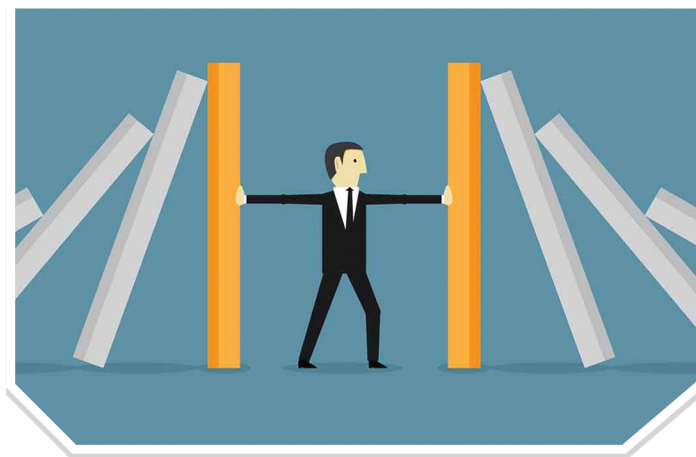


مدیریت تعارضات سازمانی

و ارتباطات اداری

معاونت آموزش و کارآفرینی جهاددانشگاهی استان زنجان



دوره های ضمن خدمت کارکنان بهزیستی

« بسم الله الرحمن الرحيم »

مدیریت تعارضات سازمانی و ارتباطات اداری

فهرست مطالب

- مقدمه
- معنی لغوی تعارض
- موضوع مدیریت تعارض چیست؟
- تعریف تعارض چیست؟
- نشانه‌های رفتاری تعارض
- مکاتب فکری در رابطه با تعارض
- تعارض کارکردی (سازنده) و غیر کارکردی (مخرب)
- آیا تعارض همیشه بد است؟
- انواع تعارض سازمانی کدام هستند؟
- عناصر تعارض سازمانی
- عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی کدام هستند؟
- مزیت‌های تعارض سازمانی
- مدیریت تعارض چیست؟
- شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض در سازمان

مقدمه:

تعارض یکی از واژه‌های پرکاربرد در ادبیات مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری است. اگر کتاب‌های تصمیم‌گیری را بخوانید، بارها با این واژه روبه‌رو می‌شوید. اگر پای درس مذاکره بنشینید، مدام برای تان از مدیریت تعارض حرف می‌زنند. متخصصان رفتار سازمانی همواره نگران وجود تعارض در سازمان‌ها هستند. یکی از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی هم تعارض نقش و دروس‌های مربوط به آن است. صاحب‌نظران حوزه استراتژی هم از تعارض منافع حرف می‌زنند و معتقدند ریشه بخشی از مشکلات عملکردی و ناکارآمدی‌های سازمان‌ها را باید در تعارض و تضاد منافع جستجو کرد. کسانی که مهاجرت می‌کنند و نیز افرادی که از یک محیط کار به محیط دیگری می‌روند، با فشار تعارض فرهنگی روبه‌رو می‌شوند. تعارض دغدغه سیاستمداران نیز هست و اغراق نیست اگر بگوییم وقت آن‌ها بیش از هر چیز برای رفع تعارضات و همسو کردن دیدگاه‌های متعارض و متفاوت صرف می‌شود.

معنی لغوی تعارض:

تعارض واژه‌ای عربی است که به «مخالفت کردن»، «دشمنی داشتن»، «همسو نبودن» و «مانع یکدیگر شدن» اشاره دارد. مثلاً دیده‌اید که وقتی یک گروه به یک ساختمان حمله می‌کند، آن گروه را با اصطلاح «نیروهای معارض» توصیف می‌کنند و می‌گویند «تعارض» انجام شده است. یا وقتی یک فرد متقلب و کلاه‌بردار، زمین یا ملکی را به چند نفر می‌فروشد، اصطلاحاً می‌گویند «معامله معارض» انجام شده است. یعنی وضعیتی پیش آمده که هر یک از معامله‌ها مانع اجرای معامله دیگر است و اجرایی شدن همه آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

تعارض گاهی به معنای مخالفت و جدال لفظی هم هست. مثلاً در تذکره الاولیا می‌خوانیم: «علامت فقراء صادق آنست که سؤال نکنند و معارضه نکنند و اگر کسی با ایشان معارضه کند خاموش شوند». به این معنا که پیشنهاد می‌کند با دیگران وارد جدال نشوید و اگر هم کسی با شما وارد دعوا و جدال شد، ساکت باشید و آن بحث و جدل را ادامه ندهید.

در زبان انگلیسی هم کانفلیکت (Conflict) تقریباً به همین معنای مخالفت و برخورد و مانع بودن اشاره می‌کند.

اگر بخواهیم واژه‌ای فارسی به عنوان معادل تعارض انتخاب کنیم، «ناسازگاری» یکی از بهترین گزینه‌هاست و حداقل در حوزه مدیریت و روانشناسی می‌تواند پیام واژه‌های تعارض و کانفلیکت را منتقل کند. تعارض در حوزه‌های مختلفی امکان بروز دارد:

- «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 این که یک فرد یا سازمان در موقعیتی قرار گرفته که منفعت نقش او و منفعت شخصی‌اش با هم ناسازگار هستند و ممکن است به خاطر منافع خود یا سازمانش، نقشی را که بر عهده دارد به درستی 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 آن چه 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: «دوست دارم استعفا بدهم و از این سازمان بروم اما حقوق و مزایای این‌جا بسیار زیادتر از رقبا است و دوست دارم این سطح از حقوق را هم همچنان حفظ کنم». «میل دارم از کشور مهاجرت کنم و به نقطه دیگری از جهان بروم. اما نزدیک بودن به خانواده هم برایم مهم است و این دو خواسته با هم ناسازگارند». «آرامش و امنیت کارمندی را می‌پسندم. اما وسوسه کارآفرینی و استقلالی که به همراهش می‌آید من را رها نمی‌کند و فکر می‌کنم این دو ارزش (امنیت ذهنی و استقلال) با هم سازگار نیستند». «اگر بخواهم تحصیلاتم را ادامه دهم، نمی‌توانم کار تمام وقت داشته باشم و از نظر مالی به کار تمام وقت هم نیاز دارم. به همین علت با یک تضاد ذهنی روبه‌رو شده‌ام».

موضوع مدیریت تعارض چیست؟

آنچه در مدیریت تعارض مطرح می‌شود، تقریباً برای تمام انواع تعارض که در بالا مطرح کردیم، مفید است. در بحث مدیریت تعارض به موضوعاتی مانند تعریف تعارض، نشانه‌های رفتاری تعارض و مکاتب فکری آن، تعارض سازنده و مخرب، انواع تعارض و عوامل مؤثر بر آن، و شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض در سازمان خواهیم پرداخت.

مدیریت تعارض بسیار مهم است و انتظار می‌رود همه کارکنان برای آشنایی با مفهوم تعارض و مدیریت آن وقت بگذارند. چون تعارض، اگر درست مدیریت نشود، می‌تواند به تنش و اصطکاک و چالش تبدیل شود و بخش بزرگی از انرژی کارکنان را در زندگی شخصی و شغلی از بین ببرد.

تعریف تعارض چیست؟

با توجه به آنچه درباره معنی کلمه تعارض گفتیم، نباید مفهوم تعارض برای شما گنگ و مبهم باشد. با این حال، برای دوستانی که علاقه دارند تعریف تعارض را به شکل رسمی هم بدانند و با آن آشنا باشند، دو مورد از تعریف‌های تعارض را نقل می‌کنیم:

تعریف تعارض از استیفن رابینز در کتاب مدیریت رفتار سازمانی:

◀ تعارض یک فرایند است.

