

# مدیریت تعارض و کیفیت عملکرد

## نگارش:



مهندس مسعود مهرداد

مدیرعامل شرکت برگ



دکتر مژگان اعلائیگی

مدرس و مشاور کسب و کار

## مدیریت

وابستگی متقابل رابطه‌ی افراد و محیط این امر را ثابت می‌کند که درگیری و تعارضات، بخش جدایی‌ناپذیر تعاملات بین افراد است. در این مقاله ضمن تعریف تعارض و شناخت انواع آن، به رویکردهای مختلف این تعارضات و شناخت علل و بروز شواهد آن پرداختیم و در ادامه به معرفی سبک‌های مدیریت تعارض جهت دستیابی به عملکرد باکیفیت توجه کردیم.

## ۱. مقدمه

مذاکره به عنوان توانایی بالقوه‌ی سازمان‌ها و افراد شناخته می‌شود، از این رو هرچه شرکت‌ها به سمت رویکردهای راهبردی برای مذاکره روی آورند می‌توانند مدیریت یکپارچه‌ی آن را بهتر به دست گرفته و موفقیت خود را در تعاملات تجاری تضمین نمایند. یکی از قابلیت‌های پویای مذاکره، توانایی مدیریت مؤثر تعارض در مذاکرات و تعاملات تجاری است. جریان مذاکره به دلیل مداخلات عوامل انسانی و روابط کارکردی انسان‌ها در آن با شرایط درگیری و تعارض روبرو می‌شود. ارتباطات مشترک موفق در سازمان‌ها نیازمند مدیریت تعارضات سازمانی است.

وقتی افراد به عنوان گروه کار می‌کنند، تعارض یکی از قابل پیش‌بینی‌ترین نتایج آن است. اکثر مدیران هزینه‌ی زیادی در برخورد با اختلافات و یا خطرات ناشی از تعارضات می‌پردازند، بنابراین در جریان مذاکرات در درون و بیرون سازمان به این امر به عنوان امری کلیدی برای موفقیت کسب و کار خود باید توجه نمایند. شناخت انواع تعارض و چگونگی برخورد با آن‌ها می‌تواند ما را در عملکرد برتر سازمانی رهنمون شود.

## ۲. تعریف تعارض و انواع آن

تعارض به نوعی اصطکاک، اختلاف نظر یا اختلاف بین افراد درون گروه اشاره می‌کند. هنگامی که رفتارها، اعتقادات و یا اعمال یک یا چند عضو گروه مورد قبول یک یا چند عضو دیگر نباشد در نتیجه تضاد ایجاد می‌گردد. بنابراین تعارض به ایده‌های مخالف و اقدامات حاصل از آن در نهادهای مختلف برمی‌گردد (تسچانن و موران، ۲۰۰۱، [۱])

با توجه به تعاریف گوناگون و تنوع تضادها، نگرش‌های متفاوتی نسبت به آن نیز وجود دارد. در سازمان‌ها تعارض به دلیل تعامل مکرر افراد با یکدیگر رخ می‌دهد. تعارضات به چهار گروه اصلی تقسیم می‌شوند:

- **تعارضات فردی:** به درگیری میان دو فرد اشاره دارد که به دلیل تفاوت‌های افراد رخ می‌دهد.
- **تعارضات بین فردی:** از آن‌جا که تعارض، بین افراد رخ می‌دهد می‌توان آن را حاصل تجربه‌ی ذهنی آن‌ها دانست.

1. Tschannen and Moran



تعارضات وظیفه‌ای هنگامی که نوآوری و تغییرات مورد نظر هستند می‌تواند مثبت عمل کند.

### ۳. دیدگاه پویا به مدیریت تعارضات بین‌گروهی

تنوع در قومیت، فرهنگ، جنسیت، ارزش‌های کاری و تجربیات مختلف، گوناگونی خلق می‌کند که رفتارهای مشابه و از پیش طراحی شده‌ای را در برخورد با تعارضات سازمانی ممکن نمی‌سازد؛ از این رو اگر به تعارض به عنوان یک فرآیند و مدیریت آن را به عنوان فرآیند حل مسأله در نظر بگیریم مدل‌های مختلف می‌تواند دیدگاه‌های درست‌تری برای برخورد با آن‌ها برای ما ایجاد کند.

