



۱۲ راهکار مدیریت اختلاف در محیط کار

www.credibly.com - ترجمه بنفشه عطرسائی

بروز اختلاف در محیط کار اجتناب‌ناپذیر است. بر اساس یک تحقیق، کارمندان آمریکایی هر هفته ۲/۱ میلیون ساعت درگیر اختلاف‌های محیط کار هستند که مانع جریان سیال کار، خلاقیت و همکاری می‌شود.

دلیل این اختلافات هرچه باشد (از تفاوت در نظرات و ایده‌آل‌ها تا احساس بی‌احترامی)، می‌توانید با این ۱۲ روش کارشناسی راه‌حل فوری برای آن‌ها پیدا کنید.

۱. فوراً اقدام کنید

به عقیده بیل فیش یکی از موسسان سایت تاک. کام، هیچ چیز بدتر از خصومت قدیمی مخصوصاً در محیط کار نیست و واکنش‌های دیرهنگام باعث می‌شود احساسات سرکوب‌شده روی هم انبار شده و از کنترل خارج شود.

فیش پیشنهاد می‌کند که فوراً اختلاف‌ها را مدیریت کنید تا آسیب دائمی به روحیه، بهره‌وری و شرکت‌تان وارد نشود. او می‌گوید «من اگر با چنین مسئله‌ای روبه‌رو شوم، وظیفه خودم می‌دانم که فوراً همه طرف‌های درگیر را در اتاقی جمع کنم تا درباره موضوع صحبت کنیم. بارها پیش آمده که با یک گفتگوی کاملاً شفاف به راه‌حل مناسب رسیده‌ایم».

با این وجود، فوری اقدام کردن به معنی گستاخی و عجله نیست. خیلی از کارشناسان پیشنهاد می‌کنند تا شماره ۱۰ بشمارید یا کار دیگری انجام دهید تا عصبانیت‌تان فروکش کند و بعد اقدام به مدیریت اختلاف کنید.

۲. از همه راهکار بخواهید

اگر دو نفر از کارمندان با هم اختلاف نظر دارند و این اختلاف بر کارشان اثر منفی می‌گذارد، باید به حرف‌شان گوش دهید و فرصتی برای خالی کردن خشم در اختیارشان قرار دهید؛ اما اجازه ندهید فقط از شخص مقابل شکایت کنند.

باید از آن‌ها بخواهید که با راهکارهای پیشنهادی در جلسه حاضر شوند تا گفتگویی سازنده داشته باشید. نمی‌توانید تضمین کنید که راه‌حل و تغییرهای پیشنهادی‌شان اثرگذار باشد؛ اما با این کار تشویق می‌شوند که فقط روی مشکل تمرکز نکنند و در عوض دنبال راهکار باشند. تخلیه احساسات منفی، سالم‌ترین بخش این فرایند است؛ اما پس از آن باید برای یافتن راه‌حل تلاش کنید.

۳. از هیچ‌کس طرفداری نکنید

در بسیاری از محیط‌های کسب‌وکار، مدیران با کارمندانشان دوست هستند و در نتیجه حل اختلاف بین یکی از این دوستان با کارمند جدید دردسرساز می‌شود. شاید کارمند دیگر خیلی حساس شود که آیا با او هم مثل دوستانتان رفتار می‌کنید یا نه.

خیلی مهم است که با همه کارمندان عادلانه رفتار کنید و طرف هیچکس را نگیرید. وقتی خارج از اداره هستید، همه روابط با دوستانتان باید مربوط به مسائل غیرکاری باشد یا حداقل بدون حضور طرف دیگر از صحبت با دوستان درباره مورد اختلاف خودداری کنید.

۴. اجازه دهید حرفشان را بزنند

درصد کمی از اختلاف‌های محل کار با دخالت بالا به پایین (مدیر به کارمند) حل می‌شوند و اگر مدیر ریزبینی باشید، واسطه‌گری شما هیچ نتیجه‌ای نخواهد داشت. به همین دلیل باید همکاران مشکل‌دار را تشویق کنید که خودشان اختلاف‌هایشان را حل کنند.

