

Felicia CORDONEANU*

MANAGEMENTUL DE RISC. ROLUL CULTURII
ORGANIZAȚIONALE ÎN PREVENIREA CONFLICTELOR ȘI
COMPORTAMENTULUI DE RISC

Abstract

Risk management. The role of organizational culture in the prevention of conflicts and risk behavior

This is a theoretical study of analysis and synthesis regarding the management of the risk in organizations. The conceptual description of the conflictual phenomenon in organizations and of risk behavior has pragmatic and application importance in management activities. This study focuses on two methodological components: the presentation of conflict categories and risk behavior in organizations and the establishing of ways to solve a conflict by managerial methods to improve the specific activities of the organization.

Keywords: risk management, human resources, conflict solving, risk behavior, organizational culture, capitalizing risks

Resursele umane dintr-o organizație¹ și relaționarea² din interiorul acestui sistem sunt două elemente care eficientizează activitatea economică planificată. Ne propunem să analizăm în această lucrare un aspect problematic din interiorul organizației – *ideea de conflict* - pe care o punem în legătură cu rolul culturii organizaționale în prevenirea ori diminuarea comportamentului de risc. În primul rând, un astfel de demers impune lămurirea termenilor și a legăturilor logice dintre aceștia, care pot argumenta ipoteza pe care o formulez aici, conform căreia *conflictul, prin*

¹ Numim organizație, conform limbajului economic actual, orice structură economică funcțională și/sau profitabilă.

² Ne referim la relaționarea dintre angajați și angajatori, pe de o parte, și între organizații în baza parteneriatelor, pe de altă parte. Comunicarea eficientă asigură succesul oricărei structuri organizaționale, indiferent de domeniul economico-social de care aparține, pentru că ajută la circulația informațiilor, iar succesul unui manager se bazează pe utilizarea eficientă a informației.

* Lector univ. dr., Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați

Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

mecanismele sale psihice, poate fi deopotrivă o cauză majoră a comportamentului de risc social dar și o oportunitate pentru cultura organizațională. Dacă starea de conflict este valorizată, nu doar atrage atenția asupra problemelor care se cer rezolvate, ci, în plus, oferă posibilitatea schimbării și îndepărtării factorilor de risc la care sunt supuse resursele umane ale unei organizații.

Argumentele care vin în sprijinul acestei ipoteze se găsesc tocmai în conexiunile dintre termenii aduși în discuție și vor fi identificate în continuare.

Definim **managementul de risc** ca acea acțiune planificată prin care se încearcă identificarea și înlăturarea *elementului de risc*³. Managementul riscului este un proces ciclic, cu mai multe **faze** distincte: identificarea riscului, analiza riscului, reacția la risc. Elementul de risc al capitalului uman dintr-o organizație îl numim **comportament de risc**.

Cultura organizațională reprezintă sistemul de valori sociale, morale, materiale, de conduită și de atitudine pe care o organizație îl promovează în rândul personalului și îl manifestă în relațiile *cu exteriorul* prin așa numita **politică organizațională**.

Cultura educațională înseamnă valorificarea capitalului uman în managementul unei organizații. Capitalul uman, bine dezvoltat, educat și apreciat la reala sa valoare, este singurul capabil să facă față riscurilor conducând la consolidarea poziției firmei. Un proces de selecție și evaluare potențială a resurselor fiecărui individ, promovarea unor expuneri generale privind situația firmei, păstrarea discreției, identificarea creativității, delegarea de autoritate sunt modalități prin care managerii unei firme valorifică potențialul uman, astfel evitându-se manifestarea stărilor conflictuale. Dimpotrivă, o **cultură extractivă** este adoptată de către acele firme care privesc capitalul uman ca pe o resursă ce poate fi exploatată. Prin extracție nu este nevoie să dezvoltăm sau să educăm oamenii, să le creăm condiții de evoluție, sau să investim în acest capital, ci doar îi este epuizată capacitatea. Prin cultura extractivă se promovează MODALITĂȚI de distrugere a grupurilor din interiorul unei organizații, cum ar fi: reducerea potențialului uman, încurajarea disputelor, păstrarea unor impresii eronate, penalizarea evoluțiilor pozitive, protecția informației, eliminarea pedepselor, lipsa de transparentă. Toate acestea duc inevitabil la declanșarea conflictelor. Eliminarea stărilor de tensiune se poate face doar prin disponibilitatea managerilor de a se adapta *schimbărilor*.

