

## Daniel Dana: "Nu exista oameni dificili, ci personalitati diferite"



**Capital:** De ce a fost nevoie sa creati un institut in domeniul gestiunii conflictelor? Au crescut numeric? Sunt mai violente?

**Daniel Dana:** Crearea acestui institut nu se datoreaza cresterii numerice a conflictelor, ci pentru ca tensiunile trebuie rezolvate inca de la primele semne ale aparitiei lor. Altfel, pierderile financiare, dar mai ales umane, ca valoare, devin foarte mari.

**Capital:** De cand a inceput sa se consolideze ca activitate de sine statatoare managementul conflictelor si de cand a inceput moda cursurilor de gestionare a conflictelor?

**Daniel Dana:** Teoria pe care am dezvoltat-o eu este cea a conflictelor la locul de munca si sunt considerat un pionier in acest tip de mediere.

**Capital:** Exista metode de gestionare a conflictelor?

**Daniel Dana:** Prima si cea mai importanta cerinta pentru a rezolva un conflict este aceea de a se crea o cale de comunicare intre persoanele aflate in divergenta. A doua cerinta este ca persoanele implicate sa doreasca sa comunice, nu sa lupte. Exista, in- tr-adevar, niste tipare prin care se poate rezolva conflictul si continua comunicarea. Trebuie sa evitam constrangerile si amenintarile, care sunt niste reflexe eronate.

**Capital:** Cred ca trebuie sa explicati mai pe intelesul nostru aceste "tipare".

**Daniel Dana:** Reflexele gresite sunt o mostenire evolutionista, care ne urmareste inca. In timpurile stravechi, cand totul era mai simplu si oamenii traiau in comunitati care nu depaseau cativa zeci de membri, modul specific de actiune se baza pe doua precepte:

1. cea mai buna metoda de a evita un pericol era de a scapa, de a ne indeparta din fata amenintarii;
2. daca scaparea ne era impiedicata, cea mai buna metoda de a ne proteja de o amenintare era de a intampina forta cu forta, cu speranta de a-l invinge pe celalalt.

Aceasta pereche de precepte este cunoscuta sub forma instinctului "fugi sau lupta". Reflexul era foarte util pentru stramosii nostri.

**Capital:** De ce aceste reflexe sunt considerate acum gresite, daca in trecut erau corecte? **Daniel Dana:** Fuga este o optiune costisitoare, din moment ce traim in relatii interdependente. Maine trebuie sa ne ducem la serviciu, sa lucram cu aceeiasi oameni. Rezolvarea unui conflict prin incetarea relatiilor este o masura drastica. Nici reflexul alternativ, de folosire a fortei pentru a invinge, nu este mai bun. Forta coercitiva poate fi de folos pe termen scurt, dar atrage razbunarea. Din pacate, corpurile noastre nu stiu ca lucrurile s-au schimbat de cand nu mai traim in pesteri.

Genele care ne controleaza aceste mecanisme comportamentale sunt identice aproape cu ale indivizilor ale caror fosile zac de doua milioane de ani in Africa de est. Inca raspundem reflex la amenintari prin incercari de a ne retrage sau de a-l intimida pe celalalt. Nu este o reactie constienta, si orice fiinta biologica raspunde astfel. Deghizate in forme moderne, impulsurile noastre stravechi sunt inca prezente.

**Capital:** Au crescut conflictele in organizatii in ultimii ani?

**Daniel Dana:** Nu sunt sigur. Conflictele exista de cand lumea. Pot sa spun insa sigur ca, daca stresul creste, se dezvolta si starea conflictuala. In perioade de stres economic si politic, se dezvolta mai mult si conflictele.

**Capital:** In care tipuri de organizatii apar mai frecvent?

**Daniel Dana:** Conflictele la locul de munca sunt la fel, indiferent de tipul organizatiei, daca este mica sau multinationala, mai noua sau infiintata de multi ani. Se poate spune insa ca starea conflictuala depinde de cultura organizationala si de traditie.

**Capital:** Atunci, inseamna ca se poate vorbi de tari in care cultura la nivel national favorizeaza sau impiedica declansarea conflictelor in organizatii?

**Daniel Dana:** In tarile asiaticе, spre exemplu, este interzisa asertivitatea de la un nivel inferior spre unul superior. In America si in majoritatea Europei, este acceptata aceasta asertivitate. Subordonatul se poate duce la sef pentru a-i cere sa vorbeasca despre problemele lui. In tarile asiaticе, nu exista o astfel de abordare. Acolo termenul de agresivitate este inlocuit de cel de politete. In Europa de Est, exista o ierarhie care predomina. Daca se rezolva conflictele la fiecare nivel la care apar si nu sunt tratate la nivelul general, sistemul autocratic nu este unul daunator, din aceasta perspectiva.

