

# Considerații privind gestionarea comunicării stărilor conflictuale

*Col.prof.univ.dr. Alexandru BABOȘ*

*Lt.col. Alexandru RIZESCU*

Organizațiile sunt comunități umane care se comportă ca oricare alte comunități. În interiorul lor oamenii concurează pentru putere și resurse, acest fapt ducând la diferențe de opinii și valori, conflicte de priorități și de scopuri, la confruntarea dintre cei care vor să schimbe lucrurile și cei care doresc să ducă o viață liniștită la locul lor de muncă și la grupuri de presiune, rivalități și contestări, incompatibilități între caractere și alianțe. Nu numai că nu există un sistem social ideal în care aceste diferențe dispar, însă diferențele sunt chiar necesare, pentru ca o organizație să se poată raporta la o lume înconjurătoare în continuă schimbare. Ele alcătuiesc „*varietatea necesară*“ receptării complexității acestei lumi. Sarcina managerului este să capteze aceste energii și să folosească diferențele din interiorul organizației pentru dezvoltarea ei.

## 1. Abordări conceptuale privind conflictul

Noțiunea de „conflict“ se referă atât la conflictul cu efecte negative (neproductiv), cât și la conflictul pozitiv (productiv), cu efecte benefice asupra individului, grupului sau organizației. Conflictul pozitiv poate testa ideile, poate stimula generarea de alternative referitoare la o decizie și împiedica luarea pripită de decizii, poate ridica nivelul de înțelegere a problemelor, poate crește implicarea membrilor grupului, poate stimula interesul și interacțiunea, gândirea creativă și deci calitatea deciziilor și aderarea la implementarea lor.

Sursele de conflict dintr-o organizație nu pot fi eliminate, dar managerul trebuie să fie în măsură să identifice aceste surse, să înțeleagă natura lor, pentru ca apoi, având în vedere atât obiectivele organizației, cât și cele ale individului, să poată acționa în vederea reducerii efectelor negative și a folosirii efectelor pozitive. În situațiile care au drept obiectiv concilierea unor puncte de vedere opuse, forma specifică de comunicare folosită este negocierea.

Conflictele pot exista la nivel intrapersonal, interpersonal, intergrup, la nivelul organizației sau al mediului de funcționare a organizației. Pot apărea între persoane/grupuri corelate în vreun fel, care fie urmăresc obiective diferite, apără valori diferite, au interese opuse sau divergente, fie urmăresc același obiectiv, dar pe căi diferite sau în mod competitiv.

Intercorelarea strânsă între conflict și comunicare este determinată de faptul că procesul de comunicare în sine poate cauza conflicte, poate fi un simptom al conflictelor sau poate conduce la rezolvarea conflictelor. Orice comportament de comunicare este de fapt o formă de exteriorizare și orice comunicare afectează comportamentul. Orice comunicare este o interacțiune, deci un instrument de interinfluențare.

Watkins, referindu-se la caracteristicile conflictului interpersonal, a formulat două axiome:

*Axioma 1.* Conflictul poate fi rezolvat sau generat numai prin intermediul procesului de comunicare (folosind limbaje verbale și nonverbale), deoarece oamenii pot interacționa și schimba mesaje numai prin comunicare.

*Axioma 2.* Conflictul este generat de faptul că cele două „părți în conflict“ au și obiective care se exclud reciproc. Obiectivele care se exclud reciproc pot exista datorită unor fapte concrete sau a sistemelor de valori diferite.

Se pot trage următoarele concluzii:

- numai prin comunicare părțile în conflict pot determina existența unei soluții care să țină cont de obiectivele ambelor părți;
- există posibilitatea ca incertitudinea, nesiguranța și informația ambiguă generate de o comunicare defectuoasă să fie cauza percepției obiectivelor care se exclud reciproc;
- deoarece diferențele între sistemele de valori induc diferențe între percepții, acestea pot constitui o sursă de conflict;
- apelarea la comunicarea pozitivă, ascultarea empatică, și autoexpunerea poate conduce la stabilirea unei baze comune de discuții, de interese, la împărtășirea în comun a unor valori;
- comunicarea precisă reduce diferențele perceptuale și scade în acest mod probabilitatea de apariție a conflictului.

