

Comportamentul organizațional și comunicarea

Puterea și influența în organizații

Puterea exercitată prin leadership este de naturi diferite. Hellriegel, Slocum și Woodman identifică sursele puterii în puterea legitimă, determinată de poziția ierarhică, puterea de recompensare și cea coercitivă, ce le aparțin liderilor formali al căror stil de conducere reflectă și modul în care folosesc sursele puterii, alte forme comune liderilor formali și informali fiind: puterea exemplului personal, puterea profesională. La acestea se adaugă și puterea informației, o formă importantă de putere în orice tip de leadership contemporan. Accesul și deținerea controlului asupra informației reprezintă în perioada contemporană unul dintre atuurile cele mai importante ale puterii, indiferent dacă este vorba de putere politică, economică, socială etc.

Din punct de vedere formal, managerul are rolul de a soluționa problemele administrative ale organizației, de a face față disfuncționalităților care apar, ținând cont de evoluția pieței naționale și mondiale. Aici se adaugă și responsabilitatea față de problemele globale ale societății, cum ar fi protecția mediului, centrarea pe resurse umane, efectele globalizării, mutațiile de pe piața muncii odată cu informatizarea și robotizarea. Din acest punct de vedere, rolul și responsabilitățile diferitelor categorii de manageri se vor modifica odată cu tipul de leadership.

Managerii de vârf vor fi selectați în funcție de modul cum vor răspunde lărgirii responsabilității în condițiile unei societăți informatizate pe de o parte, pe de altă parte conform adaptării permanente a organizației la mutațiile previzibile ale mediului social-economic.

Managerii mijlocii, cei de la nivelul conducerii diferitelor departamente, sunt cei ce asigură, pe lângă conducerea directă a subordonaților și primirea și vehicularea informațiilor (comunicarea pe verticală, de la nivelul superior către bază și invers), dar și prelucrarea și interpretarea informațiilor. Leadershipul ar trebui să fie puternic deci la acest nivel, dar prin introducerea sistemelor manageriale performante, rolul și ponderea acestui nivel de management se diminuează, mai ales dacă nu se asigură un feedback real între cele două niveluri, vârf și prima linie.

Tendența este de aplatizare a structurilor organizației, preferate fiind grupurile autonome de lucru, în care se aplică “principiul organizării pe unități descentralizate de profit” (Mathis, Nica, Rusu, 1997, p.430, Păuș, 2006, p.23). Tendența de a apropia managerii de vârf de

executanți, de prima linie, apare pentru a optimiza operativitatea, pentru a reduce ierarhia, pentru a stimula creativitatea angajaților, pentru o mai bună informare a vârfului asupra organizației. Distanța dintre comunicarea formală și informală scade între cele două niveluri ierarhice: leadershipul va fi favorizat și se va realiza feedbackul. Managerii de primă linie, maiștrii, vor avea roluri diversificate, de la creșterea competențelor tehnologice, până la abilități în domeniul relațiilor umane și al comunicării între departamente. Pentru acești manageri sunt necesare cunoștințe de psihologia muncii și abilitatea de a comunica, de a gestiona conflictele, fiind cel mai implicat în leadershipul la nivel informal.

Conflictele -Tipuri, cauze, strategii de gestionare

Conflictul, definit ca dezacord, antagonism, neînțelegere, este un factor care generează diverse stări afective negative: neliniște, ostilitate, opoziție, agresiune, diferende. Aceste stări pot avea și o funcție stimulatorie în sine, deoarece conflictul este o componentă a competiției. Conflictele apar atât între grupuri, cât și între persoane care urmăresc aceleași sau diferite obiective, apar divergențe în modul de abordare, realizare a obiectivelor.

Conflictele pot fi reale (existente, percepute), latente (există, dar nu sunt percepute), false (nu există, sunt doar percepute ca existente). Deși are conotații negative, conflictul fiind considerat un rezultat al disfuncționalității în comunicare, între indivizi din grupuri, conflictul este o permanență care trebuie înțeleasă și rezolvată și poate fi chiar constructiv pentru relațiile dintre oameni. Conflictul este chiar necesar, deoarece un grup foarte armonios nu este chiar atât de deschis schimbărilor, se adaptează cu greu la acestea. Liderul unui asemenea grup va menține un nivel minim de conflict care să asigure dinamismul și creativitatea membrilor grupului.

