

ترجمه و چاپ در ایران، تحت امتیاز  
انتشارات وایلی توسط انتشارات آوند دانش

WILEY

# حل و فصل اختلافات در محیط کار

FOR  
DUMMIES®

نوشته‌ی ویویان اسکات  
برگردان: سارا یوسفی



آوند دانش

سرشناسه: اسکات، ویویان. Scott, Vivian

عنوان و نام پدیدآور: حل و فصل اختلافات در محیط کار For Dummies / نوشته‌ی ویویان اسکات؛ برگردان سارا یوسفی.

مشخصات نشر: تهران: آوند دانش، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۳۷۲ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۶۸-۱۲-۱

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Conflict resolution at work For Dummies, 2010.

موضوع: میانجیگری و مصالحه صنعتی

موضوع: Mediation and conciliation, Industrial

موضوع: روان‌شناسی صنعتی

موضوع: Psychology, Industrial

موضوع: کارکن ناسازگار

موضوع: Problem employee

شناسه افزودن: یوسف، سارا ۱۳۵۸-، مترجم

رده‌بندی کنگره: ۱۳۹۶ - الف / HD ۵۴۸۱

رده‌بندی دیوئی: ۶۵۰.۵

شماره کتابشناسی ملی: ۶۴۱۰۴



آوند دانش

## حل و فصل اختلافات در محیط کار

نوشته‌ی ویویان اسکات

برگردان: سارا یوسفی

ویراستار: پروانه شاهین‌نژاد

نمونه‌خوان: طاهره صباغیان، مینا وحیدی‌نوسی

طراحی گرافیک: استودیو آوند دانش

صفحه‌آرا: فاطمه افشاری‌پور

تاریخ انتشار: بهار ۱۳۹۶ - چاپ اول

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

لیتوگرافی: ترام‌نگار

چاپ و صحافی: مجتمع چاپ پرسیکا

نشانی ناشر: ابتدای خ پاسداران، خ گل نبی، خ ناطق نوری، بن‌بست طلایی، پلاک ۴

مرکز پخش: میدان انقلاب، خ جمالزاده شمالی، بعد از چهارراه نصرت، کوچه دعوتی، شماره ۱۲

صندوق پستی: ۱۹۵۸۵/۶۷۲

تلفن: ۲۲۸۹۳۹۸۸ نمابر: ۲۲۸۷۱۵۲۲ تلفن مرکز پخش: ۶۶۵۹۱۹۰۹

شابک: ۹۷۸۶۰۰۸۶۶۸۱۲۱

قیمت: ۲۸۰۰۰ تومان

کلیه حقوق این کتاب نزد ناشر محفوظ است

# فهرست مطالب

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| ۱  | مقدمه                                                     |
| ۲  | درباره‌ی این کتاب                                         |
| ۲  | قواعد رعایت‌شده در این کتاب                               |
| ۳  | آنچه لازم نیست بخوانید                                    |
| ۳  | تصویرت‌خنده‌دار                                           |
| ۳  | ترتیب مطالب این کتاب                                      |
| ۳  | بخش اول: آگاهی از وجود اختلاف در محیط کار                 |
| ۴  | بخش دوم: حل و فصل اختلافات میان کارمندان                  |
| ۴  | بخش سوم: به کارگیری سایر منابع برای حل و فصل اختلافات     |
| ۴  | بخش چهارم: روشی به اختلافاتی که شما یکی از طرفین آن هستید |
| ۵  | بخش پنجم: بخش پایانی                                      |
| ۵  | نمادهای به کاررفته در این کتاب                            |
| ۶  | مقصد بعدی                                                 |
| ۷  | بخش ۱: آگاهی از وجود اختلاف در محیط کار                   |
| ۹  | فصل ۱: مروری بر حل و فصل اختلافات در محیط کار             |
| ۱۰ | در نظر گرفتن عوامل مؤثر در اختلافات                       |
| ۱۰ | پذیرش دیدگاه‌های مختلف                                    |
| ۱۱ | درک احساسات دیگران                                        |
| ۱۲ | رسیدگی به دردهای ارتباطی                                  |
| ۱۲ | درک معنای فعالیت گروهی                                    |
| ۱۳ | ارزیابی نقش خود                                           |
| ۱۳ | میانجیگری حرفه‌ای                                         |
| ۱۴ | هشت مرحله برای رسیدن به نتیجه                             |
| ۱۵ | تسهیل گفت‌وگو بین دو نفر                                  |
| ۱۶ | مدیریت اختلاف در یک گروه                                  |
| ۱۷ | استفاده از متخصص حل و فصل اختلافات                        |
| ۱۷ | منابع داخلی                                               |
| ۱۸ | منابع خارجی                                               |

- ۱۸..... رویارویی با اختلافات مستقیم
- ۱۹..... یافتن راه‌حلی کارآمد برای هر دو طرف
- ۲۰..... ساختن آینده‌ای متفاوت
- ۲۳..... فصل ۲: شناخت مسائلی که باعث اختلاف بین افراد می‌شوند
- ۲۳..... از سر گرفتن ارتباطات
- ۲۴..... تغییر هدف گفت‌وگو
- ۲۵..... انتخاب دقیق کلمات و اهمیت زبان
- ۲۸..... زبان بدن: خواندن افکار دیگران از روی حرکات بدن‌شان و مدیریت حرکات خود
- ۲۹..... تشخیص لحن صدا
- ۳۰..... پی‌بردن به اینکه چرا مردم این‌گونه فکر می‌کنند
- ۳۱..... ارزش‌ها: درک موافقی که برای دیگران اهمیت دارد
- ۳۴..... فیلترها غربال اطلاعات
- ۳۶..... پیشینه: عادت‌ها و برطاب گذشته
- ۳۷..... توجه به اهمیت عواطف
- ۳۸..... گوش‌دادن به احساسات
- ۳۹..... شدت و تأثیر مسائل احساسی
- ۴۰..... پذیرفتن و رسیدگی به احساسات مسئله‌ساز در گروه
- ۴۱..... واکنش به اختلافات
- ۴۲..... کوتاه آمدن
- ۴۳..... پرهیز از جنگ و جدل
- ۴۳..... فیصله‌دادن موضوع با دعوا
- ۴۴..... مصالحه
- ۴۵..... همکاری
- ۴۷..... فصل ۳: تعیین نقش گروه در اختلافات
- ۴۸..... بررسی فرهنگ سازمان
- ۴۹..... شناسایی قانون توجه سازمان
- ۵۰..... توجه به استخدام و ترفیع کارمندان
- ۵۲..... بررسی چگونگی تطبیق سازمان با تغییرات
- ۵۴..... تشخیص پویایی گروه
- ۵۴..... رسیدگی به انتظارات نامناسب
- ۵۵..... آشنایی با وظایف مفروض و مقرر شده
- ۵۶..... تعبیری تازه از قدرت

