

# تعارض؛ چالش مستمر مدیران

دکتر علی رضائیان\*

## چکیده

تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و برای ما مدیران که مسؤول دستیابی به هدفهای سازمانی هستیم چالش مستمر تلقی می‌شود. فراگیری مدیریت تعارض برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود، خانواده و سازمانمان سرمایه‌گذاری حیاتی به شمار می‌آید. مدیریت اثربخش تعارض به ما کمک می‌کند تا با تحولات جدید در تماس بوده و برای مقابله با تهدیدات و استفاده از فرصتها راه‌حلهای مناسب بیابیم. ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاری امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست در سازمان نیرویی اجتناب‌ناپذیر بوده و گاهی مثبت تلقی می‌شود.

در این مقاله وضعیت ایستای سازمان، چگونگی ایجاد تعارض کارکردی، سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی، اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض و مثلث تعارض تشریح خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** تعارض، مدیریت تعارض، تعارض کارکردی، سبک مدیریت تعارض، مثلث تعارض.

\*\*\*

## مقدمه

برخی از پژوهشگران بر این باورند که تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز به جز خدا و عشق به خود مشغول داشته است (لوس و رائیفا، ۱۹۵۷، ص ۳۶۷). تعارض چهره‌های گوناگون دارد و برای مدیران که مسؤول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند چالشی مستمر به شمار می‌آید. فراگیری

مدیریت تعارض برای بهبود چگونگی انطباق و استفاده از تغییر و تحول برای خود، خانواده و سازمانمان سرمایه‌گذاری حیاتی به شمار می‌آید (تی جو سولد، ۱۹۹۳، ص ۱۱). بنابراین، مدیران باید با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا شده و مهارت مدیریت تعارض را نیز کسب کنند.

### وضعیت ایستای سازمان

شواهد پژوهشی حاکی است که مدیران در شرایطی قرار می‌گیرند که در صورت افزایش تعارض، ممکن است عملکرد واحد بهبود یابد. با توجه به این حقیقت و واقعیتی که مرز مشخص و معینی میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی وجود ندارد مجموعه‌ای از پرسشهایی که می‌تواند برای شناسایی وضعیت ایستا در سازمانشان به مدیران کمک نماید در نگاره (۱) آمده است.

شماره	پرسش
۱	آیا عده‌ای بله قربان‌گو شما را احاطه کرده‌اند؟
۲	آیا کارکنان از اعتراف به جهل و عدم اطمینانهای خود نزد شما ترس دارند؟
۳	آیا تصمیم‌گیرندگان تمرکز ذهنی بسیار زیادی برای دستیابی به مصالحه دارند که موجب نادیده گرفتن ارزشها، هدفهای بلندمدت یا سلامت سازمان می‌شود؟
۴	آیا مدیران بر این باورند که حفظ احساس صلح و هماهنگی در واحدشان جدا از هزینه آن به نفعشان است؟
۵	آیا تصمیم‌گیرندگان بیش از حد علاقه‌مندند که عواطف دیگران لطمه‌ای نبینند و آنان آزرده خاطر نشوند؟
۶	آیا مدیران بر این باورند که محبوبیت پیش دیگران برای کسب پادشاهی سازمانی مهمتر از شایستگی و ارائه عملکرد عالی است؟
۷	آیا مدیران در تصمیمهای خود به طور ناروا شیفته کسب اجماع نظرها (وفاق عمومی) هستند؟
۸	آیا کارکنان در برابر تغییر مقاومت شدید غیر معمول از خود نشان می‌دهند؟
۹	آیا فکرهای نو و بدیع از واحد شما رخت برسته است؟
۱۰	آیا میزان ترک خدمت و جابجایی کارکنان به طور غیر معمول کم است؟

نگاره ۱. ضرورت ایجاد تعارض کارکردی

در حالی که برای ارزیابی ضرورت تعارض بیشتر، روش قطعی و معینی وجود ندارد ولی پاسخ مثبت به یک یا چند پرسش در نگاره (۱) ایجاد تعارض کارکردی را ضروری می‌سازد (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۵۵).

### ایجاد تعارض کارکردی

گاهی گروه‌های تصمیم‌گیری و کمیته‌ها زیر بار روبه‌ها و جزئیاتی گرفتار می‌شوند که هیچ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای صورت نمی‌پذیرد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی به دقت هدایت شده می‌تواند بار دیگر خلاقیتها را به جریان اندازد. مدیران اساساً دو انتخاب دارند آنها می‌توانند آتشی را شعله‌ور سازند که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود - ولی این رهیافت غیرقابل اعتماد و کند است.

