

مدیریت تعارض

گردآوری شده در واحد بازاریابی شرکت کولان سل
زمستان ۱۴۰۱

تعارض در لغت

تعارض کلمه‌ای عربی است که به «مخالفت کردن»، «دشمنی داشتن»، «همسو نبودن» و «مانع یکدیگر شدن» اشاره دارد.

تعریف تعارض

- تعارض به‌عنوان یک فرایند زمانی آغاز می‌شود که یک موضوع برای یکی از طرفین مهم باشد، و هم‌زمان به نتیجه برسد که طرف مقابل روی آن موضوع تأثیر منفی داشته یا ممکن است در آینده تأثیر منفی داشته باشد.
- تعارض همیشه با «عدم توافق» همراه است؛ یعنی یک طرف به چیزهایی باور دارد که طرف مقابل آن‌ها را باور ندارد.
- ضمناً تعارض از جنس «ادراک و برداشت شخصی» است. یعنی مستقل از این‌که در واقعیت چه اتفاقی افتاده و آیا تعارض واقعاً وجود دارد یا نه همین که یک طرف فکر کند طرف مقابل مانع او شده یا مانعش خواهد شد، می‌توانیم بگوییم تعارض شکل گرفته است.

برخی از انواع تعارض

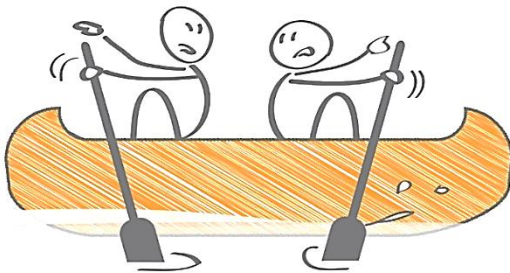
- **تعارض نقش** یعنی دو نقش برای یک فرد یا سازمان تعریف شده که با هم ناسازگار هستند و او نمی‌تواند هم‌زمان آن نقش‌ها را ایفا کند (مثلاً: سازمان حمایت از تولیدکننده و مصرف‌کننده). یا دو نقش برای دو فرد مختلف تعریف شده که اگر هر دو بخواهند به این نقش‌ها عمل کنند، مشکل ایجاد می‌شود و ناسازگاری به وجود می‌آید.
- **تعارض منافع** یعنی این‌که یک فرد یا سازمان در موقعیتی قرار گرفته که منفعت نقش او و منفعت شخصی‌اش با هم ناسازگار هستند و ممکن است به‌خاطر منافع خود یا سازمانش، نقشی را که بر عهده دارد به‌درستی ایفا نکند.



- **تعارض فرهنگی** یعنی این که دو فرهنگ ناسازگار در کنار هم قرار گرفته‌اند (مثلاً حاصل ادغام دو شرکت با فرهنگ‌های مختلف) و یا فردی که با یک فرهنگ تربیت شده، به جامعه‌ای با فرهنگ دیگر مهاجرت می‌کند و فرهنگ جامعه مقصد با آنچه او آموخته و به کار می‌گیرد، سازگاری ندارد.
- **تعارض در مذاکره** هم معمولاً شکلی از ناسازگاری است. مثلاً خریدار دوست دارد کالا را به ارزان‌ترین قیمت ممکن بخرد و هم‌زمان فروشنده میل دارد آن کالا را به بالاترین قیمت ممکن بفروشد و طبیعتاً این دو هدف با هم ناسازگارند.
- **تعارض درونی** هم باز به ناسازگاری اشاره دارد. مثلاً به وضعیتی فکر کنید که دو هدف مختلف در ذهن دارید و می‌دانید این دو با هم ناسازگارند.

ریشه‌های تعارض

- تفاوت فرهنگی
- تفاوت شخصیتی
- تفاوت در انگیزه‌ها و منافع
- تفاوت اهداف
- تفاوت در دانش و تجربه
- تفاوت در اصول و ارزش‌ها
- تفاوت در نقش‌های تیمی



مدیریت تعارض چیست؟

مدیریت تعارض، روندی است که در آن برای حل مشکلات، تلاش می‌شود؛ تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت را به حداکثر برسد.

