

مدیریت تعارض میان فردی

تعارض، موضوعی دشوار و جدلی است که در فرهنگ ما مفاهیم ضمنی منفی دارد. ما برای مراوده با افراد از راه دوستی و رفاقت ارزش بالایی قائل هستیم. اگرچه بسیاری از افراد ارزش تعارض را بصورت ذهنی درک می کنند ، ولی هنگام مواجه با آن احساس ناراحتی می کنند، ناراحتی آنان ممکن است ناشی از نوعی درک نکردن فرآیند تعارض و نیز فقدان آموزش و آگاهی در مورد نحوه برخورد با تعارضات میان فردی بصورت کارآمد باشد.

تعارض چیست؟

تعارض وضعیتی است که در آن تلاش عمدی شخص "الف" برای خنثی سازی تلاش های شخص "ب" از طریق نوعی مانع تراشی مشهود باشد تا به هدفهای خود برسد. تعارض زمانی رخ می دهد که در یک وضعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی عدم توافق وجود دارد یا ضدیت های احساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد یا گروه ها شود. مدیران درصد بالایی از وقتشان را برای حل و فصل تعارض صرف می کنند و شامل تعارض هایی است که مدیر مستقیماً به عنوان یکی از طرف های اصلی درگیر است. در وضعیت های دیگر مدیر ممکن است در نقش واسطه یا میانجی عمل کند که وظیفه اش این است که سعی کند تعارض بین افراد درگیر را از میان بردارد.

انسان ها همیشه برای انتخاب میان دو مسیر، دو خواسته یا دو هدف دچار مشکل بوده اند. اینکه کدام راه بهتر است، کدام مسیر بازده بیشتر و خطر کمتر دارد یا حتی کدام روش را بیشتر دوست دارند چالشی است که همه ما هر روزه با آن درگیر هستیم. از آنجا که هر مسیری را انتخاب کنیم منفعت های مسیر دیگر را از دست می دهیم، پس این چالش گاهی برای ما دردناک و استرس آور خواهد بود. به این حالت عاطفی و سخت

ناشی از تنش بین خواسته‌های متضاد و متناقض، تعارض و به روش‌های مقابله با این چالش، مدیریت تعارض گفته می‌شود.

تعارض یک حالت هیجانی منفی و دردناک است و به علت ناتوانی در انتخاب یکی از دو هدف یا خواسته یا دو انگیزه متضاد پدید می‌آید. همچنین تعارض را می‌توان رقابت میان افراد با انگیزه‌ها، باورها، ارزش‌ها و یا اهداف ناسازگار نیز تعریف کرد.

تعارض معمولاً زمانی به وجود می‌آید که دو هدف و خواسته ناهمخوان وجود داشته باشد. حتی هنگامی که یک هدف معین مطرح است، اگر راه‌های رسیدن به آن متفاوت باشد تعارض پیش می‌آید. تعارض ممکن است بین عقاید، فرهنگ، مذهب، دو نظام فکری، یا میان زن و شوهر، خانواده و فرزند، نهادهای اجتماعی و یا حتی در سطح جهانی یعنی میان کشورها رخ بدهد. گاهی اوقات نیز اختلاف نظرها صرفاً به علت قضاوت‌های اشتباه ما یا عدم تحمل هر دیدگاهی به غیر از دیدگاه موافق به وجود می‌آید.

البته لازم به ذکر است که تعارضات گاهی به جای آنکه بین دو هدف یا وسیله بیرونی باشد، ممکن است بین یک انگیزه یا تعاملات درونی آدمی رخ بدهد مثل انجام دادن یا ندادن رفتارهایی که با ارزش‌های درونی فرد در تضادند. پس منابع تعارض می‌تواند فردی یا محیطی باشد.

تعارض به این دلیل به وجود می‌آید که افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها ارزش‌های متفاوت و نیازهای نامحدودی دارند اما منابع احساسی، مالی و... محدودی دارند. تعارض به خودی خود مشکل‌ساز نیست اما اگر مدیریت تعارض به درستی صورت نگیرد، دردسرساز خواهد بود.

تعارض یکی از عواملی مهمی است که می‌تواند تأثیرات زیادی بر بهداشت روانی داشته باشد. روانشناسان از اصطلاح تعارض (conflict) برای نشان دادن موقعیتهایی استفاده میکنند که در آن شخصی رویدادها، انگیزه‌ها، هدف‌ها، رفتارها یا تکانه‌های مخالف با هم را به شکلی همزمان دارد. برای مثال وقتی فرد نمی‌تواند

بین دو غذا یکی را انتخاب کند یا قادر نیست بین دو شغل غیردلخواه کدام را انتخاب کند، م‌گوییم دچار تعارض یا دوسوگرایی مربوط به نداشتن توانایی در تصمیم‌گیری و انتخاب یکی از گزینه‌ها شده است.

همانطور که گفتیم تعارض حالت تنش و اضطراب ناشی از وجود دو میل متضاد در فرد است. در روانشناسی

تعارض را به سه نوع کلی تقسیم می‌کنند:

- گرایش-گرایش: فرد خود را در مقابل دو انتخاب دلیپذیر اما مغایر می‌بیند.
- اجتناب-اجتناب: فرد خود را در مقابل دو انتخاب یا هدف ناخوشایند می‌بیند.
- گرایش-اجتناب: فرد خود را در مقابل یک هدف خوشایند و یک هدف ناخوشایند می‌بیند.

از آنجا که روانشناسی به بررسی رفتارها و یا اختلالات می‌پردازد، بهتر است که تعارض را کمی عمیق‌تر مورد بررسی قرار دهیم. حال سوال این است که ریشه این تعارضات کجاست و این که آیا تعارض‌ها آثار منفی بر روان ما دارند یا خیر؟ باید گفت هرگاه که یک تعارض، برای مدتی باقی می‌ماند و فرد راه‌حلی برای آن پیدا نمی‌کند، در بیشتر مواقع منجر به تنش و فشار روانی می‌شود که آثار منفی بر سلامت روان دارد.

روانشناسان معتقدند اضطراب، افسردگی، ناامیدی و کناره‌گیری اجباری از مردم، دشمنی و کینه‌توزی و... نشانه وجود تعارض و تضادهای عمیق روانی است که فرد در مدیریت آن‌ها ناکام بوده است. اما این تعارضات از کجا ریشه می‌گیرند و چه عواملی منجر به تعارض می‌شود؟

پاسخ این سوال را فروید، پدر علم روانشناسی، به خوبی داده است. فروید می‌گوید اولین تجربه‌های میان فردی شخص با والدینش به شکل‌گیری الگوهای ذهنی فرد منجر می‌شود که در بزرگسالی نیز برطبق همین الگوها رفتار می‌کند.

پس ریشه بسیاری از تعارضات به دوران کودکی برمی‌گردد و مهم‌ترین عامل موثر در آن خانواده است. کنترل بیش از حد، تبعیض و بی‌عدالتی، اجبار، تحقیر و اهانت در محیط خانواده و ناهماهنگی در گفتار و رفتار

والدین آثار منفی بر روان برجای خواهد گذاشت که موجب می‌شود در برقراری ارتباط با دیگران دچار مشکل شوند و در بزرگسالی نیز از کمبود اعتماد به نفس رنج می‌برند و اکثر اوقات قربانی خواسته‌های دیگران می‌شوند.

مدرسه نیز محیطی است که بخش مهمی از کودکی فرد در آن می‌گذرد. محیط نامناسب، روش‌های تحکم‌آمیز و سختگیرانه معلمان، آموزش‌های نادرست، انتظارات متناقض معلم و هم‌شاگردی‌ها از عوامل و زمینه‌های ایجاد تعارض در کودکان و نوجوانان به شمار می‌رود.

اما بسیاری از تعارضات به عوامل و منابع درونی و خواسته‌ها و آرزوهای افراد برمی‌گردد. نیروی عقل دعوت‌کننده انسان‌ها به خیر و نیکی و هوای نفس ما را به سوی کارهای مخالف هنجارها یا ارزش‌ها دعوت می‌کند، بنابراین ریشه بسیاری از تعارض‌ها به عوامل درونی افراد برمی‌گردد.

اما اگر بخواهیم عوامل تعارض در بزرگسالی را مورد بررسی قرار دهیم، محیط شغلی بیشتر افراد بزرگسال زمینه‌ساز تعارض است. عواملی مانند کیفیت روابط فرد با کارمندان رده بالاتر، همکاران، محیط کاری و مسئولیت‌های فرد می‌توانند زمینه‌ساز تعارض باشند.

واژه تعارض (conflict) با واژه‌هایی مانند تضاد، عدم توافق، انتقاد، جدال، مخالفت، شکست، اختلاف و مانند آن همراه است. تعارض جزئی لاینفک از زندگی انسان و سازمان به شمار می‌آید. مطالعه تاریخ نشان می‌دهد که تعارض همواره یکی از واقعیت‌های زندگی اجتماعی بوده است. سازمان‌ها مهمترین پدیده اجتماعی امروز هستند و پیش از گذشته پیچیده شده‌اند و افرادی با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت و همچنین دانش، مهارت و نگرش و دیدگاه‌های متفاوت در آن مشغول کار هستند و محیط سازمان‌ها را با انواع تعارض‌ها و عدم توافق‌ها روبرو می‌سازند.

دیدگاه‌های متفاوتی در مورد تعارض وجود دارد و محققان در مورد آن پژوهش‌های زیادی انجام داده‌اند تا بتوانند راهنمایی‌های خوبی برای مدیران اجرایی فراهم کنند. هرچند که هنوز باید در جوامع مختلف پژوهش‌های مربوط انجام گیرد.

تعریف تعارض

روانشناسان بیشتر تضادهای درونی و جامعه‌شناسان بیشتر به جنبه اجتماعی تعارض یعنی تضادهای میان افراد و گروه‌ها پرداخته‌اند. نظریه‌پردازان مدیریت بیشتر به تعارض‌های میان فردی و میان گروهی پرداخته‌اند.

