

REZOLVAREA CONFLICTELOR ÎN CADRUL PROIECTELOR DE CONSTRUCTII

s.l.dr.ing. Raluca Grasu, U.T.C.B.

Abstract: This paper deals with the existence and solving the conflicts that can occur running the construction projects. The conflicts are classified function of their cause during the construction projects. There are conflicts regarding the execution programs, priorities, labor, technical aspects, procedures, cost and the personality of those involved.

1. CONFLICTELE SI CICLUL DE VIATĂ AL PROIECTULUI DE CONSTRUCTII

Conflictele sunt inerente în viața organizațiilor, iar proiectele de construcții nu constituie o excepție. Numărul mare de persoane implicate, relațiile de interdependentă dintre acestea generează în mod inevitabil conflicte. Deși conflictele nu au întotdeauna un caracter distructiv, fiind câteodată un factor de progres prin generarea unor soluții superioare la problemele existente, de cele mai multe ori ele constituie o piedică importantă în realizarea obiectivelor proiectului. În loc să colaboreze pentru realizarea obiectivelor, părțile implicate într-un conflict vor cheltui timp și efort pentru a-și sabota reciproc acțiunile. Cum managementul proiectelor presupune cooperarea între toate părțile implicate pentru obținerea rezultatelor așteptate, putem concluziona că abilitățile în controlarea și/sau rezolvarea conflictelor sunt extrem de importante pentru managerul și echipa de proiect.

Cauzele principale care generează conflicte în ramura construcțiilor sunt ambiguitățile prezente în cadrul documentelor contractuale, atitudinea contractanților și beneficiarilor și percepțiile diferite în legătură cu ceea ce este considerat corect în derularea contractului de antrepriză.

Ambiguitățile din cadrul contractului de antrepriză și modul în care acestea sunt interpretate constituie una dintre cele mai frecvente cauze ale conflictelor ce apar în realizarea proiectelor de construcții. Datorită competiției acerbe pentru câștigarea licitațiilor pentru realizarea lucrărilor de construcții, contractanții sunt foarte agresivi, interpretând documentele contractuale în favoarea lor, chiar în cazul în care nu există dubii referitoare la limbajul utilizat. De asemenea, datorită naturii procesului de licitare, contractanții detin un interval de timp relativ redus pentru a-și pregăti ofertele și pentru a studia documentele licitației și dacă interpretarea lor diferă de cea a proiectantului și a clientului riscă să se afle într-o poziție nefavorabilă. Aceasta va genera de asemenea conflicte, constructorul fiind foarte puțin dispus să accepte că și-a fundamentat oferta pe o interpretare greșită a documentelor licitației. Atitudinile contractanților și beneficiarilor constituie o altă sursă de conflict. Activitatea de construcții este un domeniu care solicită luarea unor decizii rapide și cu implicații deosebite în ceea ce privește costurile, coordonarea unor subcontractanți cu diverse grade de competență, stabilirea unor relații viabile cu furnizorii și beneficiarul, și care prezintă un grad ridicat de risc în ceea ce privește obținerea profiturilor. Acest tip de mediu tinde să atragă participanți cu o atitudine agresivă și puternic concurențială. Beneficiarii cred că antreprenorii caută să obțină profituri cât mai mari pe seama lor încercând să profite de lipsa lor de experiență și cunoștințe în domeniu, în timp ce constructorii au

impresia că beneficiarii concep în mod intenționat proiecte ce prezintă ambiguități, pentru a-i forța să liciteze preturi - ofertă cât mai joasă.

Percepțiile diferite în legătură cu ceea ce este considerat corect în derularea contractului de antrepriză reprezintă de asemenea o sursă de conflict. Astfel de conflicte apar atunci când, de exemplu, contractantul are impresia că reprezentantul beneficiarului pe șantier este prea zelos în inspectarea lucrărilor sau în interpretarea obligațiilor contractuale sau atunci când beneficiarul consideră că antreprenorul nu dă dovadă de bună credință în stabilirea pretului la solicitarea unei modificări la proiectul inițial sau că încearcă să facă economii la realizarea lucrărilor care ar putea afecta calitatea acestora.

În funcție de natura cauzei care le declanșează deosebim două categorii de conflicte: conflictele de conținut și conflictele emoționale.

Conflictele de conținut se referă, spre exemplu, la dezacordul față de politicile organizației, diferențe de opinii privind domeniul de responsabilitate și rolul în cadrul organizației și competiția directă pentru atingerea aceluiași obiectiv personal. Pentru rezolvarea acestor conflicte, managerul trebuie să-și asume rolul de mediator și să creeze condițiile pentru negociere sau rezolvarea problemei în cadrul unei ședințe de confruntare.

