LIBRIS

Cuprins

Prefață 3
Introducere 7

Capitolul 1
CONFLICTUL – NOȚIUNI DE BAZĂ 9
Capitolul 2
EVOLUȚIA CONFLICTULUI 21
Capitolul 3
ABORDĂRI ÎN MANAGEMENTUL CONFLICTULUI 35
Capitolul 4
NEGOCIEREA – NOȚIUNI DE BAZĂ 59
Capitolul 5
POZIȚII, CONCESII ȘI INTERESE 73
Capitolul 6
FII GATA SĂ NEGOCIEZI 89
Capitolul 7
STILURI DE NEGOCIERE 111
Capitolul 8
INSTRUMENTE DE NEGOCIERE ȘI PLANIFICARE 119

Note 135
Glosar 145

To A Negotiated Agreement – cele mai bune alternative la un acord negociat), WATNA (Worst Alternatives To A Negotiated Agreement – cele mai proaste alternative la un acord negociat) și planul B. Explic astfel de ce așa-zisul rezultat câștig-câștig nu este doar un clișeu. Sunt de asemenea puctate și importanța înțelegerii punctului celuilalt de vedere și identificarea corectă a scopurilor proprii, limitele și concesiile pe care ești dispus să le faci.

În ultimele capitolele explorez diferențele dintre poziții și interese, rolul locației și al timpului în negociere, al publicului și al persoanelor interesate de rezultat. Abordez, de asemenea, natura echilibrului de puteri într-o negociere și modul în care tehnicile de prezentare a ofertelor pot să mărească flexibilitatea în negociere atunci când se discută rezultatele. Apoi abordez stilurile de negociere.

La final mă refer la instrumentele pe care negociatorii le pot folosi în timpul acestui proces care includ comunicarea non-verbală, ascultarea, tehnicile de chestionare și persuasiune, atenționarea, strategii și tactici, sensibilități culturale și de gen și diferite canale de comunicare. Apoi vorbesc despre planificarea unei negocieri și ajung la concluzia că viața este compusă dintr-o serie de negocieri și puține dintre ele ajung de fapt la final - și uneori suntem chiar recunoscători pentru acest lucru.

CAPITOLUL 1

CONFLICTUL – NOȚIUNI DE BAZĂ

Majoritatea oamenilor implicați în conflicte consideră că acestea sunt neplăcute și stresante, iar adesea au dreptate. Poate fi totuși conflictul folositor? Altfel spus, poate fi un conflict o soluție în aceeași măsură în care poate fi o problemă (și poate amândouă în același timp)? Cu privire la aceasta, se naște întrebarea aparent banală dacă cei implicați în conflict vor să îl rezolve sau să îl gestioneze. Pentru a clarifica această problemă, va fi util să luăm în considerare diferitele stiluri de abordare a conflictului și felul în care le putem folosi pentru a înțelege mai bine conflictul și pentru a-l gestiona.

Este conflictul întotdeauna un lucru rău?

De ce nu pot oamenii pur și simplu să se înțeleagă unii cu alții? De ce există conflicte în lume? Vedem conflicte la grădiniță, în căsătorii, în prietenii, la locul de muncă, în instanțe și între națiuni – fenomenul pare sa fie universal. De obicei ne gândim la conflict ca fiind o experiență negativă și stresantă care duce la violență verbală și mult prea des la violență fizică. Conflictul, așa cum toți știm din propria experiență, poate fi supărător.

Conflictul poate duce la:

- Emoții negative

- Blocarea comunicării
- Creșterea stereotipiilor negative în care îi includem pe cei cu care intrăm în conflict
- Reducerea colaborării între persoanele care trebuie să lucreze sau să locuiască împreună
- O trecere spre stilul de leadership autocratic atunci când deciziile bazate pe discuții ajung în impas
- Reducerea abilității de a vedea lucrurile din punctul de vedere al celuilalt și lipsa viziunii și empatiei

---

"Conflictul este pentru minte ca o viespe sâcâitoare. Ne provoacă să observăm în detaliu și să ținem minte. Ne instigă să inovăm. Ne zguduie pasivitatea și spiritul de turmă, și ne mobilizează să spunem nu și să făurim căi noi... Fără conflict nu ar exista reflecție și inventivitate."

