

NEGOCIEREA ȘI MANAGEMENTUL CONFLICTELOR

Prof.ing.Rizea Daniel
LICEUL TEHNOLOGIC CAPITAN NICOLAE
PLESOIANU

În concepția europeană, CONFLICTUL este opoziție deschisă, luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale, divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale. Dacă acceptăm conflictul ca și componentă a existenței umane, respectiv creșterea și dezvoltarea relației cu ceilalți, Conflictul poate fi definit ca **proces** care apare la stabilirea relației dintre două părți și definește caracterul interacțiunii dintre acestea.

Ca proces social, conflictul apare când indivizi sau grupuri, intrând în contact și percepându-și reciproc interesele, consideră că interesele unora vor prejudicia interesele celorlalți. Conflictul este și rezultat al sentimentului uman de autoprotecție, prin evitarea incertitudinii. Incertitudinea extremă poate duce și la anxietate intolerabilă, respectiv la violență.

Unde se manifestă conflictul. Unitate. În interiorul unității.Între unități de același tip

Individ Dileme/conflict personal. Conflicte interpersonale

Grup. Conflicte interpersonale,

Intra-grup.

Conflicte între grupuri

Organizație Conflicte interpersonale,

Între grupuri,

Intra-organizaționale.

Conflicte între organizații

Societate Conflicte între grupuri,

Între organizații,

Mișcări sociale.

Conflicte între societate și

stat: etnice, internaționale

Tipuri de conflicte

Conflictul poate fi:

_ **Public** (deschis, vizibil, autorizat) sau **privat** (închis, ascuns și neautorizat)

_ **Formal** sau **informal**

_ **Rațional** (premeditat, logic) sau **nerațional** (spontan, impulsiv și emoțional)

Clasificarea conflictelor:

I. după cauzele care le generează:

1) *conflicte generate de informații și date*. Cauza o reprezintă informațiile eronate sau dezinformare, manipulare.

2) *conflicte de relaționare*. Apar ca urmare a emoțiilor puternice, stereotipurilor și lipsei de comunicare, pe fondul unei creșteri a lipsei de resurse.

3) *conflicte generate de valori diferite*. Sunt specifice societăților constituite de grupuri cu percepții diferite asupra standardelor și ideilor privind comportamentul, au credințe diferite, sunt în general caracterizate prin diferențe ideologice majore.

4) *conflicte structurale (sau de satisfacere a nevoilor)* Sunt cauzate de distribuția inegală a puterii și resurselor.

5) *conflicte de interese*. Interesele colective ale grupurilor pot intra în divergență cu interesele altor grupuri sau cu cele ale autorității.

II din punct de vedere al efectelor pe care le generează

1 *conflicte funcționale sau constructive*- apar în urma unor confruntări de idei între părți cu posibile soluții; asigură motivația personalului ducând la un comportament creator și productiv.

2 *Conflicte distructive sau anomice*- apar pe fondul diferențelor de valori și, dacă nu sunt controlate, conduc la violențe, ruperea relațiilor la nivelul comunităților etc.

III din punct de vedere al sferei de cuprindere:

1. *conflicte intrapersonale (interioare)*

2. *conflicte interpersonale*. Apar între doi sau mai mulți indivizi din același grup sau din grupuri diferite, formale sau informale. Sunt cauzate de diferențe de personalitate, valori, interese, atitudini sau stări afective negative.

3. *conflicte intergrupuri*. Apar între grupuri cu interese și obiective diferite, având caracter complex

IV din punct de vedere al raportului de forțe

1) *conflicte orizontale (laterale)* sau de la egal la egal - apar între persoane, grupuri sau departamente aflate pe același nivel de putere;

2) *conflicte verticale* - apar între persoane, grupuri, compartimente aflate pe nivele diferite de putere;

3) *conflicte diagonale* - apar în legătură cu alocarea resurselor

Cauzele conflictului:

_ Puncte de vedere diferite asupra obiectivelor prioritare

_ Existența unor scopuri sau obiective diferite ducând în mod frecvent la conflicte de interese

_ Obiective personale înainte obiectivelor organizaționale

_ Puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite

_ Diferență în modul de percepere sau în sistemul de valori

_ Lipsa de comunicare sau comunicare defectuoasă

_ Competiție privind resursele insuficiente

_ Diferențe de putere, statut și cultură

_ Competiția pentru supremație

_ Ambiguitatea, imprecizia în stabilirea sarcinilor, autorității și responsabilității, lipsa de claritate în transmiterea deciziilor

_ Prin natura activităților și interdependența sarcinilor când indivizii sau departamente sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea unor obiective

_ Datorită schimbării mediului extern al organizației când se înregistrează un nivel ridicat al competiției sau politicul influențează activitatea organizațională

_ Agresivitate și încăpățănare, deoarece unii indivizi trec prin viață într-un mod în care par a fi în căutarea unor adversari

Medierea conflictelor

Medierea reprezintă introducerea unei terțe părți neutre care asistă la procesul de negociere.

