

مدرست تعارض

گردآوری: سعید مهذب ترابی
دی ماه ۱۳۹۶





۱. تعریف تعارض

■ فرآیندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه بوسیله فرد «الف» انجام می‌گیرد تا تلاش‌های فرد «ب» را خنثی کند از طریق سد کردن راه او که در نتیجه «ب» در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود یا اینکه فرد «الف» بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید.

۲. سیر تکاملی اندیشه تعارض

سه دیدگاه در مورد تعارض مطرح است:

۱. دیدگاه سنتی (Traditional View)

۲. دیدگاه روابط انسانی (Human Relations View)

۳. مکتب تعامل (Interaction's View)

۳. مکتب تعامل Interaction's View

۱. در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.

۲. مدیران در این وضعیت سطح معینی از تعارض را در گروه ایجاد می کنند.

۳. گروه در این وضعیت زنده، با تحرک، خلاق و منتقد نگه داشته می شود.

تعارض سازنده و مخرب

- در مکتب تعامل تعارضی که هدف گروه را تائید و تقویت می کند و عملکرد را بهبود می بخشد، **سازنده** است. **Functional**
- تعارضی که مانع عملکرد خود گروه شود، **مخرب** است. **Dysfunctional**

در موارد زیر تعارض می تواند سازنده باشد:

- هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد.
- زمانی که موجب ابتکار عمل ، نوآوری و خلاقیت شود.
- هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود.
- هنگامی که بتواند جو و محیط سیستم دآوری و پدیده تحول را تقویت کند.

موارد مخرب تعارض

- مخالفت‌های کنترل‌نشده سبب نارضایتی اعضا و از هم پاشیدن گروه می‌گردد.
- کاهش اثربخشی گروه .
- ضعیف شدن ارتباطات گروه و از بین رفتن انسجام.
- هدف‌های سازمان تحت‌الشعاع قرار می‌گیرد.

چگونه می توان تشخیص داد تعارض خوب است یا بد؟

۱. وجه تمیز بین تعارض مخرب یا سازنده را نمی توان به صورت یک خط مشیء روشن و دقیق مشخص ساخت.
۲. هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول باشد و یا مردود باشد.

چگونه می توان تشخیص داد تعارض خوب است یا بد؟

۲. ممکن است نوع یا مقداری از تعارض در یک گروه خاص موجب بهبود عملکرد شود و در گروه دیگر و یا در زمان دیگر (در همین گروه) مخرب باشد.

۴. ملاک خوب یا بد بودن تعارض عملکرد گروه است.

چگونه می توان تشخیص داد تعارض خوب است یا بد؟

۵. چون گروه برای تحقق سازمان بوجود آمده
واژه سازندگی تعارض اثری است که بر
گروه دارد.

۶. ممکن است تعارض از دیدگاه فردی
مخرب باشد ولی از دیدگاه گروه سازنده.

فرآیند تعارض

■ فرآیند تعارض از ۴ مرحله تشکیل شده است:

۱. مخالفت‌های بالقوه

۲. بروز تعارض

۳. رفتار

۴. نتایج



مرحله اول: مخالفت های بالقوه

- در این مرحله وجود شرایطی است که زمینه ایجاد تعارض را فراهم می کند.
- این شرایط الزاماً به تعارض منتهی نمی شود.
- شرایط عبارتند از ۳ گروه عمده (ارتباطات- ساختار- متغیرهای شخصی)
- اینها منشاء یا علل تعارض به حساب می آیند.

الف: بررسی عامل ارتباطات

■ ارتباطات ضعیف – نفهمیدن زبان
یکدیگر – تعبیر و تغییر گفتار – وجود سر
و صدا و عوامل مزاحم – اختلاف در
اطلاعات و آموزش – تفاوت نگرش‌ها –
ارتباطات زیاد و یا خیلی کم – انحراف
ارتباطات از کانال‌های رسمی – فیلتر

تصفیه

ب: بررسی عامل ساختار

■ اندازه یا بزرگی گروه – میزان تخصصی بودن کارها – مرز مسئولیت‌ها و وظایف – سازگاری هدف فرد با گروه – شیوه و سبک رهبری – سیستم پرداخت حقوق و پاداش – میزان وابستگی گروه‌ها به یکدیگر.

ب: بررسی عامل ساختار

■ هرچه قدر گروه بزرگتر و تخصصی تر باشد،

احتمال بروز تعارض بیشتر است.

■ سابقه خدمت و تعارض رابطه معکوس

دارند.

■ مبهم بودن مرز مسئولیت ها و نامشخص

بودن وظایف باعث بروز تعارض می شود.