گزینه دیگر مدیران استفاده از روشهای ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده است. کارشناسان در این زمینه، تعارض برنامه‌ریزی شده را به صورت ذیل تعریف می‌کنند:

«تعارضی که موجب پیدایش انتخابهای مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند» (کوزیر<sup>(۱)</sup> و شونک<sup>(۲)</sup>، ۱۹۹۰، ص ۷۱، کاتر<sup>(۳)</sup>، ۱۹۹۶، ص ۱۶۸). رمز موفقیت این روشها به جای آنکه براساس ترجیحات فردی یا علائق سیاسی باشد، در واداشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه‌ها براساس واقعیت‌های مربوط است. این کار به ایفای نقش نظام‌مند نیاز دارد. دو فن ایجاد تعارض کارکردی که اثربخشی آنها در عمل به اثبات رسیده عبارتند از: ۱. روش شیطنت‌آمیز<sup>(۴)</sup> (نقاد)، ۲. مناظره‌ای (جدل)<sup>(۵)</sup>.

1- R.A. Cosier

2- C. R. Schwenk

3- J. P. Kotter

۴. devil's advocate در فرهنگ علوم انسانی به وکیل شیطان ترجمه شده است.

5- The Dialectic Method

### روش شیطننت‌آمیز (نقد)

نام این فن از اقدامی سنتی که در کلیسای کاتولیک‌های روم صورت می‌پذیرفته، گرفته شده است. هنگامی که نام کسی در برابر شورای عالی پاپ برای ترفیع به درجهٔ قدوسیت قرار می‌گرفت کاملاً ضرورت داشت که اطمینان حاصل شود که وی پیشینهٔ پاکی دارد. در نتیجه، به کسی نقش «نقاد» داده می‌شد تا تمام اعتراضهای ممکن نسبت به قداست وی را کشف کرده و بر ملا سازد.

براساس این اقدام، در سازمانهای امروزی روش شیطننت‌آمیز دادن نقش نقادی به یک فرد یا گروه را شامل می‌شود (وودوارد<sup>(۱)</sup>، ۱۹۹۹، ص ۶۵).

در نمودار (۱) ملاحظه می‌شود که این روش فراگرد معمول تصمیم‌گیری را در گامهای ۲ و ۳ تغییر داده است. این رهیافت در تعارض برنامه‌ریزی شده به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت بکار می‌رود (شونک، ۱۹۸۴، ص ۱۵۴).



نمودار ۱. فن شیطننت‌آمیز

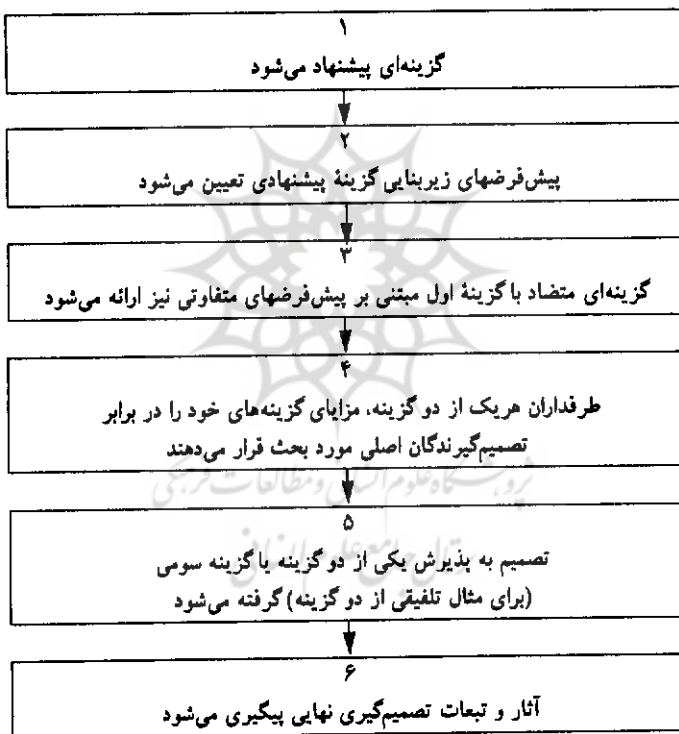
برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی‌بافی متهم نشود خوب است نقش نقادی - چرخشی باشد. گذشته از این، ایفای نقش نقادی به صورت دوره‌ای، آموزش خوبی برای ایجاد مهارت‌های تحلیلی و ارتباطاتی در افراد و گروه‌ها می‌باشد (کریتنر و کینیک، ۲۰۰۱، ص ۴۶۰).