Părțile își păstrează controlul asupra rezultatelor.

Rolul mediatorului:

_ Reunește părțile aflate în dispută

_ Creează cadrul de negociere

_ Identifică resursele de dirijare ale procesului de negociere

_ Sugerează căi de negociere

_ Ajută la stabilirea programelor

_ Ajută la clarificarea problemelor

_ Ajută părțile în obținerea informațiilor necesare pentru adoptarea deciziilor

_ Deblochează asumarea responsabilităților

_ Facilitează procesul de comunicare între părți

_ Ajută la identificarea zonelor de suprapunere a intereselor sau zonele de câștig potențial pentru toate părțile

_ Demască pretențiile nerezonabile

_ Înregistrează acordurile pe măsură ce sunt realizate

_ Definitivează agenda întâlnirilor

_ Se asigură de formalizarea rezultatului negocierilor

Mediatorul

- _ Nu învinuiește pe nimeni
- _ Nu se dezvinovățește
- _ Nu întrerupe decât atunci când acest lucru este strict necesar pentru buna desfășurare a procesului
- _ Spune adevărul
- _ Ascultă pe fiecare în parte în mod egal
- _ Își verifică percepțiile prin întrebări clarificatoare
- _ Se asigură că toată lumea a înțeles același lucru
- _ Nu acționează ca expert
- _ Respectă confidențialitatea informațiilor primite
- _ Este obiectiv și neutru
- _ Nu ia decizii

Medierea poate fi formală și informală. Formală- oferă medierea ca pe o alternativă la sistemele legale și la alte metode tradiționale de rezolvare a conflictelor. Informală- este mai răspândită și se practică în cercurile de prieteni, colegi, etc.

Procesul de mediere

1. Prezentarea procesului
2. Identificarea problemelor
 - _ Prezentarea versiunii primei părți
 - _ A doua parte își spune versiunea
 - _ Mediatorul identifică problemele, părțile le recunosc și stabilesc prioritățile
3. Explorarea intereselor. Părțile povestesc mai în detaliu, mediatorul pune întrebări deschise părților și le ajută să înțeleagă interesele celuilalt.
4. Părțile generează opțiuni și identifică soluții
5. Încheierea unei înțelegeri

Pe parcursul medierii, mediatorul întreține o atmosferă relaxată, un climat de securitate unde fiecare poate renunța la mecanismele de apărare.

Mediatorul va avea grijă ca pe parcursul procesului, să rezume punctele cheie cât mai des pentru a se vedea progresele înregistrate și a evita înțelegerile greșite. Mediatorul trebuie să intervină când participanții se angajează în discuții foarte aprinse pentru a analiza impactul pe care incidentul l-a avut asupra lor și pentru a clarifica intențiile celui care a inițiat comportamentul în cauză (EIAG)¹.

Mediatorul ajută participanții să genereze perspective noi, să reevalueze atitudinile rigide și stereotipuri. Mediatorul se asigură permanent că regulile grupului stabilite la început sunt respectate de toți. Nu va permite discuțiilor să devieze de la subiect.

1 EIAG- Experiență (ce anume ți s-a întâmplat și de ce consideri că este o problemă; I - identificare. Poți identifica etapele, componentele rezultatele și impactul generat de întâmplarea trăită; A- analiză . de ce consideri această întâmplare importantă, ce semnificație are pentru tine. G- ce ai învățat din această întâmplare și cum vei aplica ceea ce ai învățat.

Această metodă permite persoanelor care fac parte dintr-un grup și care sunt implicate în conflicte spontane să înțeleagă mai bine ce anume se întâmplă și în ce constă de fapt conflictul respectiv.

Negocierea conflictului

Negocierea este o parte din natura umană. Toți suntem în situația de a negocia aproape în fiecare zi, acasă, la serviciu, pe stradă, în autobuz.

Negocierea poate fi considerată un instrument prin care părțile încearcă să ajungă la un acord pe baza satisfacerii reciproce a intereselor fiecăruia. De fapt, ceea ce încercăm să facem atunci când negociem este să influențăm. Câteodată reușim, câteodată nu.

