

Conflictul ca sursă de progres – dezvoltarea relațiilor de comunicare instituțională

Conf. univ. dr., Maria Butucea, UTCB, DPPD.
B-dul Lacul Tei, nr.122-124, Bucuresti

Abstract

Științele dinamice ale complexului au determinat schimbarea de paradigma de gândire și asupra fenomenelor sociale. Notiunea de conflict este acum privită într-o nouă perspectivă și aceasta a fost asimilată de știința managementului organizațiilor. Este vorba de considerarea conflictului moderat ca o sursă de progres și de îmbunătățire a relațiilor de comunicare instituțională. Organizația școlară poate asimila această nouă abordare cu efecte pozitive în dezvoltarea sa.

Cuvinte cheie: *organizație, conflict, comunicare.*

1. Instituția școlară și conflictul

Conform dicționarului, școală, *scoli* „s. f.1. Instituție de învățământ public unde se predau elementele de bază ale principalelor discipline; p. ext. activitate legată de această instituție. 2. Localul, clădirea în care este instalată și funcționează instituția de mai sus. 3. Totalitatea elevilor și a cadrelor didactice dintr-o asemenea instituție de învățământ.” (<https://dexonline.ro>). Vom reține, desigur, primul sens în legătura stransă, mai ales, cu al treilea sens.

Sarcina fundamentală a școlii, ca instituție socială/ organizație este aceea de a-l pregăti și forma pe individ în vederea integrării lui facile și eficiente în sfera variatelor și multiplelor sisteme de activități și relații sociale. Ca orice organizație nu este lipsită de conflicte. Organizațiile școlare diferă de organizațiile economice din perspectivele resurselor umane. În organizațiile școlare există o clară diferențiere de statusuri și roluri între două grupuri de membrii: profesori și elevi. Într-o organizație școlară, alături de resurse materiale și financiare, există resursele umane concretizate în membrii acesteia, care lucrează efectiv în unitate și care prin întreaga lor activitate asigură realizarea obiectivelor unității, prin punerea în valoare și utilizarea rațională a celorlalte resurse ale acesteia.

Din aceeași sursă pentru notiunea de conflict avem latinescul *conflictus* – a ține împreună cu forța. De asemenea, vom distinge că în *definiția clasică* „conflictul” reprezintă o opoziție deschisă, o luptă între indivizi, grupuri, clase sociale, partide, comunități, state cu interese economice, politice, religioase, etnice, rasiale etc divergente sau incompatibile, cu efecte distructive asupra interacțiunii sociale (Zamfir, E, 2004, apud scribd).

Viziunea clasică asupra evoluției și rezolvării conflictului este considerată acum simplistă – reușita/castigul unei singure părți, de regulă cea mai mare, mai tare, mai puternică, mai bogată etc. Soluțiile tradiționale la un conflict erau: un răspuns agresiv: fizic, verbal, etc pentru învingerea oponentului, apelul la o autoritate (mai înaltă) sau la cineva mai puternic ignorarea situației. Interdependențele crescând și interacțiunile multiple sunt caracteristici evidente astăzi în relațiile interumane. Societatea este un sistem dinamic complex. Ca atare, echilibrul și funcționalitatea universului socio-uman nu mai pot fi concepute în afara interacțiunii reciproce a părților.

Un punct de vedere modern asupra a conflictului este formulat astfel: „Conflictele există atunci când două părți (persoane sau organizații) aflate în interdependență sunt aparent incompatibile din cauza percepției diferite a scopurilor, valorilor, a resurselor sau a nevoilor”. (<https://www.scribd.com>)

Multa vreme și mulți oameni încă consideră că acestea (conflictele) au o forță negativă și distructivă. Dar conflictul poate fi abordat și ca o sursă de progres din punctul de vedere al șanselor oferite pentru maturizare și dezvoltare prin educație.

Capacitatea de a aborda conflictele in mod constructiv contribuie pe de o parte la sanatatea individuala a elevilor, pe de alta parte, pe termen lung si aplicata la scara planetara, politice si economice are efecte asupra sanatatii umane in intregul ei.

