

رفع منازعات

به نام یک مدیر شما مسئول اعمال افراد گروه خودتان هستید و نیز ممکن است با سایر مدیرانی که هر کدام مسئول گروه خودشان هستند همکاری کنید. همانگونه که آگاهید امکان دارد اعضای گروه شما با خودشان یا با شما یا افراد گروه های دیگر مسئله پیدا کنند و نیز بعضیها هم به سازمان خصومت ورزند. رفع چنین معارضه هایی بخش مهمی از وقت تان را گرفته شمارا در معرض مشکلات ناراحت کننده قرار می دهد.

برخورد در سازمان اجتناب ناپذیر است و درباره ی افرادی که با هم کار میکنند مسئله ای عادی است. افراد با هم متفاوتند بنابراین نباید انتظار داشته باشید که همیشه با هم موافق باشند. به این امید نباشید که هیچ برخوردی اتفاق نخواهد افتاد. اگر بتوانید کارهای زیر را انجام دهید باید از خودتان راضی باشید:

- تعداد دعوایها را کم کنید
- نگذارید دعوا بالا بگیرد
- از گسترده شدن آن جلوگیری کنید
- از اینکه دعوا باعث وارد شدن خسارت جبران ناپذیر به افراد یا سازمان شود جلوگیری کنید و اگر ممکن باشد
- باعث شوید دعوا منجر به فوایدی شود

چک لیستهای زیر توجه شما را به علل برخوردها جلب میکند، همچنین راه های موثر رفع آنها را پیشنهاد میکند.

چه کسی با چه برخورد دارد؟

از دو هفته ی قبل به این طرف فکر کنید. آیا بین افراد زیر برخوردی بوده است؟

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>۱. بین شما و :</p> <ul style="list-style-type: none"> - یکی یا بیشتر از افراد گروه تان - یکی یا بیشتر از افراد گروه دیگری - رئیس تان - سازمان |
| <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>۲. بین افراد گروه شما و :</p> <ul style="list-style-type: none"> - سایر افراد گروه - افراد گروه دیگری - مدیر گروه دیگری - سازمان |
| <input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> | <p>۳. بین رئیس تان و رئیس رئیسستان</p> <p>۴. بین رئیس تان و سایر مدیران</p> <p>۵. بین سایر افراد را ذکر کنید.</p> |

علائم برخورد

۱. برخورد همیشه خودش را با صدای عصبانی و بینی سرخ شده نشان نمیدهد . افرادی که یکدیگر را ندیده میگیرند غالباً خسارت بیشتری به سازمان یا به خودشان وارد میسازند. کدامیک از علایم زیر را در سازمان می بینید:
 - اشک ریختن ، صدای بلند ، شوخیهای تند ، برخوردهای فیزیکی؟
 - حالتی که نشانگر احساس منفی است. خسارت، عدم اطمینان به یکدیگر ، ترس ف تمسخر ، دوست نداشتن سایر افراد یا گروه ها؟
 - ممانعت از دادن پاداش به افرادی که مستحق دریافت آن هستند؟
 - عدم علاقه ی افراد به تبادل اطلاعات مفید؟
 - امتناع کردن افراد از صحبت با یکدیگر یا انجام آن با حالت رسمی و سرد و کنایه دار یا با پرخاش؟
 - عدم علاقه ی افراد به همکاری یا ایجاد مانع برای دیگران یا کارکردن با قوانین و راه عملهای محرمانه ی خودشان؟
- مریض یا غایب شدن بیش از حد معمول افراد؟
- روحیه ی پایین و عملکرد ضعیف و انداختن تقصیر به گردن دیگران؟

چه چیزهایی باعث برخورد میشود؟

وقتی علائم برخورد را بین افرادی که با آنها سروکار داریم تشخیص میدهیم نباید فقط سعی در رفع آنها بکنیم، بلکه باید به دنبال علتهای برخورد باشیم. دو پیش شرط ضروری برای برخورد وجود دارد:

۱. احساس اینکه چیزها آن طور نیستند(یا آن طور پایان نمی یابند) که فرد دوست دارد باشند
۲. وجود یک فرد یا یک گروه که میتواند به دلیل عدم رضایت یا ترس فرد دیگری سرزنش یا تنبه شود.

