Libris.RO

DALE CARNEGIE (1888–1955), pe numele lui real Dale Carnagey, s-a născut într-o familie săracă de fermieri americani. După absolvirea facultății, a vândut cursuri prin corespondență în Nebraska și a obținut câteva roluri ca actor la New York, fără să aibă mare succes. În 1912, este angajat de Young Men's Christian Association să predea cursuri pentru adulți și descoperă, fără să-și fi propus asta, o metodă de a diminua teama celor care vorbesc în fața unui public numeros. Astfel începe faimoasa carieră a lui Dale Carnegie, care a ajuns să fie considerat cel mai mare autor de literatură motivațională al secolului al XX-lea.

În anii '50, au început să prindă contur proiectele din cadrul programului Dale Carnegie Training, așa cum există astăzi. Acesta se bazează pe principiile promovate de fondatorul său, Dale Carnegie. Recunoscut de către *The Wall Street Journal* ca una dintre cele 25 de francize de top din lume, programul Dale Carnegie Training a elaborat cursuri disponibile în 30 de limbi, în Statele Unite ale Americii și în alte 85 de țări.

În prezent, partenerii din cadrul programului Dale Carnegie Training colaborează cu sute de corporații medii și mari, precum și cu diferite organizații pentru a ajuta firmele să aibă succes, derulând cercetări referitoare la creșterea randamentului angajaților, cu accent pe conducere, vânzări, funcționarea echipelor, servicii pentru clienți, promovarea afacerii, îmbunătățirea procesului muncii și alte aptitudini de management.

Pentru mai multe informații, puteți vizita site-ul www.dalecarnegie.com.

DALE CARNEGIE &
ASSOCIATES

Rezolvă conflictele din viața ta

Traducere din engleză de
FLORIN DULL

CURTEA VECHE

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Cuprins

Prefață 9

CAPITOLUL 1
Conflictul văzut ca oportunitate
de dezvoltare profesională 13

CAPITOLUL 2
Tehnici de rezolvare a conflictelor 42

CAPITOLUL 3
Personalitate și conflict 61

CAPITOLUL 4
Expunerea conflictului 87

CAPITOLUL 5
De la conflict la colaborare 117

CAPITOLUL 6
Menținerea armoniei
atunci când conflictul ia amploare 149

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

CAPITOLUL 7
Cum să faci față oamenilor dificili
și circumstanțelor nefaste 175

ANEXA A
Despre Dale Carnegie & Associates, Inc. 210

ANEXA B
Principiile lui Dale Carnegie 212

Prefață

Fiecare conflict din viața noastră este încărcat cu un potențial pozitiv sau negativ. Poate reprezenta o sursă de inspirație, descoperire, învățare, transformare și dezvoltare – sau, dimpotrivă, de furie, rușine, constrângere și împotrivire. Alegerea ne aparține, nu este a rivalilor noștri, așadar noi trebuie să găsim determinarea de a înfrunta și de a depăși un conflict.

KENNETH CLOKE și JOAN GOLDSMITH,
consultanți și autori

Trăim într-o lume a discrepanțelor. Lucrurile nu se întâmplă mereu așa cum ne-am dori. Acest fapt este evident la locul de muncă. Acolo apar conflicte între noi și colegi, superiori, clienți, furnizori sau oricine altcineva din mediul profesional. În plan personal, intrăm în polemici cu persoane din comunitate, cu membrii organizațiilor și grupurilor din care facem parte, cu adversarii politici și, în cele mai multe dintre cazuri, cu membrii familiei. Chiar dacă nu suntem implicați direct într-un conflict, putem fi afectați de situația respectivă și, de asemenea, implicați în găsirea unei soluții pentru aplanarea conflictului.

În această carte, vom examina cauzele conflictelor și îți vom oferi câteva sfaturi despre cum să faci față disensiunilor.

Printre aspectele pe care le vom analiza, se regăsesc:

- identificarea surselor unui conflict, pentru a putea găsi astfel metode prin care să le evităm;

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

fiind pregătiți să trecem și prin alte încercări în drumul nostru către succes.

După ce vom înțelege cum trebuie să tratăm conflictele din viața profesională și personală, vom reuși nu doar să devenim mai productivi la muncă, ci și mai fericiți, satisfăcuți și împliniți sufletește în relațiile personale.

Poate fi o experiență de-a dreptul fascinantă și plină de satisfacții aceea de a învăța cum să gestionezi un conflict și chiar să negociezi soluții de compromis în astfel de cazuri. La serviciu, contribuim astfel la succesul companiei și, totodată, ne consolidăm statutul în cadrul organizației. Cea mai importantă este însă satisfacția noastră, care va crește exponențial. Acasă, în familie sau în plan social, noi putem și trebuie să creăm armonie, este datoria noastră să ne asigurăm că neînțelegerile nu se vor preschimba în resentimente.

