

Dan Safta

Cuprins

Managementul conflictelor în organizație

3
TREI

Editori:
SILVIU DRAGOMIR
VASILE DEM. ZAMFIRESCU

Director editorial:
MAGDALENA MĂRCULESCU

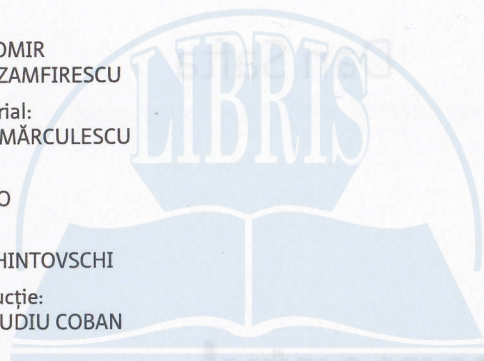
Coperta:
FABER STUDIO

Redactor:
SIMONA REGHINTOVSCI

Director producție:
CRISTIAN CLAUDIU COBAN

Dtp:
MIRELA VOICU

Corectură:
ALUNIȚA VOICULESCU
DUȘA UDREA



Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
SAFTA, DAN
Managementul conflictelor în organizație / Dan Safta. - București :
Editura Trei, 2016
ISBN 978-606-719-661-0

005:316.48

Copyright © Editura Trei, 2016
pentru prezenta ediție

O.P. 16, Ghișeu 1, C.P. 0490, București
Tel.: +4 021 300 60 90 ; Fax: +4 0372 25 20 20
e-mail: comenzi@edituratrei.ro
www.edituratrei.ro

ISBN 978-606-719-661-0



Cuprins

| | |
|-----|--|
| 9 | <i>Listă de tabele și figuri</i> |
| 11 | Capitolul 1. O trecere în revistă a literaturii de specialitate cu privire la conceptul de conflict |
| 11 | 1.1 Introducere |
| 12 | 1.2 Definirea conflictului și stadiul cercetărilor științifice |
| 19 | 1.3 Teorii cu privire la conflict |
| 24 | 1.4 Tipologia conflictului |
| 43 | 1.4.1. Competiție vs conflict interpersonal |
| 47 | 1.4.2. Model explicativ-interpretativ al competiției și conflictului interpersonal |
| 54 | 1.4.3. Analiza psihosocială a competiției și conflictului |
| 89 | 1.4.4. Factori de vulnerabilitate în cazul agresivității verbale |
| 92 | 1.5 Cauzele conflictului |
| 103 | 1.6 Manipularea — posibilă sursă de conflict |
| 105 | 1.7 Conflictul constructiv sau distructiv |
| 107 | 1.8 Dinamica/Etapele unui conflict |
| 117 | Capitolul 2. Fenomene specifice de conflict la locul de muncă: mobbingul |
| 117 | 2.1 Conflictul în cadrul grupurilor de lucru |
| 117 | 2.1.1 Gestionarea tensiunilor conflictuale în cadrul grupurilor de lucru |
| 126 | 2.1.2. Clasificarea conflictelor în cadrul grupurilor de muncă |

| | | |
|-----|-----|--|
| 6 | 137 | 2.2. Mobbingul în context organizațional-managerial |
| | 137 | 2.2.1. Conceptul de mobbing |
| | 141 | 2.2.2. Delimitări conceptuale |
| | 146 | 2.2.3. Manifestări ale mobbingului |
| | 149 | 2.2.4. Dinamica mobbingului |
| | 152 | 2.2.5. Un model de analiză a mobbingului |
| | 153 | 2.2.5.1. Victima |
| | 154 | 2.2.5.2. Agresorul/Agresorii |
| | 155 | 2.2.5.3. Complicii/Martorii |
| | 156 | 2.2.5.4. Mediul organizațional |
| | 157 | 2.2.5.5. Managementul conflictelor organizaționale și mobbingul la nivel grupal/organizațional |
| | 159 | 2.2.5.6. Nivelul extraorganizațional |
| | 160 | 2.2.6. Măsuri de contracarare a mobbingului |
| | 162 | 2.2.7. Concluzii |
| 164 | | <i>Capitolul 3. Teoriile conflictuale și mijloace de gestionare a stresului în organizații</i> |
| | 164 | 3.1 Conceptul de stres |
| | 167 | 3.2. Tipuri de stres și categorii de factori stresori |
| | 170 | 3.3. Personalitatea resurselor umane și stresul organizațional |
| | 171 | 3.3.1 Factorii de stres la nivel managerial |
| | 172 | 3.4. Schimbările organizaționale generatoare de stres |
| | 180 | 3.5. Tehnostresul și conflictele organizaționale |
| | 182 | 3.6. Stările conflictuale generate de barierele comunicării organizaționale |
| 187 | | <i>Capitolul 4. Managementul conflictului organizațional și modalități de prevenire și soluționare</i> |
| | 191 | 4.1 Importanța managementului eficient al conflictului |
| | 195 | 4.2 Stiluri de management al conflictului |
| | 209 | 4.3. O terapie socială bazată pe exploatarea valențelor constructive ale conflictului |
| | 215 | 4.4. Managementul conflictului |

