



مدیریت اختلاف با همکاران

تفاوت مهم بین مدیریت اختلاف با همکاران و مدیریت اختلاف با مشتریها این است که مشتریها می‌آیند و می‌روند؛ اما همکاران همواره نزد شما هستند. مدیریت اختلاف با همکاران سخت‌تر است؛ زیرا شما برخورد بیشتری با آنها دارید. همه مهارت‌هایی که در برخورد با مشتریان سخت‌گیر آموختید و به کار بردید در مورد همکاران نیز به کار ببرید؛ اما در برخورد با همکاران چند مهارت کوچک دیگر نیز نیاز دارید تا مواقعی که ارتباط با آنها مشکل می‌شود از آنها استفاده کنید. ایجاد ارتباط خوب با همکار و بلد بودن راه‌های حل اختلاف با همکاران باعث می‌شود که میزان تنش شما کاهش یابد و خدمات بهتری نیز به مشتری بدهید.

اتصال ضعیف در زنجیره

وقتی که مدیریت اختلاف بین همکاران ضعیف باشد یا اختلافی حل نشده باقی بماند، هم بر مشتریان و هم بر همکاران تاثیر ماندگاری می‌گذارد. کارمندان از اختلاف

حل نشده رنج می‌برند؛ زیرا منبع ایجاد تنش است و مشتری‌ها نیز از آن رنج می‌برند؛ زیرا حلقه اتصال و ارتباط بین کارمندان را ضعیف می‌کند، بالطبع خدماتی که باید ارائه شود نیز ضعیف خواهد بود.

تله اول: جنگ برای حرف آخر

منظور از این تله اختلاف، جنگ لفظی است. این تله وقتی فعال می‌شود که همکار شما سخنی به شما می‌گوید که شما دوست ندارید و شما هم جوابی زننده‌تر و غیرمحترمانه‌تر به او می‌دهید. طرف مقابل ناراحت می‌شود و همین کار را با شما می‌کند و این بار سخن زشت‌تری به شما می‌گوید، شما از کوره درمی‌روید؛ حتی بدون اینکه متوجه شوید، صداها بالا می‌رود، خون‌ها به جوش می‌آید و مکالمه از کنترل خارج می‌شود.

سه روش برای در کنترل نگه داشتن مکالمه بین دو نفر

اگر شما در حین مکالمه با فردی متوجه شدید که موضوع دارد از کنترل خارج می‌شود، می‌توانید با استفاده از روش‌هایی خودتان را از مهلکه خارج کنید.

وقتی متوجه شدید که شما و همکاران در یک جنگ لفظی (برای حرف آخر) گیر کرده‌اید از روش‌های زیر استفاده کنید:

۱. اجازه دهید که همکار شما حرف آخر را بزند

با اجازه دادن به همکار که حرف آخر را او بزند، مباحثه را پایان دهید. اگر شما بتوانید از حالت دفاعی خارج شوید، می‌توانید دیدگاه‌های او را بشنوید و درباره آن صحبت کنید و نظر خود را نیز ارائه دهید.

۲. قبل از جواب دادن از یک تا پنج بشمرید

به جای اینکه اجازه دهید که مکالمه مانند توپ پینگ‌پونگ با سرعت بین شما و طرف مقابلتان ردوبدل شود، قبل از اینکه به سخنان همکار خود پاسخ دهید، ۵ دقیقه ساکت بمانید. این سکوت، زمان کافی به شما می‌دهد که مقابله‌به‌مثل را متوقف

کنید و مانع از آن شوید که واکنشی منفی و غیرارادی مانند جیغ داشته باشید.

۳. با سخنان مناسب نشان دهید که او را درک می‌کنید

وقتی که شما تسلسل یکی‌بدو کردن را (یک حرف شما بزنید و یک حرف طرفتان بزند) شکستید، با توضیحی که حاکی از همدردی است به طرف مقابلتان بفهمانید که برای نظر او ارزش قائلید؛ حتی اگر با نظر او موافق نباشید.

