

سامان دادن به اوضاع در محیط کار

ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد

سرشناسه: چپمن، گری دی، ۱۹۳۸-م. Chapman, Gary D.
عنوان و نام پدیدآور: سامان دادن به اوضاع در محیط کار: ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد
گری چپمن، جنیفر توماس، پل وایت؛ ترجمه ترو حسینی؛ دبیر مجموعه هادی صمدی.
مشخصات نشر: تهران: موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۳.
مشخصات ظاهری: ۱۷۹ ص.
شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۰-۸
وضعیت فهرست نویسی: فیبا
یادداشت: عنوان اصلی: 2022, Making things right at work: increase teamwork, resolve conflict, and build trust.
عنوان دیگر: درست کردن مسائل در محل کار.
موضوع: مدیریت تعارض [Conflict management]؛ محیط کار [Work environment]؛ اعتماد [Trust]
روابط بین اشخاص [Interpersonal relations]؛ کیفیت زندگی کاری [Quality of work life]
شناسه افزوده: توماس، جنیفر، ۱۹۶۹-م.
Thomas, Jennifer
شناسه افزوده: وایت، پل ای، ۱۹۵۷-م.
White, Paul E.
شناسه افزوده: حسینی، ترو، ۱۳۶۰-، مترجم
رده بندی کنگره: HM۱۱۲۶
رده بندی دیویی: ۳۰۳/۶۹
شماره کتابشناسی ملی: ۹۷۵۴۵۴۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

سامان دادن به اوضاع در محیط کار

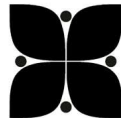
ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد

گری چپمن

جنیفر توماس

پُل وایت

ترجمهٔ ترو حسینی



مؤسسه فرهنگی دکسا

عنوان: سامان دادن به اوضاع در محیط کار
ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد

نویسندگان: گری چپمن، جنیفر توماس، پُل وایت

مترجم: ترو حسینی

دبیر مجموعه: هادی صمدی

طراح جلد: غزل بیضاوی نژاد

صفحه آرا: سمانه حسن زاده

نوبت چاپ: اول، ۱۴۰۳

تیراژ: ۵۰۰ نسخه

قیمت: ۲۱۰۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۰-۸

مؤسسه فرهنگی دیدگاه کاوش و سازندگی (دکسا)

نشانی: ایران، تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

Email: publication@doxa-v.org

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

 doxa__vision

www.doxa-v.org

فهرست

یادداشت دبیر مجموعه.....	۱
مقدمه.....	۵

بخش اول: علت‌های متداول تعارض در محیط کار

فصل ۱: چرا تعارض اتفاق می‌افتد.....	۱۷
فصل ۲: پنج زبانِ توهین.....	۲۷

بخش دوم: استراتژی‌های اجتناب از تعارض غیر ضروری

فصل ۳: نقطهٔ شروع: ارتباط مؤثر.....	۴۱
فصل ۴: خطر پیش‌فرض‌ها.....	۴۹
فصل ۵: هزینهٔ (بالای) ارتباط غیرمستقیم.....	۵۹

بخش سوم: ویژگی شخصیتی و تعارض

- فصل ۶: حقیقت و فریب..... ۷۱
- فصل ۷: از دید دیگران نگاه کردن..... ۷۹

بخش چهارم: درست کردن چیزی که خراب کرده‌اید

- فصل ۸: عذرخواهی در محیط کار؟ واقعاً؟..... ۸۹
- فصل ۹: بهترین تمرین‌ها..... ۱۰۵
- فصل ۱۰: چرا عذرخواهی همه چیز را حل نمی‌کند..... ۱۱۷

بخش پنجم: «رها کردن» صدمات گذشته

- فصل ۱۱: درکِ «رها کردن»..... ۱۲۵

بخش ششم: ایجاد و بازسازی اعتماد در روابط

- فصل ۱۲: درک ماهیت اعتماد..... ۱۳۷
- فصل ۱۳: چگونه اعتماد را بازسازی کنیم..... ۱۵۱
- رو به جلو..... ۱۵۹
- ضمیمه: نکاتی ساده برای عذرخواهی..... ۱۶۳
- سپاس‌گزاری..... ۱۶۷
- درباره نویسندگان..... ۱۶۹