ج: بررسی عامل متغیرهای شخصی

■ ارزش‌های فردی شامل:

- متفاوت بودن سیستم‌های ارزشی
- تعصب— مثلاً سیاهپوستان را دوست ندارند.
- آقای «ب» بر این باور است که پست یا مقامی که فلان شخص گرفته معرف جهل و نادانی اوست.
- تصویری که یک کارمند از حقوق خود دارد، ممکن است برعکس تصور رئیسش باشد.

ج: بررسی عامل متغیرهای شخصی

■ بعضی از شخصیت‌ها موجب ایجاد تعارض می‌شوند:

— خودکامه‌ها و افراد جزمی که از نظر مناعت طبع در سطح بالایی نیستند.

■ اختلافات ارزشی می‌تواند مسائلی چون تعصب، عدم توافق در مورد نقش فرد در گروه و میزان پاداش متناسب برای شخص را توجیه کند.

مرحله دوم: بروز تعارض

- چنانچه شرایط مرحله اول موجب استیصال گردند، در آن صورت در این مرحله زمینه فعال شدن مخالفت‌ها فراهم می‌شود.
- پنداشت تعارضی به معنی بروز پدیده تعارض نیست.

مرحله سوم: رفتار

■ اگر افرادی مانع از رسیدن دیگران به اهدافشان شوند و این عمل از روی قصد صورت گیرد، در آن صورت در مرحله سوم قرار داریم.

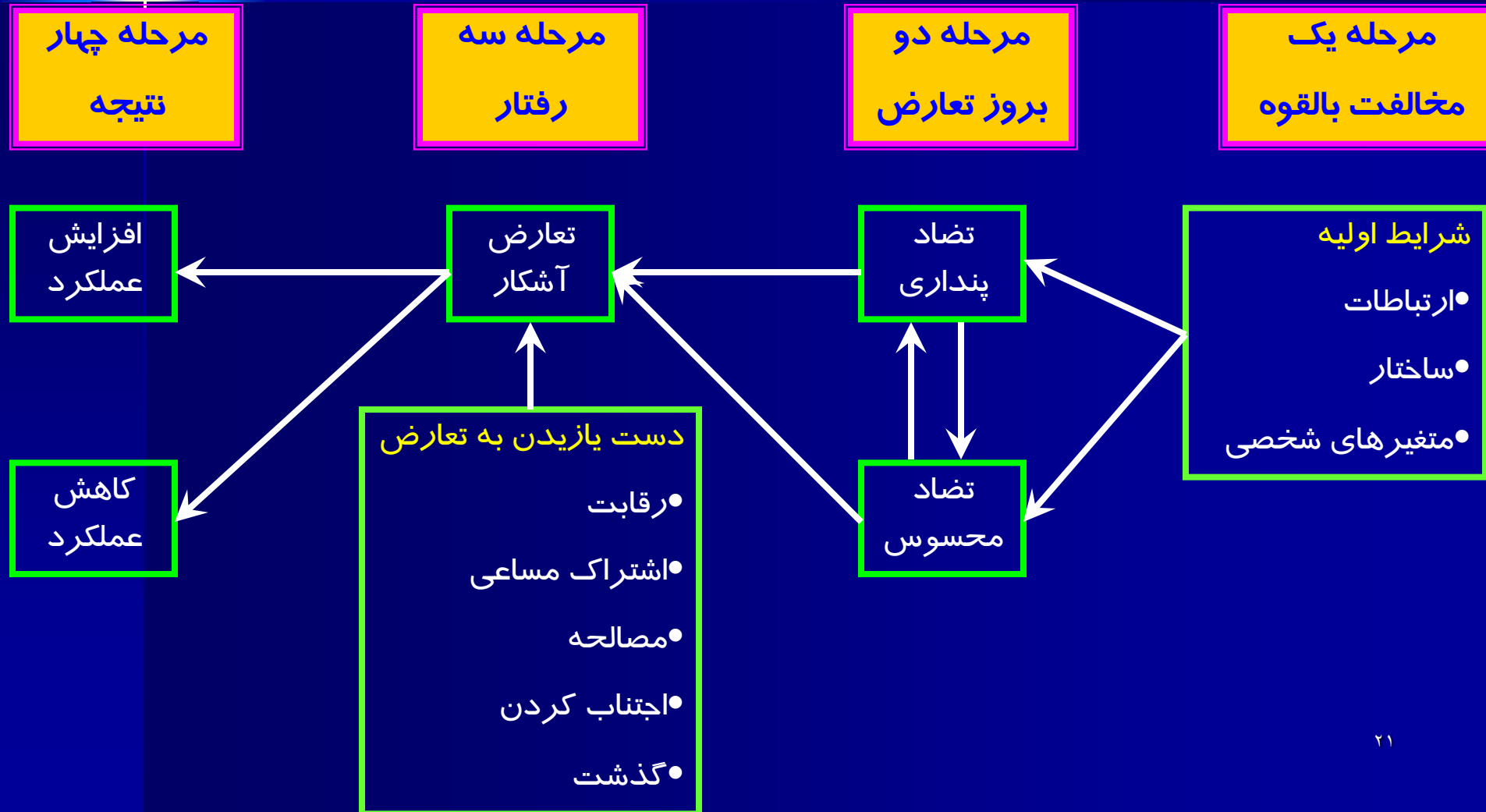
■ تعارض به شکل‌های گوناگون نمایان می‌گردد و از جمله مداخله در امور دیگران، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و برخوردهای خشن