John Dewey

Conflictul poate uneori, în mod surprinzător, să producă și rezultate pozitive. Spre exemplu:

- *Presiunile și frustrările sunt eliberate.* Când conflictele neexprimate sunt în sfârșit expuse, combatanții experimentează uneori o stare de ușurare și se pot calma și reconsidera situația dintr-o perspectivă nouă și cu o mai puțină presiune asupra lor: "M-am eliberat! Am scăpat de toată otrava!"
- *Pot fi obținute informații și perspective noi despre cealaltă parte.* Adversarii devin conștienți de punctul celorlalți de vedere și pot să valorifice anumite păreri contrare. Crește astfel empatia, iar oamenii pot lua decizii mai bune.
- *Putem privi lucrurile dintr-o altă perspectivă chiar și în ceea ce ne privește.* Este posibil ca nici măcar noi înșine să nu fim conștienți de propriile puncte de vedere înainte ca situația conflictuală să ne oblige să le exprimăm. De asemenea, putem realiza care sunt punctele slabe și care

sunt argumentele inconsistente ale propriilor păreri. Conflictul ne oferă energia de a ne gândi la lucruri noi.
- *Putem lua decizii mai bune și putem soluționa mai bine situațiile.* Ca rezultat al conflictului, apar noi informații și perspective. Acestea ne permit să vedem lucrurile mai clar și să intervenim în cel mai potrivit mod.
- *Crește coeziunea.* Grupurile, echipele, cuplurile și organizațiile pot să observe că membrii lor devin mai apropiați decât erau înainte după ce trec prin stresul conflictului (și se eliberează prin soluționarea acestuia), relațiile dintre ei devenind mai puternice, și nu mai vulnerabile.
- *Complăcerea poate fi zguduită.* Lipsa sau suprimarea conflictului în anumite situații poate da naștere unor lucruri foarte nesănătoase, cum ar fi rezistența la idei noi, timiditatea paralizantă, negarea oarbă a tensiunilor nerezolvate. Conflictul poate să provoace toate aceste lucruri.
- *Poate avea loc o schimbare.* Conflictul este adesea motorul schimbării. Charles Darwin a susținut că tocmai conflictul dintre organisme a dus la supraviețuirea celor mai bine echipați, astfel încât evoluția a fost dependentă de conflict. Carl Marx a susținut că progresul umanității a depins de conflictele dintre clasele sociale. George Bernard Show a spus același lucru, într-o altă manieră: "*Omul rezonabil se adaptează la lume, cel nerezonabil persistă în încercarea sa de a adapta lumea la sine. Prin urmare, progresul depinde de omul nerezonabil.*"
- *Diferențele pot fi valoroase.* Dacă diferențele dintre partenerii din conflict nu sunt percepute a fi insurmontabile, atunci poate avea loc o nouă sinteză, o combinație a energiilor diferiților oameni.
- *Conflictele intrapersonale pot fi rezolvate.* Putem fi în conflict cu noi înșine, la fel cum putem fi în conflict cu alții. Uneori, când ne implicăm și rezolvăm conflicte

cu alte persoane, putem să rezolvăm și conflictele interioare.

Rezolvarea și managementul conflictului

În situația în care conflictul are propria sa utilitate, atunci poate că ar trebui să îl facem să se mărească, mai degrabă decât să îl micșorăm. Crearea conflictului face obiectul capitolului 5. Pornind de la această nouă abordare a conflictului, voi fi precaut cu termenii folosiți. Se obișnuiește, spre exemplu, ca termenii "rezolvarea conflictului" și "managementul conflictului" să fie folosiți ca sinonime. Dar "rezolvarea conflictului" poate fi o abordare greșită a situațiilor care necesită mai degrabă prezența conflictului sau amplificarea acestuia decât absența conflictului.

Absența conflictului poate să însemne că acesta a fost rezolvat sau soluționat cu totul, dar și atunci acest stadiu ar trebui să fie unul temporar. Dacă îndepărtarea simptomelor conflictului nu duce la înlăturarea cauzelor acestuia, atunci soluția găsită este una iluzorie. Prin urmare, ar putea fi mai bine să gestionăm conflictul, decât să îl soluționăm pur și simplu sau să îl rezolvăm, permițându-ne în acest fel să exersăm alternativa de a scăpa de conflict și în același timp să ne păstrăm posibilitatea de a amplifica starea conflictuală atunci când este necesar.

