

ANALIZA CONFLICTELOR DIN CADRUL PROIECTELOR ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

IRINA TEODORA MANOLESCU*
ADRIANA PRODAN*

Conflicts analysis in educational organizations' projects

Abstract

In the last years, many Romanian organizations started to run projects, with European or internal funds. Adaptation at new organizational structures or new power chains is difficult and conflicts – within or between organizations - appears.

The differences in organizational cultures, different type of communication with the project supporters or the project beneficiaries will increase the risk of conflict between the partner institutions.

The paper tries to identify the most credible explanations on how conflicts are borne and the most effective ways to manage these conflicts in the projects. Comparative analysis is realized, based on 2 cases – studies of educational Romanian organizations – a university and a college.

Research was done by various tools, namely: the study of the evaluation reports of different projects, non-structured interviews with project team members, analysis of the questionnaires.

The conclusions are focused on cultural (both national and organizational) approaches of conflict management in project oriented organizations.

Key words: conflict, project, organizational culture

1 Introducere

Conflictul în organizații constituie un subiect tratat frecvent în lucrări, studii de cercetare și este în topul problemelor tratate de către agențiile de consultanță. Cu toate acestea, numărul și gravitatea consecințelor conflictelor organizaționale par a nu se atenua în timp.

În această lucrare vom considera conflictul drept orice formă modificată, afectată, alterată, negativată a relațiilor interpersonale, comparativ cu modul în care sunt ele acceptate sau așteptate în organizația respectivă. Mai concret, conflictul apare atunci când două sau mai multe “părți” (persoane, grupuri, organizații) aflate în interdependență sunt (sau doar se percep) diferite sau chiar incompatibile la nivelul nevoilor, scopurilor, valorilor, resurselor, sau al unor trăsături de personalitate.

* Conferențiar doctor, Catedra de Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail: iciorasc@uaic.ro

* Profesor doctor, Catedra de Management - Marketing, Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza” Iași, e-mail: pada@uaic.ro

2 Conflictele în organizații

După criteriul arie socială sau parteneri, conflictele pot fi clasificate în intrapersonale, interpersonale, intra- și intergrupale, comunitare, internaționale.

La baza apariției conflictului organizațional stau conflictele de interese dintre indivizi și grupuri. Cele mai multe conflicte apar însă datorită organizației și activităților profesionale – diferențelor între modurile în care oamenii percep și înțeleg obiectivele organizației și modurile în care sunt realizate activitățile întreprinse în vederea atingerii acestor obiective. Activitatea profesională este plină de motive de supărare, enervare, diferențe culturale, antipatii, insulte, diferențe de opinie și interpretări diferite. Numai o parte dintre acestea generează forme de ostilitate, care sunt definite ca fiind conflicte. Unele studii [Analoui, 1997] arată că cele mai numeroase nemulțumiri sunt legate de: politici și proceduri neclare; diversitatea grupurilor și obiectivelor departamentale; diversitatea posturilor și funcțiilor din cadrul organizației; acorduri contractuale neclare; existența unor obiective nedeclarate.

3 Conflictele în cadrul proiectelor

Caracteristicile specifice ale proiectelor - complexitatea, interdisciplinaritatea, gradul de noutate - facilitează apariția conflictelor. Managementul conflictelor este o sarcină importantă a managerului de proiect, acesta trebuind să aibă competențe sociale și de comunicare deosebite.

În cadrul unui proiect, am clasificat potențialele conflicte în două mari grupe:

- conflicte interne – în cadrul echipei de proiect sau între parteneri
- conflicte externe – între echipa de proiect și principalele părți implicate în derularea proiectului (finanțatorul, beneficiarul, autoritățile locale).

Lucrarea de față tratează doar prima categorie, deși în cercetare au fost studiate ambele tipuri de conflicte. Au fost identificate diferențe majore în ceea ce privește cauzele, formele de manifestare și modalitățile de rezolvare ale conflictelor de tip intern și extern, astfel încât s-a considerat oportună tratarea distinctă a celor două categorii de conflicte.

Cel mai des întâlnite motive de izbucnire a conflictelor între membrii echipei reclamate în practică sunt: nerespectarea termenelor, priorități diferite, neasigurarea personalului necesar, probleme tehnice, administrarea defectuoasă a proiectului, diferențe de personalitate, depășirea costurilor. Sursele de conflict diferă în funcție de etapele de derulare a proiectului:

Deși managementul de proiect și managementul de organizație se referă la structuri diferite, se nasc numeroase confuzii datorită relațiilor în care se pot afla proiectul și organizația. Situațiile conflictuale cel mai des întâlnite sunt următoarele [Scarlat, 2003]:

- conflictul de subordonare: o persoană poate avea, simultan, doi șefi direcți (șeful direct din ierarhia organizațională și șeful direct din ierarhia proiectului);
- conflictul de interese: un salariat al organizației este plătit, pentru aceeași activitate, și din bugetul proiectului;
- conflictul de resurse: resursele organizației sunt folosite pentru proiect (sau invers);
- munca neplătită (abuzul): unui angajat al organizației i se cere să lucreze pe lângă activitățile din fișa postului, și activități din proiect (pentru care nu este plătit).

