



عنوان دوره آموزشی

## مدیریت تعارض و مذاکره



بهار ۱۳۹۶

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۵	..... مقدمه
۶	..... تعریف تعارض
۷	..... دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت
۸	..... دیدگاه نهضت روابط انسانی
۸	..... دیدگاه تعاملگرایان
۸	..... دو چهره تعارض
۹	..... انواع تعارض
۱۱	..... سطوح تعارض
۱۱	..... تعارض درون فردی
۱۲	..... عدم تجانس شناختی
۱۴	..... تعارض میان فردی
۱۴	..... تعارض در نقش
۱۵	..... ابهام در نقش
۱۵	..... تعارض شخصیتی
۱۹	..... شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار
۲۱	..... تعارض درون گروهی
۲۲	..... تعارض میان گروهی
۲۳	..... پیش فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی
۲۵	..... گروه اندیشی: بذر تعارض میان گروهی
۲۶	..... درسهای برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان گروهی
۲۶	..... تعارض در سطح سازمان
۲۹	..... شبکه‌های قدرت و تعارض
۳۱	..... دیدگاههای سه گانه سازمانها نسبت به تعارض
۳۱	..... چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان
۳۱	..... تعارض میان سازمانی
۳۲	..... تعارض میان فرهنگی
۳۴	..... مشاوران بینالمللی
۳۴	..... شناخت فراگرد شکلگیری تعارض
۳۵	..... شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن
۳۶	..... تعارض آشکار
۳۶	..... پیامدهای تعارض

۳۷	مدیریت تعارض
۳۸	وضعیت ایستای سازمان
۳۸	روشهای ایجاد تعارض کارکردی
۳۸	روش نقّادی
۳۹	اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض
۳۹	میانجی
۴۰	حل اختلاف غیررسمی (کدخدا منشی)
۴۱	شواهد پژوهشی در زمینه تعارض
۴۳	تعریف مذاکره
۴۴	محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره
۴۴	هدفها و نتایج مذاکره
۴۵	شاخصهای مذاکره اثربخش
۴۶	انواع اساسی مذاکره
۴۹	مقایسه رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی
۵۰	گامهای مذاکره اثربخش
۵۲	شناسایی طیف چانهزنی
۵۳	قالبهای شناختی در چانهزنی
۵۳	تعصیبهای شناختی
۵۴	نقش صفات مشخصه در مذاکره
۵۸	توافقههای آشکار و نهان
۶۰	فنون مذاکره
۶۲	تفاوت سبکهای مذاکره
۶۲	ارتباطات و مذاکره
۶۳	شخص سوم تسهیلگر
۶۴	فن گفتگوی میان گروهی
۶۶	مسائل میان فرهنگی در مذاکره
۶۸	جنبههای اخلاقی مذاکره
۶۸	فنون غیراخلاقی در مذاکره

بیشتر انسانها با شنیدن واژه تعارض و تضاد، دعوا و زد و خورد یا جنگ را تجسم می‌کنند. در صورتی که این وضعیتهای افراطی تنها آشکارترین و بارزترین نمودهای خصمانه تعارض است. مدیران در طول روز کاری با انواع ظریفتر و ملایمتر تعارض مانند عدم توافقها، انتقادها و جدالها مواجه می‌شوند (کریتنر<sup>۱</sup> و کینیکی<sup>۲</sup>، ۱۹۹۲، ص ۳۷۵). برخی از پژوهشگران بر این باورند که تعارض موضوعی است که اندیشه انسان را بیش از هر چیز بجز خدا و عشق به خود مشغول داشته است (لوس<sup>۳</sup> و رائیفا<sup>۴</sup>، ۱۹۵۷، ص ۳۶۷). تعارض جنبه اجتناب‌ناپذیر زندگی امروزی است. روندهای عمده زیر دست به دست هم داده‌اند تا تعارض را اجتناب‌ناپذیر سازند:

(۱) تغییرهای مستمر،

(۲) تنوع بیشتر ترکیب کارکنان،

(۳) کارهای تیمی بیشتر (به صورت تیمهای خودگردان و مجازی)،

(۴) ارتباطات چهره به چهره کمتر (تعامل الکترونیکی بیشتر)،

(۵) اقتصاد جهانی با مبادله‌های میان فرهنگی بیشتر (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷).

فراگیری مدیریت تعارض، برای بهبود انطباق و بهره‌گیری از تغییر و تحول یک سرمایه‌گذاری حیاتی برای خود فرد، خانواده و سازمان به شمار می‌آید. مدیریت خوب تعارض، ما را در برابر تغییرها محفوظ نمی‌دارد و بدین معنی نیست که همواره با داشتن این مهارت به خواسته‌های خود دست خواهیم یافت، بلکه ما را قادر می‌سازد با تحولات جدید آشنا شده برای مقابله با تهدیدها و استفاده از فرصتها راه‌حلهای مناسب بیابیم.

شواهد بسیار حاکی از آن است که افراد انسانی اغلب در مدیریت تعارض و پاسخ اثربخش به تغییر ناتوانند. افزایش نرخ طلاق، نمونه‌های مایوس‌کننده و سوء استفاده جسمی و جنسی از کودکان، شکست فعالیتهای مشترک اقتصادی در سطح بین‌المللی، و جنگ و خونریزی میان اقوام و کشورها ناظران را مجاب ساخته است که اغلب، افراد انسانی نمی‌توانند تعارضهای میان فردی، سازمانی و جهانی خود را حل و فصل نمایند (تی جسولد، ۱۹۹۳، ص ۱۱). ناگفته نماند که مدیریت تعارض سعه صدر و استقامت می‌طلبد و در سازمانهای کاری امروزی تعارض مانند قدرت و سیاست،

1 - Robert Kreitner

2 - Angeo Kinicki

3 - R.D. Luce

4 - H. Raiffa

نیرویی اجتناب‌ناپذیر در سازمان است و می‌تواند کارکرد مثبت یا منفی داشته باشد. برای مثال هنگامی که یکی از اعضای گروه برنامه‌ریزی، صمصمانه، فکر مخالفی را ارائه می‌دهد، این نظر مخالف می‌تواند گروه را از گرفتار شدن در دام گروه اندیشی بازدارد.

پژوهش‌های میدانی نشان می‌دهد که مدیران حدود بیست و یک درصد وقت خود را صرف مدیریت تعارض می‌کنند (توماس و اشمیت، ۱۹۷۶، ص ۳۱۵) و از این رو الزامی است که با مباحث نظری و یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض آشنا باشند و مهارت مدیریت تعارض را کسب کنند.

تعارض در سازمانها عمدتاً در دوسطح میان فردی و میان گروهی رخ می‌دهد؛ بنابراین علاوه بر تعریف و تشریح اهمیت تعارض و تمایز تعارض کارکردی و سودمند از تعارض ناسودمند، پیش زمینه‌های تعارض نیز شناسایی و چگونگی افزایش تعارض کارکردی تشریح می‌گردد. همچنین سبک‌های مدیریت تعارض، کاربرد هر یک از آنها شواهد پژوهشی اخیر و رهیافت اقتضایی در مدیریت تعارض بررسی خواهد شد.

### تعریف تعارض

تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعهای اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می‌دهند (شرمرهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۲). تعارض به عدم توافق، مخالفت، یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابانوف، ۱۹۸۵، ص ۱۱۵). یکی از صاحب‌نظران هر نوع مخالفت یا تعامل خصمانه را تعارض می‌نامد و منشأ آن را کمیابی منابع، موقعیت اجتماعی، قدرت یا نظام‌های ارزشی متفاوت می‌داند و چنین بیان می‌دارد: «تعارض فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص الف برای خنثی سازی تلاش‌های شخص ب از طریق نوعی مانع تراشی، به عجز و ناکامی شخص ب در دستیابی به هدفها یا افزایش منافعش منجر می‌شود» (رایبیز، ۱۹۸۹، ص ۳۶۸). در یک تعریف جامع می‌توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) درمی‌یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است (والز، ۱۹۹۵، ص ۵۱۷). با وجود تعاریف گوناگونی که از تعارض شده چند موضوع زیربنای همه آنها را تشکیل می‌دهند. نخست آنکه هر دو طرف باید تعارض را درک کنند. دوم، وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد و اگر هیچیک از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد. ناگفته نماند تعارض‌های ادراک شده ممکن است واقعی نباشند و از این رو بسیاری از وضعیت‌هایی که تعارض آمیز توصیف

می‌شوند در واقع تعارض آمیز نیستند؛ زیرا اعضای گروه‌های درگیر با یکدیگر، تعارضی میان خود احساس نمی‌کنند؛ به همین سبب گفته می‌شود وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد. سایر موضوعهای مشترک در تعاریف تعارض عبارتند از: مخالفت، کمیابی، مانع، ناسازگاری منافع یا هدفهای دو یا چند طرف ذی‌نفع. منابع خواه پول، شغل، شخص، قدرت یا هر چیز دیگر محدودند و کمیابی آنها موجبات مانع تراشی افراد را فراهم می‌آورد. بنابراین طرفهای ذی‌نفع هنگامی مخالف هم خواهند بود که یکی مانع دستیابی دیگری به هدف باشد و موجب بروز تعارض گردد. تفاوتی که در تعاریف تعارض وجود دارند. حول محور قصد و نیت متمرکزند، و این برداشت که تعارض صرفاً به اعمال خشونت آمیز منحصر می‌گردد. بحث قصد و نیت بر سر این موضوع است که آیا مانع تراشی عمدی است یا ناشی از شرایط آماده محیطی می‌باشد (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۸).

برخی از صاحب‌نظران بیان می‌دارند که هر رابطه انسانی تعارض، عدم توافق و رویارویی منافع را در بر دارد (کافی و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۴۸). تعارض توان بالقوه نابود کردن روابط، ورشکستگی، و ضایع کردن مسیر پیشرفت را دارد ولی این نتایج منفی معمولاً از قصور در به کارگیری مدیریت تعارض و استفاده نکردن از روشهای سازنده ناشی می‌شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۲۷۲).

### دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت

نخستین رهیافت نسبت به تعارض بر این پیش فرض استوار بود که هر گونه تعارضی زیان‌بار است. صاحب‌نظران مدیریت علمی، نظیر تیلور، بر این باور بودند که هر گونه تعارضی در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می‌کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد. دیدگاه کلاسیکها نسبت به تعارض منفی بود و برای تقویت بار منفی آن، با واژه‌های بی‌منطقی، تخریب و تعدی همسان به کار می‌رفت (کریتنر، ۱۹۹۲، ص ۳۷۶؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹). این دیدگاه با نگرش غالب نسبت به رفتار گروه در دهه‌های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ سازگار بود. با توجه به یافته‌های حاصل از مطالعاتی نظیر مطالعه هاثورن استدلال می‌شد که تعارض به دلیل آنکه موجب تضعیف ارتباطات، عدم اعتماد و برخورد باز افراد با یکدیگر می‌گردد ناسودمند است.

دیدگاهی که هر گونه تعارض را بد می‌داند، بی‌تردید رهیافت ساده‌ای برای بررسی رفتار افرادی که موجب پیدایش تعارض می‌شوند ارائه می‌دهد. از آنجا که این مشرب فکری هر گونه تعارضی را مضر می‌داند و بر اجتناب از آن تاکید می‌ورزد مدیر باید توجه خود را به علل تعارض معطوف دارد و سوء کارکردها را اصلاح کند تا عملکرد گروهی و

سازمانی بهبود یابد. پژوهشهای جدید حاکی از آن است که این نگرش موجب کاهش بازده گروههای دارای عملکرد قوی می‌شود (رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹). از این رو، می‌توان نتیجه گرفت که این دیدگاه در شرایط خاص صدق می‌کند و قابل تعمیم، به همه مکانها و زمانها نیست.

### دیدگاه نهضت روابط انسانی

نظریه پردازان روابط انسانی ادعا می‌کنند تعارض رخدادی طبیعی و اجتناب ناپذیر در گروهها و سازمانهاست و نمی‌توان آن را حذف کرد و به مدیران توصیه می‌کردند زندگی با تعارض را فرا گیرند و در صورت امکان آن را حل و فصل نمایند و حتی معتقد بودند گاهی تعارض می‌تواند برای عملکرد کارآمد گروه مفید باشد. دیدگاه روابط انسانی از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ۱۹۷۰ نظریه غالب در زمینه تعارض بود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۷؛ رابینز، ۱۹۸۸، ص ۳۶۹).

### دیدگاه تعاملگرایان

دیدگاه جاری نسبت به تعارض، دیدگاه تعاملگرایان است. نظریه پردازان تعاملگرا بر این باورند که میزان مناسبی از تعارض برای عملکرد کارآمد در هر سازمان ضرورت دارد. در حالی که رهیافت روابط انسانی نسبت به تعارض، حاکی از پذیرش پدیده تعارض در سازمان است، رهیافت تعاملگرا تعارض را مورد تشویق قرار می‌دهد. زیرا گروه هم‌نوا، در صلح و صفا، همکاری کننده و آرام را در معرض ایستایی، بی‌احساسی و عدم حساسیت نسبت به ضرورت تغییر و نوآوری می‌داند. بنابراین سهم عمده رهیافت تعاملگرا در مقوله تعارض، تشویق رهبران گروه به حفظ سطح مناسبی از تعارض است تا گروه را زنده، خلاق و انتقاد کننده از خود نگاه دارد (رابینز، ۱۹۹۹، ص ۳۶۹-۳۷۰).

### دو چهره تعارض

تعاملگرایان مدعی نیستند که هر گونه تعارضی خوب است بلکه برخی از تعارضها را که حاکی هدفهای گروه و بهبود عملکرد آن می‌باشند، کارکردی و مفید می‌دانند و تعارضهایی را که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه می‌شود مخرب یا غیرکارکردی به شمار می‌آورند. مرز میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی روشن است و نه دقیق. هر سطحی از تعارض را نمی‌توان در همه شرایط قابل قبول یا غیرقابل قبول دانست. نوع و سطحی از تعارض که به مشارکت سالم و مثبت اعضا در جهت هدفهای گروهی در یک گروه منجر می‌شود می‌تواند در گروه دیگر یا در همان گروه در زمانی دیگر ناسودمند باشد.



مهمترین شاخص در کارهای گروهی، عملکرد گروه است. از آنجا که فلسفه وجودی گروه، دستیابی به هدف یا هدفهایی است که به طور فردی قابل دستیابی نمی‌باشند، تاثیری که تعارض بر گروه دارد تعیین کننده سودمندی آن است نه تاثیری که بر هر یک از اعضای گروه می‌تواند داشته باشد یا نگرشی که افراد نسبت به تعارض دارند.

تعارض کارکردی را در محافل مدیریتی تعارض سازنده یا تقابل سازنده می‌نامند و از آن برای دستیابی به اندیشه‌های نوآور و سوگیری مولد عملیات استفاده می‌کنند. برعکس، چهره‌ای از تعارض که عملکرد گروه یا سازمان را به تعویق اندازد غیرکارکردی یا ناسودمند تلقی می‌شود. برخی از مدیران با پرداختن به شخصیتها به جای موضوعات، تعارض ناسودمند را دامن می‌زنند (گرو، ۱۹۸۴، ص ۷۳؛ مارکوپیچ و فاریر، ۱۸۷، ص ۱۳۷؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۸۷؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۰).

### انواع تعارض

تعارضهای معمول در محیط کار را به تعارض بنیادین و تعارض احساسی/عاطفی طبقه‌بندی می‌کنند و برخی از پژوهشگران تعارض بنیادین را به تعارض در هدف، تعارض رویه‌ای و تعارض شناختی تفکیک می‌کنند (نگاره ۱-۱) (شرمهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

نگاره ۱: انواع اساسی تعارض

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویتها	تعارض در هدف	بنیادین
ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها	تعارض رویه‌ای	
ناسازگاری در اندیشه‌ها	تعارض شناختی	
ناسازگاری در احساسات	احساسی / عاطفی	

### تعارض بنیادین

به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایتها یا هدفهایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی بدانها بروز می‌کند، برای مثال عدم توافق با رئیس بر سر یک برنامه عملی که باید به اجرا درآید (مانند بازاریابی برای محصول جدید).

وقتی افراد هر روز با یکدیگر کار کنند بروز دیدگاههای مختلف نسبت به مسائل متنوع بنیادین محیط کار امری طبیعی است. عدم توافق افراد بر سر اموری مانند هدفهای گروهی و سازمانی، تخصیص منابع، توزیع پاداشها، خط مشیها و رویهها و ماموریتهای کاری معمول و متداول است. حل و فصل موفق چنین تعارضهایی جزو چالشهای روزانه اکثر مدیران است.

تعارض در هدف: این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویتهای تعریف کرده‌اند که شامل عدم سازگاری میان ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند بایدها و نبایدهای رفتاری) و تقاضاها یا هدفهایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می‌شود (کالب و بارتونک، ۱۹۹۲، ص ۱۶۰).

تعارض رویه‌ای: این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مساله اشاره دارد. مذاکره‌های شورای اسلامی کار یک واحد صنعتی و مدیریت آن اغلب با تعارضهای رویه‌ای پیش از شروع واقعی مذاکره‌ها همراه است. طرفین ممکن است درباره افراد شرکت کننده، محل برگزاری جلسه، زمان برگزاری جلسه و مدت جلسه با هم اختلاف رویه‌ای داشته باشند. وقفه‌های گوناگون که در خصوص چگونگی کار یک سیستم رسیدگی به شکایات رخ می‌دهد نیز نمونه دیگری از تعارض رویه‌ای است.

تعارض شناختی: این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشه‌های درون فردی یا میان فردی ایجاد می‌شود (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۳).

تعارض احساسی / عاطفی:

تعارضی ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی‌انگیزاند و به طور معمول به عنوان برخورد شخصیتها نامیده می‌شود. تعارضهای احساسی انرژی افراد را تحلیل می‌برند و آنان را از پرداختن به اولویتهای مهم کاری منحرف می‌سازند. این گونه تعارضها از محیطهای متنوع گسترده‌ای سرچشمه می‌گیرند و بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس مشاهده می‌شوند. تعارض احساسی میان رئیس و مرئوس شاید مایوس کننده‌ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد. متأسفانه همچنان که مشاهده شده است فشارهای ناشی از رقابت در محیط کسب و کار امروزی و در نتیجه تاکید بر کوچک سازی و تجدید ساختار سازمان، شرایطی را پدید آورده است که در بیشتر آنها تصمیمهای یک مدیر انعطاف‌ناپذیر موجب بروز تعارض احساسی شده است (والتون، ۱۹۶۹، ص ۱۲۷؛ شرمورهون و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳).

## سطوح تعارض

هنگامی که نوبت به برخورد شخص با تعارضهای موجود در محیط کار می‌رسد این پرسش مطرح می‌شود که آیا برای رویارویی با تعارض آمادگی خوبی دارید؟ تجربیات موفق شما در برخورد با انواع گوناگون تعارض به چه میزان است؟ افراد در محیط کار ممکن است با تعارضهایی در پنج سطح درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی روبرو شوند.

## تعارض درون فردی

یکی از تعارضهای مهمی که رفتار فرد در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهد تعارضی است که در درون فرد پدید می‌آید. تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان هدفها یا انتظارات به صورتهای زیر نمود می‌یابد: (۱) تعقیب - تعقیب، (۲) اجتناب - اجتناب (۳) تعقیب - اجتناب.

**تعقیب - تعقیب:** چنین تعارضی هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال اگر فردی بخواهد میان گرفتن ارتقا در یک سازمان که برایش ارزشمند است و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگر یکی را انتخاب کند دچار چنین تعارضی می‌شود.

**اجتناب - اجتناب:** این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال اگر از کارمندی خواسته شود که برای ادامه کار در سازمان متبوع انتقال به یک شهرستان محروم را بپذیرد یا به استخدام او در سازمان خاتمه داده خواهد شد چنین تعارضی در وی به وجود می‌آید.

**تعقیب - اجتناب:** این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی دربر دارد؛ مانند پیشنهاد شغلی که مزایای بسیار خوبی دارد ولی پرمسئولیت و مستلزم صرف وقت زیاد است یا پیشنهاد کار خوبی در یک محیط محروم به یک شخص.

آدمی در تصمیمهای روزانه خود بارها با تعارض در هدف در درون خویش روبرو می‌شود که باید آنها را حل و فصل کند. تعارض درون فردی معمولاً تحت شرایط زیر افزایش می‌یابد: (۱) چندین گزینه واقعی برای مدیریت تعارض وجود داشته باشد (۲) تبعات مثبت و منفی گزینه‌ها تقریباً برابر باشد (۳) منشا تعارض برای فرد مهم باشد (شرموهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۹۳؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۶-۳۶۷).

## عدم تجانس شناختی

تعارض درون فردی می‌تواند نتیجه عدم تجانس شناختی نیز باشد. این نوع تعارض درونی هنگامی رخ می‌دهد که فرد عدم تجانس یا ناسازگاریهایی میان افکار و یا رفتارهای خود بیابد (فستینگر، ۱۹۶۷، ص ۶۷). میزان مناسب ناراحتی ناشی از تعارض معمولاً شخص را برمی‌انگیزاند تا عدم تجانس را کاهش داده به تعادل برسد. ولی ناسازگاریهای نسبتاً زیاد در درون فرد معمولاً ایجاد تنیدگی می‌کند و ناراحت کننده است. افراد اغلب به روشهای زیر تعادل خود را به دست می‌آورند: (۱) تغییر افکار و یا رفتارها (۲) کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعی که موجب عدم تجانس شده است. این دو نوع تعارض (تعارض در هدف و تعارض شناختی) پیوسته با تصمیمهای مهم شخصی همراه هستند. هر قدر پیش از تصمیم‌گیری تعارض در هدف بیشتر باشد فرد پس از تصمیم احتمالاً با عدم تجانس شناختی بیشتری روبرو می‌شود. افراد به دلیل آنکه می‌دانند گزینه انتخاب شده، نتایج منفی نیز به همراه دارد (که بهتر می‌بود از آن اجتناب می‌شد) و گزینه رد شده نیز نتایج مثبتی به همراه می‌داشت (که اگر از آن استفاده می‌شد بهتر بود) گرفتار عدم تجانس می‌شوند. هر قدر برای افراد اتخاذ تصمیمات بدیع مشکلتر باشد نیاز آنان به توجیه تصمیمهایشان بیشتر می‌شود. ناگفته نماند که برخی از عدم تجانسها اجتناب ناپذیرند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۶۷).