◀ این 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 این که 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.

تعریف تعارض از جیمز مارچ و هربرت سایمون:

◀ هر شکلی از اختلاف نظر و نگرش،

◀ که باعث شود در یک گروه (دو نفره یا چند نفره)،

◀ نتوانید با روش‌های عادی و استاندارد به تصمیم‌گیری و توافق برسید،

◀ و یا در رسیدن به خواسته‌هایتان شکست بخورید،

یک تعارض محسوب می‌شود.

نشانه‌های رفتاری تعارض:

صرف این که نظر شما درباره یک موضوع با نظر دوست‌تان تفاوت دارد، به این معنا نیست که تعارض به وجود آمده است. «اختلاف نظر» و «تفاوت نگرش» زمانی به یک تعارض تبدیل می‌شود که نشانه‌های رفتاری این اختلاف‌ها به تدریج دیده شود و به چشم بیاید.

به مثال زیر توجه کنید:

مهرداد معتقد است که برای کسب درآمد بیشتر بهتر است او و همسرش به شهر دیگری مهاجرت کرده و در آن‌جا زندگی کنند. اما مریم (همسر مهرداد) بر این باور است که با مهاجرت به شهر جدید، شغل و ارتباطات خود را از دست خواهد داد. مهرداد و مریم گاهی در این باره با هم گفتگو می‌کنند. اما همچنان جریان عادی زندگی‌شان برقرار است. در این وضعیت، با وجودی که اختلاف نظر وجود دارد، هنوز نمی‌توان گفت تعارض به وجود آمده است. وقتی می‌توانیم از تعارض حرف بزنیم که نشانه‌های رفتاری بیشتری مشاهده شوند. مثلاً:

مریم پیشنهاد می‌دهد وسیله جدیدی برای خانه بخرند. اما مهرداد بهانه‌تراشی می‌کند و می‌گوید: ما محدودیت مالی داریم و نمی‌توانیم خرید کنیم. حتی ممکن است مهرداد یک گام جلوتر برود و صریحاً بگوید: «اگر الان جابه‌جا شده بودیم و در فلان شهر بودیم، هزینه زندگی‌مان کمتر بود و می‌توانستیم این خرید را به سادگی انجام دهیم». مهرداد به مریم پیشنهاد می‌کند که آخر هفته با هم به دیدار پدر و مادر مهرداد بروند. مریم می‌گوید: «همین دو هفته پیش آن‌جا بودیم. فکر کن الان مهاجرت کرده‌ایم و تا آخر ماه بعد نمی‌توانی مرخصی بگیری و به دیدن پدر و مادرت بروی».

مهرداد به شکلی افراطی از ترافیک روزانه گله می‌کند و در خانه اخلاق بدی دارد. او مدام به مریم یادآوری می‌کند که اگر در فلان شهر بودیم، ترافیک بسیار کمتر بود و این قدر اذیت نمی‌شدم.

این نکته را هم به خاطر داشته باشید که همیشه قرار نیست تعارض‌های بین فردی، خود را در قالب مشاجره یا بحث و درگیری و تنش‌های لفظی نشان دهند. بسیار پیش می‌آید که انسان‌ها در چنین وضعیتی به سراغ رفتارهای انفعالی تهاجمی بروند. به این معنا که در ظاهر، رفتاری آرام داشته باشند. اما به شکل پنهانی به سراغ مانع‌تراشی و ایجاد دردسر بروند.

مثالی که در این‌جا مطرح شد، از جنس تعارض‌های زندگی شخصی بود. اما در کار تیمی و محیط سازمانی هم مصداق‌های بسیاری از تعارض وجود دارد و این تعارض‌ها خود را در قالب رفتارهای مخرب و غیرمولد نشان می‌دهند.

شاید شما هم سازمان‌ها و مجموعه‌هایی را دیده باشید که ساده‌ترین مسائل‌شان هم جز با میانجی‌گری مدیر یا سرپرست ارشد حل نمی‌شود.

مکاتب فکری در رابطه با تعارض:

با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری در طول سال‌های اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد. نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چراکه کارکردهای زیان‌باری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض می‌گویند. بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد چون سازمان را مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به‌وجود آمده است. از این‌رو از کارکنان زبردست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خودبه‌خود از سیستم خارج می‌شد. از منظر این دیدگاه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد، تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگاه به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ در سازمان‌ها رواج داشته است.

دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند و با موجودیت آن در سازمان موافق هستند. حتی در موارد زیادی تعارض را به نفع سازمان تلقی کرده و معتقدند عملکرد سازمان را می‌تواند بهبود بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سال‌های دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج یافت. سومین نظریه که دیدگاه تعاملی نام دارد، تعارض را یک نیروی مثبت در سازمان قلمداد می‌کند و معتقد است تعارض، نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیتهای سازمانی به شمار می‌آید. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل، بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تنبلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض، این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی حفظ کنند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و معتقد به خود نگه دارد. از این‌رو، سازمان‌هایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، اغلب در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه

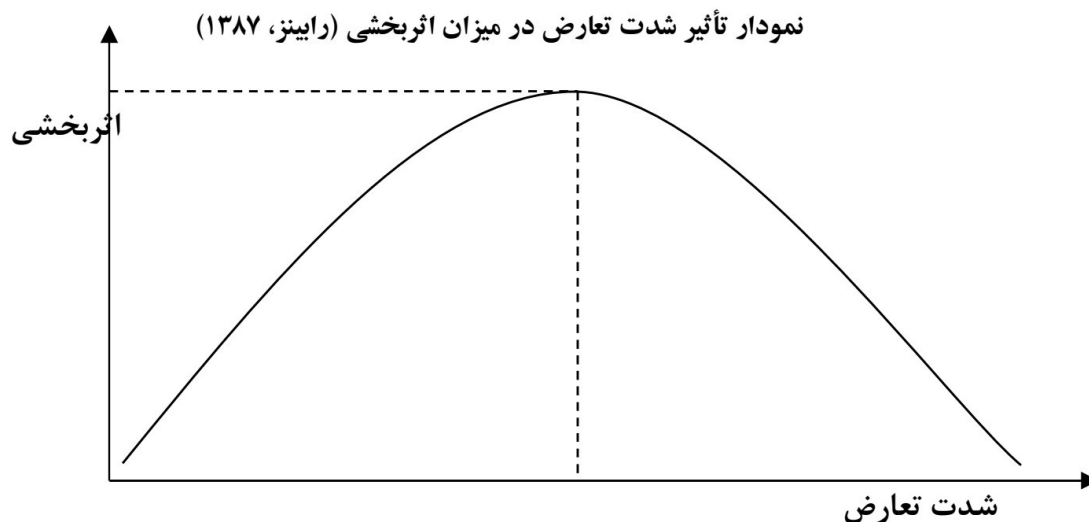
می‌شوند؛ چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی آنچنان متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند به بهبود وضع موجود نیازی نیست. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت امروزه بر این باورند تعارض‌هایی که اهداف گروه را تقویت می‌نماید و باعث افزایش و بهبود عملکرد آن می‌شوند به‌عنوان تعارض‌های کارکردی در نظر گرفته می‌شوند؛ زیرا برای گروه یا سازمان نتایج مثبتی را دربردارند و به افراد فرصت می‌دهند مسائل و فرصت‌هایی را بررسی کنند که به‌گونه‌ای به دست فراموشی سپرده شده‌اند.