#### ۳-۱. مدل تعارض تنوع

تنوع به عنوان تفاوت افراد با دیگران تعبیر می‌شود (پری اسمیت و شلی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳). چنین تفاوت‌هایی ممکن است مشهود یا نامشهود باشند. در این مدل فرض بر آن است که ویژگی‌های وظیفه‌ای و افراد درگیر می‌تواند برای سازمان مثبت یا منفی عمل کند. این مدل فرض می‌کند که تعارض دارای چندین بعد است و هر مکانیسم هر بعد از تنوع تیم کاری و عملکرد آن منتج می‌شود. [۴] بررسی‌های انجام شده شن<sup>۳</sup> (۱۹۹۵) دو بعد تعارض در تیم‌های کاری را بررسی می‌کند: درگیری‌های ارتباطی و کاری. درگیری‌های ارتباطی معمولاً در مورد ناسازگاری بین فردی و ناراحتی و خصومت میان همکاران است و تعارض وظیفه در مورد ناسازگاری اعضای تیم نسبت به ایده‌ها، تفسیر اطلاعات و رویکردهای سازمانی رخ می‌دهد. شن دریافت که میزان تعارض و عملکرد رابطه‌ی U شکل دارند، یعنی در سطوح پایین و بالایی درگیری وظیفه، عملکرد تیم پایین است در حالی که سطح متوسطی از تعارض وظیفه، عملکرد تیم را بهبود می‌بخشد. این در حالی است که درگیری ارتباطی به شدت به عملکرد تیم آسیب می‌رساند. علاوه بر این ماهیت کار،

بنابراین تعارضات، وابستگی زیادی به عوامل روانشناسی افراد شامل افکار، ارزش‌ها، اصول و احساسات آن‌ها دارد.

- **تعارضات درون‌گروهی:** نوعی درگیری است که در میان افراد در یک تیم اتفاق می‌افتد، به طور معمول ناسازگاری و سوء تفاهات در میان افراد منجر به درگیری درون‌گروهی می‌شود.
- **تعارض بین‌گروهی:** زمانی رخ می‌دهد که سوء تفاهاتی بین تیم‌های مختلف در یک سازمان به وقوع می‌پیوندد. علاوه بر این، رقابت‌ها باعث افزایش اختلافات میان‌گروهی می‌شود. عوامل متعددی مانند رقابت بر سر منابع یا مرزهای تعیین شده بین گروه‌ها این تعارضات را افزایش می‌دهد. [۲]

ضرورت شناخت انواع تعارض و مدیریت آن را در تحقق اهداف یک مذاکره و جلوگیری از ائتلاف انرژی و انحراف از مسیر هدف می‌توان برشمرد. بنابراین شناسایی انواع تعارض، دانش مربوط به حوزه‌های مدیریت آن و استفاده از تکنیک‌ها بنا بر شرایط آن‌ها می‌تواند روند مذاکرات یا عملکرد سازمان‌ها را در مسیر صحیح رهنمون کند.

در دسته‌بندی دیگری که توسط مانیکس<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) صورت گرفته تعارضات به سه نوع تقسیم شده‌اند: رابطه، وظیفه و فرآیند. تعارض رابطه‌ای ناشی از ناسازگاری بین افراد است، تعارض وظیفه‌ای با اختلاف نظرها و دیدگاه‌های گروه‌ها و افراد مرتبط است؛ بروز اختلاف در دیدگاه‌ها در انجام یک کار خاص. تعارض فرآیندی به اختلافات رویکرد گروه‌ها در انجام روش‌ها، فرآیندهای گروهی و دسته‌های وظایف اشاره دارد. اگر به این سه تعارض توجه کنیم رویکرد تعارض ارتباطی و فرآیندی برای سازمان مضر خواهد بود؛ ولی تعارض وظیفه ممکن است با مدیریت درست آن به علت تنوع نظرات و تشویق ارائه‌ی دیدگاه‌های مختلف مفید باشد. درگیری ارتباطی به دلیل قضاوت‌های شخصی و درگیری احساسات عاطفی در آن از همه‌ی انواع تعارضات مشکل‌آفرین‌تر است و سازمان باید به آن توجه خاص داشته باشد. [۳]

