

فهرست مطالب

پیشگفتار.....	۲
مقدمه.....	۲
تعریف تعارض و مدیریت تعارض.....	۳
انواع سبک‌های مدیریت تعارض.....	۳
فرآیند شکل‌گیری تعارض.....	۵
سه گام اصلی در مدیریت تعارض.....	۶
گام اول: تشخیص زودهنگام نشانه‌ها.....	۶
گام دوم: میانجی‌گری بی‌طرفانه.....	۷
گام سوم: هدایت از موضع‌گیری به منافع مشترک.....	۸
تمرین‌های عملی برای تقویت مهارت مدیریت تعارض.....	۹
تمرین اول - «دماسنج تعارض تیمی».....	۹
تمرین دوم - «نوشتن داستان سوم».....	۹
تمرین سوم - «پیاز منافع».....	۱۰
نقش‌آفرینی (سناریوی عمومی مدیریت تعارض).....	۱۱
نتیجه‌گیری.....	۱۲
ابزار خودارزیابی مدیریت تعارض.....	۱۲
چک‌لیست خودارزیابی مدیریت تعارض.....	۱۳
تفسیر نتایج خودارزیابی مدیریت تعارض.....	۱۴
نویسنده.....	۱۵
فهرست منابع.....	۱۵

مهارت مدیریت تعارض

مدیران میانی در جایگاه معماران فرهنگ سازمانی

نگاه حرفه‌ای به تعارض، آن را از یک چالش فرساینده به کاتالیزوری برای رشد، بهبود تصمیم‌گیری و توسعه سرمایه انسانی تبدیل می‌کند.

پیشگفتار

تعارض، پدیده‌ای اجتناب‌ناپذیر در محیط‌های کاری است، اما نحوه مواجهه با آن، کیفیت فرهنگ سازمانی را تعیین می‌کند. مدیران میانی با ایفای نقش محوری در هدایت ارتباطات و هم‌راستاسازی اهداف، می‌توانند تعارض را نه به‌عنوان یک تهدید، بلکه به‌عنوان فرصتی برای افزایش شفافیت، تقویت یادگیری سازمانی، خلق نوآوری و ارتقای بلوغ تیمی مدیریت کنند.

در مباحث پیشین، مهارت «شنیدن فعال» (Active Listening)، هوش هیجانی (Emotional Intelligence - EQ) و گفتگوی همدلانه (Empathetic Dialogue)، به‌عنوان مهارت‌ها و ابزارهای کلیدی مدیران میانی در ایفای نقش معماران فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. اکنون، در ادامه این سلسله یادداشت‌های علمی - کاربردی، با اتکا بر مبانی نظری مدیریت و تجارب عملی سازمانی، به واکاوی چهارمین مهارت بنیادین مدیران میانی، یعنی «مدیریت تعارض» (Conflict management)، می‌پردازیم.

مقدمه

در هر سازمان پویا، بروز اختلاف نظر، تنش و تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است. تفاوت در دیدگاه‌ها، منافع، اهداف و سبک‌های کاری، نه نشانه‌ای از ناکارآمدی، بلکه بازتابی از تنوع فکری و پویایی یک تیم حرفه‌ای است. از این منظر، تعارض به‌خودی‌خود مسئله نیست، آنچه اهمیت دارد، شیوه مواجهه و مدیریت آن است.

مدیران میانی، به‌عنوان معماران فرهنگ سازمانی، نقشی تعیین‌کننده در هدایت تعارض‌ها ایفا می‌کنند. مدیرانی که تعارض را نادیده می‌گیرند یا صرفاً در پی سرکوب آن هستند، زمینه

تشدید تنش‌های پنهان، کاهش اعتماد و ائتلاف ظرفیت‌های خلاقانه تیم را فراهم می‌کنند. در مقابل، مدیرانی که با رویکردی آگاهانه و نظام‌مند به مدیریت تعارض می‌پردازند، می‌توانند اختلافات را به بستری برای شفاف‌سازی مسائل، تقویت همکاری، بهبود تصمیم‌گیری و خلق ارزش سازمانی تبدیل کنند.

