

مدیریت تعارض

# این گره باز شدنی است

در کارگاه تراشکاری هستی و کارفرما به شما و همکاران گفته است باید روی یک سفارش به جمع‌بندی برسیم که چطور انجامش بدهیم. شما و همکاران دو نظر مختلف دارید. مشتری عجله دارد و زمان زیادی هم از موعد تحویل کار باقی نمانده است. با هم بگویم هم کرده‌اید و هیچ‌کدام زیر بار نرفته‌اید. چاره چیست؟ این مشکلات در کار پیش خواهند آمد. همان‌طور که قبلاً گفتیم، اولاً در زندگی و کار که قسمتی از زندگی است، حتماً از این موارد پیش می‌آید. چنین اتفاق‌هایی همیشه هم بد نیست و بعضی وقت‌ها لازمهٔ رشد و پیشرفت است. اما نباید به حال خودش رها شود و اصلاً کاری به کارش نداشته باشیم. باید حواسمان باشد که خوب یا بد بودنش را تشخیص بدهیم و در هر دو حالت با حواس جمعی شرایط را مدیریت کنیم. در موقعیتی که مثال زدیم، خودتان را بگذارید جای کارفرما. چه می‌کنید؟

## زمان بدهید

یک راه این است که یک کم زمان هواخوری به هم بدهیم! نه اینکه از کارگاه برویم گردش، اما می‌توان با فرصت‌دادن و دور کردن دو طرف آن‌ها را و ذهن‌هایشان را آرام‌تر کرد، تا دوباره که به کار برگشتند، با فکر بازتری با هم حرف بزنند و به نتیجه برسند. مثلاً سفارش ساخت قطعه دیگری را به آن‌ها بدهید؛ البته یک کار سبک. تا از فضای قبلی دور شوند.

وقتی می‌بینید زمان دادن می‌تواند آتش ماجرا را بخواباند تا همه به سر عقل بیایند و با فکر آرام برگردند سر کار، یا وقتی مثلاً خودتان به‌عنوان مدیر کار هنوز نتوانسته‌اید تصمیم بگیرید، این راهکار می‌تواند شروع خوبی باشد. زمان خودش خیلی چیزها را حل می‌کند. شاید تجربه کرده باشید، بعضی وقت‌ها که برای کسی مشکلی پیش می‌آید، می‌گویند به او زمان بدهید تا خودش را پیدا کند. این همان ماجراست.

چرا می‌گوییم شروع خوب؟ مگر ادامه هم دارد؟ حتماً باید ادامه داشته باشد! این راهکار فقط برای منطقی کردن شرایط است، راه حل مشکل نیست. اتفاقاً اگر بخواهید با این راهکار مشکل اصلی را پشت



