

مدیریت تعارض

سمیه تجری*

مقدمه

انسان در زندگی اجتماعی، سازمانی و فردی همواره با نیروها و کشش‌های متضادی مواجه بوده است.

در اجتماع از یک طرف با نیاز به تغییر و تحول روبرو هستیم و از سوی دیگر حفظ ثبات اجتماعی را هدفی مطلوب می‌دانیم و در برابر تغییرات مقاومت می‌کنیم.

یکی از موضوعاتی که فکر بسیاری از مدیران را متوجه خود کرده، تعارض می‌باشد. تعارض، امری طبیعی است که انسان در طول زندگی خود همواره با آن روبرو شده است. برخی از افراد نسبت به تعارض نگرش منفی دارند و از آن گریزانند. علت این نگرش بی‌اطلاعی آنان از ماهیت و خصوصیات تعارض می‌باشد.

نکته اساسی در بحث تعارض این است که نسبت به آن نگرش درست و برخورد صحیح داشته باشیم تا بتوانیم از آن در جهت افزایش سطح عملکرد کارکنان استفاده کنیم.

در سطح سازمان بین مدیریت و سازمان تضاد وجود دارد. در زندگی فرد نیز تضاد بین فردی با فرد یا افراد دیگر وجود دارد و گاهی نیز تضاد در دورن خود فرد هست که این تضاد بازتاب احساسات خشم، سوءظن، ترس و... می‌باشد.

* عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد نراق.

تضاد در سازمان به علت اختلافاتی است که بر سر تخصیص منابع، ماهیت اهداف و موضوعات، سیاست‌ها و استراتژی‌های سازمانی، انتصاب و توزیع پاداش‌ها است.

براین اساس می‌توان گفت تضاد با خلقت بشر همراه بوده است (هاییل و قایل) ولی در چندسال اخیر مورد توجه محققان و اندیشمندان قرار گرفته است. در این مقاله در زمینه تعریف تعارض، نگرش‌های مربوط به آن، انواع تعارض و علل ایجاد تعارض و نهایتاً مدیریت تعارض بحث و بررسی صورت گرفته است که در ادامه به آن پرداخته می‌شود.

در خصوص تعریف تعارض، روان‌شناسان به جنبه روان‌شناختی آن، یعنی تضاد درونی، جامعه‌شناسان به جنبه اجتماعی تعارض، یعنی تعارض بین افراد و گروه‌ها توجه نموده‌اند. در این میان پژوهشگران علوم رفتاری و مدیریت به اقتضای مباحث خود هر دو را مبنای مطالعات خود قرار داده‌اند. بر این اساس در زمینه تعارض تعاریف متفاوتی ارائه شده است؛ زیرا تعارض در محیط‌ها و در شرایط متفاوتی به وجود می‌آید؛ از جنگ و رقابت و اعتصابات گرفته تا خشم و نفرت عادی بین افراد و....

در سطح اجتماع تعارض‌های فراوانی وجود دارد ولی در این مقاله تنها به بررسی تعارض‌هایی که در سطح سازمان به وجود می‌آید، پرداخته می‌شود.

دربارۀ تعارض، تامپسون تعریف ساده و کوتاهی ارائه کرده است. او تعارض را رفتاری که توسط اعضای سازمان در مخالفت با اعضای دیگر انجام می‌گیرد، تعریف کرده است.

توماس تا حد زیادی بر روی موضوع تعارض تحقیق کرده است و آن را شریطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف، ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد.

رایینز هم تعارض را روندی می‌داند که در آن شخص الف می‌کوشد تا به گونه‌ای عمدی کوشش‌های فرد را در رسیدن به اهداف و علایقش خنثی نماید (مشبکی، ۱۳۷۷، ۳۱۶).

با توجه به گستردگی تعاریف که توسط دانشمندان مختلف بیان شده است از ذکر بقیه تعاریف صرف نظر کرده و به طور کلی تعارض را ناسازگاری، ناهماهنگی و مخالفت اجزای سازمان تعریف می‌کنیم که در محیطی که این عناصر باشند، افراد درگیر تعارض، تنها در پی تحقق منافع فردی خود می‌باشند و به منافع سازمان توجهی نمی‌کنند و همواره در پی تحمیل نظریات خود بر دیگران می‌باشند.