1. Mannix  
2. Perry-Smith and Shalley  
3. Jehn

**ضرورت شناخت انواع تعارض و مدیریت آن را در تحقق اهداف یک مذاکره و جلوگیری از ائتلاف انرژی و انحراف از مسیر هدف می توان برشمرد. بنابراین شناسایی انواع تعارض، دانش مربوط به حوزه های مدیریت آن و استفاده از تکنیک ها بنا بر شرایط آن ها می تواند روند مذاکرات یا عملکرد سازمان ها را در مسیر صحیح رهنمون کند.**

ویژگی های مذاکره کنندگان بنا شده است. این نوع مذاکرات، با توجه به رو در رو بودن آن حالت و احساسات، شخصیت و ظاهر فیزیکی را عیان می سازد و می تواند مذاکراتی پیویا را با ارائه ی راهکار برقراری ارتباط از طریق درک نشانه های مذاکره کننده و پردازش اطلاعات تغییر دهد.

### ۳-۳. مدل های دشواری اجتماعی

اعضای یک گروه اغلب وسوسه می شوند که به طور خودخواهانه عمل کنند. شرایطی که در آن منافع فردی با منافع جمعی در تضاد است، دشواری اجتماعی نامیده می شود. درگیری بین عقلانیت فردی و جمعی یک چالش اساسی است که سازمان ها با آن مواجه می شوند. موضوع کلیدی اینجاست که افراد چگونه می توانند با توجه به منافع شخصی خود، با همکاری دیگران منافع جمعی را اولویت بندی کنند و به یک همکاری و هماهنگی دست یابند. دست یابی به این موضوع در تعاملات اجتماعی امری دشوار و خطرناک است.

### این رویکرد دو مشخصه ی اساسی دارد:

۱. هر کسی بالاترین سود را برای انتخاب خود بدون توجه به انتخاب های دیگران مطالبه می کند؛
  ۲. دست یابی به حد پایین تر منافع به نقض همکاری می انجامد.
- در این رویکرد راهبرد غالب ایجاد تعادل کافی از طریق تغییر رویکرد است. مهم این است که این تغییر باید توسط چه کسی و چگونه انجام شود؟ با استفاده از میزان نفوذ متقابل در این راهبرد سعی می گردد تا از طریق هنجارها، وجدان، باورها پیامدهایی فراتر از پیامدهای مالی برای افراد تصویر گردد. [۴]

### ۳-۴. مدل تبادل اجتماعی

مدل مبادله ی اجتماعی در مقایسه با گروه های سازمانی از کارایی بالاتری برخوردار است. به طور خاص در این مدل سطوح تجزیه و تحلیل بین گروه ها با در نظر گرفتن تعاملات اجتماعی مورد مذاکره قرار می گیرد. در این رویکرد نمایندگان به عنوان تصمیم گیرندگان براساس هنجارها، ارزش ها و محدودیت های سازمان خود عمل می کنند. افزایش تعارضات نظریه ی تبادل اجتماعی تبدیل به یکی از پارادایم های شایع گردیده است. از نگاه لنز تبادل اجتماعی، اصطکاک بین منافع، حفظ قدرت را در نظر دارد که براساس تجارب قبلی خود در صورت عدم برآورد این مزایا به احتمال زیاد به رابطه پایان می دهد.

این رویکرد به طور گسترده ای مربوط به منابع قدرت، شامل دست یابی به منابع، در دسترس بودن آن ها، جایگزین ها یا زور و مشروعیت می شود. [۴]

### ۴. سبک های مدیریت تعارض

متخصصان مدیریت چندین روش را برای مدیریت

شدت اثرات بین دو بعد درگیری و عملکرد تیم را تعدیل می کند. در بررسی دیگری که توسط شن (۱۹۹۷) انجام شد تأثیر تعارضات فرآیندی بر عملکرد تیم به شکل ل شکل گرفت. سطح پایین تداخل فرآیندها، همسویی و همبستگی تیمی را فراهم کرد و در نتیجه عملکرد آن ها را بهبود بخشید، در حالی که سطح متوسط و بالای تعارضات فرآیندی، عملکرد تیم و رضایت ایشان را به صورت فرآیندهای کاهش داد به گونه ای که منجر به زمینه های ترک تیم گردید.