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| ۵۹..... | گروه‌هایی که بد رفتار می‌کنند.....                                        |
| ۶۰..... | پیوستن به باندها و دسته‌ها.....                                           |
| ۶۳..... | پیدا کردن متحدین.....                                                     |
| ۶۴..... | شکل‌گیری فرضیات نادرست.....                                               |
| ۶۷..... | تداوم بخشیدن به شایعات.....                                               |
| ۶۹..... | <b>فصل ۴: تمرین خودآگاهی: مدیران چگونه اختلافات را تقویت می‌کنند.....</b> |
| ۶۹..... | مدیریت ذره‌بینی.....                                                      |
| ۷۱..... | چوب در لانه‌ی زنبور نکند.....                                             |
| ۷۲..... | جا کردن به جای متحد کردن.....                                             |
| ۷۴..... | باندها را ری کردن.....                                                    |
| ۷۴..... | اختصاص ندادن زمان کافی برای درک و شناخت.....                              |
| ۷۵..... | شدت عمل به خاطر دادن.....                                                 |
| ۷۵..... | تعبیر نادرست از مسائل واقعی.....                                          |
| ۷۵..... | نگاه کردن به تنه از ناویه دیگر.....                                       |
| ۷۶..... | بی‌اعتنا بودن.....                                                        |
| ۷۸..... | صحبت‌های بی‌نتیجه درخصوص کار.....                                         |
| ۷۸..... | دریغ کردن کمک خود از دیگران.....                                          |
| ۷۹..... | دست کم گرفتن گروه‌تان.....                                                |
| ۸۱..... | ایجاد مسئولیت و انتظارات نامشخص.....                                      |
| ۸۳..... | به کار گرفتن فردی مناسب برای کاری نامناسب.....                            |
| ۸۴..... | کنار آمدن با روش رتق ورتق امور.....                                       |
| ۸۵..... | صحبت کردن به جای شنیدن.....                                               |
| ۸۵..... | هم قاضی باشید و هم هیئت منصفه.....                                        |
| ۸۶..... | نجات افراد به جای هدایت آن‌ها.....                                        |
| ۸۷..... | انکار کمبودها.....                                                        |
| ۸۷..... | عزت نفس خود را حفظ کنید.....                                              |
| ۸۸..... | نداشتن مهارت و آموزش لازم.....                                            |
| ۸۸..... | ناراحت شدن از تغییرات.....                                                |
| ۹۱..... | <b>فصل ۵: آگاهی از زمان حل اختلافات.....</b>                              |
| ۹۱..... | ارزیابی هزینه و شدت اختلاف.....                                           |
| ۹۲..... | هزینه‌های اصلی مرتبط با اختلافات حل نشده.....                             |
| ۹۵..... | هزینه‌های جانبی مرتبط با اختلافات حل نشده.....                            |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۹۶  | تعیین شدت اختلاف                                   |
| ۹۶  | صحبت با کارمندان و جمع‌آوری اطلاعات                |
| ۹۷  | آگاهی از نیت خود                                   |
| ۹۷  | دسته‌بندی مهره‌های اصلی                            |
| ۹۸  | در نظر گرفتن مکان جلسه                             |
| ۹۸  | ثابت قدم بودن در پرس و جوها                        |
| ۹۹  | سؤال کردن                                          |
| ۹۹  | ارزیابی جزئیات اختلاف                              |
| ۹۹  | ۸. آنچه می‌دانید                                   |
| ۱۰۱ | پیش‌بینی مذاکرات                                   |
| ۱۰۲ | رسم‌سازی کارمندان برای حل مشکلاتشان                |
| ۱۰۳ | توصیه‌هایی برای موفقیت                             |
| ۱۰۴ | انگیزه‌ها برای کارمندان برای کسب موفقیت            |
| ۱۰۵ | ختم مذاکرات                                        |
| ۱۰۵ | نظارت بر پیشرفت کار                                |
| ۱۰۷ | بخش ۲: حل و فصل اختلافات، میراث کارمندان           |
| ۱۰۹ | فصل ۶: برنامه‌ریزی و آمادگی برای مذاکرات           |
| ۱۱۰ | آماده کردن طرفین برای مذاکرات                      |
| ۱۱۰ | دعوت کارمندان به جلسه                              |
| ۱۱۴ | تبیین نقش خود                                      |
| ۱۱۴ | کمک به کارمندان برای داشتن طرز فکری مناسب          |
| ۱۱۵ | اطمینان دادن به کارمندان در خصوص محرمانه بودن جلسه |
| ۱۱۶ | شرح پارامترهای جلسه                                |
| ۱۱۷ | ارائه دستورالعمل‌های پیش از شروع جلسه              |
| ۱۱۷ | آماده‌سازی جلسه                                    |
| ۱۱۸ | انتخاب موضعی بی طرفانه                             |
| ۱۱۹ | اختصاص زمان کافی برای جلسه                         |
| ۱۱۹ | ایجاد محیطی راحت                                   |
| ۱۲۱ | مهیا سازی خود                                      |
| ۱۲۳ | فصل ۷: شروع جلسه‌ی میانجیگری و تهیه‌ی دستور جلسه   |
| ۱۲۴ | تسهیل سازی به شیوه‌ای مؤثر                         |