Conflictul la nivel intrapersonal se produce când există o incompatibilitate, o inconsistență între elemente cognitive corelate, aceasta afectând capacitatea de precizie și (auto)control a individului. Inconsistența, percepută ca amenințând validitatea cadrului individual de referință, produce incertitudinea. O dată inconsistența percepută, are loc intracomunicarea folosită pentru a reduce incertitudinea (dar nu în mod necesar inconsistența). Indivizii pot menține inconsistența, dar vor încerca să reducă tensiunile asociate acesteia [1].

Cea mai eficace metodă de a ne reduce incertitudinea este autoexplicarea (prin comunicare intrapersonală) a inconsistenței:

- ne aducem argumente plauzibile pentru înțelegerea discrepanței;
- ne lămurim aspectele neclare;
- ne punem întrebări și ne dăm răspunsuri.

Conflictul la nivel interpersonal, de grup, de organizație sau de mediu de funcționare a organizației poate avea numeroase surse:

- structura organizațională prin divizarea în subunități și modul în care sunt grupate activitățile;
- procesul de evaluare a performanței;
- competiția pentru resurse limitate;
- competiția pentru putere și influență;
- nepotrivirile dintre percepțiile individuale asupra rolurilor fiecăruia la locul de muncă, diferențele de personalitate și dintre nevoi sau dorințe;
- dorința de autonomie psihică și fizică și problemele personale care își au originea în afara organizației.

## **2. Dinamica procesului conflictual**

În general, conflictul evoluează trecând prin următoarele cinci etape care se întrepătrund:

- apariția sursei generatoare de conflict și conturarea conflictului latent;
- perceperea pe căi diferite și în diferite moduri a conflictului (etapa conflictului perceput – „ceva nu este în regulă“);
- exteriorizarea clară a unor semne caracteristice stării de conflict (conflictul devine simțit – „șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință“);
- manifestarea unor acțiuni deschise, menite să soluționeze în vreun fel conflictul (etapa conflictului manifest – „în repetate rânduri șeful nu m-a anunțat că trebuie să vin la ședință“);
- apariția consecințelor conflictului și ale acțiunilor întreprinse (șeful nu dorește să participe la luarea unor decizii, deci va sabota implementarea acestora).

*Conflictul latent* este o primă fază a conflictului în care, sub influența sursei de conflict, se generează un anumit set de atitudini și sentimente. Conflictul latent poate rămâne în această stare fără a evolua, dar se și poate transforma într-o situație iremediabil deteriorată.

*Conflictul perceput* poate îmbrăca următoarele forme:

- conflict latent, dar neperceput;
- conflict latent existent, dar neperceput;
- conflictul latent inexistent, dar perceput ca existent; situația poate îmbrăca forma conflictului perceput fără ca, de fapt, să fi existat vreun conflict latent.

Etapa conflictului perceput este caracterizată de apariția unei componente emoționale, în sensul că cei implicați pot să înceapă să se simtă ostili, tensionați, anxioși sau din contră, în cazul conflictului pozitiv, entuziași, mai ambițioși și gata de a porni la acțiune.

*Conflictul simțit* este deja un conflict „personalizat“, având caracteristici tipice individului și, adeseori, are ca prime forme de manifestare comunicarea defensivă sau agresivă. Abundă bârfele și zvonurile în jurul subiectului conflictului, informația tinde să fie distorsionată. Moralul este scăzut și se pierde mult timp cu acțiuni neproductive. Discuțiile de grup, discuțiile interpersonale, ședințele pot constitui în această etapă o „supapă de siguranță“.

*Conflictul manifest* este comportarea observabilă alimentată de percepții și sentimente latente și poate lua calea fie a „luptei“ deschise care va genera un învingător și un învins, fie se poate constitui într-o încercare de a stabili obiective comune.

Există trei forme importante de intervenție în situații de conflict manifest: negocierea, medierea și arbitrarea.

*Negocierea* este procesul de comunicare care are ca scop atingerea unei înțelegeri. Cele două părți acționează împreună pentru a reduce diferențele dintre ele. Dacă negocierea nu rezolvă conflictul, se recurge la mediere.

