele pot genera atât haos cât și progres, atât dezbinare cât și coeziune.

Un studiu efectuat de către Asociația Americană de Management a relevat faptul că managerii superiori și intermediari își consumă circa 2 ore din timpul lor pentru soluționarea unor situații conflictuale. Datorită acestui fapt tot mai mulți specialiști consideră managementul conflictului ca fiind la fel de important ca și celelalte funcții ale managementului.

Conflictul cuprinde o serie de stări afective ale indivizilor cum ar fi: neliniștea, ostilitatea, rezistența, agresiunea deschisă, precum și toate tipurile de opoziție și interacțiune antagonistă, inclusiv competiția.

Din punct de vedere al esenței lor conflictele pot fi:

- esențiale (de substanță) generate de existența unor obiective diferite;
- afective, generate de stări emoționale care vizează relațiile interpersonale;
- de manipulare;
- pseudo-conflicte.

O altă clasificare se poate face pe criteriul **efectelor generale** ale acestora, în:

- conflicte distructive
- conflicte benefice

Adesea, participanții la o dispută se află imobilizați de anumite dezechilibre de forțe, ideologii diferite etc., având tendința de a extinde ariile de dezacord, îndreptându-se, în mod inevitabil spre escaladarea conflictului.

Teama privind forța pe care ar putea-o determina partea adversă, neîncrederea, precum și imposibilitatea de a circumscrie punctele de dispută fac tot mai dificile eforturile de realizare a unui acord. În același timp, tendința de a recurge la acțiuni de constrângere duce la diminuarea șanselor de cooperare, făcând dificilă ajungerea la o înțelegere mutual avantajoasă.

Acestea sunt *conflictele distructive*, scăpate de sub control, care nu au putut fi soluționate la momentul oportun, fie pentru că părțile nu au manifestat un interes real, fie că problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.

Indivizii și grupurile care sunt mulțumiți cu o anumită stare de lucruri pot fi făcuți să recunoască problemele și să le rezolve doar atunci când simt o opoziție, conflictul în acest caz având un caracter *benefic*.

Conflictul benefic face ca indivizii și organizațiile să devină mai creative și mai productive. Conflictul împiedică situațiile de stagnare ale indivizilor și organizațiilor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.

Conflict distructiv	Conflict benefic
Conflictul este generat de erori	Conflictul este generat de cauze multiple
Este scăpat de sub control, nefiind soluționat la momentul oportun	Poate fi menținut la un nivel onorabil.
Problemele au fost atât de grave încât nu s-a putut ajunge la o soluție acceptată.	Se poate ajunge la o soluție acceptată de cei implicați.
Comunicarea dintre competitori devine anevoioasă și nedemnă de încredere.	Comunicarea dintre competitori devine intensă și demnă de încredere
Capacitatea fiecărei părți de a observa și de a răspunde la intențiile celeilalte este serios afectată.	Fiecare parte observă și răspunde la intențiile celeilalte.
Mijloace pentru obținerea unor avantaje	
Acțiuni în forță, denaturarea realității, informație trunchiată.	Competiție deschisă
Evoluție	
Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cu atât șansele ajungerii la o soluționare devin tot mai reduse	Cu cât conflictul avansează iar mizele devin mai importante, cresc eforturile și investițiile, existând șanse de ajungere la o soluționare.
Factori de influență	
Importanța și numărul punctelor de dispută	Importanța și numărul punctelor de competiție
Numărul și importanța participanților	Numărul și importanța participanților
Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.	Cheltuielile pe care participanții sunt dispuși să le suporte.
Numărul constrângerilor morale abandonate în timpul confruntării.	Numărul constrângerilor morale pe care cei implicați se simt datori să le respecte
Efecte	
Efecte negative asupra realizării obiectivelor	Indivizii și organizațiile devin mai creative și mai productive
Resursele personale și organizaționale se consumă în condiții de ostilitate, dispreț, existând o permanentă stare de nemulțumire	Permite distribuirea mai eficientă a resurselor, elimină tensiunile și facilitează efectuarea schimbărilor.
Închiderea fabricilor	Asigura motivația personalului ducând la un comportament creator.
	Crește coeziunea, gradul de organizare și loialitatea personalului.

1.3. Etapele rezolvării conflictelor

Etapele conflictului

Dezacordul

Dezacordul este neînțelegerea care apare ca urmare a diferențelor asupra unor valori sintetizate în cultură precum și ca urmare a lipsei de informații corecte asupra partenerilor de interacțiune, dar și din interese economice, politice, sociale diferite ale celor care intră în contact.

Confruntarea

Confruntarea apare pe fondul unei ideologii care motivează actorii din confruntare în a susține o anumită idee contrară cu a celorlalți. Caracteristica principală acestei etape este tensiunea crescută a interacțiunilor. Efectul degenerării opiniilor contrare permite apariția violenței ca mijloc de rezolvare a diferendelor. Sociologii insistă pe această etapă deoarece în acest moment apare nevoia unei soluții raționale. Modul de gestionare a acestei etape își pune amprenta în evoluția interacțiunii. Escaladarea conflictului sau rezolvarea conflictului se hotărăște în această etapă.

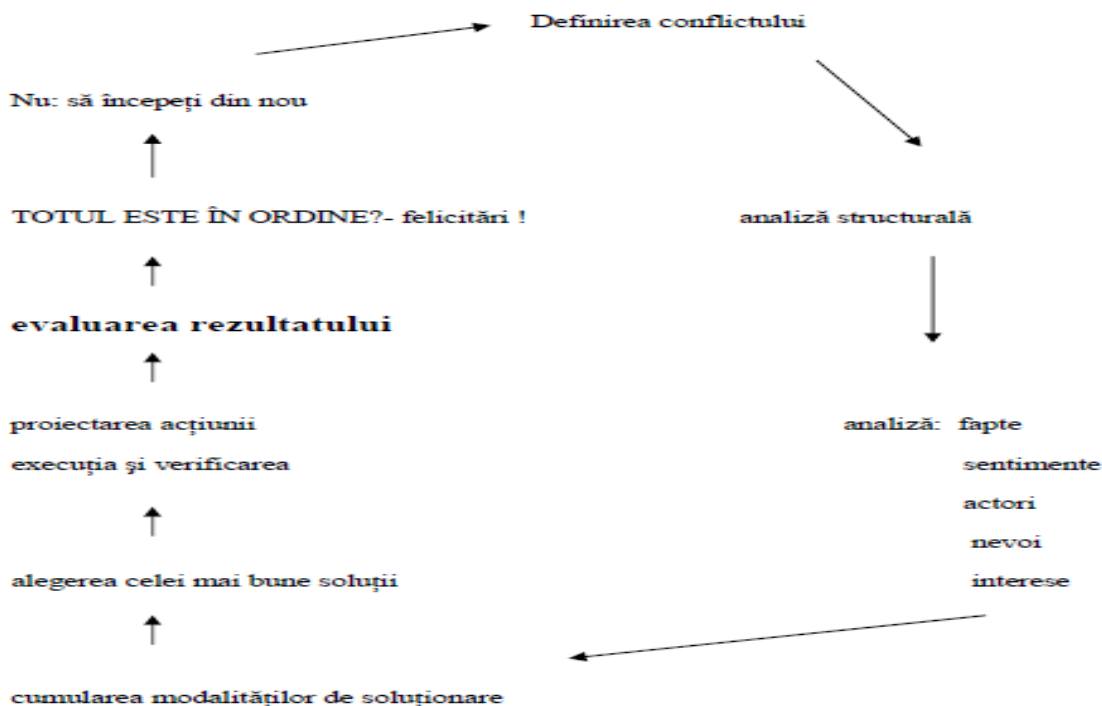
Escaladarea

În acest moment tensiunea dintre părțile care se confruntă este maximă. Posibilitatea apariției conflictului violent este mare. Un motiv principal al escaladării conflictului este agresivitatea argumentelor, indivizii tind să-și suspende discursul și acțiunea rațională, înlocuindu-le cu acțiuni iraționale chiar violente.

De-escaladarea și rezolvarea

De-escaladarea conflictului și rezolvarea conflictului sunt două etape convergente, ambele au ca scop obținerea unei situații de calm și cooperare intermediare de soluțiile raționale imaginate.

Procesul de rezolvare a unui conflict



1. Identificarea conflictului

- trebuie ascultată părerea ambelor părți
- definirea problemei
- disecarea problemei și expunerea soluțiilor părților

2. Analiza conflictului

- constatarea faptelor
- identificarea personajelor
- clarificarea sentimentelor legate de problemă
- clarificarea intereselor; trebuie identificate motivațiile majore

3. Acumularea comună a modalităților de rezolvare

4. Alegerea celei mai bune soluții

5. Elaborarea planului de realizare

6. Executare

7. Control în timpul procesului

8. Comparația rezultatului cu conflictul inițial

Scopul rezolvării conflictului este ca ambele părți să fie satisfăcute.

Aspectele satisfacției:

Instrumental

Soluția este în acord cu interesele ambelor părți

Procedural

Procesul de rezolvare a conflictului a fost drept și rezonabil

Psihologic

Părțile consideră că, în cursul rezolvării conflictului a fost respectată demnitatea lor personală

Medierea (în contrast cu alte tehnici de rezolvare a conflictelor) are ca punct de pornire ideea că un conflict poate fi considerat rezolvat doar în cazul în care satisfacerea părților a fost asigurată în cele trei domenii fundamentale (de personalitate, procedurală, instrumentală).

Diagnoza unei situații conflictuale poate fi stabilită prin raportarea situației de tensiune la cea ideală în toate cele trei domenii ale satisfacerii. Pentru aceasta, să privim următorul model:

Situația Tensionată	Situația Ideală
Psihologice (indivizii)	
Părțile sunt furioase, frustrate și se amenință reciproc	Părțile se comportă prietenește, au încredere unii în alții
Lipsa de încredere	Încredere reciprocă, convingerea că acțiunile celorlalți sunt cu intenții bune
Nici o parte nu cunoaște concepțiile, interpretările problemei celorlalți	Părțile cunosc concepțiile, perspectivele celorlalți, diferențele de concepții reprezintă baza de discuție
Părțile se concentrează asupra propriului grup	Atenția se concentrează asupra celuiilalt
Discursul se adresează părții a treia	Atenția se orientează asupra celuiilalt
Dimensiunea instrumentală	
Număr redus de posibilități, orizont redus	Număr mare de posibilități, cuprindere în rezolvarea conflictului

Posibilitățile de rezolvare se concentrează doar asupra intereselor proprii	Rezolvările încearcă să aibă în vedere și interesele celorlalți
Rezolvări generale	Ofertele de rezolvare sunt operaționalizate
Posibilitățile de rezolvare sunt formulate superficial, schematic	Posibilitățile de rezolvare sunt fundamentate profesional
Dimensiunea procedurală	
Părțile nu clarifică problemele procedurale	Părțile sunt pregătite pentru proceduri alternative
Părțile încearcă permanent să se concentreze asupra propriilor puncte de vedere	Părțile discută și analizează cu plăcere idei și propuneri noi de rezolvare
Tratativele ajung permanent în public	Nu e caracteristică includerea publicului interesat
Părțile se concentrează asupra propriilor puncte de vedere	Părțile se concentrează asupra afirmării propriilor interese
Părțile se confruntă cu puncte de vedere atât de inacceptabile, încât le pot refuza pe drept	Părțile trebuie să analizeze oferte mai puțin acceptabile

Atunci când vorbim despre metodele de control și rezolvare a conflictelor, trebuie să amintim mai întâi câteva lucruri de ordin general. În primul rând, activitatea de management în acest domeniu nu se referă la suprimarea sau încercarea de a suprima orice stare conflictuală de la bun început. Un sistem în care nu există conflicte este, fie unul mort, în care nu se mai desfășoară nici o activitate, fie unul imaginar (o lume utopică).

A doua precizare - este că metodele prezentate în cele ce urmează nu reprezintă strategii de acțiune și control în caz de conflict, ci doar niște moduri de apreciere și considerare, atitudini față de situațiile conflictuale, cel mult indicatori de acțiune.

1. Se pot imagina astfel trei mari căi sau moduri de abordare a situațiilor conflictuale. Cel dintâi ar consta în schimbarea perspectivei asupra situației de fapt, astfel încât conflictul să nu mai fie resimțit ca atare. Acest lucru se poate face prin redefinirea intereselor, schimbarea modului de prezentare și înțelegere a interdependențelor și relațiilor dintre părțile în conflict, modificarea stereotipurilor de atitudine prin folosirea simbolismului etc. Este, așadar, vorba despre schimbarea percepției asupra liniilor de forță ale situației, cât și a imaginii pe care cei doi oponenți o au unul despre celălalt.
2. Al doilea mod de intervenție constă în schimbarea comportamentului prin manipularea structurilor de recompense și pedepse, antrenarea părților angajate în conflict în activitatea de intensificare și soluționare a conflictelor, schimbarea dinamicii relațiilor interpersonale și intergrupuri. În acest caz, este vorba de un set de acțiuni care vizează direct dimensiunea acțională a organizației și nu de modificarea sa imediată, precum în cazul precedent.
3. Schimbarea structurii unei organizații reprezintă modalitatea extremă a realizării activității de management a conflictului. Este vorba de reșezarea structurii de roluri, de alcătuirea unui nou sistem de reguli și norme pentru rezolvarea conflictelor, crearea unui corp special de mediatori și grupuri consultative.

1.4. Conflicte funcționale și conflicte disfuncționale. Diagnoza conflictelor

Dorim să dezvoltăm ideea posibilității existenței și a unor conflicte pozitive și să prezentăm astfel o clasificare a conflictelor în funcție de efectele pe care le au în cadrul grupurilor. Distingem astfel clasificarea între conflicte funcționale și conflicte disfuncționale.

Teoria integraționistă nu susține că toate conflictele sunt bune. Evaluarea se face prin analiza funcțiilor pe care le îndeplinește conflictul în cadrul unui grup.

*Unele conflicte susțin obiectivele grupului și îi îmbunătățesc performanța - aceste conflicte sunt **funcționale**, eficiente.*

*Există firește și **forme disfuncționale**, distructive, conflicte care blochează activitatea grupului.*

Demarcația între conflicte funcționale și disfuncționale nu este nici clară, nici precisă. Nici un nivel al conflictului nu poate fi considerat ca fiind acceptabil sau neacceptabil în orice circumstanță.

Tipul de conflict care creează condiții de dezvoltare și evoluție într-un grup se poate dovedi distructiv, puternic disfuncțional pentru un alt grup, sau chiar pentru același grup într-un alt moment.

Singurul criteriu care poate diferenția cele două forme de conflict este performanța grupului sau a organizației. De vreme ce grupul este creat și funcționează pentru a atinge anumite scopuri, eficiența și funcționalitatea conflictului trebuie evidențiată prin analiza impactului său asupra grupului și **nu asupra indivizilor care îl compun**. Desigur, impactul conflictului asupra indivizilor și asupra grupului este rareori mutual exclusiv, astfel încât modul în care percep indivizii un anumit conflict poate avea un impact decisiv în efectul conflictului asupra grupului.

Cu toate acestea, nu este necesar să se întâmple întotdeauna așa, și atunci ne vom concentra prioritar asupra grupului. Astfel, devine irelevant dacă un anumit membru al unui grup percepe conflictul ca fiind disfuncțional sau pozitiv. De exemplu un membru al grupului poate percepe conflictul ca fiind disfuncțional pentru că îl afectează direct în mod negativ. Cu riscul de a simplifica lucrurile, vom considera acea acțiune ca fiind pozitivă dacă satisface interesele grupului.

De exemplu, diferiți membri ai unui departament pot fi nemulțumiți de nivelul de salarizare în cadrul unui conflict de muncă cu consiliul de administrație. Mărirea salariilor celor nemulțumiți ar duce însă la diminuarea fondului de salarii pentru departamentul în cauză și există riscul ca toți membrii grupului să rămână fără salarii după epuizarea fondului.

Sacrificarea intereselor membrilor pentru cele ale grupului se dovedește în cele din urmă utilă și pentru cei nemulțumiți.

Majoritatea oamenilor consideră că toate conflictele sunt rele sau disfuncționale. Această noțiune are două aspecte: **în primul rând conflictul arată că o anumită problemă trebuie să fie soluționată** și, **în al doilea rând, conflictul crează consecințe care sunt distructive**.

Deutch (1973), Hocker și Wilmot (1985) au analizat cu preponderență **elementele care conturează imaginea distructivă a conflictelor**, pe care le-au clasificat astfel:

- *Procese competitive.* Părțile intră în competiție deoarece consideră că obiectivele lor sunt în opoziție și că nu-și pot atinge obiectivele împreună. Procesele competitive au propriile lor efecte secundare; astfel conflictul care a generat competiția poate duce la o escaladare ulterioară.
- *Percepții greșite și părtinitoare.* O dată cu intensificarea conflictului, percepțiile devin distorsionate. Persoanele tind să privească lucrurile în mod consistent doar din perspectiva lor asupra conflictului. Astfel, ele tind să împartă oamenii și evenimentele ca fiind “de partea lor” respectiv “în tabăra opusă” Mai mult, gândirea tinde să fie stereotipă și părtinitoare – părțile în conflict susțin persoane și evenimente care le susțin

poziția și resping orice sau pe oricine poate fi suspectat(ă) că susține poziția adversă (Formula potrivită ar fi: *cine nu e cu noi e împotriva noastră*).

- *Emoționalitatea.* Conflictele tind să devină încărcate emoțional când părțile devin neliniștite, nervoase, iritate, furioase, îngrijorate sau frustrate. Emoțiile tind să domine gândirea iar părțile devin din ce în ce mai emotive și iraționale odată cu escaladarea conflictului.

- *Comunicare scăzută.* Comunicarea se diminuează. Părțile comunică mai puțin cu cei care nu sunt de acord cu ele și mai mult cu cele care le aprobă. Comunicarea care apare între părțile aflate în conflict se reduce la încercarea de a desființa, desconsidera sau lipsi de coerență argumentele părții adverse, sau pe de altă parte, de a aduce greutate propriilor argumente anterioare.

- *Poziții confuze.* Problemele centrale aflate în dispută tind să devină confuze și din ce în ce mai puțin definite. Abundă generalizările. Probleme noi, fără legătură cu cauza conflictului sunt atrase înăuntru de conflictul care devine un vârtej căruia îi cad pradă atât aspecte colaterale cât și observatori inocenți. Părțile devin din ce în ce mai puțin clare despre modul în care a izbucnit disputa, despre “ce este cu adevărat vorba” sau despre cum se poate soluționa conflictul.

- *Angajamente rigide.* Părțile devin închise în propriile poziții. Cum sunt provocate de partea adversă, părțile devin din ce în ce mai închistate în propriile puncte de vedere și mai puțin dornice să renunțe la ele de frică că vor pierde prestigiu și vor arăta „prostește”. Procesele de gândire devin rigide și părțile tind să vadă problemele drept simple sau înscrise în paradigma “sau-sau” decât ca fiind complexe și multidimensionale.

- *Diferențe exagerate și similarități diminuate.* O dată ce părțile se închid în angajamente și problemele devin confuze, ele tind să se vadă reciproc - și pozițiile adverse – ca fiind situate ireconciliabil la poli opuși. Toți factorii care îi disting și separă de ceilalți sunt subliniați și întăriți, în timp ce toate similaritățile și punctele comune pe care le împărtășesc sunt minimizează și suprasimplificate. Această distorsiune de percepție împinge părțile să creadă că sunt și mai îndepărtate una de cealaltă decât ar putea să fie în realitate și, în consecință, trebuie să depună eforturi și mai mari pentru a “câștiga” conflictul și să muncească cât mai puțin pentru a găsi un teritoriu comun (puncte comune).

- *Escaladarea conflictului.* După cum sugerează punctele de mai sus, fiecare parte devine din ce în ce mai ancorată în propria perspectivă, mai puțin tolerantă, în defensivă și mai puțin comunicativă și mai emoțională. Rezultatul net este că ambele părți încearcă să câștige prin creșterea angajamentului față de propria poziție, măbind resursele pe care sunt dispuse să le pună la bătaie pentru a câștiga și măbindu-și tenacitatea în a-și menține pozițiile sub presiune.

Ambele părți cred că prin adăugarea unei mici presiuni suplimentare (resurse, dedicație, entuziasm, energie etc.) pot forța cealaltă parte să capituleze sau să accepte înfrângerea. După cum ne arată cele mai distructive conflicte, nimic nu poate fi mai îndepărtat de adevăr! Cu toate acestea, escaladarea nivelului conflictului și hotărârea de a învinge pot să ajungă până la nivele atât de ridicate, că părțile își distrug abilitatea de a rezolva disputa sau de a mai trata cu adversarul vreodată.

Conflictele pot să aibă însă și aspecte productive, benefice. O enumerare a **funcțiilor și beneficiilor conflictelor** o găsim în Dean Tjosvold (1986, citat de Lewicki, 1999):

- *Discutarea conflictului determină membrii organizației să fie mai conștienți de problemele interne și mai capabili să le rezolve.* Cunoașterea faptului că alții sunt frustrați crează motivații pentru a încerca să se rezolve problemele profunde.

- *Conflictul promovează schimbare organizațională și adaptare.* Procedurile, sarcinile, alocațiile bugetare și alte practici organizaționale sunt stimulate. Conflictul atrage atenția asupra problemelor care frustrează angajații.
- *Conflictul întărește relațiile și ridică moralul.* Angajații pot realiza că relațiile lor sunt suficient de puternice pentru a face față testului conflictului; ei nu au nevoie să evite frustrările și problemele. Membrii grupului pot să-și elimine tensiunile prin discuții și prin încercarea de rezolvare concretă a problemelor.
- *Conflictul promovează conștiința de sine și de ceilalți.* Prin conflict oamenii învață ce îi face furioși, frustrați sau înspăimântați și, de asemenea, ce este important pentru ei. În momentul în care știm pentru ce dorim să luptăm, ne cunoaștem mai bine, știm mai multe despre noi.

Cunoașterea problemelor care îi fac pe colegii nostri nefericiți, ne ajută să-i înțelegem mai bine.

- *Conflictul stimulează evoluția personală.* Managerii realizează prin intermediul conflictului cum îi afectează stilul lor pe subordonați. Angajații înțeleg care sunt abilitățile tehnice și interpersonale de care au nevoie pentru a-și îmbunătăți performanțele.
- *Conflictul stimulează dezvoltarea psihologică personală.* Persoanele devin mai riguroase și mai realiste în auto-evaluările pe care și le fac. Prin conflict persoanele sunt capabile să accepte și perspectivele celorlalți, devenind astfel mai puțin egocentrice. Conflictul ajută oamenii să creadă că sunt puternici și capabili să-și controleze propriile vieți. Ei nu au nevoie doar să îndure ostilitatea și frustrarea, ci pot acționa pentru a-și îmbunătăți viața.
- *Conflictul poate fi stimulat și distractiv.* Persoanele se simt stimulate, implicate și vii în conflict. Chiar și o pauză dintr-o pace care „funcționează” prea ușor poate să fie stimulată.

Conflictul invită angajații să adopte o altă perspectivă și să aprecieze complexitatea relațiilor stabilite între membrii grupului.

Un alt element critic pentru înțelegerea mecanismelor conflictelor și pentru stabilirea de strategii de soluționare este evaluarea dificultății unei posibile rezolvări. Această parte oferă instrumente pentru o diagnoză a conflictelor.

Punctele opuse de prezentare a consecințelor conflictelor impun clasificarea acestora în **ușor și dificil de rezolvat**.

- Primul element de identificare este *tipul obiectivului pentru care au intrat părțile în conflict*.

Este evident că toate conflictele care pun în dispută principii, valori sau continuă o problemă aflată în dispută de multă vreme sunt dificil de rezolvat. Modul de abordare a conflictelor se schimbă și soluționarea devine posibilă, când problemele sunt divizibile, când pot fi subîmpărțite în părți mici, unități sau probleme specifice.

- Un alt factor esențial de diagnosticare a conflictelor este *mărimea, magnitudinea elementelor care pot fi câștigate sau pierdute*. În mod evident, când miza este foarte mare – consecințele conflictului pot fi dezastruoase. O miză mică duce la consecințe ne semnificative.
- Trebuie să urmărim, de asemenea, *gradul de interdependență a părților* și modul în care rezultatele unuia le influențează pe celelalte. O interdependență care urmărește doar împărțirea de resurse limitate (rezultatele nu pot fi decât de sumă zero - ce câștigă unul pierde celălalt) rezultă automat în deficitul părții adverse. Totuși

conflictele pot fi și de sumă pozitivă, când ambele părți consideră că pot să se descurce mai bine împreună decât prin simpla distribuire a rezultatelor curente.

- Un alt element de diagnoză este *continuitatea relațiilor*. De obicei, o tranzacție singulară care nu are nici trecut nici viitor face conflictele mai dificil de rezolvat. Acest element totuși, trebuie analizat cu multă grijă. Acumularea în decursul timpului de sentimente de ură și neîncredere duce la agravarea și escaladarea conflictelor. Cu toate acestea, în condiții normale, o relație care este cunoscută ca fiind de lungă durată și de la care se așteaptă o interacțiune în viitor, poate ușura rezolvarea conflictului.

- Un alt element critic este *structura actorilor*, adică gradul de organizare, de coerență și structurare a părților implicate în conflict. O conducere slabă, incoerentă îngreunează major soluționarea conflictelor, în timp ce o conducere puternică și riguroasă poate duce la o soluționare mai rapidă.

- Șansele de soluționare sunt mult mai mari când *există un terț* (mediator-arbitru) care generează încredere, este puternic, prestigios și este acceptat de ambele părți din conflict.

- *Evoluția soluționării conflictului* poate fi, de asemenea, un indicator cheie. Dacă nu se realizează un echilibru între rezultatele parțiale care sunt obținute de părți, când una dintre părți simte că este nedreptățită și suferă, va căuta să se răzbune și să obțină beneficii în timp ce partea favorizată va căuta să-și mențină poziția puternică și să controleze situația. Când ambele părți realizează că suferă în mod egal și câștigă în mod egal în timpul încercărilor de soluționare, există șanse mult mai mari de ofertă a “remizei” și, în consecință, de soluționare rapidă a conflictului.

În mod obișnuit, conflictul este asociat cu violența, deși aceasta este doar una din direcțiile, consecințele modului în care evoluează conflictul, ca atare violența nefiind pentru conflict nici definitorie, nici termen sinonim. Important este să nu reducem conflictul la ceartă sau luptă. Lupta, cu sau fără violență și agresiunea fizică și verbală sunt posibile răspunsuri la conflict sau manifestări ale conflictului.

Astfel, atunci când ne gândim la conflict, în mod comun ne gândim că cineva trebuie să piardă, lucru care nu este întocmai adevărat, stând în puterea noastră să soluționăm problemele conflictuale astfel încât fiecare să câștige. De aceea trebuie să învățăm să fim mai toleranți, să nu reacționăm impulsiv putând transforma conflictul într-o oportunitate, într-o șansă de progres. În acest sens, conflictul trebuie privit ca un element al vieții organizaționale, datorită divergențelor existente între atitudini, scopuri sau modalități de acțiune.

Referitor la rolul pe care îl au conflictele în viața organizațională, există mai multe puncte de vedere. Pe de o parte, conflictele sunt stări anormale în activitate, având un profund caracter disfuncțional. Pe de altă parte, conflictele sunt aspecte firești de existență și evoluție a afacerilor, funcțional având un rezultat pozitiv.

În acest sens, al existenței conflictelor în viața de zi cu zi, devine important să reușim să identificăm conflictele, să le înțelegem și să le abordăm în consecință. Astfel, un demers necesar și util este găsirea unor metode utile și valide în diagnoza și analiza conflictelor, care să ne ajute în abordarea conflictelor astfel încât să minimizăm posibilele rezultate negative și să potențăm rezultatele benefice, pe care le prezintă un conflict.

Un fenomen atât de prezent în orice societate, cum este conflictul, reprezintă un subiect important în psihologie și sociologie, teoriile elaborate încercând să explice:

- cauzele potențiale și manifeste ale conflictului;
- căile de evoluție și posibilitățile de soluționare;
- efectele directe și indirecte, funcțiile și disfuncțiile sale în procesul de desfășurare a vieții

sociale și în schimbarea socială

- tipurile de conflict și aria lor de cuprindere;
- instituționalizarea conflictului;
- managementul conflictului, procesele de negociere și atingerea păcii sociale, menținerea ordinii sociale în ciuda marilor inegalități dintre părți și a deosebirilor de interese etc.

Modalitățile de analiză a conflictului sunt diferite, în funcție de cauzele care îi sunt atribuite, de stilul de acțiune al managerului și de modul în care este văzută organizația. Aderența la o anumită perspectivă implică un anumit mod de a gândi și soluționa conflictul, aplicarea anumitor strategii acționale și rezolutive.

Ținând cont de toate acestea, se disting patru perspective de abordare a conflictului: *tradițională* (unitară, integrativă), *pluralistă* (comportamentală), *interacționistă* și *radicală*.

Perspectiva tradițională pornește de la ideea ca orice organizație este un tot unitar, cu scopuri bine definite, pentru care orice tentativă de conflict este considerată un lucru “rău”, care strică ordinea organizației. Cauzele conflictului sunt determinate de lipsa înțelegerii între indivizi, slaba comunicare, pierderea încrederii în ceilalți. Astfel de accidente sunt considerate că nu au loc din cauza indivizilor, căci ei sunt văzuți ca fiind înțelegători și buni, ci responsabilitatea revine mediului.

Perspectiva pluralistă arată o atitudine mult mai favorabilă față de conflict în comparație cu perspectiva tradițională. Conflictul este un fenomen natural ce poate fi întâlnit în toate organizațiile, este inevitabil și nu poate fi eliminat de la început, deci trebuie acceptat. În anumite condiții, poate spori performanța individuală și de grup.

După cum menționează și denumirea, cauzele conflictului sunt multiple. Premisa de bază este aceea a caracterului limitat al resurselor, la care se adaugă: divergența intereselor, multitudinea scopurilor și varietatea obiectivelor.

Perspectiva interacționistă, asemănător celei pluraliste, consideră necesară menținerea unui anumit nivel al conflictului, prin care grupul să dezvolte unele atitudini autocratice și creative. De aceea, liderii unor astfel de organizații trebuie să nu ocolească, ci chiar să provoace în mod controlat mici conflicte. Perspectiva interacționistă se referă la caracterul benefic al conflictului, dar văzut între anumite limite și cu anumite condiții. Când aceste condiții nu sunt respectate se vorbește de caracterul distructiv al conflictului.

Perspectiva radicală - este diferită de perspectivele anterioare prin faptul că pornește de la ideea antagonismului dintre clase ca urmare a modului de distribuire a puterii în societate. Susținătorii perspectivei radicaliste consideră că atât conflictele manifeste, cât și cele latente sunt generate de distribuția asimetrică a puterii, asociată cu raporturi de dominare și exploatare. În cadrul oricărei organizații astfel de conflicte nu pot fi soluționate decât prin confruntare deschisă, începând cu proteste și ajungând chiar la manifestări violente.

Specificul conflictelor reiese din dubla natură a fenomenului din care se nasc (psihic și social). Din punct de vedere al esenței lor, conflictele se pot împărți în două categorii: conflicte esențiale / de substanță și conflicte afective.

O altă modalitate de clasificare a conflictului este aceea după efectele pe care acesta le generează. În funcție de durata și modul de evoluție, conflictul poate fi *spontan*, *acut sau cronic*.