ماری پارکرفالت در سال ۱۹۲۴ به‌عنوان یکی از پیش‌گامان رفتار سازمانی، نخستین کسی است که به مفهوم تعارض در سازمان توجه کرد و معتقد بود تعارض مشکل‌ساز نیست بلکه ناتوانی ما در برخورد با این پدیده است که می‌تواند مسئله‌ساز باشد. بارون (۱۹۸۹) نیز تعارض را همچون شمشیری دو لبه می‌داند که مثبت یا منفی بودنش بستگی به چگونگی به‌کارگیری فردی دارد که آن را به کار می‌برد؛ اما تصور کلی بر این است که تعارض همواره دارای پیامدهای منفی است و برخی اوقات مشاهده شده است که تعارض منجر به رفتارهایی همچون مصرف مشروبات الکلی، کم‌خوری، پرخوری، رفتار پرخاشگرانه یا اطاعت و فرمان‌برداری بیش‌ازحد و اندازه می‌شود. در این زمینه چارلز هندی معتقد است: «زندگی توأم با تضاد، مثل سوارشدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار را بدانی و طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند، قطعاً سواری لذت بخشی را خواهید داشت. ولی اگر طرف مقابل شما بازی را بلد نباشد و یا عمداً الگوی بازی را برهم زند، بی‌تردید ضربه‌ی غیرمنتظره و ناراحت‌کننده‌ای را دریافت خواهید کرد».

تعارض کارکردی (سازنده) و غیر کارکردی (مخرب):

مدیران کارآمد قادرند با کمک تعارض سازنده بر رضایت نسبی از وضع موجود غلبه نمایند و فرصتی برای کارکنان خود به‌وجود آورند تا توانایی‌ها و استعدادهای خود را مورد ارزیابی قرار دهند و منجر به انسجام گروه، تسهیل روند تغییرات و گرفتن تصمیمات اثربخش‌تر شوند. فرق بین تضاد مخرب با سازنده در واقع وجود تعارض نیست، بلکه اشاره به این موضوع دارد که آیا این تضاد باعث افزایش قدرت و پویایی گروه شده است یا خیر؟ در حقیقت، وجه تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به‌صورت یک خط مشخص، روشن و دقیق نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل‌قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع با شدت خاصی از تعارض در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد شود ولی در گروهی دیگر و یا برای همین گروه در زمانی دیگر بسیار مخرب و ویران‌گر باشد؛ بنابراین، ملاک شاخص اصلی

همان عملکرد گروه است که بستگی به مدیریت درست شرایط متعارض دارد؛ تضاد مخرب زمانی در سازمان به وجود می آید که فرد یا سیستم به جای پیشرفت، پیوسته در حال تکرار خود باشد. در این حالت تضاد منجر به تغییر سازنده نمی شود و انرژی که می بایست در مسیر صحیح قرار گیرد در یک نقطه باقی می ماند، همه چیز را تخریب می کند. بنابراین تعارض غیرکارکردی با پیامدهایی همچون تضعیف عزت نفس، نارضایتی، کاهش ارتباطات، عدم همکاری و کاهش میزان اثربخشی گروه، افزایش رفتارهای مضر و غیرمسئولانه، همراه است.



پیامدهای کارکردی و غیر کارکردی تعارض بر اساس شدت میزان تعارض (رایینز، ۱۳۸۷)

میزان تعارض	نوع تعارض	ویژگی داخلی سازمان	اثربخشی سازمان
حداقل	مخرب (غیر کارکردی)	بی تفاوتی، ایستادگی، بی اعتنا نسبت به تغییر، فقدان نظر و ایده های جدید	کم
متوسط	سازنده (کارکردی)	مناسب رشد و ترقی، خود منتقد، نوآوری و ابتکار، توانمندی بالا	زیاد
حداکثر	مخرب (غیر کارکردی)	اخلالگر، بی نظم و ترتیب، وجود هرج و مرج و ازهم گسیختگی، کاهش ارتباطات	کم

زمانی که شدت و میزان تعارض، به گونه‌ای می‌شود که برای فرد به راحتی قابل حل نیست و جنبه‌های مثبت و منفی دو راه با یکدیگر برابری می‌کند بسیاری از افراد به راه‌های غیرمستقیم تحت عنوان واکنش‌های جبرانی متوسل می‌شوند زیرا احساس می‌کنند با کمک گرفتن از این واکنش‌ها می‌توانند از قدر و منزلت «خود» که مورد تهدید قرار گرفته است دفاع کنند و از این مکانیزم‌های دفاعی برای صیانت ذات و حفظ احترام به خود استفاده و بهره می‌گیرند. این واکنش‌ها عبارتند از: خیال‌بافی (و نیز آرزوی انجام کار در خواب و رؤیاهای بیداری)، کوچک کردن و سرزنش دیگران، افراط در جبران (انجام کاری بیش از آنچه برای فائق آمدن بر مشکلات لازم است)، فرافکنی (نسبت دادن افکار و آرزوهای نادرست و ناخوشایند خود به دیگران)، همانندسازی (برعکس فرافکنی که اشتباهات را به گردن دیگران می‌اندازد، تمایل دارد کارهای خوب دیگران را به حساب خود بگذارد و از احساس موفقیت و افتخار آن بهره‌مند شود)، دلیل‌تراشی (پیدا کردن دلایلی برای موجه نشان دادن اعمال و رفتار خود)، واپس روی (نوعی بازگشت به راه‌های دوران کودکی مثل گریه کردن، داد زدن و...)، سرکوبی (کوشش برای فراموش کردن چیزهایی که باعث دلواپسی ما می‌شود)، تصعید یا والایش (به دنبال تأیید غیرمستقیم ولی مورد قبول اجتماع گشتن) نام برد.

آیا تعارض همیشه بد است؟

اگر پیش از این کمی درباره تعارض در کتاب‌های مدیریت و علوم رفتاری مطالعه کرده باشید، احتمالاً این جمله به چشم‌تان خورده است که: «تعارض همیشه هم بد نیست. بلکه حداقلی از تعارض، مفید و ضروری است». استدلالی هم که معمولاً مطرح می‌شود این است که: «تعارض باعث می‌شود افراد مختلف، مواضع و انتظارات خود را بازنگری کنند و از حالت سکون خارج شوند. ضمن این که تعارض، به شکل محدود و مدیریت شده، می‌تواند یک فضای رقابتی مثبت و مولد در محیط کار ایجاد کند».

البته واضح است که تعارض تا زمانی می‌تواند مفید باشد که عوارض آن از داخل خانواده، تیم یا سازمان بیرون نرود. نکات زیر را می‌توان به عنوان برخی از کارکردهای مثبت تعارض مطرح کرد (+). اگر چه همه این نکات به محیط سازمانی اشاره می‌کنند، اما برخی از آن‌ها در روابط شخصی هم کاملاً مصداق دارند:

تا زمانی که اختلاف نظر به تعارض تبدیل نشود، بسیاری از موضوعات و اختلاف‌ها گنگ و مبهم می‌مانند و آشکار نمی‌شوند.

گاهی اختلاف نظرها برای مدت طولانی (و حتی همیشه) باقی می‌ماند و حل نمی‌شوند. اگر اختلاف‌ها را جدی بگیریم و آن‌ها را به عنوان مصداقی از تعارض، بررسی و مدیریت کنیم، این احتمال وجود دارد که بتوان اختلاف را به شکل ریشه‌ای و برای همیشه حل کرد.

تعارض – اگر از حد نگذرد – می‌تواند به بستری برای تغییر و تحول در یک مجموعه تبدیل شود.

تعارض باعث می‌شود ما بیشتر به تفاوت‌های یکدیگر توجه کنیم.