În aceeași ordine de idei, trebuie să fim reținuți în a folosi, fără să raționăm prea mult, termenul de managementul conflictului, dacă aceasta presupune să subestimăm puterea și iraționalitatea în dinamica conflictului. Am putea să ne amăgim pretinzând că putem cârpi câteva tehnici comportamentului uman pentru a rezolva situația, când de fapt aceasta ar putea fi în afara oricărui control și potențial periculoasă. De asemenea, am putea să ne iluzionăm denumind o încăierare "managementul bătăii", iar războiul nuclear "managementul armelor", dar termenii ar fi prea blânzi și înșelători. Cea mai sigură cale de a gestiona greșit conflictul este să crezi că acesta poate fi de fapt întotdeauna "gestionat".

O zicală binecunoscută spune că vei ști cine va câștiga o negociere după numărul de pauze pe care le face.

Robert Holmes à Court

Care sunt cauzele conflictului?

Există multe cauze posibile ale conflictului, iar unele dintre ele duc și la agresivitate. Cele mai importante sunt:

- *Resursele limitate.* Două părți vor același lucru – o haină dintr-un magazin, locul de la fereastră, o moștenire, un loc de parcare, accesul la un râu, licența de difuzare, o bucată de pământ, afecțiunea unei terțe persoane, controlul politic al unei națiuni sau stat. Când acest lucru sau resursa respectivă nu poate fi împărțită sau când părțile cred că aceasta nu poate fi împărțită, apare conflictul.
- *Perioadele grele.* Greutățile economice pot duce la creșterea stresului. Vremurile grele pot predispune anumiți indivizi, grupuri sau națiuni spre conflict, reducând coeziunea internă a grupului (desigur că vremurile grele pot să crească coeziunea grupului, dacă membrii acestuia realizează că numai cooperarea îi va face să depășească situația și dacă aceștia consideră că dezastrul este mai degrabă o provocare, decât un motiv de enervare – când lucrurile merg greu, greul le urnește). Recesiunea economică, spre exemplu, combinată cu un conflict extern, poate exacerba conflictele interne la nivel național.
- *Comunicarea defectuoasă.* O persoană poate să interpreteze în mod greșit o remarcă și să o considere insultă, chiar dacă nu a existat nici o intenție în acest sens. Tăcerea poate fi interpretată greșit ca ostilitate, când de fapt este pur și simplu tăcere. Abilitatea de a soluționa conflicte trebuie să fie legată de abilitatea de a comunica – cu cât o persoană stăpânește mai puține

tehnici de comunicare, cu atât este mai probabil ca acea persoană să fie implicată în conflicte verbale și fizice.

- *Perceperea diferențelor.* De-a lungul istoriei, oamenii i-au perceput ca amenințări sau potențiali aliați pe cei care făceau parte din rase, religii, clase, domenii și credințe diferite.
- *Biologia.* Agresivitatea poate face parte din programarea noastră biologică, o predispoziție de a căuta conflictul și apoi de a-l rezolva prin violență verbală sau fizică. Spre exemplu, autorii din domeniul psihologiei evoluționiste și al sociologiei consideră că strămoșii noștri aveau nevoie de agresivitate pentru a supraviețui într-un mediu ostil și pentru a se apăra de animalele sălbatice. Această agresivitate a fost, de asemenea, direcționată și împotriva celorlaltor ființe umane cu care erau în competiție pentru resursele limitate, ca hrana și teritoriul. Acești autori consideră că încă avem aceste impulsuri, chiar dacă acum trăim într-un mediu mult mai civilizat în care resursele nu sunt chiar atât de limitate. Din păcate, acum avem acces și la o varietate de amplificatori ai violenței – mașini, arme de foc, bombe, arme chimice, nucleare și biologice. Teoriile bazate pe instinct ca aceasta, care de altfel sunt universal acceptate, sugerează că nu suntem atât de raționali pe cât ne credem și nu ne controlăm atât de ușor pe cât ne-am dori. La polul opus se situează teoria conform căreia nu suntem agresivi prin natura noastră și pe care trebuie să o avem în minte atunci când încercăm să înțelegem comportamentul uman.
- *Mediul.* Căldura și aglomerările par să predispună oamenii la a se implica în conflicte.
- *Sănătatea.* Cel mai adesea, cu cât o persoană este mai obosită sau mai bolnavă, cu atât scade toleranța pe care aceasta o are la dispute, ambiguitate, certuri și devierea de la rutină. Astfel, este foarte probabil ca aceasta să se implice într-un conflict în asemenea circumstanțe.