Totodată, conflictele se disting prin *natura mizei* lor. Ele pot avea ca motiv distribuția bunurilor rare, valorilor, ideilor și regulilor jocului care guvernează. Pe de altă parte, se disting prin *structura mizelor*. Unele

au structura *jocului cu sumă nulă*, în altele, conflictele au o structură de *joc cu suma negativă* sau *jocul cu sumă pozitivă*.

Procesul conflictual. Inițial conflictul apare în minte. Aserțiunea că războiul începe în mintea oamenilor indică necesitatea de a examina motivele, emoțiile, percepțiile și atitudinile. Forma uzuală de exprimare a conflictului sunt cuvintele, dar uneori el se exprimă prin violență fizică sau arme. De aceea putem spune că, în formele sale cele mai evidente, conflictul se exprimă sau manifestă la nivel verbal, fizic sau armat.

Concepțiile diferite asupra conflictului sugerează puncte de vedere diferite asupra surselor conflictului. Cauzele care generează stările conflictuale pot fi căutate atât în elementele de ordin psiho-sociologic, cât și în elementele structurale ce caracterizează organizațiile. Astfel, stările conflictuale pot fi determinate de: nepriceperea unui membru al grupului de a-și îndeplini sarcinile ce i-au fost atribuite, nemulțumirea față de modul de repartizare a sarcinilor, percepții și interpretări greșite, lipsa unei comunicări deschise și oneste, relațiile interpersonale dificile, existența unui climat de neîncredere între oameni, agresivitatea, teama de a lăsa pe alții să se afirme, competiția etc. Aceste cauze țin mai mult de psihosociologia grupului.

Analiza cauzelor conflictelor trebuie văzută din mai multe perspective.

I. *La nivel interpersonal*, cauzele țin în general de particularități ale indivizilor care îi fac uneori incompatibili cu alții sau cu cerințele organizației. Diferențele în pregătirea profesională, capacitatea de efort, rezistența la stres angajează în mod diferit indivizii în realizarea sarcinilor.

În general, cauzele conflictelor interpersonale țin de particularitățile relațiilor dintre persoanele care refuză colaborarea sau acordul ajutorului în mod reciproc. Dorința unor indivizi cu același statut de a-și domina partenerii cu care interacționează sau grupul de apartenență poate duce la astfel de confruntări de interese.

II. *În cadrul unei organizații*. Conflictul între indivizi poate căpăta amploare mai mare în măsura în care acesta se transformă în confruntare între grupuri. Fie că sunt grupuri formale sau informale, conflictele sunt generate de cele mai multe ori de disfuncționalități, lupta pentru putere sau mentalități diferite.

După manifestarea cauzelor, conflictul în sine se declanșează ca un proces dinamic, cu o evoluție treptată, până se ajunge la găsirea unei soluții. Există, desigur, mai multe modele de analiză a stărilor conflictuale (cum sunt cel bazat pe amplificarea tensiunilor, cel bazat pe componentele efective ale acelor implicații, cel gradat după intensitate), însă toate au în comun ideea că stările conflictuale se desfășoară în stadii de evoluție.

Indiferent de modelele luate în considerare, toate presupun parcurgerea unor momente esențiale, care se întrepătrund:

- 1) apariția sursei generatoare de conflict și conturarea conflictului latent;
- 2) perceperea pe căi diferite și în diferite moduri a conflictului (etapa conflictului perceput);
- 3) exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (conflictul devine simțit);
- 4) manifestarea unor acțiuni deschise menite să soluționeze în vreun fel conflictul (etapa conflictului manifest);
- 5) apariția consecințelor conflictului și ale acțiunilor întreprinse.

Dinamica stării conflictuale, reprezentată mai sus, poate cunoaște forme diferite, uneori neținând cont de etapizarea amintită. Cert este că fiecare din fazele menționate se caracterizează printr-o serie de provocări cărora părțile implicate în conflict trebuie să le facă față.

Modul cum un conflict este perceput de indivizi cunoaște o evoluție care merge de la latent spre manifest. Dacă la început el este ca probabilitate, pentru că există condiții favorabile, pe măsură ce persoanele devin conștiente de apariția lui, el se transformă în conflict perceput. La acest nivel el mai poate fi ignorat, dar nu și atunci când devine personalizat și indivizii simt nevoia să se implice. Atunci când conflictul devine deja manifest, se descătușează forțele individuale și comportamentele lor pot fi observate, pentru că și agresiunea dintre părți crește.

Pe parcursul desfășurării conflictului, dar și după soluționarea lui, cele două părți suportă consecințele implicării lor, atât la nivel individual cât și grupal. În general, efectele desfășurării unui conflict se referă la structurarea tipurilor de relații interpersonale în interiorul și exteriorul grupului, la schemele de comunicare, modul de percepere reciprocă și reorganizarea structurii ierarhice. Modificările pe care acestea le exercită asupra indivizilor sunt fie de natură pozitivă astfel încât să favorizeze grupul, fie de natură negativă, prezentându-se ca dezavantaje.

În acest mod, efectele conflictului se manifestă direct asupra grupurilor aflate în ipostaza de învingător sau învins. Dacă pentru primul consecințele sunt favorabile, ele iau o turnură nedorită pentru celălalt.

Rezultatele pozitive ale conflictului se referă la îmbunătățirea ideilor, tendințele căutării de noi abordări, găsirea unor soluții cu valabilitate pe termen lung, clarificarea ideilor personale și creșterea interesului pentru activitatea și problemele grupului.

În ceea ce privește efectele negative, în literatura de specialitate sunt menționate ca cele mai semnificative: sentimentul de izolare și insatisfacție, creșterea distanței între indivizi, dezvoltarea unui climat de suspiciune, un fel de rezistență și un spirit de echipă. Abordarea este însă una unilaterală care privește aceste consecințe doar din perspectivele învinsului. În grupurile câștigătoare efectele negative fie lipsesc, fie sunt secundare și nu constituie o problemă.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și ale individului, să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive.

Soluționarea conflictelor. Atâta vreme cât conflictul poate fi privit ca o “problemă” de o factură specială (psiho-socială), rezolvarea lui este o rezolvare tipică de probleme. În sens extrem de larg, am putea spune că rezolvarea conflictelor este orice proces care duce la rezolvarea unui conflict. Aceasta poate include lupta (chiar violentă), judecata în instanță, negocierea sau discuția și renunțarea (abandonul).

În sens mai profund, rezolvarea conflictului implică mai mult, implică cogniția (sau gândirea), afectivitatea (emoțiile și sentimentele) și comportamentul (inclusiv comunicarea). Ea se vrea o abordare multidisciplinară, analitică a conflictului, care să-i facă pe participanți apti de a lucra împreună pentru lichidarea lui.

Rezolvarea unui conflict necesită efort susținut din partea părților implicate și un anumit timp pentru găsirea unei soluții. Deși se poate ajunge la un compromis, nu întotdeauna părțile sunt mulțumite de ceea ce au obținut, de aceea de cele mai multe ori este mai bine să se găsească toate posibilitățile de evitare / de prevenire a lui. Prevenirea conflictelor are avantajul că păstrează în interiorul grupului o atmosferă cooperantă și detensionată, facilitând dezvoltarea unor relații de cordialitate și încredere reciprocă.

În cazul în care modalitățile de prevenire nu sunt aplicate sau nu au nici un efect pozitiv dacă sunt aplicate, trebuie să ne gândim la felul cum trebuie rezolvată situația conflictuală existentă.

Strategiile folosite de părți în soluționarea conflictelor sunt determinate de caracterul relațiilor existente și de

personalitatea celor implicați. Unii pun accentul pe folosirea puterii într-un mod cât mai eficient, astfel încât să intimideze sau să își copleșească adversarul, alții pun accentul pe jocul cu bunăvoință, disponibilitatea de cooperare a adversarului.

Există o serie de strategii standard folosite pentru a câștiga conflictele sau pentru a mări puterea de negociere și eficiența unei anumite persoane. Acestea se referă la a fi ignorant, a fi dur, a fi beligerant sau la puterea de negociere. Aplicarea acestor strategii aduce câștig de cauză individului care știe să le folosească, cu efecte negative însă asupra celuilalt. Pentru mulțumirea ambelor părți e necesară folosirea ponderată a acestora, astfel încât ceea ce se prezintă favorabil pentru o persoană să nu fie neapărat defavorabil pentru alta.

Pe această direcție, în literatura de specialitate sunt descrise o multitudine de tehnici de soluționare a conflictului, fiecare cu particularitățile sale. Printre cele mai răspândite modalități de soluționare a conflictelor sunt: intervențiile legale de tip instituțional, negocierile, compromisul, stimularea posibilităților de comunicare deschisă între părțile aflate în conflict, captarea bunăvoinței părții adverse, folosirea unui mediator.

Fiecare dintre aceste modalități sau strategii de rezolvare a conflictelor trebuie aplicată diferențiat, în funcție de trăsăturile de personalitate ale celor implicați, de condițiile în care aceștia interacționează, de stadiul de dezvoltare al conflictului.

În concluzie, funcție de perspectiva din care conflictul este văzut, soluțiile se bazează pe cooperare, comunicare, ocolire sau abordarea directă a conflictului. Indiferent de modul de abordare, rezolvarea conflictului este un proces interactiv, stilurile de soluționare adoptate de cele două părți influențându-se reciproc.

De asemenea, indiferent de strategia sau metoda aleasă, pentru a crește șansele de reușită este nevoie de identificarea tendințelor latente de conflict din spatele acțiunilor menifeste ale vieții organizaționale și de evaluarea corectă a stărilor conflictuale.

Modelul de diagnoză al conflictelor organizaționale

Din cele prezentate, se evidențiază că, prin efectele sale, conflictul poate fi pozitiv sau negativ, funcție de felul în care îl privim. Efectele pot fi mai puțin dureroase pentru organizație dacă vom ști să tratăm conflictul în mod constructiv.

Astfel, managementul va avea ca sarcină identificarea exactă a nivelului conflictului care afectează obținerea performanțelor, respectiv momentul în care stimularea conflictului poate avea efecte benefice asupra organizației. Susținătorii acestui punct de vedere arată că între performanțele manageriale și conflict există o legătură directă - până la un anumit nivel „optim” al conflictului performanța managerială înregistrează o creștere continuă; după ce starea conflictuală depășește punctul optim, performanțele scad o dată cu amplificarea stării conflictuale.

Pentru împlinirea acestui deziderat, prima condiție ce trebuie satisfăcută, este de cunoaștere a conflictului. În acest sens, demersurile pentru cunoașterea conflictului trebuie să urmărească identificarea acelor elemente esențiale ale conflictului (actori implicați, cauze, stadiul conflictului etc.) și evaluarea acestora la un nivel suficient pentru a permite o abordare corectă a conflictului și o diagnoză eficientă a acestuia în vederea fundamentării alegerii unei soluții constructive pentru situația conflictuală respectivă.

2. Evoluția și efectele conflictului

2.1. Sursele psihologice, sociale și organizaționale ale conflictelor

Situația conflictuală se întâlnește atunci când se constată o divergență între doi sau mai mulți actori sociali (indivizi sau grupuri) deoarece interesele, obiectivele, valorile, metodele, rolurile sau statutul lor sunt contradictorii sau exclusive. În mod clasic sunt utilizate trei distincții:

- conflicte materiale și conflicte imateriale
- conflicte deschise și conflicte latente
- conflicte actuale sau potențiale

Acești termeni pot să fie asociați în diferite maniere, un conflict latent poate fi actual sau potențial. Poate fi material sau imaterial etc.

Cum pot fi rezolvate conflictele?

Tradiția cea mai veche a rezolvării conflictelor ne duce cu gândul la legea celui mai puternic. De la Cain și Abel până la ultimul război mondial, oamenii au fost întotdeauna tentați să rezolve conflictele prin forță și violență. Ne putem imagina și faptul că fuga sau abandonul unuia dintre adversari evită continuarea conflictului. Este vorba în acest caz de o luptă câștigată fără ca ea să aibă loc.

Conflictul se poate defini ca o luptă de tendințe, de interese ce se opun. Termenul nu este în mod obligatoriu violent, deoarece un conflict se poate desfășura în surdină, latent, voalat.

Violente sau nu, conflictele pot avea consecințe grave în ceea ce privește comunicarea și munca în echipă. Printre numeroasele cauze ale conflictelor amintim: viziunea divergentă asupra realității, percepția trunchiată a informațiilor, controlul excesiv al informațiilor, deformarea informațiilor etc.

În ceea ce privește sursele psihologice ale conflictelor, teoriile elaborate de psihologi prezintă o mare diversitate:

Teoria instinctelor. Această teorie consideră că, în ansamblu, conflictele sunt inerente naturii umane și că agresivitatea face parte din psihismul uman în aceeași măsură ca și instinctul de conservare și reproducere. Această teorie subestimează rolul învățării și al factorilor dobândiți în general. Este omisă partea propriu-zis individuală în geneza conflictelor. Cum se poate explica (ținând seama de teoria instinctelor) faptul că un anumit individ, în aceleași împrejurări este sistematic mai agresiv decât altul? Cum putem aprecia alegerea agresivității ca mod de adaptare la anumiți indivizi în timp ce alții sunt în mod spontan orientați spre negociere?

Teoria frustrării. Această teorie face legătura între comportamentele agresive și frustrările acumulate, înțelegând prin frustrare nerealizarea unei dorințe sau imposibilitatea atingerii unui obiectiv. “Micul șef” care își frustrează și terorizează subordonații este sursă de conflicte: conflicte latente într el și angajați, conflicte între angajați, conflicte între angajați și clienți, conflicte ale angajaților în afara locului de muncă. Frustrarea poate fi o explicație teoretică a acestei situații. Ea declanșează diferite tipuri de reacții din care cele mai frecvente sunt cele de agresivitate. În aceste situații individul are tendința de a se îndrepta împotriva sursei de frustrare. Observațiile făcute asupra situației de frustrare au arătat faptul că reacțiile cele mai frecvente sunt următoarele: mânie, agresiune, izolare, hipersensibilitate, modificări de personalitate în sensul rigidității comportamentului. Există însă și alte maniere de a acționa: retragerea în sine, negarea, așteptarea etc. În

acest sens trebuie remarcat că este dificil de sistematizat o teorie a conflictelor pornind numai de la situația de frustrare.

Analiza tranzacțională. Această teorie scoate în evidență faptul că una din motivațiile umane esențiale este de a primi semne de recunoaștere din partea altora. Noi existăm ca ființe sociale și datorită faptului că suntem în relație (în tranzacție), iar pe parcursul acestor relații căutăm să fim recunoscuți în mod pozitiv. În cazul în care nu putem obține semne pozitive, preferăm să obținem semne negative, decât să nu obținem nimic. Ori, conflictul cu alte persoane este o bună ocazie de a obține numeroase semne de recunoaștere. Analiza tranzacțională poate conduce la înțelegerea anumitor comportamente de căutare sistematică a conflictelor în grupurile unde distribuția semnelor pozitive este în mod manifest insuficientă și unde numai crearea de semne pozitive poate conduce la diminuarea conflictelor.

În ce privește sursele organizaționale ale conflictelor, se poate aprecia că acestea pot fi generate și de modul în care sunt distribuite responsabilitățile și resursele. În acest caz se pot întâlni câteva situații generatoare de conflict:

- atunci când acoperirea responsabilităților se manifestă adesea în organisme “duble”. În condițiile în care aceeași activitate este în responsabilitatea a două servicii, conflictul este aproape inevitabil
- împărțirea resurselor: atunci când organizația obligă două persoane sau două servicii să împartă aceleași resurse, conflictul este previzibil
- atribuirea imprecisă a responsabilităților conduce la numeroase conflicte. Faptul că anumite zone ale organizației nu au clar definite responsabilitățile, acest fapt reprezintă sursă de conflict, cel mai adesea pentru că nimeni nu se simte responsabil de ceea ce se întâmplă acolo
- rivalitatea între cadrele de conducere sau între servicii. Organigramele prost concepute creează multiple ocazii de astfel de rivalități.

Surse de conflict

Lipsa comunicării este deseori o sursă de conflict. În astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți dacă cei antrenați în conflict doresc să coopereze în scopul găsirii celei mai acceptabile soluții. Schimbul de informații permite fiecărei părți să aibă acces la raționamentele și cunoștințele celeilalte, neîncrederea, confuzia și neînțelegerea putând fi astfel diminuate în mod sensibil.

Dezacordul vizează îndeosebi aspectele etice, modalitățile în care ar trebui să fie exercitată puterea, luându-se în considerare probitatea morală și corectitudinea. Astfel de diferende afectează atât alegerea obiectivelor cât și a metodelor.

Unii manageri au tendința de a alimenta și escalada conflictele interpersonale tocmai pentru a-și consolida pozițiile lor în cadrul organizației. Ambiguitatea informațiilor, prezentarea deformată a realității, denaturarea raționamentelor celorlalți sunt principalele mijloace ale managerilor incompetenți.

În cazul unor *resurse limitate* la nivelul organizației, dezvoltarea unor elemente structurale afectează posibilitățile celorlalte departamente. Relațiile dintre departamentele unei organizații sunt determinate de reacțiile unora la necesitățile celorlalte, de corectitudinea schimbului de informații sau atitudinea membrilor unui departament față de celelalte departamente și membrii acestora.

Șansele mai mari pe care le au unele grupuri de a avea un *statut social* considerat de alții mai onorabil, constituie o altă sursă de conflict structural, (relațiile dintre compartimentele de producție și administrație ale multor firme între care există interacțiuni și sentimente ce definesc o stare conflictuală).

Aceasta a fost o prezentare generală a cauzelor posibile ale conflictelor. Dacă luăm în considerare tipurile specifice de conflicte însă, putem spune că în ceea ce privește:

- conflictele *interpersonale* – principalele motive sunt: diferența de pregătire profesională; rezistența la stres, capacitatea de efort; neconcordanța de caracter și comportament; hărțuirea sexuală; sexismul;
- conflictele *intergrupuri* – au ca motive principale: comunicarea defectuoasă; sisteme de valori diferite; scopuri diferite; ambiguități organizaționale; dependența de resurse limitate; influența departamentală reciprocă, nemulțumirea față de statutul profesional.

Modele de conflict

Modelul procesual al conflictului pornește de la premisa că singura modalitate de înțelegere a conflictului este perceperea sa ca un proces mai degrabă dinamic decât stabil sau static.

A) Conflictul latent este determinat de consecințele unor episoade conflictuale anterioare. Printre acestea pot fi menționate: insuficiența resurselor, dorința de a avea mai multă autonomie, deosebiri dintre scopurile personale și cele ale organizației etc. Mediul extern influențează și el conflictul latent.

B) Conflictul înțeles apare odată cu conștientizarea existenței unor condiții latente. Scopurile sau obiectivele divergente nu creează conflictul atâta timp cât acest lucru nu este evident. Conflictul se menține într-o stare latentă, cei implicați neacordându-i o importanță semnificativă. El se transformă în conflict resimțit numai atunci când ne orientăm atenția asupra lui. Așadar, pot exista mai multe conflicte decât putem stăpâni și de aceea conflictul înțeles nu devine neapărat conflict resimțit.

C) Conflictul manifest se exprimă prin comportament, reacțiile cele mai frecvente fiind apatia, atitudinea dramatică, ostilitatea deschisă sau agresivitatea. Managerii, prin mecanismele pe care le au la îndemână, pot să preîntâmpine manifestarea deschisă a conflictelor.

Dacă un conflict a fost soluționat, părțile implicate se pot îndrepta spre o cooperare; în caz contrar, conflictul crește în intensitate, cuprinzând părți sau probleme ce nu au fost implicate inițial.

Modul de manifestare

Conflictele se pot manifesta sub forma conflictelor de *interese*, sub forma *reclamațiilor*, a *practicilor neloiale în muncă*, *conflicte de recunoaștere*.

Primul tip de manifestare apare atunci când negocierea dintre sindicate și patronat nu se poate soluționa, nu se poate ajunge la o înțelegere și atunci este necesară intervenția unui mediator.

Cea de a doua formă de manifestare – reclamația – se referă la protestele angajaților datorate unor tratamente considerate inechitabile sau încălcări ale unor drepturi. Acest tip de conflicte poate fi, teoretic, soluționat repede deoarece există norme precise în acest sens.

Practicile neloiale la locul de muncă se rezolvă legislativ, ele presupunând că un drept a fost exercitat ilegal.

Conflictele de recunoaștere se referă la refuzul patronatului de a recunoaște dreptul unui sindicat de a reprezenta o categorie particulară de lucrători la sfârșitul negocierilor colective.

2.2. Ciclul și fazele conflictului

Fazele conflictului³:

1. Apariția
2. Creșterea
3. Polarizarea
4. Lărgirea
5. Antrenarea
6. Descreșterea
7. Eliberarea

Aproape toate conflictele trec prin perioade de “încălzire” și “răcire” a intensității lor. Acest ciclu este un răspuns dinamic la acțiunile și reacțiunile părților, cu comportament polemic care stimulează un comportament și mai polemic. Descreșterea poate fi influențată prin strategii destinate să scadă ostilitățile.

Apariția

Este faza în care un conflict iese din starea de latență și devine manifest.

Creșterea

Are loc atunci când părțile își intensifică acțiunile de urmărire a scopurilor lor. Creșterea poate fi văzută în forme diferite, însă de obicei implică anumite acțiuni ostile îndreptate către o altă parte. Violența fizică reprezintă o limită care, odată trecută, schimbă natura conflictului și relațiile dintre părți și de cele mai multe ori îngreunează eliberarea părților din conflict.

Polarizarea

Are loc atunci când toate aspectele relațiilor dintre părți încep să se destrame. Contactul dintre părți descrește, iar comunicarea devine încordată. De obicei această situație este însoțită și de creșterea numărului de rezultate problematice.

Lărgirea

Are loc atunci când părțile încep să-și găsească suport în aliați și protectori, conducând la creșterea numărului de părți implicate în rezultatele conflictului. Presiunea “de a lua partea” cuiva se intensifică deseori și alte rezultate sunt incluse în ecuație, prin implicarea fiecărui nou aliat.

Antrenarea

În ultimele stagii ale conflictelor, părțile sunt deseori prinse în cursul acțiunii generând o continuare sau intensificare a conflictului, fără nicio șansă de retragere onorabilă sau sigură. Frica de a pierde influența și poziția, neacceptarea admiterii unei greșeli costisitoare și dorința de revanșă sau recuperare a pierderilor, toate acestea contribuie la continuarea implicării în conflict în ciuda pierderilor uriașe.

³ <http://www.tinapse.ro/home/serviciul-european-de-voluntariat/managementul-riscurilor/fazele-conflictului>

Descreșterea

Are loc atunci când părțile, uneori cu ajutorul unei terțe părți intermediare, acționează într-un mod prin care indică că au de gând să înceteze cu comportamentul advers, fie unilateral fie condiționat. Această descreștere tinde să inverseze direcția a ceea ce era spirala malignă crescândă a comportamentului conflictual.

Eliberarea

Este faza în care părțile sunt angajate într-un proces destinat reducerii, rezolvării sau terminării conflictului. Procesele de managementul conflictului folosite în această fază trebuie să aibă în vedere două aspecte importante: problemele de proces și problemele de conținut. Ele trebuie să grăbească anumite procese care le vor face să înainteze în găsirea unei soluții.

Majoritatea conflitelor nu trec dintr-o fază în cealaltă ca în modelul descris anterior. Câteodată cresc și devin polarizate și apoi descresc devenind latente înainte de a apare din nou. După aceea se pot mări, apoi pot intra în faza de antrenare, ca în final să găsească mijloace de descreștere și eliberare, posibil cu ajutorul unei intervenții externe. Grafic, un conflict poate fi imaginat ca o serie de inele interconectate care creează o spirală conflictuală distructivă.

2.3. Stiluri, strategii, tactici, metode și tehnici de abordare și rezolvare a conflictului

Conflictul este una din formele de rivalitate din societate. Acesta apare atunci când doi sau mai mulți oameni (sau grupuri) concurează pentru realizarea unor scopuri sau recunoașterea unor valori.

Oamenii implicați /grupurile implicate în conflict sunt actorii sau „părțile”.

Stilurile personale/individuale de abordare a conflictelor/negocierilor interpersonale

Teoria stilurilor sugerează că indivizii au mijloace sau metode preferate de abordare a unei situații conflictuale/negociative și le utilizează ori de câte ori e posibil => Au un stil specific legat de conflict/negociere, ce presupune strategii și tactici specifice.

Strategie = plan general de abordare și tratare a situației conflictuale/negociative.

Tactica = formă mai concretă, mai restrânsă, de orientare a conflictului/negocierii în direcția trasată de strategie.

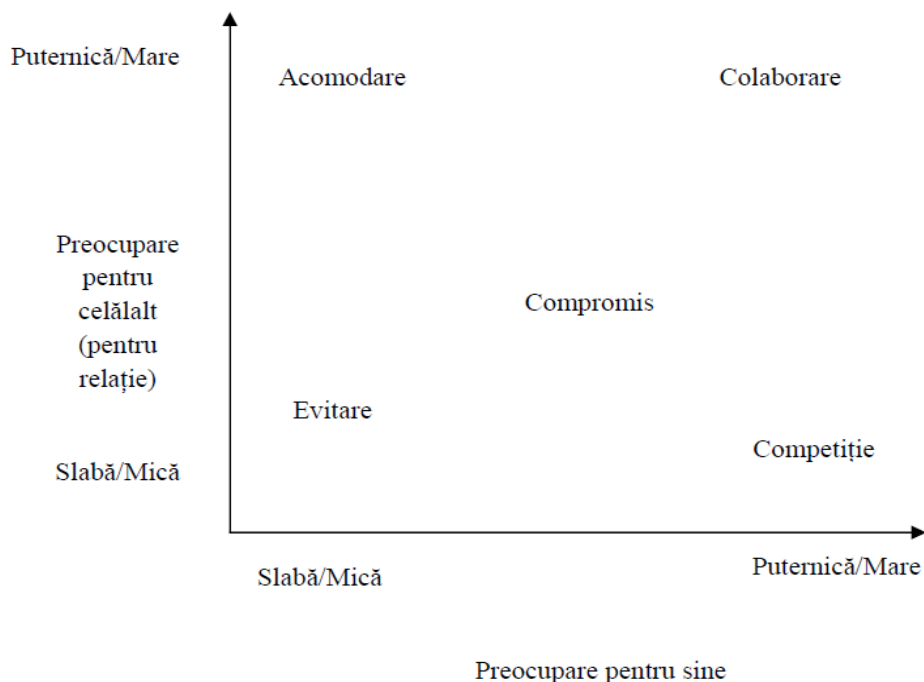
STRATEGIA + TACTICILE = STILUL ÎN CONFLICT/NEGOCIERE

Există unele teorii conform cărora, într-o situație conflictuală/negociativă dată, individul își păstrează un stil dominant - (cvasi)unic pe situație, iar altele susțin că individul își modifică stilul dominant în funcție de faza/etapa în care se află conflictul respectiv/negocierea respectivă, adică practică un stil variabil, flexibil.

Asemănător grilei manageriale a lui Robert Blake și Jane Mouton (întâlnită în cadrul mai multor discipline referitor la problema leadership-ului), au fost identificate și descrise 5 stiluri diferite în conflict determinate de 2 dimensiuni fundamentale: preocuparea pentru sine și preocuparea pentru celălalt/cealaltă parte sau pentru relația cu acesta/aceasta.

Aceleași stiluri identificate după aceleași 2 dimensiuni sunt invocate și pentru negocierile interpersonale.

MODELUL CELOR 5 STILURI



Cele 5 stiluri de abordare a conflictelor interpersonale sunt descrise în felul următor:

STILUL	PRINCIPALA CARACTERISTICĂ DEFINITORIE	OBIECTIV	COMPORTAMENT
Evitare	Retragere sau sustragere	pierdere/pierdere (lose/lose)	Absent sau tăcut
Acomodare	Acceptare sau consimțire	pierdere/câștig (lose/win)	Renunțare; “nu face valuri” ca directivă
Competiție	Agresivitate	câștig/pierdere (win/lose)	Egoist; argumentativ, justificativ
Compromis	Troc, schimb, negociere	câștig și pierdere/ pierdere și câștig (pentru fiecare) (win&lose/lose&win)	Dealer, negociator profesionist
Colaborare	Satisfacție mutuală	câștig/câștig (win/win)	Susținător al propriilor interese dar și ale celui/alt/ celeilalte părți

Descrierea stilurilor personale/individuale în conflicte

Evitarea:

- tendință de a nu aborda și accepta conflictele deloc;
- există la indivizi conștiința posibilelor rezultate pozitive sau câștiguri din participarea la un conflict dar nu există preocupare suficientă sau interes suficient pentru aceste rezultate sau câștiguri potențiale;
- caracteristică importantă/relevantă: nu le pasă de relație;
- invocă respectarea unor reguli sau proceduri stricte pentru a ocoli situațiile conflictuale: “Îmi pare rău, eu nu îmi fac decât datoria/meseria”;
- stilul include retragerile/sustragerile, absenteismul, evitarea problemelor critice și persistența în a rămâne tăcut.

Acomodarea:

- tendință spre atenuarea conflictelor;
- interes mare pentru celălalt și mai puțin pentru problemele în discuție;
- preferință pentru menținerea iluziei de armonie între părți => amânarea rezolvării problemelor pentru a nu se crea resentimente între părți;
- “nu face valuri” => renunțarea la propriile nevoi, interese și scopuri în favoarea celui alt;
- stil dezechilibrat de tip pierdere/câștig.

Competiția (Confruntarea):

- tendința de a se impune cu forța în fața celui alt;
- nu neapărat indiferență față de ceilalți, dar acordă mai mare importanță propriilor interese sau atingerii unor scopuri;
- în situații de criză e un stil cu rezultate bune; pe termen lung nu!;
- practică ceea ce se numește “joc de sumă nulă” adică cu cât câștigă mai mult un partener cu atât îi rămâne mai puțin să câștige celui alt (posibilitățile de câștig sunt văzute ca fiind comune și limitate);
- comportament egoist, argumentativ, certăreț;
- folosesc metode coercitive, de constrângere, mergând până la a trișa sau a “fura” de la partener.

Compromisul:

- caută soluții practice, care să dea rezultate și nu soluții optime => orientare pragmatică spre interese, rezultate și relații și nu spre principii;
- rezultate pozitive într-un conflict în care e foarte clar că cele două părți nu pot obține exact ceea ce doresc sau tot ce dorește fiecare;
- rezultate negative dacă părțile ies din situația conflictuală cu o stare accentuată de nemulțumire față de ceea ce au obținut;
- “cedează și primește” – abordare realistă a unei soluții acceptabile, dar nu preferate în care sunt implicate atât câștiguri cât și pierderi pentru fiecare din părți;
- fiecare parte pierde ceva din obiectivele stabilite inițial.

Colaborarea:

- preferată în rezolvarea problemelor și obținerea unor înțelegeri/acorduri mutuale satisfăcătoare pentru ambele părți;
- câștig/câștig = bazat pe respectul pentru propriile interese dar și pentru celălalt și pentru interesele sale;

- implică o atitudine orientată spre rezolvarea problemei și pe încurajarea dezvăluirilor în și dinspre ambele părți a informației deținute.

Descrierea stilurilor personale/individuale în negocieri

Stilul COMPETITIV/COMPETIȚIONAL/(bazat pe) COMPETIȚIE

Este focalizat/centrat pe propriul interes în detrimentul celeilalte părți sau a relației cu aceasta.

