

Dimensiunea interculturală în rezolvarea conflictelor

Mihaela Belu

This paper aims to examine the ambiguous and complicated concept of culture; explore how culture affects our own conceptions of conflict; consider some of the influences culture has on conflict resolution.

Conflict is experienced at all levels of human activity from the intra-personal to the international. Although many people and cultures regard conflict as a negative experience, it need not be. Conflicts are complex processes. However, there are certain basic elements of structure and process which conflict situations have in common. One way of conceptualising the relationship between these elements is a triangle with Attitudes, Behaviours and Structure at the points. While conflict is universal, the ways in which it is expressed and handled are not. Each specific cultural framework has its own conception of conflict and techniques and processes for managing and resolving it.

Key words: *negotiation, conflict, cultural differences.*

JEL Classification Code: M29.

Conflictul poate fi definit ca “un dezacord sau opunere față de anumite interese, idei, etc. Conflictul rezultă din “interacțiunea dintre indivizi independenți care urmăresc obiective incompatibile și care interferează între ei în atingerea acelor obiective” (Hocker and Wilmot, 1985)

O modalitate de a înțelege conflictul este aceea de al împărți pe nivele. În literatura de specialitate sunt identificate următoarele nivele¹:

¹ Negotiation, Roy J. Lewicki, David M Saunders Bruce Barry, Ed Mc Graw Hill, 2006, pag.18

1. conflict intrapersonal și intrafizic; sunt tipuri de conflict apar într-un individ iar sursa este constituită de idei, gânduri, emoții, valori, predispoziții care conduc la conflictul interior.
2. conflictul interpersonal. Acest tip de conflict apare între indivizi, de exemplu între muncitori, colegi de cameră, vecini.
3. conflictul intragrup. Acest tip de conflict apare în interiorul unui grup - echipe, membrii unei familii, trib, clase. La acest nivel se analizează modul în care conflictul afectează abilitatea grupului de lua decizii, productivitatea muncii, atenuarea diferențelor, atingerea obiectivelor.
4. conflictul intergrup. Este conflictul între organizații, grupuri etnice, națiuni, comunități fragmentate. Negocierea la acest nivel este foarte complexă datorită numărului de indivizi implicați.

Un loc aparte ocupă conflictele identitare, adică acele conflicte în care este pusă în discuție identitatea unuia dintre actori. Există două tipuri fundamentale: extern, situație în care doi actori își dispută recunoașterea identității unuia dintre ei sau potențază și încearcă schimbări în cadrul identității celuilalt, alterând indicatori ai identității; intern, atunci când componentele comunității în discuție reclamă identități diferite. Cazuri particulare ale conflictelor identitare sunt conflictele interetnice, inter-religioase, interculturale.

Din perspectiva clasică, în cazul conflictelor identitare nu există soluție. Practicienii și teoreticienii au propus în schimbul negocierilor de tip distributiv, negocierile inovative. La originea școlii novative stau lucrările lui Burton, asociat cu Azar. Se optează pentru abordări informale, flexibile, cvasioficiale, care permit cunoașterea și înțelegerea părților.

Burton a considerat că ideea de coerciție și rezolvarea conflictelor din perspective jocurilor cu sumă nulă au influențat studiile behavioriste. (Figura 1)

Figura 1. Schița lui Burton

Proceduri obligatorii (comportamentul rezultă din intenții rele și din interesul personal; apare necesitatea descurajării sau pedepsirii)	Sumă pozitivă, win-win (ambele părți pot să câștige)	Proceduri de rezolvare contemporană (comportamentul este o reacție la mediu)
	Agenți exterior impun soluția	Soluții satisfăcătoare pentru toți
	Interese aparent ireconciliabile	Anarhie
Sumă zero, (win-lose)		

Sursa: M. Malița (2007), Jocuri pe scena lumii, p. 156

Soluționarea conflictelor

Rezolvarea conflictelor presupune o abordare structurală care include definirea cadrului de manifestare, identificarea stadiului și a cauzelor reale și strategia de acțiune. Implicați într-un conflict, oamenii au mai multe răspunsuri posibile:

