

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دوره آموزشی مهارت‌های حل تعارض

علیرضا احدی

دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی

مرداد ماه ۱۴۰۴

مقدمه

تعارض یکی از واژه‌های پرکاربرد در ادبیات مدیریت، روانشناسی و علوم رفتاری است. اگر کتابهای تصمیم‌گیری را بخوانید، بارها با این واژه روبه‌رو می‌شوید. اگر پای درس مذاکره بنشینید، مدام برایتان از مدیریت تعارض حرف می‌زنند. از دغدغه‌های مدیران منابع انسانی هم تعارض نقش و دردهای مربوط به آن است. متخصصان رفتار سازمانی همواره نگران وجود تعارض در سازمان‌ها هستند. صاحب‌نظران حوزه استراتژی هم از تعارض منافع حرف می‌زنند و معتقدند ریشه بخشی از مشکلات عملکردی و ناکارآمدی‌های سازمان‌ها را باید در تعارض و تضاد منافع جستجو کرد.

معنی لغوی تعارض

تعارض واژه‌ای عربی است که به مخالفت کردن، دشمنی داشتن، همسو نبودن و مانع یکدیگر شدن اشاره مثلاً دیده‌اید که وقتی یک گروه به یک ساختمان حمله می‌کند، آن گروه را با اصطلاح نیروهای معارض توصیف می‌کنند و می‌گویند تعرض انجام شده است. و یا وقتی یک فرد متقلب و کلاهبردار، زمین یا ملکی را به چند نفر می‌فروشد، اصطلاحاً می‌گویند معامله معارض انجام شده است. یعنی وضعیتی پیش آمده که هر یک از معامله‌ها مانع اجرای معامله دیگر است و اجرایی شدن همه آن‌ها امکان‌پذیر نیست.

در زبان انگلیسی هم (Conflict) تقریباً به همین معنای مخالفت و برخورد و مانع بودن اشاره می‌کند. اگر بخواهیم واژه‌ای فارسی به عنوان معادل تعارض انتخاب کنیم، «ناسازگاری» یکی از بهترین گزینه‌هاست و حداقل در حوزه مدیریت و روانشناسی می‌تواند پیام واژه‌های تعارض را منتقل کند. با توجه به آنچه درباره معنی کلمه تعارض گفتیم، نباید مفهوم تعارض برای شما گنگ و مبهم باشد. با این حال، برای دوستانی که علاقه دارند تعریف تعارف را به شکل رسمی هم بدانند و با آن آشنا باشند، دو مورد از تعریف‌های تعارض را نقل می‌کنیم:

استیفن رابینز: در کتاب مدیریت رفتار سازمانی، تعارض یک فرایند است. این فرایند زمانی آغاز می‌شود که یک موضوع برای یکی از طرفین مهم باشد و هم‌زمان به نتیجه برسد که طرف مقابل روی آن موضوع تأثیر منفی داشته یا ممکن است در آینده تأثیر منفی داشته باشد. تعارض همیشه با عدم توافق همراه است؛ یعنی یک طرف به چیزهایی باور دارد که طرف مقابل آن‌ها را باور ندارد. درواقع، همین که یک طرف فکر کند طرف مقابل مانع او شده یا مانعش خواهد شد، می‌توانیم بگوییم تعارض شکل گرفته است.

جیمز مارچ و هربرت سایمونهر، شکلی از اختلاف نظر و نگرش که باعث می شود در یک گروه دو نفره یا چند نفره نتوانیم با روش های عادی و استاندارد به تصمیم گیری و توافق برسیم و یا در رسیدن به خواسته هایمان شکست بخورید، یک تعارض محسوب می شود.

تعارض در روانشناسی به چه معنا است؟

تعارض در روانشناسی، یک حالت هیجانی منفی است که به علت ناتوانی در انتخاب یک گزینه بین دو یا چند گزینه اتفاق می افتد. برای مثال وقتی دو نفر از فرهنگ های مختلف با ارزش های دینی متفاوت با هم بحث می کنند، هیچ اشتراکی بین ارزش های معنوی آنها وجود ندارد و همین باعث بروز درگیری و تضاد بین آنها می شود. باید بدانید که این اختلافها اجتنابناپذیر است و بین افراد عادی، افراد خانواده، کارمندان یک شرکت و ... ممکن است اتفاق بیفتد.

حتی اگر بهترین روابط را داشته باشیم و طرف مقابل بیشترین اشتراک را با شما داشته باشد، باز هم احتمال بروز تعارض به علت تفاوت در ادراک باورها و ارزش ها بین ما وجود خواهد داشت. این مشکل تنها مربوط به مشکلات بیرونی نمی شود و گاهی در درون خود فرد رخ می دهد. تعارض به دلیل وجود دو میل متضاد در درون خود فرد اتفاق می افتد و حالتی از تنش و اضطراب را ایجاد می کند.

به این ترتیب تعارض به سه نوع مختلف تقسیم بندی می شود:

- **گرایش/گرایش:** در این حالت فرد با دو انتخاب مطبوع و خوشایند روبرو بوده و نمی تواند از بین آنها تنها یکی را انتخاب کند
- **اجتناب/اجتناب:** در این مدل هر دو گزینه یا هر دو انتخاب، نامطبوع هستند و فرد به دلیل ناتوانی در انتخاب یک کدام از آنها دچار مشکل می شود
- **گرایش/اجتناب:** زمانی که فرد بین یک مساله خوشایند و یک مساله ناخوشایند گیر می کند و دچار تعارض می شود.

انواع تعارض چیست؟

تعارض انواع مختلفی دارد، بعضی از آنها سازنده اند و بعضی دیگر مخرب.

۱- **بین فردی:** منظور از تعارضات بین فردی، اختلاف هایی است که بین دو یا چند فرد مختلف ایجاد می شود. این نوع، متداول ترین نوع کشمکش و تناقض شناخته می شود. اختلاف دو برادر، اختلاف زن

و شوهرها، اختلاف بین ساکنان یک ساختمان و ... همگی از انواع تعارض بین فردی محسوب می شوند.

۲- **درون فردی**: تعارض درون فردی، به دلیل ناتوانی در انتخاب یک هدف یا شرایط خاص از بین گزینه‌های مختلف در درون خود فرد اتفاق می‌افتد. درست مثل زمانی که فرد انتخاب می‌کند در شغلی که به آن علاقه ندارد فعالیت کند، زیرا حقوق خوبی به او پرداخت می‌کنند.

۳- **سازمانی بین گروهی**: بین دو سازمان یا مجموعه مختلف اتفاق می‌افتد و بسیار معمول است. این نوع معمولاً به دلیل اختلاف در مورد منافع سازمان‌ها رخ می‌دهد.