یکی از راهبردهایی که برای حل تعارضات بین اعضای سازمان در اینجا مورد استفاده قرار می گیرد، مذاکره است. باید به این امر توجه کنیم که آن چه مردم باید در مذاکره انجام دهند همان چیزی نیست که واقعا آن را انجام می دهند.

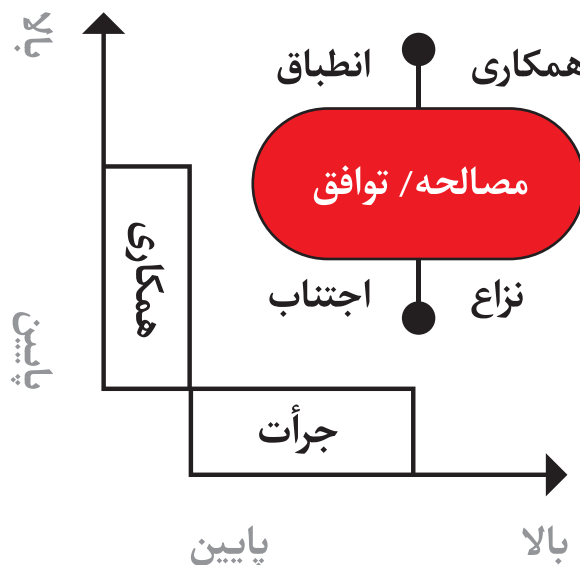
در نظر گرفتن این امر که تنوع ارزش ایجاد شده از وظایف و فرآیندها به افزایش فرآیندهای تعارضات می انجامد، وجود راهبردهای مذاکره ی مؤثر برای کاهش تداخل وظایف و هدایت آن به سوی هم افزایی و خلق ارزش بالاتر برای همه ی اعضای تیم را ضروری می سازد. [۴]

### ۳-۲. مدل مذاکره ی رفتاری

مذاکرات یک فرآیند راهبردی برای هدایتگری تعریف شده است که به موجب آن دو یا چند گروه تصمیم می گیرند در یک رابطه (تعامل با یکدیگر) قرار گیرند (تامپسون، ۲۰۱۵). مدل غالب مورد استفاده در مذاکره، مدل مذاکره ی رفتاری است. این مدل فرض می کند که گروه مذاکره کنندگان در توانایی های شناختی خود دارای محدودیت هستند و ممکن است به تعصب شناختی حساس باشند. تعصب شناختی فرآیند به اشتراک گذاری اطلاعات بین افراد را تضعیف می کند در نتیجه ارزش ایجاد شده برای مذاکره کنندگان را تحت تأثیر قرار می دهد. [۵]

رویکردهای یکپارچه برای ایجاد ارزش تمرکز دارند و با تسهیم اطلاعات در مورد منافع و اولویت ها، یافتن توافق نهایی را تسهیل می کنند. یکی دیگر از مهم ترین مذاکرات رفتاری، مشارکت است. زمینه ی اصلی این مذاکرات بر پایه ی نتایج مذاکرات عملکردی و

تعارضات پیشنهاد داده‌اند، یکی از معروف‌ترین آن‌ها تعامل در شبکه‌ی بلیک و موتون<sup>۱</sup> است. این مدل واکنش معمول افراد در تعارض‌های سازمانی را بیان می‌کند. ضمناً شکل زیر رفتارهایی را به‌عنوان راهنمای تصمیم‌گیری مدیران ارائه می‌دهد. مدیریت اختلافات یعنی مبارزه، اجتناب، انطباق و همکاری یا سازش.



هر یک از این حالت‌ها در دو محور یعنی همکاری و جرأت تعریف می‌شود. متخصصان می‌گویند فقط زمان مناسب یا نامناسب برای استفاده از هر یک از سبک‌ها وجود دارد. در نتیجه مهم است که مدیران رویکرد مناسب را در زمان مناسب برای حل تعارض به‌کار گیرند. یعنی توجه به وضعیت و عمل براساس آن است.