Problema conflictului în cadrul unui grup organizațional a fost analizată de diferiți sociologi cu puncte de vedere diferite. Astfel, Moreno, inițiatorul sociometriei, pornește întreaga sa teorie de la individ și de la

³ Acest concept cuprinde toate acțiunile care reprezintă o deviere de la proiectarea inițială ori de la reprojectarea activității.

Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

raporturile interindividuale dintre membrii unui grup, raporturi bazate pe alegere, respingere ori indiferență. În viziunea lui, conflictul se poate măsura prin testul sociometric. Testul este „un instrument care studiază structurile sociale în lumina atracțiilor și repulsiilor care se manifestă în cadrul grupului”⁴. În antiteză, Kurt Lewin crede că un conflict se dezvoltă în cadrul unui grup pentru că însăși starea de tensiune este cea care întreține grupul. El numește această stare *dinamica grupului*. Conflictul este promovat și privit atât sub aspect pozitiv, cât și negativ.

Se impune tot mai mult în practică termenul de *transformare a conflictului*. Mutațiile importante ce au avut loc în spațiul socio-economic românesc impun schimbări ale obiectivelor, structurilor și metodelor utilizate de managerii organizațiilor. Schimbarea nu este un scop în sine, ci trebuie privită ca un proces natural având drept obiectiv principal păstrarea unei poziții competitive în mediul de acțiune.

În fond, *schimbarea culturii manageriale presupune identificarea surselor individuale de rezistență la schimbare și cautarea unor soluții de depășire a acestora*, încurajând așadar elementele favorabile schimbării. De asemenea, practica a dovedit că grupurile de manageri tolerează riscul, având în același timp șanse ridicate de a evita eșecul. Riscul este un element care poate face din conflict o sursă de creștere a organizației. Conflictul poate avea și o reputație bună, de inițiator al schimbării. Acesta ne ajută să facem față provocărilor, să dăm naștere la noi idei și să formăm noi relații. Conflictul este rareori o confruntare între bine și rău - se bazează pe recunoașterea și aprecierea diferențelor. Într-o situație conflictuală problemele sunt mai bine conștientizate și pot fi mai ușor rezolvate de conducerea și de membrii organizației. Acceptarea conflictului ca instrument de schimbare a culturii manageriale poate deveni un puternic atu competițional în procesul de adaptare și integrare într-un mediu reglat de mecanismele economiei concurențiale.

Cauzele conflictelor din organizații sunt diverse. Pot fi cauze obiective (respectarea contractelor), de factură economică, politică, legal-juridică, socială; cauze subiective, legate de respectarea normelor și principiilor politicii firmei - norme morale, de natură afectivă sau cauze ce țin de personalitatea angajaților care nu au reușit la un moment dat să comunice (psiho-socială); cauze greu de identificat și de demonstrat, care aparțin nivelului de cultură și de educație al angajaților, de o anumită mentalitate, care, oficial și declarativ, nu este recunoscută. Acest gen de conflicte este unul dintre cele mai greu de gestionat și de rezolvat, ca urmare a dificultății în stabilirea cauzelor sale. Un conflict care trebuie

⁴ L. Moreno, *Fondamente de la sociometrie*, 1954 (a se vedea M. Achim, *Sociometria. Eseu critic*, Ed Politică, București, 1967 p. 14)
Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

soluționat pornindu-se de la efecte este mult mai dificil de administrat întrucât disponibilitatea angajaților de a comunica cu mediatorii și de a conștientiza problema, este foarte scăzută. Analizând mai în amănunt cauzele conflictelor, ele pot fi determinate de lipsa comunicării deschise și oneste, de relații interpersonale dificile, de existența unui climat de neîncredere între oameni, de agresivitate⁵, de teama de a lăsa pe alții să se afirme, de competiție. Incompetența unui membru al grupului, nemulțumirea față de modul de repartizare a sarcinilor sunt de asemenea cauze des întâlnite.