۴- **سازمانی درون گروهی**: در بین افراد یک گروه و تیم اتفاق می‌افتد. در این شرایط افراد مختلف تیم هر یک دوست دارند سلیقه و نظر خود را به کرسی بنشانند.

۵- **تعارض نقش**: یعنی یک فرد یا یک سازمان دو یا چند وظیفه متضاد با هم دارند که اگر بخواهند به هر یک از آن‌ها عمل کنند، تعارض رخ می‌دهد.

۶- **تعارض منافع**: اختلاف نظر در مورد منافع شخصی منجر به بروز تعارض منافع بین افراد می‌شود. مثل درگیری بین فرزندان در هنگام تقسیم اموال بعد از مرگ والدین.

۷- **تعارض ارزشی**: تعارض ارزشی به دلیل اختلاف در ارزش‌ها رخ می‌دهد. مثل اختلاف نظر بین افراد حامی محیط زیست با شکارچیان غیرمجاز.

۸- **تعارض فرهنگی**: زمانی رخ می‌دهد که دو فرهنگ ناسازگار در کنار هم قرار بگیرند. مثال بارز تعارض فرهنگی زمانی مشاهده می‌شود که افراد از فرهنگ‌های مختلف با هم ازدواج می‌کنند و بعدها دچار مشکل می‌شوند.

۹- **تعارض در مذاکره**: نوعی ناسازگاری بین دو طرف یک معامله است. برای مثال ناسازگاری بین خریدار یک کالا و فروشنده آن، تعارض در مذاکره است. خریدار می‌خواهد کالای مدنظرش را ارزان بخرد اما فروشنده می‌خواهد آن را به بالاترین قیمت بفروشد.

۱۰- **تعارض وظیفه‌ای**: این نوع در بین کارمندان و کارکنان یک مجموعه رخ می‌دهد. در این حالت هر یک از کارمندان با اینکه برای رسیدن به یک هدف مشترک در سازمان تلاش می‌کنند، اما به دلیل تفاوت در بینش، تجربه و انتظار دچار اختلاف نظر و ناسازگاری می‌شوند.

۱۱- **تعارض رابطه‌ای**: تعارض رابطه‌ای، یعنی اختلاف بین دو یا چند نفر بر سر مسائلی که برای هر یک از آن‌ها منافی دارد. تعارضات بین زوجین از این نوع است. دو نفر از کارکنان ارتباط صمیمی با هم دارند ولی یکی از آنها فردی دقیق، منظم، و رسمی است و دیگری صمیمی، خودمان و راحت

است. فرد خودمانی خیلی راحت و بدون اجازه به دفتر محل کار فرد دقیق و رسمی وارد می شود و او ناراحت می شود و جالب اینکه این فرد احساس می کند او رابطه سرد و بی احساسی با وی داشته است.

علت ایجاد تعارض چیست؟

از آنجایی که انسان ها به طور طبیعی با هم تفاوت دارند و نوع نگاه و برداشت آن ها نسبت به دیگران و مسائل فرق میکند طبیعی است که با یکدیگر دچار اختلاف و تعارض شوند. آنچه میتواند غیر عادی باشد، چگونگی حل اختلاف است که ممکن است نتایج غیر سازنده ای داشته باشد. علت ایجاد اختلاف نظرها، یک بحث طولانی است و به ساعت ها مطالعه و تحقیق نیاز دارد زیرا عوامل مختلفی می توانند باعث بروز آن شوند که شاید از نظر خیلی از افراد کم اهمیت باشند. با این حال از متداول ترین علل ایجاد تعارض می توان به موارد زیر اشاره کرد:

- اختلاف نظر بین افراد
- اختلاف طبقاتی
- مشخص نبودن وظایف و مسئولیت ها
- نداشتن مرز در روابط مختلف
- محدود بودن تصمیم گیری های سازمانی به افرادی خاص
- تفاوت در ویژگی های فرهنگی
- نبود هماهنگی کافی بین افراد
- نداشتن تجربه کافی
- برداشت و سوگیری اشتباه
- نداشتن ارتباط موثر و سازنده با کارکنان
- محدودیت منابع
- گستردگی سازمان

علل رایج تعارض در محیط کار

۱. اختلاف در اهداف و منافع
هر واحد یا فرد ممکنه هدف خاص خودش رو دنبال کنه که با اهداف دیگران در تضاد باشد.
۲. اختلاف در ارزش ها و باورها

تفاوت در نگرش‌ها، باورهای فرهنگی یا شخصی منجر به سوءتفاهم و تعارض می‌شود.

۳. ضعف در مهارت‌های ارتباطی

سوءبرداشت، شنیده‌نشدن، لحن تند یا پیام‌های مبهم باعث شروع تعارض می‌شوند.

۴. سبک‌های شخصیتی متفاوت

افراد با ویژگی‌های شخصیتی متفاوت مثل درون‌گرا، برون‌گرا، قاطع، آرام و .. ممکن است در تعاملات دچار اصطکاک شوند.

۵. ابهام در نقش‌ها و مسئولیت‌ها

وقتی شرح وظایف مشخص نیست یا بین دو نفر در انجام وظایف همپوشانی وجود دارد، احتمال بروز تعارض بالا می‌رود.

۶. رقابت ناسالم

رقابت برای ارتقا، منابع، امتیازات یا توجه مسئول به یک کارمند می‌تواند روابط را تخریب کند.

۷. فشار کاری و استرس

خستگی، فشار زمانی، یا نگرانی‌های شغلی سطح تحمل رو کاهش می‌دهد و موجب برخوردهای تند می‌شود.

همکار تحت فشار مسئول، خانواده و ... است و با عصبانیت به همکاری جواب می‌دهد و همین امر موجب می‌شود که سوءتفاهم شکل بگیرد که به تعارض می‌انجامد.

۸. تبعیض یا بی‌عدالتی ادراک‌شده

وقتی فرد احساس می‌کند ناعادلانه با او رفتار شده در حقوق، ترفیع، توجه مسئول و ... حس منفی و تعارض شکل می‌گیرد.

۹. عدم دسترسی به منابع

رقابت بر سر منابع محدود مثل زمان، بودجه، تجهیزات، فضای کاری و حتی توجه مسئول، می‌تواند منشأ تعارض باشد.