Conflictele emoționale pot fi rezolvate prin facilitarea de către manager a exprimării emoțiilor părților implicate prin ajutarea acestora în dezvoltarea abilităților de autoexpunere, primire și acordare de feedback, necesare în stabilirea încrederii interpersonale.

În ambele situații, managerul nu rezolvă conflictul ci facilitează rezolvarea lui de către părțile implicate.

În realitate, conflictele nu pot fi încadrate precis într-o categorie sau în alta, acestea cuprinzând atât elemente de conținut cât și emoționale. De exemplu, două persoane din cadrul echipei de proiect care au vederi diferite cu privire la anumite aspecte, intră în conflict (conflict de conținut) și este foarte probabil să înceapă să-și "descopere" reciproc caracteristici care le irită (conflict emoțional). De aceea, managementul conflictelor necesită atât abordări emoționale, cât și cognitive.

Conflictele interpersonale sunt prin natura lor ciclice. Părțile aflate în conflict se manifestă numai periodic, în restul timpului apar alte lucruri mai importante până când se întâmplă ceva care redeclanșează conflictul. Pentru a controla conflictul managerul trebuie să identifice ce anume stârneste conflictul și ce forțe împiedică exprimarea lui. De exemplu, managerul poate limita conflictul prin limitarea timpului de interacțiune dintre persoanele aflate în conflict prin specificul sarcinilor atribuite.

În managementul proiectelor conflictele pot să apară:

- în cadrul echipei de proiect;
- între echipa de proiect și managerii compartimentelor funcționale ale firmei de construcții;
- între echipele de proiect implicate în proiecte ce se desfășoară în paralel;
- între echipa de proiect și conducerea superioară a firmei;
- între echipa de proiect și beneficiar, furnizori, consultanți.

Obiectul acestor conflicte îl pot constitui incertitudinea în legătură cu relațiile de autoritate / responsabilitate, diferențele de opinii și interese referitoare la programul de execuție, priorități, forță de muncă, aspecte tehnice, proceduri de lucru sau administrative, costuri, precum și elemente ce țin de personalitatea părților implicate.

De-a lungul ciclului de viață al proiectului de construcții conflictul este o prezentă constantă, care se manifestă cu diferite grade de intensitate.

Tipul și intensitatea conflictului variază de asemenea și în funcție de categoria de angajați cu care managerul proiectului interacționează.

MARE ← Intensitatea conflictului → mică

SURSE / CAUZE	Manageri compartimente functionale	Personal compartimente functionale	Personal din echipa de proiect	Superiori	Subordonați
Program executie	X	X			
Priorități	X	X	X		
Fortă de muncă	X	X			
Aspecte tehnice	X	X	X		
Proceduri	X	X		X	X
Personalitate	X	X	X	X	X
Costuri	X	X		X	

MARE
 ↑
 Intensitatea conflictului
 ↓
 mică

*Relațiile dintre cauzele și sursele de conflict (după H. J. Thamhain, "Project Management Workbook", McGraw-Hill, 1977)

Pentru rezolvarea conflictelor intraorganizaționale și a celor cu grupurile cu care interacționează, firmele stabilesc regulamente interne și încheie contracte. Cu toate acestea, părțile implicate interpretează diferit prevederile și clauzele acestor documente. Această situație solicită utilizarea negocierii pentru soluționarea conflictelor.

2. CERINTE SI PRINCIPII DE NEGOCIERE PENTRU REZOLVAREA CONFLICTELOR

Specialiștii în managementul proiectelor recomandă respectarea următoarelor cerințe în cadrul negocierilor:

- Metodele de rezolvare / reducere a conflictului utilizate de către managerul proiectului trebuie să permită rezolvarea conflictului fără a afecta în mod ireparabil realizarea obiectivelor proiectului.
- Metodele de rezolvare / reducere a conflictului utilizate de către managerul proiectului trebuie să permită și să întărească onestitatea în comportamentul negociatorilor.
- Toate părțile implicate în conflict trebuie să caute soluții care să satisfacă atât interesele lor individuale cât și pe cele ale proiectului și firmei de construcții.

Abordarea care asigură respectarea acestor cerințe este cunoscută în limbajul negociatorilor ca o soluție de tip "câștig - câștig".

Stephen Covey apreciază că <<abordarea "câștig - câștig" este o paradigmă a minții și a sufletului care caută beneficiul mutual în toate interacțiunile umane. "Câștig - câștig" înseamnă acordul părților în legătură cu soluții satisfăcătoare pentru toți cei implicați. Viata este privită ca un spațiu al cooperării și nu ca o arenă a competiției. Abordarea "câștig - câștig" se bazează pe maturitatea, cinstea și convingerea părților că în viață există destul pentru toată lumea, că succesul unei persoane nu exclude succesul altora. Abordarea "câștig - câștig" reprezintă credința în existența unei a treia alternative. Nu trebuie să facem cum vreau eu sau cum vrei tu; există o cale de a face mai bine.>>.

