

## संघर्षाचे व्यवस्थापन (Conflict Management)

मित्रांनो आज मी तुम्हाला संघर्षाच्या व्यवस्थापना बद्दल सांगणार आहे .

संघर्ष हा आपल्या जीवनाचा एक अविभाज्य भाग आहे . संघर्ष नको असे जरी वाटत असले तरी आपल्याला आपल्या इच्छेच्या विरुद्ध संघर्षाचा सामना करावा लागतो . काही माणसे , राष्ट्रे संघर्षप्रिय असतात तो भाग वेगळा व त्याची झळ मात्र इतरांना सोसावी लागते .

संघर्षामुळे तणाव वाढतो , कार्यशक्तीचा -हास होतो , दृष्टी नकारात्मक होण्याचा धोका असतो . संघर्षाची व्याख्या करणे कठीण आहे . संघर्ष म्हणजे दोन पदांमधील , दोन ताकदींमधील कुतरओढ असे ढोबळ मानाने म्हणता येईल .

प्रत्येकजण संघर्षाची वाटच पहात असतो कारण संघर्षाशिवाय जगणेच शक्यच नसते .

बरेच संघर्ष सुरू झाल्यावर लगेच त्याचा मुकाबला , सामना केला जात नाही . ' थांबा व बघू या ' असा प्रयत्न असतो . त्यामुळेच संघर्ष वाढू लागतो . संघर्ष एकदा एका मयदिबाहेर मोठा झाला की तो आपले स्वरूप सर्वासमोर उघडे करतो . मग माणूस दोन गोष्टी करतो . एक तर संघर्ष टाळायचा प्रयत्न करतो किंवा संघर्ष स्वीकारून त्याचा मुकाबला करतो . संघर्ष कशामुळे झाला ? परत संघर्ष होणार नाही अशा रितीने तो सोडवला आहे का ? संघर्षाच्या काळात आपण कसे वागलो ? संघर्ष सोडवण्यासाठी आपण काय केलं ? हे उपाय बरोबर होते का ?

संघर्षावर मात करायची असेल तर प्रथम संघर्ष आहे ही वस्तुस्थिती मान्य करावी लागेल व त्यानंतर संघर्षाची जंत्री करावी लागेल . कोणाबरोबर संघर्ष आहे , संघर्षाचे स्वरूप , दोघांचे वागणे / दृष्टीकोन व त्याचे निराकरण कसे झाले ?

काही संघर्षप्रिय माणसे सोडली तर संघर्ष कोणालाच नको असतो . परंतु संघर्षाशिवाय आपला इलाजही नसतो , कारण टाळी दोन हातांनी वाजते . परंतु संघर्षाची कारण मिमांसा दोन्ही बाजूने झाली तर मात्र संघर्ष सुटायला व परत त्याच मुद्द्यावर संघर्ष उदभवायला आळा बसेल . आपण आता संघर्षाची कारणे शोधूया .

- १ . अपूर्ण गरजा हे संघर्षाचे प्रमुख कारण आहे . माणसाला अन्न , वस्त्र , निवारा यांची प्राथमिक गरज असते . पण त्याचबरोबर त्याला केलेल्या कामाची पावती, स्तुती पण हवी असते . त्याला प्रेम हवे असते . मानसिक आधाराची गरज असते . जेव्हा अशा गरजा पूर्ण न झालेल्या माणसाबरोबर आपल्याला वागायची वेळ येते तेव्हा क्षुल्लक कारणावरून संघर्षाची वेळ आपल्यावर लादली जाते . कधी कामाच्या ताणामुळे निद्रानाश होतो . अशी व्यक्ती त्यामुळे चिडखोर बनते .

