

# مدیریت تعارض و راهکارهای کنترل آن

محمدجعفر کیانی<sup>۱</sup>

## چکیده

تعارض و اختلاف نظر کارکنان امری بدیهی در سازمانهای اجتماعی است که با توجه به پیچیدگی روزافزون سازمانها و تفاوت در اندیشه، فرهنگ، نگرش و باورهای افراد، به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی مطرح است و مدیریت تعارض یکی از مشکل‌ترین و در عین حال مهمترین وظایف هر مدیر است که می‌تواند بازدهی و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد. از دیدگاه نوین، تعارض آشکار میان کارکنان، نشانه‌ای از سلامت سازمانی محسوب می‌شود؛ چرا که تعارض می‌تواند مشکلات پنهان را نمایان سازد، آنها را حل کند و راه را برای افزایش میزان اثربخشی سازمان و ایجاد تغییرات مناسب هموار سازد.

اگر تعارض خوب مدیریت شود و برای سازمان مفید و سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. از این‌رو، بدون تردید توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارتهای مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. این مقاله نیز با هدف معرفی مفهوم تعارض، سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد، سبکها و دلایل ایجاد تعارض و راه حلها و نحوه بکارگیری آنها در سازمان تهیه و تدوین شده است.

## کلمات کلیدی

تعارض سازمانی، مدیریت تعارض، سبکهای مدیریت تعارض، آگاهی، نگرش، عملکرد

---

۱. نویسنده؛ لیسانس حسابداری، سر حسابرس دیوان محاسبات کشور  
آدرس: تهران - خیابان برزیل شرقی - شماره ۲۳ - معاونت فنی و امور حسابرسی شرکتها - هیات پنجم حسابرسی  
تلفن: ۸۸۶۷۳۹۱۵ پست الکترونیک: Kiany2004@yahoo.com

## مقدمه

تعارض جزء جدایی ناپذیر زندگی انسان است. زندگی اجتماعی، سازمانی و فردی همواره با نیروها و کشش‌های متضادی همراه بوده است. مروری گذرا و سطحی بر رویدادهای تاریخی که مبین گذشته‌هایی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی هستند، نشان می‌دهد که چگونه تعارض یکی از مهمترین و برجسته‌ترین وجوه زندگی انسان را تشکیل می‌دهد. بنابراین اگر عده‌ای معتقدند که در حال حاضر تعارض موضوعی است که فکر انسان را بسیار به خود مشغول کرده است ادعایی پوچ و بیهوده نکرده‌اند. وجود افراد مختلف با ویژگی‌های شخصیتی، نیازها، باورها، انتظارات و ادراکات متفاوت، بروز تعارض در سازمانها را اجتناب ناپذیر کرده است. افراد دارای شیوه‌های ارتباطی، آرزوها، دیدگاه‌های سیاسی و مذهبی و نیز پیش زمینه‌های فرهنگی متفاوت هستند. در جوامع مختلف، وجود این گونه تفاوتها منجر به ایجاد تعارض بین افراد و گروه‌ها می‌شود. از این رو، وجود تفاوتها، خطرات و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر در کارکنان سازمانها از یک سو و پایداری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی افراد و اجزای سازمان از سوی دیگر، بافت سازمانی را در برابر تعارض‌های سازمانی اجتناب ناپذیر می‌کند. از طرف دیگر، ساختار حاکم بر سازمانهای مبتنی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های عمودی و افقی، وجود نظام اداری خشک و انعطاف ناپذیر، وجود خرده نظام و گروه‌های مختلف با اهداف و منافع مختلف، نظام ارتباطی نارسا، کمبود منابع و امکانات و بالاخص سوء مدیریتها، سازمانها را که باید افراد و گروه‌ها را جهت اهداف و آرمانهای خود همسو و همساز کنند، بصورت نظامی متلاطم و آسیب‌پذیر که مستعد انواع تنش، تعارض و ناسازگاری می‌باشند، در آورده‌اند.

فراگیری راهبردهای مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از این تغییرات و تحولات یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای فرد و سازمان محسوب می‌شود. تعارض‌هایی که هدف گروه را تایید و تقویت کرده و عملکرد را بهبود بخشند، کارکردی و سازنده هستند و تعارض‌هایی که مانع عملکرد خوب گروه شوند، غیرکارکردی و مخرب می‌باشند استفاده سازنده از تعارض و مدیریت صحیح آن موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. لذا درک کامل ماهیت آن و همچنین علل خلق کننده و کسب مهارت در اداره و کنترل آن می‌تواند توانایی برخورد و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان نقش ارزنده‌ای دارد. و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازد. بر همین اساس، مدیریت تعارض یکی از مهارت‌های اساسی رهبری در قرن جدید محسوب می‌شود.

## مفهوم تعارض

از تعارض<sup>۲</sup> تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان متعارض و مزاحم یکدیگر شدن، با هم اختلاف و ناسازگاری داشتن یاد شده است. استیفن رابینز؛ تعارض را به عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروهها تعریف می‌کند. و در تعریفی می‌گوید: تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد. وی همچنین تعارض را عدم توافق بین دو یا چند گروه می‌داند. تامپسون؛ هر رفتاری را که از اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند، تعارض می‌داند. توماس؛ تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر برسد. پوتنام؛ تعارض را وضعیتی می‌داند که در آن افراد متعامل در زمینه‌های هدفهای اصلی و فرعی و ارزشهای یکدیگر اختلاف دارند، هریک دیگری را به مثابه مانعی بالقوه و بازدارنده در حصول مقاصد خود تلقی می‌کنند. بنابراین، تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروههای به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادراک آنها را مورد حمله قرار داده‌اند. عوامل متعددی در سازمان وجود دارد که باعث ایجاد تعارض می‌شود. تفاوت‌های فردی در اهداف، انتظارات، ارزشها، گرایشهای عملی و تفاوت در نحوه برخورد با یک موقعیت اجتناب ناپذیر است، زمانی که این تفاوتها در یک محیط کار جمع شود امکان افزایش و ایجاد تعارض پیدا می‌شود.

در تعاریفی دیگر، تعارض نوعی رفتار بین گروه‌های سازمانی تعریف می‌شود. تعارض یک کشمکش واضح، حداقل مابین دو طرف وابسته به هم است که اهداف، مفاهیم، ارزشها و یا اعتقادات ناسازگار از آن درک می‌شود. تعارض زمانی که دو یا چند ارزش، هدف و یا عقیده بطور طبیعی با هم متناقض می‌شوند و هنوز در مورد آنها توافقی صورت نگرفته است، ایجاد می‌شود. نهایتاً تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت اساسی نشان می‌دهند.

## جایگاه تعارض در مدیریت

در مورد تعارض چندین دیدگاه وجود دارد. دیدگاه سنتی به تعارض به عنوان یک پدیده غیر ضروری و بد می‌نگرد و آن را با واژه‌هایی چون بی‌حرمتی، انهدام و بی‌منطقی مترادف می‌داند. دیدگاه روابط انسانی، تعارض را در

---

## 2. Conflict

تمام گروه‌ها و سازمانها یک رویداد طبیعی می‌داند و پذیرش آن را توصیه می‌کند. دیدگاه تعامل‌گرا اعتقاد دارد علاوه بر آنکه تعارض نیروی مثبت در گروه است، وجود آن برای عملکرد موثر گروه نیز ضرورت دارد. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، مختصری از نظریه‌های مزبور شرح داده می‌شود.