Caracteristici:

- perseverența în a obține ceea ce dorește;
- angajarea într-o relație concurențială pentru a-și atinge propriile interese și obiective;
- încearcă să fie mai deștept și mai abil în dialogul cu celălalt;
- folosește întreaga sa capacitate de a influența rezultatele negocierii;
- încearcă să convingă cealaltă parte de superioritatea punctului său de vedere;
- ascunde informația care i-ar putea aduce celeilalte părți un avantaj;
- exploatează punctele slabe ale celuilalt în negocieri.

Stilul (bazat pe) ACOMODARE

Este opusul stilului competițional, fiind preocupat de conservarea relației chiar dacă aceasta înseamnă renunțarea la propriile interese.

Caracteristici:

- concentrarea asupra intereselor celeilalte părți mai degrabă decât asupra propriilor interese;
- acceptarea sugestiilor celeilalte părți;
- încercarea de a ajuta cealaltă parte chiar dacă aceasta înseamnă renunțarea la propriile interese;
- încercarea de a conserva relația cu orice preț;
- tendința de a lăsa cealaltă parte să dicteze termenii acordului;
- încercarea de a se asigura că și cealaltă parte e mulțumită;
- evitarea rănirii sentimentelor celeilalte părți;
- focalizarea asupra problemelor asupra cărora s-a căzut de acord.

Stilul (bazat pe) COLABORARE

Presupune identificarea și studierea intereselor mutuale (nedeclarate sau invocate întotdeauna în mod explicit) și individuale în intenția de a atinge în cea mai mare măsură posibilă obiectivele tuturor părților implicate.

Caracteristici:

- încercarea de a discuta în mod deschis, de a scoate “la lumină”/ “la vedere” toate problemele;
- încercarea de a trata problemele care sunt importante pentru ambele părți;
- căutarea de soluții creative care să facă ambele părți să câștige;
- ascultarea părerii celeilalte părți înaintea exprimării propriei păreri;
- încercarea de a realiza o încredere reciprocă;
- încercarea de satisfacere a nevoilor ambelor părți;
- realizare unui schimb deschis, liber, degajat de idei și informații.

Stilul (bazat pe) EVITARE

E specific pentru evitarea nu numai a problemelor specifice negocierii sau confruntării cu cealaltă parte ci și a procesului de negociere însuși.

Caracteristici:

- evitarea contactului cu negociatori dificili;
- evitarea controversei;
- evitarea situațiilor ce pot crea tensiuni;
- evitare discuțiilor deschise despre diverse probleme;
- retragerea din negocieri chiar și în cazul în care există șanse de a câștiga;
- amânarea întâlnirilor în cazul negocierilor dificile.

Stilul (bazat pe) COMPROMIS

Este o propunere de parțial câștig dar și de parțială pierdere, când obții o parte din ceea ce dorești dar nu totul, la fel întâmplându-se și cu cealaltă parte.

Caracteristici:

- încercarea de atenuare a diferențelor;
- tendința de reducere a pretențiilor;
- renunțarea la ceva în schimbul obținerii a altceva;
- căutarea unei poziții intermediare, la egală distanță de interesele ambelor părți.

Deși oamenii le place în general să creadă că sunt capabili să utilizeze acceptabil toate stilurile întrucât fiecare dintre acestea are un moment sau o situație dată în care se dovedește mai eficient decât celelalte, Roger Volkema subliniază faptul că diversele teste aplicate și chiar experiența efectivă ne arată că pe marea majoritate a indivizilor îi caracterizează doar câteva dintre aceste stiluri (2 sau 3) pe care tind să le utilizeze mai des, fapt ce poate genera un avantaj major partenerilor de negociere și anume predictibilitatea/previzibilitatea stilului personal practicat.

Deci previzibilitatea față de un negociator crește cu cât acesta tinde să practice un număr mai restrâns de stiluri (inconștient sau dorind să se specializeze prin utilizarea doar a câtorva) și tinde să descrească spre un maxim posibil cu cât negociatorul în cauză se străduiește să nu-și creeze un profil personal identificabil, ci încearcă să folosească cât mai multe dintre cele 5 stiluri (desigur în măsura în care acestea îl avantajează).

Previzibilitatea = identificarea stilului dominant în negocieri al celeilalte părți. Ea se poate asigura prin:

1. Investigații pre-negociative:

- a. studierea rezultatelor anterioare din alte negocieri;
- b. consultarea foștilor parteneri de negociere ai actualei părți adverse.

2. Identificare ad-hoc prin testarea cu ajutorul mai multor stiluri activate în primele faze/etape ale negocierii actuale (dacă nu sunt posibile investigațiile pre-negociative).

Roger Volkema mai aduce în discuție problema preferabilității unor stiluri în comparație cu altele, menționând că stilurile preferate de a fi întâlnite la partenerii de negociere sunt **Colaborarea** și **Acomodarea** pentru că au o valoare mare (spre maxim) pe dimensiunea “Preocupării pentru Interesele Relaționale (pentru Relație/Celălalt)” iar cele mai puțin dezirabile sunt **Evitarea** și **Competiția** din cauză că au valori minime pe

aceeași dimensiune mai sus menționată. Când **Competiția** apare la anumite persoane ca fiind stilul pe care preferă să-l întâlnească la partenerul de negociere, de obicei aceste persoane sunt la rândul lor caracterizate în primul rând, în profilul lor, tot de **Competiție**.

Problema stresului în conflictele interpersonale

Stres = tensiunea generată de un eveniment sau incident necontrolat într-o situație sau într-un anumit context.

Stres personal:

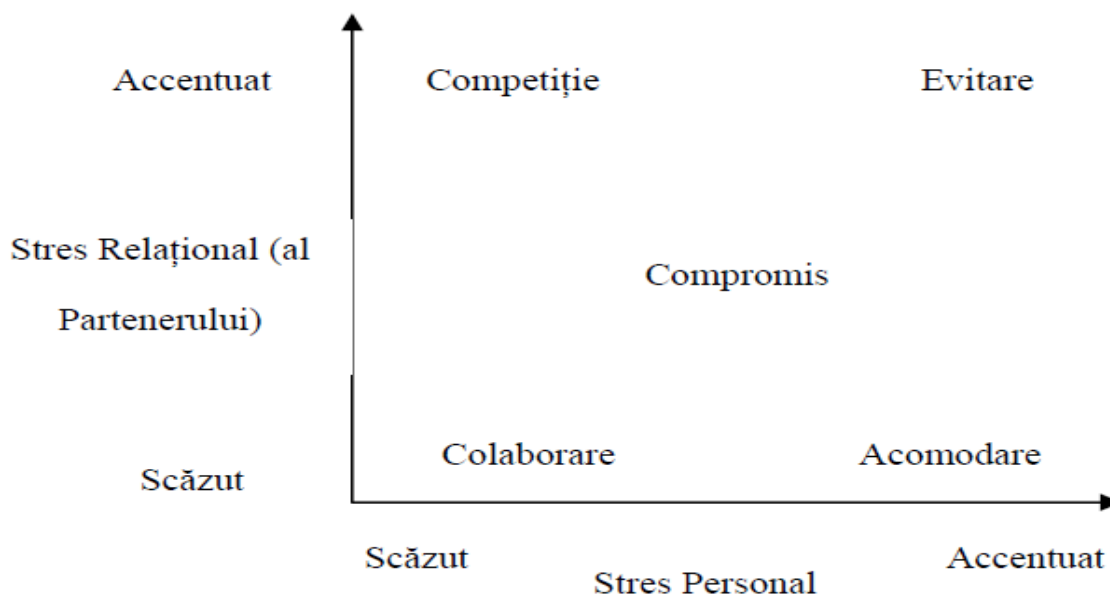
- apare la un individ atât sub aspect emoțional cât și fizic;
- stres minim/ponderat: efecte pozitive, de stimulare în anumite situații speciale (concursuri, spectacole);
- stres accentuat: efecte negative (anxietate, frustrare, furie) => generează boli;
- singurătatea/izolarea profesională = sursă de stres accentuat.

Stres relațional:

- se generează între indivizi (aflați în relație de interdependență);
- în marea majoritate a cazurilor are exclusiv efecte negative (foarte rar are efecte pozitive, eventual ambiționarea uneia dintre părți în raport cu performanțele celeilalte).

Gradul de stres corespunzător celor 5 stiluri în conflict

Stilul	Gradul de stres
Evitare	Stres personal accentuat/Stres relațional accentuat
Acomodare	Stres personal accentuat/Stres relațional scăzut
Competiție	Stres individual scăzut/Stres relațional accentuat
Compromis	Nivel moderat pentru ambele tipuri de stres
Colaborare	Stres individual scăzut/Stres relațional scăzut



Problema dezvoltării satisfacției personale (câștig) și relaționale (evoluție, consolidare)

Stilurile în conflict și efectele la nivel individual și relațional

Stil	Nivel Personal (individual) / Nivel Relațional
Evitare	Auto-apreciere și satisfacție în relație scăzute / Nu există satisfacție sau dezvoltare a relației
Acomodare	Auto-apreciere și satisfacție în relație scăzute / Partenerii evoluează separat (avantaj pentru partener)
Competiție	Auto-apreciere și satisfacție în relație crescute, accentuate / Dezvoltare moderată atât la nivelul individual cât și relațional
Compromis	Nivel moderat în satisfacția și dezvoltarea la ambele nivele: individual și relațional
Colaborare	Nivel accentuat, crescut de satisfacție și dezvoltare atât individuală cât și relațională

Metode de soluționare a conflictelor:

Modalități	Situații contextuale
Evitare	-Problema este neimportantă sau alte probleme mai importante au devenit mai presante -Nu există nicio șansă de a-ți satisface interesele; -Declanșarea unui conflict este mai plauzibilă decât rezolvarea problemei; -Pentru a lăsa oamenii să se calmeze și a avea o perspectivă asupra desfășurării evenimentelor. -Sunt necesare informații suplimentare. -Alții pot rezolva conflictul într-o manieră mai eficientă. -Problemele par a fi esențiale sau simptomatice.
Colaborare	-Găsirea unor soluții integratoare pentru interese de importanță majoră. -Când obiectivul propriu este de a învăța. -Combinarea opiniilor contradictorii. -Câștigarea adeziunii tuturor prin luarea în considerare a mai multor interese și realizarea unui consens general.
Competiție	-Când rapiditatea decizională este de o importanță vitală. -În probleme importante, în care trebuie implementate acțiuni nepopulare. -În problemele vitale pentru firmă, când managerii sunt convinși că punctul lor de vedere este corect. -Împotriva celor care profită de atitudinea îngăduitoare
Compromis	-Obiectivele sunt importante dar riscul declanșării unui conflict este prea mare. -Oponenții cu putere egală sunt hotărâți să pună în aplicare idei care se exclud reciproc. -Pentru realizarea temporară a unui echilibru. -Pentru asigurarea unei retrageri "onorabile", atunci când colaborarea sau competiția nu poate duce la un rezultat pozitiv din punct de vedere al satisfacerii propriilor interese.
Acomodare	-Când se ajunge la concluzia că propriile raționamente nu sunt corecte. -Pentru a permite ca o altă variantă mai bună să fie aplicată. -Pentru a obține credit social în perspectiva ivirii unor probleme viitoare mai importante. -Pentru a minimiza pierderile. -Când situația este scăpată de sub control. -Când armonia și stabilitatea sunt esențiale.

Concluzia generală: **Colaborarea** = stilul (de) preferat, stilul ideal ca și în cazul modelului grilei manageriale a lui Robert Blake și Jane Mouton. Adoptarea/însușirea stilului de **Colaborare** presupune schimbarea atitudinii față de conflict, sublinierea importanței relației, a problemelor celuilalt.

Fazele colaborării

1) Clarificarea perspectivelor:

- clarificarea propriei poziții;
- înțelegerea și respectarea poziției celuilalt.

2) Scopuri rigide dar mijloace/metode flexibile:

- asumarea efortului de a găsi metode alternative de rezolvare a conflictului, dintre care să aleagă pe cea care oferă rezultatele cele mai bune pentru toți partenerii = dublu efort.

3) Dezvoltarea/Încurajarea înțelegerii mutuale:

- dezvoltarea la maximum a gamei de soluții alternative și identificarea și conștientizarea rezultatelor finale ale aplicării fiecăreia;
- descoperirea unei noi perspective fie doar pentru un partener, fie pentru ambii.

4) Implementarea înțelegerii mutuale:

- sarcină dificilă de care depinde punerea în practică a hotărârii luate de comun acord prin colaborare.

Problema tacticilor specifice stilurilor individuale de abordare a conflictelor/negocierilor interpersonale

Întrucât doar 2 dintre cele 5 stiluri descrise anterior au o gamă mai variată și mai consistentă de tactici, ne-am oprit asupra acestora, un argument suplimentar fiind faptul că stilul de **Competiție** este cel care declanșează în general conflictele, în timp ce stilul de **Colaborare** este cel care oferă cele mai bune și satisfăcătoare rezultate.

Tactici de (punere în) aplicare a strategiei Competiționale în conflictele interpersonale

Reproșul – afirmație ce critică direct caracteristicile partenerului din relația conflictuală;

Respingerea – afirmații-răspuns la afirmațiile anterioare ale partenerului care indică o poziție anatomică, de dezacord, de dezaprobare;

Întrebările ostile – întrebări ce conduc direct la acuzarea partenerului;

Tachinările ostile – glume sau ironii ce acuză fățiș partenerul;

Atribuirea de prezumpții – afirmații/declarații care atribuie idei, intenții, motivații partenerului, de care acesta nu are cunoștință;

Evitarea responsabilității – afirmații care neagă sau minimalizează propria responsabilitate în situația conflictuală;

Prescripțiile/Pretențiile – doleanțe, amenințări, justificări ce urmăresc o anumită schimbare în comportamentul partenerului cu scopul rezolvării conflictului.

Tactici de (punere în) aplicare a strategiei de Colaborare în conflictele interpersonale

Descrierea (problemei) – prezentarea unor date sau evenimente legate de conflict, fără emiterea unor judecăți de valoare;

Evaluarea – afirmații care fac referire explicită la caracteristicile conflictului (natură, cauze, dimensiuni etc.);

Dezvăluirea – furnizarea de informații non-evaluative legate de conflict pe care partenerul nu le cunoaște sau nu le poate afla (sentimente, intenții, motivație, evenimente petrecute etc.);

Solicitarea dezvoltărilor – solicitarea unor informații de la partener, despre evenimente neobservabile (prin propriile mijloace ale solicitantului) legate de conflict;

Anchetele negative – solicitarea de plângeri, reclamații din partea celeilalte persoane/părți

Empatia – manifestarea înțelegerii, acceptării poziției partenerului;

Evidențierea compatibilității – punerea accentului pe punctele comune cu partenerul (interese, scopuri comune sau împărțite);

Acceptarea responsabilității – afirmații de asumare a responsabilității în conflict sau de atribuire a acesteia ambelor părți;

Inițierea rezolvării problemei – afirmații ale intenției de rezolvare a conflictului.

Precizăm din nou că unele dintre aceste tactici, chiar dacă au fost invocate în plan teoretic ca fiind caracteristice conflictelor interpersonale, sunt specifice și situațiilor negociative, mai ales tacticile specifice stilului de **Colaborare**.

Rezolvarea unui conflict poate avea loc numai dacă părțile au măcar un interes minim de a rezolva conflictul adică nu au interesul de a-l menține.

Managementul conflictului

În viața de zi cu zi suntem confrunțați adesea cu multiple conflicte; de cele mai multe ori este bine să încercăm să le prevenim, ori în caz că acest lucru nu mai este posibil, să le reducem intensitatea.

Câteodată nici acest lucru nu merge și atunci suntem puși în situația de a face eschive complicate și de a face funcționale o serie de jocuri de comunicare pentru a putea rezolva conflictele apărute.

Înainte dezvoltării strategiilor (grupate pe axa eficient-ineficient) de rezolvare a conflictelor, este utilă sesizarea necesității unor strategii de prevenire a conflictului, precum și de reducere a impactului acestuia (atunci când conflictul este neproductiv); acest lucru este cu atât mai important cu cât rezolvarea de conflicte este condiționată direct și instrumental de aceste strategii.

Strategii de management al conflictului

Strategii de prevenire a conflictului

Este de menționat necesitatea existenței în practică a unor strategii de prevenire a conflictului (când acest lucru este posibil) combinate cu strategii de reducere a acestuia (când conflictul nu a putut fi prevenit). În fapt, acest lucru este util când avem de-a face cu conflicte neproductive. Astfel, strategiile de prevenire a conflictului pot conține:

- focalizarea pe obiective, cu încercarea evitării conflictelor pe obiective: angajaților din microgrupuri le este mai ușor dacă văd întreg tabloul acțiunii și muncesc împreună pentru a-l realiza;
- producerea unor sarcini stabile, bine structurate și acceptate de întregul grup;
- facilitarea comunicărilor;
- evitarea situațiilor câștig-pierdere;
- utilizarea de către managerul unei întreprinderi, liderii echipelor a unor elemente aparținând strategiilor de moderare a activității.

Și asta deoarece conflictul este o componentă naturală a lucrului în echipă. Dacă nu este bine condus, conflictul poate conduce la rezultate negative și la o performanță slabă a grupului.

Dacă este bine condus, conflictul poate conduce la sporirea comunicării de grup, la explorarea mai profundă a problematicii respective și la optimizarea întregii performanțe.

Strategii de reducere a conflictului

Câteodată conflictul aduce cu sine elemente negative care trebuie înlăturate din experiența de comunicare a partenerilor pentru nu a umbri relaționarea dintre ei. Strategiile pentru reducerea conflictului apar ca fiind utile atunci când un conflict a fost escaladat, tinzând să aibă mai degrabă un efect negativ decât unul pozitiv în interiorul grupului. Astfel, se pot propune două tipuri de abordări:

- focalizarea pe schimbarea atitudinilor sau - centralizarea demersului pe schimbarea comportamentelor, practic acest lucru se poate realiza prin:

- a) utilizarea integratorilor (apelul la persoane cu influență în grup poate reduce intensitatea unor conflicte);
- b) rotirea persoanelor de la un grup la altul, rotirea responsabilităților în grup;
- c) în cazul conflictelor intergrupuri, identificarea unor obiective supraordonate (propușe de o persoană cu autoritate - moderator, șef) care să oblige grupurile să lucreze împreună.

Folosirea criticii trebuie să fie în strânsă relație cu folosirea elementelor laudative. În ce măsură lauda confidențială (între cel care laudă și cel lăudat), publică (cu unul sau mai mulți martori), sau simbolizatoare (când cel lăudat este ridicat la rangul de model comportamental) este eficientă sau ineficientă în cadrul unei companii, spre exemplu, este ilustrat selectiv în tabelul de mai jos (I. O. Pânișoară, 2004):

Lauda eficientă	Lauda ineficientă
1. Este oferită neîntâmplător, sistematic	1. Este oferită la întâmplare și este nesistematică.
2. Specifică particularitățile capacităților angajaților.	2. Este limitată la o reacție pozitivă globală.
3. Arată spontaneitate, varietate și alte aspecte care o fac credibilă.	3. Arată o amabilitate uniformă, care sugerează răspunsuri condiționate făcute cu un minim de atenție.

4. Recompensele sunt realizate în urma unor criterii de performanță.	4. Recompensează simpla participare, fără considerarea proceselor de performanță și a rezultatelor.
5. Oferă informații despre competența și valoarea angajaților.	5. Nu oferă astfel de informații sau le înlocuiește pe acestea cu informații despre status, despre poziția ocupată în ierarhia grupului.
6. Este oferită pentru recunoașterea eforturilor notabile în sarcini dificile	6. Este oferită fără legătură cu efortul depus de către angajați.

Strategii de rezolvare a conflictului

În ceea ce privește strategiile de rezolvare a conflictului, acestea pot să dezvolte o arie extrem de largă de condiții practice, de strategii eficiente de rezolvare a conflictului. Steers (1988) în I.O. Pânișoară (2004) sugerează câteva asemenea strategii folosite în rezolvarea conflictelor, subliniind mai ales ceea ce nu trebuie făcut:

- 1) nonacțiunea presupune opțiunea uneia dintre părți de a nu face nimic pentru a rezolva acțiunea, ignorând-o;
- 2) traiectoriile administrative se obiectivizează prin puținele acțiuni în direcția rezolvării problemei, de tipul *o am în studiu*;
- 3) tendința de a observa riscurile procedurilor de rezolvare a conflictului este o opțiune de răspuns care oferă o falsă imagine că persoanele respective sunt deschise spre rezolvarea problemei, când de fapt nu sunt;
- 4) secretizarea conflictului este o altă manieră inefficientă de rezolvare a conflictului, conform strategiei *ceea ce nu se știe, nu rănește*;
- 5) culpabilizarea persoanei presupune că acela care reclamă nedezirabilitatea unui fapt în grup, este o persoană problemă. Se încearcă astfel discreditarea respectivului membru al echipei, izolarea și stigmatizarea sa, considerând că astfel, problema va fi rezolvată.

Există însă mai multe modalități de a răspunde unei situații conflictuale:

- 1) abandonul - dacă o persoană se retrage fizic sau emoțional dintr-un conflict, poate de teama confruntării, neavând nimic de spus cu privire la problemă;
- 2) reprimarea este refuzul de a lua act de existența unui conflict, de a vorbi despre acesta;
- 3) stilul victorie-înfrângere este o confruntare de forțe din care una tinde să ajungă deasupra;
- 4) compromisul este împăcarea fiecărei părți cu ideea de a câștiga ceva, dar și de a renunța la ceva; totuși, compromisul pune accentul pe ideea de renunțare și nu pe cea de câștig;
- 5) strategia câștig-câștig – specifică tehnicilor de negociere, pune accentul pe avantajele descoperirii de soluții mai bune, urmărind de asemenea îmbunătățirea relațiilor între parteneri.

Privitor la rezolvarea conflictului, propunem câțiva pași, și trebuie subliniat accentul pus pe contribuția liderului la această acțiune. Liderul unui grup are două îndatoriri aparent greu compatibile:

- cea de acțiune imediată, directă, care favorizează intervenția rapidă, folosirea autorității și reconsolidarea echilibrului comunicațional al grupului atunci când conflictul a apărut;

- cea de acțiune indirectă, etapă în care liderul oferă grupului doar un inventar al modului de rezolvare a conflictului, indicații și îndrumări pe parcurs.

Pașii propusi care subscriu acestor direcții de acțiune sunt:

1) Identificarea sursei-surselor de conflict este o etapă deosebit de importantă în rezolvarea conflictului; de multe ori, un conflict poate fi produs din altă cauză decât cea de la care acesta se evidențiază în mod concret;

2) Liderul grupului poate cere fiecărui participant o scurtă declarație privitoare la ce achiziții-rezultate se vor obține după ce conflictul se va sfârși. De asemenea să nu le cerem participanților la conflict să discute despre percepția asupra problemei, deoarece conflictul ar putea escalada; important este să ne centrăm pe rezultate, pe obiective. Dacă există anumite rezultate pe care le așteaptă părțile, ele pot să nu fie evidente. În momentul în care acestea vor fi observate, lucrurile pot să capete o rezolvare mai simplă;

3) Căutarea unor fundamente comune între pozițiile părților implicate în conflict. Se sugerează că neînțelegerile pot să apară la nivelul:

a) atitudinilor (privitoare la problemă);

b) valorilor (privitor la ceea ce este corect sau greșit, bun sau rău etc);

c) credințelor.

Liderul grupului poate încuraja, atunci când ajunge la un astfel de fundament comun, înțelegeri inițiale pe care le poate folosi drept bază pentru înțelegeri adiționale.

4) Dacă aceste fundamente nu pot fi stabilite, se va trece la următorul punct al problemei aflate în discuție, atunci când disputele nu pot fi rezolvate pe loc.

Acești pași reprezintă însă numai fundamentul acțiunilor în vederea rezolvării conflictelor.

Diversitatea situațiilor însă oferă un repertoriu extrem de vast al problematicii referitoare la conflict.

Etapele parcurse de conflicte

- apariția sursei generatoare a conflictului – stare de latență;
- perceperea în mod diferit a conflictului – conflict perceput;
- apariția explicită a caracteristicilor stării de conflict – conflict resimțit;
- acțiunea deschisă menită să soluționeze conflictul – stare manifestată;
- ivirea consecințelor conflictului.

Prima etapă presupune o componentă emoțională, cei implicați în conflict începând să simtă unii față de alții ostilitate și tensiune (în cazul conflictului distructiv) sau entuziasm ori ambiție (în cazul conflictului benefic).

Conflictul resimțit are deja un caracter personalizat, fiecărui individ reacționând în felul său. La acest moment activitatea scade în productivitate și mult timp este consumat cu zvonuri și acțiuni neproductive. Literatura de specialitate recomandă ședințele ca modalitate de diminuare a presiunii.

Strategii în managementul conflictelor

Cunoscând esența și cauzele conflictelor, managerii le pot evita sau, atunci când este necesar, pot să orienteze desfășurarea conflictelor în cadrul unor limite controlabile.

Indiferent de metoda concretă de soluționare a conflictelor, trei acțiuni preliminare ar putea să ducă la creșterea șanselor de reușită:

- definirea precisă a subiectului disputei;
- îngustarea terenului de dispută;
- lărgirea spectrului posibilităților de rezolvare.

În anumite situații conflictuale este recomandabilă **strategia relaxării limitate**; aceasta constă în realizarea unor înțelegeri asupra unui număr de probleme individuale ce pot fi separate de aspectele mai largi și mai importante ale disputei, ale căror soluționări sunt mai dificil de realizat. Se trece astfel de la o situație de conflict total, în care singurele alternative de rezolvare sunt victoria sau înfrângerea, la o dispută cu o gamă mai largă de posibilități de rezolvare, de pe urma căreia pot beneficia ambele părți.

Alegerea strategiei optime de management al conflictului trebuie să aibă în vedere următorii factori:

- seriozitatea conflictului;
- chestiunea timpului (dacă trebuie rezolvat urgent sau nu);
- rezultatul considerat adecvat;
- puterea de care beneficiază managerul;
- preferințele personale;
- atuurile și slăbiciunile pe care le manifestă în abordarea conflictului.

Se apreciază că în managementul conflictelor pot fi utilizate următoarele strategii:

Ignorarea conflictului – dacă există pericolul unui conflict distructiv, incapacitatea managerului de a-l aborda poate fi interpretată drept o eschivare de la responsabilitățile manageriale.

Tolerarea conflictului – dacă conflictul nu este foarte puternic și se consideră că va duce la creșterea performanțelor organizaționale el poate fi tolerat; responsabilitatea managerului este de a ține în permanență sub observație conflictul pentru ca acesta să nu devină distructiv.

În literatura de specialitate mai pot fi întâlnite următoarele abordări în vederea soluționării conflictelor, din perspectiva acțiunii managerului:

Retragerea – managerul nu manifestă interes pentru soluționarea conflictului și preferă să nu se implice; această strategie este periculoasă pentru că poate da naștere unor blocaje de comunicare atât pe orizontală cât și pe verticală în organizație.

Aplanarea – reprezintă strategia folosită de acei manageri care caută aprobarea celor din jur, în loc să caute ca obiectivele organizaționale să fie atinse; el va încerca să împace pe toată lumea.

Forțarea – este abordarea managerului care, spre deosebire de cel de mai înainte, dorește cu orice preț să realizeze obiectivele de productivitate și va apela la constrângere, uzând exagerat de puterea cu care a fost investit.

Compromisul – se află ca atitudine a managerului între cea de a doua și cea de a treia formă de strategie, adeseori fiind atins prin negocieri.

Confruntarea – este singura abordare care poate duce la rezolvarea definitivă a conflictului, luând în considerare atât nevoia de productivitate cât și pe aceea de cooperare interumană.

Acțiunea pentru calmarea conflictelor organizaționale poate fi preventivă sau poate surveni după ce conflictul s-a declanșat. Astfel:

A) Reducerea sau limitarea conflictului

Strategii pe termen scurt:

- **arbitrarea** de către o comisie de arbitraj a cărei hotărâre este definitivă.
- **persuasiunea**;
- **încercarea de convingere a unei părți să renunțe la poziția sa**;
- **constrângerea**;
- **“cumpărarea”**.

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.

B) 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.

C) 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 păreri 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.

D) 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;

2.4. Cele 5 stadii ale procesului conflictual

Conflictul analizat ca proces cuprinde 5 stadii fundamentale: opoziția potențială sau incompatibilitatea, cunoașterea și personalizarea, intențiile, comportamentul și rezultatele.

Conflictul este un proces dinamic. Identificarea stagiilor de evoluție a acestui proces ne va oferi o înțelegere a mecanismelor conflictuale și va permite identificarea strategiilor de soluționare⁴.

Robbins (1998) prezintă cinci stadii majore ale procesului conflictual:

- 1) opoziția potențială sau incompatibilitatea,
- 2) cunoașterea și personalizarea,
- 3) intențiile de abordare a conflictului,
- 4) comportamentul
- 5) rezultatele.

Toate aceste etape, prezentate în figura de mai jos, sunt necesare pentru a identifica un proces ca fiind un conflict.

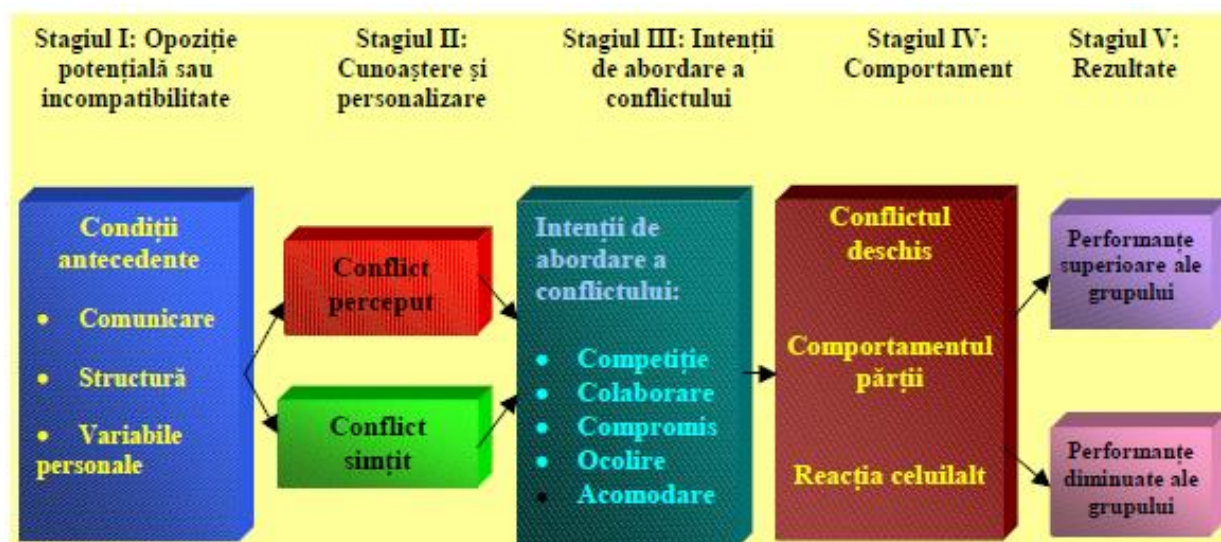


Figura : Cele cinci stadii ale conflictului

Stagiul 1. Opoziția potențială sau incompatibilitatea

Primul pas în procesul conflictual este existența condițiilor pentru ca un conflict să poată izbucni.