## گرایشهای عصبی

ساز و کارهای غیرمنطقی شخصیتی هستند که افراد انسانی اغلب به طور ناخودآگاه به کار می‌گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می‌سازد. تعارض درونی حاصل از گرایشهای عصبی نیز اغلب به رفتارهایی منجر می‌شود که موجب تعارض فرد یا سایرین می‌گردد (سی‌زندر، ۱۹۹۳، ص ۱۶۸). در اینجا به اختصار روشهایی که افراد دارای گرایشهای شدید عصبی ممکن است در محیط کار تدبیر کنند و به کار گیرند تشریح می‌شوند. مدیران عصبی اغلب از ساز و کارهای کنترل شدید سازمانی مانند بودجه، قوانین و مقررات و سیستمهای پیگیری استفاده می‌کنند؛ زیرا به کارکنان خود اعتماد ندارند. بعلاوه چنین مدیرانی اغلب از عدم اطمینان و مخاطره در کارها هراس دارند و اصولاً به این سو کشیده می‌شوند که حتی عملیات جزئی سازمان را برنامه‌ریزی و استاندارد کنند و بر رعایت قوانین و مقررات و رویه‌ها تاکید ورزند. با این همه برخی از آنان بیش از حد در کارها سرسختی نشان می‌دهند و به طور ناگهانی دست به کارهایی می‌زنند که قابل انتظار نیست. این گونه مدیران به جای توجه به اطلاعات و واقعیتهای موجود بر ظن و گمان

و احساس خود تکیه کرده، معمولاً از مشارکت دادن دیگران و مشورت در تصمیم‌گیری دوری می‌گزینند، مگر آنکه مقامات عالی از آنان خواسته باشند.

افراد دارای گرایش‌های عصبی شدید به طور نامناسب با تعارض درونی خود کشمکش دارند و از این رو نمی‌توانند مسائل خود را حل کنند. عدم اعتماد به دیگران و نیاز به کنترلی که این مدیران در خود احساس می‌کنند. اغلب موجب بروز تعارض میان آنان با دیگران، به ویژه با کارکنانی می‌شود که احساس می‌کنند مورد اعتماد نیستند و تمام کارهایشان تحت کنترل و نظارت شدید قرار دارد. رفتارهای تهاجمی و خصمانه کارکنان نسبت به مدیران دارای گرایش‌های عصبی به صورت آشکار و نهان بسیار متداول است. کارکنان اغلب می‌کوشند مقابله به مثل نمایند تا بیش از آن مورد سوء استفاده قرار نگیرند. این اعمال کارکنان مدیر را بدبین‌تر می‌کند و بر خصومت و تلاش وی برای کنترل و تنبیه شدید می‌افزاید (کتز دو وریز و میلر، ۱۹۸۴، ص ۷۳-۹۴؛ زالزینیک، ۱۹۹۳، ص ۸۴).

#### سختی محیط کار

تعارض‌های شدید درون فردی حل نشده کارکنان، مشتریان یا سایرین می‌تواند موجب تعارض شدید میان فردی گردد. بیشتر واکنش‌های تندی که در محیط کار رخ می‌دهد ریشه در تعارض‌های شدید درون فردی دارد (وندنباس و بولاتائو، ۱۹۹۶، ص ۷۲). شواهد تحقیقی حاکی از آن است که پنجاه درصد کارکنانی که مورد تعدی قرار می‌گیرند جریان را به پلیس گزارش نمی‌دهند و چهل درصد کسانی که جریان امر را به پلیس گزارش نمی‌دهند بیان می‌دارند که پیشامد بسیار جزئی یا بیش از حد شخصی بوده و به همین سبب آن را به پلیس گزارش نداده‌اند. با وجود این در هر هفته در ایالات متحده بیست کارمند قربانی قتل نفس مرتبط با کار می‌شوند و چهار نفر نیز در هفته از طریق خودزنی که در سر کار صورت می‌پذیرد جان می‌سپارند و هر هفته حدود هفده هزار حمله در حین انجام کار یا ماموریت از جانب کارکنان به دیگران صورت می‌پذیرد. گذشته از این، هر سال حدود شش میلیون کارمند به گونه‌های مختلف با اقدام‌های تهاجمی یا با تعدی تهدید می‌شوند (میرز، ۱۹۹۶، ص ۳۱-۳۶). این آمار وحشتناک از چه حکایت می‌کند؟ بدون شک این آمار بیانگر نتایج شوم عدم شناخت کافی تعارض و مدیریت شکل‌های مختلف آن و سطح و منبع تعارض‌های شدید در محیط کار است.

## تعارض میان فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند گفته می‌شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را دربر داشته باشد. مشاجره دو نفر با یکدیگر بر سر مزایای استخدام یک فرد نمونه‌ای از تعارض میان فردی بنیادین و مشاجره دو کارمندی که به طور پیوسته بر سر انتخاب تجهیزات کاری با یکدیگر اختلاف نظر دارند مثالی از تعارض میان فردی احساسی است. هر کس در زندگی خود تجربیاتی در هر دو زمینه تعارض میان فردی دارد. با توجه به ماهیت کاملاً میان فردی نقش مدیریت، یکی از شکل‌های عمده تعارض که مدیران با آن مواجه می‌شوند تعارض میان فردی است. این نوع تعارض مانند بسیاری از تعارض‌های درون فردی مبتنی بر نوعی تعارض در نقش یا ابهام در نقش است.

## تعارض در نقش

نقش مجموعه‌ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد. واگذار کنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده نقش به گونه معینی رفتار کند. رویداد ضمنی نقش پیش از ارسال پیام برای پذیرنده نقش جهت قبول نقش آغاز می‌شود؛ زیرا واگذار کنندگان نقش انتظارات، ادراکات و ارزیابی‌هایی از رفتارهای پذیرنده نقش دارند. این خواسته‌های رفتاری به نوبه خود بر پیام‌های واقعی نقش که واگذار کنندگان نقش ارسال می‌دارند اثر می‌گذارد، و ادراکات پذیرنده نقش از این پیامها و فشارها می‌تواند به تعارض در نقش منجر شود. تعارض در نقش به دریافت پذیرنده نقش از پیامها و فشارهای ناسازگار واگذار کنندگان نقش گفته می‌شود. پذیرنده نقش با رفتارهای انطباقی پاسخ می‌دهد که به عنوان ورودی برای فراگرد خواسته واگذار کنندگان نقش عمل می‌کند. مجموعه نقش به گروه واگذار کنندگان نقش گفته می‌شود که به طور مستقیم بر پذیرنده نقش اثر می‌گذارند. مجموعه نقش می‌تواند شامل رئیس، کارمندان، سایر اعضای تیم کاری وی، دوستان نزدیک، اعضای بلاواسطه خانواده و ارباب رجوع یا مشتریان باشد.

**چهار نوع تعارض در نقش می‌تواند در نتیجه پیامها و فشارهای ناسازگار ناشی از مجموعه نقش بروز نماید:**

تعارض در نقش درون فردی واگذار کننده نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از افرادی که با همدیگر مجموعه نقشی را ایفا می‌کنند ناسازگار باشد.

تعارض در نقش میان واگذار کنندگان نقش. این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیامها و فشارهای یکی از واگذار کنندگان نقش مخالف پیامها و فشارهای یک یا چند نفر دیگر از افرادی باشد که با همدیگر مجموعه نقشی را ایفا می‌کنند.

تعارض میان نقشها. این تعارض هنگامی بروز می‌نماید که فشارهای ناشی از داشتن نقش در یک گروه با فشارهای ناشی از عضویت در سایر گروهها ناسازگار باشد.

تعارض در نقش پذیرنده نقش. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که انتظارات از نقش با نگرشها، ارزشها و رفتارهای قابل قبول از دید پذیرنده نقش ناسازگار باشد. تعارض درون فردی نوعاً با این نوع تعارض در نقش همراه است (کان و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۳۵-۳۶).

مقامات سازمانهای دولتی اغلب با فشارها و تعارضهای بسیار شدید در نقش مواجه هستند.

### ابهام در نقش

ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می‌شود (ایلجن و هلن‌بک، ۱۹۹۱، ص ۱۶۵). ابهام شدید در نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می‌گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد می‌شود: (۱) رفتارهای تهاجمی (نظیر دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه، (۲) عقب‌نشینی (نظیر ترک خدمت یا غیبت) یا (۳) تلاش برای نزدیک شدن به واگذار کنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی. یافته‌های پژوهشی رابطه روشنی را میان تعارض در نقش، ابهام در نقش و آثار آنها نشان نمی‌دهد. آثار ابهام در نقش شامل واکنشهای حاصل از تنیدگی، رفتارهای تهاجمی، خصومت و رفتارهای عقب‌نشینی می‌شود (پیترسون و همکاران، ۱۹۹۵، ص ۴۲۹). تنیدگی واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش و ابهام در نقش است. به هر حال مدیران کارآمد و افراد حرفه‌ای توان انطباق با ابهامهای فراوان موجود در نقشهای خود را دارند (هسل بین و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۰۰).

### تعارض شخصیتی

شخصیت مجموعه‌ای از صفات مشخصه نسبتاً پیاوار و ویژگیهای منحصر به فردی است که هویت هر شخص را شکل می‌دهد. کارشناسان بر این باورند که هر یک از انسانها برای تعامل با دیگران روش منحصر به فردی دارند. جذاب، دلربا، قابل دسترس، یا عصبانی و خشمگین و تهاجمی بودن فرد تا حدودی به شخصیت وی بستگی دارد و دیگران

ممکن است آن را به عنوان سبک شخصیتی وی به شمار آورند (گاردنر و روت، ۱۹۹۴، ص ۳۲). روشن است که با توجه به امکان ترکیبات فراوان ویژگیهای افراد، تعارض شخصیتی میان آنان اجتنابناپذیر خواهد بود. بنابراین، تعارض شخصیتی را می‌توان به عنوان مخالفت میان فردی مبتنی بر عدم توافق یا ناخشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۰).

### ریشه‌های تعارض شخصیتی: گستاخی در محیط کار

همان گونه که ناراحتیهای جسمانی از عوامل ظاهراً بی‌اهمیت آغاز می‌شوند. تعارضهای مزمن شخصیتی نیز اغلب با تحریکهای ظاهراً معمولی پدید می‌آیند. برای مثال در اداره‌ای که افراد زیر یک سقف کار می‌کنند مدیر ممکن است بتدریج نسبت به کسی که در اتاق مجاور سوت می‌زند یا پایش را به کنار قفسه می‌کوبد ناخشنودی عمیقی پیدا کند. امروزه با توجه به کمرنگ شدن مداوم آداب معاشرت در محیطهای کاری، سناریوهای تأسفباری نظیر نمونه فوق فراوان دیده می‌شوند. پژوهشهای اخیر نشان می‌دهد که افزایش رعایت تشریفات اداری، فشار برای دستیابی به نتایج، و تنوع نیروهای کار فضای هر چه پیش آید خوش آید را بر محیطهای کاری امروزی حاکم کرده است. در این گونه محیطها، گستاخی به چرخه باطلی تبدیل می‌شود که می‌تواند به خشونت بینجامد (اندرسن و پیرسون، ۱۹۹۹، ص ۴۵۲؛ لی، ۱۹۹۹، ص ۲۵). بنابراین از چرخه باطل گستاخی باید اجتناب و در صورت شکل‌گیری بسرعت نابود شود و فرهنگ احترام به همکاران و مراجعان جایگزین آن گردد و در این راستا مدیران و رهبران باید الگوهای تواضع و حمایت از کارکنان باشند. آموزش آداب معاشرت به کارکنان در صورت لزوم و جایگزینی روحیه مثبت همکاری میان کارکنان به جای روحیه منفی و تهاجمی می‌تواند در این زمینه سودمند باشد. بازخوردهای سازنده و یا اصلاح ماهرانه رفتار نیز مانع ایجاد رفتارهای تحریک‌آمیزی می‌شود که هر یک خود به سرعت می‌تواند تعارض شخصیتی مانند آن یا بدتر از آن را ایجاد کند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۵۱).

### چگونگی برخورد با تعارضهای شخصیتی

تعارضهای شخصیتی میدان مین بالقوه برای مدیران به شمار می‌آیند. برای تجسم بهتر وضعیت باید بدانیم که صفات شخصیتی، پایدار و در برابر تغییر مقاوم هستند و بعلاوه، مطالعات نشان می‌دهد که بی‌نظمیهای متعدد روان‌شناختی می‌تواند در محیط کار بروز نماید (استمپز، ۱۹۹۸، ص ۳۵؛ هاگلر، ۱۹۹۷، ص ۸۰). در ضمن آزار جنسی و سایر



شکلهای تبعیض می‌توانند از تعارضهای شخصیتی آشکار سرچشمه گیرند (مولر، ۱۹۹۹، ص ۸۴). سرانجام اینکه، تعارضهای شخصیتی می‌توانند بذر رفتارهای تهاجمی و خشونت بار را در محیط کار بکارند.

### ساز و کارهای دفاعی

هنگامی که افراد در تعارض با دیگران قرار می‌گیرند غالباً دچار عجز و ناکامی می‌شوند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۷). بسیاری از تعارضهای میان فردی هنگامی آغاز می‌شوند که فرد رفتار دیگری را به هر طریق آزاردهنده، تحریک کننده یا دردسرافرین می‌یابد. تعارض اغلب در جلسه ارزیابی عملکرد بروز می‌کند. بیشتر افراد نسبت به بازخوردهای منفی واکنش خوبی ندارند. مطالعات نشان می‌دهند پنجاه درصد کارکنان هنگامی که از عملکرد آنان انتقاد می‌شود واکنشهای دفاعی بروز می‌دهند. همان گونه که غالباً در تعارض میان فردی دیده می‌شود افراد ناکام با استفاده از ساز و کارهای دفاعی واکنش نشان می‌دهند (کاستلو<sup>۱</sup> و رالکایند<sup>۲</sup>، ۱۹۶۳، ص ۳۲). بروز ساز و کارهای دفاعی، به دلیل ناکامی ناشی از تعارض، متداول است.

### ساز و کارهای تهاجمی

ساز و کارهای تهاجمی مانند خودگرفتگی، انتقال خشم و منفی بافی حمله به منشا تعارض را هدف می‌گیرند. خودگرفتگی. این ساز و کار حالتی را نشان می‌دهد که فرد به تعارض عادت کرده، یا رفتار ناسودمند از خود بروز می‌دهد که مسلماً تعارض را حل نخواهد کرد. نمونه‌ای از رفتار بی‌حاصل ناشی از عجز و ناکامی، رفتار کارمندی است که برای افزایش حقوق با رئیس خود مشاجره می‌کند و در دریافت افزایش حقوق ناکام می‌شود ولی به نامه‌نگاری با رئیس در مورد افزایش حقوق ادامه می‌دهد، در حالی که رئیس هم امکان افزایش دادن حقوق او را ندارد. انتقال خشم. هنگامی که فرد خشم خود را متوجه کسی می‌کند که منشا تعارض نیست گفته می‌شود خشم خود را انتقال داده است برای مثال مدیری که پس از مشاجره تلفنی با یک مشتری خشمگین، برخورد تندی با یکی از کارکنان خود می‌کند در واقع خشم خود از مشتری را به کارمندش انتقال می‌دهد. منفی بافی. ساز و کاری تهاجمی است که مقاومت فعال یا انفعالی را نشان می‌دهد. برای مثال مدیری که به عضویت شورایی منصوب شده که علاقه‌ای به آن ندارد در تمام طول جلسه اظهار نظر منفی می‌کند.

1 - T. W. Castello

2 - S. S. Zalkind

سازوکارهای مصالحه. افراد در بهترین برخورد با تعارض، ساز و کارهای مصالحه مانند جبران، تعیین هویت و دلیل تراشی را به کار می‌گیرند.

جبران. این ساز و کار هنگامی به کار گرفته می‌شود که فرد می‌کوشد، عدم لیاقت یا ناتوانی خود در یک زمینه را با صرف انرژی بیشتر در زمینه دیگر جبران کند. برای مثال، مدیری که در خانه با رفتار بد مواجه می‌شود و بیشتر وقت خود را در اداره صرف می‌کند می‌کوشد مصالحه‌ای میان زندگی خانوادگی و زندگی کاری خود به وجود آورد. تعیین هویت. هنگامی که کسی دیگری را الگو قرار می‌دهد و رفتارهای او را تقلید می‌کند گفته می‌شود خود را با آن فرد تعیین هویت می‌کند. برای مثال سرپرستی که نمی‌خواهد آگاهانه اذعان کند که احتمال ارتقاء ندارد رفتار رئیس خود را تقلید می‌کند حتی تا جایی پیش می‌رود که خودرویی مانند خودروی رئیس خریداری می‌نماید. دلیل تراشی. در این حالت فرد رفتارش را با آوردن عذر و بهانه‌های گوناگون توجیه می‌کند. برای مثال کارمندی ممکن است رفتار غیراخلاقی هزینه‌تراشی برای سازمان را این گونه توجیه کند که دیگران نیز همین گونه عمل می‌کنند.

### ساز و کارهای عقب‌نشینی

هنگامی که افراد ناکام می‌کوشند با ابزارهای جسمانی یا روانی از تعارض دوری گزینند ساز و کارهای عقب‌نشینی را نشان می‌دهد. فرار، تبدیل و تخیل‌گرایی (فرار ذهنی) از جمله ساز و کارهای عقب‌نشینی به شمار می‌آیند. گریز. فرار فیزیکی از تعارض است. برخورد کارمندی که پس از مشاجره با رئیس، یک روز مرخصی می‌گیرد نمونه‌ای از این نوع رفتار است. گاهی گریز به صورت ترک احساسی تعارض صورت می‌پذیرد، نظیر نگرش دیگر چیزی برایم مهم نیست.

تبدیل. این ساز و کار فراگردی را نشان می‌دهد که تعارضهای احساسی به صورت عارضه‌های جسمانی ظاهر می‌شوند. بیشتر انسانها، سردرد را پس از مشاجره با دیگری تجربه کرده‌اند. این حالت تعامل ذهن و جسم را نشان می‌دهد. تخیل. به فراموشی سپردن صحنه تعارض با خواب خرگوشی نوعی عقب‌نشینی به شمار می‌آید که تخیل نامیده می‌شود. در بهترین حالت، کارمند در عالم خیال از تنبیه رئیس ظالم خود لذت می‌برد. دانش ساز و کارهای دفاعی برای مدیر می‌تواند بسیار مفید باشد. مدیران با شناخت راههایی که افراد نوعاً به تعارضهای میان فردی واکنش نشان می‌دهند می‌توانند آمادگی پیدا کنند و به کارکنان کمک کنند تا احساسهای خود نسبت به تعارض را آشکار سازند.

## شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار

در اینجا هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار که می‌توانند به تعارض میان فردی منجر شوند و راههای برخورد با هر یک از آنها ارائه می‌شود.

**افراد دارای رفتار خصمانه / تهاجمی.** هنگامی که کارها درست پیش نمی‌رود رفتار خصمانه / تهاجمی آزار و تهدید دیگران مانند بمباران دیگران با اظهارنظرهای مخرب یا کج خلقی کردن با آنان بروز می‌یابد. فرد مهاجم حمله خود را برطرف دیگر تعارض متمرکز می‌گرداند و به طور کاملاً احساسی این نوع رفتارها را به نمایش می‌گذارد تا طرف مقابل خود را ناراحت یا متعجب کند. حس قوی نسبت به بایدها یعنی قواعد درونی درباره طریقی که امور باید باشند و کارها باید پیش بروند، زیربنای رفتار آنان قرار دارد. رمز برخورد با رفتار خصمانه / تهاجمی، شناخت این نوع رفتار و نیفتادن در دام آن است.

**شکوه کنندگان.** این افراد معمولاً به دلیل آنکه احساس بی‌قدرتی می‌کنند آه و ناله سر می‌دهند ولی هرگز در مورد آنچه که شکوه می‌کنند اقدامی صورت نمی‌دهند یا نمی‌خواهند مسئولیتی در مورد آن برعهده گیرند. از این رو دیگران به شکوه‌های آنان گوش می‌دهند و به آنان نشان می‌دهند که عواطفشان را درک می‌کنند، ولی احساس ترحم نسبت به آنان نمی‌کنند. برای برخورد با این گونه افراد بهتر است از موضع حل مساله استفاده شود. برای مثال مدیر می‌تواند بگوید: می‌خواهید نتیجه این ملاقات ما چه باشد؟ چه اقدامی باید صورت پذیرد تا مساله شما حل بشود؟ این نوع برخورد موجب می‌شود فرد شکوه کننده به راه حل بیندیشد نه اینکه صرفاً شکوه و شکایت کند.

**افراد آرام.** هنگامی که نظر افراد آرام درباره موضوعی پرسیده شود سکوت اختیار می‌کنند و واکنشی از خود نشان نمی‌دهند. آنان به صورت بسته نسبت به تعارض واکنش نشان می‌دهند و از بحث درباره مسائل دوری می‌گزینند. چالش انطباق با افراد آرام در این است که بتوان آنان را وادار به سخن کرد. پرسشهای باز و صیوری به منظور فرصت دادن به آنان برای مدتی معقول بسیار باارزش است. اگر یکی از همکارانتان از شما دوری می‌کند و از صحبت با شما امتناع می‌ورزد این پرسش که آیا از دست من عصبانی هستی؟ ممکن است پرسش خوبی نباشد، در حالی که پرسش «چرا از من دوری می‌گزینی؟» مناسبتر به نظر می‌رسد. اگر هیچ پاسخی دریافت نکردید می‌توانید به طور مستقیم وارد عمل شوید و برای مثال بگویید: «از آنجا که شما راجع به این موضوع بحث نمی‌کنی فرض من این است که ایرادی نمی‌بینی و بنابراین هر دوی ما در تیم والیبال ثبت‌نام می‌کنیم.»

**افراد کاملاً موافق (چرب زبان).** افرادی خوش برخورد و صمیمی هستند که در ظاهر آبروی انسان را حفظ می‌کنند و اغلب رفتار بسیار موافق از خود نشان می‌دهند، ولی هنگامی که محل کارشان را ترک می‌کنید از انجام وعده‌های خود سر باز می‌زنند. برای مثال مدیر تعمیرات خودرو ممکن است به عیوبی که درباره خودروی خود مطرح می‌کنید به دقت گوش دهد و با احساس مسئولیت و برای انجام وظیفه همه آنها را بنویسد و به شما اطمینان دهد که به همه آنها رسیدگی خواهد کرد، ولی هنگامی که خودرو را تحویل می‌گیرید متوجه می‌شوید که هیچیک از عیوب برطرف نشده است. آیا با چنین رفتاری مواجه شده‌اید؟ این افراد اغلب از تعارض اجتناب می‌کنند و برای احتراز از مقابله، وعده‌های غیرواقعی می‌دهند. برای برخورد با این گونه افراد باید از راهبرد مصالحه استفاده کنید و با آنان به توافقهایی برسید که عملی باشد، و سرانجام اگر چنین افرادی با شما شوخی کردند به معنی ضمنی آن شوخی توجه کنید.