- abandonarea confruntării, prin retragerea psihică și emoțională din acesta;
- reprimarea, prin refuzul de a lua act de existența conflictului;
- confruntarea pură, în care scopul urmărit de fiecare este victoria;
- negocierea, care reprezintă o modalitate creativă de tratare a conflictului;

Negocierea este o modalitate acceptabilă de conlucrare, deoarece astfel părțile pot să ajungă la aplanarea divergențelor dintre ele pe baza unor soluții reciproc acceptabile. Această opțiune implică necesitatea îndeplinirii a cel puțin două condiții majore prealabile: recunoașterea legitimității pozițiilor părților (partenerii trebuie să adopte ca premisă ideea că între ele există diferențe, dar că obiectivele, interesele și punctele de vedere ale fiecăruia sunt legitime) și pariul de cooperare (opțiunea părților pentru negociere necesită ca ele să-și focalizeze atenția asupra interdependenței și a elementelor de cooperare și nu asupra a ceea ce le desparte).

Conflictele sunt procese complexe, însă există câteva elemente de bază referitoare la structură și proces pe care situațiile conflictuale le au în comun. O modalitate de conceptualizare a relației dintre aceste elemente este reprezentată de triunghiul format din atitudini, comportamente și structură propus de Johan Gattung.

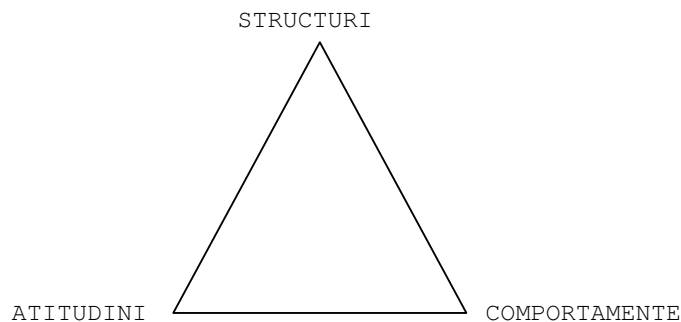


Figura 2

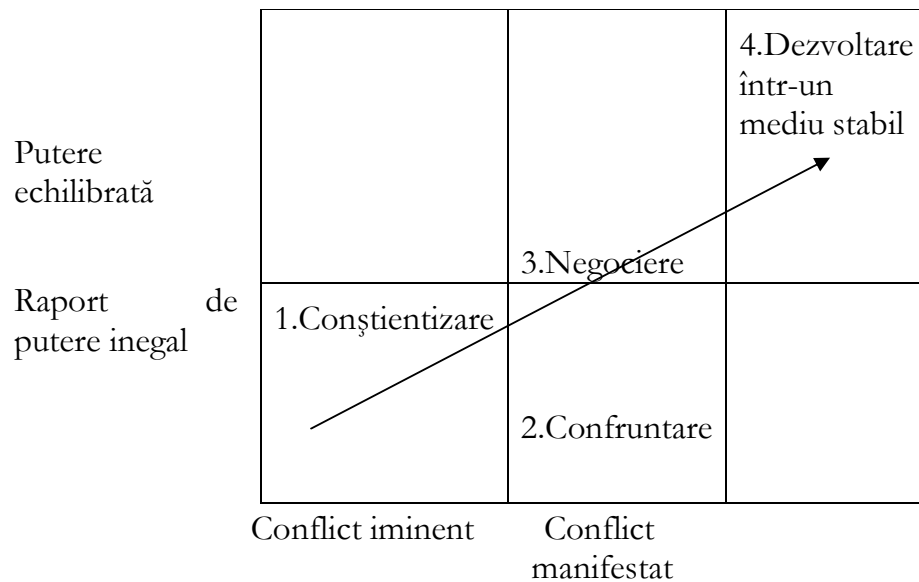
Atitudinile cuprind percepțiile părților despre parteneri și despre ei înșiși. Acestea pot fi pozitive sau negative, în cadrul celor negative, părțile tind să dezvolte stereotipuri despre ceilalți pe baza cărora se ghidează. Atitudinile sunt de multe ori influențate de emoții ca teamă, furie, durere, ură. *Comportamentele* includ cooperare, gesturi semnifica-

tive de conciliere sau ostilitate. Comportamentul specific conflictului violent este caracterizat de amenințări, forță și atacuri distructive. *Structurile* se referă la instituțiile, mecanismele și procesele politice care influențează distribuția și satisfacerea cu privire la securitate, recunoaștere și nevoi de identitate.