تعارض وضعیتی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوع‌های اساسی مربوط به سازمان با هم توافق ندارند. تعارض به عدم توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد. تعارض وضعیتی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت و واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است. موضوعات مشترک در تعریف تضاد عبارتند از: مخالفت، کمیابی منابع، ناسازگاری منافع با اهداف دو یا چند ذینفع.

منابع مانند امکانات سازمانی، قدرت و یا هر چیز دیگر محدودند و کمیابی آنها موجبات مانع‌تراشی افراد را فراهم می‌آورد، افراد و گروه‌ها هنگامی با یکدیگر مخالفت می‌کنند که یکی مانع دستیابی دیگری به هدف باشد.

نکته‌ای که در مورد تعارض بسیار مهم است اینکه وجود یا فقدان تعارض به ادراک افراد بستگی دارد. گاهی تعارض‌های ادراک شده ممکن است واقعی نباشند و از این رو بسیاری از وضعیت‌هایی که تعارض‌آمیز توصیف می‌شود، در واقع تعارض‌آمیز نیستند و همچنین ممکن است گاهی افراد و گروه‌های درگیر با یکدیگر وجود تعارض را میان خود احساس نکنند یا دیگران چنین احساسی داشته باشند. به همین ترتیب گفته می‌شود که وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد.

تکامل نگرش نسبت به تعارض

نوع نگاه به تعارض در کشورها و سازمان‌های مختلف به دلیل شرایط فرهنگی متفاوت یکسان نیست؛ اما بطور کلی دو نوع نگرش در مورد تعارض وجود دارد که عبارتند از: نگرش منفی یا سنتی و نگرش مثبت یا جدید. اما آنچه در همه کتاب‌ها و تحقیقات به آن اشاره شده است این است که یک رشد و تکاملی نسبی در همه جوامع نسبت به تعارض مشاهده می‌شود. یعنی اگر ما نگرش سنتی و جدید را در دو طرف یک محور قرار دهیم، در آن سازمان‌هایی که نگرش سنتی وجود داشته است بیشتر به سمت تعادل و نگرش نوین روی آورده اند و در سازمان‌هایی که تعارض شدید حاکم بوده است، به شیوه‌ن‌هایی که همکاری و هماهنگی را بیشتر نشان می‌دهد مطرح شده است.

نگرش سنتی

این نگرش به تعارض به اوایل قرن بیستم بر می‌گردد و اساس این دیدگاه بر این فرض گذاشته شده است که تعارض بد است و هیچ تضادی نباید در سازمان باشد. چون سازمان یک مجموعه هماهنگ و منسجم است و برای یک هدف مشترک ایجاد شده است. صاحب‌نظران کلاسیک مدیریت معتقدند که تعارض غیرطبیعی و نامناسب است، موجب ویرانی گروه می‌شود و در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند. در این دیدگاه تعارض بار منفی دارد و باید تحت کنترل قرار گیرد. بنابراین تعارض مسئله‌ای قابل اجتناب شناخته می‌شود و می‌توان از آن جلوگیری کرد. این باور وجود دارد که تعارض توسط مسئله‌سازها و هرج و مرج طلب‌ها پدید می‌آید. برای کنترل آن باید از شکل‌های قانونی مانند آیین‌نامه‌ها، قوانین، روش‌های گزینشی و مانند آن استفاده نمود. بعد از مدتی بعضی نظریه‌پردازان که دیدگاه روابط انسانی را مطرح کرده‌اند، تعارض را در گروه‌ها و سازمانها یک امر طبیعی و اجتناب‌ناپذیر دانسته و از بین بردن آن را غیرممکن دانستند. آنها معتقد نبودند که تعارض الزاما منفی است و حتی می‌تواند برای گروه و عملکرد آن مفید هم باشد؛ زیرا باعث توسعه خلاقیت می‌شود. بنابراین، نظریه‌پردازان روابط انسانی تا حدی از دیدگاه منفی بودن تعارض دور شدند و سعی کردند بیان کنند که می‌توان از وجود تعارض نیز استفاده کرد. البته مکتب روابط انسانی از آن جایی که به هماهنگی، همکاری،

مدیریت مشارکتی، و ارتباطات تأکید زیاد دارد و سازمان را به مثابه یک خانواده می پندارد، همواره برای ایجاد تعارض شدید انتقاد دارد. بطوری که التون مایو از بنیانگذاران مکتب روابط انسانی تعارض سازمانی را یک بیماری اجتماعی می داند.

نگرش نوین

نگرش افرادی که نسبت به تعارض دیدگاه مثبت دارند، درست در مقابل مفروضات دیدگاه سنتی قرار می گیرد. این نگرش فرض می کند که:

۱. تعارض اجتناب ناپذیر است.
 ۲. عوامل زیادی از قبیل شخصیت های متفاوت، ساختار سازمانی، ماهیت مشاغل و کارها در ایجاد آن نقش دارند.
 ۳. تعارض متعادل باعث توسعه خلاقیت، نوآوری و تغییر در سازمان می شود.
 ۴. وظیفه مدیریت آن است که تعارض را در یک حد مؤثر و کارساز در سازمان نگه دارد.
- بنابراین این دیدگاه با وسعت نظر بیشتری به تعارض می نگرد، تعارض نه تنها اجتناب ناپذیر است، بلکه وجود آن می تواند برای سازمان مؤثر هم باشد؛ زیرا باعث پویایی در گروه ها و توسعه گفت و گو و مباحثه و یادگیری می شود.
- بعضی از نظریه پردازان جدید سازمان و مدیریت بر نقش مؤثر تعارض بیشتر تأکید داشته اند. آنچه مسلم است تعارض می تواند نقش مؤثر داشته باشد و نیز در صورتی که تعارض شدید باشد نقش منفی در عملکرد سازمانی و رفتار کارکنان دارد.

تعارض سازنده

تعارض سازنده عبارت است از عدم توافق سالم، مفید و تلویحی بین دو یا چند نفر از اعضای گروه. این تعارض نتایجی را برای سازمان و افراد آن در بر دارد. تعارض‌هایی که از هدف سازمان پشتیبانی می‌کنند و سازمان را به سمت هدفی که دارد سوق می‌دهند تعارض سازنده هستند. این تعارض می‌تواند به ایجاد نظرهای جدید، توسعه یادگیری و رشد افراد منجر شود و از طریق خلاقیت و تغییر تشویق شود. همچنین تعارض در این حد باعث می‌شود که افراد نسبت به یکدیگر و خودشان شناخت بهتری داشته باشند. این مقدار تعارض برای سازمانها اثربخشی بیشتری دارد، زیرا برای سازمان روشهای مختلف انجام دادن کارها و تحقق اهداف مطرح می‌شود و مسائل سازمانی نیز شناسایی می‌شود.

بنابراین تعارض زمانی سازنده است که:

- ۱- کیفیت بالای تصمیمات و راه حل‌ها را به دنبال داشته باشد و باعث ابراز همه نظرها و راه حل‌ها گردد تا بهترین تصمیم اخذ شود.
- ۲- خلاقیت و نوآوری را تشویق کند، زیرا تعارض اجازه نمی‌دهد که وضعیت موجود همواره دنبال شود. باعث می‌شود که گروه در هدفها، روش‌ها و اقدامات خود تجدیدنظر کند.
- ۳- تعارض به تشخیص و پیش‌بینی عوامل محیطی مؤثر بر سازمان منجر شود؛ زیرا افراد با دیدگاه‌ها و نگاه‌های مختلف مسائل را مورد بازبینی قرار می‌دهند.
- ۴- تعارض به توسعه یادگیری گروه منجر می‌شود زیرا یادگیری امروزه بیش از آنکه فردی باشد نتیجه فعالیت‌های گروهی و مباحثه بین افراد گروه است. افراد در این گروه‌ها یادگیری بیشتری خواهند داشت.

تعارض مخرب

تعارض مخرب عبارت است از عدم توافق های شدید، ناسالم، ویرانگر بین بعضی افراد یک گروه. این تعارض باعث از هم پاشیدن گروه و مانع رسیدن به اهداف سازمانی می شود.

برخی اثرات تعارض مخرب به شرح زیر است:

- ۱- عدم همکاری بین افراد و عدم هماهنگی بین گروه ها و تضعیف اثربخشی سازمان
- ۲- هدر رفتن وقت و انرژی سازمان: اگر در سازمانی اختلاف نظر شدید باشد، مدیران ارشد سازمان مقدار زیادی از وقت خود را صرف این مسئله می کنند و این امر سازمان را از انجام دادن برنامه های اصلی بازمی دارد.
- ۳- تضعیف ارتباط بین افراد و بین گروه ها: ارتباط تضعیف شده و گروه انسجام خود را از دست می دهد. اهداف سازمان و گروه ها تحت الشعاع اختلاف و کشمکش های بین فردی و گروهی قرار می گیرد.
- ۴- ایجاد بدبینی بین افراد و عدم درک و قضاوت صحیح از نظرات تازه و سازنده طرف مقابل: تعارض شدید باعث می شود که افراد بیش از آنکه ببینند چه چیزی بیان می شود، دنبال آن هستند که چه کسی بیان کرده است. در حالیکه در فرهنگ اسلامی، ما باید ببینیم چه چیزی گفته می شود نه اینکه چه کسی بیان کرده است.
- ۵- کاهش رضایت شغلی و جابجایی کارکنان: افراد دوست ندارند که در گروهی کار کنند که اختلاف نظر شدید باشد.
- ۶- تعارض شدید باعث جابجایی هدف های سازمان و گروه می شود. گروه های بیش از آنکه هدف سازمان برای آنها مهم باشد، هدف گروه خود و منافعت فردی مهم می شود و جای هدف نهایی را می گیرد و اجازه نمی دهد سازمان به اثربخشی لازم برسد.

