

بررسی مدیریت تعارض و ارائه رهنمودهای رفتاری و تحلیلی برای حل تعارضات

حمدا... جمشیدی

چکیده

تعارض، موضوعی دشوار و جدلی است که در فرهنگ ما مفاهیم ضمنی منفی دارد. ما برای مراوده با افراد از راه دوستی و رفاقت ارزش بالایی قائل هستیم. اگرچه بسیاری از افراد ارزش تعارض را بصورت ذهنی درک می کنند، ولی هنگام مواجهه با آن احساس ناراحتی می کنند، ناراحتی آنان ممکن است ناشی از نوعی درک نکردن فرآیند تعارض و نیز فقدان آموزش و آگاهی در مورد نحوه برخورد با تعارضات میان فردی بصورت کارآمد باشد.

این مقاله مجموعه جامعی در باب تعارض، مدیریت تعارض، راهبردهایی بر حل تعارض، نحوه تأثیر فرهنگ و تنوع نیروهای کاری بر مدیریت انسانی و شیوه های برخورد با تعارض و راهبردهای مذاکره می باشد و تأکید عمده مقاله بر رفع تعارضات میان فردی با استفاده از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل است.

واژگان کلیدی: تعارض، مدیریت تعارض، تعارضات میان فردی، منشأ تعارضات، چندگانگی (تنوع) نیروی انسانی، شیوه های برخورد، راهبردها و انتخاب رویکرد مناسب.

مقدمه

برخی از علماء علم رفتار معتقدند که تنوع گروه کاری از طریق تعارض، عملکرد را تحت تأثیر قرار می دهد و از دو نوع عمده تعارض سخن گفته اند، یکی تعارض احساسی و دیگری تعارض وظیفه ای. مدیرانی که بتوانند از تعارض احساسی بکاهند و تعارض وظیفه ای را مدیریت کنند موفق تر خواهند بود برای نیل به این مهم، مدیران باید از منشاء تعارضات و تأثیر عوامل گوناگون بر تعارض و هم چنین راهبردهای مذاکره و انتخاب رویکرد مناسب آگاه باشند و برای رفع تعارضات میان فردی بصورت اثربخش عنصر رفتاری مدیریت تعارض را مورد توجه قرار دهند و با بررسی مورد کاویهای مختلف، مدیران به مبانی عملی تعارض آشنا شده و با تعارضات میان فردی برخوردی عادلانه داشته باشند.

تعارض

فرآیندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه بوسیله « الف » انجام می گیرد تا تلاشهای « ب » را خنثی کند. البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه « ب » در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می شود، با اینکه « الف » بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید.

تعارض زمانی رخ می دهد که در یک وضعیت اجتماعی بر سر مسائل اساسی عدم توافق وجود دارد یا ضدیت های احساسی باعث ایجاد اصطکاک بین افراد یا گروهها شود. مدیران درصد بالایی از وقتشان را برای حل و فصل تعارض صرف می کنند و شامل تعارض هایی است که مدیر مستقیماً به عنوان یکی از طرفهای اصلی درگیر است. در وضعیت های دیگر مدیر ممکن است در نقش واسطه یا میانجی عمل کند که وظیفه اش این است که سعی کند تعارض بین افراد درگیر را از میان بردارد.

مدیریت تعارض

فرآیند حل و فصل تعارض برای دست یابی به نتایج سازنده بجای نتایج مخرب که با روش های مدیریت غیرمستقیم و مستقیم حاصل می شود، مدیریت تعارض گویند و یکی از اهداف مهم مدیریت تعارض عبارت است از دست یابی به رفع تعارض و یا آماده کردن مقدمات آن، یعنی وضعیتی که دلایل اساسی تعارض، منتفی می شوند.