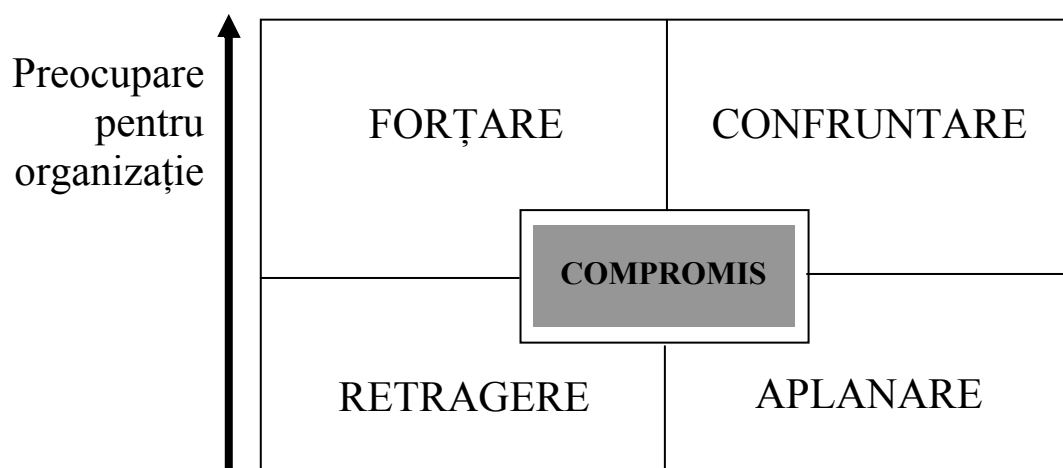
*Medierea* este forma de intervenție prin care se promovează reconcilierea sau explicarea, interpretarea punctelor de vedere, pentru a fi înțelese corect de către ambele părți. Este de fapt negocierea unui compromis între puncte de vedere, nevoi sau atitudini ostile sau incompatibile. Medierea presupune, de regulă, existența unei a treia părți care să intervină între părțile în dispută. Această persoană încearcă să ajute cele două părți în conflict să ajungă la o decizie satisfăcătoare pentru ambele părți.

Dacă nici medierea nu rezolvă conflictul, se poate recurge la arbitraj.

*Arbitrajul* constă în audierea și definirea problemei conflictuale de către o persoană de specialitate sau desemnată de o autoritate. Arbitrul acționează ca un judecător și are putere de decizie.

### 3. Managementul abordării conflictului

Literatura de specialitate sugerează că, în funcție de măsura în care managerul tinde să fie preocupat de succesul organizației sau de relațiile cu subordonații, se pot contura cinci moduri de abordare a conflictului [2]:



*Fig. nr. 1 Modalități de abordare a conflictului*

*Retragerea* combină preocuparea slabă atât pentru succesul organizației, 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” responsabilităților în altă parte, amânarea deciziei (în speranța că problema conflictuală va dispărea de la sine). Este caracteristică managerilor care nu au încredere în ei înșiși și celor care doresc să nu fie puși în situația de a face față unui conflict manifest, adeseori pentru faptul că rezolvarea conflictului presupune deprinderi de comunicator pe care acel manager nu le posedă.

Dezavantajul acestei abordări este că ignoră chiar condițiile care au generat conflictul. Conflictul nu dispăre de la sine, ci va rămâne în stare latentă. Una din 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.

*Aplanarea* se caracterizează prin aceea că managerul încearcă să abordeze conflictul, mulțumindu-i pe toți. Supraevaluează valoarea menținerii relațiilor cu subordonații și subevaluează importanța atingerii obiectivelor. Deoarece managerul dorește aprobarea și acceptarea celor din jur, va percepe orice confruntare ca fiind distructivă și va ceda când intră în conflict cu ceea ce doresc cei din jur.

Aplanarea se realizează, de exemplu, 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 înțeleagă.

Această abordare poate reduce conflictul simțit 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; ea poate genera bariere pentru progres. Ea este preferată mai ales în organizațiile cu performanță mică și medie și poate avea drept consecințe lipsa comunicării deschise de jos în sus și, ceea ce este extrem de grav, lipsa de implicare a subordonaților, de asumare a responsabilităților 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.

*Forțarea* este o abordare a conflictului folosită de managerul care încearcă să realizeze cu orice preț obiectivele legate de productivitate, fără a lua în considerare părerea sau acordul celorlalți, nevoile și sentimentele lor. El va apela la acțiuni de constrângere, folosind diferite mijloace financiare, intelectuale, de etică, pe baza puterii și a autorității acordate de poziție.

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: „*opoziție*“, „*luptă*“, „*cucerire*“, „*forță*“, „*constrângere*“, „*distrugere*“ etc.