| | | |
|-----|---|---|
| 232 | 4.5. Modalități de prevenire, rezolvare și diminuare a conflictelor | 7 |
| 232 | 4.5.1. Condiții de prevenire a conflictelor | |
| 237 | 4.5.2. Strategii pentru prevenirea conflictelor | |
| 265 | 4.6. Soluționarea conflictelor | |
| 265 | 4.6.1. Teorii din domeniile relevante | |
| 265 | 4.6.1.1. Răspunsuri sănătoase și nesănătoase la conflict | |
| 270 | 4.6.1.2 Inteligența emoțională ca una dintre cele mai importante abilități de a gestiona conflictul | |
| 272 | 4.6.1.3. Conexiunea inteligenței emoționale cu managementul conflictelor | |
| 280 | 4.6.2. Tehnici de prevenire și de rezolvare a conflictelor | |
| 280 | 4.6.2.1. Diagrama responsabilităților | |
| 282 | 4.6.2.2 Harta conflictului | |
| 286 | 4.6.2.3 Tehnica de negociere | |
| 290 | 4.6.2.4 Tehnica „oglinzii organizației” | |
| 292 | 4.6.2.5. Confruntarea | |
| 294 | 4.6.2.6. Medierea ca tehnică | |
| 301 | 4.6.2.6.1. Medierea între alte moduri de rezolvare a conflictelor | |
| 303 | 4.6.2.6.2. Importanța comunicării în actul medierii | |
| 309 | 4.6.2.7. Alte metode de rezolvare a conflictului | |
| 310 | 4.6.3. Greșeli de evitat în rezolvarea conflictelor | |
| 312 | 4.6.4. Comunicarea ca act de putere partenerial | |
| 320 | <i>Capitolul 5. Etica și comportamentele contraproductive în organizații</i> | |
| 320 | 5.1. Etica în mediul organizațional | |
| 321 | 5.1.1. Sursele standardelor etice | |
| 325 | 5.1.2. Climatul etic organizațional | |
| 334 | 5.2. Comportamente contraproductive | |

| | | |
|---|-----|--|
| 8 | 335 | 5.2.1. Natura comportamentului contraproductiv: definire și concepte relaționate |
| | 338 | 5.2.2. Conceptualizări ale comportamentului contraproductiv |
| | 349 | 5.2.3. Tipologii și structurări ale comportamentelor contraproductive |
| | 356 | 5.2.4. Consecințe ale comportamentului contraproductiv |
| | 358 | 5.2.5. Recomandări pentru manageri |
| | 362 | <i>Capitolul 6. Tăcerea organizațională și vocea angajaților</i> |
| | 362 | 6.1. Cadrul conceptual |
| | 364 | 6.2. Vocea organizațională (VO) — specific |
| | 364 | 6.2.1. Locul și definirea VO în procesul comunicării organizaționale |
| | 365 | 6.2.2. Niveluri |
| | 366 | 6.2.3. Formele vocii |
| | 368 | 6.2.4. Dimensiunile VO |
| | 369 | 6.2.5. Funcționalitatea și mecanismele VO |
| | 377 | 6.3. Tăcerea organizațională (TO) — specific |
| | 378 | 6.3.1. Dovezi empirice și definiții |
| | 380 | 6.3.2. Niveluri ale TO |
| | 381 | 6.3.3. Forme ale TO |
| | 383 | 6.3.4. Dimensiuni ale TO |
| | 386 | 6.3.5. Funcționalitatea și mecanismele TO |
| | 393 | <i>Capitolul 7. Managementul riscului. Studiu de caz</i> |
| | 393 | 7.1. Conceptualizări asupra managementului riscurilor |
| | 395 | 7.2. Identificarea riscurilor |
| | 399 | 7.3. Analiza riscurilor |
| | 410 | 7.4. Dezvoltarea strategiilor de răspuns la riscuri |
| | 411 | 7.5. Controlul strategiilor de răspuns la riscuri |
| | 413 | <i>Bibliografie</i> |
| | 443 | <i>Anexa 1. Chestionar de satisfacție (JSS — G) profesională globală</i> |
| | 453 | <i>Anexa 2. Chestionar privind climatul organizațional, cu accent pe riscul apariției conflictului</i> |