**دیدگاه اول (نظریه سنتی یا نیستی):** طبق این نظریه هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را، یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌دانند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است از این رو کارکنان و زیردستان هیچ اعتراض به تصمیمات مدیریت ندارد و اگر اعتراض از سوی کارکنان صورت گیرد آنها را ضد ارزش می‌نامند و خود به خود از سیستم خارج می‌شوند. در این نظریه، تعارض را یک عنصر بد و ناخوشایند می‌دانند و معتقدند که همیشه اثر منفی روی سازمان می‌گذارد و تعارض را با واژهایی چون ویران‌سازی، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌دانند و چون زیان آور است لذا باید از آن دوری جست. این نحوه نگرش به مساله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ وجود داشته است.

**دیدگاه دوم (روابط انسانی):** این نظریه، تضاد را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمانها می‌داند و یکی از علل تعارض را در ساختار فیزیکی سازمان معرفی نموده‌اند. همچنین طرفداران این نظریه عقیده دارند تعارض را نمی‌توان حذف کرد. حتی در موارد زیادی به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. به این صورت که تعارض می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری در سازمان را بهبود بخشد، از این رو موضوع عمده، تعارض نیست بلکه چگونگی مهار کردن آن است، بنابراین تعارض را بر حسب تأثیر آن بر سازمان به دو نوع سازنده و ویرانگر تعریف کرده‌اند: تعارض ویرانگرانه ممکن است تأثیری جدی در کاهش توان سازمان برای دستیابی به اهداف خود بدنبال داشته باشد. و اما تعارض سازنده را بر حسب میزان نوآوری و خلاقیت و انطباق‌پذیری سازمان ارزیابی می‌کنند و در واقع دلیل ناکامی بعضی سازمانها را می‌توان در هماهنگی بیش از اندازه آنها جستجو کرد. آسودگی ممکن است ناکامی به بار آورد از این رو بازخورد ویرانگر را باید همیشه مردود شناخت و بازخورد سازنده را ترویج داد.

**دیدگاه سوم (تعامل‌گرایان):** در حال حاضر تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل‌گرایان می‌گویند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی تعارض را باید پذیرفت ولی در مکتب تعامل‌بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ و آرام و بی‌دغدغه مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد. یعنی

احساس خویش را از دست بدهد و 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 سازمانها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگهدارند که سازمان را زنده و با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگهدارد.

## فرآیند تعارض

تعارض فرآیندی است که طی مراحل خاصی شکل می‌گیرد که آگاهی از آنها می‌تواند مدیران را برای شناسایی و تحلیل پدیده تعارض کمک نماید. فرآیند تعارض از پنج مرحله تشکیل شده است: مخالفت‌های بالقوه، بروز تعارض، قصد یا نیت، رفتار، نتایج

### مرحله اول: شرایط پیشین یا مخالفت‌های بالقوه

نخستین مرحله در فرآیند تعارض وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می‌آورد. این شرایط نبایستی الزاماً به تعارض منتهی شود. ولی وجود یکی از آنها از جمله شرایطی است که برای بروز تعارض لازم است. این شرایط در سه گروه عمده طبقه‌بندی می‌شوند. ارتباطات، ساختار و متغیرهای شخصی.

**ارتباطات:** ارتباطات ضعیف عاملی برای بروز تعارض است؛ طبق تحقیقات انجام شده مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار، مبادله اطلاعات نارسا، وجود سر و صدا در کانال ارتباطی و نوع کانال ارتباطی و تفاوت بین پنداشتها و برداشتهای فردی زمینه‌های بالقوه‌ای برای بروز تعارض بوجود می‌آورند.

**ساختار:** ساختار سازمانی منعکس کننده تقسیم کار، شیوه‌های هماهنگی و کنترل، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضای گروه محول می‌شود و مرز مسؤولیتها و وظایف می‌باشد؛ یعنی، هر قدر گروه بزرگتر و کارها تخصصی‌تر و حد و مرز مسؤولیتها و وظایف مبهم‌تر باشد، احتمال بروز تعارض نیز بیشتر می‌گردد. همچنین تحقیقات نشان می‌دهد که سابقه خدمت افراد و تعارض با هم رابطه معکوس دارند؛ یعنی هر قدر اعضای گروه جوان‌تر و جابجایی کارکنان بیشتر باشد امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد.

**متغیرهای شخصی:** بررسیهای بعمل آمده نشان می‌دهد که برخی از شخصیتها موجب بروز تعارض می‌شود. برای مثال افرادی که بیش از اندازه خودکامه هستند، اندیشه جزمی دارند و از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند موجب

بروز تعارض در سازمان می‌شوند. همچنین متفاوت بودن سیستم‌های ارزشی، ویژگی‌های شخصیتی افراد در مقایسه با ارزشها و ویژگی‌های شخصیتی دیگران از جمله منابع مهمی هستند که زمینه‌های بالقوه‌ای را برای بروز تعارض فراهم می‌آورند.

### مرحله دوم: بروز تعارض

در این مرحله زمینه فعال شدن مخالفتها فراهم می‌شود. تنها زمانی این شرایط به تعارض منجر خواهد شد که چند گروه در معرض پدیده تعارض قرار گیرند. همان گونه که در تعریف واژه تعارض یادآوری شده، تعارض مستلزم وجود پنداشت یا ادراک است از این رو یکی از طرفین یا تعدادی از گروهها باید از وجود پیش شرطها آگاه باشند. به عنوان مثال، شما نظری دارید و دیگری نظری مخالف با نظر شما دارد. در اینجا اگر شما تشخیص دهید که این فرد با شما موافق نیست، این را تضاد ادراک شده<sup>۳</sup> می‌گویند. البته این ادراک ممکن است فقط توسط یکی از طرفین تعارض صورت گیرد.

### مرحله سوم: قصد یا نیت

اگر یک عضو گروه به کاری مشغول باشد که موجب استیصال عضو دیگر در تامین اهدافش گردد یا مانع از این شود که طرف دیگر به منافع بیشتری برسد، در آن صورت می‌توان گفت که ما در مرحله سوم فرآیند تعارض هستیم. این عمل باید از روی قصد و آگاهانه باشد؛ یعنی باید فرد یا گروه برای مستأصل نمودن طرف دیگر دست به تلاشی آگاهانه بزند. در چنین شرایطی است که تعارض هویدا و آشکار می‌شود. به هنگام بروز تعارض، شیوه‌هایی برای برخورد با تعارضها بکار برده می‌شوند، که به اختصار عبارت است از.