این توانایی مهم مدیریتی شامل استفاده از تکنیک‌های مختلف با توجه به موقعیت، گفت‌وگو، مذاکره و تفکر خلاق است. با یک مدیریت تعارض درست، یک سازمان قادر به حداقل رساندن مشکلات میان‌فردی خواهد بود، می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد و به نتایج تجاری بهتری دست‌یابد.



درگیری‌های محیط کار تنها به معنای وجود یک همکار خاص در جایگاه اشتباه نیست. برعکس، گاهی همین دیدگاه (مقصر دانستن شخصی خاص)، خود به وجودآورنده مشکل است. وجود کارکنانی که وضع موجود را باهدف داشتن احساس بهتر

در سازمان شما، زیر سؤال می‌برند؛ و تلاش می‌کنند تغییراتی در شکل و شرایط کار ایجاد کنند؛ نشان‌دهنده درجه بالای مسئولیت‌پذیری آن‌ها است.

درگیری همچنین می‌تواند نشان‌دهنده این باشد که کارکنان، به اندازه‌ای احساس راحتی با یکدیگر دارند که می‌توانند همدیگر را به چالش بکشند. آن‌ها می‌دانند در سازمانی حضور دارند که می‌تواند به راحتی برای درگیری‌ها، راه‌حل‌های مناسب پیدا کند.

حالا که متوجه شدید مدیریت تعارض چیست باید به این نکته نیز توجه کنید که مدیریت تعارض در سازمان، مادامی که به روش درست اجرا شود، می‌تواند دانش سازمانی را با مطرح کردن سؤال‌ها، در مسیر فرایند کار بالا ببرد.

فرایند حل تعارض

۱. از تعارض آگاه باشید.

چشم‌ها و گوش‌های خود را برای تغییرات رفتاری در محل کار و هرگونه علائم اولیه درگیری باز نگه دارید. تنها زمانی می‌توان با خیال راحت از تعارض چشم‌پوشی کرد که لحظه‌ای باشد و یا تشدید آن بعید باشد. نادیده گرفتن تعارض ممکن است در ابتدا یک گزینه ساده باشد، اما در بیشتر موارد کمکی نمی‌کند؛ زیرا هرچه بگذرد و زمان بیشتری سپری شود حل تعارض‌ها سخت‌تر می‌شود.

۲. رویکردی ملایم و منطقی به تعارض داشته باشید.

مطمئن شوید که می‌توانید رویکردی سنجیده، منطقی و بی‌طرفانه به موقعیت داشته باشید. اگر شخصاً درگیر این موضوع هستید، ممکن است لازم باشد از شخص دیگری بخواهید که مدیریت تعارض را به عهده بگیرد. از وسوسه واکنش‌های غریزی از جمله «جنگ یا گریز» اجتناب کنید.

در مدیریت تعارض بهتر است از رفتار منفعلانه بپرهیزید، موضع معذرت‌خواهی نگیرید و همه دیدگاه‌ها را درست و نادرست بپذیرید. از رفتار پرخاشگرانه خودداری کنید. رویکرد مستبدانه نداشته باشید و در عوض، هدف خود را اتخاذ و با موضعی قاطعانه و درعین‌حال با احترام به طرفین و تمام دیدگاه‌ها گوش دهید.

نکته: هنگام برخورد با افراد درگیر در موقعیت‌های متشنج مراقب نوع استفاده از زبان خود باشید. مهم‌تر از همه، بی‌طرف باشید و روی واقعیت‌ها تمرکز کنید. رعایت این نکته در مدیریت تعارض بسیار مهم و حیاتی است.

۳. وضعیت را بررسی کنید.

