

بِسْمِ تَعَالَى

رفتار سازمانی پیشرفته پرفسور

رضائیان

مدیریت تعارض

سایت جامع مدیریت اسلامی

islamicmanagement.ir

اسلاید ۱۷۰

برخی بایدها و نبایدها در مورد مدیریت تعارض:

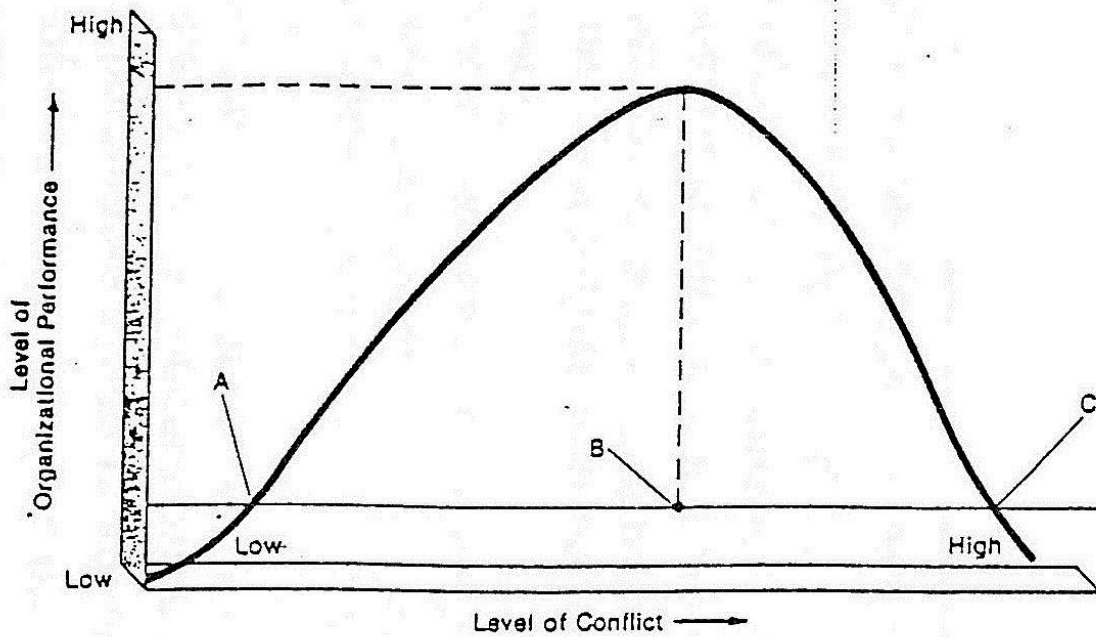
الف) بایدها

۱. حتما باید به دقت بررسی کنید که سازمان شما چگونه به تعارض نگاه می کند. (اگر سازمان سنتی باشد می گوید تعارض بد است. اگر سازمان بر منابع انسانی تمرکز داشته باشد می گوید تعارض را به حداقل برسانید. اگر تعامل گرایی باشد می گوید باید تعارض در حد متوسط باشد)
۲. حتما باید بتوانید تشخیص دهید که تعارض به احتمال زیاد وقتی سودمند است که ساختار سازمان ارگانیک باشد. در ساختار مکانیکی تعارض سم است. هر کدام از دیدگاه ها با توجه به شرایط آن نحوه برخوردش با تعارض فرق می کند.
۳. فنونی که شما در تئوری یاد می گیرید، باید با شرایط موجود در سازمان جهت پیاده سازی متناسب سازی کنید.

ب) نبایدها

۱. هیچ وقت فکر نکنید که شما می توانید هر نوع تعارض را از بین ببرید.
۲. اینطور فکر نکنید که هر تعارضی بد است.
۳. اگر دیدید در یک واحد همه باهم هماهنگ هستند، خیال نکنید که مدیریت آنجا خوب عمل کرده است. بلکه آنها به خوبی باهم به توافق رسیده اند تا به منافع خودشان برسند.