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| ۱۲۴ | ایجاد حسن تفاهم و فراهم کردن آسایش کارمندان          |
| ۱۲۵ | نشان دادن بی طرفی خود                                |
| ۱۲۶ | خوب گوش دادن                                         |
| ۱۲۷ | پرسیدن سوالات در زمان مناسب                          |
| ۱۲۸ | مروری بر مقررات اساسی مذاکرات                        |
| ۱۲۹ | توضیح نقش ها و مسئولیت ها                            |
| ۱۳۰ | هدایت جریان اطلاعات                                  |
| ۱۳۰ | تأکید بر زمانی بی وقفه                               |
| ۱۳۱ | مجال آئی دیدگاه به حاضران در جلسه                    |
| ۱۳۱ | تیم ؟ ری درمورد اینکه چه کسی اول حرف بزند            |
| ۱۳۲ | گوش دادن به صحبت های نفر دوم                         |
| ۱۳۳ | خلاصه سازی متعدد کردن آنچه شنیده اید                 |
| ۱۳۴ | منعکس کردن احساسات                                   |
| ۱۳۶ | بیان دوباره ی صحبت های افراد                         |
| ۱۳۷ | بی طرف کردن دیدگاه ها                                |
| ۱۳۹ | تهیه ی دستور جلسه                                    |
| ۱۴۰ | گذار از گذشته به آینده                               |
| ۱۴۰ | در دسترس بودن و حس مالکیت                            |
| ۱۴۱ | تفکیک مشکلات طرفین                                   |
| ۱۴۱ | توضیح و عنوان گذاری موارد                            |
| ۱۴۲ | بررسی موضوعات رایج در دستور جلسه                     |
| ۱۴۳ | استفاده از دستور جلسه برای مذاکرات                   |
| ۱۴۵ | فصل ۸: مذاکره در خصوص راه حل های احتمالی برای اختلاف |
| ۱۴۶ | تشویق افراد به گفت و گو                              |
| ۱۴۶ | عبور از گذشته و حرکت به سوی آینده                    |
| ۱۴۷ | انگیزه دادن و تشویق کارمندان                         |
| ۱۴۷ | گوش دادن و اضافه کردن موارد                          |
| ۱۴۹ | تمرکز بر ارزش ها، نه مشکلات                          |
| ۱۴۹ | کشف مسائل بسیار مهم                                  |
| ۱۵۰ | دریافت معنای کلام برای یافتن ارزش ها                 |
| ۱۵۰ | ترغیب افراد به تبادل نظر                             |
| ۱۵۱ | شرح قوانین اساسی تبادل نظر                           |

|          |                                                                  |
|----------|------------------------------------------------------------------|
| ۱۵۲..... | محدود کردن راه حل های احتمالی                                    |
| ۱۵۲..... | مطرح کردن سؤالاتی مهم                                            |
| ۱۵۳..... | مطرح کردن سؤال مناسب در زمان مناسب                               |
| ۱۵۴..... | ترتیب سؤالات                                                     |
| ۱۵۵..... | پرهیز از سؤال های بی مورد                                        |
| ۱۵۶..... | مقابله در برابر مقاومت                                           |
| ۱۵۷..... | مشخص کردن دلایل رایج مقاومت                                      |
| ۱۵۸..... | بررسی بن بست                                                     |
| ۱۵۹..... | ایجاد گزینه ها                                                   |
| ۱۶۰..... | بررسی خدمت رزها                                                  |
| ۱۶۰..... | تمرکز محدود بر ارزش ها                                           |
| ۱۶۱..... | پیشگیری از رفتارهای منفی                                         |
| ۱۶۱..... | آخرین تلاش برای غلبه بر مقاومت افراد                             |
| ۱۶۲..... | برگزاری جلسه خصمی با تحریک از طرفین                              |
| ۱۶۳..... | انتخاب نفر اول طرف سخت                                           |
| ۱۶۴..... | فراهم کردن امکان بازگویی مسائل طرفین با در نظر گرفتن اصل رازداری |
| ۱۶۴..... | تخلیه احساسات                                                    |
| ۱۶۶..... | آماده سازی کارمندان برای برنست جلسه ی عمومی                      |
| ۱۶۷..... | فصل ۹: ارائه ی پیشنهاد و رسیدن به توافق                          |
| ۱۶۷..... | ادامه دادن مذاکرات                                               |
| ۱۶۸..... | همگام شدن با جلسات                                               |
| ۱۶۹..... | انتظار اتفاقات خوب                                               |
| ۱۷۳..... | رسیدن به راه حل و توافق در حین جلسه ی علنی                       |
| ۱۷۴..... | تشخیص مؤلفه های مذاکره نشدنی در توافقات                          |
| ۱۷۷..... | برطرف کردن مشکلات                                                |
| ۱۸۲..... | یادداشت مطالب                                                    |
| ۱۸۳..... | امضای توافق نامه و کمک به خوش بین بودن افراد                     |
| ۱۸۴..... | حل و فصل اختلافات                                                |
| ۱۸۴..... | توافقات موقتی                                                    |
| ۱۸۵..... | عدم توافق                                                        |
| ۱۸۷..... | فصل ۱۰: برگزاری جلسات اختلاف برای همه ی اعضای تیم                |
| ۱۸۷..... | ایفای نقش تسهیل کننده ی مذاکرات                                  |