تله دوم: گفتن اینکه همه چیز خوب است، درحالی که نیست

سر خود را در برف فروکردن و چیزی ندیدن و مسائل را ساده انگاشتن؛ یعنی اینکه شما می‌خواهید خود را قانع کنید که مشکلی وجود ندارد و اختلافی نیست. در این صورت شما در تله افتاده‌اید. شما در ظاهر نشان می‌دهید که از مقابله با این وضعیت اجتناب می‌کنید؛ اما در حقیقت اختلاف وجود دارد و هر لحظه ممکن است به انفجاری تبدیل منفجر شود. بالاخره اختلاف زمانی به سطح می‌رسد و ظاهر می‌شود که شما انتظارش را ندارید.

اگر شما ساده‌انگاری می‌کنید

اگر شما خود را در شرایطی یافتید که تمایل دارید این‌طور جلوه دهید که همه چیز سر جای خود و درست است؛ درحالی که این‌طور نیست، به مورد زیر توجه کنید:

فرض نکنید که اوضاع بهتر می‌شود

اگرچه امیدواری همیشه وجود دارد اما احتمال اینکه وقوع حادثه‌ای شرایط را به کلی عوض کند کم است؛ بنابراین هرچه زودتر خود را با شرایط واقعی وفق دهید زودتر می‌توانید مشکل را حل کنید.

اگر طرف مقابل ساده‌انگاری می‌کند برای حل مشکل موارد زیر را انجام دهید:

۱. سوالات کلی مطرح کنید

برای شروع سوالاتی را مطرح کنید که شما را به عمق شرایط موجود رهنمون می‌کند. اگر مشکوک هستید که از اطلاعات مهمی غافل مانده‌اید، قدم بعدی را بردارید.

۲. سوالات مشخصی مطرح کنید

جزئیات را سوال کنید. با جواب‌های مبهم و کلی قانع نشوید. یادتان باشد که اگر فردی موضوعی را مخفی می‌کند، قصد او این است که با اختلافات و کشمکش روبه‌رو نشود. نه اینکه صادق نیست. با ملایمت سخن گفتن و خودداری از گفتن کلماتی که به نظر می‌آید می‌خواهید او را محاکمه کنید، باعث می‌شوید که برای او رودرویی با شرایط آسان شود و مواردی که لازم است از آن‌ها اطلاع داشته باشید به شما بگوید.

۳. واکنش زیادی نشان ندهید

با این فرض که فرد دیگر کار زیاد بدی نکرده است، بیشتر اختلافات فقط با گفت‌وگویی ساده قابل حل است. اگر واکنش شما این باشد که بالا و پایین بپرید یا مثل دیگ بخار از گوش‌هایتان بخار بلند شود شرایط را برای آن فرد نامطمئن می‌کنید و باعث می‌شوید دفعه بعد که وضعیت مشکل‌تری پیش می‌آید چیزی به شما نگوید.

۴. با همکاری یکدیگر طرح عملیاتی جدیدی تهیه کنید

زمانی که مسئله روشن شد و به اصطلاح روی میز قرار گرفت و درباره آن بحث شد، روش‌هایی برای حل مسئله به شکل دوجانبه پیدا کنید.

تله سوم: اجتناب از سخن گفتن درباره آن

مفهوم از این تله این است که با سکوت بر مشکلی که پیش روی ما است سرپوش بگذاریم. این عقب کشیدن، سیاستی است که مسئله را کمی تا حد طول باز و دور نگه می‌دارد و بدین ترتیب هرگز مستقیماً درباره آن صحبت نمی‌شود.

چهار روش برای برخورد با همکاری که کناره‌گیری می‌کند

مدیریت اختلاف کار دشواری است؛ زیرا وقتی که فردی واقعا قصد دارد از مسئله‌ای کناره‌گیری کند، کار زیادی نمی‌توان کرد. البته راه‌هایی برای صحبت با همکاری که کناره‌گیری می‌کند وجود دارد که به شما کمک می‌کند بهتر و مستقیم‌تر با این وضعیت برخورد کنید.