R. Fisher și W. Ury au creat o tehnică de negociere în acest spirit, numită negocierea principială, care prevede următoarele recomandări:

1. Separati oamenii de probleme și emoțiile de fapte.
2. Concentrați-vă asupra intereselor comune și nu asupra pozițiilor egoiste ale fiecăruia.
3. Înainte de a încerca obținerea acordului părților în legătură cu solutionarea conflictului trebuie identificate soluții de tip “câștig - câștig”.
4. Insistați pe utilizarea criteriilor obiective în cadrul negocierii.

O altă abordare pentru rezolvarea eficientă și eficientă a conflictelor este negocierea în pași. Aceasta permite reprezentanților părților aflate în conflict ca, atunci când nu reușesc să rezolve disputa la nivelul lor ierarhic, să se adreseze unui nivel superior. Figura 1 prezintă un exemplu de proces de negociere în patru pași care poate fi pus în practică pentru rezolvarea conflictelor ce pot apărea pe parcursul realizării unui proiect de construcții.

Primul nivel este reprezentat de echipa de rezolvare a conflictelor la nivel de șantier. Aceasta include reprezentanți ai beneficiarului, constructorului și proiectantului și urmărește solutionarea conflictelor în cadrul unor ședințe regulate.

La al doilea nivel se află comitetul de rezolvare a conflictelor la nivel de proiect. Acesta audiază în mod imparțial părțile implicate în conflictele nerezolvate la primul nivel și caută soluții pentru acestea.

La al treilea nivel se situează comisia de arbitraj. În constituirea acesteia o atenție deosebită trebuie acordată selecției arbitrilor independenți. Acesta trebuie să fie un specialist în domeniul în care a survenit conflictul și să fie acceptat de către toate părțile implicate. Un aspect care trebuie avut în vedere este stabilirea părților care vor suporta costurile cooptării specialistului independent în comisia de arbitraj, astfel încât să se asigure obiectivitatea acestuia în formularea soluției. O metodă de selecție a arbitrilor poate fi aceea ca fiecare parte să nominalizeze trei specialiști dintre care cealaltă să poată alege unul. Dacă părțile nu cad de acord procedura se repetă până la obținerea consensului în legătură cu un anumit specialist.



Figura 1 Exemplu de proces de negociere în pasi

(Sursa: J. P. Groton, "Dispute Resolution Devices for the Construction Industry", The Punchlist, nr. 3, 1990)

Al patrulea nivel este reprezentat de sistemul judiciar. Sistemul negocierii în pasi urmărește tocmai evitarea soluționării conflictului de către instanța de judecată deoarece în componența acesteia nu sunt specialiști în domeniul construcțiilor și, în plus, antrenează costuri și consumuri de timp importante.

3. SEDINTA DE CONFRUNTARE

Dacă managerul (managerul de proiect, membrii ai echipei de proiect, șefii ai formațiilor de muncă) consideră că persoanele aflate în conflict sunt pregătite pentru a suporta o confruntare directă, poate alege soluția rezolvării conflictului prin facilitarea unei întâlniri în cadrul unei sedințe speciale.

Pentru reușita sedinței de confruntare sunt critice locul, timpul și conducerea procesului decizional referitor la organizarea sedinței.

Părțile implicate trebuie anunțate în prealabil referitor la sedința de confruntare propusă, data și ora acesteia fiind necesar să fie alese într-un moment de minimă încărcare cu activitate. În ceea ce privește locul de desfășurare al sedinței, dacă este vorba de o confruntare dintre un șef și subordonatul său trebuie evitată alegerea biroului șefului ca loc de desfășurare. În caz contrar, subordonatul nu va putea fi suficient de sincer în exprimarea cauzelor conflictului. Pentru a egaliza diferențele de putere este indicat să se aleagă un loc neutru și eventual să-i fie permis subordonatului să-și cheme un coleg în calitate de aliat. În plus, părțile implicate în conflict trebuie să aibă intenția de a rezolva conflictul. Această cerință se poate realiza prin implicarea lor în luarea deciziei cu privire la organizarea sedinței de confruntare.

Este indicat ca înaintea sedinței de confruntare managerul care își asumă rolul de mediator să discute individual cu fiecare persoană pentru a diagnostica natura conflictului. În plus, aceste discuții permit părților să se gândească și să verbalizeze factorii care determină conflictul fără a se îngrijora că oponentul va profita de această analiză.

