



معاونت توسعه مدیریت و منابع انسانی
مرکز نوسازی و تحول اداری

کانون ارزیابی و توسعه مدیران

Managers' empowerment & assessment center

مجموعه درسنامه‌های آموزش مبتنی بر شایستگی‌های عمومی مدیران
مجموعه شماره یک: ویژه مدیران سطح پایه

شایستگی تفکر تحلیلی و حل مساله درسنامه دوره آموزشی مدیریت تعارض

این درسنامه برای آموزش مدیران ارزیابی شده در کانون ارزیابی و توسعه مدیران
وزارت جهاد کشاورزی تدوین شده است.

کد دوره: ۱۴۶۱۴/۰۱/۱

کد دوره پودمانی: ۱۴۸۴۹/۰۱/۱



شناسنامه

عنوان درسنامه: آموزش شایستگی تفکر تحلیلی و حل مساله (مدیریت تعارض)

تدوین: محمدرضا عباسی

ناشر: مرکز نوسازی و تحول اداری - دفتر آموزش کارکنان

نوبت و زمان چاپ: اول - سال ۱۳۹۹

سرفصل دوره

- تعاریف و دیدگاه های مختلف نسبت به تعارض و مدیریت تعارض
- جنبه های تعارض
- شرایط و عواملی که موجب بروز تعارض می شود
- انواع تعارض
- فرایند شکل گیری تعارض
- سطح تعارض
- فنون ایجاد تعارض کارکردی
- سبک های مدیریت تعارض غیرکارکردی
- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک های مدیریت تعارض
- فنون غیررسمی حل اختلاف ها و تعارض های سازمانی

فهرست مطالب

۶.....	راهنمای مطالعه و یادگیری
۸.....	مدیریت تعارض
۹.....	تعاریف و دیدگاههای مختلف در خصوص تعارض و مدیریت تعارض
۱۱.....	جنبه‌های تعارض
۱۳.....	شرایط و عواملی که موجب بروز تعارض می‌شود
۱۵.....	انواع تعارض
۱۷.....	فرایند شکل‌گیری تعارض
۲۰.....	سطح تعارض
۲۲.....	فنون ایجاد تعارض کارکردی
۲۳.....	سبک‌های مدیریت تعارض غیرکارکردی
۲۵.....	شرایط مناسب برای بکارگیری سبک‌های مدیریت تعارض
۲۶.....	فنون غیررسمی حل اختلاف‌ها و تعارض‌های سازمانی
۳۰.....	منابع

راهنمای مطالعه و یادگیری

این درسنامه برای آموزش مدیران ارزیابی شده در کانون ارزیابی و توسعه مدیران وزارت جهاد کشاورزی تدوین شده است. تدوین آن نیز بر مبنای روش آموزش از راه دور و بصورت خودخوان (خودیادگیری) انجام گرفته است. بنابراین مدیران شرکت‌کننده در این دوره آموزشی می‌بایست بخاطر داشته باشند برای یادگیری مطالب مسئولیت یادگیری برعهده خودشان است. یعنی آنان خود معلم خویش می‌باشند. به دیگر سخن، در این دوره استاد مستقیماً بر تدریس و نیز یادگیری آنان حضور و نظارتی ندارد. این خود شرکت‌کنندگان هستند که برای آموزش و یادگیری باید سعی و تلاش کنند. با این وصف، برای آشنایی بیشتر با اهداف و محتوای آموزشی دوره مطالب زیر ارائه می‌شود تا با دقت مطالعه نمایند.

محتوای آموزشی دوره

مجموعه درسنامه‌های شایستگی «تفکر تحلیلی و حل مساله» مشتمل بر پنج دوره به شرح زیر است:

دوره اول: مدل‌ها و تکنیک‌های تصمیم‌گیری

هدف آموزشی این دوره: آشنایی فراگیران با مفهوم و مدل‌ها و فنون تصمیم‌گیری برای بهبود مهارت‌های تحلیلی و حل مساله

دوره دوم: تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها

هدف آموزشی این دوره: آشنایی فراگیران با اصول و مفاهیم تجزیه و تحلیل سیستم‌ها و روش‌ها و تکنیک‌های تحلیل و بهبود سیستم‌ها در حل مسائل سازمانی و تصمیم‌گیری‌های سازمانی

دوره سوم: تفکر سیستمی

هدف آموزشی این دوره: آشنایی فراگیران با اصول و قواعد تفکر سیستمی به منظور کاهش احتمال خطا در تحلیل و تصمیم‌گیری و حل مسائل سازمانی و کمک به طراحی راه‌حل‌های هوشمندانه و موثر

دوره چهارم: خلاقیت و حل مساله

هدف آموزشی این دوره: آشنایی فراگیران با شناسایی و تعریف مسائل سازمانی و حل آن‌ها با روش‌های خلاقانه و کارآمد

دوره پنجم: مدیریت تعارض

هدف آموزشی این دوره: آشنایی فراگیران با انواع تعارض، سطوح مختلف تعارض، سبک‌های متفاوت مدیریت تعارض، چگونگی حل تعارض غیرکارکردی و ایجاد تعارض کارکردی به منظور بهبود حل مسائل سازمانی ناشی از تعارض در سازمان.

روش تدوین درسنامه

همان‌طور که بیان شد، این درسنامه مشتمل بر پنج دوره است که با ساختار و چارچوب یکسان تدوین شده‌اند. به بیان بهتر، ارائه مطالب به نحوی طراحی شده است که یادگیری برای فراگیران آسان و تسریع شود. یعنی در مدت کوتاه، مطالب بیشتری را به آسانی و به طور عمیق بیاموزند. برای تحقق این موضوع نیز از برنامه‌ریزی آموزشی و درسی، روش‌ها و فنون آموزش مکاتبه‌ای، الگوهای مختلف یادسپاری، ساده‌نویسی و... استفاده شده است. خصوصاً کوشش شده است مطالب به زبانی ساده و سهل الفهم تنظیم شوند.

ساختار درسنامه

عناصر ساختاری مطالب هر دوره و اهداف و ویژگی‌های آن‌ها به شرح زیر است:

هدف‌های آموزشی

در ابتدای هر دوره، هدف‌های آموزشی (رفتاری) آن دوره بیان گردیده است. هدف‌های رفتاری، در واقع توانایی‌هایی است که انتظار می‌رود پس از مطالعه هر دوره فراگیران به آن‌ها نائل شوند. پس، به فراگیران توصیه می‌شود قبل از مطالعه هر دوره، ابتدا هدف‌های آموزشی آن را به دقت بخوانند تا آگاه شوند، هدف‌های آن دوره کدامند؟ و پس از مطالعه دوره چه انتظاری (تغییراتی) از آنان می‌رود؟

یادآوری می‌شود که کلیه سؤالات آزمون پایان دوره در حیطه هدف‌های مزبور قرار دارند. به عبارت دیگر، برای موفقیت در آموزش، یادگیری و طی دوره آموزشی لازم است مطالبی را که در حیطه هدف‌های رفتاری قرار دارند، فراگیران به خوبی و به طور عمیق یاد بگیرند.