یکی از راه‌کارهای مناسب این است که با هر یک از طرفین دعوا جداگانه و سپس با حضور هم صحبت کنید و بعد آن‌ها را تنها بگذارید تا با هم گفتگو کنند. وقتی شخص سومی حضور نداشته باشد که بخواهند حقانیت خود را به او ثابت کنند، خودشان راهی برای پر کردن این فاصله و شناخت بهتر یکدیگر پیدا می‌کنند. این دو نفر باید به تدریج و بدون ناظر با یکدیگر همکاری کنند و خیلی خوب است که هرچه سریع‌تر آن‌ها را در این مسیر قرار دهید.

۵. ماهانه با هر کارمند جلسات دونفره داشته باشید

وقتی مدیران و صاحبان کسب‌وکارها از کار تک‌تک کارمندان اطلاع مستمر نداشته باشند، از اختلاف‌های محل کار خبردار نمی‌شوند. باید هر ماه با تک‌تک کارمندان جلسه کوتاه داشته باشید تا نیازهایشان را بیان کنند. سال‌ها تجربه نشان داده که جلسات ماهانه ۳۰ دقیقه‌ای و دونفره مدیر با هر کارمند بسیار مفید است. این جلسات خصوصی هستند و کارمند می‌تواند مشکلات شخصی و تیمی‌اش را با مدیر در میان بگذارد و مدیر هم می‌تواند تجربه، نظر و نوع کمک شرکت به آن فرد را بیان کند. به این ترتیب، هر دو طرف می‌توانند مشکلات و نگرانی‌هایشان

را بدون ایجاد مزاحمت برای سایر اعضای تیم با هم درمیان بگذارند. هر مسئله خوب و بدی که در این جلسات مورد بحث قرار می‌گیرد، در همان اتاق می‌ماند و هیچ‌کس دیگری از آن باخبر نمی‌شود.

۶. از حل مشکل سه‌ضلعی اجتناب کنید

اگرچه واسطه‌گری مدیر برای حل اختلاف میان کارمندان لازم است؛ اما نزد شما آمدن هنگام بروز مشکل، نباید اولین گزینه کارمندان باشد.

شرایط سه‌ضلعی وقتی اتفاق می‌افتد که شخص اول با شخص دوم مشکل دارد و برای حل این اختلاف سراغ شخص سوم (مثلاً مدیر) می‌رود. با این کار افرادی که اصلاً نباید وارد ماجرا شوند، در آن درگیر می‌شوند و وقت مدیران هدر می‌رود. اگر کسی با شخص دیگری مشکل دارد باید مستقیم نزد او برود و خودش مشکلشان را حل کنند. اگر نتوانستند دونفره اختلاف را حل کنند، با هم نزد شخص سومی می‌روند که به داوری‌اش اعتماد دارند؛ مثلاً نزد مدیر تیم یا یک فردی معتمد می‌روند تا اختلاف‌شان را حل کند. در هر دو صورت، سیاست شرکت در چنین مواقعی را مشخص کنید.

حل اختلاف سه‌ضلعی علاوه بر هدر دادن وقت باعث جناح‌بندی کارمندان علیه هم می‌شود. این کار اتحاد اعضا را از بین می‌برد و آسیب شدیدی به شرکت وارد می‌کند. پس به جای آن مستقیم سراغ طرف مقابل بروید و بر اساس پروتکل شرکت اختلاف‌تان را حل کنید.

۷. برای هدایت روند گفتگو از روش چهار مرحله‌ای استفاده کنید

داشتن یک چهارچوب رسمی حل اختلاف خیلی موثرتر از کشاندن دو طرف دعوا به یک اتاق و مجبور کردن آن‌ها به گفتگو بدون دستورالعمل است.