|     |                                                    |
|-----|----------------------------------------------------|
| ۱۸۸ | جمع‌آوری اطلاعات از گروه                           |
| ۱۸۹ | بررسی چیزهایی که می‌دانید                          |
| ۱۸۹ | تهیه‌ی سؤالاتی ماهرانه برای کشف جزئیات بیشتر       |
| ۱۹۰ | بهره‌گیری از مصاحبه و نظرسنجی                      |
| ۱۹۲ | زمان‌بندی                                          |
| ۱۹۲ | ارزیابی شدت اختلافات                               |
| ۱۹۴ | تنظیم برنامه‌ی جلسه                                |
| ۱۹۵ | تعیین هدف جلسه                                     |
| ۱۹۵ | تنظیم دستور جلسه                                   |
| ۱۹۶ | مطابق کردن قوانین اساسی                            |
| ۱۹۷ | یجاد گروه‌های کوچک‌تر                              |
| ۱۹۸ | شروع جلسات گروهی                                   |
| ۱۹۸ | ایجاد فضای مناسب                                   |
| ۱۹۸ | ارائه‌ی دستور جلسه و قطعه‌ی قوانین اساسی           |
| ۱۹۹ | گوش دادن به شرکت‌کنندگان                           |
| ۱۹۹ | استفاده از استراتژی‌های اخلاقی                     |
| ۲۰۳ | تقسیم گروه‌های بزرگ به گروه‌های کوچک               |
| ۲۰۵ | بازگشت دوباره به گروه بزرگ‌تر                      |
| ۲۰۵ | طرح برنامه‌ی گروهی برای پیگیری                     |
| ۲۰۶ | مشخص کردن مراحل بعدی                               |
| ۲۰۶ | تعیین معیار                                        |
| ۲۰۷ | فصل ۱۱: کنترل و نظارت بر توافق‌نامه‌ها و پیشرفت‌ها |
| ۲۰۷ | نظارت بر محیط                                      |
| ۲۰۹ | در جست‌وجوی تنش کاهش‌یافته                         |
| ۲۱۱ | توجه به تغییرات مثبت در روابط کاری                 |
| ۲۱۲ | ایجاد تغییر در روابط                               |
| ۲۱۲ | توجه به رضایت خاطر                                 |
| ۲۱۳ | تشخیص آهنگ صدا                                     |
| ۲۱۳ | کنترل زبان بدن                                     |
| ۲۱۴ | مشاهده‌ی واکنش‌ها در مذاکرات سخت                   |
| ۲۱۴ | نظارت بر شایعات                                    |
| ۲۱۵ | نمونه‌هایی از مسئولیت‌های شخصی                     |

|          |                                                              |
|----------|--------------------------------------------------------------|
| ۲۱۵..... | تعهد به توافقات.....                                         |
| ۲۱۷..... | نشان دادن تمایل رو به افزایش برای رسیدگی به مشکلات جدید..... |
| ۲۱۸..... | مداخله به منظور هدایت و ترغیب افراد.....                     |
| ۲۱۸..... | هدایت کارمندان بعد از میانجیگری.....                         |
| ۲۲۰..... | تشخیص زمان مداخله‌ی شما.....                                 |
| ۲۲۱..... | هدایت جلسات پیگیری مفید.....                                 |
| ۲۲۱..... | آماده کردن جلسه.....                                         |
| ۲۲۳..... | برگزاری جلسه.....                                            |
| ۲۲۵..... | <b>بخش ۳: به کارگیری سایر منابع برای حل و فصل اختلافات</b>   |
| ۲۲۷..... | مصارف ۱۱: متمرکز نگاه داشتن توجه گروه در حین اختلاف.....     |
| ۲۲۷..... | پراختن آیینی: موارد حقوقی.....                               |
| ۲۲۸..... | محدود کردن پیچ‌ها.....                                       |
| ۲۲۹..... | صادق و ثابت بودن.....                                        |
| ۲۳۰..... | یافتن زمان و مکان برای رسیدگی به اختلاف.....                 |
| ۲۳۱..... | محدود کردن جلسات محرمانه.....                                |
| ۲۳۲..... | ایجاد روش‌هایی برای بازنگری.....                             |
| ۲۳۴..... | انجام کار طبق روال عادی.....                                 |
| ۲۳۴..... | ایجاد انگیزه در کارمندان.....                                |
| ۲۳۵..... | متمرکز کردن اعضای گروه بر موارد کنترل‌پذیر.....              |
| ۲۳۵..... | برگزاری جلسات کاری منظم.....                                 |
| ۲۳۶..... | کسب اعتبار به عنوان یک مدیر.....                             |
| ۲۳۸..... | ترغیب به تشکیل گروه.....                                     |
| ۲۳۸..... | مشخص کردن منافع مشترک و ایجاد تجارب مثبت مشترک.....          |
| ۲۳۹..... | شاد کردن روحیه‌ی افراد.....                                  |
| ۲۴۱..... | <b>فصل ۱۳: تعیین نحوه‌ی کمک‌رسانی شرکت</b>                   |
| ۲۴۱..... | کار با منابع انسانی.....                                     |
| ۲۴۲..... | همکاری با شما برای بهبود رویکردتان.....                      |
| ۲۴۲..... | آگاه کردن شما هنگامی که نیاز به اقدام است.....               |
| ۲۴۳..... | فراهم کردن منابع آموزشی.....                                 |
| ۲۴۳..... | دسترسی به سوابق کاری کارمندان.....                           |
| ۲۴۴..... | تحقیق در خصوص خدمات حل و فصل اختلاف بی طرفانه.....           |

|          |                                                                                     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۴۵..... | برنامه‌ی میانجیگری.....                                                             |
| ۲۴۵..... | برنامه‌ی بی‌طرفانه‌ی مشترک.....                                                     |
| ۲۴۶..... | طراحی برنامه‌ای مؤثر برای حل و فصل اختلافات.....                                    |
| ۲۴۷..... | فصل ۱۴: به کارگیری متخصصانی خارج از شرکت به منظور تسهیل روند حل و فصل اختلافات..... |
| ۲۴۷..... | بررسی دلایل کمک گرفتن یا کمک نگرفتن مدیران.....                                     |
| ۲۴۸..... | دلایل رایج تعلل در کمک خواستن.....                                                  |
| ۲۴۹..... | دلایل رایج تقاضای کمک از کارشناس.....                                               |
| ۲۵۰..... | آموزش دادن.....                                                                     |
| ۲۵۲..... | ر. ه. ی. اختلافات.....                                                              |
| ۲۵۳..... | پیانجری.....                                                                        |
| ۲۵۶..... | تسهیل سازی گروهی.....                                                               |
| ۲۵۷..... | حکمت.....                                                                           |
| ۲۵۹..... | بخش ۴: رسیدگی به اختلافاتی که شما یکی از طرفین آن هستید.....                        |
| ۲۶۱..... | فصل ۱۵: مشخص کردن خواسته‌های دو طرف.....                                            |
| ۲۶۱..... | آگاهی از خواسته‌ی واقعی خود.....                                                    |
| ۲۶۲..... | کشف ارزش‌های محوری.....                                                             |
| ۲۶۳..... | شناسایی حساسیت‌ها.....                                                              |
| ۲۶۵..... | بررسی توانایی خود جهت شنیدن دیدگاه‌های دیگران.....                                  |
| ۲۶۶..... | تلاش برای متواضع بودن.....                                                          |
| ۲۶۶..... | درخواست کمک.....                                                                    |
| ۲۶۷..... | شناخت نقاط قوت.....                                                                 |
| ۲۶۸..... | فکر کردن به خواسته‌های طرف مقابل.....                                               |
| ۲۶۸..... | مشخص کردن آنچه می‌دانید.....                                                        |
| ۲۶۹..... | وارد حاشیه نشوید.....                                                               |
| ۲۷۰..... | بررسی چیزهایی که نمی‌دانید.....                                                     |
| ۲۷۱..... | توجه کردن به هر دو طرف.....                                                         |
| ۲۷۱..... | موارد.....                                                                          |
| ۲۷۳..... | ارزش‌ها.....                                                                        |
| ۲۷۳..... | حساسیت‌ها.....                                                                      |
| ۲۷۴..... | نقاط قوت.....                                                                       |
| ۲۷۴..... | زمینه‌های مشترک.....                                                                |
| ۲۷۴..... | پیشنهادهات.....                                                                     |