### روش مناظره‌ای (جدل)

این روش مانند روش شیطنت‌آمیز، اقدامی وقتگیر است. این رهیافت ویژه ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده به مکتب فلسفی جدل در یونان قدیم باز می‌گردد. افلاطون و پیروانش می‌کوشیدند حقیقت‌ها را از طریق کشف مواضع مخالف به دست آورند (که تز و آنتی تز نامیده می‌شد). نظام قضایی بیشتر کشورها، با تکیه بر نظرهای مخالف، گناهکاری یا بیگناهی افراد را معین می‌کند. بنابراین، رهیافت مناظره‌ای از مدیران می‌خواهد پیش از تصمیم‌گیری بحث ساختار یافته‌ای از دیدگاه‌های مخالف داشته باشند (کزنستین<sup>(۱)</sup>، ۱۹۹۶، ص ۳۱۷).

در نمودار (۲) گام‌های ۳ و ۴ رهیافت مناظره‌ای، آن را از فراگرد معمول تصمیم‌گیری متمایز می‌سازد. یکی از موانع روش مناظره‌ای این است که «پیروزی در جدل» ممکن است اصل موضوع را تحت الشعاع خود قرار دهد. گذشته از این، روش مناظره‌ای به مهارت آموزی بیشتر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد. ولی اثربخشی این دو روش در ایجاد تعارض کارکردی در مقایسه با هم شرطهایی دارد. گروه‌های تصمیم‌گیری در مقایسه با گروه‌هایی که برای رسیدن به اجماع نظرها تلاش می‌کنند با استفاده از روش شیطنت‌آمیز یا مناظره‌ای به تصمیم‌های کیفی‌تری دست می‌یابند. ولی یک بررسی آزمایشگاهی اخیر، حاکی است که گروه‌هایی که از روش شیطنت‌آمیز استفاده می‌کردند راه‌حلهای بالقوه بیشتری ارائه می‌دادند و توصیه‌های بهتری برای مسائل داشتند تا گروه‌هایی که روش مناظره‌ای را به کار

بسته بودند (شوایگر<sup>(۱)</sup> و دیگران، ۱۹۸۹، ص ۷۴۵، والا سیچ<sup>(۲)</sup> و شونک<sup>(۳)</sup>، ۱۹۹۵، ص ۱۵۹). با توجه به این نتایج مختلط، مدیران در به کارگیری هر یک از دو روش برای بازگرداندن حیات به تأملهای ایستای سازمان وسعت عمل دارند. رجحان فردی و تجربه ایفای نقش می‌توانند عوامل تعیین‌کننده‌ای در انتخاب یک رهیافت نسبت به رهیافت دیگر باشند. عامل مهم این است که در صورت ضرورت می‌توان تعارض کارکردی را به طور فعال ایجاد کرد (نظیر هنگامی که خطر پیدایش سازگاری کورکورانه یا گروه فکری زیاد باشد (کریتز و کینیکی، ۲۰۱۱، ص ۴۶۱).



نمودار ۲. فن مناظره‌ای

1- D. M. Schweiger

2- J. S. Valacich

3- C. Schwenk

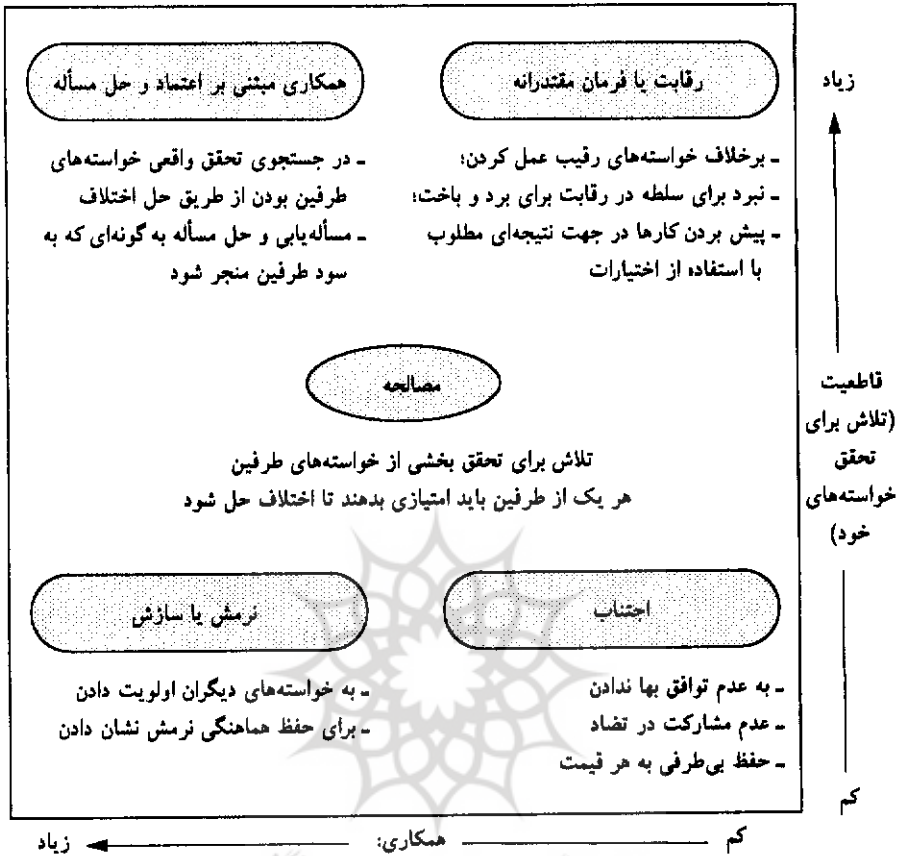
### سبکهای گوناگون مدیریت تعارض غیرکارکردی (منفی)