بر همین اساس، در ادامه این یادداشت، با بهره‌گیری از مدل‌های معتبر مدیریت تعارض و تجارب عملی سازمانی، سه گام کلیدی برای مدیریت اثربخش و حرفه‌ای تعارض در محیط کار مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تعریف تعارض و مدیریت تعارض

تعارض (Conflict) را می‌توان به‌عنوان ناسازگاری ادراک‌شده یا واقعی میان نیازها، ارزش‌ها، اهداف، منافع، منابع یا سبک‌های کاری دو یا چند فرد، گروه یا واحد سازمانی تعریف کرد، وضعیتی که می‌تواند به بروز تنش، اصطکاک و اختلال در تعاملات منجر شود. با این حال، تعارض لزوماً پدیده‌ای منفی نیست و در بسیاری از موارد، می‌تواند زمینه‌ساز بازاندیشی، خلاقیت و بهبود عملکرد سازمانی باشد.

از طرفی، مدیریت تعارض (Conflict Management) به فرایندی آگاهانه، نظام‌مند و هدفمند برای شناسایی، تحلیل، مهار و هدایت تعارض‌ها اطلاق می‌شود؛ فرایندی که هدف آن نه حذف کامل تعارض، بلکه مدیریت سازنده آن به‌گونه‌ای است که آثار و پیامدهای منفی به حداقل برسد و در عین حال، فرصت‌هایی برای یادگیری، نوآوری، بهبود روابط کاری و ارتقای اثربخشی سازمان فراهم شود.

از این منظر، مدیریت تعارض هنر تبدیل اختلافات از یک تهدید بالقوه به فرصتی برای رشد، توسعه و خلق مزیت رقابتی در سطح تیم و سازمان است.

انواع سبک‌های مدیریت تعارض

تعارض، بخشی اجتناب‌ناپذیر و در بسیاری از موارد، ضروری از حیات سازمانی است. تفاوت در دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، اهداف، اطلاعات و سبک‌های کاری میان افراد و واحدهای سازمانی،

به طور طبیعی زمینه بروز تعارض را فراهم می‌کند. آنچه اثربخشی سازمان را تعیین می‌کند، نه وجود تعارض، بلکه نحوه مدیریت آن است.

بر اساس مدل دوبُعدی توماس-کیلمن^۱، افراد در مواجهه با تعارض معمولاً یکی از پنج سبک اصلی را انتخاب می‌کنند (Gallo, ۲۰۱۷):

• رقابت (Competing): تأکید بر تحقق خواسته‌ها و منافع خود، حتی به بهای نادیده گرفتن منافع طرف مقابل.

• مدارا یا انطباق (Accommodating): چشم‌پوشی از خواسته‌ها و ترجیحات خود با هدف حفظ رابطه و کاهش تنش.

• اجتناب (Avoiding): پرهیز از ورود مستقیم به تعارض یا به تعویق انداختن مواجهه با آن.

• سازش (Compromising): دستیابی به راه‌حلی میانه که بخشی از خواسته‌های هر دو طرف را تأمین کند.

• همکاری (Collaborating): جست‌وجوی راه‌حلی برد-برد از طریق درک متقابل و تأمین نیازهای اساسی همه طرف‌های درگیر.

در میان این سبک‌ها، همکاری معمولاً بالغ‌ترین و اثربخش‌ترین رویکرد در مدیریت تعارض شناخته می‌شود، زیرا به جای تمرکز بر مواضع ظاهری، به شناسایی و تأمین منافع و نیازهای زیربنایی طرفین می‌پردازد. با این حال، هیچ‌یک از این سبک‌ها را نمی‌توان به طور مطلق برتر از دیگری دانست. اثربخشی هر سبک به شرایط، اهمیت موضوع، محدودیت‌های زمانی، نوع رابطه و پیامدهای تصمیم بستگی دارد.

برای مثال:

- در موضوعات کم‌اهمیت، اجتناب می‌تواند انتخابی منطقی باشد؛
- در شرایطی که زمان محدود است، سازش راهگشا خواهد بود؛
- و در مواردی که اصول اخلاقی، الزامات قانونی یا منافع حیاتی سازمان در میان است، رویکرد رقابتی ممکن است ضروری باشد.

^۱ Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument

بنابراین، هنر مدیران میانی در این نیست که همواره از یک سبک مشخص استفاده کنند، بلکه در آن است که بتوانند متناسب با شرایط، آگاهانه و انعطاف‌پذیر، مناسب‌ترین رویکرد برای دستیابی به بهترین نتیجه سازمانی را انتخاب و به کار گیرند.

فرآیند شکل‌گیری تعارض

بر اساس مدل مراحل تعارض پاندی (Pondy, ۱۹۶۷)، تعارض پدیده‌ای ناگهانی و لحظه‌ای نیست، بلکه فرایندی تدریجی و پویاست که در طی چند مرحله شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد. شناخت این مراحل به مدیران کمک می‌کند تا پیش از تبدیل شدن اختلافات به بحران‌های سازمانی، مداخلات مؤثر و به‌موقع انجام دهند.