Primele două tipuri de conflicte apar când managerul proiectului diferă de managerul organizației, iar ultimele pentru cazurile în care există identitatea acestor roluri.

Plecându-se de la elementele particulare ale derulării proiectelor descrise, au fost identificate următoarele particularități ale conflictelor în cadrul echipelor / consorțiilor de management al proiectelor (tabelul nr.1).

Tabel nr. 1 - Analiză comparativă a conflictelor în cadrul organizațiilor și proiectelor

Criteriul	Conflictelor în cadrul organizațiilor	Conflictelor în cadrul proiectelor
Derularea în timp	<ul style="list-style-type: none"> • nu există o limitare temporală 	<ul style="list-style-type: none"> • timp limitat
Cauze majore	<ul style="list-style-type: none"> • politici și proceduri neclare • diversitatea grupurilor și obiectivelor departamentale; • diversitatea posturilor și funcțiilor din cadrul organizației; • acorduri contractuale neclare; • existența unor obiective nedeclarate. 	<ul style="list-style-type: none"> • micromanagement • identitate diferită a câștigătorului licitației de proiecte și a realizatorului acestuia • interacțiunea între departamente • apartenența ierarhică la 2 șefi • deturnarea resurselor • tendința de a viola practicile manageriale
Presiuni externe	<ul style="list-style-type: none"> • concurență acerbă • legislație instabilă • schimbări în comportamentul clienților 	<ul style="list-style-type: none"> • teama de eșec • imposibilitatea forțării beneficiarului de a accepta produsul / serviciul • presiuni din partea autorităților • neînțelegeri între entitățile de implementare ale proiectelor

Conflictelor din cadrul proiectelor au toate caracteristicile unor conflicte greu de soluționat: de cele mai multe ori, miza proiectului este mare atât pentru organizație, cât și pentru echipă, relațiile între membrii echipei sunt discontinue și pe termen relativ scurt, structura echipei nu are baze ierarhice clare, implicarea terților nu este fundamentată.

4 Metodologia cercetării

Ipotezele de cercetare sunt:

1. existența unor diferențe în abordarea conflictelor în funcție de natura proiectelor, modul de integrare al acestora în structura organizațională, caracteristicile profesionale ale membrilor echipei;
2. existența unor consecințe negative semnificative ca urmare a abordării necorespunzătoare a conflictelor din cadrul proiectelor.

Studierea rapoartelor a fost punctul de plecare în abordarea mai detaliată a conflictelor proiectelor din cadrul organizației.

Cercetarea s-a bazat pe o analiză comparativă a managementului conflictelor în 2 organizații românești: un liceu și o universitate. Chestionarul a fost distribuit doar membrilor echipelor de proiect (câte 8 persoane în fiecare instituție), în timp ce în cadrul interviurilor au fost incluși și managerii de proiect.

Chestionarul a fost alcătuit din trei itemi principali, prin care s-a căutat punerea în evidență a cauzelor, formelor de manifestare și modalităților de rezolvare a conflictelor, utilizându-se o scală de la 1 (niciodată) la 5 (factor caracteristic organizației). Pentru unii itemi, au fost prezentate elemente atât caracteristice proiectelor, cât și organizației (de exemplu: părăsirea grupului / demisia; revizuirea fișelor de activități / a postului), datorită interdependenței puternice existente în unele cazuri între proiecte și activitatea curentă.

În cadrul interviurilor s-a urmărit verificarea parțială a opțiunilor menționate în chestionar, evidențierea unor cazuri concrete de conflicte și a unor concluzii din experiența derulării altor proiecte. De asemenea, aici a fost abordată problema existenței conflictelor de interese sau a deturnărilor de fonduri între organizație și proiect; s-a considerat neoportun includerea acestor elemente în chestionar, deoarece ar fi putut genera răspunsuri nesincere.

5 Rezultatele cercetării

Rezultatele chestionarului pot fi sistematizate (tabelul nr.2) sub forma elementelor cu frecvență maximă și minimă în cadrul proiectelor din fiecare organizație, indicându-se și scorul mediu obținut.