مرحله سوم در فرایند مدیریت تعارض این است که وقت بگذارید تا بفهمید چه اتفاقی افتاده است، چه کسی درگیر است، چه احساساتی و چه مسائلی وجود دارند. درباره موضوع پیش‌داوری و عجله نکنید. با افراد درگیر به صورت فردی و محرمانه صحبت کنید و «مشتاخانه» به حرف‌هایشان گوش دهید تا مطمئن شوید که دیدگاه آنها را درک کرده‌اید. سعی کنید علل زمینه‌ای تعارضی را که ممکن است فوراً آشکار نشود را شناسایی کنید. به عنوان مثال، یکی از کارکنان ممکن است تضاد ظاهری با همکاران خود داشته باشد، در حالی که مشکل اصلی این تصور است که یک سرپرست با آن فرد ناعادلانه رفتار می‌کند. توجه داشته باشید که افراد درگیر ممکن است تصورات متفاوتی از وضعیت مشابه داشته باشند.

۴. در خصوص مقابله با تعارض‌ها تصمیم‌گیری کنید.

پس از بررسی وضعیت، تصمیم بگیرید که چه نوع اقدامی مناسب است. از خود پرسید:

- آیا این یک موضوع جدی است یا نسبتاً پیش‌پاافتاده است؟ ممکن است جدی شود؟
- آیا باید از انضباط سازمانی یا رویه‌های شکایت استفاده کرد؟
- آیا موضوع در حوزه اختیارات ما است یا باید به مافوق ارجاع شود؟
- آیا مسائل حقوقی دخیل است؟ در شرایطی که قانون وارد عمل می‌شود، توصیه می‌شود قبل از هر اقدامی با بخش منابع انسانی شرکت مشورت کنید.
- آیا حضور یک نماینده اتحادیه صنفی مناسب است؟
- آیا بهتر است شیوه مدیریت تعارض به نحوی باشد که خودتان درباره این موضوع تصمیم بگیرید یا یک گردهمایی غیررسمی برای بحث در مورد مشکل مفید خواهد بود؟ آیا همکاران دیگر حکم شما را خواهند پذیرفت؟
- آیا زمان خاصی لازم است تا احساسات فروکش کنند؟

۵. اجازه دهید همه نظر خود را بیان کنند.

یکی از مهارت‌های کاربردی مدیریت تعارض این است که بتوانید طرفین را دور هم جمع کنید. زیرا ممکن است بتوانید به یک راه‌حل رضایت‌بخش برسید. رویکردی مثبت، دوستانه و قاطعانه به جلسه داشته باشید و قوانین اساسی را برای جلسه تعیین کنید. رفتار قاطعانه طرفین را تشویق می‌کند تا افکار خود را صادقانه و آشکار بیان کنند، علل تعارض را درک کنند و راه‌حلی بیابند.

اطمینان حاصل کنید که همه این فرصت را دارند که دیدگاه و نگرانی‌های خود را توضیح دهند. اگر مردم احساس کنند که دیدگاه آنها درک شده و نگرانی‌هایشان در نظر گرفته شده است، تمایل بیشتری به کنارگذاشتن اختلافات ریشه‌دار و در نظر گرفتن مصالحه خواهند داشت.

۶. در مورد اهداف پیشرو توافق کنید.

این مهم‌ترین و اغلب سخت‌ترین بخش فرایند مدیریت تعارض است. مراحل زیر ممکن است برای دستیابی به توافق مفید باشد:

- فضایی را ایجاد کنید که همه طرفین بتوانند صریح و صادقانه صحبت کنند؛
- مسائل عاطفی را بپذیرید، چرا که در قلب افراد جا دارند و مهم است که حل شوند؛
- میزان نیاز به کنترل جلسات و مداخله در بحث را به دقت در نظر بگیرید؛
- دلایل عدم توافق را بررسی کنید؛
- هرگونه سوء تفاهم که مانع پیشرفت می‌شود را شناسایی کنید؛
- طرفین را تشویق کنید تا مواضع خود را بررسی کنند و هر نقطه مشترکی را با دیگران شناسایی کنند؛
- به دنبال نکاتی باشید که ممکن است قابل مذاکره باشد و به دنبال راه‌حل‌های برد - برد باشید که منافع همه طرف‌ها را در نظر بگیرد؛
- از طرفین بخواهید راه‌حل‌های خود را ارائه دهند؛
- هر گزینه را ارزیابی کنید و به طرفین کمک کنید تا در مورد اینکه کدام گزینه بهترین راه را نشان می‌دهد، توافق کنند؛

