

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 سینی؛ 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

و کتاب 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.
شناسه افزوده: Thomas, Jennifer
شناسه افزوده: وایت، پل ای.، ۱۹۵۷ - م.
شناسه افزوده: White, Paul E.
شناسه افزوده: ترو، حسینی، ۱۳۶۰-، مترجم
رده بندی کنگره: HM۱۱۲۶
رده بندی دیویی: ۳۰۳/۶۹
شماره ایشناسی ملی: ۹۷۵۴۵۴۵
اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیبا

سامان دادن به اوضاع در محیط کار

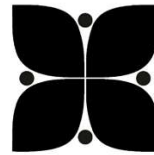
ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد

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

دیر مجموعه: هادی صمدی

طراح جلد: غزل بیضاوی نژاد

صفحه آرا: سمانه حسن زاده

وبت 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

 doxa_vision

تلفن: ۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

www.doxa-v.org

فهرست

یادداشت دبیرمجموعه.....	۱
مقدمه.....	۵

بخش اول: علت‌های متداول تعارض در محیط کار

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

بخش دوم: استراتژی‌های اجتناب از تعارض غیر ضروری

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

بخش سوم: ویژگی شخصیتی و تعارض

- صل ۶: حقیقت و ریب..... 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 عذرخوا همه بیز را حل نمی‌کند..... ۱۱۷

بخش پنجم: «رها کردن» صدمات گذشته

- صل ۱۱: درک «ر کردن»..... ۱۲۵

بخش ششم: ایجاد و بازسازی اعتماد در روابط

- صل ۱۲: درک بیت 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 در 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 اذیت 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 راه 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 و می‌تواند 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 پاسی 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 کار بست 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 زگی کردن خود ما می‌انجامد، بلکه به ارتقاء زگی 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 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 آموزشیم 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. به علاوه می‌آموزیم که خودمان چه شصیتی 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 می‌ند، بلکه به معنای واقعی کلمه، این اخلاقی‌تر است که دیگران خواهان هم‌نشینی با او هستند. بخش چهارم کتاب به ما می‌آموزد که وقتی اوضاع را خراب کرده‌ایم چگونه برای رمیم آن اقدام کنیم. بزرگ‌ترین درس این بخش آن است که عذرخواهی همه چیز را حل نمی‌کند. نویسندگان وعده‌سخرمن نمی‌دهند که هر خطایی قابل جبران است! به ما تذکر

می دهند 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 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 د نوشته‌های کتاب بودیم، آیکا -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 حل 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 کلیساها و کسب و کارها، از خود می‌پرسیدند:
برای انجام بهتر کارها چه باید کرد؟

حل تعارض بین همکاران از چالش‌های پیش‌رو در «بهتر انجام دادن کارها» است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که کارمند (به‌طور متوسط) ۲۰.۱ ساعت در هفته (یا حدوداً یک روز کاری در ماه) را صرف مقابله با نوعی از درگیری‌ها می‌کند. 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 نمی‌دهید، (فروش، لید، تبلیغ، نظارت، یا تعمیر نمی‌کنید). کاری که در واقع به تجارت شرکت کمک کند. به وضوح فکر کنید.

از سوی دیگر، مدیریت مؤثر مسائل بین‌فردی برای موفقیت سازمان بسیار اساسی است. تعارضی که نشود روحیه افراد را خراب می‌کند، بهره‌وری را کاهش می‌دهد، و حتی باعث می‌شود کارکنان ارزشمند به فکر به دست آوردن موقعیتی بهتر باشند. بنابراین را نمایی مدیر برای مقابله با تعارض از ابزارهای گوناگونی که در اختیار دارد استفاده خواهد کرد. در سطح شخصی، یادآوری موقعیت‌های آمیخته با تعارض که کدام در دوران کاری خود داشته‌ایم، تلاش زیادی نمی‌خواهد. به چند نمونه زیر دقت کنید:

- اخیراً یکی از اعضای گروه به طرز غیرمنتظره‌ای ارتباط خوبی با شما ندارد. ظاهراً اعضای گروه از شما ناراحت‌اند، اما شما نمی‌دانید چرا. سعی می‌کنید با این سؤال که آیا کاری که موجب آزار آنها بوده، انجام داده‌اید یا خیر، به وضعیت رسیدگی می‌نمایید، اما آنها با خونسردی پاسخ می‌دهند: «نه، همه چیز روبه‌راه است» و لکه در مانجا خاتمه می‌دهد.