Tipul de conflict favorabil comunicării este cel funcțional, deoarece membrii grupului discută problemele, conștientizează problemele interne și caută soluții. Conflictul întărește relațiile dintre grupuri și motivează membrii să mențină coeziunea grupului în fața amenințării din exterior.

Conflictul stimulează și evoluția personală: se stimulează capacitatea de a tolera pe alții și de a-și cunoaște mai bine modul de a reacționa.

Ce se întâmplă în situația unui conflict de tip disfuncțional care nu are rol constructiv și nici nu poate fi ușor gestionat? Indivizii din grup au obiective diferite și și divergențe care nu devin convergente nici în cazul unei comunicări deschise. Membrii grupului se împart în tabere cu stereotipuri și prejudecăți diferite privind o persoană din grup.

Tratarea preferențială a unui membru al grupului sau persecutarea altora induce o subiectivitate mai mare în comunicare: climatul de muncă devine negativ. Apare lipsa comunicării, nemulțumirea. O tabără îi atribuie intenții negative celeilalte. Se exagerează diferențele și se asigură căile de soluționare în avantajul tuturor.

Conflictele devin periculoase atunci când obiectivele organizației nu pot fi realizate datorită influenței negative a acestui conflict. Apare și influența negativă asupra angajaților, creându-se tensiune în cadrul grupului. Imaginea organizației are de suferit atunci când conflictul escaladează la nivel de distrugere.

Conflictele se împart în trei tipuri (Păuș, 2006, p.261):

-conflicte obiective – scopurile și soluțiile preferate de părți par a fi incompatibile

- conflicte cognitive – ideile părților sunt percepute ca incompatibile

- conflicte afective – sentimentele părților sunt incompatibile

Cooperarea și dialogurile, dar și conflictele, țin de dinamica unei organizații. Păuș (p.262, 2006) menționează cinci niveluri ale conflictului dintr-o organizație, care sunt menționate și în literatura de specialitate:

a. conflictul intrapersonal – apare la indivizi și poate fi unul de obiective sau cognitiv. Cel de obiective se referă la rezultate ale unui comportament ce se exclud unele pe altele. Un astfel de conflict va da naștere și la o discordanță cognitivă, atunci când individul admite că valorile, atitudinile sunt contradictorii.

b. conflictul interpersonal – apare între mai multe persoane cu idei, atitudini diferite. Există mai multe stiluri de reacție în conflictele interpersonale, legate de dominarea autorității sau colaboratorilor.

- stilul de abținere – un comportament bazat pe lipsa de autoritate și colaborare. Persoana se ferește de conflicte, de escaladarea acestora, provocând însă stări de frustrare celorlalți.

- stilul agresiv – comportament autoritar, fără cooperare, dominant pe poziție de învingător, își impune interesul personal prin strategia de dominare, provocând atitudini defavorabile în ceilalți.

- stilul conciliant – comportament cooperant, fără autoritate, persoană slabă, supusă.
- stil cooperant – comportament cooperant și de încredere, în urma căruia fiecare are de câștigat, acestea sunt persoane dinamice, de încredere.
- stil bazat pe compromis – comportament pe de o parte cooperant, pe de altă parte autoritar. Persoanele recurg la negociere și concesi.

Un tip de conflict important pentru organizație este cel intraorganizațional care provine din modul de definire al posturilor și repartizarea atribuțiilor, din modul de structurare și conducere a organizației. Există mai multe niveluri de asemenea conflicte. (Păuș, 2006, p. 264).

