

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت رفتار سازمانی

فصل ۲: تعارض و مدیریت آن

فصل ۳: شخصیت

مدرس: روح اله دهقان سرند



تعارض چیست؟

در فرهنگ نامه تعارض از نظر لغوی به معنای

۱. اختلاف داشتن.

۲. [قدیمی] متعارض و مزاحم یکدیگر شدن.

۳. [قدیمی] با هم مخالفت کردن.

(در بسیاری از جاها در متن به جای تعارض از کلمه ی **اختلاف** استفاده شده است که معنی یکسانی با تعارض دارد.)

هر نوع تنوع دیدگاه یا اختلاف نظر تعارض یا مخالفت محسوب نمی شود.

تعارض زمانی شکل می گیرد که اختلاف ها و تفاوت های جدی شکل بگیرد.

تعارض به تنهایی نمی تواند بد باشد و اتفاقا برای پیشرفت یک سازمان بسیار هم ضروری است منتها تا زمانی که به مشاجره و بحث و درگیری بوجود نیامده باشد.

تعریف آقای استفان رابینز در مورد تعارض:

تعارض فرایندی است که در آن فرد یا افرادی به طور عمدی می کوشند تا به گونه ای سبب ناکامی شخص یا اشخاص دیگر در رسیدن به علایق و اهداف شان شوند.

تعارض بین افراد یک حقیقت جدا نشدنی زندگی است.

این اختلاف ممکن است در هر مرحله و موقعیتی از زندگی ، در سازمان ها و روابط بین شخصی اتفاق بیافتد.

یادگیری مهارت رفع اختلاف به شکل موثر برای هر شخصی بسیار مهم است.

اولین قدم برای رفع تعارض این است که ما چه استراتژی می خواهیم برای رفع آن برگزینیم.

ولی در ابتدا برای رفع آن شما باید ریشه ی اش را پیدا کنیم و سپس نوع آن را.

منبع و ریشه ی تعارض چه چیزهایی هستند؟

ادامه بحث تعارض - ریشه های تعارض

۱. تفاوت در ویژگی های شخصیتی افراد

برای روشن تر شدن موضوع دو نوع تیپ شخصیتی را معرفی می کنم
الف: افراد با تیپ شخصیتی درونگرا:

افراد با این تیپ شخصیتی دوست دارند بیشتر اوقات تنها باشند و خیلی خود را در معرض جمع قرار نمی دهند.

دوستان کمی دارند و غالبا زیاد اهل دور همی و مهمانی نیستند خصوصا جمع هایی که بیشتر افراد غریبه باشند.

ب: افراد با تیپ شخصیتی برونگرا:

افراد با تیپ شخصیتی برونگرا دوستان زیادی دارند و بسیار اهل دور همی و مهمانی هستند.

از اینکه در جمع باشند به آن ها خوش می گذرد و از در جمع بودن انرژی می گیرند.

با این توصیفات فرض کنید که یک زن برونگرا با یک شوهر درونگرا ازدواج می کند. به احتمال زیاد زن اهل مهمانی و گپ و گفت بیرون رفتن است ولی شوهر بیشتر اوقات با او مخالفت می کند یا اصلا او را همراهی نمی کند. در اینجا ممکن است به تعارض یا اختلاف بر بخورند.

شاید مسئله به جایی برسد که زن به شوهر بگوید بخاطر اینکه دوست نداری تو را با من ببینند همیشه از مهمانی آمدن با من امتناع می کنی (در اینجا یک تعارض کاملا جدی شکل گرفته است) در صورتی که شوهر ترجیحش نبودن در جمع است نه همراهی نکردن همسر.

۲. نقش و مسئولیت افراد

مدیر داخلی یک موسسه ی آموزشی به خاطر بالا بردن رضایت مشتریان و حساسیت بر افزایش کیفیت سطح آموزشی کلاس های خاص را برای اساتید فعال تر در نظر می گیرد.

ولی دیگر اساتید از او گله می کنند که سلیقه ای کار می کند و از هر کس خوشش نیاید کلاس بندی با زمان بدتری برایش در نظر می گیرد.

۳. تفاوت در اصول و ارزش

کشورها، سازمان ها، موسسات و افراد برای خود اصولی را تعریف کرده اند و ارزش هایی هم برای آن ها بوجود آمده است.