۱۰ - دید از بالا به پایین (همیشه از موضع قدرت با طرف مقابل صحبت کنیم خصوصاً در کار

اداری م که این مسئله بسیار رایج است)

۱۱ - خودمان را در همه مسائل فردی مطلع و آگاه بدانیم

پیامدهای مثبت و منفی تعارض

پیامدهای مثبت تعارض (در صورت مدیریت صحیح)

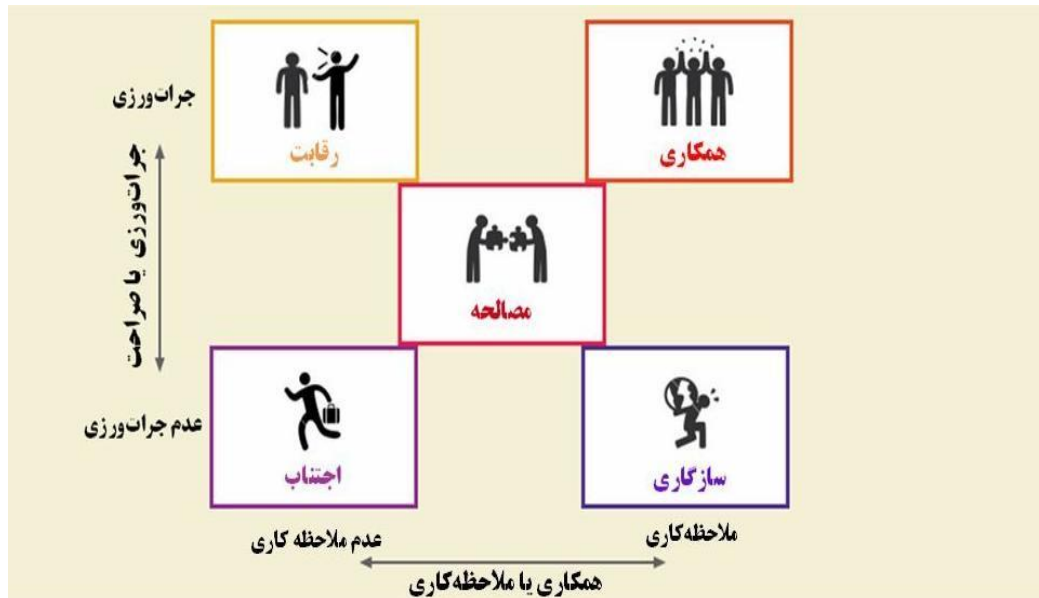
- ۱- افزایش خلاقیت و نوآوری
وقتی دیدگاه‌های مختلف با هم مطرح می‌شوند، راه‌حل‌های جدید و خلاقانه شکل می‌گیرند.
- ۲- روشن شدن سوء تفاهم‌ها و ابهامات
تعارض باعث می‌شود مسائل پنهان یا ناگفته شفاف شوند.
- ۳- تقویت روابط بین فردی در بلندمدت
وقتی تعارض‌ها به درستی حل شوند، اعتماد و درک متقابل بیشتر می‌شود.
- ۴- افزایش مشارکت و تعهد
افراد وقتی در فرآیند حل تعارض درگیر می‌شوند، احساس تعلق بیشتری به تصمیم نهایی پیدا می‌کنند.
- ۵- یادگیری مهارت‌های ارتباطی و حل مسئله
برخورد با تعارض فرصتی برای رشد شخصی و حرفه‌ای است.

پیامدهای منفی تعارض (در صورت مدیریت ضعیف)

- ۱- کاهش بهره‌وری و تمرکز کاری
انرژی ذهنی کارکنان صرف درگیری و ناراحتی می‌شود.
- ۲- افزایش استرس، اضطراب و فرسودگی شغلی
تعارض مزمن، فرسایشی و آسیب‌زا است.
- ۳- تضعیف ارتباط و اعتماد بین کارکنان
تعارض حل‌نشده باعث ایجاد فضای منفی، شایعه و غیبت کارکنان خواهد شد.
- ۴- افزایش نرخ ترک محل خدمت، تعطیل خدمت و یا غیبت کارکنان
افراد در محیطی پرتنش نمی‌مانند یا مرتب به بهانه‌های مختلف غیبت می‌کنند.
- ۵- اثر منفی بر تصویر سازمانی و فرهنگ سازمانی
■ جو سازمان به‌جای همکاری، رقابت ناسالم و خصومت را پرورش می‌دهد.

سبک‌های مدیریت تعارض

یکی از معروف‌ترین و کاربردی‌ترین مدل‌ها در زمینه‌ی سبک‌های مدیریت تعارض، **مدل توماس-کیلین** است. البته در هنگام بروز تعارض، هیچ راه‌حل مشترکی وجود ندارد که در موقعیت‌های مختلف کمک‌کننده باشد. هر موقعیتی بنا به شرایط خاصی که دارد، باید به شیوه درستی مدیریت شود. لذا سبک‌های مختلف مدیریت تعارض مدل توماس - کیلین عبارت اند از:



سازش

سازش متداول‌ترین شیوه مدیریت تعارض است که هدف آن، **میان‌روی و ایجاد توافق** بین دو طرف است. گاهی به سبک سازش، سبک **باخت-باخت** هم می‌گویند زیرا در آن هر دو طرف باید از یک سری مواضع خود عقب‌نشینی کنند تا به توافق برسند. منابع علمی معتقدند: سازش می‌تواند منجر به خشم شود، به خصوص اگر بیش از حد به عنوان یک تاکتیک حل تعارض مورد استفاده قرار گیرد، بنابراین در استفاده از آن نباید زیاده‌روی کرد. ویژگی‌های سبک سازش:

- ۱- قاطعیت متوسط، همکاری متوسط
 - ۲- هر دو طرف بخشی از خواسته‌شان را از دست می‌دهند
 - ۳- راه‌حل میانه؛ نه بهترین، ولی قابل قبول
- مزایا: حل سریع‌تر، کاهش تعارض

معایب: رضایت کامل حاصل نمی‌شود

رقابت

رقابت در مدیریت سازش دقیقاً نقطه مقابل سازش است و در آن تمام انتظارات دیگران نادیده گرفته می‌شود. راه‌حل اصلی در این سبک، پافشاری و اصرار یک طرف روی خواسته خودش است که در نهایت به عقب‌نشینی طرف مقابل منجر می‌شود. نکته مهم در این روش این است که نمی‌توان زیاد روی نتیجه آن در حل تعارض حساب کرد.