Capitolul 1

Conflictul văzut ca oportunitate de dezvoltare profesională

Cei mai mulți dintre noi sunt de părere că stările conflictuale sunt unele dintre cele mai puțin favorabile experiențe pe care le putem întâlni în carieră. De aceea, s-a creat o impresie generală potrivit căreia conflictele reprezintă o barieră în calea noastră spre ceva bun, când de fapt ele sunt o oportunitate.

Este posibil ca acest punct de vedere să fie alimentat de organizațiile pentru care lucrăm prin faptul că nu ne sunt puse la dispoziție metode care să ne ajute la soluționarea conflictelor în mod pozitiv; cu alte cuvinte, nu ni se prezintă și partea utilă a conflictului, respectiv oportunitatea de a folosi discordia mai degrabă pentru dezvoltarea noastră personală și profesională.

În acest capitol, vom discuta despre câteva moduri în care ne putem îmbunătăți mediul de lucru și ne putem dezvolta afacerea prin implicarea în situații tensionate. Pentru început, o să aruncăm o privire asupra câtorva efecte negative pe care le pot genera conflictele la locul de muncă. Apoi, vom vedea cum pot fi folosite conflictele drept oportunități care să consolideze și să dezvolte afacerea organizației noastre.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

„Există trei principii în viața unui om: principiul gândirii, principiul vorbirii și principiul acțiunii. La originea conflictelor dintre mine și semenii mei stă faptul că eu nu spun ceea ce gândesc și nu fac ceea ce spun."

MARTIN BUBER

Cum inhibă conflictul dezvoltarea personală

Chiar dacă urmărim să prezentăm metodele pozitive prin care putem controla conflictele și beneficiile pe care le putem obține de pe urma lor, aș vrea să observăm mai întâi modul în care conflictele ne pot obstrucționa dezvoltarea personală. Se poate întâmpla ca unii membri influenți ai organizației în care lucrăm să își exprime dezacordul față de o chestiune propusă de noi, sau este posibil ca anumite circumstanțe favorabile nouă să se schimbe. Putem fi puși în situația de a da peste obstacole ridicate de adversarii noștri. În substratul unor astfel de scenarii se găsesc:

- *Incapacitatea de a accepta schimbarea.* Deși noi suntem gata să inițiem o modificare majoră a metodelor sau a sistemelor folosite, unii membri ai echipei sunt reticenți și se feresc să coopereze. Astfel de persoane vor aborda o postură defensivă atunci când vine vorba despre schimbare (în esență, schimbarea provoacă teamă), iar propunerea de schimbare va fi deturnată, în mod manipulator, într-o situație conflictuală. De foarte multe ori, conflictele de la muncă apar din cauza acestei împotriviri în fața ideilor noi. Trebuie să înlocuim gândirea de tipul „nu am mai făcut asta până acum" sau „am încercat deja o dată și nu a funcționat" cu una de nemulțumire constructivă. Precum Frank și Lillian Gilbreth, pioneri ai managementului științific, trebuie să căutăm mereu cea mai bună soluție, iar când credem că am găsit-o, să insistăm să găsim una și mai potrivită. Pentru a face cât mai ușor de suportat perioadele de tranziție, trebuie să creăm un climat de comunicare firească în echipă, astfel încât noile idei să fie ascultate și acceptate.
- *Disconfort în cazul unui conflict.* Un alt motiv pentru apariția tensiunilor este acela că mulți oameni nu știu să reacționeze eficient în cazul unui conflict. Toți am avut experiența de a lucra cu colegi care se făceau nevăzuți când ne așteptam mai puțin. Probabil că acest lucru este din cauza faptului că ei simt nevoia de a sta departe de acel cineva (sau ceva) din organizație cu care au intrat în conflict. Astfel de persoane tind să amâne rezolvarea problemelor, provocând întârzieri în planul de aplicare a noilor idei și sabotând adesea eforturile generale ale organizației. Din cauza disconfortului, există riscul ca situația să fie ignorată, iar dacă facem parte din dispută sau doar avem legătură cu cineva direct implicat, putem să asistăm la un deznodământ nefericit, cum ar fi încheierea unor relații de afaceri.
- *Comportamentul nostru întețește conflictul.* Nu este întotdeauna vina celorlalți când disputele rămân nesoluționate. De multe ori vina ne aparține. Atunci când

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

apar disensiuni, primul lucru la care renunțăm este capacitatea de a fi atenți la ce spune celălalt. Mai mult decât atât, devenim nepoliticoși, mai puțin prietenoși și, în general, mai puțin dispuși să ne exprimăm liber în prezența acelei persoane.

