

چگونه در محیط کار مخالفت کنیم؟

فرقی ندارد که نقش شما در تیم چیست، حتی فرقی ندارد که تیم شما دو نفره است یا دویست نفره؛ در هر صورت، زمان‌هایی وجود دارد که شما یا افرادی در تیم، نظرات متفاوتی از یکدیگر دارند. توانمندی اعضای سازمان به مهارت مخالفت کردن به صورت حرفه‌ای، یکی از کارهایی است که باید به‌عنوان مدیر یا واحد منابع انسانی در سازمان انجام دهید؛ زیرا تصور کردن سازمانی که در آن مخالفت وجود ندارد، تقریباً غیرممکن است و اگر هم وجود داشته باشد، نشانه وجود یک فرهنگ سازمانی مسموم به نام **سکوت سازمانی** است. در ادامه این مقاله مخالفت کردن در محیط کار در **سیمپل اچ آر**، از اینکه در مخالفت کردن با شخص دیگر باید احساسات و عواطف او را مدنظر قرار دهید، به‌عنوان قسمتی بدیهی از روابط اجتماعی و انسانی، گذر کرده‌ایم و به معرفی مدلی پرداخته‌ایم که به کمک آن بتوانید علاوه بر اینکه عملکرد خود را در مذاکرات و جلسات بهبود بخشید، عملکرد تیمتان را نیز ارتقا دهید.

روش مخالفت کردن در سازمان

• احساس خود را ببینید!

تصور ما بر این است که اگر قرار است با فردی مخالفت کنیم، باید مانند یک ربات برخورد کنیم و هیچ توجهی به احساساتمان نداشته باشیم؛ اما سرکوب کردن احساساتمان نه برای سلامتی‌مان خوب است و نه برای ساختن اعتماد در تیم. اما قرار هم نیست هر احساسی که به ما دست داد، به شکل خام و ناپخته در جمع بیان کنیم؛ بلکه ما باید بروی احساساتمان نظارت داشته باشیم برای اینکه آن را به شکل درستی بیان کنیم، نه برای اینکه آنان را اصلاً بیان نکنیم.

برای مثال، اصلاً اشکالی ندارد که در ابتدای جمله خود بگویید: «خیلی ناراحتم از اینکه برای حل مشکل، هیچ کاری انجام نمی‌شود و فقط منتظر شرایط بازار نشستیم.» ولی اصلاً مناسب نیست که بگویید: «واقعاً متأسفم برای خودم که همچین آدم‌های ضعیف

و نفهمی رو دور خودم جمع کردم که موقع بحران، ترجیح می‌دن مثل ترسوها پشت هم دیگه قایم بشن.» قرار نیست با بیان احساساتمان دیگران را تحقیر کنیم و شخصیت آنان را زیر سؤال ببریم، اما می‌توانیم نارضایتی خود را از کاری که انجام داده‌اند، به صراحت بیان کنیم.

- **همه چیز خاکستری است!**

قبل از اینکه به مخالفت کردن برسید، یک بار دیگه این فرصت را بدهید که فرآیند تصمیم‌گیری که آنان طی کردند را بررسی کنید، اطلاعات و مستنداتی که باعث شد چنین تصمیمی بگیرند را چک کنید و سعی کنید دیدگاه آنان را درک کنید. هیچ تصمیمی آنقدر بد و سیاه و هیچ تصمیمی آنقدر سفید و عالی نیست؛ همه تصمیمات خاکستری هستند. اگر احساس می‌کنید که اعضای تیم، تصمیم «مشکی» رنگ گرفته‌اند، احتمالاً هنوز همه چیز را بررسی نکرده‌اید.

- **اولویت یادگیری است!**

راز داشتن یک مخالفت درجه یک و بدون تلفات احساسی این است که در کل فرآیند مخالفت تلاش کنید به صورت اکتیو به دنبال یادگیری از تفاوت دیدگاه‌ها باشید. اگر در فرآیند تصمیم‌گیری و مخالفت، اولویت اول شما بیان نظر خودتان یا صرفاً شنیدن نظر مقابل برای اینکه بهتر با آنان مخالفت کنید باشد، به بن‌بست خواهد رسید. اما اگر صادقانه هدف خود را بر روی یادگرفتن از مدل تصمیم‌گیری، آمار و اطلاعاتی که آنان جمع‌آوری کردند و تخصصی که آنان دارند باشد، همه از موضع دفاعی خود کوتاه خواهند آمد.

- **راهکار خود را بگویید؛ دیگری را نزنید!**

تا جای ممکن سعی کنید که راهکار ارائه شده توسط تیم یا شخص دیگر را موردتخریب قرار ندهید؛ بلکه تلاش کنید راهکار خود را به بهترین شکل ممکن ارائه کنید و حتی خیلی بهتر می‌شود اگر بتوانید در آخر ارائه خود بگویید: «نظرتون با این ایده مسخره چیه؟» یا «به نظرتون می‌شه این کار رو پخته کرد و انجامش داد؟» یعنی بازهم سعی کنید که اعضای تیم، ایده شما را برای خود بردارند. همچنین تلاش نکنید که ایده خود را بی‌نقص نشان دهید؛ برعکس، پذیرش این را داشته باشید که اعضا از ایده شما نقص

بگیرند یا حتی ایده شما را به نام خودشان بزنند. **یادمان نرود: اولویت اصلی، رشد سازمان است.**

• ارتفاع را تغییر دهید

بعد از اینکه تصمیم‌گیری انجام شد، زمان آن می‌رسد که ارتفاع یا زاویه مکالمه را تغییر دهید؛ یعنی یا باید سطح مکالمه را بالاتر ببرید و نشان دهید که این راهکار درنهایت برای این است که مجموعه بیشتر پیشرفت کند و مهم نیست که راهکار چه فردی این کار را برای مجموعه انجام می‌دهد. یا اینکه زاویه دید را در مکالمه تغییر دهید و نشان دهید که این راهکار از نظر افراد دیگر یا سایر واحدها، چقدر می‌تواند تأثیرگذار و مهم باشد. به عبارت ساده‌تر، باید سطح بحث را از اینکه «چه فردی این راهکار را ارائه داد.» به اینکه «این راهکار چه تأثیری خواهد داشت.»، «اهمیت این راهکار چیست؟» یا «چرا این راهکار مهم است؟» بکشانید.

• فرهنگ تعارض را ترویج دهید

درنهایت باید به افراد بگویید که تمام صحبت‌های انجام‌شده، مربوط به کار است و به شخصیت، رابطه دوستی و احترامی که برای یکدیگر قائل هستید، ربطی ندارد. باید شفاف کنید که شما درحال تلاش برای ایجاد **فرهنگ تعارض سازمانی** هستید تا از طریق این فرهنگ، مناسب‌ترین و پخته‌ترین ایده‌ها به مرحله اجرا برسند.

به سادگی، مخالفت کنید

مخالفت کردن در سازمان یکی از رفتارهایی است که به‌صورت روزمره در سازمان در جریان است. فعالان منابع انسانی علاوه بر اینکه باید بتوانند به‌صورت فعال در این جلسات حضور داشته باشند و «درست» مخالفت کنند، باید این مهارت و دیدگاه‌ها را در کل سازمان نیز جاری کنند.