تعهد همه طرفین به هر توافقی را تضمین کنید و در مورد یک موضوع به تفاهم برسید. اگر پیشرفتی در حل تعارض حاصل نشود، در نهایت ممکن است لازم باشد مدیر دیگری را بیاورید. از یک متخصص میانجی‌گر کمک بگیرید. در مدیریت تعارض و در موارد دشوار، جایی که اجماع کامل غیرممکن است، شما باید به دنبال راهی بگردید که برای همه قابل قبول باشد، حتی اگر این گزینه برای همه طرف‌های درگیر مهم نباشد.

۷. آنچه توافق شده است را اجرا کنید.

مهم است که اطمینان حاصل شود که همه در مورد آنچه تصمیم گرفته شده است تفهیم شده باشند و مسئولیت شخصی برای هر اقدامی که توافق شده است را بپذیرند. در برخی موارد، ممکن است یک توافق‌نامه کتبی مناسب باشد.

۸. ارزیابی کنید.

تصور نکنید که مشکل کامل حل شده است. به نظارت بر وضعیت ادامه دهید و ارزیابی کنید که راه‌حل‌تان چقدر خوب کار می‌کند. اگر مشکل دوباره ایجاد شد، ممکن است لازم باشد اقدامات بیشتری برای مدیریت تعارض انجام شود.

۹. راهبردهای پیشگیرانه برای آینده را در نظر بگیرید

در مورد درس‌هایی که می‌توان از درگیری یاد گرفت و نحوه رسیدگی به آن فکر کنید. دفعه بعد چه کاری می‌تواند بهتر انجام شود؟ چگونه می‌توانید مهارت‌های مدیریت تعارض خود را توسعه دهید؟ ممکن است بخواهید آموزش یا سایر اشکال پیشرفت حرفه‌ای را در مورد تکنیک‌های نفوذ، میانجی‌گری یا حل اختلاف برای خود یا همکار خود در نظر بگیرید.

روش‌های مدیریت تعارض چیست؟

زمانی که صحبت از درگیری به میان می‌آید، هیچ راه‌حلی وجود ندارد که در موقعیت‌های مختلف، مؤثر باشد. هر موقعیتی شرایط خاص خودش را، چه از نظر عامل شکل‌دهنده و چه از نظر افراد درگیر در آن، دارد. یک مدیر کارآمد باید دارای مهارت حل اختلاف باشد. او باید بتواند همه جوانب کار را ببیند؛ و از روش مناسب مدیریت تعارض برای آن موقعیت خاص استفاده کند. مدلی که سبک‌رفتاری در مواجهه با تعارض را توضیح می‌دهد، مدل دوعاملی است. این مدل توسط دو نفر به نام‌های توماس و کیلمن پیشنهاد شده است. (Thomas Kilmann Model)

در این مدل جهت‌شناسایی سبک‌رفتاری طرفین دو عامل موردتوجه قرار می‌گیرد:

۱. چقدر برای خودتان و خواسته‌تان ارزش قائل هستید و حاضرید به صورت صریح و قاطع از آن دفاع کنید؟

۲. چقدر برای طرف مقابل و خواسته‌ها و انتظاراتش ارزش قائل هستید و رابطه با او برایتان مهم است؟ بسته به پاسخی که به دو سؤال فوق می‌دهید احتمالاً یکی از سبک‌های رفتاری زیر را در تعارض به سایر سبک‌ها ترجیح می‌دهید.

اجتناب (Avoiding)

اگر شرایط به‌گونه‌ای باشد که رابطه برای ما در مقایسه با موضع تعارض مهم‌تر باشد، یا به هر علت، حس همدلی ما بیشتر از منافع و خواسته‌های فردی‌مان برانگیخته شده باشد، احتمالاً به سراغ گزینه اجتناب می‌رویم. در اجتناب، معمولاً طرف مقابل حتی احساس نمی‌کند که مشکل جدی به وجود آمده است.