بنابراین شما باید جویا شوید:

۱. چه ترس یا عدم رضایتی پشت خصومت فرد پنهان است؟
۲. آیا فرد یا گروه مقابل از این ترس یا عدم رضایت آگاه است؟
۳. آیا این ترس یا عدم رضایت ناشی از شرایط کاری است یا عکس العملی در مقابل بعضی مسائل خانوادگی یا بیرونی است؟
۴. آیا فرد یا توجه به احساسی که دارد در سرزنش من یا سایر افراد سازمان محق است؟
۵. آیا برای مثال، مورد مربوط به این است که افراد برای به دست آوردن چیزی که فقط یکی از آنها میتواند آن را داشته باشد رقابت میکنند - مثل حق تصمیم گیری درباره ی چگونگی انجام امور ، استفاده از منابع معینی ، یا یک پست خالی برای ارتقا؟
۶. آیا افراد یا گروه ها به این دلیل که در موارد زیر با هم موافق نیستند دعوا دارند؟
 - هدفهای جمعی (مثل با چه معیاری باید موفقیت را سنجید؟)
 - اولویتها (مثل چه چیزی و چه وقت انجام داده شود؟)
 - شیوه ی کار(مثل انعطاف پذیر بودن یا پیروی کامل از مقررات؟)
 - کدامیک از آنها حق تصمیم گیری درباره ی موارد معینی را دارد؟
۷. آیا ایجاد برخورد بین افراد معینی نه به دلیل خودشان بلکه به دلیل نقشی که دارند(مثل مدیر تولید و مدیر فروش) است؟ یعنی اگر حتی بهترین دوستان نقشهای فوق را به عهده بگیرند باز هم به دلیل اختلاف منافع ، گروه های آنها الزاما با هم برخورد خواهند داشت؟

اختلافات سازنده

۱. تمام برخوردهای ظاهری حتما مضر نیستند. بعضی اوقات اختلاف و عدم توافق میتواند مفید باشد. برای مثال به نظر شما کدامیک از موارد زیر در گذشته مفید بوده است.
 - شنیدن خبر اینکه برخوردهای همکاران به علت متفاوت بودن نقطه نظرات آنها باعث تحریک خلاقیت افراد شده است
 - یک برخورد اتفاقی ممکن است این دلیل را آشکار سازد که چرا افراد تصور میکردند نمیتوانند با هم کار کنند
 - بنابراین همه چیز روشن می شود و میبینند که در آینده میتوانند همکاران خوبی باشند
 - چنانچه نزاع مختصری رخ بدهد و سپس مسئله حل شود بهتر از این است که به هم مظنون باشند و رنجیده خاطر شوند
 - افرادی که با عقاید یکدیگر به نحو سازنده ای مخالفت میکنند ممکن است در نهایت مخالفت آنها منجر به احترام و اطمینان دو طرفه شود
 - بحث و جدلهای تند ممکن است تنها راهی باشد که افراد بتوانند یکدیگر را تحریک به آشکار کردن مواضع واقعی شان درباره ی مسائل مشترک بکنند
 - اگر از پیشنهادهای افراد انتقاد شدیدی بشود ممکن است باعث شود آنان در تهیه ی پیشنهادهای دقت بیشتری صرف کنند و اگر مورد قبول واقع شد آن را با جدیت بیشتری اجرا کنند
 - ممکن است برخورد بین بعضی از اعضای یک گروه باعث دفاع گروه از اهداف مشترک و در نتیجه قوی شدن آنها شود
 - عدم توافق یا ستیزه ای ممکن است بعضی از مشکلات اساسی سازمانی یا شغلی را برای مدیر آشکار کند و قبل از اینکه آنها منجر به مسائل عمده ای شوند مدیر در برطرف کردن آنها بکوشد

جلوگیری از برخورد

بهترین راه رفع برخورد جلوگیری از اتفاق افتادن آن است. شما میتوانید تا حدی از طریق بالا بردن میزان همکاری و اطمینان بین اعضای گروه و ممانعت از اینکه بعضیها با پایمال کردن حق دیگران به منافع خودشان برسند، این کار را انجام دهید. در اینجا راه های دیگری نیز ذکر شده است.

