



مدیریت تعارض در سازمان ها

محمد سلطانی

کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی
و عضو هیأت علمی دانشگاه پیام نور واحد مشهد



مقدمه

صاحب نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی ترین دارایی سازمان ها و مزیت رقابتی مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روز افزون سازمان ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب ناپذیر بودن تعارض دلیلی بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهم ترین مهارت های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند.

مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره و واقعی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمنی مبدل شده است. لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزش های آنها متفاوت است.

در حالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد.

نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزش ها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را مدیریت کرد. مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی است که ممکن است رخ دهد و

سازماندهی آن برای حل تعارض می باشد.

انواع تعارض

تعارض دارای دو نوع سازنده و مخرب است. تعارض هنگامی سازنده است که:

- منجر به تبیین مسایل و مشکلات و حل مسئله شود.
 - افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند.
 - موجب ارتباطات شود.
 - به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند.
 - موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.
- تعارض مخرب است وقتی که:
- موجب تضعیف عزت نفس شود.
 - توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد.
 - موجب دو قطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
 - منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود.



آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است.

۳- تعارض درون گروهی: شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرآیند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

۴- تعارض بین گروهی: از آنجا که گروهها میل دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امر موجب تعارض می شود.

۵- تعارض درون سازمانی: شامل تعارض و برخورد بین گروههاست که ممکن است به صورت یکی از شکل های زیر باشد.

الف) تعارض عمودی: برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی نامیده می شود.

ب) تعارض افقی: تعارض بین کارکنان در سطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخشهای دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کنند.

ج) تعارض بین صف و ستاد: گاهی کارکنان صف احساس می کنند که مسئولیتشان از اختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می شود.

منابع ایجاد تعارض

تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی به وجود می آید که برخی از آنها عبارتند از:

- **اهداف و افق های زمانی ناسازگار:** عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلندمدت، اهداف بخش های مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان می تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.
- **تداخل اختیارات:** زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می کنند.
- **سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ:** اگر سیستم پاداش یا سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد، عامل بالقوه ای برای ایجاد تعارض می شود.
- **وابستگی متقابل وظایف:** هنگامی که افراد، گروه ها یا بخش هایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند.
- **منابع ناکافی:** هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض ایجاد شود.
- **مغایرت های مندرجاتی:** این حقیقت که برخی افراد، گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر از افراد، گروهها و بخش های دیگر مورد توجه قرار می گیرند، عامل اساسی ایجاد تعارض است.

مدیریت تعارض

چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره برداری قرار گیرد، کارکردی خواهد بود. به عبارت دیگر، مدیریت تعارض شیوه ای است که تعارض های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می کاهد و به جنبه های کارکردی آن می افزاید. مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول و عادلانه است.

فنون و راهبردهای مدیریت تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین اقدام تجزیه و تحلیل

سطوح تعارض

به طور کلی تعارض سازگار می تواند در پنج سطح ظهور کند که عبارتند از:

- ۱- تعارض درون فردی:** این نوع تعارض در درون فرد اتفاق می افتد و زمانی رخ می دهد که فرد در جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف است.
- ۲- تعارض بین فردی:** بین دو یا چند فرد رخ می دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله نشانه های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنا نکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و

زیرا این امر به سادگی امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت که بی طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل تعارض ارائه داد (انسینا، ۲۰۰۲).



نتیجه گیری

تعارض امری اجتناب ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور می کند. برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است. در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت سپس از فنون مختلفی که در این زمینه وجود دارند از قبیل مذاکره، میانجیگری و داوری استفاده کرد.

منابع و مآخذ:

- lmth.tcifnocfi.dnala.ecaep.www//:ptth
- [/moc.pihsredaelgnigaruocone.www//:ptth](http://moc.pihsredaelgnigaruocone.www//:ptth)
- <http://www.chr.Berkley.edu/ucce 50/>
- lmth.tcifnoc/tikloot/tobs.gro.absn.www//:ptth
- [/eganam/scoD/vog.cbwenilno.www//:ptth](http://eganam/scoD/vog.cbwenilno.www//:ptth)
- lmth.tcifnoc
- [/grO.setaicossa.mgidaraP.www//:ptth](http://grO.setaicossa.mgidaraP.www//:ptth)
- [/gnidliub/scod/xobloot/az.gro.ute.www//:ptth](http://gnidliub/scod/xobloot/az.gro.ute.www//:ptth)
- ude.alcu.nosredna.lanosrep.www//:ptth
- lmth.dnatsrednu/crpc/vog.adsu.www//:ptth
- [/repretni/miehtrewe~/ude.ueh.abc.bew//:ptth](http://repretni/miehtrewe~/ude.ueh.abc.bew//:ptth)

تعارض است، به گونه ای که برخی معتقدند که درصد حل تعارض، تجزیه و تحلیل آن است. در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داده شود.

۱- چه کسی در تعارض است؟ تعارض ممکن است بین افراد با یکدیگر، درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.

۲- منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن است ناشی از کمبود منابع، رقابت و ناسازگاری اهداف باشد.

۳- سطح تعارض چه میزان است؟ تعارض در حد متوسط و یا در حد بالا است و محتاج اقدام فوری می باشد.

پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل آن پرداخت. بدین منظور روش های مختلفی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

الف- مذاکره: یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض راه حل های مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می کنند تا به راه حلی که برای هر دو قابل قبول است، دست یابند. در مذاکره رعایت موارد زیر ضروری است:

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

ب- میانجیگری: در این روش، شخص ثالث بی طرف به عنوان میانجی سعی می کند که به طرفین در یافتن راه حلی برای حل مشکلات کمک کند.

ج- داوری: اگر در فرایند میانجیگری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی برسند، آنگاه میانجی گری تبدیل به داوری می شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییر می یابد و این شخص ثالث بی طرف است که راه حل ارائه می دهد.

از آنجا که معمولاً برای طرفین تعارض حل تعارض از طریق میانجیگری قابل قبولتر و ارجمند است تا از طریق داوری، از این رو کسی که می خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت تدریجی و آهسته از میانجیگری به طرف داوری حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهند کار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه باید تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هر دو طرف شود پرهیز کرد

اصلاحیه

باستحضار خوانندگان محترم نشریه «صنعت و کارآفرینی» می رساند؛ در شماره ۲۰ این نشریه و در مقاله «توانمند سازی کارکنان» فرمول توانمند سازی سازمانی از قلم افتاده است ضمن پوزش از نویسندگان محترم مقاله، فرمول مذکور به شرح زیر تقدیم حضور می گردد:

دانش نیروی انسانی + مهارت نیروی انسانی + انگیزه نیروی انسانی = توانمند سازی