یادداشت دبیر مجموعه

احتمالاً همه شما خوانندگان این سطور، تجربه‌های ناخوشایندی از برخورد با همکاران داشته‌اید. چه مقصر دیگری باشد و چه شما، یا به نسبت‌هایی هر دو مقصر باشید، یا مقصر فرد یا عامل سومی باشد، در هر صورت، سروسامان دادن به اوضاع مطلوب همه است. دایره این مطلوب بیش از محیط کار است و همه دیگر روابط انسانی از جمله روابط دوستانه و خانوادگی را دربر می‌گیرد. اگر کسی بلد باشد چه وقت و چگونه عذرخواهی کند، یا اصلاً در چه مواقعی بی‌جا عذرخواهی نکند (که ناخواسته فرد خطاکار را به ادامه کار اشتباه تشویق کند) بی‌شک انسانی پخته است؛ کسی که احتمالاً سرد و گرم روزگار را چشیده، و مهم‌تر از آن درس‌های روزگار را آموخته. نحوه عاقلانه پذیرش برخی شکست‌ها نیز ویژگی دیگری است از انسان‌های پخته.

اما آیا راهی وجود دارد که بتوان با قدم نهادن در آن درس‌های روزگار را بدون به سنگ خوردن سر آموخت؟ بی‌شک راه‌هایی باید باشد. کتاب سرو سامان دادن به اوضاع نگاشته شده که درسمان دهد چگونه کمتر در روابط انسانی خطا کنیم؟ چگونه با خطاکاران برخورد کنیم؟ چگونه وقتی خود خطا کردیم، به نحوی شرایط را رفع و رجوع کنیم که حتی بهتر از شرایط قبل تنش نیز شود؟ و مهم‌تر اینکه بدانیم چه خطاهایی قابل ترمیم نیستند. در این

صورت، به جای زانوی غم در بغل گرفتن، چه کار معقول دیگری پیش رو داریم که اوضاع را سامان بخشد؟

اندکی صبر کنیم؛ و قدری تأمل. واقعاً اگر پاسخی برای این سنخ پرسش‌ها داشته باشیم، حتی اگر تبدیل به آن انسان پخته‌ای نشویم که از سرد و گرم روزگار درس گرفته، لااقل گامی بزرگ در آن راه برداشته‌ایم. کتاب نه تنها وجه رازآلودی ندارد بلکه درست برعکس، راهکارهایی بس ساده و قابل کاربست را پیش روی مخاطب می‌نهد. با این حال برخی از آن‌ها آنقدری جذاب‌اند که حسرت می‌خوریم چرا تا به حال متوجه آن نبوده‌ایم! آموختن این سنخ رفتار نه تنها به بهتر زندگی کردن خود ما می‌انجامد، بلکه به ارتقاء زندگی اطرافیانمان نیز کمک می‌کند. کتاب در بخش نخست علت‌های متداول تعارض در محیط کار را معرفی می‌کند. این بخش از آن‌جا لازم است که بدانیم همه تعارض‌ها از یک جنس نیستند. مثلاً به ما می‌آموزد که توهین کردن حداقل پنج نوع متفاوت دارد و مقابله با هر کدام راهکار خود را دارد. به این ترتیب آماده می‌شویم تا در بخش دوم کتاب بیاموزیم که بسیاری از تعارض‌ها قابل اجتناب‌اند. کسی که تا همین جای کتاب را بخواند نگاهی جدید به تعارض خواهد داشت. در بخش سوم کتاب می‌آموزیم که همه انسان‌ها را یکسان نپنداریم. به‌علاوه می‌آموزیم که خودمان چه شخصیتی داریم و مستعد ایجاد چه تعارض‌هایی هستیم. می‌آموزیم که از منظر دیگران به اوضاع بنگریم. کسی که این آموزش را دیده باشد نه فقط مانع تعارض‌ها می‌شود و نه فقط بهتر و راحت‌تر تعارض‌ها را حل می‌کند، بلکه به معنای واقعی کلمه، انسانی اخلاقی‌تر است که دیگران خواهان هم‌نشینی با او هستند. بخش چهارم کتاب به ما می‌آموزد که وقتی اوضاع را خراب کرده‌ایم چگونه برای ترمیم آن اقدام کنیم. بزرگ‌ترین درس این بخش آن است که عذرخواهی همه چیز را حل نمی‌کند. نویسندگان وعده سرخرمن نمی‌دهند که هر خطایی قابل جبران است! به ما تذکر

می‌دهند مواردی در زندگی وجود دارد که آب رفته به جوی باز نخواهد گشت. اما درک همین موضوع به به‌زیستی انسان کمک می‌کند. در بخش پنجم کتاب یاد می‌گیریم که چگونه صدمات گذشته را، وقتی از جنس غیر قابل ترمیم‌اند، رها کنیم. و در بخش آخر آموزش ایجاد و بازسازی اعتماد در روابط در دستور کار قرار می‌گیرد.