۱. رقابت: اگر فرد به دنبال تأمین هدفهای خود بدون توجه به آثار آن بر طرف مخالف برآید، او در حال رقابت است.
۲. همکاری: اگر گروه‌هایی که با هم تعارض دارند بکوشند تا خواسته‌های طرف یا گروه دیگر را تأمین کنند، در آن صورت نوعی همکاری یا اشتراک مساعی وجود خواهد داشت و طرفین درصدد تأمین منافع یکدیگر خواهند بود.
۳. اجتناب: ممکن است یک نفر متوجه شود که نوعی تعارض وجود دارد، ولی واکنش وی بدین گونه باشد که خود را کنار بکشد یا این که پدیده تعارض را سرکوب کند؛ این عمل را اجتناب می‌نامند.

---

### 3. Perceived Conflict

۴. مصالحه: اگر دو طرف با هم اختلاف داشته باشند، ولی یکی از آنها مجبور شود کوتاه بیاید یا مقداری از نتیجه یا عاقبت کار را بپذیرد، می‌گویند سازش یا مصالحه شده است.

۵. گذشت: هنگامی که یک طرف منافع طرف مخالف را بر منافع خود ترجیح دهد تا روابط قطع نشود.

### مرحله چهارم: رفتار

مرحله رفتار شامل ابراز مخالفت، کنش و واکنشی است که طرفهای درگیر و مخالف از خود نشان می‌دهند به این ترتیب که هر یک از طرفهای درگیر در این مرحله می‌کوشند تا اقداماتی آشکار به عمل آورند. نوع کار به گونه‌ای است که با قصد یا نیت متفاوت است. یا گاهی اشتباهاتی که در محاسبات انجام می‌شود یا بروز کنش و واکنش بی‌محابا باعث می‌شود که نوع رفتار به گونه‌ای جلوه کند که با نیت اولیه متفاوت باشد.

### مرحله پنجم: نتایج

کنش و واکنش بین طرفهای مخالف به نتایجی می‌انجامد. این نتایج می‌تواند سازنده باشد، که در این صورت وجود تعارض موجب بهبود عملکرد گروه و در نهایت سازمان می‌گردد، یا اینکه ویرانگر باشد که در نتیجه و عملکرد گروه تأثیر مخرب خواهد داشت.

## تقسیم‌بندی تعارضات سازمانی

نوعی از دسته‌بندی تعارض، بر اساس طرفهای تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس پنج نوع تعارض در سازمانها مشاهده می‌شود:

۱. تعارض درون فردی: تعارضی است که در درون فرد رخ می‌دهد و آن حالتی است که نقش مورد انتظار افراد با ارزشها و عقاید پسندیده آنان برابر نباشد. برای مثال یک منشی ممکن است مجبور به رعایت دستورالعملهایی شود که از طرف رئیس به او ابلاغ می‌شود و با ارزشها و عقاید او در تعارض است مثل استفاده از پوشش نامناسب. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدفها یا انتظارات به صورتهای مختلف زیر نمود پیدا می‌کند.

تعقیب - تعقیب: چنین تعارضی هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند برای مثال اگر فردی بخواهد میان گرفتن ارتقاء در یک سازمان که برایش ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگر یکی را انتخاب کند دچار چنین تعارضی می‌شود.

اجتناب - اجتناب: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال اگر از کارمندی خواسته شود که برای ادامه کار در سازمان متبوع انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد، چنین تعارضی در وی به وجود می‌آید.

تعقیب - اجتناب: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی دربر دارد، مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی پر مسوولیت و مستلزم صرف وقت زیاد است یا پیشنهاد کار خوبی در یک محیط محروم به یک شخص.

۲. تعارض میان افراد: یکی از شکل‌های عمده تعارض می‌باشد که مدیران با آن مواجه می‌باشند و آن تعارضی است که بین دو شخص یا بیشتر بر سر موضوعات مختلف بوجود می‌آید. یکی از دلایل مهم این تعارض اهداف و روشهایی است که هر یک از اعضاء دنبال می‌کنند. به عبارتی تعارض میان فردی زمانی آغاز می‌شود که یک فرد رفتار فرد دیگر را به هر طریق آزار دهنده، تحریک کننده یا دردسر آفرین می‌یابد.

۳. تعارض درون گروهی: برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثر بخشی آنها اثر می‌گذارد. مثل تعارض بین کارکنان فنی.

۴. تعارض میان گروهی: برخورد و مخالفت گروه‌های کاری یا بخش‌های سازمان با یکدیگر را تعارض میان گروهی نامند. انسجام گروه که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان‌بار باشد ولی انسجام بیش از حد گروه می‌تواند "تفکر درون گروهی" را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد. تعارض میان گروهی در واقع بر فرآیندهای درون گروهی اثر می‌گذارد که می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی فعالیتهای کاری را دشوار سازد. این نوع تعارض رایج‌ترین آن در سطح سازمانهاست که گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و پرهزینه است و هدایت آن برای مدیران مشکل می‌باشد، زیرا ممکن است مدیر خود به یکی از گروه‌های در حال تعارض تعلق داشته باشد.



۵. تعارض میان سازمانها: تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می‌دهد تعارض میان سازمانی گویند که اغلب زمانی رخ می‌دهد که سازمانها در بازار رقابتی خواهان سهم بیشتری هستند و برای بدست آوردن سهم بیشتر با یکدیگر رقابت می‌کنند.

در نوعی دیگر از تقسیم‌بندی انواع تعارض می‌توان به تعارض نهادینه شده که از ماهیت و اهداف سازمان ناشی شده و چالشی می‌باشد و یا تعارض نوظهور که از تعاملات رسمی و غیر رسمی کارکنان در فعالیتهای روزمره منشاء می‌گیرد و همین طور تعارض شخصیتی که می‌توان آن را به عنوان عدم توافق یا ناخشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد، اشاره نمود.

