

Marcel Burlacu, Valeriu Rusu, Svetlana Rusu

MEDIEREA-

SOLUȚIE EFICIENTĂ
A CONFLICTELOR DE MUNCĂ, RESPONSABILITATE
ÎN PREVENIREA ȘI REDUCEREA
ȘOMAJULUI



Marcel Burlacu, Valeriu Rusu, Svetlana Rusu

MEDIEREA -

SOLUȚIE EFICIENTĂ

A CONFLICTELOR DE MUNCĂ, RESPONSABILITATE
ÎN PREVENIREA ȘI REDUCEREA
ȘOMAJULUI

Asociația Obștească „Agenția pentru Dezvoltare Regională *Habitat*”
or. Rezina, str. Păcii, 61, MD-5400, Republica Moldova

**Medierea – soluție eficientă a conflictelor de muncă, responsabilitate
în prevenirea și reducerea șomajului**

Lucrarea apare în versiune tipărită și electronică
(*pagina web*: <http://www.habitat.md>)

Apare cu sprijinul Ambasadei Regatului Țărilor de Jos în Ucraina
și Moldova, în cadrul Programului MATRA KAP, care nu subscrie și nu
răspunde pentru conținutul acestei publicații.

Director de proiect: Valeriu Rusu

Tiraj: 1000 ex.
ISBN 978-9975-80-687-9
331.109:005.574
B 94

Sumar

Cuvânt înainte.....	4
Introducere.....	6
1. Definirea și caracterizarea generală a conflictului	11
2. Conflictele din domeniul muncii.....	24
3. Managementul conflictelor.....	27
4. Modalități de rezolvare a conflictelor	34
5. Moduri de abordare a conflictului	46
6. Teoria contemporană a organizației	49
7. Importanța organizației. Istoricul dezvoltării organizațiilor	63
8. Deficiențele manageriale, cauze generatoare a conflictelor.....	81
9. Rolul managerilor în organizația contemporană	93
10. Arta negocierii	96
11. Factorii psihologici în negociere.....	105
12. Medierea conflictelor de muncă.....	109
13. Activitatea mediatorului privind soluționarea conflictului în organizație.....	135
14. Sfaturi utile pentru angajatori.....	140
15. Reguli privind relația angajator-angajat pentru a conduce cu succes o afacere	147
16. Lucrul cu oamenii	151
17. Sfaturi utile pentru angajați	155
18. Integrarea tinerilor pe piața muncii: o nouă provocare	158
Concluzii.....	162
Bibliografie.....	165

Cuvânt înainte

Trăim într-o lume deschisă și a comunicării, în care au loc interrelaționări permanente și deschideri dintre cele mai spectaculoase. În acest context, se impune re poziționarea cetățeanului, cu drepturile și obligațiile sale, în cadrul instituțional în care coexistă și relaționează cu instituțiile statului, cu sectorul privat și cu organizațiile neguvernamentale. Principiile și instrumentele de lucru cu care acestea operează pornesc dintr-o logică a conexiunilor democratice, care resping dictatura, violența și arbitrarul în favoarea democrației și libertății.

Democrația prin caracterul ei rămâne o formă de guvernare imperfectă, dar preferabilă dictaturilor. În Republica Moldova democrația are nevoie de consolidare, pentru că este un concept și un fenomen integrator, care cumulează, articulează și armonizează valorile politice, juridice și morale ale societății, într-un context ce contribuie la formarea unei noi paradigme cu o finalitate clar stabilită – aderarea la Uniunea Europeană. Implicarea civică a fiecăruia dintre noi, dar mai ales **eforturile reunite ale tuturor în procesul de reformare**, va sprijini integrarea în arhitectura europeană, iar tactica și strategia pentru acest traseu se axează pe democrație și pe respectarea drepturilor fundamentale ale omului.

Suntem convingși că prin democratizarea tuturor instituțiilor statului mai adăugăm o piatră la consolidarea încrederii și rolului pe care *medierea* o are în procesul de reformare a societății și care poate și trebuie să le insufle cetățenilor, mediului de afaceri și autorităților publice de toate nivelurile. În perioada în care ne confruntăm cu așa-numita criză economică, cu alte disfuncționalități sociale, *medierea* va oferi sectorului de afaceri rolul de factor de echilibru și de stimulator pentru o dezvoltare durabilă, va arăta că **înțelegerea**, și nu **conflictul**, **negocierea**, și nu **lupta** sunt majoritare.

Prin această lucrare ne dorim să contribuim la crearea unui sistem accesibil al serviciului de mediere a conflictelor de muncă și la implementarea unui mecanism adecvat și sigur de funcționare a acestuia pe piața muncii din Republica Moldova, să promovăm instituția *medierii* și avantajele de necontestat ale acesteia. La fel, ne dorim să contribuim la diminuarea șomajului și la eradicarea sărăciei în Republica Moldova prin conștientizarea și motivarea părților aflate în conflict, la sporirea im-

pactului serviciului de mediere a conflictelor de muncă și la dezvoltarea afacerilor pe plan național, dar mai ales în spațiul rural.

Medierea persoanelor aflate în conflict și integrarea lor pe piața muncii, soluționarea litigiilor de muncă și diminuarea șomajului sunt probleme care necesită o rezolvare urgentă, mai cu seamă în mediul rural al Republicii Moldova, deoarece satele sunt amenințate de riscul depopulării și de descreșterea populației apte de muncă.

În condițiile economiei de piață, șomajul reprezintă principalul indicator al instabilității economice și, implicit, al pieței muncii. Caracterul derivat al pieței muncii plasează șomajul în dublă ipostază, iar nivelul înalt al acestuia denotă că atât piața muncii, cât și întreaga economie se află într-o situație dificilă. Anume din acest considerent, scopul de bază al politicilor economice și al reformelor, în special al celor de ocupare, se centrează pe diminuarea șomajului și pe consolidarea competențelor celor aflați în căutarea unui loc de muncă sau ale celor care au voință și ambiție de a-și iniția și dezvolta propria afacere.

De ce medierea este foarte necesară acum în această perioadă de tranziție și reforme? Pentru că medierea este singura modalitate de a salva și consolida relațiile bazate pe încredere reciprocă. Pentru că medierea ca modalitate alternativă de soluționare a conflictelor (inclusiv a celor de muncă), în contextul existenței unui sistem judiciar deficitar în Republica Moldova, incapabil de a răspunde prompt nevoilor părților aflate în conflict, este o soluție eficientă, cu valențe de cooperare pe termen lung. Pentru că medierea poate fi privită ca oxigen pentru afaceri.

Echipa de implementare a proiectului **Medierea – soluție eficientă a conflictelor de muncă, responsabilitate în prevenirea și reducerea șomajului (Mediation – an efficient resolution of labor disputes, responsibility in preventing and reducing unemployment)** și autorii acestei lucrări sunt siguri că medierea va deveni o caracteristică fundamentală și durabilă a culturii în societatea noastră.

Exprimăm pe această cale cele mai sincere mulțumiri și sentimente de recunoștință **Ambasadei Regatului Țărilor de Jos în Ucraina și Moldova** pentru sprijinul acordat și pentru colaborarea eficientă în cadrul Programului MATRA KAP, cu a cărei susținere apare această lucrare.

Autorii

We would like to express our deepest gratitude to the Embassy of Netherlands in Ukraine and Moldova for its support and efficient collaboration within the MATRA KAP program, due to which this books was made possible.

Authors

Introducere

„Viața omului constituie o luptă permanentă, o luptă împotriva lipsurilor, o luptă cu natura, cu semenii, o luptă cu sine însuși.”

(Pierre Joseph Proudhon)

Secolul al XX-lea a fost martorul unor schimbări fără precedent în modul în care oamenii comunică. Astăzi putem comunica rapid, aproape instantaneu cu oricine din orice colț al lumii. Și încă mai apar îmbunătățiri în viteza și ușurința de comunicare. Trebuie să recunoaștem că deseori viteza de comunicare, atunci când suntem în criză de timp, cauzează o deteriorare a calității ei. Fiecare dintre noi, cel puțin o dată, a repetat e-mail-ul care necesita răspuns urgent, acesta fiind scris în grabă și fără a i se acorda mare atenție felului în care va fi recepționat și perceput. Ulterior regretăm modul în care am procedat și ne promitem să nu mai repetăm aceeași greșală. Dar presiunea sarcinilor pe care le îndeplinim și a mijloacelor moderne de comunicare ne determină să comitem din nou astfel de greșeli.

În același timp, confortul de comunicare oferit de mijloacele tehnice de azi ne-a schimbat modul de a ne exprima în conversațiile noastre de zi cu zi. Bunicii noștri se exprimau într-un mod mult mai civilizată. Se creează impresia că noi ne mândrim cu folosirea unui limbaj neșlefuit și lapidar. Nu este în interesul nostru să comunicăm rapid în cazul în care scopul comunicării este de a crea relații cât mai bune cu alte persoane. Provocarea pe care o avem acum este să obținem o comunicare de calitate. Este foarte important să învățăm să comunicăm nu numai rapid, dar și corect. În ultimul timp, în cele mai bune universități ale lumii este introdusă disciplina *Comunicarea umană*, în cadrul căreia sunt dezvoltate abilitățile de a purta conversații dificile, de a negocia, de a gestiona emoțiile și de a media conflictele.

Nu există oameni dificili, ci oameni diferiți, cu personalități diferite. Diferențele sunt generate de nivelul opiniei unuia față de celălalt. Există diferențe mari între părerile și valorile oamenilor, între prioritățile unora și ale celorlalți. Provocarea este de a găsi o metodă de comunicare cu persoanele care sunt diferite de noi.

Diferențele în atitudini, valori, priorități, stiluri de viață, percepții și interese duc la tensiuni în orice tip de relații: la locul de muncă, în familie sau în comunitate. Diferențele și comunicarea lipsită de bunătate și căldură dau naștere conflic-

telor ce rănesc pe cei dragi nouă, pe angajații din organizațiile noastre, chiar și pe noi înșine. De aceea, o modalitate optimă de a salva relațiile afectate sau distruse va fi **medierea**.

Medierea reprezintă o necesitate stringentă pentru societatea noastră la început de secol XXI. În țările în care serviciul de mediere este bine dezvoltat, acesta a devenit mijloc eficient de prevenire a conflictelor. Avocații, de regulă, înainte de a merge în judecată, recomandă părților aflate în conflict să apeleze la mediere. S-a dovedit că în majoritatea cazurilor prin instituirea unui proces de mediere înainte de a apela în instanță, se ajunge la salvarea relațiilor.

Medierea poate fi folosită ca instrument pentru un management cât mai eficace și eficient. Dacă managerii ar utiliza tehnici de mediere în găsirea celor mai bune soluții, atunci acest lucru ar genera emoții pozitive și i-ar face pe oameni să accepte în mod sincer soluția respectivă.

Conflictele există de când lumea, însă, dacă stresul crește, se dezvoltă și starea conflictuală. În perioadele de stres economic și politic se dezvoltă mult mai mult și conflictele.

Soluționarea conflictelor prin mediere poate fi utilizată cu succes în conflictele de familie, cum ar fi divorțurile, în cele de muncă, de succesiuni, co-proprietăți, în relațiile contractuale, în conflictele dintre elevi etc., aducând răspunsuri adecvate părților implicate în conflict, prin punerea accentului pe interesele aflate în joc. Dacă în procedura clasică de rezolvare a conflictelor accentul este pus, în principiu, 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.

Dat fiind faptul că lumea intră într-o eră caracterizată de un deficit major de talente, fapt ce va determina frânarea creșterii economice la nivel global și va schimba definitiv modul în care abordăm provocările de pe piața muncii, medierea va fi tot mai solicitată.

Pe de altă parte, lumea se află în pragul unei crize globale de personal, criză determinată de un surplus de candidați disponibili pe piață, acompaniată în același timp de un deficit de personal competent. Suntem martori oculari la cea mai acută criză de talente. Unu din trei angajatori la nivel mondial confirmă faptul că nu reușește să identifice personalul talentat și competent de care are nevoie pentru a ocupa pozițiile neacoperite din organizația sa. Aceasta este o problemă complexă, care generează frustrări pe termen scurt în rândul candidaților, în condițiile în care nivelul șomajului rămâne ridicat, și frustrări pe termen lung în rândul angajatorilor, în condițiile în care elemente, precum cele de natură demografică, influențează disponibilitatea pe piață a personalului talentat. Prin urmare, problemele cu care se confruntă organizațiile astăzi sunt: **Cum pot angajatorii să**

găsească/dezvolte talentele de care au nevoie în Era Resurselor Umane? Cum pot soluționa conflictele de muncă cât mai eficient și fără pagube mari? Cu siguranță, medierea este o cale mai bună și mai eficientă pentru rezolvarea ambelor probleme.

Fiecare dintre noi știe că un loc de muncă fericit este un loc de muncă productiv. De aceea, angajatorii și proprietarii de afaceri deseori nu-și pot permite existența unor dispute în interiorul companiei/instituției/organizației lor, în special în aceste vremuri dificile din punct de vedere economic. În scopul poziționării pe o piață extrem de competitivă, întreprinderile au nevoie să mențină comunicarea eficientă prin promovarea unui mediu de lucru armonios. Deseori angajații nemulțumiți și managementul apatic duc la rezultate sub standardele acceptate, la servicii de slabă calitate și la pierderi pentru proprietarii afacerilor. În situația în care nu există niciun procedeu pentru eliminarea conflictelor, altul decât litigiul, cresc resentimentele și scade productivitatea. Ar fi bine să vedem medierea drept o oportunitate mai bună de a soluționa conflictele la locul de muncă, decât soluționarea lor în instanță sau prin intermediul altor metode „tradiționale”.

Medierea în afaceri poate fi folosită atât pentru rezolvarea conflictelor interne, cât și a celor externe. Deseori sursa de conflict provine de la persoanele care au sentimentul că nu sunt ascultate, că nu sunt apreciate sau că sunt greșit înțelese. Mediatorul este un observator neutru, neimplicat emoțional, care poate distinge natura problemei și găsește metoda eficientă de gestionare a discuțiilor. În procesul de mediere, părțile participă voluntar, iar frica și anxietatea sunt reduse semnificativ. Atmosfera neutră și sigură pe care mediatorul o oferă lasă loc unei comunicări eficiente între părți. Un mediator calificat lucrează într-o atmosferă încărcată emoțional. De obicei, o simplă scuză, o ușoară schimbare în cultura organizațională sau în politica de resurse umane este acel lucru necesar pentru a face ambele părți fericite și a obține rezultate pozitive.

În cazul în care se recurge la soluționarea conflictelor în instanță, există clar un câștigător și un învins. Mediatorul, însă, se străduie să direcționeze părțile spre înțelegerea cu care este de acord toată lumea. Astfel, mediatorul poate echilibra forțele pe „terenul de joc”, iar toată lumea implicată se consideră câștigătoare, într-un fel sau altul. Atunci când medierea este de succes, părțile părăsesc „câmpul de luptă” cu un sentiment de încredere și de satisfacție. Modificările aduse mecanismelor interne ale afacerii, rezultate din procesul de mediere, vor avea efecte pozitive profunde asupra moralului angajaților și asupra îmbunătățirii afacerii în sine. Folosirea metodelor pozitive de soluționare a litigiilor demonstrează că managerul afacerii este interesat să promoveze comunicarea eficientă și să aprecieze angajații și consumatorii. Metoda litigioasă provoacă ostilitate, pe când medierea se bazează

pe idealurile de respect și cooperare. De aceea, proprietarii de afaceri cunosc cât de important este să încurajeze respectul și cooperarea la locul de muncă.

Un alt câștig important al utilizării medierii este modul confidențial de rezolvare a conflictelor legate de afaceri. În acest caz, părțile sunt rugate să semneze acorduri de confidențialitate, prin care problemele interne nu se expun publicului, așa cum se întâmplă în instanță. Protecția dreptului părților la intimitate este un factor-cheie atât pentru companie, cât și pentru celelalte părți implicate, ceea ce face ca medierea să devină tot mai atractivă. Cu toate avantajele sale față de rezolvarea disputelor în instanță sau prin alte metode tradiționale, medierea va continua să crească în popularitate, va deveni alegerea pe care o va face majoritatea companiilor pentru rezolvarea disputelor și problemelor legate de afaceri. Medierea continuă să se afirme în toată lumea, ea rămânând cea mai eficientă cale de restabilire sau îmbunătățire a relațiilor la serviciu și acasă.

Acordul de împăcare, încheiat după procedura de mediere, este un act obligatoriu atât din punct de vedere legal, cât și emoțional, prin care se arată că părțile și-au exprimat voința, au depus efort și muncă pentru obținerea înțelegerii și sunt mulțumite de rezultatul obținut.

Natura umană ne îndeamnă să inițiem relații și nicidecum să le întrerupem. La fiecare relație întreruptă apar efecte de insatisfacție, prin care părțile implicate mențin un armistițiu tensionat și distant. Conflictele interpersonale, inhibate și nerezolvate, cauzează o nemeritată durere emoțională, storcând energia și vitalitatea indivizilor. Amploarea pierderii, în termeni morali și financiari, este incalculabilă. Dar tragedia poate fi prevenită. Există o soluție pentru părțile aflate în relații tensionate – aceea de a lua inițiativa pentru a rezolva diferențele de opinie și conflictele. Astfel, conflictul se poate transforma în cooperare, neîncrederea în încredere și neînțelegerea reciprocă într-o strânsă, semnificativă și durabilă legătură umană.

În orice relație, diferențele ce ne fac unici, reprezintă și surse potențiale de conflict. Ne deosebim în ceea ce privește valorile, interesele personale, prioritățile, pasiunile etc. Cu cât diferențele sunt mai mari, cu atât e mai dificil să le facem față. Cu cât mai neeficient facem față acestor diferențe, cu atât mai mare este conflictul creat. Relațiile satisfac nevoile. Angajatul furnizează angajatorului productivitate înaltă, datorită căreia bunurile și serviciile sale sunt competitive pe piață, iar angajatorul furnizează angajatului posibilitatea de a câștiga un salariu bun și de a se simți fericit la locul de muncă. Cu alte cuvinte, eforturile angajatului și ale angajatorului trebuie să fie direcționate spre motivare reciprocă. Conflictele diminuează capacitatea de a satisface reciproc nevoi.

Viața dovedește că acele societăți care au știut să-și gestioneze sursele de tensiune și conflict au atins parametri înalți în dezvoltarea economică și socială, în gestionarea democratică a treburilor publice.

Avem un exemplu clar în succesul SUA și al Uniunii Europene, unde dialogul, negocierea, medierea conflictelor au permis actuala prosperitate, practicile unei democrații autentice, care să pună în valoare forța solidarității și comunicării.

Succesul medierii este asigurat de faptul că, atunci când este instituționalizată, ea înseamnă un raport între două părți în conflict, în care intervine a treia parte pentru a găsi punctele comune de dialog, de înțelegere și acord, îndepărtând nu numai violența, ci chiar și intervenția unei instanțe judecătorești. Medierea recurge la rațiune, la cumpănirea argumentelor, la echilibrarea judecăților și atitudinilor într-un câmp infinit de situații, cuprinzând toate sectoarele de activitate umană, din sfera publică și privată.

Medierea este un instrument al reducerii costurilor unei relații conflictuale, o sursă de satisfacție pentru părți, dar, mai ales, o cale de atingere a unor interese comune printr-o organizare mai bună a conduitelor.

Cum bine se știe, cel mai bine e să învățăm din greșelile altora. În SUA, unde medierea a fost pusă în practică, părțile aflate în conflict apelează mai întâi la forme alternative de soluționare a lor, precum Alternative Dispute Resolution (ADR), și numai 2-5% din cauze ajung în judecată. Dacă medierea nu ar fi fost o metodă adecvată de rezolvare a conflictelor, oare de ce atât de multe persoane ar apela la ea, rezolvându-și astfel disputele? Medierea este soluția pentru cei care vor să câștige cât mai mult din disputele în care sunt implicați, indiferent de atu-urile pe care le au.

Esențial este însă că în prezent se manifestă un interes fără precedent față de mediere ca modalitate practică de **a transforma un conflict într-o victorie sigură pentru toate părțile implicate.**

1. Definirea și caracterizarea generală a conflictului

„Soluționarea unui conflict rar are de-a face cu cine are dreptate. Problema este conștientizarea și recunoașterea diferențelor.”

(Thomas Crum)

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

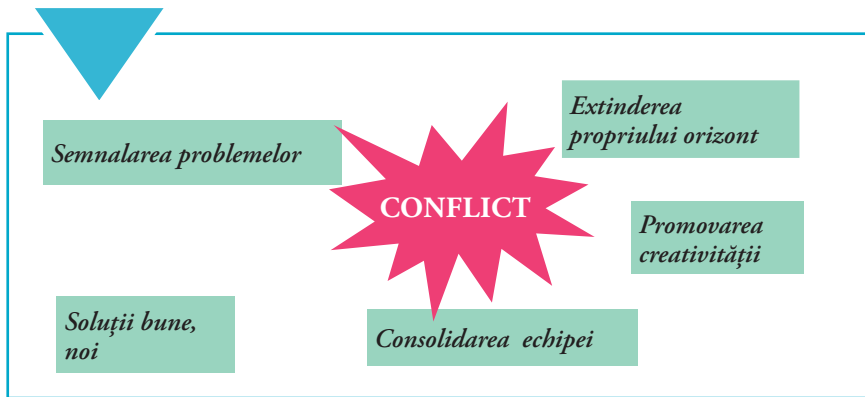
Conflictul este o trăsătură normală și inevitabilă a activității umane, ceea ce nu înseamnă că dezastruoasele consecințe ce pot rezulta din abordarea necorespunzătoare a conflictului sunt inevitabile, ci dimpotrivă.

Mihaela Vlăsceanu susține că, conflictul poate fi considerat, din punct de vedere comportamental, ca o formă de opoziție care este centrată pe adversar; este bazată pe incompatibilitatea scopurilor, intențiilor sau valorilor părții oponente; o opoziție care este directă și personală, în care adversarul controlează scopul sau intenția dorite de ambele părți.

Barron definește conflictul astfel: un aspect al tuturor fenomenelor naturale, o parte indispensabilă a vieții, a schimbării, a creării de noi forme. Conflictul, în sensul său cel mai general, descrie o stare de lucruri în interiorul căreia o forță ce acționează într-o unitate relativă întâlnește o altă forță sau un alt complex de forțe similare organizate. Conflictul este situația în care două persoane au interese, ambiții, dorințe diferite și care nu pot fi combinate.

Conflictele sunt inevitabile, deoarece apar în situații de viață obișnuite și ne urmăresc de la naștere până la moarte. Nu în zădar se afirmă „dacă nu te confrunți cu o situație conflictuală – verifică dacă ai puls!?” Dar important este ca din fiecare situație de acest gen părțile să-și schimbe atitudinea spre bine, folosind anumite șanse care apar în procesul de soluționare a conflictului (Figura 1).

Figura 1. Șansele conflictului



L. A. Coser avansează următoarea definiție a conflictului: „este o luptă de valori și revendicări de statusuri, putere și resurse, în care scopurile oponentilor sunt de a neutraliza, leza sau elimina rivalii”. J. Burto definește conflictul drept „o relație în care fiecare percepe scopurile, valorile, interesele și conduita celeilalte părți ca antipodice celor proprii”.

J. Z. Rubin, D. G. Pruitt și S. H. Kim văd conflictul ca pe o „divergență de interese, așa cum este ea percepută, sau credința că aspirațiile curente ale părților nu pot fi realizate simultan”.

Donohue și Kolt sunt de părerea că, „conflictul este o situație în care oamenii interdependenți prezintă diferențe (manifeste sau latente) în ceea ce privește satisfacerea nevoilor și intereselor individuale și interferează în procesul de îndeplinire a acestor scopuri” (Figura 2).

E. Van de Vliert consideră că „indivizii sunt în conflict când sunt obstructivi sau iritați de un alt individ ori grup și reacționează inevitabil la aceasta într-un mod benefic sau costisitor”.

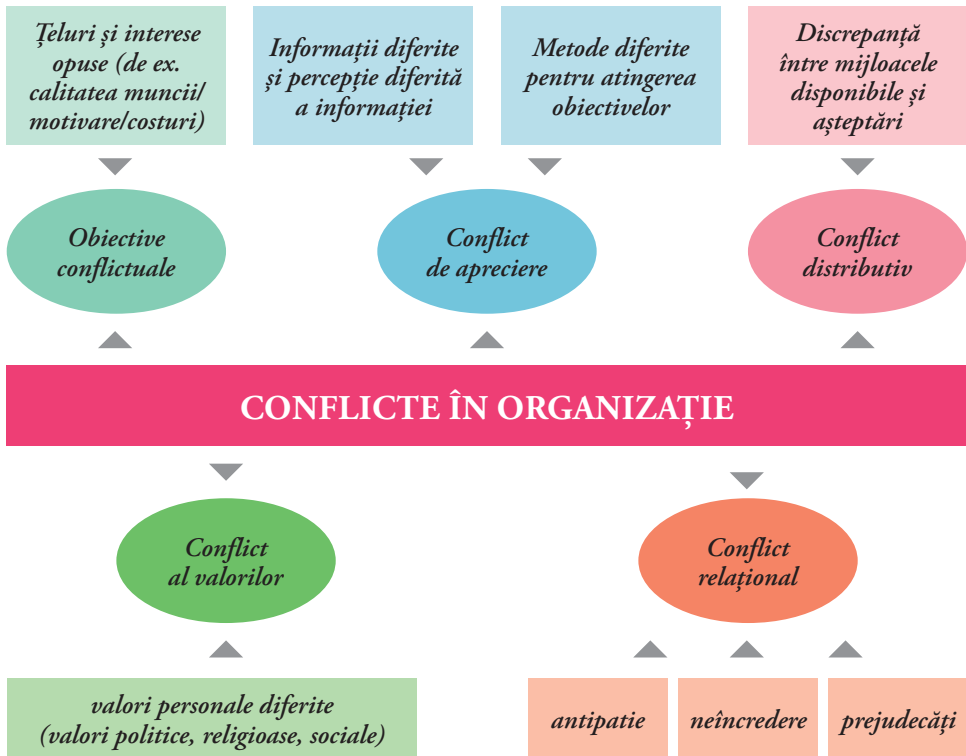
Structura conflictului

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

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

- o problemă este o experiență subiectivă și nu are în mod necesar o bază obiectivă;
- natura problemei poate fi cognitivă (percepția scopurilor blocate), afectivă (dezacord sau sentimente de repulsie, ostilitate, teamă) sau mixtă;

Figura 2. Cauzele conflictului



- amploarea sau intensitatea unui conflict pot varia: un conflict se reduce când dezacordul se diminuează, dar se extinde când dezacordul crește.

1. **Comportamentul** în conflict este reacția intenționată sau manifestată de un individ în fața unei probleme. Dat fiind faptul că oamenii sunt diferiți, și comportamentul lor este diferit.

De regulă, oamenii manifestă mai multe reacții în măsuri diferite, agregate într-o manifestare unică de elemente ale comportamentului conflictual. Probleme diferite pot provoca aceleași reacții, după cum aceeași problemă poate provoca comportamente diferite la oameni diferiți sau la aceeași persoană în momente diferite.

2. **Rezultatul conflictului** sunt stările finale ale beneficiilor sau costurilor ambelor părți implicate.

După B. Mayer (2000), conflictul este un fenomen psihosocial tridimensional, care implică o componentă cognitivă (gândirea), o componentă afectivă (emoțiile și sentimentele) și o componentă comportamentală (acțiunea, inclusiv comunicarea).

a. Componenta 1: Percepția conflictului – constă în modul în care îl înțelegem și îl evaluăm.

Persoanele percep, observă semnele conflictului, localizându-l:

- la sine;
- la celălalt;
- în reacții interpersonale.

b. Componenta 2: Afectivitatea în conflict – emoțiile sunt inerente conflictului, îndeplinind mai multe roluri. Ele pot avea unul sau mai multe dintre următoarele roluri:

- cauza conflictului;
- resursa energetică (forța motrice) în desfășurarea conflictului;
- mecanismele de stingere a conflictului;
- simptomul sau indicatorul conflictului.

Managementul emoțiilor, pe parcursul derulării conflictului, poate presupune:

- exprimarea liberă a emoțiilor;
- suprimarea temporală;
- exprimarea controlată a emoțiilor.

c. Componenta 3: Acțiunea. Comportamentul în conflict poate avea două roluri:

- exprimarea conflictului, a emoțiilor implicate;
- satisfacerea nevoilor.

Conflictul, în viziunea lui Daniel Sapiro, este asociat cu un arbore. Fiecare parte a lui reprezintă o parte componentă a conflictului:

Solul – mediul social în care izbucnește conflictul (familia, colectivul, societatea);

Rădăcina – cauzele multiple ale conflictului;

Tulpina – părțile implicate în conflict;

Scorbura – problema clar definită a conflictului;

Florile – emoțiile pozitive și negative ale celor implicați în conflict;

Frunzele – acțiunile concrete ale persoanelor implicate;

Fructul – soluția rezolvării conflictului.

Sursele conflictelor

Un enunț bine cunoscut afirmă că „pentru a rezolva o problemă trebuie să-i descoperi cauza”.

Cauzele conflictelor sunt multiple.

Sursele esențiale generatoare de conflict sunt:

- diferențele și incompatibilitățile dintre persoane;
- nevoile, interesele umane;
- comunicarea;
- stima de sine;
- valorile individului;
- nerespectarea normelor explicite sau implicite;
- comportamentele neadecvate;
- agresivitatea.

Diferențele și incompatibilitățile dintre oameni sunt infinite. Aceasta ar însemna că infinite sunt și sursele de conflict dintre ei? Teoretic da, practic depinde de anumite circumstanțe. De obicei, diferențele dintre indivizi devin surse ale conflictului din momentul în care sunt obiect al interrelației: sunt exprimate într-o discuție, sunt afișate ostentativ sau una dintre părți reclamă impunerea propriei valori.

Cele mai importante aspecte generatoare de conflict sunt:

- unele trăsături de personalitate (ex. mobil versus inert; extravertit versus introvertit, adaptiv versus inovativ);
- opinii (ex. rolul principal în educația copilului revine tatălui/ mamei/ întregii familii; „terapia de șoc” în efectuarea reformei este mai eficientă decât cea lentă progresivă);
- atitudini (ex. toleranță – intoleranță față de bârfele colegilor, acceptare – neacceptare a pedepsei fizice / autorității);
- valori (aprecierea esteticului în amenajarea locuinței – valorificarea practicului; un părinte valorizează cultura și pune accent pe educația copilului, celălalt părinte /copilul are ca scop realizarea pe plan material, prin avere; credința religioasă);
- nevoi (ex. unul este mai termofil, celălalt preferă temperaturile mai scăzute, unul are nevoie de opt ore de somn pe noapte, celălalt de șase);
- gusturi și preferințe (alimentație, vestimentație, modalități de agrement și relaxare).

În mod „normal”, ideal, dezirabil, diferențele dintre noi nu ar trebui să producă disconfortul cauzator de conflict, să ne deranjeze. Starea de facto este însă alta: de cele mai multe ori nu le acceptăm. Apare pentru început dezacordul, verbalizat sau nu; aceasta este prima formă a conflictului. De regulă, conflictul datorat diferențelor are o formă ușoară și incipientă, deși nu întotdeauna este cel mai inofensiv (să ne gândim la victimele intoleranței religioase). Cel puțin două explicații pot fi găsite pentru aceste conflicte produse de neacceptarea diferențelor: stima de sine și „paradigma imaginii în oglindă”: ne atribuim virtuți și atribuim altora vicii.

Nevoile/interesele umane le menționăm ca pe o a doua sursă importantă a conflictelor.

Oamenii intră în conflict fie pentru că au nevoi care urmează să fie satisfăcute de procesul conflictual în sine, fie pentru că au nevoi neconcordante cu ale altora. Reacțiile, implicarea indivizilor în conflict, intensitatea conflictului nu depind atât de caracterul primar, biologic sau secundar, cât de diferiți alți factori situaționali și de personalitate.

Comunicarea este conflictuală sau îngreunează rezolvarea conflictului în cel puțin două situații: când este absentă – ne referim la comunicarea verbală, individul nu spune ce-l doare, ci acumulează tensiune și în cele din urmă aceasta se descarcă într-un moment, la un nivel și într-o manieră care ne iau prin surprindere prin intensitatea și forma neadecvată sau defectuoasă.

Oamenii comunică de cele mai multe ori imperfect, dar presupun că au făcut-o clar.

Vazând apoi că ceilalți acționează în conformitate cu alte informații, ei atribuie acest lucru sistemelor de credință, și nu imperfecțiunii comunicării la nivelul emițătorului, adică al lor.

Stima de sine este o componentă afectivă a imaginii de sine. În timp ce imaginea de sine este ansamblul ideilor pe care un individ le are despre el însuși, despre trăsăturile de caracter și corpul său, respectul de sine exprimă sentimentele noastre față de noi înșine.

Există unele conduite interpersonale care, lezând respectul de sine, are potențial generator de conflicte.

Se consideră că respectul de sine stă la baza celor mai multe conflicte, deși nu e obligatoriu.

Conflictul de valori. Un conflict în care sunt implicate valorile este mai profund și mai greu de tratat.

Valorile sunt credințele noastre despre ceea ce este important, ceea ce diferențiază binele de rău și ce principii trebuie să ne guverneze viața. Valoarea este ceea ce prețuiește individul și, prin urmare, constituie un vector care-l susține energetic și-i orientează conduita și sentimentele: familia, cultura, convingerile religioase, politice și morale, chiar și valorile materiale. Când le sunt atacate valorile, oamenii reacționează extrem de dur, pentru că se simt contestați personal, le este lezat respectul de sine.

Conflictul de norme, nerespectarea normelor explicite sau implicite. Normele sociale sunt standarde sau comportamente comune, acceptate de membrii grupului. Unele norme sociale sunt explicite și pot fi atașate: „Fumatul interzis”, „Intrarea se face numai pe ușa din dreapta”, „În această mănăstire se intră numai cu capul

acoperit”. Altele sunt nerostite și nescrise, dar și ele influențează comportamentul. Există reguli nescrise pentru comportarea în medii aglomerate, așezarea la rând, salut (prin forme înrădăcinate la nivel de cultură).

Omul respectă normele sub imperiul a două forțe fundamentale care modelează comportamentul: presiunea la conformare, pe de o parte, și dorința de a se supune, pe de altă parte. Individul se conformează din mai multe motive:

1. comportamentul de conformare (ascultare, disciplină, respect al cerințelor ce-i sunt adresate) este întărit începând din copilărie;
2. compararea socială. De obicei, ne comparăm cu alți oameni, în special cu cei la fel ca noi, ca mod de evaluare a acurateții atitudinilor noastre, dorințelor și convingerilor;
3. presiunea grupului. La rândul lui, grupul face presiuni asupra persoanei deviante să se schimbe, să se conformeze. Dacă nu reușește, o respinge. În felul acesta, grupul își păstrează standardele și continuitatea.

Comportamentele neadecvate la mod absolut sau relativ. Aici putem sesiza câteva genuri distincte:

- comportamente negative, poate chiar antisociale, manifestate într-un climat normal și care sunt pe bună dreptate respinse de celălalt / ceilalți indivizi cu care interacionăm (un act de egoism, minciună);
- comportamente pozitive în sine, ca valoare umană generală, dar atipice, neobișnuite, fie în contextul social, cultural sau al relației în care au loc (daruri fără motiv evident, manifestări de simpatie nejustificată sau exemplificată, acte de altruism într-o societate individualistă), fie în contextul comportamental al persoanei care le manifestă (actul unei colege leneșe care se oferă să vă ajute la curățenia de acasă devine suspect; o vecină avară se oferă să vă împrumute bani – de ce?);
- comportamente pozitive și dezirabile, dar cu mesaj negativ fie din cauza unor trăsături constante de personalitate, cum ar fi slaba încredere în sine, fie din cauza stării dispozițional-afective pasagere;
- unele comportamente sunt neadecvate situației: ținută /companie / fapte necorespunzătoare la o anumită reuniune.

Agresivitatea. Între agresivitate și conflict există o relație reciprocă. Agresivitatea este fie cauza, fie forma de manifestare, fie rezultatul conflictului. În termenii conflictului, agresivitatea apare ca o modalitate conflictuală de relaționare cu mediul, atât în plan concret-acțional, cât și în plan imaginar, fantasmatic. Marca sa este intenția nocivă, ostilă, îndreptată asupra unei ținte /persoane investite cu o anume semnificație.

Conflictul este deseori provocat de statut, putere, prestigiu sau „principii”. Modul în care acestea sunt utilizate și comunicate, cultura și informațiile constituie de asemenea o sursă de conflict.

Simptomele conflictului

Conflictul poate fi dezamorsat în fașă. Indiciile și fazele agravării progresive ale conflictului pot fi: *disconfortul, incidentele, neînțelegerea, tensiunea și criza*.

Disconfortul este un fel de jenă, o emoție neplăcută care congestionează fața și face vocea să scârțâie. Se manifestă prin stare de spirit neplăcută, prin insatisfacție, presimțirea unei probleme acute și nedorite, în acest caz este foarte binevenită luarea în seamă a situației.

Incidentele sunt fapte mărunte, dar supărătoare, întâmplate fără voința expresă a cuiva, care întristează și irită. În această stare de manifestare a conflictului apare un schimb scurt, tăcut, fără a lăsa vreo reacție internă de durată. Semnalul care informează că persoana participă la un incident ce poartă în sine grăunțele conflictului, de obicei este neînsemnat. Orice mărunțiș poate provoca o neliniște sau o iritare temporară, care peste câteva zile va fi uitată. Un incident neînsemnat, fiind înțeles greșit, poate duce la conflict.

Neînțelegerile sunt situațiile de dubiu, ambiguitățile, în care partenerii interpretează greșit și trag concluzii tendențioase pentru că devin suspicioși. Neînțelegerea este al treilea semnal, nu mai puțin semnificativ ca celelalte. În general, confuzia este o percepere deformată a lucrurilor și relațiilor, în care motivele și faptele sunt concepute greșit.

Majoritatea oamenilor se ciocnește cu asemenea situații de neînțelegere, ajungând la concluzii false, deseori din cauza exprimării insuficient de clare a gândurilor sau din cauza lipsei corelației.

Uneori neînțelegerea este provocată de faptul că situația dată este legată de încordarea emoțională a unora din participanți, în acest caz gândurile sale sunt îndreptate spre una și aceeași problemă. În concluzie, percepția problemei și a înțelegerii situației ia amploare negativă.

Tensiunea este deja starea de încordare, iritare, îngrijorare și alertă permanentă față de presupusa rea voință a partenerului. Dacă părerea despre o altă persoană se schimbă semnificativ spre rău și relația a devenit o sursă constantă de neliniște și îngrijorare, atunci e vorba de tensiune. Tensiunea se caracterizează printr-o stare de încordare stresantă, ce denaturează percepția omului despre partener și chiar multe din acțiunile sale. Aici relațiile se complică prin atitudini negative și idei fixe. Sentimentele privind atitudinea față de oponent se înrăutățesc considerabil, iar relațiile și raporturile cu el devin izvorul unei neliniști, situația fiind asemănătoare cu a unui arbore bătrân și uscat, gata de izbucnire, chiar de la prima flacără.

Criza. O criză este, fără îndoială, un simptom extrem de evident. Când cineva întrerupe o relație sau demisionază, este clar că acolo există un conflict care probabil nu a fost rezolvat.

Violența este un semn indubitabil al crizei, întrucât tensiunea crește, iar oamenii întrec măsura și se lasă dominați de sentimente. În timpul crizelor, comportamentul normal zboară pe fereastră. În astfel de situații se plănuiesc și uneori se săvârșesc acte necugetate.

Tipuri de conflicte

1. După **criteriul localizării**, există:

- *conflict intern* – este conflictul psihic (Freud); și
- *conflict extern* – conflictele sociale care pot implica două sau mai multe persoane, grupuri, instituții, organizații, comunități, state etc.

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

- *conflictul interpersonal* – apare între doi indivizi (soț și soție, profesor și elev);
- *conflictul intragrupal* – în clasa de elevi, în birou, în familia extinsă etc.;
- *conflictul intergrupal* – între grupări rasiale, etnice, politice etc.;
- *conflictul internațional* – apare între state naționale, corporații, blocuri de națiune;

2. După **criteriul aparenței**, există:

- *conflict manifestat*;
- *conflict nemanifestat*;

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

- *conflict de sumă zero* – victorie – înfrângere sau câștig – pierdere;
- *conflict de cooperare totală* – ambii pot pierde sau ambii pot câștiga;
- *conflict cu motive mixte*;

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

- *conflicte biologice*, generate de boli, dezvoltare defectuoasă a organismului;
- *conflicte psihologice*;
- *conflicte socioculturale și de evoluție*;

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

- *conflicte endogene-exogene* – conflicte între doi cetățeni ai unui stat;
- *conflicte simetrice-asimetrice* – conflicte între două state aflate în război;

6. După **scopul conflictului**:

- *conflicte orientate spre problemă* – se sting în momentul în care este rezolvată problema;
- *conflicte orientate spre scop* – care ținesc schimbarea structurii sistemului sau a suprasistemului;

7. După **criteriul privind percepția adversarului:**

- *luptele* – oponentul este clar perceput ca dușman;
- *jocul* – este caracterizat prin analiza situației;
- *dezbaterele* – urmăresc aducerea adversarului la propriul mod de a percepe situația.

Personalități dificile și managementul specific al conflictului cu fiecare tip

Cele 10 tipuri de personalitate dificilă, după tipologia lui Brinkman și Kirschner, sunt:

TANCUL – este confruntativ, găsește mereu pe cineva vinovat, este furios, nerăbdător și agresiv.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul Tancului:

- contraatac;
- defensiv;
- supunerea umilă.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Tanc:

- exersați mental relația cu Tancul;
- dobândiți-i respectul.

PERFIDUL – folosește atacul ascuns, comentariile răutăcioase, făcând remarci nerelevante, care derutează oamenii și-i fac să pară stupizi. Face uz de umorul sarcastic, tonul mușcător și clasică rotire a ochilor.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul Perfidului este exprimarea neplăcerii, pentru că îl stimulează.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Perfid:

- indiferența;
- curiozitatea amuzantă;
- punerea întrebărilor de informare;
- utilizarea strategiei Tancului;
- detectarea adevăratului motiv al ostilității;
- tachinările;
- bârfa.

GRENADA – explodează nedirecționat, zgomotos și nebunesc, cu privire la lucruri care nu au nicio legătură cu contextul prezent.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Grenadă:

- răspunsul exploziv;

- părăsirea discretă a terenului;
- aversiunea de la distanță.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Grenadă:

- captarea atenției;
- adresarea emoțiilor;
- luarea unei pauze;
- pregătirea unei relații de durată.

ATOTȘTIUTORUL – intenția lui este ca sarcinile să fie realizate în modul dorit de el. Crede că a greși înseamnă o umilire, că scopul lui este de a domina, manipula și controla.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Atotștiutor:

- încercarea de a demonstra că și dvs. sunteți Atotștiutor;
- exprimarea resentimentelor față de acesta.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Atotștiutor:

- identificarea cu un cunoscut;
- pregătirea bună de confruntare;
- arătarea respectului față de ceea ce spune;
- sprijinirea pe ideile lui;
- prezentarea ideilor ipotetic și indirect;
- folosirea pluralului;
- folosirea întrebărilor;
- atribuirea rolului de mentor.

ATOTȘTIUTORUL ÎNCHIPUIT – exagerează frecvent pentru a atrage atenția, crede ceea ce spune, chiar dacă nu a verificat, este puternic centrat pe oameni, făcând asta pentru a dobândi aprecierea.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Atotștiutorul închipuit:

- atacul brutal;
- contrazicerea.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Atotștiutorul închipuit:

- acordarea, totuși, a unui minim de atenție;
- cererea unui amănunt;
- prezentarea lucrurilor în realitate;
- ajutorarea să-și salveze imaginea de sine.

SERVIABILUL (YES MAN) – este împins de dorința de a fi pe plac, face prea multe angajamente pe care nu reușește să le îndeplinească, nu se gândește la consecințele nerespectării cuvântului.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Serviabil:

- blamarea;
- punerea în situație jenantă.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Serviabil:

- inițiați o discuție;
- ajutorarea să-și organizeze timpul și activitățile;
- asigurarea că-și va respecta promisiunea.

NEHOTĂRÂTUL – îl obsedează partea negativă a oricărei decizii, are numeroase motive pentru a nu cere ajutor, nu dorește să deranjeze pe nimeni pentru a nu fi cauza unei evoluții negative.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Nehotărât:

- iritarea.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Nehotărât:

- excluderea cazurilor de a-l grăbi;
- analiza opțiunilor;
- folosirea unui sistem de adoptare a deciziilor;
- consolidarea relației.

TACITURNUL – este pasiv și se poate centra pe sarcină sau persoană, caută perfecțiunea și consideră că este cel mai bun la toate.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Taciturn:

- nerăbdarea manifestată;
- agresivitatea verbală.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Taciturn:

- luarea unei marje mari de timp;
- punerea întrebărilor deschise;
- folosirea glumelor;
- prezentarea viitorului.

NEGATIVISTUL – perfecțiunea este standardul său, găsește toate aspectele negative la tot ce îl înconjoară, subminează motivația, reprimă evoluția, duce la crearea unei stări de depresie și lipsă de speranță pentru cei din jur.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Negativist:

- disprețul;
- nerăbdarea;

- identificarea vinovatului;
- efortul de a convinge că nu are dreptate.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Negativist:

- acordarea șanseii de a tinde spre o atitudine pozitivă;
- folosirea negativismului lui pentru a obține un răspuns pozitiv;
- recunoașterea bunelor lui intenții.

JELUITORUL – neajutorat, trebuie să facă față situațiilor care nu îi plac și atunci merge și se plânge celorlalți, nu caută niciodată soluții și nu dorește schimbarea situației.

Răspunsuri nerecomandabile la asaltul individului de tip Jeluitor:

- neadmiterea cazurilor de a nu fi de acord cu el;
- neadmiterea cazurilor de rezolvare a problemelor în locul lui;
- evitarea de a fi întrebat de dvs. de ce se plânge.

Sugestiile pentru managementul conflictului cu persoanele de tip Jeluitor:

- identificarea ideilor principale;
- întreruperea și cererea clarificărilor;
- direcționarea discuției spre găsirea de soluții;
- stabilirea unor lucruri concrete pentru rezolvarea problemei lui.

2. Conflictele din domeniul muncii

”Oamenii se urăsc între ei pentru că se tem, se tem pentru că nu se cunosc și nu se cunosc pentru că nu comunică.”

(Martin Luther King)

Tipurile conflictelor de muncă

În acest domeniu, distingem mai multe tipuri de conflicte: conflicte individuale și conflicte colective de muncă, litigii apărute între angajator și angajat, litigii apărute între angajator și Inspecția Muncii.

Conflictele de muncă se împart în două categorii:

- *colectiv* – conflict între un grup de angajați și angajator;
- *individual* – conflict între indivizi la locul de muncă, desfășurat fie între angajator și un angajat, fie între doi angajați.

Totodată, conflictele de muncă se clasifică în **conflicte de interese** și **conflicte de drepturi**.

La rândul lor, **conflictele de drepturi** includ:

- a) conflicte apărute în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea sau încetarea contractelor individuale de muncă;
- b) conflicte referitoare la neîndeplinirea clauzelor contractelor colective de muncă;
- c) conflicte legate de plata unor despăgubiri și acoperirea prejudiciilor, cauzate de părți, prin neîndeplinirea sau îndeplinirea necorespunzătoare a obligațiilor, stabilite în contractul individual de muncă;
- d) conflicte legate de constatarea nulității contractelor individuale / colective de muncă ori a unor clauze ale acestora;
- e) conflicte legate de constatarea încetării aplicării contractelor colective de muncă.

Prin conflict de muncă se înțelege totalitatea divergențelor nesoluționate dintre salariați (reprezentanții acestora) și angajatori (reprezentanții acestora) privind stabilirea și modificarea condițiilor de muncă, inclusiv a salariilor, desfășurarea negocierilor colective, încheierea, modificarea și executarea contractelor colective de muncă și a convențiilor colective, refuzul de a lua în considerare poziția reprezentanților salariaților în procesul adoptării actelor juridice ce conțin norme ale dreptului muncii, precum și divergențele referitoare la interesele economice, sociale, profesionale și culturale ale salariaților, apărute la diverse niveluri între partenerii sociali.