انسان موجودی خطاکار است و هیچ‌کدام ما استثناء نیستیم. اما می‌توانیم کمتر خطا کنیم. کتاب با معرفی تکنیک‌هایی بسیار ساده راهنمایی است برای سروسامان دادن به اوضاعی که به نحوی مکرر مختل می‌شود.

هادی صمدی

مقدمه

همان‌طور که ما در حال تکمیل دست‌نوشته‌های کتاب بودیم، آمریکا -بسیار محتاطانه- «در حال خروج از قرنطینه بعد از همه‌گیری بود». البته که شرایط در سراسر کشور متفاوت بود، شرکت‌های بزرگ و کوچک در حال کار بر روی طرح‌هایی برای بازگرداندن کارمندان، حداقل به صورت «ترکیبی از آنلاین و حضوری» بودند. برخی از کارگران مشتاقانه منتظر بازگشت بودند. برخی نیز زیاد مشتاق نبودند، زیرا باید با افراد دیگری کار می‌کردند و هر جا که افراد حضور داشته باشند، تعارض هم وجود دارد.

تعارض‌های زیادی در محل کار اتفاق می‌افتند. احتمالاً فوراً یکی از لحظه‌های پرتنش در محیط کار را به یاد می‌آورید. صحبت‌های نیش‌دار یکی از همکاران؛ ناراحتی ناشی از تماشای اختلاف‌نظری نه چندان دوستانه در یک جلسه؛ یا رنجش ناشی از خطای یکی از هم‌گروهی‌ها که سخنرانی مهم مشترکتان را خراب کرد و عذرخواهی هم نکرد.

ما سه نفر [نویسنده]، هر کدام در حرفه خود، زمان قابل توجهی را صرف تجزیه و تحلیل رفتار انسانی، مطالعه پویایی محیط کار، گوش دادن و مشاوره، و تحقیق در مورد ماهیت عذرخواهی و بخشش کرده‌ایم. در حالی که جامعه پس از همه‌گیری به حالت اولیه باز می‌گشت، بسیاری از

مؤسسات، از مدارس گرفته تا کلیساهای و کسب و کارها، از خود می پرسیدند: برای انجام بهتر کارها چه باید کرد؟

حل تعارض بین همکاران از چالش های پیش رو در «بهر انجام دادن کارها» است. پژوهشی نشان می دهد که هر کارمند (به طور متوسط) ۲۰۱ ساعت در هفته (یا حدوداً یک روز کاری در ماه) را صرف مقابله با نوعی از درگیری ها می کند. فقط در ایالات متحده، ۳۸۵ میلیون روز کاری در سال به مقابله با درگیری در محیط کار اختصاص دارد! این بدان معناست که شما کار اصلی خود را انجام نمی دهید، (فروش، تولید، تبلیغ، نظارت، یا تعمیر نمی کنید). کاری که در واقع به تجارت شرکت کمک کند. به موضوع فکر کنید.

از سوی دیگر، مدیریت مؤثر مسائل بین فردی برای موفقیت سازمان بسیار اساسی است. تعارضی که حل نشود روحیه افراد را خراب می کند، بهره وری را کاهش می دهد، و حتی باعث می شود کارکنان ارزشمند به فکر به دست آوردن موقعیتی بهتر باشند. بنابراین راهنمایی مدیر برای مقابله با تعارض از ابزارهای گوناگونی که در اختیار دارد استفاده خواهد کرد.

در سطح شخصی، یادآوری موقعیت های آمیخته با تعارض که هر کدام در دوران کاری خود داشته ایم، تلاش زیادی نمی خواهد. به چند نمونه زیر دقت کنید:

- اخیراً یکی از اعضای گروه به طرز غیر منتظره ای ارتباط خوبی با شما ندارد. ظاهراً اعضای گروه از شما ناراحت اند، اما شما نمی دانید چرا. سعی می کنید با این سؤال که آیا کاری که موجب آزار آن ها بوده، انجام داده اید یا خیر، به وضعیت رسیدگی می کنید، اما آن ها با خونسردی پاسخ می دهند: «نه، همه چیز روبه راه است» و مکالمه در همانجا خاتمه می یابد.