۱- تعارض نهفته (Latent Conflict): در این مرحله، زمینه‌ها و شرایط بالقوه بروز تعارض وجود دارد، عواملی مانند محدودیت منابع، تفاوت در اهداف، ابهام در نقش‌ها، وابستگی متقابل وظایف یا تفاوت در ارزش‌ها و انتظارات. با این حال، طرفین هنوز تعارض را به‌صورت آشکار تجربه نکرده‌اند.

۲- تعارض ادراک‌شده (Perceived Conflict): در این مرحله، یک یا چند طرف وجود ناسازگاری یا تضاد منافع را درک می‌کنند، اما این ادراک لزوماً با واکنش‌های هیجانی همراه نیست. تعارض در سطح شناختی شکل گرفته، اما هنوز به سطح عاطفی نرسیده است.

۳- تعارض احساس‌شده (Felt Conflict): با تداوم یا تشدید ناسازگاری‌های ادراک‌شده، ابعاد هیجانی تعارض آشکار می‌شود. احساساتی نظیر خشم، اضطراب، ناامیدی، بی‌اعتمادی یا دلخوری در روابط میان افراد شکل می‌گیرد و زمینه را برای بروز رفتارهای تعارض‌آمیز فراهم می‌کند.

۴- تعارض آشکار (Manifest Conflict): در این مرحله، تعارض از سطح ادراک و احساس فراتر رفته و در رفتارها و تعاملات قابل مشاهده نمایان می‌شود. مشاجره، مقاومت در برابر همکاری، کاهش تعاملات سازنده، رفتارهای منفعلانه - تهاجمی یا سایر واکنش‌های رفتاری از نشانه‌های این مرحله هستند.

۵- پیامدهای تعارض (Conflict Aftermath): آخرین مرحله به نتایج و آثار تعارض اختصاص دارد. اگر تعارض به درستی مدیریت شود، می‌تواند به یادگیری سازمانی، بهبود فرایندها، افزایش اعتماد و تقویت روابط کاری منجر شود. در مقابل، مدیریت نامناسب آن ممکن است پیامدهایی همچون بی‌اعتمادی، کاهش بهره‌وری، فرسایش سرمایه اجتماعی، افت انگیزش کارکنان و شکل‌گیری جوّی ناسالم در سازمان را به دنبال داشته باشد.

آگاهی از این فرایند نشان می‌دهد که مؤثرترین زمان برای مداخله مدیران، پیش از رسیدن تعارض به مرحله آشکار است، زیرا هرچه تعارض در مراحل اولیه شناسایی و مدیریت شود، هزینه‌های انسانی و سازمانی آن کمتر و احتمال تبدیل آن به فرصتی برای یادگیری و بهبود بیشتر خواهد بود.

سه گام اصلی در مدیریت تعارض

مدیران اثربخش می‌کوشند تعارض را در مراحل اولیه -به‌ویژه در سطح نهفته یا ادراکی- شناسایی و هدایت کنند، پیش از آنکه به مرحله آشکار و پرهزینه تبدیل شود. در این چارچوب، فرایند مدیریت تعارض را می‌توان در سه گام اصلی خلاصه کرد:

- تشخیص زودهنگام نشانه‌ها؛

- میانجی‌گری بی‌طرفانه؛

- هدایت از موضع‌گیری به منافع مشترک.

این سه گام در کنار یکدیگر، چارچوبی عملی برای مدیریت آگاهانه تعارض فراهم می‌کنند و به مدیران کمک می‌کنند تا از تبدیل اختلافات به بحران‌های سازمانی جلوگیری کرده و آن‌ها را به فرصت‌هایی برای بهبود و یادگیری تبدیل کنند.

گام اول: تشخیص زودهنگام نشانه‌ها

پیش از آنکه تعارض به مشاجره یا رفتارهای تخریبی تبدیل شود، نشانه‌های هشدار دهنده‌ای بروز می‌کند. شاپیرو (Shapiro, ۲۰۱۶) در کتاب مذاکره بر سر نامذکرها نشان می‌دهد که بسیاری از تعارض‌های بزرگ، از زخم‌های کوچک هویتی و احساسی نادیده

گرفته شده آغاز می شوند. بر اساس مدل پاندی نیز، در مرحله «تعارض نهفته»، شرایط ساختاری یا روان‌شناختی مهیاست اما هنوز تنش آشکار نشده است.