Câteva dintre cauzele esențiale ale conflictelor sunt:

- a) **ambiguitatea** - scopurile și obiectivele ambigue, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității și responsabilității unor posturi sau compartimente, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității sunt surse de conflict;
- b) **agresivitatea și încăpățânarea**, deoarece unii indivizi trec prin viață într-un mod în care par a fi în căutarea unor adversari;
- c) **natura activităților și interdependența sarcinilor** sunt surse potențiale de conflict când indivizii, grupurile și departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea noilor obiective;
- d) **schimbarea mediului extern al organizației**, deoarece creșterea competiției, intervențiile guvernamentale, noile tehnologii pot constitui cauze majore de conflict;
- e) „invadarea” teritoriului, exprimată printr-o competiție asupra resurselor finite (spații, investiții, dotări, recompense), deoarece aceste bunuri sunt foarte apreciate și totuși finite prin natura lor, ceea ce este un câștig pentru o persoană, putând însemna pierdere pentru altă persoană;
- f) **lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă** duce la apariția unor neînțelegeri; în astfel de situații, singura cale de soluționare a conflictului o reprezintă cooperarea, care permite fiecărei părți să afle poziția și argumentele celeilalte părți;
- g) **diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori**, diferendele apărând în legătură cu nesiguranța, incertitudinea referitoare la exercitarea puterii, precum și la modalități de exercitare a acesteia;

- h) **puncte de vedere diferite** asupra obiectivelor prioritare și asupra metodelor folosite, exprimate prin existența unor obiective și scopuri diferite sau a unor obiective comune, dar cu păreri diferite în ceea ce privește modul de realizare a acestora;
- i) **competiția privind resursele insuficiente** – caracterul limitat al resurselor organizaționale și dependența de astfel de resurse pot genera competiții care se pot transforma în conflicte;
- j) **diferențe de putere**, statut și cultură apar în situațiile în care părțile diferă semnificativ în putere, statut și cultură.

Sursa principală a conflictelor este lipsa de comunicare. Descoperim mai multe *trăsături* ale conflictelor, al căror grad de negociere și de mediere diferă în funcție de: intensitatea lor (manifestată prin disconfort, incidente, neînțelegerea, tensiunea, criza), extinderea și complexitatea, nivelul ierarhic la care se manifestă, în ce măsură afectează activitatea propriu-zisă a firmei, specificul firmei și nivelul de cultură și de comprehensiune al angajaților, capacitatea și disponibilitatea lor de a recunoaște conflictul și de a dori să-l înlăture sau să-l amplifice sunt tot atâtea elemente ajutătoare ori piedici în soluționarea lor. Unele conflicte sunt latente, altele manifeste, spontane, acute, cronice. Alte surse de conflict⁶ apar când diagnosticăm grupurile din interiorul unei organizații: echitatea la locul de muncă, deficiențele în comunicare, motiv de conflict deja amintit, comportamentele dificile ale unor persoane, competiția.

Din punct de vedere al *esenței* lor, exista **conflicte de substanță și conflicte afective**. Primele se manifestă cu o mai mare intensitate atunci când indivizii urmăresc atingerea propriilor scopuri prin intermediul unor grupuri. Conflictele de substanță sunt puternice în sistemele de conducere autoritare, în care cei care dețin posturile de decizie cheie își impun propriile raționamente, având drept argument experiența îndelungată. Reducerea stărilor conflictuale se realizează prin orientarea spre acele obiective care permit realizarea unui consens. De cealaltă parte, se află conflictele afective care se referă la relațiile interpersonale, fiind generate de stări emoționale. Starea de suspiciune, ostilitatea, tensiunea socială, explozia emoțională sunt modalități de manifestare a unor asemenea conflicte. În timp ce conflictele de substanță sunt specifice structurilor și raporturilor ierarhice, conflictele afective fac parte din sfera valorilor, a relațiilor sau a intereselor. Conflictele afective sunt însoțite de puternice emoții negative, de receptarea stereotipă a celor aflați de cealaltă parte a baricadei și de un comportament adesea revanșard.