ما موارد زیر را پیشنهاد می‌کنیم:

۱. از اصرار و فشار اجتناب کنید

اگر همکار شما کناره‌گیری می‌کند، از اینکه دنبالش بروید تا پاسخ موردنیازتان را بگیرید خودداری کنید. هرچه بیشتر برای گرفتن پاسخ فشار بیاورید همکاران بیشتر کناره‌گیری می‌کند و عقب می‌کشد.

۲. لحن سخنان شما باید ملایم باشد

وقتی متوجه شدید که همکار شما کناره‌گیری می‌کند، لحن گفتارتان را از لحنی یاس‌آور به لحنی که حاکی از درک همکاران است تغییر دهید. همکار شما حتما برای نپرداختن به موضوع دلیلی دارد. لحن ملایم اغلب می‌تواند راه را برای گفت‌وگو فراهم کند.

۳. نظر مشورتی همکار خود را جویا شوید

وقتی که همکاران کمی از حالت دفاعی خارج شد، از او سوال کنید که اگر او به جای شما بود برای حل مشکل چه کار می‌کرد. با این عمل شما به آرامی به او سقلمه‌ای می‌زنید تا از حالت کناره‌گیری بیرون آید و به او کمک می‌شود تا به گرفتاری شما بیشتر توجه داشته باشد.

۴. محدوده‌ای زمانی تعیین کنید

اگر مشکل پیش‌آمده همین‌ان قابل‌حل نیست با توافق او زمان و تاریخ را تعیین کنید تا بنشینید و مسئله را حل کنید.

تله چهارم: سبک و خوار کردن طرف مقابل

بی‌اعتبار کردن فرد دیگر با حملات لفظی منجر به اختلاف می‌شود. سبک کردن طرف مقابل روشی است که فرد با آن مخالفت خود را با کارها و سخنان همکارانش ابراز می‌کند؛ چون او از رویارویی با اختلاف می‌پرهیزد، درباره مشکل خود با شما سخن نمی‌گوید. به تدریج احساسات بازگو نشده او به عصبانیت و آزرده‌گی تبدیل می‌شود و بالاخره به شکل حملات مستقیم به احساسات، افکار و کل شخصیت طرف مقابل خود را نشان می‌دهد.

سه روش برای نیفتادن در تله سبک و خوار کردن

اگر متوجه شدید که ارزیابی شما در مورد همکارتان منفی است، فراموش نکنید که شما مسئول این طرز تلقی نسبت به همکار خود هستید نه همکار شما. سرزنش کردن فرد دیگر برای وضعیت‌های بد و ناگواری که پیش می‌آید و شما مایل نیستید با آن روبه‌رو شوید، هرگز هیچ مشکلی را حل نمی‌کند. اگر در مکالمه این شما هستید که آخرین کلام منفی را از طرف مقابل می‌شنوید، از دادن پاسخ منفی اکیدا بپرهیزید و سعی کنید به ریشه اختلاف که منجر به درگیری شده توجه کنید. اگر در شرایطی قرار گرفتید که همکار شما با سخنان خود شما را خوار و سبک کرده، اقدامات زیر را انجام دهید:

۱. حالت دفاعی نگیرید

دفاع از اتهاماتی که همکارتان به شما نسبت می‌دهد، هرگز مشکلی را حل نمی‌کند؛ زیرا به ریشه مسئله که موضوع از آنجا آب می‌خورد، نمی‌پردازد و شما مانند موش‌های آزمایشگاهی می‌شوید که روی یک دایره حرکت می‌کنند و هرچه می‌کوشند به جایی نمی‌رسند و فقط دور دایره می‌چرخند.

