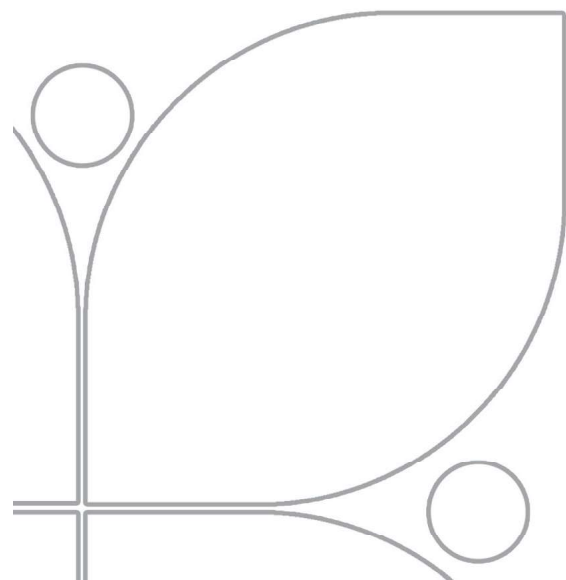
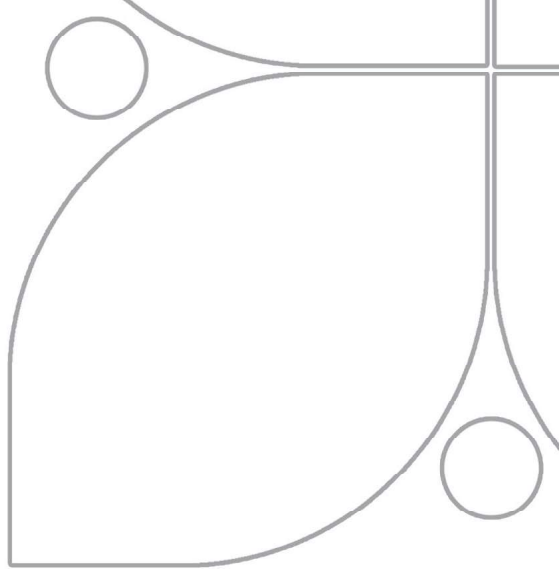


سامان دادن به اوضاع در محیط کار

ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد





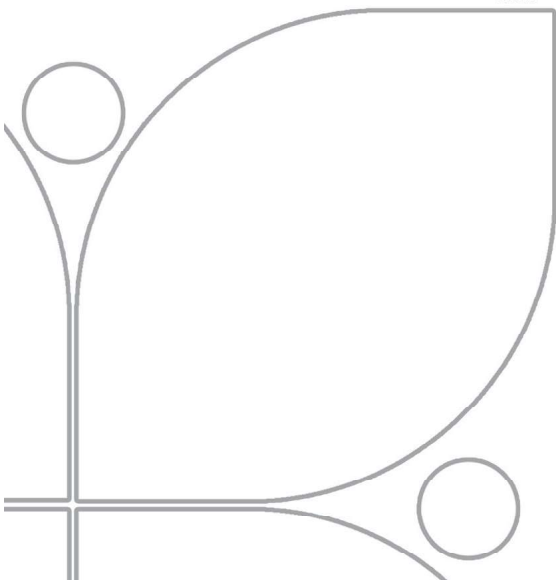
- سرشناسه: چپمن، گری دی، ۱۹۳۸-م. Chapman, Gary D.
- عنوان و نام پدیدآور: سامان دادن به اوضاع در محیط کار: ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد
- نویسندگان: گری چپمن، جنیفر توماس، پل وایت؛ مترجم: ترو حسینی (دبیر مجموعه: هادی صمدی).
- مشخصات نشر: تهران، موسسه فرهنگی و هنری دیدگاه کاوش و سازندگی دکسا، ۱۴۰۳.
- مشخصات ظاهری: ۱۷۹ ص.
- شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۰-۸
- وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا
- یادداشت: عنوان اصلی: Making things right work: increase teamwork, resolve conflict, and build trust 2022
- 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، ۱۳۶۹-م. Tomas, Jennifer
- شناسه افزوده: وایت، پل ای.، ۱۹۵۷-م. White, Paul E.
- شناسه افزوده: حسینی، ترو، ۱۳۶۰-، مترجم.
- رده‌بندی کنگره: HM۱۱۲۶
- رده‌بندی دیویی: ۳۰۳/۶۹
- شماره کتابشناسی ملی: ۹۷۵۴۵۴۵