فصل ۱۶: درخواست برای برگزاری جلسه به منظور صحبت کردن در خصوص اختلافات ..... ۲۷۷

یافتن بهترین روش برای برخورد با طرف مقابل ..... ۲۷۷

به خاطر سپردن اهمیت زمان و مکان ..... ۲۷۸

انتخاب صحیح کلمات ..... ۲۷۹

انتخاب بهترین روش گفت و گو ..... ۲۸۰

آمادگی برای روبه رو شدن با مقاومت افراد جهت شرکت در جلسه ..... ۲۸۱

واکنش به تاکتیک های پس زدن ..... ۲۸۲

مواجه شدن با انکار ..... ۲۸۳

ملف کردن ..... ۲۸۴

د ناامیدی بسی امید است ..... ۲۸۶

بین زمان و مکان برای مذاکرات سازنده ..... ۲۸۷

ملاحظات زمان ..... ۲۸۷

اهمیت مکان ..... ۲۸۸

فصل ۱۷: برگزاری نشست برای صحبت کردن در خصوص اختلافات ..... ۲۹۱

آمادگی برای میانجیگری در اختلافی که در آن دخیل هستید ..... ۲۹۲

شناخت نقش دوگانه ای خود ..... ۲۹۲

اتخاذ روند میانجیگری برای جلسات فردی ..... ۲۹۳

شروع مذاکرات فردی ..... ۲۹۴

ارائه ی بیانات مقدماتی بی طرفانه ..... ۲۹۴

پذیرفتن چالش موجود ..... ۲۹۵

شرح اقدامات خود برای جلسات آتی ..... ۲۹۶

تعهد به برگزاری جلسه ای مؤثر ..... ۲۹۷

به اشتراک گذاشتن دیدگاه ها ..... ۲۹۷

تصمیم گیری در خصوص فرد شروع کننده ..... ۲۹۸

گوش دادن با جدیت ..... ۳۰۰

خلاصه کردن شنیده هایتان ..... ۳۰۲

صحبت کردن به شیوه ای قابل فهم ..... ۳۰۳

بی طرف بودن ..... ۳۰۵

تهیه ی دستور جلسه ..... ۳۰۶

در جست و جوی راه حل های دو سر بُرد ..... ۳۰۶

پیشنهاد راه های مثبت ..... ۳۰۶

مدیریت مذاکرات ..... ۳۰۸

|          |                                                                |
|----------|----------------------------------------------------------------|
| ۳۰۹..... | تصمیم‌گیری                                                     |
| ۳۱۰..... | نتیجه‌گیری                                                     |
| ۳۱۱..... | درک نیت                                                        |
| ۳۱۱..... | تنظیم دقیق جزئیات                                              |
| ۳۱۲..... | پایان جلسه بدون رسیدن به توافق                                 |
| ۳۱۵..... | فصل ۱۸: متناسب ساختن روش خود با نمودار سازمانی                 |
| ۳۱۶..... | حل و فصل مشکل با زیردست                                        |
| ۳۱۶..... | انجام یک گفت‌وگو                                               |
| ۳۱۷..... | اختلافات معمولاً در چه موردی هستند؟                            |
| ۳۱۸..... | تعیین رویکرد با موقعیت                                         |
| ۳۲۰..... | ایجاد محیط مثبت                                                |
| ۳۲۲..... | مهارت‌های خود                                                  |
| ۳۲۴..... | در نظر گرفتن نظرات                                             |
| ۳۲۵..... | رسیدگی به اختلافی که افراد می‌ده‌تان دارید                     |
| ۳۲۶..... | احترام گذاشتن به موسیت فرد هم‌دهی خود                          |
| ۳۲۶..... | حساس بودن نسبت به مکان                                         |
| ۳۲۷..... | حفظ روابط کاری                                                 |
| ۳۲۸..... | انجام مذاکرات انفرادی با ریاستان                               |
| ۳۲۸..... | سیک‌سنگین کردن نظرات موافق و مخالف برای برگزاری جلسه           |
| ۳۳۱..... | تعریف مجدد مفهوم قدرت                                          |
| ۳۳۲..... | استفاده از زمان به بهترین نحو                                  |
| ۳۳۵..... | بخش ۵: بخش ده‌تایی‌ها                                          |
| ۳۳۷..... | فصل ۱۹: ده چیزی که هنگام اختلافات حل‌نشده می‌توانید کنترل کنید |
| ۳۳۷..... | برنامه‌ی شما برای آینده                                        |
| ۳۳۷..... | دیدگاه شما                                                     |
| ۳۳۸..... | واکنش‌های شما                                                  |
| ۳۳۸..... | سرمایه‌گذاری شما                                               |
| ۳۳۸..... | نقش شما در اختلاف                                              |
| ۳۳۹..... | انتظارات شما                                                   |
| ۳۳۹..... | انرژی شما                                                      |
| ۳۴۰..... | مسائل شما                                                      |

