

CONFLICTUL CA INSTRUMENT DE DEZVOLTARE

Natalia SUVAC

șef serviciu „Comunicarea Colectiilor”
al Bibliotecii Științifice a ASEMI

Conflictul – factor al existenței umane, iar istoria omenirii – un câmp de lupte și conflicte. Astăzi, ca și ieri, apare întrebarea: ce facem noi cu *conflictul*?

În literatura străină și locală conflictul este abordat din mai multe puncte de vedere: natura conflictului, efectul sau rolul lui social etc. Unii autori vorbesc despre natura lui negativă, odată ce conflictul provoacă efecte neproductive în relațiile umane; alții consideră conflictele nu numai ca acceptabile, dar, într-o oarecare măsură, necesare pentru buna funcționare a organizației. Însă, și unii și alții, recunosc necesitatea cercetării, elucidării acestui fenomen.

În condițiile în care oamenii lucrează împreună, interacționează, involuntar apare conflictul, ca un fenomen firesc. Și oricare ar fi natura conflictului organizațional, scopul managerului este de a-l analiza, de a-l putea controla și diminua ori „stinge”. În caz contrar, efectul conflictului ar putea înrăutăți climatul psiho-moral în colectiv, ar putea duce la ruperea colaborării, dezvoltarea situației de ură, stres, formarea rivalității, tendinței de a învinge și nu a rezolvării problemelor, nemulțumirea colaboratorilor față de poziția lor în colectiv, creșterea fluctuației cadrelor, scăderea eficacității și calității muncii.

Managerul este organizatorul unui colectiv de muncă. El activează într-o organizație concretă cu specificul ei, cu modul ei concret de activitate, având relații externe proprii și funcțiile lui de con-

ducere trebuie orientate spre atingerea scopurilor și obiectivelor organizației. În același timp, caracterul interacțiunii personalului în scopul executării obiectivelor generale și particulare exercită o acțiune esențială asupra specificului apariției, evoluării și rezolvării conflictelor. Șeful este implicat inevitabil în aceste conflicte și este obligat să le dirijeze, să suporte consecințele lor, deoarece conflictele, paralel cu alte probleme, pot avea și efecte pozitive. Care ar fi acestea?

În primul rând, conflictele duc la exteriorizarea unor probleme și procese, a diferitelor puncte de vedere, găsirea unor soluții convenabile pentru toți.

În al doilea rând, conflictele pot contribui la formarea și reorganizarea mecanismelor sociale, care la rândul lor duc la consolidarea grupurilor de lucru, la echilibrarea intereselor, la atingerea înțelegerii mutuale, consolidarea grupului, minimizarea antagoniilor, îmbunătățirea relațiilor interne și realizarea unității de idei.

În al treilea rând, conflictele măresc spiritul de inițiativă, stimulează dezbaterile, creativitatea, apariția ideilor inovatoare și pregătirea pentru schimbări.

Care este, totuși, natura conflictului? La baza oricărui conflict se află o situație care constă fie din existența mai multor opinii contradictorii față de un obiect sau situație, fie nepotrivirea de interese, dorințe, relații. Astfel situația conflictuală include obiectul și subiectul conflictului. Aceasta este baza unui conflict. Enume-

rând cauzele esențiale ale conflictului care astăzi se află în vizorul managerului am putea evidenția următoarele:

- distribuirea nerațională și incorectă a resurselor;
- structurarea necalitativă (obiective incerte și formulate incorect);
- diferite viziuni asupra valorii membrilor colectivului și grupului în general;
- diferențe în maniere și stiluri de conducere;
- probleme „de vârstă”;
- probleme de ordin etnic;
- probleme provenite de la diferențele de educație și cultură;
- comunicare neeficientă în cadrul organizației;
- orientare incorectă a managerilor (spre obiective sau persoane concrete);
- factori organizaționali (supraîncărcarea sau insuficiența sarcinilor de muncă).

Astăzi managerul de orice nivel este obligat să ia în considerare caracterul unic al fiecărui angajat. Au apărut în evidență aspecte ca motivarea și dezvoltarea individualității. Nu este o excepție și colectivul bibliotecii.

Să examinăm influența acestei probleme în dezvoltarea și rezolvarea conflictelor în cadrul colectivului bibliotecar, unde activează femei de diferite vârste: tineri specialiști, femei de vârstă medie și pensionară. În colectiv sunt femei necăsătorite, căsătorite sau divorțate având unu-doi copii (de vârstă școlară, preșcolară, sau trăiesc separat de părinți). Serviciile din cadrul relațiilor cu publicul lucrează, de regulă, sâmbăta și duminica, bibliotecarii lucrează conform graficului și au zile fără program în timpul săptămânii. Să luăm în considerare că 30-40 la sută din angajații bibliotecilor nu au studii de specialitate. Această categorie de angajați este destul de neomogenă. Printre ei sunt persoane dedicate total bibliotecii, dar sunt și persoane care au

ajuns întâmplător în bibliotecă și privesc activitatea lor în bibliotecă ca un eșec profesional și ceva de scurtă durată. Astfel, nici nu încearcă să deprindă particularitățile muncii de bibliotecar.