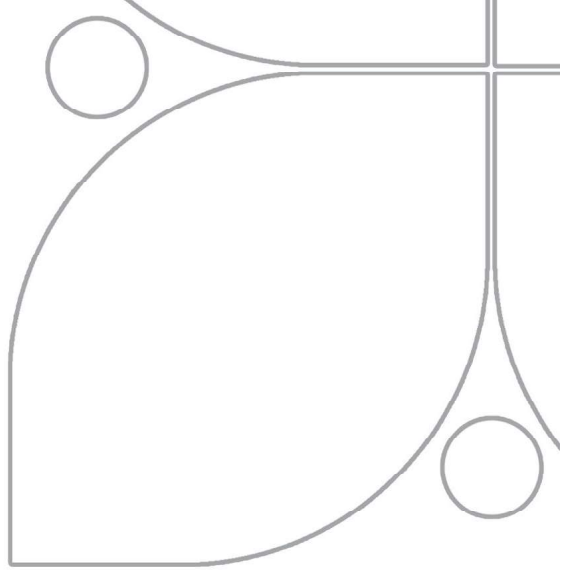
سامان دادن به اوضاع در محیط کار

ارتقاء کار گروهی، حل تعارض، و ایجاد اعتماد

نویسندگان
گری چپمن
جنیفر توماس
پُل وایت

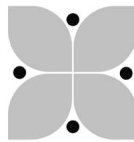
مترجم
ترو حسینی





سامان دادن به اوضاع در محیط کار ارتقاء کار گروهی، حل تعارض و ایجاد اعتماد (ACT)

نویسندگان: گری چپمن، جنیفر توماس، پُل وایت
مترجم: ترو حسینی



دُکسا

تهران، صندوق پستی ۱۴۶۵۵۹۴۳

۰۲۱۵۴۹۳۲۲۲۲

publication@doxa-v.org

www.doxa-v.org

Doxa_vision

طراح جلد: هادی جلدی

چاپ دوم: ۱۴۰۵

شمارگان: ۵۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۵۵۷۱-۸۰-۸

فهرست

سخن ناشر.....	۱
یادداشت دبیر مجموعه.....	۵
مقدمه.....	۹

بخش اول: علت‌های متداول تعارض در محیط کار

فصل ۱: چرا تعارض اتفاق می‌افتد.....	۲۱
فصل ۲: پنج زبانِ توهین.....	۳۱

بخش دوم: استراتژی‌های اجتناب از تعارض غیر ضروری

فصل ۳: نقطهٔ شروع: ارتباط مؤثر.....	۴۵
فصل ۴: خطر پیش‌فرض‌ها.....	۵۳
فصل ۵: هزینهٔ (بالای) ارتباط غیر مستقیم.....	۶۳

بخش سوم: ویژگی شخصیتی و تعارض

- فصل ۶: حقیقت و فریب ۷۵
- فصل ۷: از دید دیگران نگاه کردن ۸۳

بخش چهارم: درست کردن چیزی که خراب کرده‌اید

- فصل ۸: عذرخواهی در محیط کار؟ واقعاً؟ ۹۳
- فصل ۹: بهترین تمرین‌ها ۱۰۹
- فصل ۱۰: چرا عذرخواهی همه چیز را حل نمی‌کند ۱۲۱

بخش پنجم: «رها کردن» صدمات گذشته

- فصل ۱۱: درک «رها کردن» ۱۲۹

بخش ششم: ایجاد و بازسازی اعتماد در روابط

- فصل ۱۲: درک ماهیت اعتماد ۱۴۱
- فصل ۱۳: چگونه اعتماد را بازسازی کنیم ۱۵۵
- رو به جلو ۱۶۳
- ضمیمه: نکاتی ساده برای عذرخواهی ۱۶۷
- سپاس‌گزاری ۱۷۱
- درباره نویسندگان ۱۷۳