برای بیشتر افراد تعارض معنا و مفهوم منفی دارد. یک سازمان اثر بخش نوعاً گروه هماهنگ شده‌ای از افراد هستند که در جهت تحقق اهداف مشترک با یکدیگر کار می‌کنند. براساس این نظریه، تعارض می‌تواند هماهنگی و اقدامات لازم کار گروهی به منظور تحقق اهداف سازمان را کندتر نماید.

هم چنین نظریه دیگری در مورد تعارض این گونه استدلال می کند که تعارض از طریق ایجاد انگیزه بمنتظر تغییر و بهبود فرآیند تصمیم گیری، اثر بخشی سازمان را بهبود می بخشد (رابینز، ۱۳۷۸، ۳۵۸).

طرز فکر و نگرش جوامع، افراد، مدیران و صاحب نظران، نسبت به تعارض متفاوت می باشد.

به طور کلی دیدگاه های مربوط به تعارض را به دو دسته تقسیم می کنند: ۱. دیدگاه سنتی که معتقد است همه تعارض ها بد هستند. بنابراین، هر تعارضی اثر منفی بر اثر بخشی سازمان دارد. در این نظریه تعارض مترادف با اصطلاحاتی از قبیل تند، خشونت، تخریب و... فرض می شود.

بنابراین، یکی از مسئولیت های مهم و اصلی مدیریت این است که تلاش کند تا اطمینان حاصل کند که تعارضی بروز نمی کند، اگر هم تعارضی ایجاد شود مدیر سریعاً اقدام به حل آن می نماید.

۲. دیدگاه تعامل گرایان: در این دیدگاه در مورد تعارض این گونه بحث شده است که سازمان عاری از تعارض سازمانی، ایستا و بی تحرک و غیرحساس نسبت به ایجاد تغییر است. تعارض هنگامی که منجر به جست و جو و دست یابی به روش های بهتر انجام کارها شود و راضی بودن به وضع موجود را برهم زند، سازنده و مفید می باشد. در این دیدگاه اعتقاد بر این نیست که همه تعارضات سازنده و مفید هستند، بلکه اعتقاد بر این مسئله است که برخی تعارضات بر اثر بخشی سازمان تأثیر منفی می گذارد که در این حال مدیر باید در صدد کاهش تعارض برآید. این دیدگاه نقش وسیعی برای مدیران در برخورد با تعارض قائل است و کار مدیر را این می داند که محیطی را در سازمان ایجاد کند که سبب تعارض سازنده در سازمان شود نه تعارض مخرب (رابینز، ۱۳۷۸، ۳۵۸).

انواع تعارض های سازمانی

به طور کلی در سازمان دو نوع تعارض وجود دارد:

۱. تعارض نهادینه شده؛ این تعارض ها از اهداف سازمان ناشی می شود و چالشی است. تقابل منافع و اهداف سازمان با منافع و اهداف کارکنان از این نوع تعارض ها می باشد که این تعارض ها قابل پیش بینی و قوی هستند.

۲. تعارض های نوظهور؛ این نوع تعارض ها از تعاملات رسمی و غیررسمی افراد در کارهای روز مره نشأت می گیرد. یکی از علت های این تعارضات می تواند رقابت افراد برای

منافع سازمانی باشد. این تعارض‌ها نیز چالشی هستند ولی کمتر قابل پیش بینی می‌باشد (حقیقی، ۱۳۸۲، ۳۵۳).

علاوه بر تقسیم بندی تعارض به صورت فوق، از دیدگاه دیگر نیز می‌توان تعارض را در سازمان دسته‌بندی نمود که به شرح زیر است.

۱. تعارض سازنده و تعارض مخرب: تعارض مخرب تعارضی است که سازمان را از رسیدن به اهدافش دور کرده و آن را نشانه ضعف ساختار رسمی سازمان می‌دانند. مکتب کلاسیک و نئوکلاسیک وجود تعارض را در سازمان مخرب می‌دانند. تعارض سازنده به تعارضی گفته می‌شود که اهداف گروه و سازمان را تأمین و تقویت می‌کند.

بنابر نظر مکاتب نوین مدیریت هر نوع تعارضی نمی‌تواند مفید و سازنده باشد ولی توصیف کلیه تعارضات به عنوان تعارض مخرب اشتباه است.

۲. تعارض برحسب طرف‌های تعارض: که برحسب طرف‌های درگیر تعارض می‌توان آن را به ۶ نوع؛ تعارض درون فردی، تعارض میان افراد، تعارض درون گروهی، تعارض میان گروهی، تعارض میان سازمان‌ها، تعارض میان افراد و گروه‌ها تقسیم نمود (مشبکی، ۱۳۷۷، ۳۲۰).