اسلاید ۱۷۱ و ۱۷۲



نشان دهنده رابطه تعارض و عملکرد

- ۱- در نقطه A سطح تعارض کم است یا اصلا تعارض وجود ندارد. این نوع تعارض را می گویند تعارض ناسودمند. سازمانی که اینچنین ویژگیهایی را دارد: در این سازمان خلاقیت وجود ندارد و نمیتواند خودش را با تغییرات وفق دهد و سطح عملکردش هم پایین است.
- ۲- نقطه B: نقطه تعارض در حد بهینه است. ویژگیهای سازمانی که تعارض آن در حد متوسط است: یک سازمان زنده است، از خود انتقاد می کند و نوآور است و سطح عملکرد او هم عالیست.
- ۳- نقطه C: تعارض بسیار بالاست. از هم گسیختگی، آشوبناک، روحیه همکاری وجود ندارد و عملکرد ضعیف

اسلاید ۱۷۳

- آیا نیاز است که اختلافات سلیقه ای ایجاد کنید؟ در شرایط زیر باید اختلاف سلیقه ایجاد کنید
- ۱- آیا یک عده بله قربان گو در سازمان دور شما جمع شده اند؟
 - ۲- آیا یک عده که نظرات خودشان را از شما پنهان می کنند در سازمان وجود دارند؟
 - ۳- آیا بیش از اندازه تمرکز توسط تصمیم گیرندگان است؟ که این حد از تمرکز سلامت سازمان را به خطر می اندازد.
 - ۴- آیا مدیران باورشان این است که کمال مطلوب این است که واحدشان همه یکصدا و یکدست باشند؟
 - ۵- اگر تصمیم گیرنده بخواهد تصمیمی بگیرد که هیچ کس ناراحت نشود؛ این نشدنی است. شما باید سعی کنید که اهداف را باهم همسو کنید. در حالتی که تصمیمی گرفته می شود که هیچکس از آن ناراضی نیست باید اختلاف سلیقه ایجاد کنیم.
 - ۶- اگر در سازمان شایستگی ملاک برتری نباشد و محبوبیت ملاک برتری باشد.
 - ۷- آیا مدیران به صورت غیر عادی به دنبال این هستند که همه به اجماع برسند؟
 - ۸- آیا کارکنان به صورت غیر عادی در برابر تغییرات مقاومت نشان می دهند؟
 - ۹- اگر ایده های نو در سازمان نیست باید اختلاف نظر ایجاد کنید
 - ۱۰- اگر در سازمان هیچکس حاضر نیست از آن خروج کند.

اسلاید ۱۷۴

تکنیک های ایجاد اختلاف سلیقه

الف) روش های شیطنت آمیز؛ مراحل :

- ۱- یک طرحی پیشنهاد میشود
- ۲- یک عده با آن پیشنهاد مخالفت عمدی (صوری) میکنند. (نقش بازی میکنند ولی در واقع مخالف نیستند).
- ۳- این انتقادات را به تصمیم گیرنده اصلی میدهند.

۴- غیر از آن انتقادات برخی افراد دیگر آن را نقد می کنند، برخی هم مقاومت میکنند و واکنش های احساسی نشان می دهند، همه این اطلاعات جمع آوری شده و به تصمیم گیرنده داده می شود.

۵- تصمیم گیرنده با توجه به اطلاعات بدست آمده تصمیم گیری می گیرد که با توجه به مقاومت و نقدهای صورت گرفته طرح را اجرا می کند/ اصلاح میکند/ کنار میگذارد.

۶- پیگیری مستمر تا انتها

(ب) روش جدلی؛ مراحل:

۱- یک طرحی پیشنهاد می شود

۲- تحلیل حداقلی محیطی انجام شده و پیش فرض های طرح عنوان می گردد

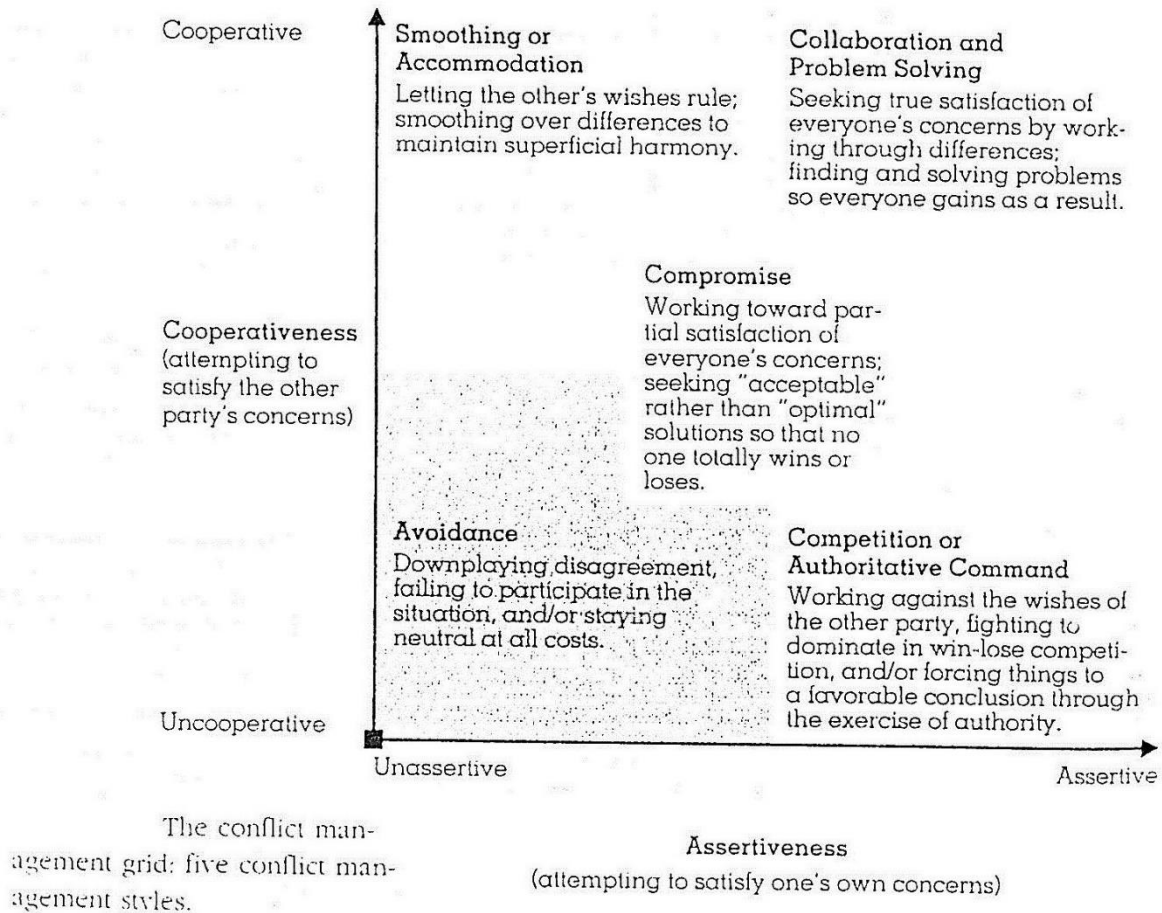
۳- یک طرح دقیقاً مخالف طرح قبلی با پیش فرضهای مخالف آن ارائه میشود. ۲ طرح با دو پیش فرض متفاوت

۴- مناظره بین دو طرف ارائه کننده طرح

۵- افراد مناظره را می بینند و نتیجه گیری میکنند که یکی را بپذیرند، دو طرح را تلفیق کنند، هیچکدام را در نظر نگیرند.

۶- بعد از تصمیم گیری باید پیگیری تا اجرا انجام شود.

اسلاید ۱۷۵



بر اساس ۲ محور:

محور اول: چقدر افراد بر سر منافی که باهم اختلاف، مصمم اند به اهداف خود برسند.