- ۳۴۱..... روش شما برای پردازش
- ۳۴۱..... شخصیت شما
- فصل ۲۰: ۵۵ دلیل مدیران برای نپرداختن به اختلافات ..... ۳۴۳
- ۳۴۳..... واقعاً نمی‌دانم چگونه
- ۳۴۴..... نمی‌خواهم چوب درون لانه‌ی زنبور کنم
- ۳۴۴..... قبلاً موفق نبوده‌ام
- ۳۴۴..... مشکل؟ کدام مشکل؟
- ۳۴۵..... نمی‌دانم از کجا شروع کنم
- ۳۴۵..... به من مربوط نیست
- ۳۴۵..... من رستار بچه نیستم
- ۳۴۵..... من کارهای مهم‌تری برای انجام‌دادن دارم
- ۳۴۶..... نمی‌خواهم مجبور به اخراج کسی شوم
- ۳۴۶..... نمی‌خواهم به نظر بیایم
- فصل ۲۱: ۵۵ جمله‌ی گهربار یانجی‌های حرفه‌ای ..... ۳۴۷
- ۳۴۷..... برای خود روند به‌اندازمت نتیجه‌ی آن ارزش قائل باشید
- ۳۴۸..... بپذیرید که حقیقت، واقعیت است
- ۳۴۸..... حسن تفاهم مهم است
- ۳۴۸..... حاضر و در دسترس باشید
- ۳۴۸..... برای کسب موفقیت‌های بیشتر به دنبال زمینه‌های مشترک بگردید
- ۳۴۹..... نسبت به شرایط دشوار طرفین آگاه باشید
- ۳۴۹..... گاهی سکوت بهتر است
- ۳۴۹..... کنج‌کاو باشید
- ۳۴۹..... ترس بر هر چیزی غلبه می‌کند
- ۳۵۰..... به آینده بیندیشید

# مقدمه

همه‌ی دعاوی دو طرف دارند، در غیر این صورت، دیگر هیچ دعوایی باقی نمی‌ماند.  
فرانسوا دو لا روشفوکو

مردم هر روزه در ادارات، مغازه‌ها، کارخانه‌ها و هر محیط کاری دیگری با همکاران خود اختلاف پیدا می‌کنند. فرقی نمی‌کند شغل شما چیست، چه در یک مؤسسه‌ی زیرانتفاعی، شرکتی زنجیره‌ای یا شرکتی نوپا کار می‌کنید و چه دارای یک کسب‌وکار کوچک خانوادگی هستید، حتی اگر یک همکار داشته باشید، با اطمینان می‌توان گفت، بارها، یکدیگر مشکل و اختلاف‌نظر داشته‌اید. این مسئله بسیار طبیعی است و نباید از آن بترسید.

اگر درصدد این هستید همیشه محیط کاری خود را به دور از دردسر و اختلاف نگه دارید، ممکن است آنس خود را از دست بدهید. چرا می‌خواهید چنین محیطی داشته باشید؟ برخلاف آنچه شما می‌کنید، ماهیت تضاد آن قدر هم بد نیست. برخورد صحیح با تضادها می‌تواند باعث ایجاد تغییرات مثبت و فرصت‌های جدید در محل کار شما شود. دیدگاهتان را تغییر دهید و به جای اینکه تنها نکات منفی این تضادها را ببینید، به تغییرات مثبتی که به‌وجود می‌آورند، فکر کنید؛ این اولین مرحله‌ی حل مشکلات است.

اما چگونه می‌توان در شرایطی که ظاهراً منفی به‌نظر می‌رسد، به‌دنبال نتیجه‌ی مثبت بود؟ باید با مباحثه و مذاکره به کارمندان ثابت کنید که خودشان بدون کمک گرفتن از میانجی (شما!) می‌توانند مشکلاتشان را حل کنند. درواقع، با این اقدام ماهرانه و کمک به کارمندان، می‌توانید اوضاع آشفته‌ی موجود را آرام کنید. مردم گروهان باشید؛ کسی که همیشه برای حل صحیح اختلافات می‌تواند به او اعتماد کرد.

هنگام برخورد با مشکل در محل کارتان، با دیدی باز و با درنظر گرفتن دیدگاه دیگران، مطمئناً می‌توانید اختلافات را برطرف کنید و روابط کاری بهتری به‌وجود آورید. هیچ‌کس دوست ندارد در میان یک مناقشه باشد، بنابراین از این اوضاع ناآرام به‌عنوان فرصتی برای بهبود سیستم، روابط و اعتبار خود استفاده کنید.

در این کتاب، علل رایج مشکلات محیط کار و نحوه‌ی برخورد با آن‌ها را با استفاده از روش‌های مطمئن و ثابت‌شده‌ی میانجیگری شرح خواهیم داد. به‌خاطر داشته باشید: در هر قضیه‌ای همیشه بیش از یک طرف دخیل است.

## درباره‌ی این کتاب

هدف این کتاب، کمک به مدیرانی (یا هر فرد شاغلی) است که با کارفرمایان، کارمندان یا همکاران خود اختلاف دارند. تمرکز اصلی آن همچنین، بر روی کارمندانی است که بدون داشتن تجربه‌ی حرفه‌ای حل و فصل اختلافات و میانجیگری، در موقعیت مذاکره برای حل مشکلات قرار می‌گیرند. فصل‌های این کتاب شامل روش‌های حل و فصل اختلافات است که طبق نظر متخصصان موفق این امر و با زبانی ساده بیان شده‌اند تا درک و به‌کار بستن سریع آن‌ها راحت‌تر باشد.