سخن ناشر

تاریخچه فلسفه مهارت

دانش بدون مهارت و مهارت بدون دانش در دنیای به سرعت در حال تغییر امروز از مشکلات زندگی ماست. تقدم و تأخر، و نسبت دو مفهوم «مهارت» و «دانش» همواره میان فیلسوفان و اندیشمندان در شرق و غرب مورد مناقشه بوده است. از بودا، دائو، افلاطون، ارسطو، کانت، مندلسون، تا رابول، آنسکامپ، و دریفوس در دوران معاصر با رویکردهای مختلفی به موضوع مهارت پرداختند. در فلسفه شرق همچون افلاطون عمده‌تأ مهارت را در نسبت با امر اخلاقی و فضیلت در نظر می‌گرفتند. اما در ارسطو رویه قدری تغییر کرد، او مطابق با نظریه عمل از مفهومی با عنوان فرونسیس استفاده می‌کرد. ارسطو می‌گفت دانستن و معرفت ما در خصوص موضوعی لزوماً به معنای عمل کردن و انجام آن نیست. اما در افلاطون مفهوم «تِخنه» دامنه گسترده‌ای چون صنعت، حرفه، تخصص و مهارت را در بر می‌گرفت. او حتی بر این باور بود فضیلت نیز چون مهارتی مانند نجاری قابل اکتساب است. این مناقشه در مندلسون و کانت نیز به شکلی دیگر وجود داشت. البته رابول با ارائه مفهوم «دانش به چگونگی» موضوع مهارت را مقدم بر معرفت تلقی می‌کرد و معرفت را نوعی از دانش به چگونگی می‌دانست. در رویکردهای معاصر آنسکامپ با ارائه مفهوم «معرفت کاربردی» و دریفوس با معرفی مفهومی با عنوان «هوش بدنمند و کاربردی» که مبتنی بر

رویکرد بدنمند است به موضوع مهارت پرداختند. علاوه بر مباحث تاریخی و معرفت‌شناسی، به وضوح نسبت مهارت با مفاهیمی همچون عامل، هوش، ادراک، هیجان، شناخت اجتماعی، زبان و مباحث هنجاری نیز در فلسفه مهارت مهم به نظر می‌رسند.

مهارت در جهان امروز

جدا از مباحث نظری و فلسفی، امروزه موضوع مهارت به لحاظ کاربردی نیز محل بحث و مناقشه‌های جدی است. در دنیای به سرعت در حال تغییر و با عوامل رو به گسترشی چون هوش مصنوعی، اتوماسیون، تغییرات اقلیمی، و همه‌گیری‌های احتمالی پیش‌رو به نظر می‌رسد با مسئله‌های جدیدی روبه‌رو شویم که پیش از این تجربه آن را نداشتیم. برای مواجهه با این موضوع نه تنها نیازمند آگاه شدن و دانستن شرایط جدید هستیم که نیازمند چیزی بیش از آن نیز هستیم. در این شرایط به‌غیر از دانایی ضروری است بر توانایی خود برای مواجهه با این مسائل بیفزاییم. اما توانایی در چه چیزی؟ به طور کلی می‌توان این توانایی‌ها را به دو دسته مهارت‌های نرم و مهارت‌های سخت تقسیم کرد. منظور از مهارت‌های سخت، تخصص‌های شغلی چون جوشکاری، نوازندگی، مهندسی عمران، پزشکی و است که مراحل کسب این قبیل مهارت‌ها مشخص است. اما دسته دوم نیز بسیار متکثر و متنوع است. مهارت‌های نرم با دسته‌بندی‌ها و سرفصل‌های متنوعی ارائه شده است ولی در دُکسا این مهارت‌ها را در سه دسته کلی عرضه نموده‌ایم. مهارت‌های نرم در محیط کاری، مهارت‌های نرم در زندگی روزمره، و مهارت‌های نرم برای کودک و نوجوان. این کتاب در دسته مهارت‌های نرم در محیط کاری تعریف شده است. در مؤسسه دُکسا در طرحی پژوهشی مهارت‌های نرم در محیط کاری را به شکل زیر دسته‌بندی کرده‌ایم و به فراخور آن برای افراد و سازمان‌ها، آموزش‌های کارگاهی (مبتنی بر شواهد علمی و مبانی نظری) ارائه می‌کنیم.