Nu toate conflictele sunt la fel. Cu cât putem face mai ușor distincția dintre conflicte, cu atât crește șansa de a identifica tipare și de a înțelege cauzele care stau la baza acestuia și de a găsi unele soluții. Prin urmare, tipuri particulare de conflict necesită tipuri particulare de răspunsuri sau abordări, după cum se vede în **Tabelul 1.1.**

Tabelul 1.1 Abordări ale conflictului

Abordări	Exemple
Evitarea sau inacțiunea	Să nu faci nimic; să adopți o atitudine de genul "vom trăi și vom vedea". Utilă atunci când conflictul se stinge de la sine, dar nu tocmai potrivită atunci când conflictul continuă. Ignorarea insultelor, a ultimaturilor
Retragerea	Două națiuni retrag recunoașterea diplomatică. Un soț părăsește domiciliul. O persoană se îmbolnăvește din cauza stresului provocat de conflictul de la locul de muncă și rămâne acasă.
Dominarea	Un individ abuzează de altul. Hărțuirea Războiul Falimentarea competitorilor
Capitularea	Renunțând în favoarea celeilalte părți, fie pentru că înfrângerea pare să fie totală, fie luând în considerare o concesie viitoare. De exemplu: Cineva spune "Ai câștigat!" O națiune învinsă semnează un tratat de pace chiar dacă nu îi convin termenii tratatului.
Jocul de putere unilateral	Implică violență fizică, loviri, rebeliune civilă, manevre în spatele cortinei.
Transmiterea către superiorii ierarhici	Lași șefii, ofițerii superiori sau părinții să se descurce cu problema.
Negocierea	Două părți stau față în față și încearcă să ajungă la un acord, de obicei căutând puncte comune și făcând concesii reciproce (dacă faci asta, atunci și eu fac cealaltă.)
Medierea	O terță parte intervine pentru a ajuta părțile aflate în dispută. Le poate sfătui, dar nu le poate impune nimic.

Abordări	Exemple
Arbitrajul	O terță parte intervine pentru a ajuta și are și puterea de a impune printr-o decizie.
Alte tehnici alternative de soluționare a disputelor	Obudsman/Ombudswoman Judecata privată Expertul evaluator
Instanța de judecată	Instanțele în care judecătorul are o putere covârșitoare de a impune părților deciziile, fie că funcționează în sisteme cu juraţi sau nu.

Ferice de cei împăciuitori, căci ei vor fi chemați fii ai lui Dumnezeu!

Biblia, Matei 5: 9

În capitolul 4, mă voi referi la negociere ca modalitate particulară de rezolvare a conflictelor.

Stiluri de abordare a conflictului

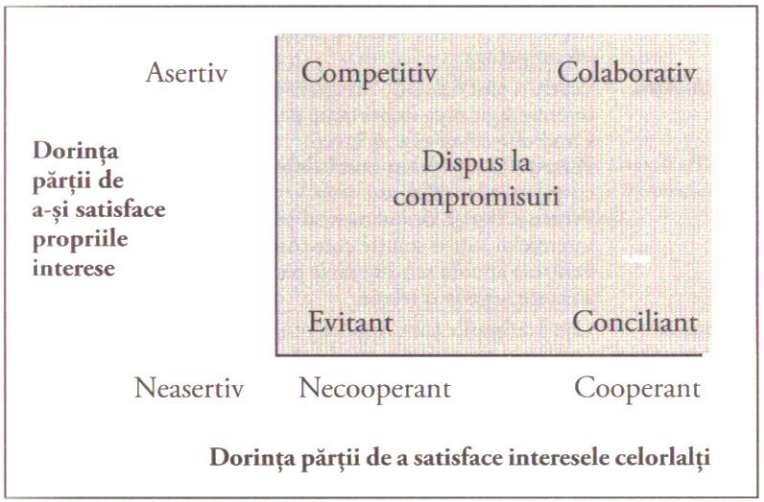
Așa cum există diferite abordări ale conflictelor, există și diferite stiluri personale de reacție la conflict (iar cele două nu sunt independente una de alta). Înțelegerea stilurilor personale de a reacționa la conflict ne poate ajuta să înțelegem dacă reacțiile noastre ne ajută sau ne împiedică să găsim soluții la oricare situație conflictuală dată.