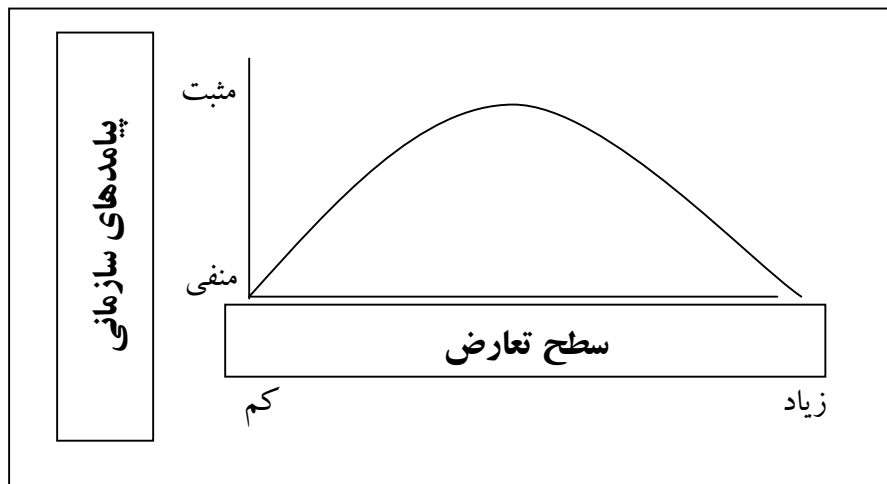
مدیریت تعارض میان فردی

تعارض میان فردی، بخش اساسی و فراگیر سازمانی است، در حقیقت، با توجه به روند فرآیند حرکت شرکت ها به سوی تنوع نیروی کاری، همراه با جهانی شدن و سرمایه گذاریهای مشترک، سؤال مهم این است که مدیران در سازمانهای مختلف و فرهنگهای متفاوت چگونه با تعارض برخورد می کنند.

(سی بولت، دز و نیلسون ۱۹۹۶)

تعارض به مثابه خون تازه ای در رگهای سازمانهای پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است. تعارض، خلاقیت را القاء، نوآوری را تحریک می کند و اصلاح و بهبود شخصی را ممکن می سازد. (ونوس و یوتز ۱۹۸۶، پاسکال ۱۹۹۰)

البته همه تعارض ها نتایج سودمندی در پی ندارند. برخی از افراد در برابر تضاد تحمل بسیار کمی دارند این حالت، خواه ناشی از پشینه خانوادگی، ارزشهای فرهنگی یا ویژگیهای شخصیتی آنان باشد یا ناشی از عوامل دیگر، تعارض میان فردی سطح بالا، نیروی آنان را تحلیل می برد و روحیه آنان را تضعیف می کند همان گونه که شکل شماره یک نشان می دهد، بیشتر دانشمندان قبول دارند که برخی از تعارضات در سازمانهای اثربخش هم گریزناپذیر و هم سودمند است (براون ۱۹۸۳)



شکل ۱: رابطه بین سطح تعارض و پیامدهای

درعین حال یکی از روان شناسان مشهور، یعنی ابراهام مازلو، اندازه زیادی از دوسویگی درباره تعارض را در جامعه ما مشاهده کرده است. مازلو اظهار می دارد که از یک طرف، مدیران از لحاظ عقلایی و ذهنی، ارزش تعارض و رقابت را ارج می نهند و قبول دارند که جزو ضروری نظام تجارت آزاد هستند. از طرف دیگر اعمال آنان بیانگر نوعی گرایش به پرهیز از تعارض در هر شرایط ممکن است.

در محیط کسب و کار بین المللی امروزی و تنوع روزافزون نیروی کار، حفظ سطح بهینه تعارض، مستلزم چهار مهارت است.

- نخست آنکه، مدیران باید قادر به تشخیص صحیح علل تعارض باشند.

- دوم آنکه، مدیران باید بدانند که چگونه تفاوت های فرهنگی و سایر اختلاف ها ممکن است بر تعارض اثر بگذارد.

- سوم آنکه ، مدیران با تشخیص منشأ تعارض و درنظر گرفتن زمینه و اولویت های فردی برای برخورد با آن باید بتوانند نوع مناسب راهبرد مدیریت تعارض را برگزینند.
- چهارم آنکه، مدیران ماهر باید بتوانند تعارضات شخصی را به نحوی پایان دهند که مسایل اساسی حل شده رابطه بین طرفین تعارض نیز آسیب نبیند.