Prin implicațiile emoționale, limbajul folosit generează sentimente negative, nemulțumiri, frustrări și umilințe. Forța poate rezolva disputa pentru moment, dar pe termen lung pot apărea 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 negative menționate mai sus.

*Compromisul* se află undeva între abordarea prin „forțare“ și prin „aplanare“ și constă în rezolvarea problemelor conflictuale prin concesii reciproce, ambele părți obținând oarecare satisfacție. Se folosește adeseori în negocieri.

*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 conduce la rezolvarea lui definitivă.

Cercetările arată că cei mai eficace manageri abordează conflictul în următoarea ordine a stilurilor: încep prin abordarea prin confruntare și continuă cu abordarea prin aplanare, compromis, forțare și, în cel mai rău caz, retragere. Managerii mai puțin competenți în comunicarea de conflict evită confruntarea, preferând forțarea, dar recurg repede la retragere, aplanare și compromis.

#### 4. Strategii de rezolvare a conflictului

Studiind problema grupurilor aflate în conflict, A.C. Filley descrie trei tipuri de strategii de rezolvare a conflictului: câștigător-necâștigător, necâștigător-necâștigător și câștigător-câștigător [3].

Primele două strategii sunt direcționate în primul rând spre obținerea de rezultate, neglijând relațiile pe termen scurt sau lung. Atmosfera generată este neproductivă. Fiecare dintre părți se concentrează asupra propriilor interese, puncte de vedere sau probleme. Părțile doresc fiecare să rezolve conflictul într-un anumit mod și nu există interes pentru identificarea intereselor comune, a valorilor care trebuie respectate în comun sau a obiectivelor, dorințelor, intereselor care stau în spatele pozițiilor adoptate. Conflictul este astfel puternic personalizat.

Strategia de tip câștigător-necâștigător este tipică pentru situații în care:

- este prezent sindromul de șef (este poziția prin care se impune o soluție);
- se recurge la vot și se adoptă regula majorității;
- nu sunt sprijinite sau sunt sabotate ideile care vin în contradicție cu cele proprii.

Strategia de tip câștigător-câștigător constituie forma optimă de rezolvare a conflictelor. Se poate aplica dacă nu există presiunea timpului, ea necesitând un timp mai lung. Părțile își dirijează energia spre „învingerea“ problemei, nu a persoanelor. Ambele părți cad de acord asupra unei soluții acceptabile. Cheia implementării unei astfel de strategii este atitudinea managerului, competența lui de comunicator și existența climatului de cooperare. În acest context conflictul este acceptat de părți ca fiind ceva normal și util în rezolvarea optimă a problemelor, și nu o sursă de stres.

Această strategie poate avea succes dacă se asigură de către managerul grupului existența unui minim de condiții, cum sunt:

- eliminarea sentimentului de presiune a timpului;
- existența posibilității interacțiunii directe și deschise între părți;
- împărtășirea reciprocă a informațiilor;
- acceptarea faptului că obiectivele ambelor părți sunt valabile și importante;
- încrederea reciprocă;
- toți membrii grupului știu că părerea și munca lor este utilă și importantă pentru grup;
- se înțeleg „costurile“ pe termen lung ale diferitelor soluții;
- membrii grupului sunt obișnuiți să acorde feedback descriptiv și specific;

– se pune accent pe scopuri și obiective comune, pe căutarea exhaustivă de soluții alternative la diferite probleme, pe calitate și pe implicare;

– există toleranță pentru puncte de vedere diferite;

– se pun și se acceptă întrebări;

– se manifestă flexibilitate în poziția de lider.

În orice conflict trebuie să existe o soluție optimă și reciproc acceptabilă. Aceasta nu înseamnă că ambele părți vor obține același lucru, ci doar că se pot atinge obiective diferite în maniere acceptabile pentru ambele părți.

Diferențele de opinie pot și trebuie să existe, ele conduc la noi puncte de vedere și pot stimula creativitatea. Trebuie să preluați sincer opiniile celorlalți. În acest context este important să minimizați pe cât posibil interferența diferențelor de statut ierarhic deoarece acestea vă vor situa automat într-o tabără opusă, inhibând rezolvarea optimă a conflictului.