In continuare ne vom referi la cateva perspective noi de intelegere a conflictului din teoria managementului in general care au facut posibila schimbarea de paradigma de gandire. Noile achizitii pot fi aplicate si in educatie, invatamant si ar putea crea deschideri pentru comunicarea institutionala eficienta intre membrii acestei organizatii, cu elevii, scoala si comunitate locala sau cu alte institutii.

2. Schimbarea de paradigma. Organizatia/ institutia - o structura in evolutie.

In acceptiunea moderna, orice institutie trebuie sa manifeste o dinamica, flexibilitate chiar in limitele structurii existente, in opinia autoarei M. Wheatley. 1994)

Inspirata de dezvoltarea stiintei in general si stiinta managementului propune noi perspective de abordare in conceperea organizatiei/ institutiei. Astfel perspectiva birocratica weberiana a institutiei ca sistem independent, ca mecanism rational pierde teren. Organizatiile / institutiile nu mai sunt privite ca structuri rigide, in care controlul este atributul principal, iar functionarea acestora ca a unui mecanism perfect previzibil. Astfel dupa modelul naturii, prinde contur o perspectiva holista in toate domeniile de abordare, inclusiv in stiinta managementului. Observand natura se constata ca, in ciuda multimii de fluctuatii si schimbari, natura este in mod fundamental supusa unei ordini inerente. Schimbarea si fluctuatiile sunt parte a procesului prin care ordinea este creata, *autopoiesis* (Jantsch, E., 1980, p. 7, citat de Wheatley, 1994). Desi fiecare structura ca organizatie are o identitate unica si delimitari clare, totusi aceasta este ancorata intr-un mediu social care o face posibila.

Teoriile despre structuri dinamice si complexe sunt de asemenea surse de inspiratie. Notiunea de structura complexa este una cu implicatii in abordarile recente. Ca structura complexa, orice element al domniului social, orice institutie devine, in termenii lui Ilya Prigogine (1983), o structura disipativa. Termenul din urma pare un paradox, dar care reflecta o anume capacitate a structurii, si anume ca «dezordinea devine sursa a unei noi ordini». Altfel spus, ceea ce pare a fi disfunctional, conflictual, dezastros poate restructura, reinnoi structura in speta, institutia de administratie publica ca institutie sociala.

Achizitiile si transferurile de abordari din modelele stiintelor contemporane surclaseaza astazi modelul stiintei newtoniene ca paradigma de gandire. Organizatiile si institutiile nu sunt mecanisme izolate cu comportament previzibil. Mai lesne de inteles este ca structurile sociale, organizatii/ institutii sunt structuri in miscare, dinamice, flexibile si atente la mediul in care sunt ancorate. In aceasta noua perspectiva, nu controlul, ci mai ales conexiunea si cooperarea devin relevante. In noua viziune holista si integralista coexistenta opozitiilor si nu contradictia, antagonismul de idei, de solutii primeaza. (Ca exemplu modelul asiatic de gandire Yin-Yang - o tara doua sisteme, regim comunist - economie oarecum descentralizata si cu proprietate privata.)

Abordarile teoretice mai noi se opresc si asupra notiunii de imprevizibil. (Taleb -, 2007/2010). Daca notiunea de imprevizibil provine dinspre cercetarile de tip statistic, autoarea mai sus citata, vorbeste de modelul matematic fractalic de evolutie a unei structurii care poate creste/ deveni eficienta/ are noi beneficii/ se poate transforma fara ca pattern-ul initial sa se distruga. (Wheatley, 1994, cap.5)

Pe scurt, o institutie dinamica se poate caracteriza prin:

- Deschiderea la noutate, imprevizibil, conflictual;
- Cautarea de solutii noi, propunere/ acceptare/ analiza in vederea luarii de decizii noi;
- Schimbare de perspectiva in urma unui posibil impact cultural (interactiuni multiple si cu cetateni/ persoane diverse, impact determinat de fenomenul globalizarii);

- Abilitarea managerilor si membrilor organizatiei cu o viziune in care angajatii si clientii/ beneficiarii/ cetatenii fac parte dintr-un tot, societatea in ansablul ei (holismul presupune fead-back);
- Cooperarea, colaborarea si nu confruntarea acuta devine dezideratul fundamental al activitatii organizatiei/ institutiei;
- Utilizarea negocierii mai ales de de tip win-win;
- Adaptarea in functie de nevoile mediului social, fara a face compromisuri, fara a renunta la etica profesionala. (*Nesh , 1993, p.119*)