تشخیص منشأ تعارضات میان فردی

مدیران غالباً به گونه ای رفتار می کنند که گویی تعارضات میان فردی مهم، نتیجه نواقص شخصیتی هستند و آنان به افرادی که بطور مکرر درگیر تعارضات اند. عنوان « مشکل آفرینان» یا « سیب فاسد» می دهند و تلاش می کنند تا به عنوان راه حل تعارض ، آنان را منتقل یا اخراج کنند. (اشمیت و تاننوم، ۱۹۶۵، هاینس، ۱۹۸۰)

براساس تحقیقات انجام شده مدیران باید از این فرض که رفتارهای بد بر افراد بد دلالت دارند، پرهیز کنند. در مقایسه با تئوری تعارض مبتنی بر نواقص شخصیتی، ما چهار منشأ تعارض متقابل شخصی را مطرح می کنیم این منابع عبارتند از تفاوت های فردی، کمبود اطلاعاتی، ناسازگاری نقش و فشار محیطی .

جدول ۱: منشأ تعارض

| منشأ تعارض | کانونهای تعارض |
|----------------|--------------------------|
| تفاوت های شخصی | پندارها و انتظارات |
| کمبود اطلاعاتی | اطلاعات و ارائه نادرست |
| ناسازگاری نقش | اهداف و مسئولیت ها |
| فشار محیطی | کمبود منابع وعدم اطمینان |

تفاوت‌های شخصی:

تعارضاتی که از تفاوت نیازها و ارزشهای شخصی نشأت می‌گیرند، از انواع تعارضاتی هستند که حل آنها بسیار دشوار است. این تعارضات، غالباً حالتی بسیار احساسی پیدا می‌کنند و پیامدهای اخلاقی حادی در پی دارند، و گاهی یک موضوع منطقی به موضوعی اخلاقی مبدل می‌گردد و حل اینگونه تعارضات بسیار دشوار است.

کمبودهای اطلاعاتی:

تعارضات ممکن است از وجود کمبودهایی در سیستم اطلاعاتی سازمان نشأت گیرد. پیام مهمی ممکن است دریافت نشود. هم چنین احتمال دارد که دستورهای یک مدیر، نادرست تعبیر شود یا تصمیم گیرندگان به علت استفاده از پایگاههای اطلاعاتی مختلف به نتیجه گیری متفاوتی برسند که با روشن شدن پیام های قبلی یا کسب اطلاعات اضافی، تعارض برطرف می‌گردد، زیرا چنین تعارضاتی کمتر حالت احساسی پیدا می‌کند.

ناسازگاری نقش:

این نوع تعارض، مصداق تعارضات هدف کلاسیک بین صف و ستاد، تولید و فروش، بازاریابی و تحقیق و توسعه می‌باشد. هر واحد سازمان، مسئولیت های مختلفی دارد و در نتیجه هر کدام قایل به اولویت های متفاوتی در زمینه اهداف سازمانی است. تعارضات ناشی از ناسازگاری نقش ممکن است با تعارضات برخاسته از تفاوت‌های شخصی یا کمبودهای اطلاعاتی همپوشی پیدا کند.

فشار محیطی:

یکی از عمده ترین منابع تعارض، فشارهایی است که محیط مسبب آنهاست. تعارضات ناشی از تفاوت‌های شخصی و ناسازگاری نقش، تا حد زیادی بوسیله یک محیط فشارزا تشدید می‌شود. کمیابی، موجب کم

شدن اعتماد، افزایش قوم محوری و کاهش مشارکت در تصمیم گیری می شود این عوامل شرایط بسیار مساعدی برای بروز تعارض میان فردی هستند (کمرون، کیم و وتن ۱۹۸۷) شرایط محیطی دیگری که زمینه تعارض را فراهم می کند، ناطمینانی است. وقتی افراد پی می برند که پیش بینی آنچه از این ماه تا ماه دیگر برای شان اتفاق می افتد دشوار است ، بسیار مضطرب و آماده تعارض می شوند، این نوع تعارض را « تعارض ناکامی گویند ، غالباً از تغییرات سریع و مکرر نشأت می گیرد.