فعالیت

در هر دوره تعداد محدودی قاب یا کادر مشاهده می‌شود که در داخل آن یک مطالب یا تقاضای انجام یک فعالیت توسط شما مطرح گردیده است که عنوان آن «فعالیت» می‌باشد.

«فعالیت»ها در واقع نوعی case study کوچک و محدود به حساب می‌آیند که هدف آن‌ها درگیر ساختن عملی فراگیران با هدف‌های آموزشی دوره، یادگیری عملی، کسب تجربه، تحقیق و بررسی در زمینه موضوعات مطرح شده است.

توجه کنید

در هر دوره تعدادی چارچوب یا کادر مشاهده می‌شود که در داخل آن یک مطلب، نکته و حتی یک جمله خبری بیان گردیده است که عنوان آن «توجه کنید» است.

این قاب‌ها در واقع برخی مطالب بسیار ظریفی هستند که در حیطه هدف‌های آموزشی دوره قرار دارند. اما ممکن است در حین مطالعه دوره، توجه فراگیران را به خوبی جلب نکنند. درحالی که مطلبی مهم بوده و می‌بایست از سوی فراگیران به نحو مطلوب یاد گرفته شود.

با این وصف، به فراگیران توصیه می‌شود، مطالب بیان شده در این قاب‌ها را یاد بگیرند. ضمن این‌که در آزمون پایان دوره نیز پرسش‌هایی از فراگیران مطرح خواهد شد که باید به این پرسش‌ها پاسخ دهند.

آزمون پایان دوره آموزشی

برای سنجش آموخته‌های فراگیران، آزمون پایان دوره به عمل خواهد آمد. پس از تصحیح پاسخنامه‌ها، چنان‌چه هر فرد از نمره قبولی برخوردار شود، برای وی گواهی پایان دوره صادر خواهد شد. سؤالات آزمون پایان دوره به صورت چهار گزینه‌ای طراحی شده است.

توصیه

- در فاصله زمانی از این تاریخ تا هنگام برگزاری آزمون پایان دوره با برنامه‌ریزی مناسب، درسنامه دوره را به دقت مطالعه کنید.
- در جریان مطالعه، احتمالاً برخی ابهامات، مشکلات، سؤال‌ها و... بر سر راه فراگیران آشکار خواهد شد. کوشش کنید با مطالعه بیشتر، نسبت به رفع آن اشکالات و یافتن پاسخ برای سؤالات، براین مشکلات فائق شوید.

موفق باشید

مدیریت تعارض

هدف رفتاری:

انتظار می رود در پایان دوره فراگیران بتوانند با انواع تعارض، سطوح مختلف تعارض، سبک‌های متفاوت مدیریت تعارض، چگونگی حل تعارض غیرکارکردی و ایجاد تعارض کارکردی به منظور بهبود حل مسائل سازمانی ناشی از تعارض در سازمان آشنا گردند

تعاریف و دیدگاه‌های مختلف در خصوص تعارض و مدیریت تعارض

انسان موجودی اجتماعی است. انسان‌ها نیاز دارند در کنار یکدیگر زندگی کنند، اما در جریان این ارتباط، دچار اختلاف‌نظرهایی در خواسته‌ها و اهداف می‌شوند. این اختلاف‌نظرها موضوعی است که به آن تعارض می‌گویند. در فرهنگ لغات فارسی، تعارض به معنای متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، باهم خلاف کردن و اختلاف داشتن معنی شده است.

تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه بوسیله گروه‌ها یا افراد صورت می‌گیرد تا از طریق مقابله با افراد یا گروه‌های دیگر مانع از دستیابی به اهداف آنان شوند. تعارض در واقع عملی است که گروه یا افرادی در سازمان متبوع خود بصورت آگاهانه باعث اختلال در امور خاصی می‌شوند. براساس تعریف، «تعارض» فرآیندی است که در آن، شخص «الف» به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص «ب» در رسیدن به علایق و اهدافش شود. در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی، مخالفت، کمیابی و بازدارندگی، نشان‌دهنده ماهیت تعارض است. بطور کلی وجوه مشترک تعریف‌های مفهوم تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است.

توجه کنید:

وجود اختلاف و تعارض اجتناب ناپذیر است، اما داشتن مهارت حل تعارض به فرد کمک می‌کند تا بتواند روابط صمیمانه‌تری را با دیگران تجربه کند.

تعارض از دیدگاه صاحب‌نظران علم مدیریت

از دیدگاه صاحب‌نظران علم مدیریت، در خصوص تعارض سه نظریه مطرح شده است: آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظریات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد:

الف - نظریه سنتی:

باید از تعارض دوری جست. زیرا کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، طبق این نظریه تعارض موضوعی غیرضروری است که به هر قیمت باید از آن اجتناب کرد. بنابراین نظریه وجود تعارض نشانه ضعف مدیریت است. به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (نظریه یگانگی) می گویند.

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو، از کارکنان زیردست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی رود. در این نظریه، تعارض یک عنصر ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه هایی چون ویران سازی، تعدد، تخریب و بی نظمی مترادف می داند و چون زیان آور است، باید از آن دوری جست. مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند.

ب - نظریه رفتاری:

بر اساس نظریه روابط انسانی، تعارض امری طبیعی است. تعارض در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می کند. این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان ها می داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. بر اساس این نظریه، تعارض را نمی توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می بخشد.

طبق این نظریه، تعارض نه تنها مضر نیست، بلکه برای خلاقیت و نوآوری در سازمان نیز ضروری است. در این نظریه وجود تعارض می تواند باعث نمایان شدن مسایل و سپس حل خلاقانه آنها شود. تعارض سازنده همانند انتقاد سازنده می باشد و باید مورد تشویق و حمایت قرار گیرد.

ج - نظریه تعامل گرا:

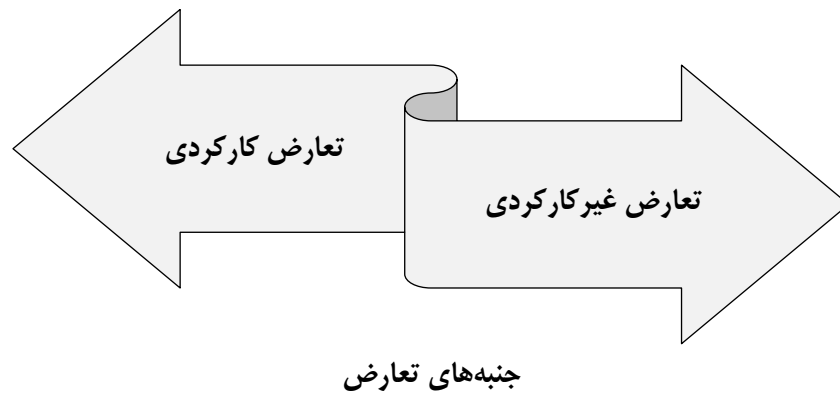
تعارض نه تنها می تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه یک ضرورت بدیهی برای فعالیت های سازمانی به شمار می آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می گویند.

در حال حاضر نظریه تعارض حول محور دیدگاهی می چرخد که آن را مکتب تعامل می نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت، ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.

نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان ها را وادار می کند که در حفظ سطحی معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد.

جنبه‌های تعارض

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود.



تعارض را می‌توان از جنبه‌های مختلف مورد توجه قرارداد. معمولاً برای تعارض، ابعاد و جنبه‌های کارکردی و غیرکارکردی را مورد نظر قرار داده‌اند. همچنین جنبه‌های مثبت و منفی تعارض در مدیریت قابل اهمیت است.

تعارض غیرکارکردی

تعارض غیرکارکردی، تعارض بین فردی است. این تعارض به دلیل ایجاد واکنش‌های هیجانی و عصبی، در اغلب اوقات غیرکارکردی است.

تعارض کارکردی

تعارض کارکردی، از سطوح پایین تعارض است. فرآیند و سطوح متوسط و پایین تعارض وظیفه‌ای ممکن است کارکردی باشد.

برخی جنبه‌های تعارض کارکردی عبارتند از:

- ایده‌های ناپخته نقد می‌شوند.
- موجب تلاش برای دستیابی به اطلاعات بیشتر می‌شود.
- قالب‌های فکری منجمد شکسته می‌شود.
- فرهنگ ارزیابی مستمر تقویت می‌شود.
- بستر خلاقیت و نوآوری تقویت می‌شود.
- کیفیت تصمیمات بالا می‌رود و انتخاب‌های غنی‌تری در اهداف و استراتژی‌ها بوجود می‌آید.

- زمینه رشد سازمان را فراهم می کند.

جنبه های مثبت و منفی تعارض

تعارض را می توان از چهار جنبه مورد توجه قرارداد:

جنبه های مثبت تعارض

- افراد و گروه های متعارض یکدیگر را بهتر کنترل می کنند.
- تعارض میل به جستجو برای حل مساله را افزایش می دهد.
- تعارض زمینه را برای تغییر و نوآوری فراهم می کند.

جنبه های منفی تعارض

- افراد و گروه ها ممکن است احساس بدبینانه نسبت به هم پیدا کنند.
- فاصله بین افراد و گروه ها در سازمان زیاد می شود.
- منافع جمعی کمتر مورد توجه قرار می گیرد.
- در برابر تغییرات مقاومت می شود.
- فعالیت های جمعی و گروهی با مشکل مواجه می شوند.

جنبه های مخرب تعارض

تعارضی مخرب است که:

- منبع اصلی مساله یا مشکل را مسدود کند.
- منابع و امکانات را از فعالیت ها و تصمیمات مهم منحرف سازد و نیز مانع تصمیم گیری شود.
- روحیه گروهی را تضعیف و افراد و گروه ها را به سمت بخش های مغایر هدایت کند.
- بطور کلی، کاهش عملکرد تیم و افزایش مخالفت ها و عدم توفیق در دستیابی به اهداف و کاهش روحیه کار گروهی و افزایش روحیه بی تفاوتی از مشخصه های بروز یک تعارض بالقوه است که باید پیش از ایجاد بحران مورد توجه قرار گیرد

جنبه های سازنده تعارض

تعارضی سازنده است که :

- به ایجاد روش هایی برای مدیریت مساله یا فرایند منجر شود.
- افراد را به داشتن ارتباط مؤثر با همدیگر تشویق کند

- بین افرادی که باهم کار می‌کنند هماهنگی و همکاری به‌وجود آورد.
- نقاط قوت و ضعف افراد را مشخص سازد و روحیه‌ی گروهی را بهبود بخشد.
- خلاقیت و نوآوری افراد را تقویت کند.

شرایط و عواملی که موجب بروز تعارض می‌شود

در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویران‌گر تلقی می‌کرد و مدیریت سازمان باید با واکنش‌های منفی خود آن‌را از بین می‌برد. اما پیشرفت‌های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است. زیرا اعضای سازمان‌ها، هرکدام دارای ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر کرده است.

عواملی که موجب تعارض می‌شود

تعارض خود به خود به وجود نمی‌آید، بلکه عواملی سبب بروز آن می‌شود. برای این که بهتر بتوان شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کرد، نخست باید منشأ بروز تعارض را تعیین کرد. دلایل بروز تعارض را می‌توان به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم نمود:

اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی)

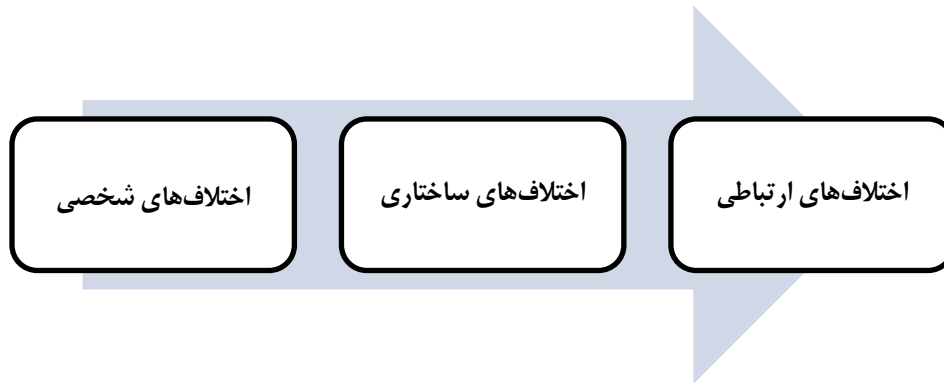
اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی، اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

اختلاف‌های ساختاری

اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها موجب بروز تعارض در سازمان می‌شوند. برای مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

اختلاف‌های ارتباطی

اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافقی‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.



عواملی که موجب بروز تعارض می‌شود

چرا تعارض به سمت تخریب پیش می‌رود؟

دلایل زیر موجب می‌شوند تعارض به سمت یک رابطه مخرب پیش برود.

۱- اهداف رقابتی

کسانی که مدام به دنبال رقابت ناسالم هستند و تحت هر شرایطی می‌خواهند برنده باشند، تعارض را به سمت یک رابطه مخرب می‌برند.

۲- سوء برداشت

اگر فرد نسبت به تعارض پیش فرض‌های منفی داشته باشد، نمی‌تواند رابطه خود را به درستی مدیریت کند. به عنوان مثال کسی که این باور را دارد که تعارض داشتن در یک رابطه، نامطلوب است و یا این که وجود تعارض یعنی طرف مقابل به من علاقه ای ندارد، اصلاً به دنبال یادگیری مهارت حل تعارض نمی‌رود و وجود هر مشکلی منجر به تخریب بیشتر روابط وی می‌شود.

۳- کاهش ارتباطات

وقتی به دنبال یک تعارض، فرد ارتباطات خود را کم می‌کند، عملاً فرصت گفتگو و ترمیم رابطه را از خود و طرف مقابل سلب می‌کند و به تنش‌های موجود بیشتر دامن می‌زند. در حالی که حفظ روابط و گفت و گو درباره تعارض به حل اختلافات کمک شایانی خواهد کرد.