3. Conflictul moderat sursa de progres institutional

Nu exista organizatie/ institutie de succes fara conflicte. Studiile americane sustin necesitatea constientizarii conflictelor ca o sursa de progres si ca noua o provocare in management. (<https://www.wall-street.ro/articol/Management/26613>)

In mai toate tratatele de managemnt al conflictului se subliniaza ca acesta trebuie bine gestionat pentru a nu produce disfunctii. Trebuie ele doar bine gestionate? In acesta perspectiva ele ar trebui doar preintampinate pentru ca o organizatie/ institutie sa nu ajunga in criza (eventual vointa/ interesele unor manageri si a institutiei sa prevaleze adevaratelor nevoi sociale?!)

Din taxonomia conflictelor (*D. Popescu, cap.9.; C. Tripon, 2015-2016*) putem vorbi de **conflictele de nivel mediu** care sunt considerate ca necesare pentru a permite evolutia organizatiei si pentru a pregati terenul pentru schimbare, evolutie.

Fara conflicte, fara recunoasterea lor ca fapt cu sursele respective, institutia respectiva ar intra intr-o stare de regres. Practic, ele sunt primele semnale de alarma, o corectare a diagnozei devenita irelevanta, sunt surse de identificare a nevoilor si asteptarilor cetatenilor sau care nu au fost manifeste. Conflictul moderat poate fi valorificat. Cand vorbim despre conflict, trebuie sa avem in vedere atat aspectele sale pozitive, cat si pe cele negative, spun exegetii, cu referire atat la conflictele interne institutiei, cat si in raport cu terti. Ele pot genera haos sau progres, in functie de felul in care sunt abordate, mai precis vorbim de **aspecte functionale** si **disfunctionale**.

Aspectele disfunctionale pot fi generate de competente, comportament individual sau institutional, nivel etic membrilor organizatie sau beneficiarului/ cetateanului, stari irrationale, emotionale, stress, dar nu de structura in sine a institutiei si de scopul sau, sevicu public. Ele presupun gestionare, argumentare, negociere. Conflicte moderate nerezolvate se pot acutiza si conduc la costuri, turbulente, cresterea stresului disfunctii intre departamente, conflicte personale etc.

Cele care au un aspect functional sunt cele care pot imbunatati activitatea institutiei. „Conflictul pozitiv (constructiv, funcțional, productiv, benefic) este considerat favorabil, cu efecte benefice asupra angajatului, grupului sau organizației, întrucât este o sursă de schimbare, dezvoltă inițiativa, creativitatea, inovația, motivația, previne stagnarea, stimulează interesul, curiozitatea, surprinde probleme și susține identificarea soluțiilor, fiind o cale spre creșterea performanțelor individuale și organizaționale. Pentru ca organizația să poată beneficia de pe urma unui conflict, este necesar ca membrii ei să se concentreze asupra problemelor, să nu confunde aspectele personale, afective și cele generale ale conflictului. (*Rusu, 2007*)

Cultura unei organizatii/institutii este formata din norme de comportament si atitudini care determina cum trebuie sa actioneze angajatii (functionarii publici) Ele includ o multime de proceduri, tehnici, reglementari in ce priveste comunicarea, limbajul, redactare si raspuns la solicitari, analize si reflectie asupra cazurilor specifice. Incalcarea acestora da nastere unor ciocniri de interese sau unei contradictii in aspiratii. Pot exista conflicte in ce priveste

interpretarea informatiei, manipularea ei, diferentele culturale sunt cateva mentionate cel mai frecvent. (<https://www.money.ro/evolutie-prin-conflict/>)

In cultura organizationala romaneasca rolul functional al conflictelor este, inca, intr-o faza incipienta. De cele mai multe ori, cand vorbim despre conflict, avem in vedere mai ales aspectul sau distructiv. Insa conflictul, asa cum am vazut mai sus, poate aduce dinamism unei companii, institutii si este inerent evolutiei acestora.

Conflictul trebuie privit ca fiind natural si inevitabil.