De ce negociem

- Ca să ne redefinim relația, ca să schimbăm o situație în mod favorabil nouă
- Ca să luăm decizii
- Ca să ne exercităm puterea

- Ca să ajungem la un acord final

Există 5 moduri de a trata un conflict:

- Evitare
- Retragere
- Coerciția
- Violență
- Negociere

Un posibil mod de a negocia

- Ne menținem ferm pe poziții
- Li avertizăm pe ceilalți asupra consecințelor dacă nu fac afacerea cu noi
- Negociem

Un rezultat bun

- Corect
- Înțelept
- Eficient
- Rezistent în timp

Luare deciziilor

Sunt mai multe metode prin care un grup poate lua o decizie. Fiecare metodă își are utilitatea ei și va genera anumite consecințe pentru modul de lucru pe care îl va adopta grupul în viitor. Un grup eficient își alege metoda care îi servește cel mai bine în funcție de:

- 1) tipul de decizie ce trebuie luată
- 2) cantitatea de timp și resursele disponibile
- 3) istoria grupului
- 4) natura sarcinii
- 5) climatul pe care grupul dorește să-l stabilească
- 6) tipul de situație în care grupul lucrează.

Modalitate de luare a deciziei Avantaje Dezavantaje

Decizia autorității fără consultarea celorlalți-liderul desemnat ia deciziile fără să consulte nici un membru al grupului.

- se aplică în situații ce țin mai mult de partea administrativă
- este folosită pentru decizii simple, rutiniere
- se poate folosi când este foarte puțin timp la dispoziție
- când dintre membrii grupului nici o singură persoană nu este o bună resursă pentru orice decizie
- se pierd avantajele interacțiunii în grup
- nu există un angajament al membrilor în implementarea deciziei
- există resentimentele și nu au abilitățile și informațiile necesare pentru a lua o altă decizie
- insatisfacțiile pot deteriora eficacitatea grupului
- resursele celorlalți membri nu sunt folosite

Decizia expertului - este lăsat cel mai experimentat membru să decidă.

- este folosită când expertiza unui membru este superioară celei a celorlalți membri
- se folosește atunci când nevoia de acțiune a membrilor în faza de implementare este scăzută
- este dificil de desemnat expertul
- avantajele interacțiunii în grup se pierd
- nu există un angajament al membrilor în implementarea deciziilor
- resursele celorlalți membri nu sunt folosite

Decizia prin media opiniilor individuale - este un procedeu mai bun decât acel al liderului desemnat deoarece erorile individuale și opiniile extreme tind să se autoanuleze. Este de preferat, însă, să se opteze pentru metoda expertului.

- este folosită când este dificil să se strângă toți membrii laolaltă pentru a vorbi
- când nu este timp pentru a fi discutat în grup
- când angajarea membrilor nu ajunge pentru implementare deciziilor
- când membrii nu au cunoștințele și abilitățile necesare pentru a-și aduce punctul de vedere
- se aplică deciziilor simple, rutiniere

- Nu există suficientă interacțiune între membrii grupului pentru a se obține resursele fiecăruia
- Nu se realizează angajarea membrilor în procesul de luare a deciziilor
- Conflictele nerezolvate și controversese pot dăuna eficacitatea grupului în viitor

Decizia autorității după consultarea grupului. Prin această metodă liderul desemnat adună membrii grupului la o întâlnire prezintă problemele, ascultă discuțiile până când consideră că știe ce decizie o să ia și atunci anunță decizia sa grupului.

- Folosește resursele membrilor grupului mai mult decât alte metode
- Presupune discuții în grup
- Nu generează angajamentul pentru implementarea deciziei
- Nu rezolvă controversese și conflictele dintre membri
- Tinde să creeze situații în care membrii fie că se întrec în a-și impresiona șeful, fie că îi spun acestuia ceea ce așteaptă să audă

Decizia minorității.

Desemnează cazul când minoritatea funcționează ca un comitet executiv luând cele mai importante decizii pentru grup.

- Poate fi folosită când nu se poate întâlni toată lumea pentru a lua decizia
- Când grupul aflat în criză de timp trebuie să delege responsabilitatea
- Când numai câțiva membrii au resurse semnificative
- Când nu e necesar angajamentul unei largi părți a membrilor în implementarea deciziei
- Este folosită pentru decizii simple, rutiniere
- Nu sunt folosite resursele multor membri
- Nu se realizează un angajament la scară largă a membrilor în implementarea deciziilor

Votul majoritar. Presupune discutarea problemei și votarea soluțiilor cu 50 - 1.