۴- مبهم شدن موضوع اصلی تعارض

اگر فر بتواند مسائل مشترک بین خود و دیگری را که منجر به تعارض شده است، به طور عملیاتی و دقیق تعریف کند تا حدود زیادی به حل اختلافات کمک کرده‌است. اما گاهی طرفین نیز خود نمی‌دانند دقیقا به دنبال چه چیزی هستند و همین موضوع مشکل را دو چندان می‌کند.

۵- موضع‌گیری شدید و پافشاری بر روی آن

بعضی ویژگی‌های شخصیتی موجب می‌شود افراد نه تنها تعارض خود را حل نکنند، بلکه روابط پر تنش‌تری را نیز تجربه کنند. برای مثال موضع‌گیری‌های شدید و پافشاری بر روی حرف خود، در بیشتر موارد منجر به اختلافات گسترده‌تر می‌شود.

۶- بزرگنمایی اختلافات

بزرگ کردن تعارض و اغراق آمیز نشان دادن آن، مانع از حل تعارض سازنده است. اگر افراد سعی کنند، سبک تفکر خود را تغییر داده و به این نکته توجه کنند که هر فردی در زندگی شغلی و شخصی خود در ارتباط با اطرافیان دچار تعارض می‌شود، راحت‌تر با مسائل کنار می‌آیند.

انواع تعارض

انواع مختلفی از تعارض در سازمان قابل تصور است که بر مبنای عوامل ایجاد کننده، مرتبط و درگیر می‌توان آن‌ها را دسته بندی نمود.

تعارض‌های معمول در محیط کار به تعارض بنیادین و تعارض احساسی (عاطفی) طبقه بندی می‌شوند. برخی تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه‌ای و تعارض شناختی تفکیک می‌کنند. در زیر انواع تعارض مختصرا شرح داده می‌شود.

۱- تعارض بنیادین

انواع تعارض بنیادین عبارتند از:

تعارض در هدف

این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویت‌ها تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزش‌ها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند باید ها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدف‌هایی است که بوسیله مدیران ارشد سازمان تعیین می‌شود.

تعارض رویه‌ای

این نوع تعارض به اختلاف نظر نسبت به چگونگی حل مساله اشاره دارد. مذاکره های شورای کارگری یک واحد صنفی و مدیریت آن اغلب با تعارض های رویه ای پیش از شروع واقعی مذاکره ها همراه است. اعضای جلسه ممکن است درباره افراد شرکت کننده، محل برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه ای داشته باشند. وقفه های گوناگونی که در خصوص چگونگی کار نظام رسیدگی به شکایات رخ می دهد نمونه دیگری از تعارض رویه ای است.

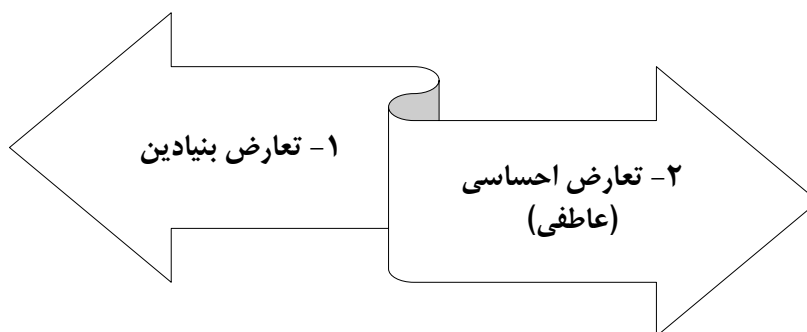
تعارض شناختی

این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه های درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود.

۲- تعارض احساسی یا عاطفی

این تعارض ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از جمله خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و... را در شخص بروز دهد. و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیت ها» نامیده می شود. تعارض های احساسی انرژی افراد را تحلیل می برند و آنان را از پرداختن به اولویت های مهم کاری منحرف می کند. این گونه تعارض ها از محیط های متنوع و گسترده ای سرچشمه می گیرند و بیشتر در بین کارکنان و نیز در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می شوند.

تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس کننده ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی و در نتیجه تاکید بر کوچک سازی و تجدید ساختار سازمانی، شرایطی را پدید آورده است که در بیشتر آن ها تصمیم های یک مدیر «انعطاف ناپذیر» موجب بروز تعارض احساسی شده است.



انواع تعارض

فرایند شکل‌گیری تعارض

عوامل شکل‌گیری تعارض به دو بخش فردی و سازمانی تقسیم می‌شوند.

۱- عوامل فردی تعارض

مهمترین عوامل شکل‌گیری تعارض فردی عبارتند از:

شخصیت:

یکی از عوامل شکل‌گیری تعارض، شخصیت افراد است. زیرا برخی مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند و از اختلاف، استقبال می‌کنند، به آن علاقمندند و به دلیل خودکامگی و خودمحوری، حتی تا حد جنگ و نزاع نیز پیش می‌روند. بعضی دیگر، شخصیتی آرام و متین دارند و از پرخاشگری اجتناب می‌ورزند. نوع شخصیت این افراد عامل مؤثر در شکل‌گیری تعارض و یا عدم پیدایش آن است.

اخلاق شخصی:

اخلاق شخصی و میزان پایبندی فرد به ارزش‌های اخلاقی نیز در ایجاد تعارض مؤثر است. اخلاق پسندیده نقش زیادی در کنترل تعارضات سازمانی ایفا می‌کند. اما در مواردی از قبیل خشم، کینه، خودخواهی و حرص در شکل‌گیری یا تشدید تعارض، بسیار مؤثرند.

نوع ادراک و تفاوت شناختی:

درک و استنباط شخصی از محرک‌های دنیای خارج و نقش و تصویری که از آن‌ها در ذهن منعکس می‌شود، «ادراک» خوانده می‌شود. این امکان وجود دارد که پدیده‌ای واحد به صورت‌های متفاوتی درک شود و به دنبال آن تعارض‌ها حاصل گردد یا اینکه تجربه‌های قبلی فرد بر ادراک او اثر بگذارد و در نتیجه، تعارض پدید آید. باورها و عقاید ناسازگار نیز موجب اختلاف و در نهایت تعارض می‌گردد.

۲- عوامل تعارض سازمانی

مهمترین عوامل شکل‌گیری تعارض سازمانی عبارتند از:

ناسازگاری در هدف‌های عملیاتی:

تداخل تأمین هدف یک بخش با هدف‌های بخش دیگر موجب تعارض می‌گردد. این تداخل و ناسازگاری به عنوان مثال در بخش بازاریابی و تولید به این صورت است که بخش بازاریابی می‌کوشد بر تنوع تولیدات

بیفزاید تا محصولات مطابق خواست و سلیقه‌های گوناگون مشتریان شود؛ و بی‌تردید این گونه تولیدات باعث تحمیل هزینه‌های بیشتر بر بخش تولید می‌گردد.

وابستگی کاری:

این وابستگی در زمینه مواد، منابع یا اطلاعات ظاهر می‌شود. به طور کلی هر قدر وابستگی واحدهای سازمانی به یکدیگر بیشتر شود، در صورتی که هماهنگی لازم وجود نداشته باشد، امکان به وجود آمدن تعارض نیز بیشتر می‌شود.