انواع تعارضات

تعارض میان سازمانی

تعارض میان سازمانی بین دو یا چند سازمان رخ می دهد و معمولا از آن به عنوان رقابت هم نام برده می شود و شکل مطلوبی از تعارض در بعضی از کشورهاست. این تعارض اغلب به ایجاد محصولات و خدمات جدیدی منجر می شود و همچنین باعث کاهش قیمت و جلب رضایت بیشتر مشتری در ارائه خدمات می گردد. این تعارض تا قوتی که از مسیر منطقی و صحیح خود خارج نشود و به اخلال در کار یکدیگر منجر نشود، می تواند مؤثر باشد.

تعارض میان گروهی

تعارض بین گروهی زمانی رخ می دهد که در بین تیم های مختلف در درون یک سازمان، سوء تفاهمی ایجاد شود. بعنوان مثال بخش فروش یک سازمان می تواند درگیر تعارض با بخش حمایت از مشتریان شود. این امر به خاطر مجموعه اهداف و منافع متفاوت در بین این گروه ها بوجود می آید. در واقع افراد عضو بخش یا گروه های سازمان برای رسیدن به اهداف گروه خود، با گروه دیگر به رقابت می پردازد.

تعارض بین گروه ها اگر در حد متعادل باشد می تواند اثرات متقابل خوبی را داشته باشد که عبارتند از: انسجام گروهی، تمرکز شدید روی وظایف گروه و روحیه کاری بیشتر برای گروه. این تعارض زمانی پیش می آید که عده خود را به یک گروه متعلق بدانند و چنین بیندازند که اعضای گروه دیگر مانع رسیدن آنها به هدف و مقصودشان می شوند.

اگرچه این تعارض ممکن است که در عملکرد گروهی تأثیر بگذارد، اما باعث ایجاد دشمنی و کشمکش بین گروه می شود، ارتباطات را بین گروه ها تضعیف می کند و چنانچه در دستیابی به اهداف به یکدیگر وابسته باشند، در عملکرد آنها تأثیر منفی دارد. تحقق هدف گروهی اهمیت بیشتری نسبت به تحقق اهداف سازمان پیدا می کند و در نتیجه به سازمان صدم می زند.

تعارض بین افراد

تعارضی که بین دو یا چند نفر از افراد یک گروه یا در گروه‌ها پیش می‌آید، عواملی که به تعارض بین افراد منجر می‌شود عبارتند از: فشارهای ناشی از نقش، ویژگی‌های شخصیتی، نگرشها، ارزشها، ادراک و سوءتفاهم‌ها و سایر تفاوت‌ها که اختلاف‌های فردی را بیان می‌کند. ناسازگاریها و سوءتفاهم‌ها به تعارض بین افراد در گروه منجر می‌شود. این نوع تعارض برخاسته از مخالفت‌های بین فردی (مثلاً اعضای تیم شخصیت‌های متفاوتی دارند که می‌تواند به تنش منجر شود) یا تفاوت‌های موجود در دیدگاه‌ها و ایده‌ها (مثلاً در یک ارائه ممکن است به خاطر تفاوت دیدگاه اعضای تیم، مفاهیم ارائه شده توسط یک نفر توسط دیگر اعضا غلط پنداشته شود) می‌باشد. رقابت نیز به ایجاد تعارض بین فردی کمک می‌کند.

اگر این اختلاف‌ها از حد مطلوب خود خارج نشود و به خصومت و دشمنی منجر نشود و گروه را از انسجام باز ندارد، می‌تواند برای سازمان مفید باشد.

تعارض درون فردی

این نوع تعارض هنگامی اتفاق می‌افتد که بین مسئولیت‌ها، خواسته‌ها و انتظارات از یک فرد و اهداف او اختلاف وجود داشته باشد و فرد نتواند انتخابی صحیح بین آنها داشته باشد و بعضی مواقع سبب ناکامی می‌شود و ارتباط نزدیکی با فشار عصبی دارد. تعارض درون فردی در درون یک فرد رخ می‌دهد. این تجربه در ذهن فرد بوجود می‌آید. بنابراین این یک نوع تعارض روانی است که شامل تفکرات، ارزشها، اصول و هیجانات فرد می‌شود.

انواع تعارض های درون فردی

تعارض گرایشی - گرایشی: این نوع تعارض، اشاره به تمایل و دلبستگی بین اهدافی دارد که شخص حاضر نیست یکی از آنها را به نفع دیگری کنار بگذارد. این تعارض زمانی از بین می رود که شخص در عمل یا به طور ذهنی بتواند در هر دو جنبه، گونه ای از احساس رضایت را کسب کرده باشد. مثلاً وقتی امکان تحصیل در چند دانشگاه خوب وجود داشته باشد، گزینش دانشگاه به صورت یک موقعیت تعارض انگیز در می آید.

تعارض گرایشی - اجتنابی: تعارضی ناشی از میل به یک هدف و بیزاری از همان هدف به طور همزمان است. وقتی هدفی دور از دسترس است خواستنی تر جلوه می کند. ولی با نزدیکتر شدن به آن هدف، هدف جای خود را از حالت مطلوب به حالت نامطلوب می دهد. وقتی فردی هدفی در پیش دارد که با وجود خواستنی بودن، خطرناک است، ممکن است وی مدتی دچار سرگردانی شود تا سرانجام بتواند در مورد آن تصمیم بگیرد. مثلاً فردی خجالتی که مایل است تلفنی از کسی تقاضای شغلی کند به شوق موفقیت به سوی تلفن می رود اما به همان نسبت که به تلفن نزدیک می شود ممکن است در او ترس از احتمال رد شدن درخواستش افزایش یابد. این فرد ممکن است در این مورد دست به چند اقدام بزند تا سرانجام یا کار را به پایان ببرد یا آن را رها کند. یا مثلاً نوجوانان نسبت به زندگی مستقل یک نگرش دوسوگرا دارند. از سویی دلشان می خواهد با جدایی از خانواده استقلال داشته باشند و مسئول امور زندگی خویش باشند و از سوی دیگر مایلند که با بودن زیر سقف خانواده، والدینشان آنها را در حل مشکلات یاری دهند.

تعارض اجتنابی - اجتنابی: این تعارض ناشی از انتخاب یکی از دو موقعیت نامطلوب است. فرد این تعارض رو زمانی تجربه می کند که مجبور می شود بین بد و بدتر، یکی را انتخاب کند. مثلاً یک چتر باز ترسو در لحظه پریدن از هواپیما با دو امر منفی مواجه است و چون هر دو برای او ناخوشایند است مجبور است در هر حال یک انتخاب ناراحت کننده داشته باشد یعنی از بین دو هدف منفی پریدن یا از دست دادن آبرو، یکی را انتخاب کند.



عوامل ایجاد تعارض

۱- عوامل شخصیتی:

شخصیت عبارت است از برداشت و ادراکی که دیگران از الگوهای رفتاری یک فرد دارند. ویژگی های شخصیتی افراد در ایجاد، شدت بخشیدن و پافشاری بر تعارض تأثیر دارد. افرادی که دارای ویژگی های زیر هستند، بیشتر از دیگران رفتارشان به تعارض منجر می شود:

- شخصیت های مستبد و اقتدارطلب
- کسانی که از ویژگی خودخواهی نمره بالایی دارند و برای دیگران احترام قائل نیستند.
- کسانی که از ویژگی شخصیتی انعطاف پذیری نمره پایینی دارند.
- کسانی که به دیگران اعتماد ندارند و سوءظن دارند.
- حسد، غیبت، حرص و طمع و حب دنیا از ویژگی های دیگر مؤثر در بروز تعارض است.

۱-۱- تفاوت های فردی: مهم ترین منشأ تعارض را می توان تفاوت های فردی (تفاوت در ویژگی های

شخصیتی افراد) دانست. هر فرد رفتار، ارزش ها و باورهای منحصر به خود را دارد و دیدگاهی که نسبت به زندگی دارد براساس تجربه هایی است که گذرانده، پس نمی توان انتظار داشت که هیچ دو نفری کاملاً مثل هم فکر کنند. عدم درک خصوصیات فردی یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت ها ممکن است موجب تعارض گردد و نگرش های منفی را ایجاد کند.

برای روشن تر شدن موضوع دو نوع تیپ شخصیتی را معرفی می کنم.

الف: افراد با تیپ شخصیتی درونگرا:

افراد با این تیپ شخصیتی دوست دارند بیشتر اوقات تنها باشند و خیلی خود را در معرض جمع قرار نمی دهند. دوستان کمی دارند و غالباً زیاد اهل دور همی و مهمانی نیستند خصوصاً جمع هایی که بیشتر افراد غریبه باشند.

ب: افراد با تیپ شخصیتی برونگرا:

افراد با تیپ شخصیتی برونگرا دوستان زیادی دارند و بسیار اهل دور همی و مهمانی هستند. از اینکه در جمع باشند به آن‌ها خوش می‌گذرد و از در جمع بودن انرژی می‌گیرند.

با این توصیفات فرض کنید که یک زن برونگرا با یک شوهر درونگرا ازدواج می‌کند. به احتمال زیاد زن اهل مهمانی و گپ و گفت بیرون رفتن است ولی شوهر بیشتر اوقات با او مخالفت می‌کند یا اصلاً او را همراهی نمی‌کند. در اینجا ممکن است به تعارض یا اختلاف بر بخورند. شاید مسئله به جایی برسد که زن به شوهر بگوید بخاطر اینکه دوست نداری تو را با من ببینند همیشه از مهمانی آمدن با من امتناع میکنی (در اینجا یک تعارض کاملاً جدی شکل گرفته است) در صورتی که شوهر ترجیحش نبودن در جمع است نه همراهی نکردن همسر.

۱-۲- اختلاف‌های ارتباطی

اختلاف ارتباطی به معنی عدم دریافت یا ارسال صحیح پیام‌های ارتباطی به علت پیچیدگی در معانی یا زبان بدن اشتباه 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.

هر سازمانی برای اخذ تصمیمات مؤثر و عملکرد عالی، به سطح بهینه‌ای از تعارض سازمانی نیاز دارد و سازمان‌ها با تعارض صفر، ممکن است عملکرد خوبی نداشته باشد بنابراین تعارض سازمانی برای دستیابی به موفقیت سازمان مهم است.