⁶ A se vedea articolul lui Adrian Petean de pe situl www.markmedia.ro „De ce apar conflictele în organizații?”.

Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

O altă clasificare a situațiilor conflictuale apare în funcție de *nivelul* la care se manifestă sau de subiecții care sunt antrenați în conflict. Astfel, pot exista: **conflicte intra-personale, conflicte inter-personale, conflicte intra-grup, conflicte inter-grup și conflicte între organizații.**

La nivelul *intra-personal* sau *intra-psihic* apare conflictul la nivelul personalității unui individ. Sursele de conflict pot include idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții sau obiective personale care intră în conflict unele cu altele. În funcție de sursa și originea conflictului intra-psihic acest domeniu este studiat în mod tradițional de diferite domenii ale psihologiei: de la psihologia cognitivă, psihanaliză, teoria personalității, la psihologia clinică și psihiatrie.

Un al doilea nivel major apare în relațiile dintre persoane, deci *conflictul inter-personal*. Conflictul între șefi și subordonați, soți, colegi de muncă etc. sunt conflicte în care o persoană o frustrează pe alta de atingerea obiectivului propus. În cadrul conflictelor interpersonale sunt definite două tipuri: cel consensual (când opiniile, ideile, credințele părților aflate în conflict sunt incompatibile) și competiția pentru resurse limitate (când actorii percep că doresc aceleași resurse limitate).

Conflictul intra-grup apare în interiorul unui grup pe fondul presiunii pe care acesta o exercită asupra membrilor săi. Cu un caracter mai complex se manifestă *conflictele inter-grupuri*, care apar adesea între subdiviziunile funcționale ale organizației. Aceste conflicte duc, în general, la creșterea coeziunii grupului și a loialității dintre membrii acestuia. Importanța care este acordată muncii în echipă propune angajatului o identificare puternică cu echipa din care face parte, iar identificarea cu un anumit grup, așa cum s-a mai arătat, pregătește terenul pentru conflictele organizaționale.

Poziția ocupată de actorii implicați în conflict ne ajută să facem o distincție între **conflicte simetrice și conflicte asimetrice**. Conflictele apar frecvent între părți care au pondere diferită, cum ar fi o majoritate și o minoritate, un guvern legitim și un grup de rebeli, un patron și angajații săi. Aceste conflicte sunt asimetrice iar rădăcina lor se găsește nu atât în probleme sau aspecte firești care pot diviza părțile, ci chiar în structura a ceea ce sunt părțile. De reținut că, în lipsa izbucnirii unui conflict, se pare că o structură dată de roluri și relații nu poate fi schimbată.

În conflictele asimetrice structura este astfel constituită încât „peștele mare îl înghite întotdeauna pe cel mic”. Singura soluție este schimbarea structurii, dar aceasta nu este niciodată în interesul „peștelui mare”. Prin urmare, nu există rezultate de tip câștig-câștig, iar partea a treia nu poate decât să-și unească forțele cu „peștele mic” pentru a se ajunge la o soluție. În caz contrar, „peștii mari” fac eforturi să se mențină la putere și să-și mențină sub control pe cei mici.

După *gradul de intensitate*, putem menționa **disconfortul, incidentele, neînțelegerea, tensiunea și criza**. Disconfortul este un sentiment intuitiv că lucrurile nu sunt normale, chiar dacă nu poate fi definită precis starea conflictuală. Incidentul irită în timp și stă la baza unor conflicte mai intense dacă nu sunt uitate. Un incident poate fi, în sine, o problemă simplă, dar, dacă este greșit înțeleasă, poate escalada în tensiune. Neînțelegerea este o formă de conflict cauzată de percepții greșite, lipsa de legături între părți și o comunicare defectuoasă. În fine, tensiunea și criza sunt forme extreme ale conflictelor – oamenii întrec măsura și se lasă dominați de sentimente.