نشانه‌های رایج عبارت‌اند از:

- کاهش ناگهانی و بی‌دلیل ارتباطات غیررسمی بین افراد یا تیم‌ها؛
- افزایش ایمیل‌های رسمی و مکتوب به جای گفت‌وگوی چهره‌به‌چهره؛
- کنایه‌ها و شوخی‌های تلخ در جلسات؛
- مکث‌های معنادار پیش از پاسخ‌دادن؛
- تشکیل گروه‌های غیررسمی و گله‌مندی‌های پشت درهای بسته؛
- کاهش سرعت پاسخ‌دهی به درخواست‌های طرف مقابل؛
- و کوچک‌نمایی یا بزرگ‌نمایی اغراق‌آمیز اشتباهات دیگران.

گام دوم: میانجی‌گری بی‌طرفانه

وقتی تعارض آشکار می‌شود، مدیر باید نقش میانجی را ایفا کند، نه قاضی و نه وکیل هیچ‌یک از طرفین. بر اساس مدل «داستان سوم» از کتاب گفت‌وگوهای دشوار (Stone, Patton & Heen, ۲۰۱۰)، هر یک از طرفین تعارض، روایتی از ماجرا در ذهن دارد که در آن، خود را قهرمان یا قربانی و دیگری را مقصر یا مشکل‌ساز می‌بیند. این روایت‌ها اگر به چالش کشیده نشوند، هر گفت‌وگویی را به دادگاهی برای اثبات حقانیت تبدیل می‌کنند. میانجی مؤثر، هیچ‌یک از این دو روایت را نمی‌پذیرد. در عوض، «داستان سوم» را می‌سازد: روایتی بی‌طرفانه که تفاوت دیدگاه‌ها را بدون قضاوت یا سرزنش توصیف می‌کند، پیچیدگی موقعیت را می‌پذیرد، و هر دو طرف را به همکاری برای حل یک مشکل مشترک دعوت می‌کند.

ویژگی‌های یک داستان سوم خوب:

- از زبان «ما» و «این موقعیت» استفاده می‌کند، نه زبان تقابلی «تو» و «او»؛
- مسئله را به‌عنوان پدیده‌ای مشترک و بیرونی صورت‌بندی می‌کند که هر دو طرف در شکل‌گیری آن نقش دارند؛

- تفاوت‌ها را به رسمیت می‌شناسد و آن‌ها را مشروع و قابل درک تلقی می‌کند («از یک منظر... از منظر دیگر...»);
- هر دو طرف را هم‌زمان صاحب مسئله و شریک در حل آن می‌داند، نه یکی را مقصر و دیگری را بی‌تقصیر.
- این رویکرد، زمینه را برای عبور از مواضع فردی و حرکت به سمت منافع مشترک و راه‌حل‌های همکاری محور فراهم می‌سازد.

گام سوم: هدایت از موضع‌گیری به منافع مشترک

بر اساس مدل مذاکره مبتنی بر منافع در رویکرد هاروارد، مطرح‌شده در کتاب بله گرفتن «*Getting to Yes*» (Fisher & Ury, ۲۰۱۱)، آنچه افراد در موقعیت تعارض بیان می‌کنند معمولاً در سطح «مواضع» قرار دارد؛ یعنی خواسته‌ها و مطالبات آشکار. با این حال، این مواضع تنها لایه سطحی مسئله را نشان می‌دهند. در لایه‌ای عمیق‌تر، «منافع» قرار دارند، مجموعه‌ای از نیازهای بنیادین انسانی و سازمانی مانند امنیت، احترام، خودمختاری، تعلق، شناسایی، معنا و احساس کنترل. بسیاری از تعارض‌ها به این دلیل پیچیده و حل‌ناشدنی به نظر می‌رسند که طرفین بر سر مواضع ظاهری در تقابل‌اند، در حالی که در سطح منافع، امکان هم‌پوشانی و هم‌افزایی وجود دارد. در این چارچوب، نقش مدیر آن است که گفت‌وگو را از سطح «چانه‌زنی بر سر خواسته‌ها» به سطح «کاوش در انگیزه‌ها و نیازهای زیربنایی» هدایت کند؛ به عبارت دیگر، تمرکز از «چه می‌خواهی؟» به «چرا این موضوع برایت اهمیت دارد؟» منتقل می‌شود. استفاده از پرسش‌های باز و کنجکاوانه، به‌ویژه تکرار هدفمند «چرا؟» با لحنی غیرقضاوت‌گر و غیرتهاجمی، می‌تواند به تدریج لایه‌های سطحی مواضع را کنار زده و به درک عمیق‌تری از منافع واقعی طرفین منجر شود (Ury, ۲۰۱۵). این فرایند، زمینه را برای طراحی راه‌حل‌های خلاقانه و برد-برد فراهم می‌سازد.