اما بخشی از تعارض در هر سطحی، ناشی از عدم توانایی انتقال پیام کلامی به طرز صحیح است. این مهارت مهمی است که هر انسانی در هر جایگاهی باید در خود تقویت کند تا بتواند با دیگران بهتر ارتباط گرفته و تنش کمتری را تجربه کند.

۳-۱- نقش و مسئولیت افراد

مدیر داخلی یک موسسه ی آموزشی به خاطر بالا بردن رضایت مشتریان و حساسیت بر افزایش کیفیت سطح آموزشی کلاس های خاص را برای اساتید فعال تر در نظر می گیرد. ولی دیگر اساتید از او گله می کنند که سلیقه ای کار می کند و از هر کس خوشش نیاید کلاس بندی با زمان بدتری برایش در نظر می گیرد.

۴-۱- تفاوت در اصول و ارزش

کشورها، سازمان ها، موسسات، افراد برای خود اصولی را تعریف کرده اند و ارزش هایی هم برای آن ها بوجود آمده است. شاید شیرینی دادن به مافوق خود در پادگان نظامی یک رشوه محسوب شود و عواقبی برای دهنده و گیرنده بوجود بیاید ولی در یک سازمان سهیم شدن در خوشحالی شخصی با دریافت شیرینی بسیار پسندیده باشد.

۵-۱- تفاوت اهداف:

هدف من به عنوان یک مدیر منابع انسانی رضایت کارکنان است و مدیر مالی دوست ندارد هزینه های زیادی صرف تشویق ها یا مهمانی های سازمانی کند او می خواهد تا جایی که امکان دارد صرفه جویی در هزینه ها انجام دهد. تفاوت دو هدف ممکن است منجر به مشاجره یا بحث شود

۵-۱- تفاوت های فرهنگی:

خیلی از تعارض ها صرفا به خاطر تفاوت در نگاه و دیدگاه ما نسبت به یک موضوع دارد. به عنوان مثال حجاب، مهمانی های مختلط یا ...

۲- عوامل سازمانی

افراد با تمام ویژگی ها و تفاوت ها و انتظارات فراوان وارد سازمان می شوند. سازمان ها نیز در مسیر تحقق اهداف خود و انجام دادن فعالیت ها ممکن است شرایطی را بوجود آورند که برای بعضی افراد تعارض ایجاد کند. چارلز پرو معتقد است که تعارض جزئی اجتناب ناپذیر و لاینفک از سازمان قلمداد می شود و بیشتر به ویژگی های سازمانی قلمداد می شود.

عوامل سازمانی بروز تعارض متعدد هستند که اهم آنها عبارتند از:

۲-۱- ساختار سازمانی:

ساختارهای سازمانی به ساختارهای ماشین گونه و انسان گونه تقسیم می شوند. در ساختارهای ماشین گونه تأکید بر نظم، انضباط، رعایت سلسله مراتب، ثبات، قوانین و مقررات تفصیلی، ارتباطات مکتوب و مانند آن می شود. در این ساختارها کمتر به آزادی عمل انسان ها توجه می شود. به همین دلیل در این نوع ساختارها بی توجهی نسبت به نیازهای و انگیزه های انسانی باعث تعارض در بین گروه ها و افراد می شود در مقابل در ساختارهای انسان گونه که دارای حداقل لایه های سازمانی هستند به انسان ها آزادی عمل بیشتری می دهند، انعطاف پذیری در روش ها وجود دارد و کمتر باعث بروز تعارض می شود.

۲-۲- شرایط محیطی:

سازمانهایی که محیط کاری آنها نامعین است و عوامل زیادی بر عملکرد آنها تأثیر می گذارند و همچنین عوامل مؤثر غیرقابل پیش بینی و متغیر هستند، نسبت به سازمانی که در شرایط محیطی معین فعالیت می کند، احتمال بروز تعارض بین افراد آن بیشتر است.

۲-۳- تعارض صف و ستاد:

در سازمانهای بزرگ که دارای واحدهای صف و ستاد هستند، احتمال بروز تعارض بیشتر است. واحدهای صف یعنی کسانی که مستقیماً در جهت انجام دادن اهداف و فعالیت های سازمانی تلاش می کنند. واحدهای

ستاد یعنی کسانی که از طریق کمک های تخصصی، مشورتی و پشتیبانی برای واحدهای اجرایی تحقق اهداف سازمان را میسر می سازند.

۲-۴- اهداف گوناگون در واحدها:

گروه های موجود در سازمان اهداف گوناگون دارند گاهی دستیابی به هدف در یک گروه تحت تأثیر عملکرد واحد دیگر قرار می گیرد.

۲-۵- وابستگی بین گروه ها:

در گروه هایی که از نظر کاری به یکدیگر وابسته اند از نظر مواد، منابع، اطلاعات و ... باید روابط متقابل بیشتر با یکدیگر داشته باشند و از منابع مشترک استفاده کنند، احتمال بروز تعارض بیشتر است.

۲-۶- کمیابی منابع:

مسئله کمیابی منابع مانند منابع مالی، تجهیزات، منابع انسانی در همه سازمانها وجود دارد. این منابع محدود باید بین واحدها تقسیم شود. واحدها می کوشند تا مقدار بیشتری از این منابع کمیاب را بدست آورند و همین مسئله باعث بروز تعارض می شود.

۲-۷- شبکه ارتباطات:

تعارض اغلب ناشی از نبود فرصت، توانایی و یا انگیزه برای برقراری ارتباط به طور مؤثر است.

۲-۸- ابهام در مسئولیت ها و وظایف:

هر قدر محدود مسئولیت ها و وظایف مبهم تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر است زیرا موجب تداخل در انجام دادن وظایف و ابهام در پاسخگویی به مسئولان می شود.

۲-۹- نظام پاداش:

زمانی که به گروه ها با توجه به نقش آنها در تحقق اهداف و همچنین زمانی که در یک گروه به هر یک از افراد با توجه به تأثیر آنها در عملکرد گروه پاداش داده می شود احتمال تعارض را افزایش می دهد زیرا در این صورت رقابت را افزایش می دهد.

۲-۱۰- اختلاف های سیاسی و ارزشی:

در بعضی سازمان های بزرگ افراد با گرایش های سیاسی و نظام ارزشی متفاوت کار می کنند، میزان همکاری با وجود تفاوت در عوامل مذکور کاهش پیدا می کند و گاهی به تعارض و کشمکش منجر می شود.

۲-۱۱- اندازه گروه:

هرقدر تعداد اعضای گروه بیشتر باشد و هرقدر کارهایشان تخصصی تر باشد، احتمال بروز تعارض بیشتر است.

۲-۱۲- سبک رهبری در گروه:

سبک رهبری در سازمان که مبتنی بر کنترل شدید باشد، موجب ایجاد و تشدید تعارض می گردد. به ویژه در گروه هایی که سطح آمادگی و توانمندی آنها بالاست.

۲-۱۳- عدم انسجام:

هر چقدر افراد مجذوب یکدیگر باشند و در اهداف گروه سهیم باشند، میزان انسجام بیشتر و تعارض کمتر می شود.

۲-۱۴- عدم تناسب اختیار و مسئولیت:

یکی از عوامل بروز تعارض در سازمانها عدم رعایت تناسب بین مسئولیت ها و اختیارهای تفویض شده است.

۲-۱۵- تبعیض:

موفقیت رهبری در گروه توزیع عادلانه محبت و شفقت در بین تمامی اعضای گروه و پرهیز از جانبداری بی جهت از عده ای خاص است. همچنین فراهم کردن فرصت و شرایط یکسان برای توزیع عادلانه امکانات، اختیارات و فرصت ها برای تمام افراد سازمان یا گروه ها می تواند از تعارض شدید جلوگیری کند.

مدیریت تعارض

یکی از موضوعاتی که مدیران بیشتر از گذشته با آن سر و کار دارند، تعارض میان فردی و میان گروهی است که بخش مهم و فراگیر زندگی سازمانی را تشکیل می دهد. در مورد آن دیدگاه های متفاوتی وجود دارد و همچنین برای تعارض نقش های متفاوتی را قائل هستند.

فرآیند حل و فصل تعارض برای دست یابی به نتایج سازنده بجای نتایج مخرب که با روش های مدیریت غیرمستقیم و مستقیم حاصل می شود، مدیریت تعارض گویند و یکی از اهداف مهم مدیریت تعارض عبارت است از دست یابی به رفع تعارض و یا آماده کردن مقدمات آن، یعنی وضعیتی که دلایل اساسی تعارض، منتفی می شوند.

مدیریت تعارض چیست؟

در هنگام رویارویی با تعارض اولین و مهم ترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است و بعد از آن باید به حل تعارض پرداخت. در مدیریت تعارض باید به این نکته دقت کرد که تمامی تعارض ها قابل حل نیست اما می توان آن ها را تا حد امکان کاهش داد یا در جهتی سازنده هدایت کرد تا از آسیب های آن جلوگیری کنیم.

آنچه برای مدیریت تعارض لازم است شامل مهارت های مرتبط با حل تعارض، خودآگاهی، مهارت های ارتباطی و توانایی ایجاد چهارچوبی در جهت مدیریت تعارض است.

به طور کلی، تعارض پدیده ای اجتناب ناپذیر است که همیشه بد و نامطلوب نیست. اما فقط در صورتی مشکل ساز خواهد بود که به درستی تشخیص داده شود و به شکل صحیح مدیریت شود.

زمانی یک تعارض را مفید و سازنده می دانیم که:

- به مشکل یابی و تلاش برای حل مشکلات کمک کند.
- باعث شود همه انرژی و توجه فرد یا سازمان به اهداف مهم جلب شود.