Trebuie să aveți încredere în partenerul de conflict pentru a nu distorsiona voit sau nevoit, procesul de comunicare, prin ascunderea de informații, filtrarea informațiilor datorită percepțiilor, teama de autodezvăluire care ar putea conduce la vulnerabilitate.

Atitudinea de încredere atrage după sine încredere, iar cea de neîncredere din partea unei părți promovează o atitudine similară din partea celeilalte părți. Începeți prin a avea încredere până la proba contrară, și nu invers.

Cooperarea este de preferat competiției, iar diferențele de opinii sunt o parte importantă a cooperării. Numai managerul incompetent și lipsit de încredere în sine se va simți tot timpul în competiție [4].

Rezolvarea conflictului este posibilă numai printr-o comunicare adecvată în ambele sensuri.

Pentru a putea implementa o strategie de tip câștigător-câștigător este recomandat să se respecte următoarele reguli:

– folosiți limbajul verbal în termeni neutri, nu emoționali (exemplu: *„totuși tind să prefer abordarea mea deoarece...”* în loc de *„ideea ta este complet greșită“*);

– evitați afirmațiile absolute care nu lasă loc pentru revenire asupra unor aspecte sau pentru schimbarea punctului de vedere (exemplu: spuneți *„în baza datelor privind cauzele problemei, cred că soluția problemei este“*, în loc de *„singura soluție este“*);

– puneți întrebări deschise, mai ales în cazul în care există diferențe de poziție ierarhică, pentru a încuraja interlocutorul să își exprime punctul de vedere (exemplu: *„ce părere aveți despre proiect?“*, și nu *„proiectul este bun sau nu?“*);



– evitați întrebările de dirijare (exemplu: „*nu-i așa că*“) în intenția de a-l determina pe interlocutor să fie de acord verbal cu ceea ce afirmați; aplicarea acestei reguli este cu atât mai importantă dacă îi sunteți ierarhic superior interlocutorului;

– parafrazați ideile importante pentru a fi sigur că vorbiți despre aceleași lucruri ca și interlocutorul; reduceți astfel distorsionările de natură perceptuală;

– folosiți stilul de comunicare și limbajul adecvat (termeni cunoscuți de interlocutor) pentru a comunica mesaje clare; evitați astfel existența unui conflict generat de distorsionările semantice sau emoționale;

– nu întrerupeți pe cel care vorbește deoarece alimentați în acest fel conflictul; lăsați-l să spună tot ce are pe suflet, deoarece tensiunea, enervarea se vor reduce simțitor în acest mod și comunicarea va putea să aibă loc în continuare fără distorsiuni mari. Este adeseori util să puneți chiar întrebări pentru a vă lămurii exact care este sursa conflictului;

– practicați ascultarea interactivă de natură suportivă pentru a vă asigura că înțelegeți corect sentimentele și percepțiile interlocutorului;

– folosiți limbajele neverbale corect; o expresie facială sau o poziție a corpului care sugerează provocare pot spori conflictul perceput. Paralimbajul, în particular, tonul vocii, este extrem de important într-o discuție conflictuală, mai ales atunci când starea emoțională începe să se manifeste;

– în cazul situațiilor delicate, folosiți forma de comunicare față în față, nu telefonică sau în scris, pentru a beneficia de limbajele neverbale;

– acordați atenție contextului fizic și psihologic în care are loc comunicarea;

– recunoașterea acordului cu unele puncte de vedere ale interlocutorului poate reduce substanțial intensitatea conflictului. Negarea totală îl va face pe interlocutor să caute noi argumente, să încerce să se impună chiar dacă nu prin conținutul argumentelor, cel puțin prin intensitatea vocii.

*În viața unei organizații, a unui grup, în activitatea profesională, conflictele sunt inevitabile. Ele pot să aducă mari prejudicii productivității, dar pot fi sinonime cu dinamismul și progresul.*

### **Note bibliografice**

- [1] Roloff, M., E., *Communication and Conflict*, Handbook of Communication Science SAGE Publications, 1987, p. 484

- [2] Blake, J., Mouton, A., *The Fifth Achievement*, J. Appl. Behavioral Science 6, 1970, p. 45
- [3] Filley, A.C., *Conflict Resolution: The Ethic of the Good Loser*, Holbrook Press, 1977, p. 73
- [4] Cîndea, R., Cîndea, D., *Comunicarea organizațională aplicată*, București, Editura Expert, 1998, pp. 46-53