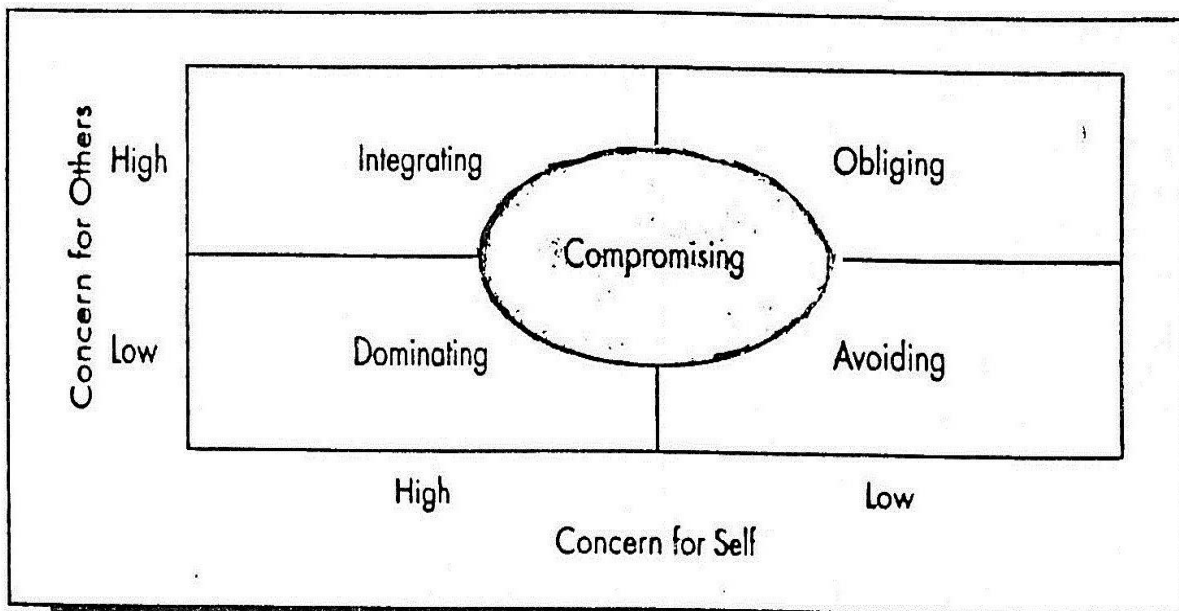
محور دوم: روحیه همکاری

۱. استراتژی اجتناب: افراد هم اقبالی برای حل اختلاف ندارند و روحیه همکاری هم ندارند. در این حالت از استراتژی اجتناب استفاده میکنند. (به این اختلاف بها نمی دهند و خیلی وارد حل نمیشوند و کاملاً بی طرف باقی می مانند. برایشان خیلی اهمیت ندارد)
۲. استراتژی رقابت: دو طرف می خواهند به خواسته هایشان برسند ولی روحیه همکاری ندارند. در این حالت افراد به رقابت متوسل میشوند. در اینجا رقابت به این معناست که هرکسی به دنبال این است که خودش برنده شود و دیگری ببازد، دعوای برد و باخت است.
۳. مصالحه: هرکدام از طرفین یک سری امتیازات بدهد تا طرف مقابل بیخیال شود. بخشی از نیازهای طرفین برطرف می شود نه همه نیازها؛ راه حل رضایت بخش است نه بهینه

۴. نرمش و سازش: وقتی روحیه همکاری بالاست، خیلی برای رسیدن به خواسته هایشان مصمم نیستند. نرمش نشان دادن بر سر اختلافات برای حل ظاهری اختلافات
۵. همکاری مبتنی بر اعتماد: هر دو طرف میخواهند به خواسته هایشان برسند و همکاری بالاست/ سعی میکنند اختلافات را باهم حل کنند تا دو طرف به خواسته هایشان برسند. استراتژی برد-برد است.

اسلاید ۱۷۶

Five Conflict-Handling Styles



Source: M. Afzalur Rahim, "A Strategy for Managing Conflict in Complex Organizations, Human Relations, January 1985, p. 84. Used with author's permission.

پنج سبک قبلی را بر طبق خودخواهی و دیگران خواهی تقسیم بندی کرده است.

اسلاید ۱۷۷

الف) کجاها باید رقابت ایجاد کنیم؟

۱. هروقت یک اقدام سریع و ضروری لازم باشد.
۲. روی موضوعات مهمی که اقدامات غیر متداول نیاز دارد.
۳. موضوعاتی که به سلامت سازمان بر میگردد.
۴. بر علیه افرادی که از رفتار غیر رقابتی سوء استفاده می کنند. (ساختار بوروکراتیک افراد نالایق را در پست های کلیدی قرار می دهد).