• به افراد انگیزه‌ی همکاری دهد و در شناسایی تفاوت‌ها و بهره‌گیری از تفاوت‌ها کمک‌شان کند.
در نقطه مقابل، تعارض در صورت مدیریت ناکارآمد می‌تواند به مشکلات زیر بیانجامد:

- زمینه‌ساز تعارضات بیشتر یا ادامه‌ی تعارضات حل‌نشده می‌شود.
- موجب بروز رفتارهای نامناسب خواهد شد.
- مانع بهره‌وری می‌شود و روحیه افراد را تضعیف می‌کند.

مدیران باید نسبت به تعارض حساس باشند یعنی در صورت ایجاد تعارض مخرب، باید به دنبال کنترل آن باشند و همچنین اگر اختلاف نظر به هیچ وجه مشاهده نمی‌شود و سازمان را حالت رکود گرفته باشد، باید در پی ایجاد تعارض مطلوب و سازنده بود. لذا تعارض باید در سازمان مدیریت شود. مدیران باید بتوانند در شرایطی که تعارض وجود دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره کنند. بنابراین مدیریت تعارض به معنای ترس، جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست بلکه برخورد درست و بهره‌گیری مناسب از آن در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفاسازی استعدادهاست.

بنابراین مدیریت تعارض را می‌توان تشخیص نقش و میزان مناسب تعارض در سازمان و استفاده از فنون برطرف کردن یا تحریک آن برای اثربخشی سازمان تعریف کرد.

مدیریت تعارض میان فردی

تعارض میان فردی، بخش اساسی و فراگیر سازمانی است، در حقیقت، با توجه به روند فرآیند حرکت شرکتها به سوی تنوع نیروی کاری، همراه با جهانی شدن و سرمایه‌گذاریهای مشترک، سؤال مهم این است که مدیران در سازمانهای مختلف و فرهنگهای متفاوت چگونه با تعارض برخورد می‌کنند.

تعارض به مثابه خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است. تعارض، خلاقیت را القاء، نوآوری را تحریک میکند و اصلاح و بهبود شخصی را ممکن می‌سازد.

البته همه تعارض ها نتایج سودمندی در پی ندارند. برخی از افراد در برابر تضاد تحمل بسیار کمی دارند این حالت، خواه ناشی از پشینه خانوادگی ، ارزشهای فرهنگی یا ویژگیهای شخصیتی آنان باشد یا ناشی از عوامل دیگر، تعارض میان فردی سطح بالا، نیروی آنان را تحلیل می برد و روحیه آنان را تضعیف می کند همان گونه که شکل شماره یک نشان می دهد ، بیشتر دانشمندان قبول دارند که برخی از تعارضات در سازمانهای اثربخش هم گریزناپذیر و هم سودمند است

درعین حال یکی از روان شناسان مشهور، یعنی ابراهام مازلو، اندازه زیادی از دوسویگی درباره تعارض را در جامعه ما مشاهده کرده است. مازلو اظهار می دارد که از یک طرف، مدیران از لحاظ عقلایی و ذهنی، ارزش تعارض و رقابت را ارج می نهند و قبول دارند که جزو ضروری نظام تجارت آزاد هستند. از طرف دیگر اعمال آنان بیانگر نوعی گرایش به پرهیز از تعارض در هر شرایط ممکن است. در محیط کسب و کار بین المللی امروزی و تنوع روزافزون نیروی کار، حفظ سطح بهینه تعارض، مستلزم چهار مهارت است.

- نخست آنکه، مدیران باید قادر به تشخیص صحیح علل تعارض باشند.

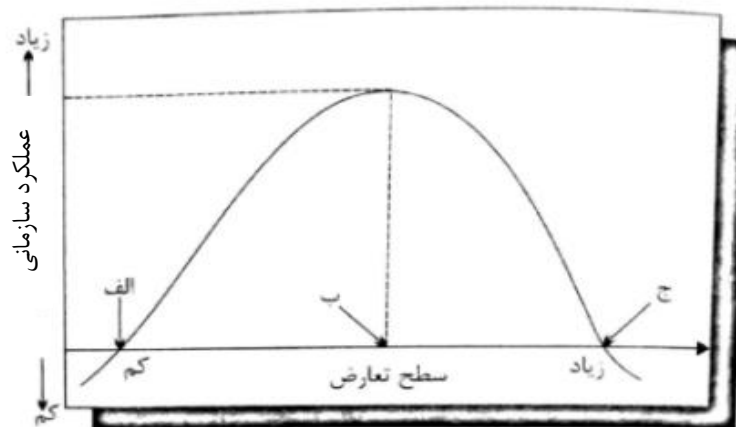
- دوم آنکه ، مدیران باید بدانند که چگونه تفاوتهای فرهنگی و سایر اختلافها ممکن است بر تعارض اثر بگذارد.

- سوم آنکه ، مدیران با تشخیص منشأ تعارض و درنظر گرفتن زمینه و اولویت های فردی برای برخورد با آن باید بتوانند نوع مناسب راهبرد مدیریت تعارض را برگزینند.

- چهارم آنکه، مدیران ماهر باید بتوانند تعارضات شخصی را به نحوی پایان دهند که مسایل اساسی حل شده رابطه بین طرفین تعارض نیز آسیب نبیند.

مطابق منحنی تعارض - عملکرد سازمان، تعارض کم یا تعارض زیاد، بر روی اثربخشی و بازدهی سازمان اثر منفی می گذارد و تعارض مخرب محسوب می شوند. در حالت تعارض کم، سازمان دچار بی تحرکی و رکود می شود و در حالت تعارض زیاد هم سازمان دچار بی نظمی و آشوب خواهد شد.

البته گاهی مدیر باید نگران فقدان تعارض در گروه باشد، زیرا ممکن است فقدان تعارض علامت رکود و خو گرفتن کارکنان به وضع موجود باشد و یا ممکن است حاکی از آن باشد که گروهها انگیزه ای برای بحث و گفتگو بر سر عقاید سنتی و پذیرفته شده ندارند. در این هنگام باید مدیر دست به تحریک تعارض بزند که عبارت است از خلق و استفاده سازنده از تعارض به وسیله مدیریت.



ارتباط بین تعارض و عملکرد

وضعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگی های گروه	نتایج عملکرد
الف	خیلی کم	مخرب	راکد، بی اعتنا به تغییرات و فاقد هرگونه نظره‌های جدید	ضعیف
ب	متوسط و معتدل	سازنده	رقابت سالم، انتقادپذیر، خلاق و مناسب شرایط متغیر	عالی
ج	خیلی زیاد	مخرب	فاقد هرگونه همکاری، اخلال‌گری، جابجایی زیاد و هرج و مرج	ضعیف

مدیریت تعارض به عنوان یک فرایند حل مسأله چهار مرحله خواهد داشت:

۱- شناسایی مسأله

۲- تدوین راه حل

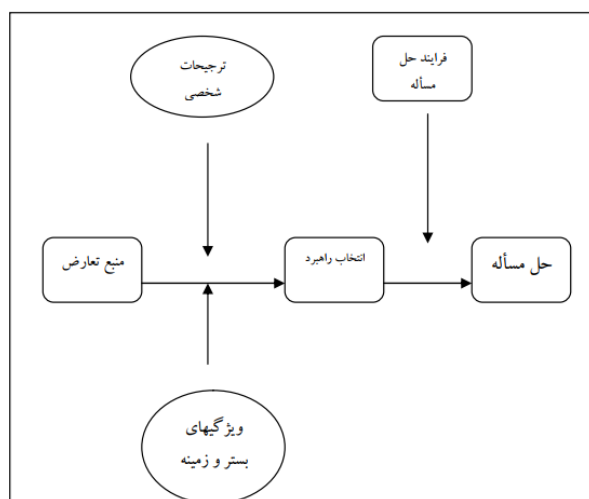
۳- تنظیم برنامه کار و توافق بر سر آن

۴- اجرا و پی گیری

یک تعارض دو نفری، متضمن دو بازیگر است، یک آغازگر و یک مخاطب یا پاسخ دهنده.

رهنمودهایی ذیل مدلی را ارائه می دهد که نشان دهنده نقش هایی است که آغازگر، پاسخ دهنده و میانجی

در حل مسأله ایفا می کنند.



مدل خلاصه شده مدیریت تعارض

آغازگر

-مالکیت شخصی مشکل را حفظ کنید

-بطور مختصر مشکل خود را در قالب رفتار، پیامدها و احساسات توصیف کنید.

-از نتیجه گیریهای ارزیابی گونه و نسبت دادن انگیزه ها به پاسخ دهنده پرهیز کنید.

-برای ایجاد درک متقابل پافشاری کنید.

-بحث دوطرفه را تشویق کنید.

-بحث را مدیریت کنید و بتدریج به مشکلات پیچیده و چندگانه بپردازید.

-بر منافع مشترک به عنوان مبنایی برای درخواست یک تغییر، متمرکز شوید.

پاسخ دهنده

- با نشان دادن علاقه و توجه واقعی خود، جوی برای حل مسأله بصورت مشترک ایجاد کنید.
- در پی اطلاعات اضافی در مورد مشکل باشید.
- با برخی از جنبه های شکایت موافقت کنید.
- بدنبال پیشنهادهای قابل قبول باشید.

میانجی

میانجی گری به طرفین تعارض کمک می کند که در مورد مسائل مهم با هم گفتگو کنند، رنجش های گذشته را رفع کرده و با اختلاف نظرها به نحو سازنده کنار بیایند. یک فرد میانجی می تواند به آنها کمک کند نقاط کور را ببینند و دیدگاه خود را گسترش بدهند. البته فرد میانجی باید همیشه به خاطر داشته باشد که طرفین باید خود در جهت حل مشکل تلاش کنند و وظیفه او نیست که با یک راه میانبر حل مشکل آنها را خود به عهده بگیرد.