Conflictele se pot clasifica în conflicte simetrice și asimetrice. Conflictele simetrice izbucnesc între părțile care se află pe o poziție de egalitate, în timp ce conflictele asimetrice izbucnesc între părți în care una dintre ele se află pe o poziție superioară față de cealaltă, de exemplu între o majoritate și minoritate, între un guvern și un grup de rebeli, angajator și angajați, etc. Motivațiile conflictului asimetric nu se regăsesc în interesele sau diferențele care îi caracterizează, ci în structura părților și a relației dintre ele, este posibil ca această structură a rolurilor și relațiilor să nu poate fi schimbată fără conflict.

În soluționarea conflictelor asimetrice, de multe ori se recurge la o a treia parte cu scopul de conferi o poziție egală părții care se găsește pe o poziție inferioară. În figura 3 este ilustrat modul în care trecerea de la o situație conflictuală la una de pace implică creșterea temporară a conflictului manifestat atunci când oamenii conștientizează raportul de inegalitate și nedreptățile care îi afectează (punctul 1), se organizează și își prezintă nemulțumirile (punctul 2). După aceste două etape începe negocierea (punctul 3) care se realizează pe picior de egalitate și în final se formează o relație echitabilă între părți (punctul 4).

Figura 3

Transformarea conflictului asimetric

Conflictul este un proces dinamic în cadrul căruia structura, atitudinile și comportamentele sunt într-o continuă schimbare și se influențează între ele. Conflictul izbucnește atunci când interesele părților sunt opuse sau relația în care sunt implicați devine opresivă. Părțile implicate încep apoi, să dezvolte atitudini ostile și comportamente conflictuale, astfel încât conflictul ia amploare.

Mecanismul procesului de negociere

Procesul de negociere este unul complex, de aceea înainte de a începe negocierea propriu-zisă părțile trebuie să își contureze o imagine a felului în care se va desfășura negocierea și modul în care vor răspunde părțile, în acest sens se au în vedere: interesele și nevoile părții opuse, resursele de care dispune, reputația și stilurile pe care le întrebunțează

cealaltă parte, abilitatea și autoritatea de a stabili acorduri, strategiile și tacticile folosite, o idee a momentului în care partea opusă s-ar putea retrage.

În literatura de specialitate există o multitudine de modele structurale ale procesului de negociere. În următoarele rânduri sunt prezentate două dintre aceste modele propuse de Gavin Kennedy și Willem Mastenbroek.

Conform lui Gavin Kennedy, procesul de negociere este divizat în patru faze¹:

1. pregătirea – stabilirea ordinii de priorități și evaluarea dorințelor părților;
2. dezbateră – comunicarea așteptărilor prin întrebări și răspunsuri deschise și clare, dar și identificarea semnalelor care ar putea indica dorința de a merge sau nu mai departe; această etapă este cea mai comună formă de interacțiune și acoperă circa 80% din timpul petrecut în negociere;
3. propunerea – etapă ce presupune condiționarea ofertelor de genul: dacă o parte îndeplinește una dintre condiții, atunci și cealaltă ar putea îndeplini o condiție;
4. tranzacționarea – fază ce implică efectuarea unor schimburi – să dai ceva pentru a primi altceva în schimb; este faza din negocieri unde se vede dacă rezultatul procesului este unul pozitiv sau negativ, ambele părți trebuind să fie foarte atente pentru a evita anumite concesiuni nefavorabile;

Willem Mastenbroek propune tot un model cu patru etape, însă evidențiază pentru fiecare fază un complex de activități diferite²:

¹Kennedy G. *Negociere perfectă*, Editura Național, București 1998, pag. 17-47

² Mastenbroek W., "Conflict Management and Organization Development" John Wiley&Sons Ltd, England 1987, pag.94-96

1. pregătirea – negociatorii experimentați întotdeauna scot în evidență importanța acestei faze în care fiecare trebuie nu doar să își stabilească punctul de vedere dar, de asemenea, să își stabilească și strategia inițială. O pregătire riguroasă, în general are tendința spre un punct de vedere personal bine structurat, deși acest lucru diminuează într-un anumit mod șansele unei înțelegeri;
2. stabilirea inițială a pozițiilor – la un moment dat există tendința de a pune bazele unei poziții și de a o prezenta insistent ca singura variantă logică; această etapă servește două scopuri: definește câmpul de acțiune, care încearcă să aloce cât mai mult spațiu posibil pentru cel care pune problema și dovedește că cei implicați au interese personale;
3. căutarea – duce la discuții în care ambele părți încearcă să afle cum își va apăra interesele cealaltă parte. Una dintre părți va continua să prezinte poziția ei ca un răspuns logic care ar fi potrivit pentru interesul comun. fie prin presiune și amenințări, fie prin refuzul argumentelor celeilalte părți;
4. impasul și finalizare – o serie de propuneri care sunt pe masă, timpul începe să preseze părțile, iar întrebările par a fi ajuns într-un punct mort. Este evident faptul că problema a ajuns într-un impas. În acest moment, furnizarea unor informații, despre cât de riguroase sunt punctele lor de vedere, poate să dea un impuls creativității părților implicate. Impasul îi forțează pe oameni să revizuiască întreaga acțiune, dar în același timp îi face pe oameni să caute ceva nou – soluții mai creative. Câteodată, un întreg pachet de opțiuni poate oferi o cale de ieșire din astfel de situații, dar în multe

cazuri, unii dintre negociatori continuă prin a lua unele dintre propuneri ca bază de relansare a discuțiilor, care sunt dezbătute până când devin acceptabile, în cele din urmă finalizându-se negocierea;

În final, putem concluziona că deși literatura de specialitate oferă o gamă diversificată de concepte care au în prim plan negocierea, se constată că fazele obligatorii ale negocierii sunt:

1. culegerea informațiilor, eliminarea barierelor de comunicare și observarea modului de combinare a mesajelor verbale cu cele non-verbale – această etapa este decisivă în continuarea negocierii;
2. analiza continuă a mesajelor transmise, în situația în care negociatorul care descoperă primul strategia pe care o adoptă partenerul poate prelua controlul asupra procesului de negociere;
3. plecând de la moștenirea socio-culturală a părților implicate, sunt obligatorii identificarea zonei de interes comun și punctul comun încare se întâlnesc interesele părților;
4. respectarea acordului încheiat între părți.

Negocierea integrativă

Negocierea integrativă presupune existența unui conflict creat de o cantitate de resurse cheie controlate, limitate care trebuie distribuite părților. Ambele părți pot fie câștigătoare iar ambele vor mai mult de jumătate. Prin contrast, obiectivele negocierii integrative nu sunt exclusiv reciproce. Dacă una dintre părți își îndeplinește obiectivele, celelalte nu îi este imposibil de a și le atinge la rândul ei. Câștigul unei părți nu reprezintă eșecul celeilalte. Structura fundamentală a negocierii integrative este cea în care ambele părți își îndeplinesc obiectivele

¹Deși inițial situația poate apărea ca una de câștig-pierdere, discuțiile și cunoașterea reciprocă vor oferi alternative ca ambele părți să câștige.

Negociatorii care își doresc să obțină rezultate integrative trebuie să cunoască atât contextul cât și procesul negocierii pentru a dobândi cooperarea și devotamentul părților. Factorii cheie contextuali includ crearea unui schimb liber de informații, înțelegerea nevoilor și obiectivele reale ale părții adverse, sublinierea elementelor comune ale părților, căutarea de soluții care să se plieze obiectivelor ambelor părți.