- Conflictul vertical este situat între diferite niveluri ale organizației, de la superior la subordonați, cu superiori ce au un stil de conducere dominator, căruia subordonații i se supun. Cauza o constituie comunicarea deficitară, obiectivele diferite, o percepție diferită a obiectivelor organizației.
- Conflictul orizontal se află la același nivel ierarhic, fiecare departament are obiectivele sale proprii, sau cei dintr-un departament au un comportament generator de conflicte față de ceilalți.
- Conflictul dintre personalul de birou și personalul din producție este un conflict des întâlnit, mai ales dacă munca se află sub supravegherea unei persoane cu pregătire inferioară față de un manager. Când un om în vârstă și cu experiență mai multă față de un inginer, de exemplu, și dirijează munca, percepția muncitorilor se schimbă. Impresia că munca din sectorul de producție este dirijată din birou generează conflicte.
- Conflictul de roluri apare atunci când o persoană cu un anumit rol primește mesaje și sarcini pe care le consideră incompatibile cu acel rol.

Conflictele produc o atitudine agresivă la persoane, apar baraje în comunicare, sarcinile trasate sunt îndeplinite în mod superficial.

Alte tipuri de conflicte sunt pseudoconflictele sau conflictele de manipulare (Păuș, 2006, p. 256, citând Mathis, Nica, Rusu, 1997), considerate specifice societăților totalitare și posttotalitare. Au origini în practicile politice, cuprind sfere largi din viața economică, social-politică: există trei forme de manifestare: - pseudoconflictele pentru salvarea imaginii, pseudoconflictele cu rol de “vârf de lance”, pseudoconflictele folosite ca “atu”. Acestea sunt sprijinite de mediatizare cu scopul de a le face cunoscute grupurilor exterioare conflictelor, față de care grupul dominant are unele interese.

Soluționarea conflictelor

Se va identifica tipul de conflict în mod corect și se vor evalua căile și dificultățile de soluționare. Soluționarea depinde de cunoașterea naturii problemelor, obiectivele conflictului, care poate fi divizat în subunități soluționabile separat.

Se va evalua tipul de relații dintre părțile în conflict (dacă acestea sunt de lungă durată și trebuie menținute, părțile vor fi interesate în a fi mai cooperante).

Un alt factor de luat în considerare este tipul de management și structura liderului. Dacă există un management bine structurat care are obiective clare în vedere, conflictul va fi mai ușor de rezolvat decât cel dintr-un sistem mai lejer. Dacă nu se găsește o altă soluție, se va recurge la un mediator, care însă trebuie să fie acceptabil pentru ambele părți. Conflictelor se pot rezolva prin negociere sau prin decizie.

Cum se negociază conflictele?

Ce este negocierea conflictelor? O definiție a negocierii este că aceasta reprezintă relația prin care partenerii au interese comune, dar sunt separați de divergențe legate de aceste interese. Persoanele sau grupurile doresc un bun sau un avantaj pe care să-l poată obține prin aplicarea unor strategii care vor da naștere unui anumit tip de comunicare.

Câteva caracteristici specifice ale negocierii sunt: părțile implicate sunt interdependente, apar divergențe de opinii sau de interese, iar părțile doresc găsirea unor soluții avantajoase. Conform lucrării citate de Păuș, *Tehnici de negociere și comunicare*, V. Dragoș, 2000, există mai multe caracteristici ale negocierii:

- interdependența provine dintr-un interes comun sau participare la un proiect comun, dar părțile au poziții și nevoi diferite;
- divergențele – cererea și oferta negociatorilor trebuie să fie realiste și să respecte interesele ambelor părți;
- conlucrarea părților – ambele părți respectă principiile iar schimburile de valori materiale, spirituale, se realizează. Transferul de valori nu este unilateral, cele două părți se adaptează nevoilor identificate, care chiar dacă nivelul de așteptări este diferit, nu este independent.

- negocierea are un caracter voluntar. Participarea părților la negociere nu poate fi coercitivă; dacă rezultatul negocierii nu este satisfăcător, părțile se vor retrage. În cazul când nu se poate încheia un acord, se va ajunge la un conflict deschis (ruperea relațiilor, grevă, etc.).
- negocierea care are rezultate favorabile duce la un acord reciproc avantajos. În acest caz, fiecare parte este mulțumită de obținerea avantajelor prevăzute.
- negocierea trebuie să fie susținută de o ofertă de la ambele părți. Dacă se dorește obținerea unei soluții reciproc avantajoase, fiecare parte va avea ceva de oferit.
- un element deloc neglijabil este voința ambelor părți de a negocia. Atunci când aceasta lipsește, una dintre părți consideră că mai are rezerve de forță care să-i câștige mai multe avantaje printr-o posibilă victorie și nu vede negocierea capabilă de obținerea acestor avantaje. Cazul este specific situațiilor de conflict militar, grevist, etc.