- نحوه قرار گرفتن افراد در جلسات میانجیگری تعارض



فرد میانجی از طریق مراحل ذیل می تواند این فرآیند را تسهیل کند :

۱ - ادراک دیدگاه هر یک از طرفین از طریق یک جلسه اولیه

این جلسه به صورت انفرادی با هر یک از طرفین و قبل از جلسه مشترک انجام می شود که در آن در مورد محرمانه بودن گفتگوها و جلسات بعدی توضیح داده می شود. همچنین به آنها اطمینان می دهد که هر وقت نیاز داشتند می توانند جلسه جداگانه با وی داشته باشند. باید به آنها اطمینان بدهد که استقلال آنها حفظ می شود و مجبور نیستند صرفاً برای رسیدن به توافق با هر موضوعی حتی اگر موافق نیستند، موافقت کنند. انجام این گفتگوی اولیه یکی از ارکان مهم در موفقیت فرآیند میانجی گری است. صحبت کردن با هر یک از طرفین به طور جداگانه ممکن است احساس سوژن به سوگیری میانجی را در طرفین ایجاد کند، البته در صورتی که طرفین قانع شوند که آنها برای کسب توافق مجبور به پذیرش چیزی نخواهند شد این اثر را کم خواهد کرد. تشکیل این جلسه فرصتی فراهم می کند که هر یک از طرفین نظر خود را بیان کند. یکی از دلایل اینکه موقعیتهای تعارض، چالش انگیز هستند این است که معمولاً افراد تمایل دارند بیش از هر چیز نظر خود را بیان کنند و هرچه تعارض جدی تر باشد این تمایل بیشتر است. وقتی افراد احساس کنند درک می شوند از نظر عاطفی تأثیر مثبتی در جریان میانجی گری می گذارد. فشار عصبی و حالت تدافعی کاهش پیدا می کند و باعث می شود اعتماد و پذیرش بیشتری برای شنیدن دیدگاه طرف مقابل به وجود بیاید. در این مرحله میانجی باید توجه داشته باشد که به طرفین کمک کند نشان می دهد بسیاری از مردم در موقعیت تعارض پاسخهایی ۳۳ موقعیت تعارض را از افراد جدا کنند. تحقیقات وینسلد و مانک می دهند که صرفاً تحت تأثیر گفته های طرف مقابل است و ممکن است در یک چرخه معیوب گرفتار شوند که حتی گاهی از رفتار خود پشیمان هم می شوند. میانجی باید کمک کند به جای سرزنش کردن فرد مقابل توجه خود را روی خود تعارض معطوف کنند. همچنین به نظر این محققان هر یک از طرفین تعارض علیرغم خشم و عصبانیتی که دارد، تمایل دارد که مشکل حل شود و کلیدهای بازسازی رابطه آسیب دیده در اغلب موارد نزد خود آنهاست. طی جلسه اولیه میانجی باید تا حد امکان جزئیات نظر هر یک از طرفین را بشنود. (که تا حد زیادی با هم تداخل دارند) و در جلسات بعدی از آنها به نحو مناسبی استفاده کند.

۲- جلب علاقه طرفین برای حل مسئله از طریق پیگیری فرآیند میانجی گری

معمولاً در تعارضهایی که در سازمانها پیش می آید به ویژه اگر خیلی جدی باشد افراد تا حدی به استرس دچار می شوند که ، گرچه اغلب آن را انکار می کنند حتی گاهی سلامت جسمی و ارتباط آنها با دیگران را هم مختل میکند. یکی از وظایف میانجی آن که برای کنار آمدن با این استرس به افراد کمک کند. شکار فرصتها و نقاط مثبت، گاهی طرفین در صحبتهای خود نکات مثبتی از طرف مقابل را بیان می کنند، چنین فرصتهایی می توانند در درک متقابل و همدردی بین افراد مفید باشند. میانجی می تواند از هر یک از طرفین سؤال کند که چه نکته با ارزشی را در طرف مقابل می بینند. البته این سؤال باید پس از آنکه به فرد فرصت داده شد تا از نظر عاطفی خود را تخلیه کند مطرح شود و میانجی نشان بدهد که دیدگاه وی را درک می کند. معمولاً انسان تمایل دارد که در فردی که درگیری با وی داشته هیچ نکته باارزشی را نبیند، اما وقتی حس کند که میانجی احساس او را درک می کند، شانس بیشتری برای این موضوع هست. بدون دستیابی به این روزنه امید، موفقیت فرآیند میانجی گری خیلی کم است و حتی ممکن است ضرر آن بیشتر از منفعتش باشد.

۳- وضع مقررات برای بهبود ارتباط

هدایت کردن افراد و ارائه الگویی از رفتار صحیح یکی از وظایف میانجی است. هدف آن است که درک طرفین از نحوه برقراری ارتباط مؤثر بهبود پیدا کند. قبل از آنکه طرفین را در جلسه مشترکی رو در روی هم قرار دهید بهتر است با بیان مقرراتی آنها را از گفتن حرفهای مضر منع کنید چنین اقداماتی برای جلوگیری از تشدید تعارض ضروری است. میانجی نباید اجازه بدهد طرفین او را هم در مناقشات درگیر کنند، نقش میانجی آن نیست که محیطی برای مبادله اظهارات عیب جوینانه و ناسزاگویی فراهم کند. در جلسه اولیه به طرفین گوشزد کنید که از این گونه عبارات استفاده نکنند. بحث در مورد موضوع اصلی و انگیزه افراد برای رفتارهای خاص، مفید تر خواهد بود. تهدید و ارباب، عیب جویی، ناسزا، لقب دادن مجاز نیست و میانجی باید طرفین را وادار کند که مراقب گفته های خود باشند و هنگام صحبت کردن ارتباط چشمی را حفظ کنند. لقب دادن به افراد یا نسبت دادن صفات (مثل صفات مربوط به قومیت فرد) نیز اثر بسیار منفی دارد و باعث تشدید

تعارض می شود به خصوص اگر با لحن و تن صدای خاصی ابراز شود. تهدید کردن - چه مستقیم و چه در لفافه - مانع مذاکره سازنده میان طرفین تعارض می شود و نباید اجازه داد که مطرح شود. همچنین فرد میانجی باید افراد را راهنمایی کند تا احساسات خود را از طریق جملاتی به صورت "من... " بیان کنند. مثلاً "من عصبانی می شوم وقتی شما رادیوی خود را با صدای بلند گوش می کنید" و از به کار بردن جملاتی که با لفظ "تو" شروع می شود خودداری کنند مثلاً "تو من را عصبانی کردی وقتی صدای رادیوی خودت را بلند کردی". در هر لحظه فقط یک نفر باید صحبت کند و طرف مقابل باید گوش کند. ضمناً بهتر است میانجی از برخی ترفندهای دفاعی آگاه باشد مثلاً یک راه حل دفاعی عوض کردن موضوع بحث است. اگر بحث به دو موضوع بسیار نزدیک کشیده شود بهتر است در یادداشتی با عنوان سایر موضوعات یادداشت شود و بعد در مورد آن صحبت شود.

گاهی افراد با تحریف یا بزرگنمایی گفته های طرف مقابل سعی در استهزاء وی می کنند. مثلاً ممکن است گفته طرف مقابل را به اشتباه بازگو کنند. مثلاً بگویند "پس شما می گوئید که من... " یا "حالا فهمیدم شما فکر می کنید فقط خودتان... " .

یا خود را پشت اظهاراتی مثل "تحمل شوخی هم نداری" یا "خوب پس من اینطورم؟" پنهان کند. میانجی باید در مورد اثرات منفی این ترفندها آنها را آگاه کند. میانجی همچنین می تواند به افراد کمک کند تا سؤالات و اظهارات خود را به نحو مناسب بیان کنند.

۴ - هدایت کردن طرفین در جلسات گفتگو

حالا زمان آن رسیده که جلسات مشترک را برگزار کنید. نحوه نشستن افراد در این جلسات بسیار مهم است. بهتر است افراد روبروی هم قرار بگیرند به نحوی که ارتباط چشمی به خوبی برقرار شود. ضمن آن که فاصله کافی از یکدیگر داشته باشند چرا که نباید احساس کنند آنه به جلسه دعوت شده اند تا به اجبار با هم صحبت کنند. میانجی باید در فاصله ای از آنها قرار بگیرد که در صورت نیاز به تماس چشمی لازم باشد آنها سر خود را بگردانند. چرا که این نحوه نشستن احساس اینکه میانجی طرف یکی از آنهاست را کم می کند و آنها به طور

تلویحی متوجه می شوند کسی که باید متقاعد شود فرد مقابل است نه میانجی. این نحوه نشستن دومین رکن مهم میانجی گری است.

میانجی باید افراد را تشویق کند که به جای گفتن "او" یا "آقای سرپرست" و... نام یکدیگر را صدا کنند. البته این کار در ابتدای امر میان دو فرد متخصص به سختی انجام می شود. در شرایط مجادله میان افراد، دستیابی به موقعیتی مثل (عذرخواهی کردن یا قبول کردن عذرخواهی دیگری) می تواند بسیار امیدوار کننده باشد و به افراد این اعتماد را می دهد که آنها می توانند در آینده با چنین مشکلاتی به خوبی مقابله کنند. صحبت کردن در مورد گذشته می تواند مفید باشد چرا که کمک می کند در مورد الگوهای ایجاد کننده تعارض شناخت کسب شود و راههایی برای برخورد سازنده با اختلاف نظرهای آینده پیدا شود. البته میانجی باید هر چه سریعتر طرفین را به سوی ببرد که بروی آینده تمرکز کنند. یکی دیگر از وظایف اصلی میانجی آن است که نیازهای افراد را از موقعیت جدا کند، به نحوی که هر یک از طرفین جهت درک نیازهای طرف مقابل تلاش کند. وقتی آنها در مورد وضعیت خود و از نگرانی ها و نیازهایشان صحبت می کنند نباید برای رسیدن به راه حل تعجیل کرد. لازم است ابتدا راجع به موقعیت خود و دیگری شناخت کسب کنند می توان آنها را تشویق کرد تا موقعیت طرف مقابل را شرح دهند. در ابتدا این کار دشوار است چرا که گاهی هر یک از طرفین حتی تمایل ندارند در مورد دیگری صحبت کنند و در واقع نمی خواهد با بازگویی نیازهای او تأییدی بر موضع او داشته باشد می توان هر یک را وادار به طرح پرسشهایی نمود که در مورد وضعیت طرف مقابل حقایق بیشتری را نشان می دهد.

