

مقالات وارده

مقاله این بخش:
تقاضا در فرو گروه یا سازمان
بررسی بازارهای عمده فروشی مواد غذایی

فصلنامه علمی-پژوهشی
علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پژوهش‌های علمی و پژوهشی
فصلنامه علمی-پژوهشی
علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

تعارض در فرد گروه یا سازمان

نویسنده: دکتر ابراهیم پور

تحولات در نگرشهای ایجاد تعارض:

صاحب نظران در زمینه نقش تعارض فرد و گروهها و سازمانها با هم اختلاف نظر دارند:

○ یک دیدگاه فکری تعارض را بد می داند و تأکید دارد که از هر گونه تعارضی باید اجتناب شود یا در صورت بروز تعارض بلافاصله حل و فصل شود. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروهها است.

○ دیدگاه دیگر تعارض را امری طبیعی و نتیجه اجتناب ناپذیر تلاشهای جمعی می داند و بر این باور است که تعارض به طور بالقوه زیان بار نیست و می تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد.

○ دیدگاه سوم تعارض را هم بالقوه نیروی مثبتی در گروه ارزیابی می کند و هم وجود قدری تعارض برای اثربخش تر شدن تعارض سازمانی، برای مدیران چالشی مستمر تلقی می شود. مدیریت تعارض، برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود فرد، خانواده و سازمان سرمایه گذاری حیاتی به شمار می آید.

○ مدیریت اثربخش تعارض به مدیر کمک می کند با تحولات جدید در تماس باشد و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها راه حلهای مناسب بیاید. مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می طلبد (تعارض چالش مستمر مدیران)

○ بسیاری از انسانها با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا و زد و خورد یا جنگ را در ذهن خود تجسم می کنند. در صورتیکه این وضعیتهای افراطی تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول روز کاری با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند نبود توافقها، انتقادهای و جدالها مواجه می شوند.

○ برخی از پژوهشگران بر این باورند که تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز (بجز خدا و عشق) به خود مشغول داشته است.

○ تعارض جنبه اجتناب ناپذیر زندگی امروزی است.

روندهای عمده ای دست به دست هم داده اند تا تعارض

را اجتناب ناپذیر سازند:

۱- تغییرهای مستمر

تعارض، مقوله ای است که امروزه در بسیاری از فعالیتهای فردی، گروهی یا سازمانی ممکن است بروز کند و از دیدگاه های مختلف، هم قابل تعریف و هم قابل بررسی است. برخی تعارض را مفید و مثبت و برخی آن را منفی ارزیابی می کنند. در این مقاله ضمن بررسی مفهوم تعارض راه کارهایی هم برای تبیین و حل مشکلات ناشی از آن ارائه می شود.

تعریف تعارض:

○ تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعهای اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می دهند. (شم هورن ۱۹۹۴)

○ تعارض به نبود توافق، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابانوف ۱۹۸۵)

○ تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمومی شخص الف برای خنثی سازی تلاشهای شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی به عجز و ناکامی شخص در دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش منجر می شود. (رایینز)

○ در یک تعریف جامع از تعارض می توان گفت: تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه شده است. (والز)

چند موضوع زیربنای همه تعاریف یادشده را تشکیل

می دهد

۱- هر دو طرف باید تعارض را درک کنند.

۲- وجود یا وجود نداشتن تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچیک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد (در خصوص ارتباط ...)

۳- مخالفت

۴- کمیابی

۵- وجود مانع

۶- ناسازگاری منافع یا هدفهای او یا چند طرف ذینفع

۲- تنوع بیشتر ترکیب کارکنانی

۳- کارهای تیمی بیشتر (بصورت تیمهای خودگردان و مجازی)

۴- ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)

۵- اقتصاد جهانی با مبادله های میان فرهنگی بیشتر

سه دیدگاه تعارض :

۱- دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت

۲- دیدگاه نهضت روابط انسانی

۳- دیدگاه تعامل گرایان

۱- تعارض بنیادین :

الف. تعارض در هدف : این نوع تعارض را نبود سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویت تعریف کرده اند.

ب. تعارض رویه ای : این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسأله اشاره دارد.

ج. تعارض شناختی : این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه های درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود.

۱. تعارض در هدف (یعنی ناسازگاری در اولویتها)

۲. تعارض رویه ای (ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها)

۳. تعارض شناختی (ناسازگاری در اندیشهها)

۱. یعنی ناسازگاری در حالات

انواع تعارض :

۲. تعارض احساسی/عاطفی

۲- تعارض احساسی و عاطفی :

تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، نبود اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی انگیزاند و بطور معمول به عنوان "برخورد شخصیتها" نامیده می شود.

تعارضهای احساسی انرژی افراد را تحلیل می برند و آنان را از پرداختن به اولویتهای مهم کاری منحرف می سازند. اینگونه تعارضها از محیط های متنوع گسترده ای سرچشمه می گیرند و بیشتر در میان کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می شود. فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی و در نتیجه تأکید بر کوچک سازی و تجدید ساختار سازمان شرایطی را پدید آورده است که در بیشتر آنها تصمیمات یک مدیر "انعطاف ناپذیر" موجب بروز تعارض احساسی شده است.

سطوح تعارض :

افراد در محیط کار ممکن است با تعارض هایی در پنج سطح روبرو شوند:

۱- سطح درون فردی

۲- سطح میان فردی

۳- سطح درون گروهی

۴- سطح میان گروهی

۵- سطح میان سازمانی

تعارض درون فردی :

الف. تعقیب - تعقیب

ب. اجتناب - اجتناب

ج. تعقیب - اجتناب

می یابد:

۱- چندین گزینه واقعی برای مدیر یک تعارض وجود داشته باشد.

۲- تبعات مثبت و منفی گزینه ها تقریباً برابر است.

۳- منشاء تعارض برای فرد مهم است

تعارض درون فردی می تواند نتیجه:

۱- تعارض در هدف: فرد ناسازگاری میان افکار و رفتار خود بیابد از این طریق به تعادل نمی رسد

تغییر افکار و رفتارها

کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعی که موجب نبود

تجانس شده است

۲- نبود تجانس شناختی:

۳- گرایشهای عصبی: ساز و کارهای غیر منطقی شخصیتی است که افراد انسانی اغلب بطور ناخودآگاه بکار می گیرند و آنان را

با تعارض درونی مواجه می سازد. مدیران عصبی اغلب از ساز و کارهای کنترل شدید سازمانی مانند بودجه، قوانین و مقررات

و سیستمهای پیگیری استفاده می کنند حتی از مشارکت دادن دیگران در تصمیم گیریها دوری می کنند و بجای گرایش به

اطلاعات به احساسات و ظن و گمان خود گرایش دارند. (که موجب تعارض میان آنان با دیگران می شود)

۴- سختی محیط کار: تعارضهای شدید درون فردی حل نشده کارکنان، مشتریان یا سایرین می تواند موجب تعارض شدید

میان فردی شود. بیشتر واکنشهای تنیدی که در محیط کار رخ می دهد ریشه در تعارضهای شدید درون فردی دارد.

تعارض میان فردی

تعارض میان فردی ناشی از:

تعارض درون فردی معمولاً در شرایط زیر افزایش

۱- تعارض در نقش

۲- ابهام در نقش است

ه. از موضع حل مسأله برخوردار کنید

۳- افراد آرام:

راه حل:

الف. پرسشهای باز پرسید

ب. برای دریافت پاسخ صبور باشید

ج. پرسشهای باز بیشتری مطرح کنید

د. اگر پاسخی دریافت نکردید به آنان بگوئید که برنامه تان چیست؟ زیرا بحثی صورت پذیرفته است.

۴- افراد کاملاً موافق (چرب زبان):

راه حل:

۱- بکوشید با رفتارهای غیر تهدیدآمیز دریابید که چرا آنان اقدامی نمی کنند

۲- به آنان بفهمانید که به عنوان یک انسان بر ایشان ارزش قائلید

۳- برای مصالحه و مذاکره آماده باشید و اجازه ندهید تعهدهای غیر واقعی بسپارند

۴- تلاش کنید معنی ضمنی شوخیهای آنان را تشخیص دهید

۵- افراد منفی باف:

راه حل:

۱- به دام یأس و نومیدی آنان گرفتار نشوید

۲- سعی نکنید با زبان بازی آنان را از منفی بافی درآورید

۳- مسأله را بطور کامل مورد بحث قرار دهید بدون آنکه راه حلی ارائه دهید

۴- هنگامی که گزینه ای مورد بحث قرار می گیرد بعد منفی آن را آشکار سازید

۵- برای اقدام فردی بدون موافقت آنان آماده باشید

۶- افراد همه چیز دان:

الف. بلدوزرها

ب. بادکنکها

راه حل:

۱- واقعیتها یا نظرهای خود را با ادراک از حقیقت بیان دارید

۲- راهی برای حفظ آبروی آنان بیابید

۳- به آنان بطور خصوصی تذکر دهید نه در جمع

۷- افراد نامصمم

راه حل:

۱- موضوع مردد بودن آنان را مطرح کنید و دلایل را جویا شوید

۲- اگر شما مسأله هستید درخواست کمک کنید

۳- گامهای عملی را در دست خود بگیرید

۴- در صورت امکان فرد نامصمم را بر کنار کنید

عکس العمل در برابر تعارضهای میان فردی:

۱- ساز و کارهای دفاعی

○ خو گرفتگی

○ انتقال خشم

○ منفی بافی

○ جبران

○ تعیین هویت

○ دلیل تراشی

○ گریز

○ تبدیل

○ تخیل

۲- ساز و کارهای تهاجمی:

○ مثل در خو گرفتگی

○ انتقال خشم

○ منفی بافی

۳- ساز و کارهای مصالحه:

○ جبران

○ تعیین هویت

○ دلیل تراشی

۴- ساز و کارهای عقب نشینی:

○ فرار

○ گریز

○ تبدیل

○ تخیل

شیوه های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشواری که

می تواند به تعارض میان فردی منجر شود:

۱- رفتارهای خصمانه تهاجمی

راه حل:

الف. بر موضع خود بمانید

ب. اجازه دهید تا آخرین تلاشهای خود را بکند

ج. با زبان قاطع سخن بگوئید

د. از مقابله مستقیم اجتناب ورزید

۲- شکوه کنندگان

راه حل:

الف. با کمال دقت به سخنانشان گوش دهید

ب. عواطف آنان را مورد تأکید قرار دهید

ج. از شکوه و شکایت پیش آنان اجتناب ورزید

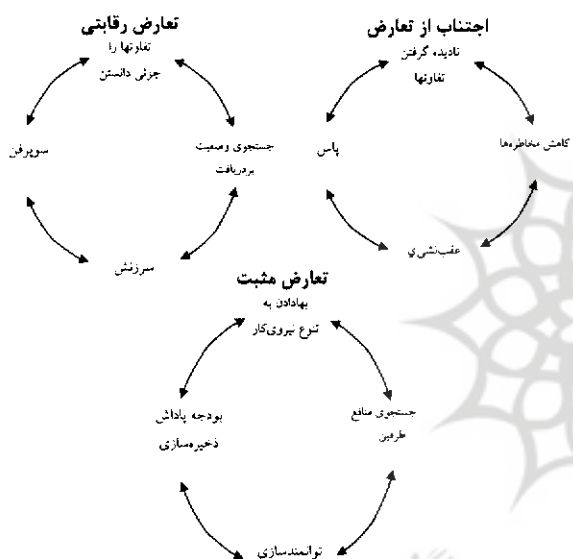
د. واقعیتها را بدون عذرخواهی بیان کنید

بوجود می آید شما تلفن می زنید و آنان شما را به یکدیگر ارجاع می دهند.

۲- عوامل فردی و انسانی:

- مهارتها
- توانائیا
- شخصیت‌های متفاوت
- ادراکها
- ارزشها
- پایدها و نیایدها
- احساسها
- موانع ارتباطی و تفاوت‌های فرهنگی

دیدگاه‌های سه گانه سازمانها نسبت به تعارض



۶- تعارض میان سازمانی:

تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می دهد تعارض میان سازمانی گویند. به طور معمول تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت میان سازمانهایی که در یک بازار فعالیت می کنند تلقی می شود. نمونه بارز این نوع تعارض مبارزه مداوم میان خودرو سازان کشورهای مختلف با یکدیگر است.

رفع تعارض (حل اختلاف):

○ فنون حل اختلاف که کدخدا منشی:

- ۱- تسهیل
- ۲- آشتی
- ۳- بازنگری همکاریها
- ۴- پیگیری شکایات
- ۵- میانجی
- ۶- حکم

۳- تعارض درون گروهی:

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی می نامند که اغلب بر اثربخشی آنان اثر می گذارد. کسب و کارهای خانوادگی (پدر مدیر عامل فرزندان در شرکت) بویژه در معرض تعارض درون گروهی شدیدند.

۴- تعارض میان گروهی:

- الف. تعارض عمودی
- ب. تعارض افقی
- ج. تعارض صف و ستاد
- د. تعارض مبتنی بر تنوع

۵- تعارض درون سازمانی

۱- عوامل ساختاری

○ تخصص گرائی: وقتی مشاغل تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می کنند. مشاغل تخصصی می تواند منجر به تعارض شود زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می دهند دارد. (اختلاف کارشناسان فنی، مسئول طراحی با کارشناسان بازاریابی و فروش)

○ به هم وابستگی: کارهای به هم وابسته به گروهها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به هدفها دست یابند (زنجیره‌ای بودن کارها)

○ منافع مشترک: هر زمانی که چند نفر یا چند واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد مخصوصاً اگر کمیابی باشد. استفاده چند مدیر از یک منشی که هر یک کار خود را مهم تلقی می کند منجر به این می شود که منشی در اولویت بندی و زمان بندی کار دچار تعارض شود.

○ هدفهای متفاوت: در یک واحد تولیدی هدف واحد فروش که می تواند فروش بیشتر تجهیزات جدید باشد با هدف واحد خدمات که مسئول نصب تجهیزات است تعارض پیدا می کند زیرا هدف این واحد نصب به موقع تجهیزات برای مشتریان است و با افزایش فروش، حجم کار واحد خدمات زیاد می شود و انجام سفارش به تأخیر می افتد.

○ سلسله مراتب اختیارات: رابطه سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می شود. بسیاری از کارکنان چنین رابطه ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کارهایی صورت دهند.

○ شکاف زیادبینی و جهد و اعتبار مشاغل: مدیران امتیازاتی در سازمان دارند که کارکنان ندارند.

○ ابهام در مسئولیت و پاسخگوئی: اگر سازمان زمینه های پاسخگوئی را برای کارکنان خود تبیین نکرده باشد این ابهام