Negocierea și etapele ei

Negocierea trebuie să parcurgă mai multe etape importante pentru reușita ei (Păuș, 2006).

O primă etapă este pregătirea acesteia, cu stabilirea exactă a următoarelor puncte:

- stabilirea obiectivelor negocierii
- clarificarea priorităților
- stabilirea zonelor de interes secundar
- strângerea de informații importante pentru negociere

Într-o negociere se vor stabili cel puțin 3 obiective (Păuș, 2006, p. 270):

- un obiectiv de primă linie, identificând cel mai bun rezultat vizat
- un obiectiv de ultimă linie, identificând cel mai slab rezultat acceptabil
- un obiectiv țintă, cel dorit în urma negocierii

Negociatorul va stabili clar ceea ce dorește să obțină, în funcție de obiectivul negocierii și de poziția sa. O analiză a punctelor tari și a celor slabe ale negociatorului și al celui cu care se va negocia este foarte utilă. Pregătirea va avea în vedere elaborarea strategiei de abordare a problemelor, ținând cont de miză, obiective, persoane participante.

Negocierea va reprezenta maniera în care negociatorul, utilizând tot arsenalul din faza de pregătire, va obține o poziție foarte bună în argumentare și va reuși să convingă cealaltă parte. În final, se va încheia un acord care poate fi sub forma unei strângeri de mână până la acordurile scrise, la nivel de organizație.

Se va renunța astfel la obiectivele nerealiste și se va clarifica și punctul în care disponibilitatea pentru negociere încetează. Cele trei obiective enumerate mai sus nu se prezintă în aceeași ordine pentru ambele părți: cel de primă linie poate constitui pe cel de ultimă linie pentru partea opusă. Aceste obiective, stabilirea lor, sunt influențate de informațiile obținute despre partea cealaltă: raportul de forțe poate fi stabilit prin compararea analizei punctelor tari cu cele slabe. Ce puncte tari trebuie să ne atragă atenția? Acestea sunt: cunoașterea problemei, experiența de negociere, pregătirea și nivelul negociatorilor, resursele financiare mai mari, poziția pe piață, etc.

Punctele slabe de observat sunt: o abordare superficială a problemei, neclaritatea obiectivelor, lipsa de pregătire, experiență a negociatorilor, argumentarea deficitară, iritarea negociatorilor, resursele financiare restrânse ale celeilalte părți, etc.

Strategia adoptată pentru negociere va avea un grad mare de flexibilitate, fără încărcare cu detalii, deoarece pe parcursul negocierii pot apărea schimbări la care această strategie va trebui adaptată. O negociere se poate desfășura după următorul tipar: prezentarea propunerilor de către părți, propunerile nu sunt acceptate în prima fază, iar astfel fiecare parte va face concesii în favoarea unui câștig maxim. Finalul reprezintă un acord adoptat de ambele părți. Acest tipar este unul foarte general: negocierea însă este marcată de primele declarații care creează un climat favorabil sau ostil. Dacă permitem celeilalte părți să înceapă discuția, ne dăm seama dacă strategia noastră este sau nu adecvată. Dacă noi începem negocierea, vom propune cea mai bună ofertă pentru noi, pentru ca mai apoi să putem face concesii. Iată câteva reguli pe care trebuie să le avem în vedere:

- vom respinge prima ofertă a celeilalte părți, deoarece va veni o ofertă care ne va fi mai favorabilă;
- solicitarea depășește oferta întotdeauna;
- vom încerca să obținem cât mai multe informații despre cealaltă parte

Există pericolul ca în timpul negocierii să se ajungă la un punct închis dacă strategia nu apropie obiectul dorit. Continuarea discuției în jurul unui asemenea punct duce la agravarea situației. Este recomandabil ca negocierea să se amâne pentru a studia propunerile părții opuse înainte de a lua decizii. Alte soluții pentru a depăși acest punct închis sunt: completarea echipei de negociatori mai experimentați, solicitarea de informații noi, consultarea cu șefii din ierarhie, solicitarea unui mediator.