În ceea ce privește *forma* conflictului, putem deosebi **conflicte latente și conflicte manifeste** (concretizate în conflicte de muncă). Conflictele de muncă rezultă din desfășurarea raporturilor de muncă dintre unitate, pe de o parte, și angajații acesteia, pe de altă parte, și privesc numai interesele cu caracter profesional, social sau economic. Cadrul legislativ din țara noastră precizează două categorii de conflicte de muncă: conflicte de interese, ce au ca obiect stabilirea condițiilor de muncă cu ocazia negocierii contractelor colective de muncă, și conflicte de drepturi, care apar în situațiile de exercitare a drepturilor de muncă.

Din punct de vedere al *duratei și evoluției*, avem **conflicte spontane, acute și cronice**. Conflictele spontane apar brusc, sunt greu de prevăzut, sunt de scurtă durată și se manifestă, de obicei, la nivel interpersonal. Conflictele acute au o evoluție scurtă, dar sunt deosebit de intense, în timp ce conflictele cronice au cauze ascunse, greu de identificat, cu evoluție lentă și de lungă durată.

Ideea dezirabilității unor conflicte pozitive conduce la clasificarea conflictelor în funcție de *efectele* sau rezultatele pe care le au în organizații. Apar, astfel, **conflicte funcționale și conflicte disfuncționale**. Perspectiva interacționistă contrazice ideea că toate conflictele sunt bune. Unele conflicte însă, susțin obiectivele și îmbunătățesc performanțele – aceste conflicte sunt *funcționale*, eficiente, iar altele blochează activitățile – conflictele *disfuncționale*, distructive.

Sub aspect psihologic, un element generator de conflict este agresiunea verbală, periculoasă pentru atmosfera de lucru dintr-o companie. Cercetările și datele statistice din SUA arată că predispoziția limbajului masculin este de agresivitate și cum majoritari sunt bărbații, cel puțin la nivelul conducerii companiilor, acest limbaj devine unul uzual în comunicarea dintre companii sau în interorul lor. Astfel, angajatele încearcă foarte des sentimente de frustrare pentru că nu înțeleg și nu reușesc să comunice; în plus, folosirea înjurăturilor devine, prin repetare, un limbaj din vocabularul „normal” al comunicării în cadrul organizației. Agresorii verbali, dacă recunosc că au acest defect, îl acceptă și încearcă să schimbe

ceva, se explică prin: „așa îmi țin sub control angajații”, „aveam polițe de plătit”, „credeam că biciul e mai eficient decât vorba dulce”, „nu știam cum să mă descurc cu propria furie”, „mă plictiseam și eram puțin sadic”, „nu făceam decât să joc așa cum îmi cântau superiorii care stăteau cu ochii pe mine”, „unele persoane pur și simplu m-au scos din sărite”.

Conflictul bazat pe agresiunea verbală trebuie, la rândul său rezolvat. Afectând încet dar sigur, săpând și erodând structura de rezistență a unei companii - indivizii, microgrupurile, echipele - într-un cuvânt, resursele umane, furnizorii de forță de muncă de pe urma cărora afacerea, firma, compania sau orice unitate economică obține rezultate economice, agresiunea verbală este o cauză principală de stare conflictuală. Metodele și tehnicile de prevenire ori de înlăturare a abuzului verbal ne sunt indicate de A. Bell în lucrarea sa *Gestionarea conflictelor în organizații - Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*. El identifică momentele stopării abuzului verbal: în timpul agresiunii, după momentul atacului verbal, reacții pe termen scurt, reacții pe termen lung și stoparea agresiunii verbale din fașă. Strategiile indicate de Bell fac referire la tehnici de comunicare eficientă, la educarea la victimă a unei atitudini calme dar ferme, la apelul la mediatori, care au competența să intervină și să rezolve conflictul, prin constrângere, dacă e nevoie, a agresorului. Negocierea poziției ulterioare a celor două părți prinse în conflict este foarte importantă pentru victimă și asigură posibilitatea ca situația să nu se mai repete.