Specialiștii în analiza conflictului Kenneth Thomas și Raph Kilmann au dezvoltat un model util al reacțiilor oamenilor la conflict. Aceștia au concluzionat că oamenii tind să aibă un stil dominant de abordare a conflictului din cele cinci stiluri posibile:

- competitiv
- colaborativ
- dispus la compromisuri
- evitant
- conciliant

Acest model (Figura 1.1) se bazează pe diferitele combinații ale comportamentului asertiv / neasertiv și cooperant / necooperant. Comportamentul asertiv sau neasertiv ne dă informații despre dorința părții de a-și satisface propriile interese, iar cât despre cel cooperant sau necooperant, acesta ne indică în ce măsură partea dorește să satisfacă interesele celorlalți.

Figura 1.1 Stilurile de abordare a conflictului



Un stil nu este neapărat mai bun decât altul. Fiecare stil are ceva de oferit, în funcție de situație (a se vedea Tabelul 1.2). E posibil să folosim un stil într-o anume situație și un stil diferit într-o altă situație. S-ar putea să fim mulțumiți de stilul pe care îl folosim cel mai des, sau s-ar putea să nu ne placă deloc. Diferite departamente, organizații, familii, profesii și națiuni pot avea un stil preferat de abordare a conflictului.

Tabelul 1.2 Analiza stilurilor de abordare a conflictelor

Stiluri de abordare a conflictelor	Când pot fi folosite
Competitiv	Când este vitală luarea unei decizii rapide de a acționa. Exemplu: cazuri de urgență. Când trebuie implementate măsuri nepopulare pentru rezolvarea unor probleme importante. Exemplu: tăierea cheltuielilor, impunerea unor reguli nepopulare, disciplina. Când sunt în discuție probleme vitale ale companiei și știi că ai dreptate. Împotriva persoanelor care profită de comportamentul necompetitiv.
Colaborativ	Pentru a găsi o soluție integrativă atunci când ambele interese sunt prea importante pentru a renunța la ele. Când obiectivul este să înveți. Pentru a ajunge la un numitor comun în cazul persoanelor cu perspective diferite. Pentru a câștiga devotamentul părților prin includerea intereselor într-o soluție consensuală. Pentru a aborda sentimentele părților care au început să afecteze negativ o relație.
Dispus la compromisuri	Când scopurile sunt importante, dar nu merită efortul sau posibilele rupturi cauzate de un stil mai asertiv. Când adversarii cu puteri egale sunt devotați unor scopuri mutual agreate. Pentru a găsi o soluție temporară pentru probleme complexe. Pentru a ajunge la o soluție rapidă sub presiunea timpului. Ca plan secund atunci când colaborarea sau competiția nu au succes.
Evitant	Atunci când problema este banală sau există probleme mai importante care trebuie rezolvate. Atunci când îți dai seama că nu ai nici o șansă să îți satisfaci interesele. Când eventuala ruptură este mai importantă decât beneficiile soluționării. Când dorești să lași persoanele implicate să se liniștească pentru a vedea lucrurile mai clar. Atunci când colectarea de informații contează mai mult decât luarea unei decizii imediate. Atunci când alte persoane pot să rezolve conflictul mult mai eficient. Când problemele se intersectează tangențial sau simptomatic cu alte probleme.

Stiluri de abordare a conflictelor	Când pot fi folosite
Conciliant	Când îți dai seama că ai greșit – pentru a permite discutarea unei poziții mai bune, pentru a învăța și a arăta că ești un om rezonabil. Când problemele sunt mai importante pentru alții decât pentru tine, pentru a-i mulțumi pe ceilalți și a menține cooperarea. Pentru a acumula credit social pentru rezolvarea problemelor viitoare. Pentru a minimiza pierderile atunci când ești depășit de situație și ieși în pierdere. Când armonia și stabilitatea sunt foarte importante. Pentru a permite subordonaților să se dezvolte, învățând din greșeli.

Preluat din Kw Thomas, *Towards Multidimensional Values in Teaching: The Example of Conflict Behaviours*, (*Tinzând spre valori multidimensionale în predare: exemplul comportamentelor în conflict*) Academy of Management Review, vol. II, 1977, p. 487, republicată.