Rezultatul negocierii este formularea unui acord, precedat de un rezumat al problemelor abordate, rezumat asupra căruia trebuie să cadă de acord ambele părți, pentru evitarea ambiguităților.

Importanța comunicării în negociere

Pentru realizarea unei schimbări, obiectivul principal al negocierii, se va adopta un tip de comunicare adecvat, care să ducă la clarificarea problemelor și la stabilirea unui acord între părți. Luând în considerare elementele pe care le presupune etapa de pregătire a negocierii, vom adapta comunicarea în așa manieră încât să constituie un mijloc de realizare a obiectivelor pe care ni le propunem: ea trebuie să creeze o punte de legătură între părți, un climat deschis, să stabilească poziții favorabile de negociere. Prezentarea problemelor și a obiectivelor se bazează pe claritatea discursului, pentru ca mesajul să fie receptat, un mesaj clar, obiectiv. Dezbaterile se bazează pe argumentare și pe puterea de a convinge a fiecărei părți: rezistența la stresul pe care-l presupune această etapă, capacitatea de analiză a reacțiilor verbale și nonverbale, asocierile mentale rapide și răspunsul la acestea, constituie elemente de comunicare care asigură reușita unei negocieri.

Pe lângă aceste elemente, un bun negociator trebuie să aibă următoarele calități (Păuș, 2006, p. 275):

- să fie stăpân pe sine și pe situație
- să aibă capacitate de ascultare
- să știe să pună întrebări
- să-și manifeste spiritul de cooperare
- să fie capabil de a exprima voința de schimbare
- să știe să improvizeze
- să-și folosească imaginație pentru a ieși din impas
- să fie disciplinat și să ajungă treptat la faza de dezbateri și argumentare

Stilurile de negociere

Care sunt stilurile de negociere? Ce influență pot avea ele asupra finalului ? În literatura de specialitate există cinci stiluri de negociere propuse de Kenneth Thomas și Ralph Kilmann (Păuș, 2006, p.272):

- Colaborarea – stil utilizat atunci când importanța problemelor nu permit compromisuri, când relațiile dintre părți trebuie menținute. Acest stil presupune o perioadă mai lungă de timp necesară negocierii, iar poziția la care trebuie să se ajungă este cea de “câștig-câștig”.
- Autoritatea – stil folosit de persoanele care dețin puterea, care utilizează metode în forță, cum ar fi deciziile rapide sau măsuri în forță. Poziția obținută este cea de “câștig –pierdere”.
- Concilierea – stil utilizat atunci când negociatorul merge pe un drum greșit care duce la consecințe nedorite. Poziția urmărită este cea de “pierdere-câștig”, urmărindu-se o pierdere minimă și menținerea relațiilor cu partenerul de negociere.
- Compromisul – are în vedere o soluție acceptată de ambele părți, mai ales atunci când nu există timp suficient sau rezolvarea este doar temporară. Poziția obținută este cea de “câștig minim-pierdere minimă” , valabilă pentru ambele părți.
- Evitarea – este un stil utilizat atunci când realizarea obiectivelor nu are șanse nici parțial. Poziția este cea de “pierdere-câștig” , partea cealaltă are posibilitate de câștig.

Dintre aceste stiluri se va alege cel care corespunde problemei de negociat: dar aici intervine și negociatorul și tipul său de personalitate. Acesta poate fi un negociator autoritar, rigid și cu puțină receptivitate față de argumentele partenerului, care ține să-și impună părerea. Un alt tip de negociator este cel cooperant, mulțumit atunci când reușește să depășească momentele conflictuale, care este preocupat de clarificarea problemelor și este un negociator ideal. Negociatorul permisiv nu acceptă poziția de învins, are abilitatea de a tolera conflictele, nu face uz de autoritate, acceptă dezordinea și răspunsurile parțiale, dar nu are rezistența necesară negocierii. Un alt tip de negociator este cel creativ, vizionar și organizator eficient, care vine cu soluții concrete, chiar dacă nu este preocupat de problemele de pe ordinea de zi.