افراد در مدیریت تعارض منفی از سبکهای گوناگونی استفاده می‌کنند. نمودار (۳-الف) بیانگر سبکهای (گرایشها) عمده در مدیریت تعارض است. در این نمودار با استفاده از دو بعد همکاری (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد خواسته‌های طرف مقابل را برآورده سازد) و قاطعیت (درجه‌ای که یک طرف تعارض می‌کوشد به خواسته‌های خودش دست بیابد) پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی از هم متمایز گردیده است. یکی از متخصصان تعارض به نام افضل الرحیم نمودار (۳-ب) به جای ابعاد همکاری و قاطعیت از «علاقه به خود» و «علاقه به دیگران» استفاده کرده و پنج سبک مدیریت تعارضهای منفی را از هم متمایز ساخته است (توماس<sup>(۱)</sup>، ۱۹۷۶، ص ۸۹۹-۹۰۰؛ افضل‌الرحیم<sup>(۲)</sup>، ۱۹۸۵، ص ۱۲۲-۱۲۳).

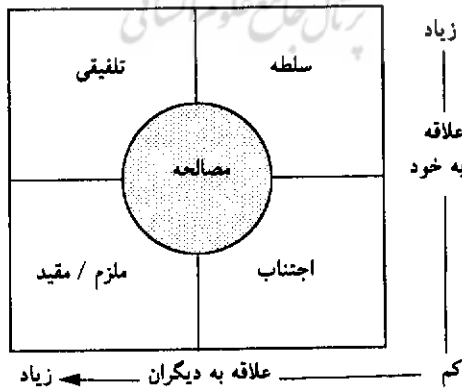
### رقابت (سلطه یا زور)

تلاشهای قانونمند برای کسب هدف بدون مداخله رقیب را رقابت گویند. هنگامی که شخصی در جستجوی دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش بدون در نظر گرفتن تأثیر آن بر طرف دیگر تعارض باشد رقابت می‌کند تا سلطه خود را برقرار سازد حل این نوع کشمکشهای مبتنی بر "برد و باخت" در گروههای رسمی یا در یک سازمان اغلب با استفاده از اختیارات یک مقام رسمی که سرپرستی طرفین را برعهده دارد صورت می‌پذیرد و هر یک از طرفین تعارض نیز با استفاده از پایگاههای قدرت خود می‌کوشد تا حل تعارض به نفع طرف خود تمام شود. این سبک را اغلب «زورمدارانه» نیز می‌نامند. هنگامی سبک سلطه مناسب است که راه‌حلی ناخوشایند باید اجرا گردد، یا موضوع جزئی بوده یا موعد مقرر نزدیک باشد. سبک سلطه در یک جوّ باز و مشارکتی نامناسب است. مزیت عمده سبک سلطه یا زورمدارانه سرعت آن است و عیب عمده آن ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است. (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۶؛ کریتر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۶۲).