ب) کجاها باید همکاری مبتنی بر اعتماد ایجاد کنیم؟

۱. وقتی که شما میخواهید یک راه حل تلفیقی بدست آورید. (هم خواسته های خودتان و هم به خواسته های طرف مقابلتان برسید)
۲. کسی که سواد خوبی دارد ولی قدرت بیان درستی ندارد. باید همکاری مبتنی بر اعتماد تا بتوانید نظرات او را هم بشنوید.
۳. شما میخواهید ۲ نظری که از دو دیدگاه مختلف به یک موضوع می نگرند را تلفیق کنید.
۴. شما میخواهید تصمیم گیری به اجماع برسد تا همه به آن متعهد شوند.
۵. اگر کسی با سبک عصبانیت آمده باشد، برای گاهی عصبانیت او باید از همکاری مبتنی بر اعتماد استفاده کنید.

اسلاید ۱۷۸

ج) استراتژی اجتناب

اجتناب (کجاها باید از استراتژی اجتناب استفاده کنیم؟)

۱. وقتی یک موضوع جزئی باشد و خیلی اهمیت نداشته باشد.
۲. وقتی در یک شورایی باشید که همه موافق اند و شما مخالفید و هیچ شانس برای تغییر نظر آنها ندارید. البته موضوع هم خیلی جدی نیست.
۳. یک مسئله است که اگر شما آن را مطرح کنید طرف مقابلتان رابطه خود را قطع میکند.
۴. وقتی دو طرف عصبانی هستند، میتوان هم از استراتژی همکاری و هم از استراتژی اجتناب استفاده کرد تا احساسات طرفیت کاهش پیدا کند.

۵. در جایی که مثلا در جلسه ای اطلاعاتی کافی ندارید، باید از اجتناب استفاده کنید تا اطلاعات کافی بدست آورید.

۶. وقتی که شما در کی موضوع مخالفید و علاوه بر شا مخالفان دیگر هم هستند که بهتر از شما مخالفت خودشان را ابراز میکنند. نیازی نیست شما وارد شوید و چهره خودتان را خراب کنید.
۷. در دعوایی که اصل آن جای دیگر است و آن موضوع جاری بهانه است.

(د) استراتژی مصالحه: استراتژی است که هر یک از طرفیت باید یک امتیازی بدهد تا مسئله حل شود.

۱. برای شما مهم است موضوع و هدف. ولی رابطه با اهمیت تر است. مصالحه کنید تا رابطه حفظ شود.

۲. با کسی اختلاف دارید که قدرت او با شما یکسان است.

۳. وقتی موضوعات پیچیده میشود و میخواهید موقتا موضوع را حل کنید.

۴. وقتی تحت فشار زمان هستید و مسئله خیلی با اهمیت نیست.

۵. اگر شما نتوانید رقبت کنید یا همکاری مبتنی بر اعتماد داشته باشید.

اسلاید ۱۷۹

تعارض میان گروهی

علل تعارض میان گروهی:

۱. به هم وابستگی کارها

۲. اهداف با هم ناسازگارند.

۳. استفاده از تهدید

۴. تعاملات میان گروهی

۵. نگرش برد و باختی

اسلاید ۱۸۰

تبعات و تاثیرات تعارض

تبعات و تاثیرات تعارض در داخل گروه:

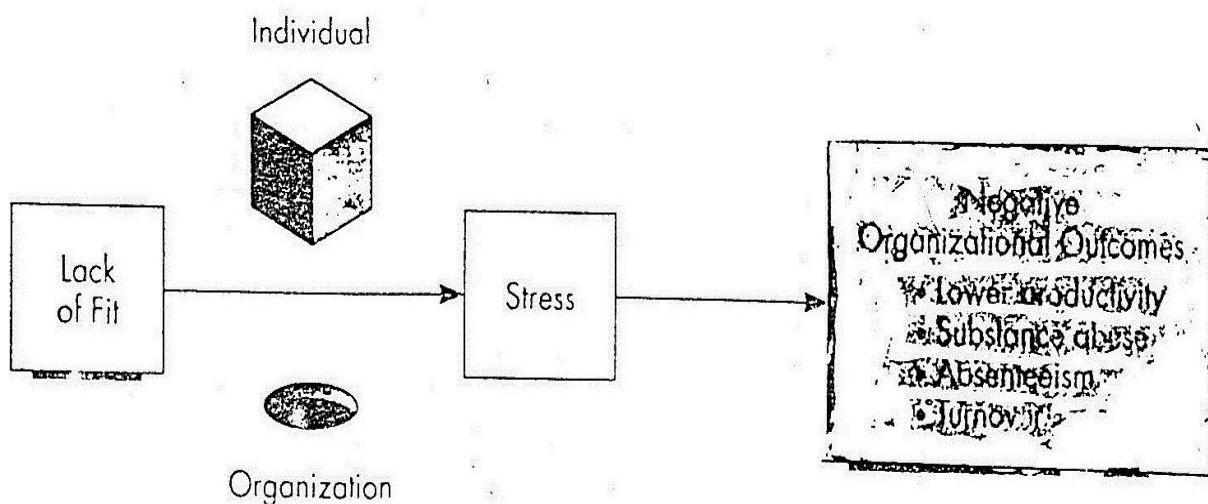
۱. انسجام درونی بالا می رود.
۲. وفاداری افراد به گروه هم بالا می رود.
۳. سبک رهبری اقتدار مآب می شود.
۴. تک تک افراد خودشان را ارزیابی میکنند (تشدید خود ارزیابی)

تبعات تعارض بین گروهی:

۱. تعاملشان کم میشود
۲. ادراکاتشان تحریف میشود (رقیب خود را نادان می پندارند)
۳. دید کلیشه ای منفی نسبت به یکدیگر

اسلاید ۱۸۱

• FIGURE 16-1 Poor Individual-Organization Fit Produces Stress



فشار روانی

وقتی فرد با سازمان در جای مناسب خودشان قرار نگیرند، نتیجه این میشود که فشار روانی ایجاد میگردد.

وقتی فشار روانی ایجاد شود: پیامدهای منفی برای سازمان داد، سوء استفاده از وجود، افزایش غیبت کارکنان، افزایش ترک خدمت

اسلاید ۱۸۲

استرس چیست؟ استرس یک وضعیت پویایی است که فرد با یک وضعیت، محدودیت، فرصت یا تقاضا که مربوط میشود به خواسته هایش مواجه میشود که نتیجه را هم نمیداند چه میشود. هم عدم اطمینان دارد و هم برای فرد مهم است که برسد به هدفش
محدودیت: هر عاملی که مانع شود از اینکه فرد به خواسته هایش برسد.
تقاضا: وقتی میخواهید به چیزی برسید باید یک چیز را از دست بدهید.

اسلاید ۱۸۳

دردسره‌های روزانه ناشی از استرس

۱. دردسره‌های خانگی: وقتی میخواهد برود خرید
۲. وقتی در فشار زمان قرار میگیرد. مثل شب امتحان
۳. دردسره‌های مربوط به مسائل درونی: رنج بردن از تنهایی
۴. دردسرهایی که در محیط است: سر و صدا و ...
۵. مسئولیت مالی داشتن: بدهی