۵- برقراری تعادل قدرت

طرفین درگیر تعارض ممکن است به میزان متفاوتی قدرت مذاکره داشته باشند. تا زمانی که هر دو به مذاکره برای یافتن راه حل علاقه مند هستند، این تعادل برقرار است. اما چنانچه هر یک از آنها تمایلی برای صحبت در مورد مشکل نداشته باشد یا توجهی به نیاز طرف مقابل نکند نشان دهنده عدم تمایل به مذاکره است.

میانجی باید در چنین مواردی جلسات مشترک را در محلی به صورت محرمانه و بی طرف و بدون مزاحمت برگزار کند.

۶ - کمک به طرفین برای بهبود تعاملات آینده

یکی از مهارت‌های اساسی مورد نیاز میانجی مهارت گوش دادن مؤثر است. معمولاً طی یک یا دو جلسه مشکل افراد برای همیشه رفع نخواهد شد و احتمال تکرار مشکلات وجود دارد. میانجی باید توانایی گوش دادن و مذاکره را به افراد نیز بیاموزد تا در آینده بتوانند بهتر ارتباط برقرار کنند و این کار مستلزم صرف وقت و حوصله است.

چگونگی کنترل تعارض

۱. تعریف یک هدف عالی در صورت جابجایی اهداف

جابجایی اهداف در صورتی رخ می‌دهد که گروه‌ها به قیمت نادیده گرفتن اهداف سازمان بیش از اندازه برای تحقق اهداف گروه خود تلاش کنند. ممکن است این تلاش گروه به اثربخشی بیشتر برای سازمان منجر نشود. راه حل جابجایی هدف آن است که باید از طرف مدیر ارشد سازمان اقدامی صورت گیرد تا تمام گروه‌ها برای تحقق اهداف سازمان تلاش کنند.

۲. استراتژی مبتنی بر تغییر مکان

از آنجا که تعارض بین گروه‌هایی که در مجاورت یکدیگر قرار دارند بیشتر است؛ اولین استراتژی برای مدیریت تعارض بررسی و تغییر مکان گروه‌های درگیر است. در این صورت ارتباطات و روابط متقابل نیز کاهش می‌یابد. البته بعضی از سازمان‌ها نیز اقدام به جابجایی کارکنان می‌کنند و مزیت آن این است که افراد در معرض هدف‌ها و مسائل گروه دیگر قرار می‌گیرند و این مهم باعث توسعه همکاری و تبادل اطلاعات می‌شود.

۳. استراتژی مبتنی بر منابع

منابع محدود است و زمانی که این محدودیت به استفاده‌ها از ساختمان مشترک، بودجه مشترک، نیروی انسانی مشترک، امکانات و تجهیزات مشترک منجر شود؛ ایجاد تعارض می‌کند. مدیریت باید در صورت امکان به توسعه منابع مورد نیاز بپردازد و با مشخص کردن سهم هر کدام منابع به عدالت توزیع شود و مشکلات رفع گردد.

۴. رویارویی و مذاکره

این روش زمانی مطرح می‌شود که گروه‌های مخالف و درگیر و یا افراد درگیر در یک گروه گرد هم آیند و بکوشند مسائل مورد اختلاف را به کمک یکدیگر حل کنند. اگر اعضاء بتوانند اختلاف‌های خود را با بحث‌های رودرو حل کنند، آنها احترام بیشتری برای همدیگر قائل می‌شوند و همکاری‌های آینده بهتر می‌شود. این استراتژی زمانی به نتیجه می‌رسد که افراد با نگرش مثبت وارد میدان شوند و بکوشند تا منافع هر دو طرف تأمین شود. به عبارت دیگر، استراتژی حاکم در جلسه مذاکره مبتنی بر برنده - برنده باشد. نقش مدیریت ارشد برای ایجاد این استراتژی بسیار مهم است.

۵. آموزش روابط انسانی

این استراتژی به منظور توسعه فرهنگ مشارکت، همکاری، تحمل اختلاف نظر، انتقادپذیری و هماهنگی و نقش آنها در سازمان به کار گرفته می‌شود. در بعضی سازمان‌ها از طرق مختلف برای این هدف استفاده می‌کنند. مانند استفاده از سخنرانی‌های برنامه ریزی شده، دفتر مشاوره، برگزاری اردوهای تفریحی - علمی، دعوت از استادان و مدیران مجرب و ...

۶. داوری شخص ثالث

در زمانی که تعارض شدید باشد و نگرش بدبینانه شکل گرفته باشد و همچنین برای حل اختلاف نظر مساعدی وجود نداشته باشد، شخصی که دارای مهارت انسانی باشد و هر دو طرف برای او احترام قائل باشد، شخصی که دارای مهارت انسانی باشد و هر دو طرف برای او احترام قائل باشند، می توان سوءتفاهم ها را حل و فصل کند و افراد درگیر را به همکاری بیشتر تشویق کند. گاهی مواقع این شخص ثالث می تواند مدیر ارشد سازمان باشد. مدیر می تواند از طریق برگزاری جلسات نقش مؤثر و هماهنگ کننده را داشته باشد.

یک مدیر یا سرپرست در نقش داور ممکن است وظایفی که برای میانجی گفته شد را انجام بدهد به علاوه آنکه در نهایت باید قضاوتی داشته باشد که کارکنان ملزم به پیروی از آن هستند. این بدیهی است که افراد از سرپرست انتظار دارند که بین آنها داوری کند. چنانچه لازم است چنین تغییری در نقش وی صورت بگیرد باید به وضوح برای افراد شرح داده شود. بهتر است در درجه اول تعارض از طریق میانجی گری حل شود و مدیر انتخاب نقش داور را به تعویق بیاندازد به خصوص اگر قرار باشد این افراد به کار کردن با هم ادامه بدهند. وقتی که نیاز به داور و قضاوت باشد مدیر مجبور نیست هر دو طرف را راضی نگه دارد. داور باید بی طرف و منصف باشد. مدیری که با انصاف داوری می کند مورد احترام کارکنان است و وقتی مشکل برطرف شود روابط حتی از قبل هم مستحکم تر خواهد شد.

روش های مدیریت تعارض تعارض بین فردی

تعارض غالباً بین افراد یک گروه یا سازمان پیش می آید زیرا افراد با ادراک انتظاراتها و ارزش های خاصی وارد گروه می شوند. برای ورود به تعارض و حل آن افراد رویکردهای متفاوتی دارند مهمترین رویکردها عبارتند از: رویکرد برنده - برنده و رویکرد برنده - بازنده.

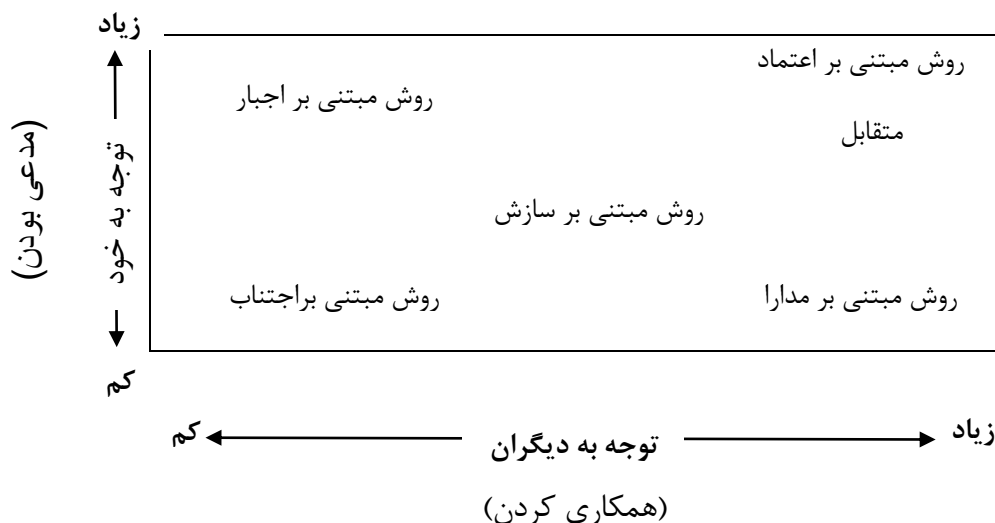
رویکرد برنده - برنده عبارتست از: باور اینکه هر دو طرف به منظور حل تعارض می توانند به راه حلی برسند که برای هر دو مناسب و مطلوب باشد و منافع هر دو طرف را در نظر بگیرند. رویکرد برنده - بازنده عبارتند از:

باور اینکه منافع هر دو طرف در تضاد با یکدیگر است و رسیدن به راه حل مطلوب برای یک طرف در گروه عدم دستیابی به منافع طرف دیگر است. برای مثال دستیابی به امکانات بیشتر برای یک طرف به معنای از دست دادن امکانات برای طرف دیگر است.

در رویکرد برنده - برنده بیشتر همکاری مطرح است در حالیکه در رویکردهای دیگر بیشتر منافع یک طرف مطرح است.

برای حل تعارض بین فردی از این دو رویکرد استفاده می شود و با توجه به این دو رویکرد پنج روش مطرح می شود. این پنج روش در دو محور قرار می گیرد. همچنان که شکل زیر نشان می دهد در محور افقی میزان توجه به منافع طرفین مطرح است که همکاری با توجه به دیگران نام برده می شود. در محور عمودی انگیزه و تمایل فرد برای دستیابی به منافع خود است که «مدعی بودن یا توجه به خود» نام برده می شود. از ترکیب این دو بعد پنج روش برای حل تعارض مطرح به شرح زیر مطرح می گردد .