اطلاعات ارائه‌شده در این کتاب به اغلب کارمندانی که به دلیل مشکل در روابط کاری‌شان احساس درماندگی می‌کنند، نشان خواهد داد که دیگر محکوم به تکرار اشتباهات گذشته نیستند و می‌توانند راهی جدید برای حل مشکلات فعلی و آتی خود بیابند. در این کتاب، منابع داخلی و خارجی را برایتان شرح داده‌ام تا در موقعیت‌های مشابه به آن‌ها رجوع کنید. اطلاعات ارائه‌شده در این کتاب، کمک خواهد کرد تا برنامه‌ریزی دقیق‌تر، شرایط منحصربه‌فرد خود تنظیم کنید.

بینشی که در خصوص حل و فصل اختلافات با شما در میان می‌گذارم، در بازار کار به شدت رقابتی، روز به روز شمرند است. تجربیات و دانشی را در اختیاران می‌گذارم که از طریق حل اختلافات، محیطی ای‌کای گوناگون، خانواده‌ها و مشتریان به‌دست آورده‌ام و شما را از برخی رمزها آگاه می‌کنم.

همچنین، برخی از بهترین میانجی‌هایی که می‌شناسم به شما معرفی می‌کنم تا بدانید برای حل اختلافات چه باید بکنید. به همتایان و همکاران این افراد برای حل و فصل اختلافات میان دو تا دویست نفر، فرصت‌هایی برای رسیدن به توافق‌های پایدار و رضایت‌بخش به‌وجود می‌آورد.

## قواعد رعایت‌شده در این کتاب

برای اینکه بتوانید در این کتاب اطلاعات موردنیاز خود را راحت‌تر پیدا کنید، از قواعد زیر استفاده می‌کنم:

- ✓ واژه‌های جدید را با حروف مایل می‌نویسم و تعریف می‌کنم.
- ✓ از حروف درشت برای مشخص کردن کلمات کلیدی در فهرست‌ها استفاده می‌کنم.

## آنچه لازم نیست بخوانید

در مقام یک نویسنده، افتخار بزرگی است که کتابم را به‌طور کامل بخوانید، اما به تجربه می‌دانم که مشغول انجام کارهای روزمره در محیط کار و حل مشکلاتتان هستید. برای استفاده‌ی راحت‌تر از این کتاب، رازی را برایتان فاش می‌کنم. وقتی به کادرهای خاکستری می‌رسید، می‌توانید آن‌ها را نادیده بگیرید. مطالب این کادرها معمولاً مثال‌هایی از زندگی واقعی یا مسائلی است که طی سال‌ها کار به‌عنوان میانجی آن‌ها را به‌دست آورده‌ام. این داستان‌ها کمک می‌کنند، نکات ذکرشده در هر فصل را درک یا دیدگاهی جدید برای موقعیتی خاص پیدا کنید. اما حتی اگر آن‌ها را نخوانید، باز هم می‌توانید نکته‌ی کلیدی آن مبحث یا فصل را بفهمید.

## تصورات خنده‌دار

فرض را بر این می‌گذارم که شاغلید و با مردم سروکار دارید یا اینکه به‌گونه‌ای مسئولیت‌های مدیریتی دارید؛ مشغول اداره‌ی کارخانه‌ی تولیدی هستید یا سعی در حفظ شهرت خود به‌عنوان مدیری تازه‌کار در یکی از شرکت‌های بین‌المللی دارید یا تصور می‌کنم در حال حاضر با یک سری مشکلات مواجه هستید؛ شاید از دعوای کارمندان خسته باشید یا با همکاران جروبحث کردید و شاید هم در برابر مشکلاتی که با رئیس‌تان دارید، عجز داشته‌اید و فرض آخرم این است که می‌خواهید راهکاری برای این مشکلات بیابید.

## ترتیب مطالب این کتاب

این کتاب پنج بخش دارد.

### بخش اول: آگاهی از وجود اختلاف در محیط کار

تمام کتاب‌های موجود درباره‌ی اختلافات محیط کار، ابتدا به به‌گونه‌ی شروع مشکلات پرداخته‌اند. در این بخش به نقش افراد و گروه‌ها در مشکلات محیط‌های کاری خواهیم پرداخت. آگاهی از این مسئله که افراد اهل کجا هستند، کلید حل مسائل اصلی است؛ بنابراین، در این بخش به شما خواهیم گفت که چگونه برخی اوقات شما به‌عنوان مدیر، ممکن است ناخواسته باعث ایجاد مشکلی شوید و برای اینکه اوضاع بدتر نشود، چه کاری می‌توانید انجام دهید. همچنین، به شما خواهیم گفت به‌دنبال چه نشانه‌هایی بگردید تا هر زمان متوجه آن‌ها شدید، اقدامات لازم را انجام دهید. بهایی که در ازای بی‌تفاوتی می‌پردازید، بسیار گزاف است، به همین دلیل به نکاتی اشاره می‌کنم تا اندیشیدن به آن‌ها باعث شود درمورد مشکلات اقدامی انجام دهید.

## بخش دوم: حل و فصل اختلافات میان کارمندان

این بخش دوره‌ی فشرده‌ای برای میانجیگری بین دو همکار یا یک گروه کاری است. این بخش به شما نشان می‌دهد چگونه برنامه‌ریزی کنید، چه وقت و چگونه با افراد دخیل در این مشکل برخورد و چگونه جلساتی را در این زمینه برگزار کنید. اطلاعات خود را درباره‌ی هنر پرسیدن سؤالات مؤثر برای فهمیدن اینکه چه چیزی باعث آزار افراد شده است، با شما در میان خواهیم گذاشت و سپس، هر چیزی که درباره‌ی فکر کردن و مذاکره در مورد راه‌حل‌های احتمالی می‌دانم، مطرح خواهیم کرد. به شما نشان می‌دهم که چگونه به همه کمک کنید تا توافق‌نامه‌ای واضح و شفاف بنویسند تا کسی دچار سردرگمی نشود و چگونه با میانجیگری، آن را در گروه‌های بزرگ‌تر اعمال کنید. حل و فصل واقعی اختلاف تنها زمانی حاصل می‌شود که بتوانید آن را در مدت زمان مشخصی انجام دهید، پس توصیه‌هایی درباره‌ی نظارت بر توافقات و توجه به پیشرفت در حل اختلافات ارائه خواهیم داد.