ویژگیهای سبک رقابتی:

۱ - قاطعیت بالا، همکاری پایین

۲ - تمرکز بر پیروزی شخصی به هر قیمتی

۳ - برای مواقع اضطراری یا تصمیمات سریع مناسب است

مزایا: تصمیم‌گیری سریع

معایب: احتمال آسیب به رابطه و بی‌توجهی به نظر دیگران

همکاری

حل تعارض به روش همکاری، زمانی حاصل می‌شود که تمام طرفین دور هم جمع شوند و از طریق مذاکره به راه‌حلی مشترک و مورد قبول همه برسند. حل اختلافات و تناقضات به سبک همکاری معمولاً زمانی استفاده می‌شود که حفظ روابط دوستانه بین طرفین، اهمیت بالایی داشته باشد.

ویژگیهای سبک همکاری:

۱ - قاطعیت بالا، همکاری بالا

۲ - هدف: رسیدن به راه‌حل برد-برد که نیازها و منافع هر دو طرف را برآورده کند

۳ - نیاز به گفت‌وگو، زمان و اعتماد متقابل دارد

مزایا: تقویت رابطه، راه‌حل‌های خلاقانه

معایب: زمان‌بر و گاهی دشوار

پرهیز و اجتناب

راه‌حل اصلی در روش اجتناب نادیده گرفتن و حذف یک مشکل یا حتی حذف یک طرف به منظور جلوگیری از بالا گرفتن تعارض است. برای مثال اگر در یک پروژه کاری چند تن از اعضای تیم با هم تعارض دارند و سازش نمی‌کنند، مسئول برای جلوگیری از بالا گرفتن بحث و تشدید آن ترجیح می‌دهد این افراد را برای همیشه از پروژه کنار بگذارد. در واقع در این روش، به جای حل مساله

اصلی، تنها صورت آن برای مدتی حذف می‌شود. به همین دلیل استفاده از این روش زیاد توصیه نمی‌شود.

ویژگیهای سبک اجتناب:

۱ - قاطعیت پایین، همکاری پایین

۲ - کناره‌گیری یا نادیده گرفتن تعارض

۳ - مناسب برای زمان‌هایی که موضوع بی‌اهمیت یا وقت یا انرژی کافی برای حل آن وجود ندارد
مزایا: حفظ آرامش موقت

معایب: باقی‌ماندن ریشه‌ی تعارض، انباشت ناراحتی‌ها

سازگاری

سازگاری در حل تعارض، به معنی ترجیح دادن منافع گروه مقابل به منافع خود یا گروه‌های وابسته به آن است. در سازگاری شما خود را از درگیری کنار می‌کشید و به نوعی به طرف مقابل اجازه پیروز شدن می‌دهید. این روش معمولاً زمانی کارآمد است که اهمیت موضوع conflict برای شما کمتر از طرف مقابل باشد یا به نظر شما وقت گذاشتن روی آن ارزش نداشته باشد.

ویژگیهای سبک سازگاری:

۱ - قاطعیت پایین، همکاری بالا

۲ - فدا کردن منافع خود برای رضایت دیگران

۳ - مناسب برای حفظ رابطه یا زمانی که موضوع برای شما اهمیت زیادی ندارد
مزایا: کاهش تنش سریع

معایب: نادیده گرفتن نیازهای شخصی، دل‌زدگی احتمالی

سبک تعارض	مزایا	معایب
سازشی	حل تعارض در زمان کوتاه - رضایت نسبی برای هر دو طرف، راه حل باخت -باخت	راه حل نیم بند و نه چندان خلاقانه - هیچ کدام از طرفین کاملاً راضی نیستند
رقابتی	تصمیم گیری سریع در شرایط اضطراری - نشان دادن قاطعیت و رهبری	بی توجهی به احساسات و نیازهای دیگران - تضعیف رابطه و اعتماد
همکاری	ایجاد راه حل برد-برد و پایدار - تقویت اعتماد، رابطه و خلاقیت در حل مسئله	زمان بر بودن - نیاز به مهارت های ارتباطی بالا و فضای مناسب تعامل
اجتنابی	جلوگیری از درگیری های بی اهمیت - حفظ آرامش موقت و فرصت برای آرام شدن	باقی ماندن مسئله بدون حل - احتمال انباشته شدن احساسات منفی
سازگاری	حفظ رابطه در شرایط حساس - کاهش سریع تنش و درگیری	نادیده گرفتن نیازها و احساسات خود - ایجاد احساس بی عدالتی یا قربانی شدن

روش های حل تعارض

سوال اصلی اینجا است که برای حل تعارض چه کارهایی می توان انجام داد؟ کشمکش و تناقضات زمانی کاملاً حل و فصل می شود که به شکلی اصولی به آن پرداخته شود. اگر سعی کنید با روش های ناکارآمد تعارض های به وجود آمده را حل کنید، تنها به بزرگ تر شدن این مشکل کمک خواهید کرد.

روش های ناسالم حل تعارض

از جمله روش های ناسالم حل تعارض اجتناب از حل تعارض، قطع کردن رابطه، قهر کردن، سپردن به گذر زمان، کوتاه آمدن و رفتار پرخاشگرانه هستند.

اجتناب از حل تعارض

در این حالت افراد از گفت و گو درباره تعارض خودداری میکنند. دلیل آن، ترس از بالا گرفتن اختلاف یا فقدان مهارت حل تعارض است.

قطع کردن رابطه

عده ای از مردم به دنبال اختلاف با دیگری رابطه خود را با وی قطع می کنند چنین چیزی به معنای پاک کردن صورت مسئله است.

قهر کردن

برخی از مردم به دنبال بروز اختلاف با یکدیگر قهر میکنند قهر کردن یک نوع روش اجتنابی برای حل اختلاف است و به حل مشکل منتهی نمی شود.

سپردن به گذر زمان

عده ای هم حل اختلاف خود با دیگری را به گذر زمان می سپارند تا شاید به مرور زمان خود به خود حل شود این روش نیز مؤثر نیست زیرا چه بسا افرادی که به دلیل داشتن اختلاف سالیان سال با هم قهر بودند ولی اختلافشان هم چنان پابرجا بود.

کوتاه آمدن

یکی دیگر از روشهای حل تعارض کوتاه آمدن است. وقتی در برابر کسانی که با آن ها اختلاف داریم کوتاه می آییم به این معنا نیست که اختلاف حل شده است بلکه به این معناست که ما به دلایلی از حق خود گذشته ایم این اقدام ممکن است در کوتاه مدت مؤثر باشد اما در دراز مدت به اختلافات و تنش بین فردی دامن می زند.

رفتار پرخاشگرانه

عده ای هم به دنبال بروز اختلاف با دیگری دست به پرخاشگری می زنند، پرخاشگری می تواند به دو شکل دیده شود انفعالی و فعال. در پرخاشگری انفعالی افراد با نیش و کنایه زدن و بدگویی در غیاب دیگری خشم خود را خالی میکنند اما در پرخاشگری فعال فرد فعالانه دست به پرخاشگری میزند برای مثال فحاشی میکند کتک کاری راه می اندازد و... در مقابل این روشهای ناسالم می توان برای حل مؤثر تعارض از روشهای سالم بهره برد.