Managerul care mediază conflictul trebuie să constientizeze existența a **3 etape** în rezolvarea conflictelor: diferențierea, integrarea și urmărirea.

Etapa de diferențiere constă în oferirea posibilității părților implicate în conflict de a-și descrie pe larg punctul de vedere. Mediatorul conflictului trebuie să solicite persoanelor aflate în conflict să se abțină deocamdată de la căutarea de soluții. Acestea trebuie să se rezume la prezentarea problemei în modul în care fiecare o percepe.

O strategie utilă în etapa de diferențiere a conflictului este încurajarea feedbackului. Se poate cere fiecărei părți să reformuleze poziția exprimată de partea adversă. De multe ori persoanele aflate în conflict sunt atât de fixate în propriul punct de vedere și preocupate de a-și exprima propriile argumente încât nu ascultă ce spun ceilalți.

Utilizând tehnica reformulării se reduce nivelul de emotivitate în cadrul discuției și gradul de defensivitate ce caracterizează relația dintre persoanele aflate în conflict.

Alte acțiuni pe care managerul care mediază conflictul este util să le întreprindă sunt:

- stabilirea aspectelor importante care urmează să fie discutate
- provocarea alternativă a reacțiilor părților aflate în conflict

- observarea și precizarea disfuncționalităților în modul în care părțile interacționează în cadrul confruntării.

În special în partea introductivă a ședinței de confruntare, mediatorul poate considera necesar să focalizeze atenția asupra diagnosticării cauzelor conflictului precizând aspectele pe care le consideră importante de abordat în urma discuțiilor pe care le-a avut cu fiecare persoană în parte. În lipsa unui astfel de demers, părțile pot recurge la o atitudine de așteptare, de studiere reciprocă, abordând aspecte minore. Nimeni nu e dispus să facă primul o mișcare importantă care ar putea fi privită de celălalt ca o încercare de reconciliere și deci ca o slăbiciune.

Mediatorul trebuie să provoace alternativ exprimarea deschisă a punctelor de vedere ale părților care pot manifesta retineri în acest sens de teamă că adversarul va încerca să găsească punctele slabe ale argumentelor proprii în loc să răspundă deschis la problema de fond.

Dacă părțile continuă să comunice într-o manieră defensivă, mediatorul poate interveni atrăgându-le atenția asupra modului în care comunică. El poate de asemenea să pună sub semnul întrebării dorința părților de a rezolva conflictul și căuta să obțină acordul lor în acest sens și asupra necesității sincerității în procesul de comunicare.

În etapa de integrare mediatorul încearcă să ajute părțile aflate în conflict să constientizeze punctele de vedere comune și să discute rezolvarea acelor probleme asupra cărora continuă să aibă opinii diferite.

Mediatorul caută să insuflă încredere părților că există o soluție la care pot ajunge. De asemenea el trebuie să obțină acordul părților cu privire la onorarea soluției negociate și, eventual, în ceea ce privește renegocierea soluției în cazul în care lucrurile continuă să nu meargă bine. Totodată, mediatorul trebuie să creeze un cadru care să permită exprimarea sentimentelor pozitive ale părților, sentimente care este de presupus că există din moment ce au acceptat ședința de confruntare.

Etapa de integrare constă în modificarea efectivă a comportamentului părților. Este necesar să se stabilească o întâlnire ulterioară care să aibă loc la mai puțin de o săptămână după ședința de confruntare.

Deși părțile au ajuns la o soluție comună, aceasta presupune o schimbare de comportament care este dificil de realizat. Va exista o perioadă de tranziție în care părțile nu vor reuși să implementeze în totalitate soluția convenită. În această perioadă conflictul poate reapărea persoanele implicate având tendința de a reveni la comportamentele cu care sunt obișnuite. Ședințele de urmărire sunt utile pentru defuzarea antagonismelor care apar și pentru recâștigarea implicării părților în modificarea comportamentului conform soluției stabilite de comun acord.

Soluționarea conflictelor interpersonale presupune crearea unor situații în care comportamentul de cooperare este reciproc avantajos. Aceasta se poate realiza prin :

- a. stabilirea unei situații de muncă în care recompensa poate fi obținută numai printr-un comportament de cooperare.
- b. formarea unei relații de schimb între părțile aflate în conflict constând, spre exemplu, în furnizarea reciprocă de servicii profesionale.
- c. schimbarea mediului de muncă. Un exemplu în acest sens poate fi modificarea atribuțiilor persoanelor aflate în conflict, în sensul îndepărtării acestora, dacă cauza conflictului este imixtiunea în activitățile uneia sau ambelor persoane.