کمیاب بودن منابع سازمان:

مقدار پول، تسهیلات، تجهیزات، منابع انسانی و ستادی سازمان محدود است و باید این منابع محدود را بین واحدها تقسیم کرد. هر یک از گروه‌های سازمانی می‌کوشند تا منابع بیشتری به دست آورند و همین امر موجب تعارض می‌شود.

ساختار ارزشیابی - پاداشی سازمان:

احساس بی‌عدالتی در کارکنان نسبت به ارزش‌یابی و وجود تبعیض در پرداخت پاداش و حقوق، عامل مهمی در بروز تعارض میان کارکنان و مدیران به شمار می‌رود.

عوامل ساختاری:

هر قدر حد و مرز مسئولیت‌ها و وظایف مبهم‌تر باشد احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد شد. از سوی دیگر، تداخل وظایف نیز عامل دیگری در ایجاد تعارض است. اگر وظیفه مشخصی همزمان به دو نفر، بدون اطلاع آنها، واگذار شود، پیامد آن، تعارض خواهد بود. هر قدر گروه بزرگتر و کارهایش تخصصی‌تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر خواهد بود. هر قدر اعضای گروه جوان‌تر باشند امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد. تغییر نیز موجب تعارض می‌گردد؛ زیرا انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد، عادت، ادراک و نگرش‌های او را بر هم زند مقاومت می‌کند.

منابع اصلی شکل‌گیری تعارض

عوامل ایجاد کننده تعارض در سازمان‌ها بسیار متعدد می‌باشند که در زیر به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

۱- رقابت برای پاداش:

به علت محدود بودن پاداش‌ها، کارکنان برای گرفتن ترفیع، ترقی و نشان‌ها و رتبه‌های سازمانی با یکدیگر رقابت دارند. این موضوع از منابع بالقوه برای ایجاد تعارض در سازمان است.

۲- تفاوت‌های ادراکی بین افراد در سطوح سلسله مراتب سازمان:

کارکنانی که از یک سطح به سطح بالاتر ارتقاء می‌یابند، سطح ادراک‌شان نیز تغییر می‌کند که این مساله در بعضی مواقع موجب بروز تعارض با سطوح پایین‌تر می‌شود.

۳- تعارض‌های وظیفه‌ای:

بین واحدها یا افرادی که دارای وظایف وابسته به هم بوده و در عین حال نقش‌های ناسازگار با یکدیگر دارند، تعارض وظیفه‌ای به وجود می‌آید.

۴- نقص در سیستم ارتباطی سازمان‌ها:

یک پیام مهم ممکن است دریافت نشود یا دستورات یک سرپرست بد تفسیر گردد و تصمیم‌گیرندگان به نتایج متفاوتی برسند که این موضوع باعث ایجاد تعارض در سازمان می‌شود.

۵- تنش بین استراتژیست‌ها و متخصصین:

استراتژیست‌ها همواره دارای دیدگاهی کل‌گرایانه هستند، ولی متخصصین به جزئیات توجه دارند. نگرش‌های مختلف از جانب این دو گروه ممکن است منجر به ایجاد تعارض شود.

۶- تعارض موقعیت:

در حالی که نقش‌های سازمانی از اهمیت زیادی برخوردارند، رتبه‌بندی این نقش‌ها مطابق اهمیت و ارزش آن‌ها و ایجاد شکل هرمی مدیریت منجر به ایجاد تعارض موقعیت می‌شود. افراد سازمان اغلب خواهان ترقی موقعیت هستند، تا حقوق بیشتر و عناوین مهمتری را به خود اختصاص دهند.

۷- اختلافات و ناسازگاری‌های شخصی:

عدم شباهت افراد به یکدیگر و اختلاف‌های سلیقه‌ای و رفتاری ممکن است موجب بروز تعارض گردد.

۸- استرس‌های محیطی:

محیط استرس‌آور و پر تنش باعث ایجاد تعارض می‌شود.

۹- تعارض نقش:

تعارض در نقش زمانی به وقوع می‌پیوندد که ادراک افراد و اجرای نقش با انتظارات دیگران همگونی نداشته باشد.

سطح تعارض

یکی از انواع دسته بندی تعارض، براساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. ازاین لحاظ، افراد در سازمان و محیط کار خود ممکن است با تعارض‌هایی در شش سطح زیر مواجه شوند که مختصرا شرح داده می‌شوند:

۱- تعارض درون فردی

یکی از تعارض‌های مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد، تعارض درون فردی است. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدف‌ها یا انتظارات فرد به صورت‌های زیر نمود پیدا می‌کند:

خواست-خواست

این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال اگر فرد بخواهد میان گرفتن ارتقاء در یک سازمان که برای وی ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در یک سازمان دیگر، یکی را انتخاب کند، دچار این تعارض می‌شود.

اجتناب-اجتناب

اگر از فردی خواسته شود که برای ادامه کار در سازمان خود، انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد و یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد، دچار این تعارض می‌شود.

خواست-اجتناب

این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی در بر دارد. مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی دارای مسئولیت زیاد و مستلزم صرف وقت فراوان است. یا پیشنهاد کارخوبی در یک محیط محروم به یک شخص که درآمد آن خوب است، اما هزینه زیادی دارد.

۲- تعارض میان فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند، گفته می‌شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هردو حالت را در بر داشته باشد. مشاجره دو نفر با یکدیگر بر سر مزایای استخدام یک فرد، نمونه‌ای از تعارض میان فردی بنیادی است.

تعارض میان فردی مانند بسیاری از تعارض‌های درون فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش، ابهام در نقش و تعارض شخصیتی است.

۳- تعارض درون گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی می‌نامند که اغلب بر فرایندهای گروهی و اثربخشی آن‌ها اثر می‌گذارد. کسب و کارهای خانوادگی، به ویژه در معرض تعارض درون گروهی شدید و سایر انواع تعارض می‌باشد. هنگامی این گونه تعارض‌ها بیشتر می‌شوند که صاحب کسب و کار بازنشسته یا فوت کند. تحقیقات نشان می‌دهد سه دهم کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم رسیده و یک دهم آن‌ها به نسل سوم منتقل شده است. روابط میان اعضای خانواده صاحب کسب و کار که مسئولیت تداوم حیات آن برای نسل بعد را برعهده دارند، بزرگترین مانع برای جانشینی است. انسجام بیش از حد گروه می‌تواند تفکر گروهی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگر اعضای گروه امکان انتقاد را به حداقل رساند و در نتیجه از تعارض درون گروهی بکاهد. اما ممکن است در رابطه با گروه‌های دیگر موجب تعارض میان گروه‌ها گردد. زیرا اعضای یک گروه هنجارهای گروه خود را مثبت و هنجارهای گروه‌های دیگر را منفی جلوه می‌دهند و یا این‌که درباره گروه خود مبالغه می‌کنند.