Aceste condiții nu trebuie să ducă neaparat la conflict, dar una dintre aceste condiții este necesară pentru izbucnirea conflictului. Aceste condiții (care pot fi analizate și drept cauze sau surse de conflict) pot fi sintetizate în trei categorii generale: **comunicare, structură și variabile personale**.

⁴ Negociere și soluționarea conflictelor, autor conf. dr. Sergiu VINTILĂ, Universitatea București, Facultatea de Filosofie, 2001

Comunicarea poate fi o sursă serioasă de conflict dacă generează forțe contradictorii în percepția părților. Aceste forțe opuse rezultă din dificultăți semantice, neînțelegeri și „zgomot” în canalele de comunicare.

Unul dintre miturile pe care le acceptăm cu toții într-un mod subconștient este că o comunicare defectuoasă este cauza conflictelor: „dacă am reuși să comunicăm unul cu celălalt am reuși să eliminăm cauza conflictelor”. O astfel de concluzie nu este nerațională având în vedere timpul pe care îl petrecem comunicând. Dar, cu siguranță, comunicarea proastă nu este sursa tuturor conflictelor deși există dovezi suficiente pentru a arăta că deficiențele de comunicare duc la o colaborare întârziată și stimulează neînțelegerea.

Cercetările în domeniu arată că dificultățile semantice, schimbul insuficient de informații și „zgomotul” din canalele de comunicare sunt toate bariere în calea comunicării și potențiale antecedente pentru conflicte. Dificultățile semantice pot apărea datorită educației diferite, dintr-o percepție selectivă sau din informațiile inadecvate despre ceilalți.

În urma mai multor cercetări s-a constatat un element surprizător: potențialul de conflict crește atât când există prea puțină comunicare, dar și când se schimbă prea multă comunicare. Aparent, o creștere în comunicare este funcțională doar până la un punct, de unde este posibil să se *supracomune*, cu un potențial real de conflict. Prea multă informație dar și prea puțină poate să genereze temeiul pentru conflict.

Mai mult chiar, canalul ales pentru comunicare poate stimula opoziția dintre părți. Procesul de filtrare care apare când informația este trecută de la un membru la altul, precum și divergențele de comunicare de la canalele acceptate formal sau stabilite anterior, oferă în aceeași măsură oportunități pentru izbucnirea conflictelor.

Structura

Opoziția potențială sau incompatibilitatea poate să fie generată și de cauze care țin de structura organizației sau grupului din care fac parte părțile ce vor intra în conflict.

Cercetările arată că mărimea și specializarea acționează ca forțe care stimulează conflictul. Cu cât este grupul mai mare și cu cât îi sunt activitățile mai specializate cu atât devine mai mare incidența conflictului. Poziția ierarhică și conflictul se află în relație inversă. Potențialul de conflict pare a fi cel mai mare când membrii grupului sunt tineri și când miza este mare. Cu cât este mai mare ambiguitatea în stabilirea responsabilităților în cadrul grupului, cu atât crește potențialul de conflict. Astfel de ambiguități jurisdicționale măresc luptele din cadrul grupului pentru resurse și teritoriu.

Grupurile în cadrul organizațiilor au obiective diverse. Această diversitate de obiective între diverse persoane este o sursă majoră de conflict. Când grupurile din cadrul unei organizații urmăresc obținerea unor obiective diferite, printre care unele sunt inerent tensionate, apariția conflictului este inevitabilă.

Există indicații că atât o supraveghere prea strictă a comportamentului membrilor organizației poate să ducă la conflict, cât și o încredere prea mare în participarea membrilor. Cercetările arată că participarea și conflictul sunt corelate substanțial, cel puțin aparent datorită faptului că participarea încurajează promovarea diferențelor.

Sistemele de recompensă, de asemenea, pot genera tensiuni când câștigul unuia se face în detrimentul altei persoane. În cele din urmă dacă un grup este dependent de alt grup, în contrast cu două grupuri care sunt mutual interdependente, sau dacă interdependența permite unui grup să obțină mai mult în dauna altuia, posibilitățile de conflict și forțele de opoziție sunt stimulate.

Variabile personale

Ați întâlnit pe cineva care v-a fost neplăcut de la bun început? A lucra cu acea persoană presupune o bună doză de risc de conflict. Variabilele personale includ elemente cum ar fi: sistemul de valori individuale pe care le are fiecare persoană și caracteristicile de personalitate care dau seamă de bagajul de prejudecăți și convingeri proprii. Practic s-a demonstrat că anumite tipuri de personalitate, de pildă indivizii care sunt puternic dogmatici și autoritari și care demonstrează o stimă scăzută pentru celelalte persoane, sunt gata să genereze conflicte într-o măsură mult mai mare decât alte tipuri de persoane.

Probabil cea mai uitată variabilă în studiul conflictului social o constituie sistemele de valori diferite. Diferențele valorice, de exemplu, sunt cea mai bună explicație pentru o gamă largă de surse de conflict, la prejudecii, neînțelegeri asupra contribuției unei persoane la grup și recompensa pe care o merită cineva, până la aprecieri privind calitatea unei cărți de pildă. Ceea ce crede fiecare că merită, în termeni de retribuție lunară, de pildă, și ce crede și șeful etc.

Diferențele în sistemul de valori sunt surse importante de conflict.

Stagiul 2 Cunoașterea și personalizarea

Dacă condițiile menționate anterior afectează negativ un lucru important și de valoare pentru una dintre părți, potențialul pentru opoziție sau incompatibilitate se transformă în conflict. Cum am arătat în definiție, percepția este un element necesar. Astfel, una sau mai multe părți trebuie să fie conștientă de existența condițiilor anterioare. Cu toate acestea faptul că un conflict este perceput nu înseamnă că este și personalizat.

Stagiul II este important pentru că părțile decid care este obiectul conflictului. Aici se definesc problemele și aspectele conflictului. În schimb această „creare de sens” este critică pentru că de modul în care este definit conflictul va depinde stabilirea tipului de rezultate la care se poate ajunge. Spre exemplu, ”dacă îmi definesc dezacordul în problema salariului față de tine ca un joc de sumă-zero – adică dacă tu obții o majorare, acest lucru înseamnă automat o reducere pentru mine” eu aș fi mult mai puțin doritor de compromisuri decât dacă aș privi problema ca fiind potențial una de sumă neconstantă, adică o posibilă situație de tip *câștig-câștig*. Astfel, definiția conflictului este importantă pentru că stabilește sensul posibilelor aranjamente.

Al doilea punct pe care îl aducem în discuție este că emoțiile joacă un rol extrem de important în stabilirea, formarea percepțiilor. De exemplu, s-a descoperit că emoțiile negative produc supra-simplificarea lucrurilor, reduceri în încredere și interpretări negative ale comportamentului celeilalte părți. În opoziție, sentimentele pozitive măresc tendința de a vedea aspecte diverse ale legăturilor dintre elementele unei probleme, o perspectivă mai cuprinzătoare asupra problemei precum și tendința de a dezvolta soluții cât mai inovative.

Stagiul 3. Intențiile

Intențiile intervin între percepțiile, emoțiile oamenilor și comportamentul lor deschis. Intențiile sunt decizii de acțiune într-un anumit mod într-o situație conflictuală. Trebuie să cunoști intențiile cuiva pentru a putea fi pregătit să reacționezi la comportamentul unui actor. Multe conflicte intră în faza de escaladare doar pentru că nu se cunosc intențiile celeilalte părți. Mai mult, poate interveni o defazare între intenții și comportamentul unui actor, astfel încât comportamentul nu reflectă întotdeauna intențiile unei persoane.

Stilul competitiv descrie o dorință de a-și satisface propriile nevoi fără a lua în considerare impactul asupra celeilalte părți din conflict. Se maximizează interesul propriu și se minimizează interesul celuilalt. Se urmărește impunerea unui punct de vedere prin care să se demonstreze că trebuie să-ți atingi scopul prin

sacrificarea scopurilor celuilalt, încercând să-l convingi pe celălalt de corectitudinea concluziei tale, respectiv incorectitudinea concluziei lui, încercând să-l faci pe celălalt să accepte vina pentru o problemă.

Stilul competitiv este promițător în cazurile în care dispuneți de multă putere, sunteți sigur de realitatea faptelor, situația este în mod real de tip *câștig-pierdere* și nu mai aveți de-a face cu competitorul în viitor.

Acest stil este util atunci când:

- problemele aflate în conflict sunt minore,
- este necesară o decizie rapidă,
- se implementează un curs al acțiunii nedorit
- este necesar să se impună în fața unor subordonați
- decizia nefavorabilă a celeilalte părți poate să fie costisitoare pentru tine
- subordonații nu au expertiza necesară pentru a lua decizii tehnice
- problema în dispută este importantă pentru tine.

Acest stil este cu totul nepotrivit și trebuie respins în cazurile în care:

- problema este complexă,
- problema nu prezintă importanță pentru tine
- ambele părți sunt egal de puternice
- nu trebuie luată o decizie rapidă,
- subordonații dețin un grad înalt de competență.

Stilul colaborativ (integrativ) reflectă o situație în care toate părțile implicate în dispută încearcă să satisfacă total interesele tuturor părților. Atât impunerea interesului propriu cât și cooperarea sunt maximizate în speranța obținerii unui acord integrativ, care să satisfacă interesele ambelor părți. Accentul se pune pe o situație de tip *câștig-câștig* în care nu se pleacă de la ipoteza că cineva trebuie să piardă. Dimpotrivă, se presupune că soluționarea conflictului poate aduce ambele părți într-o situație mai bună.

Acest stil funcționează cel mai bine când conflictul nu are o intensitate foarte mare și când fiecare parte deține informații utile celeilalte. Se reușește astfel sporirea realizărilor și mărirea competitivității. În acest stil, părțile încearcă să-și rezolve problemele prin clarificarea diferențelor mai degrabă decât prin compromisul asupra diferitelor puncte de vedere. Concluzia va incorpora perspectivele valide ale ambelor tabere.

Stilul colaborativ este solicitat atunci când

- problemele sunt complexe
- este necesară o sinteză a ideilor pentru a furniza soluții mai bune
- este necesar un angajament din partea celorlalte părți pentru implementarea cu succes
- există timpul necesar pentru soluționarea rațională a problemelor
- o parte nu poate rezolva singură problema
- resursele posedate de diferite părți sunt necesare pentru rezolvarea problemelor comune.

Stilul colaborativ **nu** este necesar când:

- problema este simplă
- este necesară o decizie imediată
- nu există interes din partea altor părți pentru rezultat,
- celelalte părți nu au abilități în rezolvarea problemelor

Stilul ocolitor descrie dorința de a suprima un conflict sau de a se retrage din el. Presupune recunoașterea faptului că un conflict există și implică dorința retragerii. Este soluția „struțului”, adică a ascunderii capului în nisip. Eficiența este limitată pentru că nu schimbă de fapt problema, ci o poate amâna cel mult, prin evitarea situațiilor conflictuale sau a persoanelor care le pot provoca. Deși se poate reduce din stresul organizațional, evitarea nu este o soluție.

El reprezintă mai degrabă un stil de management al conflictelor caracterizat de o capacitate redusă de afirmare a intereselor proprii și cooperare slabă cu cealaltă parte.

Puteți apela la acest stil dacă:

- problema este nesemnificativă
- efectele disfuncționale potențiale ale confruntării celeilalte părți depășește beneficiile soluționării
- este necesară o perioadă de calmare a stărilor emoționale.

Nu este recomandabil să adoptați poziția struțului când

- problema este importantă pentru tine
- ai responsabilitatea de a lua o decizie
- părțile nu doresc o amânare și problema trebuie rezolvată
- este necesară o atenție sporită.

Stilul îndatoritor este un stil de management al conflictelor în care cineva cooperează cu oponentul fără să-și susțină interesul. Dacă oamenii văd în stilul îndatoritor, curtenitor un semn de slăbiciune, nu prevestește nimic bun pentru viitoarele interacțiuni. Totuși poate fi o reacție efecăcând greșiți, când chestiunea este mai importantă pentru cealaltă parte și când doriți să construiți o relație de bunăvoință. Este dorința unei părți de a pune interesele celuilalt mai presus decât cele proprii. Cu alte cuvinte o parte este dispusă să se auto-sacrifice. Acceptarea obiectivelor celuilalt prin sacrificarea celor proprii, sprijinirea opiniei celuilalt chiar dacă ai rezerve față de ea, iertarea cuiva pentru o greșeală și acceptarea unora viitoare.

Este util:

- când considerați că nu aveți dreptate
- problema este mai importantă pentru cealaltă parte
- doriți să cedați ceva în schimb pentru o recompensă în viitor
- tratați de pe o poziție slabă
- considerați că este important să mențineți relația existentă.

Nu ar fi recomandabil să aplicați acest stil când:

- problema este importantă pentru voi
- sunteți convins că aveți dreptate
- cealaltă parte acționează greșit, imoral sau ilegal.

Stilul concesiv apare când fiecare parte din conflict este dispusă să cedeze ceva, să facă unele compromisuri necesare. În acest stil nu există câștigători sau învinși în mod clar. Se combină în doze medii impunerea interesului propriu și cooperarea și se acceptă o soluție care raționalizează obiectul conflictului, astfel încât ambele părți sunt dispuse să accepte o soluție care implică o satisfacție incompletă pentru ele. Compromisul pune preț mai mult pe satisfacere decât pe maximizarea câștigurilor. Compromisul nu oferă răspunsul cel mai creativ la un conflict deși în mentalul popular negocierea este echivalată cu compromisul. Este nevoie de stabilirea clară a modului de desfășurare a procesului soluționării conflictului, ceea ce duce deseori la noi dispute, de data aceasta procedurale. Compromisul nu este util în conflicte care izvorăsc din asimetria

puterii, partea cea mai slabă având puține de oferit părții tari. Este o soluție înțeleaptă la conflictele izbucnite din insuficiența resurselor și o bună poziție de retragere în momentul în care celelalte strategii eșuează.

Aplicați acest stil când:

- scopurile părților sunt mutual exclusive,
- părțile au o putere relativ egală
- nu se poate ajunge la un consens
- stilul integrator sau competitiv nu are succes
- este necesară o soluție temporară la o problemă.

Evitați acest stil când:

- o parte este mai puternică
- problema este suficient de complexă încât să solicite o abordare integrativă.

Intențiile furnizează cadrul general de acțiune pentru părțile care se află într-o situație conflictuală. Intențiile nu sunt însă fixe, ele se pot schimba pe parcursul negocierii odată cu reconceptualizarea situației sau datorită răspunsului emoțional la reacțiile celuilalt. Cercetările despre personalitate arată că persoanele au tendința să abordeze conflictele în anumite moduri.

Există o anumită constanță în alegerea stilului de abordare a unui conflict și o analiză a trăsăturilor intelectuale și de personalitate ale unei persoane poate să ducă la o predicție corectă asupra stilului care urmează să fie abordat. Se pare că este mult mai potrivit să se considere aceste stiluri ca fiind mai degrabă fixe decât ca fiind posibilități de alegere în funcție de tipul conflictului. Astfel, când se confruntă cu o situație conflictuală unele persoane doresc să câștige cu orice preț, unele doresc atingerea unei soluții optime, altele sunt curtenitoare, iar unele sunt mulțumite dacă împart prin compromis rezultatele procesului, chiar dacă nu sunt cele mai bune.

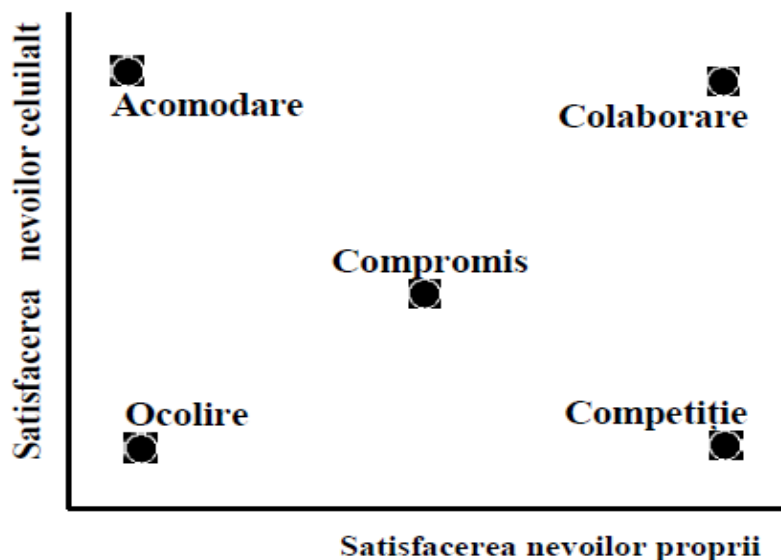


Figura : Stiluri de abordare a conflictelor
Sursa: Miall. Hugh

Stagiul 4. Comportamentul

Când oamenii se gândesc la conflicte ei tind să se concentreze asupra stagiului 4. La acest stadiu conflictele devin vizibile. Stagiul comportamental include acțiunile, declarațiile și reacțiile părților conflictuale. De obicei comportamentul părților este o formă deschisă de impunere a intereselor și obiectivelor fiecărei părți. Comportamentele pot însă devia de la intențiile inițiale datorită reacțiilor la stimulii apăruiți în procesul conflictual. Comportamentele se pot schimba față de intenții datorită unei reevaluări a comportamentului părții adverse sau a descoperirii unor informații de start greșite.

Stagiul 4 poate fi descris ca fiind un proces de interacțiune dinamică. De exemplu: tu soliciți ceva, eu răspund prin a o contrazice, tu mă ameninți, eu te ameninț la rândul meu ș.a.m.d. După gradul de intensitate conflictele pot fi clasificate astfel:

- neînțelegeri minore, forme subtile, controlate și indirecte de tensiune
- sfidare deschisă a celuilalt și îndoeli asupra lui
- atacuri verbale, amenințări și ultimatumuri, atacuri fizice agresive, eforturi deschise, vizibile de a distruge partea cealaltă.

Aceste conflicte pot fi situate pe un continuum (Sp.Robbins 1974 Managing Organizational Conflict.)



Conflictul escaladează pe această scară până la intențiile și acțiunile de distrugere totală. De cele mai multe ori conflictele care se situează pe ultimele trepte ale acestui continuum devin extrem de disfuncționale.

Dacă un conflict este extrem de disfuncțional ce pot face părțile pentru dezamorsarea lui? Pe de altă parte ce opțiuni există dacă conflictul este funcțional, dar se află la un nivel prea jos și trebuie să fie stimulat. Răspunsul la aceste două întrebări este dat de **sistemele de management a conflictului** definite drept **acele sisteme care folosesc tehnici de soluționare sau de stimulare a conflictelor pentru a atinge nivelul dorit de conflict.**

Stagiul 5. Rezultatele.

Interacțiunea dintre părți se finalizează cu anumite consecințe. Aceste consecințe pot fi funcționale dacă conflictul se finalizează cu o îmbunătățire a performanței grupului sau pot fi disfuncționale dacă duc la o diminuare a performanței acestuia.

Rezultate funcționale

Cum poate un conflict să îmbunătățească performanțele grupului? Este greu de prevăzut o situație în care performanțele grupului să fie îmbunătățite datorită unui conflict violent și distructiv.

Conflictele moderate și controlate pot însă îmbunătăți, în anumite circumstanțe, performanța grupului. Conflictul este constructiv când îmbunătățește calitatea deciziilor, stimulează creativitatea și inovația, încurajează curiozitatea și interesul între membrii grupului, oferă un mediu prin care problemele pot fi scoase la lumină și abordate deschis, în care tensiunile sunt eliberate, și în care se promovează auto-evaluarea și schimbarea. Se poate îmbunătăți calitatea deciziilor prin includerea perspectivelor minorităților sau a celor care sunt neobișnuite și ar fi respinse în contexte obișnuite. Nu permite grupurilor să ia decizii prin automatism, „să pună simplu ștampila” pe diferite situații comune care se pot baza pe presupuneri greșite sau chiar probleme importante de substanță. Conflictul funcțional forțează luarea în considerare a alternativelor relevante, pune la îndoială starea de fapt dată și stimulează ideile noi și reevaluarea obiectivelor grupului, mărind posibilitatea de răspuns la schimbare.

Exemplu: În 28 ianuarie 1986, naveta spațială Challenger a explodat după 73 de secunde zbor.

Toate persoanele aflate la bord au murit incluzând și pasagerii civili recrutați special pentru acest zbor. Anchetele ulterioare au arătat că o parte din vina acestei tragedii poartă liderii NASA, care nu au creat un mediu organizațional propice pentru prezentarea critică a dificultăților tehnice de către subordonați. Dacă nivelul de comunicații în interiorul NASA ar fi fost mai ridicat, tragedia ar fi putut fi evitată. Unii dintre subordonați au înaintat rapoarte privind eventualele riscuri generate de vremea foarte rece, dar nu au discutat direct cu factorii de decizie, iar informația vitală a fost neluată în seamă și s-a permis lansarea.

Organizațiile se confruntă cu riscul promovării și susținerii în funcții a ceea ce englezii și americanii numesc „yes-man” adică persoane care sunt întotdeauna de acord cu superiorii, fapt care blochează majoritatea inițiativelor noi și capacitatea de schimbare. Au fost făcute analize asupra consilierilor din administrația diferiților președinți americani. Deciziile luate la sfatul persoanelor conformiste au fost în mod constant slabe și chiar riscante, pentru că nu dovedeau adaptarea la un mediu aflat în permanent dinamism și schimbare.

Există cercetări care arată că productivitatea este sporită chiar de prezența conflictelor funcționale. Aici trebuie spus că grupurile în care nu exista conflict și se bazau pe conformism au înregistrat soluții cu aproape 70% mai slabe decât grupurile în care nivelul conflictului de opinii era ridicat.

Grupurile formate din persoane cu interese deiferite au tendința de a produce soluții mai creative decât grupurile cu grad mare de omogenitate.

Se recomandă astfel când se constituie grupuri de luare a deciziilor să acceptați persoane din diferite contexte culturale, sau cu formații, vârste diferite. De la echipe sportive la sindicate, de la partide politice la familii, s-a constatat că acel conflict cu nivel controlat este pozitiv și stimulant.

Generarea conflictelor funcționale este însă o sarcină extrem de dificilă mai ales în organizații cu reguli și norme bine structurate și tradiționale. Majoritatea liderilor tind să evite conflictele, nu doresc să audă păreri

critice, nici să se gândească negativ asupra unor probleme. Gradul de extindere a acestei trasături într-o cultură care evită conflictele, de multe ori prin stilul curtenitor, este ridicat.

Soluții practice:

- Înainte de luarea unei decizii majore formați echipe de analiști cu interese diverse care să prezinte pozițiile favorabile, respectiv riscurile luării deciziei respective.
- Generați conflicte funcționale prin stimularea contradicției și penalizarea modului conformist, care evită conflictele. Nu uitați, oricât de mult v-ar stimula respectul propriu și narcisismul, că nu vă permiteți să plătiți persoane care doar ascultă opiniile voastre și sunt de acord cu ele.
- Propuneți de pildă, schimbarea sarcinilor de serviciu pentru persoane din departamente diferite și apoi solicitați elaborarea de analize asupra stării de lucruri din departamentele respective.

Proba de foc este cea a șefilor care sunt confrunțați cu analize critice din partea subordonaților.

Nu trebuie să scrâșniți din dinți sau chiar să concediați persoana care aduce vestea proastă.

Este mult mai util să-i mulțumiți pentru prezentarea problemei (nu pentru critică, ci pentru aducerea ei la lumină) și să solicitați o analiză riguroasă a problemelor.

În concluzie se pot sugera următoarele tehnici de stimulare a conflictelor, pentru obținerea de rezultate funcționale :

- Folosirea de mesaje ambigue sau amenințătoare care stimulează nivelul conflictului.
- Introducerea de persoane din afară (outsideri). Introduceți în grupuri de analiză și decizie persoane de altă vârstă, formare profesională, valori, atitudini, cu alte interese decât cele ale grupului omogen.
- Angajarea unui „avocat al diavolului”. Angajați o persoană care să critice intenționat pozițiile majoritare dintr-un grup.
- Restructurarea organizației. Pentru a mări interdependența, schimbați regulile și reglementările pentru a modifica status-quo-ul atât la nivel de personal cât și de structuri organizaționale.

3. Negocierea și medierea conflictelor

Negocierea reprezintă un proces care are loc între două sau mai multe părți (în care fiecare parte are necesități, obiective și puncte de vedere) prin care se încearcă ajungerea la un acord comun cu privire la o problemă sau un conflict care privește părțile implicate.

Pentru a fi mai ușor de înțeles, negocierea poate fi definită și prin negarea celor mai comune confuzii legate de conceptul de negociere. În concluzie, ce nu este negocierea?

Nu este o știință exactă, pentru că nu toate “datele de intrare” în ecuația negocierii sunt cuantificabile și calculabile cu exactitate, deci nu putem prevedea cu exactitate care va fi rezultatul unei negocieri pe baza unei simulări prealabile. Sentimentele participanților, ego-ul acestora, obiectivele personale și experiențele proprii legate de problema negociată nu pot fi calculate cu exactitate și presupun un grad (mai mic sau mai mare) de hazard.

Nu este un joc, pentru că nu se bazează doar pe noroc sau pe hazard și, totodată, nu are niște reguli foarte clar definite.

Nu este un război, pentru că un negociator nu are ca obiectiv rănirea sau eliminarea persoanei cu care negociază. Războaiele apar de cele mai multe ori după ce negocierile au eșuat și părțile implicate nu reușesc să ajungă la un acord.

Nu este o tocmeală, pentru că miza unei negocieri nu este întotdeauna financiară. Spre exemplu, într-un cuplu, se poate negocia cine pregătește cina în seara respectivă, sau cine urmează să facă ordine în casă, aceste mize neputând fi monetizate.

Nu este o dezbatere, pentru că negocierea presupune o miză reală și pentru că în mod uzual într-o negociere nu există arbitri care decid cine câștigă, dar se bazează pe dezbateri până într-un punct.

3.1. Dimensiunea psiho – socială a negocierii

De ce trebuie să știți să negociați?

Carrie Fisher spunea: “Totul este negociabil. Dacă negocierea este ușoară sau nu, e cu totul alt lucru”. Ideea din spatele acestui modul de negociere este reprezentată exact în acest citat. Pentru a putea face provocărilor vieții este esențial să fiți dispuși să negociați. Dar nu este suficient. Trebuie să negociați bine, pentru a avea un succes real în ceea ce faceți.

Negocierea ne însoțește în orice etapă a vieții și face parte din trecutul, prezentul și viitorul nostru. Purtăm negocieri pornind de la cele mai mărunte aspecte (ex: cât obținem reducere în piață dacă urmează să cumpărăm o cantitate mai mare de produse) și ajungând până la mize impresionante (ex: condițiile de aderare ale României la spațiul Schengen).

Cine suntem noi în momentul de față reprezintă rezultatul educației, al deciziilor pe care le-am luat, al caracterului pe care îl avem, dar și al negocierilor pe care le-am purtat. Modul în care am negociat de-a lungul vieții, poate influența semnificativ atât viitorul nostru, cât și pe cel al altor oameni.

Reflectați pentru un moment la cine sunteți, ce poziție profesională ocupați, cum sunteți percepuți în societate. Și acum încercați să vă amintiți de cât de multă negociere a fost nevoie pentru a ajunge acolo unde sunteți astăzi: acasă, la școală, la locul de muncă etc.

Atunci când analizați negocierile la care ați luat parte, porniți de la faptul că miza unei negocieri nu este întotdeauna una financiară și de la premisa că negociați și în plan personal, poate chiar mai mult decât în plan profesional.

Ce alte concepte trebuie să cunoașteți pentru a putea negocia cu succes?

Comunicare

Pentru a putea să vă susțineți punctul de vedere în negocierile la care luați parte, trebuie să fiți un comunicator bun. Orice negociere presupune un proces de comunicare, pe baza căruia urmează să se ajungă la un rezultat al negocierii. Rezultatul negocierilor este de cele mai multe ori direct proporțional cu eficiența comunicării.

Comunicarea este o artă pe care orice negociator trebuie să o stăpânească cu naturalețe.

Persoana cu care interacționați nu va ști ce anume vă doriți și cum să se raporteze la voi dacă nu veți reuși să îi transmiteți cu acuratețe mesajul vostru. Interlocutorii nu pot să vă vizualizeze gândurile, așa că depinde de voi cât și cum anume reușiți să transmiteți ceea ce gândiți.

Înțelegeți importanța cuvintelor pe care le alegeți, pentru că într-o negociere nuanțele pot face diferența între un succes și un eșec. Încercați să vorbiți cât mai clar și adaptați-vă modul de exprimare la interlocutorul pe care îl aveți. Nu ajutați pe nimeni să folosiți o multitudine de neologisme, atâta timp cât receptorul nu a înțeles decât 50% din mesajul transmis.

Trebuie să fiți foarte clari cu privire la așteptările și interesele voastre într-o negociere și ulterior să convingeți cealaltă parte că propunerea voastră este acceptabilă. Nu jigniți interlocutorii, comunicați integrativ și pozitiv, iar atitudinea persoanei cu care comunicați va reflecta atitudinea de care ați dat și voi dovadă.

Dezbateri

Toate negocierile au la bază dezbateri. O negociere se deosebește de o dezbateri prin miza reală pentru care se negociază.

O dezbateri presupune analiza amănunțită, discutarea, deliberarea unui subiect; discuție largă asupra unei probleme de interes general. Dezbateri, ca și metodă interactivă de prezentare a argumentelor, poate fi înțeleasă dintr-o perspectivă dublă:

Dezbateri informală

Are loc în viața reală, în medii în care există pluralism al părerilor;

Pune în opoziție două sau mai multe părți care se raportează distinct la aceeași temă, în funcție de poziția fiecărei părți;

Scopul dezbaterilor informale este acela de a convinge oponentul de corectitudinea punctului tău/vostru de vedere;

Presupune de obicei tragerea unei concluzii la final, prin acordarea dreptății uneia dintre părți;

Dezbateri formală

Se întâlnește în cadrul competițiilor și turneele de dezbateri;

Poate presupune pregătirea anumitor teme (moțiuni) și documentarea în vederea stăpânirii respectivelor domenii/ dezbateri pe teme improvizate, spontane;

Presupune existența a două părți (una afirmatoare, una negatoare), care au rolul de a argumenta și a justifica propria poziție prin validitatea argumentelor;

Câștigă echipa care a reușit să convingă arbitrul dezbaterii.

Ascultare activă

„A vorbi înseamnă a semăna, a asculta înseamnă a culege” (Confucius, (551 î.Hr - 479 î.Hr))

Ascultarea activă este un proces care presupune nu doar simpla receptare și interpretare a semnalelor sonore. Aceasta necesită implicarea receptorului, pentru înțelegerea mesajului transmis de emițător. Cu alte cuvinte, trebuie nu doar să auzim ceea ce interlocutorul nostru are de spus, ci să ascultăm. Să trecem prin filtrul

rațiunii și să interiorizăm mesajul transmis. În cadrul unei negocieri, ascultarea activă este foarte importantă din cel puțin două motive:

Ascultând activ puteți să aflați cu adevărat ce are interlocutorul de spus, să îi înțelegeți logica, cerințele și, ulterior, puteți oferi soluții la problemele acestuia;

Ascultând activ puteți găsi erori sau scăpări în argumentarea persoanei cu care negociați, lucru care vă va permite să obțineți avantaje în negociere.