تعارض، چیزی شبیه تخلیه خشم است. اگر همواره از بروز تعارض اجتناب کنیم، ممکن است خشم ناشی از تفاوت دیدگاه‌ها، پنهان باقی بماند و به شکلی غیرقابل کنترل و نگران‌کننده بروز کند.

برخی نیازها (چه نیازهای فردی و چه نیازهای سازمانی) مدت‌ها پنهان و دور از چشم باقی می‌مانند. تعارض‌های جدی گاهی کمک می‌کنند این نیازها دیده و شنیده شده و جدی گرفته شوند.

اگر تعارض به شکل هوشمندانه مدیریت شود و بیش از حد نباشد، فضایی برای تعامل و متمرکز شدن روی اهداف مشترک ایجاد خواهد کرد.

تعارض به صورت بالقوه می‌تواند به یک گفتگوی سازنده منتهی شود. بسیاری از اختلاف‌هایی که میان ما انسان‌ها (و سازمان‌ها) وجود دارند، تا زمانی که یک تعارض جدی به وجود نیاید، سهمی در گفتگوهایمان پیدا نخواهند کرد.

تعارض و تنش ناشی از آن باعث می‌شود که اعضای تیم یا طرفین یک رابطه، بیش از پیش به ارزش لحظات مثبت خود توجه کنند.

تعارض‌های عادی و متعارف – که از حد نمی‌گذرند – فرصتی برای تمرین مهارت میانجی‌گری هستند. پرورش این مهارت در بلندمدت می‌تواند نقش موثری در عملکرد یک تیم داشته باشد.

تعارض سازمانی چیست؟

تعارض سازمانی به هرگونه اختلاف، ناسازگاری یا کشمکش بین دو یا چند فرد یا گروه در یک سازمان گفته می‌شود. این اختلافات می‌توانند ریشه در تفاوت‌های فردی، اهداف، ارزش‌ها، دیدگاه‌ها یا منافع داشته باشند. تعارضات بخش طبیعی و اجتناب‌ناپذیر حیات سازمانی هستند و می‌توانند از سطوح جزئی و ساده تا مسائل بزرگ و پیچیده متغیر باشند.

تعارض زمانی ایجاد می‌شود که افراد یا گروه‌ها احساس کنند منافع، منابع یا اهداف‌شان با یکدیگر در تضاد است. این تضاد لزوماً به معنای یک درگیری فیزیکی نیست، بلکه می‌تواند شامل بحث و جدل‌های کلامی، عدم همکاری، مقاومت در برابر تغییر و حتی سکوت و فاصله‌گیری باشد.

انواع تعارض سازمانی کدام هستند؟

تعارض سازمانی را می‌توان از دیدگاه‌های مختلفی دسته‌بندی کرد. یکی از رایج‌ترین و جامع‌ترین دسته‌بندی‌ها بر اساس سطح وقوع تعارض است که شامل موارد زیر می‌شود:

تعارض درون‌فردی:

این نوع تعارض در ذهن یک فرد و به دلیل تضاد بین خواسته‌ها، ارزش‌ها، اهداف، یا نقش‌های او رخ می‌دهد. این کشمکش درونی ممکن است به دلیل ابهام در وظایف محوله یا تضاد بین انتظارات فردی و سازمانی ایجاد شود.

تعارض بین‌فردی:

این نوع تعارض رایج‌ترین شکل تعارض در سازمان‌هاست و بین دو یا چند نفر رخ می‌دهد. ریشه آن می‌تواند در تفاوت‌های شخصیتی، سبک‌های کاری متفاوت، سوءتفاهم‌ها یا رقابت بر سر منابع محدود باشد.

تعارض درون‌گروهی:

این تعارض در داخل یک گروه یا تیم کاری، بین اعضای آن، به وجود می‌آید. این نوع تعارض می‌تواند بر سر اهداف، روش‌های انجام کار، یا حتی تضادهای شخصی در داخل تیم باشد.

تعارض بین‌گروهی:

این نوع تعارض بین دو یا چند گروه یا بخش مختلف سازمان رخ می‌دهد. این اختلافات اغلب به دلیل تفاوت در اهداف واحدها، رقابت بر سر بودجه یا منابع، یا تضاد در عملکرد و مسئولیت‌ها ایجاد می‌شود.

عناصر تعارض سازمانی:

تعارض سازمانی از مجموعه‌ای از عناصر کلیدی تشکیل شده است که درک آن‌ها برای مدیریت صحیح تعارض ضروری است. این عناصر، مانند قطعات یک پازل، با هم ترکیب می‌شوند تا یک وضعیت تعارض را شکل دهند. مهم‌ترین این عناصر عبارتند از:

طرفین تعارض: تعارض همیشه بین دو یا چند فرد یا گروه اتفاق می‌افتد. این طرفین می‌توانند افراد، تیم‌ها، بخش‌ها یا حتی سازمان‌ها باشند. شناخت دقیق این افراد و گروه‌ها، شامل اهداف، انگیزه‌ها، منافع و جایگاه آن‌ها، اولین گام در تحلیل تعارض است. برای مثال، یک تعارض بین واحد فروش و واحد تولید بر سر زمان‌بندی تحویل محصولات، طرفین مشخصی دارد که هر کدام منافع خاصی را دنبال می‌کنند.

ادراک: تعارض یک پدیده ذهنی است. یعنی تا زمانی که یک یا هر دو طرف، وجود تضاد را درک نکنند، تعارضی وجود نخواهد داشت. ادراک افراد از یک موقعیت تعیین می‌کند که آیا آن را به عنوان یک فرصت (تعارض سازنده) یا یک تهدید (تعارض مخرب) در نظر می‌گیرند. سوء تفاهم‌ها و برداشت‌های نادرست از نیت و عمل طرف مقابل، اغلب ریشه اصلی تعارضات هستند.

رفتار: زمانی که تعارض درک می‌شود، طرفین رفتارهایی را از خود نشان می‌دهند. این رفتارها می‌تواند از تلاش برای حل مسالمت‌آمیز موضوع تا رفتارهای خصمانه و پرخاشگرانه متغیر باشد. این عنصر شامل اقداماتی مانند مذاکره، بحث، مقاومت، تهدید یا حتی خشونت فیزیکی است. رفتارها نشان‌دهنده میزان و شدت تعارض هستند و می‌توانند آن را تشدید یا کاهش دهند.

اهداف متضاد: تعارض اغلب از تضاد در اهداف یا منافع نشأت می‌گیرد. طرفین ممکن است اهدافی داشته باشند که دستیابی به آن‌ها به ضرر دیگری است. برای مثال، هدف واحد مالی ممکن است کاهش هزینه‌ها باشد، در حالی که هدف واحد تحقیق و توسعه، افزایش بودجه برای نوآوری است. این تضاد در اهداف، یک منبع دائمی برای تعارضات سازمانی است.

وابستگی متقابل: تعارض زمانی شدیدتر می‌شود که طرفین به یکدیگر وابسته باشند. وقتی افراد یا گروه‌ها برای انجام وظایف خود به یکدیگر نیاز دارند، هرگونه اختلاف نظر یا عملکرد ضعیف یکی از آن‌ها، می‌تواند بر کار دیگری تأثیر بگذارد و منجر به تعارض شود. این وابستگی متقابل، تعارض را از یک مسئله شخصی به یک مسئله سیستمی تبدیل می‌کند.

عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی کدام هستند؟

عوامل مؤثر بر تعارض سازمانی را می‌توان در دو دسته اصلی عوامل فردی و عوامل سازمانی طبقه‌بندی کرد. درک این عوامل به مدیران کمک می‌کند تا به جای سرکوب تعارض، ریشه‌های آن را شناسایی و به طور مؤثر آن را مدیریت کنند.