- شما احساس عصبانیت و خیانت می‌کنید، از پشت خنجر خورده‌اید. متوجه شدید که یکی، یکی از همکارانتان، به کیم (که بر هر دوی شما نظارت می‌کند) در مورد وظایفی که به موقع انجام نمی‌دهید و کارهای نیمه‌تمام‌تان، گفته است. یکی هرگز در مورد هیچ یک از اینها مستقیماً با شما صحبت نکرده بود.
 - در یک جلسه آنلاین گروهی، سرپرست گروه، در مقابل دیگران، شما را نادیده گرفت. شما ایده جدیدی پیشنهاد دادید، ولی او (به تعبیر شما) با لبخندی تحقیرآمیز پاسخ داد و گفت: «نه، فکر نمی‌کنم فکر خوبی باشد. کسی ایده بهتری دارد؟» و شما احساس بسیار بدی را تجربه کردید.
 - یکی از همکاران‌تان تیم با رئیس‌تان، خیلی خوب با هم کنار می‌آیند. آن‌ها سلاقی مشترکی دارند و اغلب ناهار را با هم می‌خورند و در مورد مربی ورزش فرزندانشان صحبت می‌کنند. شما احساس می‌کنید کنار گذاشته شده‌اید، شاید چون خانم هستید و تا حدی با آن‌ها علایق مشابه ندارید. شما معتقدید که همکاران تأثیر نامناسبی روی رفتارهای رئیس‌تان دارد (برای شرکت در بازی‌های دخترش، جمعه‌ها زودتر می‌رود).
- همان‌طور که مشاهده کردید تعارض، اختلاف‌نظر، و سوءتفاهم در محیط کار اجتناب‌ناپذیر است. اما نحوه برخورد با آن‌ها باعث ایجاد یا از بین رفتن روابط می‌شود، ساختن محیط کاری سالم یا سمی. هدف از این کتاب ارائه چارچوبی برای درک مشکلات رابطه در محیط کار و ارائه ابزارهایی برای مدیریت مؤثر آن‌هاست. ما معتقد نیستیم که تلاش برای ایجاد محیط کاری عاری از تعارض، واقع‌بینانه یا مطلوب است. تفاوت‌ها از نظر دیدگاه، شخصیت، سبک ارتباطی، ارزش‌ها، و اولویت‌ها برای ایجاد سازمان‌های پر رونق حیاتی‌اند.

اما تعارض، یا «شرایط هیجانی و احساسی» بیش از حد می‌تواند سمی باشد و زمان زیادی از وقت مدیران و همکاران را بگیرد و مانعی برای عملکرد سالم یک سازمان باشد. ما به شما کمک خواهیم کرد تا اختلافات را به درستی درک، و چالش‌های رابطه‌ای بین همکاران را حل کنید. هدف ما این است که به شما کمک کنیم تا از تشدید درگیری‌های شدید جلوگیری کنید یا آن را به حداقل برسانید.

آنچه باور داریم

برای پذیرفتن و به کار بستن واقعی توصیه‌هایمان، باید ابتدا اصول راهنمای^۱ ما را به عنوان نویسنده و متخصص در مورد کارمندان، راهنماها، کار، و روابط، درک کنید.

دیدگاه اساسی ما نسبت به *کارمندان* احترام به هر فرد بدون توجه به موقعیت است: هر کارمند به عنوان یک شخص (فراتر از تولیداتش) ارزشمند است. ما معتقدیم که هر فردی ارزش ذاتی خود را دارد، نه فقط برای کاری که انجام می‌دهد. بنابراین باید با همه با عزت و احترام برخورد کرد. معتقدیم که در هر فرد، صرف نظر از توانایی‌ها، تحصیلات، و تجربه‌اش، چیزی ارزشمند وجود دارد.

ما معتقدیم *راهنماها* زمانی بهترین عملکرد را دارند که راهنمایی آن‌ها با در نظر گرفتن نیازها و خواسته‌های مشتریان و مراجعان، اعضای تیمی که آن‌ها را مدیریت می‌کنند، و سازمانی که به آن‌ها خدمت می‌کنند، همراه باشد. راهنمایی بیشتر از این جهت است که به دیگران بگویید چه کاری انجام دهند. راهنمایی درک تصویر کلی از اهداف تیم، سازماندهی منابع، و ارائه جهت برای دستیابی به آن اهداف است.