۱. هیچ وقت بدون مشورت با افراد درباره ی کار آنها تصمیم نگیرید
۲. از کار کسی انتقاد نکنید مگر اینکه بتوانید پیشنهادهای عملی برای بهتر انجام دادن کار وی بدهید
۳. پشت سر افراد بدگویی نکنید
۴. اجازه ندهید افراد دیگر نیز این کار را بکنند
۵. اجازه ندهید در داخل گروه تان باند تشکیل شود مخصوصا اگر آنها فکر میکنند که بالاتر هستند و دیگران را به حساب نیاورند
۶. افرادی را که به یکدیگر کمک میکنند تشویق کنید
۷. دائما به افراد گروه خاطرنشان کنید که موفقیت گروه بستگی به متشکل بودن آنها دارد نه اینکه به ظاهر افراد دور هم جمع شوند
۸. هیچ وقت بر اساس فرضی که از احساس افراد دارید عمل نکنید بلکه اول آن را با آنها در میان بگذارید
۹. هیچ وقت افراد را در موقعیتی قرار ندهید که نتوانند بدون پذیرش شکست یا علم کردن دعوا از آن فرار کنند
۱۰. با روش خودتان برای دیگران تشریح کنید که چگونه میتوان عدم توافقها را بدون دعوا یا داشتن احساسی نامطلوب نسبت به یکدیگر حل کرد

رفع منازعه

هر چند جو کلی سازگار و موافق باشد باز هم ممکن است افراد از هم داخور شوند و شاهد باشند که بعضی افراد چگونه مانع از آن می شوند که عده ای به آنچه میخواهند برسند بنابراین باز هم امکان ایجاد نزاع هست. در اینجا چند راه برای رفع منازعه ذکر شده است. کدامیک از آنها می توانستند در رفع انواع منازعاتی که اخیرا شاهد آن بوده اید کافی باشد:

۱. به امید اینکه شعله ی نزاع خاموش شود مدتی آن را ندیده بگیریید
 ۲. افراز طرف منازعه را با گفتن اینکه پاداش آنها کم میشود یا ممکن است مشمول تنبیهات دیگری شوند بترسانید
 ۳. آنها را متقاعد سازید که با توجه به احساس شما یا نیاز به هماهنگ بودن گروه، عدم توافقها را کاهش دهند
 ۴. از یکی از طرفین (پادادان یا بدون دادن امتیاز) حمایت کنید
 ۵. میانجیگری کنید
 ۶. افراد را بخرید- مثلا بگویید اگر از دعوا صرف نظر کنید من چیز دیگری به جای آن به شما می دهم
 ۷. بقیه ی اعضای گروه را برای رفع منازعه وادار به اقدام جمعی کنید
- باید توجه کرد که راه های فوق بعضی اوقات منازعه را برای مدت کوتاهی برطرف میکنند یا زمان اتفاق افتادن آن را به تعویق می اندازند چنانچه دوباره منازعه ها آشکار شود باید بیشتر به آنها توجه کرد. به نظر شما آیا امکان دارد بعضی از راه های زیر مفیدتر باشند؟
۸. افرادی را که با هم دعوا میکنند از هم جدا کنید و نگذارید همکار باشند
 ۹. اگر دونفر بر سر پاداشی که فکر میکنند فقط یکی از آنها میتواند آن را دریافت کند دعوا میکنند، سعی کنید هر دو در صورت شایستگی آن پاداش را بگیرند
 ۱۰. اگر دو نفر با هم مخالفت میکنند به آنها در درک نقطه نظرات یکدیگر و ارزش آنها از نظر طرف دیگر کمک کنید
 ۱۱. افراد مخالف را پیش یکی از ریش سفیدان سازمان که معروف به «خوب آشتی دادن است» بفرستید
 ۱۲. طرفین منازعه را متقاعد کنید که به جای پیگیری هدفهای شخصی اهداف مشترک و عمومی را که هر دو موافقند اهمیت بیشتری دارد دنبال کنند
 ۱۳. همیشه سعی کنید طرفین خودشان راه حلی پیداکننده جای آنکه شما اصرار در به کار گرفتن راه حل خودتان بکنید
 ۱۴. درباره ی راه حلی با طرفین صحبت کنید که هر دو حس کنند بدون اینکه چیز واجبی را از دست بدهند نتیجه ی قانع کننده ای میگیرند (چک لیستهای مربوط به مذاکره را ببینید)

پیشنهاد: کلید منازعات این است که صحبت را تا زمانی که طرفین تشخیص دهند اگر به جای کشمشکی با هم کار کنند به نتایج باارزشی خواهند رسید ادامه دهید.

منبع : کتاب چک لیست مدیران

راهنمای علمی برای توسعه ی مهارت های مدیریت

درک رون تری

ترجمه ی عباس دهقانی