

# Factorii care generează potențialul conflictogen la nivel organizațional

Profesor Camelia Timofte  
Școala Gimnazială „George Emil Palade” Buzău

## Planul referatului

1. Definirea conceptului
2. Abordări ale conflictului organizațional
3. Factori generatori de conflict
4. Concluzii

### 1. Definirea conceptului

Termenul de *conflict* provine din latinescul *conflictus*, adică "lovirea împreună cu forță" și implicând prin aceasta "dezacorduri și fricțiuni între membrii grupului, interacțiune în vorbire, emoții și afectivitate" ( Forsyth, 1983 ). T.K. Gamble și M. Gamble ( 1993 ) definesc conflictul ca o variabilă pozitivă, în sensul că, "dincolo de toate perspectivele, conflictul este o consecință naturală a diversității".

Există o ramură științifică ce se consacră aprofundării acestui fenomen numită *conflictologia*. Din perspectiva acestei noi discipline științifice, aflată la intersecția mai multor științe, precum psihologia, sociologia, pedagogia, dreptul, politologia, managementul și etica, conflictul nu trebuie privit ca fiind ceva malign, de care trebuie să ne ferim, să-l ascundem, eventual și să ne facem că nu-l vedem dacă apare cumva, ci ca un fenomen firesc, inerent interacțiunii sociale, generat de însăși diversitatea oamenilor, de unicitatea fiecărui individ.

Realitatea relevă că fiecare organizație are un optim de conflict, care poate fi pus în corelație cu performanța pozitivă. Atunci când nivelul conflictelor este prea scăzut apare o stare de dezinteres general, de apatie, schimbarea este greu de realizat, iar o persistență a situației pune sub semnul întrebării însăși supraviețuirea organizației. Pe de altă parte un nivel ridicat al conflictelor poate conduce la același rezultat limitat, deoarece conflictele prea frecvente, intense, care antrenează ambiții reflectă neconcordanța de interese, incompatibilitatea de caractere, un management deficitar .

### 2. Abordări ale conflictului organizațional

În literatura de specialitate s-au conturat trei abordări principale privind conflictul organizațional, respectiv: abordarea tradițională; abordarea relațiilor umane; abordarea interacționistă .

Abordarea tradițională (clasică) apreciază conflictul ca având un caracter disfuncțional, fiind un rău de care trebuie să scăpăm cât mai repede posibil. Deoarece conflictul este perceput nu numai ca dăunător, ci și consumator de timp și energie, abordarea tradițională consideră necesară evitarea lui prin eliminarea cauzelor acestuia. Aceasta concepție reprezintă o abordare simplistă a conflictului și un standard demodat de evaluare a acestuia deoarece pune în discuție conflictul în sine și nu modalitățile de gestionare a acestuia.

Abordarea relațiilor umane are ca premisă relațiile interumane care se stabilesc între indivizi cu personalități, mentalități, educație, sisteme de valori și comportamente diferite și care sunt generatoare de conflicte. Reprezentanții acestei școli consideră conflictul

un rezultat natural și inevitabil în orice organizație și în orice grup, fiind acceptat și perceput ca o forță pozitivă și negativă în același timp. Consecința acestei viziuni este ca un lider nu trebuie să elimine cu orice preț conflictele, ci numai pe acelea care se dovedesc a fi obstacole reale în îndeplinirea obiectivelor organizației.

Cea mai recentă abordare a conflictului este abordarea interacționistă, care consideră conflictul ca fiind nu numai inevitabil, ci și absolut necesar, o importantă forță motivantă pentru inovare și schimbare. În acest sens, Gary Johns apreciază că o asemenea concepție încurajează liderii să provoace schimbări organizaționale printr-o strategie de stimulare a conflictelor.