روشهای سالم حل تعارض

کلید طلایی حل تعارض مذاکره است. اگر میخواهید مشکل خود را با دیگران حل کنید، چاره ای جز مذاکره ندارید چه بسا کشورهایی که پس از سال ها جنگ در نهایت ناچار شدند پشت میز بنشینند و در مورد مشکلاتشان با هم مذاکره کنند.

مذاکره چیست؟

مذاکره یعنی گفت و گوی بین دو یا چند نفر که با هدف خاصی که عموماً رسیدن به یک راه حل و یا حل اختلاف است صورت می گیرد.

مذاکره کردن مستلزم این است که گوینده به دقت شفاف و ساده حرف ها و فکرهايش را بیان کند و به دیگری نیز چنین اجازه ای بدهد مذاکره باید در فضا و زمان مناسب صورت بگیرد و دو

طرف مذاکره حال خوبی داشته باشند با داشتن خستگی گرسنگی و سردرد نمیتوان یک مذاکره را به خوبی پیش برد

شرایط مذاکره

دو طرف تمایل به گفت و گو داشته باشند .

یک موضوع مشخص انتخاب شود و در موردش صحبت شود.

دو طرف به دقت به صحبت هم گوش دهند.

به جای گشتن به دنبال مقصر، به جست و جوی راه حلهایی برای حل اختلاف پرداخته شود

به طرف دیگر مذاکره نیز اجازه و فرصت گفت و گو داده شود.

گوش دادن

گوش دادن با شنیدن فرق میکند وقتی به صحبت کسی گوش می دهید، یعنی سراپا توجه و گوش هستید این رفتار در گوینده این احساس را ایجاد می کند که شما برایش اهمیت قائل هستید و به دقت به حرفهایش گوش میدهید در روند حل اختلاف گوش دادن دقیق باعث میشود که با دیدگاه طرف مقابل آشنا شوید .این کار از احتمال ایجاد سوء تفاهم در روابط بین فردی می کاهد .بعضی از محققان معتقدند که بالغ بر ۸۰ درصد تعارضات از طریق مراوده و ارتباط خوب و استفاده از مهارت خوب گوش دادن قابل حل شدن است.

مثال :وقتی همکاری می گوید :من احساس می کنم کارها ناعادلانه تقسیم شده است

به جای جواب دادن فوری، بگو :چنین متوجه شدم که احساس می کنید سهم کمتری بوده، درست گفتم.

اجازه صحبت به دیگری دادن

مذاکره همان طور که از نامش پیداست گفت و گوی دو نفره است .دو طرف باید به هم فرصت صحبت و گفت و گو بدهند . در حین صحبت دیگری سراپا گوش باشند و صحبت طرف مقابل را قطع نکنند

بیان احساس و نیاز با من گویی(تکنیک من گویی به جای تو گویی)

در من گویی، صحبت ها بر اساس بیان احساسات، نیازها و تأثیر رفتار طرف مقابل روی خودمان است.

بجای اینکه به طرف مقابل حمله کنید و با محوریت اتهام، سرزنش یا قضاوت با طرف مقابل صحبت کنید مثلاً تو همیشه دیر می‌رسی، بگوئید: وقتی دیر می‌رسی، من احساس ناراحتی می‌کنم، چون برنامه‌ام بهم می‌خوره

و یا من وقتی جلسه‌ها بدون هماهنگی تغییر می‌کنند، احساس سردرگمی دارم و استرس می‌گیرم. چرا این تکنیک مهم است؟ چون با گفتن من طرف مقابل را بصورت مستقیم خطاب قرار نمی‌دهید لذا فرد وارد فاز دفاعی نمی‌شود و با این کار توجه طرف مقابل را به احساسات و نیازهای خودمان جلب می‌کنیم.

شناخت و کنترل هیجانات

شناخت هیجان‌های و یادگیری روش‌های کنترل آن، می‌توانند به ما کمک کنند که برخوردهای تند و غیرسازنده ما کاهش یابند. مثل تنفس عمیق، توقف قبل از واکنش، و تمرکز بر مسئله..

تمرکز بر مسئله، نه بر فرد

به جای اینکه طرف مقابل را مقصر بدانید یا سرزنش کنید، روی حل مشکل و یافتن راه‌حل تمرکز کن.

جستجوی راه‌حل برد-برد

سعی کنید راه‌حلی پیدا کنید که نیازها و منافع هر دو طرف تا حد امکان برآورده شود، نه اینکه فقط یکی برنده باشد.

مهارت مذاکره و مصالحه

یاد بگیرید که در برخی مواقع لازم است بخشی از خواسته‌هایتان را کنار بگذارید تا به توافقی منطقی برسید.

توانایی پرسشگری و روشن‌سازی

سؤالات باز بپرسید تا ابهامات رفع شوند و منظور طرف مقابل دقیق‌تر فهمیده شود.

توانایی پذیرش تفاوت‌ها و تنوع دیدگاه‌ها

یاد بگیرید که همه مثل شما فکر نمی‌کنند و احترام به تفاوت‌ها بخش مهمی از حل تعارض است.

تمرین همدلی و درک متقابل

توانایی گذاشتن خود در جای طرف مقابل و فهم احساسات و نیازهای او.

توصیه هایی برای حل تعارض و استفاده از راهکارهای منطقی در منابع وجود دارد:

هنگام بروز تعارض، اولین کاری که باید بکنید دوری از عجله و حفظ آرامش است. بیشتر افراد در هنگام درگیری و اختلاف کنترل خود را از دست می دهند و تحت تاثیر هیجانات خود قرار می گیرند. این باعث تشدید تعارض و حادثه شدن مشکل پیش آمده می شود.

گزینه های مختلف را بررسی کنید و ببینید هر کدام چه عواقبی در پی دارند. گزینه ای را انتخاب کنید که احتمال پذیرش آن از سمت هر دو طرف بیشتر بوده و هم احتمال موفقیت بیشتری دارد. در کشمکش ها و تعارضات پیش آمده، طرف یک نفر یا فقط طرف خودتان نباشید. سعی کنید با آرامش حرف های طرف مقابل را بشنوید تا بتوانید مشکل را کنید.

زمان بروز اختلاف و تناقض، زمان خوبی برای جبهه گرفتن نیست. اگر قرار باشد با جبهه گرفتن در مقابل حرف ها و نظرات دیگران از خودتان دفاع کنید، هیچگاه حل تعارض را به صورت عملی پیاده نخواهید کرد.