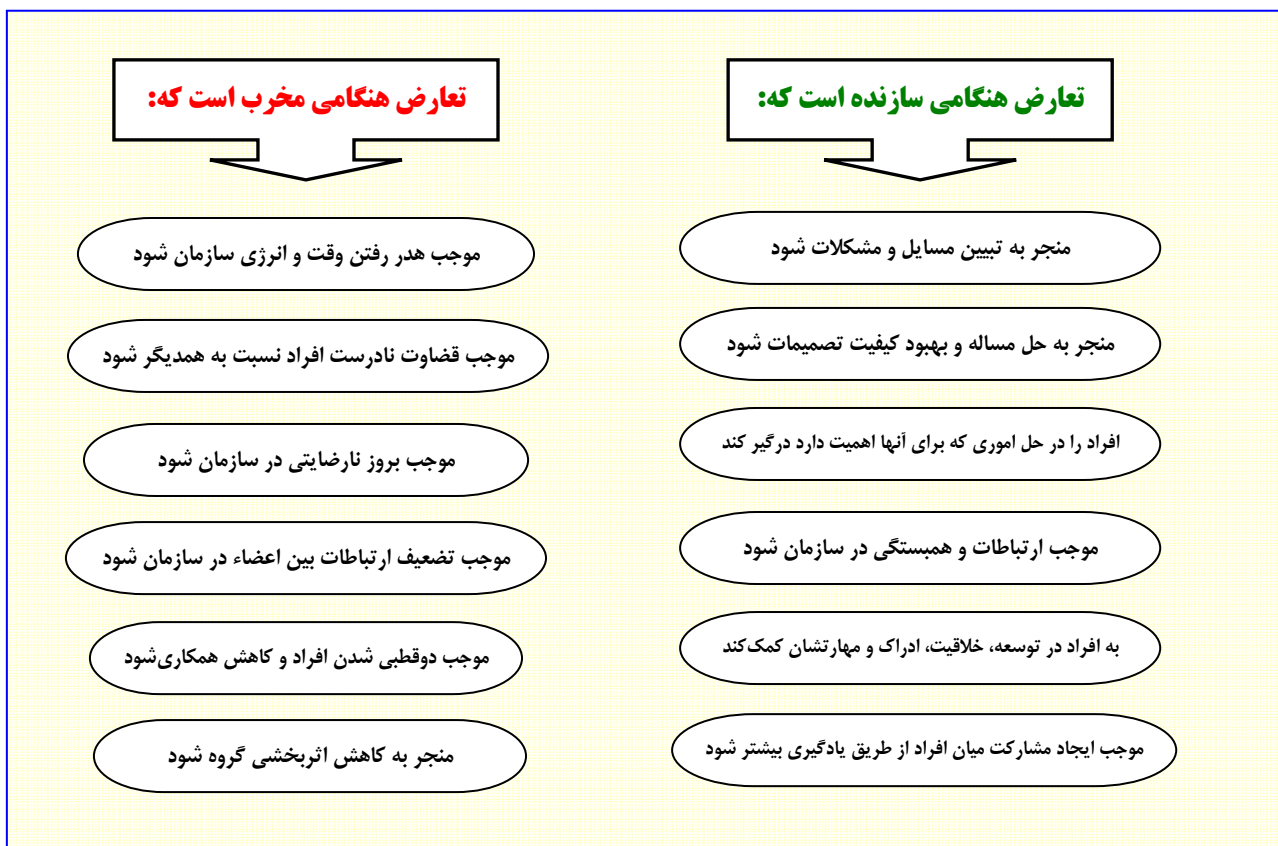
تعارض کارآمد یا سازنده<sup>۴</sup> و تعارض ناکارآمد یا مخرب<sup>۵</sup> از دسته‌بندی‌های دیگر تعارض محسوب می‌شوند به شکلی که تعارض سازنده باید از اهداف گروه حمایت کرده و عملکرد آن را بهبود بخشد، در حالی که اگر مانع پیشرفت و بهبود عملکرد گروه شود تعارض مخرب نامیده می‌شود که در واقع از نتایج و پیامدهای تعارض می‌باشند. البته وجه تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به صورت استاندارد و یک خط مشخص امکان‌پذیر نیست. زیرا هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک حد معقولی از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک سازمان شود، در عین حال همان تعارض در سازمانی دیگر بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است اما آنچه مسلم است تعارض در حد افراطی به هیچ وجه نمی‌تواند سازنده باشد. در این ارتباط رایینز گفته است: "مشخص بودن مرز میان کارکردی و غیرکارکردی تعارض نه روشن است و نه دقیق. هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی‌توان به عنوان مقبول یا نامقبول برای همه شرایط پذیرفت. نوع و سطحی از تعارض که موجب درگیری مثبت و سالم برای اهداف یک گروه گردد چه بسا که برای گروه دیگر و یا همان گروه در زمانی دیگر کاملاً غیرکارکردی باشد". بنابراین آنچه که می‌تواند بطور بالقوه مفید باشد سطح معقول و متعادلی از تعارض است نه هر سطحی. علاوه بر این، نوع عملکرد گروه نیز در سازنده بودن تعارض موثر می‌باشد. بطور کلی هر چه اعضای سازمانها در تصمیمات خود نیازمند خلاقیت و ابتکار و ارائه راه‌های جدید باشند، احتمال آنکه تعارض بین اعضا، موجب سازندگی بیشتری شود افزایش می‌یابد، برعکس هر چه فعالیت اعضا سازمان کاملاً برنامه‌ریزی شده

---

#### 4. Functional Conflict

#### 5. Dysfunctional Conflict

باشد، نیاز به ابتکار و ارائه راههای جدید کمتر احساس می‌شود و تعارض تا حد امکان کاهش می‌یابد. همانطور که در نمودار شماره ۱ نشان داده شده است، مهمترین زیانهای تعارض؛ هدر رفتن وقت و انرژی سازمان، بروز نارضایتی در سازمان، کاهش اثر بخشی گروه، فراموش کردن اهداف اصلی در سازمان، قضاوت نادرست افراد نسبت به یکدیگر، ضعیف شدن هماهنگی و وجود اختلاف بین گروه‌های سازمانی است و سر انجام اینکه از نتایج تعارض این است که عده‌ای بازنده هم دارد. افراد بازنده از هم فرار می‌کنند و سازمان به جای یکپارچه شدن متلاشی می‌گردد. هنگامی که در سازمان تعارض ایجاد شود یک سری پیامدهای مثبت نیز به دنبال دارد، از جمله؛ ایجاد تغییرات، پرورش خلاقیت و نوآوری، روشن شدن مباحث، اهداف، دیدگاه‌ها و نظرات، امکان ارتباطات بهتر و مناسب‌تر و افزایش انرژی در سازمان، ارزیابی توانایی‌ها و استعدادهای کارکنان، حل و فصل شدن مسائل راکد و پشت پرده و خلق دیدگاهها و نظرات بهتر و سازنده‌تر. گاهی از مواقع نیز مدیر باید نگران فقدان تعارض در سازمان باشد، زیرا فقدان تعارض می‌تواند نشانه رکود سازمان باشد یا حاکی از آن باشد که کارکنان انگیزه‌ای برای چالش و رقابت ندارند. در این صورت مدیر باید دست به تحریک تعارض بزند که عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض.



**نمودار شماره ۱: تعارضات سازنده و مخرب**

## منشاء و علل تعارضات سازمانی

تعارض‌ها خود به خود به وجود نمی‌آیند، بلکه عواملی سبب بروز آنها شده است. برای این که بتوان شیوه مناسب برخورد با تعارض را انتخاب نمود، نخست بایستی منشأ بروز تعارض را شناسایی نمود. به بیان دیگر لازم است منشأ و منبع تعارض را مشخص نمود.