Cum îi afectează pe cei din jur, această stare conflictuală determinată de agresiunea verbală este, de asemenea o problemă care privește întregul colectiv unde a apărut și s-a dezvoltat abuzul. Cert este că o astfel de confruntare nu se răsfrânge doar asupra părților direct implicate, ci și asupra persoanelor din anturaj, din microgrupul profesional. Deducem de aici că abuzul verbal se răsfrânge și asupra grupurilor. Acestea pot reacționa având o mai mare putere de coeziune. Tehnicile de înlăturare a unui conflict provocat de un abuz verbal la nivelul grupului se referă la desemnarea unui reprezentant și gruparea în jurul acestuia, luarea inițiativelor în invitarea agresorului la o discuție axată pe soluționarea problemei, arbitrată de un reprezentant al departamentului de resurse umane, comunicarea în scris cu agresorul. Agravarea abuzului verbal poate avea consecințe de cultivare a ostilității în cadrul grupului.

Managementul organizațional este eficient când este dublat de *managementul conflictelor*⁷. Acest lucru este posibil prin evaluarea

⁷ Această ramură răspunde nevoilor organizatorice din orice organizație în care managerii sunt interesați de buna funcționare a resurselor umane. Experiența *Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.*

psihologică a personalului. O bună motivație a personalului și așezarea fiecăruia la locul potrivit pentru a îndeplini competențele specifice este secretul multor afaceri de succes. De asemenea posibilitatea izbucnirii conflictelor este mult diminuată.

Comunicarea în organizații este cel mai important element de eficientizare a muncii și randamentului angajaților, a menținerii unui nivel motivațional ridicat și a evaluării costurilor pierderilor în cazul în care sistemul de resurse umane nu funcționează cum trebuie.

Problemele întâlnite de o echipă pot fi de două feluri: dificultăți în ceea ce privește sarcinile și dificultăți interpersonale. Dificultățile legate de sarcini sunt cele determinate de natura sarcinii stabilite și implică o serie de întrebări: Ne este tuturor clară natura exactă a sarcinii? Suntem de acord în ceea ce privește sensul celor date? Facem toți aceleași presupuneri? Avem destule informații la dispoziție? Avem la dispoziție toate resursele necesare? Dificultățile interpersonale sunt cele care apar din interacțiunea diferitelor tipuri de personalitate care încearcă să colaboreze și implică adesea următoarele întrebări: Putem să ne înțelegem unora celorlalți ideile? Suntem deschiși față de idei noi? În ce măsură putem tolera valori, credințe și puncte de vedere diferite? Putem lucra bine în stiluri diferite?

Pentru a fi eficiente, echipele trebuie să recunoască și să trateze problemele legate de sarcini și problemele interpersonale, orice tip de problemă putând bloca productivitatea echipei dacă sunt ignorate sau tratate ineficient. Diferențele interpersonale sunt inerente în orice grup de muncă, un grup de muncă fiind cu atât mai valoros cu cât indivizii care îl formează sunt diferiți. Pe de altă parte, când echipele nu lucrează bine împreună pot apărea conflicte, întreruperi, diferențe insurmontabile și soluții imposibile pentru rezolvarea sarcinilor.

Echipele cele mai productive sau eficiente nu sunt cele care nu au probleme, ci acelea care recunosc și tratează problemele pe măsură ce ele apar, identificarea și aducerea în discuție a problemelor făcând întotdeauna parte din sarcinile grupului de muncă.