۲. علاقه‌مند شنیدن باشید

اگرچه همکار شما غیرمستقیم حرف‌هایش را می‌زند و صریحا منظور خود را بیان نمی‌کند؛ اما با همین حرف‌ها نیز پیامی منتقل می‌کند. سعی کنید به پیامی که در

سخنان منفی همکاران وجود دارد گوش بدهید و به آن توجه کنید.

۳. به ریشه اختلاف بپردازید

از همکاران بپرسید که آیا شما در گذشته کاری کرده‌اید که او ناراحت شده است.

پنج واقعیت اصلی در مدیریت اختلاف با همکاران

۱. وقتی روحیه افراد تغییر می‌کند میزان پذیرش آن‌ها نیز تغییر می‌کند

میزان درک شما از دیگران بستگی به وضعیت روحی شما دارد. برای مثال؛ وقتی که شما عصبانی هستید، توجه شما به افرادی متمرکز می‌شود که شما را ناراحت می‌کنند و احتمالاً فضای کمی برای پرداختن به مسائل دیگران باقی می‌ماند (گاهی حتی هیچ فضایی باقی نمی‌ماند) و زمانی که شما عصبانی هستید و فردی با شما صحبت می‌کند احتمالاً نمی‌توانید واقعا به او گوش دهید یا نظر او را قبول کنید.

برعکس این امر نیز صادق است. وقتی روحیه شما خوب است، ظرفیت شما برای توجه کردن و پذیرفتن خیلی بیشتر می‌شود. منظور این است که وقتی همکارانتان روحیه‌شان بد است مسئولیت‌های خطیر به آن‌ها نسپارید؛ زیرا توجه و پذیرش آن‌ها در حد انتظار شما نیست.

۲. افراد گوناگون سبک کاری متفاوتی دارند

بعضی‌ها بسیار دقیق و منظم‌اند و بعضی‌ها نامرتب و درهم و برهم. سبک کاری همه ما یکسان نیست؛ بلکه متفاوت است و در نظر گرفتن این نکته به ما صبر بیشتری می‌دهد تا اعمال و افکار همکاران را که شبیه ما نیست و متفاوت است بهتر درک کنیم. احترام به این تفاوت‌ها و درک آن‌ها باعث می‌شود که از بروز اختلافاتی که از سونفاهم ناشی می‌شود جلوگیری شود.

۳. افراد بیش از آنچه نشان می‌دهند حساس هستند

احساسات مردم خیلی بیشتر و عمیق‌تر از آنچه خود معترف‌اند جریحه‌دار می‌شود.

اغلب وقتی یک همکار با بی‌گناهی حرف می‌زند علیه آن جبهه‌گیری می‌شود. اگر به احساسات مردم توجه بیشتری داشته باشیم کم‌تر آن را جریحه‌دار می‌کنیم.

۴. ما بعضی‌ها را به بعضی دیگر ترجیح می‌دهیم

انتظار نداشته باشید که تمام همکارانتان را به یک‌میزان دوست داشته باشید. با بعضی افراد خیلی سریع می‌توان ارتباط برقرار کرد و با برخی دیگر به‌سختی. جوهر وجودی آدم‌ها باهم فرق می‌کند. اغلب مدیریت اختلاف با همکاران بستگی به این دارد که چقدر به دیدگاه‌های همکاران توجه می‌کنید و احترام می‌گذارید، نه اینکه چقدر او را دوست دارید.

۵. از جلد کتاب نمی‌توان فهمید که درباره چیست

بعضی اوقات بر اساس نحوه حرف زدن، شکل ظاهری و اینکه یک همکار اهل کجاست نگرشی منفی در ذهن ما شکل می‌گیرد. اگر فردی را عمیق‌تر بشناسیم، اغلب متوجه می‌شویم که آن فرد شبیه آنچه ما در ذهن خود از او ساخته‌ایم نیست. وقتی با سایر همکاران سروکار داریم باید مواظب باشیم که آنچه ظاهر آن‌ها نشان می‌دهد مانع از آن نشود که واقعیت وجود آن‌ها را نبینیم.