۱- عوامل فردی: این عوامل به ویژگی‌ها و رفتارهای خود افراد مربوط می‌شوند.

- تفاوت‌های شخصیتی و ارزشی: هر فرد دارای شخصیت، ارزش‌ها، اعتقادات و پیش‌زمینه‌های متفاوتی است. تفاوت در این زمینه‌ها می‌تواند منجر به سوءتفاهم و اختلاف نظر شود. به عنوان مثال، فردی که بسیار منظم و دقیق است، ممکن است با همکار خود که رویکردی انعطاف‌پذیرتر دارد، دچار تعارض شود.
- سبک‌های ارتباطی متفاوت: شیوه برقراری ارتباط افراد نقش مهمی در ایجاد یا جلوگیری از تعارض دارد. ارتباطات ضعیف، مبهم یا غیر شفاف، به خصوص در محیط‌های کاری مدرن و از راه دور، می‌تواند منبع اصلی سوءتفاهم‌ها باشد.
- ادراک و دیدگاه‌های متفاوت: افراد ممکن است یک وضعیت یا رویداد واحد را به شیوه‌های کاملاً متفاوتی درک کنند. این تفاوت در ادراک می‌تواند باعث شود که هر فرد، رفتار طرف مقابل را نادرست یا غیرمنصفانه بداند.
- اهداف و انتظارات شخصی: وقتی اهداف یا انتظارات فردی کارکنان با یکدیگر یا با اهداف سازمان در تضاد باشد، زمینه برای تعارض فراهم می‌شود. برای مثال، دو نفر که هر دو به دنبال ترفیع به یک پست هستند، به رقابت ناسالم با یکدیگر می‌پردازند.

۲- عوامل سازمانی: این عوامل به ساختار، فرهنگ و فرآیندهای درون سازمان مربوط می‌شوند.

- کمبود منابع: منابعی مانند بودجه، فضای کاری، تجهیزات و نیروی انسانی در هر سازمانی محدود هستند. رقابت برای به دست آوردن این منابع کمیاب، به ویژه بین بخش‌های مختلف، یکی از رایج‌ترین دلایل تعارض است.
- اهداف و مسئولیت‌های متضاد: اگر اهداف واحدهای مختلف یک سازمان با یکدیگر همخوانی نداشته باشد، تعارض به وجود می‌آید. برای مثال، واحد تولید که به دنبال کیفیت بالاست، ممکن است با واحد فروش که بر سرعت تحویل محصول تأکید دارد، درگیر شود. ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها نیز می‌تواند منجر به تداخل وظایف و تعارض شود.
- وابستگی متقابل وظایف: وقتی عملکرد یک فرد یا گروه به کار گروه دیگر وابسته است، هرگونه تأخیر یا اشتباه در یکی از آن‌ها می‌تواند بر عملکرد دیگری تأثیر بگذارد و تعارض ایجاد کند.
- ساختار سازمانی و سیستم پاداش: ساختارهای سازمانی بیش از حد سلسله‌مراتبی یا، برعکس، بسیار بی‌نظم، می‌توانند تعارض‌زا باشند. همچنین، سیستم‌های پاداشی که بر رقابت فردی تأکید دارند، می‌توانند به جای همکاری، تعارضات مخرب را تشویق کنند.

○ تغییرات سازمانی: تغییرات در سازمان، مانند ادغام، بازسازی، یا تغییر در فناوری، اغلب با ابهام و عدم اطمینان همراه است. این شرایط می‌تواند مقاومت و تعارض را در بین کارکنان افزایش دهد.

مزیت‌های تعارض سازمانی:

اگرچه تعارض اغلب به عنوان یک پدیده منفی در نظر گرفته می‌شود، اما مدیریت صحیح آن می‌تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان به همراه داشته باشد. این مزایا که به تعارض سازنده معروف هستند، می‌توانند به رشد و بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. مهم‌ترین مزایای تعارض سازنده عبارتند از:

- افزایش نوآوری و خلاقیت: تعارض سازنده، به ویژه تعارض بر سر ایده‌ها و روش‌ها، می‌تواند ذهن افراد را به چالش بکشد و آن‌ها را وادار به تفکر خارج از چارچوب کند. بحث‌های سالم و تبادل دیدگاه‌های متفاوت، منجر به کشف راهکارهای جدید و نوآورانه‌ای می‌شود که در شرایط بدون تعارض ممکن بود هرگز به آن‌ها توجه نشود. این فرآیند به سازمان کمک می‌کند تا در محیط رقابتی، پویا و پیشرو باقی بماند.
- بهبود کیفیت تصمیم‌گیری: در یک محیط کاری بدون تعارض، ممکن است همه به سادگی با یک نظر واحد موافقت کنند که این می‌تواند منجر به پدیده‌ای به نام «تفکر گروهی» شود. در این حالت، نقص‌ها و ضعف‌های یک تصمیم نادیده گرفته می‌شوند. تعارض سازنده، با طرح سوالات انتقادی و به چالش کشیدن مفروضات، به ارزیابی دقیق‌تر و جامع‌تر گزینه‌ها کمک می‌کند و در نهایت منجر به اتخاذ تصمیماتی می‌شود که با اطلاعات کامل‌تر و از زوایای مختلف بررسی شده‌اند.
- افزایش انگیزه و مشارکت کارکنان: وقتی کارکنان احساس کنند که می‌توانند آزادانه نظرات خود را بیان کرده و با ایده‌های دیگران مخالفت کنند، احساس ارزشمندی بیشتری می‌کنند. این آزادی بیان، به ویژه در مورد تصمیمات مهم، باعث افزایش تعهد و مشارکت آن‌ها در فرآیندهای کاری می‌شود. تعارض سازنده می‌تواند افراد را به دفاع از نظرات و ایده‌های خود تشویق کند و حس مالکیت آن‌ها را نسبت به کار افزایش دهد.
- شناسایی و حل مسائل پنهان: تعارض اغلب نشان‌دهنده وجود مشکلات عمیق‌تر در سازمان است. به جای سرپوش گذاشتن بر روی مسائل، تعارض می‌تواند آن‌ها را آشکار کند. برای مثال، اختلاف بین دو بخش ممکن است نشان‌دهنده وجود ابهام در مسئولیت‌ها یا کمبود منابع باشد. مدیریت صحیح تعارض، فرصتی برای شناسایی و حل ریشه‌ای این مسائل فراهم می‌کند و به بهبود ساختار و فرآیندهای سازمانی می‌انجامد.

- تقویت روابط کاری: اگرچه در نگاه اول تعارض ممکن است به روابط آسیب بزند، اما حل موفقیت‌آمیز آن می‌تواند روابط کاری را تقویت کند. وقتی افراد یاد می‌گیرند که چگونه به‌طور سازنده با یکدیگر اختلاف نظر داشته باشند و در نهایت به یک راه‌حل مشترک برسند، اعتماد متقابل و احترام بین آن‌ها افزایش می‌یابد. این فرآیند مهارت‌های حل مسئله و مذاکره را نیز در بین اعضای سازمان بهبود می‌بخشد.

مدیریت تعارض چیست؟

وجود تعارض میان افراد یک جامعه یا همکاران یک سازمان، چیز عجیبی برای هیچکدام از ما نیست. انسان‌ها بارها آن را در زندگی روزمره با دوستان و خانواده خود و فراتر از آن در زندگی حرفه‌ای‌شان تجربه می‌کنند. شما به ازای هر فرد، هر تفکر و مدل نگاه آن فرد به پیرامونش می‌توانید دچار تعارض شده باشید یا در آینده با آن رو به رو شوید.