Cauzele conflictelor

Cauzele generatoare ale conflictului de muncă sunt:

1. Nerespectarea normelor de muncă de către angajator:

- cu referire la salariu;
- cu referire la timpul de muncă;
- cu referire la timpul de odihnă;
- cu referire la diverse indemnizații, adaosuri sau compensații;
- cu privire la stagiul profesional;

2. Nerespectarea de către angajator a normelor cu referire la protecția și igiena muncii;

3. Nerespectarea normelor de muncă și a condițiilor contractului de muncă din partea salariatului:

- lipsa nemotivată de la locul de muncă;
- prezentarea la locul de muncă în stare de ebrietate;
- comiterea unei sustrageri de la locul de muncă;
- atitudinea iresponsabilă a salariatului față de uneltele și utilajele de la locul de muncă;

4. Refuzul administrației de a trece salariatul la o altă muncă pe motiv de boală profesională;

5. Neinformarea angajatului de către administrație despre starea condițiilor de muncă;

6. Refuzul administrației de a acorda prestațiile și indemnizațiile de asigurare pentru reabilitare medicală, pentru recuperare a capacității de muncă, pentru reabilitare profesională, pentru incapacitate de muncă;

7. Refuzul administrației de a acorda garanții și compensații salariaților care îmbină munca cu studiile;

8. Nerespectarea de către angajator a normelor referitoare la salariul minim;

9. Refuzul de a plăti adaosul salarial pentru condițiile speciale de muncă;

10. Nerespectarea disciplinei de muncă de către salariat;
11. Încălcarea normelor referitoare la munca persoanelor cu vârsta sub 18 ani;
12. Refuzul administrației ca angajatul să practice munca în cumul;
13. Refuzul angajatorului, persoană fizică, de a perfecta documentele ce confirmă prestarea muncii de către salariat;
14. Refuzul administrației de a perfecta carnetul de muncă sau refuzul de a elibera contractul de muncă;
15. Refuzul angajatorului de a repara integral prejudiciul material și cel moral cauzat salariatului în legătură cu îndeplinirea de către acesta a obligației de muncă;
16. Refuzul angajatului de a repara prejudiciul material cauzat angajatorului, manifestat prin sustragere, pierdere sau distrugere a bunurilor și utilajului;
17. Litigiile stabilite între angajator și Inspekția Muncii:
 - neasigurarea accesului liber al inspectorilor muncii în încăperile de producție sau în alte încăperi unde activează salariații;
 - neîndeplinirea prescripțiilor legale înaintate de funcționarii Inspekției Muncii.
18. Conflictelor izvorâte din aplicarea sancțiunilor disciplinare.

3. Managementul conflictelor

„Înțelegerea nevoilor umane este prima jumătate a drumului spre a le îndeplini.”

(Adlai Stevenson)

Conflictul este un fenomen social și poate fi definit ca un dezacord, o contradicție sau o incompatibilitate între ideile, valorile și/sau interesele a cel puțin două persoane sau grupuri destinate.

Conflictul reprezintă o specie aparte a situațiilor de negociere care necesită analiză, strategie și intervenții bine gândite.

Tipurile de conflicte:

1. conflict obiectiv – când este o divergență de scopuri și interese;
2. conflict cognitiv – când există o divergență de idei sau cunoștințe;
3. conflict afectiv – când există o incompatibilitate emoțională.

Rolul conflictelor

a. Roluri pozitive:

- adesea permite găsirea unei soluții constructive de rezolvare a problemei existente;
- rezolvarea conflictului duce la schimbarea unei situații existente;
- procesul de rezolvare a conflictului duce la schimbări pozitive în organizație.

b. Roluri negative:

- poate provoca o risipă de resurse;
- poate afecta sănătatea psihologică a persoanelor implicate;
- poate afecta valorile, ideile și speranțele persoanelor în cauză, poate acutiza tensiunile din organizație;
- poate afecta relațiile și interacțiunile dintre persoane.

Rolul în cadrul conflictelor:

- protagoniștii – părțile active ale conflictului;
- reprezentanții protagoniștilor – avocați, negociatori;
- susținătorii protagoniștilor – cei care îi susțin moral sau material pe protagoniști în vederea participării la conflict;

- victimele – cei care au de suferit de pe urma conflictului;
- martorii – cei care participă voluntar sau involuntar la desfășurarea conflictului;
- instigatorii – cei care au de câștigat de pe urma conflictului și care fac tot posibilul să îl întrețină;
- mediatorii – cei care au mandatul tuturor părților de a media soluționarea conflictului.

Sursele conflictului

1. Resurse limitate

- când sursele sunt limitate, s-ar putea să nu primim suficient din ceea ce vor și alții, de exemplu: bani, spațiu, atenție, echipament, ajutor, timp, acces la putere sau la cei ce o dețin.

2. Valori diferite legate de scop și roluri

- percepții diferite în legătură cu ceea ce fac oamenii și motivele pentru care acționează astfel duc la conflict; atunci când îi judecăm pe alții după propriile valori, fără a le înțelege pe ale lor.

3. Responsabilități postdefinite

- în relațiile de muncă ne așteptăm ca fiecare să fie răspunzător pentru munca sa, dar majoritatea sarcinilor noastre sunt interdependente;
- alții au așteptări ca tu să îndeplinești sarcini cu care nu ești de acord. Dacă aceste așteptări sunt îndreptate împotriva nevoilor, dorințelor și valorilor noastre personale, se va naște un conflict.

4. Schimbare

- majoritatea și-ar dori ca viața să rămână așa cum este;
- au muncit mult și greu pentru aceasta;
- nu vor nicio schimbare;
- pentru a schimba pe cineva trebuie să-l convingem că interesele lui vor fi mai bine servite și că va avea de câștigat de pe urma schimbării.

Nivelurile conflictului

1. „Divergența”

Simptome: schimb de cuvinte ce exprimă nemulțumire, neplăcere, insatisfacție;

2. „Ciocnirea”

Simptome: în procesul interacțiunii apar „divergențe” și „acțiuni contrarii”, punerea la îndoială a importanței și necesității acestor interacțiuni, supărare pe o perioadă îndelungată, creșterea numărului de motive ce provoacă cearta;

3. „Crizele”

Simptome: se întrerup definitiv relațiile; relațiile poartă un caracter nesănătos; apare sentimentul de îngrijorare pentru organizarea relațiilor sau pentru că alții ar putea întrerupe relațiile; dezechilibru ce poate duce la recurgerea la forța fizică.

Urmările conflictului

- Orice comportament nechibzuit, imprudent și lipsit de tact provoacă frământări sufletești, amărăciuni, distruge speranțe și idealuri;
- Provoacă traume psihice adânci;
- Comportare grosolană în relațiile cu alte persoane;
- Provoacă neplăceri;
- Apare dezinteres față de lucru, plângeri, cerințe.

Etapetele procesului de soluționare a conflictelor

1. Decsrierea conflictului;
2. Cauzele conflictului;
3. Soluțiile posibile;
4. Soluțiile acceptabile;
5. Adoptarea deciziilor;
6. Evaluarea.

Metodele de soluționare a conflictelor

Scopul: *Utilizarea potențialului energetic pe care îl generează și acumulează orice conflict, transformându-l într-o forță pozitivă creatoare, nu într-o forță negativă distrugătoare.*

Reguli:

1. Nu se întrerupe comunicarea din motivul disperării, deznădejdiei sau din considerente tactice;
2. Nu se aplică „jocuri forțate murdare” pentru a ieși învingător într-un conflict cu ajutorul amenințărilor, constrângerilor, ultimatumului sau forței.

Dacă aceste reguli se transformă în norme de comportament personal sau în comunicare zilnică (acasă și la serviciu), acestea vor ajuta la soluționarea conflictelor.

Metode comunicative

1. Educarea, la fel ca și în cadrul familiei, a unor calități ce trebuie să caracterizeze natura omenească. Acțiuni de împăcare, iertare, răbdare, bunătate și blândețe;
2. Regula de aur a conduitei: „Tratează-i pe ceilalți, așa cum ai vrea să fii tratat”;

3. Nu cedați emoțiilor și nu vă grăbiți să dezlănțuiți conflictul;
4. Învățați cuvintele cele mai potrivite pentru asemenea situații;
5. Nu accentuați insatisfacția;
6. Imaginați-vă consecințele conflictului care poate avea loc;
7. Puneți-vă în locul altuia;
8. Ascultați-vă propria conștiință;
9. Trageți concluziile de rigoare;
10. Procedați corect.

Pași de rezolvare a conflictului:

1. Programați-vă o întâlnire cu partea adversă pentru a discuta situația. Esența nesoluționării oricărui conflict constă în renunțarea la comunicare. Este primul și cel mai important pas în a găsi timpul și locul potrivit pentru a începe dialogul;
2. Pregătiți condițiile:
 - creați o atmosferă favorabilă;
 - dialogul să decurgă liniștit și fără stimulenți externi;
 - durata dialogului să fie suficientă pentru a realiza „contactul”;
 - confidențialitatea, secretul dialogului să fie păstrat;
3. Când vă întâlniți, inițiați o discuție din care să reiasă că există un conflict;
4. Utilizați mesajele în trei părți, pentru a evita acuzațiile. Încurajați partea cealaltă să facă la fel. Mesajele din 3 părți arată cam așa:
Când dumneavoastră (X), eu simt (Y), deoarece (Z);
5. Puneți întrebări directe care cer părții adverse să vorbească despre situație;
6. Reflectați la ceea ce auziți;
7. Întrebați partea adversă la ce rezultat speră și spuneți ce doriți și dvs. Concentrați-vă atenția asupra intereselor, și nu asupra pozițiilor preconcepute. Analizați variante care să satisfacă ambele părți;
8. Stabiliți să depuneți eforturi în comun pentru a găsi o soluție;
9. Programați, dacă este nevoie, o nouă întâlnire pentru a urmări evoluția situației.

Stiluri de soluționare a conflictelor

Stilurile prezentate au la bază două variabile:

1. aservitate: dorința noastră de a ne satisface propriile nevoi;
2. cooperare: dorința noastră de a satisface nevoile interlocutorilor.

La intersecția acestor două variabile putem identifica 5 stiluri de rezolvare a conflictelor:

1. Evitare

- grad scăzut de aservitate și cooperare;
- non-confruntativ;
- ignorarea sau trecerea peste anumite subiecte;
- negarea existenței unor probleme.

Justificarea evitării:

- diferențele sunt fie minore, fie prea greu de rezolvat;
- încercarea de a le rezolva poate să afecteze relația sau să creeze probleme și mai mari.

Efectele negative ale evitării:

- neparticiparea la luarea deciziilor ce ne afectează interesele;
- acumularea unor tensiuni latente;
- poate genera ostilitate și resentimente din partea celorlalți.

2. Adaptare

- comportament agreabil, discret, cooperant, chiar și în dauna propriilor scopuri și interese.

Justificare: nu merită să riscați afectarea relațiilor, care duc la o stare generală de confort.

Negativ: persoanele care se acomodează permanent sunt rareori băgate în seamă, iar interesele lor nu sunt niciodată luate în discuție.

3. Câștig/pierdere

Confirmativ, categoric, agresiv. Câștig cu orice preț.

Justificare: cel mai tare va supraviețui, trebuie să-și demonstreze superioritatea.

Negativ: cel ce va căuta permanent să se confrunte cu ceilalți pentru propriile interese, va beneficia de tot mai puțină înțelegere, informații și ajutor din partea celorlalți.

4. Recurgere la compromisuri

Comportament agresiv, dar cooperant. Important este ca toate părțile să-și atingă scopul de bază și să rămână în relații bune.

Justificarea compromisului

- nicio persoană sau idee nu este perfectă;
- nu există o singură cale pentru a face ceva;
- trebuie să dai ca să primești.

Negativ: se pot scăpa din vedere obiective importante și alte variante de soluții prin care nevoile tuturor să fie satisfăcute.

5. Rezolvarea problemelor

Cerințele ambelor părți sunt legitime și importante.

Respect mare pentru sprijinul reciproc.

Stil asertiv și cooperant.

Această abordare consumă cele mai multe resurse și timp dintre stilurile de abordare a conflictelor. Efortul de a căuta soluții care să satisfacă nevoile ambelor părți este semnificativ.

Justificarea stilului. Când părțile discută problemele în mod deschis, se poate ajunge la o soluție reciproc avantajoasă fără ca cineva să facă vreo concesie majoră.

Aprecierea stilurilor

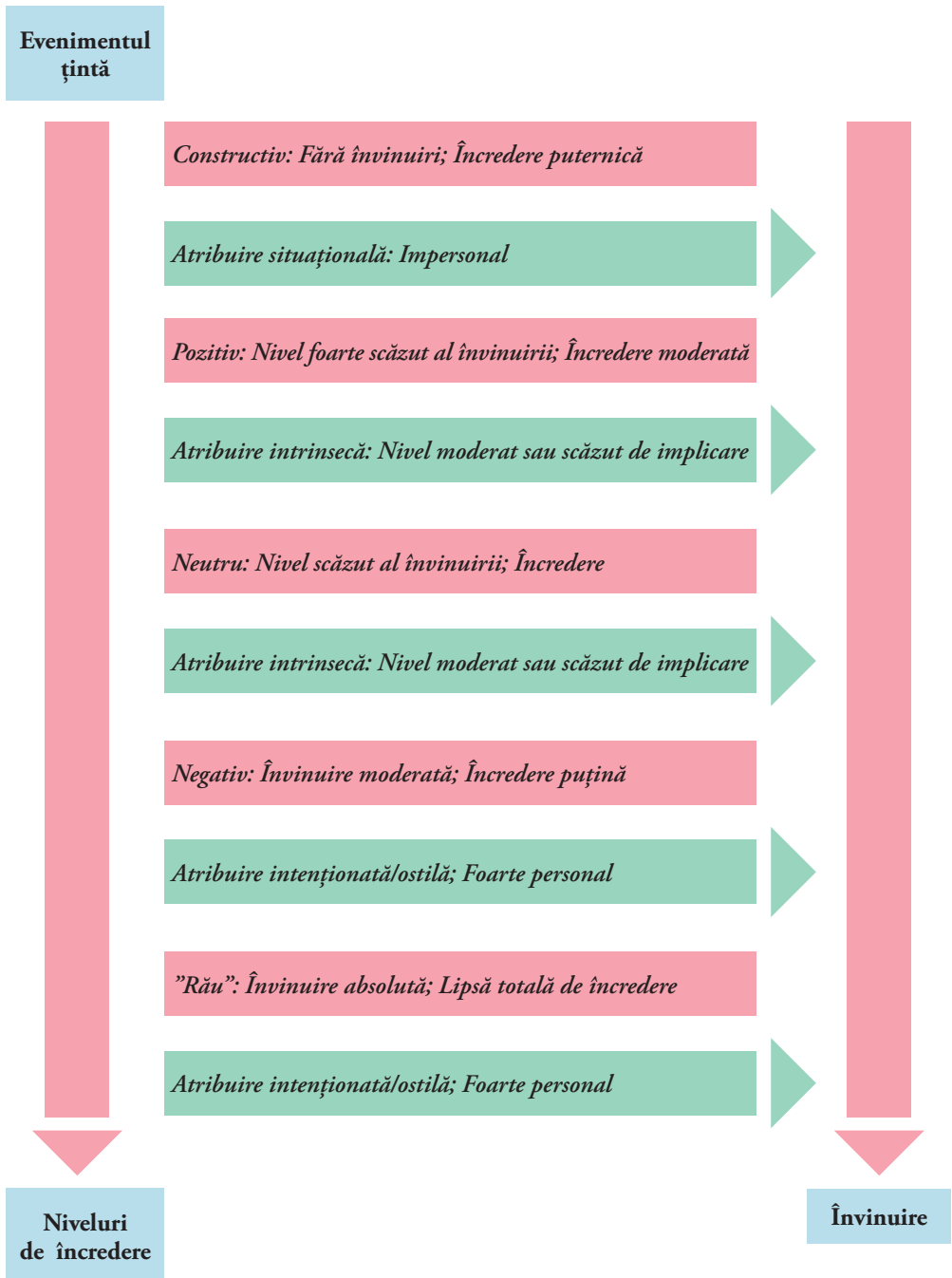
1. Nu există o atitudine fundamental corectă sau fundamental falsă în cazul unui conflict;
2. Fiecare din stilurile enumerate se potrivesc unei situații anume;
3. Majoritatea oamenilor sunt în stare să se comporte în funcție de situație;
4. Există dificultăți pentru unii de a se comporta într-un anumit fel;
5. Fiecare persoană are anumite preferințe;
6. Preferința persoanei rezultă din structura personalității, gradul de socializare, experiențele anterioare.

”Harta” dinamicii încrederii

Această teorie reprezintă unul dintre cele mai importante domenii de studiu ale psihologiei, având rolul de a-i ajuta pe practicieni să înțeleagă procesul de pierdere a încrederii și felul în care lipsa de încredere și învinuirea adversarului pot face imposibilă rezolvarea conflictului. Abordarea se concentrează pe dinamica încrederii și pe teoria atribuirii învinuirii (Figura 3). Modelul dinamicii încrederii are rolul de a-i oferi practicianului, în cazul medierii – mediatorului, strategiile necesare recâștigării încrederii necesare și suficiente pentru a *facilita procesul de rezolvare a conflictului*, precum și strategia *concentrării pe încrederea în procedură*, și nu pe cea interpersonală.

În orice grup se nasc conflicte și orice om trăiește cu conflictele sale interioare. Cu cât mai repede este diagnosticat și rezolvat conflictul, cu atât efectele lui distructive sunt mai puțin posibile. Conflictele pot fi soluționate. Soluționarea constructivă a conflictelor este în interesul tuturor părților implicate în conflict. Rezolvarea lor constructivă îmbogățește experiența grupului și ridică fiecare individ la un nivel mai înalt de înțelepciune.

Figura 3. „Harta” dinamicii încrederii



4. Modalități de rezolvare a conflictelor

„Într-un conflict, dorința de schimbare îți permite să te muți de la un punct de vedere într-o poziție panoramică – un loc mai sus, mai mare, de unde poți vedea ambele părți.”

(Thomas Crum)

Factorii de escaladare a conflictului

Un conflict va fi accentuat dacă:

- alte persoane se implică și iau parte la conflict;
- cealaltă parte este considerată un inamic sau o persoană ”rea”;
- una sau ambele persoane se simt amenințate de cealaltă;
- nu există o perioadă în care au colaborat și nici nu sunt interesate să mențină o relație;
- problemele generate de conflict sunt văzute ca extrem de importante;
- lipsesc abilitățile de rezolvare a conflictului.

Rezolvarea conflictelor înseamnă că toate părțile implicate ajung în mod liber la un acord după ce au redefinit și regândit relațiile dintre ele, după ce au făcut evaluarea, adică au examinat și au luat în calcul toate elementele relevante ale relațiilor. Rezolvarea conflictelor depinde de anumite opțiuni strategice și, în mare măsură, de conștientizarea lor. Primul pas în arta rezolvării conflictului este de a privi conflictul ca pe o oportunitate și de a căuta indicii lui. Există o relație reciprocă între cooperarea eficientă și soluționarea constructivă a conflictului. Relațiile de bună cooperare facilitează soluționarea constructivă a conflictului. Modalitățile de rezolvare a conflictelor sunt multiple. Abordarea clasică propune patru căi de rezolvare:

1. stăpânirea – soluționarea conflictului în favoarea unei părți care este complet satisfăcută, în timp ce cealaltă parte este complet nesatisfăcută;
2. compromisuri – satisfacerea parțială a ambelor părți;

3. integrarea – satisfacerea completă a ambelor părți;
4. separarea părților aflate în conflict.

Alte metode de soluționare a conflictelor:

1. apelul la scopuri sau amenințări supraordonate – identificarea unor obiective sau amenințări comune la nivel superior, care nu pot fi evitate decât prin cooperarea părților;
2. apelul la „cea de-a treia parte” (concilierea) sub mai multe forme:
 - *inchizitorială* – cea de-a treia parte integrează părțile, după care dă un verdict final obligatoriu;
 - *arbitrajul* – cea de-a treia parte se informează asupra situației conflictuale, audiază părțile și ia o decizie finală obligatorie pentru părțile care au acceptat arbitrajul;
 - *medierea* – cea de-a treia parte are un rol consultativ și menirea de a furniza recomandări care nu sunt decât orientative pentru părțile din conflict.

Disciplina rezolvării conflictelor propune următoarele modalități de rezolvare a lor:

1. Victorie-victorie – fiecare învinge. Se consideră că dacă există un câștigător, neapărat trebuie să existe și un învins. Acest lucru este valabil în competițiile sportive, dar nu și în viață. În multe împrejurări fiecare dintre cei implicați în conflict poate obține ceva. Avantajele abordării „victorie-victorie” sunt acelea că descoperă soluții mai bune, iar relațiile se îmbunătățesc și se consolidează. Abordarea „victorie-victorie” creează parteneri, nu adversari. Aceasta înseamnă căutarea căilor de a-1 implica și mulțumi pe fiecare. Această abordare poate funcționa chiar și atunci când încrederea între părți este foarte slabă.

„Victorie-victorie” este o strategie foarte eficientă. Nu trebuie să fi un altruist pentru a o adopta pentru simplul motiv că ea caută să rezolve conflictul în mod reciproc avantajos. Helena Corneliu și Shoshana Faire propun următoarele îndrumări utile pentru căutarea soluției „victorie-victorie”:

- formulează nevoile fiecăruia;
- încearcă să ieși în întâmpinarea nevoilor fiecăruia;
- sprijină atât valorile celorlalți, cât și pe ale tale;
- încearcă să fii obiectiv și delimitează problema de persoană;
- concentrează-te pe corectitudine, nu pe forță;
- caută soluții creative și ingenioase;
- fii dur cu problema, dar blând cu oamenii.

2. Compromisul – reclamă anumite capacități de negociator, pentru ca fiecare să câștige ceva. El dă impresia de corectitudine, dar aceasta poate să nu fie sufici-

ent, pentru că fiecare vrea să obțină cât mai mult. Cu toate acestea, împărțirea în mod egal este adeseori acceptată ca fiind cea mai corectă modalitate. Dezavantajul compromisului este că una din părți își poate supraevalua poziția astfel încât să pară mărinimoasă. O persoană poate ceda mai mult decât cealaltă.

Uneori niciuna dintre părți nu agreează ideea de a i se lua din ceea ce dorește. Dacă nu sunt explorate cu grijă variantele posibile, compromisul nu va mai reprezenta cea mai bună soluție.

3. Victorie-înfrângere – fiecare învinge. Acest stil este adesea rezultatul unei tendințe inconștiente de a vă proteja de durerea eșecului. „Victorie-înfrângere” este o confruntare de forțe, în care una dintre părți ajunge deasupra. „Victorie-înfrângere” poate avea efecte întârziate: învinsul poate să nu suporte o decizie care s-a luat fără să se țină cont de el și ca atare să încerce chiar sabotarea ei. Învinsul de astăzi poate refuza să coopereze mâine.

2. Reprimarea – refuzul de a lua act de existența unui conflict este comportamentul la care recurgem când avem nevoie de pace cu orice preț. Reprimarea este judicioasă, totuși, atunci când o confruntare pe tema unui dezacord fără importanță amenință prea mult o relație sau când oamenii nu sunt pregătiți să audă ceea ce ai de spus.

A reprimarea un conflict puternic înseamnă a nu vorbi despre aspectele sale importante.

5. Abandonul – dacă te retragi, fizic sau emoțional, dintr-un conflict, poate din teama confruntării, nu mai ai nimic de spus în ceea ce se întâmplă. Este înțelept să te retragi atunci când conflictul nu te privește și lipsa ta de implicare nu afectează cursul evenimentelor. Ea poate fi chiar utilă dacă în felul acesta se atrage atenția asupra unei crize neglijabile. Pe de altă parte, retrăgându-te în loc să contribui la soluționare, ai putea deveni prea imperativ, determinându-l pe celălalt să renunțe sau să se retragă. Prin retragere o situație problematică poate să crească în proporții imense.

Există multe programe, iar conținutul lor variază în funcție de vârsta celor instruiți și în funcție de proveniența lor. Totuși, în cele mai multe dintre programe există unele elemente comune. Acestea derivă din recunoașterea faptului că un proces constructiv de rezolvare a conflictelor este similar unui proces eficient de rezolvare a problemelor prin cooperare, în timp ce un proces distructiv este similar unei lupte competitive „victorie-înfrângere” (Deutsch, 1973).

Jina G. Scott (1991) propune alte tipuri de strategii:

- concurența;
- eschivarea;

- adaptarea;
- colaborarea;
- compromisul.

Pentru descrierea tipurilor de comportament în situațiile de conflict, C. Thomas utilizează un model bidimensional de reglare a conflictelor, ai căror factori sunt: cooperarea, care se centrează pe atenția persoanei față de interesele altora; și perseverarea, accentul fiind pus pe propriile interese (Raigorodskii D.I., 1998).

În conformitate cu acești doi factori, C. Thomas evidențiază următoarele strategii de soluționare a conflictelor:

1. **Confruntarea** – urmărirea propriilor scopuri, neținând cont de nevoile celuilalt, dominarea, folosirea diferitor metode pentru tensionarea oponentului (inclusiv psihologice). Persoana care alege această strategie percepend situația ca o victorie sau o înfrângere, ocupă o poziție fermă;
2. **Evitarea** – subiectul nu ia nicio atitudine față de conflict, el nu-și urmărește interesele, nici pe ale celorlalți, încearcă să nu ia nicio responsabilitate asupra sa, nu acordă atenție contradicțiilor, consideră conflictul ca ceva absurd;
3. **Colaborarea** – acțiunile de obicei sunt orientate spre căutarea unei soluții care ar satisface interesele ambelor părți. Persoana care alege această strategie, optează pentru o discuție care ar duce la o hotărâre adecvată;
4. **Acomodarea** – individul își neglijează propriile interese pentru satisfacerea celuilalt, acesta fiind prototipul sacrificiului de sine. Persoana este de acord cu toate propunerile, pretențiile, învinuirile, tinde să-l susțină pe altul, să nu-i atingă sentimentele;
5. **Compromisul** – scopul este de a găsi o soluție rapidă, reciproc avantajoasă sau satisfacerea parțială a ambelor părți.

C. Thomas consideră că la evitarea conflictului niciuna dintre părțile oponente nu obține succes. În cazul concurenței, adaptării, compromisului, un participant câștigă și altul pierde sau ambii pierd. Și numai în situația de colaborare, ambele părți câștigă.

În literatura de specialitate găsim următoarele elemente centrate pe soluționarea conflictelor:

1. Trebuie să cunoști tipul de conflict în care ești implicat. Diferite tipuri de conflict necesită tipuri diferite de strategii și tactici de soluționare;
2. Trebuie să conștientizezi cauzele și consecințele violenței și ale alternativelor la violență, chiar atunci când ești foarte nervos. Violența naște violență. Dacă „vei câștiga” o dispută prin violență, celălalt va încerca să „ți-o plătească” în alt mod. Învață alternativele violenței în abordarea conflictului;
3. Încearcă să înfrunți conflictul în loc să-l eviți;

4. Respectă-te pe tine și interesele tale, respectă-1 pe celălalt și interesele sale;
5. Evită etnocentrismul; înțelege și acceptă realitatea diferențelor culturale;
6. Fă diferență clară între „interese” și „poziții”. Pozițiile pot fi opuse, dar interesele pot fi aceleași (Fisher & Ury);
7. Cercetează-ți interesele proprii și pe ale celuilalt pentru a identifica interesele comune și compatibile pe care le aveți;
8. Definește interesele conflictuale drept o problemă reciprocă ce urmează să fie rezolvată prin cooperare;
9. Atunci când comunică cu celălalt, ascultă cu atenție și vorbește pe înțeles; este necesară încercarea activă de a te pune în locul celuilalt și de a verifica mereu dacă reușești s-o faci cu succes;
10. Fii atent la tendințele naturale spre subiectivitate, percepții eronate, judecăți greșite și gândire stereotipică care apar la ambele părți în timpul conflictului aprins;
11. Dezvoltă-ți abilități de a aborda conflicte grele, astfel încât să nu fii neajutorat atunci când te confrunți cu cei care nu vor să se angajeze într-o soluționare constructivă sau cu cei care folosesc șiretlicuri;
12. Trebuie să te cunoști pe tine însuși și să-ți cunoști reacțiile tipice la diferite feluri de conflict.

C. Stoica și A. Neculau menționează 6 modalități de a trata un conflict:

1. Evitarea conflictului – implicarea excesivă în conflict

Evitarea conflictului este exprimată prin negare, refuz, evitare și amânarea continuă de a înfrunta conflictul. De obicei, conflictul care este evitat nu dispare, iar tensiunea diferită este exprimată prin oboseală, iritabilitate, tensiune musculară și indispoziție.

Implicarea excesivă în conflict este adesea exprimată printr-o atitudine de superioritate, de șefie, tendința de a căuta conflictul pentru a demonstra că nu ți-e frică de conflict.

2. Manifestarea în mod dur – blând

Uneori oamenii sunt predispuși să răspundă la un conflict în mod dur, agresiv, dominator, inflexibil, deoarece le este frică că altfel se va profita de ei și vor fi considerați prea blânzi. Altor le este teamă că vor fi considerați josnici, ostili sau îngâmfăți și, în consecință, sunt excesiv de blânzi și timizi.

3. Manifestarea în mod rigid – flexibil

Uneori oamenii caută să organizeze și să țină situația sub control stabilind programul, definind regulile etc. Ei se simt neliniștiți dacă lucrurile tind să scape de sub control și se simt amenințați de necunoscut. La cealaltă extremă sunt oamenii

care au aversiuni față de oricine care vrea să conducă sau să constrângă. Ei preferă un aranjament flexibil improvizat, neoficial, în care regulile și procedurile sunt implicite, mai degrabă, decât stabilite oficial.

4. Manifestarea în mod intelectual – emoțional

La o extremă emoția este reprimată, stăpânită sau izolată, astfel încât nicio emoție relevantă nu este simțită sau exprimată atunci când cineva își comunică gândurile.

La cealaltă extremă sunt oamenii care cred că doar sentimentele sunt reale, iar cuvintele și ideile nu trebuie luate în serios dacă nu sunt impregnate de emoții.

5. Exagerare față de minimizare

La o extremă sunt oamenii care au tendința să trăiască orice conflict cu o intensitate exagerată. La cea de-a doua extremă sunt oamenii care tind să-și minimizeze conflictele.

6. Dezvăluire obligatorie – tănuire obligatorie

La o extremă sunt oamenii obligați să dezvăluie tot ce simt și gândesc despre celălalt, inclusiv suspiciunile, ostilitățile și temerile lor în modul cel mai abrupt, irațional și fără menajamente. La cealaltă extremă sunt oamenii care simt că nu pot dezvălui niciun sentiment sau gând fără să strice iremediabil relația cu celălalt.

Când cineva vă atacă verbal și nu cunoașteți motivul, încercați să întrebați: „Am greșit cu ceva? Există vreo problemă? Mi-ați putea explica?”. În felul acesta îi oferiți respectivului timp de gândire care se poate dovedi suficient pentru a se calma. Oricine poate să acționeze necugetat câteodată. Putem fi preocupați de gândul unei întâlniri la care am întârziat deja sau poate că ne îngrijorează soarta unei rude dragi care este grav bolnavă.

Nu uitați toate acestea atunci când intrați în ceea ce pare o confruntare nedorită.

Dacă ați greșit, scuzele și explicațiile dumneavoastră vor risipi aproape întotdeauna situația tensionată.

Un conflict va fi diminuat dacă:

- persoanele implicate sunt imparțiale și de încredere;
- cealaltă parte nu este etichetată; părțile sunt capabile să se concentreze mai degrabă asupra problemelor decât asupra propriei persoane;
- amenințările sunt retrase, se renunță la ele sau sunt reduse;
- persoanele implicate au cooperat anterior disputei și sunt dispuse să continue relația;
- interesele sunt văzute ca fiind de negociat, deoarece nu implică principii fundamentale;
- persoanele implicate primesc ajutor pentru rezolvarea problemelor și tehnici de rezolvare a conflictului.

Sistemul intern de rezolvare a conflictelor

Sistemul intern de rezolvare a conflictelor se referă la tehnici personale, în principal non-verbale, cu ajutorul lor putând controla conflictul.

Tehnici mentale

Crearea unui ***cadru nou*** și a unei ***atitudini noi***. Trebuie să avem o atitudine corectă față de conflict.

Cadrul vechi

Ori eu, ori el.

Nu există nicio speranță.

Nu e drept să avem acest conflict.

Nu merită să ne gândim la asta.

Nu este înțelept să faci concesii.

Nu eu am început, de ce să iau eu inițiativa?

Cadrul nou

Amândoi putem câștiga.

Este posibil.

Conflictele de acest tip sunt normale.

Nu trebuie să neglijăm conflictul.

Trebuie să căutăm cât mai multe soluții.

Aș putea contribui la rezolvarea conflictului.

Să te pui în locul celuilalt: să utilizezi întrebările acestuia, ce crede el, care este harta vieții lui, ce crede el despre mine, ce obiective sau interese urmărește, ce ar zice dacă aș face public acest conflict etc. Folosiți discuția cu sinele în mod pozitiv. Nu vă spuneți ”oricum nu va merge”, ci ”de data asta mă va înțelege, va ieși bine”. Dacă vă vin în gând cuvinte negative, înlăturați-le.

Sincronizarea înseamnă să fii capabil, să fii deschis, să aștepti momentul potrivit, să știi când să intervii, să știi să te concentrezi.

Tehnici senzoriale

Ascultarea – fii un bun ascultător fără să reacționezi la anumite cuvinte. Lasă să treacă sentimentele care vin pentru a nu se acumula.

Privirea – încearcă să lupți cu ”ochi blânzi”. Deschide-ți și lărgeste-ți orizontul. Încearcă să nu privești conflictul dintr-o singură poziție, ci în totalitate.

Vocea – un ton adecvat creează energie, un ton negativ crește tensiunea și frustrarea.

Atingerea – trebuie să știi dacă persoana vrea să fie atinsă. Folosește gesturi când vorbești. Persoanele cărora nu le place să fie atinse poartă haine mulate, nu folosesc gesturi largi. Persoanele cărora le place să atingă, le place și să fie atinse.

Tehnici de mișcare

Ținuta corpului – ținuta în formă de ”C” sugerează plictiseală; în formă de ”T” – rigiditate; de ”S” – relaxare, încredere.

Echilibrul – persoana care se simte amenințată stă, de obicei, pe călcâie.

Distanța – distanța și păstrarea ei este foarte importantă. Păstrează contactul vizual, păstrează distanța (nu te apropia prea mult, nu fi amenințător, dar nu fi nici distant).

Respirația – învață să-ți controlezi respirația (nu să o ții!), încearcă să ascuți cum respiră alte persoane și vei afla cât de supărați sau calmi sunt, câtă energie au.

Șase reguli pentru implementarea unui sistem eficient de soluționare a conflictelor:

1. Plasează interesele părților implicate în conflict în centrul negocierilor;
2. Elaborează proceduri menite să încurajeze părțile implicate în conflict să se așeze din nou la masa negocierilor;
3. Ține la îndemână proceduri necostisitoare, bazate pe principiul justiției sau al puterii, pentru cazul în care metodele dezvoltate nu dau roade;
4. Oferă consultanță celor afectați pentru a preveni izbucnirea altor conflicte;
5. Ordonează-ți diverse proceduri în funcție de costuri, de la cele mai ieftine, la cele mai costisitoare;
6. Ia notă de motivarea participanților, de capacitățile lor și de instrumentele care-ți stau la dispoziție în cadrul procedurii.

Există trei căi principale de soluționare a conflictelor: echilibrarea intereselor, determinarea pozițiilor de drept și determinarea pozițiilor de putere. Negocierile menite să rezolve problemele existente ilustrează calea orientată după interesele partenerului de conflict; apelul la curțile de justiție este exemplar pentru calea care vizează determinarea pozițiilor de drept; grevele și războaiele pot fi echivalente cu procedura prin intermediul căreia pot fi determinate pozițiile de putere. Noi credem că, în general, echilibrarea intereselor este mai puțin costisitoare și, astfel, mult mai eficientă decât un proces, care, la rândul lui, este mai puțin costisitor și mai eficient decât confruntările în vederea dobândirii unei poziții de putere.

Un conflict este soluționat mult mai eficient atunci când sunt detectate interesele, și nu pozițiile de drept sau de putere. Dacă părțile vor pune la rândul lor întrebări, fie ele și mai puțin importante, toți participanții vor profita de pe urma soluționării conflictului lor.

Echilibrarea intereselor aduce, în general, ambelor părți implicate o mai mare satisfacție decât determinarea pozițiilor de drept sau de putere. Gradul de satisfacție al părților se va reflecta într-un mod pozitiv și de durată asupra relației dintre ele și va diminua pericolul izbucnirii unor noi conflicte.

În ciuda avantajelor prezentate mai sus, nu este posibilă și nici de dorit soluționarea tuturor conflictelor prin metoda echilibrării intereselor. Pentru a vedea care sunt limitele, în cadrul cărora poate fi găsită o soluție viabilă, poate fi necesară și o procedură legală. Necunoașterea pozițiilor de drept poate constitui o stavilă la fel de mare în cadrul negocierilor ca și necunoașterea pozițiilor de putere. Atunci când una dintre părți dorește să demonstreze că raportul de putere s-a modificat în avantajul ei, ea va gândi că doar lupta pentru putere va putea duce la clarificarea situației.

Este, într-adevăr, mai "ieftin" să echilibrezi interesele decât să stabilești pozițiile de drept sau de putere. Totuși, numai o sentință juridică poate soluționa o problemă de interes public. Din punct de vedere social, în anumite cazuri o procedură de ordin juridic este de preferat uneia care vizează echilibrarea intereselor.

Majoritatea conflictelor trebuie soluționate prin echilibrarea intereselor. O parte din ele, prin determinarea pozițiilor de drept. Cele mai puține, prin determinarea pozițiilor de putere. Sistemul ideal de soluționare a conflictelor ar trebui să fie creat astfel încât să reducă costurile disputei și să găsească soluții satisfăcătoare și de durată.

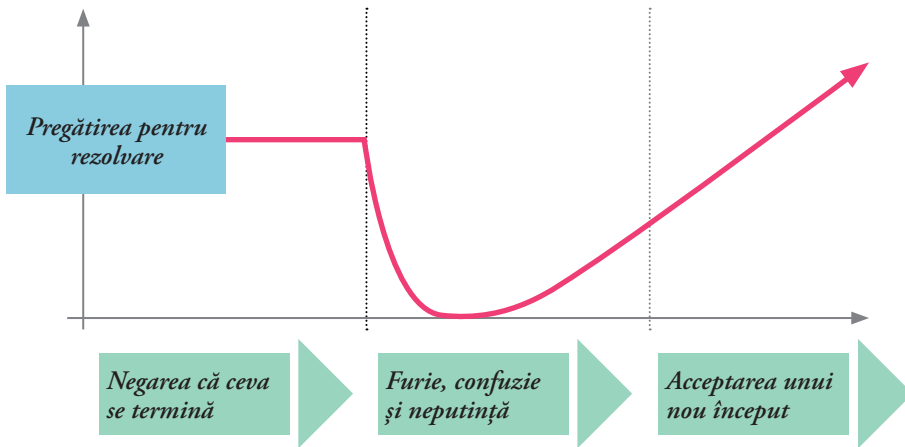
Principii strategice în rezolvarea conflictului

(Concluziile lui Axelrod)

- Nu fi primul care nu cooperează, care dă bir cu fugiții;
- Fii "drăguț";
- Ai grijă ca atât cooperarea, cât și abandonul să fie în raport de reciprocitate;
- Dă răspunsuri măsurate, pentru a asigura reciprocitatea;
- Nu te lăsa exploatat;
- Fii "iertător" – nu fi invidios; jocul în sine contează;
- Nu fă pe deșteptul! Nu complica și nu simplifică problemele.

Una dintre cele mai mari bariere în fața rezolvării conflictului o constituie traversarea itinerarului/hărții barierei emoționale (Figura 4). Conflictul poate deveni o parte importantă din viața individului, căreia acesta nu va dori să îi pună sfârșit. În analiza barierei emoționale, G. T. Furlong face referire la trei stadii: *stadiul negării* – este cel în care părțile refuză să accepte finisarea conflictului (refuzul acceptării se poate face în mai multe forme: ignorarea situației, negarea vehementă); *stadiul furiei* – caracterizat de manifestarea furiei, a confuziei și este considerat un pas normal în confruntarea cu o situație neplăcută; și *stadiul acceptării*, supranumit și stadiul "unui început nou" – după terminarea conflictului.

Figura 4. "Harta" barierei emoționale



În Figura 5 prezentăm drumul care poate fi parcurs în rezolvarea conflictului. Acesta începe prin identificarea cererilor și solicitărilor persoanei implicate în conflict și, prin prisma acestora, a nevoilor proprii în contradictoriu cu nevoile celeilalte părți. Acestea vor fi evaluate în funcție de importanța lor pentru fiecare dintre părți, de situația acestora, dar și de sentimentele lor. După identificarea acestor nevoi, va avea loc o reevaluare a situației, pentru a se constata dacă există anumite omisiuni sau chestiuni nedefinite. Apoi, se trece la identificarea potențialelor soluții care ar putea duce la rezolvarea conflictului. Aceasta se va face atât ținându-se cont de propunerile fiecăreia dintre părți, cât și prin construirea unor oferte din partea uneia dintre părți, oferte ce pot fi sau nu acceptate de către receptor, în funcție de pertința acestora. După acceptarea reciprocă a propunerilor sau după acceptarea ofertei de către una dintre părți, se va trece la verificarea potențialului acord, iar ulterior la întocmirea lui în formă scrisă și la semnarea sa de către părțile care au reușit să pună capăt neînțelegerii.

Această rută a conflictului prezentată în Figura 5 nu este aplicabilă doar conflictelor în care sunt implicate două tabere adverse. Aceasta poate fi imaginată și aplicată și în cazul conflictelor de grup, în care există mai multe tabere care revendică cereri diferite, care au preocupări, sentimente și nevoi diverse, și care prevăd soluții de rezolvare a conflictului la fel de diverse, întrucât acestea trebuie să corespundă nevoilor fiecărui solicitant. Pentru a veni în întâmpinarea practicii, în literatura de specialitate a fost imaginată și o astfel de rută, a grupului conflictual pentru rezolvarea unui dezacord (Figura 6).

Figura 5. Ruta rezolvării conflictului

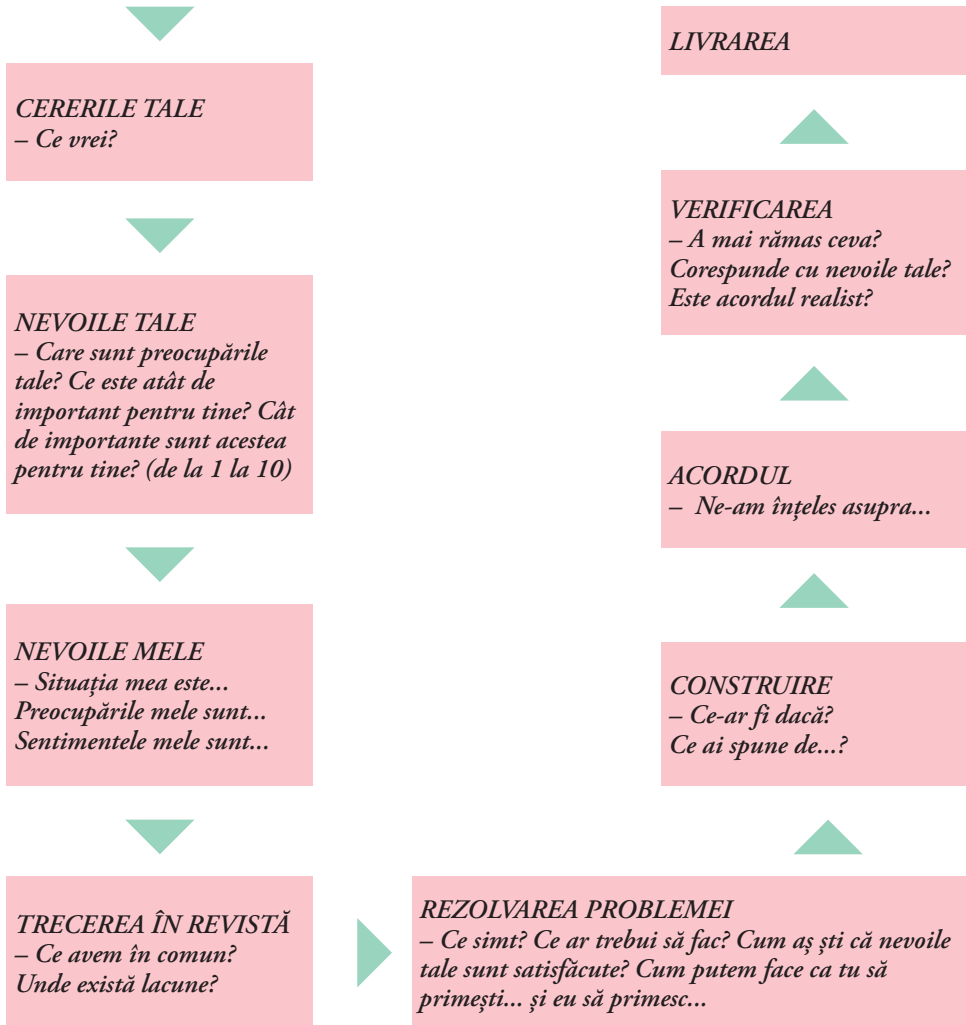
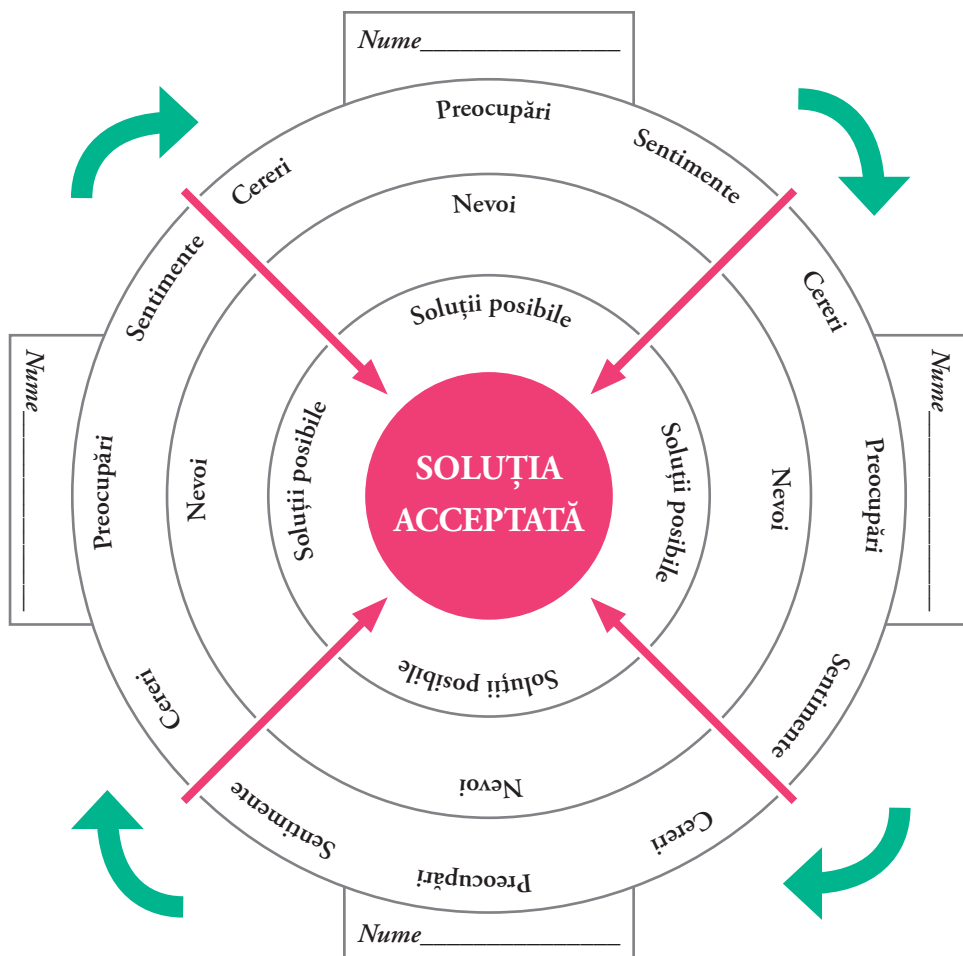


Figura 6. Ruta rezolvării conflictului de grup



5. Moduri de abordare a conflictului

„Vorba dulce mult aduce... într-un conflict”

În funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de productivitate (sarcina de îndeplinit, obiectiv etc.) sau de relațiile cu subordonații, se pot contura cinci moduri de abordare a conflictului (după Blake și Mouton).