**Capital:** Cum putem preveni conflictele in organizatie?

**Daniel Dana:** In engleza se spune "Voice and choice". "Voice" inseamna sa dai tuturor membrilor organizatiei prilejul sa se exprime. "Choice", alegerea, inseamna sa oferi oamenilor oportunitatea de a putea influenta deciziile luate. Apeland la

aceasta metoda, se poate preveni conflictul nu numai in organizatie, ci si in familie, in relatiile private, sau, cel putin, il minimizezi.

**Capital:** Cum fac sa mediez un conflict cu seful meu?

**Daniel Dana:** La curs, predau diverse metode privind felul in care sa intri in contact cu seful. In primul rand, trebuie sa-i recunoastem interesele. Cu alte cuvinte, de ce este bine pentru sef ca noi sa lucram bine. seful trebuie sa recunoasca ca va avea beneficii daca lucreaza bine cu subalternii.

**Capital:** Cum fac sa tin "sub control" conflictul cu persoanele dificile, dar care sunt foarte bune profesional si necesare companiei?

**Daniel Dana:** Cred ca nu exista oameni dificili, ci oameni diferiti, cu personalitati diferite. Diferentele sunt generate de nivelul opiniei mele fata de ale celuilalt. Exista diferente mai intre parerile si valorile oamenilor, intre prioritatile unora si ale celorlalti. Provocarea este de a gasi o metoda de comunicare cu persoanele care sunt diferite de noi.

**Capital:** Cum rezolv probleme "de nerezolvat" in companie?

**Daniel Dana:** Am intalnit adesea situatii conflictuale greu de rezolvat sau de nerezolvat. O metoda de rezolvare este aceea de a ocoli "bolovanul" din drum. O alta este de a nu te cantona in prejudecata ca nu exista nici o solutie. Nu cred ca exista probleme de nerezolvat.

**Capital:** Pot deveni un bun "mediator" instruindu-ma?

**Daniel Dana:** Sunt persoane predispuse, care au talente native de mediator, dar fiecare poate invata si dobandi aptitudinile necesare unui bun mediator. Fiecare poate invata si dobandi aptitudini pentru a preveni conflictele.

**Capital:** La ce-mi ajuta un curs de instruire in managementul conflictului, daca sistemul de conducere, organizare si motivare a oamenilor este defectuos?

**Daniel Dana:** Trebuie sa recunosc faptul ca tehnicile care se invata pot fi aplicate mai greu in unele organizatii. Cultura organizationala poate sa incurajeze si sa recompenseze aceste metode sau dimpotriva. Sunt organizatii care prin cultura lor pot descuraja aplicarea tehnicilor de management al conflictului.

**Capital:** Ce sfaturi dati unui manager pentru a evita conflictele din organizatie?

**Daniel Dana:** "Voice and choice" pentru subordonati. Folosirea sistemului autocrat inabusa conflictele. Ascunde doar conflictele, dar ele continua sa existe. O alta cale este aceea de a alege lideri naturali, care pot influenta, prin opiniile lor, mult mai usor oamenii din subordine, in directia rezolvarii pozitive, spre binele tuturor, a problemelor din companie.

**Capital:** Ce staturi dati unui angajat pentru a iesi invingator dintr-un conflict?

**Daniel Dana:** Dintr-o relatie conflictuala, este bine sa iasa ambele parti invingatoare. Rezultatul nu trebuie privit ca pierderi si castiguri pentru ambele parti, ci ca pe o imbunatatire pentru toti. Asta implica iarasi comunicarea cu privire la lucrurile asupra carora trebuie sa ne punem de acord.

## Carte de vizita

Daniel Dana este unul dintre cei mai cunoscuti profesori in domeniul comportamentului organizational. Numele sau este de referinta, fiind unul dintre cei mai influenti practicanti ai comunicarii bazate pe consens in cadrul organizatiilor. Timp de 25 de ani, doctorul in psihologie Daniel Dana s-a dedicat studiul comportamentului oamenilor la locul de munca.

A predat foarte multi ani la Universitatea Hartford (Connecticut, SUA) si a tinut prelegeri la Universitatea de Vara Syracuse (scoala Maxwell) si in alte cateva institutii de pe toate continentele. Este fondator si presedinte al Mediation Training Institute. Daniel Dana si-a dedicat intreaga activitate cercetarii metodelor de mediere a conflictelor, fiind fondatorul Medierii Manageriale, "Mediere Unu la Unu". Este autorul cartii "Solutionarea conflictelor" si al unei carti de seminarii traduse in toata lumea, in sase limbi. In curand, la editura McGraw-Hill Briefcase Books va aparea cartea "Instrumente simple pentru rezolvarea unui conflict in viata de zi cu zi".

**CAPITAL.RO**

Copyright 2003 RINGIER ROMANIA

Casa de editura cu sediul la Zurich. Toate drepturile rezervate.