**افراد منفی باف (بدبین).** افراد منفی باف به تلاشهایی که برای حل مساله صورت می‌پذیرند با بدبینی نگاه می‌کنند. رفتار آنان به دلیل مسری بودن منفی‌گرایی خطرناک است و تعامل با آنان می‌تواند موجب از دست رفتن خوشبینی شما نسبت به حل مساله گردد. حالت حل مساله برای چنین مواردی مناسب است. به فرد منفی‌باف فرصت دهید تا راه‌های جایگزین را مطرح کند و شما نیز با ایفای نقش بدبینی، جنبه منفی هر گزینه را مشخص نمایید. می‌توانید از آنان بپرسید «بدترین حالت ممکن چه می‌تواند باشد؟» هنگامی که منفی‌بافان متقاعد شدند که می‌توانند حتی بدترین وضعیتهای احتمالی را نیز تحمل کنند این احساس به آنان دست می‌دهد که کنترل بیشتری نسبت به امور دارند.

**افراد همه چیز دانان.** این افراد را می‌توان در دو دسته کلی بلدوزرها و بادکنکها طبقه‌بندی کرد:

**بلدوزرها.** «همه چیز دانستن» نگرشهای برتر را نشان می‌دهد. این افراد می‌خواهند شما بدانید که همه چیزهایی را که درباره موضوعی باید بدانند، می‌دانند. اگر این افراد واقعاً آنچه را درباره‌اش صحبت می‌کنند بدانند، می‌توانند نقش بلدوزر را ایفا کنند. افراد بلدوزر مآب بر افراد غوغاسالار غلبه دارند چون بیش از همه مبالغه می‌کنند و همیشه حق به جانب آنهاست. برخورد با افراد بلدوزر مآب آمادگی می‌طلبد. این افراد در صورتی برای شما احترام قائلند که وظیفه خود را انجام داده باشید.

**بادکنکها.** افراد بادکنک مآب صرفاً پندار «همه چیز دانستن» دارند. برای برخورد با رفتار این گونه افراد، موضع خود را بر اساس شناخت خود از واقعیت بیان دارید. هنگامی که دست فرد بادکنکی رو می‌شود، حفظ آبروی او حائز اهمیت

است و بنابراین باید به طور خصوصی با او تذکر داد. برای مثال هنگامی که از یک عضو هیات علمی جدید خواسته می‌شود موضوعی علمی را برای همکاران آتی خود ارائه دهد در صورت خطای وی نباید در جمع به او تذکر داد بلکه س از ارائه باید به طور خصوصی به وی گفت که چه منابعی در آن زمینه وجود دارد که می‌تواند از آنها استفاده کند. بدین ترتیب هم آبروی عضو جدید حفظ می‌شود و هم دانش واقعی را به دست می‌آورد.

**افراد نامصمم.** این افراد تصمیمها را تا زمانی به تعویق می‌اندازند که دیگر حق انتخابی برایشان نماند یا هرگز نمی‌توانند به تصمیم برسند. آنها غالباً خالصانه به فکر دیگران هستند و می‌ترسند که هر تصمیمی بگیرند موجب از خود بیگانه شدن یا رنجش دیگران شوند. رمز موفقیت در برخورد با این گونه افراد، کشف دلایل تامل و تعلل آنان است؛ از این رو با قبول مسئولیت اطمینان حاصل کنید که این افراد به طور کامل دستورهای شما را دنبال خواهند کرد. در صورتی که افراد نامصمم، بیش از اندازه موجب گسیختگی کارها شوند بهتر است آنان را از موضع تصمیم‌گیری آزاد سازید.

### تعارض درون گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون گروهی نامند که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می‌گذارد، کسب و کارهای خانوادگی، به ویژه، در معرض تعارض درون گروهی شدید و سایر انواع تعارض می‌باشند (کابانف، ۱۹۹۱، ص ۴۱۷). هنگامی این گونه تعارضها بیشتر آشکار می‌شوند که بنیانگذار یا صاحب کسب و کار بازنشسته شود یا فوت کند. تحقیقات حاکی از آن است که سه دهم کسب و کارهای خانوادگی به نسل دوم رسیده و یک دهم آنها به نسل سوم منتقل شده است. روابط میان اعضای خانواده صاحب کسب و کار که مسئولیت تداوم حیات آن برای نسل بعد را برعهده دارند بزرگترین مانع برای جانشینی است. آنچه موجب رونق یا سقوط هر کسب و کار خانوادگی می‌شود تا حد زیادی به احترامی که اعضای خانواده در محیط کار برای یکدیگر قائلند و میزان آمادگی آنان در پذیرش نقشهایی غیر از آنچه که در خانواده عهده‌دار هستند و توان مدیریت تعارض آنان بستگی دارد. کارشناسان بر این باورند که: «خانواده‌ها، نیازها و خواسته‌های خود را به روشنی بیان نمی‌دارند و با تعارض خیلی خوب برخورد نمی‌کنند»، و هنگامی که تعارض به محیط کارشان کشیده می‌شود آنگاه دردسر واقعی شروع می‌گردد. مدیران این کسب و کارهای خانوادگی راهی را پیش می‌گیرند که بیشتر والدین در مذاکره با فرزندان‌شان در محیط کار مورد استفاده قرار می‌دهند. آنان اساساً به کارکنان می‌گویند که چه کاری باید بکنند؟ یا

آنان را تهدید کرده یا به آنان می‌گویند: «خوشبخت هستید که این شغل را دارید، بسیاری از همسن و سالهای شما بی‌کارند» (آلوسان، ۱۹۹۶، ص ۴۴۰؛ کان، ۱۹۹۴، ص ۶). ناگفته نماند که این برخورد با یک کارمند درست نیست و با این نوع برخوردها نمی‌توان مدیران آتی کسب و کار را پرورش داد.

### تعارض میان گروهی

برخورد و مخالفت گروهها یا تیمهای کاری یا بخشهای سازمان با یکدیگر را تعارض میان گروهی نامند. تعارض میان گروه نیز می‌تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیتهای کاری را دشوار سازد. این تعارض در سازمانها بسیار معمول و گاه بسیار شدید، کاهنده انرژی و برای طرفین پرهزینه است. در شرایط بسیار حاد رقابت و تعارض، طرفین گرایشهایی نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند که مبتنی بر عدم اعتماد به یکدیگر، جمود فکری، صرف تمرکز بر منافع خود، نداشتن گوش شنوا و مانند آن است. در اینجا به اختصار چهار نوع تعارض میان گروهی در سازمانها بررسی می‌شود: (۱) تعارض عمودی، (۲) تعارض افقی، (۳) تعارض صف و ستاد، (۴) تعارض مبتنی بر تنوع. **تعارض عمودی:** برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می‌کند که سرپرستان می‌کوشند کنترلهای شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می‌دهند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۲۹۷). کارکنان ممکن است به دلیل آن که آزادی آنان در انجام کار بیش از اندازه نقض شده از خود مقاومت نشان دهند. تعارض عمودی می‌تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف، یا عدم توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزشها (تعارض شناختی) بروز کند.

**تعارض افقی:** برخورد میان گروههای هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می‌نامند. این تعارض هنگامی بروز می‌کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدفهای خود تلاش کند و هدفهای بخشها یا گروههای دیگر را نادیده بگیرد. ناسازگاری هدفهای آنها با یکدیگر، به ویژه، موجب تشدید تعارض خواهد شد. نگرشهای متفاوت کارکنان در واحدها یا تیمهای کاری مختلف نیز می‌تواند موجب بروز تعارض افقی بشود (نولتی، ۱۹۹۵، ص ۲۳۵-۲۳۶).

**تعارض صف و ستاد.** اغلب افراد صفی و ستادی بر سر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. بیشتر سازمانها دارای بخشهای ستادی (نظیر منابع انسانی، حقوقی، حسابداری) هستند تا به بخشهای صفی کمک کنند. مدیران صفی به طور معمول مسئول فراگردی هستند که تمام یا بخشی از محصولات یا خدمات سازمان را تولید می‌کند و

افراد ستادی اغلب نقش مشاور یا وظیفه کنترل را که نیازمند دانش فنی تخصص است برعهده دارند (مارچ و سایمون، ۱۹۹۳، ص ۱۰). افراد ستادی ممکن است روشهای انجام کار را نیز تعیین کنند و بر منابع مورد استفاده مدیران صفی کنترل نسبی داشته باشند. برای مثال در بسیاری از واحدهای تولیدی مهندسان ستادی مشخص می‌کنند که هر محصول چگونه ساخته شود و چه نوع موادی در ساخت آن به کار رود. در عین حال، مدیران صفی مسئول نتایج کار (نظیر مدت بیکاری دستگاهها و افراد، کار مجدد و هزینه‌های نیروی انسانی برای هر واحد کالا) هستند. بدین ترتیب، مدیران صفی ممکن است احساس کنند که افراد ستادی بر اختیارات مشروع آنان دست اندازی کرده، در عمل امور تولید را هدایت می‌کنند. مدیران صفی اغلب فکر می‌کنند که افراد ستادی اختیار آنان نسبت به کارکنان را کاهش می‌دهند، ضمن اینکه مسئولیت کسب نتایج بدون تغییر بر عهده آنان باقی می‌ماند. از این رو مدیران صفی احساس می‌کنند که اختیار آنان به دلیل دخالت افراد ستادی کمتر از مسئولیت واقعی‌شان است (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۳۷۲).

تعارض مبتنی بر تنوع: تعارضهای جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمانها نمایان می‌شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگها و مذهب است (هریمن، ۱۹۹۶، ص ۱۸). این نوع تعارض ممکن است در تمام سطوح پنجگانه تعارض (درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی) دیده شود.

### پیش فرضهای اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی

برخی از صاحب نظران بر این باورند که سه مجموعه نگرش یا پیش فرضهای اساسی وجود دارد که افراد نسبت به تعارض میان گروهی یا میان فردی در همه موارد یا در پاره‌ای از موارد می‌توانند داشته باشند:

۱. تعارض میان افراد و گروهها اجتناب‌ناپذیر و توافق میان آنان غیرممکن است؛
۲. تعارض میان افراد و گروهها قابل اجتناب است، با وجود این در صورت پیدایش تعارض توافق میان آنان محال است؛
۳. گرچه میان افراد و گروهها تعارض ایجاد می‌شود ولی توافق میان آنان نیز ممکن است.

هر گاه دو گروه، هر یک خود را حق و دیگری را باطل بداند در این صورت تعارض میان حقوق باطل اجتناب‌ناپذیر خواهد بود و توافق میان آنها نیز محال است. بنابراین اگر منافع نیز زیاد باشد جنگ قدرت میان آنان آغاز خواهد شد

و به بیان دیگر مبارزه میان این دو گروه برد و باختی خواهد بود، ولی اگر منافع متوسط ارزیابی شود طرفین اجازه می‌دهند شخص سوم یا میانجی درباره تعارض میان آنها قضاوت کند و سرانجام اگر منافع کم باشد رفتار طرفین تعارض انفعالی خواهد بود و آنها ترجیح می‌دهند که تصمیم‌گیری در این باره را به قرعه و شانس (نظیر پرتاب سکه) واگذارند.

در صورتی که دو گروه یا دو نفر، تعارض را قابل اجتناب بدانند ولی اگر تعارض ایجاد شد، توافق میان خود را محال بدانند و منافع زیادی نیز در میان باشد هر دو گروه به طور فعال وارد مبارزه با یکدیگر می‌شوند و سرانجام اگر احساس کنند که ادامه مبارزه موجب تعارض میان آنها خواهد شد و در آن صورت نیز توافق محال خواهد بود عقب‌نشینی خواهند کرد، و هنگامی که منافع متوسط باشد هر گروه می‌کوشد خود را از چنین وضعیتی دور نگه دارد و اگر منافع کم باشد هر دو گروه با بی‌تفاوتی برخورد خواهند کرد.

چنانچه دو گروه یا دو نفر بر این باور باشند که گرچه تعارض پیش می‌آید ولی توافق هم امکان‌پذیر است، در صورت زیاد بودن منافع به طور فعال به حل منطقی مساله تعارض می‌پردازند و اگر منافع متوسط باشد به چانه‌زنی و مصالحه رضایت خواهند داد و در وضعیتی که منافع کم باشد انفعالی رفتار می‌کنند و نرمش یا همزیستی مسالمت‌آمیز را ترجیح خواهند داد (بلیک و موتون، ۱۹۸۴، ص ۱۲؛ فیلی، ۱۹۷۵، ص ۱۷؛ لیکرت و لیکرت، ۱۹۷۶، ص ۲۰).

در استفاده از این مدل برای مدیریت تعارض میان گروهی، سه روش وجود دارد که به کمک آنها می‌توان از رفتارهای خصمانه جلوگیری کرد:

۱. نخستین اقدام می‌تواند کاهش منافع طرفین باشد تا گروههایی که جنگ قدرت میان آنها آغاز گردیده دست

کم به میانجی رضایت دهند

۲. تغییر نگرش گروهها نسبت به تعارض اقدام دیگری است که می‌تواند صورت پذیرد. برای مثال دو گروهی که

جنگ قدرت میانشان شروع شده در صورت تغییر نگرش نسبت به تعارض به گونه‌ای که توافق را ممکن

بدانند به حل منطقی مساله راضی خواهند شد.

۳. روش سوم، افزایش هزینه طرفین تعارض برای دستیابی آنها به هدفهایشان است تا گروههایی که جنگ قدرت

میانشان آغاز شده به میانجی رضایت دهند.



برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نخست باید مبارزه برد و باختی میان گروهها با کاهش منافع طرفین، به پذیرش میانجی سوق داده شود، آنگاه نگرش آنان نسبت به تعارض به این نگرش که «گرچه تعارض هست، توافق نیز امکان‌پذیر است» تغییر داده شود و سرانجام سعی گردد تعهد آنان افزایش یابد تا به حل منطقی مساله بپردازند (هرسی و بلنچارد، ۱۹۹۳، ص ۳۹۴).

### گروه اندیشی: بذر تعارض میان گروهی

انسجام گروه که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان‌بار باشد. میزان معینی از انسجام می‌تواند گروهی از افراد را به صورت یک تیم پویا درآورد؛ ولی انسجام بیش از حد گروه می‌تواند تفکر درون گروهی یا گروه اندیشی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد. مطالعات پژوهشگران روی گروههای کوچک خودی بیانگر تغییرات کلی و همه جانبه‌ای همراه با افزایش انسجام گروهی بویژه در موارد ذیل است:

۱. اعضای گروه خودی، خود را به عنوان مجموعه‌ای منحصر به فرد از انسانها می‌دانند در حالی که نسبت به اعضای سایر گروهها این دید کلیشه‌ای را که «همه آنان مثل هم هستند» پیدا می‌کنند.
  ۲. اعضای گروه خودی رفتارهای خود را مثبت و از نظر اخلاقی درست قلمداد می‌کنند؛ در حالی که رفتار اعضای سایر گروهها را منفی و غیراخلاقی می‌دانند.
  ۳. افراد گروه خودی کسانی را که خارج از گروه خودی هستند تهدیدی برای گروه خود به شمار می‌آورند.
  ۴. اعضای گروه خودی درباره تفاوت میان گروه خودی و سایر گروهها مبالغه می‌کنند.
  ۵. این خود بزرگ‌بینی نوعاً ناشی از ادراک تحریف شده‌ای از حقیقت است (لابیانکا و دیگران، ۱۹۹۸، ص ۵۵؛ دوکیت و مفوتینگ، ۱۹۹۸، ص ۸۰). برای مثال تماشاچیان ورزش دوست مشتاقی که نمی‌توانند تصور کنند کسی از تیم مقابل حمایت کند نوعی از تفکر درون گروهی را ابراز می‌کنند.
- برای اینکه به شواهدی از رفتارهای ناشی از تفکر درون گروهی در زندگی خود پی ببرید کافی است بیندیشید که آیا در حلقه دوستان، کسی دیگران را به دلیل نوع نژاد، جنسیت، ملیت یا ترجیحات جنسی یا رشته تحصیلی در دانشگاه مسخره می‌کند یا خیر؟ تفکر درون گروهی واقعیتی از زندگی سازمانی است که سرانجام به تعارض منجر می‌شود.

مدیران نمی‌توانند این پدیده را از بین ببرند ولی مطمئناً به هنگام مدیریت تعارضهای میان گروهی نباید آن را نادیده بگیرند (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

### درسهای برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض میان گروهی

جامعه‌شناسان از دیرباز فرضیه «ارتباط چهره به چهره» را برای کاهش تعارض میان گروهی توصیه کرده‌اند. بنابراین فرضیه، هر چه اعضای گروههای مختلف بیشتر با هم تعامل داشته باشند تعارض میان گروهی کمتری را تجربه خواهند کرد. علاقه‌مندان به بهبود روابط میان نژادها، ملتها و مدیریت و اتحادیه کارگری نوعاً تعامل میان گروهی را مورد تشویق قرار می‌دهند، به امید اینکه هر نوع تعاملی غیر از تعارض واقعی، دید کلیشه‌ای گروهها نسبت به یکدیگر را کاهش داده با تفکر درون گروهی مقابله کند. ولی پژوهشهای اخیر حاکی است که این رهیافت، محدود و ساده لوحانه است؛ برای مثال مطالعه‌ای که به تازگی روی ۸۳ کارمند مرکز بهداشتی صورت پذیرفته، ماهیت خاص روابط میان گروهها را کشف و چنین نتیجه‌گیری می‌کند: «تعدد روابط منفی عمدتاً به ادراک بیشتر از وجود تعارض میان گروهی مربوط می‌شود، بدین ترتیب به نظر می‌رسد که روابط منفی در موضع برتری قرار دارد که می‌تواند بر هر اثر مثبت احتمالی ناشی از روابط دوستانه میان گروهها غلبه کند» (لابیانکا و دیگران، ص ۱۹۹۸، ص ۶۳).

بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند دوستی میان گروهها روی هم رفته می‌تواند سودمند باشد ولی به سرعت تحت استیلای تعاملهای منفی میان گروهی قرار می‌گیرد. بنابراین اولویت نخست مدیران در رویارویی با تعارض میان گروهی باید شناسایی و ریشه‌کنی رابطه‌های منفی موجود در میان گروهها باشد؛ برای مثال یک تعارض شخصیتی می‌تواند تمامی تجربه میان گروهی را لوٹ نماید. این امر در مورد کارمندی که اظهارنظر منفی درباره گروه دیگر می‌کند یا شایعات منفی درباره آن گروه می‌پراکند نیز صدق می‌کند.

### تعارض در سطح سازمان

تعارض در سازمانها رایج است و مدیران برای مدیریت اثربخش آن باید دو دسته عوامل عمده تعارض را بشناسند: عوامل ساختاری که از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی کار سرچشمه می‌گیرند؛ عوامل انسانی که از تفاوت‌های فردی نشات می‌گیرند.

#### ۱. عوامل ساختاری

علل ساختاری تعارض عبارتند از تخصص‌گرایی، به هم وابستگی، منابع مشترک، هدفهای متفاوت، سلسله مراتب اختیارات، تفاوت زیاد میان وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر و ابهام در مسئولیت و پاسخگویی در برابر مشتریان و ارباب رجوع.

**تخصص‌گرایی:** هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می‌کنند. برای مثال یک شرکت نرم‌افزاری به متخصصی برای پایگاه‌های اطلاعاتی، متخصص دیگری برای بسته‌های نرم‌افزاری آماری، و متخصصی برای سیستم‌های خبره نیاز خواهد داشت. مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند به تعارض کشیده شود؛ زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد. یک مثال متداول در این زمینه، تعارض میان نمایندگان فروش کالا و مهندسان است. مهندسان هر واحد تولیدی، کارشناسان فنی مسئول طراحی محصول و کیفیت آن می‌باشند؛ در حالی که فروشندگان و کارشناسان بازاریابی مسئول تنظیم روابط میان مشتریان و سازمان هستند. از این رو آنان غالباً متهم می‌شوند که وعده تحویل غیرواقعی به مشتری می‌دهند که مهندسان نمی‌توانند به آنها عمل کنند، زیرا نمایندگان فروش دانش فنی لازم را برای تعیین موعد مقرر واقعی برای مشتریان ندارند.

**به هم وابستگی:** کارهای به هم وابسته به گروهها و افرادی نیاز دارد که با اتکای به یکدیگر بتوانند به هدفها دست یابند (تامپسون، ۱۹۶۷، ص ۵۳). هنگامی که فراگرد تصمیم‌گیری به سهولت عمل می‌کند وابستگی به دیگران برای انجام کارها خوب است. به هر حال هنگامی که مساله‌ای ایجاد می‌شود سرزنش دیگران بسیار آسان صورت می‌پذیرد و تعارضها اوج می‌گیرد. برای مثال در کارخانه تولید منسوجات، هنگامی که کارکنان برش تاخیر می‌کنند کارکنان بافنده نیز معطل خواهند شد؛ در نتیجه عجز و ناکامی زیادی به وجود می‌آید؛ زیرا کارکنان بافنده احساس می‌کنند که تلاشهایشان به وسیله کارکنان برش سد شده است.

**منابع مشترک:** هر زمان که چند نفر یا واحد بخواهند در استفاده از منابع معینی سهیم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد (والکر و پوپپو، ۱۹۹۱، ص ۶۷). این امکان بالقوه هنگام کمیابی بالفعل می‌شود؛ برای مثال مدیران اغلب از منشی واحدی کمک می‌گیرند. ارائه خدمات به وسیله یک منشی به ده مدیر یا بیشتر که هر یک کار خود را مهمتر از کار دیگران می‌داند امری متداول است که فشار زیادی به منشی وارد می‌کند و وی را در اولویت‌بندی و زمان‌بندی کار دچار تعارض می‌سازد.

**هدفهای متفاوت:** گاهی گروههای کاری اهداف متفاوتی دارند که با هم سازگار نیستند؛ برای مثال در یک واحد تولیدی، هدف واحد فروش که می‌تواند فروش هر چه بیشتر تجهیزات جدید باشد با هدف واحد خدمات که مسئول نصب تجهیزات است تعارض پیدا می‌کند؛ زیرا هدف این واحد نصب بموقع تجهیزات برای مشتریان است، و با افزایش فروش، حجم کار واحد خدمات زیاد می‌گردد و انجام سفارشها با تاخیر صورت خواهد پذیرفت. این نوع تعارضها اغلب میان افراد یا واحدهایی پیش می‌آید که از هدفهای یکدیگر اطلاعی ندارند.