الف:



ب:



نمودار ۳. سبک‌سنج مدیریت تعارض: سبک‌های پنجگانه



### همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسأله یا تلفیقی)

هنگامی که هریک از طرفین تعارض تمایل به برآورده ساختن کامل منافع همه طرفهای درگیر تعارض را داشته باشد گفته می شود همکاری وجود دارد و همه در جستجوی راه حلی خواهند بود که منافع طرفین تأمین شود. در همکاری مبتنی بر اعتماد، رفتار طرفین تعارض مبتنی بر حل مسأله، روشن ساختن اختلافات به جای سازش بر روی نقطه نظرهای گوناگون است. طرفین تعارض تمام گزینه های ممکن را مورد بررسی قرار می دهند، تشابه ها و تفاوتها در دیدگاههای مختلف به طور دقیق مورد کاوش قرار گرفته و علل آنها کاملاً روشن می گردد. به دلیل آنکه راه حل نهایی به نفع طرفین خواهد بود، همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت "برد - برد" برای حل تعارض می دانند. این رهیافت برای مسائل پیچیده که با سوء برداشت همراه است، مناسب می باشد. ولی برای حل تعارضهایی که ریشه در نظامهای ارزشی طرفین دارد مناسب نیست. مزیت عمده این سبک اثر ماندگار آن است زیرا، به جای صرف پرداختن به علائم تعارض به مسائل زیربنایی می پردازد. عیب عمده این سبک وقتگیر بودن آن است (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۵).

### اجتناب

هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص می دهد ولی به طور انفعالی عقب نشینی کرده یا موضوع را سرکوب نماید گفته می شود سبک اجتناب پیش گرفته است. بی تفاوتی یا عدم تمایل به مخالفت آشکار می تواند به عقب نشینی منجر شود. افراد طرفین تعارض میان خود جدایی فیزیکی ایجاد می کنند و هریک ناحیه ای را برای خود تعیین می کند که تمایز از ناحیه دیگری باشد. اگر عقب نشینی ممکن یا مطلوب نباشد افراد ممکن است اختلاف نظرهای خود را ابراز ندارند. هنگامی که از اعضای یک گروه خواسته شود به دلیل وابستگی کارهایشان به یکدیگر با هم تعامل داشته باشند، سرکوب تعارض صورت می پذیرد تا عقب نشینی. مزیت عمده این سبک آن است که در وضعیتهای مبهم یا آشکار، فرد

زمانی کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم‌گیری به دست خواهد آورد. ضعف عمده آن این است که اثر موقتی دارد و به مسائل بنیادی نمی‌پردازد. افراد از این سبک برای دور ماندن از تعارض، نادیده گرفتن عدم توافقها یا بی‌طرفی در تعارض استفاده می‌کنند. این سبک بیانگر بیزاری از تنش و ناکامی می‌باشد و تصمیمی که فرد می‌گیرد آن است که خود را دورنگه دارد تا تعارض خود بخود حل شود. از آنجا که نادیده گرفتن موضوعهای مهم موجب عجز و ناکامی دیگران می‌شود استفاده مستمر از این سبک مدیریت تعارض در روابط متقابل شخصی معمولاً موجب ارزیابی نامطلوب دیگران از فرد مزبور می‌شود (سورنسان<sup>(۱)</sup> و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۱۱۵؛ کربنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۶۳).

### نرمش / سازش / رأفت

روشی است که در آن یکی از طرفین تعارض می‌خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خود مقدم می‌دارد تا روابطشان حفظ شود. در واقع یکی از طرفین تعارض از خودگذشتگی نشان می‌دهد (نظیر دعوای میان زن و شوهر که در آن، استفاده از این سبک بسیار معمول است) سبک نرمش می‌تواند بیانگر عمل متواضعانه، راهبرد بلندمدت برای تشویق دیگران به همکاری، یا تسلیم خواسته‌های دیگران شدن باشد. این سبک معمولاً از جانب دیگران مطلوب ارزیابی می‌شود. ولی، در ضمن می‌تواند نشانه ضعف شخصیتی و روحیه تسلیم تلقی گردد. شخص مهربان منافع خود را نادیده می‌گیرد تا دیگران به خواسته‌هایشان برسند. مزیت عمده این سبک آن است که همکاری را مورد تشویق قرار می‌دهد و عیب عمده آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رویارویی با مسأله زیربنایی تعارض است. این سبک برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نمی‌باشد. اگر با استفاده از این سبک بتوان چیزی به دست آورد مناسب خواهد بود

(رحیم، ۱۹۸۵، ص ۸۴؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۶؛ ماتروچیو<sup>(۱)</sup> و جاج<sup>(۲)</sup>، ۱۹۹۵، ص ۲۵۲).