تأثیر فرهنگ و چندگانگی (تنوع) نیروی انسانی بر مدیریت تعارض
تنوع سبکهای مدیریت تعارض در رفع تعارض، به انواع رویکردها و راه حلهای مختلف منجر می گردد و این امر نیز زمینه بالقوه ای را هم برای افزایش و هم برای کاهش تعارض فراهم می کند. مدیریت چندگانگی های نیروی کار به صورت یکی از عناصر مهم فعالیت های مدیریتی درآمده است. مدیریت چندگانگی و تنوع می تواند به عنوان برنامه ریزی و اجرای سیستم ها ، خط مشی ها و فعالیت های سازمانی برای مدیریت افراد تعریف شود، به گونه ای که مزیت های بالقوه تنوع، حداکثر و همزمان، مضرات بالقوه آن حداقل شود.
تیلور کُکس نظریه پرداز تنوع ادعا می کند که سازمانها با مدیریت تنوع در نیروهای کاری شان درحال تحقق بخشیدن به سه نوع هدف اند:

۱- اهداف اخلاقی یا اجتماعی

۲- تعهدات قانونی

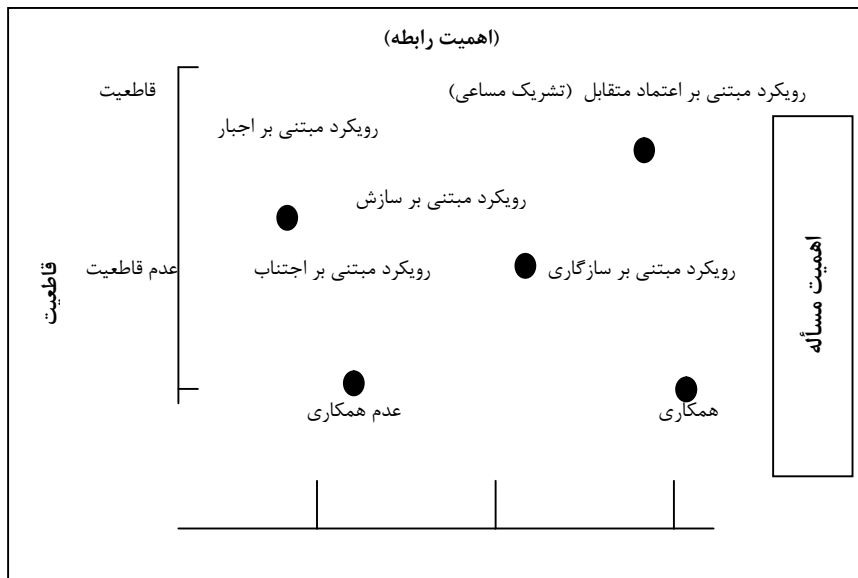
۳- اهداف عملکرد اقتصادی (کُکس ۱۹۹۴)

کُکس و دیگر دانشمندان که از دیدگاه ارزش درچندگانگی حمایت می کنند مزیت های اقتصادی مدیریت چندگانگی را بشرح زیر ارائه می نمایند:

- افزایش سهم بازار
- صرفه جویی هزینه ای ناشی از کاهش ترک خدمت کارکنان گروههای اقلیت
- بهبود خلاقیت
- احساس و ادراک انصاف و عدالت در محیط کار
- افزایش انعطاف پذیری

شیوه های برخورد با تعارض

براساس تحقیقات انجام شده، واکنش های افراد در مورد تعارضات میان فردی در پنج مقوله جای می گیرند توسل به زور، سازگاری، اجتناب کردن، سازش و همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل. این واکنش ها می تواند در امتداد دو بعد ، آن طور که در شکل ۳ نشان داده شده سازماندهی شوند این رویکردهای پنجگانه در مورد تعارض، با میزانهای مختلفی از همکاری و قاطعیت همراه می باشند واکنش های مبتنی بر همکاری ، هدفش ارضای نیازهای شخص درحال تعامل است، درحالی که واکنش قاطعانه بر نیازهای شخص محوری ، متمرکز می شود. بعد همکاری اهمیت رابطه را نشان می دهد، درحالی که بعد قاطعیت اهمیت « موضوع قابل بحث» را منعکس می کند.