**سلسله مراتب اختیارات:** رابطه سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می‌شود. بسیاری از کارکنان چنین رابطه‌ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می‌دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کارهایی انجام دهند. بدیهی است که این امر موجب پیدایش تعارض می‌گردد. گذشته از این برخی از مدیران اقتدارگراتر از دیگران رفتار می‌کنند و این امر به تعارض در روابط دامن می‌زند. هر چه سازمانها بیشتر از رهیافت تیمی در انجام کارها و توانمندسازی کارکنان استفاده کنند زمینه‌های بالقوه تعارض ناشی از سلسله مراتب کمتر می‌شود.

**شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل:** در برخی از سازمانها تفاوت بسیار زیادی میان وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و سایر مشاغل وجود دارد. مدیران در این گونه از سازمانها از امتیازهای فراوانی برخوردارند، مانند داشتن برنامه کاری منعطف، اجازه تلفن زدن برای کارهای شخصی در ساعات کاری، و زمان صرف غذای طولانی‌تر. عدم برخورداری کارکنان از چنین امتیازهایی می‌تواند منشا تعارض و رنجش آنان باشد.

**ابهام در مسئولیت و پاسخگویی:** آیا هرگز برای پیگیری کار خود به سازمانی تلفن کرده‌اید؟ و آیا آنان شما را به افراد متعدد ارجاع داده‌اند؟ مثبت بودن پاسخ شما حاکی از ابهام در مسئولیت و پاسخگویی است، به بیان دیگر سازمان زمینه‌های پاسخگویی را برای کارکنان خود تبیین نکرده است (مایلز، ۱۹۸۰، ص ۵۴).

هنگامی که مرجع معینی برای پاسخگویی به مسائل وجود نداشته باشد تعارض در پذیرش مسئولیت پیش می‌آید و کارکنان موضوع را به دیگری حواله می‌دهند و از برخورد با آن اجتناب می‌ورزند.

## ۲. عوامل فردی

علل پیدایش تعارض که از تفاوت‌های فردی کارکنان سازمان نشات می‌گیرند عبارتند از مهارت‌ها، توانایی‌ها، شخصیت‌های متفاوت، ادراک‌ها، ارزش‌ها، بایدها و نبایدها، احساس‌ها، موانع ارتباطاتی و تفاوت‌های فرهنگی. شرح مبسوط این عوامل در سایر فصلها آمده است.

### شبکه‌های قدرت و تعارض

یکی از صاحب‌نظران بر این باور است که افراد در سازمانها در سه نوع اساسی از شبکه قدرت سازماندهی می‌شوند. بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود. نمودار ۵-۳ انواع اساسی سه گانه روابط قدرت در سازمان را نشان می‌دهد (ماستنبرک، ۱۹۸۷، ص ۳۸).

**شبکه قدرت نوع اول:** نخستین رابطه، بیانگر تساوی قدرت طرفین است. نمونه‌ای از این نوع رابطه را می‌توان در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت مشاهده کرد. تمایل رفتاری اعضای هر یک از پروژه‌ها در جهت بهینه‌سازی بخشی است و در برخورد با مسائل بر رهیافت برد و باختی تاکید دارند و هر طرف می‌کوشد قدرت خود را به قیمت از دست رفتن قدرت طرف مقابل به حداکثر برساند. برای مدیریت این گونه تعارضها باید میان طرفین هماهنگی به وجود آورد و بر منابع مشترک آنها تاکید نمود.

**شبکه قدرت نوع دوم:** این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین فرد قدرتمند و فرد ضعیف است. این تعارض از آنجا ناشی می‌شود که افراد قدرتمند می‌کوشند دیگران را تحت کنترل خود درآورند و افراد ضعیف تلاش می‌کنند استقلال بیشتری کسب نمایند. سازمانها نوعاً در برخورد با این نوع تعارضها، از تدوین قوانین مشخص سود می‌برند. به هر حال راههای موفقیت‌آمیزتر مدیریت این تعارضها، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز را می‌توان ذکر کرد.

**شبکه قدرت نوع سوم:** این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه واسط میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارضهایی را که همواره مدیران میانی تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض ویژه و مشخص مدیران میانی عبارتند از:

۱. تعارض در نقش که حاصل انتظاراتی متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است؛

۲. ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظاراتی رئیس می‌باشد. بهبود ارتباطات میان طرفهای درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. گذشته از این، مدیران می‌توانند از طریق یادگیری راههای مثبت اثرگذاری بر دیگران تعارض خود را کاهش دهند.

نمودار ۱: روابط قدرت و تعارض در سازمانها

اقدامهای اصلاحی	گرایشهای رفتاری و مسائل آن
<p>۱. تعریف خطوط مرزی</p> <p>۲. بهبود رویه‌های هماهنگی</p> <p>۳. تلفیق واحدها</p> <p>۴. آموزش مهارت مذاکره</p> <p>۵. شناسایی منافع مشترک</p> <p>۶. فعال کردن اقتدار مرکزی</p>	<p>بهبودسازی بخشی</p> <p>۱. گرایش به رقابت با یکدیگر</p> <p>۲. جنگ پنهان برای کسب منصب</p> <p>۳. اختلاف مستمر در نواحی مرزی</p>
<p>۱. سلسله مراتبی کردن قدرت از طریق تنظیم قواعد</p> <p>۲. به کارگیری سبکهای گوناگون رهبری</p> <p>۳. اقدامهای اصلاح ساختاری و فرهنگی</p>	<p>کنترل/ استقلال فردی</p> <p>۱. مقاومت در برابر تغییر</p> <p>۲. مسائل انگیزشی</p>
<p>۱. بهبود ارتباطات</p> <p>۲. شفاف سازی کارها</p> <p>۳. افقی سازی، گسترش کار عمودی</p> <p>۴. آموزش راهبردهای قدرت</p>	<p>تعارض در نقش، ابهام در نقش و تنیدگی</p> <p>۱. باج‌گیری و امتیازگیری</p> <p>۲. دوگانه صحبت کردن و استفاده از تحریم و پاداش برای تقویت موضع خود</p>

شناخت انواع متداول تعارضهایی که در انواع گوناگون روابط پیش می‌آیند می‌تواند به مدیران در تشخیص تعارضها و تدبیر راه مناسب مدیریت آن کمک کند (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۶۲-۳۶۳).

## دیدگاه‌های سه گانه سازمانها نسبت به تعارض

یکی از صاحب‌نظران بیان می‌دارد که مدیریت خوب تعارض موجب افزایش نوآوری و بهره‌وری سازمانی می‌گردد (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۷۷). وی رویه‌های استفاده مثبت از تعارض را چنین مورد بحث قرار می‌دهد که بسیاری از سازمانها رهیافت رقابتی برد و باختی را انتخاب می‌کنند یا به طور کلی از تعارض اجتناب می‌ورزند. از دیدگاه این دو رهیافت، تعارض منفی تلقی می‌شود، در حالی که نگاه مثبت سازمان به تعارض به رهیافت «برد - برد» منجر می‌گردد.

## چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمان

چهار گام به هم پیوسته برای ایجاد نگرش مثبت نسبت به تعارض در سازمان به شرح زیر است:

۱. برای تنوع نیروی انسانی و رویارویی با تفاوتها ارزش قائل شوید. تفاوتها باید به عنوان فرصتهایی برای نوآوری تلقی شوند و از تنوع نیروی انسانی استقبال به عمل آید. برگزاری جلسات رو در روی باز و حل صادقانه اختلاف نظرها برای تعارض مثبت ضروری است.
۲. تامین منافع دو طرف تعارض و ایجاد وحدت بر محور هدفهای مشترک تعارضها را توأمان مدیریت کنید. افراد از طریق تعارض متوجه میزان به هم وابستگی به یکدیگر می‌شوند. حتی هنگامی که کارکنان هدفهای مشترکی را نیز دنبال می‌کنند در چگونگی دستیابی به آن هدفها ممکن است اختلاف نظر داشته باشند. نکته مهم این است که همه آنان در جهت هدفهای واحد حرکت می‌کنند و بنابراین باید به رفتارهای مبتنی بر همکاری آنان و به کل تیم پاداش داده شود.
۳. بودجه‌ای به عنوان ذخیره برای دادن پاداش به موفقیتها در نظر گرفته، سعی نمایید از خطاها درس بگیرید. کارکنان را باید با قدردانی از نقطه قوتها و در نظر گرفتن ضعفها و گفتگوی مستقیم درباره آنها مورد توجه قرار داد. آنان باید موفقیتهای خود در مدیریت تعارض را با ارزش تلقی کنند و برنامه‌هایی برای توسعه در آینده تدوین نمایند.

## تعارض میان سازمانی

تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می‌دهد تعارض میان سازمانی گویند. به طور معمول، تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت بین سازمانهایی که در یک بازار فعالیت می‌کنند تلقی می‌شود. نمونه بارز این نوع تعارض

مبارزه مداوم میان خودروسازان کشورهای مختلف با یکدیگر است. ولی در واقع موضوع تعارض میان سازمانی بسیار گسترده‌تر از آن است که فقط به رقابت در بازار اختصاص یابد. برای مثال عدم توافق میان اتحادیه‌های کارگری و سازمانها، میان دستگاههای نظارتی و سازمانها و از همه اینها متداولتر تعارض میان سازمانهای تولیدی و تامین کنندگان مواد اولیه را می‌توان ذکر کرد.

هر چند مشارکت در تعارض میان سازمانی بیشتر در حوزه عمل مدیران عالی سازمانهاست ولی مدیران میانی و عملیاتی نیز می‌توانند نماینده سازمان خود در این گونه روابط با سایر سازمانها باشند. برای مثال، رابطه مدیر خرید یک شرکت با تامین کننده مواد اولیه آن یا رابطه یک سرپرست عملیاتی با نماینده شورای اسلامی کار را می‌توان نام برد. ناگفته نماند هر تعارضی که میان سازمانها ایجاد شود اگر به گونه‌ای مدیریت شود که منافع طرفین در نظر گرفته شود، نتایج خوبی به دست خواهد آمد؛ برای مثال جهت‌گیری‌هایی جدید در مدیریت کیفیت فراگیر به وسیله تولیدکنندگان خودرو، بویژه از آن جهت که رابطه میان آنها با تامین کنندگان را تحت تاثیر قرار می‌دهد قابل ذکر است (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۵-۵۹۶؛ نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷-۳۵۸).

### تعارض میان فرهنگی

در اقتصاد جهانی امروز ادغامها، همکاریهای مشترک تجاری و ائتلاف میان سازمانها، خارج از مرزهای ملی به صورت نظم نوین درآمد و مبادله با افرادی از فرهنگهای مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان فرهنگی، بالقوه به دلیل مفروضات متفاوت درباره چگونه اندیشیدن و عمل کردن هم ناگهانی و هم عظیم است. موفقیت یا شکست مبادله‌های میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد. برای مثال، یکی از پژوهشگران پنج محوری را که در طول آن تفاوت‌های فرهنگی پدیدار می‌شوند چنین از هم متمایز ساخته است: فردگرایی / جمع‌گرایی، فاصله قدرت، اجتناب از عدم اطمینان، مردیگری / زنیگری، گرایش بلندمدت / کوتاه مدت. این تفاوت‌های فرهنگی استلزامهای بسیاری را برای مدیریت تعارض در سازمان دارد (هافستد، ۱۹۹۳، ص ۸۲).

در فردگرایی افراد بر این باورند که منافع فردی آنان بر منافع جامعه اولویت دارد، در حالی که جمع‌گرایی به منافع جامعه و گروه اولویت می‌دهد. بعد فردگرایی / جمع‌گرایی تفاوت‌های فرهنگی آثار بسیار زیادی بر سبک



مدیریت تعارض دارد. افراد فرهنگ جمع‌گرا، استفاده از رهیافت مبتنی بر همکاری در مدیریت تعارض را ترجیح می‌دهند (کاکس و دیگران، ۱۹۹۱، ص ۸۲۸).

در فرهنگهایی که فاصله قدرت زیاد است افراد وجود سطوح مختلف قدرت در سازمان را می‌پذیرند. ولی در فرهنگهایی که فاصله قدرت کم است افراد به طور متعارف احترامی برای دولتمردان قائل نمی‌شوند. از این رو میان سرپرستی که به دلیل داشتن قدرت عرفی انتظار احترام دارد و کارمندی که چنین احترامی نمی‌گذارد تعارض ایجاد می‌شود.

اجتناب از عدم اطمینان نیز در فرهنگهای گوناگون متفاوت است. افرادی که تحمل زیاد در برابر عدم اطمینانهای محیطی دارند بهتر می‌توانند عدم اطمینان ناشی از انتقال فناوری را تحمل کنند تا افرادی که تحمل ابهام را ندارند، و این امر می‌تواند منشا تعارض میان کارکنان شود.

تفاوتهای فرهنگی از بعد مردیگری/زنیگری، تمایز میان ترجیح قاطعیت و مزایای مادی بر سرمایه‌های انسانی و کیفیت زندگی را نشان می‌دهد. در امریکا مردیگری غلبه دارد، در حالی که کشور سوئد و ایران نمونه جامعه زنیگری است. انطباق با سبک میان فردی تهاجمی کارکنان در جامعه مردیگری می‌تواند برای کارکنان جامعه زنیگری دشوار باشد.

بین فرهنگهایی که در گرایش نسبت به زمان با هم تفاوت دارند نیز تعارض ممکن است به وجود آید. برای مثال مردم چین گرایش بلندمدت نسبت به زنان دارند؛ از این رو ارزشهایی را ترجیح می‌دهند که بر آینده تمرکز دارد، مانند پس‌انداز و ثبات. در حالی که امریکاییها و روسها گرایش کوتاه مدت نسبت به زمان دارند. در این فرهنگها بر ارزشهای گذشته و حال تاکید می‌شود، مانند احترام برای سنتها و انجام الزامهای اجتماعی چنانچه مدیران در شناخت ماهیت تفاوتهای ارزشی قصور کنند تعارض شکل می‌گیرد (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۶-۳۵۷). مثالی در این زمینه تفاوت فرهنگی بین مکزیکیها و امریکاییهاست. مکزیکیها برای حفظ آبرو اهمیت زیادی قائلند. بنابراین انتظار دارند هر گونه تعارضی که در ضمن مذاکرات بروز می‌کند کم اهمیت تلقی شود یا محرمانه بماند؛ در حالی که نگرش غالب در ایالات متحده امریکا این است که با تعارض باید به طور مستقیم و آشکار برخورد گردد تا از بروز احساسات تند در سطح فردی جلوگیری شود (سایم و علی، ۱۹۸۸، ص ۳۵۷؛ هوبارد، ۱۹۹۹، ص ۳۰۳).

بحث این نیست که چه کسی درست یا غلط می‌گوید، بلکه بحث بر سر تطابق تفاوت‌های فرهنگی برای یک مبادله تجاری موفق است؛ از این رو نخستین گام مهمی که باید برداشته شود آگاهی از تفاوت‌های فرهنگی و گام بعدی، تعدیل تعارض میان فرهنگی با استفاده از مشاوران بین‌المللی و ایجاد روابط میان فرهنگی است (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۳).

### مشاوران بین‌المللی

در پاسخ به تقاضای گسترده سازمانها، فوج رو به افزایشی از مشاوران مدیریت دارای تخصص در روابط میان فرهنگی شکل گرفته است. البته شایستگی و کارمزد آنان بسیار متفاوت است؛ ولی اگر مشاور بین‌المللی به دقت انتخاب شود می‌تواند سودمند باشد و به حل تعارضهای شخصیتی، ارزشی و میان گروهی که ریشه در تفاوت‌های فرهنگ ملی دارد کمک کند.

باید به خاطر داشت که هر چند انواع تعارضهای اساسی به طور جداگانه مورد بحث قرار گرفتند ولی در یک مجموعه پیچیده و آشفته، نوعاً همه انواع تعارض می‌توانند با هم پیش آیند (رزنبوم، ۱۹۹۹، ص ۴۳؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۹۶). سازمانی که نیروی انسانی آن دارای چندین پاره فرهنگ و فرهنگ است صرفاً به خاطر تفاوت‌های فرهنگی میان کارکنان، استعداد بالقوه برای پیدایش تعارضهای گوناگون دارد. رمز مدیریت تعارض میان نیروی کار چند فرهنگی، شناخت تفاوت‌های فرهنگی و ارج نهادن به آنهاست (نلسون و کوئیک، ۲۰۰۲، ص ۳۵۷).

### شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض

مراحلی که بیشتر تعارضها طی آن شکل می‌گیرند عبارتند از: (۱) پیش‌زمینه‌ها، (۲) شناخت تعارض و شخصی‌سازی تلقی کردن آن (تعارض ادراک شده و تعارض حس شده)، (۳) رفتار (تعارض آشکار)، (۴) حل تعارض یا سرکوب آن و (۵) عواقب تعارض.

### پیش‌زمینه‌ها

نخستین گام در فراگرد تعارض فراهم شدن شرایطی است که فرصتهایی برای مخالفت پیش آورد. برخی از شرایط پیش آمده، تعارض بیشتری را نسبت به سایر شرایط ایجاد می‌کنند. مدیران با شناخت پیش‌زمینه‌های تعارض

بهرتر می‌توانند بروز تعارض را پیش‌بینی کنند و برای پیشگیری یا حل آن، در صورت ناسودمند بودن گام‌هایی بردارند. از جمله شرایطی که تعارض غیرکارکردی یا ناسودمند ایجاد می‌کنند موارد ذیل را می‌توان نام برد:

۱. ایجاد شخصیت‌ها یا نظام‌های ارزشی ناسازگار
۲. تداخل شرح مشاغل یا مرزهای نامعین شغلی
۳. رقابت برای دستیابی به منابع محدود
۴. رقابت میان گروه‌ها یا میان بخش‌های مختلف سازمان
۵. ارتباطات ناقص
۶. کارهای به هم وابسته (برای مثال کارمندی نمی‌تواند وظیفه خود را به اتمام رساند مگر اینکه سایرین کارهای خود را به انجام رسانده باشند)
۷. پیچدگی سازمانی (با افزایش تعداد سطوح سلسله مراتب و کار تخصصی، تعارض رو به افزایش می‌گذارد)
۸. خط مشیها، قوانین و استانداردهای غیرمنطقی یا نامشخص
۹. مود مقرر غیرمنطقی یا فشار زمانی بیش از حد
۱۰. تصمیم‌گیری جمعی (هر چه تعداد افراد شرکت کننده در یک تصمیم بیشتر باشد، تعارض بالقوه بیشتری ایجاد می‌شود)
۱۱. تصمیم‌گیری با اجتماع نظرها
۱۲. انتظارات برآورده نشده (کارکنانی که انتظارات غیرواقعی درباره ماموریت‌های شغلی، دستمزد یا ارتقاء دارند بیشتر در معرض تعارض قرار می‌گیرند)
۱۳. تعارض سرکوب شده یا حل نشده (فیلی، ۱۹۷۵، ص ۹-۱۲؛ تی جسولد و پون، ۱۹۹۸، ص ۲۳۷؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۱، ص ۴۴۹؛ رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۱-۳۷۲) و

مدیران مبتکر به دقت به این هشدارهای اولیه توجه کرده، اقدام مناسب را انجام می‌دهند.

### شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن

پیش زمینه‌های تعارض در صورتی موجب تعارض می‌شوند که یک یا چند نفر از طرفین، وجود تعارض را تشخیص داده، به طور احساسی درگیر آن شده باشند؛ زیرا صرف تشخیص وجود تعارض به معنی شخصی تلقی کردن آن

نمی‌باشد. برای مثال ممکن است کسی بداند که همکاری در برخی زمینه‌ها دیدگاهی کاملاً مخالف با وی به وجود می‌آورد ولی از این بابت احساس تنش و اضطراب نکند و بر عواطف وی نسبت به همکاری تأثیری نداشته باشد؛ ولی هنگامی که فرد به طور احساسی درگیر تعارض می‌شود در آن صورت طرفین اضطراب، نگرانی، عجز یا خصومت پیدا می‌کنند (پوندی، ۱۹۶۷، ص ۳۰۲؛ شرمه‌هورن، ۱۹۹۴، ص ۵۹۹).

### تعارض آشکار

این تعارض به طور واضح در رفتار افراد بروز می‌کند. تعارض آشکار دامنه گسترده‌ای از رفتارهای زیرکانه، غیرمستقیم و شکل‌های کاملاً کنترل شده مداخله‌گرانه تا رفتارهای مستقیم تهاجمی و کشمکش‌های کنترل نشده را دربر می‌گیرد. مخالفت دانش‌آموز یا دانشجویی که دست خود را بلند کرده مطلبی را که معلم یا استاد گفته زیر سوال می‌برد تا تعارضهای شدیدی که به صورت اعتصاب و آشوب بروز می‌کنند طیف‌هایی از تعارض آشکارند.

تعارض آشکار را می‌توان از طریق حذف یا اصلاح پیش‌زمینه‌های آن حل کرد. این گونه تعارض را از طریق سرکوب نیز می‌توان کنترل کرد، بدون آنکه تغییری در پیش‌زمینه‌ها صورت گرفته باشد؛ برای مثال طرفین ممکن است در روابط خود با یکدیگر اختلاف نظر را نادیده بگیرند که نوعی راه حل سطحی و غالباً ناپایدار تعارض به شمار می‌آید.

### پیامدهای تعارض

نحوه برخورد با تعارض آشکار می‌تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیرکارکردی (ناسودمند) منجر شود. منظور از مدیریت تعارض در سازمان صرفاً رسیدن به توافق نیست. اگر قرار باشد پیشرفتی حاصل شود و تعارض ناسودمند به حداقل برسد باید دستور کار جامع‌تری برای مدیریت تعارض تدوین شود.

**تعارض کارکردی:** هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیریها شود. خلاقیت و نوآوری را در افراد و گروهها برانگیزاند، علاقه و حس کنجکاوی را در اعضای گروههای کاری تشویق کند و وسیله‌ای برای طرح مسائل و کاهش تنشها و محیطی برای خودارزیابی و تحول باشد. تعارض، پادزهر گروه اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است: (۱) توافق (۲) روابط مستحکمتر (۳) یادگیری.

توافق: نخستین پرسشی که به ذهن متبادر می‌شود این است که توافق به چه قیمتی باید صورت پذیرد؟ در پاسخ باید گفت توافقیهای عادلانه و منصفانه بهترین نوع توافق هستند. توافقی که یک طرف تعارض احساس کند شکست خورده یا مورد سوء استفاده قرار گرفته است زمینه‌ساز تعارضهای بعدی می‌گردد.