روش های عمومی مدیریت تعارض بین فردی



۱. روش مبتنی بر اجتناب

در این روش به هر دو بعد کم توجه می شود. در واقع از موقعیت تعارض و درگیر شدن با مسئله اجتناب می شود. مدیر از بحث و جدل و درگیری پرهیز می کند. عقیده و نظر خود را بیان نمی کند و اعلام بی طرفی می شود. طرف های درگیر نیز از طریق بی اعتنایی و طفره رفتن از تظاهر آشکار به مخالفت از موقعیت تعارض عقب نشینی می نمایند. تعارض ها باقی می ماند و به وخیم تر شدن اوضاع منجر می گردد و شبکه غیرسالمی از روابط را در سازمان ایجاد می کند.

در بعضی شرایط می توان از این روش استفاده نمود برای مثال نیاز بالایی به همکاری وجود نداشته باشد و یا در صورتی که تعارض جزئی باشد؛ ولی به هر حال نباید مدت زمان زیادی ادامه داشته باشد.

۲. روش مبتنی بر اجبار

در این روش از طریق استفاده از قاطعیت به منابع یک طرف توجه می شود و تلاش برای ارضای نیازهای یکی شخص خاص با هزینه دیگران است. در واقع این روش با توسل به اختیار رسمی، تهدید و نادیده گرفتن خواسته های طرف دیگر به کار می رود. این شیوه را بیشتر مدیرانی که دارای سبک رهبری دستور و خودمدارانه هستند دنبال می کنند. ممکن است در شرایطی بتواند موقتا تعارض را حل کند اما اگر از این روش بطور مکرر استفاده شود در گذر زمان بذر دشمنی و خشم می افشاند.

از طریق این روش مشکل حل نمی شود و علل بروز اختلاف از بین نمی رود و فقط بر روی اختلاف سرپوش گذاشته می شود و دوباره به شکل های مختلف مانند کندکاری، بی توجهی، سوءتعبیر دستورالعمل ها ظاهر شده و کیفیت همکاری را تنزل می دهد و باعث کاهش کارایی سازمان می گردد. بزرگترین اشکال این روش این است که همیشه یکی از طرف های درگیر مغلوب می شود.

در صورتی که همه تمهیدات به شکست بیانجامد یا وقت کافی برای مذاکره های طولانی در اختیار نباشد و یا اقدام فوری برای جلوگیری از تشدید تعارض مورد نیاز باشد، ممکن است بعضی از مدیران را به استفاده از این شیوه مجبور کند.

۳. روش مبتنی بر مدارا

روش مبتنی بر مدارا در قطب مخالف اجبار قرار می گیرد و عبارت است از تلاش برای ارضای خواسته ها و منافع طرف مقابل و فدا شدن خواسته ها و منافع خود. فردی که پیرو این روش است؛ به منظور حفظ رابطه و جو دوستی و رفاقت، منافعت طرف مقابل را بر منافع خود مقدم می شمارد. ممکن است که یک طرف پی ببرد که در اشتباه بوده است و در حل تعارض جانب طرف دیگر را بگیرد. بعضی مدیران به هنگام برخورد با رؤسای خود از این شیوه استفاده می کنند و با از خودگذشتگی و انعطاف پذیری نشان می دهند که با آنها اختلافی ندارند و از افکار و ایده های آنان پیروی می کنند.

مدیران با توجه به این روش در اداره تعارض بین دیگران از گفتگوهای مسالمت آمیز، برخورد دوستانه، گذشت، پرهیز از خشونت، تأکید بر جنبه های مثبت، شوخ طبعی استفاده می کنند. در این روش موضوع مورد تعارض مهم نیست، بلکه داشتن روابط خوب مهم است. زمانی که ایجاد هماهنگی و ثبات از اهمیت بالایی برخوردار است و جلب رضایت خاطر دیگری مهم است و همچنین هنگامی که برای یک طرف امکان برد مطرح نیست، استفاده از این روش توصیه می شود.

۴. روش مبتنی بر سازش

در این روش درصد متوسطی از میزان ادعا با قاطعیت و همکاری مورد توجه قرار می گیرد. سازش یا مصالحه کوششی برای رضایتمندی جزئی طرفین تعارض به گونه ای که هر دو طرف ظاهراً به منافع خود می رسند. برای تحقق این امر از طرفین خواسته می شود از خودگذشتگی نشان دهند. در این روش مدیران بیشتر به حل تعارض علاقه مند هستند تا بررسی و حل مسائل.

در این روش هر دو طرف تا حدی تمایل متعادلی به منافع و خواسته های خود و هم به منافع و خواسته های طرف مقابل دارند. بنابراین شاخص مشخص این روش این است که هر یک از طرفین از چیزی بگذرند. در این روش هر چند که سازش و صلح ایجاد می شود؛ اما مشکلاتی که به بروز تعارض منجر شده اند، به طور کامل از بین نمی روند. از این روش بسیار در سازمان ها استفاده می شود. هنگامی که طرف های مقابل

از قدرتی برابر برخوردار هستند و وقت کافی برای بررسی مسائل وجود ندارد و موضوع مورد تعارض زیاد مهم نباشد، شاید یکی از شیوه های مناسب است.

۵. روش مبتنی بر اعتماد متقابل

روشی که غالب نظریه پردازان مدیریت نسبت به اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند، روش مبتنی بر اعتماد متقابل است. در این روش کوشش می شود تا علایق و نگرانی های طرفین مشخص شود و به دنبال حل مسئله و یافتن راه حل هایی برای علل تعارض است. مدیر و هر یک به دنبال عیب، ایراد و سرزنش دیگری نیست. این روش، هنجارهای تشریک مساعی و اعتماد را تشویق می کند. افراد تشویق می شوند تا اختلاف های خود را بر مسائل یا موضوعاتی قابل بحث و نه شخصیت ها متمرکز کنند. بهره مندی از هوش عاطفی در حل تعارض به این شیوه موثر است. در این روش طرفین احساس می کنند که برنده شده اند و احساس توانمندی می کنند. این روش بیشتر از روشهای دیگر بر رویکرد برنده - برنده تأکید دارد. در محیطی که صداقت وجود دارد، مؤثر واقع می شود و نتایج مثبت و سازنده ای هم برای طرفین درگیر دارد و هم برای سازمان. میزان تعهد طرفین را به تصمیمات متخذه زیاد می کند و صراحت داشتن در گفتگوها و اعتماد متقابل را در بین طرفین تقویت می کند. این روش یکی از راهبردهای مذاکره است و در آن از موضوعات ثابت و ناسازگار اجتناب می شود.

رفع تعارضات میان فردی با استفاده از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل

همانطوریکه اشاره شد بخشی از مهارت مدیریت بخشی از مهارت مدیریت اثربخش تعارض، انتخاب روش مناسب براساس ارزیابی فکورانه از وضعیت است. یکی از ویژگیهای مدیران ناموفق تعارض، اتکای عادت‌ی آنان به یک یا دو راهبرد است بدون اینکه به تغییر شرایط توجه کنند. دومین ویژگی مدیران نااثربخش تعارض، ناتوانی در اجرای رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل به صورت اثربخش است.

مدل خلاصه مدیریت تعارض

مدل خلاصه شده مدیریت تعارض شامل سه مرحله است. تشخیص منشاء تعارض، انتخاب یک رویکرد مناسب مدیریت تعارض و اجرای راهبرد و نیز استفاده از فنون خاص حل مسأله برای حل تعارضات میان فردی بصورت اثربخش. دو مرحله اول، شامل جنبه‌های تشخیصی و تحلیلی مدیریت تعارض اند و مرحله سوم بر عنصر رفتاری مدیریت تعارض متمرکز می‌شود. فلسفه کلی راهنمایی بحث تعارض در بخش اجرایی مدل متجلی می‌گردد.

تعارض ممکن است در شرایط متعدد و مختلفی ایجاد شود:

اختلافات شخصی اصلاح ناپذیر، تفاوت در نوع اطلاعات، ناسازگاریهای نقش و فشارهای ناشی از محیط. این علل و تعارضات حاصل از آنها هم از لحاظ تکرار و هم از لحاظ شدت متفاوت اند. قبل از واکنش مناسب در برابر تعارض چندگانگی و تنوع نیروی کاری و زمینه فرهنگی را مورد توجه قرار دهید. تعارضاتی که تنش بین گروههای اکثریت و اقلیت در سازمانها را دامن می‌زنند، می‌توانند تأثیر منفی ای بر عملکرد و اثربخشی افراد گروههای کاری وکل سازمان بر جای بگذارند.

برای اداره مؤثر تعارض پنج رویکرد وجود دارد که قبلاً اشاره شد و از آن میان، رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل نظیر راهبرد مذاکره تلفیقی، عموماً راه حل‌هایی با بالاترین کیفیت ایجاد می‌کند و کمترین اثر زیان آور را بر روابط دارد. وقتی از این رویکرد به طور اثربخش استفاده شود، طرفین بیشترین رضایت را از پیامد حل تعارض دارند، البته اجرای موفق رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل در یک محیط بسیار احساسی دشوار است.

مدیریت اثربخش تعارض، هم عناصر تحلیلی و هم عناصر رفتاری را در بر دارد. نخست، درک علل واقعی یک تعارض و انتخاب مناسب‌ترین روش مدیریت تعارض یا مذاکره حائز اهمیت است. دوم، اجرای روش بصورت اثربخش ضروری است و **رهنمودهای رفتاری** برای جنبه‌های شناختی مدیریت تعارض شامل موارد زیر است:

□ در مورد منشاء تعارض اطلاعات جمع آوری کنید.

□ برای مدیریت تعارض از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل از جمله تاکتیک های مذاکره تلفیقی استفاده کنید.

□ از رویکرد مبتنی بر اجبار هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما بسیار مهم است و رابطه دایمی و صمیمی ضروری نیست.

□ از رویکرد مبتنی بر سازش ، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع برای شما مهم نیست و شما هیچ اختیاری ندارید

□ از رویکرد مبتنی بر سازگاری ، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث بسیار پیچیده است و برای دو طرف اهمیت متوسطی دارد.

□ از رویکرد مبتنی بر اجتناب ، وقتی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما مهم نیست و رابطه از حساسیت زیادی برخوردار نیست و قدرت شما نسبتاً مساوی است.