## بخش سوم: به کارگیری سایر منابع برای حل و فصل اختلافات

اگر بتوانید خودتان تمام امور را به دست بگیرید و مشکلات را حل و فصل کنید، عالی است، اما اگر تمام راه‌ها را در جان گردید و نتیجه‌ای نگرفتید، چه؟ این بخش به طور خلاصه عنوان می‌کند که باید در کدام یک از قسمت‌های سازمان، تغییراتی ایجاد کنید و سپس می‌گوید چه کسانی در خارج از سازمان قادرند به شما کمک کنند. توضیح خواهیم داد که از متخصصان و مشاوران حل اختلافات چه انتظاری داشته باشید و برای اینکه گروه کاری شما بتواند تا پایان حل اختلافات به کار خود ادامه دهد، ایده‌هایی در اختیارشان می‌گذارم.

## بخش چهارم: رسیدگی به اختلافاتی که شما یکی از طرفین آن هستید

حتی اگر بهترین مدیر روی زمین هم باشید، ممکن است با کردن خود مشکل پیدا کنید. وقتی در مرکز اختلافات و مشاجره‌ها قرار می‌گیرید، وضع نامناسبی به وجود می‌آید؛ بنابراین، به شما نشان می‌دهم چطور تشخیص دهید که طرف مقابلتان چه می‌خواهد، چگونه بر مقاومت طرف مقابلتان برای روبه‌رو نشدن با شما غلبه کنید و موضوع را به چه شکل مطرح کنید که به توافقی رضایت‌بخش منجر شود.

اگر شما رئیس هستید، توصیه‌هایی خواهیم داشت تا ضمن اینکه به خواسته‌هایتان می‌رسید، بتوانید قدرت خود را نیز تعدیل کنید. اگر رده‌ی شغلی شما و همکاران‌تان یکسان است، پی خواهید برد که چگونه به موقعیت همکاران خود احترام بگذارید،

بدون اینکه حس شکست خوردن و تسلیم شدن داشته باشید. اما اگر مرئوس هستید، به شما نشان خواهیم داد چگونه جلسه‌ای مفید با مدیر خود داشته باشید. همچنین، چند نکته را متذکر خواهیم شد مبنی بر اینکه گاهی ترک کار در طولانی مدت، می‌تواند به نفع شما باشد.

## بخش پنجم: بخش ده تایی‌ها

در این بخش نکات و راهکارهای بیشتری را برای افزایش شانس موفقیت در امر مدیریت شما و حل و فصل مؤثر اختلافات ارائه خواهیم کرد. تمرکز روی آنچه در هنگام بروز اختلافات از کنترل‌تان خارج می‌شوند، بسیار عادی است؛ بنابراین، فهرستی از ده مورد تحت کنترل شما را در اختیارتان قرار می‌دهم. با به کارگیری سال‌ها تجربه‌ی دانش‌پژوهان امروز می‌توانم برخی از بهترین توصیه‌های آن‌ها را برایتان مطرح کنم. همچنین، در این کتاب فهرستی از رفتارها و نگرش‌هایی را که باید از آن‌ها بپرهیزید، گنج دهام. در ضمن به دلایل متعارفی که مدیران نمی‌خواهند کنترل مشکلات را در دست بگیرند، اشاره می‌کنم تا گرفتار الگوهای رفتاری منفی نشوید.

## نمادهای به کار رفته در این کتاب

در سرتاسر کتاب برای برآورد شما به مطالب مهمی که باید دقت ویژه‌ای به آن‌ها داشته باشید، از نمادهای زیر استفاده می‌کنم:

این نماد روشنی آسان‌تر برای انجام کارها یا ایده‌ای برای ایجاد محیط کاری بهتر در زمان حال و آینده به شما نشان خواهد داد.



این نماد را برای نشان دادن اطلاعات مهمی به کار می‌برم که باید فراموششان نکنید.



این نماد هشداردهنده‌ی اشتباهات رایجی است که باید از آن‌ها بپرهیزید.



نام این نماد، نمایانگر آن است. برای شرح یک موضوع، هیچ چیز به اندازه‌ی مثال‌هایی از زندگی واقعی کمک‌کننده نیست!



## مقصد بعدی

حل و فصل اختلافات در محیط کار *For Dummies* کتابی است که امیدوارم بارها و بارها به آن رجوع کنید. برای رسیدن به بینشی که برای مواجه شدن با اختلافات کاری نیاز دارید لازم نیست کتاب را از اول تا آخر، کلمه به کلمه بخوانید. می‌توانید با توجه به نیازتان به یک فصل رجوع کنید و هرگاه لازم بود، فصل‌های دیگر را مطالعه کنید.

ممکن است یک کتابخانه پر از کتاب‌های قطور مدیریتی داشته باشید، اما فکر خوبی است که از رفتار کارمندان‌تان سر در بیاورید و بدانید چرا آن‌ها دنیا را به گونه‌ای دیگر می‌بینند و طوری دیگر رفتار می‌کنند. برای درک این موضوع فصل ۲ را بخوانید.

اگر احساس می‌کنید که به خوبی متوجه می‌شوید چگونه احساسات، ارزش‌ها و فعالیت‌های گروهی می‌توانند اختلاف ایجاد کنند و این آمادگی را دارید که بین دو یا چند نفر وارد حلقه شوید، از فصل ۶ تا ۱۰ را بخوانید. وقتی شما یکی از طرفین مشکل هستید، برای درک اختلافات به فصل ۱۵ رجوع کنید.

سرانجام، اگر می‌خواهید بدانید در صورت بروز مشکل چگونه از یک کارشناس کمک بگیرید، با رجوع به فصل ۱۳ ببینید که سازمان شما برای حل مشکلاتان چه کارهایی می‌تواند انجام دهد و برای تحقیق درباره‌ی افراد حرفه‌ای خارج سازمانی هم به فصل ۱۴ رجوع کنید. در این میان، برای متمم کردن گروه خود، نکات ارائه شده در فصل ۱۲ را بخوانید.

اگرچه این کتاب به گونه‌ای طراحی شده است که بتوانید از هر کجای آن، خواندن را شروع کنید، خود را موظف به جانداختن برخی از فصل‌ها نکنید!