هدف از کار صرفاً کسب درآمد، دستیابی به موقعیت یا اعمال نفوذ

نیست. بلکه هدف کار ارائه کالاها یا خدماتی است که دیگران به آن نیاز دارند (یا می‌خواهند). از دیدگاه تجاری، «آنچه مشتری برای آن پول پرداخت می‌کند» باید در نظر گرفته شود، اما این سخن همیشه صادق نیست؛ مثلاً در امور خیریه یا وزارت خانه‌ها [که بخشی از دولت هستند و با سود مستقیم کاری ندارند] صدق نمی‌کند. از این منظر، «داشتن شغل» فقط به منظور کسب درآمد نیست، بلکه شامل برآوردن نیازهای دیگران، اعم از کارفرما یا مشتریان ما، یا هر دوی آنهاست.

روابط نتیجه پویای تعامل بین افراد و گروه‌هاست. روابط سیال‌اند و همیشه در حال تغییر. روابط معمولاً انواع و سطوح مختلف ارتباط را شامل می‌شوند، و اساس آن‌ها بر نوعی اشتراک است؛ مثلاً، یک هدف مشترک (با هم کار کردن)؛ زمان یا مکان «مشترک» (به معنای به اشتراک گذاشتن تجربه با هم بودن)؛ یا علایق مشترک. برخی از روابط را خودمان انتخاب می‌کنیم (دوستی)؛ و برخی را دیگران برایمان رقم می‌زنند (همکاران، والدین). واقعیت این است که رابطه هر شکلی که به خود بگیرد، همه ما برای شکوفایی واقعی به آن‌ها نیازمندیم.

دیدگاه‌های فردی ما

این کتاب حاصل تلاش گروهی است. و ما معتقدیم که ارزش کتاب به داشتن دیدگاه‌های منحصربه‌فرد هر کدام از ما به عنوان نویسنده، در این پروژه بوده است.

دکتر گری چپمن^۱ برای کتاب پرفروش نیویورک تایمز^۲ به نام پنج زبان عشق^۳ شناخته شده است. او کتاب‌های متعددی در زمینه ازدواج، فرزندپروری، بخشش، دوستی‌ها، چالش‌های منحصربه‌فرد در خانواده‌ها،

1. Dr. Gary Chapman

2. New York Times

3. The 5 Love Languages

و روابط در محیط کار، تألیف کرده است. به عنوان درمانگر ازدواج و کشیش آموزش دیده، و تخصص او در چگونگی ایجاد و حفظ روابط سالم می باشد.

دکتر جنیفر توماس^۱ مشاور کسب و کار و روانشناس است. او مفهوم زبان های عذرخواهی را توسعه داد و در تدایکس^۲ در مورد این موضوع سخنرانی کرد. او و دکتر چپمن با استفاده از تحقیقاتی که انجام دادند کتاب *پنج زبان عذرخواهی*^۳ را تألیف کردند.

دکتر پل وایت^۴ روانشناس است و تمرکز او بر «افزایش کارایی روابط کاری» بوده است. او در حین پژوهش بر روی کسب و کارهای موفق خانوادگی، و پرداختن به مسائل خانوادگی که با برنامه ریزی جانشین پروری کسب و کار ربط داشت، متوجه شد که می توان پنج زبان عشق [که در کتابی با همین نام معرفی شده] را در روابط مبتنی بر کسب و کار به کار گیرد. او و دکتر چپمن سه کتاب را با هم تألیف کرده اند: *پنج زبان قدردانی در محیط کار*^۵، یا *با گروه هماهنگ می شوی یا غرق خواهی شد*^۶ (داستانی درباره کار با یکدیگر به عنوان یک تیم)، و *خروج از محیط کار سمی*^۷. او همچنین نویسنده کتاب *محل کار پر جنب و جوش*^۸ است.