پذیرش و تسلیم (Yielding)

در این سبک رفتاری، شما اصل تعارض را مطرح می‌کنید و به رسمیت می‌شناسید. طرف مقابل هم می‌داند (از توضیحات شما متوجه می‌شود) که واقعاً یک تعارض و مشکل جدی در میان است. اما به علت اینکه با طرف مقابل همدلی می‌کنید و یا به این علت که از صراحت و جسارت کافی برخوردار نیستید و یا به علت اهمیت رابطه یا هر علت دیگر، در نهایت تصمیم می‌گیرید خواسته‌ها و موضع و انتظارات او را بپذیرید.

رفتار تهاجمی / تحمیلی (Forcing)

گاهی اوقات، موضوع مورد بحث برای ما حتی از رابطه با طرف مقابل هم بسیار مهم‌تر است. البته طبیعتاً نوعی از جسارت و صراحت هم لازم است تا ما به این نتیجه برسیم که می‌خواهیم خواسته و انتظار خود را به طرف مقابل تحمیل کنیم. اگرچه ممکن است در این سبک رفتاری، رابطه‌ها باقی بمانند و به صورت مطلق تخریب نشوند، اما معمولاً کسی که سراغ این سبک می‌رود، روی آینده رابطه چندان حساسی باز نکرده است.

تعامل (Collaboration)

در این سبک رفتاری، شما تلاش می‌کنید راهکاری پیدا کنید که همه انتظارات شما و همه انتظارات طرف مقابل را در یک تعارض تأمین کند. به خاطر داشته باشیم که این سبک همیشه هم جواب نمی‌دهد. بلکه باید شرایط هم به گونه‌ای باشد که چنین راهکاری را امکان‌پذیر کند. گاهی اوقات، خواسته‌ها و انتظارات دو طرف به گونه‌ای است که به هیچ وجه نمی‌توان راهکاری پیدا کرد که تمام خواسته‌های طرفین را تأمین کند. در چنین شرایطی ما معمولاً به سراغ آخرین راهکار می‌رویم:

مصالحه (Compromise)

در مصالحه، هم رابطه برای شما مهم است و هم موضوع تعارض. شما می‌پذیرید که نمی‌توانید به همه خواسته‌های خود دست پیدا کنید و حاضر می‌شوید که از بخشی از خواسته‌هایتان عقب‌نشینی کنید. البته متقابلاً انتظار دارید طرف مقابل هم همین کار را انجام دهد و به این شکل، هم شما و هم طرف مقابل، چیزهایی را از دست بدهید تا نهایتاً تعارض حل شود.

تعارض در سازمان چه انواعی دارد؟

در بخش‌های قبلی در مورد این که مدیریت تعارض چیست صحبت کردیم، حال به نوع درگیری‌ها می‌پردازیم. ۴ نوع مختلف تعارض تیمی در محل کار وجود دارد که نیاز به مدیریت تعارض دارند:

۱. تعارضات مبتنی بر وظیفه

تعارضات مبتنی بر وظیفه در شرایطی اتفاق می‌افتند که اعضای تیم برای انجام یک کار یا پروژه به یکدیگر اعتماد می‌کنند. وقتی یک نفر در تیم بخشی از وظیفه خود را انجام ندهد، می‌تواند روی توانایی سایر اعضای تیم نیز اثر بگذارد و باعث شود پروژه در مهلت مقرر تکمیل نشود. برای مثال، اگر کارمندی همیشه گزارش خود را دیر تحویل می‌دهد، باعث می‌شود که حسابدار نیز در تهیه گزارش خود تأخیر داشته باشد. برای جلوگیری از این درگیری‌ها و داشتن مدیریت تعارض در سازمان، باید مطمئن شوید که همه اعضای تیم می‌دانند که باید چه کاری انجام دهند تا وظایف به طور مؤثر و در موعد مقرر انجام شوند.