3.2. Caracteristici ale situațiilor de negociere

Termenul *negociere* desemnează procesul pe care îl utilizăm pentru a ne satisface necesitățile atunci când ceea ce ne dorim este controlat de alții. Orice dorință pe care dorim să o îndeplinim, orice necesitate pe care suntem obligați să ne-o satisfacem sunt potențiale situații de negociere.

Negocierea este procesul prin care două sau mai multe părți având obiective comune și conflictuale, dezbate posibilitățile unui eventual accord.

În practică, putem vorbi despre patru faze de pregătire a negocierii și de șase pași care trebuie urmați efectiv în negociere. Cele patru faze ar fi:

- 1) pregătirea, desemnând ce vrea partea care propune negocierea;
- 2) dezbateră, privind ce vrea cealaltă parte;
- 3) propunerea, urmărind ce se poate negocia și ce nu;
- 4) negocierea propriu-zisă.

Cei șase pași care trebuie urmăriți într-o negociere sunt:

- 1) pregătirea negocierii, cu trei subetape:

- stabilirea obiectivelor negocierii: un obiectiv de primă linie (cel mai bun rezultat dezirabil), un obiectiv de ultimă linie (cel mai puțin bun, dar acceptabil ca rezultat) și un obiectiv țintă (ceea ce se așteaptă a se realiza efectiv);
- evaluarea cazului celeilalte părți;
- evaluarea punctelor tari și punctelor slabe - în care este utilă o analiză SWOT (puncte tari, puncte slabe, amenințări și oportunități) care oferă o perspectivă mai extinsă asupra fenomenului

- 2) elaborarea unei strategii;

- 3) începerea negocierii care include începutul propriu-zis și stabilirea a ceea ce se va discuta;

- 4) clarificarea pozițiilor celor două părți, cu trei componente:

- obținerea informațiilor (prin întrebări directe, deschise, închise, ipotetice, de trecere sau tampon, colaterale);
- testarea argumentelor și pozițiilor;
- folosirea intervalelor de timp și amânărilor;

5) negocierea, cu alte trei etape:

- obținerea concesiilor,
- depășirea impasurilor;
- încercarea de a obține un acord.

6) încheierea negocierii (unde ne axăm pe formularea unui acord și pe asigurarea aplicării lui).

Nu este lipsită de importanță atmosfera pozitivă a încheierii negocierii, deoarece trebuie aplicată o strategie de tipul câștig-câștig, care deschide punți de colaborare și de comunicare ulterioare.

Iată un model, care ne propune să observăm în ce tip de negociere ne aflăm și cum putem să ne optimizăm strategia de negociere:

Câștig - câștig (win-win) Pierdere-pierdere (lose-lose)

- Orientare *noi contra problemă*.
- Fiecare parte definește problema din perspectiva scopurilor și nevoilor ambelor părți.
- Accent pe proces;
- Conflictele sunt depersonalizate, văzute ca dificultăți împărtășite de grup.
- Părțile sunt orientate spre relație, accentuând efectele pe termen lung.
- Distincție *noi contra ei*.
- Defensivitate, fiecare parte definește problema din perspectiva scopurilor și nevoilor sale;
- Accentul comunicării pe motive și cauze;
- Conflictele sunt personalizate
- Se folosește votarea sau regula *majorității* pentru a soluționa sau amâna conflictul.

Tacticile și pașii în negociere pot fi detaliate și organizate într-un tabel, după cum urmează:

Fazele negocierii	Tacticile competitive	Tacticile colaborative	Tacticile subordonative
Căutarea formulărilor inițiale	Aducerea negocierii în terenul propriu; ignorarea cererilor și solicitărilor celeilalte părți.	Aducerea negocierii pe un teren neutru; corelarea cererilor celeilalte părți cu cele ale propriei părți.	Aducerea negocierii pe terenul celeilalte părți; renunțarea la propriile solicitări în favoarea celor ale celeilalte părți.
Specificarea cererilor și ofertelor	Insistența ca cealaltă parte să facă ofertele inițiale la toți itemii negocierii.	Răspunsul cu oferte moderate la cereri moderate.	Producerea ofertelor inițiale de către propria parte, oferte ridicate la cereri scăzute.
Centrarea pe diferențele dintre părți	Cererea ca cealaltă parte să facă concesi: exagerarea valorii propriilor concesi și minimizarea celor ale celeilalte părți	Căutarea unui schimb echitabil al concesiilor dintre părți: accent pe interesele reciproce.	Cedarea la cererile celeilalte părți, recuoșterea concesiilor acestuia, minimalizarea propriilor concesi.
Înțelegerea finală	Căutarea de mari concesi din partea celuilalt.	Căutarea rezultatelor care să ofere beneficii reciproce atunci când se cedează în propria poziție sau se acceptă concesiile celeilalte părți.	Cedarea la interesele relevante ale celeilalte părți prin acceptarea unor oferte scăzute și solicitarea unor cereri mici pentru propria parte.

În final, este important ca într-o negociere să fie urmărite câteva caracteristici proprii unei comunicări eficiente: folosirea argumentelor ambelor părți, exprimarea concluziilor, utilizarea unui limbaj comun, caracteristicile de adresabilitate folosite în comunicare, evitarea diluării argumentelor, folosirea argumentelor directe și categorice, întrebări deschise și atmosferă pozitivă de respect reciproc.

Negocierea în vederea rezolvării conflictelor

A negocia înseamnă a transforma conflictul în cooperare. Costurile negocierii (timp, energie, concesi, schimbarea mentalităților etc) nu apar ca fiind superioare costurilor confruntării. Avantajele pe care speră să le aducă negocierea trebuie să fie, pe ansamblu, superioare celor pe care absența negocierii le-ar putea obține.

Deși unele aspecte specifice negocierii nu pot fi utilizate în totalitatea activităților publice, este important ca acestea să fie cunoscute de angajații instituțiilor publice, datorită multitudinii de situații comunicaționale în care sunt implicați. În aceste situații, talentul de a negocia obținerea unui context mai puțin tensionat sau stresant, sau chiar mai benefic, devine esențial.

Pentru a negocia cu succes, cea mai importantă condiție este să ne asumăm procesul de negociere. Altfel zis, să acționăm voluntar și concertat în stabilirea unui parteneriat care să ducă la o tranzacție de succes. O a doua condiție este să înțelegem și să controlăm contextul comunicării în toată complexitatea celor trei aspecte - obiectivul personal, oportunitățile situaționale și obiectivul interlocutorului.

Oportunitățile situaționale

Pentru a obține un avantaj în negocierea cu un interlocutor, este necesară evaluarea situației în care se produce negocierea. Situația este definită de un set complex de factori, de la cei umani până la resursele financiare și logistice existente, cadrul legislativ de referință, mizele celorlalte persoane implicate direct sau indirect etc. De foarte multe ori, gradul de complexitate poate fi redus doar printr-o analiză comparativă cu contexte similare sau prin apelul la persoane cu experiență sau cu expertiză în domeniul de activitate corespunzător.

Unul din cele mai importante aspecte în definirea contextului (situației) este identificarea constrângerilor cu care ne confruntăm atât noi, cât și persoana cu care negociem. Acestea se pot referi la aspectele legislative, etice, regulamentele de ordine interioară, la cultura de care aparținem sau la limitele fizice și temporale create de terți sau de către instituții, organizații nonguvernamentale, sindicate și asociații profesionale, întreprinzători privați etc.

De asemenea, conjunctura în care se produce negocierea este foarte importantă. În paralel cu activitatea noastră, se desfășoară nenumărate alte activități în același domeniu. Unele din acestea ne pot fi favorabile. Alte evenimente sunt, dimpotrivă, menite să pericliteze obiectivul ideal pe care ni l-am propus.

Procesul de negociere va depinde în final de modul în care cele două părți aflate în interacțiune vor reuși să obțină maximum de avantaje prin evaluarea și combinarea unui set extrem de complex de factori avantajoși și prin evitarea unui set la fel de complex de riscuri și de factori defavorabili.

Succesul în negociere este definit de competențele negociatorilor. Fiecare persoană deține un set de competențe de negociere înnăscute și dobândite, extrem de particulare.

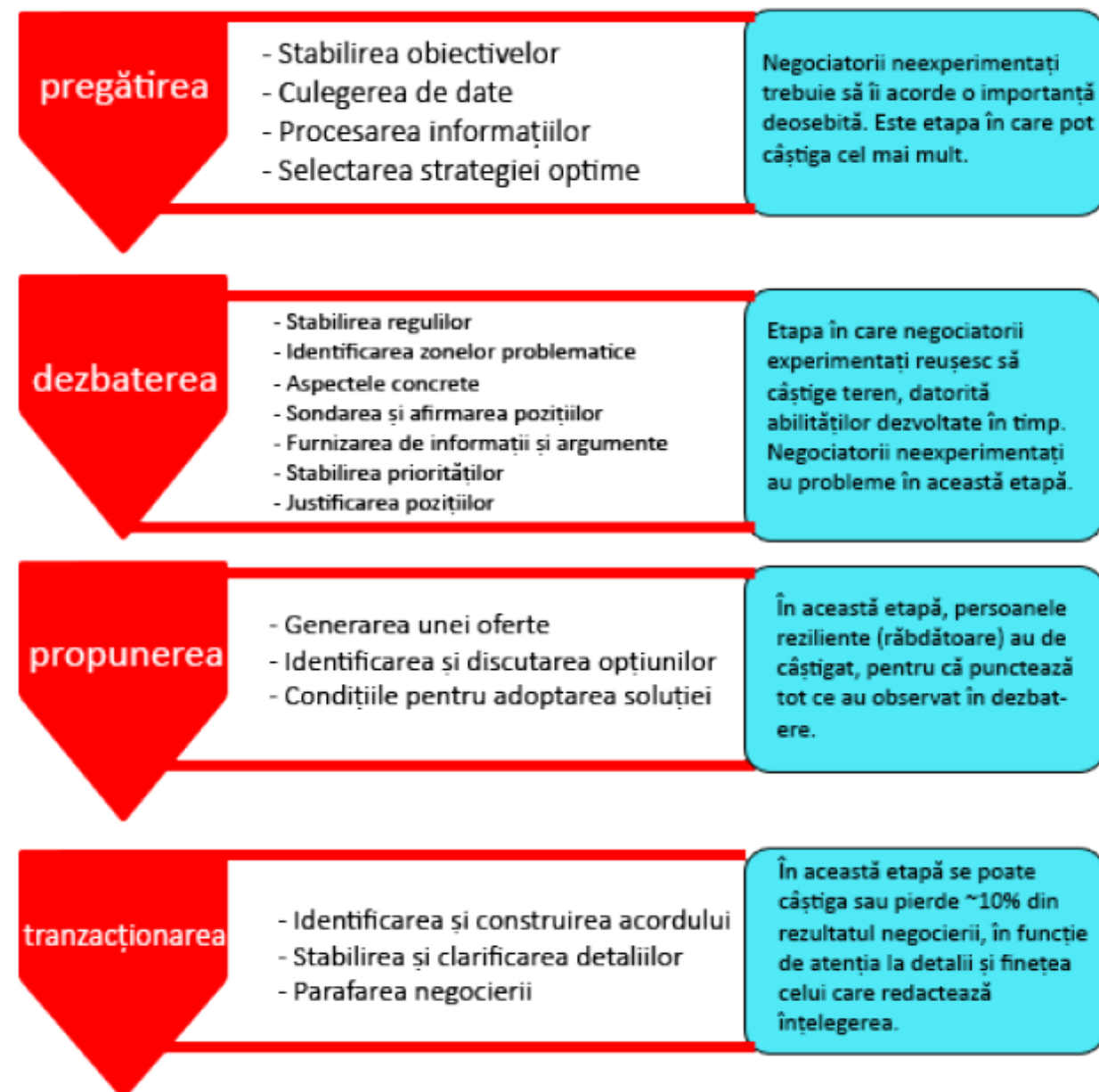
Un bun negociator știe ce vrea și la ce este dispus (sau nu) să renunțe, intuiește sau află ce obiective are interlocutorul precum și ce ar fi dispus acesta să cedeze, știe să folosească condițiile de timp și de spațiu și

oportunitățile situaționale în favoarea sa. De asemenea, un negociator de succes utilizează un set de strategii de negociere care să îi aducă câștigul nemijlocit sau care să îl ajute în a defini și a oferi partenerului o situație de tip “câștig-câștig”.

Pentru aceasta, negociatorul este un bun ascultător, o persoană asertivă, capabilă de reacții prompte și de adaptare la situații neprevăzute. Nu în ultimul rând, un negociator bun știe să câștige cu umor și nonconflictual, respectând demnitatea interlocutorului și argumentând elegant în favoarea unei soluții comune de tip amiabil.

Etapele negocierii

Unii experți consideră că negocierea este un proces care cuprinde patru faze principale:



3.3. Știința și arta în negociere

Negocierea își are originea în cele dintâi civilizații ale istoriei umanității și, de la o epocă la alta, a cunoscut transformări în funcție de cadrul juridic, obiceiurile de cumpărare, practicile de plată și acordurile internaționale⁵.

Negocierea face parte integrantă din viața cotidiană în toate culturile și civilizațiile din lume. Dacă ne analizăm existența zilnică, avem surpriza să descoperim multe negocieri pe care le realizăm fără a fi întotdeauna conștienți de acest lucru.

Dar ce este negocierea? De ce unele persoane obțin și trăiesc succesul, în timp ce altele se confruntă cu obstacole și dificultăți? Ce fac unii și alții nu știu?

Atitudinea noastră față de negociere

Modul în care vedem soluția, „oponenții” și rezultatul pe care dorim să-l obținem face diferența între mediocritate și performanță de vârf în negociere.

Personalitatea negociatorului

Congruența este un aspect esențial al personalității negociatorului și se obține prin alinierea celor șase niveluri neurologice. *(A fi congruent înseamnă ca valorile și filosofia ta de viață, ceea ce spui și ceea ce faci sunt în acord total și armonie. Congruența înseamnă să fii conectat și să rezonzi, să fii capabil să ascuți partea aceea profundă a ta).*

1. *Mediu:* Ce ne înconjoară, oamenii, la ce reacționăm (Unde sunt?)
2. *Comportament:* Ce facem, acțiuni specifice pe care le întreprindem (Ce fac?)
3. *Capacitate/Competență:* Abilitățile noastre, strategiile, competențele (De ce pot să o fac?)
4. *Credințe/Valori:* Valorile și credințele noastre, permisiuni și limite (De ce o fac?)
5. *Identitate:* Conștiința de sine, misiunea noastră în viață (Cine sunt?)
6. *Scop/Spiritual:* Conexiunea noastră cu sistemele din care facem parte (Cine altcineva?)

Alinierea externă, cu sistemele din care facem parte (ceilalți, cultura organizațională, partenerii și piața), putem să o realizăm după modelul alinierii interne.

Cheia eficienței unui negociator cu adevărat aliniat cu sine și cu ceilalți este aplicarea unor tehnici și instrumente care se potrivesc personalității sale.

Principalele **instrumente ale negociatorului** sunt:

- **comunicarea**
- **rețeaua relațională**
- **informațiile**

⁵ <http://ongctcm.wordpress.com/2012/08/26/stiinta-si-arta-in-negociere-si-mediarea-conflictelor/>

Specialiștii în comunicare au arătat că mesajul se transmite prin patru canale:

- Cuvintele: 10 %
- Tonul vocii: 30 %
- Expresia feței, privirea și mimica: 30 %
- Expresia întregului corp, limbajul corpului: 30%.

Alte cercetări au arătat că mesajul se transmite în proporție de 52% prin expresia feței și a ochilor. Deci nonverbalul și paraverbalul prezintă o importanță foarte mare în comunicare. Este surprinzător să aflăm că în transmiterea mesajului cuvintele intervin atât de puțin. Ele sunt totuși esențiale pentru mesajul comunicării. Se poate observa cum reușesc cuvintele să impresioneze persoana căreia ne adresăm. S-a constatat că cele mai bune rezultate le obțin negociatorii care-și modelează vocea în timpul negocierii, fac o pauză înainte de fiecare frază importantă, folosesc un ton calm, clar și ferm.

Mulți autori au scris despre comportamentele utilizate în negociere. Paul Eckman, un cercetător american, a demonstrat că expresia emoțiilor este aceeași în toate culturile. Astfel expresia feței și privirea favorizează atracția, inspiră încredere și grăbește încheierea unei relații pozitive. Este deci un limbaj universal, intercultural, care nu este influențat neapărat de educație. Există multe feluri de a zâmbi. Un zâmbet spontan este diferit de un zâmbet simulat. Mulți oameni disting zâmbetele de plăcere de zâmbetele de jenă sau de zâmbetele prefacute, dar nu știu să specifice semnele obiective care stau la baza convingerii lor și nici nu pot să spună de unde știu acest lucru.

Comportamentele în negociere tind spre patru tipuri principale de negociatori :

- **cooperant** (cel mai eficace din toate tipurile de negociatori pentru că practică o negociere de tip «win-win»; respectă anumite reguli: transparența, loialitatea față de partener, respectul pentru obiectivele sale, voința de a ajunge la un aranjament pozitiv)
- **conflictual** (acordă prioritate forței și nu diplomației, folosește șantajul sau amenințarea, abuzează de raportul de forțe)
- **afectiv** (acționează și negociază potrivit emoțiilor și sentimentelor sale de moment; acțiune bazată pe subiectivitate, plăcere și durere, dragoste și ură, parteneriat sau adversitate, prietenie-respingere)
- **demagog** (în lipsa unor mijloace intelectuale, a unor tactici și strategii, se refugiază în spatele minciunilor, manipulărilor, simulărilor și duplicității).

Pornind de la aceste patru stiluri principale au fost identificate alte stiluri intermediare cu dominantă cooperantă, conflictuală, afectivă și demagogică, precum și tipuri intermediare cu dominantă combinată (semi-cooperant/semi-conflictual, semi-cooperant/semi-afectiv, semi-cooperant/semi-demagog, semi-conflictual/semi-afectiv, semi-conflictual/semi-demagog, semi-afectiv/semi-demagog).

Pregătirea planului de negociere presupune stabilirea propriilor obiective și cea mai bună evaluare a obiectivelor „oponentului”. Experiența a demonstrat că obiectivele clientului pot fi grupate în patru categorii complementare:

1. **Determinarea problematicii** (permite identificarea obstacolelor cu care se confruntă clientul, ajută la evaluarea importanței aspirațiilor sale globale și la înțelegerea celorlalte categorii de așteptări)
2. **Răspunsul la nevoile sale** (se are în vedere transformarea a cât mai multe nevoi ascunse în nevoi declarate, dezvoltarea nevoilor viitoare în nevoi actuale declarate și ierarhizarea tuturor nevoilor declarate în funcție de importanța lor)
3. **Satisfacerea motivațiilor sale** (schema SONCAS – Securitate, Orgoliu, Noutate, Confort, Avere, Simpatie – permite o bună identificare a motivațiilor clientului)

4. **Realizarea dorințelor sale** (tehnica celor trei D – Diagnosticul, Detectarea, Dezvăluirea – ajută la folosirea informațiilor necesare, a celor care sunt importante pentru formulare și găsirea ofertei potrivite).

Cadrul global al unei negocieri

Elementele principale care constituie cadrul global al unei negocieri (după Hassan Souni, 1998) sunt:

1. **Obiectul negocierii** (motivul negocierii)
2. **Actorii negocierii** (sau partenerii de joc)
3. **Obiectivele și mizele**
4. **Spațiul** (zonele de divergență și zona de convergență)
5. **Locul**
6. **Raportul de forțe**
7. **Timpul**

Întrebarea „Ce se negociază?” ajută la identificarea obiectului negocierii. Este foarte important să se facă diferența între obiectivele globale și cele parțiale, care se situează între punctul de pornire și punctul de finalizare al unei negocieri, însă oricare ar fi obiectivul negocierii, principiile de bază rămân în esență aceleași: seducerea, influențarea și convingerea celui alt actor.

Miza într-o negociere se referă la evaluarea calitativă și/sau cantitativă a rezultatelor, pe termen scurt și/sau lung, în raport cu realizarea obiectivelor. De exemplu, miza unei vânzări fără profit poate fi câștigarea unui client important, iar acceptarea unor termene de plăți lungi poate avea drept miză contracararea concurenței.

Cunoașterea propriilor convingeri și pe cele ale interlocutorului reprezintă un aspect esențial într-o negociere. Pentru a găsi argumentele necesare pentru a-l face pe celălalt să-și schimbe opinia, este suficient, într-o primă fază, să i se accepte poziția (și deci convingerea) pentru a-l întreba după aceea despre motivul convingerii sale. Numai o bună înțelegere a cauzelor poate duce la schimbarea efectelor.

Convingerile celui alt pot fi reperate printr-o ascultare activă și analiza răspunsurilor celui alt. Într-o negociere comercială, de exemplu, pentru a înțelege convingerile celui alt, este important să ne întrebăm de ce celălalt nu dorește să negocieze cu întreprinderile mici, nu crede în acțiunile de promovare sau dorește să rămână fidel furnizorului său actual?

Spațiul unei negocieri se delimitează prin:

- *zona de convergență* (punctele de acord ale părților negociatoare)
- *zonele de divergență* (toate punctele de dezacord actuale sau potențiale dintre negociatori)

Arta negocierii constă în lărgirea zonei de convergență în detrimentul zonelor de divergență. În interiorul zonelor de divergență se află zonele interzise. Spațiul lor este variabil în funcție de sistemul de valori al negociatorilor.

Atmosfera, momentul și locul sunt, de asemenea, importante într-o negociere, deoarece pot influența rezultatul final. Pentru a evita orice avantajare a uneia dintre părți într-o negociere, specialiștii în negociere recomandă alegerea unui „teritoriu neutru”. Există totuși dezavantaje și pe un teritoriu neutru: spațiu insuficient, lipsa mobilierului adecvat etc.

Timpul este o resursă rară și scumpă și poate juca un rol crucial într-o negociere. „Totul îi reușește celui care se grăbește așteptând”. În negociere, timpul poate fi atât un prieten cât și un dușman.

Specialiștii în negociere au identificat trei moduri de a aborda timpul:

1. **timpul global al negocierii**
2. **timpul de negociere față în față, prin telefon și în scris**
3. **timpul de întrerupere între două contacte**

Administrarea timpului și a instrumentelor de comunicare depinde de mai mulți factori:

1. **distanța geografică și miza**
2. **factorul socio-cultural**
3. **ciclul de vânzare a produsului/serviciului**
4. **urgența**

Discuția față în față este indeosebi utilă când distanța e scurtă, miza este importantă, nivelul cultural o cere, prețul este ridicat și timpul presează.

Dezvoltarea și perfecționarea unor noi instrumente de comunicare, cum ar fi **internetul și comerțul electronic**, demonstrează încă odată importanța comunicării - cheie a oricărei negocieri.

Din punct de vedere al prezenței sociale, interacțiunea față în față implică prezența plenară a partenerului, iar comunicarea prin intermediul computerului un grad foarte slab de prezență socială.

Cercetările asupra impactului tipului de comunicare au condus la distincții între:

1. **comportamentul îndreptat spre menținerea relației interpersonale**
2. **comportamentul centrat pe realizarea sarcinii**

În experiențele realizate s-au obținut rezultate superioare în negocierile față în față datorate intervenției elementelor relaționale. S-a ajuns, de asemenea, la concluzia că este mai ușor de obținut cooperarea și încheierea acordurilor integrative în negocierile față în față decât în negocierile purtate la telefon sau pe internet.

Competiția te face atent la ce face celălalt. Succesul apare atunci când ești atent la ceea ce faci tu. Cu toate acestea, jocul competițional este preferat, pentru că felul în care cooperarea ar putea da rezultate este mai puțin vizibil.

Negociatorul: Portret la minut

Un bun negociator este înainte de toate un OM POZITIV:

Onestitatea	Persuasiunea
Munca	Optimismul
Umanismul	Zâmbetul curat
Libertatea interioară	Inițiativa
	Tactul
	Inspirația
	Voința

Înainte de negociere, fiecare dintre negociatori dispune de un capital de informații mai mult sau mai puțin important. Pe baza informațiilor pe care le dețin, negociatorii își construiesc o strategie de negociere.

Încercând să tragem o concluzie, putem spune că arta negociatorului constă în flexibilitatea de a-și adapta tehnicile și instrumentele în funcție de situație și de a adopta stilul cel mai potrivit în raport cu stilul de negociere al partenerului.

3.4. Modalități de comunicare și tipuri de negociere

Prin comunicare se subînțelege, pe de o parte, schimbul propriu-zis de mesaje, iar pe de alta, activitatea individuală și colectivă referitoare la ansamblul de emisie-recepție a unor date, fapte sau idei.

Altfel spus, comunicarea este:

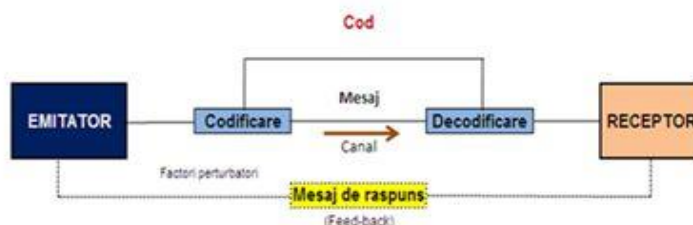
O acțiune ce constă din emiterea unui semnal, de către o sursă X și transmiterea lui printr-un canal, către un destinatar.

Caracteristicile procesului de comunicare

Procesul de comunicare cuprinde următoarele elemente:

1. **Emitătorul**
2. **Mesajul**
3. **Mijlocul de comunicare**
4. **Limbajul comunicării**
5. **Receptorul**
6. **Contextul**
7. **Mesajul de raspuns**

Schema procesului de comunicare



În comunicare sunt implicate elemente verbale, nonverbale, paralingvistice și socio-culturale.

Comunicarea este deci acel fenomen care permite crearea de legături între oameni, între instituții și între instituții și oameni, legături asemănătoare unor punți invizibile de esență informațională.

Comunicarea însoțește activitatea instituțiilor publice, contribuind la realizarea în bune condiții a acesteia.

Comunicarea publică se referă atât la schimbul și împărtășirea de informații de utilitate publică, cât și menținerea liantului social.

Comunicarea în instituții este un proces bilateral: el presupune atât transmiterea ordinelor, informației și sfaturilor la un centru de decizie (adică o persoană investită cu responsabilitatea de a lua decizii), cât și

transmiterea deciziilor luate de la acest centru în alte părți ale instituției. Mai mult, este un proces care se desfășoară în sus, în jos și lateral în instituție.

Canalele de comunicare în instituțiile publice pot fi de două feluri: formale și informale. Prin canalele formale se transmit fluxurile informaționale oficiale. Canalele informale de comunicare se stabilesc în general între persoane și grupuri informale. Acestea sunt formate din angajați care au interese comune sau afinități. Informațiile transferate prin aceste canale sunt neoficiale și au un caracter personal sau general: ele nu sunt verificate.

Comunicarea instituțională este o comunicare extraorganizațională prin care instituția din administrația publică urmărește să-și întărească imaginea, să suscite în jurul ei un climat de încredere și simpatie din partea cetățenilor.

Comunicarea externă a instituției publice contribuie la notorietatea și imaginea organizației. Ea îndeplinește atfel, totodată funcția de promovare a instituției publice a statului și a unităților administrativ-teritoriale.

Relația dintre comunicare și conflict

Comunicarea interpersonală este o formă fundamentală de interacțiune psihosocială a persoanelor în care are loc un schimb de semnale, de mesaje. Dacă informația este premisa absolut necesară unui act de comunicare, ea nu este însă și suficientă. Absența înțelegerii informației și a cadrului relațional care îi ghidează și fixează sensul și semnificația, anulează starea de comunicare (o propoziție într-o limbă necunoscută există ca informație, dar în absența cunoașterii limbii, deci a înțelegerii, ea nu va comunica nimic, la fel un gest atipic culturii noastre).

Importantă de subliniat este perspectiva care atrage atenția asupra faptului că *o comunicare lipsită total de potențialitățile conflictului este neautentică, deci nu îndeplinește atributele eficienței.*

Din perspectiva conflictului, a prevenției, a evitării sau a gestionării lui, comunicarea interpersonală este vitală deoarece poate fi generatoare de conflict (comunicare defectuoasă sau absentă), ori poate fi un mijloc eficient de rezolvare a lui.

Conflictul și comunicarea sunt astfel în relație de interdependență: acolo unde există comunicare există și conflict, iar prevenirea, evitarea, gestionarea, rezolvarea ori escaladarea, diminuarea unui conflict presupun abilități de comunicare.

Comunicarea este un proces cu care ne confruntăm zi de zi, dar conflictul este și el un ingredient cotidian al experienței noastre de viață. Unii oameni par să știe doar să provoace conflicte, alții le și rezolvă. În conflict se intră cu ușurință, dar ieșirea este dificilă. O bună comunicare reprezintă, în acest sens, co-împărtășirea semnificației, ceea ce implică necesitatea ca mesajul transmis de un partener să fie recepționat de celălalt în mod integral și corect. În realitate însă, comunicarea este imperfectă, iar cauza pierderilor și alterărilor de sens, când nu se datorează canalului de comunicare, este împărțită între doi protagoniști, vorbitorul și ascultătorul. Pe de-o parte, noi nu transmitem ceea ce vrem sau credem că transmitem. La rândul lui, receptorul are marja lui de subiectivitate, care face ca informația ajunsă la el și cu care operează să fie *altă informație*, marcată de o sumedenie de factori informaționali, cognitivi, afectivi, contextuali. Ascultătorul are întotdeauna rol activ, deoarece el preia informația și o integrează în sistemul cognitiv propriu.

Ar trebui ca oamenii să aibă toate experiențele comune ca ei să poată comunica. Astfel, multe bariere de mediu, societale, culturale și personale afectează procesul de comunicare.

Întotdeauna mesajul recepționat de noi este diferit de cel emis, este filtrat și chiar distorsionat.

Informațiile sunt selectate în funcție de așteptările noastre, nevoi, credințe, interese, atitudini, experiențe și cunoștințe. Adesea, mesajele sunt decodificate incorect, fără ca una dintre părți să știe vreodată că a existat o neînțelegere.

Factori generatori de conflict în comunicare

Comunicarea perturbată sau blocată este o importantă sursă de conflict, drept pentru care este utilă identificarea factorilor care distorsionează sau împiedică comunicarea.

Aceștia sunt numiți de unii autori bariere și delimitate în bariere care țin de sistem (în sensul că le identificăm ușor, fie la nivelul agenților comunicaționali receptor, emițător - fie în contextul comunicării - la canalul de comunicare) și bariere ce țin de proces (care reprezintă mai degrabă rezultatul interacțiunii din interiorul comunicării). Din prima categorie fac parte aspecte comune atât receptorului, cât și emițătorului; spre exemplu, deficiențele de transmisie și de recepționare a informației, conceptualizarea mesajului în funcție de situație și de scop, alegerea mijloacelor de comunicare, statutul social al comunicatorilor, limbajul și normele grupului.

Ele se pot datora unor factori fizici permenenți sau situaționali (anumite deficiențe înăscute ale comunicatorilor, o acustică defectuoasă a sălii unde are loc comunicarea), dar și unor factori socioculturali (spre exemplu, cineva care nu își structurează adecvat discursul pentru a-l adapta unui receptor). Deficiențele se pot întâlni și la nivelul canalului de comunicare: zgomote, anumite interferențe. În ceea ce privește a doua categorie de factori, aceștia sunt mai greu de surprins în ipostaza de bariere de comunicare.