Schimbul efectiv de informații conduce la dezvoltarea unor soluții integrative.² Cercetările arată că eșecul acordurilor integrative este de obicei legat de eșecul cauzat de schimbul insuficient de informații, care ar putea permite părților să identifice opțiuni integrative.³ Pentru ca schimbul necesar de informații să existe, negociatorii trebuie să fie dispuși să își dezvăluie adevăratele obiective și să îi asculte pe ceilalți cu atenție. Practic, negociatorii trebuie să creeze condițiile pentru o discuție deschisă despre diferențele și preocupările lor.

Înțelegerea nevoilor reale și obiectivele celeilalte părți. Negociatorii se diferențiază prin valorile și preferințele pe care le dețin. Nevoile și dorințele unei părți nu sunt identice cu nevoile și dorințele celeilalte. Trebuie să se înțeleagă nevoile celuilalt înainte de a încerca să și le satisfacă. Atunci când negociatorii sunt conștienți de posibilitatea că prioritățile celeilalte părți sunt diferite de ale lor, părțile sunt stimulate să schimbe informații, să înțeleagă mai bine natura negocierii și să ajungă la rezultate cât mai bune (Kemp & Smith, 1994).

Sublinierea punctelor comune și minimalizarea diferențelor. Pentru a susține un schimb liber de informații și înțelege obiectivele și nevoile

¹ Walton, R.E și Mckersie, R.B *A Behavioral theory of labor negotiation: an anlysis of a so-cial interaction system*, Ed. McGraw-Hill, New York, 1965

² Butter J. Trust, Expectations, Information Sharing, Climate of Trust and Negotiation Effectiveness and Efficiency, *Group and Organization Management*, 1999, pag. 217-138

³ Kemp, K.E & Smith, W.P. *Information exchange, toughness, and integrative bargaining: The roles of explicit cues and perspective-taking*, *International Journal Of Conflict*, 1994, pag. 5-21

celuilalt, negociatorii au nevoie unghiuri diferite de abordarea a situației.

Succesul negocierii integrative depinde de căutarea soluțiilor care să îndeplinească nevoile și obiectivele ambelor părți. În acest proces, negociatorii trebuie să fie fermi dar și flexibili – fermi cu privire la interesele și nevoile principale și flexibili în ceea ce privește interesele și nevoile pe care le întâlnesc.¹ Atunci când părțile sunt obișnuite să aibă o atitudine competitivă, de combatere una față de cealaltă, sunt în general interesate de propriile obiective. Într-o astfel de interacțiune competitivă, un nivel scăzut de preocupare asupra obiectivelor celuilalt poate cauza doua tipuri de comportament. Primul în care negociatorii se asigură că obiectivele părții opuse nu sunt atinse prin minimizarea propriilor rezultate. Al doilea în cadrul căruia negociatorii pot încerca să îl împiedice pe celălalt să obțină ceea ce vrea, cu o dorință puternică de a învinge adversarul. Succesul negocierii integrative cere ambelor părți nu numai să definescă și să își urmărească scopurile, ci și să fie preocupați și de obiectivele celuilalt și să caute soluții care să satisfacă ambele părți.

Abordarea clasică- dezvoltată în anii '30 de M. Parker- Follet – a propus următoarele patru variante de soluționare a conflictelor:

- stăpânirea: soluționarea conflictului se va face în favoarea unei parti, aceasta fiind complet satisfăcuta, iar cealaltă parte este complet nemulțumita;
- compromisul: satisfacerea parțială a ambelor părți
- integrarea: satisfacerea completă a ambelor părți, reprezentând soluția ideală

¹ Fisher, Patton *Getting to yes Negotiating agreement without giving in (2th edition)*, Ed. Penguin, 1991, New York.

În ultimele decenii, au apărut metode mai elaborate de rezolvare a conflictelor – de exemplu, analiza tranzacțională sau programarea neurolingvistică.

