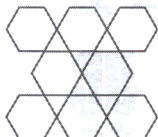


چالشی با افراد بدقلق در محیط کار

مجموعه مهارت‌های زندگی دانشگاه هاروارد

هشت مقاله از نشریه‌ی «هاروارد بیزنس ریویو»

فریده فتوحی



فهرست مطالب

۱. اگر می خواهید اختلافی را حل کنید، ابتدا تصمیم بگیرید:
۹ داغ است یا سرد؟
نوشته مارک گرزون
- ۱۷ ۲. استرس زدایی از گفت وگوهای استرس آور
نوشته هولی ویکس
- ۴۱ ۳. راز از پس بدقلقها بر آمدن خود شماست.
نوشته تونی شوارتز
- ۴۷ ۴. با همکار بدجنس چگونه رفتار کنیم؟
نوشته آمی گالو
- ۵۹ ۵. با همکار منفعل - مهاجم چگونه کنار بیاییم.
ایمی گالو

۷۳

۶. با کسی که دائماً استرس دارد چگونه کار کنیم

نوشته ربکا نایت

۸۵

۷. چگونه فردی عجول را مدیریت کنیم

نوشته لیز کیسلینگ

۹۳

۸. آیا از ریاستان متنفرید؟

نوشته مانفرد اف. آرکتس درایس

وقتی رهبر باشید و با اختلافی مواجه شوید، مسئله حدود و حدودها مطرح می‌شود، حال پیش از آنکه درصدد حل و فصل اختلاف به وجود آمده برآیید باید لحظه‌ای درنگ کرده و پرسش‌های زیر را از خود پرسید:

آیا این اختلاف داغ است یا سرد؟

برای پاسخگویی به این سؤال مهم دو تعریف زیر را در نظر بگیرید:

بحث داغ زمانی اتفاق می‌افتد که یک یا چند طرف دعوا به شدت عصبانی شده‌اند و یک یا چند مورد از کارهای زیر را انجام می‌دهند: بلند صحبت کردن یا فریادزدن، داشتن خشونت فیزیکی، وحشی‌گری یا ارباب، استفاده از زبان تحریک‌برانگیز، غیرقابل کنترل و در حال انفجار بودن.

درمقابل، بحث سرد زمانی اتفاق می‌افتد که طرفین دعوا احساسات خود را کنترل کرده و به نظر «مسلط بر عواطف» خود هستند و کارهای زیر را انجام می‌دهند: زیر لب غرولند می‌کنند یا لب‌هایشان را برهم می‌فشرند، خشونت فیزیکی ندارند یا اینکه بر

خود مسلط‌اند، روبرمی‌گردانند یا بحث را عوض می‌کنند، ساکت می‌مانند یا با حالتی غیرتهاجمی صحبت می‌کنند، و به نظر خاموش یا یخ زده‌اند.

اساسی این است که این دوگانه متفاوت داغ/سرد را بشناسید. هنگامی که تشخیص قطعی داغ/سرد بودن یک موقعیت را دادید، می‌بایست دلایل نهفته در پشت هر موقعیت را درک کنید.

هیچ‌یک از بحث‌های فوق سازنده نیستند. بحث‌های گرم، که برای گفت‌وگو آغاز شده‌اند و با خشونت شدید شعله‌ور نشده‌اند، سازنده‌ترند. از این رو، اگر سروکارتان با بحث‌های سرد است نیاز به مهارت‌هایی دارید که «گرمش کنید» و اگر با بحث‌های داغ طرفید به مهارت‌های «سرد کردن» آن نیازمندید.

مهارت‌های حل اختلاف، درست مانند آشپزی کردن، در دمای مطلوب بهترین عملکرد را دارند. اگر بحث خیلی داغ باشد و حالت انفجاری داشته باشد کارت‌تان را خراب می‌کند یا باعث می‌شود شعله‌های خشم یا خشونت آشکار در رابطه‌تان شعله‌ور شود. اگر هم خیلی سرد باشد، ارتباطتان یخ زده و اصلاً رو به جلو نمی‌رود یا به رابطه‌ای یخ زده با عواطف سرکوب‌شده و نگرانی‌های فروخته تبدیل می‌شود. در مقام یک رهبر، باید این بحث را در دمای حفظ کنید که بتواند مفید و سازنده باشد.

طی بیست سالی که به‌صورت تخصصی با موضوع بحث و جدال سروکار داشته‌ام، در هر دو موقعیت داغ و سرد کار کرده‌ام. در شرکت‌ها، مؤسسات آموزشی و سازمان‌های مذهب‌محور در ایالات متحده عمدتاً بحث‌های سرد یافتیم. از طرفی دیگر، به‌عنوان میانجی سازمان ملل، در مورد سیاستمداران چه در ایالات متحده و چه در سایر نقاط درگیر در سراسر جهان اغلب با بحث و جدال‌های داغ مواجه شده‌ام و آموختم که اگر می‌خواهید به‌عنوان میانجی در هر سازمانی فعالیت کنید اولین قدم

چنانچه بحث و جدال موردنظر داغ است، نباید بدون وضع قوانین مستحکمی که بتواند انرژی‌های انفجاری احتمالی را کنترل کند، طرفین دعوا را وارد یک اتاق کنید. برای مثال، اگر بحث و جدال موردنظر بین دو نفر از اعضای هیئت‌مدیره اتفاق افتاده است که به طور لفظی به هم حمله کرده‌اند، شما باید در ابتدای جلسه هیئت‌مدیره، قبل از اینکه کسی فرصت صحبت کردن داشته باشد، قوانینی شفاف وضع کنید و التزام به آن را از طرفین دریافت کنید.

این روش را امتحان کنید: افراد را به‌صورت دایره‌وار بنشانید، سپس با ایجاد محدودیت‌های سخت‌گیرانه از افراد بخواهید به‌نوبت صحبت کنند (مثلاً، هرکس سه دقیقه). سؤالی پرسید که باعث شود افراد از خودشان و احساساتشان صحبت کنند. مثلاً زمانی که من با اعضای نمایندگان مجلس ایالات متحده کار می‌کردم، این سؤال را برای زمان استراحت طراحی کرده بودم: «راهی که مجلس برای حل اختلاف‌هایش انتخاب کرده است بر شما و زندگی شخصی و خانوادگی‌تان چه تأثیری داشته است؟» نتیجه جلسات این چنینی پرسش و پاسخ، آغاز گفت‌وگوهایی بود که اثری از خشونت شخصی در آن نبود، همه افراد در آن فرصت صحبت کردن داشتند و قبل از آنکه وارد محیط به مراتب پیچیده‌تری بشوند اعتماد میان آن‌ها قوی‌تر می‌شد.