1. Retragera

Modul de abordare a conflictului prin retragere, combină preocuparea slabă atât pentru productivitate, cât și pentru relațiile cu subordonații. Managerul care folosește această strategie vede conflictul fără speranță de soluționare, încearcă să evite frustrarea și stresul care îl însoțesc în mod inevitabil, se retrage din conflict sau pretinde că nu există.

Retragerea din conflict se poate face prin schimbarea subiectului, ignorarea unor afirmații, „împingerea” unor responsabilități în altă parte, amânarea deciziei (în speranța că conflictul va dispărea de la sine). Această abordare este anunțată prin afirmații de genul: „în acest moment nu pot spune nimic”, „voi analiza problema”, „cei de sus sunt vinovați de situație” etc. Este caracteristică managerilor care nu au încredere în propria persoană și care nu riscă să fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune abilități de comunicare pe care el nu le posedă.

Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispare „de la sine”, ci va rămâne în stare latentă. Una dintre consecințele ignorării conflictului este blocarea comunicării atât de jos în sus, cât și de sus în jos, ceea ce înrăutățește și mai mult lucrurile. Această abordare a conflictului poate fi însă avantajoasă dacă situația conflictuală nu are importanță.

2. Aplanarea

Tendența de aplanare a conflictului se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulțumindu-i pe toți. Supraevaluează valoarea

menținerii relațiilor cu subordonații și subvaluează importanța atingerii obiectivelor legate de productivitate. Deoarece managerul dorește abordarea și acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă și va ceda când intră în conflict cu ceea ce-și doresc cei din jur.

Aplanarea se realizează de obicei, prin folosirea umorului sau schimbarea subiectului, prin chemarea „la o cafea” când tensiunea crește. Managerul încearcă să explice și să-i facă pe ceilalți să-l înțeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simțitor și poate fi uneori eficace pe termen scurt. Dar faptul că cineva nu simte pe moment efectele negative ale conflictului nu înseamnă că sursele de conflict au fost eliminate. Aplanarea generează un camuflaj care poate dispărea oricând și poate genera bariere pentru progres. Aplanarea ca mod de abordare a conflictului este preferată mai ales în organizațiile cu performanță mică și medie și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare de responsabilități din partea acestora. Aplanarea conflictului poate fi însă utilă atunci când problema este lipsită de importanță sau când, oricum, cei implicați nu vor putea cădea de acord.

3. Forțarea

Este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă cu orice preț să realizeze obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. El va apela la noțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și autorității acordate de poziție. Pentru acești manageri, a pierde înseamnă slăbiciune și deteriorarea imaginii, a câștiga înseamnă realizarea sinelui și pentru aceasta sunt capabili să sacrifice individul care nu se supune. Managerul nu este capabil să folosească în mod adecvat comunicarea pentru a rezolva conflictul, ci face uz de puterea pe care i-o dă poziția: limbajul folosit este tipic, abundând în cuvinte ca „opозиție, luptă, cucerire, forță, constrângere, distrugere” etc. Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulțumiri, frustrări, umilințe. Forța poate „rezolva” disputa pe moment, dar pe termen lung productivitatea va scădea, în consecință pot apărea și alte conflicte și mai grave. Aplicată în contextul unui climat de cooperare, în mod ocazional, când timpul este limitat sau situația devine critică, această abordare poate fi adecvată. Repetată însă în mod nejustificat, atrage după sine efectele menționate mai sus.

4. Compromisul

Ca mod de abordare a conflictului, atitudinea de compromis se află undeva între abordarea prin „forțare” și prin „aplanare”. Constă în rezolvarea problemelor

conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând o oarecare satisfacție. Se folosește deseori în negocieri.

Deoarece compromisul presupune că fiecare dintre părți își realizează câteva din obiectivele inițiale, dar în același timp, trebuie să renunțe la altceva, situația poate conduce la distrugerea relațiilor pe termen lung, la dezvoltarea unei atmosfere de competiție permanentă și la pierderea încrederii reciproce.

O altă problemă în abordarea de compromis o constituie faptul că partea cu cele mai multe informații are o poziție avantajată; puterea dată de posedarea de informație poate conduce la restrângerea comunicării, ceea ce amplifică sursele de conflict. Pe de altă parte, este avantajată și partea care reprezintă interesul cel mai mic în problema conflictuală (care are cel mai puțin de pierdut sau de câștigat din aceasta) în sensul că partea căreia îi pasă mai puțin de rezultat poate controla rezolvarea conflictului. De exemplu, angajatul căruia nu-i pasă de realizarea obiectivelor grupului pe termen lung poate avea putere mare într-o abordare de tip compromis, mai ales atunci când este necesară luarea de decizii. Abordarea prin compromis poate fi însă utilă în situații în care confruntarea lui deschisă nu are șanse de reușită.

5. Confruntarea

Confruntarea este o abordare constructivă a conflictului, deoarece, luând în considerare atât nevoia de productivitate, cât și aceea de relații de cooperare, este singura care poate duce la rezolvarea lui definitivă. Retragerea și forțarea generează reacții adverse, iar compromisul rareori rezolvă definitiv conflictul. Există însă conflicte care nu pot fi rezolvate sau situații în care trebuie soluționat conflictul, chiar și numai parțial, dar foarte repede. În aceste situații, celelalte abordări pot fi acceptabile. Cercetările arată că cei mai eficienți manageri abordează conflictul în următoarea ordine a soluțiilor:

1. abordare prin confruntare;
2. abordare prin aplanare;
3. compromis;
4. forțare;
5. retragere.

Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg la retragere, aplanare și compromis (în această ordine de referință). Forțarea este, de regulă, cea mai puțin eficace dintre toate abordările.

6. Teoria contemporană a organizației

„În orice organizație puterea și energiile reale sunt generate de legăturile existente între membrii acelei organizații. Modelele de relații și capacitățile de a le forma sunt mult mai importante decât sarcinile, funcțiile, rolurile și pozițiile.”

(Margaret Wheatly)

Managementul organizațiilor contemporane este impus să se conformeze cu realitățile economiei moderne: piață globală, concurență tot mai dură, produse și servicii mai calitative, companii mai puternice, administrare tot mai complicată.

Teoria contemporană a organizației a făcut un pas spre îmbunătățirea neajunsurilor cunoștințelor teoretice, mai ales sub influența conceptelor sinergetice contemporane.

Bazele teoriei contemporane cu referire la organizație sunt următoarele:

1. Subiectul economic realizează alegerea formelor de apărare a convențiilor (tranzacțiilor) din așa-numitele întreprinderi (organizații) și alte organizări economice, precum și relațiile necomerciale din cadrul relațiilor economice;
2. Limitele și mărimea organizației se determină pe baza evidenței lipsurilor, ceea ce determină o raționalitate în comportamentul subiecților economici;
3. Schimbările principale au loc în cazul identificării entității elementare de organizare. Entitățile tehnologice și funcționale pe baza cărora se constituie organizația sunt înlocuite de procesul economic și comercial, care își are consumatorul său final și care se află atât în interiorul, cât și în exteriorul firmei;
4. Compania care este construită pe baza coordonării în complex a proceselor economice devine una flexibilă, iar structura ei se află într-o mișcare continuă.

Modificarea structurii companiei devine o resursă managerială importantă care determină o funcționare efectivă a companiei.

Teoria tradițională a organizației își îndreaptă atenția în cea mai mare parte la unele elemente separate ale organizației și la examinarea metodelor care permit delimitarea activității acesteia pe scopuri și operațiuni lucrative. Această teorie nu oferă atenție necesară corelațiilor și integrării funcționalității elementelor organizației. Nu a progresat în această direcție nici teoria neoclasică care se orienta mai mult spre o metodă și un model tradițional, în care ar fi fost inclus individul cu scopurile, motivele, năzuințele, limitările și posibilitățile acestuia. Niciunul din aceste procedee nu dă posibilitatea de a crea un model sistemic de integrare a organizației.

Teoria organizației, ca și teoria sistemelor, studiază caracterele generale ale organizațiilor în calitate de un tot întreg. Teoria contemporană a organizației în diverse aspecte este examinată ca un subsistem aparte, precum și al legăturilor reciproce. În fond, conducătorii de întreprinderi trebuie să unească funcțiile care deseori se contrapun într-un sistem unic și integrant, astfel încât toate părțile componente să fie unite într-un tot întreg. Totodată, este necesar să se țină cont de procesul de unificare a acestor părți și de stabilirea unicității între acestea. Acest proces înaintează în prim-plan scopurile generale ale organizației contrar intereselor ce se combat, ale diferitor persoane, grupuri, organizații și ale organizației propriu-zise.

Se vede clar că numai acum în privința teoriei organizației se identifică un fenomen social important – conflictul și toate elementele sale. Doar teoria contemporană a organizației devine una de interes în cercetarea legăturilor organizației și a conflictului.

La această etapă apare conflictul în calitate de pericol intern pentru organizație.

Conflictul în organizații și formele lui de bază

1. Dualismul. Este prima formă (ipostază) a conflictului în organizație.

Acesta fiind o formă a conflictului, ca și o constatare a delimitării principale și existenței paralele a anumitor procese, fenomene, co-raporturi ale caracterului principal și divers. Într-adevăr, în organizație o astfel de formă a conflictului principal este de neocolit, în virtutea faptului că orice organizație, ca un întreg, este compusă din mai multe părți structurale. Imediat ce în organizație apare o structură specială, tot atunci se poate constata apariția conflictelor de formă ontologică. Dualismul apare atunci când apar diverse scopuri, diverse direcții de activitate din cauza diverselor accese la informație și din cauza altor resurse importante, din cauza diferitor opinii vis-a-vis de managementul sau administrarea

întreprinderii. Este necesară menționarea caracterului principal și atributiv al acestui tip de conflict. Pentru lichidarea dualismului este necesară însăși lichidarea structurii organizației, fără de care organizația nu va mai fi organizație și nu va mai fi un sistem.

2. Alternativa. A doua formă de existență ontologică a conflictului este alternativa, care reprezintă în sine atitudinea subiectului (persoană aparte sau grup de persoane) față de fenomenul principal dualist într-o anumită organizație, care se termină de obicei cu alegerea unei părți parte la dualism. Oricare alternativă, de exemplu câteva variante de decizii manageriale, existența alternativei la numirea în funcție în organizație reprezintă lichidarea dualismului însăși de subiect, dat fiind că acesta a făcut alegerea reieșind din valorile și scopurile lui. Trebuie să menționăm că în anumite organizații un astfel de conflict este unul principal și persistă întotdeauna. Depășirea acestei forme de conflict în organizație este imposibilă, pentru aceasta este necesară debarasarea de orice activitate legată de alegerea unor decizii alternative care persistă în permanență în orice organizație. Mai mult ca atât, crearea alternativei în organizație este unică, întotdeauna reprezintă o acțiune inevitabilă, reprezentând în sine un izvor de conflicte, dar deja conflicte ca și formă de alternativă. Dacă finisăm examinarea oricărei chestiuni, care are însemnătate pentru existența și eficacitatea organizației prin alegerea unei sau altei alternative, aceasta înseamnă intervenirea în conflict, dar depășind prin aceasta procesul conflictului și administrarea acestei organizații. Noțiunea de alternativă are o însemnătate deosebită pentru înțelegerea acelor procese care persistă în organizație. Aceste noțiuni sunt extrem de importante pentru elaborarea deciziilor manageriale. Oricare decizie, prin esența sa, reprezintă o alegere argumentată sau o alegere strictă de alternativă. De exemplu, fiecare organizație își alege o piață de desfacere a producției sale. Dar la alegerea acestei pieți se vor confrunta mai multe păreri. Unii din reprezentanții întreprinderii vor pleda pentru o piață limitată în raza localității, raionului, țării, alții însă vor insista că este necesară ieșirea în afara țării, pe piața europeană sau asiatică. Acesta este un exemplu pentru diverse alternative. Este clar că insistarea asupra unei singure decizii și alegerea acestei decizii de către subiecți înseamnă ignorarea principală a deciziei altei părți în maniera dualismului, și în cazul în care subiectul va comite o greșală la alegerea unei alternative potrivite, apărând riscul ca întreaga situație de conflict să devină ireversibilă în această organizație și atentând la eficacitatea și chiar la existența acestei organizații. Această situație conturează răspunderea subiectului pentru toate acțiunile lui și pune pe umerii acestor persoane anumite cerințe și practic îi plasează în anumite norme de comportament.

3. Dihotomia. Prin dihotomie se înțelege partajarea unui tot întreg în două părți care sunt diferite și se află în contradicție permanentă, care apar ca părți conflictuale, dar se exclud treptat până la lichidarea reciprocă definitivă. În calitate de exemplu, avem următoarele stări ale dihotomiei: dihotomia scopurilor interioare ale întreprinderii și a scopurilor acesteia în mediul extern; dihotomia scopurilor consumatorii ale valorilor materiale de către această organizație și ale altor mijloace pentru dezvoltarea acesteia; dihotomia și conflictul în forma intereselor dintre angajați, separați pe de o parte, și interesele colectivului, pe de altă parte. Astfel de exemple sunt multiple sau, altfel spus, această formă de conflict practic nu poate fi înlăturată din organizație.

4. Opoziția. Opoziția este o luptă în contradictoriu și un fenomen în care existența unei părți a conflictului din start presupune existența unei alte părți și contravine poziției acesteia, atât la nivel de individ, cât și la nivel de grupuri formale și neformale. Conflictul în forma opoziției este de fapt o luptă pentru putere, pentru ca un grup să îl domine pe cel oponent. Drept exemplu poate servi adunarea generală a acționarilor unei anumite corporații. Unul dintre grupurile de acționari va pleda pentru o anumită modalitate de repartizare a dividendelor la încheierea anului financiar, alt grup va insista asupra unei alte modalități. Deci, suntem în fața unei ciocniri dintre două grupuri de acționari, care au viziuni diferite asupra aceluiași lucru. Această contradicție naște opoziția. Orice luptă între diverse grupuri pentru putere în cadrul unei organizații constituie de fapt o opoziție. Aceste conflicte iau amploare în organizație când părțile oponente nu dispun de mijloace superioare mijloacelor oponentilor. O altă situație este când o parte deține mijloace forte în organizație, astfel încât oponentii nu mai au cu ce se opune acestora. În asemenea situație, opoziția se diminuează simțitor și așteaptă alt moment oportun pentru a se revanșa.

5. Contrapunerea și contradicția. Lupta în contradictoriu identifică esența oricărui lucru și a oricărui proces. Acționând concomitent, contrapunerea și contradicția în oricare organizație formează un climat și un potențial încordat al posibilităților viitoare ale întreprinderii, conform cărora se și stabilește armonia și prosperitatea în organizație. Lupta în contradictoriu, conform filosofului Heraclit, este o dreptate, un adevăr, care este organizația în sine. Conflictul în acest caz este reprezentat ca un atribut al vieții sociale, un element indispensabil al dezvoltării organizaționale. Astfel de conflicte în întreprinderi au o natură diversă: materială, politică, psihologică, dar în orice caz ele se contrapun și se contrazic după scopuri, valori, acțiuni, năzuințe, diverse reglementări în organizații și altele.

Cauzele conflictelor interpersonale

Se disting două categorii principale de cauze care determină conflictele dintre oameni: obiective și subiective.

Cauze obiective

Greșeli în organizarea lucrului:

- o proastă distribuire a sarcinilor, dublarea funcțiilor, determinarea neclară a sarcinilor, competențelor;
- lipsa de coordonare în lucru;
- inexistența unor scopuri clare, bine definite;
- sistem slab de informare;
- lipsa unor criterii clare de evaluare;
- condiții de muncă nesatisfăcătoare;

Greșeli în modul de administrare a oamenilor:

- în cazul acordării salariului, premiilor și bunurilor materiale;
- incapacitatea de a comunica cu oamenii;
- incapacitatea de a refuza;

Realizarea schimbărilor:

- inadaptabilitate la schimbări;
- informație incompletă, zvonuri;

Cauze subiective

Trăsături personale:

- grade diferite de inteligență a oamenilor;
- specificul de a vedea lucrurile (exemplu: predispoziția de a vedea totul în negru);
- specificul emoțional al oamenilor;
- specificul caracterului (autoaprecierea ridicată, conflictualitate, suspiciune);

Factori situaționali:

- oboseală, supraîncordare;
- insatisfacția față de sine și de cei din jur;
- simțul nedreptății absolute;
- tendința de a sublinia opinia greșită a altor persoane.

Majoritatea oamenilor consideră conflictul un fenomen negativ care trebuie evitat cu orice preț.

Situațiile de conflict apar atunci când necesitățile și cererile părților implicate se dovedesc a fi incompatibile (Figura 7 și Figura 8).

Figura 7. Conflicte

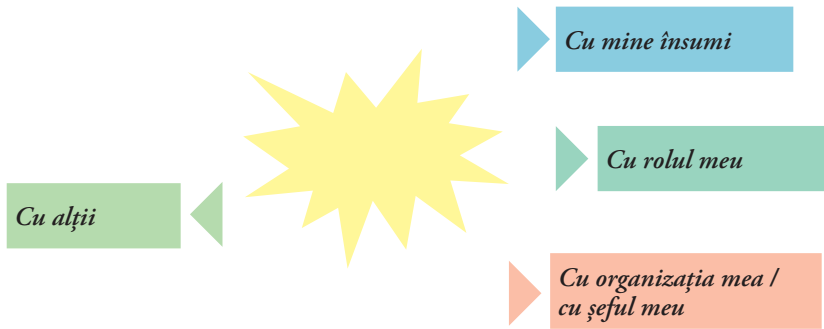
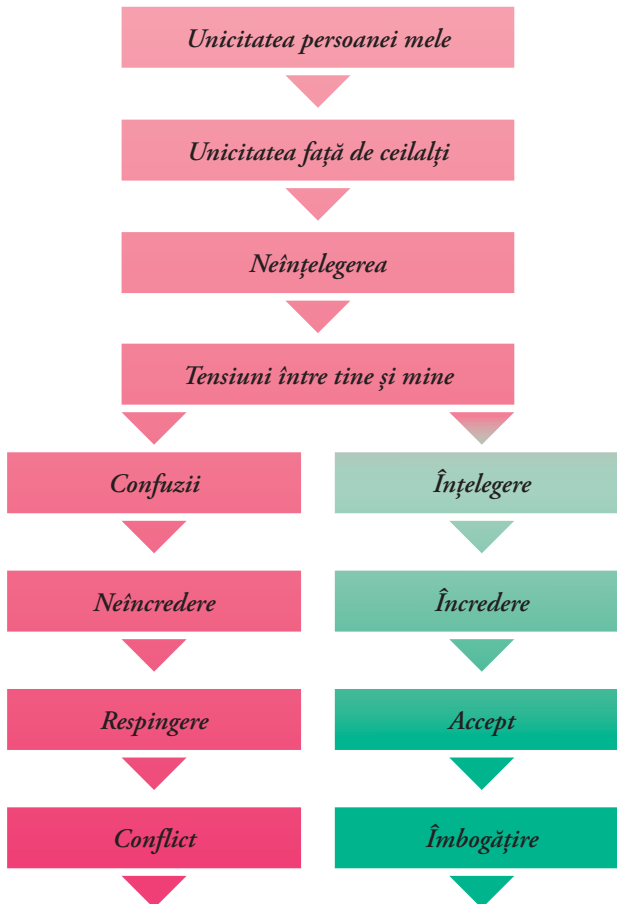


Figura 8. Calea spre conflict



Trăsăturile caracteristice ale conflictelor

- Dacă apare o situație conflictuală, atunci fiecare dintre participanți este sigur că știe cauza ei (de obicei, ei sunt de părerea că apariția ei se datorează unei alte persoane sau mai multor persoane);
- În contrast cu opinia răspândită, tentativele conștiente ale unei persoane de a face rău altei persoane se întâlnesc destul de rar;
- De foarte multe ori, cauza presupusă de părțile aflate în conflict se dovedește a fi doar un motiv;
- Principala cauză care stă la baza apariției conflictului este tendința de a demonstra propria părere, justețe;
- Foarte des, cauzele conflictelor își au originea în lipsa deprinderilor unei comunicări eficiente, cu precădere în incapacitatea de a asculta;
- Majoritatea conflictelor se mențin datorită credinței în prioritatea gândirii raționale. Cel mai des oamenii nu înțeleg că fiecare persoană interpretează realitatea în felul său, iar înțelesul multor cuvinte este destul de neclar. Deseori, spunem ceea ce de fapt nu am avut de gând și, respectiv, în cuvintele interlocutorului auzim altceva decât ar vrea el să ne transmită;
- Conflictelor înrăutățesc adesea relațiile dintre oameni.

Comentariu:

Avem unele exemple ale consecințelor negative asupra activității organizației ca urmare a conflictelor între muncitori. Însă aceasta nu este o listă completă. Posibil să găsiți cu totul alte consecințe. Conflictul de muncă poate duce la următoarele consecințe negative:

- înrăutățirea relațiilor dintre persoane;
- distrugerea/dezmembrarea colectivului;
- scăderea capacității de muncă și productivității muncii;
- implicarea de noi actori;
- apariția conflictelor noi;
- scăderea autorității colectivului în mediul extern;
- știrbirea autorității conducătorului.

După cum demonstrează practica, conflictul poate îndeplini o serie de funcții pozitive:

- servește ca metodă de diagnosticare a stării lucrurilor în organizație;
- dă posibilitate de a cunoaște mai bine oamenii;
- elimină sedentarismul, stimulează progresul;
- evidențiază contradicțiile, descoperă neajunsurile;

- stabilește balanța de puteri dintre părțile aflate în conflict;
- permite introducerea corectărilor în acțiunile nedorite ale altor persoane;
- poate servi ca mijloc de ridicare a nivelului de respect față de propria persoană, încredere în propriile forțe;
- poate preîntâmpina conflicte mult mai mari, îndeplinind funcția de „clapă de preîntâmpinare”, nepermițând problemelor apărute să se transforme în conflicte de mare amploare (distrugătoare);
- scoate la suprafață o serie de probleme ascunse;
- mobilizează membrii grupului și crește energia acestora;
- ajută la soluționarea problemei proaspăt apărute;
- poate pune capăt relațiilor neproductive dintre oameni.

Conflictul poate fi caracterizat de un număr mare de funcții pozitive. Din acest motiv, oamenii de știință și practicienii vorbesc tot mai rar despre soluționarea conflictului și tot mai des utilizează expresia „managementul conflictului”.

Printre simptomele care arată existența unei situații conflictuale putem sublinia următoarele:

- acceptarea altei persoane ca fiind oponent sau adversar;
- lipsa de dorință a oamenilor, care sunt implicați în relație, de a veni în întâmpinare;
- negarea propriei responsabilități pentru cele întâmplate, transferul vinei către o altă persoană;
- lipsa dorinței de a schimba punctul său de vedere;
- înrăutățirea relațiilor;
- creșterea antipatiei emoționale între părți – unul din principalele simptome ale apariției conflictului.

Strategii de comportament în situații de conflict:

1. impunerea propriei păreri;
2. colaborare;
3. compromis;
4. evitare, evadare din situația de conflict;
5. cedări.

1. În cazul strategiei **impunerii**, conducătorul utilizează puterea pe care i-o dă postul, funcția lui pentru a impune altor oameni acceptarea părerii lui. Conducătorul poate elimina conflictul dintre subordonați ordonându-le să execute lucrul într-un mod anume. Subordonații care nu sunt de acord cu el, rămân în pierdere.

O asemenea strategie îi determină pe subordonați să ajungă la concluzia că, conducătorul nu este preocupat de părerea sau necesitățile lor. Impunerea poate crea un climat moral și psihologic nefavorabil între subordonați, poate înrăutăți atitudinea lor față de muncă și conducător, cu toate că presupune obținerea unui rezultat rapid, pe termen lung poate fi o piedică în dezvoltarea unor relații interpersonale pozitive cu subordonații.

2. Colaborarea. Cu toate că o asemenea strategie are nevoie de o perioadă mai lungă de timp, totuși, pe termen lung soluția în urma căreia toată lumea are de câștigat se dovedește a fi cea mai productivă.

3. Compromisul este predispoziția de a ceda dacă cealaltă parte, de asemenea, cedează. Cel mai bun mijloc de a soluționa conflictul este de a ajunge la o înțelegere. Compromisul este bun dacă rezultatul este satisfăcător/convine ambelor părți. Cu părere de rău, uneori compromisul nu este favorabil pentru niciuna dintre părți. În cazul în care soluția este căutată în egală măsură de ambele părți din poziție de putere și influență, compromisul se dovedește a fi unicul mijloc practic de rezolvare a conflictului.

4. Evitarea este tendința de a ocoli conflictul cu orice preț; evitarea confruntării; tendința de a privi situația precum că n-ar fi existat conflictul. Deteriorarea relațiilor normale este însoțită, de obicei, de disconfort, neliniște, nesiguranță și iritare.

5. Cedările sunt predispozițiile de satisfacere a propriilor interese pentru păstrarea bunelor relații, acceptarea eșecului în schimbul păstrării unor relații normale.

Alegerea strategiei în situația de conflict

Alegerea strategiei de comportament în situația de conflict depinde de scopurile, interesele pe care le urmăresc participanții la conflict.

În tabelul de mai jos este arătată corelația strategiilor de comportament cu scopurile, poziția și intențiile participanților la conflict.

Strategia	Scopul	Poziția dvs.	Utilizare în următorul caz
CONFRUNTARE	A insista pe opinia proprie, a câștiga	„Eu știu care este decizia bună/justă. Nu puneți la îndoială autoritatea mea și capacitatea de a gândi rațional”	Este necesară și foarte importantă o acțiune rapidă și fermă

Strategia	Scopul	Poziția dvs.	Utilizare în următorul caz
<i>CEDARE</i>	Menținerea bunelor relații; predispoziția de a ceda	„Cum aş putea să vă ajut pentru a vă simți confortabil. Punctul meu de vedere nu este mai important decât relația dintre noi	Semnificația conflictului este mult mai importantă pentru cealaltă parte. Dvs. doriți să îmbunătățiți relațiile pentru a vă revanșa pe viitor. Dvs. nu aveți dreptate. Doriți să micșorați pierderile, în cazul unui eșec. Doriți ca subordonații dvs. să învețe în urma greșelilor proprii
<i>COMPROMIS</i>	A obține rapid acordul	„Să găsim soluția acceptabilă pentru ambii”	Aveți nevoie de un acord cu privire la problemele complexe. Doriți să găsiți o soluție rațională într-o perioadă de timp limitat. Oponenții au putere și drepturi egale și fiecare tinde către țelul său
<i>COLABORARE</i>	A soluționa împreună problema; a găsi soluția care ar satisface ambele părți	„Acesta este punctul meu de vedere, care este punctul dumneavoastră de vedere? Vreau să gădesc cea mai bună soluție dintre alternativele existente”	Este necesară soluționarea absolută a conflictului. Această metodă trebuie folosită atunci și acolo, unde și când permite situația și timpul
<i>EVITARE</i>	Evitarea implicării în conflict	„În această situație eu sunt neutru”. Nu am nimic de spus. „Să așteptăm poate se va soluționa de la sine”	Problema este de o natură trivială sau există probleme mult mai importante. Doriți ca emoțiile să se calmeze și oamenii să-și revizuiască punctele lor de vedere. Nu există șansa de a soluționa conflictul. Este nevoie de a aduna informații suplimentare

Soluționarea conflictului

Dacă părțile aflate în conflict recurg la o strategie care conduce la cooperare, atunci realizarea acestei strategii cuprinde următoarele etape:

1. Crearea atmosferei pozitive:

- demonstrarea voinței de cooperare;
- manifestarea interesului față de găsirea unei soluții echilibrate;

2. Determinarea problemei:

- obținerea acordului cu privire la ceea ce prezintă o problemă;
- concentrarea asupra necesităților ambelor părți;

3. Acumularea și analiza informației:

- expunerea celor întâmplate;
- sublinierea momentelor-cheie;
- determinarea a ceea ce doresc părțile în situația creată;

4. Determinarea rezultatelor dorite:

- determinarea a ceea ce doresc părțile;
- depersonalizarea conflictului;

5. Prelucrarea alternativelor și alegerea celei mai bune opțiuni:

- elaborarea listei soluțiilor posibile;
- în această etapă nu se evaluează propunerile;
- alegerea soluției care răspunde necesităților ambelor părți;

6. Implementarea soluției:

- aplicarea soluțiilor prelucrate în conformitate cu acordul stabilit de comun acord;
- verificarea exactă a realizării propunerilor;

7. Evaluarea celor obținute:

- determinarea modului în care au fost realizate propunerile;
- revizuirea atingerii scopurilor simultane pe care și li-au propus părțile;

8. Strategia constructivă de comportare în situația de conflict:

- recunoașterea că cealaltă parte poate avea o părere diferită, evaluări diferite, interese diferite;
- ascultarea fără a întrerupe;
- aflarea care este părerea celeilalte părți despre cauza conflictului;
- formularea clară a obiectului discuției;
- controlarea propriilor emoții;
- oferirea celeilalte părți a informației necesare, adică informația care explică cauza conflictului, modul în care înțeleg poziția oponentului;
- descoperirea adevăratelor cauze ale conflictului în locul celor dorite;

- localizarea conflictului;
- aflarea motivului discordiei dintre părți;
- stabilirea punctelor de vedere, scopurilor comune;
- căutarea soluțiilor comune, care convin ambelor părți.

Într-o situație de conflict relațiile dintre oameni sunt întreținute de tensiunea emoțională crescută. Acest lucru nu întotdeauna este de ajutor în luarea unor decizii bune sau în obținerea celui mai bun rezultat.

Metode de eliminare a tensiunii în situațiile de conflict:

- Permitearea celui mai emoționat participant al conflictului de a-și expune părerea. De foarte multe ori doar singura posibilitate de a-ți expune viziunea și gândurile proprii este un mare ajutor în calmarea unei persoane supratensionate și transferarea discuției într-un cadru mult mai liniștit;
- Anunțarea faptului că înțelegeți foarte bine starea emoțională a interlocutorului. Exprimarea înțelegerii, compasiunii ajută la stabilirea unui contact psihologic mult mai strâns;
- Exprimarea stării și gândurilor adversarului cu propriile cuvinte. Acest lucru va dovedi interlocutorului dvs. faptul că îl ascultați și încercați să-l înțelegeți. O astfel de poziție îi va ridica disponibilitatea către cooperare;
- Încercarea de a găsi puncte comune cu partenerul (interese comune, scopuri, opinii etc.).

Anume pe aceste aspecte comune vă veți baza în găsirea ieșirii din conflict;

- Manifestarea interesului față de problemele partenerului. Oamenii totdeauna țin minte propriile interese, dar foarte des uită că partea adversă poate avea și ea interese și probleme. Conflictul sunt ciocniri de interese, din acest motiv soluționarea unilaterală a acestora nu este o metodă prea bună;
- Sublinierea gradului de importanță a problemei, opiniei partenerului pentru dvs.;
- Evitarea observațiilor cu caracter personal la adresa partenerului, adică observații legate de nivelul de cultură, intelectual, specificul caracterului, apartenenței etnice;
- Evitarea justificărilor exagerate. Justificările vă pun într-o lumină nu prea bună, vulnerabilă. Adversarul dvs. vă va ataca, iar atacul, bineînțeles, este o poziție mult mai puternică decât apărarea. Mai mult de atât, **„cine se scuză, se acuză”** – o asemenea expresie o auzim destul de des;
- În cazul propriei incorectitudini, recunoașteți imediat;
- Adresați partenerului întrebări, în loc de a-l învinovăți de ceva;

- În cazul câștigului, oferiți posibilitate partenerului de a-și păstra fața. Foarte des oamenii nu cad de acord chiar cu adevăruri evidente, pentru „*a nu cădea cu fața în mizerie*”, pentru a nu se simți vulnerabili, ciudați etc. Țineți minte, lezarea demnității partenerului dvs. este cea mai mare greșeală pe care ați putea-o face. Puteți obține victoria și în același timp să vă alegeți cu un dușman pe toată viața. Din acest motiv, dați posibilitate adversarului „*să se retragă cu demnitate*”, spunând următoarele: „*și eu m-am gândit la aceasta*”, „*Dvs. mi-ați inspirat această idee*” etc.).

Deprinderi în managementul conflictului

Managementul unui conflict înseamnă, de fapt, a-l face să fie productiv, adică a încerca să scoatem din el maxim de câștig; să minimizăm consecințele negative și să folosim la maxim aspectele pozitive.

Managementul conflictului presupune existența următoarelor deprinderi:

- abilitatea de a analiza situația, de a observa la timp primele semne ale apariției sau amplificării conflictului;
- abilitatea de a alege strategia potrivită de comportament;
- capacitatea de a aprecia corect starea emoțională a altei persoane;
- abilitatea de a asculta;
- capacitatea de a realiza ulterior strategia de comportament aleasă;
- abilitatea de a-și exprima dezacordul.

Barierile care împiedică auzirea argumentelor interlocutorului:

- suspiciunea față de orice mesaj, dacă dvs. considerați că interlocutorul a făcut o greșeală;
- antipatia față de interlocutor ca persoană;
- concluzionarea pe baza imaginii exterioare sau pe baza manierei de expunere;
- permiterea ca propriile decizii să modifice percepția asupra mesajului interlocutorului;
- pregătirea răspunsului înainte ca interlocutorul să-și expună punctul său de vedere;
- repetiția în minte a răspunsului propriu în locul concentrării atenției asupra celor spuse de interlocutor;
- ascultarea mesajului în scopul acordului, și nu pentru a înțelege;
- sustragerea;
- dorința de a avea dreptate, a câștiga prin a spune ultimul cuvânt;
- filtrarea mesajului prin propriile judecăți despre cum „ar trebui să fie” sau „nu ar trebui să fie”;
- predominarea propriilor emoții.

Cum motivezi subordonatul să îmbunătățească calitatea muncii, prin critică constructivă (recomandările lui Dale Carnegie)

1. Începeți prin a lăuda și a recunoaște sincer calitățile interlocutorului;
2. Subliniați indirect, și nu direct, greșelile altuia;
3. Mai întâi vorbiți despre propriile greșeli și mai apoi criticați-vă interlocutorul;
4. Puneți-i întrebări interlocutorului în loc să-i dați ordine;
5. Dați-le oamenilor posibilitatea de a-și salva, păstra autoritatea;
6. Creați-le oamenilor o reputație bună pe care ei vor tinde să o îndreptățească;
7. Creați impresia că greșeala pe care doriți să o vedeți corectată este corigibilă; faceți în așa fel încât ceea la ce impulsionați oamenii să nu pară greu de obținut.

Cum să ascultați critica și pretențiile

1. Obțineți o formulare clară a pretențiilor;
2. Excludeți comportamentul incorect (răbufniri emoționale) care poate atinge simțul propriei demnități;
3. Nu admiteți și nu susțineți exprimarea unor pretenții exagerat de emoționale;
4. Manifestați bunăvoința spre cooperare;
5. Adresați întrebări care precizează esența criticii;
6. Nu acordați o atenție deosebită interpretărilor;
7. Încercați să finisați discuția prin alcătuirea unui plan comun de acțiuni pentru îmbunătățirea situației.

7. Importanța organizației. Istoricul dezvoltării organizațiilor

„Să ai curajul de a schimba ceea ce poate fi și trebuie să fie schimbat, forța de a accepta ceea ce nu poate fi schimbat și înțelepciunea de a face distincția dintre cele două.”

(Proverb oriental)

Încă din anii 500 Î.H. în lucrarea marelui filozof chinez San Tzu, „Arta războiului”, se recunoștea necesitatea folosirii resurselor organizaționale în scopul administrării. Însemnătatea organizației în viața socială a fost recunoscută și de Socrate, care a studiat administrarea (conducerea) ca pe o creație în sine.

Pentru prima dată a examinat beneficiile divizării muncii filozoful Xenofon. Aristotel în lucrarea „Politica” a afirmat că importanța specifică a puterii executive și a funcțiilor ei nu poate fi identică (aceeași) în toate statele sau organizațiile.

În anul 1093 filozoful arab Ali Gazoli în lucrările sale „Renașterea cunoștințelor religioase” și „Sfaturi pentru regi” semnifică necesitatea apariției unor organizații administrative birocratice în țările musulmane, mai des pentru îmbunătățirea cunoștințelor și activității administratorilor (conducătorilor), miniștrilor, secretarilor. În anul 1377 a apărut lucrarea lui Ibun Helidun „Introducerea în istorie” în care demonstrează că metodele de îmbunătățire a dirijării organizației, atât cele oficiale, cât și cele neoficiale trebuie să fie bazate pe principiul că orice organizație este un organism al naturii și acest organism nu se va putea dezvolta în afara limitelor naturii.

Eștafeta istorică de dezvoltare a cunoașterii resurselor organizaționale a fost continuată de Nicollo Machiavelli. Peste cinci ani după moartea sa a fost publicată lucrarea „Împăratul” – cartea de căpătâi pentru toți liderii potențiali, în care este stipulat că sarcina oricărei activități a omului este succesul care trebuie atins cu orice preț, chiar și contrar unor norme și principii morale.

În 1776 Adam Smith în cartea sa „Bunătatea Națiunii” examinează o variantă optimă de organizare a unei fabrici de bolduri și formulează principiile divizării muncii.

În 1813 Robert Owen în lucrarea sa „Adresare către administratorii manufacturii” înaintează o idee revoluționară precum că, conducătorii urmează să acorde atenție atât oamenilor, cât și mașinilor.

În 1903 Frederic Taylor publică „Administrarea întreprinderii”, iar în anul 1911 – lucrarea „Principiile conducerii științifice”.

În 1913 Hugo Mansterberg în lucrarea sa „Psihologia eficacității economice” îndeamnă la aplicarea psihologiei în procesele de producție.

În 1914 în lucrarea sa de analiză a activității partidelor politice și sindicatelor, Robert Micels a formulat legea de fier a oligarhiei, care sună în felul următor: „*Cine spune organizație, acela spune oligarhie*”.

În anul 1916 în Franța, Henri Faioli a publicat lucrarea sa „*Conducerea generală și practică*” în care a fost formulată pentru prima dată versiunea „*Teoriei conducerii*”.

În 1922 după moartea lui Max Verber a fost publicată „*Noțiunea structurată a birocrăției*”.

Începând cu anul 1924 au început cercetările științifice la Compania de vest de electrificare din Chicago, unde au fost studiate pentru prima dată relațiile dintre muncitori, motivarea omenească și creșterea productivității muncii.

În anul 1932 savanții Muni și Reilly în lucrarea „*Producerea în dezvoltare*”, ulterior fiind republicată în 1939 cu titlul „*Principiile organizației*”, indică principiile descoperite de organizarea unei întreprinderi, ca având geneza încă în antichitate.

În anul 1937 Luther Sinlick în lucrarea „*Notițe despre teoria organizației*” atrage atenția asupra elementelor funcționale ale activității unui conducător.

În 1940 apare articolul lui Robert Merton „*Structura birocratică și personalitatea*” unde se afirmă că modelul ideal al birocrăției, după Max Verber, nu ține cont de câteva lucruri ce determină ineficacitatea și urmările grave.

James Berhem în lucrarea sa „*Revoluția administrativă*” din 1941 afirmă că odată ce funcția de control asupra marilor întreprinderi trece din mâinile proprietarilor în mâinile administratorilor profesioniști, va apărea o clasă nouă de conducere care nu va avea averi, ci cunoștințe speciale.

Căpitanul flotei aeriene Edsel Murphy a nominalizat pentru prima dată legea lui Murphy care sună în felul următor: „*Dacă ceva rău e menit să se întâmple, aceas-ta oarecum se va întâmpla*”.

Savantul Curt Levin în lucrarea „*Bazele practice ale sociologiei*” propune un model în trei faze a modificărilor în activitatea de conducere: „dezghețarea, schimbarea și înghețarea”. Acest model pentru mulți ani înainte a rămas o bază conceptuală de îmbunătățire a oricărei structuri organizaționale.

Cartea lui Piter Drucker „*Practica conducerii*” editată în 1954 a popularizat ideea conducerii cu ajutorul noțiunilor „scop” și „sarcină”.

Lucrarea lui Elvin Galdner „*Modelul birocrăției de producere*” descrie trei modele de reacție la structura oficială birocratică, și anume „minuțiozitatea eforturilor” – atunci când principiile oficiale se generează – atât de conducători, cât și de angajați, înăsprirea regimului – atunci când conducerea asigură executarea regulilor și normelor care nu sunt respectate de muncitori și „situație tipică” – atunci când regulile se implementează și se respectă.

În 1956 Talcon Parsos în articolul său „*Sfaturi privind procedurile teoriei organizației*” definește organizațiile în calitate de sisteme sociale, care sunt focusate pe atingerea scopurilor și participă la rândul lor la atingerea scopurilor organizațiilor și mai mari, precum și ale societății în general.

John Frech și Bertron Reinen în articolul „*Bazele puterii sociale*” din 1959 identifică 5 elemente ale puterii: de expertiză, de referent, stimulative, legitimă și de constrângere.

Michel Kruze în lucrarea „*Fenomenul birocrăției*”, 1964, denumesc birocrăția o organizație care nu este în stare să-și corecteze conduita sa, conducându-se după propriile greșeli.

Warren Bennis în lucrarea „*Schimbarea în organizații*” din 1966 indică asupra dispoziției aparatului birocratic, dat fiind că acesta nu mai corespunde cerințelor viitorului, care solicită schimbări organizaționale conducerii, în comun, în echipă și creșterii calificării muncii prestate de angajați.

În cartea sa „*Organizațiile postmoderniste*”, 1993, William Barkvist conferă noțiunile de „premodern”, „modern” și „postmodern” pentru indicatorii domeniului organizațional: mărimea, complicitatea, misiunea, limitele, liderismul, comunicarea și costul capitalului și forței de muncă.

Douglas Keil în articolul său „*Analiza dinamică neliniară*”, publicat în revista *Public Administration Review*, înaintează teoria precum că dinamica neliniară sau teoria haosului poate fi atribuită, deoarece organizarea angajaților este un sistem neliniar (haotic).

În 1997, 46 de savanți notorii în domeniul conducerii (dirijării, managementului), care activau în mai multe state, la inițiativa lui Font Drukker, au reflectat opiniile lor privind căile de dezvoltare ale organizațiilor în secolul următor.

Ei au formulat o prognoză a modificărilor din rădăcină a formelor, modelelor de comportament și a mecanismelor de funcționare a organizațiilor, a tendințelor de dezvoltare a acestora, sub influența progresului științei, tehnicii, învățământului și culturii.

Frank Ostraff în monografia sa „*Organizația orizontală*”, 1999, demonstrează necesitatea obiectivă de trecere de la structurile verticale la cele orizontale și care este importanța principiilor de activitate ale acestor organizații. Revista „Fortuna” a denumit teoria „modelul corporațiilor pentru următorii 50 de ani”.

În 2001 David Djoffi, efectuând o analiză critică a conceptelor de funcționare și dezvoltare a organizațiilor, formulează caracterele unei noi paradigme organizaționale care se bazează pe melanjul dintre cultura postbirocratică, cunoștințele verticale și orizontale de conducere a alianțelor strategice (corporații) și structurilor verticale.

John Ivanțevici și Thomos Duning în cartea „*Conducerea cu Einstein-ii*” deschid un nou domeniu al activității conducătorilor în era informațională – lucrul cu personalitățile creative (talentate). Metodele propuse de autori sunt orientate spre atingerea, susținerea, remunerarea angajaților care au abilități de provocare și implementare a ideilor inovative în știință, tehnică și producere.

În raportul adresat Clubului de la Roma (club financiar) denumit „*Factorul nr. 4. Cheltuielile pe imobile, încasările duble*”, autorii A. Voitzeker, A. Lovins și L. Lovins propun organizarea piețelor și managementelor, restructurarea sistemului fiscal, astfel încât calitatea vieții oamenilor să crească, iar consumul resurselor să nu se mărească. Acest concept a fost denumit „Conceptul resurselor productive”. Conform opiniei autorilor, majoritatea deciziilor tehnice deja sunt cunoscute și ele urmează a fi folosite.

Autorii japonezi Ikujiro Nonaka și Hirotoka Takeuchi în lucrarea „*Compania – creatorul cunoștințelor*”, 2003, au făcut o legătură dintre eficacitatea companiilor, capacitatea de a crea cunoștințe noi și folosirea lor pentru producerea mărfurilor și tehnologiilor de succes. Crearea cunoștințelor constituie un izvor important de abilități concurenționale ale companiilor de pe piața mondială. Autorii au înaintat teoria cunoașterii organizaționale, au demonstrat legătura dintre cunoștințe și management în baza filozofiei antice, teoriilor economice clasice și ale economiștilor contemporani. În lucrare se examinează procesul de creare a cunoștințelor organizaționale în condițiile globalizării.

Cercetările lui Moshe Rubinstein și ale lui Iris Firstenberg expuse în lucrarea „*Organizația intelectuală*” sistematizează la nivel mondial practica companiilor care au făcut față provocărilor ultimelor decenii și care se dezvoltă dinamic. Sunt arătate procesele de transformare a companiilor în organizații de instruire, de fuziune și contopire. Asemenea organizații sunt asemenea unor organisme vii. Pentru aceste organizații lucrul principal este adaptarea și nu la existență, ci la succes în condițiile unei pieți nedeterminate.

Sistematizând materialul și practica culeasă în mai multe călătorii prin întreaga lume, R. Salmon în cartea „*Viitorul managementului*” (2004) încearcă să demon-

streze că ordinea economică actuală nu se bazează pe încasări financiare de scurtă durată, dar pe năzuințele și tendințele omului. Cheia în viitorul organizațiilor, conform opiniei autorului, este credința în potențialul uman. Din punctul de vedere al autorului, este necesară schimbarea cardinală a modului de gândire al omului, majorarea potențialului de adaptare la specificul schimbărilor în condițiile globalizării.

Autorii lucrării „*Bogații fără greutate*”, Daniel Andrisen și Rene Tisseu, indică cum în ultimele decenii s-a evidențiat o diferență enormă între costul activelor corporațiilor și costul acțiunilor lor, expuse pe piețele de capital. În lucrare autorii cercetează problema aprecierii costului elementelor de bază ale companiilor. Este depășit procesul tradițional de ignorare a activelor nemateriale drept obiective de conducere și a indicilor de contabilitate. Autorii au demonstrat însemnătatea și posibilitatea reală de evidență a activelor nemateriale la evaluarea costului real al companiei.

Tom Peters în ultima sa lucrare „*Închipuiți-vă*” susține: „Organizațiile create de noi au devenit tirani. Ele au acoperit controlul și mi-au legat mâinile și picioarele, creând totodată bariere care mai degrabă împiedică decât ajută la dezvoltarea businessului”. Lucrarea este dedicată problemei de depășire a barierelor organizaționale, noii ordini mondiale a lumii de afaceri, regulilor de restartare a științei și practicii de conducere. Conform opiniei lui Peters, urmează să fie creată o viziune nouă despre afaceri, dar din punctul de vedere al tehnologiilor noi, al valorilor, brandurilor, piețelor, lucrărilor efectuate. Gândirea nestandard este condiția de bază a valorii adăugate.

Resursele organizaționale

Analiza teoriilor istorice expuse mai sus cu referire la organizații indică univoc faptul că organizația este una dintre cele mai valoroase descoperiri ale omenirii, care permite omului să existe și să se dezvolte în calitate de ființă conștientă.

Așadar, ce este organizația și care sunt resursele ei organizaționale?