Listă de tabele și figuri

| | |
|-----|---|
| 17 | Tabel nr. 1. Stadiul cercetărilor pe tema conflictelor și managementul conflictelor |
| 23 | Tabel nr. 2. Comparația celor trei perspective asupra conflictului |
| 30 | Tabel nr. 3. O tipologie a conflictelor |
| 94 | Tabel nr. 4. Tipurile de pierderi care pot declanșa un conflict și crea emoții violente |
| 104 | Tabel nr. 5. Compararea celor trei tipuri de manipulări |
| 197 | Tabel nr. 6. Caracteristici de stiluri de management al conflictelor |
| 202 | Tabel nr. 7. Adecvarea/inadecvarea stilurilor de management al conflictelor în funcție de situații/contexte |
| 259 | Tabel nr. 8. Metode de soluționare a conflictelor |
| 326 | Tabel nr. 9. Diferențe între cultura și climatul organizațional |
| 330 | Tabel nr. 10. Evaluarea climatului etic — ECO |
| 339 | Tabel nr. 11. Analiza diferitelor forme și denumiri ale comportamentelor contraproductive la locul de muncă |
| 353 | Tabel nr. 12. Tipologia comportamentului deviant |
| 397 | Tabel nr. 13. Identificarea riscurilor |
| 400 | Tabel nr. 14. Matricea de gravitate a riscurilor |
| 402 | Tabel nr. 15. Stabilirea nivelului riscurilor și a punctajului total al riscurilor |
| 405 | Tabel nr. 16. Clasarea riscurilor |
| 408 | Tabel nr. 17. Tabelul puncte tari și puncte slabe |

| | | |
|----|-----|--|
| 10 | 108 | Figura nr. 1. Dinamica procesului conflictului |
| | 111 | Figura nr. 2. Intenții privind managementul conflictului |
| | 114 | Figura nr. 3. Continuumul intensității conflictului |
| | 116 | Figura nr. 4. Etapele conflictului după modelul Kriesberg |
| | 181 | Figura nr. 5. Corelația dintre oameni, tehnologie și procesele organizaționale |
| | 196 | Figura nr. 6. Un model bidimensional de stiluri de management al conflictelor |
| | 283 | Figura nr. 7. Harta conflictului |
| | 376 | Figura nr. 8. Procesul atribuirii sensului și al luării deciziei în momente critice/conflictuale |

O trecere în revistă a literaturii de specialitate cu privire la conceptul de conflict

1.1 Introducere

Conflictele se află peste tot în jur: în viața noastră personală, în cea profesională și peste tot în lume. Aceasta este realitatea. Vestea bună este că putem învăța să le gestionăm, în așa fel încât ideea de conflict să ajungă să aibă o conotație mai curând pozitivă decât negativă. Toate divergențele pot fi rezolvate dacă se folosește nivelul potrivit de formare a legăturilor, de cooperare, implicare și există dorința de a „plăti prețul” renunțării la ceva pentru un beneficiu major. Unele persoane au o capacitate naturală de a face față conflictelor, datorită bazelor sigure pe care le-au avut în viață. Altele sunt implicate în foarte multe dispute, din cauza atitudinii de evitare sau a faptului că sunt „contaminate” în repetate rânduri și ținute ostatic de sentimentele negative, fiind incapabile să transforme contradicțiile în acorduri, repetând la nesfârșit aceleași greșeli.