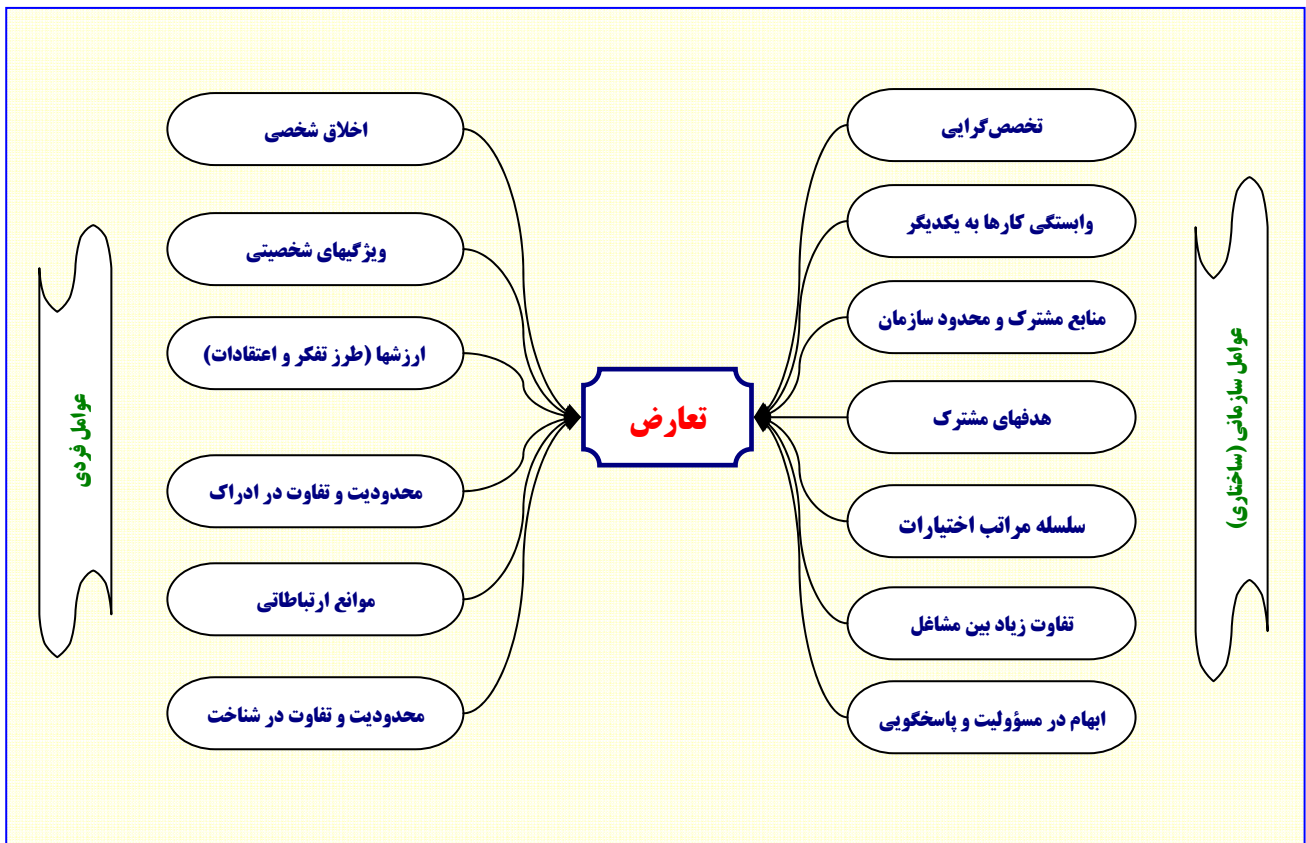
استیفن رایبیز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

۱- 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 غیرقابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت‌طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

۲- اختلاف‌های ساختاری: ساختار سازمانی منعکس‌کننده تقسیم کار، شیوه‌های هماهنگی و کنترل، میزان تخصصی بودن کارهایی که به اعضای گروه محول می‌شود و مرز مسؤولیتها و وظایف می‌باشد؛ یعنی، هر قدر گروه بزرگتر و کارها تخصصی‌تر و حد و مرز مسؤولیتها و وظایف مبهم‌تر باشد، احتمال بروز تعارض نیز بیشتر می‌گردد. همچنین نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که سابقه خدمت افراد و تعارض با هم رابطه معکوس دارند؛ یعنی هر قدر اعضای گروه جوان‌تر و جابجایی کارکنان بیشتر باشد امکان بروز تعارض افزایش می‌یابد. 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، روش‌ها و رویه‌ها توافق وجود نداشته باشد، اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

۳- اختلاف‌های ارتباطی: عدم توافق‌هایی 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. طبق تحقیقات انجام شده مشکلات موجود در تعبیر و تفسیر گفتار، مبادله اطلاعات نارسا، وجود سر و صدا در کانال ارتباطی و نوع کانال ارتباطی و تفاوت بین پنداشتها و برداشتهای فردی زمینه‌های بالقوه‌ای برای بروز تعارض بوجود می‌آورند.



نمودار شماره ۲: علل تعارضات در سازمان

## مدیریت تعارض و سبک‌های آن

مدیریت تعارض که عبارت است از شیوه‌هایی که مدیران در مواجهه با تعارض عمل می‌کنند، الگوهای رفتاری خاصی است که مدیر هنگام برخورد با تعارض از خود نشان می‌دهد. همانطور که بیان شد تعارض لزوماً امری منفی نیست، چنانچه در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه‌های غیرکارکردی آن می‌کاهد و به

جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید. به عبارتی دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول عادلانه و کاراست. به تعبیری دیگر مدیریت تعارض عبارت است از شناخت و بررسی تضادها در یک موقعیت معقول و قابل پیش‌بینی، بصورت منصفانه و به روش موثر. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع با ارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان در جهت رشد کارکنان و دست یافتن به اهداف سازمان از آن استفاده کرده و برای تامین نیازها و ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادها تلاش کند. بنابراین مدیران باید وجود تعارض را یک امر واقعی تلقی کنند. البته هدف این نیست که، به محض احساس وجود تعارض، همه نیروها را بسیج کنند تا آن را از بین ببرند. با توجه به اثرهای مخرب تعارض، مدیران باید در مورد چگونگی برخورد با آن حساس باشند. در صورت پدید آمدن تعارض مضر، مدیر باید بداند که چگونه برای حل آن اقدام کند. تعارض هنگامی که موجب شکاف‌های عمده در داخل سازمان شود، وقت و کوششی را که می‌توانستند برای بهره‌وری بیشتر به کار روند به خود اختصاص می‌دهد پس باید از بین برود. علاوه بر این، هنگامی که بین هدف‌های داخلی گروه‌ها نیز تعارض وجود داشته باشد، تعارض باید از میان برداشته شود.

بطور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است. این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودار مشخص کرد، محور افقی نمودار میزان تعاون و همکاری و محور عمودی خواستگاه و میزان ادعا افراد است. با ترکیب‌های مختلفی از این دو محور سبک‌های مختلف مدیریت تعارض به وجود می‌آید. در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به توضیح هر یک از سبک‌ها پرداخته شود.