محیط‌های کاری یکی از محل‌های اصلی رخ دادن تعارضات بین افراد است. چه از منظر تعداد و چه از لحاظ عمق تعارض شاید بتوان بعد از تعارضات خانوادگی، محل کار را دارای بیشترین تعارض بین افراد دانست.

تعارض در محیط‌های کاری اگر به درستی حل نشود، باعث ایجاد ناامیدی، درد، ناراحتی، دلخوری، سرخوردگی و خشم زیاد در افراد می‌شود. تعارضات حل نشده می‌تواند بر روی عملکرد کل تیم اثرگذار باشد. می‌تواند پروژه‌های بزرگ را با خطر شکست مواجه کند و شما را از رسیدن به اهداف تعیین شده شرکت بازدارد. اما باید توجه داشته باشید تعارض چیز عجیب و غریبی نیست. به خصوص امروزه یک جنبه معمولی از زندگی محسوب می‌گردد.

در یک تعریف ساده و آکادمیک، مدیریت تعارض عبارت است از: شناسایی و سازماندهی تعارض به شکلی مشخص، منصفانه و کارآمد.

فرآیند مدیریت تعارض نیز عبارت است از: مدیریت ناتوانی افراد در تطابق با یکدیگر و مدیریت اختلافاتی که برای به دلایل مختلف مانند تفاوت عقیده، اهداف و نیازها بین افراد بروز پیدا می‌کند.

از آنجایی که به طور طبیعی در هر محیط کاری و در کسب و کارهای مختلف، تعارض به وجود می‌آید، لازم است افراد در هر محیط کسب و کاری باشند تعارض را درک کرده و بدانند چطور آن را حل کنند.

این موضوع در وضعیت فعلی بازارهای داخلی و جهانی بیش از پیش حایز اهمیت است. همه می کوشند نشان دهند چقدر برای شرکت اهمیت دارند و این میل به اثبات اهمیت، منجر به بروز تعارضات بیشتر و اختلافات عدیده بین اعضای تیم خواهد شد.

شیوه‌های مختلف مدیریت تعارض در سازمان

در هر سازمان و هر مجموعه‌ای که افراد دارای تعقل، تفکر و بینش مجزا، فعالیت دارند با احتمال ایجاد تعارض و مساله رو به رو خواهیم بود. زمانی که صحبت از تعارض به میان می‌آید، هیچ راه‌حلی وجود ندارد که در همه موقعیت‌ها، مؤثر باشد. بلکه هر موقعیتی شرایط خاص خودش را، چه از نظر عامل شکل‌دهنده و چه از نظر افراد درگیر در آن، دارد. بنابراین 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.

در ادامه پنج روش مدیریت تعارض شامل سازگاری، پرهیز کردن، سازش، رقابت و همکاری مطرح شده است.

۱. سازگاری:

این روش از مدیریت تعارض، ترجیح‌دادن منافع دیگر گروه‌های درگیر، به منافع شخص وابسته به گروه خود مدیر است. با این کار شما به آن‌ها اجازه پیروز شدن و ادامه‌دادن می‌دهید.

روش سازگاری در مدیریت تعارض، در موقعیت‌هایی کارآمد خواهد بود که شما به‌اندازه طرف مقابل، برای مشکل مورد نظر اهمیت قائل نمی‌شوید؛ یا طولانی شدن روند درگیری ارزش وقت شما را ندارد؛ و یا احتمال می‌دهید که ممکن است حق با شما نباشد. این گزینه برای برقراری صلح و حفظ آرامش در کار و نه برای صرف انرژی بیشتر به کار می‌رود. باید اهمیت یک مشکل خاص و اینکه چه درگیری نیاز به دخالت دارد را بدانید.

اگر چه در ظاهر، ممکن است که سازگاری نشان‌دهنده ضعف باشد اما می‌تواند بهترین راه برای گذر از مشکلات کوچک با هدف افزایش تمرکز بر مسائل با اهمیت‌تر باشد. این روش از مدیریت تعارض کاملاً نیازمند همکاری شخص درگیر در مشکل است. هرچند که ممکن است به نارضایتی برسد.

جنبه‌های مثبت: اختلاف‌نظرهای کوچک می‌تواند به راحتی و با صرف کمترین انرژی برطرف شود. مدیران می‌توانند خود را به عنوان شخصی بخشنده و باگذشت نشان‌دهند. کارکنان متوجه می‌شوند که می‌توانند هر آنچه درباره مشکلات در ذهن دارند را بدون ترس از عاقبتی شوم بر زبان آورند.

جنبه‌های منفی: اگر مدیران به‌دفعات زیاد به سازش روی آورند، ممکن است به آن‌ها به‌عنوان شخصی ضعیف نگاه شود. استفاده از این روش برای مشکلات بزرگ یا به‌دفعات زیاد، مشکل را بطور اساسی حل نخواهد کرد. بنابراین باید از به‌وجود آمدن چنین موقعیت‌هایی دوری کرد.

نمونه سازگاری در مدیریت تعارض: در یک جلسه بازاریابی، قرار است برای فعالیت‌های تبلیغاتی آینده، رنگی انتخاب شود. شخص اول به‌شدت معتقد است که گزینه «الف» انتخاب مناسبی است اما شخص دوم فکر می‌کند که گزینه «ب» قدری بهتر است اما اجازه می‌دهد تا گزینه «الف» انتخاب شود تا از وقوع درگیری بر سر دو گزینه که از نظر او، هر دو قابل قبول هستند، جلوگیری شود.

۲. پرهیز کردن:

در این روش از مدیریت تعارض در سازمان، تلاش می‌شود تا با نادیده گرفتن یک مشکل، حذف طرفین درگیر، یا به شکلی طفره رفتن از آن، از درگیری پرهیز شود. اعضای تیم‌های درگیر را می‌توان از پروژه‌ای که در آن دچار اختلاف و درگیری هستند، حذف کرد. می‌توان فوریت‌هایی را به‌تأخیر انداخت و یا حتی می‌توان افراد را به بخش‌های دیگر منتقل کرد.

این روش از مدیریت تعارض می‌تواند موثر باشد، اگر وجود یک فاصله زمانی برای بازگشت آرامش به کار، تأثیرگذار باشد؛ یا اینکه نیاز به زمان بیشتری داشته باشید تا موضع خود را نسبت به درگیری موردنظر پیدا کنید. پرهیز کردن نباید جایگزین راه حل مناسب برای رفع درگیری باشد؛ زیرا که پشت‌گوش انداختن مداوم درگیری‌ها، در ادامه راه آن‌ها را به مشکلات بیشتر و بزرگ‌تر تبدیل خواهد کرد.

جنبه‌های مثبت: زمان دادن به افراد برای رسیدن به آرامش، می‌تواند میزان قابل توجهی از مشکلات را حل کند. فضا و زمان می‌تواند برای طرفین درگیری، فرصت مورد نیاز را محیا کند و به رفع مشکلات بسیاری ختم شود. مدیران نیز با این کار نشان می‌دهند که به کارکنان خود اعتماد دارند تا با رفتارهای منطقی، مشکلات را برطرف کنند.

جنبه‌های منفی: استفاده از این روش مدیریت تعارض در موقعیت اشتباه می‌تواند درگیری را افزایش دهد؛ و مدیران مانند یک مدیر بی‌کفایت جلوه کنند. زیرا کارکنان تصور خواهند کرد که آنان در کنترل درگیری‌ها ناتوان هستند.