همکاری
تلاش برای ارضای خواسته های طرف دیگر

شکل ۳- مدل دو بعدی رفتار تعارضی

بر اجبار (قاطعیت ، عدم همکاری)

کوششی برای ارضای نیازهای یک شخص خاص با هزینه دیگران است. این روش را می توان با توسل به اختیار رسمی ، تهدیدهای جسمانی ، تدابیر زیرکانه و نادیده گرفتن خواسته های طرف دیگر، که نوعی سبک رهبری خودمدارانه است بکار برد.

رویکرد مبتنی بر سازگاری (همکاری ، عدم قاطعیت)

این رویکرد، نگرانیهای یک طرف را از بین می برد، درحالی که نگرانیهای طرف دیگر را نادیده می گیرد. این راهبرد عموماً به متضرر شدن هر دو طرف منجر می شود، زیرا با احساس خلاء رهبری و هجوم

افراد از هر سو برای پر کردن آن ، نوعی سردرگمی و خصومتی قابل ملاحظه در فرایند ایجاد می شود.

واکنش مبتنی بر سازش (همکاری و عدم قاطعیت در حد متوسط)

این نوع واکنش، کوششی برای رضایت مندی جزئی طرفین تعارض، به گونه ای است که هر دو طرف ظاهراً به حق خود می رسند. برای تحقق این امر از طرفین درخواست می شود تا برای رسیدن به یک سود مشترک ، از خودگذشتگی نشان دهند. در این رویکرد ممکن است نتیجه گیری شود که مدیران بیشتر به حل تعارضات علاقه مندند تا حل مسایل ، و جوی را بوجود می آورد که افراد را به زیاده خواهی تشویق می کند.

واکنش مبتنی بر سازش (همکاری و عدم قاطعیت در حد متوسط)

در این حالت، هدف، یافتن راه حل هایی برای علل تعارض است که برای هر دو طرف رضایت بخش است. این تنها راهبرد (برد - برد) از میان پنج راهبرد مطرح شده است.

رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل در مورد حل مسأله و حل تعارض در محیطی که راستی ، صداقت و برابری وجود دارد، به بهترین وجه مؤثر واقع می شود. این روش، هنجارهای تشریک مساعی و اعتماد را تشویق می کند ، ضمن آنکه ارزش قاطعیت را تأیید می نماید و رویکرد مبتنی بر اجتناب به پیامد (باخت - برد) منجر می شود.

راهبردهای مذاکره

راهبردهای مذاکره عموماً به دو نوع تقسیم می شوند. راهبردهای توزیعی و راهبردهای تلفیقی. مذاکره کنندگانی که بر تقسیم یک منبع ثابت متمرکز می شوند، از فنون چانه زنی توزیعی بهره می برند درحالی که علاقه مندان به پیامدهای تلفیقی در جستجوی روشهای مبتنی بر

اعتماد و همکاری و توسعه منابع هستند و از موضعهای ثابت و ناسازگار اجتناب می کنند.

مذاکره کنندگان توزیعی، موضعی رقابتی و جدی در پیش می گیرند. آنان فرض می کنند که فقط یکی از طرفین از نتایج (برد - برد) استفاده می کند.

هم چنانکه در جدول شماره ۳ نشان داده شده است، چهار راهبرد از پنج راهبرد مدیریت تعارض، ماهیتاً توزیعی اند. یک یا هر دو طرف باید برای حل تعارض امتیاز بدهند. رویکرد مبتنی بر سازش رویکرد مبتنی بر اجبار، رویکرد مبتنی بر سازگاری و رویکرد مبتنی بر اجتناب، راه حل های توزیعی محسوب می شوند متأسفانه راهبردهای مذاکره توزیعی، با تمایل طبیعی بسیاری از افراد در هنگام برخورد با تعارضات سازگارند، افرادی تمایل دارند با دیدگاهی « مستبدانه» یا « سهیل گیر» یا سازش کارانه با تعارض برخورد کنند. مشکلی که از تکرار استفاده از این راهبردها حاصل می شود ایجاد رقابت، استثمار یا بی مسؤولیتی است.