موفقیت، از طریق چالش ها

در حالی که ما این واقعیت را می پذیریم که تعارض ها، بحث و جدل ها، و برخوردها همیشه بخشی از همکاری با دیگران خواهد بود، اما پذیرش آن

1. Dr. Jennifer Thomas

۲. TEDx: مجموعه همایش جهانی است.

3. *The 5 Apology Languages*

4. Dr. Paul White

5. *The 5 Languages of Appreciation in the Workplace*

6. *Sync or Swim*

7. *Rising Above a Toxic Workplace*

8. *The Vibrant Workplace*

برای ما نه دلسردکننده است و نه نگران‌کننده. روابط سالم همراه با درگیری و اختلاف‌نظر در محیط کار نیز رخ می‌دهند! محیط‌های کاری‌ای را دیده‌ایم (ودرگیر آن بوده‌ایم) که در آن افراد برای کنار آمدن با هم تلاش می‌کنند، و به خوبی با هم کار می‌کنند. مثلاً، من (پُل) در یک مرکز مشاوره کار می‌کردم، و با یکی از همکارانم برای مدتی در ارتباط و همکاری با هم مشکل داشتیم. در بسیاری از جهات متفاوت بودیم: پیشینه فرهنگی، جهان‌بینی، شخصیت، و نحوه برخوردمان با وظایف. در ابتدا برای برقراری ارتباط با هم مشکل داشتیم و اغلب دچار سوء تفاهم می‌شدیم. با این اوصاف، همان‌طور که می‌توانید تصور کنید، تنش‌های مکرر پیش می‌آمد. با این حال، متعهد به کار بر روی رابطه خود باقی ماندیم و هر کدام تلاش کردیم تا بهتر یکدیگر را درک کنیم. با گذشت زمان، دوستی عمیقی بین ما به وجود آمد که ریشه در احترام متقابل نسبت به یکدیگر داشت.

به گفته محققان، محیط‌های کار سالم (و کسب‌وکارهای موفق) تعارض را تجربه می‌کنند و یاد می‌گیرند که برخورد را مدیریت کنند. در واقع، برخی از تحقیقات مزایای پذیرش تفاوت دیدگاه‌ها در کمک به اعضای گروه در ارائه راه‌حل‌های مؤثرتر برای مشکلات را نشان داده‌اند.

اگر شرکت‌ها می‌خواهند موفق شوند، گروه‌هایشان باید هماهنگ کار کنند. هر کارمند فردی ارزشمند است که باید با احترام با او رفتار شود. شرکت‌های پر رونق این موضوع را که افراد مهم هستند، تشخیص می‌دهند. این کتاب به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با یادگیری نحوه برخورد با تعارض به روش‌های مثبت، ارزش‌های خود را حفظ کنند. این موارد شامل:

- درک مسائل پایه‌ای مختلف که باعث ایجاد تعارض می‌شوند
- تسلط بر اقدامات ساده برای کمک به جلوگیری از مشکلات غیر

ضروری رابطه

- تشخیص مناسب‌ترین مراحل برای حل اختلافات
- جلوگیری از ریشه دواندن نگرش‌ها و تعاملات سمی
- یادگیریِ چگونه، چرا، و چه زمانی عذرخواهی کردن
- کشف مسیر رها کردن دردهای گذشته
- بکارگیری مراحل مورد نیاز برای ایجاد (و بازسازی) اعتماد در یک رابطه.

در مورد سفری که می‌خواهید شروع کنید هیجان‌زده هستیم، سفری در مسیر توسعه و ترمیم روابط سالم در محیط کار در میان سوء تفاهم‌ها و اختلافات معمولی که هنگام کار کردن بین افراد اتفاق می‌افتد.^۱

۱. از سایت 5lovelanguages.com دیدن کنید تا ارزیابی آنلاین عذرخواهی کتاب حل مشکلات در محیط کار را ببینید.

بحث گروهی

۱. آیا می‌توانید در شغل قبلی‌تان، شخصی را به خاطر بیاورید که برای کنار آمدن با او مشکل داشتید؟ فکر می‌کنید چرا در رابطه با او با مشکلاتی روبه‌رو می‌شدید؟ آیا توانستید کیفیت رابطه را در طول زمان بهبود بخشید؟ اگر چنین است، چگونه؟
۲. آیا تا به حال در محیطی کار کرده‌اید که همه با هم کنار بیایند و اصلاً درگیری و تعارضی وجود نداشته باشد؟ اگر چنین است، آیا فکر می‌کنید همه واقعاً یکدیگر را دوست داشتند، یا این «آرامش» ظاهری به دلیل اجتناب از تعارض یا تمایل به صدمه نرساندن به احساسات کسی بوده؟
۳. به نظر شما انتظارِ نداشتنِ تعارض در کار چقدر واقع‌بینانه است؟ آیا سطح قابل‌قبولی از تعارض یا تنش برای شما وجود دارد؟