۴- تعارض میان گروهی

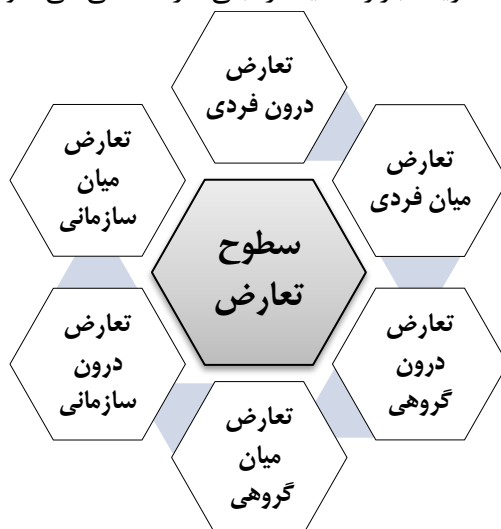
برخورد و مخالفت گروه‌ها یا تیم‌کاری و نیز بخش‌های سازمان با یکدیگر، تعارض میان گروهی گفته می‌شود. تعارض میان گروهی نیز می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیت‌های کاری را دشوار سازد. این تعارض در سازمان‌ها معمول و گاهی بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. در شرایط بسیار حاد رقابت و تعارض، طرفین گرایش‌هایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند که مبتنی بر عدم اعتماد به یکدیگر، جمود فکری، صرف تمرکز بر منافع خود، نداشتن گوش شنوا و مانند آن است.

۵- تعارض درون سازمانی

تعارض درون سازمانی بین سازمان و ذینفعان روی می‌دهد. بویژه اغلب ادغام و اکتساب، ناسازگاری درون سازمانی را پدیدار می‌سازد. همچنین، در مواقعی که کارکنان در مقابل مدیریت ایستادگی می‌کنند، تعارض گسترش می‌یابد و فشار روانی افزایش پیدا می‌کند. در نهایت یک مذاکره کننده حرفه‌ای را برای مصالحه وارد میدان مناقشه می‌نمایند.

۶- تعارض میان سازمانی

تعارضی را میان سازمانی می‌گویند که بین دو یا چند سازمان رخ دهد. بطور معمول، تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت بین سازمان‌هایی که در یک بازار فعالیت رقابتی دارند، تلقی می‌شود.



نشان سطح تعارض

فنون ایجاد تعارض کارکردی

تعارض پدیده‌ای است که بر روی عملکرد افراد و سازمان‌ها آثار مثبت و منفی به جا می‌گذارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. برای مدیریت تعارض کارکردی دو روش زیر پیشنهاد شده است:

۱- روش نقادی (شیطنت آمیز)

این روش در تعارض برنامه‌ریزی شده برای ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت بکار می‌رود. برای این که شخص یا گروه خاصی همواره به منفی بافی متهم نشوند، مناسب است نقش نقادی چرخشی باشد. ایفای نقش نقادی به صورت دوره‌ای، آموزش خوبی برای ایجاد مهارت‌های تحلیلی و ارتباطی در افراد و گروه‌ها است.

۲- روش مناظره‌ای (جدل)

این روش مانند نقادی، یک روش وقت‌گیر است. روش مناظره‌ای مستلزم این است که مدیران پیش از تصمیم‌گیری، بحث ساختاریافته‌ای از دیدگاه‌های مخالف داشته باشند. یکی از موانع روش مناظره‌ای این است که پیروزی در مناظره ممکن است اصل موضوع را تحت الشعاع خود قرار دهد. روش مناظره‌ای به مهارت آموزی بیشتر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد.

اثر بخشی این دو روش در ایجاد تعارض کارکردی در مقایسه با هم شرطهایی دارد. گروه‌های تصمیم‌گیری در مقایسه با گروه‌هایی که برای رسیدن به اجماع نظرها تلاش می‌کنند، با استفاده از روش نقادی یا مناظره‌ای به تصمیم‌های کیفی‌تری دست می‌یابند.

سبک‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی

انواع راهبردها و یا سبک‌های مدیریت تعارض غیر کارکردی را می‌توان به اختصار به شرح زیر تبیین نمود:

۱- رقابت یا مبارزه

- این یک موقعیت برد- باخت است که در آن نقطه قوت و قدرت یک فرد موجب می‌شود در رقابت پیروز شود.

- گرچه این راهبرد در زمان مناسب کاربرد خودش دارد، اما کسی که از این راهبرد استفاده می‌کند باید آگاه باشد که در نهایت یک بازنده وجود خواهد داشت، اگر بازنده هیچ راهی برای بیان نگرانی‌های خود نداشته باشد، منجر به ایجاد احساسات بد در او می‌شود.

۲- همکاری

- این راهبرد یک نتیجه ایده آل برای تضاد یعنی یک موقعیت برد- برد ایجاد می‌کند.

- با این حال، این راهبرد نیاز دارد که همه افراد درگیر در تضاد برای مقابله با مشکلات و یافتن راه‌حلی که مورد توافق همه باشد، وقت صرف کنند.

۳- مصالحه یا مذاکره

- این راهبرد به احتمال زیاد نتیجه بهتری نسبت به موقعیت برد- باخت خواهد داشت. اما یک موقعیت برد- برد کامل هم نیست.

- هردو طرف درگیر در تضاد به نفع یک راه‌حل که مورد توافق هردو طرف است، کنار می‌کشند. این راهبرد نسبت به همکاری به زمان کمتری نیاز دارد، اما احتمالاً موجب شکل‌گیری تعهد کمتری نسبت به نتیجه می‌شود.

۴- تکذیب یا اجتناب

- در این راهبرد همه وانمود می‌کنند که مشکلی وجود ندارد.

- این راهبرد زمانی که طرفین درگیر در تضاده، برای آرام شدن (پیش از هرگونه بحثی) نیاز به زمان دارند یا در صورتی که تضاد چندان مهم نیست سودمند است، اما در صورتی که اختلاف فروکش نکند، نمی‌توان از آن استفاده کرد.

- این راهبرد یک موقعیت باخت-باخت ایجاد می‌کند، زیرا هم‌چنان احساس بد با طرفین همراه بوده و کاهش تنشی از طریق بحث و گفت‌وگو اتفاق نخواهد افتاد، در نتیجه از لحاظ تحلیل رفتار متقابل، افراد در موقعیت «من خوب نیستم، تو خوب نیستی» قرار خواهند گرفت.

۵- سازش (مصالحه)

- در ظاهر هماهنگی حفظ می‌شود، اما در واقع هنوز تعارض وجود دارد.
- این راهبرد مشابه راهبرد قبل است با این تفاوت که یکی از طرفین اختلاف، با پنهان کردن تضاد و کم‌اهمیت جلوه دادن آن مشکلی ندارد، در حالی که دیگری همچنان در تضاد با طرف مقابل باقی می‌ماند، بنابراین موقعیت برد-باخت ایجاد می‌شود.
- این راهبرد می‌تواند در مواقعی که حفظ یک رابطه مهم‌تر از مقابله با تضاد در آن لحظه است به کار گرفته شود، اما در صورتی که سایرین درگیر در تضاد احساس کنند باید با آن مقابله کنند، این راهبرد مفید نخواهد بود.