اگر بین شما با همسر، خانواده یا همکارانتان مشکلی پیش آمده، برای جلوگیری از بروز مشکلات بیشتر بهتر است از یک فرد بی طرف و البته مورد اعتماد کمک بگیرید. از او بخواهید حرف های هر دو طرف را بشنود و برای مشکل پیش آمده به شما کمک کند.

اگر عصبانی هستید و حرف هایتان برای حل تعارض به جایی نمی رسد، بحث پیش آمده را به زمان دیگری موکول کنید. این کار هم شما را از تصمیم گیری عجولانه دور می کند و هم به شما فرصت فکر کردن در مورد راه های حل کشمکش را می دهد.

گاهی کشمکش به دنبال شناخت ناکافی دو طرف از هم ایجاد می شود. پس اگر چیزی را متوجه نمی شوید یا درست نفهمیدید، از طرف مقابل بخواهید توضیح بیشتری به شما ارائه کند.

هیچگاه موضوعات و مشکلات قبلی را به بحث فعلی وارد نکنید. این کار بدترین کاری است که می توانید در هنگام حل کشمکش انجام دهید و زمینه ساز بروز اختلافات بیشتر خواهد شد.

فقط به فکر خودتان نباشید، دیگران هم حقی دارند که نباید از آن غافل شد. اگر فقط و فقط به فکر منافع خودتان باشید، هیچ مشکلی حل نخواهد شد.

روش های سالم حل تعارض در سازمان

حل تعارض در سازمان ها از اهمیت زیادی برخوردار است زیرا تعارض ها می توانند بر بهره وری، روحیه کارکنان و عملکرد کلی سازمان تأثیر بگذارند. در اینجا به برخی از روش های متداول برای حل تعارض در سازمان اشاره می کنیم:

- **حل تعارض از طریق گفتگو و مذاکره (مذاکره مستقیم)** در این روش، طرفین تعارض به صورت مستقیم با یکدیگر وارد گفتگو می شوند تا نقطه نظرات خود را مطرح کرده و به توافقی مشترک برسند. این روش بر روی ارتباط شفاف و روشن تأکید دارد.
- **مدیریت تعارض به کمک میانجیگری (مدیر یا فرد بی طرف)** در این روش، یک شخص بی طرف (مانند مدیر یا مشاور (به عنوان میانجی وارد عمل می شود، به طرفین کمک کند تا به یک راه حل توافقی برسند. میانجیگری می تواند از شدت تعارض بکاهد و موجب تسهیل فرایند حل مسئله شود.
- **حل تعارض از طریق مصالحه:** در این روش، طرفین تعارض برای رسیدن به یک توافق که منافع هر دو طرف را در نظر بگیرد، آماده اند که کمی از خواسته های خود صرف نظر کنند. این روش معمولاً زمانی کاربرد دارد که طرفین نمی خواهند یا نمی توانند با راه حل های رادیکال به تعارض پایان دهند.
- **حل تعارض از طریق همکاری:** در این روش، طرفین تعارض به دنبال راه حل هایی هستند که نه تنها نیازهای خود بلکه نیازهای طرف مقابل را نیز تأمین کند. این رویکرد به طور کلی زمان بر و پیچیده است، اما معمولاً نتیجه مطلوبی به همراه دارد.
- **حل تعارض از طریق اجبار:** در برخی مواقع، زمانی که تعارض شدت پیدا می کند و هیچ یک از روش های دیگر مؤثر واقع نمی شود، ممکن است نیاز به استفاده از تصمیمات مدیریتی به صورت اجباری باشد. این روش معمولاً در مواقعی که زمان محدود است یا دیگر روش ها جواب نمی دهند، به کار می رود.
- **حل تعارض از طریق اجتناب:** در این روش، طرفین تعارض ترجیح می دهند که از بحث یا حل آن اجتناب کنند. این روش ممکن است در مواقعی مناسب باشد که تعارض کم اهمیت است یا زمانی که طرفین ترجیح می دهند برای مدتی از درگیری های مستقیم پرهیز کنند.

- **حل تعارض از طریق تحمیل راه حل (رویکرد دستوری)** در این روش، مدیر یا فرد مسئول تصمیم‌گیری کرده و آن را به طرفین تعارض تحمیل می‌کند. این روش زمانی کاربرد دارد که تعارض نیاز به یک تصمیم فوری و قطعی دارد.
- انتخاب روش حل تعارض بستگی به نوع، شدت و زمینه‌ی تعارض دارد. برای موفقیت در این زمینه، مهارت‌های ارتباطی، حل مسئله و مدیریت استرس بسیار اهمیت دارد.

فرآیند گام به گام حل تعارض

۱- تشخیص وجود تعارض

اولین قدم، شناسایی علائم تعارض است. گاهی افراد دچار اختلاف می‌شوند اما آن را به درستی تشخیص نمی‌دهند.

۲- تحلیل موضوع تعارض

دقیقاً مشخص می‌کنیم که دلیل اصلی تعارض چیست؟ آیا مربوط به اطلاعات اشتباه، تفاوت ارزش‌ها، اهداف یا سبک‌های کاری متفاوت است؟

۳- شنیدن فعالانه طرف مقابل

با همدلی، بدون قضاوت و با تمرکز به صحبت‌های طرف مقابل گوش دهید. این مرحله، فضای امن برای گفت‌وگو ایجاد می‌کند.

۴- بیان مسئله با تکنیک من‌گویی

به جای سرزنش و اتهام زنی، احساس و نیاز خودتان را بیان کنید. تکنیک من‌گویی از شدت تنش می‌کاهد.

۵- پیدا کردن زمینه‌های مشترک

سعی کنید نقاط اشتراک و توافق رو پیدا کنید؛ حتی اگر کوچک باشد. این امر باعث ایجاد همکاری خواهد شد.

۶- بررسی گزینه‌های حل مسئله

با همفکری، راه‌حل‌های مختلف رو پیشنهاد دهید. راه‌حل باید نیاز هر دو طرف رو تا حدی پوشش دهد.

۷- توافق بر راه‌حل عملی

بعد از بررسی گزینه‌ها، روی یک راه‌حل توافق کنید و تعهد اجرایی بهم بدهید.

۸ - بازنگری و پیگیری

بعد از اجرا، حتماً فرآیند را بازبینی کنید و مطمئن شوید توافق عملی شده است و در صورت نیاز، اصلاح کنید.