۱. **استراتژی رقابت:** سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش به صورتهای غیرمشارکتی و قدرت مداری است. فرد هر گونه قدرتی را که به نظر برای رسیدن به موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد. این دو گروه باید به طور نظام‌مند و بدون مزاحمت برای همدیگر تلاش کنند. استراتژی طرفین در رقابت برد و باخت است و یکی برنده می‌شود و دیگری بازنده خواهد بود. معمولاً زمانی از استراتژی رقابت استفاده می‌شود که به اقدام سریع و قاطع نیاز باشد. برخی مسایل در سازمان به وجود می‌آید که باید به سرعت درباره آن تصمیم گرفت. در اینجا برای رسیدن به تصمیم صحیح، رقابت ایجاد می‌کنیم؛ مثلاً می‌گوییم هر کس بهترین راه حل را ارائه کند، پاداش خواهد گرفت. همچنین در مسائل مهمی که نیاز به خلاقیت

و نوآوری دارد، از این استراتژی استفاده می‌شود. در موضوعاتی هم که برای سلامت سازمان، حیاتی است، رقابت مفید خواهد بود و هر جا خواستیم، آدمهای نالایقی را که پستهای کلیدی در اختیار دارند، حذف کنیم رقابت ایجاد کنیم. در این روش مسلماً تصمیمی که مدیر می‌گیرد به نفع یکی از طرفین تمام خواهد شد. بنابراین روش مزبور تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی‌کند ولی عمدتاً مورد توافق طرفین قرار خواهد گرفت.

**۲. استراتژی سازش یا نرمش:** این سبک نقطه مقابل رفاقت است، فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیاز دیگران صرف‌نظر می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی و ایثار ولی باز هم مشارکت جویانه است. در سبک نرمش و سازش سعی می‌شود با دلداری دادن به گروه‌های متعارض و استفاده از زبان حمایتی و دوستانه، تعارض را کاهش داد. مزیت عمده این سبک تشویق همکاری در سازمان است و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی آن است. این سبک را برای حل مسایل پیچیده یا وخیم مناسب نمی‌دانند و خصوصاً برای گروه‌های بزرگتر و تخصصی‌تر کاربرد ندارد.

**۳. استراتژی اجتناب:** زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند و نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طرف وارد شده یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند. در این روش برخی مدیران سازمان صلاح می‌دانند تعارض را نادیده بگیرند. فایده آن در وضعیت‌های مبهم است که مدیر زمان کافی برای روش شدن وضعیت یا تصمیم‌گیری را ندارد و ضعف عمده آن اثر موقتی این راهبرد است که به مسایل بنیادی نمی‌پردازد. این استراتژی در موارد زیر کاربرد دارد:

- هنگامی که موضوع جزئی است؛ مثلاً هرگاه در موضوعی جزئی با شخصی اختلاف نظر دارید، از آن صرف‌نظر می‌کنید و اصلاً آن را مطرح نمی‌کنید.
- وقتی که هیچ احتمالی برای تحقق خواسته‌ها وجود ندارد؛ مثلاً در جلسه‌ای حضور دارید که موضوعی را می‌خواهند تصویب کنند و شما مخالف تصویب این موضوع هستید؛ اما می‌دانید مخالفت شما اثری ندارد و در این صورت از راهبرد اجتناب استفاده می‌کنید.
- جایی که می‌دانیم مخالفت باعث قطع ارتباطات خواهد شد. بنابراین به خاطر حفظ روابط، از مخالفت صرف‌نظر می‌کنیم.
- برای آرام سازی افراد از این استراتژی استفاده می‌کنیم؛ مثلاً وقتی می‌بینیم شخصی عصبانی و ناراحت است،

با او مخالفت نمی‌کنیم.

▪ در جایی که جمع‌آوری اطلاعات، مهمتر از تصمیم‌گیری است.

▪ وقتی شما در جلسه‌ای با موضوعی مخالفید و مخالفان دیگری نیز در جلسه شرکت دارند که مخالفت خودشان را ابراز خواهند کرد، در این صورت شما از مخالفت خود صرف‌نظر می‌کنید تا دیگران مخالفت کنند.

۴. **استراتژی همکاری مبتنی بر اعتماد:** این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاش

به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو نفر بشود به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای بدست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند (در این سبک اشخاص موفقیت خود را در موفقیت سایر افراد می‌دانند). بنابراین در این راهبرد تاکید بر روی حل مساله و روشن ساختن اختلافات به جای سازش با نقطه نظرهای گوناگون است. امروزه در بسیاری از سازمانها روش همکاری و تشریک مساعی به عنوان موثرترین شیوه مدیریت تعارض شناخته شده است.

اما در چه مواردی باید با مخالفان خود همکاری کنیم؟

▪ هنگامی که هر دو دسته از خواسته‌ها، یعنی هم خواسته ما و هم خواسته مخالفان خیلی مهم باشد، چاره‌ای جز همکاری و مصالحه نداریم.

▪ وقتی هدف، یادگیری باشد؛ مثلاً استاد با سواد داریم و در عین حال همین استاد، اخلاقی‌های به خصوصی هم دارد. در اینجا چون هدف ما یادگیری است، باید استراتژی همکاری را انتخاب کرده و اخلاق تند او را تحمل کنیم.

▪ برای تلفیق بینش‌های افرادی که دارای دیدگاههای متفاوتی هستند و برای از میان بردن عواطف و احساسات تندی که مانع برقراری ارتباطات می‌شود مثلاً هر کس از منظری خاص به موضوعی نگاه می‌کند که ممکن است با فرد دیگر کاملاً متفاوت باشد. در اینجا نمی‌توانیم به راه حلی ترکیبی برسیم مگر این که با هم همکاری کنیم.

۵. **استراتژی مصالحه<sup>۶</sup>:** هدف مصالحه، یافتن راه حل و تدابیر قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق

نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف می‌شود. به عبارتی دیگر این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت جویانه است. در این روش طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری

---

## 6. Compromise

امتیاز به حریف بدهند و در برابر آن مقداری امتیاز بگیرند. در این روش برنده یا بازنده‌ای وجود ندارد. مزیت عمده آن اجرای فراگرد مردم سالارانه است، اما این روش مانع از تشخیص کامل و کشف مسایل اصلی می‌شود. در راهبرد حل مساله گاهی اوقات مدیر بصورت صریح و روشن در تعارض مداخله می‌کند و با رو در رو کردن طرفین تعارض، موضوع خود را بصورت باز مطرح می‌کند. از کاربردهای این استراتژی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- وقتی که هدفها مهم‌اند ولی ارزش تلاش یا شکست احتمالی را ندارد.
  - زمانی که مخالف، قدرت مساوی با ما دارد و به اندازه ما برای رسیدن به خواسته‌اش مصمم است. در اینجا تنها راه این است که با هم کنار بیاییم؛ یعنی امتیاز بدهید و در برابر آن امتیاز بگیرید تا موضوع حل شود.
  - گاهی اوقات مصالحه راه حلی موقت است؛ مثلاً در جایی که مجموعه‌ای از مسایل پیچیده وجود دارد، برای این که موقتاً به نتیجه برسیم، مصالحه می‌کنیم.
  - برای اجرای راه‌حلهای سریع، وقتی که در فشار زمان قرار داریم مصالحه می‌کنیم.
  - وقتی که استراتژی‌های رقابت و همکاری پاسخگو نباشد، از مصالحه استفاده می‌کنیم.
- انتخاب استراتژی و سبک مدیریت تعارض، به اعتماد به نفس فرد، میزان شناخت فرد از خواسته‌ها و اهداف طرف دیگر، میزان اطلاعات موجود و قابل افشا درباره افراد، انعطاف‌پذیری طرفین و حس همکاری و مشارکت آنها بستگی دارد. هیچ یک از این سبک‌ها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف می‌توان از هر یک از سبک‌ها استفاده کرد. نکته ظریف مدیریت تعارض نیز همین جاست یعنی هنر بکار بردن سبک‌های مناسب در موقعیتهای مناسب، از طرفی معمولاً در هر فرد یکی از سبک‌های فوق غالب است. به گفته آبراهام مازلو اگر تنها ابزاری که شما دارید یک چکش باشد با هر چیزی مانند میخ رفتار می‌کنید. برای خود راهبر و برنامه داشته باشید آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرای اهمیت آن را برای خود روش کنید. افراد را جدا از مشکلات بدانید و توجه خود را کاملاً معطوف جریان مذاکره کنید وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و از مهارتهای ارتباطی به خوبی استفاده کنید. در اینجا موقعیتهای مناسبی را که می‌توان برای هر سبک بکار برد، بیان می‌کنیم:

۱- موقعیتهای مناسب برای بکارگیری سبک رقابت:

- زمانی که به تصمیمات فردی نیازمند هستیم.

- زمانی که می‌دانید حق دارید.



- زمانی که اقدام سریع، قطعی و حیاتی است.

۲- موقعیتهای مناسب برای سبک سازش:

- زمانی که مسایل برای شما اهمیت ندارد اما برای طرف مقابل خیلی مهم است.

- زمانی که شما می فهمید که اشتباه کرده اید.

- زمانی که رقابت مداوم زیان بخش است و شما بدانید که برنده نمی شوید.

- زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.

۳- موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب:

- زمانی که قست رویاروی با آن را ندارید.

- زمانی که بستر مناسب نیست.

- زمانی که شما هیچ شانس برای بدست آوردن خواسته‌هایتان ندارید (قطار رفته).

- وقتی مسایل پیش پا افتاده است. (کی اول برتو)

- زمانی که دیگران می‌توانند تعارض به وجود آمده را به صورت مناسب‌تری حل کنند.

۴- موقعیت مناسب برای سبک همکاری:

- وقتی که شما نمی‌خواهید مس‌ولیت کامل کاری را داشته باشید.

- وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد.

- وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را بدست آورید.

- وقتی هدف یادگیری است.

۵- موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه:

- زمانی که اهداف مهم هستند. اما ارزش این را ندارد که باعث تعارض شود.

- وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند.

- برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده.

- به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که همکاری و رقابت موفقیت آمیز نیست.

- وقتی فشار زمان وجود دارد و باید به راه مقتضی دست یافت.

## فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

فراوانی اختلاف نظر و تضاد در سازمانها باعث شده است که میزان چشمگیری از وقت مدیران صرف جلوگیری، کاهش و حل این مشکلات شود. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که در سطوح بالای سازمان، مدیریت تعارض اهمیتی برابر دیگر وظایف مدیریتی دارد. توانایی مهار کردن تعارض بی‌تردید یکی از مهمترین مهارتهایی است که مدیران به آن نیاز دارند. مطالعات انجام شده درباره مدیران سطوح بالا و میانی نشان می‌دهد که یک مدیر فرصت زیادی از وقت خود را صرف رتق و فتق تعارض‌ها می‌کند. در یک پژوهش از مدیران خواسته شد بیست و پنج عامل موثر در موفقیت خود را درجه‌بندی کنند. نتایج نشان داد که عامل توانایی برخورد با تعارض مهمترین نقش را در موفقیت آنها داشته است. «موزلیس» اعتقاد دارد بیشتر پژوهش‌هایی که اخیراً در حول و حوش سازمانها صورت گرفته است، در زمینه تعارض می‌باشد. وی امیدوار است این پژوهش‌ها بتواند برای حل مسائل سازمانی سودمند باشد. بصورت مشابه «پرو» نیز به این نتیجه رسیده است که نظریه‌های سازمانی پیرامون روابط متقابل افراد با یکدیگر باید قادر باشند تا خود را با تعارض‌های سازمانی وفق دهند.

در هنگام مواجه شدن با تعارض اولین و مهمترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است. به گونه‌ای که برخی معتقدند حل تعارض، به تجزیه و تحلیل آن بستگی دارد. در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سوالات زیر پاسخ داد. چه کسی در تعارض است؟ منبع تعارض چیست؟ سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در حد متوسط است؟ یا در حد بالا و محتاج اقدام فوری؟ پس از تجزیه و تحلیل تعارض می‌بایست به حل آن پرداخت، بدین منظور روشهای مختلفی وجود دارد، که برخی از آنها عبارتند از:

- مذاکره و تکرار و تداوم برگزاری جلسات گروهی
- اجازه دادن به افراد جهت اظهارنظر آشکار و علنی
- اشتراک مساعی (مد نظر قرار دادن اهداف مشترک)
- داشتن شرح مفصل و روشن مشاغل
- تقسیم وظایف به صورت منصفانه
- اجتناب از انتقاد اعضای گروه در انظار عموم و به صورت آشکارا
- ملایم و منصفانه برخورد کردن با گروه و داوری منصفانه
- استفاده از یک الگو شرح وظایف و نقش‌ها

همانطوری که گفته شد، مذاکره<sup>۶</sup> یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض راه حل‌های مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه حلی که برای هر دو قابل قبول است، دست یابند. «مذاکره» عبارت است، از فراگرد تصمیم‌گیری دادوستدی مرکب از افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت. در تعریفی دیگر مذاکره به فراگردی تلقی می‌شود که در آن دو یا چند نفر یا گروه با هدف‌های مشترک یا متضاد، گزینه‌های پیشنهادی یکدیگر را به بحث می‌گذارند تا به توافق برسند. مذاکره را زمانی تصمیم‌گیری مشترک می‌گوییم که طرفین، ترجیحات متفاوت داشته باشند. امروزه در سازمانهایی که به افراد بیشتر اجازه دخالت در تصمیم‌گیری‌ها داده می‌شود، نیاز به مدیریت مذاکره نیز محسوس‌تر است. هر چه شمار افراد مذاکره کننده بیشتر باشد، احتمال به توافق رسیدن کمتر خواهد بود. به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد؛ مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی.

الف) مذاکره توزیعی؛ که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص در برابر شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد به عبارتی رویکرد برد- باخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش، زور، تقلب و امتناع از اطلاع‌رسانی صحیح است. لذا در مدیریت مذاکره، آگاهی نسبت به مساله مورد مذاکره بسیار حائز اهمیت است.

ب) مذاکره تلفیقی؛ که به آن مشارکتی نیز گفته می‌شود، هدف برد- برد است. در اینجا خواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک است و راهبرد حاکم، مشارکت حل مساله متقابل و اطلاع‌رسانی صحیح است. این نوع مذاکره ایجاد کننده ارزش نیز نامیده می‌شود به منظور اینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت موارد زیر ضروری است.