Resursele organizaționale de conducere sunt structurile, relațiile, coordonările, comunicările, inter-legăturile centralizate și descentralizate, procesele de adoptare a deciziilor etc.

Organizația (întreprinderea) este un organism social complicat. Elementele importante ale întreprinderii sunt principial conflictuale și reprezintă niște surse ale diferitor diferențieri, care, după esența lor, sunt atribuite unei organizații reieșind din esența acesteia în calitate de organism social.

În organizație coexistă interesele unei persoane concrete cu interesele grupului, coexistă stimulările și limitările tehnologice și inovațiile, disciplina și activitatea

creativă, cerințele normative și inițiativele neformale. Organizațiile au aspectul, cultura, tradițiile și reputația lor. Organizațiile se dezvoltă efectiv când posedă strategie consolidată și eficientă și atunci când se pot folosi de resursele disponibile.

Organizațiile se restructurează și își reformează activitatea atunci când deraiază de la scopurile propuse. Organizațiile falimentează sau se lichidează când nu mai sunt în stare să rezolve sarcinile apărute, inclusiv în cazul în care nu mai pot să stingă conflictele sau factorii generatori. În cazul în care nu vom înțelege importanța organizațiilor și legitimitatea dezvoltării acestora, nu le vom putea conduce eficient, nu vom folosi potențialul acestora, nici nu vom putea însuși tehnologiile noi pentru dezvoltarea întreprinderilor, inclusiv pe cele de gestionare a conflictelor în organizații.

Reieșind din cele menționate, este cert că trebuie să clarificăm sistematic specificul organizației ca atare, pentru a înțelege esența și geneza conflictelor din organizații.

Teoria organizațiilor și fenomenul conflictului

Până a trece la analiza aspectelor teoretice ale conflictelor în organizații, este necesar să ne oprim la noțiunile principale ale teoriei contemporane a organizațiilor. Aceasta este necesar pentru a înțelege legătura profundă dintre organizație, pe de o parte, și a conflictului ca fenomen social, pe de altă parte.

În prezent se identifică trei teorii despre organizații: clasică, neoclasică și contemporană.

Teoria clasică a organizației și elementele ei de bază

Teoria clasică a organizației este bazată pe următoarele aspecte:

1. Divizarea muncii;
2. Procesele liniare și funcționale;
3. Structura și regulile conducerii.

Divizarea muncii constituie elementul de bază al teoriei clasice. Celelalte elemente decurg din aceasta și constituie de fapt consecința divizării muncii. Procesele liniare și funcționale sunt legate de creșterea verticală și funcțională a organizației.

Procesul liniar are legătură cu ridicarea etapelor ierarhiei, cu delegarea unor funcții de conducere angajaților și cu necesitatea organizării față de ei a responsabilității, unicității ordinelor de conducere și acțiunilor, precum și a relațiilor inverse. Altfel, despre ce conducere organizațională poate fi vorba în general?

Procesele funcționale sunt procese de divizare a părților specializate și regruparea lor în unități structurale compatibile, fiecare având propriul bloc funcțional de scopuri și funcții vizavi de organizație. Structura este legătura funcțiilor în organizații, îndreptate spre atingerea scopurilor întreprinderii.

Teoria clasică a organizației de obicei folosește două structuri de bază liniară și funcțională. Totodată, astfel de tipuri de activitate ca realizarea funcțiilor și legăturii dintre ele pătrund foarte ușor în domeniul examinărilor structurale. Și invers, structura este un mijloc pentru prezentarea relațiilor logice și compatibile între diversele funcții care reprezintă în sine organizația.

Noțiunea de norme în conducerea organizației se referă la numărul subalternilor cu care managerii pot conduce efectiv și pot efectua în permanență un control obiectiv.

Teoria clasică a organizației nu vede principial problemele în relațiile interumane. Relațiile dintre diverse persoane ale grupurilor neformale, existența conflictelor care apar în interiorul organizațiilor, toate aspectele legate de procesul de adaptare a legăturilor în mare parte sunt neglijate de teoria clasică a organizațiilor. Pentru această teorie aceste relații complicate parcă nici nu există.

Teoria clasică a organizațiilor practic nu coroborează cu conflictologia, deoarece, din punctul de vedere al paradigmei de cercetare a acestei științe, așa fenomen nu există. Obiectul principal de cercetare pentru această știință este doar partea formală – structura, funcțiile și normele conducerii.

Teoria neoclasică a organizațiilor

Teoria neoclasică a organizațiilor și-a propus scopul de a corecta anumite lipuri și insuficiențe ale doctrinei clasice prin introducerea în câmpul de cercetare a conținutului vieții organizației în coraport cu relațiile interumane. În primul rând, noua teorie a organizației neformale a reușit să observe în practicile neformale ale unor organizații care în mod esențial corectează funcționarea formală și esența existenței acestei organizații. Baza școlii neoclasică în teoria organizațiilor a fost cercetarea lui Mayo, care în mod principial a modificat atitudinea față de om în cadrul organizației. În prezent aceasta trebuie să fie doar pur individuală și să examineze activitatea salariatului din punctul de vedere al motivațiilor acestuia. Aceste cercetări științifice au arătat că există o multitudine de factori interpersonali care își găsesc reflecția în motivarea persoanei, fapt ce conduce la ridicarea productivității muncii și la prosperitatea întreprinderii.

Luarea în calcul a părerii lucrătorilor, discutarea cu ei a unor probleme legate de dezvoltarea întreprinderii, a tehnologiilor, atenția față de necesitățile muncitorilor, stimularea acestora, evitarea unui control excesiv din partea administrației, acordarea posibilității colectivului de a-și hotărî independent anumite probleme au devenit aspecte ale teoriei neoclasică a organizației.

Contrapunerea și contrazicerea

Însemnătatea pozitivă a acestei forme a conflictului pentru organizație constă în aceea că orice divergență și ciocnire, reieșind din poziția lui Hegel, este o cooperare organizațională, care se definește prin identificarea momentelor contradictorii ale părților în conflict și a principiilor de autopromovare.

Contrazicerea este a șasea formă a conflictului în organizație. Anterior contrazicerea a fost expusă ca o totalitate de noțiuni și elemente, cum ar fi:

- 1) lupta dintre două părți;
- 2) existența la o parte din conflict a contra-elementelor și a contra-tendențelor;
- 3) contraofensiva și lupta pentru prioritatea a două fenomene diferite ale aceluiași sistem.

Dacă este să vorbim despre contrazicere ca formă a conflictului în organizație, este important să accentuăm rolul ei important pentru dezvoltarea organizației, și anume contrazicerea. Existența contrazicerii în companie nu numai că indică la dezvoltarea continuă a întreprinderii și la atingerea performanțelor de către aceasta, dar oferă și anumite orientări și repere pentru activitatea din viitor, ajută întreprinderea să-și formuleze și reformuleze năzuințele, scopurile, să-și stabilească cine va putea ocupa o funcție sau alta sau cine va fi o piedică pentru dezvoltarea companiei.

Toate contrazicerile pot fi clasificate în trei tipuri: sistemice, de producție și personale (interpersonale).

Contrazicerile sistemice reflectă interlegăturile între cei ce administrează și cei ce sunt administrați, dintre posibilități, dorințe și necesități. Contrazicerea este conflictul dintre forțele de producție și relațiile de producție. Diferențele, polarizarea și ciocnirea determină rezolvarea divergențelor sistemice pe calea dezvoltării evoluționale.

Antagonismul uneori determină schimbarea formei de proprietate, dezvoltă sistemul democratic de conducere a unei întreprinderi sau invers – întoarcerea la un sistem de administrare vicios și învechit.

Contrazicerile în procesul de producție sunt acele contraziceri care sunt reflectate în limitele unor subsisteme: între obiectul și subiectul administrării, între localitățile rurale și cele urbane, între cerere și ofertă, nivelul existent și cel necesar de instruire și calificare.

Contrazicerile personale sunt acele contraziceri care reflectă relațiile interpersonale, omenеști, între indivizi și care sunt identificate de relații concrete și simple ce rezultă din faptul că activează în același colectiv. Contrazicerile personale mai sunt identificate și de opiniile diferite asupra acelorași fenomene, de particularitățile psiho-emoționale, profesionale și de alte semne ce diferențiază indivizii.

Antagonismul și confruntarea

Altă formă a conflictului în organizație este antagonismul. Acesta reprezintă în sine o contradicție într-o formă mai acută. Ca și formele de contradicție analizate anterior, antagonismul poate apărea atât de la sine, dar poate fi generat sau determinat. Antagonismul ar putea fi rezultatul atât al unor hotărâri ori soluții de management optime, dar și al unor certuri, amenințări și altor factori care pot provoca anumite probleme părților în conflict. Antagonismul poate aduce rezultate pozitive în astfel de situații, cum ar fi recrutarea și angajarea specialiștilor. Dacă conducătorii din proprie inițiativă nu organizează un antagonism, atunci acesta va apărea singur, spontan și într-o formă necivilizată și distrugătoare. Adesea antagonismul îmbracă forma certurilor, amenințărilor și altor situații care dezbină atât procesul de producție, cât și climatul psiho-emoțional în întreprindere.

Confruntarea

Prin confruntare înțelegem contrapunerea, lupta dintre interese diferite și ciocniri de principii, păreri, viziuni și sisteme sociale. Confruntarea mai este numită și rivalitate sau concurență, este un stil care prezumă eforturile de a insista și promova interesele unui anumit grup vizavi de interesele celui alt grup. Confruntarea de regulă se prezintă ca o modalitate activă de soluționare a conflictului, având drept scop satisfacerea intereselor proprii în raport cu interesele celui alt grup, care nemijlocit participă la conflict. Aplicarea unui asemenea stil de comportament tinde să blocheze altora viziunea și soluția asupra problemei, aceștia mizează doar pe forțele proprii și nu sunt de acord cu lucrul în echipă. Acest stil este eficient atunci când partea cealaltă acceptă ușor cedările. Aplicarea presiunii asupra unui subiect cu nervi de fier, care poate riposta, care are un suport serios sau care a cedat deja ceva esențial este un nonsens și nu va duce la rezultatul scontat. De asemenea, nu are niciun sens efectuarea presiunii asupra oponentului care deja a demonstrat că, în afara unor alternative discutate, el are o altă alternativă cu mult mai bună care depășește limitele negocierilor.

Eficiența și productivitatea acestui stil depind de cât de capabilă este una din părțile conflictului să folosească tacticile concurenționale și cât de iscusită este această parte în utilizarea acestor tactici.

Nu trebuie să uităm că orice presiune, chiar și într-o formă elegantă, poate duce la explozia unor emoții necontrolate, la distrugerea unor relații de încredere și respect, la o reacție negativă din partea celor învinși și nu le va lăsa nicio posibilitate de revanșă.

De aceea, confruntarea este un stil nu tocmai reușit de comportament în cea mai mare parte a conflictelor interpersonale, nu este cea mai bună variantă de

păstrare a atmosferei psiho-morale și emoționale în întreprindere, de creare a unor condiții care ar permite colegilor de lucru să aibă niște relații normale.

Coliziunea

Următoarea formă ontologică de existență a conflictului în organizație este coliziunea. Aceasta este o formă închisă și mai moale a antagonismului. Este necesară focusarea atenției asupra coliziunilor care apar în organizații în cazul partajării neraționale a atribuțiilor de control între managerii șefi și specialiștii din entitățile de control, în cazul în care persoana care este chemată să facă control este în subordinea aceluia conducător, care are misiunea de a dirija acea entitate de control. În foarte multe cazuri, conducătorii care se află în asemenea situație nu pot evita situația de a nu face presiuni asupra celui ce efectuează controlul în scopul diminuării problemelor personale sau asigurării unei autoaprecieri mai ridicate în funcția sa de control.

Implicarea unei persoane în controlarea acestui proces poate conduce la denaturarea parametrilor de control și a criteriilor de apreciere ale acestora. Prin prisma unei metafore, acest stil poate fi definit ca „mână pe mână se spală” sau „mușcă mâna celui care-i dă de mâncare”. Comportamentul conducătorului în asemenea situație de conflict constituie un prilej foarte bun de diagnosticare a aprecierii valorilor profesionale și reflectă minimizarea eforturilor pentru atingerea scopurilor actuale.

Nu este mai puțin complicat cazul în care o structură funcțională, fiind subordonată unei structuri superioare, se află în cadrul unei structuri liniare inferioare, dar, totodată, funcțiile de planificare și control în entitatea funcțională nu sunt delegate conducătorului entității liniare. Aceste momente creează condiții favorabile pentru realizarea de către personal a unui algoritm funcțional care ar suna în felul următor: „de la bunica am fugit, de la bunic eu am fugit”, unde în rol de bunică și bunic sunt conducătorii liniari și funcționali. În această situație, în calitate de gogoasă participă specialiștii serviciului funcțional și, în aceste condiții, câștigă posibilitatea de a evita un control permanent și de a-și realiza un program personal de activitate. Nu mai puțin complicate sunt coliziunile care apar în cazul în care conducătorului în deplină măsură îi este delegată răspunderea pentru o anumită situație, dreptul de a controla situația integral, dar nu în deplină măsură îi sunt delegate împuterniciri de a elabora hotărâri pentru corectarea situației conflictuale. În asemenea situații, conducătorii spun: ”Văd ce se întâmplă, dar nu pot întreprinde nimic, deoarece sunt legat de mâini și de picioare”, sau „M-am săturat să mă dau cu capul de perete”. Asemenea situație este condiționată de retrăirea emoțiilor negative determinate de propria incapacitate și pierderea interesului pentru funcția ocupată.

Foarte bine se văd deosebiriile dintre formele conflictului, interconexiunea dintre acestea, posibilitatea transformării lui și toate aceste forme reprezintă conflictul în sine, care are esența, puterea și începuturile sale.

Se poate afirma cu certitudine că, conflictul în orice organizație este un proces ontologic complicat, care se dezvoltă dinamic. Conflictul dispune de o universalitate principială, dar conținutul său nu se limitează doar la începuturi cu consistență socială și psihologică în viața organizației.

Componentele conflictului, cum ar fi cele social-psihologice, profesionale etc., nu trebuie să ne creeze impedimente în înțelegerea cauzelor.

Conținutul conflictului. Gestiunea sau administrarea conflictului în organizație

Căile conceptuale pentru cunoașterea esenței umane

În știința contemporană s-au evidențiat două baze conceptuale pentru cunoașterea esenței omului și legătura acestuia cu conflictele sociale.

Prima cale confirmă teza că omul este o ființă rațională. Pentru această cale este specifică credința în posibilitățile nelimitate raționale în activitatea organizației și elementele ei structurale, credința absolută că orice problemă ce apare în organizație nu este decât o ezitare rațională sau o greșeală principial-rațională. Dacă ceva în organizație nu merge normal, înseamnă că există anumite cauze raționale, de exemplu: cineva nu a calculat ceva până la capăt, nu a analizat ceva profund, nu a stabilit cauzele generatoare și factorii activității organizației într-o anumită perioadă de dezvoltare. Această cale nu vede limitări în posibilitatea de a soluționa rațional toate problemele ce rezultă din activitatea întreprinderii și administrarea acesteia, conform căreia pur și simplu trebuie înlăturați factorii și condițiile care atrag după sine consecințe negative în activitatea organizațională. Această cale confirmă posibilitatea dezrădăcinării conflictelor în cadrul organizațiilor și absolut întreaga administrare pe calea acțiunilor chibzuite din partea managerilor, îndreptate spre îmbunătățirea instituțiilor sociale și de organizare, precum și a înlăturării factorilor ce pot fi cauze ale conflictului.

Al doilea mijloc sau cale este determinată de natura irațională a omului și a comportamentului acestuia în organizație. Din acest punct de vedere omul nu este o ființă rațională, mai mult ca atât, el niciodată nu a fost o ființă rațională. Raționalitatea, conștiința nu este ceva unic și nu este ceva foarte important la om. Mult mai importantă este menținerea agresivității, violenței, conflictualității omului în organizație, acestea fiind niște calități indispensabile naturii umane. Adepții acestei căi susțin că aparențele agresive în comportamentul omului nu sunt niște comportamente patologice sau deviante, ele sunt niște stări naturale dictate de

natura omului și de la care omul nu poate evada. De aici rezultă că în cadrul gestiunii conflictului din interiorul organizației sunt anumite limite, care nu admit nici la nivel teoretic dezrădăcinarea totală a conflictelor, deoarece acestea derivă chiar din esența omului. Cum am subliniat anterior, se consideră că și prima, și a doua cale sunt niște extreme, dar pentru o rezolvare corectă a problemei cercetate este necesară alegerea altei căi.

A treia cale ar fi combinarea reușită a începuturilor raționale și iraționale, și anume verificarea acestor două categorii în cadrul organizației. A treia cale este evidența dihotomiei înțelegerii omului, în care rolul fundamental al opoziției îl joacă aceste două începuturi: raționalitatea și iraționalitatea. În acest caz, conflictul în organizație este un tot întreg complicat, care se dezvoltă în calitate de fenomen social, parțial controlat și parțial necontrolat.

Aceasta înseamnă că nu este posibilă totalmente dezrădăcinarea conflictelor din organizație, chiar și în cazul condițiilor de viață ideale. Dar, totodată, în partea funcționării raționale a organizației diminuarea anumitor conflicte este absolut posibilă.

Conflicte antagoniste și compromisorii

Conflictele în organizație pot fi delimitate în două clase, în dependență de mijloacele cu ajutorul cărora se efectuează administrarea sau managementul.

Metodele soluționării conflictelor de primă clasă sunt determinate de distrugerea obligatorie a structurilor tuturor părților conflictuale, cu excepția uneia, refuzul tuturor părților înafara celei ce tinde către obținerea scopurilor sale primare. O trăsătură importantă a acestui mijloc de soluționare a conflictului este absența totală a temeiului compromisoriu al conflictului organizațional. Aceste conflicte sunt antagoniste. Caracteristica de bază a acestui conflict este că una din părțile acestuia, mergând spre realizarea scopului personal, nu ține cont de părerile celeilalte părți. Caracterul antagonist poate apărea în relațiile dintre unele organizații, cum ar fi dintre serviciul sanitar-epidemiologic și un agent economic care nu respectă normele sanitar-epidemiologice și ecologice. De asemenea, conflictele antagoniste pot apărea între diverse grupuri din aceeași organizație.

Caracterul conflictelor de clasa a doua (compromisorii) este principial diferit de clasa conflictelor antagoniste. Chiar dacă și în acest caz promovarea unei părți conflictuale spre scopul său denaturează scopul celorlalte părți, în acest caz sunt respectate interesele tuturor părților, nu doar ale uneia dintre acestea. Astfel, conflictele compromisorii pot apărea atunci când întreprinderile, dorind să producă mai mult și mai calitativ, folosesc nechibzuit munca salariaților fără a le asigura condițiile tehnologice și organizaționale favorabile. În cazul în care există rezerve, este posibil ca întreprinderea să se miște concomitent spre toate scopurile. Dar

odată ce resursele vor fi epuizate, atingerea scopurilor va fi realizată prin suprimarea altor factori. Dacă managementul este organizat astfel încât pentru anumite direcții sau ramuri sunt responsabile diferite entități structurale ale întreprinderii, atunci contrazicerea principală a scopurilor se va reflecta în luptă și conflict. Dar și în acest caz asemenea conflicte admit consecințe nu chiar atât de drastice ca și conflictele de primul tip. În asemenea situații sunt posibile mai multe soluții ca: compromisurile (temporare sau personale) sau construirea unui scop comun. Aceste tipuri de conflicte se numesc de compromis sau compromisorii.

Pentru dirijarea conflictului principal sunt importante așa momente psihologice, ca înțelegerea situației de către subiecți, atitudinea lor față de societate, strategia conduitei lor. Anume aceste aspecte conduc la aceea că la baza aceleiași cauze apar conflicte de tipuri diferite, cu consecințe diferite, inclusiv pentru subiecții conflictului.

Cauzele obiective ale conflictului

Un interes deosebit reprezintă acele funcții ale conflictului care sunt legate organic cu aparențele de bază ale întreprinderii de producție. Aspectele principale ale unei întreprinderi de producție și ale tuturor entităților ei subordonate, după cum am relatat anterior, este orientarea exterioară și instituționalizarea formală. Anume aceste aspecte determină funcția de bază a conflictului din organizație.

Cauzele obiective ale conflictelor din organizație (întreprindere) sunt considerate următoarele:

- 1) Factorii de dirijare (administrare, management) – structură organizațională imperfectă, drepturi și obligații neechilibrate; contradicția între obligațiile funcționale care sunt cuprinse în fișele de post;
- 2) Factorii organizaționali – organizarea imperfectă a muncii, încălcarea regimului de odihnă; disciplina muncii scăzută; solicitarea excesivă a muncitorilor; crearea situației care provoacă stresuri; formularea imperfectă a sarcinilor, ceea ce duce la apariția problemelor la determinarea mijloacelor de îndeplinire a acestor sarcini;
- 3) Factorii profesionali – pregătirea profesională slabă a subalternilor, fapt ce conduce la întârzierea executării sarcinilor; sistemul imperfect de alegere a muncitorilor; lipsa perspectivelor de avansare profesională;
- 4) Factorii sanitari și igienici – condiții de muncă defectuoase, încălcarea regimului de lucru;
- 5) Factorii tehnico-materiali – lipsa mijloacelor și utilajelor;
- 6) Factorii economici – remunerarea muncii și premiarea insuficientă, întârzierea plății salariului.

Înlăturarea de către manageri a circumstanțelor indicate mai sus este legată de îmbunătățirea sistemului managerial al organizației și soluționarea promptă a conflictelor de muncă.

Dar cum am menționat anterior, conflictele în organizații sau cele de muncă nu pot fi lichidate totalmente, deoarece acestea persistă în toate organizațiile. Reamintim că, conflictul în forma dualismului este acea formă de conflict, care are la bază structura organizațională a întreprinderii care este compusă din anumite entități structurale. Aceste conflicte apar din considerentele că fiecare din aceste elemente structurale au scopuri și misiuni proprii, viziuni diferite ale salariiilor cu referire la unele decizii adoptate.

Cauzele subiective ale conflictelor

Cauzele subiective ale conflictului sunt legate de identitățile personale atât ale conducătorului, cât și ale muncitorilor din organizație. Greșelile în acțiunile conducătorilor care determină conflictele, pot fi grupate în trei direcții:

- 1) încălcarea eticii de serviciu;
- 2) încălcarea normelor dreptului muncii;
- 3) aprecierea incorectă a angajaților și a rezultatelor muncii lor.

Să examinăm pe scurt aparențele subiective ale situațiilor de conflict în organizație prin prisma acestor trei pricini.

Se consideră încălcări ale eticii profesionale:

- comportament impertinent față de angajați; orgoliu; mândrie, insistarea asupra propriei păreri;
- neîndeplinirea promisiunilor și obligațiilor de serviciu;
- nesuportarea criticii;
- critica subiectivă și neîntemeiată a subalternilor;
- reținerea de către conducător a unor informații care trebuie comunicate subalternilor pentru ca aceștia să-și poată îndeplini obligațiile de serviciu;
- denaturarea intenționată a informațiilor și ducerea în eroare a angajaților cu referire la activitatea organizației, mai ales în scopuri de profit.

Aprecierea incorectă și subiectivă de către conducători a subalternilor săi se întâlnește foarte des în Republica Moldova. Unii conducători sunt foarte zgârciți în a remunera angajații pentru performanțele obținute.

În prezent în unele întreprinderi se instituie o practică nesănătoasă a managerilor de a fi duri și de a nu fi solidari cu angajații. Cu toate că psihologii recomandă managerilor să nu fie reținuți în a spune cuvinte frumoase și bune salariiilor, mai ales că acestea nu-l costă nimic pe conducător. Nu este normal când conducătorul nu dorește să spună ceva bun în adresa angajatului, din considerentele că acesta i-ar putea lua locul sau ar deveni un concurent.

Nu se recomandă în munca în echipă folosirea unei critici neîntemeiate, deoarece aceasta este nedreaptă și lezează demnitatea omului.

Critica nefondată poate genera conflicte de muncă, care ulterior vor da bătaie de cap și vor crea probleme pentru conducător, deoarece colectivul se va pune în opoziție față de șef și se va întoarce contra acestuia. Aceste tipuri de conflicte instituite între șefi și echipă se numesc verticale.

De asemenea, este foarte importantă evidențierea uneia dintre cauzele apariției conflictului, care constă în insuficiența atenției din partea conducătorului față de aspectele sociopsihologice ale managementului și imposibilitatea luării în considerare a compatibilității psihologice a angajaților. Toate aceste circumstanțe conduc la conflicte interpersonale, conflicte care sunt de lungă durată și distrugătoare pentru orice organizație.

Conflictele în organizație sunt deschise și închise. Conflictul închis este acel conflict în care motivul real este ascuns față de motivul vociferat sau cel știut de public. Pentru a gestiona conflictul în organizație, urmează ca acesta să fie modificat din unul închis în unul deschis. Posibilitatea de a transforma conflictul închis în unul deschis îndeplinește următoarele funcții:

- 1) **funcția de dezamorsare** a situației complicate în organizație – determină consolidarea eforturilor membrilor organizației de a restabili colaborarea și înțelegerea dintre aceștia;
- 2) **funcția comunicativ-informațională** – este o funcție foarte importantă, deoarece conflictul determină o cunoaștere mai bună a celor implicați în conflict, ceea ce duce la respectarea și reevaluarea scopurilor, la aprecierea acestora, la restabilirea relațiilor lezate prin conflict;
- 3) **funcția de dezvoltare a societății** – conflictul fiind unul dintre mijloacele de soluționare a contradicțiilor existente în societate devine o forță motrică de dezvoltare a societății.

Totodată, nu trebuie să uităm că, conflictul manifestă în sine o forță distrugătoare pentru orice organizație și greșelile făcute pentru gestionarea acestuia sunt foarte periculoase. Conflictul care nu este soluționat la timp poate destabiliza activitatea normală a organizației și distruge toate relațiile constructive instituite între angajați.

Sarcina gestionării conflictului în organizație constă în aceea că acesta trebuie orientat maxim spre îndeplinirea unei funcții constructive, stabile și pozitive, și să fie stopată funcția distructivă și destabilizantă a acestuia.

În asemenea situație este greu de prevăzut rolul conducătorului organizației în elaborarea măsurilor bine chibzuite de conducere, de care depinde în mare măsură bunăstarea și productivitatea organizației.

Stilurile de bază ale comportamentului conducătorilor în situații de conflict

În conflictologia contemporană sunt elaborate multe recomandări care se referă la aspectele de conduită a indivizilor în situații de conflict. Este necesară analiza alegerii potrivite a strategiilor oportune de conduită și a mijloacelor de soluționare, de administrare efectivă și eficientă a întreprinderii pentru atingerea sarcinilor și scopului acesteia.

Mai întâi de toate, știința contemporană aprobă necesitatea corespunderii comportamentului conducătorului în situația de conflict cu standardele psihologice de bază. Se consideră că soluționarea constructivă a conflictului depinde de următorii factori:

- Perceperea și sesizarea adecvată a conflictului – este suficientă aprecierea obiectivă a faptelor, excluzând emoțiile și orgoliile personale;
- Deschiderea și eficacitatea dialogului, abilitatea de a discuta problema multi-aspectual și identificarea soluțiilor pentru a ieși din situația conflictuală;
- Crearea atmosferei de înțelegere reciprocă, de colaborare și cooperare.

Savanții Thomas C. și Climen R. au elaborat strategiile de bază ale conduitei în situații de conflict, care includ cinci stiluri în astfel de situații:

- concurența, rivalitatea;
- colaborarea;
- compromisul;
- ignorarea;
- adaptarea.

Să examinăm fiecare dintre aceste stiluri în parte.

Stilul concurențional – acest stil poate fi aplicat de către persoana care manifestă tărie de caracter, dispune de autoritate, putere și nu este interesată în colaborarea cu cealaltă parte, este orientată către satisfacerea în primul rând a propriilor ambiții.

Stilul concurențional poate fi aplicat atunci când:

- finisarea conflictului este importantă pentru conducător, care pune accent tocmai pe decizia sa în soluționarea conflictului;
- una din părțile conflictului dispune de puterea necesară și de autoritate și este convinsă că decizia propusă de el este cu adevărat una bună;
- conducătorul conlucrează cu astfel de subalterni, care percep doar stilul autoritar de conducere.

Totodată, este necesar de ținut cont că acest stil nu este unul bun în cazul conflictelor dintre persoanele apropiate, deoarece nu poate genera nimic mai mult

decât repulsie. Acest stil nu poate fi folosit decât atunci când conducătorul nu are abilitatea necesară și nu este sigur că va putea ține sub control situația de conflict în regim autoritar și nici nu va putea ieși din această situație.

Stilul colaborării poate fi folosit atunci când managerul, apărând și promovând mai întâi interesele personale, totuși ia în considerare necesitățile și dorințele tuturor părților conflictului. Acest stil este unul complicat, deoarece presupune o activitate mai îndelungată de căutare și elaborare a unei hotărâri de lungă durată și benefică pentru toate părțile conflictului. Necesită posibilitatea de a merge cu răbdare și consecutiv către realizarea scopurilor, posibilitatea de a-i asculta pe ceilalți, de a-și estompa emoțiile personale. Lipsa măcar a unuia din aceste elemente face ca acest stil să fie principial neefectiv. În soluționarea conflictului, acest stil poate fi folosit în următoarele situații:

- este necesară găsirea unei soluții bune pentru toate persoanele din organizație;
- conducătorul este interesat în relații durabile, de lungă durată cu toți membrii organizației;
- părțile sunt capabile să meargă una spre cealaltă pentru realizarea intereselor sale pe bază de colaborare;
- este necesară integrarea tuturor punctelor de vedere pentru dezvoltarea efectivă a organizației.

Stilul compromisoriu – esența acestui stil constă în aceea că părțile tind să reglementeze diferențele de opinii pe calea cedărilor reciproce. Acest aspect ne reamintește de stilul de cooperare în tendința părților de a ceda una alteia. La folosirea acestui stil se pune accentul pe soluția care de fapt satisface ambele părți, însă parțial, și nu integral. Asemenea procedeu în soluționarea conflictului poate fi aplicat în următoarele cazuri:

- ambele părți au aceleași argumente convingătoare și au putere egală;
- satisfacerea intereselor doar ale uneia dintre părți nu are nicio însemnătate;
- o parte este satisfăcută de o hotărâre temporară, deoarece nu este timp pentru elaborarea altei soluții sau celelalte procedee aplicate s-au dovedit a fi absolut neefective;
- compromisul la adoptarea acestei soluții incomplete pentru realizarea scopurilor le permite părților implicate să obțină măcar ceva.

Stilul ignorării, evitării sau ocolirii – acest stil se realizează atunci când este atinsă o problemă care nu este chir atât de importantă pentru conducător sau atunci când el nu este determinat să-și apere drepturile sale, să colaboreze cu cineva pentru a elabora hotărârea. Acest stil este recomandabil, de asemenea, în cazurile când una din părți are o mare putere sau simte că nu este corectă în acea situație

sau consideră că nu sunt suficiente motive pentru prelungirea contactelor și relațiilor. Stilul evitării poate fi recomandat în următoarele situații:

- izvorul divergențelor este unul trivial și neînsemnat pentru conducător, în comparație cu alte scopuri mai importante și de aceea el consideră că nu merită efortul;
- conducătorul înțelege că nu poate sau chiar nu vrea să soluționeze problema în folosul său;
- conducătorul are puțină influență pentru rezolvarea problemei prin mijloace care sunt benefice pentru el;
- conducătorul dorește să câștige timp pentru a studia situația și să primească informații suplimentare până la adoptarea unei soluții;
- conducătorul înțelege că dorința de a hotărî problema imediat și neîntârziat este principial periculos, deoarece discutarea deschisă a conflictului poate să înrăutățească situația în organizație;
- conducătorul cunoaște că subalternii lui pot gestiona foarte bine conflictul, fără implicarea lui.

Stilul de adaptare – înseamnă că una din părțile conflictului acționează de comun acord, dar totodată nu încearcă să insiste asupra propriilor interese în scopul păstrării înțelegerii și durabilității organizației. Psihologii Thomas și Climen consideră că acest stil nu este unul foarte efektiv, atunci când finalitatea soluționării conflictului este foarte importantă pentru cealaltă parte și nu este foarte importantă pentru dvs., sau atunci când renunțați la interesele proprii în favoarea celeilalte părți. Stilul de adaptare poate fi aplicat în următoarele situații:

- problemă foarte complicată – restabilirea liniștii și stabilității în organizație este mai importantă decât soluționarea conflictului ca atare;
- obiectul divergențelor nu este important pentru conducător;
- conducerea organizației a ajuns la concluzia că e mai bine de menținut relații bune cu alte persoane decât de investit în propria părere;
- conducătorul își dă bine seama că dreptatea și adevărul în cazul dat, principial nu este de partea lui;
- conducătorul apreciază obiectiv toate șansele sale de victorie în cadrul conflictului și înțelege că el nu are suficientă putere sau șanse de a învinge.

Este necesară evidențierea că niciun stil nu poate fi efektiv pentru toate situațiile, precum și faptul că un anumit stil de soluționare a conflictului nu poate fi determinat ca cel mai bun.

8. Deficiențele manageriale, cauze generatoare a conflictelor

Tendința de a fugi de conflicte

Cu toate că ne-am obișnuit să credem că liderii sunt oameni neînfricați și cu influență, mulți dintre ei sunt determinați să fugă de conflicte. În mare parte, conducătorii au necesitatea vitală de a fi acceptați și înțeleși de cei din jur. Dorința de a fi înțeleși constituie un element de bază al scenariului lor interior. Având frica de a face ceva ce nu va fi aprobat de cei din jur, aceștia deseori nu pot sau nu doresc să adopte decizii complicate și să efectueze conducerea. În asemenea mod, conducătorii devin doar purtători de costume, care nu doresc să recunoască faptul că stabilirea limitelor deseori este mai importantă decât aplanarea divergențelor. Evitarea conflictelor nu este un stil efectiv și popular de management. Liderii care doresc să fie pe plac tuturor, se aseamănă cu oamenii care hrănesc crocodilii în speranța că ei vor fi mâncați în ultimul rând. Nu este nimic rău în faptul să fii un om bun, dar vine timpul când șeful trebuie să spună „Ori cum spun eu, ori deloc!”.

Formula definitivă a succesului nu este încă elaborată, totodată se cunoaște că formula eșecului este tentativa de a intra în voie fiecăruia. Un foarte bun exemplu de evitare a conflictelor a fost ex-președintele american Bil Clinton. Cea mai bună sursă de informare despre liderul-bărbat este mama acestuia. Dacă avem norocul să întâlnim mama unui lider, ea va deschide anumite calități ascunse ale personalității fiului său. Astfel a fost și în cazul lui Bil Clinton. În autobiografia sa, mama președintelui, care deja era decedată, scria că dacă fiul ei ar fi intrat într-o încăpere unde mai erau încă 100 de oameni, dintre care ar fi fost pe placul a 99 și nu era agreeat de unul dintre ei, atunci și-ar fi consumat toată energia și timpul pentru cucerirea aceluia. Totodată, Clinton înțelegea în ce constă disfuncționalitatea comportamentului său, de aceea pentru rezolvarea unor probleme complicate folosea serviciile șefului administrației sale.

O altă cauză de subminare a liderilor este micromanagementul. În acest caz, conducătorii acordă atâta atenție detaliilor, încât nu pot delega o parte din funcțiile lor de control, deoarece nu cred că altcineva ar putea să îndeplinească la fel de bine lucrul ca și ei, ceea ce reprezintă o gravă eroare.

Comportamentul maniacal al unor conducători

Conducătorii maniacali sunt obsedați de o energie inexplicabilă, îndreptată spre împingerea sa și a celor din jur la extremități. Totodată, acești lideri sunt atât de hiperactivi, încât nu-și dau seama mereu ce fac, chiar dacă aceasta nu este corect. Ei de fapt nu înțeleg că între munca dificilă și munca chibzuită este o diferență foarte mare.

Istoria companiei Xerox arată ce reprezintă influența managementului maniacal asupra acesteia și consecințele unui asemenea management. Astfel, în anul 1976 compania deținea 88% din piața copiatoarelor. Cu 6 ani mai târziu, cota companiei Xerox reprezenta doar 15%. Cu toate acestea, conducătorii companiei au propus o altă cale. Ulterior, compania a devenit cea mai bună în domeniul reparațiilor și vânzării hârtiei pentru copiatoare, dar nimeni nu se gândea la introducerea unor know-how-uri. Clienților le erau pe plac mașinile care se stricau foarte rar. Între timp, compania niponă Canon a devenit un concurent foarte serios pentru Xerox, urmărind toate slăbiciunile, așteptările cumpărătorilor și a decis să devină un lider exclusiv de piață. Canon a reușit să ocupe această piață în termeni foarte scurți. Acest exemplu confirmă faptul că liderii maniacali s-au concentrat atât de mult pe viața lor lăuntrică, încât uitaseră de clienți și de echipă.

Liderii adevărați nu trebuie să se uite în oglindă, ei trebuie să se uite pe geam. Numai în cazul în care se vor orienta spre viața exterioară, ei vor putea să mențină contactul cu clienții și angajații întreprinderii.

Litigiile din companii

În fiecare companie sunt afaceriști care sunt niște ființe politicoase ce apreciază puterea. Ca și conducătorii maniacali, acești oameni pot să vorbească și să se gândească numai la sine, atenția lor se deconectează atunci când vorbesc alții, cu excepția când obiectul discuțiilor sunt ei înșiși. Mai mult ca atât, scopurile lor personale sunt mai presus decât scopurile companiei.

Jucătorii urmează regulile lor de aur: încrederea crește, gunoiul se micșorează. Aceștia nu permit niciodată angajaților să radieze de fericire, folosesc oamenii în loc să-i ajute să crească și să se dezvolte. Totodată, acești jucători fac tot posibilul să atragă atenția șefilor asupra lor. Încearcă întotdeauna să ia în mâini toată atenția. Acești lideri nu pot organiza niciodată predarea funcțiilor la finisarea mandatului

lor, fiind geloși pe cei ce le pot ocupa postul. Nu este de mirare că, conducătorii jucători fac uz de practica vicioasă de a concedia angajații foarte des și fără motive reale.

Toate aceste modele de comportament formează un dublu N – neîncrederea și neînțelegerea. Indicii pentru un liderism efectiv este încrederea oamenilor în liderii lor. Dacă încrederea este la un nivel foarte jos, înseamnă că în colectiv predomină neînțelegerea și neîncrederea. Măcar că detaliile pot varia de la o companie la alta, sunt și simptome universale: gândirea creativă este reprimată, starea psihologică în colectiv este guvernată de principiul fiecare pentru sine, apare birocrăția patologică. Dacă într-o companie s-a instaurat neîncrederea și neînțelegerea, acestea pot aduce un prejudiciu foarte mare, mai ales când au fost generate și implementate de managerul care ocupă o funcție.

Ne schimbăm noi și schimbăm și compania

Schimbările reprezintă un proces anevoios și nu chiar plăcut. Uitarea sau abandonarea unor modele obișnuite pot determina o incertitudine și neliniște puternică. Oamenii sunt predispuși să respecte aceleași modele disfuncționale, care pot fi văzute de unii ca ilogice și se pare că acești oameni nu-și pot schimba viziunea asupra lumii înconjurătoare și nu depun eforturi esențiale. Cauza din care oamenii nu refuză starea lucrurilor cu care s-au obișnuit, nu este simplă de stabilit, deoarece există foarte multe obstacole obiective și subiective în calea spre schimbare. Totuși, teza noastră trebuie să fie „Totul se schimbă, ne schimbăm și noi”.

Procesul schimbărilor

Chiar dacă se fac promisiuni de schimbare, care sunt vociferate de unii oameni ocazionali, opunerea umană naturală față de schimbări se reflectă și în companie. Cu toate că condițiile de pe piață sunt modificate în fiecare zi, tehnologiile noi concurează cu îmbunătățirea comunicării, multe companii aleg pentru sine păstrarea stării lucrurilor existente. Dar în realitatea noastră rezistă numai acele companii care pot răspunde cerințelor societății, care se modifică în permanență. Cum pot liderii corporațiilor să genereze în asemenea condiții procesul schimbărilor în companie? Cum ar putea liderii să aplice cunoștințele din domeniul dinamicii schimbărilor personale? Aceste întrebări sunt de bază în zilele noastre, când schimbările au devenit reguli mai ales pentru cei ce doresc să fie învingători în afaceri. Schimbările sunt complicate atât pentru companii, cât și pentru oameni. Cum spunea Machiavelli „schimbările nu au susținere”, iar Woodrow Wilson spunea: „Dacă doriți să vă faceți dușmani, încercați să schimbați ceva”.

Multe persoane care sunt preocupate de schimbări au înțeles foarte bine că e mai simplu să înțelegi oamenii decât să-i schimbi. Cu alte cuvinte, deseori este mai

simplu să începi cu o echipă nouă, cu relații noi decât să schimbi echipa existentă. Mulți oameni doresc să se schimbe, dar nu cunosc cum.

John Maynard Keynes avea perfectă dreptate când a spus ”Pentru oameni cel mai complicat nu este să recunoască ideile noi, ci să le uite pe cele vechi”.

Din cauză că ideile vechi mor foarte încet, este important ca fiecare tentativă de schimbare în organizație să fie interesantă și productivă. Cu alte cuvinte, oamenii trebuie să dorească schimbarea cu mintea și sufletul. Ei trebuie să înțeleagă cu mintea ce favoruri sau facilități vor aduce schimbările, dar aceasta nu este de ajuns, oamenii trebuie să fie afectați și emoțional. Procesul de schimbare cuprinde în sine cinci elemente: neliniștea, confruntarea, iluminarea, cristalizarea și modificarea.

Neliniștea – dacă omului îi este specific să se opună schimbărilor, este interesat cum se derulează acest proces. De ce opunerea de rezistență slăbește? Omul are nevoie să fie determinat de anumite incomodități, boli pentru ca să înceapă să se schimbe. Individul trebuie să retrăiască o neliniște legată de starea existentă a lucrurilor, fie probleme în familie, fie legate de sănătate, atitudini sociale negative, un caz neplăcut, conduită complicată, o întâmplare neplăcută în care a fost implicată o persoană apropiată sau dificultăți zilnice.

Analiza comportamentului indivizilor care au trecut prin schimbări interioare puternice confirmă faptul că o mare parte din emoțiile negative ca neliniștea, frica, neîncrederea, disperarea au loc în perioada de până la schimbare, schimbare care a fost determinată de unii factori expuși mai sus, care au determinat stresul. Aceste emoții negative permit individului înțelegerea consecințelor distrugătoare ce pot apărea ca rezultat al comportamentului disfuncțional. Dacă acest comportament nu va fi schimbat, starea lucrurilor va fi una insuportabilă. Atunci când omul înțelege că zilele cu ghinion se transformă în ani sau, cu alte cuvinte, nemulțumirea periodică devine una permanentă, individul conștientizează că ceva trebuie schimbat. Din acest punct de vedere, orice neliniște nouă este o parte a nefericirii.

Toate plângerile se unesc și formează un tot întreg. Mulți oameni la acest stadiu încep să înțeleagă ce se petrece cu ei. Ei văd clar că nici timpul și nici schimbările mici în acțiunile lor nu schimbă situația creată. Situația se poate agrava în cazul în care nu se întreprinde o schimbare radicală. În multe cazuri înțelegerea că trebuie făcute schimbări radicale nu poate mobiliza oamenii să acționeze pentru a schimba ceva. Totodată, această situație mobilizează intelectul să gândească și să examineze variantele de acțiune în situațiile nefavorabile create. Efectuând trecerea de la negare către înțelegerea incipientă că ceva nu este bine, acești oameni reevaluează valorile și le văd dintr-o altă perspectivă.

Confruntarea: evenimentul hotărâtor

Înțelegerea necesității schimbărilor este primul pas, dar acesta nu garantează acțiunea în sine. Oamenii au nevoie de un imbold sau o ciocnire care ar putea fi numită evenimentul hotărâtor.

Evenimentul hotărâtor deseori poate fi un incident neînsemnat, care devine unul foarte important, prin faptul că determină omul nemulțumit să efectueze un pas pe care ezita să-l facă, acest pas devenind un catalizator al procesului de trecere, indiferent de aceea dacă în aparență este unul important sau neînsemnat după viziunea terțelor persoane. Evenimentul hotărâtor deseori este legat de ceva foarte important pentru omul nemulțumit. Acest eveniment poate fi o memorie de apărare, cu toate că incidentul ar părea în aparență unul neînsemnat, ce devine un etalon al unui șir de evenimente și incidente care simbolizează problema rețrăită. Cu toate că din punct de vedere obiectiv acest incident este unul neimportant, din punct de vedere subiectiv este unul foarte important, deoarece se referă la o problemă care are o istorie lungă. Acest eveniment determină o iluminare și reevaluare a vieții omului. Desigur, unele evenimente, așa ca divorțul sau boala unui apropiat, constituie atât circumstanțe obiective, cât și subiective. La această etapă oamenii sunt pregătiți să acționeze, iar confruntarea dintre oameni slăbește. Oamenii încep să înțeleagă altfel situația și văd posibilități noi, cu toate că până la aceasta ei simțeau doar neîncrederea și lipsa de putere. Energia lor emoțională acum este îndreptată nu spre problemele trecutului, dar spre problemele viitorului și prezentului. În asemenea situație, oamenii au trecut printr-o greutate mare și sunt deja pregătiți către un viitor constructiv.

Claritatea sau declararea publică a intenției

Schimbările sunt într-atât de complicate, încât având chiar și intenții pozitive oamenii de unii singuri nu se pot clarifica. De aceea, al treilea pas către schimbare este împărtășirea intențiilor proprii. Acum oamenii sunt pregătiți pentru confruntare, clarificând intențiile lor. Este foarte important să se facă un anunț public, deoarece aceasta dublează impulsul, având o influență nu doar asupra individului, dar și asupra ambianței acestuia. Reevaluarea intențiilor sale, posibilitatea de a vedea și clarifica situația, amplifică determinarea individului și atrage de partea lui alte persoane și susținerea acestora. Atunci când se instituie dialogul, se clarifică și situația. Dacă omul își formulează dorințele și este determinat de exemplu să se lase de fumat sau băut, oamenii din jurul lui care-i respectă decizia puțin probabil că îi vor propune să fumeze și să bea, ba mai mult, îi vor face observații dacă va începe să bea și să fumeze. Mai mult ca atât, anunțând intenția sa, individul își fixează un ultimatum să treacă prin această schimbare.

Cristalizarea sau călătoria interioară

La această etapă începe cel mai complicat lucru. Trecând de etapa clarificării, omul a pus baza unei reevaluări a scopurilor pentru a experimenta cu noile posibilități. Ideile și planurile capătă niște nuanțe clare. Scopul final al călătoriei interioare sau sufletești este o cercetare interioară adâncă de autocunoaștere și o nouă atitudine asupra vieții.

Schimbarea - adoptarea unei atitudini noi

Noi oamenii suntem determinați să vorbim foarte mult când ajungem la schimbări. Trebuie să evaluăm câte file de schimbare au fost răsfoite în zadar. Unica aparență a schimbărilor este atitudinea nouă față de viață în general. Transformarea interioară vine doar atunci când apare o viziune nouă asupra stării lucrurilor.

Verificarea puterilor lăuntrice (interioare) pentru schimbare

Mai sus am examinat procesul schimbărilor subliniind faptul că oamenii se mișcă de la neliniște către confruntare, către cristalizare și, în final, către schimbări. În fiecare dintre aceste etape interacționează și se confruntă trei puteri care leagă un set de schimbări. La finele anului omul vede că rezultatul este obținut, forțele sunt verificate, acum ele susțin noile năzuințe ale omului. La acest proces participă trei forțe: structurile de apărare, reacțiile emoționale, autocunoașterea și cunoașterea celor din jur.

În acest caz trebuie să cunoaștem ce mijloace de apărare folosim în situațiile de stres. Putem înțelege anumite modele. Ce trebuie să modificăm în acestea? Ce emoții vin în prim-plan? Cum am putea să exteriorizăm emoțiile mai eficient? Cum ne cunoaștem pe noi înșine? Credem sau nu în propria persoană? Cum percepem persoanele din jurul nostru? Putem să ne apreciem pe noi înșine obiectiv? Schimbările întotdeauna cer să ne slăbim apărarea și să ne expunem sincer sentimentele, să ne privim pe noi și pe cei apropiați în culoarea reală.