نمونه پرهیز کردن در مدیریت تعارض: دو نفر هفته‌هاست که برای طراحی فرم‌های مستندسازی تجربه کاری، باهم همکاری می‌کنند. مهلت ارائه رو به پایان است و به نظر می‌رسد که در رسیدن به توافق بر سر تغییرات فرم‌ها با

مشکلات زیادی مواجه هستند. ضرب‌الاجل به‌تأخیر می‌افتد و به هر دوی آن‌ها مهلت داده می‌شود تا یک روز روی پروژه‌ای دیگر کار کنند. فرصت داده شده به آن‌ها برای دوری از یکدیگر به همراه زمان اضافه برای تکمیل کار، به آن‌ها اجازه خواهد داد تا به آرامش برسند و با ذهنی آماده‌تر برای همکاری، برای اتمام کار باز گردند.

۳. سازش:

این روش از مدیریت تعارض در سازمان، به دنبال یافتن نقطه‌ای است که طرفین با گذشتن از بخشی از خواسته‌های خود، بتوانند روی راه‌حل موردنظر به توافق برسند. این روش، گاهی با عنوان «باخت-باخت» نیز شناخته می‌شود. طرفین درگیری باید از بخشی از خواسته‌های خود بگذرند تا بتوانند بر سر مسئله‌ای بزرگ‌تر به توافق برسند. سازش زمانی استفاده می‌شود که مسئله کمبود زمان وجود دارد یا در مواقعی که نیاز است راه‌حل بدون در نظر گرفتن بی‌عیب‌ونقص بودن آن، اجرا شود.

این روش از مدیریت تعارض ممکن است به نارضایتی ختم شود، به‌ویژه اگر از آن به‌صورت پی‌درپی و زیاد استفاده شود. **جنبه‌های مثبت:** مشکلات به‌سرعت حل می‌شوند. گروه‌های درگیر به درک بهتری از نظرات یکدیگر می‌رسند. سازش می‌تواند باعث افزایش حس همکاری در ادامه روند کار شود و طرفین احساس خواهند کرد که حرف‌های آن‌ها شنیده می‌شود. توانایی مدیران، برای دیگران در تسهیل‌گری در مشاجره‌ها، تسلط بر مسائل و یافتن راه‌حل‌های مناسب اثبات می‌شود.

جنبه‌های منفی: جنبه‌ی منفی سازش در مدیریت تعارض، این است که هیچ فردی به رضایت کامل نخواهد رسید. در برخی مواقع، یکی از طرفین ممکن است احساس کند که بیش از دیگران از خودگذشتگی داشته است. ممکن است آن‌ها برای سازش‌های دیگر در آینده تمایل چندانی نداشته باشد. مدیرانی که بر این روش، تکیه بسیار دارند، حسن نیت کارکنان خود را می‌سوزانند و حس همکاری را نیز از بین خواهند برد.

نمونه سازش در مدیریت تعارض: دو نفر مسئول بودجه تبلیغاتی برای چهار ماه آخر سال هستند. شخص اول قصد دارد تا یک نیروی فعال شبکه‌های اجتماعی را به‌صورت تمام‌وقت استخدام کند. شخص دوم معتقد است که باید تبلیغات دیجیتالی را افزایش دهد. سازش بین این دو، این‌گونه اتفاق خواهد افتاد که آن‌ها، یک نیروی فعال در شبکه‌های اجتماعی را به‌صورت نیمه‌وقت استخدام کنند و مبلغ باقی‌مانده از بودجه را، برای تبلیغات دیجیتالی بیشتر هزینه کنند.

۴. رقابت:

این روش از مدیریت تعارض در سازمان، نقطه مقابل سازش است. در آن تمام دیدگاه‌ها و خواسته‌های دیگران نادیده گرفته می‌شود. راه حل رفع درگیری به این شکل است که یکی از طرفین بر روی خواسته خود، آن قدر پافشاری می‌کند تا سرانجام به آن برسد.

این روش مدیریت تعارض در سازمان می‌تواند در موقعیت‌هایی استفاده شود؛ که اصول اخلاقی، روشی خاص از اقدامات را دیکته می‌کند، یا زمانی که وقت کافی برای تغییر راه حل وجود ندارد و یا زمانی که نیاز است تا از یک راه کم طرفدار، کارها انجام شود. روش رقابت می‌تواند به سرعت درگیری‌ها را از میان بردارد اما احتمال زیادی وجود دارد که اصول اخلاقی و روحیه بهره‌وری را کاهش دهد.

نکته بسیار مهمی که باید در نظر گرفته شود این است که روش رقابت، روشی نیست که بتوان در مدیریت تعارض به آن اعتماد زیادی داشت.

جنبه‌های مثبت: مدیرانی که از این روش بهره می‌برند، نشان می‌دهند که از توانایی بالایی برخوردارند و از اصول کاری خود پا پس نمی‌کشند. درگیری‌ها به سرعت برطرف می‌شوند زیرا زمانی برای مخالف و بحث وجود ندارد.

جنبه‌های منفی: مدیرانی که از این روش استفاده می‌کنند؛ به عنوان شخصی مستبد و غیرمنطقی به نظر خواهند آمد. رسیدگی به درگیری‌ها به روش برخورد شدید با مخالفت‌ها، کارکنانی غیر خلاق و ناراضی به وجود خواهد آورد. همچنین استفاده از روش رقابت باعث خواهد شد تا تلاش برای یافتن روش‌های احتمالی بهتر برای درگیری، نادیده گرفته شود.

نمونه رقابت در مدیریت تعارض: شخصی، مدیر یک بخش است. در آن بخش، با درگیری‌های متعددی روبه‌رو است. ابتدا کارکنان برای انتخاب مکانی مناسب برای برگزاری جلسه سالیانه گروه به اختلاف رسیده‌اند. مدیر بخش به موضوع ورود می‌کند و تصمیم می‌گیرد که اتاق مورد نظر او باید برای این کار در نظر گرفته شود.

در مرحله دوم، دو کارمند با یکدیگر بر سر رسیدگی به یک مشتری ناراضی درگیر شده‌اند. هر دو نفر نمی‌خواهند زمان و انرژی خود را صرف مشاجره با مشتری ناراضی کنند و معتقدند این وظیفه بر گردن طرف مقابل است. مدیر تصمیم می‌گیرد که این وظیفه را به کارمند شماره یک واگذار کند درحالی‌که هر دو کارمند به یک اندازه برای انجام این کار مسئولیت دارند.

سوم، کارمند دیگری بارها به مدیر بخش مراجعه و عنوان کرده است که قصد دارد در پروژه‌ای که مسئول آن است، تغییراتی ایجاد کند زیرا معتقد است تغییرات مدنظرش می‌تواند نتیجه‌ای به مراتب موفقیت‌آمیزتر داشته باشد. مدیر نمی‌پذیرد و از کارمند می‌خواهد که پروژه را با همان روشی که از قبل به کارمند دیکته کرده است، به پایان برساند.

در مثال اول مدیریت تعارض، مدیر با گرفتن یک تصمیم سریع درباره موضوعی کم‌اهمیت، از هدر رفتن زمان جلوگیری و استفاده مناسبی از روش رقابت کرده است. در مثال دوم، مدیر مشکلی را حل کرده است اما در فرایند آن، مشکل دیگری به عنوان کارمند ناراضی را پدید آورده است. زیرا کارمند دوم احساس خواهد کرد که مدیر، کارمند شماره یک را به او ترجیح داده است. این گونه تصمیم‌های یک‌طرفه، باعث نارضایتی و عصبانیت کارکنان خواهد شد. در مثال سوم، مدیر به هیچ وجه نباید از روش رقابت استفاده کند، زیرا با این کار کارمند خود را عصبانی کرده است. مدیر باعث شده که کارمند احساس کند حرف‌هایش شنیده نمی‌شوند، همچنین شانس استفاده از تغییراتی که ممکن است باعث پیشرفت کار شود را از دست داده است.