- poate fi folosită atunci când nu este suficient timp pentru consens
- Când nu este necesar angajamentul tuturor membrilor în implementarea deciziei
- Tabere de învinși și învingători
- Lipsa suportului în implementarea soluțiilor din partea învinșilor

Consens. Este opinia colectivă la care ajuns un grup de indivizi care lucrează împreună și comunică pentru luarea deciziei.

- Produce decizii inovatoare, creative și de bună calitate
- Solicită angajamentul tuturor membrilor în implementarea deciziei
- Folosește resursele tuturor membrilor
- Se îmbunătățesc abilitățile de luare a deciziilor în viitor
- este folosită în luare deciziilor importante și complexe
- ia mult timp și energie psihică
- necesită un nivel ridicat al abilităților membrilor

Tehnici/ trucuri de negociere

1 Tehnica lui DA.... DAR. Este genul de tehnică care ne face mai agreabili pentru partenerul de negociere. Nu costă nimic. Diplomații nu spun niciodată „NU”. Oamenilor nu le place să fie contrașiși. **NU** este o negație directă și categorică ce elimină orice posibilitate de comunicare și apropiere. O formulare de genul: „**da... dar**” poate fi folosită cu sens de negație, păstrând alte două variante de opțiune. Ea are trei nuanțe posibile: **DA**, una care înseamnă **POATE** și încă una care înseamnă chiar **NU**. Oricând se poate continua pe varianta dorită.

2 Tactica falsei oferte. Una din tacticile oarecum neloiale este aceea în care cumpărătorul face vânzătorului o ofertă de preț atrăgătoare pentru a elimina concurența și a-l motiva în derularea tranzacției. Odata ce a obținut acest lucru, el găsește un motiv pentru a-și modifica oferta inițială. Apoi începe târguiala prin care convinge vânzătorul să accepte oferta nouă. Pe cât posibil vânzătorul este pus în situația de a nu mai avea de ales.

3 Tactica stresării și tracasării. Într-un cuvânt slăbește rezistența fizică și psihică a adversarului.

Ca excepție și cât mai rar posibil, atunci când negociem cu un adversar dificil, neprincipial și dezagreabil dispus să se angajeze inutil în tratative dure și prelungite, se recomandă folosirea unor tactici de stresare și tracasare. Pot fi folosite fel de fel de manevre laterale, care, deși nu sunt în mod direct ofensatoare și umilitoare, au rolul de a săcăi și deranja adversarul, punându-l în

situația de a grăbi finalul negocierilor: climat zgomotos, lumină iritantă, mobilier incomod (fotoliu incomod, care scârțâie), prea cald sau foarte frig, amenințarea ceasului, etc.

De obicei, când recurgem la o asemenea tactică nu ne mai interesează relația cu adversarul pe termen lung. Oricum ar sta lucrurile, ne trebuie mult teatru ca să convingem adversarul că suntem nevinovați de cele ce se întâmplă și că suferim și noi alături de el.

4 Tactica presiunii timpului.

Această tactică se bazează pe ideea simplă după care, mai întotdeauna există un program de negocieri și o agendă de lucru a negociatorilor. Aceste elemente pot fi organizate și manipulate astfel încât problema delicată să rămână la limita expirării timpului alocat procesului de negociere. În acest scop se pot folosi manevre de tergiversare, ocolire și amânare. Spre sfârșitul negocierilor, lucrurile încep să se precipite. Unul dintre partenerii de discuții trebuie să prindă avionul sau trenul, o grevă este pe cale să izbucnească. În atare condiții, ritmul negocierilor trebuie grăbit și adversarul poate comite ușor erori.

Una din manevrele simple, dar eficace pentru întârzierea finalului, este recapitularea și desprinderea de concluzii intermediare. Alte manevre de tergiversare pot fi bazate pe invocarea lipsei unor documente, pe starea sănătății cuiva, plecarea în concediu, pe nevoia de deplasări urgente.

5 Tactica „feliiei de salam”/ pașilor mici

Aceasta se bazează pe ideea simplă că este mai ușor a obține salamul feliuță cu feliuță decât pe tot odată. Când cerem prea mult, prea repede, adversarul poate fi copleșit pentru moment și are tendința de a se împotrivi.

Succesele mărunte pot trece neobservate, dar se pot cumula până la un moment dat, determinând consolidarea poziției și obținerea marilor realizări.

Bibliografie

Nicki Stanton - „Comunicarea”

David Kolb – „Invatarea experientiala”

Matthew Miles – „Invatarea în grupuri de lucru”

Asociația Pro Democratia - „Cine se teme de democrație”