Dinamica schimbărilor în companie

Toți am auzit un astfel de proverb „Victoria fără durere nu există” sau „la stele, prin greutate”. Practica arată că în aceste proverbe este o mare parte de adevăr. Cum am menționat anterior, neliniștea sau orice suferință psihică este un început pentru schimbare în interiorul omului. Aceasta se referă și la companie.

„Durerea” companiei

Schimbările în companie nu pot avea loc dacă nu există o oarecare boală sistemică. Cine va dori să schimbe ceva dacă totul merge bine?! Dar în cazul în care,

de exemplu au scăzut vânzările sau apar concedierile, nimeni nu va dori să păstreze această stare a lucrurilor. Schimbarea va fi aprobată atunci când va fi determinată atât boala interioară, cât și cea externă, de exemplu când acționarii practic rămân șocați de rezultatele financiare de la finele anului. Atunci când oamenii din companie simt o necesitate dublă pentru schimbare, probabilitatea că ei vor începe să acționeze este în creștere.

Printre factorii care pot determina „durerea” în companie, pot fi enumerați: concurenții, micșorarea profitului, diminuarea pieței de desfacere, lipsa resurselor, necesitatea stringentă a tehnologiilor noi, problemele cu furnizorii de materie primă și problemele cu consumatorii. Drept exemplu al tensiunii interne poate servi administrarea neefectivă, problemele de ordin moral, concedierea frecventă a salariaților calificați, absențele nemotivate de la locul de muncă, conflictele de muncă, grevele, amplificarea intrigilor și ciocnirilor din colectiv. Toți acești factori au o influență negativă asupra salariaților din companie. Problemele apărute distrug cultura corporativă și influențează procesul de adoptare a deciziilor. În cazul în care există o problemă, aceasta trebuie discutată cu echipa, dar nu ținută în secret.

Pentru un management efektiv este necesară minimizarea secretizării. Totodată, în cazul în care salariații se simt foarte confortabil, ar deveni adormiți și nu ar sesiza la timp semnele pericolului în companie. Totodată, liderii în multe cazuri folosesc abuziv funcția de distrugere sau periclitate a liniștii în organizație. În organizație întotdeauna trebuie respectat echilibrul, deoarece schimbările drastice pot crea probleme și stagnare în companie.

Machiavelli spunea „Prin reorganizare continuă, conducerea ascunde deciziile sale proaste”.

Procesul de transformare a companiei este și mai sofisticat și se complică dacă este vorba despre schimbări nepreconizate și spontane. Conducătorii eficienți trebuie să acționeze echilibrat, ceea ce le va permite să treacă ușor prin schimbări. Liderii trebuie să stimuleze zilnic schimbările care sunt părți indispensabile pentru companie, dar, totodată, să vegheze asupra evenimentelor cruciale care pot să schimbe cursul businessului. Atunci când liderii observă aceste momente, ei trebuie să acționeze cât mai repede. Mai multe cercetări au arătat că liderii de rangul cel mai înalt foarte rar sunt afectați de schimbările serioase din compania care merge spre distrugere. Surprinderea costă capital omenesc. Cum a fost spus mai sus, putem face o paralelă între schimbările individuale și schimbările în companie. Așa ca și în cazul unui individ concret, schimbările în companie se realizează succesiv. Procesul începe cu simțirea unui disconfort în sistemul companiei. Tocmai boala (durerea) în sistem este motorul schimbărilor. Dar continuarea în această etapă este complicată, deoarece și în cazul individului compania se confruntă cu o rezistență puternică. Angajații la început pot să nu înțeleagă că procesul de schimbare este în

folosul lor. Chiar și cei care înțeleg că nu merge totul bine, pot găsi o multitudine de motive pentru a fugi de schimbări. Frica că beneficiile unor eventuale schimbări nu vor acoperi eforturile depuse și realizate, instaurează anumite prejudecăți.

Doliul în companie

Contrar celor declarate de companiile de consulting, schimbările în companie sunt efectuate foarte anevoios. Ca și pierderile în sfera personală, oamenii care au rămas în urmă trebuie să treacă prin perioada care se numește doliu, plângând după cele pierdute. Cei care au trecut prin transformare, mai ales prin schimbări serioase în companie, trec prin câteva etape ale doliului. Aceștia trec succesiv prin șoc, neîncredere, reevaluare și înțelegere sau cunoaștere.

Șocul – este prima reacție a oamenilor când înțeleg, de exemplu, că compania lor a fost absorbită de altă companie sau că situația financiară este atât de rea încât sunt inevitabile concedierile. Această etapă se caracterizează prin pierderea calmului, oamenii găsindu-și liniștea în activitate.

Neîncrederea – este a doua etapă, când refuzând să se confrunte cu schimbările, oamenii își aduc aminte de trecut și idealizează starea lucrurilor de atunci. Reacția lor este mai degrabă una pasivă decât una activă și se accentuează tendința către dependență.

Reevaluarea – la această etapă apare autoanaliza și reevaluarea propriului „eu”, a situațiilor care aduc oamenii la înțelegerea problemelor și a dorinței de a le depăși. În același timp, oamenii treptat refuză metodele vechi și încep să le experimenteze pe cele noi.

Înțelegerea – la această etapă oamenii mai ușor privesc în viitor, decât în trecut. Când se fac primii pași către îmbunătățirea situației, ei încep să privească și să aprecieze rezultatele obținute. Dorind să păstreze și să înmulțească aceste rezultate, ei continuă să mențină modelul nou până când acesta va deveni unul real. Drept rezultat, se creează un concept și acceptarea noii realități.

Confruntarea în companie

Cum am menționat mai sus, oamenii își pierd încrederea atunci când se fac schimbări în companie. În afară de aceasta, schimbarea generează frică, iar frica, la rândul său, determină confruntarea. Pentru mulți oameni schimbările în companie sunt legate de pierderea încrederii, care asigură activitatea. Oamenilor le este frică de necunoscut și se agață de modele vechi de activitate, chiar dacă înțeleg că aceste modele sunt defectuoase. Cei care cred că vor fi nevoiți să ocupe o funcție nouă sau vor trebui să muncească mai mult, se îngrijorează că nu vor face față noului post, că nu vor avea puteri și tărie pentru efectuarea schimbării. Multora le

este frică că vor dispărea condițiile bune de lucru și simțul libertății. Alți oameni sunt speriați de faptul că schimbarea va determina pierderea responsabilităților și puterii, cu schimbarea ulterioară a situației. Alții consideră că schimbările sunt aprecierile activității lor anterioare. Mai mult ca atât, schimbările uneori amenință uniunile existente, deoarece sunt determinate de pierderea contactelor și prietenilor. Frica de faptul că vor trebui să părăsească prietenii și mediul cu care s-au obișnuit poate genera contradicția. Funcționarii care sunt preocupați de buget manifestă neîncredere față de investițiile capitale. Și în sfârșit, oamenii se pot opune schimbărilor din cauza fricii puternice de a pierde activitatea și de a fi transferați la o muncă mai puțin calificată. Unul din mijloacele de depășire a confruntării care determină apariția fricilor constă în aceea de a explica la toți că păstrarea stării de lucruri existentă creează mai multe probleme decât un salt în necunoscut. Dacă aceste condiții nu înfrâng confruntarea angajaților față de schimbări, atunci toate eforturile vor fi în zadar. Oamenii trebuie să înțeleagă consecințele inacțiunii. Este necesar a explica acestor oameni ce îi va costa dacă nimic nu se va schimba. Cu alte cuvinte, ei trebuie să simtă durerea companiei despre care s-a vorbit anterior.

Începerea procesului de reformare a companiei

Confruntarea este greu de depășit. Numai coordonarea acțiunilor din partea inițiatorilor schimbărilor pot demara procesul de transformare a companiei. Atâta timp cât problemele companiei vor fi înțelese de puțini oameni, conducătorii și subalternii lor vor rămâne ostacii acelor modele de comportament, care, deși anterior au fost eficiente, au devenit cu timpul distrugătoare. Nimic nu va fi posibil de realizat până când oamenii nu vor înțelege că circumstanțele s-au schimbat, că recoltele victoriilor din trecut au devenit distructive, iar tot ceea ce a constituit activitate înfloritoare în prezent nu mai funcționează. Toate schimbările în viziunea salariaților companiei sunt foarte dificil de realizat. Pentru producerea acestor schimbări este necesar un impuls puternic. Schimbările pozitive trebuie să-i convingă pe sceptici că starea existentă a lucrurilor nu mai poate continua și compania nu mai răspunde deja așteptărilor celor din jur.

Înțelegerea necesității de schimbare se atinge cu mult mai rapid dacă oamenii simt tensiunea din interior. Absența de la locul de muncă este un exemplu de tensiune din interior, iar lipsa resurselor este o tensiune din exterior. Deoarece acești factori se amplifică, neîncrederea și evitarea ei nu mai poate fi neglijată și, în final, nemulțumirea față de starea de lucruri îi cuprinde pe toți angajații. Treptat aceștia vor înțelege că deja este timpul pentru a schimba ceva, altfel viitorul companiei este pus în pericol.

Așa cum recunoașterea durerii în companie este necesară pentru orice tentativă de a o transforma, liderii acestei companii care doresc să înceapă procesul de schimbare trebuie să identifice problemele, sursa neînțelegerilor și să-și planifice foarte clar toate consecințele negative care pot apărea.

Deseori în practică se aplică tactica unei platforme fierbinți, conform căreia se atrage atenția asupra stării de lucruri existente și nedorite.

Efectuarea comparației cu alte companii este un mijloc bun de a arăta neajunsurile companiei și consecințele acestora. Descriind exact situația reală, conducătorii companiei apreciază nemulțumirea în colectiv. Dar, totodată, aceste comparații trebuie făcute cu prudență pentru a ține nemulțumirea într-o limită normală, altfel poate apărea frica și oamenii nu își vor orienta atenția pe probleme, ci vor începe să plece. Pentru a proteja compania de stres nedorit, liderii trebuie să ofere o alternativă reală a situației existente. Este necesară crearea ambițiilor colective, a scopului pentru viitor pe care îl va susține tot colectivul. Dar acest scop trebuie să fie unul real, altfel efortul comun nu se va transforma în eforturi comune.

Necesitatea legăturii dintre trecut și prezent în viziune nouă

În explicarea oricăror schimbări, liderii trebuie să se concentreze asupra cauzelor clare și indiscutabile ale schimbărilor pentru ca angajații să nu înțeleagă că se refuză tradițiile pur și simplu. Pentru a se proteja de aceste temeri, liderii trebuie să se bazeze pe aspectele culturii existente, care sunt bune pentru compania reformată. Elaborând principiile schimbărilor, liderii trebuie să revizuiască aspectele de bază ale culturii din companie cu care s-au obișnuit angajații aceștia și, în același timp, să folosească aspectele pozitive ale schimbărilor. Ei trebuie să creeze simțul respectului pentru istoria companiei și să arate cum acesta poate fortifica organizația în calea ei spre viitor. Făcând trimitere la succesele din trecut ale companiei și la deschiderea noilor metode de lucru, liderii creează atmosfera și speranța care asigură susținerea pentru noi începuturi.

Angajații trebuie să înțeleagă că întregul proces al schimbărilor este însoțit de corectitudinea și sacrificiul conducătorilor și mobilizat de valorile corporative. Ei trebuie să vadă că scopul companiei și al conducerii nu este doar menținerea puterii concurenționale, dar și de a răspunde așteptărilor oamenilor implicați în aceste procese.

Crearea susținerii și sistemelor care generează schimbarea în organizație

Liderii trebuie să identifice jucătorii principali care susțin viziunea viitorului și să creeze o structură respectivă a companiei, prin care să fie realizate aceste viziuni.

Dar cine sunt acești jucători? Desigur, conducătorii de bază ai companiei sunt foarte importanți, deoarece ajută la crearea conceptelor în companie. Dar, totodată, muncitorii de rând sunt foarte importanți în procesul schimbării, deoarece schimbările fără suportul lor nu pot avea loc.

Participarea și implicarea în proces a muncitorilor este cheia succesului spre schimbare. Oamenii de la toate nivelurile companiei, și nu doar de nivelul cel mai înalt, trebuie să participe la identificarea problemelor ce există în companie. Acestor muncitori trebuie să li se explice importanța rolului lor atât în timpul schimbărilor, cât și în activitatea companiei pe viitor.

Angajaților trebuie să li se acorde posibilitatea însușirii de noi abilități și performanțe necesare companiei. Mai mult ca atât, activitatea și participarea lor la toate etapele trebuie să fie răspândite, de exemplu: muncitorii buni trebuie să fie premiați, totodată arătând necesitatea schimbărilor.

Susținerea tuturor angajaților companiei crește mai mult atunci când conducătorii vor crea și vor sărbători factorii. Odată ce procesul schimbărilor va fi împărțit în mai multe etape, acesta va fi unul plăcut, iar oamenii vor fi convinși de faptul că acesta este unul rezonabil. Mai mult, oamenii au nevoie de un exemplu, asumându-și responsabilitatea în procesul schimbărilor. Subalternii pot să nu creadă în vorbele liderilor, ci în acțiunile acestora.

Totodată, năzuind spre victorii mici, conducătorii trebuie să stabilească un nivel înalt de indici doriți. Mărind potențialul înținerii și acordând salariilor posibilitatea de a-și întinde aripile, conducătorii îi determină să accepte provocarea. Extinderea reușită merge spre binele companiei și al oamenilor, deoarece atingerea scopurilor de către unii, va aduce beneficii pentru toți.

Cu toate că susținerea angajaților stă la baza schimbărilor, conducătorii trebuie să se asigure că și structura companiei este reformată în modul corespunzător. De exemplu, dacă în compania nouă rolul de bază este acordat inovațiilor, sistemul de remunerare urmează să fie revizuit.

Etapele procesului de restructurare a companiei

Toate cele enunțate mai sus identifică următoarele etape de restructurare a companiei:

1. crearea unei viziuni comune. La această etapă conducătorii creează bazele restructurării, percep necesitatea „ambițiilor colective” de viitor, încurajează gândirea nestandard pentru stabilirea unui dialog, controlează neliniștea la toate etapele și amplifică motivarea;
2. schimbarea comportamentului. Conducătorii înzestreză cu atribuții succesorii lor, transmițându-le putere și responsabilitate, creează legături durabile între subdiviziuni, atrag o atenție sporită cumpărătorilor, efectuează contrapunerea factorilor interni și externi, adaptează structura companiei;

3. crearea relațiilor, atribuțiilor și metodelor. Conducătorii lucrează asupra faptului de a da angajaților tot ce aceștia își doresc pentru a face restructurarea eficientă și a susține dezvoltarea atât pe plan emoțional, precum și profesional. La această etapă foarte importante sunt micile victorii.

Îmbunătățirea rezultatelor activității companiei

Atunci când conducătorii savurează rezultatele muncii lor, ei trebuie să lucreze foarte mult pentru a susține schimbările care determină profituri, diminuarea cheltuielilor, majorarea prezenței pe piață, extinderea suprafeței geografice, ridicarea cursului acțiunilor, participarea la dezvoltarea regiunii, care împreună determină o participare socială esențială.

Strategia de realizare a restructurărilor

Restructurărilor sunt diverse. Unor companii le este suficientă doar corectarea sau revizuirea strategiei, altele au nevoie de schimbări esențiale. Nivelul reorganizării companiilor depinde de fiecare caz în parte, precum și de situația economică în ansamblu.

Restructurărilor mai puțin agresive se aseamănă cu o curățare periodică a copacilor, cu tăiatul frunzelor și crengilor. Următoarea etapă a restructurării este mai fermă, ea atinge ramurile de bază, dar poate ajunge și la tulpina copacului.

Ultima etapă de intervenție este și cea mai importantă - la această etapă se evaluează puterea rădăcinilor și se îmbunătățește fluxul substanțelor de hrănire a copacului. Dacă prima cale este una cosmetică, atunci a treia hotărăște probleme vitale.

În afaceri aceste trei metode se transformă în restructurare, reorganizare, îmbunătățire, schimbarea viziunii corporative și înnoirea corporațiilor.

În procesul schimbărilor, aceste metode conduc de la îmbunătățirea activității companiei, mai târziu la concedieri în masă, apoi la revizuirea conceptului de afacere; de la modificarea strategiei prin identificarea direcțiilor de bază ale activității companiei, la restructurarea conducerii și la schimbarea viziunii corporative.

9. Rolul managerilor în organizația contemporană

„Practic nu există niciun termen de comparație între o companie care își cumpără tăcerea și acceptarea angajaților și cea care se bucură de participarea inovativă a propriilor angajați.”

(Ricardo Sempler)

Rezultatele obținute de o organizație sunt în mare măsură dependente de managerii care conduc acea organizație. Managerul poate fi definit ca acea persoană care exercită atribuțiile conducerii „ținând cont de obiectivele, sarcinile, competențele, respectiv, responsabilitățile specifice funcției (poziției) pe care o ocupa într-o organizație.¹”

În exercitarea acestor atribute, managerii îndeplinesc o serie de roluri (seturi de comportamente asociate unei anumite funcții sau poziții ierarhice), diferite, dar strâns legate între ele, indiferent de poziția lor în cadrul organizației. Aceste roluri pot fi grupate în trei mari categorii² – interpersonale, informaționale, decizionale:

rolurile interpersonale implică dezvoltarea și menținerea unor relații pozitive cu alte persoane, atât din interiorul, cât și din exteriorul organizației. Ele includ rolurile de:

simbol – sarcinile legale și sociale de reprezentare a organizației – ceremonii, reuniuni, audiențe etc.;

lider – direcționarea și coordonarea activității subordonaților;

conexiune/legătură – crearea și menținerea unui sistem de relații în interiorul și în exteriorul organizației, între indivizi, între grupuri sau între organizații în vederea atingerii obiectivelor organizației;

¹ **Simionescu, A.** (coord.), *Manual de inginerie economică. Management general*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.

² **Mitzberg, H.**, *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.

rolurile informaționale apar datorită fluxurilor informaționale în care este implicat managerul dintr-o organizație. În exercitarea celor trei roluri interpersonale prezentate anterior, managerul construiește o rețea de *contacte interpersonale* în cadrul căroră exercită rolurile de:

monitorizare – examinarea mediului în vederea identificării și strângerii de informații despre ceea ce ar putea afecta organizația într-un fel sau altul, cel mai frecvent prin contactele formale și informale stabilite în exercitarea rolului de legatură;

diseminare – distribuirea către subordonați a informațiilor importante și utile pentru îndeplinirea sarcinilor ce le revin;

purtător de cuvânt – transmiterea informațiilor dinspre organizație spre exterior;

rolurile decizionale sunt cele mai importante roluri ale unui manager; relațiile interpersonale și informaționale sunt necesare, dar nu și suficiente pentru desfășurarea în bune condiții a procesului managerial; ele servesc doar ca suport pentru procesul de decizie. Literatura de specialitate evidențiază patru roluri ale managerului în cadrul acestei categorii¹:

întreprinzător – inițierea unor schimbări pentru îmbunătățirea activităților subordonate;

negociator – în cadrul acelor negocieri care intră în sfera sa de responsabilitate;

alocarea resurselor – împărțirea adecvată a tuturor resurselor în vederea atingerii obiectivelor;

rezolvarea problemelor – adoptarea rapidă, pentru a aduce stabilitate în organizație, a deciziilor sau acțiunilor corective când apar perturbații în funcționarea acesteia; acest rol este prioritar față de toate celelalte roluri ale unui manager.

Chiar dacă un manager trebuie să îndeplinească fiecare dintre rolurile prezentate anterior, importanța relativă a rolurilor depinde de poziția pe care acesta o ocupă în cadrul organizației:

- pentru *managerii de nivel superior* sunt importante rolurile de reprezentare (simbol) și de monitorizare a mediului în vederea identificării schimbărilor care ar putea afecta întreaga organizație; rolul lor de conexiune se manifestă mai ales în relația cu grupurile sau persoanele din afara organizației;
- pentru *managerii de nivel mediu*, rolul de legatură se manifestă în relația cu grupurile sau persoanele atât din interiorul, cât și din afara organizației; aceștia sunt preocupați de schimbările care ar putea afecta un anumit subsistem/domeniu de activitate;

¹ **Snyder, N., Glueck, W.F.**, *How Managers Plan – The Analysis of Managers' Activities*, Long Rang Planning, February 1980, pp. 70-76.

- pentru *managerii de nivel inferior*, rolul de conexiune se va manifesta în afara compartimentului, dar în interiorul organizației, iar preocupările acestora vizează schimbările ce ar putea afecta compartimentul pe care îl conduc.

Pentru a-și exercita aceste roluri, managerii trebuie să aibă anumite aptitudini (însușiri individuale care condiționează obținerea unei anumite performanțe). Cele mai importante categorii de aptitudini sunt: profesionale analitice și interpersonale conceptuale.

Aptitudinile profesionale se referă la abilitatea de a utiliza cunoștințe, metode și resurse specifice necesare desfășurării muncii. Ele definesc competența unei persoane într-un anumit domeniu (a ști să facă sau a avea dreptul să facă).

Aptitudinile interpersonale sunt cele care asigură abilitatea unui manager de a lucra cu oamenii – de a comunica și de a se înțelege cu grupuri sau cu indivizi.

Aptitudinile analitice implică utilizarea abordărilor și metodelor științifice în rezolvarea problemelor manageriale. Ele reprezintă abilitatea de a identifica factorii-cheie, de a înțelege modul de interacțiune și rolul pe care aceștia îl joacă într-o situație dată. De fapt, **aptitudinile analitice reprezintă abilitatea de a diagnostica și de a evalua.**

Aptitudinile conceptuale sunt cele care permit unui manager să analizeze organizația ca un întreg. Capacitatea de abstractizare, înțelegerea relațiilor **cauză-efect** și abordarea strategică (de ansamblu, pe termen lung, în perspectivă) sunt câteva modalități de manifestare a acestor aptitudini.

Importanța relativă a acestor aptitudini diferă în funcție de poziția ocupată de managerul respectiv:

- în cazul *managerilor de nivel inferior*, accentul se pune pe aptitudinile profesionale – ei supraveghează direct procesul de producție, și pe cele interpersonale – ei fiind legatura dintre conducerea organizației și angajați;
- în cazul *managerilor de nivel superior*, cele mai importante aptitudini sunt cele analitice și conceptuale – ei rezolvă problemele majore, de largă perspectivă ale organizației.

10. Arta negocierii

„Dificultățile cu care ne întâlnim ar trebui să ne mobilizeze, nu să ne descurajeze. Spiritul uman se poate dezvolta prin traversarea unor situații conflictuale.”

(William Ellery Channing)

Dat fiind faptul că medierea este în esență negociere, în procesul de mediere a conflictelor, arta negocierii are un rol extrem de important. În sens larg, negocierea este o formă concentrată și interactivă de comunicare interumană în care două sau mai multe părți aflate în dezacord urmăresc să ajungă la o înțelegere care rezolvă o problemă comună sau atinge un scop comun.

Negocierea poate fi definită ca fiind:

- procesul de rezolvare a unui conflict apărut între două sau mai multe părți și în care părțile își modifică pretențiile pentru a ajunge la un compromis acceptabil;
- procesul de ajustare a opiniilor ambelor părți pentru a putea ajunge de la o soluție ideală la o soluție reală de rezolvare a problemei/conflictului;
- procesul de a purta tratative pentru a schimba locurile pe care le avem și pe care alții le vor sau pentru a obține lucruri pe care le dorim de la ei.

Idea de bază în negociere este: „Dă-mi ceea ce vreau și-ți voi da ceea ce vrei”. Secretul ei constă în a reuși să-l antrenezi pe partener într-un joc de-a „hai să câștigăm împreună”.

Negocierea permite crearea, menținerea sau dezvoltarea unei relații interumane sau sociale, în general, ca și a unei relații de afaceri, de muncă sau diplomatice, în particular.

A negocia înseamnă a comunica cu scopul de a ajunge la un acord. Astfel, atât timp cât negocierea este purtată cu participarea conștientă și deliberată a părților, care caută împreună o soluție la o problemă comună, abordarea sa implică un anumit grad de etică și principialitate.

Negocierea funcționează după principiul avantajului reciproc, principiu conform căruia acordul este bun atunci când toate părțile negociatoare au ceva de câștigat și niciuna ceva de pierdut. Fiecare poate obține victoria, fără ca nimeni să

fie înfrânt, astfel încât, atunci când toate părțile câștigă, toate susțin soluția aleasă și respectă acordul încheiat.

Ne vom întreba de ce oare se abordează un subiect ca arta de a negocia într-un mediu destul de strict, bazat pe regulamente? Un mediu în care totul este foarte bine delimitat prin zeci de articole de lege, prin completări, revizuri și adăugări ale acestora, pentru a nu exista aproape nimic care ar putea la un moment dat să scape de sub control.

În viață ne confruntăm aproape la fiecare pas cu situații în care trebuie să negociem. Și dacă vrem ca lucrurile să se finalizeze cu bine și ambele părți să fie mulțumite, trebuie să respectăm câteva reguli. Să ținem cont, că, indiferent unde și între cine sunt purtate negocierile, apelăm la retorica, la logica și la elemente de teoria argumentării. Totodată, elementele de comunicare neverbală, precum fizionomia, mimica, gestică, atitudinea, aspectul general au o importanță care nu trebuie deloc neglijată. De câte ori nu am avut în față un comandant căruia îi simțeam anumite scăpări în modul de a evidenția un aspect, o problemă, chiar și de a da un ordin, ca să nu vorbim despre faptul că nu reușea să ne convingă în niciun fel de necesitatea executării anumitor dispoziții.

Și invers: nu v-ați aflat niciodată în postura de a vi se spune cuvinte convingătoare care nu au fost deloc la avantajul vostru? Nu v-ați simțit niciodată păcăliți? Dar dacă ne gândim ca acel comandant care a folosit diverse metode pentru convingerea subordonaților, a rezolvat astfel o situație de criză?

Negocierea este un talent, un har înnăscut, dar și o abilitate dobândită prin experiență și învățare.

Analiza tipului de negociere în care ne angajăm este întotdeauna importantă. Aceasta este în general aplicată de ofițerii de relații publice, de cadrele care prin natura funcției interacționează cu instituții civile sau eșaloane superioare (ofițeri de finanțe, purtători de cuvânt etc). Dar ea este utilă oricărui individ. Este bine știut că un ordin nu acceptă variante de refuz, dar este mult mai eficient ca cel care-l acceptă să fie și convins de necesitatea acelui ordin. Putem pune oare pe picior de egalitate un ordin cu o convingere?

Literatura de specialitate distinge trei tipuri fundamentale de negociere:

Negocierea distributivă este cea de tip ori-ori, care optează între victorie și înfrângere. Este cea care definește o tranzacție în care nu este posibil ca o parte să câștige, fără ca cealaltă să piardă. Orice concesie făcută partenerului este dăunătoare. În această optică, negocierea pune față în față doi adversari cu interese opuse și devine o confruntare de forțe în care una din părți trebuie să câștige. Obiectul negocierii va fi un acord care nu va ține seama de interesele partenerului și care va fi cu atât mai bun, cu cât va lovi mai dur partea adversă.

Tacticele și tehnicile folosite în negocierea distributivă sunt tipice pentru rezolvarea stărilor conflictuale.

Între tacticele uzuale pot fi amintite: polemica, atacul în forță, intimidarea, manevrele retorice (bazate pe disimulare, pe mișcarea și ascunderea intențiilor, culpabilizarea adversarului și ascunderea adevărului), descalificarea (se manifestă prin rea credință, atac la persoană, căderea în derizoriu).

Acest tip de negociere este posibil atunci când opoziția de interese este puternică, iar dezechilibrul de forțe este semnificativ.

Negocierea integrativă echivalează cu victorie - victorie și este acel tip de negociere în care sunt respectate aspirațiile și interesele partenerului, chiar dacă vin împotriva celor proprii. Se bazează pe respectul reciproc și pe tolerarea diferendelor de aspirații și de opinii.

Avantajele acestui tip de negociere sunt acelea că ajung la soluții mai bune, durabile între părți, atmosfera este mai distinsă, iar relațiile se consolidează. Nu există parte care să se simtă dezavantajată. ***Negocierea integrativă creează, salvează, consolidează relațiile interumane și de afaceri pe termen lung;*** determină pe fiecare dintre negociatori să-și modifice obiectivele și să-și ajusteze pretențiile în sensul rezolvării intereselor comune.

Climatul acestui tip de negociere este caracterizat de încredere și optimism, iar acordul, odată obținut, are toate șansele să fie respectat.

Negocierea rațională este aceea negociere în care ***părțile nu-și propun doar să facă sau să obțină concesii, ci încearcă să rezolve litigiile de fond de pe o poziție obiectivă, alta decât poziția uneia sau alteia dintre părți.*** Pentru aceasta, trebuie definite clar interesele mutuale în cadrul unei transparențe totale, fără apelul la cea mai mică disimulare sau suspiciune.

Algoritmul raționalității se concretizează prin definirea problemelor, diagnosticarea cauzelor și căutarea soluțiilor. Negociatorul caută să înțeleagă miza pusă în joc de partener, să cunoască sentimentele acestuia, motivațiile și preocupările sale. Divergențele care rămân nerezolvate sunt reglate prin recursul la criteriile obiective, precum și la referințele științifice, la normele legale, morale sau prin recursul la oficiul unui arbitru neutru.

Aproape în orice formă de interacțiune umană este pusă în joc o anumită strategie și tactică. Se spune că nimic pe lume nu se face fără a servi unui scop. Pentru atingerea acestui scop, a unui obiectiv, avem nevoie uneori de strategii. Cum este acoperită această nevoie, cum depinde reușita noastră de armele pe care le deținem, sunt întrebări retorice. Fiecare ne știm sau ar trebui să ne cunoaștem lacunele, să recunoaștem că ne-am aflat uneori în imposibilitatea de a ne păstra calmul, de a ne menține foarte lucizi și de a găsi soluția optimă la momentul oportun. De aceea, considerăm utilă însușirea unor tehnici și tactici de negociere.

Deseori însă se întâmplă ca o acțiune spontană, o reacție impulsivă a adversarului să ducă la „alegere” tacticii de negociere. Tactica premeditată poate fi o tehnică de comunicare eficace, o capcană retorică sau un truc psihologic. Ea ne ajută să păstrăm controlul situației, să preluăm inițiativa și, astfel, să câștigăm o „bătălie”.

Să spunem **cât mai rar NU!** Un îndemn binevenit în aproape orice situație. „Nu” reprezintă negația care barează comunicarea. Cred că îmi veți da dreptate, vizavi de reacția pe care o are, în general, un comandant care primește un astfel de răspuns. Chiar dacă răspunsul este unul argumentat. Mai elegant ar fi, de exemplu să spui: „Da, voi rezolva situația, dar...” și abia după acest dar va urma o înșiruire de argumente logice care vor demonstra pas cu pas imposibilitatea de a executa acel ordin. Secretul formulei „da, dar” este acela care permite formularea opiniei proprii ca pe o continuare la ce a spus partenerul, și nu ca pe o contradicție directă a acesteia.

Tactica falsei oferte – pe scurt se poate caracteriza ca „un truc de negociere... cu puțin teatru”. În general, negocierea prețului este un joc în care unul nu poate câștiga fără ca celălalt să piardă. Pe cât posibil, adversarii se manipulează între ei, măcar până la limita loialității și moralității. Una dintre tacticile neloiale, întâlnite rar în manuale și des în practică, este aceea în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preț atrăgătoare pentru a elimina concurența și a-l motiva în derularea tranzacției. O dată ce a obținut acest lucru, el găsește un motiv pentru a-și modifica oferta inițială. Apoi începe discuțiile prin care convinge vânzătorul să accepte o nouă ofertă, de regulă, mult mai moderată. De multe ori, vânzătorul este pus în situația de a nu mai avea de ales.

O altă tactică destul de utilizată de către marii negociatori este cea a stresării și tracasării. Aceasta slăbește rezistența fizică și psihică a adversarului. Atunci când se negociază cu un adversar dificil, neprincipial și dezagreabil, dispus să se angajeze inutil în tratative dure și prelungite, se recomandă folosirea unor tertipuri și tactici ca stresarea și tracasarea. În cadrul acestora se recomandă o contraargumentare insistentă și vicioasă. Pot fi folosite fel de fel de manevre care, deși nu sunt în mod direct ofensatoare și umilitoare, au rolul de a săcăi și deranja adversarul, punându-l în situația de a grăbi finalul negocierilor. Metode prin care puteți stresa sunt destule. De exemplu, plimbați-l insistent prin incinta unității (nu și pe reporteri!). Puteți să-l cazați într-o încăpere expusă unor zgomote infernale care sa-l împiedice să doarmă. La masa tratativelor, poate fi așezat cu ochii spre soare sau o altă sursă de lumină iritantă. De asemenea, poate fi așezat pe un fotoliu comod doar în aparentă, care, în afară de faptul că este luxos, scârțâie, astfel încât interlocutorul să fie obligat să stea nemișcat. Exemplele pot continua, dar reamintesc că acestea sunt metode care se vor aplica doar în cazuri extreme. Când nu ne interesează relația pe termen lung și ne propunem folosirea unor astfel de mijloace de presiune, se impune ca aceste manevre să fie făcute sub masca celei mai

desăvârșite nevinovații și amabilități, cerându-ne scuze și prefăcându-ne victime alături de adversar.

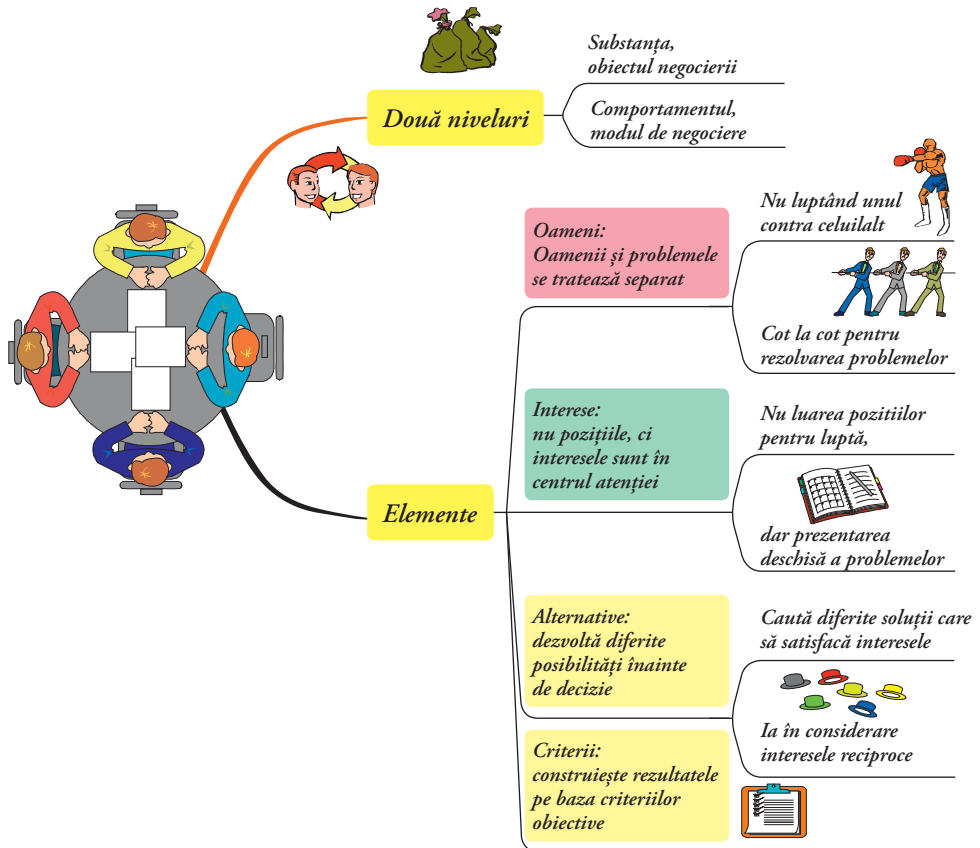
O altă tactică, destul de simplu de utilizat, din păcate întâlnită aproape în orice mediu, este tactica mituirii. Total neloială, se bazează pe slăbirea rezistenței psihologice a adversarului pus în situația de a accepta daruri mai mici sau mari. Această tactică este favorizată atunci când negocierile sunt purtate prin intermediar, insuficient motivat de partea pe care o reprezintă. Există o diferență semnificativă între protocol și cadou, pe de o parte, și mită, pe de altă parte. Există însă și asemănări. Rolul protocolului și al cadoului oferit partenerului de negocieri este acela de a induce un comportament favorabil față de cel care oferă. ***Micile atenții plasate pe masa tratativelor (pixuri, calendare, brelocuri, agende, cafele, băuturi etc.) sunt până la un anumit nivel absolut firești și au rolul de a crea o ambianță favorabilă negociatorilor.*** Relațiile de afaceri pe termen lung pot fi compromise prin mită, dar favorizate prin cadouri mari. Diferența dintre cadou și mită rămâne una psihologică și strategică.

Tactica presiunii timpului – se bazează pe ideea că întotdeauna există un program de negocieri și o agendă de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate și manipulate astfel încât problema delicată să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere. În acest scop, se pot folosi orice tertipuri și manevre de tergiversare, ocolire și amânare. Spre sfârșitul negocierilor, de obicei lucrurile încep să se precipite. Unul dintre partenerii de discuție va fi presat, bineînțeles, de anumite probleme care nu necesită amânare. Astfel, ritmul discuției trebuie grăbit și adversarul poate comite uneori erori.

Tehnica pașilor mici sau tactica feliei de salam se bazează pe ideea că mai ușor este de a obține salamul cu feliuța decât tot, deodată. Când cerem mult deodată, adversarul poate simți și ar putea refuza din prima. În schimb, se poate ajunge la o victorie singură și totală. Succesele mărunte pot trece neobservate, dar se pot acumula, ducând în timp la realizări considerabile.

Tactica alternării negociatorilor aderă la ideea că, atunci când partenerul schimbă negociatorul, este nevoit să ia totul de la capăt. O primă versiune a acestei tactici face ca șeful echipei de negociere să pară cu adevărat blând și rezonabil, dar cu totul neputincios în fața specialiștilor din echipa sa. În mod deliberat și îndelung premeditat, ceilalți sunt duri, încăpăținați și aparent iresponsabili. Pe parcursul negocierii sunt introduși, pe rând, oameni din echipă cu diverse specialități care afișează o poziție dură și intransigentă. În acest caz, ei creează o presiune psihologică față de care partenerul preferă să lucreze doar cu șeful echipei și să accepte propunerile mai rezonabile ale acestuia, care nu este de acord cu membrii echipei, dar nici nu poate trece peste ei. O a doua versiune a acestei tactici constă

Figura 9. Conceptul Harvard



în schimbarea efectivă a negociatorului. Aceasta poate fi o lovitură dură și neașteptată căreia i se face față cu dificultate pentru că nu este plăcut să ei totul de la capăt. Noul negociator are posibilitatea să invoce noi argumente, să revoce unele din înțelegerile făcute deja sau chiar să retragă concesiile acordate de predecesorul său. În aceste cazuri, este bine să te adaptezi la noua situație și să nu te obosești repetând vechile argumente, ci să-ți modifice atitudinea în funcție de cea a noului negociator.

Tehnicile și tacticile de negociere reprezintă un bagaj suplimentar de cunoștințe utile în diferite aspecte ale vieții.

Pentru negocieri de succes se recomandă aplicarea conceptului Harvard (Figura 9). Indiferent de conceptul sau tactica care se folosește în negocieri, succesul lor este

determinat de înțelepciunea, rațiunea, comportamentul și abilitatea de comunicare a negociatorului (Figura 10 și Figura 11).

Figura 10.

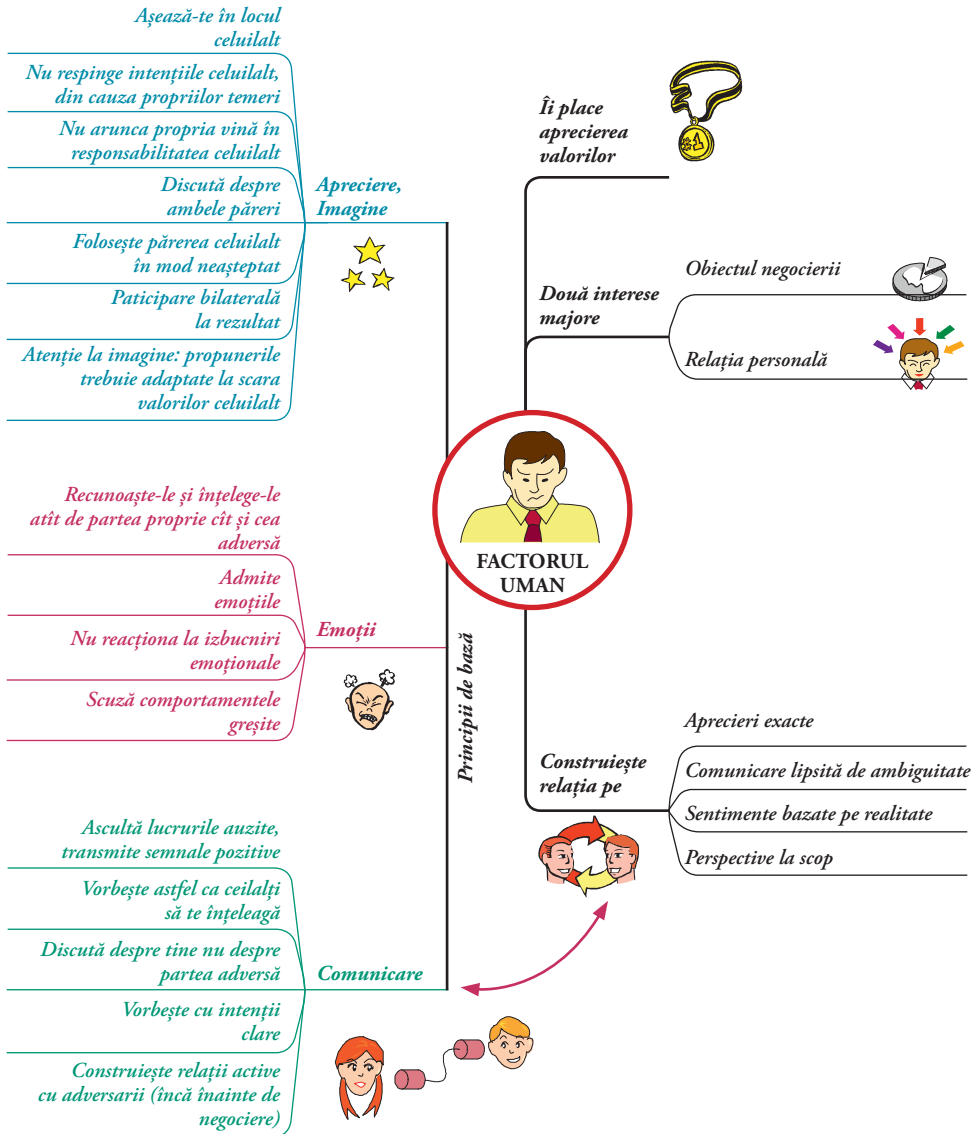
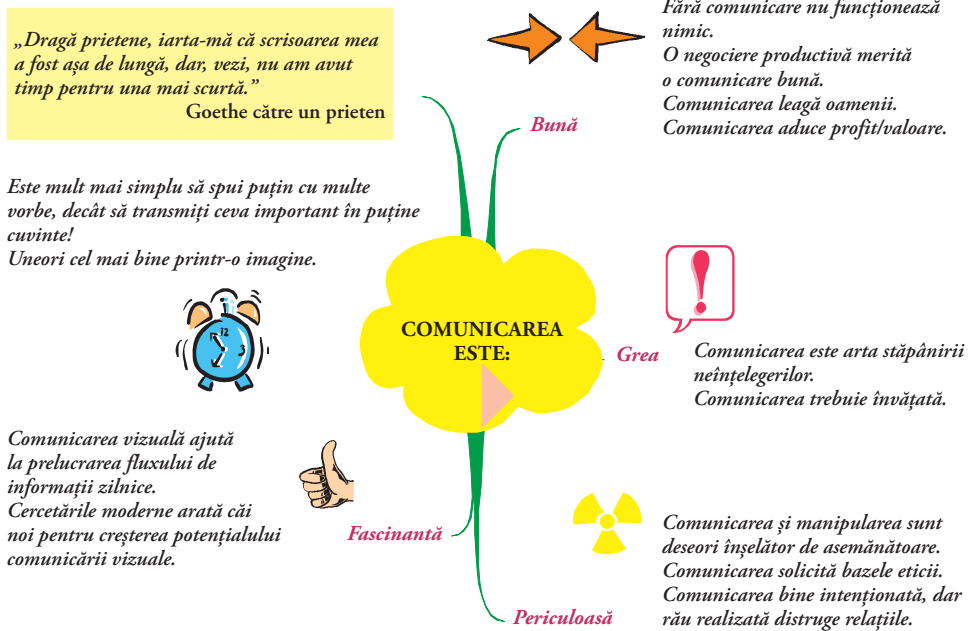
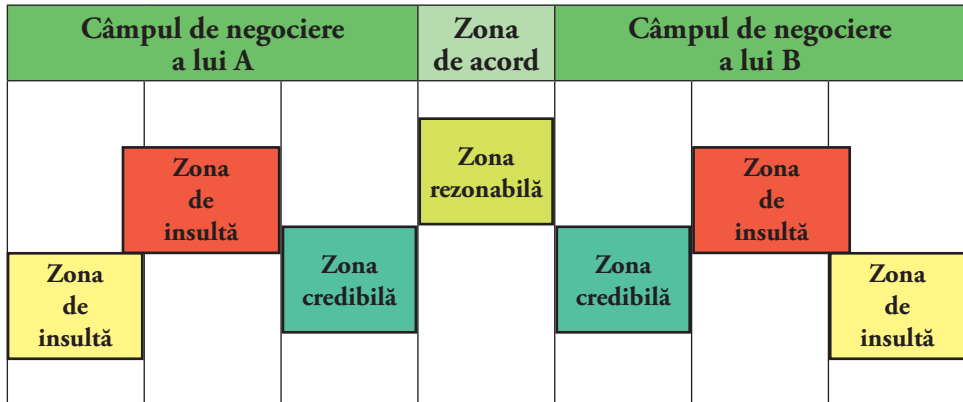


Figura 11.



Universitatea Pepperdine sugerează că graficul zonelor tipice de negociere este cel reprezentat în Figura 12. Se întâmplă foarte rar ca ofertele să apară în afara zonei de acord, însă cu cât sunt mai aproape unele de altele, cu atât mai repede și mai productive vor fi negocierile. Dacă nu sunt făcute direct în zona de acord, ofertele de deschidere, din zona rezonabilă, vor dicta parametrii negocierii. Acestea sunt suficient de rezonabile pentru ca receptorul lor să poată să prezică zona de acord. Ofertantul nu va avea un spațiu mai mare de mișcare, însă se poate observa că acesta a transmis un mesaj clar, în sensul că este rezonabil. Ofertele făcute în zona credibilă sunt foarte probabil să fie primite ca fiind "nerezonabile", dar, de asemenea, este posibil ca acestea să fie acceptate dacă există o cooperare bună din partea receptorului. În acest caz, receptorul este cel care va stabili cel mai probabil parametrii negocierii. Ofertele făcute în zona extremă nu stabilesc parametrii pentru negociere, dar pot fi privite de receptor ca niște insulte. De obicei, în acest caz, ofertantul va face repede concesii. Acest tip de oferte afectează însă credibilitatea ofertantului și îl situează într-o poziție dezavantajoasă față de partea adversă. Ofertele care se situează în zona de insultă sunt cel mai adesea privite ca fiind nerezonabile de către receptor care, în consecință, va refuza să negocieze. La fel

Figura 12.



ca și în cazul precedent, acest tip de ofertă îl vor situa pe ofertant într-o poziție dezavantajoasă față de receptor.

Succesul negocierii se concretizează în conturarea bazelor viitorului acord reciproc acceptabil pentru părțile implicate în conflict.