۲. تعارضات و درگیری‌های رهبری

برخی از درگیری‌ها به دلیل تفاوت در شیوه رهبری رخ می‌دهند. هرکسی برای هدایت تیم خود روش خاصی دارد. برخی از رهبران به طور مستقیم با کارمندانشان ارتباط برقرار نمی‌کنند، درحالی‌که برخی دیگر حضور بیش‌تر و فراگیرتری دارند، افراد را تشویق می‌کنند و به طور مستقیم با کارمندان خود ارتباط برقرار می‌کنند.

برای مدیریت تعارض‌های رهبری، باید این تفاوت‌ها را بشناسید و آن‌ها را بپذیرید. اگر در یک نقش مدیریتی هستید، باید از شیوه رهبری خود و چگونگی تعامل با تیم آگاه باشید. شاید لازم باشد شیوه رهبری خود را تغییر دهید تا بتوانید نیازها و شخصیت‌های مختلف اعضای تیمتان را بشناسید.

۳. درگیری بر سر شیوه کارکردن

همان‌طور که شیوه‌های رهبری متفاوتی وجود دارند، شیوه‌های کارکردن نیز متفاوت هستند که برای حل و مدیریت تعارض در تیم باید آن‌ها را در نظر بگیرید. درگیری بر سر شیوه کارکردن به این دلیل رخ می‌دهد که اعضای تیم در چگونگی انجام وظایف هم‌سو نیستند. برخی سریع کار می‌کنند و در اسرع وقت به سراغ کار بعدی می‌روند، درحالی‌که برخی دیگر ترجیح می‌دهند که کارها را به آرامی و با تمرکز زیاد انجام دهند. بعضی از افراد خود شروع‌کننده هستند و

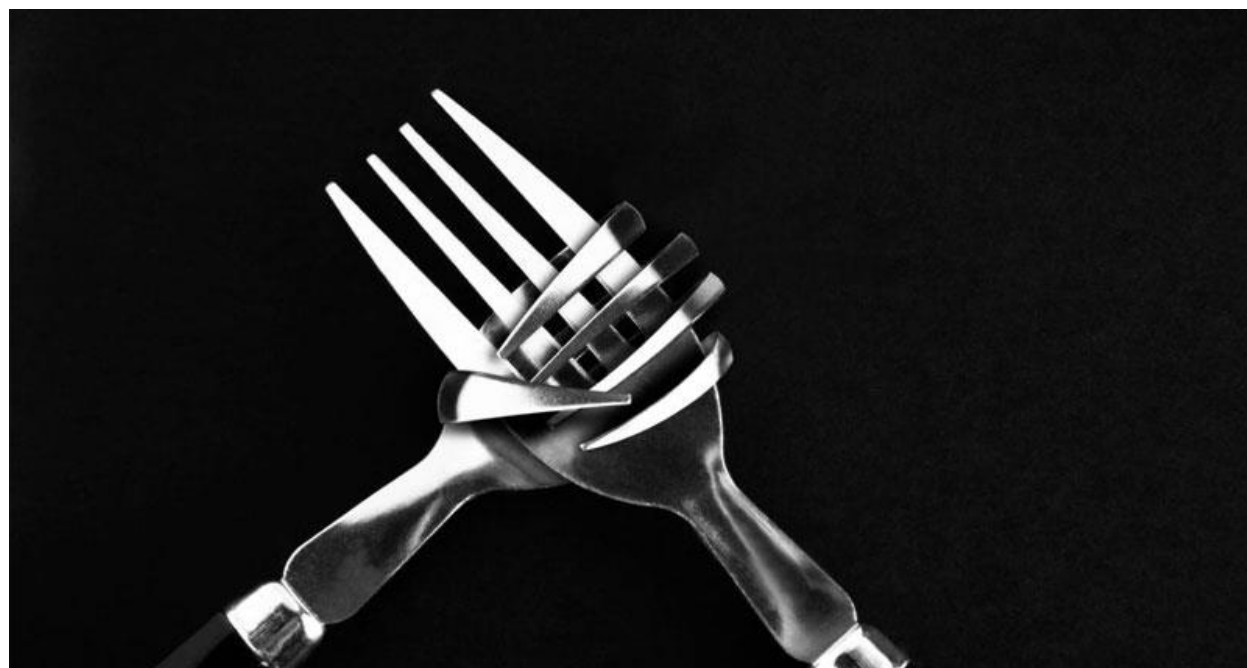
برای اتمام کار به کسی و چیزی نیاز ندارند، اما برخی دیگر در هر مرحله به راهنمایی سایر افراد احتیاج دارند.