- خودتان را به سوی رویکرد برد- برد سوق دهید.
- برای خودتان برنامه داشته باشید آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرای اهمیت آن را برای خود روشن کنید.
- افراد را جدا از مشکلات ببینید.
- توجه خود را کاملاً معطوف جریان مذاکره کنید. وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید.
- از مهارت‌های ارتباطی به خوبی استفاده کنید.
- گزینه‌هایی را برای سود دو جانبه و توجه خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید.

---

## 7. Negotiation

ج) ساخته نگرشی؛ در این نوع مذاکره، طرفین سعی می‌کنند نگرش و روابطی مطلوب داشته باشند و فضای مذاکره را مثبت نمایند. در تمام فرآیند مذاکره، هر یک از طرفین الگوی ویژه‌ای از رابطه میان فردی را به نمایش می‌گذارند که ممکن است، خصمانه، دوستانه، رقابتی یا مبتنی بر همکاری باشد، البته در ساخته نگرشی بحث بر روی ابعاد مثبت است. د) مذاکره درون سازمانی؛ همه نمایندگان سعی می‌کنند در توافق به اجماع نظرات برسند. حسن این توافق این است که افراد احساس تعهد خاصی نسبت به نتیجه مذاکرات دارند. در این نوع مذاکره ابتدا باید تعارض درون گروهی حل شود تا همه اعضا از موضعی واحد برخوردار شوند.

### **نتیجه‌گیری و پیشنهادات**

مدیریت تعارض به عنوان یک مهارت اساسی رهبری سازمان در قرن بیست و یکم محسوب می‌شود. تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمانها دارد. استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر موثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمانها می‌شود. اما استفاده موثر از تعارض مستلزم شناخت و درک کامل ماهیت آن و همچنین کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که خود از مهمترین مهارتهای مدیریتی به شمار می‌آید. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرات محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر خواهد ساخت با تحولات جدید آشنا شویم و برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصتها راه‌حل‌های مناسب بیابیم. در هر صورت توانایی برخورد با تعارض و مدیریت آن در موفقیت مدیران نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌آورند و در نهایت به مدیران کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آمده و کیفیت تصمیم‌گیری را بهبود ببخشند. قرار گرفتن تعارض در یک مسیر سازنده و کارآمد، تا حد زیادی به چگونگی سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد. بدین معنی که اگر ستیز به گونه‌ای موثر تحت کنترل قرار گیرد و مدیر در مورد آن اقدام مقتضی به عمل آورد، باعث افزایش انسجام اعضای گروه یا سازمان می‌شود که خود از سوی دیگر موجب ایجاد تعادل قوا میان اعضای مخالف شده و آنها را به سوی سازش و همزیستی و یا از جهت دیگر به سمت تغییرات سازمانی مناسب می‌کشاند. این تغییرات سازمانی و همزیستی، روحیه حل مشکلات و عادت به آن را در سازمان گسترش می‌دهد. تعیین مرز تعارض سازنده و مخرب نیز مشکل و مبهم است. هیچ تعارضی را در هیچ سطحی نمی‌توان به عنوان تعارض مقبول

یا مردود برای همه شرایط پذیرفت. تعارضی که برای یک گروه نتایج سازنده مثبت بدنبال دارد، چه بسا برای گروه دیگر و یا همان گروه در زمان دیگر، عواقب زیانباری را بوجود می‌آورد. مطالعات نشان می‌دهد پنجاه درصد کارکنان هنگامی که از عملکردهای آنها انتقاد می‌شود واکنش‌های دفاعی بروز می‌دهند و در نتیجه افراد ناکام با استفاده از سازمانهای دفاعی از خود واکنش نشان می‌دهند. در نهایت، اگر چه سطحی از تعارض در سازمان مطلوب است و حتی تجویز می‌شود و منبع با ارزشی از انرژی آزاد شده انسانی به حساب آمده و وظیفه مدیران نیز تشویق افراد به حداقل تعارض است، اما هدف مدیران تحقق اهداف سازمانی و افزایش عملکرد مطلوب و ایجاد جوی سالم در سازمان است. چنانچه سطحی از تعارض به این هدف کمک می‌کند مورد استقبال مدیریت قرار می‌گیرد، لیکن به نظر نمی‌رسد هیچ مدیری اجازه دهد که هرج و مرج، تنش و ناهماهنگی در سازمان بوجود آید. زیرا زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب تبدیل شود سطح عملکرد کاهش می‌یابد و سلامت سازمان به خطر می‌افتد. در پایان ذکر چند نکته جهت آگاهی مدیران برای اجرای بهتر مدیریت تعارض در سازمانها بسنده می‌شود تا تعارض در مسیری سازنده قرار گیرد:

۱. تعارض را باید در سازمان پدیده‌ای طبیعی دانست.
۲. نسبت به پدیده تعارض و جوانب آن و شیوه‌های مختلف کنترل و حل آن باید آگاهی کامل داشت.
۳. موقعیت و شرایط تعارض را باید بررسی کرد.
۴. در انتخاب شیوه برخورد با تعارض عاقلانه رفتار کرد.
۵. توسعه مهارت‌های ارتباطی و توجه به موانع ارتباطی در جهت حل تعارض از اهمیت خاصی برخوردار است.
۶. نباید اجازه داد تا اختلاف نظر بین کارکنان و گروه‌ها بسیار شدید شود.
۷. در جستجوی راه حل‌های مختلف برای حل تعارض بود.
۸. استفاده از روش تشریک مساعی در بسیاری از موارد می‌تواند، تعارضات سازمانی بین طرف‌های درگیر را حل نماید.
۹. برگزاری دوره‌های آموزشی برای مدیران و ایجاد مهارت‌های لازم در استفاده از روش‌های مدیریت تعارض در آنان، می‌تواند در بازدهی و بهره‌وری سازمان نقش مؤثری ایفا نماید.
۱۰. اطلاع‌رسانی صحیح و درست به مدیران و کارکنان می‌تواند نقش مهم و بسزایی در مقابله آنها با تعارض داشته باشد.

## مراجع و مآخذ:

۱. استیفن رابینز، "مدیریت رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان - سیدمحمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ اول، ۱۳۶۹
۲. دفت ریچارد، تئوریهای "سازمان و طراحی ساختار"، ترجمه علی پارسائیان - سیدمحمد اعرابی، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، ۱۳۷۴
۳. وتن - کمرون، "مدیریت تعارض"، الوانی سیدمهدی - دانایی فرد حسن، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۰
۴. رضائیان علی، "مدیریت تعارض و مذاکره"، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها، چاپ دوم، ۱۳۸۲
۵. رابینز استیفن، "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان - سیدمحمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸
۶. مورهد - گریفن، "رفتار سازمانی"، الوانی سیدمهدی - معمارزاده غلامرضا، انتشارات مروارید، ۱۳۷۴
۷. درگاهی حسین و دیگران، "مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط"، فصلنامه پیماورد سلامت دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، دوره ۲ شماره ۱ و ۲، بهار و تابستان ۱۳۸۷
۸. وکیل امیر مسعود، "مدیریت تعارض"، نشریه دانشگاه آزاد اسلامی، آذر ماه ۱۳۸۶