جدول ۳: مقایسه میان راهبردهای مدیریت تعارض و مذاکره

| تلفیقی | توزیعی | راهبردهای مذاکره |
|----------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل | سازش اجبار سازگاری اجتناب | راهبردهای مدیریت تعارض |

هنگامی که مذاکره تلفیقی به عنوان یک چارچوب سازماندهی اختیار می شود، برای تشویق همکاری مبتنی بر اعتماد متقابل راهبرد ذیل دنبال می شوند(نورث کرافت و نیل ۱۹۹۰)

- اهداف فراگیر تدوین کنید
- افراد را از مسأله جدا کنید
- بر منافع متمرکز شوید، نه مواضع
- برای منفعت طرفین راهکارهایی ابلاغ کنید
- از معیارهای واقعی استفاده کنید
- موفقیت را در قالب سود ببینید ، نه زیان

انتخاب رویکرد مناسب

با مقایسه رویکردهای مختلف ، مسلماً این سؤال مطرح می شود که « کدام راهبرد بهتر است؟ » اگرچه رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل ، اثرات جانبی منفی کمتری ایجاد می کند، ولی هر رویکرد جایگاه خاص خود را دارد. مناسب بودن یک راهبرد مدیریت بستگی به سازگاری آن راهبرد با سبک شخصی و نیازهای محیطی دارد. روشن است که پنج رویکرد مدیریت مؤثر تعارض برای همه افراد از جذابیت یکسانی برخوردار نیستند ، هرکدام از ما تمایل به انتخاب راهبردی داریم که با میزان اهمیتی که به تعارض می دهیم و نیز با ویژگیهای شخصیتی غالب ما سازگاری داشته باشد(کامینگز، هرفت و استونز ، ۱۹۷۱ و پورتر ۱۹۷۳)

رفع تعارضات میان فردی با استفاده از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل

همانطوریکه اشاره شد بخشی از مهارت مدیریت بخشی از مهارت مدیریت اثربخش تعارض، انتخاب روش مناسب براساس ارزیابی فکورانه از وضعیت است . یکی از ویژگیهای مدیران ناموفق تعارض، اتکای عاداتی آنان به یک یا دو راهبرد است بدون اینکه به تغییر شرایط توجه

کنند. دومین ویژگی مدیران نااثربخش تعارض، ناتوانی در اجرای رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل به صورت اثربخش است. مدیریت تعارض به عنوان یک فرایند حل مسأله چهار مرحله خواهد داشت :

۱- شناسایی مسأله

۲- تدوین راه حل

۳- تنظیم برنامه کار و توافق بر سر آن

۴- اجرا و پی گیری

یک تعارض دو نفری، متضمن دو بازیگر است، یک آغازگر و یک مخاطب یا پاسخ دهنده .

رهنمودهایی ذیل مدلی را ارائه می دهد که نشان دهنده نقش هایی است که آغازگر ، پاسخ دهنده و میانجی در حل مسأله ایفا می کنند.