जर का प्रत्येकाने आपल्या अंतर्मनात डोकावून बघितले व आपल्या अपूर्ण गरजांची जंत्री बनविली व त्या पूर्ण करण्यासाठी समोरच्याचे सहकार्य मागितले तर बरेचसे संघर्ष टळू शकतील . समोरच्या व्यक्तीला तुमची अपूर्ण गरज कळेलच असे नाही किंवा कळूनसुद्धा तो न कळल्यासारखे दाखविण्याची शक्यता असते . त्यामुळे तुम्ही काही मागितले नाही तर तुम्हाला मिळणार नाही . (Crying baby gets milk)

## २ . जीवन सिद्धांत : (Values)

जर प्रत्येकाला दुस-या च्या जीवन सिद्धांताबद्दल माहिती असेल तर बरेचसे संघर्ष टळू शकतील . प्रत्येकाची जीवनमूल्ये वेगळी असतात . लहानपणी सर्वाना एकाच प्रकारचे चांगले शिक्षण शाळा व पालक घ्यायचा प्रयत्न करतात . पण मोठे झाल्यावर आपल्या सोयीनुसार ही मूल्ये बदलली जातात . त्याचा वेगळा अर्थ आपण पुरस्कृत करतो . वेळ , पैसा , काम , तब्बेत , परस्पर संबंध , राजकारण अशा कितीतरी गोष्टी सांगता येतील की ज्याच्याबद्दल प्रत्येकाची मते वेगळी असतील .

त्यामुळेच आपले वागणे , बोलणे हे आपल्या अंतर्मनात दडलेल्या जीवन सिद्धांताचे प्रतिबिंब असते . लहानपणी आपण वडिलधा-यांच्या वागणुकीवरून मूल्ये ठरवितो . पुढे शिक्षणाने , संगतीने , अनुभवाने त्याचा कस ठरतो व ती आपण जास्त प्रखरतेने अमलात आणतो किंवा विसरायचा प्रयत्न करतो .

आपली जीवनमूल्ये आपल्याला वेळेवर ठरविता आली पाहिजेत . तसेच वेळप्रसंगी स्पष्टपणे दुस-याला सांगताही आली पाहिजेत .

## ३ . दृष्टीकोन : ( Perception )

माणुस प्रत्येक गोष्टीकडे वेगळ्या दृष्टीकोनातून बघतो त्यामुळे संघर्षाचे प्रसंग उद्भवतात .

कार्यालयात काम करताना जर कामाचे महत्व , अग्रक्रम वगैरे गोष्टी स्टाफला कळल्या नाहीत तर काम वेळेत पूर्ण होणार नाही . त्यामुळे व्यवस्थापकानेच एखाद्या कामाबद्दल काय दृष्टीकोन असणे गरजेचे आहे हे विषद करून सांगितले पाहिजे .

## ४ . ज्ञान व माहिती ( Knowledge & information )

जर दोन्ही बाजूला सारखेच ज्ञान व माहिती असेल तर संघर्ष निर्माण होणार नाही . परंतु प्रत्यक्ष व्यवहारात हे घडत नाही . दोघांकडे संपूर्ण ज्ञान व माहिती असणे ही शक्यता कठीणच असते . अनुभव असा येतो की माहिती हेतूपूर्वक लपविली जाते .

माहिती असणे किंवा नसणे याची वर्गवारी खालील प्रमाणे करता येईल .

- > दुस-याला माहित आहे पण तुम्हाला माहित नाही .
- > तुम्हाला माहित आहे पण तुम्ही दुस-या पासून दडवली आहे .
- > सर्व साधारण माहिती जी प्रत्येकाला आहे . अशावेळी संघर्षाचे प्रसंग विरळाच असतात .
- > सर्वापासून लपविलेली माहिती . ज्या गोष्टीसाठी चिंता करण्यात अर्थ नसतो . तुम्ही थांबा व बघा .  
(Wait & Watch) असाच मार्ग अनुसरू शकता .

#### ५ . ग्राह्य गोष्टी ( Assumptions )

बरेच वेळा आपण आपल्या माहितीच्या आधारे काही गोष्टी ग्राह्य धरतो व तिथेच संघर्षाची ठिणगी पडते . ग्राह्य गोष्टी म्हणजे आपल्या अनुभवावरून आपण काढलेले निष्कर्ष . दरवेळेला ते बरोबरच असतील अशी शक्यता आपल्याला वाटत असली तरी असे घडत नाही .