تمرین‌های عملی برای تقویت مهارت مدیریت تعارض

تمرین اول - «دماسنج تعارض تیمی»

در این تمرین، مدیر به مدت سه هفته یک جدول پایش ساده برای رصد کیفیت تعاملات کلیدی در تیم طراحی و تکمیل می‌کند. این تعاملات می‌تواند شامل روابط میان مدیر و اعضای تیم، تعامل میان اعضای تیم، یا ارتباط میان تیم خود و سایر واحدهای سازمانی باشد.

در پایان هر هفته، هر تعامل بر اساس سه شاخص کلیدی از ۱ (بسیار ضعیف) تا ۵ (بسیار مطلوب) ارزیابی می‌شود:

- بسامد ارتباط: میزان و طبیعی بودن ارتباط میان طرفین (از ارتباط فعال و مستمر تا اجتناب و فاصله‌گیری)؛
 - کیفیت ارتباط: سطح شفافیت، صراحت و مسئله‌محور بودن گفت‌وگوها در برابر ارتباطات رسمی، محتاطانه یا سرد؛
 - لحن عاطفی: کیفیت فضای هیجانی تعامل از نظر گرمی، خنثی بودن یا تنش‌زا بودن.
- کاهش امتیاز در هر یک از این شاخص‌ها طی دو هفته متوالی، به عنوان یک شاخص هشدار اولیه تلقی می‌شود که می‌تواند نشان‌دهنده شکل‌گیری یک تعارض نهفته یا در حال توسعه باشد. شناسایی به موقع این نشانه‌ها، امکان مداخله پیشگیرانه و مدیریت مؤثر تعارض را پیش از ورود به مراحل آشکار فراهم می‌سازد.

تمرین دوم - «نوشتن داستان سوم»

پیش از ورود به هر جلسه میانجی‌گری یا گفت‌وگوی حل تعارض، سه جمله را به صورت مکتوب و ساختارمند تدوین کنید:

- بازنمایی داستان طرف اول: روایت تعارض را از منظر طرف اول، به گونه‌ای بنویسید که اگر آن را مطالعه کند، احساس کند دیدگاه و تجربه او به درستی درک و منعکس شده است.

- بازنمایی داستان طرف دوم: همان موقعیت را از دیدگاه طرف دوم بازنویسی کنید، با هدف بازتاب دقیق ادراکات، نگرانی‌ها و منطق تصمیم‌گیری او.
- تدوین داستان سوم (روایت مشترک): روایتی بی‌طرفانه و مشترک از موقعیت ارائه دهید که در آن هیچ‌یک از طرفین مقصر یا متهم نیستند. در این روایت، مسئله به‌عنوان یک وضعیت مشترک تعریف می‌شود که حاصل تفاوت در نیازها یا اولویت‌های سازمانی است.

برای مثال: ما با موقعیتی مواجه هستیم که در آن، از یک سو نیاز به سرعت عمل و از سوی دیگر نیاز به دقت و کنترل کیفیت وجود دارد. تفاوت در اولویت‌بندی این دو نیاز، زمینه‌ساز شکل‌گیری سوءتفاهم در تعاملات شده است. اکنون هدف آن است که راهکاری طراحی شود که هر دو ضرورت به‌صورت هم‌زمان و متوازن تأمین گردد.

تمرین سوم - «پیار منافع»

یک تعارض واقعی و جاری در محیط کار را انتخاب کنید. سپس روی کاغذ یک دایره بزرگ ترسیم نمایید و تحلیل را به‌صورت لایه‌ای انجام دهید.

در لایه بیرونی دایره، مواضع هر یک از طرفین را یادداشت کنید؛ یعنی آنچه به‌صورت رسمی بیان می‌کنند و درخواست یا مطالبه مستقیم آن‌هاست.

در ادامه، با طرح این پرسش کلیدی که «چرا این خواسته برای این فرد/طرف اهمیت دارد؟»، به لایه‌های عمیق‌تر حرکت کنید. پاسخ هر مرحله را در لایه بعدی دایره ثبت نمایید.