روابط مستحکمتر: توافقه‌های خوب و منصفانه پل حس نیت و اعتماد را میان طرفین ایجاد می‌کند و موجب تحکیم روابط میان آنان می‌گردد. گذشته از این، احتمال بیشتری هست که طرفین تعارض در صورت اعتماد به یکدیگر به توافقه‌های خود پایبند بمانند و روابط حاکی از حسن نیت خود را گسترده‌تر سازند.

یادگیری: تعارض کارکردی موجب افزایش هر چه بیشتر خودآگاهی طرفین گشته، حل خلاق مساله را ممکن می‌سازد. مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تمرین فرا گرفته می‌شود. آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است، ولی جای تمرین عملی را نمی‌گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد. در جهان ستیزه‌جوی امروزی، برای مدیریت تعارض فرصتهای فراوانی وجود دارد (تی جسولد، ۱۹۹۳، ص ۱۲-۱۳).

**تعارض غیرکارکردی:** نتایج مخرب تعارض نوعاً بر عملکرد گروه یا سازمان شناخته شده‌اند؛ برای مثال مخالفت کنترل نشده موجب ناخشنودی و خدشه‌دار شدن روابط معمول می‌گردد و سرانجام به تخریب گروه منجر می‌شود، یا تعارض شدید فعالیتهای گروهی را متوقف و تداوم حیات گروهها را تهدید می‌کند. شواهد پژوهشی حاکی است که تعارضهای آشکار شدید یا زیان‌بارند یا احتمال سودمندی آنها کم است و می‌توانند جزء تعارضهای غیرکارکردی تلقی شوند، در صورتی که مخالفت‌های کنترل شده و زیرکانه جزئی یا نه چندان شدید مفیدند و در زمره تعارضهای کارکردی به حساب می‌آیند.

عامل دیگری که در کارکردی بودن تعارض باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت گروه است. هر قدر مسائلی که گروه‌های کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیم‌های گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلاق نیاز داشته باشد تعارض درون گروهی سازنده‌تر خواهد بود؛ ولی گروه‌هایی که فعالیتهای کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تعارض سودی نمی‌برند (رابینز، ۱۹۸۹، ص ۳۷۹).

### مدیریت تعارض

همانگونه که پیش از این تشریح شد تعارض چهره‌های گوناگونی دارد و حل تعارض برای مدیران که مسئول دستیابی به هدفهای سازمانی هستند چالشی مستمر به شمار می‌آید. اکنون به مدیریت فعال تعارضهای کارکردی و غیرکارکردی پرداخته می‌شود و در این راستا چگونگی ایجاد تعارض کارکردی و شرایط آن، چگونگی مدیریت تعارض غیرکارکردی، چگونگی برخورد اثربخش میانجیها با تعارض و برخی از یافته‌های پژوهشی در زمینه تعارض تشریح می‌شود.

## وضعیت ایستای سازمان

گاهی مدیران در شرایطی قرار می‌گیرند که ممکن است در صورت افزایش تعارض، عملکرد واحد آنان بهبود یابد. با توجه به این حقیقت که مرز مشخص و معینی میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی وجود ندارد مجموعه‌ای از پرسشهایی که می‌تواند به مدیران در شناسایی وضعیت ایستای سازمان کمک کند در نگاره ۱-۴ آمده است. در حالی که برای ارزیابی ضرورت تعارض بیشتر، روش قطعی و معینی وجود ندارد ولی پاسخ مثبت به یک یا چند پرسش در نگاره ۱-۴ ایجاد تعارض کارکردی را ضروری می‌سازد (رابینز، ۱۹۹۸، ص ۴۵۵).

## روشهای ایجاد تعارض کارکردی

گاهی گروههای تصمیم‌گیری و کمیته‌ها زیر بار رویه‌ها و جزئیاتی گرفتار می‌شوند که به هیچ پیشرفت قابل ملاحظه‌ای نمی‌انجامد. در چنین وضعیتی ایجاد تعارض کارکردی بدقت هدایت شده می‌تواند بار دیگر خلاقیتها را به جریان بیندازد. مدیران اساساً دو انتخاب دارند: می‌توانند آتشی را شعله‌ور سازند که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود، ولی این رهیافت غیرقابل اعتماد و کند است. گزینه دیگر استفاده از روشهای ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده است. کارشناسان در این زمینه تعارض برنامه‌ریزی شده را به صورت ذیل تعریف می‌کنند: «تعارضی را که موجب پیدایش انتخابهای مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می‌شود تعارض برنامه‌ریزی شده می‌نامند» (کوزیر و شونک، ۱۹۹۰، ص ۷۱؛ کاتر، ۱۹۹۶، ص ۱۶۸). رمز موفقیت این روشها آن است که به جای ترجیحات فردی یا علائق سیاسی، مبتنی بر واداشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه‌ها بر اساس واقعیت‌های موجود است. این کار به ایفای نقش نظام‌مند نیاز دارد. دوفن ایجاد تعارض کارکردی که در عمل اثربخشی آنها به اثبات رسیده است عبارتند از: (۱) روش نقادی (شیطنت‌آمیز)، (۲) روش مناظره‌ای (جدل).

## روش نقادی

نام این فن برگرفته از یک اقدام سنتی در کلیساهای کاتولیک روم در گذشته است. هنگامی که نام کسی برای ترفیع به درجه قدوسیت در برابر شورای عالی پاپ قرار می‌گرفت کاملاً ضرورت داشت که اطمینان حاصل شود وی پیشینه پاکی دارد. در نتیجه شخصی در نقش نقاد ماموریت می‌یافت تمام اعتراضهای ممکن نسبت به قداست وی را کشف کند و برملا سازد. در سازمانهای امروزی نقش نقادی را یک فرد یا گروه برعهده می‌گیرد (وودوارد، ۱۹۹۹، ص ۶۵).

## اثربخشی سبکهای گوناگون مدیریت تعارض

هیچ یک از سبکهای مدیریت تعارض در تمام شرایط اثربخش نیست. پژوهشها نشان می‌دهد که هر فرد برای مدیریت تعارض به شیوه خاص خود پیش فرضهایی دارد. به بیان دیگر هر کسی سبکهایی را در مدیریت تعارض ترجیح می‌دهد. سبک مدیریت تعارض هر کس را با توجه به ترکیب ویژگیهای شخصیتی و افکار وی می‌توان پیش‌بینی کرد. از این رو برخی بر این باورند که سبک مدیریت تعارض هر کس ثابت است و نمی‌توان گفت که سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض، گزینه‌هایی اختیاری‌اند که با توجه به وضعیت یکی از آنها به کار گرفته می‌شوند (استرنبرگ و سوریانو، ۱۹۸۴، ص ۱۱۵).

افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می‌کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می‌شود؛ در حالی که استفاده از سبکهای زورمدارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می‌گذارد و نشانه عدم استفاده سازنده از تعارض به شمار می‌آید. سبکهای نرمش و مصالحه، آثار مختلطی بر جای می‌گذارند (رحیم، ۱۹۹۲، ص ۴۲).

## میانجی

انسانها در محیطهای سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می‌جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم با نگرش مثبت حل می‌کنند؛ اما امروزه با توجه به رفتارهای سیاسی مشهود در سازمان، کمتر کسی به ایفای نقش میانجی در اختلافهای دیگران از خود آمادگی نشان می‌دهد. از این رو داشتن دانش کاربردی در زمینه مثلث تعارض و فنون مختلف حل اختلاف برای مدیریت اثربخش ضروری است.

مثلث تعارض: مثلث تعارض هنگامی شکل می‌گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مساله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد (رزیک، ۱۹۹۹، ص ۱۲۹). همان گونه که در موضوع سیاست در سازمان مطرح می‌شود، کارکنان به شکل‌دهی ائتلاف سیاسی تمایل دارند؛ زیرا قدرت را در تعداد می‌دانند

صاحبنظران تعارض بر این باورند کسانی که خود را در مثلث تعارض می‌یابند طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها را در اختیار دارند.

## حل اختلاف غیررسمی (کدخدا منشی)

اختلافهای میان کارکنان، میان کارفرما و کارکنان، و میان شرکتها و سازمانها اغلب به دادگاه کشیده می‌شود و بسیار وقتگیر و پرهزینه است. رهیافتی سازنده‌تر و کم‌هزینه‌تر به نام «حل اختلاف کدخدا منشی»<sup>۱</sup> در سالهای اخیر رشد چشمگیری در کشورهای غربی داشته است (جاکوبز، ۱۹۹۹، ص ۸۴).

در واقع تقلید نمایشهای تلویزیونی دادگاه گونه مردم که خارج از سیستم رسمی قضایی صورت می‌پذیرد بخشی از روند ایجاد خودعدالتی در جامعه است (بوردوین، ۱۹۹۹، ص ۵۷).

برخی از حقوقدانان کانادایی بر این باورند که حل اختلاف به صورت غیررسمی، روشی سریعتر و کاربرپسندتر از رهیافت سنتی مقابله‌ای (مانند تصمیم‌گیری یک جانبه یا تعقیب قانونی<sup>۲</sup>) به شمار می‌آید (مورو و برناردی، ۱۹۹۹، ص ۱۷).

## فنون حل اختلاف کدخدا منشی

فنون حل اختلاف غیررسمی ذیل نشان دهنده گامهای رو به جلویی است که میانجیها می‌توانند برای حل اختلافهای سازمانی بردارند. این فنون از آسان‌ترین و کم‌هزینه‌ترین تا دشوارترین و پرهزینه‌ترین فن طبقه‌بندی شده‌اند. تعداد روزافزونی از سازمانها، خط‌مشیهای رسمی در استفاده از فنون حل اختلاف غیررسمی دارند که توالی معینی از ترکیبات گوناگون این فنون را دربر می‌گیرد:

۱. تسهیل: میانجی که معمولاً یک مدیر است به صورت غیررسمی طرفین دعوی را به گفتگوی مستقیم، سازنده و مثبت با یکدیگر وا می‌دارد. همان گونه که از پیش اشاره شد این فن می‌تواند یک شکل خروج از مثلث تعارض به شمار آید.

۲. آشتی: میانجی بی‌طرف به طور غیررسمی به عنوان رابط میان طرفین تعارض عمل می‌کند. این فن هنگامی سودمند است که طرفین تعارض از مواجهه رودررو با یکدیگر امتناع ورزند. هدف کوتاه مدت استفاده از این فن، ایجاد زمینه برای برقراری ارتباطات مستقیم و هدف بلندمدت آن یافتن زمینه‌های مشترک و راه‌حلهای سازنده است.

1 - alternative dispute resolution

2 - litigation



۳. بازنگری همکاران: شورایی از همکاران مورد اعتماد با توجه به توانایی واقع‌نگری در آنان تشکیل می‌شود تا نظرات طرفین را در جلسه‌ای غیررسمی و محرمانه بشنوند. خط‌مشی سازمان معین می‌کند که تصمیم‌های این شورا الزامی باشد یا نباشد. عضویت در این شورا اغلب به صورت چرخشی است.

۴. پیگیر شکایات (آمبود زمان): کسی که برای سازمان کار می‌کند و مورد احترام و اعتماد بیشتر کارکنان است به طور محرمانه شکایتهای طرفین را می‌شنود و می‌کوشد راه حلی ارائه نماید. این رهیافت در اروپا بیش از امریکای شمالی مرسوم است. آمبود زمان این مکان را فراهم می‌آورد که از مقامات عالی سازمان بدون تکیه بر سلسله مراتب رسمی کمک دریافت شود.

۵. میانجی: فرد آموزش دیده بی‌طرفی است که به طور فعال طرفین دعوی را به یافتن راه حل خلاق برای حل تعارض هدایت می‌کند. گرچه برخی از سازمانها میانجیهای آموزش دیده در سازمان دارند ولی بیشتر سازمانها از میانجیهای بیرونی که ارتباط مستمری با سازمان ندارند استفاده می‌کنند. میانجی برخلاف حکم، تصمیم نمی‌گیرد. تلاش برای رسیدن به یک تصمیم مورد قبول به طرفین دعوی بستگی دارد.

۶. حکم: طرفین دعوی از پیش با هم توافق می‌کنند که تصمیم حکم بی‌طرف را که اغلب همراه با مدرک و شواهد است در یک محیط دادگاه گونه رسمی بپذیرند. مشارکت در این نوع حل اختلاف غیررسمی، داوطلبانه و بیانیه‌های آن محرمانه است. تصمیمها در حکمیت مبتنی بر مزایای قانونی است و در دادگاههای کشورهای مختلف به تصمیمات حکمهای آموزش دیده که نوعاً از موسسات خارج از سازمان انتخاب می‌شوند استناد می‌شود و نظرات آنان جزو سابقه پرونده قرار می‌گیرد (ویلبرن، ۱۹۹۸، ص ۱۷؛ ویمر و فارست، ۱۹۹۸، ص ۶۶؛ کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵).

### شواهد پژوهشی در زمینه تعارض

#### الف) مطالعات آزمایشگاهی

مطالعات آزمایشگاهی روی دانشجویان نتایج ذیل را درباره تعارض سازمانی نشان می‌دهد:

۱. افراد دارای نیاز شدید به تعلق، به استفاده از سبک نرمش (سازش) تمایل نشان می‌دهند و از سبکهای زور یا سلطه اجتناب می‌ورزند. بدین ترتیب می‌توان گفت صفات شخصیتی بر چگونگی مدیریت تعارض اثر دارد (جونز و ملچر، ۱۹۸۲، ص ۴۶۹).

۲. بیان عدم توافق به طور متکبرانه (گستاخانه و خوارکننده) اثرات منفی بسیار شدیدتری دارد تا همان نوع مخالفت به بیان منطقی. به عبارت دیگر، چگونگی مخالفت با افراد در وضعیتهای تعارض بسیار مهم است (بارون، ۱۹۸۴، ص ۲۷۲).

۳. تهدید یا تنبیه به وسیله یکی از طرفین تعارض موجب بروز تهدید یا تنبیه شدیدتری از جانب طرف مقابل می‌شود. به عبارت دیگر رفتار تهاجمی، موجب رفتار تهاجمی‌تر طرف مقابل می‌گردد (یانگر، ۱۹۸۶، ص ۵۴۱).

۴. با افزایش تعارض، رضایت گروه کاهش می‌یابد. استفاده از سبک تلفیقی در مدیریت تعارض بیشتر از هر سبک دیگری موجب رضایت خاطر گروه می‌شود (کریتنر و کینیکی، ۲۰۰۴، ص ۴۶۵؛ وال و نولان، ۱۹۸۷، ص ۵۴۱).

### ب) پژوهشهای میدانی

پژوهشهای میدانی مدیران در سازمانها نتایج ذیل را به همراه داشته است:

۱. با افزایش دشواری و وضوح هدف تعارضهای درون بخشی و میان بخشی کاهش می‌یابد. بدین ترتیب هدفهای چالشی و روشن، همان گونه که رفتارهای سیاسی را کاهش می‌دهد می‌تواند تعارض را نیز کاهش دهد.

۲. رضایت شغلی و انگیزش درونی ناشی از کار به سبب میزان زیاد تعارض کاهش می‌یابد (شینک و کوچران، ۱۹۸۵، ص ۱۶۸).

۳. زنان و مردان در هر سطح از مدیریت، تعارض را مشابه هم مدیریت می‌کنند؛ به عبارت دیگر جنسیت بر سبک مدیریت تعارض اثری ندارد (چاسمیر و مایلز، ۱۹۸۹، ص ۱۴۹).

۴. مطالعات موردی در نظام مدارس دولتی، حاکی از آن است که تعارض در سراسر سازمان حرکت می‌کند. بدین ترتیب مدیران باید از این واقعیت که تعارض اغلب در یک ناحیه یا سطح سازمان آغاز می‌شود ولی در جای دیگر خود را نشان می‌دهد آگاه باشند. به عبارت دیگر، برای برقراری بهبود پایدار، شناخت منشا تعارض ضرورت دارد (کنلون و سولیوان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

۵. مذاکرات ژاپنیها و امریکاییها با یکدیگر در مقایسه با مذاکرات بین خود ژاپنیها و امریکاییها حاکی از آن است که در مذاکرات میان فرهنگی، نتایج مشترک مولد کمتری به دست می‌آید تا در مذاکرات درون فرهنگی. در

حقیقت شناخت اندک نسبت به طرف مقابل مذاکرات میان فرهنگی را از مذاکرات درون فرهنگی دشوارتر می‌سازد (برت و اکومورا، ۱۹۹۸، ص ۴۹۸).

۶. گروه‌هایی از مدیران ژاپنی، آلمانی و امریکایی که در معرض یک نوع تعارض قرار داشتند، استفاده از فنون متفاوت مدیریت تعارض را ترجیح می‌دادند. مدیران ژاپنی و آلمانی شوق مدیران امریکایی را برای استفاده از سبک تلفیقی که منافع همه را دربرگیرد نداشتند. ژانیها منتظر دستور از جانب مقامات عالی بودند، در حالی که مدیران آلمانی مقید به رعایت قوانین و مقررات بودند. در حل تعارض میان فرهنگی یک بهترین رهیافت وجود ندارد؛ بنابراین پیش از آغاز فراگرد حل تعارض باید ترجیحات فرهنگی خاص هر یک را در نظر گرفت (تینسلی، ۱۹۹۸، ص ۳۱۶، ادمز، ۱۹۹۹، ص ۱۰۹).

۷. در مذاکراتی که با انتظارات از پیش تعیین شده آغاز می‌گردند به دلیل محدود شدن تبادل اطلاعات و عدم اعمال مدیریت صحیح، نتایج مورد توافق طرفین اندک خواهد بود.

۸. تحلیل کلان شصت و دو مطالعه حاکی از آن است که زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به همکاری برای حل اختلاف نشان می‌دهند، ولی هنگامی که زنان با راهبرد چانه زنی «این به آن در» مواجه شوند بسیار رقابتی‌تر از مردان رفتار می‌کنند.

۹. ویژگی‌های شخصیتی می‌تواند بر موفقیت مذاکره اثرگذار باشد. مذاکره کنندگانی که در ابعاد پنجگانه مهم شخصیتی برون‌گرایی و سازگار نمره بالایی به دست آورده‌اند، در مذاکرات توزیعی (مقدار ثابت برد و باختی) ضعیف عمل می‌کنند.

۱۰. خلق و خوی خوب یا بد می‌تواند اثرات مثبت یا منفی بر برنامه‌ها و نتایج مذاکره کنندگان بگذارد؛ بنابراین به عنوان مثال، درخواست اضافه حقوق خود را موقعی مطرح سازید که شما و رئیس، هر دو خلق و خوی مناسبی دارید (بری و فریدمن، ۱۹۹۸، ص ۳۴۶؛ فورگاس، ۱۹۹۸، ص ۶۸).

### تعریف مذاکره

مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است (نیل و بازمن، ۱۹۹۲، ص ۴۲)، یا می‌توان گفت مذاکره فراگردی است که دو یا چند نفر یا گروه دارای هدفهای مشترک و متضاد، طرحهای پیشنهادی خود را بیان می‌کنند و شرایط خاص خود را مورد بحث قرار می‌دهند تا احتمالاً به توافق برسند (هل ریگل

و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶)؛ به عبارت دیگر مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحات متفاوتی داشته باشند. یکی از صاحب‌نظران، مذاکره را داد و ستد یا بده بستان آشکار و داوطلبی میان دو طرفی می‌داند که هر یک چیزی از دیگری می‌خواهد. بنابراین هر یک از دو طرف می‌تواند پیشنهاد طرف مقابل را نپذیرد. آنچه هر یک از دو طرف در فراگرد تعاملی مذاکره می‌خواهد در عمل قابل مشاهده می‌باشد (کندی، ۱۹۸۸، ص ۵). در ضمن، مذاکره فراگردی کاوشی است، زیرا هیچ‌یک از دو طرف نمی‌داند که آیا به توافق می‌رسند یا نه.

هر مذاکره نوعاً چهار عنصر مهم دارد: (۱) درجه به هم وابستگی طرفین مذاکره (۲) تعارض ادراک شده میان آنها (۳) تعامل فرصت طلبانه طرفین مذاکره و (۴) امکان توافق (لکس و سبنیوس، ۱۹۸۶، ص ۳۱۴).

### محیطهای سازمانی نیازمند مذاکره

یکی از نقشهای دهگانه مدیران را نقش مذاکره کننده می‌دانند (مینتزبرگ، ۱۹۷۵، ص ۴۹-۶۱). ولی در هر سازمانی تشخیص تنوع وضعیتهای مذاکره مدیران حائز اهمیت است. مدیران برای مشارکت در مذاکره باید برای حداقل چهار وضعیت عمده ذیل آمادگیهای لازم را داشته باشند: (۱) مذاکره دو نفره (۲) مذاکره گروهی (۳) مذاکره میان گروهی و (۴) مذاکره نمایندگان.

مذاکره دو نفره: در این نوع مذاکره مدیر به طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند.

مذاکره گروهی: مدیر عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند.

مذاکره میان گروهی: مدیر عضو گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره یک مساله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است مذاکره می‌کند.

مذاکره نمایندگان: مدیر همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند و هر فرد هر دو گروه، نمایندگی ذی‌نفعان گسترده‌ای را برعهده دارد. مثال معمول آن تیم نمایندگان مدیریت است که با تیم نمایندگان کارگران برای رسیدن به توافق، چانه‌زنی جمعی صورت می‌دهند.

### هدفها و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می‌شود: (۱) هدفهای ماهوی و (۲) هدفهای رابطه‌ای.

هدفهای ماهوی: این نوع هدفها به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می‌گردد، مانند مبلغ ریالی توافقنامه حقوق و دستمزد در وضعیت چانه‌زنی جمعی.

هدفهای رابطه‌ای: این هدفها به نتایج خوب کار کردن افراد درگیر مذاکره با همدیگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد، مانند توان اتحادیه کارگری و نمایندگان مدیریت در کار کردن اثربخش با یکدیگر پس از رفع منازعه بر سر قرارداد حقوق و دستمزد.

متأسفانه بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب هدفهای ماهوی و علایق شخصی خود می‌شوند به پایمال شدن هدفهای رابطه‌ای منجر می‌گردد. هنگامی مذاکره اثربخش صورت می‌گیرد که مسائل ماهوی حل شود و روابط کاری نیز حفظ گردد یا حتی بهبود یابد.

### شاخصهای مذاکره اثربخش

برای شناسایی مذاکره اثربخش از سه شاخص کیفیت، کارایی و توازن استفاده می‌شود که در نگاره ۱-۶ نشان داده شده است (وال جوان، ۱۹۸۵، ص ۴-۷).