În cazul soluționării conflictelor prin mediere, atunci când negocierile dintre părți eșuează, mediatorul are două opțiuni. Acesta va suspenda procesul de mediere pentru o anumită perioadă de timp, după care o va relua din stadiul în care a rămas. Această opțiune este adecvată atunci când din cursul negocierilor reiese că părțile ar putea ajunge la un acord final reciproc acceptabil. În cazul în care mediatorul este convins de imposibilitatea soluționării conflictului prin mediere, acesta va trece la faza/stadiul închiderii medierii, caz în care va declara eșecul medierii și va purcede la îndrumarea părților către alte căi de soluționare a conflictului.

11. Factorii psihologici în negociere

„Adevărata descoperire nu înseamnă să găsești țărâmură noi, ci să vezi lumea cu alți ochi.”

(Marcel Proust)

Important în negociere este tendința partenerilor de a-și raționaliza deciziile lor, pentru a-și învinge sentimentele care îi condamnă pentru decizia adoptată.

Protecția – atribuirea unei motivații sau idei proprii altei persoane, se aplică cu predilecție trăsăturilor negative ale personalității.

Deplasarea – o persoană își revărsă nemulțumirea asupra altei persoane, care nu reprezintă cauza nemulțumirii sale, funcționează ca mecanism perturbator al negocierilor. Trebuie aduse în discuție și alte elemente ce pot influența direct sau indirect procesul negocierii:

- imaginea de sine – cunoscând percepția unui individ despre propria persoană, vom anticipa comportamentul său într-o anumită situație;
- statutul și rolul social.

John Fitzgerald Kennedy, un excelent negociator, afirma referindu-se la spectrul negocierii că „Oamenii nu trebuie niciodată să negocieze sub imperiul fricii și, în același timp, oamenilor nu trebuie să le fie frică să negocieze.”.

Personalitatea interlocutorului nostru, perspicacitatea și talentul acestuia sunt toate elemente în plus, care conduc la formarea spectrului negocierii.

Succesul unui negociator în fața acestui spectru depinde de modul în care el reușește activarea oricăror fenomene de inhibare și folosirea din plin a propriilor resurse. Experiența a demonstrat că nu există doi negociatori identici în ceea ce privește stilul de negociere. Fiecare negociator este unic în felul său, atât prin stilul de abordare a procesului, cât și prin starea psihofiziologică a momentului. Putem exemplifica această diferențiere cu două stiluri opuse și anume, stilul rigid și cel conciliant.

Cercetările recente au demonstrat că personalizarea stilului constituie pasul cel mai important și anume:

- stabilirea propriului stil;
- evaluarea avantajelor și dezavantajelor ce derivă din utilizarea stilului respectiv.

În sprijinul realizării unei analize obiective, care să aibă drept rezultat o determinare reală a stilului, este bine ca negociatorul să aibă în vedere trei motivații frecvent întâlnite:

- dorința de a realiza succese;
- necesitatea de a conviețui, are la bază dorința oamenilor de a fi acceptați, agreați și respectați de semenii lor;
- dorința de a fi puternic și de a domina. Deoarece de multe ori puterea este relativă sau poate fi exercitată în sectoare limitate, se apelează la influența puterii, la dominare și la utilizarea acesteia prin manifestările terților.

Personalizarea stilului constituie o etapă decisivă în procesul de negociere, fiind practic etapa care determină toate succesele și insuccesele negocierilor.

Pregătirea negocierilor implică și o profundă examinare a propriei poziții față de parteneri, prin prisma raportului între a vorbi și a asculta. În acest sens, este mult mai bine ca într-o negociere să ne concentrăm să ascultăm ce spune partenerul (inclusiv, ce nu spune, dar lasă să se înțeleagă). De asemenea, sunt deosebit de utile informațiile referitoare la activitatea de ansamblu a partenerului și la succesele și insuccesele acestuia în negocierile anterioare. În ultimii ani, pregătirea negocierilor a cunoscut unele tehnici, dintre care s-au impus „mesele rotunde” – în care numărul ideilor emise crește atunci când discuția este în contradictoriu, de aceea se numește „furtuna creierilor”, fiind utilizată în faza de pregătire a negocierilor de anvergură – și „conferințele” – cu participanți ce nu sunt experți în anumite domenii, scopul acesteia fiind în general legat mai mult de teoria comunicării.

Ca principu, negocierile dau câștig celui care gândește mai bine și mai ales celui care gândește vizionar. Spontaneitatea, capacitatea de a reacționa prompt și abilitatea de a improviza sunt calități importante în procesul de negociere.

Există un raport direct proporțional între experiența negociatorului și timpul afectat de acesta procesului de pregătire a viitoarei negocieri. Aceasta va include în mod obligatoriu:

- schema simplă, dar concisă;
- scopul propus și modul de acțiune;
- supozițiile fiecăruia despre ceea ce și-a propus partenerul și a căilor sale posibile de acțiune.

Elaborarea planului are trei mari avantaje:

- planul scris ne va permite ca pe parcursul negocierilor să urmărim devierile de la strategia inițială și să ne reorientăm în structurarea acesteia pentru rundele următoare de tratative;
- negocierea pe echipe presupune ca întregul grup să urmeze planul unic elaborat;

- sinteza problematicii și evitarea unor contradicții în exprimare.

Pregătirea negociatorului va include o serie de aspecte, ca de exemplu:

- posibilitatea unor afaceri legate între ele și care să acorde satisfacție ambelor părți;
- stabilirea unor limite minime și maxime în cadrul cărora negociatorul să poată oscila;
- analiza relațiilor anterioare cu partenerul și tragerea unor concluzii generale de comportament;
- posibilitatea și gradul de influență ale unor terțe forțe;
- anticiparea modului și atmosferei de negociere;
- obținerea tuturor informațiilor posibile, atât înaintea, cât și în timpul negocierilor;
- elaborarea unei strategii proprii pentru scenarii diferite;
- stabilirea metodelor și tehnicilor celor mai adecvate strategii elaborate;
- este bine ca la încheierea procesului de negociere să ne punem câteva întrebări;
- care dintre prezumțiile făcute s-au dovedit adevărate în timpul negocierilor și care nu;
- ce a fost bine gândit în elaborarea strategiei și ce a fost greșit;
- tactica aleasă a funcționat sau, dacă nu, care ar fi fost mai adecvată.

Foarte puține situații individuale se identifică total sau parțial cu motivele organizației pe care o reprezintă negociatorul. Un efect al identificării motivelor individuale cu cele colective ar fi o situație ideală, un model social perfect.

Sentimentul că negociază în nume propriu, pentru o cauză de al cărei efect nu beneficiază, conferă procesului de negociere un profund caracter subiectiv. Acest subiectivism este confirmat și de tehnicile diferite pe care un negociator le folosește în relația cu partenerul său.

Dintre aceste tehnici menționăm:

- negociatorul acționează în favoarea partenerului său;
- negociatorul îl determină pe partener să acționeze în favoarea propriilor sale motive;
- negociatorul acționează pentru satisfacerea motivelor sale, dar și ale partenerului;
- negociatorul acționează împotriva propriilor sale motive;
- negociatorul acționează împotriva motivelor partenerului său;
- negociatorul acționează atât împotriva motivelor sale, cât și ale partenerului său.

Poziții subiective va avea negociatorul și față de rezultatele negocierilor. De regulă, acesta va fi tentat să creadă că rezultatele obținute de el reprezintă maximum obținabil în unitatea de timp în care s-a desfășurat procesul de negociere. Opinia sa e subiectivă, caracterul ei subiectiv fiind conferit atât de faptul că negociatorul, judecându-se pe sine, implică sentimente și emoții proprii care prin definiție distorsionează adevărul obiectiv, cât și de faptul că concluzia se bazează pe informațiile pe care le-a deținut înaintea și pe parcursul negocierilor.

Rezolvarea conflictelor prin actul negocierii are mai multe aspecte în comun cu rezolvarea de probleme, ambele implicând o încercare de a face față discontinuităților și de a diminua dificultățile, pentru ca progresul să poată avea loc.

Rezolvarea cu succes a conflictelor depinde adesea de voința partenerilor de negociere de a-și modifica atitudinile și opiniile.

Voința schimbării atitudinii depinde de o întreagă varietate de factori:

- deoarece atitudinea pe care o avem are funcții multiple, orice apel persuasiv trebuie îndreptat către ținta corespunzătoare, în plus, atitudinile care ne definesc sunt probabil și cele mai intransigente;
- limita până la care oamenii se simt în siguranță dacă au atitudini diferite de restul grupului.

Nelson-Jones accentuează cât de important este să ascuți ceea ce spune celălalt în realitate. Acest lucru nu este chiar atât de explicit cum ar părea, deoarece, în discuție cu încărcătură emoțională, oamenii ascund adevăratele sensuri într-un limbaj profund codificat. Doar un receptor abil poate descifra acest cod. El subliniază importanța urmării comportamentului non-verbal, principalul vehicul de exprimare a sentimentelor. Capacitatea de a răspunde celorlalți cu empatie este importantă în negociere, deoarece orice nepotrivire în comunicare poate intensifica neînțelegerile. Adevărata înțelegere poate fi atinsă atunci când fiecare participant răspunde celuilalt în termenii cadrului de referință intern al aceluia, ceea ce înseamnă că ei își recunosc reciproc punctele de vedere.

A fi obiectiv este unul dintre cele mai dificile aspecte ale negocierii – să separi sentimentele interpersonale de problemele puse în joc. Este nevoie de efortul conștient de a face distincția între sentimentele noastre față de persoanele implicate și sentimentele față de problemele în discuție. Dacă reușim, devine mai simplu.

12. Medierea conflictelor de muncă

„Medierea civică este probabil cea mai mare aventură socială a secolului nostru, garanția umanității: caracterul etic al comunicației.”

(Michèle Guillaume-Hofnung)

Medierea este considerată o formă independentă de gestionare și soluționare a conflictelor, însă, **în esență, este considerată a fi tot o negociere.** Aceasta pentru că, în cadrul medierii, negocierea continuă prin intermediul unui terț care își asumă funcții specifice. Din acest punct de vedere, se consideră că **mediatorul este un expert în negociere.** Mediatorul este **elementul central al medierii** și de el depinde succesul procesului de mediere. Spre deosebire de judecător sau de arbitru, mediatorul în procesul de mediere **nu va fi de partea niciuneia dintre părțile aflate în conflict și nici nu va decide în locul acestora, dar le va ajuta să-și evalueze obiectivele și opțiunile pentru a fi de acord asupra unei soluții care să le satisfacă pe ambele. Mai simplu spus, mediatorul este apărătorul unei soluții de câștig pentru ambele părți aflate în conflict.**

Specialiștii din domeniul rezolvării disputelor definesc medierea în diferite moduri. Fără vreo excepție cunoscută, fiecare definiție implică o a treia parte – altcineva în afara celor aflați în dispută, care are rolul unei terțe părți neutre în facilitarea căutării pentru acorduri reciproc acceptabile, auto-determinate, între două sau mai multe părți aflate în conflict.

„Medierea este un proces de creație și de gestionare a vieții sociale, care permite fie restabilirea legăturii sociale, fie prevenirea sau rezolvarea conflictelor datorită intervenției unei persoane terțe, imparțială și fără putere de decizie, care garantează comunicarea între parteneri.”¹

Cu alte cuvinte, **medierea poate fi definită ca o participare voluntară la un proces structurat, în care o parte terță, neutră asistă două sau mai multe părți**

¹ Monique Sassier, 2001, *Construire la médiation familiale*, Ed. Dunod, Paris, p. 10.

care încearcă să atingă un acord. Mediatorul explorează, împreună cu părțile, soluțiile posibile încercând să utilizeze opțiuni și oportunități, care să ducă la încheierea unui acord interactiv. Mediatorul este un apărător al unei soluții de câștig pentru părțile aflate în conflict în privința problemelor disputate.

Medierea nu este numai o întâlnire ad-hoc și nicio metodă oarecare de rezolvare a conflictelor. Medierea are la bază un număr de **principii comun acceptate.**

Medierea este o metodă specifică de rezolvare a conflictelor, care are propriul set de principii operaționale, în baza cărora mediatorul trebuie să acționeze și de care trebuie să țină cont pe tot parcursul procesului de mediere.

Considerăm că principiile care stau la baza instituției mediatorului și, implicit, a medierii sunt: principiul libertății părților, principiul neutralității și imparțialității mediatorului, principiul responsabilității procesului de mediere, principiul confidențialității și al secretului profesional și principiul independenței mediatorului. Mai jos vom face scurte referiri la fiecare dintre acestea.

Principiul libertății părților

Medierea are la bază principiul libertății părților cu privire la participarea și angajarea lor în procesul medierii. Prin urmare, medierea trebuie să fie acceptată de către părți și participarea liberă a lor la mediere apare, în literatura de specialitate, ca o **condiție fundamentală și importantă a medierii.** Foarte important este faptul că participarea liberă a părților la mediere, are la bază exprimarea consimțământului neviciat al acestora. **Mediatorul nu trebuie să aibă îndoieli cu privire la faptul că părțile sunt cele care știu ce este cel mai bine pentru ele.** Intervenția mediatorului trebuie să contribuie la consolidarea autonomiei părților. **Autonomia părților îmbină capacitatea acestora de a lua decizii, cu asumarea responsabilității pentru acestea.** Mediatorul nu poate hotărî în locul părților implicate în conflict. Acestea apelează la mediator ca la un expert în negociere, însă ele își păstrează independența și libertatea de a alege soluția. Mediatorul prin construirea relației de colaborare dintre părți, urmărește rezolvarea definitivă a tuturor nevoilor și intereselor părților, în modul cel mai avantajos posibil pentru ele.

Principiile neutralității și imparțialității mediatorului

Neutralitatea și imparțialitatea mediatorului stau la baza desfășurării procesului de mediere. Deși ele diferă, ambele noțiuni deseori sunt confundate. **Imparțialitatea** descrie situația prealabilă cu privire la inexistența unor interese comune cu oricare dintre părți și inexistența unor suspiciuni în acest sens. **Imparțialitatea mediatorului reprezintă o condiție sine qua non a unei medi-**

eri de succes. Neutralitatea se referă la reacția mediatorului, căruia îi este interzis să se dea cu părerea sau să se poziționeze de partea uneia sau a alteia dintre părți. **Neutralitatea este capacitatea mediatorului de a distinge propriile valori și opinii de cele ale părților și de a nu implica sentimente personale în mediere.** Obligația mediatorului de neutralitate reiese din două considerente: neutralitatea lui captează și fortifică încrederea părților aflate în conflict. Numai prin neutralitate se poate identifica și menține **zona de contact** în care se pot dezvolta **acordurile reciproc avantajoase.**

Neutralitatea și imparțialitatea sunt două principii care stau la baza nefavorizării de către mediator a niciuneia dintre părți.

Principiul responsabilității procesului

Conform acestui principiu, mediatorul are responsabilitatea formei procesului, pe când părțile au responsabilitatea fondului procesului. Astfel, mediatorul nu poartă responsabilitatea deciziei luate de părți. Mediatorul este responsabil de punerea în practică a unui proces sincer și deschis în care părțile să poată negocia un acord reciproc acceptabil. Importanța confidențialității pentru bunul mers al procesului de mediere se bazează pe faptul că lipsa de confidențialitate antrenează ascunderea de informații de către părți. Mediatorul garantează părților confidențialitatea.

Procesul medierii, inclusiv procedurile administrative, întâlnirile și sesiunile private cu mediatorul sunt confidențiale. Nicio informație divulgată pe parcursul procesului de mediere nu poate fi divulgată nici de către mediator și nici de către părți unui terț. Comunicarea dintre mediator și oricare dintre părți nu poate fi divulgată celeilalte părți fără ca acest aspect să fie expres prevăzut în contractul de mediere. Mai mult decât atât, pentru a se ajunge la un acord reciproc acceptabil, dar și pentru a putea beneficia în viitor de privilegiul lipsei prejudiciului, procesul de mediere trebuie să se desfășoare cu bună-credință. Prin urmare, nicio declarație, document sau alte informații (orale sau scrise) făcute sau folosite în cadrul procesului de mediere nu vor putea fi folosite sau divulgate în cadrul procedurilor judiciare sau în cadrul unui arbitraj ulterior. În cazul în care astfel de declarații, documente sau alte informații sunt descoperite într-un alt mod decât prin încălcarea clauzei de confidențialitate, acestea nu vor putea fi admise, pornind de la considerentul folosirii acestora în procesul medierii. De asemenea, mediatorul nu va putea fi solicitat ca martor, în fața instanțelor de judecată sau de arbitraj de către niciuna din părți, pentru a oferi informații referitoare la chestiunile discutate în timpul medierii. Clauza de confidențialitate include secretul și imposibilitatea părților de a folosi informațiile în posesia cărora au intrat în tim-

pul medierii, în orice litigii ivite ulterior înceierii acesteia. Soluția mediată poate ea însăși să fie făcută confidențială prin înțelegerea părților. Dacă, după încheierea procesului de mediere, au rămas chestiuni neacoperite de acordul de mediere, cu privire la aceste aspecte părțile pot să recurgă și la alte modalități de soluționare a acestora.

Principiul independenței mediatorului

Acest principiu presupune că un mediator profesional nu trebuie să depindă de părțile aflate în conflict, participante la procesul de mediere, dar și de faptul că remunerarea mediatorului trebuie să fie independentă de rezultatul medierii.

Așadar, medierea este un proces structurat, care este clar destinat facilitării și direcționării celor implicați în conflict de la situația negativă a acestuia către cea constructivă, pozitivă.

Cu privire la soluționarea conflictelor de muncă există o recunoaștere crescută a rolului medierii pentru acest domeniu. **Medierea conflictelor de muncă este un instrument de evitare și/sau de soluționare a multor conflicte dintre angajatori și angajați, într-o manieră mai eficientă, pe cale extrajudiciară.** Un rol important în cadrul conflictelor de muncă o are faza de pregătire a medierii. În literatura de specialitate referitoare la medierea conflictelor de muncă, această fază este considerată a fi una pre-mediare sau a întâlnirii separate, cu fiecare dintre părți, al cărei scop este de a convinge părțile de valoarea medierii și de a explica procesul de mediere și rolul mediatorului. Și în cazul medierii conflictelor de muncă, părțile dețin controlul asupra soluției pe care o vor adopta pentru a pune capăt diferendului. Rolul mediatorului este de a le ajuta să se asculte cu atenție și să aibă o percepție pozitivă asupra conflictului.

În SUA, medierea este cel mai des proces de rezolvare alternativă a disputelor, folosit pentru rezolvarea conflictelor de muncă. Studiile realizate arată că folosirea medierii și a altor căi alternative de rezolvare a conflictelor de muncă este în creștere, atât în sectorul public, cât și în cel privat. Mai mult decât atât, medierea conflictelor de muncă atât pe angajați, cât și pe angajatori îi fac să se asculte reciproc și să-și schimbe punctele de vedere direct, contribuind la consolidarea relațiilor, percepțiilor asupra corectitudinii unui față de altul, dar și la găsirea unor rezultate satisfăcătoare pentru ambele părți. Conflictele la locul de muncă conduc la stagnarea carierelor, stres la serviciu, productivitate și motivație diminuată – chiar încetarea contractului de muncă și demisie.

Relațiile satisfac nevoi. Fie la lucru sau acasă, orice relație importantă este un vehicul prin care se furnizează simțul valorii către fiecare partener. Relațiile dintre angajați și angajatori au potențialul de a satisface nevoi de interes reciproc: nevoia

de productivitate și rentabilitate economică, de a munci cu simț de răspundere, de a produce diverse lucruri cât mai competitive, de a furniza servicii la un grad cât mai înalt de calitate, de a câștiga salarii bune pentru o viață decentă, alte nevoi. Conflictele diminuează aceste capacități de a satisface nevoile. În mod ironic, cu cât depindem mai mult de o relație pentru a ne satisface nevoile, cu atât este mai mare posibilitatea să apară conflicte. Diferențele de interese personale, care dau naștere și hrănesc conflictele și tragediile pe care le trăim fiecare dintre noi din când în când, pot fi rezolvate mai bine și mai eficient. Indiferent cât de bine pregătiți suntem, există potențial în fiecare din noi să fim mai fericiți, mai productivi, să profităm de oportunități pentru a ne satisface nevoile. Pentru a construi relații mai bune la serviciu în cazul apariției conflictelor, trebuie să apelăm la mediere.

Tipurile de conflicte de muncă ce intră sub incidența medierii sunt dintre cele mai diverse: conflicte în legătură cu încheierea, executarea, modificarea, suspendarea și încetarea contractelor de muncă; conflicte în legătură cu executarea contractelor colective de muncă; cazurile în care angajatorul refuză să înceapă negocierea unui contract colectiv de muncă; cazurile în care angajatorul nu acceptă revendicările formulate de salariați; angajatorul nu își îndeplinește obligațiunile prevăzute de lege privind salariile, durata timpului de lucru, programul de lucru și condițiile de muncă; încheierea contractului individual de muncă; executarea, modificarea și suspendarea contractului individual de muncă; încetarea și nulitatea, parțială sau totală, a contractului individual de muncă; plata despăgubirilor în cazul neîndeplinirii sau îndeplinirii necorespunzătoare a obligațiilor de către una din părțile contractului individual de muncă; anularea ordinului (dispoziției, deciziei, hotărârii) de angajare în serviciu; neeliberarea în termen a carnetului de muncă sau înscrierile incorecte efectuate în acesta; alte probleme ce decurg din raporturile individuale de muncă.

Regulile de bază ale medierii conflictelor de muncă sunt decise de părți împreună, pentru aceasta este necesar ca ele să fie oneste și să aibă o atitudine constructivă. Aceste reguli se pot referi la durata sesiunii de mediere, la limbajul folosit în timpul sesiunilor de mediere, la abținerea de la învinuiri și acuzări, la solicitarea de a nu emite judecăți, la oferirea informațiilor necesare desfășurării medierii etc. La rândul său, mediatorul, de regulă, include și alte reguli de bază, precum: regula orientării perspectivelor părților către viitor – în respectarea acestei reguli părțile vor vorbi despre cum doresc să fie tratate în viitor, iar nu despre cum au fost tratate în trecut. Acest aspect întreține o concentrare pozitivă a părților asupra rezolvării conflictului, evitând creșterea tensiunilor.

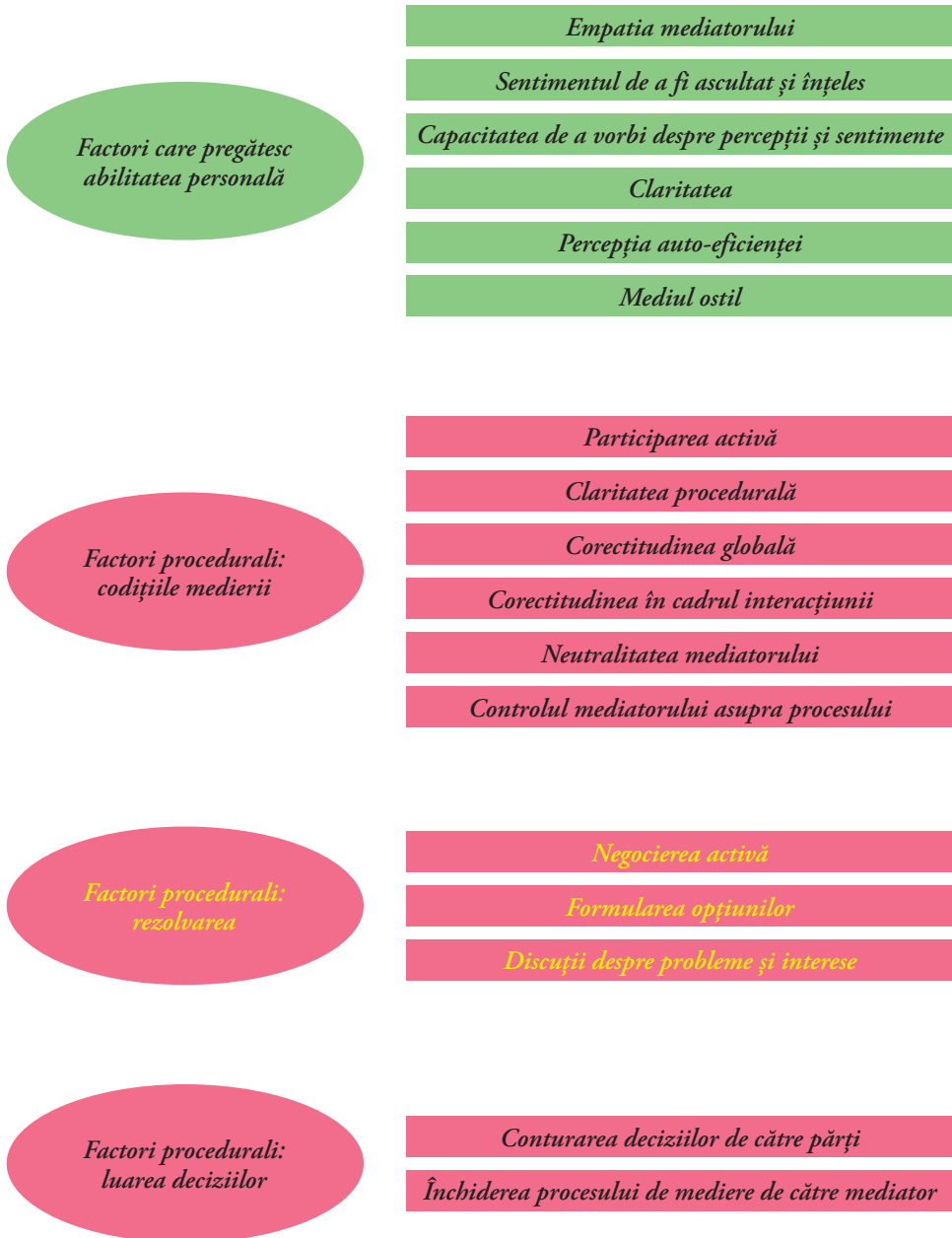
Etapele medierii

În literatura de specialitate sunt expuse mai multe modele privind etapele medierii. Noi considerăm că este utilă și necesară prezentarea celor mai eficiente și semnificative dintre ele. **Modelul propus de Blair Sheppard în 1984** prevede **patru etape** ale medierii: *etapa definirii* (care include alegerea procedurii, semnarea contractului cu părțile implicate, definirea disputei, identificarea informațiilor relevante, stabilirea alternativelor la acordul mediat); *etapa discuțiilor* (prezentarea informațiilor relevante, prezentarea argumentelor, clarificarea informațiilor și a argumentelor); *etapa alegerii soluției* (evaluarea informațiilor și a argumentelor, selectarea unei alternative drept soluție); și *etapa reconcilierii* (reconcilierea părților cu soluția și consolidarea deciziei). Ultima fază a acestei etape este justificată de faptul că medierea nu se poate încheia până când mediatorul nu se asigură că părțile au acceptat soluția.

Un alt model de mediere propus în literatura de specialitate este cel prezentat de **Jeffrey Messing**, în opinia căruia procesul de mediere are de asemenea **patru etape**:² *etapa orientării*, *etapa sesiunilor comune*, *etapa sesiunilor individuale* și *etapa acordului*. Aceste etape prezintă eforturile mediatorului de a câștiga încrederea părților, de a construi o relație bună cu acestea, de a regla raporturile dintre ele, de a pune părțile de acord cu privire la un standard de onestitate, de a încuraja explorarea opțiunilor și de a le sprijini în adoptarea unei soluții.

Margaret S. Herrman, Nancy Hollet și Jerry Gale au propus un **proces de mediere** cu două dinamici diferite (Figura 13). În primul rând, mediatorii trebuie să creeze medii cu condiții în care să aibă loc dialogul, analiza problemelor și găsirea soluțiilor în care părțile au un rol activ. **Prima dinamică** este denumită "*Factori care pregătesc abilitatea personală*", iar construcția este definită de mai multe variabile: empatia mediatorului, sentimentul de a fi ascultat și înțeles, capacitatea de a vorbi despre percepții și sentimente, claritatea, percepția auto-eficienței și a mediului ostil. **A doua dinamică** este aceea a "*Factorilor procedurali*". Această construcție are *trei componente*, fiecare cu *variabilele sale*: condițiile medierii (participare activă, claritatea procedurală, corectitudinea globală, corectitudinea în cadrul interacțiunii, neutralitatea mediatorului și controlul mediatorului asupra procesului); rezolvarea problemelor (care include: negocierea activă, discuții despre probleme și interese, formularea opțiunilor); și luarea deciziilor (care presupune: conturarea deciziilor de către părți și închiderea procesului de mediere de către mediator). Factorii procedurali se pun în mișcare atunci când mediatorii și participanții își structurează medierea, continuă prin administrarea procesului de mediere de către mediator și se extind atunci când mediatorii și participanții identifică resursele și opțiunile și se încheie cu asumarea angajamentului reciproc, în sensul schimbării situației.

Figura 13. Dinamica medierii



Christopher W. Moore în *The Mediation Process* identifică douăsprezece etape⁴ de acțiune ale mediatorului în procesul de mediere, fiecare, la rândul ei, având un număr anumit de faze.

Etapa 1. Stabilirea relației cu părțile în dispută:

- Stabilirea contactelor inițiale cu părțile;
- Construirea credibilității;
- Educarea părților cu privire la proces;
- Creșterea angajamentului pentru procedură;

Etapa a 2-a. Selectarea unei strategii pentru procesul de mediere:

- Asistarea părților în evaluarea diferitor abordări de administrare și rezolvare a conflictului;
- Asistarea părților în selectarea unei abordări;
- Coordonarea abordărilor părților;

Etapa a 3-a. Colectarea și analiza informațiilor de fundal:

- Colectarea și analiza datelor relevante despre oameni, dinamici și substanța unui conflict;
- Verificarea acurateței datelor;
- Minimizarea impactului datelor imprecise și nedisponibile;

Etapa a 4-a. Schițarea unui plan în detaliu pentru mediere:

- Identificarea strategiilor și a mișcărilor ulterioare necontingente care vor face posibilă mișcarea părților spre acord;
- Identificarea mișcărilor contingente pentru a răspunde situațiilor deosebite ale conflictului specific;

Etapa a 5-a. Construirea încrederii și cooperării:

- Pregătirea psihologică a părților în dispută pentru a participa la negocieri despre probleme substanțiale;
- Tratarea emoțiilor puternice;
- Verificarea percepțiilor și minimizarea efectelor stereotipurilor;
- Construirea recunoașterii legitimității părților și a problemelor;
- Construirea încrederii;
- Clarificarea comunicărilor;

Etapa a 6-a. Începerea sesiunii de mediere:

- Deshiderea negocierii dintre părți;
- Stabilirea unui ton deschis și pozitiv;
- Stabilirea regulilor de bază și a criteriilor de comportament;
- Asistarea părților la eliberarea emoțiilor;

- Delimitarea zonelor topice și a problemelor pentru discuție;
- Asistarea părților în explorarea angajamentelor, a reliefării și influenței;

Etapa a 7-a. Definirea aspectelor și stabilirea unei agende:

- Identificarea zonelor cu topici extinse care privesc părțile;
- Obținerea acordului cu privire la problemele de discutat;
- Determinarea succesului de tratare a aspectelor;

Etapa a 8-a. Descoperirea intereselor ascunse ale părților în dispută:

- Identificarea intereselor substanțiale, procedurale și psihologice ale părților;
- Educarea părților despre interesele fiecăruia;

Etapa a 9-a. Generarea opțiunilor pentru acord:

- Dezvoltarea conștientizării de către părți a nevoii de opțiuni multiple;
- Reducerea angajamentului la poziții sau numai la alternative;
- Generarea opțiunilor folosind situația pozițională și cea bazată pe interese;

Etapa a 10-a. Evaluarea opțiunilor pentru acord:

- Revizuirea intereselor părților;
- Evaluarea modului în care interesele pot fi îndeplinite de opțiunile disponibile;
- Evaluarea costurilor și beneficiilor pentru opțiunile selectate;

Etapa a 11-a. Tocmirea finală:

- Ajungerea la un acord fie prin convergență ascendentă a părților, salturi finale spre acorduri la pachet, dezvoltarea unei formule consensuale, fie prin stabilirea unor mijloace procedurale pentru a ajunge la un acord substanțial;

Etapa a 12-a. Obținerea acordului formal:

- Identificarea pașilor de procedură pentru a face acordul operativ;
- Stabilirea metodei de evaluare și a procedurii de monitorizare;
- Formalizarea acordului și crearea unui mecanism de constrângere și angajament;
- Semnarea acordului formal de către părți.

Cu excepția etapelor a 11-a și a 12-a, care se pot întâmpla doar o singură dată pe parcursul unei medieri, primele zece se pot repeta de mai multe ori în timpul medierii. Spre exemplu, etapa întâi, constând în construirea încrederii părților, nu este o chestiune care se realizează doar la începutul medierii. Pe tot parcursul procesului de negociere asistată (mediere), mediatorul are datoria să construiască și să mențină această încredere a părților atât în mediator, dar mai ales în procesul de mediere.

Pe parcursul procesului de mediere, părțile trec prin toate modurile de abordare a conflictului, succesiv, pe măsură ce conștientizează conflictul și doresc soluționarea lui, astfel:

- **EU** și **TU** (la început părțile conflictuale sunt două individualități distincte între care se află conflictul; nu-l adresează, îl evită sau ignoră);
- **EU** împotriva **TA** (adrează conflictul și se manifestă stilul competitiv);
- **EU** împreună cu **TINE** (începe acomodarea, căutarea opțiunilor, colaborarea, devenind **NOI**);
- **NOI** împotriva **PROBLEMEI** (colaborarea, compromisul).

La acest moment se preferă o abordare cronologică a medierii, una care să permită urmărirea pas cu pas a conținutului procesului de mediere și evidențierea momentelor în care apare trecerea de la o abordare la alta a conflictului. Fără îndoială, în momentul în care începe medierea, a fost depășită faza în care părțile conflictuale sunt două individualități distincte, între care se află conflictul (nu-l adresează, îl evită sau ignoră).

Pentru a se putea desfășura medierea, este necesar ca ambele părți să fie de acord cu această procedură și cu mediatorul. În acest moment, înainte ca una din părți sau amândouă să contacteze mediatorul, părțile se află la momentul **EU** împotriva **TA**.

Momentul în care una dintre părți decide contactarea unui mediator, reprezintă **primul pas** către trecerea la **EU** împreună cu **TINE**. La acest moment, începe conștientizarea de către părți a importanței colaborării pentru găsirea soluției de rezolvare a conflictului.

Cazul ideal ar fi ca părțile împreună să contacteze mediatorul. Astfel, va fi realizată trecerea către o colaborare, identificarea sau generarea soluțiilor.

Invitația directă efectuată de către una dintre părți este mecanismul cel mai obișnuit prin care un mediator intervine într-o dispută. Cererea de mediere poate veni de la o singură parte, un subgrup sau coaliție a părților sau de la toate părțile. Poate avea loc înainte sau după începerea negocierilor. Sursa cererii și termenul propunerii de mediere pot avea un efect semnificativ asupra dinamicii negocierilor.

Așadar, medierea se poate finaliza cu succes dacă părțile au stabilit bazele unui acord în cadrul etapei de negociere, caz în care mediatorul va trece la redactarea în scris a acordului mediat, la recitirea acestuia în fața tuturor părților, în cursul unei ședințe reunite, după care părțile vor semna acordul încheiat, împreună cu mediatorul, care urmează să fie autentificat ulterior, prin prezența părților la notar.

În tabelul 1 sunt prezentate, cu titlu de recomandare, elementele-cheie ale acordului de mediere. Acordului de mediere i se vor anexa tabele sau procese-verbale cu informații despre fiecare sesiune de mediere (Tabelul 2).

Tabelul 1. Elementele-cheie care sunt recomandate să fie incluse în acordul de mediere

Puncte esențiale ale Acordului de mediere	
Numele persoanelor care au participat la mediere, inclusiv numele mediatorului	Dacă părțile au încheiat toate socotelile financiare și alte informații din timpul medierii
Subiectul medierii	Felul în care s-au desfășurat sesiunile de mediere
Rolul și responsabilitățile mediatorului – facilitare, neutralitate, evitarea conflictelor de interese	Dacă mediatorul a condus sau nu sesiuni separate
Măsura în care au fost luate în considerare prevederile legale la evaluarea opțiunilor de acord, inclusiv rolul avocaților consultanți	Dacă afirmațiile făcute în timpul sesiunilor separate sunt acoperite de confidențialitate
Experții folosiți în timpul medierii – modalitatea de selectare și de plată a acestora	Dacă procedurile legale au fost suspendate în timpul procesului de mediere
Confidențialitatea afirmațiilor făcute și a documentelor întocmite în timpul medierii, cu excepția situației în care se încheie un acord separat în acest sens	Dreptul fiecăreia dintre părți de a pune capăt medierii
Dacă mediatorul a pregătit sau nu un acord de mediere	Taxele mediatorului – modalități de taxare și cine le va suporta
Orice alte chestiuni speciale asupra cărora s-a convenit	

Tabelul 2. Elementele fiecărei sesiuni de mediere

Chestiuni esențiale care trebuie notate în timpul sesiunii de mediere
Data sesiunii/întâlnirii
Persoane prezente
Data următoarei sesiuni/întâlniri
Temele care trebuie pregătite/completate pentru sesiunile/întâlnirile viitoare, persoana responsabilă
Sumarul oricărui acord la care s-a ajuns în timpul unei sesiuni de mediere, inclusiv tentativele de acord
Subiectele care urmează a fi discutate în sesiunile viitoare
Întrebări care urmează a fi puse în sesiunile viitoare

Estimările credibilității au impact asupra satisfacției părților de pe urma medierii, asupra încrederii părților în mediator, dar și asupra acceptării mediatorului. Credibilitatea nu este determinată numai de multitudinea și calitatea informațiilor mediatorului despre conflict, dar și de pregătirea și experiența sa în domeniu. În literatura de specialitate este stabilit că, credibilitatea sursei de influență a mediatorului variază direct proporțional cu pregătirea și experiența acestuia. Recomandările mediatorului profesionist influențează comportamentul de negociere al părților, în vreme ce opiniile mediatorului neprofesionist mențin neschimbată poziția părților. Concluzia este că, în comparație cu mediatorii ad/hoc, mediatorii experți se dovedesc mult mai eficienți. Profesionalizarea medierii este posibilă, de dorit și cât se poate de necesară pentru întărirea intervențiilor. În Statele Unite există un corpus de cunoștințe transmisibile, tehnici specifice, un cod de etică, regulamente de formare și de supraveghere, societăți profesionale și reviste de mediere. Toate acestea indică **transformarea medierii într-o profesie independentă**. În tabelul 3 sunt evidențiate eventualele probleme care ar putea să se ivească în cursul procesului de mediere, dar și pașii care trebuie urmați pentru soluționarea acestora.

Tabelul 3. Probleme de mediere

Lista problemelor care pot apărea în timpul medierii	
Pașii care trebuie urmați pentru rezolvarea problemelor care pot apărea în timpul medierii	
Evaluarea seriozității problemei. Dacă aceasta împiedică progresul se trece la pasul 2, dacă nu – se trece mai departe	Diagnosticul problemei Evaluarea opțiunilor Acționarea
Probleme posibile	Eventuale soluții
Discrepanțe dintre teorie și realitate	Se vor ignora chestiunile teoretice care împiedică medierea
Amânări și întreruperi	Se va discuta cu mediatorul sau cu avocatul. Se va purcede la ajustarea programului. Fiți răbdători! Se vor negocia temeiurile de bază și consecințele
Istericalele și comportamentul neadecvat	Asumarea unui comportament responsabil. Se va discuta cu mediatorul sau cu avocatul. Se vor negocia temeiurile de bază și consecințele

Dacă vorbim despre conflictele de muncă, credem că o metodă eficientă în patru pași pentru a construi relații mai bune și a preveni conflictele dintre angajați și angajați, dintre angajați și angajați este Metoda de Mediere DANA, folosită timp de peste 30 ani în rezolvarea **conflictelor de muncă** în organizații.

Daniel Dana, „*Philosopher and Conflicts Doctor*”, este Președinte și Director al Programului de Dezvoltare **Mediation Works**. Fondatorul Medierii Manageriale, „Mediere Personală”, Dr. Daniel Dana, Ph. D este recunoscut pe plan internațional ca fiind unul dintre cei mai influenți practicanți ai comunicării bazate pe consens în cadrul organizațiilor.

Având doctoratul în psihologie, Dl. Dana a lucrat timp de câțiva ani ca profesor la Universitatea din Hartford (Connecticut), Școala de Afaceri, unde a predat comportamentul organizațional. De asemenea, a ținut prelegeri la Universitatea de Vară Syracuse (Școala Maxwell) și în alte câteva instituții. S-a dedicat trup și suflet cercetării comportamentului organizațional timp de mai bine de 25 de ani.

Redăm mai jos succint principiile metodei Dana de mediere la locul de muncă.

Pasul 1: Găsește timp să discuți – majoritatea conflictelor sunt generate de problemele de comunicare. Abținerea de la comunicare este esența conflictului. Nicio rezolvare nu este posibilă fără comunicare. Așadar, prima și cea mai importantă cerință pentru rezolvarea conflictelor prin mediere este stabilirea unui moment favorabil în care comunicarea poate avea loc. Prima și cea mai importantă cerință pentru a rezolva un conflict este aceea de a crea o cale de comunicare între persoanele aflate în divergență. A doua cerință este ca **persoanele implicate să do-rească să comunice, nu să lupte**. Există, într-adevar, niște tipare prin care se poate rezolva conflictul și continua comunicarea. **Trebuie să evităm constrângerile și amenințările, care sunt niște reflexe eronate**.

Pasul 2: Planificarea contextului – ”unde-și-când” să discutați. Contextul este mediul pe coordonatele timp și spațiu în care va avea loc Dialogul. Dialogul poate fi unul reușit în cazul în care nu apar distrageri și întreruperi neașteptate (perturbații). Așadar, pasul 2 este, pur și simplu, organizarea locului pentru dialog și prevenirea perturbațiilor neașteptate. În acest sens, importantă este locația unde va avea loc negocierea/dialogul. Trebuie ales un loc retras, unde nu apar întreruperi. Este important să nu existe telefoane care sună sau persoane care ar intra și v-ar deranja. Obiectele sau persoanele care se mișcă reprezintă distrageri vizuale. Întâlnirea ar trebui să se producă într-o cameră în care alte persoane nu intră neinvitate.

Confortul fizic are o însemnătate esențială pentru reușita dialogului. Disconfortul distrage atenția. Scaunele moi sau canapelele sunt mai bune decât scaunele mai puțin confortabile. Temperatura, lumina, setea pot reprezenta distrageri ale

atenției. Nu e bine să serviți mâncare pe parcursul întâlnirii, dar e bine să aveți apă și/sau sucuri la îndemână.

Durata dialogului este un factor crucial. Este important să fie la dispoziție destul timp, astfel încât să se ajungă la niște așteptări realiste pentru ambele părți în privința întâlnirii. Abandonarea dialogului înainte de a se ajunge la o concluzie pozitivă pentru ambele părți este cea mai frecventă cauză pentru ca medierea să nu funcționeze. Neapărat trebuie respectat caracterul privat al celor spuse de ambele părți pe parcursul întâlnirii. Importantă este confidențialitatea discuției. Nu trebuie dezvăluite detalii ale discuției ce au condus la înțelegere.

Pasul 3: Discuția propriu-zisă. Ingredientul de bază al medierii este întâlnirea în cadrul căreia are loc dialogul, care are puterea de a conduce comunicarea dintre părți către o concluzie/soluție constructivă acceptată de acestea. Pașii 1 și 2 nu sunt decât simple pregătiri pentru pasul 3. De importanța calitativă a pregătirii întâlnirii depinde găsirea de către părți a modalității de rezolvare a problemei/conflictului. Este foarte important ca în cadrul întâlnirii să se producă schimbarea de atitudine, să se transforme totul din „**eu-impotriva-ta**” în „**noi-impotriva-problemei/conflictului**”.

Pasul 4: Încheierea unei înțelegeri/unui acord. Cea mai importantă parte a medierii este schimbarea de atitudine din „**eu-impotriva-ta**” în „**noi-impotriva-problemei/conflictului**”. Dacă se reușește să se construiască o asemenea atitudine, atunci defensivă, neîncrederea și răzbunarea se ridică precum ceața dimineața de pe câmpul de luptă interpersonal, oferind posibilități de a găsi cea mai bună cale pentru soluționarea problemei/conflictului. Pasul 3, de fapt, deschide o oportunitate în care ambele părți sunt dispuse să cadă asupra unei înțelegeri/unui acord. Profitând de această oportunitate, mediatorul propune și facilitează încheierea unui acord între părți, care descrie modul interacționării părților pe viitor. Din punct de vedere comportamental al soluționării conflictelor, fiecare parte aflată în conflict este preocupată atât de menținerea armoniei în relație, cât și de a obține ceea ce vrea de la soluția pe care o acceptă pentru problema în discuție. În măsura în care mediatorul aduce bunăvoința și liniștea între părți, cresc șansele care conduc la conciliere. Dacă mediatorul în timpul medierii a reușit să construiască un climat psihologic între părți, când una dintre ele în timpul înțelegerii ar veni cu inițiativa/propunerea „**tu tai, eu aleg**”, ar însemna existența sindromului și criteriilor de a încheia o înțelegere care să dureze.

Prin metoda de mediere Dana identifică și înlătură costurile ascunse ale conflictelor în organizații, pentru a putea elibera drumul și energiile către realizarea viziunii, misiunii și scopurilor organizațiilor, dependente atât de asumările angajatorilor, cât și ale angajaților. Metoda de mediere Dana de este construită în **4 pași simpli**, flexibili, care se pot adapta în funcție de organizație.

Cei care vor folosi metoda de mediere Dana vor putea folosi tehnici de comunicare avansate pentru a-și transforma comportamentele negative în unele pozitive, constructive, angajatorii, managerii și angajații putând să se focuseze pe îndeplinirea scopurilor organizației din care fac parte. În acest fel, productivitatea la locul de muncă va crește, iar costurile conflictelor vor fi ținute sub control.

Conflictul nerezolvat cu angajații reprezintă cel mai mare cost din organizații în ziua de azi și, probabil, cel mai puțin recunoscut. Studiile în conflicte estimează că peste 65% din problemele legate de lipsa de performanță rezultă din relațiile dificile între angajați, și nu din lipsurile angajatului, sub aspectul aptitudinilor sau al motivației personale.

Alte studii arată că un manager consumă din timpul său de lucru până la 30% pentru soluționarea conflictelor și până la 42% din program este dedicat pentru atingerea unor acorduri cu alții, atunci când apar conflicte. Este dovedit deja că în situații conflictuale deciziile sunt mai puțin bune decât cele luate în condiții normale, fie pentru că informațiile sunt distorsionate, reținute la sursa sau deformate, fie pentru că sunt contaminate de interese legate de obținerea puterii în cadrul unui grup.

Conflictul reprezintă motivul a 90% din plecările angajaților din companii. Studiile efectuate în decursul timpului de specialiști demonstrează că, în mod paradoxal, cu cât depindem mai mult de o relație pentru a ne satisface nevoile, cu atât este mai mare probabilitatea să apară conflicte.

Așadar, accentuăm în plus că medierea la locul de muncă reprezintă un proces de rezolvare a disputelor în care părțile aflate în conflict decid de comun acord soluția disputei.

Conflictul la locul de muncă este o relație tensionată în interiorul unei organizații, care este cauzată de diferențe de așteptări, opinii, obiective. Conflictul la locul de muncă duce la pierderea moralului, scăderea performanței, absențe nemotivate, schimbarea locului de muncă.

Indiferent dacă la locul de muncă doriți să remediați o problemă de interese sau un conflict de drepturi, medierea este o soluție eficientă promovată de managementul modern. Împăcarea părților fără a angaja un avocat, economisind totodată timp și bani, a devenit posibilă datorită medierii.

Conflictul la locul de muncă sunt la fel, indiferent de tipul organizației, dacă este mică sau mare, mai nouă sau înființată de mulți ani. Se poate spune însă că starea conflictuală depinde de cultura organizațională și de tradiție.