این فرایند را به‌صورت متوالی سه تا پنج بار تکرار کنید تا به هسته مرکزی تحلیل برسید.

در لایه مرکزی (هسته منافع)، معمولاً نیازهای بنیادین انسانی و سازمانی آشکار می‌شوند؛ نیازهایی نظیر احترام و دیده‌شدن، احساس امنیت روانی، حفظ استقلال و اختیار، یا تعلق و پذیرش در گروه.

تحلیل در این سطح نشان می‌دهد که بسیاری از تعارض‌ها، علی‌رغم تفاوت در مواضع ظاهری، در سطح منافع دارای اشتراکات قابل توجهی هستند، امری که می‌تواند مبنای طراحی راه‌حل‌های مشترک و برد-برد قرار گیرد.

نقش‌آفرینی (سناریوی عمومی مدیریت تعارض)

این تمرین با هدف تقویت مهارت میانجی‌گری و هدایت گفت‌وگو به سمت منافع مشترک طراحی شده است. سناریو را با یک همکار شبیه‌سازی کنید:

واحد بازاریابی خواهان اجرای فوری یک کمپین جدید است، در حالی که واحد فنی اعلام می‌کند زیرساخت‌های لازم هنوز به‌طور کامل آماده نیست.

در نقش مدیر میانی، جلسه را مطابق مراحل زیر هدایت کنید:

۱- تعیین قواعد پایه گفت‌وگو: در ابتدای جلسه، چارچوب تعامل را مشخص کنید؛ شامل زمان‌بندی صحبت هر فرد (مثلاً ۲ دقیقه بدون وقفه)، الزام به خلاصه‌سازی صحبت طرف مقابل پیش از پاسخ‌گویی و تأکید بر این که هدف جلسه «حل مسئله» است نه «اثبات حقانیت».

۲- تمرکز بر نگرانی‌ها به جای راه‌حل‌ها: از هر دو طرف بخواهید به جای ارائه راه‌حل‌های پیشنهادی خود، نگرانی‌ها، ریسک‌ها و دغدغه‌های اصلی‌شان را به صورت شفاف بیان کنند.

۳- نقش تسهیل‌گر بی‌طرف: در طول جلسه صرفاً در نقش تسهیل‌گر عمل کنید؛ یعنی سؤال‌های روشن‌کننده بپرسید و از بازتاب دادن (Paraphrasing) استفاده کنید، مانند: «اگر درست متوجه شده باشم، نگرانی شما این است که...؟» و از ارائه هرگونه راه‌حل خودداری کنید.

۴- استخراج منافع مشترک: منافع مشترک طرفین (مانند حفظ اعتبار سازمان نزد مشتری، تضمین کیفیت خدمات و جلوگیری از ریسک‌های عملیاتی) را شناسایی کرده و به صورت شفاف روی تخته یا کاغذ ثبت کنید.

۵- تولید گزینه‌های مبتنی بر منافع: در پایان، از طرفین بخواهید با فرض پذیرش این منافع مشترک، مجموعه‌ای از گزینه‌های جدید و خلاقانه برای پیشبرد کار ارائه دهند، گزینه‌هایی که به جای تمرکز بر مواضع اولیه، بر تأمین همزمان منافع مشترک استوار باشند.

نتیجه‌گیری

مدیریت تعارض، هنری سازمانی است که در آن ترکیب آگاهی به موقع، بی‌طرفی در نقش میانجی و تمرکز بر منافع مشترک، می‌تواند اصطکاک‌های بین‌فردی و بین‌واحدی را به هم‌افزایی سازنده تبدیل کند.

هیچ سازمانی عاری از تعارض نیست، با این حال، سازمان‌های بالغ آن‌هایی هستند که تعارض را به‌عنوان بخشی طبیعی از پویایی خود می‌پذیرند، به جای سرکوب یا نادیده گرفتن آن، با آن مواجه می‌شوند و آن را به فرصتی برای یادگیری، نوآوری و بهبود روابط کاری تبدیل می‌کنند.

در نهایت، هدف مدیریت تعارض حذف اختلاف نیست، بلکه هدایت آگاهانه آن به‌گونه‌ای است که به بلوغ تیمی، تقویت سرمایه اجتماعی و دستیابی به عملکرد پایدار سازمانی منجر شود.