نگاره ۲ شاخصهای سه گانه مذاکره اثربخش

کیفیت	کارایی	توازن
در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق عاقلانه باشد و برای طرفین مذاکره واقعاً رضایتبخش باشد.	در صورتی مذاکره کاراست که در کوتاهترین زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.

چنانچه طرفین مذاکره نتوانند به موارد مورد توافق دست یابند ممکن است دچار تنگنا شوند. ولی توافق در مذاکره می‌تواند معنی و مفهوم متفاوتی داشته باشد. توافق می‌تواند به نفع یا ضرر طرفین یا یکی از آنها باشد. مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می‌شود و تصمیمهای مشترک به نفع طرفین خواهد بود. هنر مذاکره کنندگان به چگونگی رسیدن به این مرحله بستگی دارد.

یک مثال معمول در این زمینه به شرح ذیل است:

دو نفر در قرائتخانه کتابخانه‌ای تنها هستند، یکی از آنان می‌خواهد پنجره باز باشد و دیگری می‌خواهد بسته بماند. آنان نمی‌توانند با هم توافق کنند و کاملاً از دست یکدیگر عصبانی می‌شوند و به مذاکره سردرگم می‌پردازند. کتابدار که ناظر آنهاست مداخله می‌کند و از هر یک از آنان علت باز و بسته بودن پنجره را جویا می‌شود. شخصی که می‌خواهد پنجره باز باشد هوای تازه می‌خواهد و شخصی که می‌خواهد پنجره بسته بماند نمی‌خواهد باد کاغذهایش را برهم بزند. هنگامی که کتابدار پیشنهاد می‌کند که می‌تواند پنجره اتاق مجاور را باز کند تا هوای تازه وارد شود بدون آنکه وزش باد را در پی داشته باشد هر دو خشنود می‌شوند؛ زیرا توافق حاصل به نفع طرفین است (شرمهورن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶).

### انواع اساسی مذاکره

چهار نوع مذاکره اساسی عبارتند از: (۱) توزیعی، (۲) تلفیقی، (۳) ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش، (۴) درون‌سازمانی (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶).

#### مذاکره توزیعی

این نوع مذاکره به طور معمول درباره یک مورد به تنهایی صورت می‌گیرد که در آن سود یکی به ضرر دیگری تمام می‌شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می‌نامند.

این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی است؛ مانند چانه زنی درباره قیمت یک تخته فرش در بازار. مذاکره توزیعی بر ارزش مورد ادعای طرفین تاکید دارد؛ برای مثال حق بیمه‌ای که شرکتهای بیمه از بیمه‌شوندگان دریافت می‌دارند مقدار معینی است. هر مقدار از این حق بیمه را بیمارستان یا پزشک دریافت دارد، همان مقدار شرکت بیمه از دست می‌دهد. بنابراین مذاکره‌کنندگان با دقت پیشنهادهای آغازین و نیز پیشنهادهای بعدی خود را ارائه می‌دهند، به گونه‌ای که بتوانند مقدار مورد نظر را به طور موفقیت‌آمیز به خود اختصاص دهند و در مذاکره پیروز شوند.

در مذاکره توزیعی قدرت نقش کلیدی ایفا می‌کند؛ زیرا میزان نفوذ مذاکره‌کننده را افزایش و شکل‌گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تاثیر قرار می‌دهد. برخی از افراد یا گروهها به مذاکره‌های کاملاً توزیعی (برد و باختی) اعتقاد دارند و مدیران برای مقابله با آنان باید آمادگی داشته باشند. به جرات می‌توان گفت آشنایی و شناخت، مهمترین ابزار برای برخورد با مذاکره «برد و باختی» است که طرف مقابل در پیش گرفته است.

راهبردهای مذاکره توزیعی

راهبردهای متداول در مذاکره توزیعی یا برد و باختی عبارتند از: (۱) خواستن تمام منافع، (۲) گرفتن زمان، (۳) وعده و وعید، (۴) اتمام حجت.

**خواستن تمام منافع:** مذاکره کننده پیشنهاد افراطی می دهد و بعد هم اگر بخواهد امتیازی بدهد با اکراه می دهد. بدین ترتیب امیدوار است که طرف مقابل را از پای درآورد. هنگامی که با فنون ذیل روبرو شدید بدانید که با چنین مذاکره کننده ای طرف هستید؟ (۱) پیشنهاد آغازین افراطی داده شود، (۲) امتیازهای جزئی با اکراه داده شود، (۳) شما برای دادن امتیازهای زیاد تحت فشار قرار گیرید. (۴) از جبران امتیاز گرفته شده امتناع شود.

**گرفتن زمان:** مذاکره کننده برد و باختی می تواند از زمان به عنوان اسلحه ای قدرتمند استفاده کند. هنگامی که طرف مقابل یکی از فنون ذیل را به کار می گیرد از قبول اجباری موضع نامطلوب امتناع کنید: (۱) پیشنهاد فقط برای مدت زمان محدودی اعتبار داشته باشد (۲) طرف مقابل شما را برای پذیرش موعد مقرر و به وسیله حکم تحت فشار قرار دهد (۳) پیشرفت مذاکره را کند یا متوقف کند (۴) برای حل سریع اختلاف شما را تحت فشار قرار دهد.

**وعده و وعید:** مذاکره کنندگانی که این راهبرد را به کار می گیرند امیدوارند که با رفتارهای محبت آمیز و از روی همدردی به جای رفتارهای تهدید آمیز، شما را به طرف خود بکشاند. هنگامی که با فنون ذیل مواجه شدید نباید از موضع خود دست بردارید: (۱) طرف مقابل غیرمنطقی یا بدزبان باشد (۲) طرف مقابل از مذاکره عقب نشینی کند (۳) پس از رفتار غیرمنطقی، رفتار معقول و از روی همدردی نشان دهد.

اتمام حجت: این راهبرد تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است. هنگامی که طرف مقابل، هر یک از فنون ذیل را به کار گیرد باید مواظب باشید: (۱) پیشنهاد قبول یا رد به شما بدهد (۲) بیش از حد تلاش کند تا شما را وادار به قبول رخواستهایش بماند (۳) به دادن امتیاز تمایل نداشته باشد (۴) انتظار داشته باشد همه امتیازها را شما بدهید.

الگوی تعاملی مذاکره کنندگان در مذاکره توزیعی یا برد و باختی ارتباطات محافظه کارانه، ابراز اعتماد اندک، انواع تهدیدها، بیانهها و تقاضاهای تحریف شده را دربر دارد. به بیان دیگر، طرفین مذاکره در تعارض احساسی شدید گرفتار می شوند. در مذاکره توزیعی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می شود (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۵؛ شرمهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۷؛ هل ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۶ و ۴۴۹؛ اکونومی، ۱۹۹۴، ص ۱۲۵).

مذاکره تلفیقی

روش حل مساله مشارکتی برای دستیابی به راه‌حلهایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره‌کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه‌ها را معین و ارزیابی می‌کنند و با بیان آشکار ترجیحات خود، توأمان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می‌آیند. گزینه انتخاب شده بندرت به طور یکسان مورد قبول طرفین خواهد بود.

مذاکره‌کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مساله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می‌دهند و در جستجوی فکرهای جدید هستند (نمودار ۲-۶). پژوهشگران به تازگی مذاکره‌کنندگان را به انتخاب روش تلفیقی که حاکی از راهبرد برد - برد است تشویق می‌نمایند؛ زیرا در بیشتر تعارضها بیش از یک موضوع در میان است و هر یک از طرفین ارزشهای متفاوتی برای موضوعهای مورد اختلاف قائلند و دیگر نتایج در دسترس مقدار معین و ثابت برای تقسیم میان طرفهای مذاکره نمی‌باشد. طرفین می‌توانند به توافقی برسند که به سود آنان است.

فنون دستیابی به توافقه‌های تلفیقی

ناگفته نماند که برای رسیدن به چنین توافقی باید فرهنگ مشترکی به وجود آید و اعتماد متقابل ایجاد و حفظ شود. این نوع مذاکره به تازگی در مذاکرات بین‌المللی، مذاکرات میان مدیریت و کارکنان و چانه‌زنی شغلی خاص متداول شده است. در مذاکره تلفیقی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض مصالحه و همکاری استفاده می‌شود (دوین و ترینر، ۱۹۹۵، ص ۱۴؛ بازمن و نیل، ۱۹۹۲، ص ۱۶؛ البرخت و البرخت، ۱۹۹۳، ص ۲۷).

نگاره ۳ فنون دستیابی به توافقه‌های تلفیقی

نوع توافق	شرح
توسعه منابع	منابع موجود به گونه‌ای توسعه می‌یابد که طرفین بتوانند به هدفهای عمده خود دست یابند.
جبران عام	یک طرف مذاکره آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباطی با این مذاکره ندارد جبران می‌شود.
بده - بستان	هر یک از طرفین امتیازهایی درباره موضوعهایی که اولویت کمتری دارند می‌دهد و در ازای آن امتیازاتی در موضوعهای باارزشتر دریافت می‌کنند.
کاهش هزینه	یک طرف آنچه را که می‌خواهد به دست می‌آورد و در ازای آن هزینه‌های طرف مقابل کاهش می‌یابد یا تلاش می‌شود برای او هزینه‌ای دربر نداشته باشد.
پل زدن	هیچیک از طرفین به درخواستهای آغازین خود نمی‌رسند ولی گزینه‌ای که بیشترین خواسته‌های طرفین را برآورده می‌سازد انتخاب می‌گردد.



## مقایسه رهیافتهای مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی

در مقایسه رهیافتهای توزیعی و تلفیقی مذاکره می‌توان گفت مذاکره توزیعی تفکر سنتی «برد - باخت» را دربر دارد؛ ولی مذاکره تلفیقی، راهبرد مترقی «برد - برد» را طلب می‌کند. این دیدگاه معمول و ناپسند بیشتر افراد در مذاکره که آنچه برای طرف مقابل خوب است برای ما باید نامناسب باشد را افسون «سهم ثابت» می‌نامند (برت و دیگران، ۱۹۹۹، ص ۴۳۵؛ رک و لانگ، ۱۹۸۷، ص ۳۸). نگاره ۳-۶ مقایسه رهیافتهای مذاکره را نشان می‌دهد (اوویکی و لیتزر، ۱۹۸۵، ص ۲۸۰).

### نگاره ۴ مقایسه مذاکره توزیعی و تلفیقی

تلفیقی	توزیعی	نوع ویژگی
متغیر	مقدار ثابت	منابع در دسترس
برد - برد	باخت - برد	انگیزه اصلی
همگرایی یا همسوایی با یکدیگر	مخالفت با یکدیگر	منافع اصلی
بلندمدت	کوتاه مدت	تمرکز روابط

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که فراگرد مذاکره، تنش بنیادین میان مدعیان و ایجادکنندگان ارزش را نشان می‌دهد. مدعیان ارزش، مذاکره را صرفاً فراگردی چالشگر در نظر می‌گیرند که در آن هر یک از طرفین می‌کوشد از منابع محدود مالی یا سایر منابع سهم بیشتری به دست آورد و مقدار کمتری به دیگری برسد. هر یک از طرفین مدعی ارزش با استفاده از مجادله، حسن استفاده از شرایط و دادن امتیازهای محدود به چانه‌زنی فشرده دست می‌زند. ایجادکنندگان ارزش برخلاف مدعیان، در فراگردی مشارکت می‌کنند که به سود طرفین باشد. آنان می‌کوشند عاید هر یک از طرفین مذاکره شود. به عبارت دیگر ایجادکنندگان ارزش بر منافع مشترک تاکید دارند و رابطه همکاری را بر اعتماد بنا می‌نهند و در فضایی دوستانه به مذاکره می‌پردازند (لکس و سبینوس، ۱۹۸۶، ص ۳۷۵؛ هل ریگل، ۱۹۹۵، ص ۴۴۷).

ساخت دهی مبتنی بر گرایش: در تمام فراگرد مذاکره، هر یک از طرفین، الگوی ویژه‌ای از رابطه میان فردی به نمایش می‌گذارد (نظیر رفتار خصمانه یا دوستانه و رفتار رقابتی یا مبتنی بر همکاری) که تعامل آنان را تحت تاثیر قرار می‌دهد. ساخت‌دهی مبتنی بر گرایش فراگردی است که طرفین مذاکره در جستجوی برقراری گرایشها و روابط مطلوب می‌باشند (مگنت، ۱۹۹۴، ص ۶۱).

**مذاکره درون سازمانی:** گروهها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند. در این صورت هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را به دست آورد و بعد آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند. در مذاکره درون سازمانی هر نماینده یا مجموعه نمایندگان تلاش می‌کنند تا در گروه خود به اجماع نظر برسند. به عبارت دیگر نماینده باید پیش از آنکه با گروه دیگر وارد مذاکره بشود نخست تعارض درون گروهی خود را حل کند (هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۴۸).

### گامهای مذاکره اثربخش

برای مذاکره اثربخش چهار گام باید برداشته شود: (۱) آمادگی (۲) ارزیابی گزینه‌ها (۳) شناسایی منافع هر یک از طرفین و (۴) ایجاد منافع مشترک.

#### ۱. آمادگی

آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود. هر یک از طرفین باید اطلاعاتی درباره سابقه مذاکره، رفتار، تعاملها و توافقه‌های پیشین (بویژه در مذاکره میان مدیریت و کارکنان)، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته اعضای گروه را درباره کم و کیف توافق جدید بداند. طرفین می‌توانند اطلاعاتی از رقبای خود به دست آورند تا در تعیین انتظارات واقعی به آنان کمک کند.

ناگفته نماند در مذاکره، مسائل خاصی وجود دارد که ارتباط ویژه با مدیران دارد از جمله اینکه شالوده‌هایی برای کسب توافقه‌های تلفیقی باید پی‌ریزی شود و مسائل ارتباطی رعایت گردد.

شالوده‌های کسب توافقه‌های واقعی: مفهوم زیربنایی مذاکره «اصولگرا» این است که مذاکره بر پایه مزایای موقعیت استوار باشد. شالوده‌های کسب توافقه‌های واقعی سه زمینه اصلی را پوشش می‌دهد: (۱) نگرشها (۲) اطلاعات (۳) رفتارها. سه شالوده نگرشی برای توافقه‌های تلفیقی وجود دارد:

۱. هر یک از طرفین مذاکره باید با اعتماد به طرف دیگر به مذاکره بپردازد.

۲. هر طرف مذاکره باید به تبادل اطلاعات با طرف دیگر تمایل داشته باشد.

۳. هر طرف مذاکره باید به دادن پاسخ به پرسشهای مشخص طرف مقابل تمایل داشته باشد (شرمرهورن، ۱۹۹۴،

ص ۶۰۸).

زمینه اطلاعاتی در مرحله ارزیابی گزینه‌ها و زمینه رفتاری در مرحله شناسایی منافع طرفین تشریح خواهد شد.

### ۲. ارزیابی گزینه‌ها

چنین مستفاد می‌گردد که شالوده‌های اطلاعاتی توافقی قابل ملاحظه‌اند؛ از جمله آشنایی با مفهوم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته»<sup>۱</sup>. مذاکره کنندگان در صورتی که توافق حاصل به نتیجه نرسد باید بهترین گزینه خود را شناسایی کنند. این امر می‌طلبد که طرفین منافع شخصی خود را در آن وضعیت شناسایی کرده از آنها آگاه شوند. آنان باید تشخیص دهند که در آن حالت چه چیزی واقعاً برایشان مهم است. هر طرف باید اهمیت نسبی منافع طرف دیگر را نیز بشناسد. هر چند شناخت نسبت به اینکه طرف دیگر به چه چیزهایی بها می‌دهد دشوار است ولی برای تعیین «بهترین جایگزین برای توافق حاصل» ضرورت دارد. بدون شبک، رسیدن به این حد از شناخت آسان نیست و مسائلی در محیط پیچیده اجتماعی «رویداد ضمنی مذاکره» ممکن است رخ دهد که طرفین مذاکره را گمراه سازد. برای مثال یک اظهارنظر ناخوشایند که در وضعیت پر از تنیدگی ابراز می‌شود می‌تواند برای مدتی موجب قطع ارتباطات مستقیم میان دو طرف مذاکره شود. حتی اگر ارتباطات میان آنان دوباره برقرار شود خاطره آن اظهارنظر می‌تواند بر پیشنهادی آتی طرف مقابل سایه افکند.

مطالعات حاکی است کسانی که بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته را انتخاب کرده‌اند نسبت به آنانی که انتخاب نکرده‌اند نتایج فردی بیشتری به دست آورده‌اند (برت و دیگران، ۱۹۹۶، ص ۱۲۲). برای برخی از کارکنان، اعتصاب ممکن است بهترین گزینه باشد. برای سایرین یافتن شغلی خارج از شرکت یا سازمان خود می‌تواند بهترین گزینه باشد. شناسایی مجموعه‌ای از گزینه‌ها که شامل یک بهترین گزینه نیز باشد به افراد کمک می‌کند تا نسبت به ادامه مذاکره تصمیم بگیرند یا در جستجوی راه دیگری باشند.

<sup>1</sup> - BATNA= best alternative to a negotiated agreement

## شناسایی طیف چانه‌زنی

مذاکره کنندگان همچنین می‌کوشند طیف چانه‌زنی یعنی فاصله‌ای را که طرفین مذاکره می‌توانند در آن فاصله به توافق برسند شناسایی کنند. متداولترین مثالی که در چانه‌زنی توزیعی می‌توان ذکر کرد مذاکره میان مدیریت و نیروی کار بر سر حقوق و دستمزد است. نوعاً نمایندگان کارکنان با این تصمیم بر سر میز مذاکره می‌روند که هر چه بیشتر برای کارکنان امتیاز بگیرند و از آنجا که هر چه نمایندگان کارکنان بیشتر چانه بزنند هزینه مدیریت بیشتر می‌گردد، هر یک از طرفین به طور فعال و تهاجمی وارد مذاکره می‌شود و طرف مقابل را دشمنی به شمار می‌آورد که باید شکست بخورد.

هر یک از طرفین هدفی برای خود در نظر می‌گیرد که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر یک از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارد که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه‌ای که کمتر از آن مذاکره برهم خواهد خورد. فاصله میان این دو نقطه طیف تمایل هر یک از طرفین را نشان می‌دهد. اگر طیفهای تمایل طرفین با هم تداخل داشته باشند طیف توافق به وجود می‌آید که در آن هر یک از طرفین مذاکره تا حدودی به خواسته خود می‌رسند (توماس، ۱۹۷۶، ص ۹۰۰).

هنگامی که طرفین به مذاکره توزیعی می‌پردازند هر یک از آنها می‌کوشد طرف مقابل را به نقطه هدف خود برساند یا تا چه حد ممکن به آن نقطه نزدیک کند. یکی از فنون متداول در این مرحله، متقاعدسازی طرف مقابل به این امر است که رسیدن به نقطه هدف او غیرممکن است و معقول آن است که در نقطه‌ای نزدیک به هدف شما توافق صورت پذیرد و نشان دهید که هدف او غیرواقعی ولی هدف شما واقعی است و کاری کنید که نسبت به شما احساس سخاوتمندی پیدا کند و بدین ترتیب نتیجه‌ای نزدیک به هدف شما را بپذیرد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۵۲).

**راهبرد «حداقل - حداکثر»:** در تعیین طیف چانه‌زنی، هر یک از طرفین پرسشهای ذیل را مطرح می‌کند که راهبرد حداقل - حداکثر نامیده می‌شود:

۱. حداقلی که برای حل تعارض می‌توانم بپذیرم چیست؟
۲. حداکثر مقداری که می‌توانم تقاضا کنم بدون اینکه افراطی باشد چیست؟
۳. حداکثر مقداری که می‌توانم از دست بدهم چیست؟
۴. حداقل مقداری که می‌توانم پیشنهاد دهم بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟

۵. حداقل مقداری که طرف مقابل می‌تواند بپذیرد تا تعارض حل شود چیست؟

۶. حداکثر مقداری که طرف مقابل می‌تواند تقاضا کند بدون اینکه افراطی باشد چیست؟

۷. حداکثر مقداری که طرف قابل می‌تواند از دست بدهد چیست؟

۸. حداقلی که طرف مقابل می‌تواند پیشنهاد دهد بدون آنکه افراطی به نظر آید چیست؟

مذاکره کنندگان گزینه‌های قابل قبول خود را معین می‌کنند. هر چه گزینه‌های آنان بیشتر باشد نوعاً توان نفوذ بیشتری در مذاکره خواهند داشت (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۶).

### قابلهای شناختی در چانه‌زنی

بافت ذهنی مذاکره کنندگان به شدت بر ماهیت، ارزیابی گزینه‌ها و نتایج مذاکره اثر می‌گذارد. نقشه‌های ذهنی و یا تمرکز ذهنی انسانها در ادراک وضعیتهای تعارض می‌تواند در سه بعد تغییر کند. یک بعد، رابطه و کار است که تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان بر حفظ رابطه با طرف مقابل یا بر کار یعنی ابعاد مادی دعوی (پول، دارایی و مانند آن) را مورد تاکید قرار می‌دهد. بعد دوم عاطفی و عقلانی است که به میزان توجه مذاکره کنندگان به بخشهای عاطفی / احساسی دعوی (حسادت، تنفر، عجز، خشم) یا به اعمال و رفتارهایی که کاملاً عقلانی است تاکید دارد. سرانجام بعد سوم همکاری و پیروزی است که بر میزان اهتمام مذاکره کننده برای به حداکثر رساندن منافع طرفین، یا برد خود و باخت طرف دیگر و به حداکثر رساندن منافع خود حتی به قیمت ضرر طرف مقابل تاکید دارد.

شواهد پژوهشی فراوان حاکی از آن است که نقشه‌های ذهنی یا نوع تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان تاثیر زیادی بر مذاکره دارد، به ویژه اگر طرفین دعوی تمرکز ذهنی بر کار یا همکاری داشته باشند نتایج فردی و توانان بیشتری در مذاکره نسبت به کسانی که تمرکز ذهنی آنان بر پیروزی است به دست می‌آورند. به همین ترتیب کسانی که بر عقلانیت و روابط تمرکز ذهنی دارند اغلب نسبت به کسانی که «بر کار یا عواطف» تمرکز کرده‌اند رضایت خاطر بیشتری کسب می‌کنند (پینکلی، ۱۹۹۵، ص ۱۱۷؛ گرین برگ و بارون، ۱۹۹۷، ص ۳۸۶-۳۸۷؛ پینکلی و نورت کرافت، ۱۹۹۴، ص ۱۹۳).