Tabel nr. 2 - Cauze, forme și stiluri de abordare a conflictelor în organizațiile studiate

Organizație		Universitate	Liceu
Frecvență cauze	max	slaba comunicare – 4.1 structura necorespunzătoare – 3.8	resurse materiale insuficiente – 4.8 resurse umane insuficiente – 4.2
	min	resurse umane insuficiente – 1.8 schimbări frecvente – 1.3	schimbări frecvente – 2.4 obiective conflictuale – 2.2
Frecvență forme de manifestare	max	formarea grupurilor – 3.5 demotivare – 3.4 blocarea colaborării – 3.1	demotivare – 3.8 formarea grupurilor – 3.6
	min	refuzul realizării activităților – 1.6 părăsirea grupului – 1.1	atmosferă tensionată – 1.8 părăsirea grupului – 1
Frecvență stil	max	evitare – 3.7	acomodare – 4.2
	min	acomodare - 1.4	competiție - 2
Frecvență acțiuni întreprinse	max	strângerea altor informații – 3.8 noi forme de comunicare – 3	discuții în prezența șefului – 4.6
	min	stabilirea normelor de comportament – 1.6 discuții în prezența șefului – 1.3	revizuirea listei activităților – 2.2 cursuri de formare – 1.4

Rezultatele consultării rapoartelor și informațiile obținute în urma interviurilor, dat fiind că nu au o structură comună, vor fi prezentate sub formă prelucrată în paragraful următor, de interpretare a rezultatelor. Vom prezenta în continuare (tabelul nr. 3) doar cele mai importante consecințe negative ale abordării necorespunzătoare ale conflictelor din organizații, așa cum rezultă din rapoartele de analiză și, mai ales, din interviuri.

Tabel nr.3 - Consecințe negative semnificative ale conflictelor din cadrul proiectelor studiate

Organizație	Universitate	Liceu
Consecințe negative	Refuzul de a mai face parte din echipe cu aceeași componentă; diminuarea șanselor de câștigare a licitațiilor de proiecte ca urmare a lipsei unor specialiști în cadrul echipei.	Pierderea credibilității în fața partenerilor străini; pierderea unor finanțări ca urmare a lipsei colaborării cu o instituție parteneră din străinătate

6 Interpretarea rezultatelor

Cele două studii de caz au ca elemente ale culturii organizaționale comune:

- dimensiuni ale culturii naționale comune: orientare pe termen scurt, înclinare spre compromis, orientare slabă spre obiective, control limitat și neasumarea greșelilor;

- apartenența organizațiilor la forma de proprietate publică, ceea ce conduce la dimensiuni ale culturii organizaționale comune: mobilitate profesională redusă, tolerarea incertitudinii, centralizare birocratică
- echipele de proiect sunt formate dintr-un număr relativ mic de persoane (sub 10 persoane) care se cunosc între ele; interacțiunea dintre proiect și organizație este ridicată; toate persoanele au pregătire superioară.

Există și elemente care diferențiază organizațiile (tabelul nr. 4), și care au impact asupra abordării conflictelor din cadrul proiectelor.

Tabel nr. 4 - Dimensiuni diferite la nivelul culturii organizaționale

Dimensiune organizațională	Universitate	Liceu
Structura de integrare a proiectelor	Matricială echilibrat	Matricială slabă (orientată spre activitatea de rutină)
Disponibilitate de a investi în formarea personalului	Ridicată	Slabă
Miza proiectului în recunoașterea profesională	Puternică	Medie
Miza proiectului în stabilirea recompenselor materiale	Medie	Slabă
Sprijinul organizației pentru personal	Puternic	Slab
Orientarea spre reguli extinse	Slabă	Medie
Distanța ierarhică	Redusă	Medie
Pregătire anterioară orientată spre competitivitate	Medie	Slabă

Corelarea dimensiunilor de la nivelul culturilor organizaționale ale studiilor de caz considerate în cercetare și rezultatele cercetării este prezentată într-o manieră sintetică în finalul acestui paragraf. Trăsăturile culturale comune (tabelul nr. 5) sunt relevante prin aceea că în organizațiile studiate s-au obținut unele rezultate asemănătoare; trăsăturile culturale distinctive au condus la diferențierea corelată a răspunsurilor obținute la unii itemi (tabelul nr. 6).

Tabel nr.5 - Corelația între rezultate și dimensiunile culturale comune ale organizațiilor

Dimensiunea comună	Tolerarea incertitudinii	Tendința spre compromis	Mobilitatea profesională redusă
Impact asupra rezultatelor	Schimbările frecvente din cadrul proiectelor sau organizațiilor constituie o cauză minoră în declanșarea conflictelor.	Stilul de abordare a conflictelor de tip compromis a obținut scoruri înalte.	Părăsirea grupului / demisia este o modalitate de manifestare a conflictului neagreată.