Cultura și conflictul

Pentru a înțelege cultura și modul în care aceasta influențează dinamica conflictului putem folosi datele generale care se pot aplica pentru situații similare; este important de reținut că întotdeauna vor fi diferențe între indivizi sau grupuri, iar faptul că trăsăturile unui individ corespund unui grup, nu înseamnă că individul este membru al acelui grup.

Relația dintre cultură și conflict a fost studiată în antropologie de mult timp. Literatura antropologică este bogată în studii de caz etnografice bazate pe managementul conflictelor și disputelor cauzate de teritoriu în societățile tradiționale. Aceste studii de caz oferă un mozaic unic de metode pentru a confrunța și rezolva conflictul.

Kevin Avruch și Peter Black antropologiști și cercetători în domeniul rezolvării conflictelor la Institute of Conflict Analysis and Resolution, la Universitatea George Mason, Virginia au evidențiat și ei problema legată de cultură.

Avruch și Black consideră cultura ca fiind o armă analitică puternică, criticând teoriile de rezolvare a conflictului care nu au avut în vedere cultura. Cei doi profesori pledează pentru introducerea culturii în management-ul și rezolvarea conflictelor atât în teorie cât și în practică. Cei doi susțin că pentru a înțelege comportamentul conflictual este indicat să dai atenție înțelegerilor originare de a fi și de a acționa pe care oamenii le folosesc în producerea și interpretarea comportamentului de conflict. Ei se referă la această cunoștință culturală ca la o teorie etnoconflict sau simplu la percepțiile locale despre conflict. Aceste teorii prescriu regulile culturale pentru reglementarea conflictului pentru o societate dată și de asemenea conțin strategii corespunzătoare de inter-

venție pentru cei din afară grupului. Teoria etnoconflictului include structurile sociale, politice și economice, religie, limba și psihologia moștenită. Aceste elemente nu reprezintă surse ale conflictului, însă aceste variabile ale sistemului cultural influențează peste timp funcționarea cognitivă și caracteristicile comportamentului indivizilor într-o anumită societate.

John Paul Lederach practicant și cercetător la Universitatea Eastern Mennoite, Virginia propune două modalități de abordare a acestui binom cultură-conflict, una prescriptivă și una elicitivă. Cea prescriptivă are în vedere un transfer al tehnicilor de rezolvare a conflictului între diferite structuri. Pe de altă parte perspectiva elicitivă se bazează pe construirea și crearea unui model după resursele culturale disponibile într-o situație dată. Modelul prescriptiv oferă tehnici noi și strategii pentru a rezolva conflictul, în timp ce modelul elicitiv se adresează unicității culturale și antrenează tehnici și strategii originale.

În concluzie, se poate afirma că există opinii diferite cu privire la rolul diferențelor culturale în cadrul negocierilor internaționale, o primă categorie de teoreticieni care consideră că impactul culturii asupra negocierii este supraestimat, cultura trebuie văzută ca un factor secundar, mai ales în contextul actual care se caracterizează printr-o cultură omogenă, cel puțin în lumea afacerilor și diplomatică. O altă categorie de teoreticieni consideră cultura un element extrem de important în negociere, influențând comportamentul și rezultatul negocierii, printre aceștia se numără Hall, Hofstede și Cohen.

Bibliografie

Avruch, K., Black, P. W., & Scimecca, J. A. (Eds.) (1992). *Conflict resolution: Cross-cultural perspectives*. Westport, CT: Greenwood.

Barsky, A. E. (to be released in spring 1999). *Conflict resolution in the helping professions: Theory, skills, and practice*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Duryea, M. L., & Grundison, J. B. (1992). *Conflict and culture: A literature review and bibliography*. Victoria, BC: UVic Institute for Dispute Resolution.

Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. New York: Penguin. Gadlin, H. (1994). Conflict resolution, cultural differences, and the culture of racism. *Negotiation Journal*, 10

M. Malița (2007), *Jocuri pe scena lumii*, Editura C.H .Beck

Sue, D. W. (1990). *Counseling the culturally different: Theory and practice* (2nd ed.). New York: John Wiley.

Mihaela BELU, PhD, Associate Professor, Department of International Business and Economics, Bucharest University of Economics, Romania.