Cum putem preveni conflictele în organizație? În engleză se spune „Voice and choice”. *Voice*, adică voce, înseamnă **să dai tuturor membrilor organizației prilejul să se exprime**. *Choice*, alegere, înseamnă să oferi oamenilor oportunitatea

de a putea influența deciziile luate. Apelând la această metodă, se poate preveni conflictul nu numai în organizație, dar și în familie, în relațiile private, sau, cel puțin, îl minimizezi.

„Voice and choice” pentru subordonați și angajați. Folosirea sistemului autoritar înăbușă conflictele. Ascunde doar conflictele, dar ele continuă să existe. O altă cale este aceea de a alege lideri naturali/neformali, care pot influența, prin opiniile lor, mult mai ușor oamenii din subordine, în direcția rezolvării pozitive, spre binele tuturor, a problemelor din organizație/comunitate/țară.

Dintr-o relație conflictuală, este bine să iasă ambele părți învingătoare. Rezultatul nu trebuie privit ca pierderi și câștiguri pentru ambele părți, dar ca pe o îmbunătățire pentru toți. Asta implică iarăși comunicarea cu privire la lucrurile asupra cărora trebuie să ne punem de acord.

Dacă pentru angajator este esențial să lucreze cu un angajat performant, tot atât de esențial este și pentru angajat ca angajatorul său să dețină calitățile de bun manager. În momentul apariției unor conflicte, care pot fi din diferite motive, poate fi găsită o cale de comunicare cu ajutorul unei persoane specializate pentru remedierea situației. Acest lucru se poate realiza numai dacă angajatorul și angajatul își cunosc cu adevărat nevoile și interesele. Dacă vor accepta calea dialogului și a înțelegerii amiabile pentru rezolvarea problemelor lor, nu se va ajunge în instanță pentru a căuta dreptatea și nici nu vor fi nevoiți să renunțe la colaborare.

Beneficii și rezultate care pot fi obținute în cazul soluționării conflictelor de muncă pe calea medierii

Beneficii:

- productivitate mare la locul de muncă;
- costuri scăzute de personal;
- relații mai puternice și mai de durată la locul de muncă datorită acceptării diversităților de opinie;
- moral ridicat în organizație/colectiv;
- relații bune între angajați, între angajator și angajați;
- medierea altor conflicte va fi mai flexibilă;
- soluția are rolul de a preveni reîntoarcerea în situația de conflict;
- soluția este satisfăcătoare pentru ambele părți.

Rezultate:

- relaționare mai bună a individului atât la locul de muncă, cât și în viața lui personală;
- medierea aduce o diferență în comportamentul părților aflate în conflict, oferindu-le soluții să lucreze împreună după terminarea medierii;

- când medierea este acceptată, procesul de soluționare a conflictului este mai ieftin și mai rapid;
- indiferent de diversitatea opiniilor pentru cei aflați în conflict, medierea este o formă alternativă de rezolvare a conflictelor înaintea celor juridice (arbitraje sau procese).

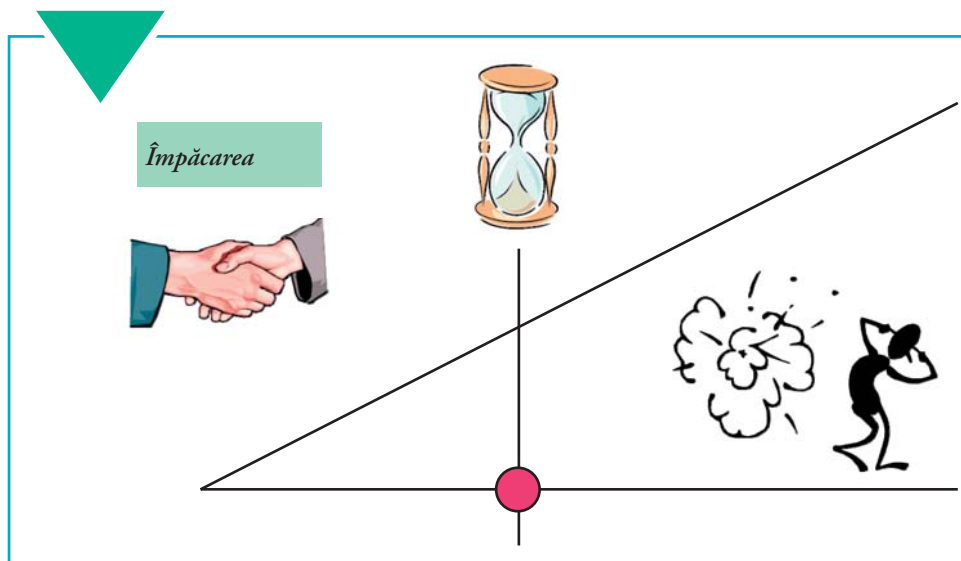
Medierea reprezintă o alternativă în raport cu justiția de soluționare a conflictelor dintre părți, prin care o terță persoană neutră, imparțială și fără putere de decizie – mediatorul, ajută părțile să găsească împreună o soluție care să rezolve neînțelegerile dintre ele.

Medierea face parte din marea familie a metodelor alternative de soluționare a litigiilor – ADR (Alternative Dispute Resolution).

Medierea este o alternativă viabilă la procesul de justiție care nu implică niciun risc pentru părți, care păstrează controlul procedurii pe întreaga ei durată, orice parte putând renunța în orice moment la procesul de mediere. Chiar în această situație, dacă nu s-a găsit o soluție, părțile vor pleca de la masa medierii, cunoscând mult mai mult despre diferențele existente între ele și fiind în măsură cel puțin să își apropie pozițiile avute inițial.

Este foarte important ca pe tot parcursul medierii să nu se ajungă într-un punct din care nu există cale spre soluția acceptată de părți, nu există cale spre împăcare, acest lucru depinde de iscusința și profesionalismul mediatorului (Figura 14).

Figura 14. Punctul din care nu există întoarcere spre soluția acceptată și împăcare



Raportat la folosirea legii în mediere, amintim că drepturile omului îi furnizează medierii un cadru juridic solid, atât prin Declarația din 1789, cât și prin Declarația universală din 1948. Art. 1 din Declarația universală stabilește „**demnitatea umană**” ca fundament al drepturilor omului. Amintim că **Declarația Drepturilor Omului și ale Cetățeanului** este cartă fundamentală prin care la data de **26 august 1789** au fost puse, în **Franța și în lume**, bazele **democrației moderne**. Drepturile omului au la bază și principiile stabilite de Consiliul Europei: „Universalitatea drepturilor omului – care rezultă din demnitatea egală a indivizilor; indivizibilitatea – drepturile omului formează un întreg, fie că sunt politice sau sociale; doar atunci când toate drepturile sunt reunite, omul poate trăi în demnitate; solidaritatea – apărarea colectivă și solidară a drepturilor celorlalți. Doar prin altruism devenim umani. Medierea se referă în mod special la solidaritate și altruism. O comunicare etică între indivizi este elementul constitutiv al exigenței democratice contemporane. De asemenea, medierea în societatea contemporană presupune o atitudine cetățenească față de locul individului în societate și față de politica esenței acestuia. Marcel Gauchet remarcă faptul că unul dintre paradoxurile declarației care plasa societatea civilă în dependență față de stat se datorează incapacității acesteia de a se disocia de acesta din urmă. **Medierea are o existență independentă de stat datorită dinamismului său civic**. La rândul său, dreptul încadrează medierea ca pe orice altă activitate umană. Medierea trebuie să respecte dreptul. Între drept și mediere trebuie să existe **complementaritate**, dar nu **concurență**. Medierea nu poate să intervină decât în acele domenii în care justiția statului nu poate să intervină fără a încălca regulile de ordine publică. **Medierea nu se poate substitui intervenției justiției**. De asemenea, **medierea nu poate să se fondeze pe soluții ilegale**, chiar și **atunci când părțile sunt de acord cu astfel de soluții**.

În tabelul 4 este reprezentată o comparație între mediere, arbitraj și litigiile judiciare, pentru a scoate în evidență, într-o manieră succintă și comparativă, avantajele oferite de mediere, pentru cei care decid să apeleze la aceasta pentru soluționarea conflictelor.

Tabelul 4. Mediere – Arbitraj – Litigiu¹

Proces	Mediere	Arbitraj	Instanță de judecată
Cine decide	Părțile aflate în conflict	Arbitrul	Judecătorul
Cine decide controlul	Părțile aflate în conflict	Arbitrul/ Avocații	Instanța de judecată/ Avocații
Procedura	Informală – câteva reguli sunt destinate să protejeze confidențialitatea și să permită tuturor să comunice liber	Trebuie respectate regulile de procedură	Trebuie respectate procedurile formale și complexe
Timpul	Câteva săptămâni	Câteva luni	De la câteva luni la câțiva ani, adeseori zeci de ani
Costuri implicate	Costuri relativ scăzute (disputele complexe au un cost mai ridicat)	Costuri moderate	Costuri substanțiale
Reguli privind probațiunea	Nu sunt specificate	Acestea sunt stabilite, dar pot fi informale	Sunt complexe
Publicitatea sesiunilor	Private	De obicei, sunt private	Publice
Relațiile dintre părți	Se pot dezvolta eforturi de cooperare	Sunt antagonice	Sunt antagonice
Accentul cade pe	Viitor	Trecut	Trecut
Metoda de negociere	Compromisul etc.	Negocieri dure	Negocieri dure
Comunicarea	Se îmbunătățește	Este blocată	Este blocată
Rezultatul	Dacă medierea este un succes, părțile au semnat acordul, atunci rezultatul este ”câștig-câștig”	”Câștig – pierdere”	”Câștig – pierdere”
Acordul	Poate fi respectat sau atacat	Cel mai adesea, este atacat	Cel mai adesea, este atacat

¹Tabel adaptat după: **Diana-Ionela Ancheș**, *Medierea în viața social-politică*. București: Editura Universitară, 2010, p.75.

Modelul Contractului de Mediere

nr. _____

Mun. Chișinău _____ / _____ / 20 _____

I. Dispoziții generale

1.1. Prezentul contract este încheiat între _____, care acționează în numele, pe riscul și contul propriu, în baza atestatului nr. _____ din _____, în calitate de Mediator, denumit în cadrul prezentului contract Mediator, și cetățeanul _____, care acționează în numele, pe contul și riscul propriu, în calitate de persoană fizică, denumit în continuare Partea I, și cetățeanul _____, care de asemenea va acționa în calitatea sa de persoană fizică, în numele, pe contul și riscul propriu, denumit Partea II;

1.2. Prezentul contract este un contract consensual, fiind valabil încheiat la momentul realizării acordului de voință asupra tuturor condițiilor esențiale;

1.3. Prezentul contract este un contract sinalagmatic, dând naștere la obligații reciproce pentru ambele părți.

1.4. Relațiile dintre părți, conform prezentului Contract, sunt guvernate de principiile: acordului liber de voință, libertății de a contracta, forței obligatorii a Contractului și confidențialității.

II. Obiectul contractului

2.1. Părțile semnând acest Contract s-au înțeles asupra următoarelor:

Mediatorul, în calitatea sa de liber profesionist, fiind atestat în calitate de mediator de Ministerul Justiției al Republicii Moldova, acționând în baza Legii cu privire la mediere, se obligă să depună toate eforturile și capacitățile sale profesionale, făcând uz de practicile, metodele, procedeele și stilurile de mediere pe care le consideră oportune, efective și să le aplice la tranșarea conflictului dintre Partea I și Partea II, izvorât din raportul locativ, familial, civil, iar Partea I și Partea II se obligă să achite onorariul Mediatorului stabilit drept rezultat al înțelegerii comune și acordului liber de voință.

III. Obligațiile Mediatorului

3.1. La realizarea obligațiilor sale contractuale, Mediatorul va respecta următoarele clauze:

- a) Neutralitatea;
- b) Echidistanța;
- c) Imparțialitatea;
- d) Obiectivitatea;
- e) Confidențialitatea;
- f) Corectitudinea;
- g) Răbdarea;

3.2. Nerespectarea clauzelor stabilite în pct. 3.1. vor duce la posibilitatea Părților de reziliere a Contractului și tragerea la răspundere civilă a Mediatorului în cazul în care prin nerespectarea clauzelor nominalizate au fost prejudiciate interesele părților la mediere;

3.3. În cadrul ședințelor de mediere, Mediatorul va depune tot efortul spre tranșarea conflictului, va studia și interpela de la Părți materialele și actele necesare pentru a pătrunde în esența conflictului;

3.4. Va oferi posibilități egale Părților pentru a-și expune viziunea sa asupra conflictului;

3.5. Își va îndrepta eforturile la stabilirea empatiei cu Părțile;

3.6. Va explica Părților efectele acordului de mediere;

3.7. Va explica Părților câștigurile și pierderile, precum și alte riscuri iminente în cazul în care acestea vor neglija acordul de mediere și se vor angaja în proces judiciar;

3.8. Va perfecta la sfârșitul ședințelor de mediere un acord pe care îl va prezenta Părților pentru luare de cunoștință și semnare.

IV. Drepturile Mediatorului:

4.1. Să ceară de la Părți prezentarea documentelor, actelor și altor materiale necesare soluționării conflictului dintre părți;

4.2. Să încaseze un onorariu stabilit de comun acord al Părților;

4.3. Să ceară părților respectarea normelor morale și etice în timpul ședințelor de mediere;

4.4. Să aplice procedeele, metodele și tacticile de mediere, conform propriei convingeri, reieșind din circumstanțele conflictului;

4.5. Să ceară rezilierea contractului în care Partea I și Partea II au admis nerespectarea esențială a prezentului Contract.

V. Desfășurarea medierii

5.1. Medierea se bazează pe cooperarea Părților și utilizarea, de către mediator, a unor metode și tehnici specifice, bazate pe comunicare și negociere;

5.2. Metodele și tehnicile utilizate de către mediator trebuie să servească exclusiv intereselor legitime și obiectivelor urmărite de părțile aflate în conflict;

5.3. Mediatorul nu poate impune părților o soluție cu privire la conflictul medierii;

5.4. Medierea va fi efectuată în oficiul Mediatorului. Dacă Părțile prezentului Contract vor conveni de comun acord, medierea se va desfășura și în alte locuri convenite de către Mediator și de Părțile aflate în conflict;

5.5. Părțile aflate în conflict au dreptul să fie asistate de avocat sau de alte persoane, în condițiile stabilite de comun acord;

5.6. Sușinerile făcute pe parcursul medierii de către Părțile aflate în conflict, precum și de către Mediator au caracter confidențial față de terți și nu pot fi folosite ca probe în cadrul unei proceduri judiciare sau arbitrale, cu excepția cazului în care Părțile convin altfel ori legea prevede contrariul;

5.7. Mediatorul va atrage atenția persoanelor care participă la mediere asupra obligației de păstrare a confidențialității și le va putea solicita semnarea unui acord de confidențialitate;

5.8. Dacă, pe parcursul medierii, apare o situație de natură să afecteze scopul acesteia, neutralitatea și imparțialitatea Mediatorului, acesta este obligat să o aducă la cunoștința părților, care vor decide asupra menținerii sau desfacerii Contractului de mediere;

5.9. În cazul intervenirii situației prevăzute de pct.5.8., Mediatorul are dreptul să se abțină și să închidă procedura de mediere. În această situație, Mediatorul este obligat să restituie onorariul proporțional cu etapele de mediere neparcuse sau, după caz, să asigure continuarea procedurii de mediere, în condițiile stabilite prin Contractul de mediere;

5.10. În cazul în care conflictul supus medierii prezintă aspectele dificile sau controversate de natura juridică ori din orice alt domeniu specializat, Mediatorul, cu acordul Părților, poate să solicite punctul de vedere al unui specialist din domeniul respectiv;

5.11. Atunci când solicită punctul de vedere al unui specialist din afara biroului său, Mediatorul va evidenția doar problemele controversate, fără a dezvălui identitatea Părților.

VI. Închiderea procedurii de mediere

6.1. Procedura de mediere se încheie, după caz:

- a) prin încheierea unui acord între Părți în urma soluționării conflictului;
- b) prin constatarea de către Mediator a eșuării medierii;
- c) prin rezilierea Contractului de mediere de către una din părți;

6.2. La închiderea procedurii de mediere, în oricare dintre cazurile prevăzute în pct. 6.1. din prezentul Contract, Mediatorul va întocmi un proces-verbal care se semnează de către Părți, personal sau prin reprezentant, și de Mediator. Părțile vor primi câte un exemplar original al procesului-verbal.

VII. Acordul de mediere

7.1. Când părțile aflate în conflict au ajuns la o înțelegere, se redactează un acord care va cuprinde toate clauzele consimțite de acestea și care are valoarea unui înscris sub semnătura privată;

7.2. Acordul de mediere nu trebuie să cuprindă prevederi care aduc atingere legii, ordinii publice și bunelor moravuri;

7.3. Acordul de mediere nu poate limita sub nicio formă capacitatea de exercițiu a drepturilor Părților la mediere;

7.8. Acordul de mediere poate fi supus verificării de către notar, în cazul în care părțile vor solicita autentificarea lui, sau de către instanța de judecată, în cazul necesității confirmării lui.

VIII. Rezilierea Contractului de mediere

8.1. În orice fază a procedurii de mediere, oricare dintre Părțile aflate în conflict are dreptul de a rezilia Contractul de mediere, înștiințând în scris cealaltă Parte și Mediatorul;

8.2. Mediatorul va lua act de rezilierea unilaterală a Contractului de mediere și, în cel mult 48 de ore de la data primirii înștiințării, întocmește un proces-verbal de închidere a procedurii de mediere;

8.3. Dacă una din părțile aflate în conflict nu se mai prezintă la mediere, fără a declara rezilierea Contractului de mediere, în condițiile pct. 8.1., Mediatorul este obligat să facă toate acțiunile necesare pentru a stabili intenția reală a Părții respective și, după caz, va continua sau va încheie procedura de mediere.

IX. Mediarea în cazul unui litigiu aflat pe rol în instanța de judecată

9.1. În cazul în care conflictul a fost diferit pentru tranșare justiției, soluționarea acestuia prin mediere poate avea loc din inițiativa Părților ori la recomandarea instanței, acceptată de către Părți, cu privire la drepturi asupra cărora Părțile pot dispune potrivit legii;

9.2. Mediarea poate avea ca obiect soluționarea în tot sau în parte a litigiului;

9.3. La închiderea procedurii de mediere, Mediatorul este obligat, în toate cazurile să informeze în scris instanța de judecată dacă părțile au ajuns sau nu la o înțelegere în urma procesului de mediere.

X. Onorariul

10.1. Onorariul convenit este în lei moldovenești;

10.2. Părțile în conflict au obligația de a achita onorariul convenit Mediatorului, precum și cheltuielile efectuate de acesta pe parcursul medierii în interesele Părților;

10.3. Dacă pe parcursul procedurii de mediere apar cheltuieli neprevăzute, efectuate în interesul Părților în conflict și cu acordul acestora, se va încheia o anexă la prezentul Contract de mediere;

10.4. Modalitățile de plată a onorariului și a cheltuielilor aferente medierii sunt următoarele (se vor avea în vedere în mod obligatoriu modalitățile de plată a acestor sume, inclusiv în caz de renunțare la mediere sau de eșuare a procedurii, precum și proporția care va fi suportată de către Părți);

10.5. Neplata de către Părțile în conflict a onorariului convenit Mediatorului în cuantumul și la termenele fixate prin prezentul Contract, precum și neachitarea contravalorii cheltuielilor aferente procedurii de mediere dau dreptul Mediatorului să procedeze la rezilierea prezentului Contract, fără nicio altă formalitate și fără nicio altă procedură judiciară sau extrajudiciară.

XI. Forma Contractului și notificările

11.1. Forma prezentului Contract este simplă scrisă și nu necesită autentificare.

11.2. Orice notificare de către o Parte a prezentului Contract celeilalte părți va avea efect juridic doar dacă va fi întocmită în formă scrisă și transmisă în conformitate cu prevederile prezentului capitol;

11.3. În sensul pct. 11.2. al prezentului Contract, prin „înaintare a notificării” de către o parte a prezentului Contract celeilalte părți se înțelege: transmiterea oricărei comunicări, înștiințări (inclusiv înaintarea declarației de reziliere a Contractului), înaintarea cererilor, pretențiilor, avizelor, răspunsurilor, transmiterea oricăror alte documente referitoare la realizarea prevederilor prezentului Contract;

11.4. Notificările verbale invocate de către Părțile prezentului Contract vor fi lipsite de orice efect juridic;

11.5. Notificările se transmit de către o Parte a prezentului Contract celeilalte Părți pe cale poștală, prin intermediul scrisorilor recomandate cu aviz de primire, prin poșta electronică sau vor fi înmânate direct la sediul Mediatorului, cu confirmarea înmânării notificării;

11.6. Confirmarea de primire a notificării trebuie să conțină numele, prenumele persoanei care a recepționat-o, data înmânării notificării, semnătura persoanei respective.

XII. Confidențialitatea

12.1. Niciuna din părți nu va da publicității informația cunoscută de la cealaltă parte în timpul acțiunii prezentului Contract;

12.2. Părțile poartă răspundere pentru prejudiciile cauzate celeilalte Părți, în cazul în care acestea au fost determinate de încălcarea clauzei confidențialității.

XIII. Răspunderea juridică

13.1. Pentru cauzarea de daune materiale și de altă natură, din culpă sau intenție, Partea vinovată va compensa celeilalte integral toate prejudiciile.

XIV. Litigii

14.1. Toate litigiile apărute între Părți la executarea prezentului Contract vor fi tranșate pe cale amiabilă.

14.2. În cazul în care pe cale amiabilă nu va fi posibil de tranșat litigiile apărute, Părțile, după caz și după o înțelegere, se vor adresa instanțelor judecătorești ale Republicii Moldova.

XV. Forța majoră

15.1. În cazul în care oricare dintre Părți se află în imposibilitatea de a-și îndeplini obligațiile în conformitate cu prezentul Contract, determinată de incendii, accidente, inundații, cutremure, greve, tulburări civile sau alt caz fortuit, care n-a putut fi prevăzut și/sau controlat de către Părțile contractante, durata îndeplinirii obligației respective va fi prelungită atât cât este necesar pentru exercitarea obligațiunii contractuale sistată de forța majoră.

XVI. Dispoziții definitorii

16.1. Prezentul Contract intră în vigoare în momentul semnării lui de către Părți și este valabil pe perioada desfășurării medierii;

16.2. Perfectarea de către Părți a prezentului Contract este rezultatul voinței comune a respectivelor și înlătură invocarea de către acestea a oricărei alte înțelegeri verbale anterioare sau posterioare încheierii prezentului Contract;

16.3. Prezentul Contract este încheiat de către Părți în limba oficială, în trei exemplare, câte unul pentru fiecare parte.

XVII. Rechizitele părților

Mediator _____

Partea I _____

Partea II _____

Modelul Acordului de împăcare

Întocmit la ____ / ____ / 20 ____ mun. Chișinău

Mediatorul _____ Biroul de mediatori _____

I. Dispoziții generale

Prezentul Acord de împăcare este perfectat drept rezultat al acordului liber de voință dintre partea _____ și partea _____, în conformitate cu prevederile art. 29 din Legea cu privire la mediere.

II. Condițiile Acordului de împăcare

Înainte de încheierea Acordului de împăcare, părților indicate li s-a explicat:

- a) drepturile și obligațiile legate de procedura de mediere, drepturile și obligațiile ce rezultă din încheierea Acordului, urmările cu caracter juridico-civil ce rezultă din Acord și cu caracter juridico-penal;
- b) că împăcarea nu poate produce înlăturarea răspunderii civile și/sau pedepsei penale în cazul încheierii Acordului de împăcare pentru alte infracțiuni decât cele prevăzute de art. 109 din Codul penal și art. 276 din Codul de procedură penală;
- c) că participarea la mediere și semnarea Acordului de împăcare nu servesc ca dovadă a recunoașterii vinovăției.

III. Temeiul de fapt în care a fost perfectat Acordul de împăcare

3.1. _____

IV. Soluțiile Acordului de împăcare

4.1. _____

V. Efectul juridic al Acordului de împăcare.

5.1. Semnând prezentul Acord de împăcare, părțile înțeleg că litigiul lor aflat pe rol în instanță de judecată încetează atât de fapt, cât și de drept;

5.2. Acordul de împăcare semnat de părțile litigiului va fi transmis instanței de judecată și va servi temei juridic de încetare a procesului în ordinea art. 265 alin. 1 lit. d) al Codului de procedură civilă;

5.3. După semnarea acestui Acord de împăcare, nicio parte nu va mai putea pretinde celeilalte părți executarea altor obligații în legătură cu raportul litigios stins prin prezentul Acord.

VI. Dispoziții finale

6.1. Prezentul Acord a fost semnat de către:

Părțile _____

Mediatorul _____

13. Activitatea mediatorului privind soluționarea conflictului în organizație

„În orice organizație puterea și energiile reale sunt generate de relațiile existente între membrii acelei organizații. Modelele de relații și capacitățile de a le forma sunt mult mai importante decât sarcinile, funcțiile, rolurile și pozițiile.”

(Margaret Wheatly)

Soluționarea conflictului în organizație cu ajutorul mediatorului poate fi realizată prin scheme clasice ale procedurii de mediere. Totodată, în cadrul medierii muncii persistă niște particularități speciale în care activează mediatorul.

1. Atragerea mediatorului, de obicei, se efectuează nu la inițiativa părților, ci la inițiativa administrației. Deseori în calitate de mediator participă un consultant care anterior a colaborat cu această organizație sau un reprezentant al unei organizații de consulting, care anterior a colaborat cu beneficiarul. Sigur că din partea consultantului mediator se cer anumite eforturi pentru a câștiga încrederea părților. Incipient, părțile sunt predispuse să creadă că mediatorul este reprezentantul uneia din părți sau chiar al administrației. Totodată, în ambele cazuri se presupune că mediatorul nu este interesat în stabilirea dreptății, ci doar în înlăturarea cu orice preț a prejudiciului și efectelor negative care sunt determinate de conflict. Aceste dubii sunt întărite (confirmate) atunci când mediatorul este plătit de administrație.
2. Mediatorul este nevoit să acționeze într-o perioadă limitată de timp, deoarece administrația nu este dispusă să plătească mediatorul pentru un timp îndelungat. În multe cazuri, administrația preferă să concedieze o parte im-

plicată în conflict sau să reorganizeze activitatea în asemenea mod încât părțile aflate în conflict să nu aibă tangențe comune.

3. Deseori mediatorul acționează pe teritoriul beneficiarului și în timpul programului, deoarece este dificilă evacuarea părților din organizație, iar administrația nu are niciun drept să răpească din timpul liber al muncitorilor. Iar dacă administrația totuși procedează astfel, atunci părțile implicate în conflict au anumite dubii față de mediator. Efectuând medierea în timpul programului și la locul de muncă, există riscul ca medierea să fie întreruptă sau vreo parte să fie urgent chemată în fața conducerii sau la locul de muncă, de aceea este foarte importantă stabilirea ordinii de lucru.
4. Există, de asemenea, și anumite particularități care ușurează procesul de adoptare a deciziilor în cadrul medierii.

Mai întâi de toate, însăși situația de conflict în organizație se dezvoltă în condițiile unei formalizări dure a relațiilor. Angajații care sunt părți ale conflictului nu sunt în relații apropiate ca și în cazul conflictelor familiale. Însăși mediul din întreprindere determină părțile să acționeze rațional, chiar dacă conflictul se dezvoltă pe un fundal emoțional, așa cum este în cazul conflictelor dinamice și de poziționare. În al doilea rând, la fiecare din părți persistă interesul pentru soluționarea situației de conflict.

De aceea, în comparație cu conflictele de familie în care mediatorul face uz de anumite procedee din psihoterapie, în cazul conflictelor de muncă este suficientă examinarea comportamentului exterior al părților.

O dificultate majoră este învățarea părților să discute situația în termeni de acțiune și activitate, și nu de relații interpersonale și emoții.

Acest lucru devine complicat atunci când sunt implicate emoțiile participanților la conflict. De aceea, este foarte important să se ofere posibilitatea exprimării emoțiilor celor implicați în conflict, acceptându-le ca atare. După această etapă se pot adresa părților întrebări privind ce acțiuni ale celeilalte părți le agreează și pe care nu le agreează.

O procedură model care s-a confirmat în mod practic ar arăta în felul următor:

Etapa I. Întâlnirea cu ambele părți

În cadrul acestei întâlniri se soluționează următoarele:

- crearea (stabilirea) încrederii față de mediator;
- stabilirea viziunii asupra conflictului a fiecărei părți;
- eliberarea emoțiilor negative;
- stabilirea principiului acțiunilor, și nu a emoțiilor.

Practica arată că cel mai bun mijloc de a cuceri încrederea părților este deschiderea totală și sinceritatea mediatorului. El trebuie să joace cu cărțile pe față, să

explice părților motivul aflării lui aici. În cazul în care mediatorul a fost invitat de administrație, el va lămuri părților acest lucru. Mediatorul va explica că administrația l-a invitat pentru a soluționa conflictul între muncitori, administrația fiind foarte deranjată de situația din colectiv, de aceea a hotărât atragerea unui mediator neutru. Este important să subliniem că scopul consultantului nu este stabilirea părții vinovate, cine este corect și cine nu este corect, dar găsirea unei soluții care i-ar mulțumi pe toți. Discuția incipientă de prezentare nu trebuie să conțină mesaje cu sens dublu. La toate întrebările formulate urmează să se dea răspunsuri clare. Este foarte important să se țină cont de faptul că, în cazul în care spunem că administrația este foarte deranjată de conflict și este gata să plătească pentru soluționarea acestuia, aceasta are un înțeles dublu. Pe de o parte, demonstrează deschiderea și sinceritatea mediatorului, abilitatea acestuia de a juca deschis, iar, pe de o altă parte, crește importanța participanților la conflict în ochii proprii. În cazul în care administrația este gata să plătească pentru soluționarea conflictelor, oamenii au impresia că sunt pe ultimul loc în companie. Aici este și un sâmbure de adevăr, deoarece acesta este cel mai simplu mod de a concedia angajații care nu sunt supuși administrației.

În continuare este necesară stabilirea unui regulament dur și e de dorit să-l aprobe fiecare participant la conflict. Acest lucru e necesar din mai multe considerente. În primul rând, din cauza timpului limitat. În al doilea rând, pentru demonstrarea faptului că acest conflict este examinat în limita relațiilor constructive de afaceri, creează un mediu sigur din punct de vedere al atacurilor personale. Atenția se concentrează asupra comportamentului într-o anumită situație, și nu asupra persoanei. În al treilea rând, pentru eliberarea emoțiilor acumulate și anume în aceste momente mediatorul trebuie să stabilească o reglementare, acordând timp pentru reflecții emoționale.

Apoi fiecărei părți i se propune expunerea viziunii proprii asupra situației. În această etapă este necesar să se ia în considerare că oamenii sunt diferiți și fiecare are viziunea sa asupra anumitor lucruri și procese, și este foarte important să se aflu și opinia celeilalte persoane. Astfel, părților li se dă de înțeles că mediatorul nu-și ia asupra sa rolul unui judecător și are o atitudine egală față de toți participanții la conflict. Acest enunț din partea mediatorului stimulează părțile să se asculte reciproc.

Deseori, chiar în etapa reflectării asupra situației, fiecare dintre părți află lucruri noi din perspectiva oponentului. În cadrul expunerii poziției sale, părțile folosesc limbajul relațiilor și intențiilor pe care fiecare parte o consideră responsabilitatea celeilalte părți.

Linia de comportament al mediatorului depinde de amplitudinea emoțiilor negative apărute în cadrul conflictului. Dacă emoțiile sunt intense, e de preferat

să nu-l întrerupem pe cel ce vorbește, este necesar să-i acordăm posibilitatea de a se calma și de a-și exterioriza emoțiile. Iar dacă discuția decurge într-o atmosferă normală pot fi formulate anumite întrebări de genul: În ce acțiuni concrete ați observat ostilitatea lui?

După formularea poziției mediatorului, acesta poate cere ca fiecare parte să-și formuleze succint poziția care este în opinia sa esența conflictului, reieșind din cele auzite. Unul din mijloacele efective de acțiune din partea mediatorului constă în propunerea fiecăreia dintre părți să facă două liste de acțiuni așteptate din partea oponentului: o listă pentru acțiuni normale și așteptate, altă listă pentru acțiuni nedorite. Prima încercare de a face o asemenea listă se soldează cu insucces. Dar, totodată, această încercare transferă situația de la emoții și intenții la acțiuni. Participanții la conflict au nevoie de ceva timp pentru a evalua situația și a-și schimba opinia. De aceea, întocmirea listelor în aceea etapă nu va fi posibilă. Această procedură are mai mult un rol de învățare, decât obținerea unui rezultat. Însă această procedură nu trebuie trăgănată la infinit, pentru a nu crea senzația de ineficiență și imposibilitatea fiecăreia dintre părți de a merge spre găsirea unei soluții. Peste 20-30 de minute se va comunica că timpul sesiunii a expirat și că lucrul asupra listelor va continua, fiind stabilită sesiunea următoare.

Etapa a II-a a procedurii o reprezintă întâlnirile separate cu părțile. Scopurile acestor întâlniri sunt:

- clarificarea circumstanțelor care nu au putut fi clarificate în prima sesiune;
- întocmirea rezoluțiilor convențiilor și tranzacțiilor în termenii acțiunilor nedorite și neașteptate.

Deseori în timpul primei sesiuni nu este posibilă clarificarea exactă a poziției părților și câteva aspecte sunt închise. Aceasta se întâmplă din cauza lipsei de timp sau pentru că de fapt conflictul în sine nu există, sau deopotrivă relațiile sunt atât de bolnăvicioase, încât este imposibilă discutarea lor. În plus, ascultarea poziției oponentului, de obicei, impune observarea unor noi aspecte ale situației, care anterior erau în afara câmpului atenției și nu erau conștientizate.

Toate aceste circumstanțe fac ca întâlnirile cu fiecare parte separat să se conțină în două etape. În prima se concretizează poziția părților, structurarea lor și enunțarea pretențiilor, obiecțiilor. Astfel se pregătește baza pentru formularea propunerilor necesare perfectării convenției.

A II-a parte reprezintă expunerea versiunilor convenției finale, perfectată în termenele și acțiunile dorite sau nedorite de oponent. Din partea mediatorului se cere o muncă minuțioasă de delimitare a aspectelor emoționale și raționale ale situației conflictuale, de stabilire a intereselor părților conflictului, de stabilire a acțiunilor declanșatoare de emoții la oponent. Un moment foarte important în

această etapă este aprecierea și analizarea cu partea aflată în conflict a fiecărui punct din convenție (acord, tranzacție).

A III-a etapă a medierii o constituie sesiunea de comun acord îndreptată spre soluționarea scopurilor și sarcinilor de bază, și anume la consolidarea unei convenții.

Convenția care se perfectează în cazul conflictelor de muncă se împarte în două clase.

Prima clasă – este convenția cu referire la obiectul conflictului, prin care situația de conflict se soluționează definitiv. Din cauza lipsei de timp nu se poate ajunge mereu la o asemenea convenție. În cadrul conflictelor de muncă însăși pozițiile oponentilor, adică posturile sau funcțiile lor nasc conflicte. De aceea, în aceste cazuri este mai indicată limitarea la convențiile de al doilea tip.

Al doilea tip de convenție este despre cum vor acționa părțile și ce relații vor fi construite pe viitor între ele după soluționarea conflictului, problemă valabilă pentru ambele părți. Medierea se poate finisa după etapa a III-a sau poate fi necesară suplimentarea unor ședințe de mediere. În funcție de rezultatele obținute, acestea pot fi ședințe separate, individuale sau în comun.

Medierea conflictelor de muncă nu dispune de deosebiri principiale privind succesivitatea etapelor. Deosebirile constau în aceea că în cadrul activității în grup mediatorul trebuie să se orienteze după structura grupului, poziția și starea membrilor grupului.

În timpul sesiunilor individuale mediatorul se bazează în principal pe acei membri ai grupului care sunt orientați pozitiv. Dar este foarte important ca grupul să nu perceapă că mediatorul manipulează cu ei, să nu se creeze impresia că mediatorul vrea să delimiteze grupul și să se folosească de aceasta la perfectarea convenției. Activitatea exterioară a mediatorului trebuie să se limiteze doar la acțiuni exteriorizate la minim. Rolul mediatorului este de a conduce ședințele. Mediatorul are funcția de a prelua informația și a o prezenta succint, indicând dezaordurile și evidențiind ideile constructive. Cu toate că mediatorii sunt tentați să prezinte ideile și formulările personale pentru a le reflecta în convenții, acest lucru este riscant. În cazul în care părțile vor simți că mediatorul este subiectiv și încalcă deontologia, acestea nu vor mai avea încredere în mediator, iar pierzând-o, va fi imposibilă recâștigarea acesteia.

14. Sfaturi utile pentru angajatori

„Necesitățile organizațiilor trebuie satisfăcute de oameni obișnuiți, capabili de performanțe neobișnuite.”

(Peter F. Druker)

Brandul de angajator – cerință esențială pentru performanță durabilă în managementul organizației

În condițiile în care angajații talentați și buni sunt considerați, de cele mai multe ori, resurse strategice ale unei companii, utilizarea unor tehnici cât mai complexe și diversificate pentru a atrage angajați cu potențial a devenit o condiție sine qua non.

Piața muncii este reglată prin cererea și oferta de forță de muncă și se pune problema competiției pentru **a-i atrage, a-i angaja și a-i păstra pe cei mai buni candidați**. Aceste constrângeri au impus apariția unei noi strategii, direcții, chiar concept în managementul resurselor umane: ***brandul de angajator***.

Conceptul de *brand de angajator* este folosit de la începutul anilor '90 ai secolului trecut. Cel care a introdus acest concept a fost autorul Simon Barrow care definește brandul de angajator ca fiind: „ansamblul de beneficii funcționale, economice și psihologice oferite de un angajator și care devin un factor ce diferențiază întreaga companie angajatoare. Principalul rol al brandului este să ofere un mediu de lucru coerent pentru ca managementul să simplifice și să își concentreze prioritățile, să crească productivitatea și să îmbunătățească recrutarea, păstrarea și dedicarea angajatului”¹.

Institutul de Dezvoltare Personală Chartered definește brandul de angajator ca fiind „un set de attribute care diferențiază și o fac atractivă pentru anumiți oameni care își doresc să lucreze în cadrul ei și să obțină **cele mai bune performanțe**”².

¹ S. Barrow, R. Mosley, *The Employer Brand: Bringing The best of Brand Management to People at Work*, John Wiley&Sons Ltd, 2005, p.16.

² www.cipd.co.uk

Brandul de angajator reprezintă imaginea pe care o companie/instituție/organizație o are pe piața forței de muncă și reprezintă informația esențială pe care se bazează un candidat când are de făcut o alegere între anumite oportunități oferite de piața forței de muncă.

Prin urmare, considerăm că brandul de angajator reprezintă strategia clar definită a organizației de a atrage candidați valoroși de pe piața forței de muncă, în timp util și fără costuri exagerate privind recrutarea, de a rezolva problemele păstrării specialiștilor bine pregătiți, a căror înlocuire ar implica costuri considerabile, prin câștigarea atașamentului acestora, oferindu-le condiții de lucru favorabile și posibilități de dezvoltare, astfel ca, în timp, **oamenii din organizație să devină susținători și promotori ai brandului de angajator.**

Dimensiunile cele mai importante care contribuie la formarea unui brand de angajator puternic sunt:

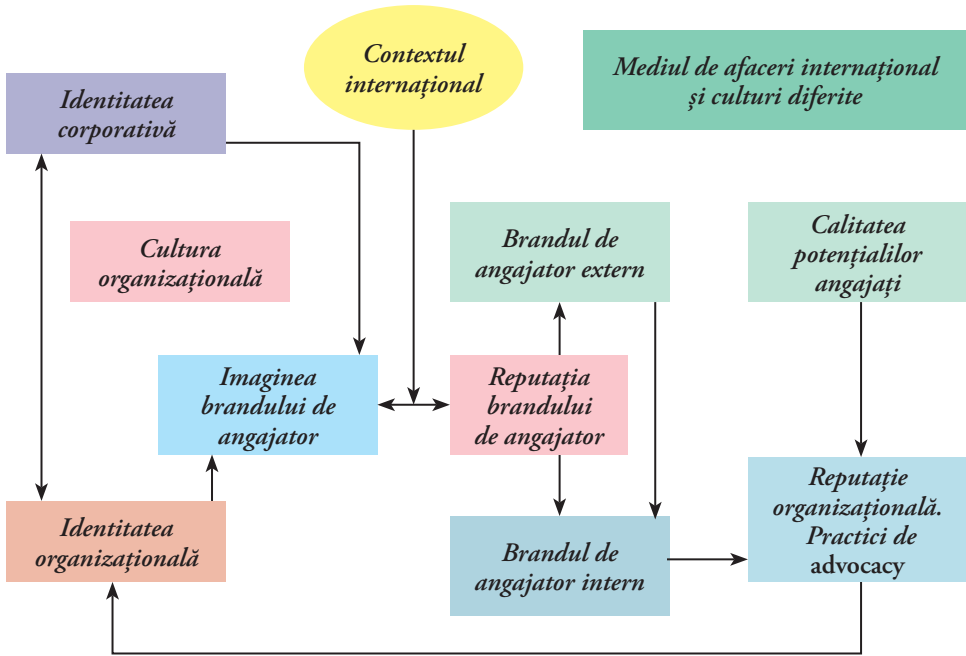
- cultura organizațională și valorile companiei;
- sistemele de evaluare a performanțelor și de recompensare a salariaților;
- sistemul de gestionare al carierei, posibilitățile și facilitățile de avansare oferite în cadrul companiei;
- mediul organizațional formal și neformal;
- modul în care se realizează comunicarea în organizație;
- programe de integrare a noilor angajați, de retenție și de retragere din cadrul organizației;
- programe de responsabilitate socială cu privire la angajați și în care sunt implicați aceștia.

Inclusiv în construirea brandului de angajator, nu numai în consolidarea acestuia, implicarea angajaților de la toate nivelurile ierarhice, **pentru a dezvolta și îmbunătăți brandul este necesar ca acesta să reflecte realitatea și aspirațiile atât ale organizației, cât și ale oamenilor care lucrează pentru ea.**

Pe piața muncii din Republica Moldova conceptul de brand de angajator este unul relativ nou și puțin cunoscut, și reprezintă mai ales apanajul companiilor internaționale care activează pe piața din republică, dar cu toate acestea, este un aspect demn de luat în seamă și care face diferența, în mod vizibil, pe piață.

Specialiștii în domeniu consideră că un brand de angajator înglobează personalitatea unei organizații și ceea ce are ea de oferit, influențând modul în care este percepută din interior și din exterior. Pentru a reda dimensiunea brandului de angajator, poziția lui în cadrul culturii organizaționale, interferențele cu identitatea corporativă și organizațională, toate acestea într-un context internațional, prezentăm procesul de branding de angajator, în viziunea autorului Paul Sparrow (Figura 15).

Figura 15. Procesul de brand de angajator în context internațional



Pentru a face față specificității pieței forței de muncă, mai ales în context internațional, pentru a fi un jucător important pe această piață unde, tranzacționează talente și cunoștințe, brandul de angajator poate fi definitoriu în atragerea acestora. În vederea atingerii acestor obiective, este necesar să se țină cont de anumite priorități¹:

- construirea unui sistem fundamental aplicativ al inteligenței emoționale de afaceri și atragerea acelor specialiști în domeniu, promovarea practicilor de excelență;
- oficializarea poziționării de brand trebuie să ofere viziune și beneficii tuturor părților implicate;
- regândirea valorilor fundamentale în management și coordonarea managerială prin:
 - luarea în considerare a beneficiului proprietății intelectuale ca element strategic de vârf în relația cu competitorii;
 - dezvoltarea bazei piramidale a diseminării de informații strategice și specifice, în vederea creării viziunii de mâine, a înțelegerii și a acceptării ei.

¹ Costea C., Popescu C., Tașnadi A., *Criza e în NOI*. Editura ASE, București 2010, p. 72.

- consolidarea alianțelor și promovarea practicilor de advocacy, indiferent de scopul activității: un raport de piață, o strategie pe termen lung sau un proiect de dezvoltare.

Toate aceste aspecte pot influența capacitățile de facilitare ale schimbării și ajută la identificarea acelor oportunități necesare, în locuri și în situații în care alții, poate chiar competitorii, nu le văd.

Relația dintre brandul de angajator și cultura organizațională are aspecte multiple, dar pentru crearea unei *identități de brand de angajator* se pune accentul pe un aspect foarte relevant, pe care va încerca să-l impună în conștiința angajaților. Poate fi vorba de:

- un stil de lucru de înaltă performanță;
- un mediu de lucru competitiv și elevat;
- investiții în noi tehnologii și instruirii de specialitate;
- structuri ierarhice bine determinate sau, dimpotrivă, structuri flexibile;
- reguli informale;
- multă libertate de acțiune;
- responsabilități multiple sau poate un mediu de lucru mai relaxat.

Consolidarea unui astfel de brand presupune o investiție considerabilă de timp și investiție în oameni și, mai ales, în reputație. *Oamenii stau și lucrează într-o companie/organizație, în mare parte, pentru că sunt foarte mulțumiți de ce le oferă organizația, iar într-o altă ordine de idei, oamenii nu pleacă din asemenea organizație deoarece se simt motivați, valorizați, apreciați, li se acordă atenția cuvenită.* Această situație demonstrează ca salariații sunt cei care aleg să rămână în organizație pentru că aderă la valorile acesteia, dar și faptul că trăiesc brandul și nu pleacă tocmai datorită faptului că **organizația își respectă angajamentul** față de ei.

Astfel, în construcția unui brand de angajator se urmărește definirea și comunicarea următoarelor elemente:

- *personalitatea angajatorului*: cine este, ce oferă, ce misiune și ce valori caracterizează organizația;
- *promisiunea făcută*: oferta unică pentru oamenii din grupul-țintă și respectarea acestei promisiuni de către organizație;
- *mesajul*: mesaje-cheie specifice transmise fiecărui „consumator al brandului”, fie din exterior, fie din interior.

Crearea unui brand puternic de angajator reprezintă o strategie viabilă pe termen lung pentru managementul resurselor umane, cu efecte multiple, care se traduc, în principal, printr-o facilitare a recrutării, prin atragerea angajaților bine pregătiți și creșterea ratei de păstrare. Etapele în realizarea brandului de angajator se referă la:

Realizarea unei analize de diagnostic a imaginii angajatorului pe piața forței de muncă și conștientizarea imaginii reale pe care o are atât în interior, cât și în exterior.

Elaborarea unei strategii de brand ce va fi implementată prin politici și proceduri interne de calitate și promovată din interior de către salariați, deoarece dacă aceștia aderă la valorile propuse și cred în ele, vor fi primii care vor promova valorile organizației/instituției.

Evaluarea rezultatelor, a coeziunii între realitatea internă și mesajul extern.

Determinarea brandului de angajator ca fiind unul de succes constituie un avantaj competitiv în fața unor organizații similare.

Analiza metodelor și dificultăților în construirea brandului de angajator trebuie să pornească de la o înțelegere exactă a componentelor acestuia. La rândul lor, aceste elemente depind, în primul rând, de modul în care se interpretează brandul de angajator și funcțiile lui:

- *brandul de angajator este înțeles în mod similar brandului de produs, cu deosebirea că marketingul de resurse umane se adresează unui client special, și anume angajatului sau potențialului angajat, încercând să îi vândă nu un produs, dar **participarea într-un anumit program social**;*
- *brandul angajatorului nu este un produs concret, tangibil, material, care este constituit din elemente mentale: percepții, păreri, credințe despre o anumită organizație/companie/instituție. Este, practic, ceea ce oamenii cred și simt despre o organizație anume. Tocmai din acest motiv, un brand de angajator poate fi privit și ca o **relație strict emoțională între angajat și angajator**;*
- *misiunea sa este fidelizarea angajatului prin stabilirea unei legături afective între acesta și locul său bine determinat în cadrul organizației și aderarea la valorile acesteia.*

Prin urmare, brandul de angajator are câteva caracteristici esențiale: el trebuie să fie vizibil, relevant, rezonant și unic¹.