آغازگر

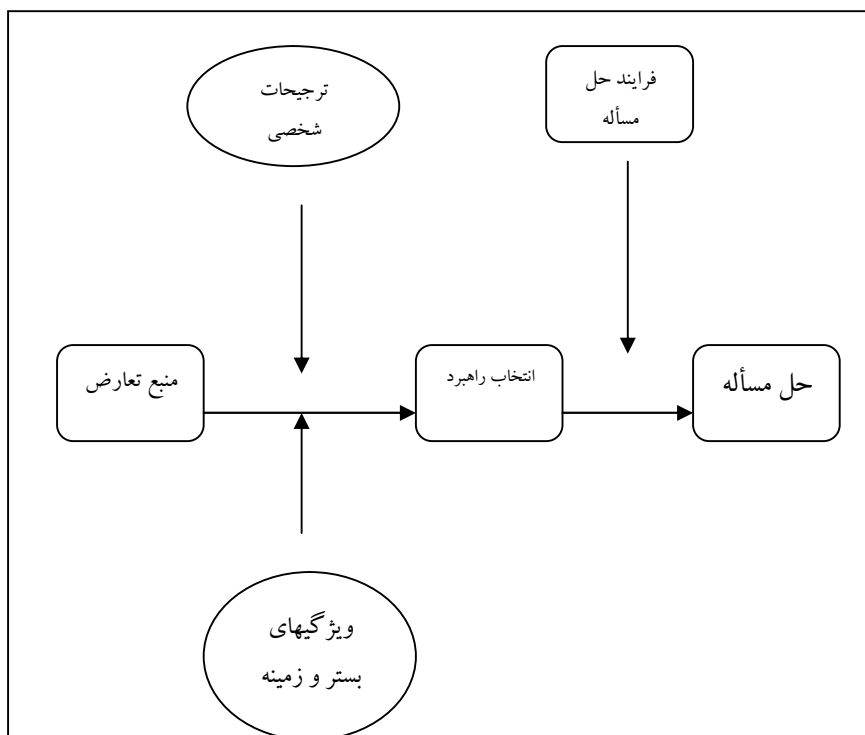
- مالکیت شخصی مشکل را حفظ کنید
- بطور مختصر مشکل خود را در قالب رفتار ، پیامدها و احساسات توصیف کنید.
- از نتیجه گیریهای ارزیابی گونه و نسبت دادن انگیزه ها به پاسخ دهنده پرهیز کنید.
- برای ایجاد درک متقابل پافشاری کنید.
- بحث دوطرفه را تشویق کنید.
- بحث را مدیریت کنید و بتدریج به مشکلات پیچیده و چندگانه بپردازید.
- بر منافع مشترک به عنون مبنایی برای درخواست یک تغییر، متمرکز شوید.

پاسخ دهنده

- با نشان دادن علاقه و توجه واقعی خود، جوی برای حل مسأله بصورت مشترک ایجاد کنید.
- در پی اطلاعات اضافی در مورد مشکل باشید.
- با برخی از جنبه های شکایت موافقت کنید.
- بدنبال پیشنهادهای قابل قبول باشید.

میانجی

- اذعان کنید که نوعی تعارض وجود دارد و برای حل آن، رویکرد حل مسأله پیشنهاد کنید.
- دیدگاههای طرفین را تشخیص دهید و در آن میان موضعی بیطرفانه اتخاذ کنید.
- بحث را بگونه ای مدیریت کنید که انصاف رعایت شود، بحث را بر مسایل متمرکز کنید ، نه بر شخصیت افراد.
- به جای ارزیابی مسئولیت ، حل مسأله ، جستجو و کشف راه حل ها را تسهیل کنید.
- با تمرکز بر منافع نه مواضع، راهکارهای حل مسأله را جستجو کنید.
- مطمئن باشید که هریک از طرفین راه حل های مورد توافق را درک می کند و موردحمایت قرار می دهد، و رویه های پیگیری را تدوین کنید.



مدل خلاصه شده مدیریت تعارض

رهنمودهای رفتاری

مدیریت اثربخش تعارض، هم عناصر تحلیلی و هم عناصر رفتاری را در بردارد.

نخست، درک علل واقعی یک تعارض و انتخاب مناسب ترین روش مدیریت تعارض یا مذاکره حائز اهمیت است. دوم، اجرای روش به صورت اثربخش ضروری است.

رهنمودهای رفتاری برای جنبه های شناختی مدیریت تعارض شامل موارد ذیل است:

- ۱- در مورد منشأ تعارض، اطلاعات جمع آوری کنید.
- ۲- برای مدیریت تعارض از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل از جمله تاکتیک های مذاکره تلفیقی استفاده کنید.
- ۳- از رویکرد مبتنی بر اجبار هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما بسیار مهم است و رابطه دایمی و صمیمی ضروری نیست.
- ۴- از رویکرد مبتنی بر سازش، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع برای شما مهم نیست و شما هیچ اختیاری ندارید.
- ۵- از رویکرد مبتنی بر سازگاری، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث بسیار پیچیده است و برای دو طرف اهمیت متوسطی دارد.
- ۶- از رویکرد مبتنی بر اجتناب، وقتی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما مهم نیست و رابطه از حساسیت زیادی برخوردار نیست و و قدرت شما نسبتاً مساوی است.