خیلی از شرکت‌ها درباره راهکار حل اختلاف با همه اعضا توافق می‌کنند. آن‌ها به صراحت درباره همه مسائل صحبت می‌کنند و تلاش می‌کنند مطابق اصول رفتار کنند. این روش حل اختلاف چهار مرحله دارد و تابلوی فرایند آن در همه اتاق‌ها نصب می‌شود.

مشاهده. این کار کاملاً بی‌طرفانه انجام می‌شود و بهتر است جمله خود را به جای «شما» با «من» آغاز کنید.

نظردهی. در این مرحله هم بی‌طرف باشید. کسی را متهم یا مقصر نکنید یا از کسی تقاضای بی‌مورد نکنید.

تفسیر. مشاهدات و نظراتان را تفسیر کنید؛ نه انگیزه‌ها یا شکست‌های طرف مقابل را.

خواهش. نکته کلیدی این مرحله این است که از طرف مقابل خواهش کنید نه اینکه به او دستور دهید. سعی کنید با احترام کامل برخورد کنید.

معمولاً داور بدون ایجاد مزاحمت به حرف‌های چهار مرحله‌ای شخص اول گوش می‌دهد و سپس از شخص دوم می‌خواهد سوال‌هایش را بپرسد یا دیدگاه جدیدی ارائه دهد؛ اما نباید نظرات شخص اول را رد کند. بعد از آن درباره گام بعدی (ارائه راه حل یا جستجوی اطلاعات تکمیلی) با هم توافق می‌کنند.

۸. از رویکرد بدون تنبیه استفاده کنید

وقتی طرفین دعوا این تصور را داشته باشند که «بازنده» تنبیه می‌شود، اختلاف‌ها شدیدتر می‌شود. اگر آن‌ها را متقاعد کنید که این راهکار فقط گامی برای اجتناب از شکست و مشکلات در آینده است، آنوقت می‌بینید که فوراً به راهکار مناسب می‌رسند و به جای این‌که یکدیگر را مقصر کنند یا حالت تدافعی به خود بگیرند، فقط به تعیین این فاصله‌ها و پر کردن آن‌ها فکر می‌کنند.

۹. گوش دادن پویا را تمرین کنید

گوش دادن پویا یک تکنیک ارتباطی است که شنونده را ملزم می‌کند به گوینده بازخورد بدهد و حرف‌های او را به زبان خودش تکرار کند. این روش باعث ایجاد همدلی و کاهش سوء تفاهم‌ها می‌شود. هم دو همکار طرف دعوا و هم ناظری که نقش واسطه میان دو کارمند را بازی می‌کند، می‌توانند از این تکنیک استفاده کنند. گوش دادن پویا راه گفتگوی آزاد بین دو طرف اختلاف را باز می‌کند و وقتی طرف مقابل حرف‌های شخص اول را با جملات و عبارات جدید به خودش برمی‌گرداند، طرف اول احساس می‌کند مشکلات و نگرانی‌هایش شنیده شده است. این روش کارمندان را تشویق می‌کند که مشکلات، افکار، نگرانی‌ها و احساساتشان را با دیگران درمیان بگذارند که گامی موثر در کاهش اختلاف‌ها در محل کار است.

نکته کلیدی این است که طرفین اختلاف بدون قطع کردن سخنان شخص مقابل و دفاع از خودشان بادقت به حرف‌هایش گوش دهند. وقتی کارمندان بادقت به رویکرد و نظرات شخص مقابل توجه می‌کنند، یکدیگر را شرکای حل اختلاف می‌بینند، نه طرفین دعوا.

۱۰. بر مشکل تمرکز کنید، نه بر شخص

حمله به شخص باعث می‌شود اختلاف طرفین دعوا عمیق‌تر شود و دنبال یافتن راهکار نروند. به همین دلیل طرفین اختلاف باید روی مسئله مورد بحث تمرکز کنند و تا حد ممکن از بیان کلمات و جملات نامناسب اجتناب کنند.