### تعصبهای شناختی

تعصبهای شناختی که بر تصمیم‌گیری آدمی اثر دارد بر مذاکره او نیز تاثیر می‌گذارد. چگونگی انعکاس وضعیت در ذهن مذاکره کننده (اینکه وضعیت را موفقیت‌آمیز یا توأم با شکست ترسیم کند)، ماهیت ارزشی پیشنهادهای آغازین،

تناوب وضعیت و تحلیل مذاکره کننده از تواناییهای خود در قضاوت نیز بر ارزیابی گزینه‌ها و سرانجام پیشرفت مذاکره اثر دارد. یافته‌های پژوهشی اخیر حکایت از آن دارد که مذاکره کنندگانی که وضعیت را احتمالاً توأم با شکست تصور می‌کنند عموماً نسبت به کسانی که وضعیت را موفقیت‌آمیز می‌دانند نتایج بهتری به دست می‌آورند؛ ولی کسی که نتایج مذاکره را موفقیت‌آمیز ارزیابی می‌کند بیشتر به رهیافت مذاکره تلفیقی روی می‌آورد (نیل و بازرمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۷؛ باتم و استوت، ۱۹۹۳؛ ص ۴۵۹). پیشنهادهای آغازین افراطی فشار زیادی برای دادن امتیاز بر طرف مقابل وارد می‌کند و به نظر می‌رسد نتایج به نفع مذاکره کننده‌ای باشد که چنین موضعی گرفته است. از سوی دیگر افراطی بودن بیش از حد پیشنهادهای آغازین، طرف مقابل را عصبانی کرده تصمیم به مذاکره با دیگری می‌گیرد. (چرتکف و کن‌لی، ۱۹۹۷، ص ۱۸۱).

### نقش صفات مشخصه در مذاکره

در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توانید در صورت دانستن چیزی از شخصیت رقیب، فنون وی را در مذاکره پیش‌بینی کنید اغلب افراد وسوسه می‌شوند پاسخ «آری» بدهند. برای مثال پیش فرض شما می‌تواند این باشد: فردی که زیاد قبول مخاطره می‌کند، مذاکره کننده‌ای تهاجمی است و امتیاز کمتری می‌دهد. با کمال تعجب شواهد پژوهشی از چنین برداشت شهودی حمایت نمی‌کند (والز و بلوم، ۱۹۹۱، ص ۲۷۶-۲۷۸).

ارزیابی‌های کلی رابطه میان شخصیت مذاکره کننده و رفتار وی نشان می‌دهد که صفات مشخصه مذاکره کننده هیچگونه اثر مستقیمی بر فراگرد چانه‌زنی و نتایج مذاکره ندارد. این نتیجه‌گیری حائز اهمیت است؛ زیرا بیان می‌دارد که مذاکره کننده باید بر مباحث تمرکز کند نه بر عوامل وضعیتی در هر رویداد ضمنی چانه‌زنی و نه بر ویژگی‌های شخصیتی طرف مقابل (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

تجربه: هر قدر مذاکره کنندگان تجربه بیشتری کسب کنند بهتر می‌توانند مذاکره صورت دهند. مذاکره کنندگان باتجربه، فراگرد مذاکره خاص را بهتر می‌شناسند و سریعتر می‌توانند به توافق تلفیقی دست یابند. نگاره ۱-۷ اهمیت تجربه را در کاربرد تعداد گزینه‌های مناسب و نامناسب توسط مذاکره کنندگان ماهر و نیمه ماهر نشان می‌دهد. مذاکره کننده ماهر گوش شنوا داشته، بیشتر پرسش کرده، بحث‌های خود را مستقیم‌تر پیش برده، کمتر حالت دفاعی دارد و یاد گرفته که از به کارگیری واژه‌ها و عبارتهای تحریک‌آمیز اجتناب ورزد (راکام، ۱۹۷۶، ص ۱۱۱؛ رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۱).

نگاره ۵ تفاوت‌های مذاکره کننده ماهر و نیمه ماهر

رفتار مذاکره کننده	ماهر	نیمه ماهر
۱. استفاده از عبارتهای تحریک‌آمیز (نظیر «پیشنهاد سخاوتمندانه، قیمت عادلانه، ترتیب معقول) در هر ساعت از مذاکره چهره به چهره که بیانگر خواسته یک طرف بوده و برای طرف مقابل ناگوار است.	۲/۳	۱۰/۸
۲. تناوب پیشنهادهای جایگزین در ساعت	۱/۷	۳/۱
۳. درصدز مانی که هر مذاکره کننده صرف پاسخهای دفاعی کرده یا به طرف مقابل حمله می‌کند.	۱/۹٪	۶/۳٪
۴. بررسی میزان شناخت خود از موضع طرف مقابل از طریق شنود موثر	۹/۷٪	۴/۱٪
۵. پرسش به عنوان درصدی از کل رفتار هر مذاکره کننده	۲۱/۳٪	۹/۶٪
۶. متوسط تعداد استدلالهای ارائه شده برای حمایت از هر پیشنهاد (عموماً تعداد زیاد استدلالهای ضعیف، استدلالهای مستحکم را تضعیف می‌کند).	۱/۸	۳

۳. شناسایی منافع هر یک از طرفین

هر یک از مذاکره کنندگان می‌کوشد به منافع خود برسد که این منافع می‌تواند ماهوی، رابطه‌ای، شخصی یا سازمانی باشد؛ برای مثال منافع مدیریت می‌تواند شهرت وی، روابط وی با طرفهای مقابل در مذاکره، هدفهای سازمانی یا منافع کارکنان باشد. منافع کارکنان می‌تواند شامل بهبود استاندارد زندگی، رابطه مثبت و خوب کاری با مدیریت یا بهبود وجهه و اعتبار در مقایسه با کارکنان سایر سازمانها باشد.

هر یک از طرفین مذاکره با تاکید بر منافع خود اغلب منافع طرف مقابل را نادیده می‌گیرد یا منافع او را ساده می‌انگارد؛ به ویژه هنگامی که رخدادهای نامطئن آتی نقشی در منافع هر یک از آنان ایفا کند (کارل و بازرمن، ۱۹۸۸، ص ۳۵۲). فرد یا گروه باید منافع طرف مقابل خود را در مذاکره ارزیابی کند و آنگاه تصمیم بگیرد که چگونه در پیشنهادهای خود به منافع او پاسخ دهد.

هر چند مذاکره کنندگان می‌کوشند بر اساس موضع خاص یا مساله خاص به توافقهایی برسند، ولی منافع زیربنایی آنان عموماً گسترده است و گزینه‌های متعددی می‌توانند آنان را راضی کنند. برای مثال چه دستمزد کارکنان افزایش یابد یا ساعت کاری آنان شناور گردد کیفیت زندگی آنان بهبود خواهد یافت. مدیران اثربخش در مذاکره، با شناسایی و کشف طیفی از مواضع ممکن بر روی مسائل خاص منافع خود را برآورده می‌سازند.

در مذاکره همه رفتارها مهم تلقی می‌شوند، هم به دلیل تاثیر آنی آنها و هم به جهت آثار بلندمدتی که بر جای می‌گذارند. بنابراین شالوده‌های رفتاری توافق تلفیقی باید به دقت در نظر گرفته شوند و جزو سابقه مهارتها و توانمندیهای مذاکره کننده درآیند. توصیه می‌شود به عنوان مدیر در ارزیابی اینکه چه منافعی می‌تواند در میان باشد به نکات زیر توجه کنید:

۱. منافع مشهود و نامشهود مانند شهرت، عدالت، و سابقه را در نظر بگیرید.
۲. منافع را از مسائل و تعصبات جدا کنید. یک مفهوم مهم در دستیابی به راه‌حل قابل قبول، جداسازی مسائل ماهوی مذاکره از مسائل مربوط به رابطه میان فردی مذاکره کنندگان است؛ برای مثال برآورده ساختن نیاز به احترام، با افشاری بر افزایش حقوق به میزان ده درصد متفاوت است. مذاکره کنندگان باید یکدیگر را همکارانی که دوشادوش هم کار می‌کنند به شمار آورند و به جای حمله به یکدیگر به مسائل یا موضوعهای ماهوی بپردازند.
۳. توجه داشته باشید که منافع می‌توانند ارزش درونی یا ابزاری داشته باشند. افزایش استقلال فردی می‌تواند به خودی خود باارزش باشد یا به کسب دیگر هدفهای شخصی کمک کند. بنابراین به جای منصبها بر منافع تاکید کنید. شخصیت افراد با موضع آنان در مذاکره شناسایی می‌شود. گذشته از این تمرکز صرف بر مواضع بیان شده اغلب موجب ابهام نیاز واقعی مذاکره کنندگان می‌گردد. راهبرد اثربخش این است که به جای تمرکز بر مواضع بیان شده بر نیازها و منافع انسانی زیربنایی که آنان را وادار به اتخاذ چنین موضعی کرده تمرکز شود.
۴. توان قضاوت درباره توافقهایی ممکن را بر مبنای مجموعه شاخصها یا استانداردهای عینی کسب کنید. طرفین باید شرایط مذاکره را بر حسب برخی استانداردهای عادلانه نظیر ارزش بازار، نظر کارشناسی مشتری یا قانون مورد بحث قرار دهند. این هدایت‌هایی که صورت می‌پذیرد تمرکز طرفین را از آنچه که تمایل به انجامش دارند



دور می‌کند. با استفاده از شاخصهای عینی هیچیک از طرفین تسلیم دیگری نمی‌شود و هر دو طرف می‌توانند به یک راه حل عادلانه تمکین کنند.

۵. بدانید که منافع به ادراکات هر کس بستگی دارد و ادراکات نیز مقوله ذهنی است؛ بنابراین از قضاوت‌های عجولانه بپرهیزید و مرحله راه‌حلیابی را از ارزیابی گزینه‌ها جدا سازید.

۶. توجه داشته باشید که منافع و مسائل می‌توانند به طور عمدی یا اتفاقی تغییر یابند (گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۸؛ شرمهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۹).

#### ۴. ایجاد منافع مشترک

مذاکره کنندگان با استفاده از «بده - بستان»هایی که صورت می‌دهند منافع خود و دیگران را برآورده می‌سازند. در مذاکرات کارگزی، نماینده کارگران می‌تواند به جای افزایش حقوق، تضمین‌هایی برای امنیت شغلی کارگران بگیرد یا عکس آن عمل کند هر یک از این مواضع (افزایش حقوق یا امنیت شغلی بیشتر) استاندارد معینی از زندگی کارگران را حفظ می‌کند.

افراد برای ارزیابی «بده - بستان»ها می‌توانند نخست بهترین و بدترین نتایج ممکن را شناسایی کنند، آنگاه تاثیر هر بده - بستان را روی نتایج مشخص نمایند و سرانجام ببینند که چگونه با تغییر در نتایج، بهتر می‌توان منافع دوجانبه را برآورده ساخت.

گذشته از به کارگیری روش بده - بستان به عنوان راهی برای رسیدن به نتیجه رضایتبخش در مذاکره، رهیافت مذاکره تلفیقی می‌کوشد منافع طرفین مذاکره را تامین کند. یک طرف می‌تواند پیشنهادی بدهد که برای او ارزش نسبتاً کمتر و برای طرف مقابل ارزش بیشتری دارد، یا طرفین می‌توانند منافع مشترک به وجود آورند. مذاکره کنندگان باید بر این اندیشه که میزان معینی از نتایج وجود دارد غلبه یابند. آنان در ضمن نباید تعارض را بی‌دلیل دامن بزنند. مذاکره کنندگان اثربخش به باورها و ارزشهای طرف مقابل احترام می‌گذارند و از بی‌ارزش جلوه دادن امتیازهای گرفته شده و در عین حال، ارزش زیاد قائل شدن برای امتیازهای داده شده اجتناب می‌ورزند (نیل و بازمن، ۱۹۹۱، ص ۳۱۸). برای مثال، نمایندگان کارکنان که با مدیریت سازمان همکاری می‌کنند نوعاً به توافقهایی می‌رسند که منافع دوجانبه را دربر دارد؛ نظیر کاهش تدریجی مقررات کاری و افزایش مشارکت در تیمهای بهبود کیفیت خدمات و محصولات. مدیریت نیز نسبت به نمایندگان کارکنان در چگونگی جبران زحمات کارکنان انعطاف بیشتری نشان

می‌دهد و با در دسترس قرار دادن اطلاعات مربوط به هزینه و منفعت سازمان، نمایندگان کارکنان را مجاب می‌سازد که تقاضای افزایش حقوق معقول داشته باشند.

مذاکره کنندگان از طرق گوناگون می‌توانند منافع مشترک ایجاد کنند:

۱. به جای در نظر گرفتن نفع کلی و پیچیده می‌توانند تک تک منافع را به طور جداگانه بررسی کنند.
۲. در صورتی که نتایج به شرایط خاصی که پیش خواهد آمد بستگی داشته باشد می‌توانند به توافقیهای اقتضایی برسند.
۳. به گونه‌ای می‌توانند توافق کنند که طرفین در مخاطره سهیم باشند.
۴. می‌توانند به جای اینکه مجموعه رفتارهای مستمری را از هر طرف بخواهند، الگوی پرداختن به مسائل یا اعمال خود را در طی زمان تغییر دهند.
۵. می‌توانند شاخصهای گوناگونی مانند سابقه، انسجام شخصیتی و انصاف را برای ایجاد منافع مشترک به کار گیرند.
۶. می‌توانند از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد استفاده کنند (نولتی، ۱۹۹۳، ص ۱۲۹؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۱۹).

### توافقیهای آشکار و پنهان

مذاکره کنندگان می‌توانند به توافقیهای آشکار و پنهان برسند که هر یک به سهم خود می‌تواند رضایتبخش باشد (نگاره ۲-۷) (موران و استریپ، ۱۹۹۱، ص ۱۱۱-۱۱۲). توافق آشکار، توافق نوشتاری است که تمام اقتضانات و الزامهای طرفین را با ساز و کار اجرایی خارجی دربر دارد. در مقابل، توافق پنهان شفاهی برای پاسخ به شرایط پیش‌بینی نشده و الزامهای طرفین با استفاده از ماهیت رابطه شخصی میان آنان از انعطاف برخوردار است.

نگاره ۶ توافقه‌های آشکار و نهان در مذاکره

نوع توافق / ابعاد توافق	آشکار	نهان
رابطه طرفین مذاکره با یکدیگر	رابطه مبتنی بر هویتشان نیست بلکه به محتوای مذاکره محدود بوده و قابل انتقال به سایر موقعیتها نیز هست.	رابطه مبتنی بر هویت مذاکره کنندگان است و به محتوای مذاکره محدود نمی‌شود و قابل انتقال به سایر موقعیتها نمی‌باشد.
ارتباطات	ارتباطات طرفین محدود، گفتاری و رسمی است.	ارتباطات طرفین با یکدیگر فشرده، گفتاری و غیرکلامی و رسمی و غیررسمی است.
تعهدات متقابل	تعهدات متقابل مشخص است و الزامات به طور دقیق بیان شده، تفصیلی و قابل اندازه‌گیری است.	تعهدات متقابل مبهم است و الزامات خوب تعریف نشده، قابل اندازه‌گیری و انتشار نمی‌باشد.
عملکرد	آغاز و پایان قرارداد روشن است و آینده‌نگری در قرارداد صورت پذیرفته و ضرورتی برای همکاری آتی وجود ندارد.	آغاز و پایان قرارداد روشن نیست، آینده‌نگری در قرارداد وجود ندارد و همکاری آتی ضرورت دارد.
وظایف	وظایف شخصی، هزینه و منفعت کاملاً تفکیک شده، تعارض منافع پذیرفته و به مسائل به طور انفرادی پرداخته می‌شود.	وظایف بر عهده طرفین است، با هزینه و منفعت مشترک، امتناع از تعارض منافع و پرداختن به مسائل به طور مشترک.

جدول نتایج

گرچه مذاکره کنندگان ممکن است اهمیت ایجاد ارزش را به طور توأمان از طریق فراگرد مذاکره تلفیقی بفهمند، ولی آنان در ضمن به این واقعیت اذعان دارند که سرانجام دو طرف ممکن است به دنبال منافع خود از طریق فراگرد توزیعی باشند. معضل مذاکره کننده در این واقعیت نهفته است که فنون خودنفعی، ممکن است به دفع حرکتها در جهت ایجاد خودنفعی تمایل پیدا کند. راه‌حل بهینه به طور معمول هنگامی به دست می‌آید که طرفین رک و بی‌پرده، درباره مساله با هم گفتگو کنند، به نیازهای ماهوی و رابطه‌ی یکدیگر احترام بگذارند و به طور خلاق در جستجوی برآورده ساختن منافع یکدیگر باشند؛ ولی همواره نمی‌توان انتظار وقوع چنین رفتاری را داشت.

در مذاکره‌هایی که میان مذاکره کننده «برد - باختی» یا مذاکره کننده «برد - بردی» صورت می‌پذیرد، مذاکره کننده دومی ضربه‌پذیری بسیار زیادی در برابر فنون مذاکره کننده اولی خواهد داشت. مذاکره کنندگان ممکن است تا آنجا که انتظار دارند طرف مقابل از راهبرد توزیعی استفاده کند به استفاده از راهبرد تلفیقی روی خوش نشان ندهند.

چنین سوءظنهای طرفین می‌تواند مذاکره کنندگان را به ترک منافع مشترک در سر میز مذاکره وادار کند. گذشته از این مذاکره کنندگان برد - بردی پس از آنکه چندین بار در مواجهه با مذاکره کنندگان برد - باختی زخم خوردند به استفاده از فنون خودنفعی تمایل پیدا خواهند کرد و ممکن است یاد بگیرند که خود، مذاکره کننده برد - باختی بشوند. سرانجام اگر هر دو طرف مذاکره تصمیم به استفاده از راهبردهای توزیعی بگیرند احتمال آنکه ارزش زیادی از طریق فراگرد مذاکره ایجاد شود کاملاً منتفی است و مذاکره به احتمال زیاد فقط به منافع متوسط طرفین منجر می‌گردد.

### فنون مذاکره

مذاکره کنندگان برای دستیابی به هدفهای خود از مانورهای متمرکز کوتاه مدت استفاده می‌کنند. بسیاری از چنین فنونی برای کاهش خواسته‌های طرف مقابل طراحی شده‌اند تا وی را مجاب کنند برای رسیدن به هدفهایش پیشنهادهایی را که کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد و گرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود. برای مثال، مذاکره کننده می‌تواند با صبر طرف مقابل را از صحنه به در کند یا اقدامی یک جانبه صورت دهد و نتیجه مذاکره را عمل انجام شده در نظر گیرد؛ یا ناگهان رهیافت خود را تغییر دهد و عکس آنچه که از او انتظار می‌رود رفتار کند و بدین ترتیب طرف مقابل را در برابر عمل انجام شده قرار دهد یا از مذاکره کناره‌گیری کند یا محدودیتهای زمان و هزینه و موعد مقرر را تحمیل کند.

به همین ترتیب، مذاکره کننده ممکن است ادعا کند که نقطه سر به سر او از آنچه معمول است بسیار کمتر می‌باشد؛ یعنی از رویه‌ای که به فن «دروغ بزرگ» مشهور است استفاده کند. اگر طرف مقابل این اطلاعات را بپذیرد ممکن است امتیازهای قابل ملاحظه‌ای بدهد.

نگاره ۲-۸ هفت نوع مذاکره کننده را که به طور عمدی فنون خاصی از مذاکره را انتخاب می‌کنند نشان می‌دهد. اگرچه مناسب بودن این فنون از نظر اخلاقی زیر سوال است، ولی آشنایی با آنها ضرورت دارد (نی‌یرن‌برگ و راس، ۱۹۸۵، ص ۳۲۰؛ گورلی، ۱۹۸۷، ص ۱۹-۲۰، چرتکف و برد، ۱۹۷۱، ص ۲۹۸).

نگاره ۷ انواع مذاکره کننده و روشهای آن

روش	نوع
چنین فردی با اظهارات بُرنده درباره عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیرمعقول خواندن طرف مقابل یا هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل را حتی برای گفتگو بی‌ارزش جلوه دهد موجب ناراحتی طرف مقابل می‌شود.	مذاکره کننده آغازگر پرخاشگر
در این روش، مذاکره کننده به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی‌دهد و به نظر می‌رسد روی پیشنهادهای خیلی فکر می‌کند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواسته‌های خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.	مذاکره کننده متأنی
مذاکره کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره می‌گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار تاسف نماید.	مذاکره کننده تمسخرگر
با تمام پیشنهادهای طرف مقابل کاوشی برخورد می‌کند و پرسشهای تحریک‌آمیز را به گونه‌ای بیان می‌کند که طرف مقابل احساس کند آمادگیهای لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را به طور مقابله‌ای به چالش می‌کشد و از طرف مقابل می‌خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.	مذاکره کننده بازپرس
مذاکره کننده وانمود می‌کند موافق و راهگشاست، در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهادهای تقاضاهای محال دارد.	مذاکره کننده به ظاهر موجه
در میان افراد طرف مقابل تفرقه می‌افکنند، به گونه‌ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم توافق به طرف مقابل، بیشترین توجه را به عدم توافقیهای درونی خود معطوف دارند.	مذاکره کننده تفرقه افکن
مذاکره کننده‌ای است که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می‌کند کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راههای ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و او از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.	مذاکره کننده کودن

## تفاوت سبکهای مذاکره

مذاکره کنندگان می‌توانند از سبکهای گوناگونی که مناسب وضعیت خاص خود تشخیص می‌دهند استفاده کنند. آنان ممکن است از سبک سلطه‌طلبی و تهاجمی یا سبک همکاری استفاده کنند. زنان سبکهای متفاوتی در مذاکره نسبت به مردان پیش می‌گیرند (وودراف، ۱۹۹۶، ص ۶۱-۶۵؛ کالب و کولیدج، ۱۹۹۱، ص ۳۲۳). آنان برای دستیابی به توافق از سبکهای گوناگونی استفاده می‌کنند و معمولاً به خوبی مردان از مسائل گذر نمی‌کنند. زنان از جنبه‌های ذیل با مردان در مذاکرات تفاوت دارند:

۱. زنان علائق خود را در یک بافت رابطه‌ای یعنی در قالب مسئولیتها و تعهدات موجود در نظر می‌گیرند.
۲. ممکن است نیاز به ایجاد جوّی داشته باشند که در آن از طریق تعامل و تبادل عواطف، طرف مقابل را بشناسند.
۳. انتظار انسجام رفتاری از طرف مقابل دارند و توقع تناقض در رفتارهای گذشته، حال و آینده افراد ندارند و مذاکره را یک رخداد منفک از سایر رخدادها در نظر نمی‌گیرند.
۴. به جای اعمال قدرت از طریق سلطه‌طلبی یا برتری‌جویی از توانمندسازی به عنوان راهی برای کنترل وضعیت استفاده می‌کنند.
۵. بر رهیافت حل مساله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق تکیه می‌کنند.