نقش زبان بدن و ارتباط غیر کلامی در حل تعارض

در بسیاری از موقعیت‌های تعارض‌آمیز، افراد نه فقط با کلمات، بلکه با حالت چهره، حرکات بدن، تَن صدا، فاصله فیزیکی و حتی سکوت‌شان، پیام‌هایی قوی به طرف مقابل منتقل می‌کنند. این پیام‌ها می‌توانند به حل تعارض کمک کنند یا برعکس، آن را تشدید کنند.

۱ - حالت چهره

نقش حالت‌های چهره مثل اخم، لبخند، تعجب، ترس یا تحقیر، احساس درونی فرد را بدون نیاز به کلام نشان می‌دهد.

۲ - تماس چشمی

نقش تماس چشمی نشان‌دهنده توجه، صداقت و احترام است. نگاه نکردن ممکن است نشان‌دهنده بی‌توجهی، عدم علاقه یا پنهان‌کاری باشد.

۳ - زبان بدن

نقش طرز نشستن، ایستادن، وضعیت بازوها و پاها نشان می‌دهد که فرد آماده گفت‌وگو است یا بسته و تدافعی است.

۴ - فاصله فیزیکی

نقش رعایت فاصله مناسب باعث ایجاد حس امنیت و احترام می‌شود. نزدیک شدن بیش از حد یا دور ایستادن، می‌تواند باعث ناراحتی یا سوءتفاهم شود.

۵ - تون صدا

حتی اگر کلمات تان محترمانه باشند، لحن تند یا تحقیرآمیز می‌تواند باعث سوءتفاهم شود.

۶ - سکوت

سکوت در زمان مناسب می‌تواند فرصت فکرکردن، آرام‌شدن و شنیدن بهتر را فراهم کند.

جمع‌بندی:

زبان بدن مثبت در حل تعارض شامل موارد زیر است:

تماس چشمی ملایم

حالت چهره آرام و صمیمی

بدن باز (نه دست به سینه یا روگردان)

لحن صدای ملایم

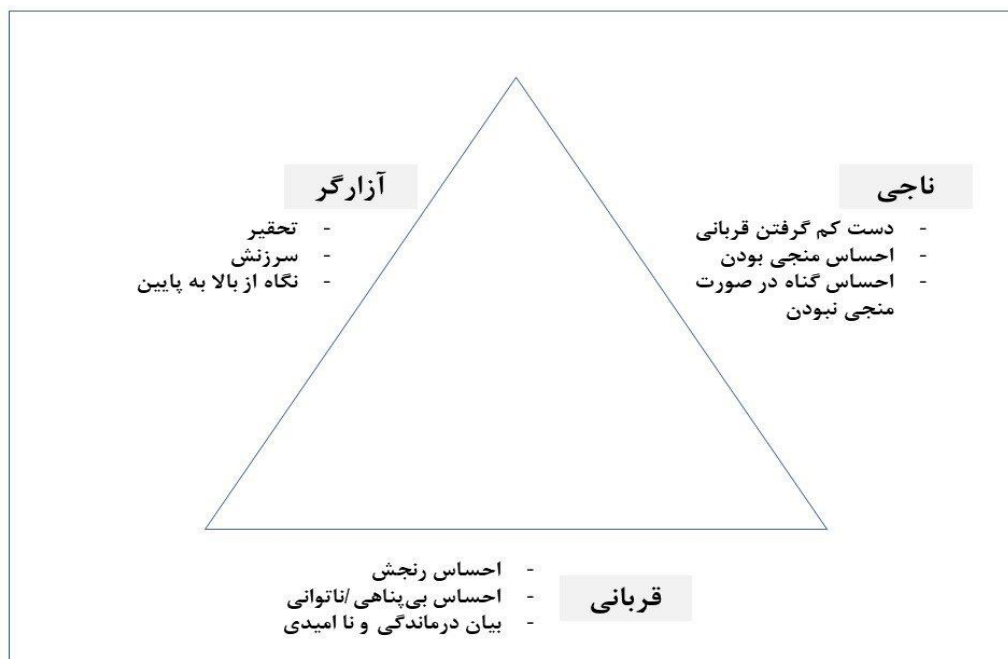
رعایت فاصله مناسب

سکوت همراه با حضور و توجه

استفاده آگاهانه از این مهارت‌ها، نه تنها از تشدید تعارض جلوگیری می‌کند، بلکه فضای امنی برای گفت‌وگو، تفاهم و حل مسئله فراهم می‌آورد.

مثلث کارپمن

استفان کارپمن در سال ۱۹۶۸ مدلی روان‌شناختی از تعاملات ناسالم بین افراد طراحی کرد. به این مدل «مثلث نمایشی» یا مثلث کارپمن گفته می‌شود که برای شناخت ریشه‌های پنهان تعارض، یک الگوی قدرتمند است و یکی از عمیق‌ترین و کاربردی‌ترین مباحث در درک و حل تعارض است. مثلث کارپمن یا همان بازی روانی «**قربانی** - **نجات‌دهنده** - **ستمگر**» است که اگر بتوانید خودتان و یا دیگران را از چرخه آن خارج کنید، گفت‌وگوها واقعی‌تر، موثرتر و بدون بازی‌های روانی پیش خواهد رفت.



در این مدل سه نقش وجود دارد که افراد ممکن است به شکل ناآگاهانه بین آنها جابه‌جا شوند:

قربانی: کسی که احساس می‌کند تحت فشار قرار گرفته است، مظلوم و بی‌پناه است.

نجات‌دهنده: کسی که می‌خواهد کمک کند، حتی وقتی که از او کمک خواسته نشده است.

ستمگر / خشمگین / مهاجم: کسی که انتقاد می‌کند، کنترل‌گر یا پرخاشگر است.

نکته مهم: این نقش‌ها واقعی نیستند، بلکه در ذهن فرد و در تعاملات ناآگاهانه شکل می‌گیرند.

برای مثال از یک مثلث کارپمن در محیط کار

فرض کنید همکار شما "X" بصورت مداوم شکایت می‌کند که حجم کارش زیاد است و هیچ‌کس به او کمک نمی‌کند. در اینجا "X" در نقش قربانی فرو می‌رود.

شما به عنوان همکار دلسوز، احساس گناه می‌کنید و به‌جای او کارش رو انجام می‌دهید: نقش نجات‌دهنده.

مسئول سازمان وقتی متوجه می‌شود که کار "X" را شما انجام داده‌اید، عصبانی می‌شود و می‌گوید «اصلاً نظم رو به‌هم زده‌اید» نقش مهاجم و پرخاشگر.