Trebuie să facem câteva precizări referitoare la ce înseamnă *gestionarea și medierea conflictelor în organizații*. Asocierea celor doi termeni se face în contextul acțiunii de negociere, după ce a fost identificat un caz

managerială a demonstrat în timp importanța cunoașterii în amănunt de către conducerea unei companii a problemelor angajaților pentru că unele dintre ele pot genera rezultate economice neașteptate. O planificare cât mai fidelă a activității economice presupune estimarea randamentului factorului de producție *muncă*. Munca este generată de oameni, iar calitatea lucrului lor depinde necondiționat de starea lor fizică și psihico-socială. Productivitatea unei echipe este determinată de eficiența sa în rezolvarea conflictelor.

Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

de conflict. Să administrezi un conflict izbucnit între angajați, sau între angajați și patronat înseamnă să evaluezi mai multe elemente cum ar fi:

- dacă conflictul este unul conștient sau nu (părțile recunosc existența unei stări conflictuale, conflictul e deschis sau nedeclarat);
- dacă părțile cunosc fie și la modul general cauzele conflictului;
- disponibilitatea părților de a rezolva conflictul;
- gradul de intensitate al conflictului.

Rolul medierii⁸ în situații de conflict este esențială. Mediatorii nu pot impune singuri o soluție, dar eficiența lor vine din abilitatea de a se întâlni în mod individual cu părțile, de a asigura o înțelegere a problemelor aflate în dispută, de a identifica zonele de compromis posibil pentru fiecare parte și de a încuraja părțile să facă compromisuri pentru ajungerea la un acord. (Pentru ca medierea să fie una eficientă trebuie să se întrunească mai multe cerințe⁹: *alegerea momentului* – medierea trebuie să apară când părțile sunt cu adevărat pregătite să accepte ajutor, datorită faptului că medierea este un proces în totalitate voluntar, poate fi eficient doar dacă părțile sunt dispuse să coopereze; o altă cerință este ca *mediatorul să fie acceptat de toate părțile implicate în conflict* – lucru stipulat și de cadrul legislativ din România, care arată că „mediatorii sunt aleși de comun acord de către părțile aflate în conflict de interese dintre persoanele care au calitatea de mediator. *Neutralitatea, imparțialitatea* mediatorului sunt condiții obligatorii în meseria de mediator).

Verdictul este dat de eficiența companiilor și de capacitatea acestora de a implementa standarde, indiferent dacă acestea sunt de mediu, contabile, de asigurarea calității sau de respectare a politicii sociale promovate inițial. Va rămâne pe piață cine respectă regulile noului mediu de afaceri. Trebuie socotită analiza costurilor ascunse ale conflictului în organizație, care ia în calcul următorii parametri¹⁰: timpul pierdut,

⁸ Obiectivul medierii este rezolvarea stărilor conflictuale, prin ajungerea la un acord cu implicarea părților care vor susține soluția. Medierea este considerată de mulți autori drept “o extindere a negocierii”.

⁹ A. Petelean, „Medierea – metoda de rezolvare a situațiilor conflictuale”, în www.markmedia.ro

¹⁰ Deciziile luate în condiții de conflict sunt mereu inferioare celor luate când există colaborare. În plus, când conflictul există între oameni care împart autoritate de decizie, deciziile rezultate cel mai probabil vor fi contaminate de lupta pentru putere dintre acești oameni; calculele arată că 50% din încheierea contractelor sunt cauzate de conflicte. Corporațiile estimează că înlocuirea unui angajat instruit costă 150% din salariul anual al acestuia. Acest procent estimat se bazează pe producție pierdută, costuri de recrutare, timp pentru interviuri, salarii pentru departamente, *Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.*

ineficiența deciziilor luate în situație de conflict, pierderea angajaților calificați, restructurarea fluxului de muncă, furt, daune, sabotaj, motivație scăzută în muncă, costuri de sănătate legate de stres, costuri indirecte la asigurări.