شکل‌ها و درجات تعارض

معمولاً تعارض به شکل‌ها و درجات مختلفی ظاهر می‌شود. مسابقات، بازی‌ها، مشاجرات لفظی، درگیری‌ها، جنگ و... نشانگر پیوستاری از نزاع می‌باشد که برحسب ارتباط بین طرف‌ها، براساس تعارضی که صورت می‌گیرد روش تصمیم‌گیری افراد یا علاقه‌مندی‌های طرف‌ها، پاداش‌های واقعی و حاصل و نتیجه و شرایط هریک از طرف‌ها در پایان درگیری توصیف می‌شوند. کولتز تعارض را به سه دسته مجادله، رقابت و دعوا تقسیم نموده‌اند که عبارتند از:

۱. عدم توافق غیرمنطق؛ ۲. مشاجراتی که برای برد و باخت صورت می‌گیرد؛ ۳. دعوای آشکار.

به طور کلی جامعه‌شناسان تعارض را حالت حاد و شدید فرایندها یا روابط متقابل اجتماعی گسسته می‌پندارند که رقابت و مخالفت حالات خفیف‌تر این‌گونه حالات به حساب می‌آید.

بر اساس مطالب بیان شده می‌توان تعارض را به چهار دسته مجادله، رقابت، مخالفت و نزاع که بین افراد و سازمان‌ها شیوع بیشتری دارند مورد تشریح قرار می‌گیرند.

مجادله: به معنای بحث و جدل بین دو یا چند نفر بر سر مسائل و موضوعات خاص است. در واقع مجادله به معنای حل اختلاف از طریق بحث و جدل است. زیرا بیان عقاید و نظرات متفاوت طرفین درگیر به حل بهتر مسئله کمک می‌کند.

رقابت: به معنای فرایندی اجتماعی است که در آن دو یا چند فرد می‌کوشند تا به یک هدف برسند، ویژگی‌های رقابت را می‌توان به این صورت بیان نمود: ۱. رقابت معمولاً برای رسیدن به هدفی یا اهدافی صورت می‌گیرد که مطلوب دو طرف است. ۲. رقابت به نحوی مسالمت‌آمیز است. افراد یا گروه‌ها در هنگام رقابت مزاحم یا مانع یکدیگر در رسیدن به اهدافشان نمی‌شدند و در عین حال با یکدیگر همکاری می‌کنند. ۳. رقابت مستلزم تماس و آگاهی طرفین از یکدیگر نیست، لذا مبری از اعمال زور و خشونت است.

مخالفت: فرایندی اجتماعی است که طی آن افراد یکدیگر را از رسیدن به هدفی که مطلوب آنان است یا نیست باز دارند. از آنجا که در مخالفت خصومت و دشمنی بدون حمله‌های مستقیم و رویارو تظاهر می‌کند این کیفیت را گاهی صورت مؤدبانه کشمکش می‌دانند. مخالفت به صورت‌های گوناگون ابراز می‌شود کارشکنی، مشکل تراشی، افشاجری، شایعه پراکنی و... از این موارد می‌باشد.

کشمکش یا منازعه: (اگسارن و نیمکف) کشمکش را نوعی رقابت منفی آمیخته به خشونت تعریف می‌کنند که در مقابل کشمکش، رقابت یا سبقت جویی قرار دارد. به عبارتی دیگر کشمکش صورتی از کنش متقابل است که در آن دو یا چند شخص یا گروه سعی می‌کنند یکدیگر را از سر راه بردارند خواه با نابود کردن یا با بی اثر کردن طرف دیگر این نوع تعارض با کارشکنی، سرزنش، تحقیر، ناسزاگویی و حتی دست به گریبان شدن و اتهامات دیگر به طرف مقابل آشکار می‌شود.

اشکال تعارض که در مطالب فوق بیان شد به تنهایی ظاهر نمی‌شوند، به عنوان مثال در منازعه و کشمکش عناصری از رقابت وجود دارد؛ زیرا دو حریف رقیب برای چیز بیشتر از نابود سازی متقابل مبارزه می‌کنند. تعارض و رقابت بلند مدت همیشه با مخالفت همراه است.

هر چند رقابت در ابتدای امر ممکن است دوستانه و با کمی همکاری همراه باشد، اما چنانچه این وضعیت تشدید شود و باعث خصومت بین طرفین گردد و رفتار به گونه‌ای باشد

که مانع تحقق اهداف طرف مقابل شود، در این صورت بروز نزاع و درگیری متحمل خواهد بود (ایزدی یزدان آبادی، ۱۳۷۹، ۱۳).