بهترین راه برای جلوگیری و مدیریت تعارض در سازمان، این است که درک کنید که شیوه کارکردن افراد مختلف متفاوت است و باید راهی پیدا کنید که با وجود این تفاوت‌ها شما را به هدفتان برساند.

۴. درگیری‌های شخصیتی و رفتاری

درگیری‌های شخصیتی و رفتاری از متداول‌ترین انواع درگیری‌های تیمی هستند. این نوع تعارضات به دلیل تفاوت‌های شخصیتی در بین اعضای تیم ایجاد می‌شوند. قرار نیست همیشه با هر شخصی که ملاقات می‌کنید کنار بیایید، حتی اگر او همکار یا سرپرست شما باشد. کارکردن با شخصی که شخصیتی متفاوت دارد، می‌تواند چالش‌برانگیز باشد؛ با این حال، باید تلاش کنید که این تفاوت‌ها را درک کنید و یاد بگیرید که چگونه مدیریت تعارض داشته باشید و در صلح و آرامش با یکدیگر کار کنید.

اشتباهات رایج در حل تعارض



- **فرار از گفتگو درباره تعارض**

زمانی که با یک تعارض مواجه می‌شویم این امکان وجود دارد که تصمیم به سکوت بگیریم و انتظار داشته باشیم این مشکل به‌مرورزمان کم‌رنگ شود. درست است که اجتناب یک روش مدیریت تعارض است؛ اما باید بدانیم گزینه‌های دیگری نیز وجود دارند.

- **طرح غیرمستقیم موضوع**

مدیریت تعارض یک نوع حل مسئله است. در حل مسئله لازم است که شفاف باشیم. در خیلی موارد مطرح کردن غیرمستقیم موضوع می‌تواند موجب سوءبرداشت نیز شود و به مشکلات قبلی اضافه شود. یکی از ابعاد فرهنگ میل به ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم است که متأسفانه ایرانیان تمایل چندانی به ارتباط مستقیم ندارند.

- **نپذیرفتن سهم خودمان در تعارض**

مشکل اساسی زمانی است که حاضر نمی‌شویم سهم خودمان در مشکلات را بپذیریم و وارد فرایند دفاع از خود و متقاعدسازی می‌شویم.

- **تعمیم گسترده**

در هنگام بروز مشکل تعمیم‌های افراطی و گسترده می‌تواند حل تعارض را دشوار یا در برخی موارد غیرممکن کند.

- **ذهن‌خوانی**

ذهن‌خوانی زمانی اتفاق می‌افتد که به‌جای اینکه منتظر باشیم طرف مقابل حرف‌هایش را بزند، خودمان دست به استنتاج می‌زنیم و همین امر می‌تواند باعث افزایش شکاف بین ما و طرف مقابل می‌گردد.

- **بزرگ‌نمایی وضعیت نامطلوب**

گاهی اوقات برای اینکه به‌طرف مقابل نشان دهیم کاری را اشتباه انجام داده است، تبعات منفی کار او را بزرگ‌نمایی می‌کنیم.

- **نگاه رقابتی به حل تعارض**

حل تعارض مانند مسابقه، برنده یا بازنده‌ای ندارد، یا هر دو می‌برید یا هر دو می‌بازید؛ بنابراین اگر قصد اثبات اشتباه طرف مقابل را دارید در نهایت خودتان هم می‌بازید.