De exemplu, atunci când a apărut un obstacol în timp ce căuta unele informații necesare pentru finalizarea proiectului său, Ashley a intrat în panică. Data limită pentru predarea proiectului se apropia, iar dacă ea nu reușea să termine la timp, trebuia întreruptă și munca celorlalte echipe implicate. Copleșită de problemă, s-a interiorizat, încercând să găsească singură o soluție. Prin faptul că nu a solicitat ajutor din partea celorlalți din echipă și a fost reticentă față de ideile propuse de ei, și-a limitat șansele de a obține informațiile la timp pentru a termina lucrarea. Prin refuzul ei, Ashley și-a creat singură probleme.

Efectele conflictelor nerezolvate

Există doar câteva exemple de joburi la care o persoană lucrează singură. La cele mai multe dintre locurile de muncă, ne desfășurăm activitatea în mijlocul colegilor și, în afara cazului în care domnește armonia, vor exista întotdeauna disensiuni mai mici sau mai mari. Nu încerc să spun că membrii unui grup trebuie să cadă de acord în orice privință. Peste tot există și vor continua să existe diferențe de opinie, ceea ce nu este neapărat un lucru rău. Părerile contrastante conduc adesea la soluții creative pentru problemele pe care le avem. Totuși, dacă discordia persistă (și dacă ea se manifestă

constant între aceleași persoane), conflictul va domina interacțiunile în cadrul grupului.

De fapt, conflictele nerezolvate nu numai că înfrânează dezvoltarea noastră individuală, ci poate avea totodată efecte nocive asupra întregii organizații. Procesele suferă o încetinire, performanța echipei este afectată, moralul scade și chiar furnizorii și clienții sunt afectați de situație.

Efectele vizibile

Un efect serios și ușor de observat al unui conflict rămas nerezolvat îl reprezintă scăderea nivelului de productivitate. Dacă un conflict nu este soluționat în timp util, munca poate stagna sau serviciile oferite de companie pot scădea calitativ. Printre rezultate, pot fi enumerate termene de predare ratate, livrări întârziate și insatisfacția clientului. La fel, există riscul de a înregistra profituri mai mici și de a pierde încrederea clienților.

Productivitatea este de asemenea afectată de moralul scăzut. Angajații implicați în divergențe devin frustrați și chiar nefericiți, ceea ce poate conduce la multe absențe nemotivate, la zile de concediu neplanificate, precum și la încetinirea ritmului de lucru.

Pentru mulți dintre noi, presiunea de a ne găsi în mod repetat în situații de conflict ne provoacă o stare de blocaj mental. Energia noastră tinde spre zero. Motivația aproape că nu mai există. Atunci când te confrunți cu stări de surmenaj sau presiune nejustificată, ia o pauză. Urmează cei trei pași pentru recuperare: odihnă, relaxare, revitalizare.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

William și Harry au fost mereu situați la poli opuși. Fiecare privea o situație doar din perspectiva sa. Pe William îl preocupa costul, în timp ce Harry era interesat de productivitate. După o discuție aprinsă, referitoare la implementarea unei noi metode în procesul de producție, în timpul căreia Harry și-a impus punctul de vedere, între cei doi s-a deschis o prăpastie și mai adâncă. William simțea că oboseala și stresul nu îi mai permiteau să reacționeze potrivit în fața unui nou conflict. L-a convins pe director să amâne rezolvarea problemei încă o săptămână, timp în care a încercat să se detașeze de situație. S-a implicat în sarcini de lucru mai puțin solicitante și a petrecut câteva ore de relaxare la golf, în weekend, reușind să își încarce bateriile și să fie pregătit ca luni să își dedice toată atenția problemei.

Conflictele au acest efect asupra oamenilor, de blocare, când între părțile implicate apar momente de inerție. În situațiile în care este dificil să găsești o soluție, problemele stagnează pentru lungi perioade. Creșterea din interiorul organizației este, la rândul său, întreruptă.

Allan conduce departamentul de expediții de când se știe (de foarte mulți ani, în orice caz). Se află în companie de la început și a contribuit personal la implementarea și punerea în funcțiune a sistemelor de livrare. În urmă cu câțiva ani, Jason, un proaspăt absolvent, fusese angajat în departamentul de expediții. Jason a rămas șocat de procedura folosită, pe care el o considera învechită, astfel că s-a dus direct la Allan și i-a propus unele îmbunătățiri. Allan nu doar că a refuzat să îi asculte ideile, ci s-a plâns unui coleg că s-a simțit jignit când „un coleg mult mai tânăr, un copil care crede

că le știe pe toate, încearcă să îi spună lui cum trebuie să funcționeze departamentul".