علل ایجاد تعارض

علل و عوامل متعددی وجود دارد که تعارض سازمانی را موجب می‌شود. برخی از این عوامل مثل شخصیت‌های ناسازگار جنبه روان شناختی دارد، یعنی تعارض به ویژگی‌های فردی کارکنان برمی‌گردد. به عبارتی دیگر برخی افراد هستند که نمی‌توانند با دیگران همراه باشند یا در ارتباط با دیگران مشکل دارند.

بنابراین، علل ایجاد تعارض در سازمان بسیار وسیع می‌باشد که در سطوح مختلف فردی، سازمانی مطرح می‌باشد که در ذیل به برخی از این عوامل اشاره می‌شود.

۱. تفاوت در ادراک و شناخت (تفاوت‌های ادراکی)؛
۲. منابع محدود و مشترک (تخصیص منابع محدود)؛
۳. تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد؛
۴. ابهام در حیطه وظایف و مسئولیت‌ها؛
۵. وابستگی فعالیت‌های سازمانی به یکدیگر؛
۶. ضعف در ارتباطات؛
۷. ساختار ارزش‌یابی - پاداشی کارکنان؛
۸. تفکیک بیش از حد واحدها؛
۹. عدم تناسب اعضا با یکدیگر؛
۱۰. عدم تناسب پست سازمانی با مقام و منزلت افراد (مشبکی، ۱۳۷۷، ۳۲۲).

آثار و نتایج تعارض

به طور کلی نتایجی که در اثر تعارض مخرب در سازمان به وجود می‌آید شامل ضعیف شدن ارتباطات، ایجاد جو سوءظن و بدگمانی بین افراد و افزایش فاصله بین آنها و مقاومت در برابر تغییرات می‌باشد.

اما مهم‌ترین زیان‌های تعارض سازمان را می‌توان به صورت زیر بیان نمود:

۱. هدر رفتن وقت و انرژی: در صورت بروز تعارض، سازمان وقت و انرژی را که باید برای نیل به اهداف سازمان صرف کند، برای حل مشکلات و مسائل افراد به کار می‌برد که این امر باعث هدر رفتن این دو منبع حیاتی سازمان می‌شود.

۲. قضاوت نادرست: با وجود تعارض در سازمان، افراد به یکدیگر بدبین می‌شوند و قضاوتی که در مورد یکدیگر انجام می‌دهند نادرست خواهد بود.
۳. اثرات زیانبار باخت: یکی از نتایج تعارض این است که بازنده دارد، و این افراد می‌کوشند حقایق را پنهان کنند و یا آن را وارونه جلوه دهند. شاید دست به نوعی عقب‌نشینی بزنند یا در پی یافتن سپریلا باشند. در این حالت افراد به جایی نزدیکی به یکدیگر، از هم فرار می‌کنند و سازمان بجای متحد شدن متلاشی می‌شود.
۴. هماهنگی ضعیف: اگر در سازمان تعارض به وجود آید، افراد و اعضای گروه‌های سازمانی هیچ نوع همکاری یا یکدیگر نمی‌کنند. افراد به گروه‌های خود اولویت می‌دهند و آن را از هدف‌های سازمان برتر می‌دانند. در نتیجه تمام انرژی خود را صرف این هدف‌ها می‌کنند که این امر باعث از بین رفتن همکاری و هماهنگی در سازمان می‌شود.

مدیریت تعارض

اداره امور سازمان مدیر را رویاروی ارزش‌های مخالف و متضادی قرار می‌دهد، او می‌بایست از استقلال فردی و در عین حال از منافع گروهی پیروی کند. کنترل سازمانی را اعمال کند و خلاقیت را نیز پرورش دهد.

وقتی در سازمان تعارضی به وجود می‌آید مدیر سازمان باید سعی در رفع آن کند. بنابراین، مدیریت تعارض شامل مدیریتی است که بتواند در شرایطی که در سازمان تعارضی وجود دارد، به بهترین شکل سازمان را اداره کند و بین آنها تعادل ایجاد کند. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض، منبع با ارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می‌کند و نهایتاً نیل به اهداف سازمان از آن استفاده کند.