¹ L. Moroko, D. M. Uncles, *Employer branding and market segmentatation*, "brand management", Vol. 17, 3, palgrave Macmilian, 2009, p. 78.

În condițiile globalizării, reconfigurarea strategiilor legate de angajați a devenit diferența specifică a organizațiilor de succes, reprezentând avantajul lor competitiv în fața celorlalte organizații. Investiția în crearea unui brand de angajator este asemenea investiției în publicitate, cu diferența că pentru a obține atașamentul angajatului față de brand, realitatea brandului trebuie să confirme promisiunea acestuia.

Cinci lucruri pe care un angajator nu ar trebui să le spună niciodată angajaților săi

1. „Eu te plătesc, așa că faci ceea ce îți spun.”

Această frază este mai mult una specifică unui dictator decât unui angajator. Nu este nevoie de un aer superior pentru a inspira încredere și pentru a crește performanțele angajaților. Cei mai buni șefi își încurajează, învață și uneori chiar își ajută angajații atunci când au nevoie.

2. „Ești norocos că ai primit acest bonus, alte companii nu ți-ar fi oferit nimic.”

Un șef bun trebuie să fie mereu fericit atunci când are în echipa sa angajați care ajută la dezvoltarea afacerii pe care o deține. Mai mult decât atât, atunci când le oferă bonusuri, trebuie să fie conștienți de faptul că angajații merită acel bonus și că au depus eforturi pentru a-l primi. Un manager bun trebuie să fie binevoitor.

3. „Eu am venit la birou și în week-end. Tu de ce nu ai venit/ unde ai fost?”

Punând presiune pe umerii angajaților și cerându-le să fie la datorie mereu (șapte zile), nu va reuși decât să le scadă moralul și să îi facă să devină nemulțumiți de locul lor de muncă. Doar pentru simplul fapt că un manager bun trebuie să se ocupe de afacerea sa șapte zile pe săptămână, nu înseamnă că și angajații trebuie să facă același lucru. În fond, angajatorul și angajații nu au aceleași beneficii într-o companie/organizație/instituție.

4. „Tu trebuie să faci asta, pentru că ești femeie.”

Un manager bun nu trebuie să își discrimineze angajații și nu este nevoie să îi facă să se simtă vulnerabili, în mod direct sau indirect. Nu este necesar să îi judece după aparență, religie, culoare sau sex. În plus, acest comportament este complet ilegal.

5. „Să nu te aud că te plângi.”

Ca angajator, trebuie să te interesezi mereu de situația angajaților tăi. Chiar dacă deții o companie mare și timpul nu îți permite foarte multe, trebuie să aloți timpul convenit angajaților și problemelor lor. Chiar dacă nu îi poți ajuta cu nimic, acordă-le un minut sau două doar pentru a-ți povesti ce se întâmplă cu ei. Acest lucru îi va ajuta să capete încredere în tine.

Cum găsești angajații potriviți?

Dacă nu știi sigur ce trebuie să faci cel pe care îl angajați, cu siguranță nu veți găsi persoana potrivită. Mai întâi, stabiliți cu claritate activitățile pe care viitorul angajat va trebui să le îndeplinească (elaborând fișa postului), apoi stabiliți-i portretul-robot în funcție de educație, cunoștințe profesionale, experiență, calitățile fizice și psihice.

Ce pot face angajatorii?

1. Să înțeleagă că lucrează cu oameni care trebuie respectați ca indivizi.
2. Să manifeste mai multă deschidere față de propunerile acestora.
3. Să dezvolte potențialul din fiecare angajat.
4. Să scape de convingerile limitatoare enunțate mai sus.
5. Să comunice mai mult cu angajații.
6. Să renunțe la a mai face favoruri nejustificate unora dintre angajați.
7. Să fie corecți și să se țină de cuvânt.
8. Să recompenseze financiar conform meritelor.
9. Să implementeze programe de motivare non-financiară.
10. Să sprijine personal și profesional angajații ori de câte ori este posibil.
11. Să selecteze oamenii care au valori similare companiei.
12. Să fie mai transparenți în ceea ce privește bugetul de venituri și cheltuieli (măcar la modul general).
13. Să nu jignească angajații.
14. În spatele fiecărui comportament, de obicei, se află o intenție pozitivă! Află această intenție pozitivă și fii mai tolerant cu angajații.
15. Să vadă jumătatea plină a paharului ori de câte ori este posibil.
16. Să transforme locul de muncă într-un loc în care angajații vin cu plăcere și cu zâmbetul pe buze, ca să se simtă fericiți.
17. Să stimuleze întotdeauna performanța și competența.
18. Să nu uite niciodată că este om.

Folosiți comunicarea ca pe unelta cea mai de preț în a conduce oamenii, vedeți comunicarea ca fiind esențială în procesul de leadership, precum este apa în viața unui om.

15. Reguli privind relația angajator-angajat pentru a conduce cu succes o afacere

*„Pentru a conduce oamenii e nevoie să mergi alături de ei ...
Cei mai buni lideri sunt cei a căror existență nu e remarcată de oameni.
Următorii în clasament sunt liderii onorați și aclamați.
Următorii sunt temuți.
Și ultimii sunt detestați ...
Atunci când cel mai bun lider își încheie munca, oamenii vor spune:
„Ce treabă bună am făcut!””*

(Lao-tsu)

Va merge afacerea ta bine atunci când, din diferite motive, vei lipsi un timp mai lung din sediul unde se desfășoară afacerea? Vor fi clienții tăi serviți cum se cuvine cât timp vei lipsi? Dacă tocmai ai avut o dezamagire cu privire la această posibilitate, următoarea listă te poate ajuta. Informațiile de mai jos, dacă vor fi aplicate, te vor scuti de un stres, vor mări productivitatea afacerii și-ți vor permite să-ți iei vacanța pe care o meriți. Iată care sunt primele 10 lucruri pe care le poți face pentru ca afacerea ta să meargă fără probleme.

1. Angajează cu grijă

Majoritatea firmelor angajează indivizi pentru anumite slujbe, mai degrabă, decât **oameni care să contribuie la dezvoltarea firmei în viitor**. Firma ta este tot atât de bună ca și contribuția fiecărui angajat în parte la funcționarea ei. De aceea, fii atent la cei **trei i** atunci când angajezi: inteligența, inițiativa și integritatea. Pentru fiecare post, de la recepționar până la cel care duce valizele, **angajează-i doar pe cei mai buni disponibili**. În mod asemănător, dacă ai angajați care nu se descurcă bine, gândește-te dacă merită banii investiți.

2. Construiește o echipă, nu-ți impune ego-ul

Mulți angajatori își lasă ego-ul să monopolizeze relațiile cu angajații lor. Nu urma acest model. În schimb, acordă-le angajaților încredere pentru a-și desfășura activitatea în condiții mai bune. Ai grijă ca fiecare angajat în parte să se simtă ca un membru de neprețuit al echipei companiei. Anunță-i pe toți angajații că **fiecare dintre ei are o contribuție la obținerea produsului final al companiei**. Oferă un model de interacțiune pozitivă în fiecare moment, între membrii echipei chiar și atunci când ideile sau performanțele trebuie să fie corectate.

3. Încurajează lucrul în echipă

Majoritatea proiectelor pe care le finalizezi necesită contribuția mai multor angajați din organizație. Încurajează oamenii să lucreze în echipă în loc de grup de persoane care trebuie să finalizeze un proiect. Cea mai ușoară cale pentru a face asta este să stabilești o întâlnire inițială cu această echipă, referindu-te la ei ca echipă și încurajându-le autonomia, întocmai ca să se comporte ca o echipă.

4. Adună sugestii în mod constant de la angajați

Vrei să îți implici angajații pentru a fi în totalitate dedicați în stabilirea obiectivelor? Caută sugestii la angajați pentru fiecare decizie-cheie în mod curent.

Înțelege faptul că fiind lider, tu vei avea ultima decizie. Dar chiar dacă nu vei urma sugestiile lor sau nu le vei lua ad literam, totuși, simplul fapt că le-ai solicitat părerea/feedback-ul și ideile, îi va face să se simtă implicați.

5. Răsplătește cum se cuvine

Când ai angajați buni, răsplătește-i bine din punct de vedere **financiar și emoțional**. Ai grijă ca salariul lor să fie cel puțin egal cu cel oferit pe piață. Încearcă să-ți dai seama cât mai des de contribuția fiecărui angajat. Poți câștiga fidelitatea cuiva printr-un cuvânt foarte simplu: **mulțumesc**.

6. Implică-te în fiecare tip de muncă

Învăță să rezolvi tu însuși sarcinile fiecărui angajat. Astfel nu numai că vei câștiga un angajat de rezervă din oficiu și un trainer (tu însuși), dar vei avea și un bonus. Dacă îi demonstrezi unui angajat că ești dispus să înveți sau ai învățat deja sarcinile ei/lui, le comunică că le apreciezi munca. Fiecare angajat simte nevoia să știe că munca lui este importantă și are un scop și o valoare.

7. Determină-i pe angajații tăi să fie flexibili

Într-o firmă mică, fiecare angajat ar trebui să știe să-ndeplinească măcar două slujbe, în mod special pe latura tehnică și cea de servicii. Pentru sarcini foarte importante, cel puțin trei angajați ar trebui să știe cum să îndeplinească fiecare slujbă. Astfel poți să ai o rezervă, teoretic vorbind, care poate interveni la nevoie.

8. Deleagă sarcinile, dar nu și conducerea finală

La ce te pricepi mai bine? Ești omul cu cele mai bune idei, cel mai bun agent de vânzări din companie, organizatorul? Descoperă-ți cel mai bun talent și apoi deleagă toate celelalte sarcini angajaților tăi. Oferă-le un seminar/training adecvat pentru a-și duce la îndeplinire sarcinile, anunță-i că ai încredere în capacitatea lor de a se descurca bine și apoi lasă-i să-și desfășoare activitatea. Combinând responsabilitatea cu încrederea acordată, îi poți determina pe angajați să lucreze mai cu spor și să fie mândri de rezultatele finale. În același timp, trebuie să te menții în postul de conducere. Pe fiecare vapor bine condus, capitanul are ultimul cuvânt de spus.

9. Comunică, comunică, comunică

Trebuie să comunici cu angajații, să le ceri părerea și să le corectezi greșelile în mod constructiv. În același timp, trebuie să creezi o atmosferă care să-i încurajeze să comunice cu tine. Angajații și clienții tăi sunt cele mai bune surse cu ajutorul cărora poți afla cât de bine îți merge afacerea și ce poți face pentru a o îmbunătăți. Acordă-le atenție și unora, și altora.

10. Pune suflet în tot ceea ce faci și încurajează acest comportament și printre angajați

Mândria față de produsele sau serviciile companiei se propagă de sus în jos. **Dacă nu te străduiești îndeajuns sau dacă trimiți un produs mai prost clientului, le transmiți angajaților tăi că nu-ți respecti nici clienții, nici munca/afacerea.** Angajații tăi vor adopta același comportament. Dacă ești un exemplu de persoană muncitoare, intervenind mereu atunci când este nevoie, arătând că-ți pasă de colegii din echipă, străduindu-te să fii cel mai bun în domeniul tău, și preocupându-te de obținerea profitului, acei angajați care merită să rămână în companie îți vor urma exemplul.

11. Încurajează inovația și creațiile proprii

Oferă-le angajaților tăi o **miză pentru viitor**. Stabilește o sedință, o dată pe lună, în care angajații să ofere sugestii cu privire la îmbunătățirea produsului, serviciului, eficacității sau profitului. Încurajează pozitiv aceste acțiuni.

12. Găsește o persoană care să-ți poată ține locul în anumite situații

Niciun general nu pleacă la luptă fără un colonel care să-l poată înlocui în caz că va fi doborât de gloanțe. Tu ești pe post de general al afacerii tale și trebuie să te comporți ca atare. Găsește o persoană de încredere în companie, care să aibă aceleași obiective, idealuri și un stil asemănător cu al tău în afaceri. Pregătește-l/o așa cum trebuie. Informează-i și pe ceilalți angajați că respectiva persoană se bucură de încrederea și autoritatea ta cât timp tu lipsești. După ce ai realizat și acest lucru, ia-ți concediu și testează teoria. **Dacă ai respectat toți pașii de la 1 la 9, afacerea ta va merge fără probleme, iar starea ta de sănătate se va echilibra din nou.**

13. Modifică-ți stilul de conducere în funcție de diferențele dintre angajați

Liderii eficienți îi lasă pe angajații pe care îi au în subordine să le determine stilul de conducere pe care să-l folosească. De exemplu, unii dintre angajați au nevoie sau își doresc mai multă atenție și coaching, în timp ce alții își doresc sau au nevoie de mai puțină atenție. Este important să te gândești la fiecare angajat-cheie și să identifice stilul de conducere adecvat pentru acesta.



14. Oferă angajaților oportunități de dezvoltare personală

Deoarece oamenii care au ocazia să își dezvolte competențele și să devină experți în domeniu, sunt mai motivați de locul lor de muncă, ar trebui să-ți dorești să încurajezi oamenii din organizația ta să dobândească noi abilități. Poți face aceasta prin mai multe metode, de exemplu, oferindu-le traininguri la locul de muncă și oportunități de a dezvolta noi competențe.



15. Concediază oameni atunci când este nevoie

O tehnică pentru motivarea echipei tale este să concediezi oameni atunci când este cazul. Angajații cu o performanță slabă pot să distrugă o organizație; ei sunt ca un cancer. Atunci când alți angajați văd faptul că păstrezi persoanele cu rezultate slabe, vor începe și ei să aibă performanțe slabe. Drept urmare, concediază. Atâta timp cât echipa ta știe de ce sunt concediați oamenii – poate chiar să-i motiveze.

16. Lucrul cu oamenii

«Oamenii nu-și schimbă comportamentul decât dacă au ceva de câștigat din aceasta.»

(Fran Tarkenton)

Principiul de bază al motivării este acela că, dacă angajații sunt conduși eficient și motivați, aceștia „vor da ce-i mai bun” fără a fi nevoie de control, reguli sau sancțiuni.

Managerii câteodată cad în următoarele capcane:

- întotdeauna dau ordine și instrucțiuni, neacceptând dezacordul;
- se așteaptă ca angajații să stea 12 ore la serviciu, chiar dacă sunt plătiți pentru 8 ore de lucru;
- consideră că perfecționarea nu este necesară;
- cred ca treaba angajaților este aceea de a urma instrucțiunile;
- angajații nu trebuie să cunoască toate detaliile, ei nu trebuie să știe mai mult decât consideră șeful;
- esența managementului este controlul – singura responsabilitate a managerului este aceea de a surprinde comportamentele greșite și de a evita repetarea acestora prin sancțiuni disciplinare.

Doriți ca angajații dvs. să lucreze într-un mediu demotivant? Dacă nu, ce putem face? Cum putem obține rezultatele dorite? Următoarele sugestii pot fi luate în considerare:

- valorizați indivizii ca persoane;
- adresați-vă angajaților dvs. cu termenul „colegi”, în loc de subordonați;
- fiți orientat către rezultate, împărtășiți scopurile și obiectivele sarcinilor propuse;
- mențineți-vă angajații la curent cu noutățile despre dezvoltarea organizației;
- încurajați rezolvarea problemelor, și nu găsirea vinei (vinovatului);
- nu spuneți niciodată: „Ați gresit”, când nu sunteți de acord cu aceștia;
- tratați greșelile în mod constructiv, fiți întotdeauna de ajutor;
- fiți pregătit să-i îndrumați pe angajați;
- recomandați cursuri de formare continuă pentru angajați;

- mergeți dvs. la locul de muncă al angajaților în loc să-i chemați întotdeauna pe aceștia la dvs. în birou;
- încurajați membrii echipei să se implice în luarea deciziilor.

În general, prin termenul de motivație se înțelege starea internă de necesitate a organismului, care orientează și dirijează comportamentul în direcția satisfacerii și, deci, a înlăturării ei. Esențial pentru motivație este faptul că ea impulsionează și declanșează acțiunea. Totodată, ea nu numai că stimulează, dinamizează organismul, dar îl direcționează spre un anumit mod de satisfacere, spre anumite obiecte capabile de a o satisface.

Definiția ei fiind totalitatea mobilurilor interne ale conduitei, fie că sunt înnăscute sau dobândite, conștiente sau inconștiente, simple trebuințe fiziologice sau idealuri abstracte, motivația este înțeleasă fie ca ansamblu de motive, fie ca proces al motivării sau împingere spre acțiune.

Cu alte cuvinte, factorii care declanșează, energizează și impulsionează omul către activitate sunt definiți ca motivaționali. Motivația este influențată de trei categorii de astfel de factori:

- trebuințele – prin latura lor de energizare, impuls, imbold;
- tendințe – relațiile afective și atitudinile constituite față de diverse aspecte ale mediului și față de propria persoană;
- obiecte și împrejurări imediate sau imaginare care se dobândesc în funcție de scopuri.

Totuși, niciodată omul nu acționează sub imperiul unui singur motiv, ci sub influența unor constelații motivaționale, în care, de regulă, se produc și se depășesc conflictele.

Cea mai dificilă sarcină pe care o are de îndeplinit un manager este aceea de a învăța cum să-și motiveze angajații și, mai ales, cum să-i țină motivați. De obicei, dacă întrebăm o persoană cum putem motiva pe cineva, aceasta ne va răspunde ce o motivează pe ea.

Din păcate (sau din fericire), toți suntem diferiți și, ceea ce îl motivează pe un angajat, îl poate nemulțumi pe altul. Metoda pe care o folosim pentru a ne motiva angajații trebuie să fie potrivită pentru fiecare angajat în parte. Aceași metodă pentru toți angajații nu se potrivește când ne referim la motivație.

În cele ce urmează vom discuta modalități de combatere a problemelor motivaționale și vom oferi sugestii cu privire la căile prin care putem schimba letargia în energie și apatia în implicare.

Ce îi motivează pe angajați?

Banii nu reprezintă soluția magică a motivării. Există multe alte modalități de a motiva angajații. Printre răspunsurile cele mai des întâlnite în rândul angajaților menționăm:

- sarcini competitive care le oferă un sentiment de împlinire, responsabilitate, dezvoltare, satisfacție și o perspectivă promițătoare de promovare;
- eforturile pe care le depun sunt recunoscute și apreciate atât de conducere, cât și de clienți în cazul unei afaceri, beneficiari și cetățeni în cazul sectorului neguvernamental și cel guvernamental;
- beneficiază de încrederea și întregul sprijin al șefilor;
- pot să ducă singuri o sarcină la bun sfârșit;
- lucrează într-un mediu plăcut și armonios.

Caracteristicile angajaților motivați

Unele din următoarele caracteristici de comportament sunt reflectate prin acțiunile angajaților motivați:

- plini de energie și inițiativă;
- implicați și dedicați în serviciul public;
- doresc să gândească singuri;
- apreciază recunoștința și provocările;
- caută oportunități pentru a-și îmbunătăți capacitățile;
- au o atitudine proactivă și pozitivă în rezolvarea problemelor;
- cred că pot contribui cu adevărat la schimbare;
- își stabilesc propriile obiective și provocări.

Dar cum ne motivăm angajații? Tuturor ne place să lucrăm alături de angajați motivați, într-un mediu de lucru pozitiv. Având acest lucru în minte, fiecare manager poate face ceva pentru a-și atinge obiectivele propuse. Nevoile angajaților pot fi satisfăcute de factori extrinseci, precum securitatea muncii, politicile organizației, calitatea managementului, condițiile de lucru, varietatea sarcinilor, formarea continuă etc. O multitudine de factori afectează motivarea angajaților. În cele ce urmează prezentăm câțiva dintre cei mai întâlniți factori motivaționali.

Munca importantă/utilă

Oamenii sunt motivați deoarece consideră că munca lor este importantă sau simt că fac ceva util, valoros. Există multe modalități de a-i face pe angajați să simtă că munca lor este importantă, că are un scop:

- delegați sarcini care reprezintă provocări și fac apel la abilitățile angajaților;
- în loc de a delega o parte a sarcinii, lăsați angajatul să fie responsabil de îndeplinirea întregii sarcini de la început până la sfârșit;
- explicați-le angajaților care este impactul muncii lor;
- explicați angajaților viziunea, misiunea și valorile organizației și cum munca lor se aliniază la acestea;
- promovați asumarea responsabilității în rezolvarea problemelor.

Recunoștința

Motivația este generată și de recunoștință, un cuvânt de încurajare, un climat de respect. Vestea bună este aceea că fiecare manager dispune de resurse nelimitate în acest domeniu. Folosiți această putere în mod constructiv:

- încurajați-i și lăudați-i chiar și pe cei mai slabi angajați atunci când fac ceva bine;
- oferiți felicitări sincere, necondiționate, cu entuziasm;
- sărbătoriți orice progres, nu doar rezultatele finale;
- spuneți-le angajaților ce treabă bună fac sau oferiți-le un premiu și faceți cunoscute aceste realizări;
- surprindeți angajații făcând și lucruri bune, nu numai „rele”;
- oferiți feedback pozitiv când observați o îmbunătățire a performanței;
- recunoșteți ajutorul oferit de angajați pentru propriile dvs. realizări;
- apreciați valoarea asumării riscului și a greșelilor.

Credibilitatea dvs. personală

Managerii trebuie să creeze un climat deschis și stimulant în care angajații pot face sugestii. Când acest lucru este realizat, loialitatea și implicarea reală a angajaților vor fi realizate. De aceea, pentru a vă motiva angajații dvs. va trebui să țineți cont de:

- un model de conduită pentru membrii echipei;
- un angajat motivat;
- curajul încât să recunoașteți când greșiți;
- abilitatea de a vorbi pozitiv tot timpul;
- felul în care vă organizați;
- deschiderea la sugestii și opinii;
- atenția către nevoile emoționale ale membrilor echipei.

17. Sfaturi utile pentru angajați

*„Dumnezeu vinde bunuri...
... pe un preț sigur: Munca.”*

Ce pot face angajații?

1. Să înțeleagă că pot avea un viitor în companie dacă reușesc să aducă plusvaloare companiei.
2. Să vorbească mai puțin și să facă mai mult.
3. Să renunțe la toate convingerile limitatoare enunțate mai sus.
4. Să folosească eficient timpul.
5. Să nu-și bârfească șeful sau colegii.
6. Să înțeleagă că în primul rând pentru el muncește și mai apoi pentru companie.
7. Să fie onest în relația cu șefii și colegii.
8. Să-și caute un alt loc de muncă dacă munca nu-i este apreciată sau să-și deschidă o afacere pe cont propriu.
9. Să încerce să găsească modalități plăcute pentru rezolvarea sarcinilor.
10. Să vadă jumătatea plină a paharului ori de câte ori este posibil.
11. În spatele fiecărui comportament, de obicei, se află o intenție pozitivă! Află această intenție pozitivă și fii mai tolerant cu șeful sau colegii tăi.
12. Să încerce să aducă plusvaloare atomei și locului de muncă.

Sfaturi utile pentru a-ți negocia salariul cu succes

Orice situație care implică o cerere de bani poate deveni ciudată și neplăcută, însă când e vorba despre negocierea salariului, gândește-te ca la un rău necesar vieții, pentru care trebuie să rezisti câteva momente, pentru a preveni eventuale regrete în viitor.

De ce trebuie „să rezizi”? Pentru că, în cele mai multe dintre cazuri, șefii obișnuiesc să „paseze mingea” angajaților, pentru că este în interesul lor să se înceapă negocierea de la o sumă mică.

Întâlnirea pentru negocierea salariului este uneori neplăcută, dar nu este nicio rușine să pui întrebări pentru ceea ce meriți. De aceea, poți pune în aplicare următoarele sfaturi pentru negocierea salariului pentru a face conversația cât mai plăcută.

1. Așteaptă să faci șeful prima ofertă

Poți împinge discuția spre oferta salarială abia după ce ți-ai asigurat poziția, te-ai dovedit valoros pentru companie și după ce ți-au fost evaluate performanțele. Același lucru este valabil chiar și în cazul cererilor de *mărire de salariu*.

2. Nu menționa motivele pentru care ai nevoie de un salariu mare

Acest lucru strigă: „Disperare!” În plus, dacă aduci în discuție problemele personale, dai dovadă de neprofesionalism. „Soția mea va naște gemeni”, „Vreau să îmi cumpăr un apartament mai mare”, astfel de afirmații nu justifică un salariu mai mare și nici nu vor atrage simpatia șefului.

3. Fii flexibil

Dacă vei fi chemat la *serviciu* la o anumită oră, nepotrivity pentru tine, fii deschis și acceptă, altfel riști să îți pierzi postul, în favoarea sutelor de candidați care așteaptă să faci un pas greșit.

4. Mergi pregătit la întâlnirea cu șeful

Respectă timpul angajatorului și du-te pregătit pentru această *negociere*, cu o copie a cererii pentru salariu, cu o cercetare despre salariul oferit pe piața muncii și cu cunoștințele dobândite.

5. Nu-ți intrerupe niciodată șeful

Dacă îți intrerupi șeful în timp ce discutați despre salariu, nu vei avea niciun beneficiu.

6. Lasă-i angajatorului timp să se gândească la propunerea ta

Este recomandat să îi acorzi șefului timpul necesar pentru a se consulta cu superiorii companiei sau pentru a face câteva cercetări înainte de a-ți stabili salariul. Subliniază că nu îți dorești un răspuns pe loc și că îți poate lua un anumit timp să se gândească la ofertă.

7. Dacă ai fost refuzat, nu-ți arăta dezamăgirea

În cazul în care șeful îți propune un salariu mai mic decât ai cerut, nu renunța! Arată-i cum evoluezi treptat și cum aduci beneficii companiei. După un timp, propune-i o mărire de salariu și va accepta cu siguranță după ce va vedea rezultatele progresului tău.

8. Încheie discuția într-o notă prietenoasă, indiferent de rezultate

Multumește-i angajatorului pentru timpul acordat și întreabă-l cum își petrece timpul liber în general. Discuțiile scurte pot duce departe după o discuție intensă.

Pentru a reduce riscurile și a avea un bun management al carierei în contextul actual recomandăm:

- urmăriți să deveniți genul de angajat pe care compania/organizația/instituția își dorește să îl păstreze sau pe care alte organizații l-ar vâna. Cu privire la statutul de angajat de care organizația (angajatorul) se poate lipsi cu greu, acesta presupune dezvoltarea cunoștințelor, abilităților și o implicare activă în domeniul în care lucrați;
- fiți permanent în contact cu ofertele de muncă de pe piață. Dacă sunteți contactat de o companie de recrutare, chiar dacă în perioada respectivă nu plănuiți o schimbare în carieră, acceptați invitația. Un specialist dintr-o astfel de companie vă poate ajuta în a vă forma o idee, o viziune despre ofertele de muncă la care puteți avea succes și posibilitățile de angajare pe care le aveți;
- angajarea sau păstrarea în organizație a unui angajat depinde de profesionalismul, implicarea, responsabilitatea, atitudinea și inițiativele de succes ale angajatului;
- fiți deschiși la dezvoltarea propriului "network" (rețele). Aceasta poate fi o resursă deosebit de valoroasă în diverse acțiuni pe care vreți să le întreprindeți pentru cariera voastră.

18. Integrarea tinerilor pe piața muncii: o nouă provocare

Datorită lipsei de experiență, în comparație cu majoritatea adulților deja integrați în câmpul muncii, tinerii absolvenți întâmpină deseori dificultăți în identificarea locurilor de muncă.

”Rata șomajului în rândul tinerilor a depășit-o de mult pe cea specifică altor grupuri de vârste și a atins cea mai mare creștere anuală în 2009; o cifră record de 75,4 milioane de tineri adulți nu aveau un loc de muncă”¹.

În Republica Moldova ponderea șomerilor cu vârsta între 15-24 de ani, cu durata șomajului de 6 luni și peste, din numărul total al șomerilor din același grup de vârstă, a alcătuit 40,8%, în 2009, mai mare față de anul 2010, cu 2,3 puncte procentuale.

Conform Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova, în trimestrul al III-lea al anului 2012, **rata șomajului** în rândurile **tinerilor** (15-24 ani) a constituit 12,7%, iar în trimestrul al IV-lea al anului 2012, **rata șomajului** în rândurile **tinerilor** (15-24 ani) a constituit 13,7%.

Criza economică a avut pe termen lung un efect nedorit asupra tinerilor. Conform studiului realizat de Organizația Internațională a Muncii, *Tendențele pieței muncii pentru tineri*, ediția 2011, rata șomajului la nivel global în rândul tinerilor a crescut de la 11,8 la 12,7% între 2008 și 2009, reprezentând cea mai mare creștere de la an la an înregistrată până la acel moment. Din 1998 până în 2008, șomajul în rândul tinerilor a crescut cu 0,2%, un procent reprezentând aproximativ 100.000 de persoane anual; însă, **din 2008 până în 2009 a crescut cu 5,3%, respectiv cu 4,5 milioane de oameni într-un singur an**. Până la finalul lui 2010, un număr de aproximativ 75,1 milioane de tineri nu aveau un loc de muncă².

Provocările legate de șomajul din rândul tinerilor continuă să se intensifice în rândul statelor dezvoltate. În Spania, majoritatea tinerilor (51,4%) nu aveau un

¹ **Organizația Națiunilor Unite**, *Raportul Mondial asupra Tinerilor*, 2012.

² Ibidem.

loc de muncă la finele lui 2011, iar cifrele erau aproape la fel de ridicate și în Grecia (46,6%). Rata șomajului în rândul tinerilor din Portugalia a atins 30,7%, iar în România a ajuns la 23% (*The Economist, Tinerii fără locuri de muncă*, 2011).

În țările în curs de dezvoltare, șomajul ridicat în rândul tinerilor minimizează potențialul de creștere economică și siguranță la nivel național, deoarece un volum mare de tineri fără locuri de muncă poate contribui la o instabilitate socială. Regiunile în curs de dezvoltare, care au niveluri mari de șomaj în rândul tinerilor, includ Africa de Nord, Orientul Mijlociu, Europa de Sud-Est și Rusia.

Pe măsură ce o serie de schimbări demografice și economice se accentuează profund, dând naștere la ceea ce ManpowerGroup a identificat ca fiind „Era Resurselor Umane”, pentru anumite grupuri de oameni s-au restrâns oportunitățile de angajare existente pe piață la nivel global. Tinerii sunt cel mai afectat grup și au fost caracterizați drept „*generația pierdută*” în cadrul pieței muncii.

În mod ironic, *această categorie reprezintă forța de muncă a viitorului și resursa strategică care va susține competitivitatea organizațiilor pe termen lung*. Însă, pentru a se asigura că tinerii talentați sunt pregătiți pentru integrarea într-o companie și evoluarea pozitivă pe termen lung, în contextul unei economii complexe, angajatorii trebuie să combine instrumentele potrivite cu atitudinile și programele de formare profesională necesare tinerilor.

Nivelul ridicat al șomajului în rândul tinerilor este reprezentativ și are două influențe majore: **scăderea șanselor de angajare** ale indivizilor în general și **diminuarea oportunităților de dezvoltare economică**, atât la nivel național, cât și la nivel global. S-a dovedit faptul că șomajul în rândul tinerilor produce efecte pe termen lung atât asupra venitului, cât și asupra stabilității la locul de muncă, întrucât tinerii afectați de șomaj au un nivel mai scăzut de credibilitate și nu sunt la fel de încrezători și flexibili când vine vorba de oportunități de angajare, dezvoltându-se mai greu din punct de vedere profesional.

Numărul tinerilor care au dificultăți în intrarea pe piața muncii și în dezvoltarea unei cariere durabile este în creștere în aproape toate regiunile de pe glob. În general, acestora le lipsesc competențele, informația și conexiunile care să-i susțină în dezvoltarea unei cariere pe termen lung.

Valorificarea potențialului tinerilor

Organizațiile care optează pentru o abordare strategică a formării și recrutării de tinere talente vor beneficia de recompense durabile: tinerii reprezintă un avantaj pentru companii, deoarece întrunesc atât calitatea de consumatori, cât și cea de inovatori, categorie care influențează opinia publică și care are cunoștințe în tehnologie.

Tinerii consumatori

Milenarii, generațiile născute între 1978 și 2000, se influențează reciproc într-o foarte mare măsură în ceea ce privește comportamentul de consum, întrucât

opiniile și deciziile acestora sunt mediatizate prin intermediul rețelelor sociale și tehnologiei de tip SMS. Opiniile circulă extrem de rapid și sunt dezbătute public, astfel este răspândită aprecierea sau lipsa de popularitate în ceea ce privește un brand, un produs sau un serviciu. În postura de angajați, tinerii oferă mediului de afaceri informații directe referitoare la preferințele și gusturile generațiilor lor, promovând totodată produsele și serviciile angajatorilor.

Tinerii care influențează

Pe măsură ce companiile caută să-și gestioneze proactiv reputația în mediul online, prin intermediul rețelelor sociale, acestea trebuie să-și sporească atractivitatea față de tineri. Rețelele sociale afectează reputația companiilor, întrucât impresiile pe care milenarii le împărtășesc în ceea ce privește experiențele lor din organizații sunt răspândite rapid.

Tinerii inovatori

Având în vedere ritmul în care evoluează piața, abilitatea de a inova în permanență este cheia succesului în afaceri. Fast Company a realizat de curând un top al celor mai inovatoare 50 de companii la nivel global. Topul celor 3 este alcătuit din Apple, Facebook și Google. Aceste companii au raportat de asemenea rezultate financiare excelente. Toate cele 3 companii au un număr foarte mare de angajați tineri: vârsta medie a angajaților Apple este de 33 de ani; la Facebook este de 26, iar la Google angajații au în medie 31 de ani.

Tinerii cunoscători de tehnologie

Cunoștințele în ceea ce privește noile instrumente media și mediile de lucru virtuale sunt indispensabile pieței muncii în viitor. **Milenarii reprezintă primele generații care au crescut în prezența noilor tehnologii.** Tehnologia video online, blog-urile, podcast-urile și software-ul care permite interactivitatea sunt instrumente care susțin productivitatea, atunci când sunt utilizate eficient.

Soluții optime pentru problema tinerilor pe piața muncii

Fiecare generație are responsabilitatea de a pregăti următoarea generație în scopul unei dezvoltări economice armonioase. Modalitatea optimă de a asigura dezvoltarea tinerilor în acest sens este încheierea de parteneriate cu guvernele, instituțiile de învățământ, societatea civilă și cu înșiși tinerii aflați în căutarea locurilor de muncă.

Punerea în aplicare a acestor recomandări va susține generațiile tinere în încercarea lor de a-și găsi un loc de muncă și de a dezvolta cariere de succes.

Soluția 1

Investirea în îmbunătățirea resurselor informaționale pentru tineri

Una din cele mai simple și accesibile mișcări pe care angajatorii o pot pune în practică este încheierea de parteneriate cu instituțiile educaționale și vocaționale, astfel încât să stimuleze participarea tinerilor pe piața muncii.

Soluția 2

Investiții menite să sporească accesul tinerilor la programe de formare pentru dezvoltarea de competențe specifice locului de muncă.

În acest sens, **angajatorii au rolul de a consilia și influența pentru o mai bună pregătire educațională, care să se alinieze nevoilor și oportunităților reale de pe piața muncii contemporane.**

Soluția 3

Crearea și funcționarea de programe de formare profesională care să stimuleze acumularea de experiență.

Soluția 4

Angajamentul față de tineri: susținerea prin programe de formare, **burse speciale ale angajatorilor**, oferirea de locuri de muncă și mentorat.

Companiile care investesc în programe de formare profesională sau mentorat pentru tineri au beneficiul de a se folosi de competențele unor candidați disponibili, care se vor constitui într-o sursă de personal loial, cu potențial real de dezvoltare profesională. Formarea profesională la locul de muncă și mentoratul pot reprezenta elemente importante în cadrul unei strategii eficiente de răspuns la deficitul de talente și o modalitate inovatoare de a descoperi, de a dezvolta și de a administra resursele de talente, de care companiile au nevoie pentru a fi în conformitate cu obiectivele proprii de afaceri și cu competitivitatea piețelor.

Soluția 5

Investiții în programe educaționale de antreprenoriat în mediul universitar și în crearea centrelor vocaționale.

O strategie importantă pentru a stimula creșterea numărului de locuri de muncă este reprezentată de extinderea volumului de angajatori. Promovarea antreprenoriatului este o componentă indispensabilă pentru a asigura dezvoltarea economică locală, regională și națională. Promovarea antreprenoriatului în rândul tinerilor îi poate stimula în mod direct pe aceștia, totodată influențând în mod pozitiv generațiile din care fac parte și comunitățile în care își desfășoară activitatea.

Tinerii își pot valorifica mai eficient potențialul la locul de muncă dacă beneficiază de educație antreprenorială, întrucât își largesc cunoștințele financiare și de business, se pot concentra mai bine pe nevoile organizației, pe înțelegerea nevoii de inițiativă și rezolvarea creativă a problemelor, precum și a lucrului în echipă și a cooperării.

Concluzii

„Profitabilitatea este criteriul suveran al întreprinderii.”

(Peter Drucker)

Succesul este subiectiv, fiecare dintre noi îl înțelege și îl asociază cu ceva diferit, în funcție de propriile dorințe și obiective. Credem că succesul se măsoară în abilitatea de a construi pornind de la nimic, alături de dorința și ambiția de cunoaștere continuă, cu scopul de a progresa fără a fi descurajați de eșec.

În calea succesului, motivația este o constantă fundamentală. Alături de aceasta, ieșirea din zona de confort și curajul sunt criteriile pe care le considerăm destul de importante în atingerea succesului. Cu cât nivelul motivațional este mai mare, cu atât șansele de a atinge un grad ridicat de succes cresc. *Motivația are un impact direct asupra comportamentului și asupra atitudinii, deoarece aceasta este sursa de energie care ne împinge spre acțiune, este motorul întregii noastre activități, atât pe plan profesional, cât și personal.*

Istoriile de succes ne sunt prezentate adesea și ne fac să ne întrebăm, în mod firesc, ce îi deosebește pe „eroii” acestor povești de restul persoanelor, fie antreprenori, manageri, șefi mari sau simpli angajați.

Unii factori care contribuie la succesul în carieră sunt sub controlul respectiv într-o mai mare măsură, în timp ce alți factori au o mai mare legătură cu ceea ce învățăm de la cei din jur și din experiențele lor.

Persoanele care au reușit, sunt persoane care au avut capacitatea de a depăși greutățile și obstacolele întâlnite pe drumul spre succes. Sunt oameni care întru-nesc calități ale spiritului antreprenorial: pasiune și ambiție, leadership și gândire pozitivă. Acești oameni au știut să descopere unul dintre marile secrete ale reușitei: dorința și arta de a învinge greutățile din calea spre scop și de asemenea au mizat pe o combinație potrivită între principalii factori ai succesului.

Persoanele care au succes sunt persoane care **iau decizii și acționează**. Chiar dacă deciziile și acțiunile lor nu sunt de la început cele mai bune, sunt oricum mai bune decât decizia de a nu face nimic.

Atitudinea pozitivă este și ea un ingredient al succesului. Ea poate să deschidă multe uși, să creeze relații și să mențină mintea receptivă la ideile noi și îndrăznețe.

Și, nu în ultimul rând, oamenii care au reușit, sunt oameni cărora *nu le e frică de eșec*, oameni care privesc rezultatele negative mai degrabă ca pe un feedback (reacție inversă) al situațiilor, decât ca pe un motiv de renunțare.

Cei care au reușit sunt oamenii care au fost dispuși și cărora le-a făcut plăcere să studieze și să învețe, să își consolideze permanent abilitățile. Ei sunt mereu receptivi la idei, soluții și informații de ultimă oră. Sunt oameni care au în viață un scop, ce îi motivează să meargă mereu înainte. Sunt oamenii care fac ceea ce își doresc cu adevărat, mai degrabă decât să se conformeze la ceea ce cred alții că ar trebui sau ar fi potrivit să facă.

Managementul Resurselor Umane este definit ca utilizarea integrată a procedurilor, politicilor și practicilor pentru a recruta, reține, eficientiza și dezvolta angajații, pentru ca organizația să își îndeplinească viziunea, misiunea și obiectivele stabilite.

Managerul Resurselor Umane trebuie să cunoască și să țină cont de legislația în vigoare, ce ține de dreptul muncii și dreptul salariaților.

Capitalul uman este resursa cea mai importantă pentru instituție/organizație/companie.

Investiția în angajați, în mod corect, poate aduce pentru instituție/organizație/companie rezultatele așteptate și poate consolida spiritul de echipă, care va realiza cu succes viziunea, misiunea și obiectivele stabilite.

Este foarte important ca angajații să fie motivați în permanență, pentru că brand-ul organizației este creat de către angajații acesteia. *Motivația e ca un foc*, dacă nu mai adaugi lemne sau combustibil, se stinge. Dacă organizația dorește să fie durabil competitivă, trebuie să găsească mereu metode și instrumente de a ține angajații motivați.

„*Oamenii potriviți la locul potrivit*”, înseamnă a avea cel mai bun suport pentru realizarea viziunii, misiunii și obiectivelor stabilite.

Noua economie nu este și nici nu poate fi subordonată altor principii decât celor pe baza cărora s-a format și a prosperat societatea umană: diviziunea socială a muncii, libertatea și legea dreptului de proprietate, cooperarea socială, concurența în cadrul pieței și calculul economic.

Acțiunea umană este domeniul definitoriu de cercetare în științele sociale, în general, și în economie, în particular. Eficiența intervine „*atunci când acțiunea umană se finalizează cu atingerea scopurilor*”. Eficiența și etica sunt, de fapt, cele două fațete ale aceluiași fenomen: acțiunea umană cu toate legile și realizările sale economice.

Impozitele, taxele vamale sunt instituțiile coercitive prin care statul își arogă un „drept de proprietate” asupra rezultatelor economice ale proprietarilor de drept.

Cooperarea socială provine din respectarea unor reguli esențiale: dreptul de proprietate privată.

Diviziunea muncii este forma sub care oamenii reușesc să lupte împotriva ostilității naturii și a propriilor limite. Specializarea presupune „luarea în calcul a costului de oportunitate sau al alegerii”, adică cea mai valoroasă dintre alternativele la care un individ renunță atunci când face o alegere, reprezintă expresia costului de oportunitate.”

Pentru oamenii de afaceri, *calculul economic* joacă rolul de ghid în labirintul copleșitor al alternativelor economice. Calculul economic este imposibil într-un regim etatist. (*Etatism* – teorie conform căreia rolul statului este primordial în organizarea și administrarea vieții economice și sociale.).

Doar în sistemul instituțional al proprietății private, profitul și pierderea antreprenorială sunt „*instrumente esențiale* prin care *consumatorii își încredințează veniturile, tacit și mutual avantajos*, acelor oameni de afaceri pe care-i consideră *mai apti în a le oferi servicii*”.

Calea judiciară clasică la tranșarea conflictelor de orice natură, inclusiv a celor de muncă nu este una reușită, deoarece ulterior finisării examinării dosarelor civile (în sens extins) în instanțele de judecată nu se asigură întotdeauna o rezolvare echitabilă și satisfacția deplină a justițiabililor, deoarece oarecum una din părți pierde dosarul, iar părțile rămân în fața unui litigiu nesoluționat pe deplin, deoarece fiecare va rămâne pe poziția sa.

Conflictul și negocierea, împreunate formal sunt apanajul societăților democratice: umanitatea este tragică, fiindcă este totalitară și confruntarea pozițiilor este gajul expresiei lor libere și mijlocul de înțelegere. Fiecare încearcă să evite prevalarea revendicării sale, dar se străduie să o pună în valoare (să o explice, să o argumenteze). În acest mod, compromisul negociat este interesant (în sensul unui interes social și al intereselor părților alate în conflict): el respectă – și nu reduce – complexitatea pozițiilor (și pluralitatea valorificărilor); el le organizează. În acest sens, negocierea este o procedură eficace de luare a deciziilor: este ajustată la situațiile specifice de luare a deciziilor: este ajustată la situațiile speciale și antrenează responsabilitatea colectivă sau a părților aflate în conflict, în stabilirea și aplicarea regulii. Astfel, negocierea este o artă morală, care are atât valențe de integrare, reglare și de eficacitate, cât și curaj, justete, prudență și înțelepciunea de a găsi soluția cea mai bună pentru toate părțile. *Negocierea* este un exercițiu democratic și fundamental de modelare a viitorului dorit.

Medierea este o formă de educație socială durabilă, care vizează dezvoltarea abilităților de comunicare și rezolvare a conflictelor, astfel încât oamenii să ajungă să se înțeleagă direct și să-și rezolve singuri problemele, fără să mai facă apel la instanțele de drept.

Bibliografie

1. **Simionescu, A.** (coord.), *Manual de inginerie economică. Management general*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002.
2. **Mitzberg, H.**, *The Nature of Managerial Work*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1980.
3. **Snyder, N., Glueck, W.F.**, *How Managers Plan – The Analysis of Managers' Activities*, Long Rang Planning, February 1980.
4. **Diana-Ionela Ancheș**, *Medierea în viața social-politică*. Editura Universitară, București, 2010.
5. **S. Barrow; R. Mosley**, *The Employer Brand: Bringing The best of Brand Management to People at work*, John Wiley&Sons Ltd, 2005.
6. **www.cipd.co.uk**
7. **Costea C., Popescu C., Tașnadi A.**, *Criza e în NOI*. Editura ASE, București, 2010.
8. **L. Moroko, D. M. Uncles**, *Employer branding and market segmentatation, "brand management"*, Vol.17, 3, palgrave Macmilian, 2009.
9. **Zăpârțan Liviu-Petru**, *Negocierile în viața social-politică*. Ed. Eikon, Cluj-Napoca, 2007.
10. **Drd. Av. Alina Gorghiu (coordonator), Dr. Nicolae Bogdan Codruț Stănescu, Drd. Av. Manuela Sîrbu, Mihai Munteanu, Ion Dedu**, *Medierea - oxigen pentru afaceri*.
11. **Daniel Dana, Ph.D.**, *Soluționarea Conflictelor. Cum să construiești relații mai bune la locul de muncă sau acasă*.
12. **Cornelius H., Faire Sh.**, *Știința rezolvării conflictelor*. EST, București, 1996.
13. **Covey, S.**, *Eficiența în șapte trepte sau un abecedar al înțelepciunii*. București, 2000.
14. **Kramar, M.**, *Psihologia stilurilor de gândire și acțiune umană*. București, 2001.
15. **Keenan, K.**, *Cum să te organizezi*. București, 1997.
16. **Lungu, N.**, *Psihologie experimentală*. București, 2003.
17. **Neculau, A.**, *Psihologia rezolvării conflictelor*. Ed. Polirom, Iași, 1998.
18. **Sirota C.**, *Psihologia rezolvării conflictelor*. Iași, 1995.
19. **Sirota C.**, *Știința rezolvării conflictelor*, Iași, 1995.
20. **Rihard Denny**, *Cum să comunici ca să convingi*. Ed. Polirom, Iași, 2003.

21. **Ana Stoica-Constantin**, *Conflictul interpersonal*. Ed. Polirom, Iași, 2004.
22. **Christian Thuderoz**, *Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social*. Chișinău, Știința, 2002.
23. **Marcel Burlacu, Alexandru Postica, Valeriu Rusu, Svetlana Rusu, Eugen Roșcovan, Lilia Potîng**, *Ghid de mediere a conflictelor fiscale*. Chișinău, Ed. „Cu drag”, 2010.
24. **Organizația Națiunilor Unite**, *Raportul Mondial asupra Tinerilor*, 2012.



MEDIERE

MUNCĂ

EFICIENȚĂ

SOLUȚIE

MUNCĂ

MUNCĂ

CONFLICTE

MUNCĂ

MUNCĂ

CONFLICTE

MEDIERE

RESPONSABILITATE

MUNCĂ

REDUCERE

RESPONSABILITATE

PREVENIRE

ȘOMAJ

CONFLICTE

CONFLICTE

CONFLICTE

MUNCĂ

PREVENIRE

CONFLICTE

CONFLICTE

SOLUȚIE

EFICIENȚĂ

ȘOMAJ

RESPONSABILITATE

MUNCĂ

MUNCĂ

CONFLICTE

CONFLICTE

PREVENIRE

CONFLICTE

MUNCĂ

ȘOMAJ

CONFLICTE

CONFLICTE

SOLUȚIE

RESPONSABILITATE

MUNCĂ