### 3. Factori generatori de conflict

Considerăm important să amintim *principalele cauze ale conflictelor* conform Sam Deep și Lyle Sussman:

- opinii diferite privind obiectivele organizaționale prioritare (chiar dacă toți membrii organizației împărtășesc obiectivele organizaționale și sunt motivați corespunzător, totuși scopurile individuale precum și rolurile pe care se așteaptă să le aibă vor fi mereu oarecum divergente);
- puncte de vedere diferite asupra metodelor folosite (grupurile sau persoanele pot avea obiective comune, dar opinii diferite privind modul de îndeplinire a acestora);
- diferențe în modul de percepere sau în sistemul de valori (majoritatea conflictelor apar datorită modului diferit în care oamenii percep realitatea, sau modalităților în care se exercită puterea);
- lipsa de comunicare sau comunicarea defectuoasă, incompletă, care generează anumite neînțelegeri;
- competiția pentru supremație (se manifestă atunci când o persoană încearcă să întrecă, sau să eclipseze o altă persoană pentru a promova sau pentru a obține o poziție influentă în cadrul aceleiași organizații);
- ambiguitatea în stabilirea scopurilor și obiectivelor organizaționale, a criteriilor de performanță, în transmiterea deciziilor sau prezentarea deformată a realității;
- interdependențele dintre posturi, funcții și compartimente ale structurii formale;
- agresivitatea și încăpățânarea unor membri ai organizației s.a.

Un *generator de conflict* reprezintă o circumstanță care mărește șansele unui conflict interpersonal sau în grup. Atâta vreme cât generatorul de conflict stimulează aparent conflictul constructiv, îi poate fi permis să continue. Însă atunci când simptomul conflictului distructiv devine vizibil, trebuie luate măsuri pentru mutarea sau corectarea acestui generator.

Printre generatorii de conflict reținem:

- *Legislația ambiguă sau suprapusă.* De multe ori, aria neclară a postului creează competiție pentru resurse și control. Reorganizarea poate clarifica aria postului dacă un conflict distructiv devine o problemă.
- *Competiția pentru resursele limitate.* Așa cum este folosit în cazul de față, resursele includ fonduri, personal, autoritate formală, informații valoroase. Cu alte cuvinte, orice este valoros într-o organizație poate deveni o resursă limitată. Uneori, așa cum este cazul banilor sau al oamenilor, competiția distructivă pentru resursele limitate poate fi evitată prin lărgirea bazei de resurse ca urmare a creșterii bugetului sau a angajării de personal adițional.
- *Întreruperea comunicării.* Deoarece comunicarea este un proces complex cu multe bariere, aceste bariere provoacă în multe cazuri conflicte. Lupta pentru comunicarea liberă nu se va termina niciodată.

• *Presiunea timpului.* Termenele sau alte forme de presiune pot genera reacții emoționale distructive. O dată cu impunerea unor termene, managerii trebuie să ia în considerare și capacitatea individului de a se adapta.

• *Standarde nerezonabile, reguli, situații politice sau proceduri.* În general, aceste generatoare duc la un conflict disfuncțional între manager și subordonații săi.

• *Crize de personalitate.* Este foarte dificil să adaptezi personalitatea individului în funcție de slujbă. *De aceea, remediul utilizat împotriva unor serioase crize de personalitate este separarea părților aflate în conflict prin repartizarea uneia sau alteia la o nouă ocupație.*

• *Diferențieri de statut.* Atâta timp cât organizațiile continuă să fie ierarhizate, acest generator este inevitabil. Totuși, managerii pot micșora conflictul disfuncțional prin demonstrarea unei sincere preocupări în legătură cu ideile, sentimentele sau valorile subordonaților.

Se pot izola ca atare câțiva factori care contribuie la **conflictul organizațional**.

a) *Identificarea cu grupul și parțialitatea intergrupuri*

În organizații există mai multe grupuri sau clase cu care oamenii se pot identifica. Ele pot fi bazate pe caracteristici personale (de exemplu, rasă sau sex), tipul de funcție (de exemplu, producție sau vânzări) sau nivelul funcției (de exemplu, manager sau non-manager). În plus, departe de a fi întâmplătoare sau ne semnificative, diferențele dintre grupuri se pot accentua prin reale diferențe de putere, șanse, clienți serviți etc. Cel mai probabil, oamenii care se consideră ca aparținând unui grup tind să fie suspicioși cu cei din afara lui. Probabilitatea conflictului crește pe măsură ce factorii la care ne vom referi mai jos pătrund în relațiile dintre grupuri. Accentul pe care îl pun organizațiile pe munca în echipă consideră drept un mare succes aducerea angajatului pe punctul de a se identifica puternic cu echipa lui.