ابزار خودارزیابی مدیریت تعارض

این ابزار با هدف کمک به مدیران و اعضای سازمان برای بازتاب نظام‌مند تجربه‌های واقعی خود در مواجهه با تعارض طراحی شده است. تمرکز آن بر افزایش خودآگاهی رفتاری و شناخت الگوهای تصمیم‌گیری در موقعیت‌های تعارضی است، به‌گونه‌ای که فرد بتواند نحوه واکنش خود را در سه سطح کلیدی -سبک‌های رفتاری، فرایند شکل‌گیری تعارض و نوع نگاه به مواضع و منافع- به‌صورت تحلیلی ارزیابی کند.

این ابزار نه یک آزمون ارزیابی عملکرد، بلکه چارچوبی برای یادگیری فردی و توسعه مهارت‌های مدیریت تعارض در بستر تجربه‌های واقعی کاری محسوب می‌شود.

چک‌لیست خودارزیابی مدیریت تعارض

چک لیست مدیریت تعارض بر پایه مدل‌های توماس-کیلمن، پاندی و رویکرد مذاکره مبتنی بر منافع هاروارد طراحی شده است و با هدف ارتقای خودآگاهی در سه بعد کلیدی مدیریت تعارض تدوین شده است:

- شناسایی و به‌کارگیری سبک‌های رفتاری مؤثر در مواجهه با تعارض (توماس-کیلمن)؛
- درک فرایند شکل‌گیری و تحول تعارض در سازمان (پاندی)؛
- و تمرکز بر کشف و هم‌راستاسازی منافع زیربنایی به‌جای مواضع ظاهری در تعاملات کاری (رویکرد هاروارد).

راهنما: به آخرین تعارضی که در محیط کار با آن مواجه بودید (چه به‌عنوان یکی از طرفین و چه به‌عنوان میانجی) فکر کنید. سپس هر عبارت را بر اساس رفتار واقعی خود - آنچه واقعاً انجام دادید-، نه ایده‌آل‌های ذهنی - آنچه آرزو دارید-، در مقیاسی از ۱ (هرگز) تا ۵ (همیشه) ارزیابی کنید.

ردیف	سوال	امتیاز
۱	نشانه‌های اولیه تنش (کاهش ارتباطات غیررسمی، کنایه‌ها، مکث‌های معنادار، رسمی‌شدن ناگهانی مکاتبات) را پیش از آنکه به درگیری آشکار تبدیل شود، تشخیص دادم.	
۲	پیش از هر واکنشی، لحظه‌ای مکث کردم و از خود پرسیدم: «آیا این اختلاف ریشه در ساختار، فرایند، یا سبک ارتباطی دارد یا واقعاً یک مسئله شخصی است؟»	
۳	سبک مدیریت تعارض خود را آگاهانه انتخاب کردم (رقابت، مدارا، اجتناب، سازش، یا همکاری) و این انتخاب بر اساس اهمیت موضوع و اهمیت رابطه بود، نه عادت یا ترس.	
۴	وقتی طرفین مشغول تعریف داستان خود بودند، توانستم هر دو دیدگاه را بدون جانبداری بشنوم و آن را در قالبی بی‌طرفانه بازتاب دهم.	
۵	به‌جای چانه‌زنی بر سر خواسته‌های ظاهری (مواضع)، با پرسش‌های کنجکاوانه و بدون قضاوت، نیازها، نگرانی‌ها و ارزش‌های زیربنایی (منافع) هر طرف را کاوش کردم.	
۶	در طول گفت‌وگو، صحبت‌های هر طرف را به زبان خودم خلاصه کردم و از او پرسیدم «درست متوجه شدم؟»، پیش از آنکه پاسخ یا راه‌حلی بدهم.	

ردیف	سوال	امتیاز
۷	پس از روشن شدن منافع، طرفین را به بارش فکری برای یافتن گزینه‌های جدید (نه انتخاب میان گزینه‌های اولیه خودشان) تشویق کردم.	
۸	در پایان، یک جمع‌بندی مکتوب از توافقات (حتی اگر توافق صرفاً بر سر «گام بعدی» بود) تهیه کردم و مسئولیت هر اقدام را با توافق طرفین مشخص نمودم.	
۹	چند روز پس از حل تعارض، با طرفین (به صورت جداگانه) صحبت کردم تا مطمئن شوم توافق همچنان پایدار است و هیجانات باقی‌مانده تخلیه شده یا نیاز به پیگیری دارد.	
۱۰	پس از این تجربه، زمانی را به تأمل اختصاص دادم و از خود پرسیدم: «چه چیزی در ساختار، فرایند، یا سبک ارتباطی ما این تعارض را به وجود آورد؟ چگونه می‌توانم از تکرار آن جلوگیری کنم یا در آینده زودتر مداخله کنم؟» و یادداشت کردم.	