شاید شیرینی دادن به مافوق خود در پادگان نظامی یک رشوه محسوب شود و عواقبی برای دهنده و گیرنده بوجود بیاید ولی در یک سازمان سهام شدن در خوشحالی شخصی با دریافت شیرینی بسیار پسندیده باشد.

۴. تفاوت اهداف:

هدف من به عنوان یک مدیر منابع انسانی رضایت کارکنان است و مدیر مالی دوست ندارد هزینه های زیادی صرف تشویق ها یا مهمانی های سازمانی کند او می خواهد تا جایی که امکان دارد صرفه جویی در هزینه ها انجام دهد.

تفاوت دو هدف ممکن است منجر به مشاجره یا بحث شود

۵. تفاوت های فرهنگی:

خیلی از تعارض ها صرفا به خاطر تفاوت در نگاه و دیدگاه ما نسبت به یک موضوع دارد.

به عنوان مثال حجاب، مهمانی های مختلط یا ...

رفع تعارض

باید بر این مسئله تاکید کنم که رفع تعارض در مراحل اولیه بسیار ساده تر است زیرا هنوز هیچ جبهه گیری و احساسات منفی بوجود نیامده است.

بهترین راه حل آن در مراحل اولیه مذاکره بین دو طرف است.

در میانه راه افرادی که در تعارض قرار دارند شاید نتوانند مشکلات خود را توسط مذاکره حل کنند و احتمالا به یک واسط یا داور نیاز خواهند داشت.



انواع تعارض:

تعارض به دو نوع بنیادی و عاطفی تقسیم می شود .

۱. تعارض بنیادی؛ تعارضی است که غالبا به شکل عدم توافق اساسی بر سر اهداف کار و وسائل لازم برای انجام آنها رخ می دهد موقعی که افراد همه روزه با یکدیگر کار می کنند، این یک امر عادی است که دیدگاه های متفاوتی راجع به برخی از مسائل اساسی محیط کار به وجود آید . معمولا افراد بر سر مسائلی از قبیل اهداف سازمانی و گروهی ، تخصیص منابع ، توزیع پاداش ها ، خط مشی ها و روش های کار و تعیین وظایف با هم به توافق نمی رسند .

۲. تعارض عاطفی؛ مربوط به مشکلات میان اشخاص است و از احساساتی مانند عصبانیت، عدم اطمینان، نفرت و ترس و نارضایتی و مواردی از این قبیل سرچشمه می گیرد . این تعارض تحت عنوان برخورد شخصیت ها معروف است. تعارض های عاطفی انرژی افراد را از بین می برد و آنها را از اولویتهای مهم کاری منحرف می سازد. ناراحت کننده ترین تعارض برای افراد تعارض در روابط مافوق- زیر دست می باشد

تقسیم بندی تعارضات سازمانی (سطوح تعارض)

نوعی از تقسیم بندی های تعارض بر اساس طرف های تعارض در سازمان می باشد که براین اساس ۷ سطح تعارض وجود دارد که عبارتند از :

درون فردی

میان فردی

درون گروهی

میان گروهی

درون سازمانی

میان سازمانی

میان فرهنگی.

۱. **تعارض درون فردی:** این نوع تعارض در درون فرد اتفاق می افتد و زمانی رخ می دهد که فرد در جهت رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف است که به سه صورت است:

الف) تعارض خواست - خواست؛ فرد تلاش می کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر.

ب) تعارض اجتناب-اجتناب؛ فرد تلاش می کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانند فردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دو شغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.

ج) تعارض خواست - اجتناب؛ فرد باید در مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه های مثبت و هم جنبه های منفی دارد، مانند قبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد

۲. تعارض میان فردی: بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبکهای ارتباطی و دیدگاههای متفاوت هستند. از جمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنا نکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است.

۳. تعارض درون گروهی: شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

۴. تعارض میان گروهی: از آنجا که گروهها میل دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود.

۵. تعارض درون سازمانی: تعارض در سازمان ها رایج است.

۶. تعارض میان سازمانی: تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می دهد را تعارض میان سازمانی گویند. تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت میان سازمان هایی که در یک بازار فعالیت می کنند تلقی می شود.

۷. تعارض میان فرهنگی: تعارض میان فرهنگی، بالقوه، به دلیل مفروضات متفاوت درباره ی چگونه اندیشیدن و عمل کردن هم ناگهانی و هم عظیم است. موفقیت یا شکست مبادله های میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد



با تشکر از توجه شما
روح اله دهقان سرند