### مصالحه

هنگامی که هریک از طرفین تعارض باید چیزی از دست بدهند، مشارکت رخ داده و به مصالحه منجر می‌شود. در مصالحه برنده و بازنده مشخص وجود ندارد بلکه یک نوع سهم‌بندی شیء مورد اختلاف است. اگر شیء مورد اختلاف قابل تقسیم نباشد، یک طرف چیز باارزشی به طرف دیگر می‌دهد تا آن را جبران نماید. مذاکرات میان مدیریت و اتحادیه کارگری در واحدهای صنعتی بیانگر وضعیتی است که با استفاده از سبک مصالحه می‌توان بر سر "قرارداد دستمزد" نیروی کار به توافق رسید. کسی که با دیگران مصالحه می‌کند مثبت ارزیابی می‌شود. زیرا، وی را فردی می‌دانند که روحیه همکاری دارد و واقع‌بینانه با تعارض برخورد کرده و به حفظ روابط حسنه در آینده کمک می‌کند. سبک مصالحه را نباید در آغاز فراگرد حل تعارض بکار برد. زیرا طرفین تعارض ممکن است به جای موضوعهای اصلی بر روی موضوعهای مطرح شده مصالحه کنند. موضوعهایی که نخست در تعارض مطرح می‌شوند اغلب موضوعهای اصلی نیستند بنابراین، مصالحه زودرس مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی می‌گردد. برای مثال، هنگامی که دانشجویان یک درس به استاد می‌گویند مطالب دشوار و چالشی است می‌تواند صرفاً تلاشی برای مذاکره بر سیستم نمره‌دهی باشد. دیگر اینکه، پذیرش پیشنهاد اولیه سهل‌تر است تا جستجوی گزینه‌هایی که برای هریک از طرفین قابل قبول‌تر باشد. مزیت عمده این سبک آن است که در فراگرد مردم‌سالارانه بازنده‌ای وجود ندارد ولی راه حل موقتی تعارض به شمار می‌آید که می‌تواند حل خلاقانه مسأله را برهم زند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۶۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۷).

### اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض

هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست پژوهشها نشان می دهند که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه خاص خود پیش فرضهایی دارد. به بیان دیگر، هرکسی سبکهایی را در مدیریت تعارض ترجیح می دهد. سبک مدیریت تعارض هرکس را با استفاده از ترکیبی از ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می توان پیش بینی کرد. از این رو، برخی براین باورند که سبک مدیریت تعارض هرکس ثابت است و نمی توان گفت که سبکهای پنبجگانه تعارض، گزینه هایی اختیاری هستند که با توجه به وضعیت بتوان یکی از آنها را بکار گرفت (استرنبرگ<sup>(۱)</sup> و سوریانو<sup>(۲)</sup>، ۱۹۸۴، ص ۱۱۵). افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد، نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود. در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی برجای می گذارد و نشانه عدم استفاده سازنده از تعارض به شمار می آید. سبکهای نرمش و مصالحه، آثار مختلطی برجای می گذارند (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۴۲). در نگاره (۲) شرایطی که برای هر یک از سبکهای مدیریت تعارض مناسبتر به نظر می رسد فهرست گردیده است (توماس، ۱۹۷۷، ص ۴۸۷، هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۴-۳۷۸).

شماره	سبک	شرایط مناسب
۱	رقابت	۱. هنگامی که اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد. ۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدامهای غیرمعمول (خلاق) را برای بقاء و اثربخشی سازمانی طلب کند. ۳. در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می داند حق با اوست. ۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیررقابته سود می برند

شماره	سبک	شرایط مناسب
۲	همکاری	<p>۱. برای یافتن راه حل مورد قبول همه؛ (اجماع نظرها) هنگامی که خواسته‌های طرفین تعارض مهمتر از آنند که مورد مصالحه قرار گیرند</p> <p>۲. هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد.</p> <p>۳. برای تلفیق بینشهای افراد دارای دیدگاههای متفاوت</p> <p>۴. برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواسته‌های آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم‌گیری.</p> <p>۵. برای از بین بردن عواطف و احساسهای تندی که مانع برقراری ارتباطند</p> <p>۶. هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد</p> <p>۷. هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بیارزد</p>
۳	اجتناب	<p>۱. هنگامی که موضوع جزئی بوده یا به موضوعهای مهمتری باید رسیدگی شود</p> <p>۲. هنگامی که فرد هیچگونه احتمالی برای تحقق خواسته‌های خود نمی‌بیند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می‌کند</p> <p>۳. هنگامی که هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط، از مزایای حل اختلاف بیشتر باشد.</p> <p>۴. برای آرام‌سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند</p> <p>۵. هنگامی که جمع‌آوری اطلاعات بر تصمیم‌گیری فوری ارجحیت داشته باشد</p> <p>۶. هنگامی که دیگران، تعارض را به طور اثربخش‌تری حل و فصل کنند</p> <p>۷. هنگامی که به نظر می‌رسد موضوعهای مورد اختلاف نشانه موضوعهای دیگر یا مماس با آنها باشد</p>