تفسیر نتایج خودارزیابی مدیریت تعارض

۵۰-۴۱ | سطح پیشرفته مدیریت تعارض

شما در سطح بالایی از شایستگی مدیریت تعارض قرار دارید. در این سطح، توانایی شناسایی زود هنگام نشانه‌های تعارض، انتخاب آگاهانه سبک مناسب مواجهه و هدایت گفت‌وگو به سمت منافع مشترک به خوبی در عملکرد شما دیده می‌شود. این مهارت می‌تواند به عنوان یک مزیت رقابتی در رهبری سازمانی شما تلقی شود و قابلیت انتقال و آموزش به سایر مدیران را نیز دارید.

۴۰-۲۶ | سطح در حال توسعه

شما در مسیر مطلوبی قرار دارید، با این حال احتمالاً در یکی از سه حوزه کلیدی - تشخیص زود هنگام تعارض، بی‌طرفی در نقش میانجی، یا هدایت گفت‌وگو از مواضع به منافع - نیازمند تقویت هستید. پیشنهاد می‌شود سؤالاتی را که کمترین امتیاز را دریافت کرده‌اند شناسایی کرده و تمرین‌های مرتبط با همان بخش‌ها را به صورت هدفمند در موقعیت‌های واقعی تعارض به کار گیرید.

۲۵-۱۰ | سطح نیازمند توسعه مهارت

در این سطح، احتمال دارد الگوی مواجهه شما با تعارض بیشتر به سمت اجتناب یا واکنش‌های سلطه‌جویانه متمایل باشد. هر دو الگو در بلندمدت می‌توانند هزینه‌های پنهانی قابل‌توجهی برای تیم ایجاد کنند، از جمله کاهش خلاقیت، تضعیف اعتماد، افزایش ترک خدمت خاموش و شکل‌گیری فرهنگ سکوت.

برای بهبود این وضعیت، توصیه می‌شود با تمرین‌های پایه‌ای مانند «پیاز منافع» آغاز کنید و ابتدا آن را در تعارض‌های کوچک و کم‌ریسک روزمره به کار بگیرید تا به تدریج مهارت تحلیل و هدایت تعارض در شما تقویت شود.

نکته قابل توجه اینکه: نتایج این چک‌لیست باید نه به عنوان برچسب عملکردی، بلکه به عنوان تصویری از «الگوی غالب رفتاری» در مواجهه با تعارض تفسیر شوند. هدف اصلی، افزایش خودآگاهی نسبت به نقاط قوت و حوزه‌های قابل توسعه در سه سطح کلیدی مدیریت تعارض است: تشخیص زودهنگام، شیوه مداخله، و تمرکز بر منافع.

مدیریت تعارض یک مهارت ایستا نیست، بلکه یک توانمندی پویا و قابل یادگیری است که از طریق تمرین آگاهانه، بازتاب تجربیات واقعی و اصلاح تدریجی الگوهای رفتاری توسعه می‌یابد. در این مسیر، حتی تغییرات کوچک در نحوه مشاهده و مواجهه با تعارض می‌تواند به بهبودهای معنادار در کیفیت تصمیم‌گیری، روابط کاری و اثربخشی تیمی منجر شود.

نویسنده

دکتر سلیمان گل‌پور، خردادماه ۱۴۰۵

رصدخانه منابع انسانی افق

فهرست منابع

- ۱- Pondy, L. R. (۱۹۶۷). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(۲), ۲۹۶-۳۲۰.
- ۲- Thomas, K. W., & Kilmann, R. H. (۱۹۷۴). *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*. Tuxedo, NY: Xicom.
- ۳- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (۲۰۱۰). *Difficult conversations: How to discuss what matters most* (۱۰th anniversary ed.). New York, NY: Penguin Books.

- ۴- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (۲۰۱۱). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (۳rd ed.). New York, NY: Penguin Books.
- ۵- Ury, W. (۲۰۱۵). *Getting to yes with yourself: And other worthy opponents*. New York, NY: HarperOne.
- ۶- Shapiro, D. (۲۰۱۶). *Negotiating the nonnegotiable: How to resolve your most emotionally charged conflicts*. New York, NY: Viking.
- ۷- Gallo, A. (۲۰۱۷). *HBR guide to dealing with conflict*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.

رصدخانه منابع انسانی افق