Apariția conflictelor este influențată de specificul activității de muncă a bibliotecarilor. Aceasta, în primul rând, presupune comunicarea cu un număr mare de utilizatori, care se deosebesc din punctul de vedere al vârstei, al nivelului dezvoltării intelectuale și culturale, al caracterului și al cererii.

Zilnic bibliotecarii îndeplinesc sarcini diferite după conținut, tehnologii, procese și operațiuni. Toate acestea generează tensiuni emoționale, manifestări de oboseală și deseori - conflicte între bibliotecari sau cu utilizatorii. Cum ar trebui managerii să reacționeze la conflicte și să le aplaneze cu pierderi minime pentru organizație și procesul de muncă?

Colectivul bibliotecii, de regulă, este un colectiv feminin și pentru a conduce un colectiv de femei trebuie de luat în considerare situația specifică în care se află, starea lor biologică. Bărbații și femeile se deosebesc nu doar din punct de vedere fizic, ci și psihologic și, deci, eficiența influenței managerului în aplanarea conflictului va depinde de abordarea unei situații concrete, de capacitatea lui de a identifica „natura” persoanei date.

Calitățile naturale ale bărbaților și ale femeilor se evidențiază în sfera de activitate profesională: au regim individual, au atitudine diferită față de conținutul muncii, reacționează diferit la climatul psihologic al colectivului și la factorii de conducere. De aceea, aceleași condiții de muncă, aceleași atitudine a managerilor, aceleași cerințe de lucru vor fi înțelese și concepute diferit de bărbați și de femei și în consecință, ei niciodată nu vor ajunge la aceleași rezultate ale muncii lor.

Conflictele din colectivele de femei sunt mai variate deoarece femeile sunt mai

emoționale și deseori percep obiecțiile și propunerile drept ofensă personală. De multe ori sfera de producere este folosită ca bază a disonanțelor psihologice și, astfel, modificările în activitatea de muncă, de obicei, nu rezolvă conflictele de ordin psihologic, camuflate în relațiile contradictorii în colectivul preponderent feminin.

Managerii trebuie să țină cont de particularitățile specifice ale bărbaților și ale femeilor, care se manifestă în activitatea profesională. Deci, pentru a putea evita incidentele, pentru a atenua stările tensionale și a aplatiza conflictele în colectivele exclusiv feminine este necesar:

- de a menține un climat psihologic favorabil;
- instrucțiunile și recomandările trebuie să fie cât mai concrete și mai clare (femeile se orientează mai bine după instrucțiuni);
- de a îmbunătăți condițiile de lucru, condițiile igienico-sanitare (femeia ca viitoare mamă are o atitudine deosebită față de sănătatea proprie și a viitorului copil);
- intensificarea manifestărilor și a programelor „socioculturale”;
- în măsura posibilităților de a organiza câteva întreruperi în timpul orelor de lucru pentru a exclude posibilitățile de sustragere (pentru multe femei nu este caracteristică capacitatea de concentrare

pentru o perioadă îndelungată de timp asupra activităților de muncă);

- a ține cont de cadrul emoțional, mai mult decât atât, un bun manager trebuie să știe a influența acest cadru în folosul unei activități productive;
- stimularea morală și materială a angajaților;
- în rezolvarea unor probleme personale a unei angajate este recomandabilă confidențialitatea.

Dacă femeia va simți sprijinul șefului în realizarea unor activități sau în perceperea unor motive, atunci ea va fi dedicată în totalitate muncii. În viață nu există situații fără conflict. Lipsa conflictelor, situațiilor de stres, divergențelor poate duce la apatie și stagnare. Însă conflictul trebuie să nu aibă efecte distructive, de aceea managerul e dator să studieze foarte detaliat situațiile conflictuale. Unul din obiectivele lui ar fi proiectarea unui conflict constructiv și soluționabil, iar ca un conflict să producă efecte pozitive este necesar un mediu de lucru amical și transparent. Respectând toate aceste condiții, organizația își îmbunătățește calitatea produselor și serviciilor, or varietația opiniilor și punctelor de vedere duce la o abordare cât mai completă a unei situații, evidențiază mai multe alternative în cazul soluționării unor probleme.

Bibliografie:

1. Boboc, I. *Comportament organizațional și managerial. Fundamente psihologice și politologie*. În 2 vol. – Vol. 1. *Comportament organizațional*. – București: Editura Economică, 2003.
2. Burlacu, N., Cojocaru V. *Management*. – Chișinău: Dep. edit. al ASEM, 2000.
3. Coșeriu, T. *Conflictele în instituțiile info-documentare: pericol sau oportunitate? (abordări teoretico-practice în managementul conflictelor) // Probleme actuale ale teoriei și practicii biblioteconomice: către 45 ani de învățământ biblioteconomic superior din Rep. Moldova*. – Chișinău: Museum, 2005. – P. 124-128
4. Большаков, А.С., Михайлов, В.И. *Современный менеджмент: теория и практика*. – Санкт - Петербург, 2002.
5. Ванеев, А.Н. *Конфликты в библиотеке: предупреждение и разрешение*. – Санкт-Петербург, 2002.
6. Гришина, Н. В. *Психология конфликта*. – Санкт - Петербург, 2005. – 464 с., ил. – (Серия «Мастера психологии»).
7. *Справочник библиотекаря / Под ред. А.Н. Ванеева, В.А. Минкиной*. – Санкт-Петербург, 2002.