نتیجه گیری

مدل خلاصه شده مدیریت تعارض (شکل ۳) حاوی سه مرحله است. تشخیص منشأ تعارض، انتخاب یک رویکرد مناسب مدیریت تعارض و اجرای راهبرد و نیز استفاده از فنون خاص حل مسأله برای حل تعارضات میان فردی بصورت اثربخش.

دو مرحله اول، شامل جنبه های تشخیصی و تحلیلی مدیریت تعارض اند و مرحله سوم بر عنصر رفتاری مدیریت تعارض متمرکز می

شود. فلسفه کلی راهنمایی بحث تعارض در بخش اجرایی مدل متجلی می گردد.

تعارض ممکن است در شرایط متعدد و مختلفی ایجاد شود: اختلافات شخصی اصلاح ناپذیر، تفاوت در نوع اطلاعات، ناسازگاریهای نقش و فشارهای ناشی از محیط، این علل و تعارضات حاصل از آنها هم از لحاظ تکرار و هم از لحاظ شدت متفاوت اند. قبل از واکنش مناسب در برابر تعارض چندگانگی و تنوع نیروی کاری و زمینه فرهنگی را مورد توجه قرار دهید. تعارضاتی که تنش بین گروههای اکثریت و اقلیت در سازمانها را دامن می زنند، می توانند تأثیر منفی ای بر عملکرد و اثربخشی افراد گروههای کاری وکل سازمان برجای بگذارند.

برای اداره مؤثر تعارض پنج رویکرد وجود دارد که قبلاً اشاره شد و از آن میان، رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل نظیر راهبرد مذاکره تلفیقی، عموماً راه حل هایی با بالاترین کیفیت ایجاد می کند و کمترین اثر زیان آور را بر روابط دارد. وقتی از این رویکرد به طور اثربخش استفاده شود، طرفین بیشترین رضایت را از پیامد حل تعارض دارند، البته اجرای موفق رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل در یک محیط بسیار احساسی دشوار است.

مدیریت اثربخش تعارض، هم عناصر تحلیلی و هم عناصر رفتاری را در بر دارد. نخست، درک علل واقعی یک تعارض و انتخاب مناسب ترین روش مدیریت تعارض یا مذاکره حائز اهمیت است. دوم، اجرای روش بصورت اثربخش ضروری است و رهنمودهای رفتاری برای جنبه های شناختی مدیریت تعارض شامل موارد زیر است:

- در مورد منشاء تعارض اطلاعات جمع آوری کنید.
- برای مدیریت تعارض از رویکرد مبتنی بر اعتماد متقابل از جمله تاکتیک های مذاکره تلفیقی استفاده کنید.

- از رویکرد مبتنی بر اجبار هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما بسیار مهم است و رابطه دایمی و صمیمی ضروری نیست.
- از رویکرد مبتنی بر سازش ، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع برای شما مهم نیست و شما هیچ اختیاری ندارید
- از رویکرد مبتنی بر سازگاری ، تنها هنگامی استفاده کنید که موضوع قابل بحث بسیار پیچیده است و برای دو طرف اهمیت متوسطی دارد.
- از رویکرد مبتنی بر اجتناب ، وقتی استفاده کنید که موضوع قابل بحث برای شما مهم نیست و رابطه از حساسیت زیادی برخوردار نیست و قدرت شما نسبتاً مساوی است.

منابع

- دیوید . ای . وتن، کیم. اس. کمرون (۱۳۸۰) ، مدیریت تعارض، ترجمه : سیدمهدی الوانی، حسن دانایی فرد، تهران: نشر شیوه، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- جان آر. شرمرهورن، جیمز جی . هانت، ریچارد ان . ازبورن(۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه: مهدی ایران نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی ومحمدعلی سبحان اللهی، تهران، سازمان چاپ و انتشارات وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی ، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رابینز. استیفن(۱۳۷۸) ، رفتار سازمانی ، ترجمه : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رابینز. استیفن (۱۳۷۶)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه : علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، چاپ معراج، دفتر پژوهشهای فرهنگی.