Bariere în comunicare:

1. Barierele în transmiterea mesajului apar doar la nivelul emițătorului, fiind concretizate în transmiterea unor mesaje neconstientizate ca atare, în existența unor informații inadecvate în conținutul mesajului și în prejudecăți în ceea ce privește mesajul sau în ceea ce îl privește pe receptor;
2. Barierele la nivelul receptării aparțin în egală măsură celui care primește mesajul și mediului; în primul caz avem de-a face cu nevoi, anxietăți, credințe, valori, prejudecăți, nivelul de atenție oferit stimulului, iar în cel de-al doilea, cu efectul conjugat al altor stimuli existenți în mediu.
3. Barierele de înțelegere se situează atât la nivelul emițătorului (semantică și jargon, abilități de comunicare), cât și la nivelul receptorului (probleme semantice, concentrare, abilități de ascultare, receptivitatea la idei noi);
4. Barierele acceptării acționează la nivelul tuturor indicatorilor implicați (emițător, receptor și mediu).
5. Barierele acțiunii se constituie, de asemenea, atât la nivelul emițătorului (unde găsim memoria și nivelul acceptării), cât și al receptorului (memoria și atenția, nivelul de acceptare, flexibilitatea pentru schimbarea atitudinii).

Pe de altă parte barierele în comunicare pot fi delimitate în funcție de eficiența comunicării, după cum urmează: blocaje emoționale, repertoriile comunicaționale diferite, incapacitatea emițătorului de a se exprima adecvat.

În funcție de mesaj, ca element central al comunicării, receptorul poate să îl amplifice pe acesta, să îl recepteze în mod greșit sau să îl ignore. Aceste operațiuni sunt delimitate în literatura de specialitate ca autoselecție și autopercepție. Barierele care se desprind direct dintr-o astfel de perspectivă pot include următoarele elemente: fonduri experiențiale divergente ale participanților, diferențe educaționale, diferențe de interes privitoare la mesaj, diferențe privind nivelul de inteligență, lipsa respectului reciproc, diferențe de vârstă, rasă, sex sau clasă socială, diferențe în stăpânirea limbajului, lipsa abilităților de comunicare la emițător, lipsa abilităților de ascultător.

Cauzele externe ale perturbării-blocării comunicării

În rândul acestor cauze externe, se pot număra:

- diferențele culturale. Modelele comunicaționale sunt specifice culturii din care provine persoana. De exemplu, unele culturi nu încurajează limbajul corpului, între culturi diferă elementele de distanță între persoane, semnificația unor gesturi altfel identice
- distorsiunea mesajului în cursul transmiterii în lanț (*telefonul fără fir*). Aici intervin și variabile de vârstă, prejudecățile, lungimea mesajului, coerența și gradul de originalitate a informațiilor.
- entropia, și anume, influențele externe care diminuează integritatea mesajului sau îl distorsionează la receptor, care îl decodează eronat. Această entropie este percepută în limbaj cotidian ca neînțelegere. Barierele tehnice care contribuie sunt: distanța prea mare, zgomotele, dificultățile de vorbire, necunoașterea limbii interlocutorului.

Procese psihice-psiho-sociale

În această categorie se înscriu:

- protecția ca mecanism de apărare a Eului. Întrucât protecția ne împiedică să îl percepem corect pe celălalt, actul comunicării este serios afectat;
- raționalizarea este mecanismul prin care încercăm să explicăm într-o manieră logică, coerentă și rațională, anumite atitudini, comportamente, idei proprii care fie sunt anormale și le recunoaștem ca atare, fie au cauze care ne scapă și nu le conștientizăm. Se poate ca celălalt să sesizeze cauzele reale ale comportamentului sau afirmațiilor și să ne acuze de falsitate sau rea credință;
- transferul generalizat este o reproducere în relația cu celălalt a unor atitudini, sentimente, dorințe, comportamente pe care le-am manifestat într-o experiență anterioară. Astfel, transferul constă în repetarea modului de a reacționa la anumite situații, a unei structuri de comportament improprii, bazate pe trecut. Într-o relație nouă, repetăm modurile de comportament, mesajele pe care le-am învățat cu un partener anterior, așteptându-ne ca persoana prezentă să le decodifice la fel ca vechea țintă. Acest lucru nu se întâmplă și astfel transferul poate deveni sursă de conflict;

Comportamentele comunicative neadecvate

- ambiguitatea strecurată în conținutul mesajului sau rezultată din neconcordanța dintre gândurile declarate și comportamentul vizibil, limbajul paraverbal și al corpului;
- întreruperea actului de ascultare din cauza anticipării replicii sau poziției vorbitorului, din cauza efortului de a urmări atent vorbitorul;
- stereotipurile, care sunt utilizate pentru a ne masca adevăratele gânduri și sentimente.

- sfaturile necerute, când persoana nu vrea decât să fie ascultată;
- neatenția, participarea formală la discuție, ascultătorul fiind distras de un stimul din mediu sau de propriile sale gânduri;
- ignoranța absolută sau relativă față de problema aflată în discuție, dar neacceptată ca atare;
- dialogul surzilor, când semnificația mesajelor se modifică de la vorbitor la ascultător, iar fiecare își susține propria opinie, fiind total opac la argumentele celuilalt, iar rigiditatea pozițiilor adoptate este menținută la nesfârșit;
- a face celuilalt ce ne place nouă: glume, activități, gesturi care au cu totul alt impact asupra celuilalt;
- prim-plan pentru propria persoană în loc de a asculta problemele celorlalți;
- refuzul de a accepta problema în toată seriozitatea ei sau cel puțin așa cum este percepută de vorbitor;
- lipsa de respect, de simpatie sau indiferența față de vorbitor;
- critica, insulta, interogarea (bombardarea cu întrebări și preluarea controlului conversației), ironia.

Factorii de personalitate și procesele psihice

- diferențele de sex. S-a demonstrat că bărbații și femeile comunică diferit (A. Stoica-Constantin, 2004), reflectând fundamentele diferite ale stimei de sine: la bărbați stima de sine își are sursa în puterea personală, competență, eficiență și realizări, iar la femei în sentimente și calitatea relațiilor sociale. Un bărbat comunică pentru a da soluții, expresii ale competenței sale și nu acceptă sfaturi cu plăcere deoarece acestea îi contestă competența. Femeile comunică în special pentru a-și exprima sentimentele, afecțiunea, grija. În termeni de rezolvare a conflictelor, se observă că bărbații sunt orientați spre rezolvarea problemei, iar femeile preferă expresia emoțională.

- emoțiile șoc, furia, spaima - pot interfera cu procesul de comunicare, făcând mesajul neclar sau eronat;
- timiditatea. Timidul nu poate verbaliza ce gândește, sau exprimă un mesaj care nu-l reflectă.

Modalități de prevenire a conflictului prin comunicare

O comunicare preventivă pentru conflict are în vedere atât modalitățile de inițiere a dialogului, cât și cele de desfășurare a acestuia.

A. Inițierea dialogului

Câteva dintre regulile concrete de inițiere a dialogului sunt:

- alegerea ca temă a situației date, în care vă aflați amândoi;
- vorbiți despre cealaltă persoană, nu vorbiți despre dumneavoastră. Formulele de deschidere care se referă la persoana vorbitorului, rareori reușesc să închege o conversație. Să nu oferim informații despre noi înșine fără să ne fie pusă o întrebare în acest sens;
- evitați deschiderile negative - critici, lamentări, observații acide care nu îi încurajează pe ceilalți să stea de vorbă cu noi;
- evitați întrebările prea deschise: *Ce ai mai făcut în ultima vreme? Povestește-mi despre tine. Ce mai e nou?* Acestea cer un efort prea mare și un timp prea îndelungat pentru a li se răspunde, ceea ce-i determină pe mulți să renunțe chiar și la încercarea de a face acest efort;

- autodezvăluirea (furnizarea de informații despre propria persoană). Oamenii cu care facem cunoștință vor să afle și ei câte ceva despre noi: cum vedem lumea, interesele, valorile noastre, unde locuim. Acest proces este unul simetric, vom arăta interes pentru celălalt, punându-i întrebări. Vom lega apoi răspunsurile lui de propria noastră persoană. Autodezvăluirea și evoluția relațiilor de prietenie și a relațiilor intime sunt două fenomene care se alimentează reciproc.

Creșterea direct proporțională a celor două elemente merge însă doar până la un anumit punct al autodezvăluirii, dincolo de care aceasta poate fi un factor de înstrăinare.

- regula primelor 10 secunde. Modul în care vă prezentați în primele 10 secunde și autopercepția performanței sunt foarte importante în deciderea succesului acțiunii, printr-o rapidă acordare a tonalității, ritmului vorbirii, expresiei feței etc.

B. Desfășurarea dialogului

- folosirea predilectă a întrebărilor deschise, dar nu vagi, excesiv de deschise. Întrebările deschise sunt de tipul: *Cum? De ce? În ce fel?*

- încurajări mărunte de tipul: *Înțeleg, A, da?, Chiar așa? Mai spuneți-mi ceva despre asta.*

- podurile/punțile ajută la fluidizarea conversației cu cineva care răspunde eliptic. Ele sunt formule ca: *Vreți să spuneți că? De exemplu..., Și ce-i cu asta?*

- menținerea unei duble perspective. Aceasta înseamnă să ne gândim nu numai la ceea ce vrem noi să spunem și să aflăm, ci și la ceea ce îl interesează pe celălalt.

- a vorbi despre persoana celuilalt. Cei din jur ne plac sau nu în funcție de priceperea noastră de a pune întrebări despre subiectul lor numărul unu, propria persoană.

- folosirea posesivului *al meu*, pentru a sugera implicarea emoțională a vorbitorului față de obiectul comunicării: *mama mea* în loc de *mama*, *țara mea*, în loc de *România*;

- valorificarea informațiilor care nu au fost solicitate, prin care se poate obține o varietate de informații;

- înclinarea capului. Mișcarea aprobativă din cap are efecte benefice asupra ambilor interlocutori

- cum să răspundem la critici. În astfel de situații trebuie să știm cum să răspundem la o observație critică fără a-l jigni pe celălalt. Pe scurt, la critică se răspunde în următoarele moduri:

1. Nu îl vom contrazice și nu ne vom supăra.

2. Dacă ne dăm seama că are dreptate, vom recunoaște acest lucru.

3. Dacă nu are dreptate sau nu vrem să procedăm cum ne cere el, facem două lucruri: îi recunoaștem dreptul la opinie, dar continuăm să ne menținem punctul de vedere și îi dăm de înțeles că vom face tot cum vrem noi.

Principii comunicative necesare în prevenirea conflictului

Cele mai importante principii și atitudini comunicative pentru prevenția și rezolvarea conflictului prin dialog:

1. Acceptarea comunicării. Comunicarea înseamnă împărtășirea propriilor trăiri, efortul de a le cunoaște și înțelege pe ale celuilalt și cooperarea în găsirea unei soluții reciproc avantajoase.
2. Prezentarea preocupărilor cuiva nu înseamnă și rezolvarea unor probleme.
3. Voința, hotărârea de a-l înțelege pe celălalt sau de a se face corect înțeles, implicarea și concentrarea tuturor eforturilor în rolul de jucat în comunicarea respectivă, de ascultător sau de vorbitor, reprezintă atitudinea care stă la baza unei bune comunicări. O comunicare eficientă se poate învăța. Dar atunci când atitudinea unei persoane nu este propice bunei comunicări, comportamentele nu o ajută.
4. Alegerea momentului. Momentul potrivit este important, de asemenea alocarea timpului necesar pentru rezolvarea conflictului.
5. Toleranța bilaterală. Toleranța față de dificultatea oamenilor de a comunica (inclusiv a noastră înșine) este importantă. În acest sens, trebuie să existe:
 - a) așteptări realiste față de comunicare;
 - b) dreptul la opinii, probleme și exprimarea lor;
 - c) curaj să comunici clar într-un conflict și să îți prezinți mesajul cu putere, dar respectuos;
 - d) dreptul la reacție emoțională spontană;
 - e) dreptul la inconsecvență.
6. Claritatea mesajului, care presupune mulare pe stilul celorlați de comunicare.
7. Evitarea atacului la persoană, care transformă rezultatul neconvenabil al unui comportament al celuilalt într-un atac la persoană.
8. Interactivitatea dialogului prin feedback bilateral, ajutor reciproc și cooperare versus competiție.

Comunicarea cu cetățeanul

Comunicarea între instituția publică și cetățeni

Autoritățile publice trebuie ca, prin întreaga lor activitate, să urmărească satisfacerea interesului general al populației, iar instituțiile administrației publice au obligația să se apropie de membrii colectivităților locale și să mențină un contact permanent cu aceștia. În acest sens, administrația publică trebuie să comunice, să fie deschisă dialogului, să respecte și să ia în considerare cetățeanul.

Instituțiile administrației publice recurg la comunicare în cadrul acțiunilor întreprinse sau al relațiilor pe care le stabilesc.

Comunicarea publică reprezintă forma de comunicare ce însoțește activitatea instituțiilor publice în vederea satisfacerii interesului general. Mesajele transmise cuprind informații de utilitate publică. Astfel comunicarea publică trebuie să facă cunoscute cetățenilor existența organizațiilor din sectorul public, modul de funcționare și atribuțiile acestora, legalitatea și oportunitatea deciziilor adoptate. Totodată, prin comunicarea publică se urmărește cunoașterea nevoilor și dorințelor populației pentru ca instituțiile publice, prin rolul și atribuțiile pe care le dețin, să vină în întâmpinarea acestora, realizând astfel un interes general.

Comunicării publice îi revine rolul de a convinge, că prin politicile instituționale realizate, precum și prin deciziile publice adoptate, se urmărește un interes general, obținându-se astfel adeziunea cetățenilor.

Cetățeanul trebuie să fie informat cu privire la existența și modul de funcționare a serviciilor publice, trebuie ascultat când își exprimă nemulțumirea, trebuie să-i fie luate în considerare dorințele și nevoile.

În cadrul instituțiilor publice locale, comunicarea publică are următoarele forme:

- punerea la dispoziția cetățenilor a informațiilor de interes local;

- prezentarea și promovarea serviciilor publice oferite de colectivitățile locale;
- promovarea instituțiilor publice și a colectivităților teritoriale.

Cetățenii vin în contact cu instituțiile publice locale și, ca urmare, au nevoie să știe cum se adresează pentru satisfacerea unui interes legitim, ce documente trebuie să completeze, ce proceduri trebuie să urmeze. Instituțiilor publice locale le revine obligația de a pune la dispoziția publicului informații cu caracter practic, de natură să facă cunoscute cetățenilor regulile pe care trebuie să le respecte în demersurile lor, să le înlesnească accesul acestora în raport cu serviciile publice locale.

O relație deschisă, de parteneriat, va ușura fluxul de informații în ambele sensuri. Inițiatorul acestei relații trebuie să fie instituția administrativă, care are obligația să caute modelele cele mai eficiente și specifice pentru realizarea feed-back-ului și pentru cunoașterea resurselor locale.

Buna funcționare a comunicațiilor facilitează administrarea și controlul proceselor de prestare, al operațiilor din care se compun diferitele procese și are un impact puternic asupra comportamentului funcționarilor publici, a eficienței și oportunității în interacțiunile cu cele mai diverse categorii de cetățeni.

Prin **comunicațiile interne** rațional organizate și funcționale, personalul este în mod continuu informat despre tot ceea ce se întâmplă în cadrul instituției administrative. Comunicațiile interne joacă un rol important și pe linia instruirii și a motivării personalului, contribuind în acest fel la realizarea calității prestațiilor și la o mai bună satisfacere a nevoilor și exigențelor cetățenilor.

Instituțiile publice pot recurge la o paletă largă de tehnici și mijloace de comunicare precum: publicații, broșuri specializate, afișaj, canale de televiziune, presa.

Comunicarea între funcționarul public și cetățean

În procesul comunicării, relația funcționar public-cetățeni constituie substanță a actului de administrație publică. Unitățile comunicaționale, respectiv funcționarul public (ca emițător) și cetățeanul (ca receptor de mesaje) au obiective clare: emițătorul își propune să informeze, să convingă, să îndrume, să capteze interesul, să fie eficient, iar receptorul se va strădui să fie atent, să înțeleagă, să rețină.

Comunicarea cu cetățenii se realizează prin: expuneri, activități de informare, dezbateri, sesiuni de comunicări, programe de investigare, activități cu caracter cultural-educativ, participare la concursuri, publicații proprii, afișiere, transmiterea prin forme scrise sau orale de informații diverse spre și dinspre structurile de conducere și de specialitate ale instituțiilor de administrație publică.

Liderii din administrația publică trebuie să acorde o atenție deosebită antrenării funcționarilor publici în facilitarea comunicării dintre aceștia și cetățeni. În acest sens, putem identifica următoarele sarcini:

- diagnosticarea problemelor;
- culegerea, verificarea și diseminarea informațiilor;
- transmiterea rezultatelor evaluării informațiilor;
- rezolvarea conflictelor.

Pentru realizarea acestor sarcini, pot fi avute în vedere următoarele căi de rezolvare:

- ascultarea activă;
- stimularea autoanalizării problemelor;
- controlul tonului vocii;
- cultivarea înțelegerii și toleranței;
- detensionarea atmosferei.

Parteneriatul interactiv funcționar public-cetățean presupune circulația informației în ambele sensuri. Dincolo de aspectele oficiale, instituționale, relația funcționar public-cetățean trebuie să conțină o anumită doză de informații.

Comunicarea este absolut esențială pentru organizare. Este evident că fără comunicare nu poate fi organizare, căci atunci nu există posibilitatea ca grupul să influențeze comportamentul individului. Pe lângă aceasta, disponibilitatea anumitor tehnici de comunicare va determina, în mare parte, modul în care funcțiile de luare a deciziilor pot și trebuie distribuite în instituție.

Din punct de vedere al legislației în vigoare, instituțiilor publice le revine responsabilitatea informării cetățenilor (informare exactă și simplă), a primirii lor în audiență și a consultării acestora în problemele care îi privesc.

Diversitatea cauzelor care determină dificultățile și perturbările aferente procesului de comunicare face obligatorie existența în cadrul respectivului sistem a posibilităților de reglare, de adaptare și de transformare. Elementul central al acestei reglări este reprezentat de feed-back, care îi permite receptorului (de exemplu, cetățeanul) să-și emită reacțiile, iar emițătorul (de exemplu, funcționarul public, purtătorul de cuvânt al instituției, etc) să le înregistreze.

Abilitatea comunicatorului de a răspunde adecvat feed-back-ului este determinantă pentru eficiența comunicării.

Funcțiile feed-back-ului sunt următoarele:

- a) funcția de control al înțelegerii, al receptării în bune condiții a mesajului;
- b) funcția de adaptare a mesajului la caracteristicile actorilor, la dificultățile întâmpinate sau alte evenimente care presupun o modificare a conținutului sau a formei;
- c) funcția de reglare socială prin flexibilitatea rolurilor și funcțiilor îndeplinite de diverși actori, în măsură să faciliteze înțelegerea punctului de vedere al celuilalt;
- d) funcția socio-afectivă: feed-back-ul crește siguranța internă și satisfacția actorilor.

Ascultarea activă

A asculta activ înseamnă să percepi:

- Cuvintele
- Tonalitățile și inflexiunile
- Limbajul trupului

A asculta activ înseamnă a privi: nu există ascultare activă fără contact vizual. Privirea deschide canalele de comunicare; prin privire poți recunoaște prezența celuilalt, poți manifesta dorința de comunicare, interes, respect. Privirea unei persoane exprimă starea de spirit a acesteia, iar interlocutorul poate observa o anume „**expectativă pozitivă**”, adică acea atitudine care denotă o atenție binevoitoare acordată celuilalt și faptul că ne așteptăm să primim de la interlocutor mesaje importante.

De asemenea, a asculta cu adevărat înseamnă a fi empatic cu gândurile și sentimentele celuilalt.

Pentru a deveni empatici fata de interlocutorul nostru putem folosi următorul set de întrebări:

- „Ce încercă să-mi spună?”
- „Ce înseamnă acest lucru pentru el?”
- „Cum vede el problema?”
- „Care sunt sentimentele lui și ce emoții simte?”

A asculta activ înseamnă a adopta o atitudine înțelegătoare: să nu interpretezi, să nu judeci, să nu acuzi, să nu critici, să nu devalorizezi, să nu denigrezi, să nu insulti, să nu vorbești despre tine însuși, să nu schimbi subiectul, să nu dai sfaturi care nu au fost cerute, să nu te gândești înainte la ceea ce vei spune în timp ce interlocutorul își prezintă problema, ci să te concentrezi asupra lui, încercând să-l înțelegi.

Ascultarea activă presupune că dincolo de raționamentul interlocutorului și faptele relatate, să înțelegi semnificația intelectuală și afectivă profundă a acestor fapte pentru interlocutor, să îți dai seama de conotația afectivă a anumitor cuvinte, gesturi, priviri.

Elementele de comunicare nonverbală însoțesc permanent o ascultare care se dorește a fi activă. Ascultă nu doar cu urechile, ci cu întreg corpul: aplecare înainte spre interlocutor, aprobare prin mișcarea capului, menținerea contactului vizual, zâmbet etc.

Prima tehnică utilizată pentru ascultarea activă este **tăcerea**. Este important ca cel care ascultă să tacă pentru a permite interlocutorului să vorbească sau să-și caute ideile, pentru că adeseori cea mai bună empatie se realizează în liniște.

O altă **tehnică** este aceea a **interogării**: să știi să pui întrebările adecvate, pe un ton cald, pentru a-i permite interlocutorului să se exprime liber, pentru a afla informațiile exacte, nevoile, preocupările, anxietățile și dificultățile celui alt. Întrebările pe care le adresezi demonstrează că ascultați și încurajați comunicarea, iar răspunsurile permit dezvoltarea unor noi argumente.

Un efect asemănător are și **tehnica reformulării** spuselor celui alt. Astfel, interlocutorul va recunoaște ca într-o oglindă imaginea a ceea ce tocmai a rostit; iar această imagine îl va ajuta să-și clarifice propriul punct de vedere, se va simți înțeles și încurajat să continue să se exprime.

Ascultarea activă nu înseamnă pur și simplu a-i acorda atenție celui alt, sau a-i pune întrebări pentru a reconstitui puzzle-ul cu informații care ne lipsesc pentru a înțelege o situație. Ci presupune mai curând să te interesezi de ceea ce nu spune interlocutorul. Trebuie să avem în vedere faptul că oamenii nu povestesc decât o parte a experiențelor pe care le trăiesc și aceasta cu ajutorul limbajului – care este adesea mult prea imprecis – și dintr-o perspectivă întotdeauna subiectivă, prin urmare diferită de la persoană la persoană.

De aceea ascultarea activă, prin tehnicile pe care le implică și mai ales prin atitudinea care se cere a fi adoptată, permite depășirea unor bariere importante în comunicare, dezamorsarea conflictelor și stabilirea de relații pozitive cu ceilalți.

Comunicarea instituțională. Comunicarea externă a administrației publice

Aflată într-un contact permanent și direct cu mediul social, instituția publică preia “șocurile” provenite de la acesta și încearcă să le răspundă prin inițierea, la nivel organizațional, a unor demersuri orientate spre schimbări, transformări, reechilibrări. Pe de altă parte, orice transformare sau schimbare este resimțită și în exterior, administrația influențând și modelând, la rândul ei, mediul social.

În cadrul proceselor de comunicare externă a administrației publice este posibil să apară **bariere comunicaționale**:

- între diferitele instituții ale administrației publice, din cauza gradului ridicat de specializare a fiecăreia, neacordării importanței convenite colaborării între instituții;
- între administrația publică și cetățeni

Comunicarea în situațiile de criză

Sunt instituții care dispun de un *Manual al situațiilor de criză* și o *Celulă de criză* în cadrul căreia există responsabilități pentru fiecare tip de criză. De asemenea, se stabilesc proceduri care conțin instrucțiuni de operare pentru fiecare situație de criză.

Pot apărea evenimente social-politice, a căror gravitate variază de la manifestări cum ar fi grevele, mișcările sociale de presiune a străzii, schimbarea subită a echipei de conducere, până la revoluții și războaie, catastrofele naturale (cutremure, inundații etc.) sau accidente de altă natură (accidente grave aviatice, maritime sau terestre) etc.

Ascunderea informațiilor este un mod de declanșare a zvonurilor.

În gestionarea unei crize se pot face erori cu urmări greu de prevăzut:

- ezitățile, conducând la crearea unei imagini de incompetență și confuzie;
- ripostele, sursă de creștere a tensiunilor și emoțiilor;
- confruntarea, oferind oponentilor vizibilitate și o platformă de atac;
- informațiile contradictorii, semnificând lipsă de sinceritate și de receptivitate.

Planul de administrare a unei situații de criză (parte componentă a Manualului Situațiilor de criză) din cadrul unei companii include :

- aprobarea planului de către directorul executiv;
- lista persoanelor care vor fi implicate în rezolvarea crizei și coordonatele acestora (adresă, telefon, etc);
- lista persoanelor din companie ce trebuie informate imediat în cazul unei crize;
- criteriile de estimare a pierderilor potențiale;
- planul de realizare a unei secțiuni de documentare, cuprinzând informații și mărturii;
- informații confidențiale ce nu pot fi divulgate înainte de lansarea planului de contracarare a crizei și de cele mai multe ori, nici după aceea, dacă nu este necesar;
- programul de acțiune: cine, ce și când;
- schița locului unde a survenit criza, o listă de resurse și cu necesarul de aprovizionat;
- locul de unde se va obține aparatură de comunicare, sonorizare și înregistrare pentru presă;
- lista criteriilor de evaluare a eficienței tratării situației de criză.

Comunicare ajută la asigurarea unui climat de încredere în jurul instituției publice prin:

- ☐ Reputația bună a instituției publice
- ☐ Reputația bună a conducătorilor acesteia
- ☐ Credibilitatea instituției și a surselor acesteia
- ☐ Notorietatea instituției
- ☐ Afinitatea cetățenilor (simpatie)

Tipuri de negociere. Tehnici și tactici de negociere

În continuare descriem o serie de idei practice pe care le puteți folosi și adapta în negocieri. Aceste idei pornesc de la premisa că micile lucruri pot declanșa schimbări mari, iar atenția asupra mai multor lucruri mici poate determina cumulativ un rezultat pozitiv.

Tehnici

Numele partenerului de negociere

Oricărei persoane îi place să fie importantă pentru cei din jur. Un lucru simplu care denotă acest lucru este pronunțarea numelui persoanei cu care vorbim. Pentru a putea reține numele cuiva, este important să îl repetați în câteva rânduri imediat după ce ați făcut cunoștință cu interlocutorul dvs., sau să încercați să îl asociați cu ceva/cineva cu care vă simțiți familiar. Este important să folosiți numele interlocutorului fie la începutul conversației, fie la finalul acesteia. Folosirea numelui, însă, trebuie făcută cu atenție, pentru a evita un efect advers care ar fi interpretat ca flatare excesivă.

Așezarea în încăpere

Chiar dacă pare un detaliu minor, modul în care participanții sunt așezați în încăpere poate înclina balanța pe durata unei negocieri.

Este important să cunoașteți unde să vă poziționați, pentru a vă simți confortabil și siguri pe voi pe durata unei negocieri. Totodată, cunoscând spațiul în care va avea loc negocierea, veți putea pune în dificultate partenerul de negociere, lucru care vă va conferi un avantaj în derularea procesului de negociere.

Poziții dezavantajoase:

Cu spatele la ușă (creează un sentiment de disconfort atunci când se deschide ușa);

Cu fața spre geam (o fereastră este de cele mai multe ori un factor perturbator, deoarece reprezintă o sursă de stimuli vizuali);

Lângă un calorifer, lângă un ventilator etc.

Poziții avantajoase:

Locuri cu vizibilitate maximă;

Locuri în care să aveți zona din spate lipsită de factori perturbatori (este indicat să vă așezați cu spatele spre un zid).

Onestitatea

Pentru a putea ajunge un negociator de calitate, trebuie să dați dovadă de onestitate în permanență. Trebuie să fiți deschiși în a găsi soluții creative la problemele ce apar pe durata unei negocieri și să încercați la modul real să ajutați persoana cu care negociați.

Atunci când ambii parteneri sunt deschiși, fiecare poate câștiga și fiecare poate fi mulțumit. Această onestitate vă oferă claritate asupra obiectivelor voastre și ale partenerului de negociere și, totodată, vă conferă șansa de a fi creativ. Gândiți-vă la soluții inovatoare care pot duce la un câștig pentru ambele părți.

Încercați să vedeți din fiecare negociere rezultatele pe termen lung. Dacă sunteți onești și cedați ceva la negocierea de azi, puneți de fapt bazele unei relații bazate pe încredere, în urma căreia, probabil, veți putea câștiga înzecit în viitor.

Dacă nu sunteți onești, riscați chiar să uitați ce anume ați comunicat partenerului de negociere și să vă încurcați în obiectivele fictive pe care vi le-ați stabilit. E mult mai important să vă concentrați energia pe găsirea de soluții la probleme decât să vă concentrați pe mascarea intențiilor voastre pentru a păcăli cealaltă parte.

Concluziile preliminare

Este foarte util să aveți centralizat un istoric al negocierii cu lucrurile pe care le-ați stabilit împreună cu partenerul de negociere. Astfel, veți putea avea o oglindă clară asupra a ce s-a negociat și la o întâlnire ulterioară veți putea relua negocierile de unde le-ați lăsat, neexistând dubii asupra aspectelor deja negociate. În cazul unor negocieri informale, este suficient să transmiteți istoricul pe email-ul persoanei cu care ați negociat și să obțineți și OK-ul său asupra acestuia.

Confidențialitatea informațiilor

Informațiile reprezintă o sursă de putere importantă pentru oricine. Atunci când dețineți informația, dețineți puterea, pe care puteți să o distribuiți mai departe cum doriți.

În cazul în care doriți să împărtășiți informații importante pe care le dețineți cu cineva, este evident că aveți încredere în persoana respectivă și, totodată, că ați făcut primul pas pentru o negociere reușită.

Nu uitați, însă, să atrageți atenția asupra faptului că informațiile furnizate sunt confidențiale. Acest lucru este important din două perspective: pe de-o parte, pentru că sporește interesul și seriozitatea pe care partenerul de negociere le va manifesta pentru ceea ce urmează să dezvăluiți și, pe de altă parte, pentru că informațiile vor fi privite ca fiind mult mai valoroase, datorită modului de prezentare.

Cârligul

Persoanele tind să fie mai deschise și să se simtă în largul lor în prezența altor persoane cu care au ce împărtăși. În cazul în care doi indivizi sunt complet diferiți și nu au nicio experiență similară comună, discuția dintre cei doi va avea numeroase momente de stagnare și nu va decurge natural.

Negociatorii neexperimentați tind să intre direct în negociere, fără a încălzi atmosfera și fără a încerca să găsească puncte comune cu interlocutorul. În schimb, un negociator experimentat nu va avansa discuțiile până când nu va stabili unul sau două puncte comune (ancore) cu partenerul de negociere. Găsirea punctelor comune are rolul de a detensiona atmosfera și de scoate în evidență faptul că partenerii de negociere au trăiri, experiențe sau valori comune, care le vor permite să ajungă la un numitor comun până la finalizarea negocierii.