بخش اول

علت‌های متداول تعارض در محیط کار

فصل ۱

چرا تعارض اتفاق می افتد

اما چرا تعارض؟ از کجا آمده است؟ بیایید افراد واقعی و توهین ها را در نظر بگیریم. مانند هر نوع حل مسأله ای، مشخص کردن اینکه «مشکل» واقعی چیست و از کجا می آید گام اول است. در مورد مثال ما در مقدمه، چه؟ وقتی به نظر می رسید که رئیس (او را لوری صدا می کنیم) با کارمندش (او را کیلی می نامیم) قطع ارتباط می کند و به ایده او در جلسه می خندد، چرا کیلی احساس حقارت می کند؟

کیلی باید به یاد داشته باشد که علائم (نادیده گرفتن لوری) لزوماً مشکل نیستند. هنگام کمر درد، می توان مقداری مسکن مصرف کرد. اما تا زمانی که به مشکلی که باعث درد می شود توجه نکنید، احتمالاً این علامت باز خواهد گشت. بنابراین اولین سؤالی که باید به آن پاسخ داد این است که چرا رابطه لوری با کیلی متفاوت است؟ به بیان دیگر، چرا کیلی با رئیسش که با او به خوبی کنار آمده و همیشه ایده های خوبی به او می داده، احساس ناراحتی می کند؟

همه یا هیچ؟

به طور کلی، کیلی و لوری رابطه کاری بدی ندارند. آن ها بعد از ساعت کاری با هم معاشرت نمی کنند یا حتی ناهار را با هم نمی خورند مگر برای کارهای

اداری. لوری متأهل و دارای فرزند است و از کیلی که مجرد است چند سال بزرگ‌تر. اما با هم کنار می‌آیند. و سَم، یکی دیگر از کارمندانی است که به‌طور مستقیم به لوری گزارش می‌دهد. کیلی نمی‌تواند او را دوست داشته باشد، بیش از حد پرحرف و شوخ است اما کارش را انجام می‌دهد و هرگز رفتار توهین‌آمیز یا نامناسبی ندارد، بنابراین می‌توان او را تحمل کرد.

باید به خود یادآوری کنیم که داشتن مشکل با کسی تجربه «همه یا هیچ» نیست. این موضوع انتخاب فردی مورد اعتماد یا غریبه‌ای ناآشنا نیست. کیفیت و سطح روابط ما به‌طور پیوسته وجود دارند، همان‌طور که چالش‌هایی نیز در آن روابط به وجود می‌آیند. ممکن است برخی افراد ما را کمی عصبانی کنند در حالی که از وجود برخی دیگر واقعاً لذت ببریم؛ اما فقط تا حدی، و سپس حس کنیم باید فاصله خود را با آنها حفظ کنیم. به نظر می‌رسد که می‌توانیم با برخی از افراد در محل کار به راحتی ارتباط برقرار کنیم، در حالی که برخی دیگر ما را نمی‌فهمند و این ارتباط برقرار نمی‌شود. رسیدن به نقطه‌ای که یکدیگر را درک کنیم زمان و تلاش زیادی می‌طلبد (و گاهی ارزش تلاش را ندارد!).

در زمینه روابط کاری، ممکن است یکی از همکاران به دوست صمیمی ما تبدیل شود که از گذراندن وقت با او در خارج از محل کار لذت ببریم. احتمالاً همکارانی نیز داریم که با آن‌ها صمیمی نیستیم، اما به خوبی با هم کار می‌کنیم. گاهی همکاری (یا سرپرست، یا کسی که تحت نظارت ماست) به دلیل تفاوت‌های زیاده‌مان در شخصیت و سبک ارتباطی، ناخواسته آزارمان می‌دهد. و یا کسانی که ما آگاهانه از آن‌ها متنفریم یا در گذشته درگیری و تعارضی داشته‌ایم که همچنان باعث تیره شدن رابطه ما شده است.

در نهایت (که امیدوارم به ندرت پیش بیاید)، احتمالاً افرادی در سازمان باشند که در کنارشان احساس امنیت نکنیم، یا با آن‌ها در مورد مسائل مهم اختلاف نظر جدی داشته باشیم. ممکن است انتخاب کنید که ارتباط خود را

با آن‌ها به حداقل برسانید. در صورت امکان، این افراد نباید رابط مستقیم شما برای گزارش دهی به مدیران باشند. اگر چنین است، باید تغییری ایجاد کنید تا زمانی که مطمئن باشید که رابطه مثبتی با همه سرپرستان و ناظران خود دارید.