#### ६ . अपेक्षा ( Expectations )

अपेक्षा ठेवणे हा मनुष्यस्वभावच आहे . आपण स्वतःकडून तसेच इतरांकडून सतत अपेक्षा ठेवतो . जेव्हा जेव्हा अपेक्षाभंग होतो तेव्हा आपण दुःखी होतो . परंतु आपण मुख्य मुद्दा विसरतो कि जेव्हा आपण नवीन नाते संबंध जोडतो तेव्हा आपल्या अपेक्षा स्पष्टपणे समोरच्याला सांगत नाही .

समोरच्या माणसाच्यासुद्धा आपल्या कडून अपेक्षा असतील हा मुद्दा बरेच वेळा आपण सोईस्करपणे विसरतो .

अपेक्षांचे काळानुसार ठराविक वेळानंतर मूल्यमापन करण्याची पण गरज असते . आपण जर का परस्परांना आपल्या अपेक्षा सांगितल्या , त्यावर चर्चा केली तर प्रत्येकाला आपले वागणे सुधारून दुस-याच्या अपेक्षापूर्तिचे समाधान मिळविणे शक्य होईल .

कार्यालयात जर का सर्वांनी खाजगीत दुस-या कर्मचा-यांकडूनच्या अपेक्षा लिहल्या व नंतर सर्वांच्या चर्चा सत्रामध्ये त्यावर विचार विनीमय झाला तर कार्यालयातील वातावरण खूपच खेळी मेळीचे राहून कामे तत्परतेने होऊ शकतील . प्रामुख्याने एक गोष्ट लक्षात ठेवली पाहिजे की आपल्या अपेक्षा अवास्तव असता कामा नयेत . तसेच जर दुस-याने हीच अपेक्षा आपणाहून केली तर आपण ती पुरी करू शकू का ? हा विचारही महत्वाचा आहे .

#### ७ . बालपण : (लहानाचे मोठे होणे)

आपण सर्वजण वेगवेगळ्या वातावरणात , कौटुंबिक परिस्थितीत , आर्थिक परिस्थितीत , जाती , धर्माच्या बंधनात , बदलत्या सामाजिक मुल्यांच्या काळात लहानाचे मोठे होतो .

हे वेगळेपण आपण जर का समजून घेतले नाही तर परस्परात दुरावा निर्माण होतो , तसेच पुरुषाची व स्त्रीची मानसिकता यात ही फरक असतो . स्त्रीची अशी इच्छा असते कि आपल्याला केवळ एक स्त्री म्हणून समोरच्याने मान न देता एक व्यक्ती म्हणून मान द्यावा .

#### ८ . संघर्षाचा सामना करण्याची इच्छा व शक्ती :

संघर्षाचा सामना कसा करावा याचे शिक्षण आपण कोणत्याच क्लासमध्ये , शाळेत घेत नाही . हे शिक्षण आपल्याला प्रत्यक्ष व्यवहारात मिळते . पण आपल्याला डोळसपणे ते शिकावे लागते . बालपणात जर का संघर्षाचा सामना करावा लागला असेल तर माणसाची उमेद टिकून राहणे कठीण असते . बरेच वेळा संघर्ष स्वीकारला जातो व ह्या वर काही तोडगा असेल हेच माणूस विसरतो . परंतु माझ्या मते प्रत्येकाने संघर्षाचा सामना करायला शिकणे आवश्यक असते .

संघर्षाच्या कारणांचा अभ्यास केल्यानंतर, मित्रांनो आता आपण संघर्षसोडवण्यासाठी काय व्यूहरचना करणे आवश्यक असते याचा विचार करू या .