ردیف	نام دوره	توضیحات
۱	مهارت‌های ارتباطی	(مهارت‌های ارتباطی، وکار تیمی)
۲	مهارت‌های انعطاف‌پذیری	(تاب‌آوری، پشتکار، سازگاری، خلاقیت)
۳	مهارت خودکنترلی و تنظیم هیجان	(خودآگاهی، مهار استرس و خشم)
۴	مهارت‌های تحلیلی	(حل مسئله، تفکر نقادانه، تصمیم‌گیری)
۵	مهارت‌های راهبردی	(مدیریت زمان، تفکر راهبردی، ورهبری)
۶	مهارت‌های اخلاق کاری	(مسئولیت‌پذیری، تعهد، انضباط، هماهنگی، حرفه‌ای‌گری)

فعالیت‌های مؤسسه با تأکید بر افزایش انعطاف‌پذیری افراد برای تطبیق خود در شرایط جدید و به هنگام مواجهه با مسئله‌های جدید ناشناخته متمرکز است. در چنین شرایطی لازم است با خلاقیت راه‌های متنوع و بدیلی ارائه کنیم و سپس نقادانه مناسب‌ترین گزینه‌ها را برگزینیم. این مهارت‌ها به‌خلاف مهارت سخت از هر موقعیتی به هر موقعیت دیگری قابل انتقال‌اند. مهارت‌ها هم ذاتی و هم اکتسابی هستند و با ملاحظات که گفته شد نیازمند پرورش و ارتقاء آن نزد خود و اطرافیان خود هستیم.

خود را برای جهان در حال تغییر آماده کنیم.

میلا د حسینیان

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

می دهند مواردی در زندگی وجود دارد که آب رفته به جوی باز نخواهد گشت. اما درک همین موضوع به به زیستی انسان کمک می کند. در بخش پنجم کتاب یاد می گیریم که چگونه صدمات گذشته را، وقتی از جنس غیر قابل ترمیم اند، رها کنیم. و در بخش آخر آموزش ایجاد و بازسازی اعتماد در روابط در دستور کار قرار می گیرد.

انسان موجودی خطا کار است و هیچ کدام ما استثناء نیستیم. اما می توانیم کمتر خطا کنیم. کتاب با معرفی تکنیک هایی بسیار ساده راهنمایی است برای سروسامان دادن به اوضاعی که به نحوی مکرر مختل می شود.

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 کلیساها و کسب و کارها، از خود می‌پرسیدند:
برای انجام بهتر کارها چه باید کرد؟

حل تعارض بین همکاران از چالش‌های پیش رو در «بهتر انجام دادن کارها» است. پژوهشی نشان می‌دهد که هر کارمند (به‌طور متوسط) ۲۰۱ 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!^۱ این بدان معناست که شما کار اصلی خود را انجام نمی‌دهید، (فروش، تولید، تبلیغ، نظارت، یا تعمیر نمی‌کنید)، 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 می‌کند، بهره‌وری را کاهش می‌دهد، و حتی باعث می‌شود کارکنان ارزشمند به فکر به دست آوردن موقعیتی بهتر باشند. بنابراین راهنمایی مدبر برای مقابله با تعارض از ابزارهای گوناگونی که در اختیار دارد استفاده خواهد کرد.

در سطح شخصی، یادآوری موقعیت‌های آمیخته با تعارض که هر 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 می‌کنید، اما آن‌ها با خونسردی پاسخ می‌دهند: «نه، همه چیز روبه‌راه است» و مکالمه در همانجا خاتمه می‌یابد.

1. "Workplace Conflict and How Businesses Can Harness It To Thrive," CPP Global Human Capital Report, July 2008, <https://www.themyersbriggs.com>