حالا ممکن است شما ممکن است فکر کنید که چون کمک می‌کنید و احساس ناراحتی می‌کنید لذا در نقش قربانی فرو می‌روید. مسئول هم احساس گناه می‌کند و نقش نجات‌دهنده می‌گیرد. این بازی همین‌طور ادامه پیدا خواهد کرد و یک چرخه‌ی ناسالم شکل می‌گیرد و افراد در این مثلث دائم جابه‌جا می‌شوند و نتیجه آن:

دل‌خوری، فرسودگی، سوءتفاهم،

عدم رشد واقعی،

فرار از مسئولیت یا سرزنش دیگران.

چطور می‌توانیم از مثلث خارج شویم؟ (راهکار عملی)

روش سالم و رشدیافته این است که گفت‌وگوی مسئولانه داشته باشیم. «قربانی مسئولیت را پذیرش کند و درخواست مستقیم کمک کند» من مسئول کارم هستم، ولی در این بخش نیاز به راهنمایی دارم.»

نجات‌دهنده حمایت واقعی انجام دهد بدون نجات «اگر نیاز به کمک داشتید، من در کنارت هستم. اما خودتان هم می‌توانید پیشرفت کنید.»

مهاجم یا پرخشگر: بیان قاطعانه بدون سرزنش «قانون باید رعایت شود، ولی بگو چه مشکلی باعث این خطا شد؟»

استفاده از مدل در حل تعارض

وقتی متوجه شدید در گفت‌وگویی به‌طور ناخودآگاه وارد یکی از این نقش‌ها شدید، مکث کنید و از خودتون بپرسید:

آیا واقعاً کمک می‌کنم یا نجات می‌دهم؟

آیا احساس گناه می‌کنم یا خشم را خالی می‌کنم؟

آیا مسئولیت خودم را می‌پذیرم یا نقش قربانی گرفته‌ام؟

چگونه می‌توان روش‌های حل تعارض در سازمان را به‌کار برد؟

حل تعارض در محیط کار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است چون تعارضات ناخواسته می‌توانند موجب کاهش بهره‌وری، افزایش استرس و بروز مشکلات در روابط تیمی شوند. به‌کارگیری روش‌های مناسب حل تعارض در محیط کار می‌تواند به بهبود کارایی و روحیه تیم کمک کند. در اینجا چند راهکار برای برخورد با تعارض چند روش وجود دارد که در محیط کار آورده شده است:

۱ - ایجاد فرهنگ بازخورد و ارتباط شفاف

- ارتباط موثر: تشویق به ارتباط شفاف و صادقانه بین کارکنان می‌تواند بسیاری از سوءتفاهم‌ها و تعارضات را از ابتدا جلوگیری کند. کارکنان باید احساس کنند که می‌توانند آزادانه نظرات و احساسات خود را بیان کنند.
- بازخورد مستمر: از طریق دادن بازخورد سازنده و دریافت آن از طرف دیگران، می‌توان مشکلات را در مراحل اولیه شناسایی و حل کرد. این کار کمک می‌کند تا تعارضات به‌جای اینکه انباشته شوند، سریعاً مدیریت شوند.

۲ - آموزش مهارت‌های حل تعارض

- آموزش کارکنان در زمینه مهارت‌های حل تعارض (مانند مهارت‌های مذاکره، گوش دادن فعال و حل مسئله) می‌تواند کمک کند تا کارکنان به‌طور مؤثرتر و بدون تشدید تعارض، مشکلات را حل کنند.
- برگزاری دوره‌های آموزشی حل تعارض برای کارکنان و یادگیری تکنیک‌های صحیح حل تعارض

۳- استفاده از میانجیگری

- در مواقعی که تعارض به مرحله‌ای بحرانی رسیده باشد، استفاده از میانجی‌گری می‌تواند موثر باشد. این میانجی ممکن است یک مدیر، مشاور یا فردی با تخصص در حل تعارضات باشد.

۴- توسعه فرهنگ همکاری و تیم‌گرایی

- تشویق به کار تیمی و همکاری به جای رقابت می‌تواند فضای مثبتی را در محیط کار ایجاد کند. اگر افراد درک کنند که هدف مشترک دارند و به موفقیت گروهی توجه کنند، احتمال بروز تعارضات کمتر خواهد بود.

۵- شناخت و حل مشکلات به موقع

- وقتی تعارضی به وجود می‌آید، بهتر است که زودتر به آن رسیدگی شود تا از بزرگ‌تر شدن و پیچیده‌تر شدن آن جلوگیری شود. مدیریت به موقع مشکلات و شناسایی دلایل اصلی تعارض می‌تواند باعث جلوگیری از بروز مسائل بزرگ‌تر شود.

۶- تنظیم قوانین و فرآیندهای واضح

- داشتن قوانین روشن در مورد چگونگی برخورد انجام وظایف می‌تواند به کارکنان کمک کند تا بدانند چگونه باید مسائل خود را حل کنند و از چه مسیری باید به دنبال حل مشکل باشند.

۷- استفاده از رویکرد مصالحه یا سازش

- در برخی موارد، حل تعارض از طریق مصالحه می‌تواند مؤثر باشد. وقتی که هیچ‌کدام از طرفین نمی‌توانند تمام خواسته‌های خود را بدست آورند، مصالحه می‌تواند به یک راه حل میانه‌ای منتهی شود که به هر دو طرف کمک کند.
- این رویکرد می‌تواند در زمان‌هایی که زمان محدود است یا یکی از طرفین بیشتر تحت فشار است، مفید باشد.

۸- استفاده از تجزیه و تحلیل ریشه‌ای

- به جای اینکه فقط به ظواهر تعارض توجه کنیم، می‌توانیم علت اصلی تعارض را شناسایی کنیم. انجام تجزیه و تحلیل ریشه‌ای کمک می‌کند تا مشکلات اصلی شناسایی شوند و راه حل‌های واقعی و پایدار پیدا شوند.

۹- توسعه مدیریت تعارض به عنوان یک مهارت مدیریتی

- کارکنان روش‌های حل تعارض در سازمان را به‌طور مستمر در خود تقویت کنند. این مهارت شامل شناسایی زودهنگام تعارضات، هدایت گفتگوهای حل مسئله، ایجاد فضای اعتماد و تمرین اصول منصفانه و غیرجانبدارانه در برخورد با مسائل است.

۱۰- تشویق به پذیرش تفاوت‌ها و گوناگونی‌ها

- در محیط‌های کاری، تفاوت‌های فردی، فرهنگی و حرفه‌ای می‌تواند منجر به تعارض شود. با تشویق به پذیرش و احترام به تفاوت‌ها، می‌توان زمینه‌ساز تعاملات مثبت و کاهش تنش‌ها بود.