प्रथम संघर्ष सोडवायला पुरक बाबी व अडसर असलेल्या गोष्टी यांची जंत्री केली पाहिजे व त्यांचे अग्रक्रम ठरविले पाहिजेत . त्यानंतर संघर्षावर दोन्ही बाजूंनी हल्लाबोल केले पाहिजे . परस्परांतील समान बाबी लगेच अमलात आणल्या पाहिजेत तर असमान बाबी कशा समान करता येतील याची कालबद्ध योजना आखली पाहिजे .

प्रत्येकाने एक पथ्य पाळले पाहिजे कि संघर्ष सोडवायचा असेल तर एका पातळीवर येऊन चर्चा केली पाहिजे . गरज भासल्यास एखाद्या मध्यस्थाची मदत घेता येईल . पण एक पथ्य पाळणे आवश्यक आहे कि परस्परांवर व्यक्तिगत शाब्दिक हल्ला, अपशब्द ,अपमान करणे ह्या गोष्टी टाळल्या पाहिजेत .तसेच संघर्षाचा उल्लेख दुस-यांकडे करून , चर्चा करून त्याबद्दल वावड्या उठणार नाहीत याची पण दक्षता घ्यावी लागेल .

मित्रांनो संघर्षाची एवढी पुस्तकी चर्चा केल्यानंतर आपण प्रत्यक्ष व्यवहारात दिसणा-या संघर्षाचे विश्लेषण करायचा प्रयत्न करूया .

प्रसंग -१ : एका पदवीधर मुलीचे लग्न ठरते . त्या मुलीला पुढे शिकायची व नोकरी करायची हौस असते . होणारा नवरा तसे वचनसुद्धा देतो पण अर्थातच सोईस्करपणे पाळत नाही . संस्कारामुळे मुलगी सुद्धा नव-याला तोडलेल्या वचनावरून डिवचत नाही . ह्यासर्वामुळे ती युवती नवीन संसारात रमायला बराच कालावधी लागतो . नव-याला कळत नाही कि एवढे ऐश्वर्य असताना आपल्या बायकोची कळी खुलत का नाही ?

उत्तर सोपे आहे . त्या युवतीच्या अपूर्ण गरजा . तीला शिक्षणाची हौस होती ती पूर्ण झाली नाही . कौटुंबिक परिस्थिती पुढे, वडिलांचा भार हलक्या करण्यासाठी संस्कारात वाढलेली ती लग्नाला तयार होते . नव-याने खरे तर वचन देयला नको होते . पण वचन दिले तर पाळण्याची जबाबदारी त्याची होती . ब-याच माणसांची ही एक सवय असते की कळून न कळल्यासारखे दाखवायचे .

प्रसंग २ : अरूण शिकलेला व कामात तत्पर असा अधिकारी असतो . सर्वांशी चांगले संबंध असतात . नवनवीन गोष्टी , तंत्रज्ञान शिकण्याची आवड असते . कंपनीत बरीच वर्षे वेगवेगळ्या जबाबदा-या पेलून उपमहाव्यस्थापक होतो . कालांतराने महाव्यस्थापक सेवानिवृत्त होतात . कंपनी अरूणला प्रमोशन देत नाही व बाहेरून महाव्यस्थापकची नेमणूक केली जाते . महाव्यस्थापक व अरूणचे पटत नाही . महाव्यस्थापकाला कल्पना असते कि अरूणला बढती न दिल्यामुळे तो दुखावलेला आहे . परंतु हीच गोष्ट कंपनीच्या व्यवस्थापनाला कळली नसेल? मला असे वाटते की अरूण ने प्रमोशन मिळणार हे गृहीत धरले असेल . बढती मिळेल ही अपेक्षा त्याने महाव्यस्थापकाच्या पदासाठी जेव्हा जाहीरात दिली गेली तेव्हा व्यवस्थापनाच्या नजरेत आणून घायला पाहिजे होती किंवा महाव्यस्थापक पदासाठी अर्ज करायला हवा होता . आतासुद्धा ज्या कंपनीत अरूण लहानाचा मोठा झाला तेथे आपला नावलौकीक खराब न करता , आपल्या हुषारीवर दुसरीकडे महाव्यस्थापक पद मिळविण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे .

प्रसंग ३ : प्रकाश होतकरू , खूप हुषार , शिकलेला तरूण असतो . लता पण हुषार असते पण खूप श्रीमंतीत वाढलेली असते . लताचे लग्न प्रकाशाची होते . लताला प्रकाशबद्दल अभिमान असतो . पण खर्च करण्यावरून त्यांच्यात वादविवाद होतात . लता आग्रही सुद्धा असते .

मी असे म्हणेन की प्रकाश व लता दोन भिन्न वातावरणात लहानाचे मोठे झालेले असतात . त्यांच्या दृष्टीकोनात फरक असतो . अर्थातच तो फरक ते ज्या परिस्थितीत लहानाचे मोठे होतात त्यामुळेच असतो . परस्परांबद्दलच्या अपेक्षा खूप मोकळेपणी चर्चेत आलेल्या नसतात .

प्रसंग ४ : जयंत व हेमंत दोघे भाऊ असतात . वयातहि ३ वर्षांचेच अंतर असते . दोघेही शिकतात व व्यवसायात नोकरीत स्थिरावतात . लहानपणापासून खूप प्रेमाचे , जिद्दालयाचे नातेसंबंध असतात . अचानक हेमंत श्रीमंत होऊ लागतो . पदामुळे भ्रष्टाचार करू लागतो . जयंतला अर्थातच हे मान्य नसते . दोन भावात वितुष्ट निर्माण होते . हेमंतला वाटते की माझ्या श्रीमंतीचा जयंतला हेवा वाटतो व त्यामुळे तो संबंध ठेवू इच्छित नाही .

त्यांच्या वितुष्टाचे कारण हेवा नसून त्यांच्या जीवन मूल्यातील फरक आहे . लहानपणीसारखीच जीवनमूल्ये बाळगणारे ते दोघे . पण मोठेपणी हेमंत प्रामाणिकपणाच्या मूल्यापासून ढळतो . आपल्या भ्रष्टाचाराला शब्दरूप देण्याचा प्रयत्न करतो .

(माझ्या हुषारीची किंमत , सर्वचजण करतात , जो भ्रष्टाचार करत नाही तो मुख , शिकून काय उपयोग ? वगैरे)  
जयंतला हे पटत नाही व त्यांचे संबंध बिघडतात .

प्रसंग ६ : सायली एक गृहकृत्यदक्ष तरुणी असते . पदवीधर झाल्यानंतर तीचे लग्न होते . नवरा इंजिनीअर असतो . घरात सासू सासरे , धाकटा दिर , नणंद असते . मधुचंद्राहून आल्यानंतर लगेचच ती स्वयंपाकघराचा ताबा घेते व कौतुकाने एकटी सर्वांच्या आवडीचा बेत करते . स्वयंपाक छानच झालेला असतो पण मंडळी काही तब्बेतीत जेवत नाहीत . सायलीला दुःख होते . ती नव-याला विचारते . तो सांगतो कि आमच्याकडे जरा तिखट , मसालेदार खायची सवय आहे . नारळ आम्ही फारसा वापरत नाही . पण वाईट वाटून घेऊ नकोस . घरच्या आवडी निवडी लवकरच तुला कळतील . काय मित्रांनो तुम्हाला काय वाटते . जी गोष्ट नव-याने मग सांगितली ती आधीच सांगितली असती तर ? संघर्ष का झाला तर माहिती लपविण्यामुळे . सायलीने सुद्धा स्वयंपाकाच्या अपेक्षा आधीच विचारायला हरकत नव्हती .

मित्रांनो असे कितीतरी संघर्षांचे प्रसंग आजूबाजूला कुटुंबात, कचेरीत घडत असतात . त्याचे विश्लेषण केले तर तुम्हाला त्याची कारणे सहज शोधता येतील व एकदा कारणे कळली तर संघर्षांचे प्रसंग नक्कीच टाळता येतील .

मग काय , करणार ना प्रयत्न ?

संघर्ष टाळण्याचा ?

**Best of Luck.**