بهترین راه گفتگوی آرام و حل اختلاف در محیط کار بررسی موارد مورد توافق و مورد اختلاف است؛ نه این‌که همه مشکلات را گردن یک نفر بیندازیم. همه ما اختلاف‌هایی با دیگران داریم؛ اما نباید اجازه دهیم مشاجره‌ها تشدید شوند.

۱۱. مستندسازی کنید تا کارمندان تقصیر را به گردن هم نیندازند

وقتی سازمانی با مشکل مواجه می‌شود، این مشکل نتیجه تصمیم‌های اشتباه یک کارمند نیست. اغلب، کل فرایند شکست می‌خورد؛ اما کارمندان به راحتی می‌توانند یکدیگر را مقصر کنند.

جف میلر یکی از کارمندان آژانس املاک هوم‌گروپ می‌گوید «تیم کارگزاران املاک ما از هر فروش حق کمیسیون می‌گیرند و وقتی یک نفر کم‌کاری می‌کند و حق کمیسیون کل تیم را از دست می‌دهد، بین اعضا اختلاف به وجود می‌آید. سایر اعضا احساس می‌کنند در حق‌شان بی‌احترامی و اجحاف شده و این ضرر مالی باعث افزایش تنش بین آن‌ها می‌شود. به همین دلیل ما روند همه کارها را مستندسازی می‌کنیم.»

همه اعضای تیم فرصت کمک به این مستندسازی را دارند و آن را وظیفه خود می‌دانند. اگر یک عضو تیم شکست بخورد، تقصیر خودش نیست، بلکه به خاطر نقص در کار کل اعضا است. با این روش همه به یک اندازه در شکست مقصر هستند که منجر به تغییرات مثبت در روند کار می‌شود و اختلاف میان اعضا از بین می‌رود.

۱۲. عذرخواهی کنید

یک عذرخواهی به موقع و صمیمانه، قوی‌ترین ابزار برای حل اختلاف در محل کار است. گاهی تنها چیزی که یک کارمند آزرده نیاز دارد بشنود همین عذرخواهی است تا مشاجره را کنار بگذارد و بر مسائل مهم تمرکز کند. خیلی از افراد در بحث‌ها معذرت‌خواهی نمی‌کنند که باعث تخریب روابط و حل نشدن مشکل می‌شود. جیسون ترو نویسنده کتاب «ثروت اجتماعی» گام‌های زیر را برای حل اختلاف پیشنهاد می‌کند:

گام ۱. چند دقیقه به این فکر کنید که چرا باید عذرخواهی کنید و چه باید بگویید. به این فکر کنید که چطور می‌توانید مشکل را حل کنید و باید چه گام‌هایی بردارید. قبل از مواجهه با فرد مقابل این گام‌ها را با خود تمرین کنید.

گام ۲. به‌طور خصوصی از فرد مقابل عذرخواهی کنید و درباره موضوع پیش‌آمده صحبت کنید. بگویید «من اشتباه کردم». بعد دلیل اشتباه‌تان را بگویید و به شخص مقابل یادآوری کنید که ارتباط با او چقدر برای‌تان مهم است.

گام ۳. از او بپرسید چطور می‌توانید شرایط را اصلاح کنید.

گام ۴. به او بگویید برای جلوگیری از رخ دادن اختلاف‌های مشابه در آینده چه کارهایی انجام داده‌اید و از بازخورد او هم استفاده کنید. به شخص مقابل بگویید نتیجه جدید و روند پیشرفت‌تان را در یک تاریخ مشخص به اطلاعش می‌رسانید و به اصلاح این شرایط متعهد هستید.

این چهار گام به طرف مقابل نشان می‌دهد که مهربان و مسئولیت‌پذیر هستید و می‌خواهید شرایط را اصلاح کنید. در نتیجه دوباره به شما اعتماد می‌کند و هر دو می‌توانید گذشته‌ها را فراموش کنید.