انتخاب بهترین سبک مدیریت تعارض

- سبک تعارض مبتنی بر اعتماد معمولاً به عنوان راهکار اولیه حل تعارض شناخته شده است. این سبک تحت شرایط خاص کار می‌کند. به ویژه زمانی که گروه‌ها منافع دقیقاً متضاد ندارند و زمانی که اعتماد و اعتقاد کافی برای تسهیم اطلاعات دارند، مناسب است. همکاری معمولاً مطلوب است، زیرا تعارض‌های سازمانی به ندرت موقعیت‌های "برد - باخت" هستند.
- ظاهراً اجتناب یک استراتژی مدیریت تعارض غیراثربخش است، اما زمانی که موضوع پیش‌پا افتاده است، می‌تواند بهترین باشد یا به عنوان تاکتیک موقتی برای سرد کردن درگیری‌های پر حرارت مناسب باشد. به هر حال، اجتناب از تعارض نباید راه حل طولانی باشد، زیرا ناخرسندی گروه دیگر را افزایش می‌دهد.
- سبک انعطاف‌پذیر می‌تواند زمانی که گروه دیگر قدرت بیشتری دارد یا موضوع به اندازه‌ای که برای طرف دیگر مهم است، ولی برای طرف مقابل مهم نیست، مناسب باشد.
- سبک مصالحه زمانی که امید کمی برای سود دوجانبه از طریق حل مساله وجود دارد، می‌تواند بهترین باشد. این در حالی است که هر دو گروه قدرت برابر دارند و هر دو تحت فشار زمانی برای حل اختلافشان

هستند. به هر حال، مصالحه به ندرت یک راه حل نهایی است و ممکن است باعث شود گروه‌ها گزینه‌هایی برای سود دو جانبه را نادیده بگیرند.

شرایط مناسب برای بکارگیری سبک‌های مدیریت تعارض

شرایط و موقعیت‌هایی برای هریک از سبک‌های مدیریت تعارض وجود دارد. به شرح زیر:

۱- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک رقابت

- هنگامی که به تصمیمات فوری نیازمند هستیم.
- هنگامی که می‌دانیم که حق داریم.
- هنگامی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است.

۲- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک سازش

- هنگامی که مسایل برای ما اهمیتی ندارد، اما برای فرد دیگر خیلی مهم است.
- هنگامی که می‌فهمیم که اشتباه کرده‌ایم.
- هنگامی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و بدانیم که برنده نمی‌شویم.
- هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.

۳- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک اجتناب:

- هنگامی که وقت رویارویی با آن را نداریم.
- هنگامی که بستر مناسب نیست.
- هنگامی که مسایل مهمتری برای ما مطرح است.
- هنگامی که شانس برای برآورد ساختن خواسته‌هایمان نداریم.
- هنگامی که مسایل پیش پا افتاده است.
- هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می‌شود.
- هنگامی دیگران می‌توانند تعارض بوجود آمده را به صورت مناسب‌تری حل کنند.

۴- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک همکاری:

- هنگامی که نمی‌خواهیم مسئولیت کامل کاری را داشته باشیم.
- هنگامی که سطح بالایی از اعتماد وجود دارد.
- هنگامی که می‌خواهیم تعهد افراد را به دست آوریم.

- هنگامی که هدف یادگیری است.

۵- شرایط مناسب برای بکارگیری سبک مصالحه:

- هنگامی که اهداف مهم هستند، اما ارزش این را ندارند که باعث تعارض شوند.
- هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند.
- هنگامی که دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.
- هنگامی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست.
- هنگامی که فشار زمانی وجود دارد و باید به راه مقتضی دست یافت.

فنون غیررسمی حل اختلاف‌ها و تعارض‌های سازمانی

افراد زمانی که با خطر و تهدید مواجه می‌شوند، اغلب برای کاهش استرس خود دو نوع برخورد دارند، یا عقب‌نشینی و یا مبارزه می‌کنند. البته هیچ کدام از این دو راه برای مدیریت تعارض مناسب نیست. زیرا ریشه مشکلات باقی‌مانده و دو طرف راه حل و پاسخی دریافت نمی‌کنند. راه‌حل کلیدی برای حل اختلاف‌ها، یادگیری استراتژی‌ها و روش‌هایی است که هر دو طرف اختلاف، احساس کنند که شنیده شده‌اند. روش‌ها و فرصت‌های زیادی برای یادگیری و اقدام برای حل اختلاف‌ها و مدیریت تعارض وجود دارد. بعضی از آن‌ها عبارتند از:

۱- فنون کاربردی برای حل اختلاف‌ها:

برخی فنون و روش‌های پایان بخشیدن به اختلاف‌ها عبارتند از:

۱-۱- برقراری روابط حرفه‌ای:

یکی از راه‌های کلیدی برای جلوگیری از درگیری در محل کار، ایجاد روابط خوب با مدیران و همکاران است. زمانی که افراد احساس می‌کنند نظرشان به عنوان بخش اصلی گروه پذیرفته نمی‌شود، ایجاد روابط قوی از بروز سوء تفاهم‌ها جلوگیری کرده و به ایجاد یک حس خوب کمک می‌کند. باید از خط قرمزهای سازمان دور ماند، زیرا ممکن است فرد را در موقعیتی قرار دهد که در محیط کاری آشوب ایجاد کند. دوری از خط قرمزها کمک می‌کند فرد از شایعات موجود در محل کار نیز دور بماند. دامن زدن به شایعات موجب می‌شود مدیران و همکاران فرد را به عنوان شخصی غیرحرفه‌ای تلقی کنند. باید تعارضات را با آغوش باز پذیرا بود، چرا که راهی برای تعامل و ارتباط پیدا کنند.

۲- ۱- پیشتازی در حل اختلافات و تعارض

معمولاً افراد به تعارضات از بیش از حد توجه می‌کنند. ممکن است به علت غرور شخصی ترجیح دهند اولین نفر برای مدیریت تعارض و نزدیک شدن به دیگر افراد نباشند، اما اقدام به عنوان پیش‌تاز برای حل تعارضات نشان از تمایل جهت رفع اختلاف‌ها و ناراحتی‌هاست.

۳- ۱- واقع‌گرا بودن

هنگام اقدام برای حل اختلاف با دیگران، صرفاً باید به واقعیات توجه نمود. وجود اختلاف بین افراد بسیار محتمل است و همین اختلاف‌ها عامل ایجاد تعارض می‌باشند. پس باید طرفین اختلاف، از نتیجه‌گیری بر مبنای احساسات دوری کرده و به واقعیات توجه کنند.

۴- ۱- کمک‌گرفتن از شخص ثالث

گاهی ممکن است به علت احساسات شدیدی که افراد به اعتقادات خود دارند، حل اختلاف بیش از حد معمول زمان و انرژی به آن اختصاص دهند. بهتر است هر دوطرف نظرات خود را نوشته و از یک شخص ثالث کمک بگیرند. شخص سوم می‌تواند موضوع را از دیدگاه دیگری بررسی کرده و یک راه حل که از سوی دو طرف پذیرفته باشد، ارائه کند.