مزایای تعارض

- «هنگامی که در سازمانی تعارضی ایجاد می‌شود یک سلسله پیامدهای مثبت نیز به وجود می‌آید که عبارت است از:
۱. تغییرات را تحریک می‌کند.
 ۲. خلاقیت و نوآوری را پرورش می‌دهد.
 ۳. مباحث و اهداف را روشن می‌کند.
 ۴. ارتباطات بهتر و مناسب‌تری را در آینده موجب می‌شود.
 ۵. انرژی داخل یک واحد را افزایش می‌دهد (حقیقی، ۱۳۸۲، ۳۷۵).

روش‌های حل تعارض

انسان‌ها به تعارض به طرق مختلف پاسخ می‌دهند، سبک ارتباطات فردی یک شخص را در وضعیت تعارض می‌توان با دو بعد رفتار توصیف کرد. همکارگرایی (تمایل به ارضای نیازهای طرف دیگر، ادعاگری (تمایل به ارضای نیازهای خویش) شکل زیر نشان‌دهنده پنج سبک ارتباطات بین افراد در مورد مدیریت تعارض است.



سبک‌های مختلف روابط میان اشخاص در مدیریت تعارض

این سبک‌ها شامل رفتارهای ذیل می‌باشد:

اجتناب: مدیریت تعارض با رفتار اجتناب یا گذشت منجر به نتیجه باخت - باخت

می‌شود.

در این حالت هیچ فردی به مطلوب واقعی خودش نمی‌رسد و علل تعارض اغلب دست

نخورده باقی می ماند. اجتناب یک شکل افراطی از بی توجهی به اصل مسئله می باشد. رقابت: در رقابت گرایش به ایجاد نتیجه برد - باخت می باشد. در رقابت یک نفر برنده می شود؛ زیرا مهارت برتر یا سلطه طلبی وی به او امکان می دهد که خواسته هایش را برطرف دیگر تحمیل کند. در تحمیل، اقتدار و اجبار از طریق سرپرست بالاتر اعمال می شود که صرفاً راه حلی را به زیر دستان دیکته می کند. این روش نیز به حل ریشه ای تعارض کمک نمی کند و تعارض با همان ماهیت در آینده بروز می کند.

مصالحه: در حد اعتدال همکاری گرا و اداگرا بودن است. مصالحه وقتی به وجود می آید که بده - بستان صورت گیرد، یعنی هر طرف تعارض چیزی بدهد و چیزی با ارزشی به دست آورد. در نتیجه هیچ کدام از طرفین کاملاً ارضا نمی شوند و سابقه ای برای بروز تعارض در آینده باقی می ماند.

همکاری یا مشکل گشایی سعی دارد اختلافات را فیصله دهد که این روش مؤثرترین سبک مدیریت تعارض است. این یک شکل بُرد - بُرد است که در آن مسائل به نفع هر دو طرف درگیر در تعارض حل و فصل می شود. این نتیجه نوعاً از طریق مواجه شدن با مسائل و تمایل طرف های ذیربط به قبول اینکه اشکالی وجود دارد که باید به آن توجه شود به دست می آید.

روش بُرد - بُرد مطلوب ترین روش برای حل تعارض بین افراد در سازمان می باشد (پادیزی، ۱۳۸۱، ۴۸۷).

گاهی اوقات لازم است که مدیریت سازمان برای بهبود وضعیت سازمان از تعارض سازند، استفاده نماید. شرایطی که مدیریت سازمان برای ایجاد تعارض تلاش می کند در صورتی است که پاسخ سؤالات زیر مثبت باشد:

۱. آیا اطراف شما یک عده افراد بله قربان گو وجود دارد؟

۲. آیا کارکنان شما می ترسند نقاط ضعف را به شما گوشزد نمایند؟

۳. آیا افراد به شدت در مقابل تغییر مقاومت می کنند؟

۴. آیا فکر و ایده های جدید در سازمان وجود ندارد؟

اگر جواب این سؤالات مثبت باشد مدیر سازمان می تواند از طرق مختلف مثل آوردن افرادی از بیرون سازمان به داخل گروه های سازمانی، انتخاب مدیران مناسب، بازی کردن نقش مخالف و... به ایجاد تعارض در سازمان اقدام نماید (نصر اصفهانی، ۱۳۸۰، ۵۷).

برای ایجاد تعارض سازنده شیوه های مختلفی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

۱. تغییر مکان فیزیکی گروه ها برای تحریک مراوده بیشتر.