Tabel nr.6 - Corelația între rezultate și dimensiunile culturale care diferențiază organizațiile

Dimensiunea de diferențiere	Nivel	Organizație	Rezultate afectate	Impact asupra rezultatelor
Pregătire anterioară orientată spre competitivitate	slabă	Liceu	Stil de abordare a conflictelor	Acomodare și evitare – scor ridicat
			Forme de manifestare	Competiție – scor scăzut
			Cauze	Atmosferă tensionată - scor scăzut
Distanța ierarhică	redușă	Universitate	Acțiuni	Monitorizare – scor redus

Orientare spre reguli extinse	slabă	Universitate	Acțiuni	Stabilirea normelor de comportament – scor redus
Miza proiectului	slabă	Liceu	Stil de abordare a conflictelor:	Competiție – scor scăzut Compromis – scor ridicat

Una dintre caracteristicile necorelate cu răspunsurile primite în urma chestionarelor a fost disponibilitatea de a investi în formarea personalului; formarea personalului ca modalitate de abordare a conflictului a primit un scor redus, deși universitatea are o orientare ridicată spre pregătirea personalului. Acest paradox poate fi explicat prin cel puțin 2 argumente: disponibilitatea apare doar la nivel declarativ și / sau domeniile de pregătire propuse și utile în abordarea conflictelor (comunicare, delegare, managementul conflictelor) nu sunt considerate corespunzătoare, la nivel organizațional.

7 Concluzii

Elementele de noutate ale cercetării sunt: analiza comparativă între abordarea conflictelor interne în cadrul proiectelor și organizațiilor din România; analiza comparativă între proiectele derulate în 2 tipuri de instituții de învățământ; evidențierea consecințelor negative ale abordării necorespunzătoare a conflictelor din proiecte.

Limitele cercetării sunt: limitarea valabilității concluziilor la studiile de caz prezentate; numărul mic de subiecți face inoportună prezentarea semnificației statistice a rezultatelor.

Direcții viitoare de cercetare pot fi considerate includerea în analiză a societăților private și a conflictelor de tip extern.

Ambele ipoteze de cercetare au fost validate:

1. existența unor diferențe în abordarea conflictelor în funcție de natura proiectelor, modul de integrare al acestora în structura organizațională, caracteristicile profesionale ale membrilor echipei - legăturile între cauzele, formele de manifestare și modalitățile de abordare ale conflictelor în cadrul celor două studii de caz considerate au fost puse în evidență în tabelele nr. 5 și 6.
2. existența unor consecințe negative semnificative ca urmare a abordării necorespunzătoare a conflictelor din cadrul proiectelor - consecințele negative au fost evidențiate în tabelul no. 3.

Conflictele din cadrul proiectelor au toate caracteristicile unor conflicte greu de soluționat: miza proiectului este mare atât pentru organizație, cât și pentru echipă, relațiile între membrii echipei sunt discontinue și pe termen relativ scurt, structura echipei nu are baze ierarhice clare, implicarea terților nu este fundamentată.

Predominanța unor stiluri ca evitarea sau acomodarea, datorită, în principal, timpului scurt avut la dispoziție, neapelarea la personal specializat în mediere, orientarea prioritară spre partea de documentare și neglijarea implementării proiectelor, lipsa pregătirii și a interesului pentru formare în domenii cum ar fi comunicarea interpersonală, delegarea, managementul conflictelor, schimbărilor și crizelor sunt principalele puncte slabe întâlnite în cursul cercetării în abordarea conflictelor din cadrul proiectelor. Acestea se pot constitui facil în recomandări pentru organizațiile care derulează sau urmează să deruleze proiecte.

Bibliografie

Analoui, F., „Managementul resurselor umane în organizațiile de proiect”, *Managementul proiectelor în țările în curs de dezvoltare*, Cusworth, J.W., Franks, T.R., Editura All, București, 1997.

Butler Jr., A.G., „Project Management: A Study in Organizational Conflict”, *Academy Of Management Journal*, March, 16(1), 1973.

Haridas, M., *Managing Conflicts and Building Organizations*, 2003, la <http://www.hrfolks.com>, accesat în mai 2004.

Manolescu, I., *Inițierea și derularea proiectelor în organizații*, Editura Tehnopress, 2006.

McNamara, C., „*Basics of Conflict Management*”, 1999, la

<http://www.managementhelp.org/intrpsnl/basics.htm>, accesat în mai 2004.

Nica, P., Prodan, A., Ifimescu, A., *Management*, Editura SedcomLibris, Iași, 2000.

Oprea, D., *Managementul proiectelor*, Editura Sedcom Libris, 2001.

Scarlat, C. *Managementul proiectelor și resurselor umane*, Ed. Bren, București, 2003.