«وقفه‌های» موقت

اما حتی مثبت‌ترین روابط در محیط کار نیز می‌توانند با «وقفه‌ای» موقت در رابطه دچار شکست شوند؛ شاید وقفه طوری نباشد که در آن مدت هیچ ارتباطی با هم نداشته باشید، اما به وضوح تنش، بی‌اعتمادی، یا صدمه‌ای بین شما دو نفر به وجود آمده. چه چیزی باعث چنین گسست‌هایی در روابط می‌شود؟

سوءتفاهم/نقص در ارتباط^۱

احتمالاً رایج‌ترین دلیل چالش‌ها در تعاملات محل کار ناشی از سوءتفاهم و نقص در ارتباط است. دلیل اصلی تمامی آموزش‌ها در زمینه ارتباط‌ها و «گوش دادن فعال» برای عملکرد بهتر در محیط کار، نقص در شنیدن (به معنای واقعی کلمه، نشنیدن دقیق صحبت‌های طرف مقابل) و سوء تعبیر پیامی که قصد ارسال آن را داشتند، است. یکی از بهترین راه‌ها برای جلوگیری از این نوع ارتباط‌های نادرست، این است که پیام ارسال شده، و پیامدهای عملی آن را درک کنیم (یعنی آنچه در پاسخ از شما انتظار می‌رود). خلاصه کردن ساده آنچه شنیده‌اید («این طور می‌فهمم که شما می‌گویید... و شما از من می‌خواهید...») ابزاری عالی برای استفاده مداوم در هنگام برقراری ارتباط با همکاران و مافوق خود است. ممکن است کیلی، به هر دلیلی، کلام لوری را اشتباه شنیده یا مسلماً اشتباه تعبیر کرده باشد؛ یا برعکس.

نقطه‌نظر/دیدگاه/نظرات/و ترجیحات متفاوت

برخی از تعارض‌ها نتیجه اختلاف‌های صادقانه با دیگران است. این اختلاف‌ها طبیعی و در بسیاری موارد سالم‌اند و نشان‌دهنده دیدگاه‌های گوناگون است، در عین حال منعکس‌کننده طیف وسیعی از پیشینه و ارزش‌های فرهنگی، و تنوع روبه‌رشد نیروی کار افراد نیز است.

نمونه‌های واقعی عبارتند از:

- یکی از اعضای گروه در مورد مسیری که برنامه بازاریابی باید طی کند، با شما مخالف است.
- با برخی از همکاران در مورد نقش دولت در کمک به مردم مخالف هستید.
- رئیس‌تان از نسلی قدیمی‌تر است. ترجیحات او برای رنگ، فونت و تصاویری که می‌خواهد در پرند شرکت استفاده کند، با ایده‌های شما و همکارانتان متفاوت است.

شخصیت و سبک‌های ارتباطی متفاوت

چالش‌های رابطه‌ای اغلب از سبک‌های شخصیتی متمایز و الگوهای ارتباطی مرتبط با آن‌ها ناشی می‌شوند. تعداد پرشماری از گونه‌شناسی‌های شخصیتی، ویژگی‌های شخصیتی افراد را در دسته‌بندی‌های مختلف توضیح می‌دهند. این رویکردها بر انرژی بین‌فردی (درون‌گرایی/برون‌گرایی)، انگیزه‌های درونی هدایت‌گر رفتارها (شاخص کولب^۱، اینیگرام^۲)، روش‌های درک جهان اطراف (شاخص نوع مایرز بریگز^۳)، نحوه برخورد

۱. Kolbe Index: شاخص کولب به شما کمک می‌کند بدانید که چگونه به طور طبیعی با وظایف و کارها برخورد می‌کنید.

۲. Enneagram: اینیگرام به عنوان یک تیپ‌شناسی شخصیتی، تعریف‌کننده نه نوع شخصیت است که توسط نقاطی از یک شکل هندسی ارتباط بین انواع شخصیت روانی افراد را نشان می‌دهد.

۳. آزمون شخصیت‌شناسی مایرز بریگز (MBTI «Myers-Briggs Type Indicator»)، پرسش‌نامه روان‌سنجی شخصی است که ترجیحات متنوع روانشناختی فرد، در فهم دنیا و چگونگی تصمیم‌گیری را اندازه‌گیری می‌کند.