Lui Jason i-a fost clar, după modul tăios în care Allan a reacționat, că ideile sale inovatoare nu vor avea niciun ecou. Când a sosit momentul evaluării anuale, Allan a scris despre Jason că își îndeplinește sarcinile cu succes, dar că nu știe să lucreze în echipă. La scurt timp după, Jason a plecat la altă companie, mai receptivă la ideile progresiste. Compania la care Allan lucra a rămas în urmă, iar sistemele de livrare învechite au condus la pierderea câtorva clienți, care s-au mutat la companii ce ofereau servicii mai rapide.

Așa cum reiese din exemplul sus-menționat, un alt efect al conflictului de la locul de muncă îl reprezintă plecarea din companie a angajaților nemulțumiți. Înlocuirea lor necesită anumite eforturi, care sunt consumatoare de timp și bani. Pe lângă pierderea de timp și alocarea costurilor, intervine și o perioadă neproductivă, reprezentată de acomodarea noilor angajați până devin eficienți pentru scopurile organizației.

Angajații care își desfășoară activitatea într-un mediu tensionat sunt mai predispuși la scăderea capacității de lucru, ceea ce se traduce în produse și servicii de slabă calitate. Astfel, organizația este nevoită să scoată din buzunar alți bani pentru rezolvarea situațiilor generate de problemele de calitate. În cele din urmă, productivitatea redusă atrage după sine întârzieri în termenele de livrare a proiectelor, care apoi conduc la rezilierea contractelor, sau chiar la litigii cu pierderi financiare.

Libris.RO
Respect pentru oameni și cărți

Efecte invizibile

Pe lângă problemele vizibile ale conflictelor rămase nerezolvate, pot apărea și efecte *mai puțin sesizabile*. Conflictele pe termen lung pot afecta încrederea și respectul. Încrederea este cel mai important element pentru construirea unor relații profesionale îndelungate și pline de succes. Oamenii implicați în conflicte au puțină încredere unii în ceilalți și le lipsește adesea respectul reciproc. Totodată, disensiunile tind să se propage, luând forma unor animozități zilnice. Odată ce între membrii echipei se instaurează o stare conflictuală, dezacordurile nu doar că devin o regulă, ci și conflictul pare o normalitate. Un mediu ostil este, cu siguranță, atât neplăcut, cât și neproductiv.

Erodarea atitudinii. Situațiile conflictuale sunt arareori benefice pentru atitudinea noastră. Ne creează o stare de disconfort atunci când au loc, fie că suntem direct implicați, fie că doar asistăm de pe margine la disputa unor colegi. Această stare de neliniște ne subminează atitudinea, de altfel pozitivă, față de echipă și organizația din care facem parte. Nimănui nu îi face plăcere să lucreze într-un mediu învrăjbit. Una dintre cauzele fluctuației mari de personal din cadrul unui departament este reprezentată de condițiile neplăcute de lucru.

Un alt efect al conflictelor mocnite este pierderea motivației angajaților. Atunci când simțim că suntem blocați într-un conflict care pare că nu se mai sfârșește, la un moment dat ne punem întrebarea: „De ce mă străduiesc să fac totul bine? Oricum ar fi, tot se va găsi cineva nemulțumit." Așa

intervine nepăsarea, și așa ne pierdem motivația de a căuta excelența profesională.

Shelly este un bun exemplu de angajat care și-a pierdut entuziasmul. La angajare, era în al nouălea cer, știind că urma să lucreze pentru Margo, unul dintre cel mai bine cotați directori din industria de publicitate. Din păcate, Michael, superiorul direct al lui Shelly și unul dintre numeroșii asistenți ai lui Margo, nu îi permitea accesul la director decât în foarte rare ocazii. Toate ideile ei ajungeau mai întâi la Michael, care trebuia să le filtreze, și oricum majoritatea erau respinse fără vreun feedback constructiv și fără să aibă măcar șansa de a ajunge pe biroul directorului. Shelly a tot continuat să spere că va primi și feedbackul lui Margo, pentru a putea astfel să învețe și să se dezvolte la noul ei loc de muncă. Timpul trecea, Shelly făcând doar ce îi dădea Michael să facă, și nimic mai mult, iar în final, a început să își caute alt loc de muncă.

Dacă Margo ar fi fost la fel de bună la organizarea echipei precum era la campaniile publicitare, ar fi observat cu ușurință tensiunea dintre Shelly și Michael și ar fi putut să rezolve situația. Rezultatul ar fi fost favorabil pentru ambele părți: Michael căpăta experiență în management, iar Shelly începea efectiv formarea pentru viitorul ei ca director de campanie.

Conflictele de la locul de muncă pot influența în mod negativ deciziile pe care le luăm. Cathy, directorul de Resurse Umane, le-a solicitat lui Bob și lui Ben să evalueze și să recomande două pachete de asigurări de sănătate pe care le avea în vedere firma. Bob s-a orientat spre opțiunea mai puțin