مرحله سوم: رفتار

■ در سطح بسیار ظریف سوال یک دانشجو در کلاس از استاد است.

■ در سطح بسیار شدید اعتصاب‌ها، آشوب‌ها و درگیری‌ها است.

فرآیند تعارض



پنج راه حل برای مسأله تعارض

۱. رقابت

۲. همکاری یا تشریک مساعی

۳. اجتناب

۴. گذشت (ایثار)

۵. مصالحه



۱. رقابت

۱. هنگامی که باید به صورت قاطع و سریع عمل کرد.

۲. در رابطه با مسائل مهمی که باید دست به اقدامات غیر عادی زد.

۳. در رابطه با مسائل مهمی که برای سازمان اهمیت حیاتی دارد و انسان می‌داند که آن اقدام درست و مناسب است.

۴. در رابطه با کسانی که می‌خواهند از رفتارهای غیر رقابتی به نفع خود بهره‌برداری کنند.

۲. همکاری یا اشتراک مساعی

۱. هنگامی که نظر هر دو طرف اهمیت زیادی دارد، با همکاری یکدیگر پیدا کردن یک راه حل.
۲. هنگامی که هدف یاد گرفتن مطلبی باشد.
۳. جمع آوری نظرها و دیدگاه‌های مختلف.
۴. با مراجعه به آرای دیگران ، گرفتن تعهد از همه طرف‌ها.
۵. روی احساسات دیگران کار کردن.

۳. اجتناب

۱. همکاری بسیار کم اهمیت باشد یا اینکه

مسائل مهم تری پیش رو باشند.

۲. هنگامی که شخص به هیچ وجه قانع

نشود.

۳. هنگامی که نتیجه حاصل از برخوردها

بمراتب بیش از مزایای حاصل از راه

حل ها شود.

۳. اجتناب

۴. برای تسکین بخشیدن به دیگران و برگرداندن آرامش به محیط.

۵. هنگامی که جمع آوری اطلاعات می تواند تصمیمات آنی را بی اثر سازد.

۳. اجتناب

۶. هنگامی که دیگران بتوانند مسأله مربوط به تعارض را به صورتی مؤثر حل کنند.

۷. هنگامی که به نظر می رسد مسائلی پیش در آمد مسائل دیگری هستند.

۴. گذشت (اشار)

۱. هنگامی که شخص به اشتباه خود پی ببرد، دیدگاه بهتری را تأیید کند و بخواهد از این رهگذر چیزهایی بیاموزد.

۲. هنگامی که مسائل برای دیگران اهمیت بیشتری داشته باشند و شخص بخواهد رضایت خاطر آنان را جلب کند و همکاری خود را با آنان ادامه دهد.

۴. گذشت (اشار)

- ۲. در روابط اجتماعی، برای کسب اعتبارات بیشتر به منظور حل مسائل آینده
- ۴. هنگامی که شخص امکان بُرد ندارد، به حداقل رسانیدن زیان‌های مربوطه

۴. گذشت (اشار)

۵. هنگامی که ایجاد هماهنگی و ثبات از اهمیت حیاتی برخوردار باشد.

۶. هنگامی که فرد بخواهد با بهره‌برداری و یادگرفتن مطالب جدید از اشتباهات، به زیردستان آموزش بدهد.

۵. مصاحبه

۱. هنگامی که هدف‌ها مهم‌اند، ولی اهمیت آنها به آن اندازه نیست که موجب تشنج بیشتری شوند.

۲. هنگامی که طرف‌های مقابل دارای قدرتی برابر هستند، در پی تأمین هدف‌های ناسازگار یا مانعه‌الجمع برآیند.

۵. مصاحبه

۳. در رابطه با مسائل بسیار پیچیده، پیدا

کردن یک راه حل موقت

۴. وقت کافی نداشتن و بر اثر فشارهایی که

زمان وارد می‌آورد به یک راه مقتضی یا

مناسب دست یافتن

۵. کسب نوعی حمایت، البته اگر رقابت با

اشتراک مساعی کارساز نباشد.