Limbajul pozitiv

Într-o negociere este crucial să folosim cuvintele care trebuie. În primul rând, trebuie să ne facem ușor înțeleși și, în al doilea rând, trebuie să creăm o atmosferă pozitivă și plăcută persoanelor cu care negociem, pentru a pune la punct premisele unei negocieri reușite. Încercați să folosiți cât mai des cuvinte care exprimă acțiune sau sentimente și reformulați ideile voastre în ceva pozitiv pentru interlocutor.

Tactici

Tactica „Este important pentru mine!”

Atunci când doriți ceva cu ardoare și relația cu partenerul de negociere vă permite, puteți să îi comunicați cu sinceritate cât de importantă este respectiva negociere pentru voi. Cu alte cuvinte, această tactică se poate transpune în “Lasă de la tine de data asta și îți rămân dator”.

Este o tactică la care merită să recurgeți atunci când ați rămas fără argumente logice, întrucât e bazată doar pe legătura afectivă dintre voi și cel cu care negociați.

Tactica „lipsa de împuternicire”

Această tactică poate fi folosită în două feluri:

Fie când observați că sunteți forțați să cedați mai mult decât v-ați dori, moment în care spuneți că nu sunteți împuterniciți să negociați astfel de aspecte;

Fie când încercați să vă intimidați partenerul de negociere și îi atacați legitimitatea, susținând că nu credeți că are suficientă autoritate pentru a negocia astfel de lucruri (atenție, însă, dacă adoptați această tactică, riscați destul de mult).

Tactica „băiat rău-băiat bun”

Este probabil cea mai bine cunoscută formă de negociere, datorită ratei ridicate de penetrare a filmelor americane de acțiune în România.

Mecanismul tacticii este simplu: într-o echipă formată din doi negociatori, unul dintre ei va face introducerea în negociere, jucând un rol dur și inflexibil (de negociator roșu) și lansând cereri puternice și vehemente. Cel de-al doilea negociator joacă rolul conciliantului și intră în scenă după negociatorul dur, astfel încât cererile acestuia par acceptabile și partenerul de negociere va tinde să îi accepte solicitările.

Tactica efectuării sau evitării efectuării primei oferte

În cazul în care nu sunteți foarte siguri pe voi într-o negociere, vă recomandăm să evitați să faceți prima ofertă. Dacă totuși sunteți forțați să faceți o ofertă, trebuie să evitați să faceți o ofertă extremă:

- ✓ dacă lăsați prea mult de la voi, partenerul de negociere va avea impresia că folosiți un truc și că doriți și altceva de la el;
- ✓ dacă solicitați prea mult de la partenerul de negociere, s-ar putea să fiți considerați irealiști.

În cazul în care vă simțiți foarte siguri pe voi în negociere, este recomandabil să efectuați prima ofertă, pentru a stabili din start punctul de pornire al negocierii.

Tactica tergiversării

Puteți utiliza această tactică atunci când aveți nevoie de timp, fie pentru a obține diverse aprobări, fie pentru a vă documenta adecvat etc. Puteți motiva întârzierile voastre fie prin a spune motivul real, fie prin a invoca starea de sănătate, alte urgențe, modificări ale organizației în care activați etc. Cum se poate răspunde la o astfel de tactică? “Dacă până la o anumită dată nu ne furnizați o ofertă, ne vom vedea puși în situația de a colabora cu competitorii dvs.”

Tactica politeții exagerate

Este folosită pornind de la premisa că, de cele mai multe ori, unui partener politicos, amabil, nu i se poate refuza nicio dorință. Prin politețe exagerată se evidențiază merite reale sau imaginare. Uneori, cu cât complimentele sunt mai plăcute, cu atât solicitările și rezultatele vor fi mai substanțiale.

Cum puteți contracara o astfel de tactică? Trasați din start o demarcare clară între replicile politicoase și aspectele obiective ce țin de negociere sau abordați și voi o politețe exagerată pentru a-l determina pe partener să renunțe.

Tactica apelului la simțuri

Se utilizează atunci când din punct de vedere rațional, partenerul de negociere nu consimte la un anumit lucru pe care voi îl doriți. Se face apel la colaborarea anterioară, mândria personală sau națională, la amintirea unor momente plăcute petrecute împreună în cadrul acțiunilor de protocol (ex.: “Îți aduci aminte când copiii noștri și-au serbat ziua de naștere împreună?”). Pentru a contracara o astfel de tactică puteți, fie să delimitați planul personal de cel profesional, fie să amintiți partenerului de negociere despre ocazii similare, căutând totodată revenirea la discuția de bază.

Tactica lansării unor cereri exagerate

Această tactică poate funcționa în cazul în care nu sunteți bine documentați cu privire la domeniul în care se poartă negocierea. Partenerul de negociere ar putea să facă o cerere exagerată pentru ca ulterior să pară îngăduitor și să solicite mai puțin. Această tehnică funcționează similar cu “băiat rău – băiat bun”, doar că nu necesită două persoane, ci doar una singură.

Printr-o documentare adecvată puteți contracara această tactică, întrucât veți putea observa o cerere exagerată atunci când este lansată (ex: un vânzător vă solicită 4.000 euro pentru o Dacia Logan din 2005)

Tactica dominării discuțiilor

Dominarea discuțiilor presupune preluarea inițiativei în purtarea tratativelor și exercitarea puterii oratorice a celui care adoptă această tactică.

Această tactică se potrivește doar celor care pot să vorbească nestingherit și reușesc, în același timp, să fie elocvenți. În timpul discuțiilor, negociatorul care aplică această tactică va înclina balanța în favoarea sa și va pune presiune pe partenerul de negociere, limitând la maxim posibilitatea de intervenție a acestuia.

Cum puteți contracara această tactică? Luați notițe în timp ce interlocutorul vostru vorbește și, când aveți un moment de respiro, aduceți argumentele voastre, sesizând totodată și erorile de argumentare făcute de celălalt negociator. E important ca atunci când luați cuvântul să aduceți argumente importante, tocmai pentru că intervalul în care vă puteți exprima este limitat.

Tactica „Asta-i tot ce am”

Această tactică ajută în negocieri într-o măsură foarte mare atunci când încercăm să facem pe cineva să accepte târgul propus de noi, dar măsura în care putem influența decizia este limitată.

Ex: Imaginăm situația în care mergeți la un magazin, studiați 10 minute un sacou care costă 200 de lei și vorbiți apreciativ despre calitatea materialului cu vânzătorul. În final, spuneți că v-ar plăcea foarte mult sacoul, dar nu puteți să vi-l permiteți, pentru că depășește bugetul vostru de 190 de lei. Vânzătorul va fi foarte înclinat să vă facă discountul de 5% necesar pentru cumpărarea sacoului, datorită faptului că i-ați apreciat marfa și pentru că derogarea pe care trebuie să o facă nu este prea mare.

Tactica escaladării

Escaladarea este una din cele mai eficiente tactici. Este folosită foarte adesea, uneori chiar fără a fi cunoscută ca o tactică distinctă. Această tactică presupune obișnuirea partenerului de negociere cu cerințele noastre, pentru ca ulterior să adăugăm încă ceva la lista noastră de solicitări.

Exemplu: măsurile de austeritate nu au fost luate brusc de guvernanți la începutul perioadei de criză, ci au fost luate treptat, pentru a obișnui populația cu ele. Dacă toate măsurile ar fi fost luate în același timp, probabil că ar fi existat proteste masive, dar, abordând această tactică, s-a evitat acest lucru.

Tactica “Poți mai mult de atât”

Această tactică face apel la ego-ul persoanei căreia i se adresează această replică.

Exemplu: Un tânăr este interesat să achiziționeze un autoturism și merge la un dealer auto, pentru a cumpăra o mașină în limita bugetului pe care și l-a stabilit de acasă (maxim 5000 euro, cu toate că el mai are o rezervă de 1000 euro). Dealerul îi arată toată oferta de mașini care se încadrează în 5000 euro, dar îi arată și o mașină mai nouă, cu mai puțini km, net superioară celorlalte, care costă 6000 euro și îi spune cumpărătorului “La ce haine porți, trebuie să ai mai mult de 5000 de euro. Chiar merită!”. Tânărul va fi foarte tentat să cumpere mașina, pentru că dispune de bani și pentru că, altfel, egoul îi va fi afectat.

Tactica tăcerii

Una dintre regulile negocierii este să nu iei niciodată cuvântul atunci când poți foarte bine să păstrezi tăcerea. De cele mai multe ori, tăcerea este resimțită ca o situație neplăcută, care îi împinge pe interlocutori să vorbească cu orice preț.

În cazul în care optați pentru a vorbi puțin pe durata unei negocieri (fie că acest lucru vă caracterizează, fie că este vorba doar de strategia voastră), atunci când luați cuvântul faceți ca acest lucru să conteze. Imaginați-vă că vorbiți 10% din timpul alocat negocierii, în care trebuie să aduceți minim 50% din argumente, deci trebuie să vorbiți foarte concentrat.

Tactica “primește - dă”

Această tactică stabilește principiul după care urmează să se deruleze o negociere. Este bine să vă obișnuiți partenerul de negociere să vă dea ceva (cât de mic), înainte ca voi să dați ceva. Același principiu se va aplica ulterior și la lucruri mai importante, nu doar în fazele de tatonare ale negocierii.

Această tactică, atunci când este utilizată potrivit, are avantaje vizibile pe termen scurt, însă pe termen lung poate duce la întârzieri repetate, dat fiind că poate fiecare parte o va aplica și astfel se ajunge la un punct mort al negocierii.

Tactica “poker face”

În negocierile cu persoane pe care nu le cunoaștem și în care nu avem încredere e bine dacă reușim să ne mascăm emoțiile. Astfel, vom reuși să ascundem interesul nostru foarte mare pentru oferta pe care am primit-o și vom reuși să obținem mai mult decât atât. În condițiile în care nu reușim să ne ascundem prea bine emoțiile, partenerul nostru de negociere va sesiza acest lucru și va ști exact unde să se oprească și unde să insiste atunci când face oferta. Aveți în vedere că negociatorii experimentați reușesc să citească cu ușurință limbajul non-verbal.

Tactica ofertelor false

Această tactică este imorală și induce în eroare atât vânzătorii, cât și cumpărătorii. Presupune efectuarea unei oferte foarte atrăgătoare pentru partenerul de negociere, pentru ca ulterior acesta să observe că oferta, fie este retrasă, fie cuprinde clauze care o transformă complet.

Exemplu: Clauzele trecute cu font minuscul în josul paginii în anumite contracte standardizate cu furnizorii. Oferta vizibilă în magazin este foarte bună, semnăm contractul, pentru ca ulterior, la facturare, să vedem, spre exemplu, că traficul de date din abonamentul nostru este infim, iar costul suplimentar depășește valoarea unui abonament mai bun.

De obicei, oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiția, astfel încât negociatorului să îi rămână terenul deschis. De cele mai multe ori, o asemenea tactică dă roade deoarece partenerul este luat prin surprindere.

Tactica schimbării negociatorului

Schimbarea negociatorului într-o negociere obosește partea adversă. Negociatorii se pot schimba în negocieri de durată și cauzele schimbării acestora sunt diverse: fie doar pentru a induce în eroare partenerul de negociere, fie pentru că negociatorul anterior nu se mai descurcă bine în negociere, fie datorită schimbării organigramei etc.

Este una din tacticile dure, căreia cu greu i se poate face față. Odată ce ați reușit să treceți cu bine de primele faze ale negocierii alături de un partener de negociere, ați început să vă cunoașteți și știți cum să vă structurați argumentele pentru a fi luate în considerare, acest lucru se schimbă radical. Cum puteți contracara această tactică? Utilizând tehnica concluziilor preliminare și solicitând de la început să aveți parte de același negociator pe toată durata procesului de negociere.

Tactica eludării

O astfel de tactică este întâlnită frecvent în cazul multinaționalelor.

Negociatorul, dorind să pună presiune asupra partenerului, știrbește autoritatea acestuia, încercând să discute cu superiorii sau chiar cu colegii acestuia din urmă.

Cum putem contracara această tactică? Stabilind clar în interiorul organizației din care provenim că negociatorul desemnat are putere deplină în procesul de negociere. Este mult mai simplu să rezolvăm lucrurile acasă (în propria organizație) decât în deplasare (pe durata purtării negocierii efective).

3.5. Teoria și practica medierii conflictelor

Medierea presupune intervenția unei terțe părți, neutră în raport cu părțile aflate în conflict, în rezolvarea conflictului prin facilitarea comunicării și oferirea de sugestii. Astfel, medierea poate avea următoarele avantaje: cererea de mediere sugerează că părțile sunt motivate să ajungă la o înțelegere; faptul că mediatorul este motivat să medieze îi oferă acestuia legitimitatea de a acționa pentru stingerea conflictului și face mai importantă intervenția sa.

Unii mediatori se concentrează pe rezolvarea problemei (abordare de tip produs), iar alții pe îmbunătățirea relației dintre părțile aflate în conflict (abordare de tip proces).

Contactul direct între părți este încurajat atunci când ostilitatea este scăzută; la rândul său, contactul indirect este recomandat când conflictul este intens sau a luat amploare. În această situație se poate utiliza contactul separat al mediatorului cu fiecare dintre părți, ocazie folosită pentru a îmbunătăți situația. Mediatorul își poate forma o perspectivă de substanță privind cauzele care au generat conflictul, istoria individuală în varianta fiecărei părți și va putea să prevadă viitorii pași.

În același timp, mediatorul poate face o prezentare favorabilă a părților, una față de cealaltă. De asemenea, este importantă găsirea unui spațiu privat de manifestare a medierii, iar impunerea limitelor de timp poate avea o acțiune constructivă. Când conflictul ia amploare, părțile pot pierde din vedere chiar problemele care le-au adus în conflict. Rolul mediatorului poate consta în reluarea acțiunilor de identificare a problemelor, în afară de găsirea unor alternative de rezolvare.

În ceea ce privește etapele propriu-zise ale medierii, acestea pot fi următoarele:

- atenție la aranjarea scaunelor: oponenții stau sau nu față în față;
- posibilitatea procurării unei table sau flip-chart pentru a întocmi harta conflictului și aspectele importante ale problemei;
- stabilirea orarului de lucru, a rolului mediatorului și a regulilor de bază;
- observarea dacă părțile sunt dispuse la un dialog primar;
- verificarea dacă toată lumea a înțeles regulile;
- focalizarea pe viitor sau pe trecut;
- asigurarea că părțile participă în mod egal;
- rezumarea punctelor cheie;
- oferirea de pauze;
- ajutarea părților să genereze perspective noi;
- clarificarea și validarea diferențelor;
- stabilirea acordurilor și păstrarea unui timp suficient pentru sesiunile de evaluare și concluzionare.

Ce este medierea?⁶

1. O paradigmă universală

Născută din domenii și practici diverse (psihologie, sociologie, pedagogie, drept, politică, consultanță, creativitate, rezolvarea de probleme etc) medierea este o paradigmă, reprezentând, asemenea altor paradigme (timpul, spațiul, comunicarea, paradoxul, informația, globalizarea etc.) un punct de întâlnire între mai multe discipline din a căror combinare rezultă „o înțelegere mai bogată și mai nuanțată a lumii și comportamentului uman”.

2. O practică foarte veche, dar care a dobândit o importanță socială abia în ultimii 25 – 30 de ani. Teoria cea mai răspândită susține că modelul dezvoltat în America prin anii '80 a fost împrumutat și aplicat și în Europa. Trebuie avută în vedere și existența unor modele autohtone, deoarece în fiecare țară au apărut practici spontane, noi modalități de soluționare a conflictelor.

3. Un răspuns la problematica lumii contemporane (schimbări multiple, diversificarea surselor de informare, evoluție rapidă a cunoașterii și tehnologiei, explozie demografică, amplificarea fenomenului de șomaj, excludere socială, degradarea mediului, proliferarea conflictelor, urgența de a face recunoscute și respectate drepturile omului etc.)

⁶ <http://ongctcm.wordpress.com/2012/08/26/stiinta-si-arta-in-negociere-si-mediarea-conflictelor/>

4. Un instrument al societății civile, medierea servește la producerea legăturilor sociale și afirmarea unor valori precum autonomia, responsabilitatea, adaptarea la noile condiții, solidaritatea și acordul. La summit-ul european de la Crêteil (desfășurat în perioada 20 – 23 septembrie 2000, când Franța deținea președinția Uniunii Europene), șefii de state au căzut de acord asupra următoarei definiții a medierii:

„Medierea este un proces de creație și de gestionare a vieții sociale, care permite fie restabilirea legăturilor sociale, fie prevenirea și soluționarea conflictelor datorită intervenției unei persoane terță, imparțială și fără putere de decizie, care garantează comunicarea între parteneri.”

Medierea poate preveni conflictele, stabili și restabili legăturile sociale și culturale, de aceea este important să fie definită și ca ‘proces’, nu doar ca o ‘procedură’. Procesul este adaptabil, în timp ce procedura presupune constrângeri, etape prestabilite, determinate cu precizie. Cu toate că se bazează pe reguli precise și etapele sunt inevitabile, procesul de mediere nu urmează o logică procedurală. Mediatorul stăpânește procesul și știe să-l adapteze în funcție de situație.

5. Un fenomen la modă care câștigă teren în fața altor modele consensuale de rezolvarea conflictelor. O poziție intermediară, un tip de negociere asistată de o parte terță neutră, numită mediator. În prezența mediatorului cele două părți negociază și stabilesc acordul final.

6. O formă de educație socială pentru dezvoltare durabilă ce vizează dezvoltarea abilităților de comunicare și rezolvarea conflictelor, astfel încât oamenii să ajungă să se înțeleagă direct și să-și rezolve singuri problemele, fără să mai facă apel la un mediator.

Paradoxul neutralității mediatorului este că se oprește acolo unde începe dezbateră filozofiei medierii. În acest caz nu mai este vorba de neutralitate, ci de un angajament din partea mediatorului, care este animat de ideea că un conflict se poate rezolva și altfel decât prin raport de forță. Neutralitatea nu exclude angajamentul și responsabilitatea mediatorului, care este neutru doar față de părți, nu și față de relațiile umane, deoarece rezolvarea conflictelor prin mediere este o alegere liber consimțită. În cazul în care mediatorul consideră că nu-și poate păstra neutralitatea față de părți, este recomandată preluarea cazului de către un alt mediator. De asemenea, mediatorul mai poate informa părțile despre dificultatea sa și această mărturisire se poate dovedi strategică în sensul că poate declanșa la părțile aflate în conflict o motivație de a-l ajuta să le ajute mai bine.

Soluționarea conflictelor prin mediere poate fi utilizată cu succes în conflicte de familie, divorțuri, conflicte colective de muncă, succesiuni, coproprietate, contracte, conflicte între persoane etc., aducând un răspuns mai adecvat părților implicate în conflict prin punerea accentului pe interesele aflate în joc. Dacă în procedura clasică de rezolvare a conflictelor accentul este pus în principal pe aspectele juridice ale litigiului, medierea urmărește, în acord cu legislația în vigoare, găsirea unei soluții convenabile și realiste pentru ambele părți aflate în conflict.

Punctele comune ale diferitelor forme de medierea conflictelor:

- voința părților de a trece de la un raport de forță la un raport bazat pe construirea unui sens;
- prezența unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate și confidențialitate;
- procesul de mediere care promovează comunicarea, colaborarea și revigorarea relațiilor dintre părți;
- participarea voluntară a părților și a mediatorului la procesul de mediere;
- rolul de catalizator al mediatorului care prin tehnici și proceduri specifice ajută părțile, fără a le influența, să aleagă, dintr-un pachet de soluții posibile, calea de urmat pentru a se ajunge la un acord comun;
- limitările de aplicare ale procesului de mediere.

Medierea, spre deosebire de procesul clasic de justiție, nu are ca finalitate stabilirea vinovăției sau inocenței părților aflate în conflict. Participarea la mediere este voluntară. Mediatorul nu are putere de decizie, ci oferă informații procedurale, stimulează dialogul, facilitează schimbul de opinii și informații între părți, ajută părțile să-și clarifice nevoile și interesele, să depășească barierele în comunicare și să ajungă la rezolvarea neînțelegerilor prin găsirea unor soluții avantajoase pentru ambele părți. Mediatorul asistă părțile și la redactarea acordului final de mediere în care se specifică angajamentele fiecărei părți pentru stingerea conflictului.

3.6. Procesul medierii și rolul mediatorului

Avantajele medierii - avantajele medierii pe termen scurt și termen lung

Având în vedere faptul că mijloacele clasice de soluționare a conflictelor au devenit insuficiente și greu de parcurs, de faptul că instanțele sunt sufocate de numărul foarte mare de dosare a căror soluționare finală se poate prelungi pe durata mai multor ani sau, mai mult de atât, de multe ori conflictul dintre părți se agravează după pronunțarea unei sentințe. Azi conflictele au devenit mai numeroase și mai complexe datorită dezvoltării continue a societății, iar clasică rezolvare a acestora nu oferă întocmai soluțiile compatibile cu gradul de dezvoltare a societății.

Soluția clasică de soluționare a conflictelor la instanțele de judecată propune soluții de tip câștig-pierdere, învingător-învingut.

În acest context, medierea ca modalitate alternativă de soluționare a conflictelor, poate fi o metodă eficientă și eficace de răspuns la dificultățile evocate mai sus.

Soluțiile oferite de mediere sunt, în cele mai multe cazuri, de tip câștig-câștig datorită principiului autodeterminării părților și anume: rezolvarea conflictului aparține în totalitate părților și nu mediatorului sau judecătorului.

Avantajele medierii pe termen scurt

1. Reducerea factorului timp, avantajul constă în reducerea semnificativă a timpului pierdut în tribunale, procese îndelungate, recursuri, întâlniri cu avocatul, timpul afectat urmăririi termenelor etc. Orice persoană care decide să pună capăt unui conflict prin intermediul instanței de judecată cunoaște momentul începerii procesului dar, cel final va fi greu de prevăzut din cauza procedurilor greoaie ce trebuiesc îndeplinite sau a numărului mare de dosare.

Dacă părțile vor alege procedura de mediere ca metodă de rezolvare a conflictului dintre ele, trebuie să știe că, timpul este mult mai redus iar procedura mult mai simplă.

2. Eliminarea factorului stres generat fie de ședințele de judecată, de aglomerație, de așteptare, de imposibilitatea de a fi ascultat pentru tot ceea ce ai de spus. Apelarea la instanța de judecată imprimă un stres suplimentar care se poate propaga pe o perioadă extrem de mare de timp generată de incertitudinea rezultatului, frica de a pierde procesul și de a trăi ulterior cu frustrarea de a nu fi primit din partea autorităților statului răspunsul dorit.

În contrapartidă prin procedura medierii factorul stres este cu mult redus, dacă nu chiar înlăturat. Ședința de mediere se desfășoară într-un cadru decent, onorabil și confidențial în care părțile își pot expune

nemulțumirile legate de situația conflictuală, își pot exprima dorințele, nevoile, necesitățile, interesele astfel încât soluția este găsită de părți cu ajutorul mediatorului, este acceptată de bună voie și are șanse depline de a fi aplicată imediat.

3. Diminuarea costurilor - avantaj imediat resimțit de către persoanele fizice sau juridice care aleg procedura medierii deoarece nu există taxe de timbru. Costurile în procedura medierii pot fi mult mai mici decât la instanța de judecată.

4. Confidențialitate procesului de mediere, poate fi pentru anumite persoane publice, fizice sau juridice avantajul cel mai important.

5. Flexibilitatea procedurii de mediere este ea însăși un avantaj care produce efecte benefice prin alegerea acestei metode. Nu este de neglijat rata mare de succes a medierii din prima ședință.

6. Renunțarea la procedura medierii reprezintă un avantaj. Părțile pot renunța oricând la mediere și se pot adresa în orice moment instanței de judecată.

Avantajele medierii pe termen lung

În ceea ce privește statul, avantajele sunt bine cunoscute de către statele ce au implementat această procedură cu mult înaintea României și anume:

1. degrevarea instanțelor de judecată,
2. creșterea calității actului de justiție și implicit creșterea încrederii cetățeanului în actul de justiție,
3. scăderea costurilor aferente organizării judiciare și altele asemenea.

Obligațiile și rolul mediatorului în procesul de mediere

Mediatorului îi revine obligația profesională ca pe tot parcursul ședinței de mediere să fie NEUTRU, IMPARȚIAL și să păstreze în totalitate CONFIDENȚIALITATEA informațiilor primite de la părți.

Mediatorul trebuie să conducă procesul de mediere în mod nepărtinitor și să asigure un permanent echilibru între părți.

În exercitarea atribuțiilor sale mediatorul are obligația să dea orice explicații părților cu privire la activitatea de mediere, pentru ca acestea să înțeleagă scopul, limitele și efectele medierii, în special asupra raporturilor ce constituie obiectul conflictului.

1. Mediatorul trebuie să se asigure că medierea se realizează cu respectarea libertății, demnității și a vieții private a părților.
2. Mediatorul are îndatorirea să depună toate diligențele pentru ca părțile să ajungă la un acord reciproc convenabil, într-un termen rezonabil
3. Mediatorul trebuie să conducă procesul de mediere în mod nepărtinitor și să asigure un permanent echilibru între părți.
4. Mediatorul are obligația să refuze preluarea unui caz, dacă are cunoștință despre orice împrejurare ce l-ar împiedica să fie neutru și imparțial, precum și în cazul în care constată că drepturile în discuție nu pot face obiectul medierii.
5. Mediatorul este obligat să păstreze confidențialitatea informațiilor de care ia cunoștință în cursul activității sale de mediere, precum și cu privire la documentele întocmite sau care i-au fost predate de către părți pe parcursul medierii, chiar și după încetarea funcției sale.

6. Mediatorul este obligat să restituie înscrisurile ce i-au fost încredințate de părți pe parcursul procedurii de mediere.
7. Mediatorul nu poate reprezenta sau asista vreuna dintre părți într-o procedură judiciară ori arbitrală având ca obiect conflictul supus medierii.
8. Mediatorul nu poate fi audiat ca martor în legătură cu faptele sau cu actele de care a luat cunoștință în cadrul procedurii de mediere. În cauzele penale mediatorul poate fi audiat ca martor numai în cazul în care are dezlegarea prealabilă, expresă și scrisă a părților și, dacă este cazul, a celorlalte persoane interesate.

Medierea și consilierea de proces

Este important să menționăm că medierea formală sau contractuală se bazează pe reguli și proceduri stabilite și acceptate. Mediatorii nu au puteri formale asupra rezultatelor negocierii și ei nu pot rezolva disputa singuri sau impune o soluție. În schimb, eficiența lor vine din abilitatea de a se întâlni în mod individual cu părțile, de a asigura o înțelegere a problemelor aflate în dispută, de a identifica zonele de compromis posibil pentru fiecare parte și de a încuraja părțile să facă compromisuri pentru atingerea unui acord.

Când să apelezi la mediere?

Câteva elemente ale procesului de mediere sunt decisive pentru succesul ei. Primul este alegerea momentului: medierea trebuie să apară când părțile sunt cu adevărat pregătite să accepte ajutor.

Datorită faptului că medierea este un proces în totalitate voluntar - părțile nu sunt forțate să intre în mediere - nu poate fi eficient decât dacă părțile sunt dispuse să coopereze. Dacă părțile consideră că au mai mult de câștigat prin continuarea disputei sau prin soluționarea ei autonomă, atunci medierea nu-și are rostul. În mod ciudat, cercetările arată că și părțile presate să accepte o mediere, pot să îi aprecieze meritele, cu condiția să înțeleagă procesul medierii (această intervenție este cel mai des respinsă pentru că nu i se înțelege esența și părțile cred că își pierd avantajul de negociere dacă apelează la ea.)

Mediatorii care consideră că părțile nu sunt încă pregătite să accepte medierea trebuie să aștepte până când vor fi solicitați de acestea (*sună-mă când ești gata*). În al doilea rând mediatorul trebuie să fie acceptat de toate părțile implicate în conflict. Mediatorul este perceput în mod tradițional ca un individ neutru pe care părțile îl consideră imparțial, experimentat în conflicte similare și despre care cred că poate fi de ajutor.

Multe țări au dezvoltat de altfel un sistem organizat de recunoaștere oficială a meseriei de mediator, fapt care contribuie la creșterea credibilității persoanei respective.

Uneori, totuși, nu există posibilitatea de alegere între mulți mediatori și se pot prefera chiar și persoane care au arătat o poziție partizană față de una dintre părți înaintea declanșării conflictului, cu condiția (impusă de ambele părți) să fie imparțial în soluționarea prezentului conflict.

Modele de mediator, opțiuni și comportamente

Ideea unei persoane neutre care să intervină în medierea unei dispute dintre două părți pare destul de simplă și atractivă. Procesul implică însă în realitate, foarte mulți factori care complică modelele simple. Obiectivul este să prezentăm un model inteligibil și simplificat. (În consecință vom menționa doar unii factori care ar trebui evaluați în alegerea unui anumit mediator pentru un anumit tip de soluționare a conflictului dat: experiența în medieri similare, obligațiile pe care i le impune meseria, regulile formale, cultura mediatorului, sexul, limitele de timp, beneficiile pe care le poate obține mediatorul din soluționarea conflictului, costurile și avantajele fiecărei tehnici pe care o propune etc.)

Medierile pot fi clasificate în medieri asupra conținutului problemei în conflict (mediatorul poate să ajute părțile să facă schimburi eficiente și concesii), medieri pentru identificarea problemelor și reevaluarea aspectelor conflictuale într-o manieră pozitivă. Medierea de conținut este de obicei preferată de părți, dar analizele arată că în mai toate conflictele se preferă orice tip de mediere în locul nici unuia. **Modelele și stagiile medierii** nu sunt diferite de cele ale procesului negocierii.

Stagiile necesare în procesul medierii trebuie completate cu soluții concrete pentru fiecare tip de conflict:

- Creați un climat de securitate psihologică în care fiecare poate renunța la mecanismele de apărare pentru a se înscrie într-o linie de concesii utile.
- Întocmiți harta conflictului (o reprezentare grafică a intereselor și nevoilor fiecărei părți care va fi afișată) de câte ori este posibil.
- Rezumarea punctelor cheie este utilă pentru toată lumea
- Definiți zona comună unde ambele părți sunt de acord și conștientizați-le punctele de consens
- Dați sugestii numai când le puteți prezenta sub formă de opțiune, nu de directivă
- Permiteți tăcerile
- Oferiți pauze
- Orientarea spre viitor prin prezentarea perspectivelor asupra evoluției situației
- Orientarea pozitivă
- Orientarea spre acțiune
- Faceți să pară normale experiențele pe care cineva le consideră extraordinare sau frustrante
- Ajutați-i să genereze perspective noi
- Clarificați și validați diferențele în materie de valori
- Echilibrați insatisfacțiile

Pentru ca medierea să aibă succes este necesar ca și părțile să aleagă o anumită strategie de comportament față de mediator. Iată câteva sfaturi prin care părțile aflate în conflict pot să obțină maximum de rezultate de la un mediator (și prin urmare, să își rezolve disputa):

- Informați mediatorul asupra problemelor de importanță majoră, nu presupuneți pur și simplu că mediatorul cunoaște situația
- Evitați supra-informarea mediatorului prin prezentarea datelor secundare care nu au un interes direct pentru problema în dispută; un mediator bun va fi capabil să descopere singur și independent aceste aspecte
- Nu-i prezentați mediatorului perspectiva voastră de termen lung asupra modului în care trebuie rezolvată disputa sau relația voastră cu cealaltă parte, acest lucru poate distra mediatorul de la conturarea unei abordări proprii a soluționării conflictului
- Fiți realiști și preciși asupra beneficiilor care pot fi câștigate prin mediere și conștientizați că este necesar să cedați din controlul procesului pentru a ajunge la rezultate mai bune și la implementarea lor ulterioară
- Dacă nu sunteți siguri asupra rolului și a gradului de implicare a mediatorului, declarați deschis acest lucru; veți beneficia proporțional de sprijinul lui prin înțelegerea procesului de mediere
- Nu vă fie teamă să vă exprimați îngrijorările și obiecțiile, mediatorul are abilități specifice în clarificarea unor astfel de probleme.
- Înțelegeți că un mediator funcționează deseori ca un „agent al realității”, care ajută ambele părți să coordoneze așteptările față de soluționarea conflictului, dar care totodată poate prezenta cu brutalitate efectele la care se va ajunge dacă acest conflict va continua

- Înțelegeți că mediatorul trebuie să identifice și disfuncționalitățile și „piesele lipsă” dintr-o argumentație
- Un mediator eficient vă poate solicita să ajungeți la un acord provizoriu prin identificarea altor părți care pot să fie sau să nu fie prezente la mediere
- Așteptați asistență, dar nu vă așteptați la miracole, mediatorii sunt niște mecanici care încearcă să vă repare motorul propriei mașini, dar nu are nici timpul nici resursele să vă construiască un nou motor
- Recunoșteți că medierea presupune deseori o dezvoltare a soluțiilor printr-un proces de eliminare, când părțile specifică ce nu doresc, de obicei singura soluție care nu a fost eliminată este și cea viabilă
- Amintiți-vă când totul a fost spus și finalizat că problema este încă între tine și partea opusă, nu este problema mediatorului. Medierea reîntărește responsabilitatea voastră ultimă de identificare, alegere și implementare a propriului vostru rezultat.

3.7. Sisteme alternative de soluționare a disputelor

Sistemele alternative de soluționare a disputelor - ADR (Alternative Dispute Resolution) sunt bazate pe o combinație complexă a metodelor de soluționare a conflictelor. Cu toate acestea, sistemele ADR nu se reduc la o sumă de modele disparate ci devin metode noi, integrate, de abordare a stărilor conflictuale din cadrul organizațiilor.

Organizațiile trebuie să adopte și ele o abordare constructivă a soluționării conflictelor, la fel ca și persoanele individuale. După cum am văzut, pentru organizații conflictul pare inevitabil și un anumit nivel al conflictului este sănătos și chiar recomandabil. De vreme ce situațiile conflictuale din cadrul organizațiilor se transformă permanent, dar nu dispar niciodată în întregime, este necesară aplicarea unor sisteme de soluții hibride care să includă atât soluții individuale ale părților, cât și intervenții ale terților, în combinații diferite. Aceste tehnici mixte de soluționare au fost aplicate în organizațiile occidentale și americane din anii 80, iar astăzi se înregistrează o creștere din ce în ce mai mare a interesului pentru astfel de abordări.

Se pot identifica 6 categorii majore de folosire a sistemelor alternative de soluționare a disputelor:

1. sisteme ADR preventive,
2. sisteme ADR negociate,
3. sisteme de facilitare ADR,
4. sisteme ADR de culegere a datelor și identificare a faptelor,
5. sisteme de consultanță ADR,
6. sisteme ADR impuse.

Sistemele alternative de soluționare a litigiilor în afara instanțelor judecătorești, cunoscute sub denumirea de ADR (Alternative Dispute Resolution), sunt mijloace prin care consumatorii, operatorii economici și organizațiile pot ajunge la o înțelegere amiabilă pentru rezolvarea problemelor pe care le întâmpină.

Experiența unor state membre ale Uniunii Europene arată că, dacă sunt respectate anumite reguli de bază, sistemele alternative de soluționare a disputelor pot avea avantaje pentru consumatori, operatori economici și organizații. Principalele avantaje ale unor asemenea sisteme sunt costurile scăzute și perioada de timp mai scurtă necesară rezolvării litigiilor.

În cadrul sistemelor ADR, procedura implică intervenția unei terțe părți, neutre, cum ar fi arbitrul, mediatorul sau ombudsman-ul.

Procedurile de soluționare a litigiilor în afara instanțelor pot constitui o alternativă față de procedurile judecătorești în multe state. De asemenea, acestea pot constitui o procedură suplimentară, anterioară procedurilor judecătorești.

Tipuri de sisteme ADR

Principalele sisteme ADR care pot fi întâlnite în Uniunea Europeană sunt:

1. *Medierea și concilierea*

Prin intermediul medierii și al concilierii părțile încearcă să ajungă la o înțelegere amiabilă, cu ajutorul unei terțe părți.

Sarcina mediatorului este de a înlesni ajungerea la o soluție care să satisfacă ambele părți. Mediatorul nu impune o soluție, dar are grijă ca părțile să ajungă la un compromis în mod independent. În cadrul concilierii, terța parte poate propune o soluție, dar care nu este obligatorie pentru părți.

În cadrul medierii și al concilierii, părțile nu sunt limitate de prevederile legilor sau de regulile de procedură. Prin urmare, rezolvarea litigiului nu se va baza, în mod necesar, pe dispozițiile unei legi, ci poate face referire la bunele moravuri, loialitate sau legitimitate.

2. *Arbitrajul*

Arbitrajul reprezintă o metodă de rezolvare a disputelor în afara instanțelor foarte apropiată de procedura judecătorească.

Arbitrajul reprezintă o procedură în cadrul căreia părțile aleg una sau mai multe persoane fizice cărora le prezintă cazul pentru a obține o hotărâre obligatorie. Arbitrajul poate fi individual sau poate fi instituționalizat. În cadrul anumitor modele de arbitraj, pentru punerea în executare a hotărârii, este necesară efectuarea unor proceduri în cadrul instanțelor de judecată.

Arbitrajul implică nivele scăzute sau practic inexistente ale controlului părților asupra rezultatelor soluționării disputei, dar menține un control ridicat asupra modului de desfășurare a procesului negocierii. Este probabil cea mai frecventă deși nu și cea mai dezirabilă formă a intervenției terților. Procesul este simplu: când părțile au ajuns la un blocaj major sau sunt confruntate cu o criză majoră de timp după ce au soluționat mai multe elemente ale disputei, își prezintă pozițiile unui terț neutru. Terțul ascultă apoi ambele părți și decide asupra modului în care se va rezolva în cele din urmă disputa. Arbitrajul este folosit deseori între disputele dintre diferite corporații sau dintre patronat și sindicate.

Există mai multe forme de arbitraj. În primul rând, cei care arbitrează pot să decidă asupra unei singure probleme aflate în dispută sau asupra mai multor probleme care se află într-un pachet de probleme aflate în dispută. În al doilea rând, arbitrajul poate să fie voluntar sau coercitiv.

Arbitrajul voluntar, presupune că părțile își prezintă pozițiile persoanei care arbitrează dar nu sunt obligate să respecte decizia lui (cum se întâmplă în arbitrajul coercitiv, unde decizia se impune sau prin lege sau prin angajamentele luate de părți.) Arbitrajul formal este cel mai des folosit în mecanismele de soluționare a disputelor din relațiile de muncă sau în plângeri de violări ale contractelor legale. Arbitrajele sunt frecvente și în disputele din sectorul public.

Arbitrajele au **două avantaje clare**: oferă o soluție clară pentru soluționarea unui conflict și ajută părțile să evite costurile unei prelungiri a disputei.

Există însă o serie de **dezavantaje majore ale arbitrajului** subliniate din ce în ce mai des în literatura de specialitate:

Efectul de „îngheț” apare atunci când părțile își anticipează eșecul rezolvării disputei și nevoia unei arbitrări coercitive; ele își pot pierde motivația de căutare a soluțiilor proprii pentru rezolvarea conflictului. Părțile pot să renunțe astfel la compromisuri pe care le-ar face fără prezența unui arbitru, pentru a nu-și periclita poziția în relația cu acest arbitru. De cele mai multe ori, părțile preferă să adopte poziții extreme deoarece este posibil ca arbitrarea să se încheie cu o soluție de tip „ofertă finală”, adică arbitrul poate să aleagă între poziția uneia sau alteia din părți fără nici un compromis, fără a accepta cererile părții a cărei soluție a fost respinsă. Părțile vor tinde astfel să fie cât mai dure și mai intolerante cu partea opusă, abținându-se de la orice compromisuri, pentru a-și minimiza pierderile în cazul în care arbitrul va alege poziția părții adverse.

Efectul narcotic. Părțile își pot pierde interesul în soluționarea conflictului când percep arbitrarea ca un eșec al capacității lor de a soluționa singure conflictul. Deoarece împărțirea resurselor ia timp și efort și nu există nicio garanție că se poate ajunge la o soluție, părțile pot alege calea cea mai simplă și pot decide că e mai sigur să apeleze la arbitraj. Pasivitatea și lipsa de inițiativă a părților sunt rezultate obișnuite ale arbitrării disputelor și pot fi completate chiar de dependența de terț. Situația este și mai serioasă când negociatorii trebuie să răspundă în fața celor pe care îi reprezintă la masa verde. În acest caz apare frecvent tendința de a da vina pe arbitraj pentru soluțiile neadecvate la care s-a ajuns iar reprezentanții sunt decizi să nu facă concesii tocmai pentru a nu fi considerați vinovați de rezultat de către cei pe care îi reprezintă.

Efectul „vieții scurte”. Acest tip de efect implică arbitrul și consecințele pe care le suferă datorită implicării între părți. Un exemplu simplu este relația dintre părinți și copii. Dacă unul dintre părinți este rugat să arbitreze o dispută între copilul său și ceilalți parteneri de joacă, poate în cele mai multe dintre cazuri să fie respins de către părți ca fiind partinitor, incorect și cu decizii exagerate.

Efectul partinirii. Arbitrii trebuie să fie atenți ca deciziile lor să nu defavorizeze sistematic una dintre părți, și să mențină o imagine de corectitudine și lipsă de favoritism. Chiar dacă fiecare decizie luată în mod separat pare să fie o judecată justă pentru problema în conflict, percepția unei imparțialități poate pune în pericol întreg procesul, și poate duce la neacceptarea arbitrului pentru soluționarea altor dispute. Părțile care se simt defavorizate au o tendință naturală să „dea vina” pe arbitru iar disputa aparent soluționată poate reîncepe sub altă formă cu aceeași parte sau chiar cu arbitrul.

Una dintre cele mai grave probleme ale arbitrării este că părțile nu sunt foarte angajate în a implementa și respecta decizia arbitrilor. Cercetările arată că soluțiile la care se ajunge în comun au un grad de acceptabilitate mult mai mare decât cele care au fost impuse de terți. Acest lucru este și mai adevărat când părțile se simt defavorizate de decizia terțului. Pe scurt, „una dintre cele mai importante forțe care duc părțile la soluționarea conflictelor și implementarea soluțiilor este decizia care derivă din participarea lor prealabilă la luarea ei”

3. *Ombudsman*

Ombudsman-ul reprezintă o instituție constituită în jurul unei singure persoane (asemănător cu Avocatul Poporului), care poate rezolva litigiile apărute între consumatori și operatorii economici. Pentru aceasta poziție este numită o persoană cu înalte calificări, care se bucură de prestigiu. Adesea, acest tip de ADR este constituit de operatorii economici dintr-un anumit domeniu. Cu toate că este numit de operatorii economici,

ombudsman-ul reprezintă o autoritate independentă. Ombudsman-ul poate lua hotărâri care sunt obligatorii pentru operatorii economici sau care nu sunt obligatorii pentru nicio parte.

Care sunt standardele de funcționare ale ADR în Uniunea Europeană?

Standardele minime care vizează sistemele ADR sunt:

- Recomandarea Comisiei 98/257/EC, asupra regulilor aplicate de autoritățile responsabile de soluționarea extrajudiciară a litigiilor,
- Recomandarea Comisiei 2001/310/EC, asupra regulilor aplicate de autoritățile extrajudiciare responsabile pentru rezolvarea amiabilă a disputelor.

Statele membre ale Uniunii Europene notifică Comisiei Europene organismele extrajudiciare naționale care îndeplinesc cel puțin criteriile minime stabilite în cele două Recomandări. Informațiile sunt colectate, aduse la zi și puse la dispoziția publicului de către Comisie prin intermediul unei baze de date. Această bază de date este utilizată în special în cadrul disputelor transfrontaliere. Permite consumatorilor, operatorilor economici și organizațiilor de consumatori să găsească cea mai bună metodă de soluționare a litigiilor. Baza de date permite și o comparare a diverselor modele de sisteme ADR care funcționează în statele membre.

În România **Legea nr. 192/2006 (Actualizata 2014)** privind **medierea** și organizarea profesiei de mediator prevede:

Medierea reprezintă o modalitate de soluționare a conflictelor pe cale amiabilă, cu ajutorul unei terțe persoane specializate în calitate de mediator, în condiții de neutralitate, imparțialitate, confidențialitate și având liberul consimțământ al părților.

Medierea se bazează pe încrederea pe care părțile o acordă mediatorului, ca persoană aptă să faciliteze negocierile dintre ele și să le sprijine pentru soluționarea conflictului, prin obținerea unei soluții reciproc convenabile, eficiente și durabile.

Dacă legea nu prevede altfel, părțile, persoane fizice sau persoane juridice, sunt obligate să participe la ședința de informare privind avantajele medierii, inclusiv, dacă este cazul, după declanșarea unui proces în fața instanțelor competente, în vederea soluționării pe această cale a conflictelor în materie civilă, de familie, în materie penală, precum și în alte materii, în condițiile prevăzute de lege.

4. Dezvoltare durabilă și egalitate de șanse

4.1. Dezvoltare durabilă

Dezvoltarea durabilă este un concept foarte complex, care a pornit de la preocuparea față de mediu, ideea fiind îmbogățită în timp cu o dimensiune economică și una socială.

„Dezvoltarea durabilă urmărește satisfacerea nevoilor prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface propriile nevoi” așa cum este menționat în Raportul Brundtland al Comisiei Mondiale pentru Mediu și Dezvoltare.

Obiectivele Strategiei Naționale pentru Dezvoltare Durabilă a României, urmăresc restabilirea și menținerea unui echilibru rațional, pe termen lung, între dezvoltarea economică și integritatea mediului natural în forme înțelese și acceptate de societate.

Dezvoltarea durabilă nu este un concept nou. Este cea mai recentă exprimare a unei etici foarte vechi, care implică relațiile oamenilor cu mediul înconjurător și responsabilitățile generațiilor actuale față de generațiile viitoare.

Ca o comunitate să fie într-adevar durabilă, trebuie să adopte o abordare în trei direcții care ia în considerare resursele economice, ale mediului înconjurător și cele culturale.

Strategia Europa 2020 continuă preocupările stabilite în Noua Strategie de Dezvoltare Durabilă a UE (2006) și de Strategia de la Lisabona pentru creștere economică și locuri de muncă, pentru a contribui la o Europă mai prosperă, mai curată și mai corectă.

În prezent, conceptul de dezvoltare durabilă s-a extins asupra calității vieții în toată complexitatea sa, sub aspect social și economic. Educația, sănătatea, siguranța socială și stabilitatea economică a societății sunt esențiale în definirea calității vieții. Dezvoltarea durabilă trebuie să aibă loc acolo unde trăiesc oamenii, unde sunt create locuri de muncă, unde se construiesc locuințe și școli. Aici își au rădăcinile problemele, dar și soluțiile care stau la baza stabilirii strategiilor de dezvoltare durabilă.

Fiecare autoritate locală trebuie să fie în permanent dialog cu cetățenii, cu organizațiile locale, cu economia privată. Prin activități cu caracter consultativ, autoritățile locale trebuie să se informeze cu privire la doleanțele cetățenilor, organizațiilor sau mediului de afaceri, stabilind astfel cele mai potrivite strategii de dezvoltare.

Obiectivele Strategiei pentru Dezvoltare Durabilă a Uniunii Europene

- Limitarea schimbărilor climatice și a costurilor și efectelor sale negative pentru societate și mediu
- Să ne asigurăm că sistemul nostru de transport satisface nevoile economice, sociale și de mediu ale societății noastre, minimizând impacturile sale nedorite asupra economiei, societății și mediului
- Promovarea modelelor de producție și consum durabile
- Îmbunătățirea managementului și evitarea supraexploatarei resurselor naturale, recunoscând valoarea serviciilor ecosistemelor
- Promovarea unei bune sănătăți publice în mod echitabil și îmbunătățirea protecției împotriva amenințărilor asupra sănătății
- Crearea unei societăți a incluziunii sociale prin luarea în considerare a solidarității între și în cadrul generațiilor, asigurarea securității și creșterea calității vieții cetățenilor ca o condiție pentru păstrarea bunăstării individuale
- Promovarea dezvoltării durabile pe scară largă; asigurarea ca politicile interne și externe ale UE sunt în acord cu dezvoltarea durabilă și angajamentele internaționale ale acesteia.

Strategia Națională pentru Dezvoltare Durabilă a României Orizonturi 2013-2020-2030 stabilește obiective concrete pentru trecerea, într-un interval de timp rezonabil și realist, la modelul de dezvoltare generator de valoare adăugată înaltă, propulsat de interesul pentru cunoaștere și inovare, orientat spre îmbunătățirea continuă a calității vieții oamenilor și a relațiilor dintre ei în armonie cu mediul natural:

- **Orizont 2013:** Încorporarea organică a principiilor și practicilor dezvoltării durabile în ansamblul programelor și politicilor publice ale României;
- **Orizont 2020:** Atingerea nivelului mediu actual al țărilor Uniunii Europene la principalii indicatori ai dezvoltării durabile;

- **Orizont 2030:** Apropierea semnificativă a României de nivelul mediu din acel an al țărilor UE.

Îndeplinirea acestor obiective strategice va asigura, pe termen mediu și lung, o creștere economică ridicată și, în consecință, o reducere substanțială a decalajelor economico-sociale dintre România și celelalte state membre ale UE.

4.2. Egalitate de șanse

Egalitatea de șanse are la bază asigurarea participării depline a fiecărei persoane la viața economică și socială, fără deosebire de origine etnică, sex, religie, vârstă, dizabilități sau orientare sexuală.

Referitor la persoanele cu dizabilități, acestea au drepturi egale și au dreptul la demnitate, egalitate de tratament, de viață independentă și de participarea deplină în societate.

Egalitatea de șanse între femei și bărbați reprezintă una dintre cele cinci valori care stau la baza Uniunii Europene (UE).

Potrivit art. 2 din Tratatul UE, aceasta „se întemeiază pe valorile respectării demnității umane, libertății, democrației, egalității, statului de drept, precum și pe respectarea drepturilor omului, inclusiv a drepturilor persoanelor care aparțin minorităților. Aceste valori sunt comune statelor membre într-o societate caracterizată prin pluralism, nediscriminare, toleranță, justiție, solidaritate și **egalitate între femei și bărbați**”.

Uniunea are obligația de a promova egalitatea între femei și bărbați în toate activitățile sale (art. 3 din Tratatul privind UE, art. 8 din Tratatul privind funcționarea UE). De asemenea, Carta drepturilor fundamentale a UE prevede acest principiu și interzice discriminarea pe criteriul de sex.

Inegalitățile între femei și bărbați încalcă drepturi fundamentale, exercită o presiune asupra economiei și au ca rezultat subutilizarea talentelor. Consolidarea egalității între femei și bărbați antrenează beneficii economice și comerciale iar utilizarea eficientă și în mai mare măsură a potențialului și talentului femeilor condiționează îndeplinirea obiectivelor Strategiei Europa 2020 de creștere inteligentă, durabilă și favorabilă incluziunii.

Strategia pentru egalitatea între femei și bărbați 2010-2015 reprezintă programul de lucru al Comisiei Europene (COM) cu privire la egalitatea între femei și bărbați, scopul acesteia fiind acela de a stimula evoluțiile la nivel național și de a oferi o bază pentru cooperarea cu celelalte instituții europene și alte părți interesate.

Rolurile masculine și feminine influențează în continuare decizii individuale esențiale cu privire la educație, carieră, condiții de lucru, familie și fertilitate. Aceste decizii au la rândul lor un impact asupra economiei și societății: prin urmare, se precizează în Strategia COM, „...este în interesul tuturor să li se ofere în mod egal atât femeilor cât și bărbaților posibilitatea reală de a alege în diversele etape din viața lor”.

Strategia COM identifică acțiuni în cinci domenii prioritare definite în carta femeilor și un sector care abordează aspecte transversale.

Domeniile prioritare sunt: independență economică egală, remunerație egală pentru aceeași muncă și prestarea unei munci echivalente, **egalitate în luarea de decizii**, demnitate, integritate și încetarea violenței bazate pe gen, egalitatea de șanse între femei și bărbați în cadrul acțiunilor externe și aspecte orizontale (roluri atribuite în funcție de gen, legislația, gestionarea și instrumentele egalității între femei și bărbați). Acțiunile propuse în Strategie se înscriu într-o abordare duală, care îmbină integrarea principiului egalității de șanse între femei și bărbați cu măsurile specifice.

Documentul scoate în evidență faptul că, în ciuda progreselor realizate, în majoritatea statelor membre femeile sunt în continuare subreprezentate în procesele și pozițiile decizionale, îndeosebi la nivelurile cele mai înalte, deși acestea reprezintă aproximativ jumătate din forța de muncă și mai mult de jumătate din noii absolvenți universitari din statele UE.

O analiză de gen⁷ asupra actorilor decizionali care influențează situația economică, socială sau culturală a unei comunități reflectă, la ora actuală, persistența unor raporturi inegale, de cele mai multe ori defavorabile femeilor. Factori culturali, religioși sau biologici au fost deseori invocați pentru a perpetua discriminarea de gen și la nivel de decizie, aceasta conducând la irosirea potențialului de muncă și creșterea a multor femei. Documente legislative și non-legislative asumate de Uniunea Europeană consacră egalitatea de gen ca un principiu fundamental al Uniunii Europene, subliniind că o participare echilibrată pe criterii de gen la deciziile majore adoptate în domeniile politic și social este vitală pentru dezvoltarea unei reale democrații și contribuie la creșterea economică. Conform unui raport recent al Comisiei Europene, în ciuda progreselor înregistrate, femeile din Europa sunt în continuare subreprezentate în posturile de conducere atât în politică, în viața publică, cât și în afaceri.

În cadrul administrațiilor centrale ale statelor membre ale UE, în prezent femeile ocupă aproape 33% din posturi la primele două niveluri ale ierarhiei, în comparație cu aproximativ 17% în anul 1999.

În analizele care au fost efectuate la nivel european cu privire la participarea femeilor și a bărbaților la procesul decizional, se scot în evidență mai multe cauze care pot justifica sub-reprezentarea femeilor în poziții decizionale: întâi de toate, stereotipurile de gen și discriminarea precum și segregarea în educație și pe piața muncii. Urmează apoi lipsa politicilor care să faciliteze accesul femeilor la poziții decizionale, să evidențieze și promoveze echilibrul corect dintre viața profesională și viața familială și să "spargă" distribuția inechitabilă a sarcinilor casnice și familiale. La final, urmează mediul socio-cultural neprietenos, cultura corporatistă și atitudinea media ce sunt încă nefavorabile femeilor.

5. Bibliografie – legislație – resurse Internet

Bibliografie

1. Negociere și soluționarea conflictelor, autor conf. dr. Sergiu VINTILĂ, Universitatea București, Facultatea de Filosofie, 2001
2. Managementul Conflictelor și Tehnici de Negociere, autor Ciprian Tripon, 2012
3. Manual de comunicare și relații publice, autori Miriam Costea și Dan Stănescu, lucrare realizată în cadrul proiectului PHARE RO 2006/018-147.01.04.04.01
4. Teza de doctorat „Model de diagnoză a conflictelor organizaționale”, doctorand: Daniel Barbu, București - 2007
5. Ghidul pentru formatori și cadre didactice – *Managementul conflictului* (M.E.C., 2001)
6. Accelerarea procesului de reformă în administrația publică din România – modificări realizate în plan legislativ și instituțional, autor Oana Abăluță, articol apărut în revista Administrație și management public
7. Calitatea și atenția acordată cetățeanului, articol apărut în lucrarea Managementul calității în sectorul public
8. Dezvoltare organizațională și măsurarea performanțelor, autori Ciprian Tripon, Marius Dodu, Horia Raboca, UBB-2013

⁷ Situația femeilor și a bărbaților în poziții de decizie în administrația publică centrală, studiu realizat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale

9. Dezvoltarea administrației publice la standardele Uniunii Europene, editor Aurora Matei, CIED Iasi
10. Ghid de elaborare și implementare a Programului Multianual de Modernizare, elaborat de Unitatea Centrală pentru Reforma Administrației Publice, 2011
11. Practici europene pentru administrația publică românească, autor: Septimius Pârvu, Asociația Pro Democrația, 2009
12. Good Practices and Innovations in Public Governance, United Nations Public Service Awards Winners and Finalists, 2003-2009, ST/ESA/PAD/SER.E/139, Department of Economic and Social Affairs. New York, 2009
13. Situația femeilor și a bărbaților în poziții de decizie în administrația publică centrală, studiu realizat de Ministerul Muncii, Familiei și Protecției Sociale
14. Performanță și capacitate în administrația publică locală, autori Florin Cărbunărean și Ovidiu Dorin Jimborean, Cluj Napoca, 2010
15. Managementul instituțiilor publice, autor Paul Marinescu, Universitatea din București, 2003
16. Relația dintre autorități locale și cetățeni. Interacțiuni și percepții, autori: Ioan Hosu, Mihai Deac, Marius Mosoreanu

Legislație

- Legea nr. 215/2001 privind administrația publică locală, republicată, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public, publicată în Monitorul Oficial nr. 663/23 octombrie 2001;
- Legea nr. 52/2003 privind transparența decizională în administrația publică, publicată în Monitorul Oficial nr. 70/3 februarie 2003;
- Hotărârea Guvernului nr.123/2002 pentru aprobarea Normelor metodologice de aplicare a Legii nr. 544/2001 privind liberul acces la informațiile de interes public;
- OG nr. 35/2002 pentru aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a consiliilor locale, cu modificările și completările ulterioare
- OG nr. 21/2002 privind gospodărirea localităților urbane și rurale, cu modificările și completările ulterioare
- Legea-cadru a descentralizării nr. 195/2006
- HG nr. 139/2008 privind aprobarea normelor metodologice de aplicare a Legii-cadru a descentralizării nr. 195/2006
- Legea nr. 51/2006 a serviciilor comunitare de utilități publice, cu modificările și completările ulterioare
- Legea nr. 67/2004 pentru alegerea autorităților administrației publice locale, publicată în Monitorul Oficial nr. 271/29 martie 2004;
- Legea nr. 273/2006 privind finanțele publice locale, publicată în Monitorul Oficial, nr 618/18 iulie 2006;
- HG nr. 745/2007 pentru aprobarea Regulamentului privind acordarea licențelor în domeniul serviciilor comunitare de utilități publice
- OG nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local, cu modificările și completările ulterioare
- HG nr. 955/2004 pentru aprobarea reglementărilor-cadru de aplicare a Ordonanței Guvernului nr. 71/2002 privind organizarea și funcționarea serviciilor publice de administrare a domeniului public și privat de interes local
- Legea nr. 213/1998 privind proprietatea publică și regimul juridic al acesteia, cu modificările și completările ulterioare
- HG nr. 855/2008 pentru aprobarea actului constitutiv-cadru și a statutului-cadru ale asociațiilor de dezvoltare intercomunitară cu obiect de activitate serviciile de utilități publice
- HG nr. 998/2008 pentru desemnarea polilor naționali de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională, cu modificările și completările ulterioare

- HG 1149/2008 privind modificarea și completarea Hotărârii Guvernului nr. 998/2008 pentru desemnarea polilor naționali de creștere în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională
- HG 1513/2008 privind completarea Hotărârii Guvernului nr. 998/2008 pentru desemnarea polilor de creștere și a polilor de dezvoltare urbană în care se realizează cu prioritate investiții din programele cu finanțare comunitară și națională
- Legea nr. 78/2000 pentru prevenirea, descoperirea și sancționarea faptelor de corupție, publicată în Monitorul Oficial nr. 219 din 18 mai 2000
- Legea nr. 161 din 19 aprilie 2003 privind unele măsuri pentru asigurarea transparenței în exercitarea demnităților publice, a funcțiilor publice și în mediul de afaceri, prevenirea și sancționarea corupției
- Legea nr. 393/2004 privind Statutul aleșilor locali, modificată prin Legea nr. 249/2006
- Legea nr. 115/1996 privind declararea și controlul averii demnitarilor, magistraților, funcționarilor publici și a unor persoane cu funcții de conducere, publicată în Monitorul Oficial nr. 263 din 28 octombrie 1996
- Legea nr. 571/2004 privind protecția personalului din autoritățile publice, instituțiile publice și din alte unități care semnalează încălcări ale legii
- Statutul funcționarilor Comunității Europene
- Ordinul 1200/2013, Agenția Națională a Funcționarilor Publici privind monitorizarea respectării normelor de conduită de către funcționarii publici și a implementării procedurilor disciplinare
- Legea nr. 7/2004 privind Codul de conduită a funcționarilor publici, republicat 2007
- LEGEA nr. 192/2006, Actualizată 2014, privind medierea și organizarea profesiei de mediator

Resurse Internet

<http://www.mdrap.ro/>

<http://www.gov.ro>

<http://www.mdrt.ro/>

<http://www.apd.ro>

<http://www.just.ro>

<http://www.integritate.eu>

<http://www.scribub.com/management/CONFLICTELE-ORGANIZATIONALE43859.php>

<http://www.tinapse.ro/home/serviciul-european-de-voluntariat/managementul-riscurilor/fazele-conflictului>

Consiliul Județean Dâmbovița: <http://www.cjd.ro>

Primăria Târgoviște: <http://www.pmtgv.ro>

Prefectura Dâmbovița: <http://www.prefecturadambovita.ro>

<http://www.romania.gov.ro>

<http://www.rasfoiesc.com>

<http://www.ziare.com/politica/parlamentari/cum-a-evoluat-numarul-femeilor-din-parlament-in-ultimii-22-de-ani-1218682>

<http://ongctcm.wordpress.com/2012/08/26/stiinta-si-arta-in-negociere-si-mediarea-conflictelor/>

<http://www.bestresource.ro/blog/citeste/769/reguli-pentru-sustinerea-unui-discurs-public>

<http://www.archive.official-documents.co.uk/document/parlment/nolan/seven.htm>

<http://www.un.org/documents/ga/res/51/a51r059.htm>

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN035284.pdf>

Titlul proiectului: “Standarde înalte de cunoștințe și expertiză pentru funcționarii publici, instrument strategic de îmbunătățire durabilă a eficacității organizatorice a administrațiilor locale în județul Dâmbovița”

Proiect cofinanțat din Fondul Social European

Editor: Consiliul Județean Dâmbovița

Data publicării: Septembrie 2014

Conținutul acestui material nu reprezintă în mod obligatoriu poziția oficială a Uniunii Europene sau a Guvernului României.