b) *Interdependența*

Când indivizii sau departamentele sunt reciproc dependente pentru îndeplinirea *propriilor* obiective, există risc de conflicte. De exemplu, personalul de la vânzări este dependent de cel de la producție pentru livrarea la termen a unor produse de calitate. Doar astfel se poate păstra bunăvoința clienților. Pe de altă parte, producția depinde de personalul de la vânzări pentru a primi comenzi în timp util. Comenzile urgente și personalizate încurcă planificarea producției și fac ca departamentul să fie rău văzut. În contrast, cei de la vânzări și cei de la administrativ nu sunt prea interdependenți. Agenții comerciali sunt tot timpul pe drumuri și n-au pretenții mari de la femeile de serviciu. Invers, un birou murdar probabil că nu va face să se piardă un contract! Interdependența pregătește terenul pentru conflicte din două motive. Mai întâi, ea necesită interacțiunea părților astfel încât acestea să-și poată coordona interesele. Conflictele nu apar dacă fiecare „se descurcă singur”. Apoi, interdependența înseamnă că fiecare parte are o anumită *putere* asupra celeilalte și este relativ ușor pentru una din ele să abuzeze de puterea sa și să creeze antagonism.

Interdependența nu duce *întotdeauna* la conflict. De fapt, adesea, ea oferă o bună bază de colaborare prin sprijin reciproc.

c) *Diferențe de putere, statut și cultură*

Conflictele pot erupe acolo unde părțile diferă semnificativ în putere, statut și cultură.

*Puterea.* Dacă dependența nu este reciprocă, ci unidirecționată, crește potențialul de conflict. Dacă partenerul A are nevoie de colaborarea partenerului B în atingerea obiectivelor sale, dar partenerul B nu are nevoie de sprijinul lui A, poate apărea antagonismul. B are putere asupra lui A, iar A nu are nimic de oferit în negociere.

*Statutul.* Diferențele de statut nu prea impulsionează conflictul când cei cu un statut inferior depind de cei cu un statut superior. Acesta este modul de funcționare a celor mai multe organizații și oamenii sunt educați social pentru a nu fi surprinși. Sunt situații în care, oameni care, tehnic vorbind, au un statut inferior, ajung în poziția de a da ordine sau de a controla pe cei cu un statut superior.

*Cultura.* Când două sau mai multe culturi diferite se dezvoltă într-o organizație, ciocnirea dintre convingeri și valori poate genera conflict deschis.

#### *d) Ambiguitatea*

Scopurile și criteriile de performanță ambigue sunt surse de conflict. În ambiguitate se distrug regulile formale și informale care guvernează interacțiunile. În plus, este greu să împarți laude și critici în conformitate cu rezultatele când nu știi precis cine de ce răspunde. Criteriile de performanță ambigue sunt o cauză frecventă a conflictelor dintre șefi și subordonați.

#### *e) Resurse insuficiente*

Diferențele de putere se măresc atunci când resursele devin deficitare. Asta nu se întâmplă însă fără luptă și conflictele ies la suprafață în timpul manevrelor. Pot contribui la starea de conflict bugetul limitat, sprijinul secretarial redus sau accesul cu programare la calculator. Să ne gândim la compania care-și instalează un computer pentru scopuri administrative și de cercetare. La început este timp destul pentru tot. Însă cum ambele funcțiuni vor folosi din ce în ce mai mult computerul, accesul devine o problemă. Aici poate erupe conflictul.

### **Concluzii**

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. 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 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.

Un conflict de nivel mediu este necesar pentru a permite evoluția proceselor organizaționale și a pregăti terenul pentru schimbare. Conflictul poate da naștere motivației de a rezolva problemele care altfel trec neobservate, putând duce la un comportament creator.