• شما احساس عصبانیت و خیانت می‌کنید، از پشت خنجر خورده‌اید. متوجه شدید که یکی، یکی از همکارانتان، به کیم (که رهبر 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، وی او (به تعبیر شما) بلبخندی قیراً از 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 می‌نند. شما احساس می‌کنید کنار گذاشته شده‌اید، شدید چون خانم همسید و تا حدی با آن‌ها علایق مشابه ندارید. شما معتقدید که همکاران تأثیر نامناسبی روی رفتارهای رئیس‌تان دارد (برای رکت در بازی‌های دخترش، جمعه‌ها زودتر می‌رود).

همان‌طور که مشاهده کردید تعارض، اختلاف نظر، و سوءفهم در محیط کار اجتناب‌ناپذیر است. اما نحوه برخورد با آن 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 از تعارض، واقع‌بینانه یا مطلوب است. تفاوت‌ها از نظر دیدگاه، خصیت، سبک ارتباطی، ارزش‌ها، و اولویت‌ها برای ایجاد سازمان‌های پربرونق حیاتی‌اند.

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 وزارت‌خانه‌ها [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، ام از کار ما یا مشتریان ما، ما 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 (ما 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 شلی 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 منحصر به فرد هر کدام از ما به عنوان نویسنده، در آن 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 منحصر به فرد 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 روا 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 سخنرا 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 «افزا 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 هم تألیف کرده اند: پنج زبان قدردانی در محیط کار^۵، یا با گرو 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 مل 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، 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 دلسردنده است و نه نگران‌کننده. روابط سالم همراه با درگیری و اختلاف نظر در محیط کار نیز رخ می‌دهند! محیط‌های کاری ای را دیده‌ام (و درگیر آن بوده‌ایم) که در آن افراد برای کنار آمدن با هم تلاش می‌کنند، و به خوب 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 مشغول داشتیم. در بسیاری از جهات متفاوت بودیم: پیشینه فرهنگی، جهان بینی، خصیت، 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 بهتری یکدیگر را درک کنیم. با گذشت زمان، دوسوی عمیقی بین ما به وجود آمد که ریشه در احترام قابل نسبت به یکدیگر داشت.

به گفته محققان، محیط‌های کار سالم (و کسب‌وکارهای فق) تعارض را تجربه می‌کنند و یاد می‌گیرند که برخورد را مدیریت کنند. در واقع، برخی از تحقیقات مزایای پذیرش تفاوت دیدگاه‌ها در کم 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. اگر کتاب به شرکت‌ها کمک می‌کند تا با یادگیری نحوه برخورد با تعارض به روش‌های مثبت، ارزش‌های خود را حفظ کنند. این موارد امل:

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

ضروری رابطه

- تشخیص مناسب‌ترین مدل برای حل اختلافات
- جلوگیری از ریشه دواندن نگرش‌ها و معاملات سمی
- یادگیری چگونه، چرا، و چه زمانی عذرخواهی کردن
- کشف مسیر را کردن دردهای شسته
- بکارگیری مدل مورد نیاز برای ایجاد (و بازسازی) اعتماد در یک رابطه.

در مورد سفری که می‌خواهید شروع کنید هیجان‌زد هستیم، سفری در مسدود توسعه و رمیم روابط سالم در محیط کار در میان سوء فاهم‌ها و اختلافات معمولی که هنگام کار کردن بین افراد اتفاق می‌افتد.^۱

۱. از سایت 5lovelanguages.com دیدن کنید تا ارزیابی آیین 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؟ کمر می‌کنید چرا در رابطه با او با مشكلاتی 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 عدم نرساندن به احساسات کسی بوده؟
۳. به نظر شما انتظار نداشتن تعارض در کار چقدر واقع‌بینانه است؟ آیا سطح قابل‌قبولی از تعارض یا تنش برای شما وجود دارد؟