În ce privește problema moralității și a deontologiei vom preciza că rolul acesteia în rezolvarea conflictelor este esențială. Societatea românească a asistat de multe ori neputincioasă la fenomenul corupției. Aceasta dovedește că principiile politicii firmelor sunt devalorizate într-atât încât practicile ilegale devin uzuale, firești. Lipsa unui sistem de valori bine determinat, care să împiedice oamenii aflați în posesia pârghiilor politice, economice, juridice și sociale să le folosească în interesul personal se datorează faptului că morala nu poate fi impusă prin lege, pentru că un om care nu acceptă morala nu va accepta nici legile care ar impune-o și le-ar eluda oricum. Miza economică mare, care îi determină pe unii să recurgă la practici ilegale, declanșează un conflict de interese atât în exteriorul acestor companii cât și în interiorul lor. Însăși situația de a fi nevoiți să faci compromisuri este pentru unii manageri ori angajați o sursă de conflict între responsabilitatea impusă de deontologie și compromisurile pe care trebuie să le facă. Interesele de grup care afectează interesele altor grupuri socio-profesionale care au pe piață, sau în interiorul companiei o putere de decizie și de influență mai scăzute, sunt surse sigure de conflict.

și costuri de instruire; concepția fluxului de muncă este schimbată în încercarea de a reduce interacțiunea dintre angajații aflați în conflict. Din nefericire, munca astfel restructurată este, de obicei, mai puțin eficientă decât era inițial, când situația ar fi fost satisfăcătoare dacă angajații aflați în conflict ar fi putut lucra împreună. Fluxul de muncă a fost schimbat pentru a atinge termenii impuși; studiile arată o relație directă între prevalența conflictului cu angajații și valoarea daunelor și a furturilor din inventar și echipament. Iar sabotajul fățis al proceselor de muncă și al eforturilor conducerii survine, de obicei, atunci când angajații sunt nemulțumiți de angajator. Mare parte din costurile suferite din cauza acestui factor sunt ascunse conducerii, fiind scuzate ca greșeli, accidentale sau datorate neglijenței; angajații suferă de niveluri scăzute de motivație din cauza stresului; s-a dovedit că absenteismul este relaționat cu stresul de la locul de muncă, în special de stresul asociat cu nemulțumirea față de colegi. Acest stres, combinat cu indiferența îi face pe angajați să aleagă să-și ia liber adesea scuzându-se pe motiv de boală; bolile și rănilor ce necesită îngrijire medicală sunt parțial psihogenice, iar conflictele contribuie la această psihogeneză. Din moment ce rata despăgubirilor afectează prima de asigurare plătită de către un angajator către asigurator, asigurarea este un cost indirect al conflictului la locul de muncă. Rata asigurărilor cerute afectează rata plătită de către angajator pentru asigurarea angajaților, și devine un cost indirect al conflictului la locul de muncă. – sursa furnizată de www.smartico.ro.

Analele Universității Dunărea de Jos din Galați, fasc. XX, Sociologie, nr. 9, 2014, pp. 69-80.

BIBLIOGRAFIE

- Bell, Arthur, H., 2007, *Gestionarea conflictelor în organizații – Tehnici de neutralizare a agresivității verbale*, Polirom.
- Chelcea, S., Zlata, M., Zamfir C., 1978, *Dezvoltarea umană a întreprinderii*, Editura Științifică și Enciclopedică, București.
- Constantin, Ticu, 2004, *Evaluarea psihologică a personalului*, Polirom.
- Holban, I., 1970, *Probleme de psihologia muncii*, Ed. Științifică, București.
- Popescu-Neveanu, P., 1978, *Dicționar de psihologie*, Ed. Albatros, București.
- Rotaru, A., Prodan, A., 1998, *Managementul resurselor umane*, Ed. Sedcom Libris, Iași.

www.markmedia.ro, în articole:

Petelean, Adrian,

- *Conflictele și schimbarea culturii manageriale;*
- *Natura conflictelor și intențiile de rezolvare a acestora;*
- *Conflictul structural și cauzele sale;*
- *Conflicte funcționale și disfuncționale;*
- *De ce apar conflictele în organizații?*
- *Medierea - metoda de rezolvare a situațiilor conflictuale.*

Onea, Angelica - *Diversitate culturală și comportament organizațional.*