۵. همکاری:

این روش از مدیریت تعارض، بهترین نتیجه بلندمدت را حاصل می‌کند، البته روشی سخت و زمان‌بر به حساب می‌آید. نیازها و خواسته‌های طرفین، در این روش در نظر گرفته می‌شود تا یک موقعیت «برد-برد» و رضایت‌بخش، برای همه افراد درگیر حاصل شود.

این روش معمولاً نیازمند آن است که همه طرفین درگیری، گردهم آیند و با صحبت و مذاکره، به یک راه حل قابل قبول برای همه دست یابند. روش همکاری، زمانی استفاده می‌شود که حفظ رابطه دوستانه میان طرفین، الزامی است؛ و یا زمانی که خود راه حل تاثیر حائز اهمیتی در نتیجه کار دارد.

جنبه‌های مثبت: در روش همکاری، همه راضی و خوشحال خواهند بود. راه‌حلی حاصل می‌شود که درگیری را کاملاً از میان بر می‌دارد. مدیرانی که از این روش بهره می‌برند، به عنوان مدیری توانمند و ماهر شناخته خواهند شد.

جنبه‌های منفی: این روش از مدیریت تعارض در سازمان، زمان‌بر خواهد بود. ممکن است ضرب‌الاجل‌ها و پروژه‌ها تا رسیدن به راه حل موردنظر (که ممکن است بسیار طولانی باشد)، متوقف شوند. بسیار وابسته به طرفین درگیر است و در نهایت ممکن است به نتیجه نرسد.

نمونه همکاری در مدیریت تعارض: دو کارمند قرار است تا یک نمونه اولیه را طراحی کنند. آن‌ها گرفتار درگیری می‌شوند، زمانی که آن‌ها بر سر انتخاب ویژگی‌های نمونه اولیه با یکدیگر به توافق نمی‌رسند. برای رسیدن به راه‌حل، با یکدیگر به صحبت می‌نشینند و درباره دلایل خود، برای انتخاب هر ویژگی گفت‌وگو می‌کنند تا در نهایت به راه‌حل مشترک برسند. آن‌ها تصمیم می‌گیرند تا ترکیبی از ویژگی‌های مدنظر یکدیگر را استفاده کنند. همچنین در طول روند مذاکره، به ویژگی‌های تازه‌ای دست می‌یابند که بعد از گفت‌وگو با یکدیگر، دریافته‌اند که از قابلیت بهتری برخوردار است.

در هر یک از نمونه‌های روش‌های مدیریت تعارض در سازمان، راه‌حلی به دست می‌آید؛ اما هر یک، با توجه به راه‌حلی که به دست آمده است، اثر ماندگاری از جنبه اخلاق، بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان دارند. یک مدیر ماهر و باتجربه، با استفاده از روش صحیح در زمان مناسب، اثرات ماندگار درگیری‌ها را به حداقل می‌رساند.

پس از پرداختن به این که مدیریت تعارض چیست و با چه روش‌هایی می‌توانید تعارض‌ها را در سازمان مدیریت کنید، در بخش بعدی به انواع تعارض‌ها در سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

تعارض در سازمان چه انواعی دارد؟

چهار 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 وظیفه‌ی 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 تهیه‌ی گزارش خود تأخیر داشته‌باشد. برای جلوگیری از این درگیری‌ها و داشتن مدیریت تعارض در سازمان، باید مطمئن شوید که همه‌ی 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 شیوه‌ی رهبری رخ می‌دهند. هر کسی برای هدایت تیم خود روش خاصی دارد. برخی از رهبران به طور مستقیم با کارمندان ارتباط برقرار نمی‌کنند، در حالی که 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 شیوه‌ی رهبری خود و چگونگی تعامل با تیم آگاه باشید. شاید لازم باشد شیوه‌ی رهبری خود را تغییر دهید تا بتوانید نیازها و شخصیت‌های مختلف اعضای تیم‌تان را بشناسید.

۳. درگیری بر سر شیوه‌ی کار کردن: همان طور که شیوه‌های رهبری متفاوتی وجود دارند، شیوه‌های کار کردن نیز متفاوت هستند که برای حل و مدیریت تعارض در تیم باید آن‌ها را در نظر بگیرید. درگیری بر سر شیوه‌ی کار کردن 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، در حالی که 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 شیوه‌ی کار کردن 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.

کار کردن 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.

چگونه تعارض را در سازمان حل کنیم؟

بسیاری از درگیری‌های محل کار ناشی از سوءتفاهم و ارتباط نداشتن اعضای تیم است؛ با این حال، وقتی این تعارضات به درستی حل و فصل شوند، اعضای تیم می‌توانند روابط کاری بهتری داشته و در نتیجه، بازده بیش‌تری نیز داشته باشند. در این جا گام‌های مفیدی را برای حل درگیری‌ها و مدیریت تعارض در محل کار آورده‌ایم:

۱. آرام باشید: هنگامی که درگیری ایجاد می‌شود، برای مدیریت تعارض در سازمان آرامش داشتن و حرفه‌ای بودن مهم است. چند نفس عمیق بکشید و ذهنتان را پاک کنید. قبل از بیش‌تر شدن تنش و بدتر شدن اوضاع، برنامه‌ای را برای حل تعارض در تیم ارائه دهید.

۲. ارتباط برقرار کنید و گوش فرا دهید: مکانی را پیدا کنید که بتوانید در آن به صورت خصوصی درباره‌ی درگیری صحبت کنید. مهم است که همه‌ی افراد درگیر بتوانند نظرات و صحبت‌های خود را به اشتراک بگذارند و با همدلی به صحبت‌های دیگران گوش دهند. تلاش کنید درک کنید که طرف مقابل چه احساسی دارد و سپس همه‌ی آن‌چه را که باید به او بگویید، بیان کنید تا بتوانید به‌خوبی تعارض را مدیریت کنید.

۳. درگیری را بپذیرید و راه‌حلی برای آن پیدا کنید: بخشی از مدیریت تعارض در تیم، پذیرفتن مشکل است. پس از شناسایی علت درگیری، همه‌ی افراد درگیر باید برای دستیابی به راه‌حل صحبت کنند و با یکدیگر به توافق برسند. سعی کنید درگیری را از دید اعضای دیگر تیم خود ببینید و بر مواردی که می‌توانید با آن‌ها موافقت کنید، تمرکز کنید.

این امر به شما کمک می‌کند تا احساسات آن‌ها را بهتر درک کنید و متوجه شوید که چگونه فکر می‌کنند؛ همچنین، به شما این امکان را می‌دهد تا با کمک افراد به نتیجه‌ای مؤثر برسید.

۴. از مدیر ارشد و یا مدیر منابع انسانی کمک بخواهید: در مواردی مانند اذیت‌وآزار یا تبعیض در محل کار، به دلیل همکاری نکردن برخی اشخاص یا جدی بودن مشکل، درگیری و تعارض حل نشده باقی می‌ماند. در این مواقع، شاید لازم باشد که از مدیر ارشد و یا از مدیر منابع انسانی کمک بگیرید.

حل و مدیریت تعارض در سازمان به همکاری تیم و درک دیدگاه‌های متفاوت نیاز دارد. پس از حل تعارضات، بهترین راه این است که بپذیرید که اشتباهات رخ می‌دهند و اجتناب‌ناپذیر هستند. تیمی که مایل به همکاری برای حل تعارضات است، می‌تواند روابط کاری بسیار قوی‌تر و بهتری داشته‌باشد و به‌آسانی به اهداف خود دست پیدا کند.