# مباحث مرتبط با نیروی انسانی (۱۱)

## ادامه تعارض در سازمان و راهکارهای مدیریت تعارض(۵)

در نوشتارهای قبلی پیرامون تعریف تعارض و منشا آن، علل تعارض سازمانی، انواع تعارض و سطوح آن، مزایای تعارض، رویکردهای مواجه با تعارض مطالبی نگارش شد در ادامه به استراتژی‌هایی برای مذاکره و کنترل تعارض پرداخته می‌شود.

## استراتژی‌هایی برای مذاکره و کنترل تعارض‌ها

برای مدیریت اختلاف‌ها و تعارض در محیط کاری از استراتژی‌های متفاوتی استفاده می‌شود. میانجی‌گری به عنوان یک راه حل به طور فزاینده‌ای برای برطرف‌کردن مشکلات کارمندان استفاده می‌شود و در درون سازمان کارگشایان حرفه‌ای و آموزش دیده حضور دارند تا با افراد و تیم‌ها برای غلبه بر تعارض‌های بین بخش‌ها و افراد، همکاری کنند. مهم‌تر از این، مدیران هم در حال یادگیری مهارت‌های این افراد کارکشته در زمینه حل اختلافات هستند. مدیران دولتی و غیر خصوصی یاد می‌گیرند که چگونه در میان هم تیمی‌ها، کارمندان و اغلب اوقات سرمایه‌گذاران خود میانجی‌گری کنند. موفقیت یک سازمان در گرو توانایی آن سازمان در حل این اختلاف‌هاست.

مرحله اول مدیریت تعارض این است که استراتژی‌های طرفین را درک کنید. بسیاری از محققان سازمانی متوجه شباهت بین مدیریت تعارض‌ها و استراتژی‌های مذاکره شده اند. استراتژی‌های مذاکره معمولا به سه دسته تقسیم می‌شوند: ۱)یکپارچه ۲) توزیعی و ۳) اجتنابی.

مذاکراتی که تمرکزشان بر تقسیم بندی مشترک است، معمولا از تکنیک مباحثه توزیعی استفاده می‌کنند. اما گروه‌هایی که به دنبال نتیجه یکپارچه هستند از راه‌های تعاملی برای مذاکره استفاده می‌کنند و از موقعیت‌های ثابت و ناسازگار پرهیز می‌کنند.

استراتژی تعاملی/ یکپارچه: همکاری و تعامل دو جانبه را شامل می‌شود به دنبال یافتن نقاط مشترک، تاکید بر اعتماد، یافتن راهکارهایی است که به نفع دو طرف باشد و وجود نگرانی را توضیح می‌دهد.

استراتژی رقابتی/ توزیعی: شامل رقابت، حمله، تهدید، استفاده از کنایه، جر و بحث و ایجاد توقعات می‌باشد.

استراتژی اجتنابی: بحث کردن به حداقل می‌رسد از بروز مسائل و موضوعات پرهیز می‌شود.

احتمالا بهترین روش برای پرداختن به تعارض‌ها در عصر معاصر همان روشی است که "روش اصولی" نامیده می‌شود. این روش، تعارض و اختلاف را لازمه حفظ فضای رقابتی در سازمان می‌داند اما فقط در صورتی این تعارض را سودمند می‌داند که به صورت صحیح مدیریت شود. با شناسایی دقیق نیازهای افراد به عنوان منبع تعارض، "روش اصولی" می‌تواند به رشد مثبت اعضای سازمان منتهی شود.

روش "مذاکره اصولی" این چنین است که بر اساس شایستگی مسائل تصمیم‌گیری می‌شود نه براساس یک فرایند که در آن هر کدام از طرفین نظرات خود را در مورد ان مسئله بیان می‌کنند. این روش بیان می‌کند که تا جای ممکن به دنبال یافتن منافع برابر باشید و وقتی که منافع شما متعارض می‌شوند باید تلاش کنید که نتیجه بر اساس استانداردهای عادلانه‌ای باشد که مستقل از خواست هر کدام از طرفین است. روش "مذاکره اصولی" بر شایستگی‌ها تاکید دارد و با انسان‌ها به لطافت رفتار می‌کند. هیچ حیله و نیرنگی را نمی‌پذیرد. این نوع از مذاکره به شما می‌گوید که چه عنوانی (مقامی) دارید و باید همچنان فروتن باشید. به شما کمک می‌کند که در زمان محافظت از خود در برابر کسانی که از عدالت شما سود می‌برند هم عادل باشید.

**ادامه دارد...**

## منبع:

**Dehart.R. B., Denhart. J.V., Aristigueta. M.P.(2016) Managing human behavior in public and non profit organization, 4 Edithon, Part 11,PP 537-582.**

## مرکز مطالعات معاونت توسعه مدیریت و منابع دانشگاه