اسلاید ۱۸۴

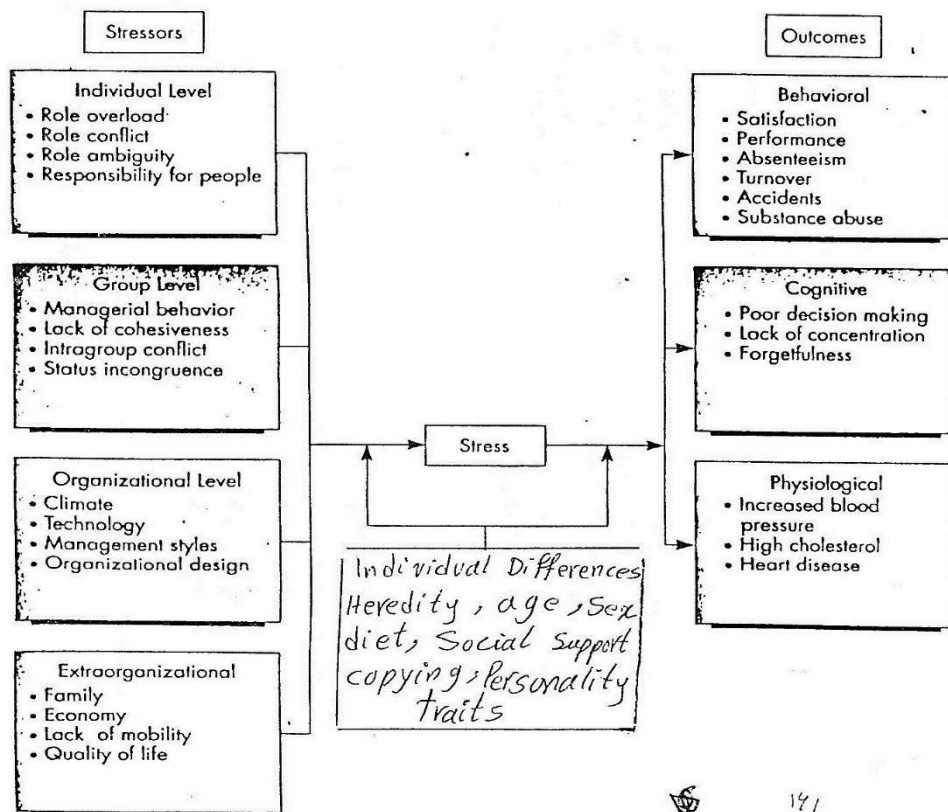
۳۱۵ مدیر را مورد مطالعه قرار دادند و فهمیدند که «گسیختگی» بیشترین عاملی است که ایجاد استرس می کند.

عوامل ایجاد استرس:

۱. گسیختگی
۲. تعارض در نقش (تعداد نقش ها زیاد باشد).
۳. گرانباری کار
۴. اگر بخواهید وقتتان را مدیریت کنید
۵. رفتارهای سیاسی در سازمان
۶. تنظیم برنامه ها برای رسیدن به کارهای شخصی
۷. پاسخگویی
۸. وقتی بخواهید کسی را اخراج کنید
۹. وقتی بخواهید کسی را تنبیه کنید
۱۰. ایجاد تعادل بین زندگی شخصی و خانوادگی
۱۱. مرور و قضاوت عملکرد یک فرد
۱۲. ابهام در نقش
۱۳. جبران خدمات
۱۴. مصاحبه افراد برای استخدام
۱۵. اضافه کاری
۱۶. سر و کله زدن با بودجه
۱۷. کار با کامپیوتر
۱۸. مسافرت
۱۹. مسئولیت دیگران

اسلاید ۱۸۵

• FIGURE 16-2 A Model of Occupational Stress



Source: Adapted from Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, "Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model," *Academy of Management*

عوامل فشارزا:

۱. در سطح فردی: گرانباری نقش: نقشهای متعدد تعارض در نقش، ابهام در نقش، مسئولیت دیگران
۲. در سطح گروه: رفتار مدیر گروه، کار با گروهی که انسجام رفتار ندارند. خود اعضای گروه باهم اختلاف دارند، اگر نقشی در گروه به شما بدهند که با منصب شما در سازمان سازگاری ندارد.
۳. در سطح سازمان: چه جوی در سازمان حاکم است (مخرب یا سازنده)، تکنولوژی در چه سطح است، سبک مدیریت چیست؟ ساختار سازمان چگونه است؟
۴. در سطح خارج از سازمان: به خانواده مربوط میشود. وضعیت مالی فرد خراب است، عدم تحرک فرد، کیفیت زندگی (ناشی از رضایت شغلی و رضایت از زندگی)

انسان های ویژگی های متفاوتی دارند: از نظر سنی، جنسیت، حساسیت در برابر مشکلات، رژیم غذایی، حمایت های اجتماعی، نحوه انطباق با شرایط، شخصیت انسانها

عوامل استرس زا با توجه به ویژگی های افراد متفاوت، تاثیرات متفاوتی روی آنها دارند. روی بعضی افراد بیشتر اثر میگذارند و روی بعضی کمتر

تبعات استرس:

- ۱- پیامدهای رفتاری: کاهش رضایت خاطر، عملکرد ضعیف، غیبت، ترک خدمت، سوانح در محیط کار و مواد مخدر
- ۲- شناختی: تصمیم گیری ضعیف فرد، تمرکزش را از دست می دهد. فراموشی فرد
- ۳- جسمی: فشار خون بالا، بیماری قلبی و...

islamicmanagement.ir