۵- ۱- شنونده خوب بودن

بیشتر اوقات اگر افراد به جای مشغول کردن ذهن خود به آنچه که می‌خواهند بگویند، صحبت‌های طرف مقابل را با دقت گوش کنند، از بروز بسیاری از اختلاف‌ها و تعارضات جلوگیری می‌شود. باید گوشش نمود با ذهن باز و خالی، وارد مذاکرات شد و از هرگونه پیش‌بینی و ایجاد تصورات ذهنی جلوگیری کرد.

۶- ۱- حفظ نگرش برد-برد

وقتی در پایان، یک نتیجه برد-برد به حاصل شود، هر دو طرف احساس موفقیت آمیز خواهند کرد. دست و پنجه نرم کردن با یک مشکل یا تعارض و بدست آوردن نتیجه برد-برد می‌تواند روابط کاری قوی‌تر و سودمندتری برای تمامی افراد ایجاد کند.

۲- فنون و روش‌های حل تعارض

حل تعارض در مراحل اولیه بسیار ساده‌تر است زیرا هنوز هیچ جبهه‌گیری و احساسات منفی به وجود نیامده است. اما در میانه راه افرادی که در تعارض قراردارند، شاید نتوانند مشکلات خود را با مذاکره حل کنند و احتمالاً به یک واسطه یا داور نیاز خواهند داشت (کدخدامنشی). هنگام بروز تعارض با همکاران، مناسب‌ترین واکنش چیست و چگونه می‌توان بر این چالش فائق شد؟ در ذیل به برخی شیوه‌های فنون و روش‌های غیررسمی حل تعارض اشاره می‌شود:

۲-۱- داوری شخص ثالث

در این روش که میانجی‌گری و کدخدامنشی هم نامیده می‌شود، شخص ثالث می‌کوشد به طرفین درگیر برای یافتن راه حل کمک کند.

۲-۲- تخصیص منابع

برخی تعارض‌ها به دلیل محدود بودن منابع (از قبیل بودجه، ساختمان، نیروی انسانی و...) شکل می‌گیرد. مدیران می‌تواند با تخصیص منابع، این مشکل را حل کنند.

۲-۳- مذاکره

در این روش، گروه‌ها یا افراد درگیر دور هم جمع شده و با بحث و مذاکره می‌کوشند، تعارض موجود را حل و فصل کنند.

۲-۴- تغییر مکان

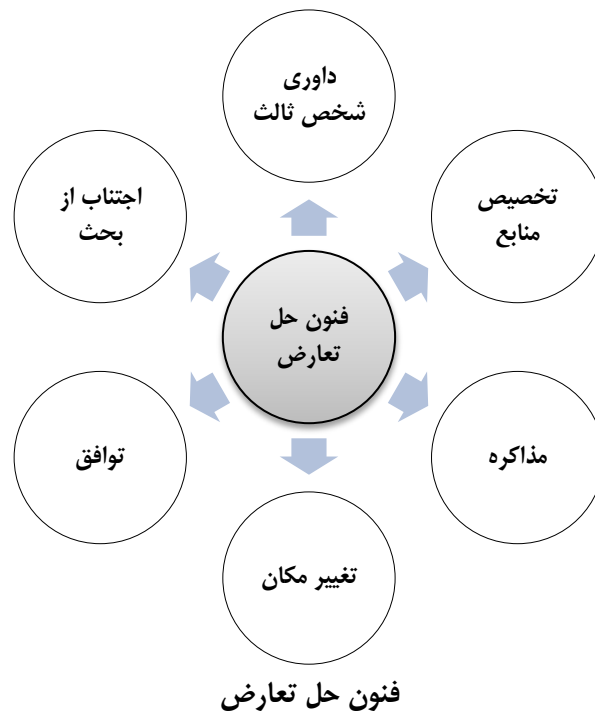
در میان افراد و گروه‌هایی که در مجاورت یکدیگر فعالیت می‌کنند، تعارض بیشتر رخ می‌دهد. یکی از روش‌های مدیریت این چالش، جابجا کردن گروه‌های درگیر در تعارض است.

۲-۵- توافق

وقتی دو طرف قبول می‌کنند که نمی‌توانند نیازهای یکدیگر را برآورده سازند، با هم توافق می‌کنند که به صورت بینابینی یا به سود گروه مقابل و ضرر خود عمل کنند. آنان روی عواملی که با یکدیگر توافق کرده‌اند، تاکید می‌ورزند.

۲-۶- اجتناب از بحث

اجتناب یعنی خودداری از بحث درباره موقعیت تعارضی. افرادی که این روش را انتخاب می‌کنند، ترجیح می‌دهند درگیر نشوند و از دامن زدن به تعارض بپرهیزند. این روش موجب می‌شود پیرامون موضوع مورد اختلاف، غوغای کلامی به وجود نیاید و طرفین فرصت آرام‌تری برای فکر کردن در این خصوص داشته باشند.



منابع

- الوانی، سید مهدی. مدیریت عمومی، نشر نی، تهران (۱۳۷۴).
- ادیزس، ایساک (۱۳۷۳). دوره عمر سازمان (چاپ اول)، ترجمه کاوه محمد سیروس، تهران: نشر اشراقیه
- بزاز جزایری، سید احمد. مهارت‌های مدیریت تعارض، مجله تدبیر، شماره ۸۶.
- جی هیکس، هربرت و گولت، سی ری، نظریه‌های سازمان و مدیریت ترجمه گوئل کهن. تهران: انتشارات اطلاعات. (۱۳۶۸)
- خورشیدی، عباس. مدیریت و رهبری آموزشی، انتشارات یسپرون، تهران (۱۳۸۲).
- دفت، ریچارد. نظریه‌های سازمان و طراحی ساختار تهران: شرکت چاپ و نشر بازگانی. (۱۳۷۴)
- رایبیز استیفن. مبانی رفتار سازمانی (چاپ اول)، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی. (۱۳۶۹)
- رایبیز، استیفن. مدیریت رفتار سازمانی (رفتار گروهی)، جلد دوم (چاپ اول)، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی. تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازگانی. (۱۳۶۹).
- رایبیز، استیفن پی. مبانی رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران (۱۳۷۸).
- زاهدی، شمس السادات. تجزیه تحلیل و طراحی سیستم‌ها و روش‌ها. دانشگاه پیام نور (۱۳۸۱)
- سلطانی، ایرج. نقش روابط انسانی در افزایش بهره‌وری سازمان‌های صنعتی. مجله مدیریت دولتی. شماره‌های ۲۹ و ۳۰.
- سید جوادین، سید رضا. مدیریت رفتار سازمانی، ناشر: نگاه دانش
- سلطانی، ایرج. تعارض فردی در سازمان. مجله تدبیر، شماره ۸۳. (۱۳۷۷).
- کوزان، کمیل. تأثیرات فرهنگ بر شیوه اداری تعارض‌های درون پرسنلی، ترجمه محمد جواد حضوری. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۸. (۱۳۷۱)
- مشبکی، اصغر. مدیریت رفتار سازمانی (تحلیل کاربردی، ارزشی از رفتار انسانی). (چاپ اول)، تهران: انتشارات ترمه. (۱۳۷۷)
- میرکمالی، سید محمد. مدیریت تعارض. مجله دانش مدیریت. شماره ۱۹. (۱۳۷۱)