۲. تشویق گروه‌ها برای استفاده از منابع مشترک.
 ۳. طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی به منظور بالا بردن آگاهی افراد از وجود مسائل بالقوه در تصمیم‌گیری و مراودات گروهی.
 ۴. تجدید نظر در ساختار سازمانی نظیر اهداف، مقررات، رویه‌ها و روش‌ها که باعث آشفته شدن وضع موجود می‌شود.
 ۵. استفاده از افراد خارج از سازمان که سوابق و تجارب، ارزش‌ها و رفتارهایشان با افراد داخل سازمان تفاوت دارد و لذا موجب چالش در سازمان می‌شود.
 ۶. تغییر فرهنگ سازمانی به سمت حمایت قانونی از تعارض و اختلاف نظر، اگر مدیر بتواند محیطی را در سازمان ایجاد کند که افراد بتوانند بدون ترس و وحشت، عقاید و نظرهای خود را ابراز کنند، مدیریت می‌تواند افراد جدید را شناسایی کرده و در تصمیم‌گیری‌های سازمانی از آنها استفاده نماید، مدیر می‌تواند این فرهنگ را از طریق ترفیعات، افزایش حقوق و پاداش‌ها و ابزارهای دیگری که در تقویت این فرهنگ مؤثر می‌باشد انجام دهد.
- اهمیت ایجاد و تحریک تعارض باعث شده تا شرکت‌ها و سازمان‌های بسیاری بکوشند تا دیدگاه‌های مختلف را تأیید و تقویت نمایند. مثل شرکت «ای - بی - ام» که می‌کوشد به نظریه‌های مخالف ارجح نهاده و از انتقادات استقبال کند. یا شرکت هرمن میلر که یک سیستم رسمی ایجاد کرده که در آن کارکنان باید کارهای روسای خود را ارزیابی کرده و مورد انتقاد قرار دهند (ایزدی یزدان‌آبادی، ۱۳۷۹، ۳۰۶).
- انسان و تضاد همچون دو برادر دوقلو با هم زاینده شده و با هم رشد یافته‌اند، اما این موضوع در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است به طوری که آن را کلیشه‌ای از عصر نوین معرفی می‌کنند.
- به هر تقدیر این پدیده، فکر بسیاری از مدیران را در سازمان‌ها به خود مشغول کرده است. به طوری که از آن هراسان و گریزانند. علت اصلی این ترس، بی‌اطلاعی آنها از ماهیت و ویژگی‌های آن است، لذا از آن به عنوان پدیده‌ای منفی در سازمان یاد می‌کنند و همواره از ایجاد تعارض در سازمان جلوگیری می‌کنند و در صورت بروز بلافاصله آن را از بین می‌برند. در پایان می‌توان گفت تعارض مانند هر پدیده دیگر نه فی‌نفسه خوب است و نه بد بلکه شرایط محیطی است که آن را خوب یا بد جلوه می‌دهد که مدیر سازمان باید به این شرایط توجه کافی داشته باشد و از آن برای ایجاد تعارض سازنده در سازمان استفاده نماید.
- همان‌طور که چارلز بی‌هندی می‌گوید:

زندگی توأم با تعارض و تضاد مثل سوار شدن بر الاکلنگ است. اگر نحوه کار الاکلنگ را بدانید و طرف مقابل شما نیز سواری بر الاکلنگ را بداند قطعاً سواری لذت بخش خواهد بود ولی اگر فرد مقابل شما بازی را بلد نباشد یا بخواهد عمداً الگوی بازی را بر هم زند، بی تردید ضربه غیرمنتظره و ناراحت کننده‌ای را دریافت خواهید کرد.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

فهرست منابع و مآخذ

۱. ایزدی یزدان‌آبادی، احمد، مدیریت تعارض، دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹.
۲. جان، آر، شرمهورن، مدیریت و رفتار سازمانی، ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، انتشارات نشر مدیران، ۱۳۸۱.
۳. رایینز، استیفن، ثوری سازمان (ساختار، طراحی، کاربردها)، ترجمه الوانی و دانایی فرد، انتشارات صفار، ۱۳۷۷.
۴. حقیقی، محمدعلی، برهانی، بهاء‌الدین، مشعوف، سحر، رستمی، مجید‌گرد، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، ۱۳۸۲.
۵. مشبکی، اصغر، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات ترمه، ۱۳۷۷.
۶. نصر اصفهانی، علی، مدیریت رفتار گروهی، انتشارات جهاد دانشگاهی اصفهان، ۱۳۸۰.