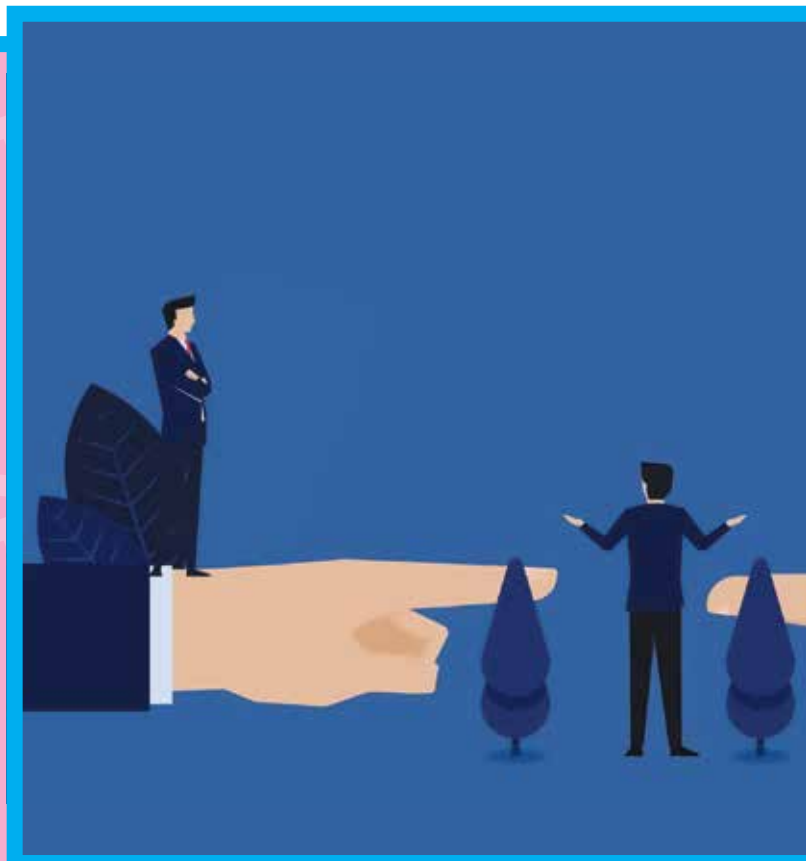


اعمال کنند. این یعنی در استفاده از راهکار باید جانب تعادل را حفظ کنید و زیاده‌روی نکنید. البته یک استثنا هم وجود دارد. آن هم اینکه در این کار خیلی وقت‌ها با ترکیب نظر دو طرف یا نقطه‌ای بین پیشنهادها دو طرف، اتفاقاً نظرات پخته‌تری متولد می‌شوند که خیلی بهتر از نظر هر کدام به تنهایی خواهد بود. این احساس رضایت حتماً به خودشان هم منتقل خواهد شد.

بگذارید مثالی بزنیم. در زیرمجموعه خودتان، برای تعیین راه حل افزایش فروش مجموعه، دو راهکار ارائه شده است. یک نفر می‌گوید برای این کار باید خدمات اضافه کنیم. مثلاً اشتراک بدهیم و سفارش را به در خانه‌ها ببریم. برای این کار باید دو پیک موتوری استخدام کنیم. بیش از این هم که حقوق ماهیانه آن‌ها را بدهیم، نمی‌توانیم سرمایه‌گذاری کنیم.

یک نفر دیگر ایده‌اش این است که ما باید روی تبلیغات دیجیتال و راه اندازی فروشگاه برخط وقت بگذاریم. دلیلش هم این است که الان دیگر عصر اینترنت است. حتی شده خودمان سفارش‌ها را برسانیم، اول فروشگاه برخط راه بیندازیم و سرمایه را اینجا صرف کنیم.

دلایل هر کدام هم سر جای خودش منطقی است. اما یک راهکار که می‌توان مطرح کرد و دو طرف را به توافق رساند، سرمایه‌گذاری روی یک فروشگاه برخط است با استخدام پیک با درآمد درصدی از فروش. یعنی به جای اینکه به پیک‌ها حقوق ثابت ماهیانه بدهیم، آن‌ها را از دور و بر محل فروشگاه اصلی استخدام کنیم که نزدیک باشند و ساعت کاری‌شان را بگیریم و حق‌الزحمه را هم به صورت درصدی از فروش حساب کنیم. این‌طوری هم لازم نیست حقوق ثابت ماهیانه بدهیم، هم لازم نیست خودمان سفارش‌ها را برسانیم! هم خدمات پیک موتوری اضافه کرده‌ایم و هم فروشگاه برخط داریم و هم اینکه خود این پیک‌ها را می‌توان در بازاریابی شریک کرد، چون درآمد خودشان هم بالاتر می‌رود. پس شاید بتوان با دست گذاشتن روی نقطه‌ای که مورد رضایت طرفین باشد، مشکل را حل کرد. فقط لازم است مدیر خلاق باشید.



گوش بیندازید، ماجرا بدتر می‌شود و از جایی دیگر با شدت بیشتری بیرون می‌زند.

### به حق توافق کنید

در هر کدام از مشاجره‌ها یا مشکلاتی که پیش می‌آید، از نوع شخصی یا کاری، ماجرا حداقل دو طرف دارد. هر طرف خواسته‌هایی دارد و حرفی می‌زند. خیلی وقت‌ها هر طرف تمام حق را به خودش می‌دهد که شاید درست هم باشد. شما به عنوان مدیر باید بتوانید مشکل را جمع کنید. اینجاست که دو طرف می‌توانند با هم توافق کنند. یعنی هر دو طرف کمی از موضع خودشان پایین بیایند تا با هم توافق کنند. شما به عنوان مدیر سعی می‌کنید بین حرف‌های طرفین نقطه‌ای را پیدا کنید که می‌شود دو طرف را با آن قانع کرد. بعد آن‌ها را بر سر آن نقطه به توافق می‌رسانید. این کار باعث می‌شود دو طرف قانع بشوند. اما حواستان باشد که معمولاً در توافق هیچ‌طرفی راضی نمی‌شود! چون بالاخره از قسمتی از خواسته خودشان کوتاه آمده‌اند. این موضوع بعدها می‌تواند به ضرر مجموعه تمام بشود. چون بعد از مدتی اعضا ممکن است احساس سرخوردگی کنند. چون هیچ موقع نمی‌توانند نظرشان را به‌طور کامل