◀ **نزاع:** یک مدل مدیریت تعارض است که براساس سطح بالایی از خودکامگی و سطح بسیار پایین همکاری رخ می‌دهد. مدیریت درگیری در این موقعیت نیازمند مهارت‌های مدیران در بحث و استدلال، بهره‌برداری از موقعیت مناسب، ارزیابی گزینه‌ها، مدیریت احساسات، به‌همراه حفظ آرامش است. (استویسا - کانستانتین و آنا،<sup>۲</sup> ۲۰۰۸)

◀ **اجتناب:** در جرأت پایین و تمایل به همکاری بالا؟؟؟؟؟؟ اتفاق می‌افتد. ایجاد اعتماد به نفس در این موقعیت توسط مدیران ضروری است. این روش زمانی مناسب است که درگیری‌های جزئی در موقعیت‌ها رخ می‌دهد. در این موقعیت توانایی اجتناب از تنش با برنامه‌ریزی زمانی رخ می‌دهد. (دون هیو و کالت،<sup>۳</sup> ۱۹۹۲)

◀ **سازگاری:** شامل جرأت کم و تمایل به همکاری پایین؟؟؟؟ است. در این موقعیت توصیه به بیان نگرش‌های معقول و توسعه‌ی عملکرد از وضعیت فعلی می‌شود. (هاریداس،<sup>۴</sup> ۲۰۰۳)

◀ **سازش:** شامل سطح متوسطی از خودکامگی و همکاری است. برخی بر این باورند که در این رویکرد هر دو طرف منتفع می‌شوند. چگونگی پرداختن به تعارض در این حالت زمانی که افراد در یک نزاع به‌سر می‌برند راهکاری عملی و مؤثر است. در سطح متوسط سعی بر حل مسائل است. مهارت مدیریت تعارض در این مرحله هنر یافتن راه میانجی و استفاده از مصالحه است. (بارو و رابرت،<sup>۵</sup> ۱۹۹۲) [۲]

هنر مدیریت با پیوستن ایده‌ها برای دست‌یابی به بهترین راه حل در تعارضات تعریف می‌شود. مدیران در انتخاب راهبرد مناسب باید عواملی مانند جدی بودن تعارض (نیاز به فوریت)، در نظر گرفتن نتیجه‌ی مناسب، قدرت بهره‌گیری از موقعیت و ترجیحات شخصی را در نظر بگیرند.

## ۵. نتیجه‌گیری

برای دست‌یابی به عملکرد باکیفیت در روابط انسانی در سازمان‌ها، نیازمند شناخت تعارضات، انواع آن، علل آن و چگونگی مدیریت آن‌ها هستیم. در این مقاله سعی شد با ایجاد درک روشنی از مدیریت تعارض، فرآیند این مدیریت را فراتر از پایه‌ی فرضیات و با شناخت انواع رویکردها و علل نشأت‌گرفتن آن‌ها شناسایی و مدیریت کرد. همچنین تلاش گردید با فراتر رفتن از رویکرد سنتی حل تعارض که تنها یک سناریوی اجتناب داشت، به رویکردی منسجم و پویا با سناریوهای چندگانه دست یابیم.

## منابع:

- 1) Tschannen, M., (2001), "The effects of a state-wide conflict management initiative in organization", American secondary Education, Vol 29, pp.3
- 2) Madalina, O., (2016), "Conflict management, a new challenge", Procedia economics and finance, Vol. 39., pp.807-814.
- 3) Mannix, E.A. and Jehn, K.A., (2001), "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study" Academy of management journal, vol. 4., No. 2., pp:238-251
- 4) McCarter, M.W., Kimberly, A. and et al. (2018), "Models of intagroup conflict in management: a literature review", Journal of economic behavior and organization, pp. 1-22.
- 5) Thompson, L., (2015), "The mind and heart of the negotiation", London, UK: Pearson

1. Black and Mouton

2. Stoica -Constantin, Ana

3. Donohue and Kolt

4. Haridas

5. Baro, Robert