Aptitudinea de a gestiona conflictele începe cu formarea legăturilor și construirea unor căi de comunicare, acționând pe baza

12 propriei stări autentice. În timpul unui conflict, trebuie să rămânem implicați, să ne înțelegem interesele, dorințele și nevoile și să fim atenți la durere. Dacă învățăm să gestionăm situațiile conflictuale, viețile noastre vor deveni și mai bogate — putem trăi fără să ne fie frică de neînțelegeri, transformând certurile consumatoare de energie cu membrii familiei, cu prietenii și colegii în experiențe de îmbunătățire a relațiilor.

Atunci când înțelegem și apreciem latura constructivă a conflictului, avem puterea de a identifica problemele, de a ne angaja într-un dialog și a căuta modalități de soluționare a divergențelor, repede și clar. Căutăm și găsim prieteni și aliați în loc de inamici și rivali. Căutăm obiectivele și țintele comune și împărtășite. Nu suntem ostatici nimănui, cu atât mai puțin ai propriei persoane, și primim conflictul cu o atitudine deschisă, deoarece știm cum să gestionăm și cum să ne soluționăm divergențele.

1.2 Definirea conflictului și stadiul cercetărilor științifice

Importanța conflictului a fost studiată în mai multe domenii, inclusiv în *filosofie, sociologie, psihologie, comunicare, comportamentul organizațional*, și chiar *științele biologice*. După ce a fost admis faptul că acest concept social este unul important, conflictul a devenit, de asemenea, un fenomen major pentru organizații¹.

În sens restrâns, conflictul este un fenomen natural, de zi cu zi, în toate sferile private, precum și în cea profesională, reprezentând o componentă inevitabilă a activității umane²,

1 Rahim, M.A. (2002), Toward a theory of managing organizational conflict, *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206–235.

2 Brahnam, S.D., Margavio, T.M., Hignite, M.A., Barrier, T.B., Chin, J.M. (2005), A bender-based categorization for conflict resolution, *Journal of Management Development*, 24(3), p. 204.

13 care poate fi privit ca o situație în care preocupările a două sau mai multe persoane par a fi incompatibile³, care tinde să apară atunci când persoane sau grupuri diferite consideră că alții le împiedică să își atingă scopurile⁴. Mai pe larg, conflictul este un proces interactiv manifestat prin incompatibilitate, dezacord sau disensiune între entități sociale (de exemplu, individ, grup, organizație etc.)⁵. Sigur că există opinii divergente cu privire la conflict⁶. LeBaron afirmă că apare atunci când oamenii au dificultăți în tratarea diferențelor⁷, Levinson descrie conflictul ca pe o dispută asupra resurselor⁸, Rahim consideră că acestea sunt fie interpersonale, fie orientate spre sarcini⁹, în timp ce, după cum sugerează LeBaron, conflictele pot fi considerate materiale, comunicative sau simbolice¹⁰.

Teoria conflictului este foarte importantă pentru orice manager. Ea își are rădăcinile în primul rând în afaceri, sociologie, psihologie și nu în comunicare sau educație. Definirea conflictului este complicată, deoarece este dificilă ajungerea la un consens privind definiția acestui termen¹¹.

3 Darling, J.R., Fogliasso, C.E. (1999), Conflict management across cultural boundaries: a case analysis from a multinational bank, *European Business Review*, 9(6), p. 394.

4 Antonioni, D. (1998), Relationship between the big five personality factors and conflict management styles, *International Journal of Conflict Management*, 9(4), p. 336.

5 Rahim, 2002, *op. cit.* p. 207.

6 Hudson, K.T. Grisham, P. Srinivasan, N. Moussa, *Conflict Management, Negotiation, and Effective Communication: Essential Skills for Project Managers*, 2005, p. 4.

7 LeBaron, M., *Bridging Cultural Conflicts — A New Approach for a Changing World*, Jossey-Bass, San Francisco, 2003.

8 Levinson, D., *Aggression and Conflict — A Cross-Cultural Encyclopedia*, ABC-CLIO, Santa Barbara 1994.

9 Rahim, M.A., *op. cit.*, p. 206.

10 LeBaron, M., *op. cit.*

11 Borisoff, D., & Victor, D.A. (1998). *Conflict Management: A Communication Skills Approach*. Needham Heights, MA Allyn & Bacon, A Viacom Company.

Cel mai simplu mod de a înțelege termenul de „conflict” este de a împărți teoriile conflictuale în teorii funcționale, situaționale și interactive. Adepții abordării funcționale cred că un conflict servește o funcție socială și adepții teoriilor situaționale sugerează că reprezintă o expresie în anumite situații. Cea de-a treia teorie, interactivă, vede conflictul ca fiind interactiv. Funcționaliștii pun de obicei întrebările: „De ce există conflictele? Cărui scop folosesc?”, în timp ce adepții teoriilor situaționale se întrebă: „Când apar conflicte? În ce condiții pot surveni?” Întrebările adepților teoriei interactive sunt: „Cum apare conflictul? Ce metode și mecanisme sunt folosite pentru a exprima conflictul?”

Unul dintre reprezentanții școlii funcționaliste a fost sociologul german Georg Simmel. În 1955 el a definit conflictul astfel: „conceput pentru a rezolva dualismele divergente, este o modalitate de a realiza un fel de unitate, chiar dacă aceasta va avea loc prin anihilarea uneia dintre părțile aflate în conflict”¹². Potrivit lui Simmel, conflictul a servit ca un scop social și reconcilierea a venit chiar și cu distrugerea totală a unei părți. Conflictul face ca membrii dintr-un grup să socializeze și reduce tensiunea dintre membrii grupului. Mai mult, Simmel determină trei moduri posibile pentru a pune capăt unui conflict. În primul rând, conflictul se poate termina cu victoria unei părți, în al doilea rând, conflictul poate fi rezolvat printr-un compromis și, în al treilea rând, prin conciliere. Cu toate acestea, nu toate conflictele pot fi încheiate după cum s-a discutat. De exemplu, acele conflicte care sunt caracterizate printr-un grad ridicat de emoții implicate

12 Simmel, Georg, (1904), *The Sociology of Conflict*. III, *The American Journal of Sociology*, Vol. 9, No. 6, pp. 798-811.

nu pot fi rezolvate prin compromis. Simmel a adus o contribuție importantă la studiul de soluționare a conflictelor determinând în mod clar o funcție socială pozitivă a conflictului.

În 1967, Lewis Coser, un sociolog american și autor al funcțiilor de conflict social, a dat următoarea definiție a conflictului: „ciocnirea valorilor și intereselor, tensiunea dintre ceea ce există și ceea ce unele grupuri și-ar dori să fie”¹³. Potrivit lui Coser, conflictul a deserved funcția de împingere a societății și a condus către apariția de instituții, tehnologii și sisteme economice noi. Cea mai importantă contribuție pe care Coser a adus-o la studiul de soluționare a conflictelor a fost determinarea rolurilor funcționale și disfuncționale ale conflictului.

În 1984, reprezentantul școlii situaționaliste, Bercovitch, a definit conflictul ca „situație care generează obiective sau valori incompatibile între părți diferite”¹⁴. Pentru Bercovitch, conflictul depinde de situație. Conflictul apare din cauza diferitelor condiții, cum ar fi influența unei persoane și a factorilor externi.

Dacă este să vorbim despre perspectiva teoriilor interactive, Folger a definit conflictul ca „interacțiunea dintre persoane interdependente care percep scopuri incompatibile și interferențe reciproce în atingerea acestor obiective.”¹⁵ Această abordare prezintă două concepte importante: interdependența și percepție. Interdependența este conectată la astfel de situații în care acțiunile viitoare ale uneia dintre părți depind de acțiunile

13 Coser Lewis A., (Sep., 1957), *Social Conflict and the Theory of Social Change*, *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 3. pp. 197-207.

14 Bercovitch, Jacob. (1984). *Social Conflicts and Third Parties: Strategies of Conflict Resolution*. Boulder: Westview.

15 Folger, apud Tidwell, A.C. (1998). *Conflict Resolved?: A Critical Assessment of Conflict Resolution*. New York: A Cassell Imprint.

16 altei părți. Un alt concept a fost menționat de către Tillett în 1991: „Conflictul nu vine numai când valorile sau nevoile sunt, de fapt, incompatibile ca obiectiv sau atunci când conflictul se manifestă în acțiune; el există atunci când una dintre părți percepe existența lui”. Folger vede conflictul ca provenind de la persoane interdependente¹⁶.

Aruncând o privire la varietatea de definiții ale conflictului, ne putem forma astfel o imagine:

În 1979 Cross, Names și Beck definesc conflictul ca „diferențele dintre și între indivizi”. Diferențele sunt create de conflict, de exemplu: valori, obiective, resurse, motive și idei. În 1985 Hocker și Wilmont definesc conflictul ca pe „o luptă exprimată între cel puțin două părți interdependente care percep scopuri incompatibile, recompense limitate și interferențe de la cealaltă parte, în atingerea scopurilor lor”¹⁷.

În 2005, Thomas definește un conflict ca pe un „dezacord în opinii între persoane sau grupuri, din cauza diferențelor de atitudini, credințe, valori sau nevoi. În lumea afacerilor, diferențele de caracteristici, cum ar fi experiența de muncă, de personalitate, de grup, de mediu și situație, toate conduc la diferențe în atitudini personale, convingeri, valori sau nevoi.”¹⁸

În cadrul organizațiilor, conflictele sunt inevitabile și apar în caz de dezacorduri privind volumul de lucru, problemele de comunicare, diferențele individuale în nevoi, dorințele, obiective, valori, opiniile, preferințele sau comportamentele, precum

16 Tillett apud Tidwell, A.C. *op. cit.*

17 Borisoff, D., & Victor, D.A. *op. cit.*

18 Thomas, apud Leung, Yu Fai (2009). *Conflict Management and Emotional Intelligence*. Teză doctorală nepublicată, Southern Cross University, Lismore. <http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=theses>.

și în cazul litigiilor dintre angajați / syndicate și angajatori. În mod implicit, când ființele umane interacționează în cadrul organizațiilor, diferite valori și situații creează tensiune¹⁹.

Aceasta este explicația pentru numărul mare de cercetări pe tema conflictelor și managementul conflictelor. Mai mult, întrucât cererea privind armonia la locul de muncă și productivitatea managementului este tot mai mare, rezolvarea eficientă a conflictelor este extrem de importantă²⁰, în acest domeniu fiind realizate numeroase cercetări în ceea ce privește relația dintre stilurile de manipulare a conflictelor și diverși factori individuali și situaționali, după cum arată tabelul de mai jos:

Tabel nr. 1. Stadiul cercetărilor pe tema conflictelor și managementul conflictelor

| | |
|----------------|---|
| Gen | Rosenthal & Hautaluoma, 1988; McKenna & Richardson, 1995; Sorenson <i>et al.</i> , 1995; Brewer <i>et al.</i> , 2002; Pinto & Ferrer, 2002; Cetin & Hacifazlioglu, 2004; Brahnam <i>et al.</i> , 2005; Chan <i>et al.</i> , 2006; Havenga, 2006 |
| Vârstă | McKenna & Richardson, 1995; Pinto & Ferrer, 2002; Cetin & Hacifazlioglu, 2004; Havenga, 2006 |
| Educație | Pinto & Ferrer, 2002 |
| Nivel ierarhic | Cornille <i>et al.</i> , 1999; Brewer <i>et al.</i> , 2002 |
| Stare civilă | Pinto & Ferrer, 2002 |
| Experiență | Drory & Ritov, 1997; Pinto & Ferrer, 2002; Cetin & Hacifazlioglu, 2004 |

19 Darling, J.R., Walker, W.E. (2001), Effective conflict management: use of the behavioral style model, *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), p. 230.

20 Chan, C.C.A., Monroe, G., Ng, J., Tan, R. (2006), Conflict Management Styles of Male and Female Junior Accountants, *International Journal of Management*, 23(2), p. 289.