## ارتباطات و مذاکره

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که «مذاکره فراگرد ارتباطات متقابل به منظور دستیابی به تصمیم مشترک است». یکی از موقعیتهایی که اغلب، این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود مذاکرات میان فرهنگی است. در چنین مواردی طرفین مذاکره باید تلاشهای ویژه‌ای را برای برقراری ارتباطات اثربخش با یکدیگر به منظور انجام مذاکره موافق صورت دهند.

مسائل ارتباطاتی در وضعیتهای گوناگون سازمانی متداول است ولی آنچه که به ویژه در حین مذاکره میان فرهنگی مشکلاتی ایجاد می‌کند عبارت است از: (۱) عدم گفتگو و (۲) عدم تحمل. عدم گفتگو: گاهی مذاکره به دلیل آنکه طرفین دست کم برای شناخت همدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمی‌کنند با شکست مواجه می‌گردد.

عدم تحمل: گاهی عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد عامل شکست مذاکره می‌شود.

سرانجام باید متذکر شد هنگامی مذاکره مثبت رخ می‌دهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگیهای ذیل باشد:

۱. هر طرف مذاکره بارها پرسشهایی را مطرح می‌سازد تا گفته‌ها و خواسته‌های طرف مقابل کاملاً روشن شود.
۲. مذاکره کننده به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل به طور فعال گوش دهد.
۳. هر از چندگاه، مذاکره کننده خود را در جای طرف مقابل قرار دهد و تلاش کند وضعیت را از منظر او ببیند (فیشر و آری، ۱۹۸۳، ص ۳۳؛ لویکی و لیتزر، ۱۹۸۵، ص ۱۷۷-۱۸۱؛ شرمهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۱۲).

### شخص سوم تسهیلگر

بیشتر مذاکرات به طور مستقیم میان طرفین درگیر صورت می‌پذیرد، ولی هنگامی که طرفین در یک تعارض برد و باختی به بن‌بست برسند یک شخص بی‌طرف ممکن است بتواند به حل اختلاف کمک کند (شوارتز، ۱۹۹۴، ص ۴۵۲).

مهارتها و وظایف

نقش شخص سوم تسهیلگر دشوار است و او در صورتی اثربخش خواهد بود که مهارتهای زیر را داشته باشد: ۱ (توان تشخیص تعارض،

۲) مهارت بن‌بست‌شکنی و تسهیل بحثها در زمان مناسب

۳) توان پذیرش طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان بخشی مجدد.

کوتاه سخن آنکه سبک شخص سوم تسهیلگر باید حمایتی باشد و اعتماد و پذیرش را به طرفین تعارض القاء کند. وظایف مهم این نقش شامل موارد ذیل می‌گردد:

۱. حصول اطمینان از انگیزش طرفین: هر یک از طرفین مذاکره باید برای حل تعارض انگیزه داشته باشند.

۲. برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین: اگر قدرت و موقعیت طرفین برابر نباشد برقراری اعتماد و حفظ خطوط ارتباطاتی دشوار خواهد بود.

۳. تلاش هماهنگ در روبه‌رو شدن طرفین. هر حرکت مثبت یک طرف باید با آمادگی طرف مقابل برای حرکت مشابه هماهنگ گردد. کوتاهی در هماهنگ کردن ابتکارات مثبت و آمادگی برای پاسخ به آن می‌تواند تلاشهای آتی برای حل اختلافات را تحت تاثیر قرار دهد.

۴. تشویق به داشتن برخورد باز در گفتگو: اطمینان بخشی مجدد، حمایت و کاهش مخاطرات، و باز بودن گفتگو می‌تواند مفید باشد.

۵. حفظ سطح بهینه تنیدگی: اگر تهدید و تنش بسیار کم باشد برای تغییر و یافتن راه حل، انگیزه کمی وجود خواهد داشت و اگر تهدید و تنش بسیار زیاد باشد طرفین ممکن است نتوانند اطلاعات را خوب پردازش کنند و گزینه‌های خلاق را بیابند. این حالتها می‌تواند سرچشمه قطبی شدن و اتخاذ مواضع خشک و غیرمنعطف باشد (پیترسون، ۱۹۹۴، ص ۱۰؛ کلاس و فلدمن، ۱۹۹۳، ص ۴۹).

### فن گفتگوی میان گروهی

شخص تسهیلگر به طور معمول بدون ایجاد مجموعه رویه‌های خاص و برای تبعیت از همه آنها می‌کوشد به مذاکرات کمک کند؛ ولی گاهی وجود رهیافت ساختاریافته برای اطمینان از آنکه همه بر بحثهای مناسب تمرکز نمایند و تلاشهایشان را در جهت حل اختلاف سوق دهند مفید خواهد بود.

نمونه‌ای از رهیافت فن گفتگوی میان گروهی به شرح ذیل است:

۱. هر گروه در یک اتاق مجزا جمع می‌شوند و دو فهرست تهیه می‌کنند. بر روی فهرست اول برداشت تک تک اعضای گروه از عضویتش در گروه، به ویژه در رابطه با گروه دیگر ثبت می‌شود و بر روی فهرست دوم نظر آنان درباره گروه دیگر ذکر می‌گردد.

۲. دو گروه در یک جا جمع می‌شوند و برداشتهای خود از یکدیگر را در میان می‌گذارند. شخص سوم تسهیلگر به روشن شدن دیدگاههای دو گروه نسبت به یکدیگر و شناخت صحیحتر از خود و گروه دیگر کمک می‌کند.

۳. هر گروه به اتاق خود برمی‌گردد تا نگاه عمیق‌تری به بحثها برای تشخیص مساله جاری و تعیین سهم هر گروه در ایجاد تعارض داشته باشد.

۴. گروهها دوباره در یک جا جمع می‌شوند تا بینشهای جدید خود را مبادله کنند.

شخص سوم تسهیلگر طرفین را وادار می‌کند تا موضوعهای مشترک را شناسایی کرده، مراحل بعدی حل مساله را برنامه‌ریزی کنند.

فن گفتگوی میان گروهی مانند بیشتر روشهای مذاکره و مدیریت تعارض، حل موفقیت‌آمیز تعارض را تضمین نمی‌کند؛ ولی فراگردی را برای طرفین تعارض فراهم می‌کند تا به کمک آن اختلافهایشان را حل نمایند.



شخص سوم تسهیلگر با استفاده از این فن طرفین را به حل مساله نزدیک می کند (بلیک و دیگران، ۱۹۶۴، ص ۴۵۳؛ کنلن و راس، ۱۹۹۳، ص ۲۸۰).

#### نقشهای شخص تسهیلگر

چهار نقش اساسی برای شخص تسهیلگر در هر مذاکره عبارتند از: (۱) میانجی، (۲) حکم، (۳) صلح دهنده، (۴) مشاور. میانجی: میانجی شخص سوم بی طرفی است که راه حل مورد مذاکره را با استفاده از استدلال و تشویق تسهیل می کند و راه حلهای جایگزین را پیشنهاد می نماید. از میانجی در مذاکره مدیریت و نیروی کار و در دعوای دادگاههای مدنی به طور گسترده استفاده می شود. اثربخشی کلی مذاکراتی که از طریق میانجی حل و فصل می شوند نسبتاً جالب توجه است. نرخ توافق تقریباً شصت درصد و رضایت خاطر مذاکره کننده حدود هفتاد و پنج درصد می باشد، ولی وضعیت مذاکره رمز موفقیت میانجی است. به بیان دیگر طرفین تعارض باید انگیزه برای چانه زنی و حل تعارضشان داشته باشند. گذشته از این شدت تعارض نباید خیلی زیاد باشد. هنگامی میانجی بیشترین تاثیر را دارد که سطح تعارض متوسط باشد. سرانجام، ادراکات میانجی نیز اهمیت ویژه ای دارد. میانجی بی طرف و دارای رفتار غیرامرانه می تواند اثرگذار باشد.

حکم: حکم، شخص سومی است که اختیار تحمیل توافق بر طرفین را دارد. حکمیت می تواند داوطلبی (بنا به درخواست) یا اجباری (تحمیل بر طرفین منازعه بر اساس قانون یا قرارداد) باشد. اختیار حکم مطابق قواعد تعیین شده به وسیله مذاکره کنندگان تعیین می شود؛ بنابراین اختیار حکم متغیر است. برای مثال اختیار حکم ممکن است به انتخاب یکی از آخرین پیشنهادهای مذاکره کنندگان محدود شود یا در این حد باشد که وی توافق نامه ای غیرالزامی پیشنهاد دهد، یا طرفین حق انتخاب داشته باشند و او هم قضاوت خود را ارائه دهد.

مزیت عمده حکمیت بر میانجی گری در این است که حکمیت همواره به یک توافق منجر می شود. هر قدر حکم قدرتمندتر ظاهر شود احتمال این که یکی از طرفین احساس شکست بکند کمتر است. اگر یکی از طرفین منازعه احساس کند که به طور بی سابقه ای شکست خورده است مطمئناً ناراضی خواهد بود و احتمالاً تصمیم حکم را با رغبت و اشتیاق نخواهد پذیرفت. از این رو ممکن است بعدها تعارض دوباره پدیدار شود.

صلح دهنده: صلح دهنده شخص سوم مورد اعتمادی است که ارتباطات غیررسمی میان مذاکره کنندگان برقرار می کند.

صلح در منازعات خانوادگی، اجتماعی، نیروی کار و بین‌المللی به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. مقایسه اثربخشی صلح دهنده با میانجی دشوار است؛ زیرا این دو نقش تداخل زیادی باهم دارند. در عمل، نقش صلح دهندگان نوعاً صرف قرار گرفتن در متن مسیر ارتباطی میان مذاکره کنندگان نیست. آنان واقعیت‌یابی کرده، پیامها را تعبیر و تفسیر و طرفین را برای رسیدن به توافق تشویق می‌کنند.

مشاور: مشاور شخص سوم ماهر و عادل است که می‌کوشد حل مساله را از طریق ارتباطات و تحلیل و بهمدد دانش خود در زمینه مدیریت تعارض تسهیل کند. نقش مشاور برخلاف نقشهای پیشین، حل اختلاف میان طرفین منازعه نیست بلکه نقش وی بهبود روابط میان طرفین تعارض به گونه‌ای است که آنان خود با هم به توافق برسند. مشاور به جای ارائه راه‌حلهای خاص می‌کوشد شناخت از یکدیگر و کار با همدیگر را به طرفین تعارض یاد بدهد. بنابراین این رهیافت به مذاکره دید بلندمدت دارد و به ایجاد ادراکات جدید و نگرشهای مثبت میان طرفین منازعه می‌پردازد (رابینز، ۱۹۹۳، ص ۴۶۲-۴۶۴).

### مسائل میان فرهنگی در مذاکره

پیش فرضهای زیربنایی مذاکره اثربخش در بخشهای مختلف جهان تفاوت قابل ملاحظه‌ای باهم دارند. بیشتر مدیران چینیها مذاکره را با ارتباطات از روی تمایل آغاز و پایبندی به آن را طلب می‌کنند و آنگاه مدیران سطوح پایین‌تر به جزئیات فنی رسیدگی می‌نمایند.

رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در فرهنگهای مختلف با هم فرق می‌کند، گرچه استثناهایی در هر فرهنگ وجود دارد. گذشته از این، افراد در فرهنگهای گوناگون ممکن است ادراکهای متفاوتی از مناسب بودن فنون خاص داشته باشند. مذاکره کنندگان آسیایی بر حفظ آبروی طرفین تاکید دارند. رک بودن یا نقاد بودن بیش از حد، غیرصمیمی، بی‌صبر و غیرقابل انطباق بودن، موجب ناموثر شدن مذاکره می‌گردد. چینیها پرسشهای غیرمستقیم مطرح می‌کنند؛ برای مثال به جای آنکه بگویند: «آیا می‌توانید این پوشاک را ارزانتر و با کیفیت بهتر تولید کنید؟» می‌گویند: «روش میان‌برای برای تولید پوشاک با هزینه کمتر و کیفیت بهتر ایجاد کرده‌ایم و از پیشنهادهای شما برای بهبود آن استقبال و قدردانی می‌کنیم.» (ریدر، ۱۹۹۷، ص ۲۶۳-۲۷۵؛ هل ریگل و دیگران، ۱۹۹۵، ص ۴۵۰).

مذاکره با روسها به طور تاریخی، چالشهای متفاوتی را به وجود می‌آورد. روسها با شروع بحث روی مطلوبهای بیان شده تاکید می‌کنند و بر برقراری رابطه تاکید ندارند. آنان امتیازهای کمی می‌دهند و از آنجا که امتیازدهی طرف

مقابل را نشانه ضعف او تلقی می‌کنند تقریباً هرگز به فکر جبران آن نیستند. شهرت روسها در مذاکره به عدم تلاش برای برقراری رابطه مستمر با طرف مقابل است. اغلب موضع آغازین افراطی دارند و هر گونه موعد مقرر را نادیده می‌انگارند (آدلر، ۱۹۹۷، ص ۳۲۴).

از سوی دیگر، اعراب عمدتاً از سبک عاطفی به جای سبک مذاکره عقیدتی یا واقعی استفاده می‌کنند. اعراب در سراسر فراگرد مذاکره تقاضاهایی مطرح می‌کنند و امتیازهایی می‌دهند و تقریباً همیشه امتیازهایی را که طرف مقابل داده است جبران می‌کنند. اعراب بر ایجاد روابط بلندمدت تاکید دارند و بدین ترتیب جو کسب و کار و روابط شخصی برای آنان حیاتی است (گلن و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۳۲۴؛ فرانک، ۱۹۹۲، ص ۶۴-۶۹).

مردم امریکای شمالی برعکس اعراب، به جای آنکه به عواطف ذهنی یا مطلوبهای ادعا شده بپردازند با استفاده از واقعیت‌های عینی به اقامه دعوی منطقی علیه بحث‌های طرف مقابل متوسل می‌شوند.

امریکاییها در آغاز ممکن است امتیازهای کمی بدهند ولی به طور معمول بعدها امتیازهایی را که طرف مقابل داده است برمی‌گردانند. آنان در آغاز با موضع متعادل وارد مذاکره می‌شوند و روابط کوتاه مدت برقرار می‌کنند و برای موعد مقرر ارزش زیادی قائلند (گلن، ۱۹۹۴، ص ۳۳۵؛ گردان، ۱۹۹۹، ص ۳۲۴).

در مکزیک، روابط شخصی بخش مهمی از مذاکره در زمینه کسب و کار به شمار می‌آید. مهمان‌نوازی در کسب و کار اولویت اول را دارد و مذاکره با الطاف اجتماعی آغاز می‌شود و برای موفقیت مذاکره احترام به طرف مقابل و جلب اعتماد وی ضروری است. مدیران اجرایی مکزیکی بارها اعتراض شدید خود را به مذاکره کنندگان امریکای شمالی به دلیل تمایل آنان برای پرداختن به اصل موضوع در آغاز جلسه مذاکره ابراز داشته‌اند. مکزیکیها پرداختن به اصل موضوع را بدون مقدمه ناخوشایند و خلاف ادب می‌دانند. آنان در آغاز محتاطانه و حتی شاید با سوءظن وارد مذاکره می‌شوند و دوست ندارند ناآگاه جلوه کنند و از کندی مراحل آغازین مذاکره سوءاستفاده شود. بنابراین گفتگوهای آغازین باید غیرمستقیم، محتاطانه و اکتشافی باشند و طرح دیدگاهها یا پرسشهای مستقیم باید به بعد موکول شود. در نتیجه، هر چند گفتگو زیاد می‌شود ولی کمتر به مذاکره حقیقی پرداخته می‌شود. مکزیکیها ترجیح می‌دهند مذاکره را با یک پیشنهاد کلی شروع کنند و بعد به تشریح مباحث بپردازند. نتایج نهایی با کمترین رسیدگی به جزئیات حاصل می‌شود. آنان توافقهایی را ترجیح می‌دهند که با یک شناخت شفاهی قوی همراه باشد. آنها بر این باورند که توافقهایی نوشتاری اولویت دوم را دارند و تعهد شفاهی تنها پشتوانه قوی است. به هر حال، گاهی اوقات

بیانات شفاهی به ظاهر مثبت، در ضمن مذاکره، صرفاً برای حفظ آبروست و جواب رد بعداً از طریق پست ارسال می‌شود (فورست، ۱۹۹۴، ص ۳۵؛ هل‌وگ و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۲۸۷).

### جنبه‌های اخلاقی مذاکره

از آنجا که در هر مذاکره، افرادی با ترجیحات متفاوت در تلاش برای رسیدن به تصمیم مشترک هستند، بحث رفتارهای اخلاقی نیز مطرح می‌شود. مدیران مانند هر مذاکره کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند.

**انگیزه رفتارهای غیر اخلاقی:** موارد ذیل می‌توانند انگیزه مذاکره کنندگان در انجام رفتارهای غیر اخلاقی باشند: (۱) انگیزه سود (هر یک از طرفین به کسب امتیاز بیشتر تمایل داشته باشد). (۲) حس رقابت (طرفین مذاکره بر این باور باشند که منابع کافی برای برآورده ساختن نیازهای هر دو طرف وجود ندارد). (۳) عدالت خواهی (جستجوی نتایج عادلانه آن هم صرفاً از منظر محدود منافع شخصی خود).

هنگامی که مذاکره کننده مرتکب رفتار غیر اخلاقی می‌شود اغلب تلاش می‌کند رفتار خود را با اظهار نظرهایی مانند «روشن است که این کار اجتناب ناپذیر بود» یا «این کار بی‌ضرر است» یا «هدف وسیله را توجیه می‌کند» یا «راستی کاملاً عادلانه است» توجیه کند. منافع کوتاه مدت حاصل از این دلیل تراشیهایی پس از عمل با تبعات منفی بلندمدت همراه است. به عبارت دیگر، وی در مذاکره بعدی دیگر نمی‌تواند از این طریق به خواسته‌هایش برسد. کسی که مرتکب رفتار غیر اخلاقی می‌شود باید منتظر انتقام جویی ناراضیان نیز باشد. گذشته از این، کسی که یک بار مرتکب رفتار غیر اخلاقی شود ممکن است به دام چنین رفتارهایی گرفتار آید و در موقعیتهای آتی نیز مرتکب رفتار غیر اخلاقی شود (شرمرهورن، ۱۹۹۴، ص ۶۰۶-۶۰۷).

### فنون غیر اخلاقی در مذاکره

بر اساس یافته‌های پژوهشی اخیر، موفقیت مذاکره تلفیقی مانند مذاکره ارزش افزوده تا حد زیادی به کیفیت اطلاعات مبادله شده بستگی دارد. دروغ، پنهان سازی واقعیتهای مبهم و استفاده از سایر فنون غیر اخلاقی بالقوه، اعتماد و حسن نیت را که برای مذاکره برد - برد هر دو طرف حیاتی است زایل می‌سازد. آگاهی از این حقه‌ها می‌تواند مانع سوء استفاده از حسن نیت مذاکره کنندگان شود. فنون غیر اخلاقی مذاکره مانند آنچه در نگاره ۲-۹ فهرست شده

است باید در پی‌ریزی اصول اخلاق سازمانی در نظر گرفته شود (باتلر، ۱۹۹۹، ص ۲۱۸؛ ریتز و همکاران، ۱۹۹۸، ص ۶؛ تنبرونسل، ۱۹۹۸، ص ۳۳).

### نگاره ۸ فنون غیراخلاقی در مذاکره

فن	شرح - وضوح - برد
دروغ	علل دروغ ممکن است محدودیت گزینه‌ها، نیت سوء مذاکره کننده، اقتدار چانه‌زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد.
تبلیغات پر سر و صدا	ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گزینه‌های مذاکره کننده، هزینه‌های آنچه یک طرف مذاکره از دست می‌دهد یا آماده است بپردازد، اهمیت مباحث و ویژگیهای محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می‌تواند درباره آنها صورت پذیرد.
فریب	اعمال و بیاناتی که همراه با وعده و وعید می‌باشد، تقاضای اولیه بیش از حد، بی‌دقتی و بیان نادرست واقعیتها یا تقاضاها، و تقاضای امتیازهای ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می‌شود.
تضعیف روحیه طرف مقابل	مذاکره کننده با قطع یا حذف برخی از گزینه‌های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدامهای خود، یا فرستادن پیغامهایی به طرف مقابل یا هم پیمانهای وی به تضعیف و تخریب روحیه طرف مذاکره می‌پردازد.
تقویت موضع خود	مذاکره کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم‌پیمانهایی موضع خود را تقویت می‌کند. همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رسانه‌ها یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع به دست می‌آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می‌کند.
عدم خودگشودگی	مذاکره کننده با افشای بخشی از واقعیتها و کوتاهی در بیان واقعیتهای پنهان، یا کوتاهی در تصحیح ادراکات نادرست یا جهل طرف مقابل، یا پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می‌گردد.
استثمار اطلاعاتی	مذاکره کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می‌گیرد و برای سوء استفاده از ضعفهای او به کار می‌برد و گزینه‌های او را محدود کرده، تقاضاهایی بر علیه او اقامه می‌کند یا هم‌پیمانهای او را تضعیف می‌نماید.
تغییر موضع	مذاکره کننده با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می‌پذیرد، تقاضاهای خود را تغییر می‌دهد، وعده‌های خود را پس می‌گیرد و تهدید می‌کند (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند). همچنین رفتارهایی می‌کند که انتظار نمی‌رفت از او سر بزند.
گسیختگی در افکار طرف مقابل	مذاکره کننده با دادن اطلاعات اضافی به طرف مقابل، با پرسشهای زیاد و طفره رفتن از پاسخ به پرسشهای طرف مقابل، یا دفن موضوع افکار طرف مقابل را آشفته می‌سازد، یا به رفتارهای

<p>پیچیده‌تری مانند ضعف نشان دادن در یک زمینه به گونه‌ای که ذهن طرف مقابل بر آن تمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می‌آورد.</p>	
<p>مذاکره کننده از طرف مقابل می‌خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل به همان میزان یا بیشتر ضرر کند، یا مذاکره کننده وضعیت «برد - برد» را به حالت «برد - باخت» تبدیل می‌کند.</p>	<p>حداکثر کردن تقاضا</p>