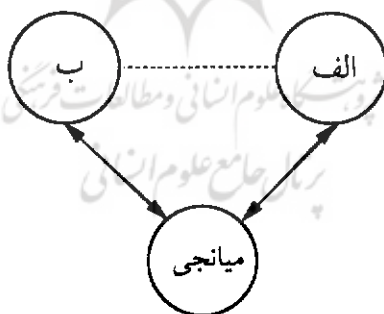
شماره	سبک	شرایط مناسب
۴	نرمش، سازش، رأفت	<p>۱. هنگامی که به اشتباه خود پی ببرید - اجازه دهید موضوع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید</p> <p>۲. هنگامی که موضوعهای مورد اختلاف برای دیگران از اهمیت بیشتری برخوردارند تا برای شما، در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آتی یا آنها، از خود نرمش نشان دهید</p> <p>۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوعهای مورد اختلاف بعدی</p> <p>۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد</p> <p>۵. هنگامی که هماهنگی و ثبات از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشند</p> <p>۶. هنگامی که می‌خواهید به کارکنانتان این امکان را بدهید تا با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند.</p> <p>۷. هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی‌شود</p>
۵	مصالحه	<p>۱. هنگامی که هدفها مهمند ولی ارزش تلاش بیشتر یا منجر شدن به برخوردهای تندتر را ندارند.</p> <p>۲. هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده و برای رسیدن به هدفهای خود اصرار دارند.</p> <p>۳. برای دستیابی به توافق موقت در زمینه موضوعهای پیچیده</p> <p>۴. برای دستیابی به راه‌حلهای سریع، هنگامی که طرفین تعارض در فشار زمان قرار دارند.</p> <p>۵. به عنوان سبک احتیاطی / پشتیبانی، هنگامی که سبکهای همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.</p>

## میانجی

انسانها در محیطهای سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می‌جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم و با نگرش مثبت حل می‌کنند. اما امروزه با توجه به رفتارهای سیاسی مشهود در سازمان، کمتر کسی به ایفای نقش میانجی در اختلافهای میان دیگران از خود آمادگی نشان می‌دهد. از این رو، داشتن دانش کاربردی از مثلث تعارض و فنون مختلف حل اختلاف برای مدیریت اثربخش ضروری است.

## مثلث تعارض

هنگامی "مثلث تعارض" شکل می‌گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مسأله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد (رزیک،<sup>(۱)</sup> ۱۹۹۹، ص ۱۲۹) همان‌گونه که در موضوع سیاست در سازمان مطرح شد، کارکنان به شکل دهی ائتلاف سیاسی تمایل دارند زیرا، قدرت را در تعداد می‌دانند (نمودار ۴).



نمودار ۴. مثلث تعارض

صاحب‌نظران تعارض براین باورند کسانی که خود را در مثلث تعارض می‌یابند طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها را در اختیار دارند. نمودار (۵) چگونگی واکنش میانجی

و تأثیر آن بر افزایش تعارض کارکردی یا غیرکارکردی را نشان می‌دهد. انتخابهای ۱ و ۲ را خروج از مثلث تعارض می‌نامند. زیرا، میانجی انرژی نزاع را در جهت مستقیم و مثبت میان طرفین تعارض هدایت می‌کند و مهمتر آنکه میانجی وارد ائتلاف سیاسی نمی‌شود.

همینکه میانجی گزینه‌های ۳ تا ۸ را انتخاب می‌کند استلزامهای سیاسی و اخلاقی وی نیز دو برابر می‌شود.

شماره	انتخاب	خروج از مثلث تعارض (رفتار کمتر سیاسی، و مخاطره کم تعارض غیرکارکردی)
۱	با هدایت فرستنده پیام برای یافتن راههایی جهت طرح مسأله به صورت سازنده‌تر، شکایتها را در مسیر درست قرار دهید و پیامهای دریافت‌کننده را برای ارسال دارنده پیام نبرید.	<p>تشکیل مثلث تعارض، (رفتار سیاسی‌تر، و مخاطره زیاد تعارض غیرکارکردی)</p>
۲	جلسه‌ای با شرکت فرستنده و دریافت‌کننده پیام ترتیب دهید و آنان را به سوی گفتگوی مستقیم و سازنده با یکدیگر هدایت کنید.	
۳	پیامهای مطابق متن را با نام فرستنده انتقال دهید و گیرنده پیام را راهنمایی کنید تا به طور سازنده پیام را با فرستنده آن به بحث گذارد.	
۴	پیام مطابق متن را با حفظ نام فرستنده انتقال دهید.	
۵	برای حمایت از فرستنده پیام، پیام را تعدیل کنید.	
۶	برای حمایت از فرستنده پیام، شرح و بسط خود را به پیام اضافه کنید	
۷	هیچ اقدامی نکنید تا طرفین با فرد دیگری مثلث تعارض تشکیل دهند.	
۸	کاری نکنید و این شایعه را پخش کنید که شما با دیگران مثلث تعارض را تشکیل خواهید داد.	