- Conflictul moderat este o oportunitate de constientizare, reflectie, analiza;
- Conflictul moderat poate porni de la conflictele intre indivizi, dar si intre indivizi si institutie sau intre institutii (prin vocabular, adresari neinstitucionale, exagerari, interpretari gresite a informatiei, lipsa de calm etc) care pot fi corectate;
- Constientizarea deficientelor este un act de cognitie colectiva a organizatei/ institutiei necesar (si presupune munca in echipa), iar beneficiarul/ cetateanul trebuie considerat parte a institutiei in mod informal (efectul crizei se va rasfrange si asupra functionarului si institutiei in caz de criza);
- Conflictul moderat de opinii, solutii, propuneri sunt parte a unui discurs rational intre parteneri, problemele si modul de solutionare a lor fiind in principiu negociabile.

4. Beneficii pentru institutie si dezvoltarea comunicarii

- Conflictul moderat este o sursa de progres si dezvoltare a relatiilor de comunicare institutionala, daca dincolo de proceduri reglementate si de parcursul inradacinat al solutionarii unor cazuri, institutia, managerul se vor focaliza asupra tuturor formelor de comunicare (vocabular, formule de politete, propozitii aserive, abtinerea de la un limbaj non-verbal ofensator, expresii faciale, punctualitate in raspunsul scris la sesizari, comportament non-egoist, non-afisarea puterii ca sfidare, analiza atenta a nevoilor si a cazurilor, solutionarea in termenele legale etc). Corectarea lor sunt forme de evolutie institutionala.
- Institutia, in urma constientizarii unor nereguli, disfunctii poate infiinta desfiinta departamente, birouri, clase. In cazul sesizarii de comportamente sau limbaj neadecvat poate revizui politica de personal, schimba functionarii, angaja altii noi cu abilitati de comunicare, organiza training-uri de abilitare sau in cazul scolilor sustinerea cadrelor didactice pentru urma cursuri de formare continua, propune sondaje de opinie in randul cetatenilor/ parintilor etc.
- Institutia isi poate imbunatati imaginea in randul cetatenilor, credibilitatea, castiga increderea acestora in solutionare democratica, eficientizare, prin abordari corecte fiecarui caz, prin reducerea costurilor de timp, utilizare a tehnologiilor noi mass-media, internet etc.
- Analiza sesizarilor provenite din mediu social (numarul cazurilor care produc conflicte moderate) pot deveni surse de propuneri pentru imbunatatirea regulamentului de functionare si care sa sprijine buna functionare a institutiei si a comunicarii.

Concluzii

Toate cele de mai sus releva capacitatea institutionala de a purta un dialog constructiv, de a acorda atentie conflictului moderat ca oportunitate de analiza, reflectie asupra limitelor si posibilitatilor reale sau imaginate, care trebuie depasite si asumate in vederea dezvoltarii. Schimarea de paradigma din evolutia stiintei in general a condus la noi perspective de abordare in managementul economic in general si in managementul educational in particular. Pentru o sustinere concreta a acestei prezentari de idei pe scurt, sunt necesare mai departe studii de caz care sa reflecte capacitatea unitatii scolare de aborda conflictul ca sursa de progres si sublinierea rezultatelor obtinute in fiecare caz in parte.

Referinte bibliografice

1. Nesh, Laura, (1993), *Good Intentions Aside*, Harvard Business School, Boston, p.119.
2. Popescu, Doina, *Comportament organizational, ASE, cap.9.*
3. Rusu, Djulietta, (2007) *Conflictul organizațional – surse și modalități de soluționare. ASEM, Revista ECONOMICA nr.3 (59)*
4. Taleb N., N. (2007/2010) *Lebada Neagra, Impactul foarte puțin probabilului*, trad. Viorel Zaicu, Curtea Veche, Buc.
5. Tripon, Ciprian (2015-2016) *Managementul conflictelor și tehnici de negociere*, Cluj, UBB.
6. Wheatley, J Maragaret. (1994) *Leadership and new science, Learning about organization from Ordely Universe*, Berrett-Kohler Publisher, Inc.

<https://dexonline.ro>

<https://www.money.ro>

<https://www.scribd.com>