## نتیجه‌گیری و پیشنهادات

انسانها در محیطهای سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می‌جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم و با نگرش مثبت حل می‌کنند. بنابراین، مدیران باید با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا شده و مهارت مدیریت تعارض را نیز کسب کنند. ایجاد تعارض کارکردی به دقت هدایت شده می‌تواند خلاقیتها را به جریان اندازد. تعارضی که موجب پیدایش انتخابهای مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند. رهیافت شیطنت‌آمیز (نقادی) به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می‌رود و رهیافت مناظره‌ای از مدیران می‌خواهد پیش از تصمیم‌گیری بحث ساختار یافته‌ای از دیدگاههای مخالف داشته باشند.

هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست و سبک مدیریت تعارض هر کس را با استفاده از ترکیبی از ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد. از این رو، برخی بر این باورند که سبک مدیریت تعارض هر کس ثابت است. در هر صورت مدیران باید این انعطاف را در خود به وجود آورند که بتوانند از هر پنج سبک مدیریت تعارض با توجه به شرایط استفاده کنند. مدیران موفق از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد بیشتر استفاده می‌کنند زیرا استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد، نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود. در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می‌گذارد، سبکهای نرمش در مصالحه آثار مختلطی بر جای می‌گذارند.

هنگامی "مثلث تعارض" شکل می‌گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مسأله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد. میانجی باید انرژی نزاع را در جهت مستقیم و مثبت میان طرفین تعارض هدایت کند و مهمتر آنکه میانجی نباید وارد ائتلاف سیاسی شود.

## منابع

- 1- Luce, R. D., and H. Raiffa, *Games and Decisions*, New York: John Wiley, 1957.
- 2- Tiusvold, Dean, *Learning to Manage Conflict: Getting People to Work Together Productively*, New York: Lexington Books, 1993, P.12-13.
- 3- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, Fourth edition, New Jersey: Prentice- Hall, 1998.
- 4- Cosier R. A. and C. R. Schwenk, "Agreement and Thinking Alike: Ingredients for Poor Decisions", *Academy of Management Executive*, February 1990, P.71.
- 5- Kotter, J. P., "Kill Complacency", *Fortune*, August 5, 1996, PP. 168-70.
- 6- Woodward, K. L, "Sainthood for a Pope"? Newsweek, June 21, 1999, P. 65.
- 7- Schwenk, C. R., "Devil's Advocacy in Managerial Decision Making", *Journal of Management Studies*, April 1995, PP. 153-68
- 8- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, fifth edition, New York: Irwin/ McGraw- Hill, 2001.
- 9- Katzenstein, G., "The Debate on Structured Debate: Toward a Unified Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, June 1996, PP. 316-32.
- 10- Schweiger, D. M., W. R. Sandberg, and P. L. Rechner, "Experimental Effects of Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Approaches to Strategic Decision Making", *Academy of Management Journal*, December 1989, PP. 745-72.
- 11- Valacich, J. S. and C. Schwenk, "Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry Effects on Face- to - Face and Computer- Mediated Group Decision

- Making", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, August 1995, PP. 158-33.
- 12- Thomas , K. W., "The Conflict Handling Modes: Toward More Precise Theory", *Management Communication Quarterly*, 1988, 1, PP. 430-436.
- 13- Rahim, M. A., *Managing Conflict in Organizations*, 2n ed., New York: Praeger, 1992.
- 14- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman, *Organizational Behavior*, Seventh Edition, N. Y.: West Publishing Co., 1998.
- 15- Sorenson, P. S., K., Hawkins, and R.L. Sorenson, "Gender, Psychological Type and Conflict Style Preference", *Management Communication Quarterly*, 1995, 6, 115-126.
- 16- Martocchio, J. J., and T. A. Judge, "When We Don't See Eye to Eye: Discrepancies Between Supervisors and Subordinates in Absence Disciplinary Decisions", *Journal of Management*, 1995, 21, PP. 25/-278.
- 17- Sternberg, R. J. and L. J. Soriano, "Styles of Conflict Resolution, "*Journal of Personality and Social Psychology*, July 1984, PP. 115-26.
- 18- Ruzich, P., "Triangles : Tools for Untangling Interpersonal Messes, "*HR Magazine*, July, 1999, 129.



ثروءشكاه علوم انسانی ومطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی