

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# هنر مدیریت غلبه بر تعارض

شناخت و عملکرد اطمینان بخش در وضعیت های تعارض

## نویسنده: دکتر مهدی پور سرخ

کارشناس ارشد و دکترای فن آوری اطلاعات در حوزه اقتصاد و مدیریت از دانشگاه وین در اتریش. مدیر کل اسبق مرکز اطلاعات، آمار و کامپیوتر دانشگاه آزاد اسلامی و عضو هیئت علمی. مدیریت پروژه های فن آوری اطلاعات در سیستم های بانکی، مخابرات، ترابری و مدیریت تیم های عملیاتی و کارشناس ارشد در حوزه های پایگاه داده، هوش تجاری و داده کاوی.



منظور از تعارض چیست؟

۱-۱: چگونگی تشخیص تعارض

۱-۲: چگونگی به وجود آمدن تعارضات

۱-۳: زمان به وجود آمدن تعارضات

۱-۴: چه زمانی نیاز به حل تعارض است؟

۱-۵: دلایل موجه برای توانایی بهتر در مقابله با تعارض

۱-۶: شش نکته ی قابل توجه آموزش توانایی تعارض

۷-۱: تجزیه تحلیل تعارض

انواع مختلف تعارض با مثال

۱. تعارض واقع گرایانه

۲. تعارض رابطه

۳. تعارض ادراک

۴. تعارض نقش

۵. تعارض اهداف

۶. تعارض توزیع

روش‌های مدیریت تعارض: چگونگی حل یک تعارض

مدل کوه یخ

نکاتی در مورد چگونگی حل تعارض

فرآیند گفتگوی سازنده تعارض

اثرات تعارضات حل نشده

مدل دور باطل

استفاده از فن آوری مناسب و داشتن آرامش در تعارض

سطح واقعی و سطح روابط در تعارضات

جمع بندی فصل اول

|    |  |
|----|--|
| ۴۳ | <b>فصل دوم نحوه برخورد با تعارض</b>                                |
| ۴۴ | توانایی مقابله با تعارض به عنوان یک شایستگی اصلی                   |
| ۴۴ | اجتناب از تعارضات غیر ضروری  |
| ۴۴ | شناخت و پتانسیل تعارض در مراحل اولیه                               |
| ۴۵ | شفاف سازی تعارض به طور سازنده                                      |
| ۴۵ | توانایی عمل در وضعیت های تعارض غیر قابل حل                         |
| ۴۵ | تجربه ی کدامیک از وضعیت ها تعارض محسوب می گردد؟                    |
| ۴۶ | جمع بندی فصل دوم   |
| ۴۷ | <b>فصل سوم: حساسیت به سهم نقش خود در تعارض</b>                     |
| ۴۷ | نقش فرد در تعارضات   |
| ۴۸ | طرز نگرش به تعارضات  |
| ۵۰ | الگوهای رفتاری فردی حالات نفس شامل چه چیزهایی هستند؟               |
| ۵۲ | فرصت ها و خطرات در وضعیت های تعارض                                 |
| ۵۴ | چگونه می توانیم الگو را تغییر دهیم؟                                |
| ۵۴ | نگرش به زندگی  |
| ۵۹ | ارزش ها و استانداردها  |
| ۶۰ | سیستم قطبی بودن ارزشی به عنوان پایه ای برای درک بیشتر              |
| ۶۰ | جمع بندی فصل سوم   |
| ۶۳ | <b>فصل چهارم: شناخت تعارضات</b>                                    |
| ۶۳ | علائم هشدار دهنده  |
| ۶۴ | اشاره زبانی به پتانسیل های تعارض                                   |
| ۷۴ | رفتار خنثی   |
| ۷۸ | جمع بندی فصل چهارم   |
| ۷۹ | <b>فصل پنجم: اجتناب از تعارضات غیر ضروری</b>                       |
| ۷۹ | اطلاعات و ارتباطات باز   |
| ۸۰ | ایجاد فضای مثبت  |
| ۸۱ | تمایلات باز خوردی - انتقاد قبل از قدردانی یا قدردانی قبل از انتقاد |

|    |  |
|----|--|
| ۸۴ | ساختار اساسی بازخورد                             |
| ۸۵ | قوانین برای دادن بازخورد                         |
| ۸۶ | قوانین برای دریافت بازخورد                       |
| ۸۷ | درک و بیان خواسته های خود                        |
| ۸۸ | سوالات کلیدی برای اقدام عینی در وضعیت های احساسی |
| ۸۸ | جمع بندی فصل پنجم                                |

## فصل ششم: رسیدگی به تعارضات اجتناب ناپذیر در گفتگو و شفاف سازی

|     |   |
|-----|---|
| ۹۱  | استراتژی های تعارض - پیروزی انفرادی یا برندگان اشتراکی؟         |
| ۹۲  | ۱- اجتناب ورزی  |
| ۹۲  | ۲- تسلیم شدن یا عقب نشینی کردن                                  |
| ۹۳  | ۳- موفقیت به هر طریق  |
| ۹۴  | ۴- تلاش برای توافق نسبی   |
| ۹۵  | ۵- دستیابی به اجماع در سطح بالا                                 |
| ۹۶  | برنده یا بازنده تفاوت در چیست؟                                  |
| ۹۷  | مدل فاز تشدید تعارض در نه مرحله و سه سطح. این مدل چه شکلی دارد؟ |
| ۹۷  | مدل سطح تشدید بر اساس نظریه فردریش گلاسل                        |
| ۹۷  | مراحل تشدید چیست؟   |
| ۹۸  | مراحل و سطوح تشدید  |
| ۹۸  | سطوح و مراحل تشدید مدل فردریش گلاسل                             |
| ۹۹  | مراحل تشدید ۱ تا ۳ سطح برد - برد                                |
| ۹۹  | مرحله ۱ - سخت شدن   |
| ۱۰۰ | مرحله ۲ - نبرد کلمات  |
| ۱۰۱ | مرحله ۳ - اعمال به جای کلمات                                    |
| ۱۰۲ | سطح دوم: برد - باخت   |
| ۱۰۲ | مراحل افزایشی ۴ تا ۶ - سطح برد - باخت                           |
| ۱۰۲ | مرحله ۴ - آغاز جستجو برای متحدان و نگرانی در مورد وجهه یا آبرو  |
| ۱۰۴ | مرحله ۵: تشدید هدفمند و از دست دادن وجهه                        |
| ۱۰۵ | مرحله ۶: اجرای استراتژی های تهدید کننده یا تهدید های آشکار      |

|     |  |
|-----|--|
| ۱۰۶ | مراحل ۷ تا ۹: سطح سوم ، باخت - باخت                |
| ۱۰۶ | مرحله ۷ - حملات یا ضربات برای نابودی محدود         |
| ۱۰۸ | مرحله ۸ - تکه تکه شدن                              |
| ۱۰۸ | مرحله ۹: مرحله نهایی و سقوط مشترک به ورطه نابودی   |
| ۱۰۹ | مکانیسم های دایره باطل                             |
| ۱۱۰ | حل تعارض: راهبردهایی برای تنش زدایی                |
| ۱۱۰ | خط مشی برای گفتگوی تعارض موفق                      |
| ۱۱۱ | مرحله ۱: توافق در یک دیدگاه مشترک                  |
| ۱۱۱ | مرحله ۲: جمع آوری و توسعه ی راه حل های ممکن        |
| ۱۱۲ | مرحله ۳: مرتب سازی و ارزیابی راه حل های یافت شده   |
| ۱۱۳ | مرحله ۴: تصمیم گیری در مورد راه حل اجرایی          |
| ۱۱۳ | مرحله ۵: تدوین راه های تحقق                        |
| ۱۱۳ | مرحله ۶: بررسی راه حل اجرا شده و توافقات انجام شده |
| ۱۱۴ | چگونه می توانید تعارضات را به طور سازنده حل کنید؟  |
| ۱۱۴ | تعارض در محل کار                                   |
| ۱۱۵ | مورد شدید موبینگ                                   |
| ۱۱۶ | حد واسط طلائی                                      |
| ۱۱۸ | چگونه یک گفتگو واقعی را مدیریت کنید؟               |
| ۱۱۸ | چگونه در یک رابطه گفتگو را شروع می کنید؟           |
| ۱۱۸ | گفتگوی عمیق چگونه آغاز می شود؟                     |
| ۱۱۸ | تعارضات درونی چه هستند؟                            |
| ۱۱۹ | تعارض برونی چیست؟                                  |
| ۱۱۹ | چگونه می توان یک گفتگوی تعارض را آماده کرد؟        |
| ۱۱۹ | جمع بندی فصل ششم                                   |

---

## ۱۲۱ فصل هفتم: تعریف و اهداف مدیریت تعارض

---

|     |           |
|-----|-----------|
| ۱۲۲ | ۱- مجاورت |
| ۱۲۲ | ۲- فاصله  |
| ۱۲۲ | ۳- تحول   |



|     |  |
|-----|--|
| ۱۲۲ | ۴- دائمی   |
| ۱۲۳ | مدیریت تعارض چیست؟                               |
| ۱۲۳ | چرا مدیریت تعارض بسیار مهم است؟                  |
| ۱۲۳ | انواع تعارض                                      |
| ۱۲۴ | مدیریت تعارض در محل کار                          |
| ۱۲۵ | نکات حل تعارض                                    |
| ۱۲۶ | انجام مذاکرات تعارض                              |
| ۱۲۶ | برقراری ارتباط با یکدیگر                         |
| ۱۲۷ | شناسایی نقاط تضاد                                |
| ۱۲۷ | مسئولیت پذیری                                    |
| ۱۲۸ | پیگیری حل تعارض                                  |
| ۱۲۸ | پذیرش ایده های نو                                |
| ۱۲۸ | فرآیند حل تعارض به وسیله میانجی                  |
| ۱۳۰ | حل تعارض شخصی و رابطه ای                         |
| ۱۳۰ | نقش رؤسا   |
| ۱۳۰ | نقش طرف های درگیر تعارض                          |
| ۱۳۱ | نقش تعدیل کننده یا میانجی بی طرف                 |
| ۱۳۱ | حل تعارضات احساسی و پرشور                        |
| ۱۳۲ | چگونگی رفتار برای فرهنگ مثبت تعارض               |
| ۱۳۲ | دلایل احتمال زیاد پتانسیل درگیری در کار          |
| ۱۳۳ | تفکر رقابتی و اهداف یکسان                        |
| ۱۳۴ | پتانسیل تعارض: اغلب در کجا اتفاق می افتد؟        |
| ۱۳۶ | چهار نکته در مورد نحوه ی برخورد با پتانسیل تعارض |
| ۱۳۸ | تمرینات مدیریت تعارض و نکات عملی                 |
| ۱۳۹ | حل و فصل اختلافات                                |
| ۱۴۰ | نکاتی در مورد آرام نمودن تعارضات                 |
| ۱۴۲ | حل بحث و جدل از طریق ارتباط بدون خشونت           |
| ۱۴۴ | میانجیگری ۵ مرحله برای حل تعارض در شرکت          |

|     |  |
|-----|--|
| ۱۴۵ | تعریف میانجی‌گری و مراحل آن؟                               |
| ۱۴۶ | ده قانون سیستماتیک پیش‌گیری، جلوگیری و حل تعارض در محل کار |
| ۱۵۲ | حل تعارض در شش مرحله                                       |
| ۱۵۴ | جمع‌بندی فصل هفتم  |

## ۱۵۵ فصل هشتم: هشت قانون برای داشتن یک گفتگوی موفق

|     |   |
|-----|---|
| ۱۵۵ | وقفه‌ها دشمن گفتگو                                  |
| ۱۵۶ | عبارات سمی در گفتگو                                 |
| ۱۶۰ | سیگنال‌های تعارض معمول                              |
| ۱۶۱ | راهبردهای حل تعارض: حل تعارض در هفت مرحله           |
| ۱۶۴ | تشخیص ویژگی‌های تعارض ناخودآگاه در محل کار          |
| ۱۶۴ | بهبود بخشیدن ارتباطات در محل کار                    |
| ۱۶۵ | چگونه با مشتری‌سازی یا توافق کنیم؟                  |
| ۱۶۷ | روش تجزیه و تحلیل یک تعارض                          |
| ۱۶۸ | آیا تشدید تعارض قابل اجتناب است؟                    |
| ۱۶۹ | چرا تشدید تعارض خطرناک است؟                         |
| ۱۶۹ | شناسایی مکانیسم‌های تشدید تعارض                     |
| ۱۷۰ | یازده نکته برای حل تعارض                            |
| ۱۷۰ | نکته ۱: نوع تعارض را دریابید                        |
| ۱۷۱ | نکته ۲: تمایز بین سطوح واقعی و رابطه‌ای             |
| ۱۷۲ | نکته ۳: پذیرش و حل تضادها                           |
| ۱۷۳ | نکته ۴: قرار دادن خود در موقعیت شرکای تعارض         |
| ۱۷۳ | نکته ۵: برخورد دوستانه اما محکم و مصمم              |
| ۱۷۴ | نکته ۶: تلاش برای راه حل برد-برد                    |
| ۱۷۵ | نکته ۷: آماده‌سازی خود برای بحث و گفتگو             |
| ۱۷۵ | نکته ۸: یادگیری از مرور روزانه یا خودانعکاسی        |
| ۱۷۷ | نکته ۹: استفاده از میانجی‌گری برای تعارضات غیر قابل |
| ۱۷۷ | نکته ۱۰: تقویت اعتماد به نفس                        |
| ۱۷۷ | نکته ۱۱: تعارض را به عنوان آموزش ببینید             |

|     |  |
|-----|--|
| ۱۷۸ | اعتماد به نفس چیست؟                              |
| ۱۷۸ | ویژگی های اعتماد به نفس                          |
| ۱۷۹ | دوازده تمرین برای تقویت اعتماد به نفس            |
| ۱۸۶ | مدیریت موفق تعارض در شرکت                        |
| ۱۸۷ | پیامدهای تعارضات حل نشده در شرکت                 |
| ۱۸۷ | چگونه می توان از تعارضات با همکاران جلوگیری کرد؟ |
| ۱۹۰ | جمع بندی فصل هشتم                                |

---

### ۱۹۱ فصل نهم: جنبه های تعارض

---

|     |   |
|-----|---|
| ۱۹۱ | جنبه های مثبت تعارض چیست؟                   |
| ۱۹۱ | جنبه های منفی تعارض چیست؟                   |
| ۱۹۲ | ویژگی های تعارض                             |
| ۱۹۳ | آیا تعارضات معنایی دارند؟                   |
| ۱۹۳ | مزایای تعارض چیست؟                          |
| ۱۹۴ | چگونه بایستی در موقعیت های تعارض رفتار کرد؟ |
| ۱۹۴ | چگونه بایستی بحث تعارض را پیش کشید؟         |
| ۱۹۵ | چه فرصت هایی از تعارضات به وجود می آید؟     |
| ۱۹۵ | آموزش قدم به قدم نگرش مثبت نسبت به زندگی    |
| ۱۹۶ | جمع بندی فصل نهم                            |

---

### ۱۹۱ فهرست منابع

---



## پیشگفتار

روشن است که انسان توسط تعارضات احاطه شده است و در زندگی روزمره هم زمان درگیری های درونی و بیرونی را با هم تجربه می نماید. تعارضات می توانند آشکار، پنهان، کلامی، غیرکلامی، قابل حل، ناشناخته، قابل درمان و غیره باشند. این تعارضات در زندگی خصوصی و حرفه ای به وضوح نمایان است.

چه در قالب دعوا، چه به صورت اختلاف نظر، چه در حوزه حرفه ای و چه خصوصی، تقریباً هر روز با درگیری مواجه می شویم. تضادها بخش ثابتی از همزیستی انسانی هستند و بنابراین بخشی جدایی ناپذیر از هر شرکتی می باشند. با این حال، در یک شرکت به طور خاص، مدیریت نادرست تعارضات می تواند به سرعت منجر به اختلالات عملکردی در فرآیند سازمانی شود. سپس تعارضات تأثیری تهدیدآمیز و مخرب دارد، منجر به استرس و نارضایتی در بین آسیب دیدگان، فضای بد کاری، بی ثباتی و در نتیجه هزینه های اضافی می گردد.

تعارضات در همه زمینه های زندگی رخ می دهند.

درگیری ها می توانند به اشکال مختلف رخ دهند، همه می توانند نمونه های بی شماری از انواع مختلف درگیری را تصور کنند.

درک نحوه مواجهه مناسب و البته حل آنها یکی از روش های معمول آن می باشد. هم چنین باید فرصتی برای بحث در مورد درگیری ها و علل آنها فراهم شود.

وضعیتی که در آن تعارض ایجاد می شود حداقل از دو نفر یا طرفین درگیری و حداقل یک علت تعارض تشکیل می شود. موقعیت های تعارض احتمالی می تواند به صورت زیر باشد:

• درون و بین افراد (درون و بین فردی)

• درون و بین گروه ها، شرکت ها، سازمان ها

• درون و بین جوامع و دولت ها

بین افراد در تعارض‌های درون فردی، فرد خواسته‌هایی را دارد که باید آن‌ها را برآورده کند. در دراز مدت در مورد تعارضات بین فردی، درون و بین گروهی، می‌توان با توجه به درجه "عمق تعارض" مربوطه، تمایز قائل شد. تضادهای توزیعی (تضادهای درک شده از نظر استفاده/تحقق منابع) تضادهای هدف (تضادهای درک شده از نظر منافع) تعارضات رابطه (تضادهای درک شده از نظر گرایش‌های رفتاری) تعارضات مبتنی بر هویت (تهدیدهای درک شده برای تصویر خود یا آنچه که ایجاد می‌کند). به منظور توسعه راهبردهای راه‌حلی که اثرات تعارض را محدود می‌کند یا اقدامی را در تعارض تغییر می‌دهد، باید ظهور و سیر تعارض بررسی شود.

مدیران حدود یک پنجم ساعات کاری خود را صرف اقدامات مرتبط با تعارض می‌نمایند با این وجود هر درگیری نباید مضر تلقی گردد. یک تعارض همیشه حاوی پتانسیل خلاق خاصی است می‌تواند منجر به تغییر و پیشرفت اجتماعی شود.

بنابراین مدیریت ماهرانه، باز و سازنده درگیری‌ها ضروری است. اما چگونه می‌توان فرآیندهای تعارض را کنترل کرد و تحت تأثیر مثبت قرار داد؟ صلاحیت تعارض شخصی به همان اندازه مهم است که درک منشاء و مسیر تعارض و توزیع منافع طرفین درگیر. کتاب حاضر رویکردها و ابزارهایی را برای مقابله با تعارضات در یک جامعه (برای مثال خانواده)، بین افراد (دوستان و آشنایان دور یا نزدیک) و درون شرکت ارائه می‌دهد.

## فصل اول: دیدگاه‌های گوناگون در مورد تعارضات

در تئوری، همیشه زمانی که دو عقیده‌ی متفاوت با هم برخورد می‌کنند، تعارض ایجاد می‌شود. با این حال، در عمل تنها زمانی از تعارض صحبت می‌شود که این دیدگاه‌های متفاوت واقعاً به افراد آسیب زده، مشکل ایجاد کرده و یا این که خطر تشدید آن وجود داشته باشد.

به عنوان مثال، اگر در خانواده‌ای اولویت‌های غذایی متفاوتی، اختلاف ترجیحات تماشای فیلم و یا نظرات مختلف درباره چگونگی گذراندن تعطیلات وجود داشته باشد، امکان وجود تعارض بیش‌تر است. تعارض می‌تواند بین دو دولت نیز وجود داشته باشد. مثلاً، درگیری بین کشور الف و ب که دیدگاه‌های متفاوتی در مورد مالکیت شبه جزیره ایکس دارند.

روش‌های مختلفی برای حل این تعارضات وجود دارند. با این حال، برای شروع حل تعارض، ابتدا تجزیه و تحلیل نوع تعارض ضروری می‌باشد.

همیشه نباید به تعارضات به گونه‌ی منفی نگریست. برعکس، آن‌ها "یک عارضه‌ی جانبی اجتناب‌ناپذیر زندگی مشترک در همه جوامع هستند که برای تغییرات اجتماعی ضروری می‌باشد". تغییرات اجتماعی تقریباً ناگزیر و مستلزم تعارض است و گاهی اوقات می‌تواند خشونت‌آمیز و مخرب باشد. اجتناب سیستماتیک از تعارضات و بی‌اعتبار کردن آن، در نهایت نتیجه‌ی معکوس خواهد داشت و سدی است در برابر فرآیندهای تغییرات اجتماعی. یکی از اهداف تحقیق در مورد تعارض، یافتن

راه‌ها و ابزارهایی است برای چگونگی برخورد بدون خشونت و سازنده با تعارضات، به طوری که آنها مؤثرترین یادگیری و تغییر انگیزه‌های ممکن را برای همه افراد درگیر ایجاد کنند.

تعارضات به اشکال بسیار متفاوت ظاهر می‌شوند. آن‌ها می‌توانند به عنوان یک عذاب وجدان در یک فرد، به عنوان اختلافی که ازدواج را متشنج می‌کند، به عنوان یک اختلاف دستمزد بین اعضای اتحادیه و شرکت‌ها که به اعتصاب به اوج می‌رسد، یا به عنوان جنگ داخلی بین دولت و گروه‌های شورشی ظاهر شوند. علی‌رغم همه تفاوت‌ها، تعارض را می‌توان در یک ساختار اساسی کم و بیش مشترک دنبال کرد. در حالت ایده‌آل، هر تعارض شامل سه جزء است:

۱. رفتار متضاد طرفین که نشان دهنده تعارض است و اغلب آن را تشدید می‌کند (مانند بی‌احتیاطی، امتناع از برقراری ارتباط، رقابت، حملات کلامی، خشونت فیزیکی)،

۲. منافع و اهداف طرف‌های تعارض که ناسازگار به نظر می‌رسند (مانند تلاش برای به رسمیت شناختن اجتماعی یا منفعت مادی، پی‌گیری دموکراسی یا خودکامگی به عنوان مثال شکل ایده‌آل حکومت)،

۳. فرضیات و نگرش‌های مختلف افراد درگیر در رابطه با علل درگیری، موقعیت/نقش خود در درگیری و ارزیابی سایر طرف‌های درگیر در تعارض (مانند کلیشه‌ها، تعصبات و ساختن تصاویری از دشمن در ذهن).

تحقیقات نشان داده که در تعارض بایستی بین سطح آشکار و سطح پنهان یک تعارض، تمایز قائل شد. رفتار طرفین درگیری، سطح آشکار را تشکیل می‌دهد. از سوی دیگر، منافع و اهداف و همچنین مفروضات و نگرش‌های طرفین درگیر اغلب در تاریکی باقی می‌ماند. این‌ها سطح نامرئی یا نهفته را تشکیل می‌دهند.



این واقعیت که افراد یا گروه ها با یکدیگر در تضاد هستند معمولاً بلافاصله در رفتار افراد درگیر، قابل مشاهده است. فضا متشنج است، مشاجره و یا حتی درگیری لفظی و در موارد شدیدتر خشونت فیزیکی وجود دارد. اما درک این که چرا طرفین درگیر، این گونه رفتار می کنند بسیار دشوارتر است که می تواند دلایل مختلفی داشته باشد: اکثر طرف های تعارض، منافع و اهداف خود را دنبال می کنند، اما منافع طرف مقابل خود را در نظر نمی گیرند و واقعیت این است که طرف های درگیر اغلب سعی می کنند منافع و اهداف واقعی خود را پنهان کنند.

عدم هماهنگی نگرش و اعمال افراد درگیر تعارض به عوامل زیادی بستگی دارد: تجربیات قبلی، ویژگی های شخصیتی، ارزش ها، باورها، انگیزه ها و ترس های آن ها. همه ی افراد، دارای چنین فیلتر و سیستم مرجعی هستند که به آن ها کمک می کند تا محیط خود را درک کنند و راه خود را در آن پیدا کنند. همان طور که در روانشناسی مشخص است، این ردپاها که بر ادراک، علایق و رفتار ما تأثیر می گذارند و کنترل می کنند، تا حد زیادی در محیط خودآگاه و ناخودآگاه انسان ها باقی می مانند. به همین دلیل است که به ویژه در تشدید تعارضات، همراهی و حمایت افراد خارجی - مانند معتمدان، واسطه ها یا درمانگران - بسیار مهم است. که می توان به طرف های درگیر کمک کرد تا از این محرک های پنهانی تعارض آگاه شوند.

### منظور از تعارض چیست؟

منظور از تعارض این است که دید محدود خود را کنار گذاشته و ذهن خود را باز نموده که درک بیش تری از رفتار خود و دیگران داشته باشیم. این ها اساس رشد شخصیتی است و راه حل های خلاقانه، نوآورانه و اغلب شگفت انگیز را ممکن می سازند.

### ۱-۱: چگونگی تشخیص تعارض

ابتدا باید علائم گوناگون تعارض را شناسایی نمود. این علائم بدین گونه هستند:

- محدودیت توانایی فرد برای ابراز عقیده.
- قطع کردن دائمی صحبت های طرف مقابل.
- پاسخ با صدای بلند یا فریاد.
- انتقاد دائمی - از شخص و یا کار.
- عدم توجه به صحبت های طرف مقابل.
- تفکیک کلمات یا جملات مورد نظر.
- پاسخ با کنایه یا طعنه آمیز.

### اجتناب از بیان تعارض

اغلب دلیل اجتناب از پرداختن به تعارض، ندانستن نحوه رسیدگی به آن است. ممکن است بیان ناراحتی خود در قالب کلمات دشوار باشد و می ترسید که در گفتگو چیزی مشخص . محسوس برای گفتن نداشته باشید.

### ۱-۲: چگونگی به وجود آمدن تعارضات

وقتی دو نفر نظرات متفاوتی داشته باشند، تضادها به وجود می آیند. چندین نفر، گروه یا کل مردم نیز می توانند درگیر تعارض باشند. اختلافات هم در دنیای حرفه ای و هم در زندگی خصوصی رخ می دهد. مشکلات حرفه ای در هر سطحی به وجود می آید و مدیران و کارکنان را به طور یکسان تحت تأثیر قرار می دهد.

### عوامل تأثیرگذار در تشدید یا عدم تشدید وضعیت

- پیچیدگی درگیری
- همدردی و ضدیت
- صلاحیت اجتماعی مخالفان درگیری
- علل تعارض
- مدت زمان درگیری

تعارض ذاتاً منفی نیست. برعکس: یک تعارض به شما این فرصت را می دهد که منافع طرف مقابل خود را بهتر بشناسید و در نتیجه به مشکلات احتمالی، به موقع واکنش نشان دهید. تنها زمانی مشکل است که یکی از طرفین درگیری گفتگو را قطع کند و از ارتباط بیشتر امتناع کند.

معمولاً از نزاع و درگیری به راحتی صحبت می شود. در حقیقت پایه ی تعارضات، تفاوت هاست. از نظر گلاسل مهم است که از انباشته شدن تعارضات روی هم خودداری نمود. تفاوت ها مشکل نیستند، بلکه نحوه ی برخورد ما با آن ها مشکل است. مشکل انگاشتن نظر طرف مقابل باعث چالش ذهن می شود که معمولاً باعث عصبانیت می شود - ممکن است ما واکنش پرخاشگرانه یا عقیده ای داشته باشیم - و واکنش مشابهی از طرف مقابل دریافت کنیم. اما می توان درک نمود که دیدگاه های مختلفی وجود دارند. می توان از خود پرسید که چه چیزی را شاید متوجه نشده باشیم که طرف مقابل می بیند؟ چگونه می توان عملکرد مفیدی نسبت به این تفاوت ها، به جای مبارزه با آن ها داشته باشیم؟ با این حال، این بدان معنا نیست که ما باید با سایر نظرات موافق باشیم.

### اگر رویکرد مثبت کارساز نباشد چه باید کرد؟

اگر رابطه ی سازنده ای با تفاوت ها، وجود نداشته باشد، طرفین به جای واقعیت، درگیر رابطه ی موجود و در نتیجه دچار آزردهی خاطر می شوند. دلایل حاد تر می شوند، بحث شدت می گیرد و

درگیری شروع می شود. توانایی درک انسان نقش مهمی در این روند دارد. اگر چیزی انسان را آزار می دهد، عصبانیت، تعارض و استرس ایجاد می کند، هنوز در ظاهر خیلی شدید نیست، اما در حال شروع است. محققان دریافته اند که محدودیت ها از قسمت های مختلف روان شروع می شود. توانایی درک انسان در این حالت محدودتر می شود، و فقط چیزهایی را می بیند که می تواند ناراحت کننده، آزاردهنده یا تهدید کننده باشد. و همه چیز را نادیده می گیرد. نشانه های معمول آن ، تعمیم هایی است که در گفتار نیز منعکس می شود: برای مثال : او هر بار یک جمله ی منفی را در مورد من به زبان می آورد.

در سطح عاطفی، احساسات منفی بیش تر و بیش تر ظاهر می شوند، و همدلی نسبت به طرف مقابل از بین می رود، اما انسان فکر می کند که دقیقاً می داند طرف مقابل چگونه عمل می کند. اما در واقع این ها نسبت دادن، فرافکنی ها و خیالات هستند.

### تعریف توانایی تعارض

توانایی تعارض یعنی، توانایی قبول یک تعارض، برخورد سازنده با آن و در صورت امکان ، اجتناب از آن قبل از تشدید. این امر مستلزم همدلی، تمایل به مقابله با تعارض، تفاهم و میزان سالم اعتماد به نفس است. توانایی مقابله با تعارض نه تنها به معنای جستجوی راه حل مناسب است، بلکه به معنای ایجاد زمینه ای برای باز بودن، مدارا و روابط خوب می باشد.

### ۳-۱: زمان به وجود آمدن تعارضات

یک تعارض یا حتی یک مشاجره آشکار زمانی به وجود می آید که ارزش ها یا اهداف شخصی با یکدیگر متفاوت باشند یا تصورات یک فرد با تصورات دیگری ناسازگار به نظر برسد. در حالی که افراد

تعارض خواه از هر موقعیتی به عنوان فرصتی برای خالی کردن خود استفاده می کنند، افراد تعارض گریز سعی می کنند که به هر قیمتی آرامش خود را حفظ کنند.

چگونگی شکل گیری اختلافات به طرف های مربوطه یا انواع تعارض بستگی دارد. لازم نیست هر اختلافی به یک صدای بلند و ناگوار منجر شود. احتمال دارد که افراد خجالتی بیش تر یک تعارض را فاجعه تصور کنند. آنها دید متفاوتی نسبت به طرف گفتگو دارند و از پرخاشگری او می ترسند، مثلاً اگر به چیزی اشاره کنند که از نظر طرف مقابل درست نباشد، در نتیجه اجتنابی و با آرامش رفتار می نمایند.

در نهایت، چه در محل خصوصی چه در محل کار، روابط کسانی که از تعارض خجالت می کشند بیش تر تحت تاثیر قرار می گیرد. زیرا همه ی انسان ها علایق، اهداف و ارزش های یکسانی ندارند. اما چه کسی طرفدار چه چیزی است، همه باید به وضوح ارتباط برقرار کنند - و اینجاست که افراد خجالتی از تعارض ناکام می مانند. آنها ناخودآگاه تصور می کنند که افراد دیگر دارای توانایی های بیش تری هستند. یا انتظار دارند که ایده های "کاملاً عادی" آن ها توسط دیگران نیز بیان می شود. بدیهی است که تعارض گریزی یک اشتباه است. و این افراد به خود صدمه می زنند. از یک سو دائماً خود را انکار می کنند. آنها خواسته های خود را جدی نمی گیرند. از طرفی هیچ محدودیت مشخصی را تعیین نمی کنند. آنها از طرف خودشان صحبت نمی کنند و بنابراین خود وارد عمل نمی شوند.

اگر چنین چیزی اغلب برای انسان اتفاق می افتد، باید از خود بپرسد: چرا همیشه دیگران را باید مراعات کرد؟ چرا دیگران مرا در نظر نمی گیرند؟ یا به عبارت دیگر: آیا ارزش حساسیت های خود کم تر از حساسیت های دیگران است؟ در ابتدا ممکن است انسان احساس کند که مخالفت او با نظرشخص دیگری اشتباه است، اما جرأت نمی کند تسلیم این احساس شود. انسان نمی خواهد

توهین کند، هنوز امیدوار است که مشکل خود به خود حل شود. اما این طور نیست و این چنین ناامیدی و عصبانیت می تواند انباشته شود.

#### ۴-۱: چه زمانی نیاز به حل تعارض است؟

تعارضات می توانند در هر مکان و هر زمان به وجود بیایند. گاهی اوقات در یک دوره ی زمانی طولانی آشکار می شوند، در موارد دیگر یک بحث (ظاهرا) به طور ناگهانی ایجاد می شود. هنگام مواجهه با نارضایتی، دیدگاهها و نظرات متفاوت، اولویتها، خواستهها و اهداف متناقض یا حتی سوء تفاهم هایی وجود دارد که می تواند از ارتباطات نادرست ناشی شود. هرچه افراد متفاوت تر باشند، بروز تعارض آسان تر است. و داشتن توانایی مناسب برای مقابله با مناقشات به منظور کاهش احتمال بروز آن و حل و فصل تعارض موجود به بهترین نحو از اهمیت بیشتری برخوردار است.

به همین دلیل است که توانایی رویارویی با تعارض، یک مهارت اجتماعی می باشد. البته در زندگی خصوصی هم مشاجره و عصبانیت وجود دارد، اما در این جا می توان روی افرادی که اطراف انسان را احاطه کرده اند تأثیر بیشتری داشته باشد. احتمال دارد دوستان و خانواده بیش تر مانند انسان فکر کنند، به این معنی که نظرات مخالف کم تر رایج است. از سوی دیگر، در محل کار انسان با تعداد زیادی از همکاران خود دور هم جمع خواهد شد، در حالی که با شخصیت های متفاوت باید در یک فضای کوچک و در مدت زمان طولانی کار کرد. آنها شامل همکاران خوبی هستند که با آنها رابطه خوبی دارید و کار کردن با آنها لذت بخش است. اما این احتمال وجود دارد که حداقل یک کارمند دیگر وجود داشته باشد که نظرات شما نظرات او نباشد و با روش کار او به خوبی کنار نیایید.

### ۵-۱: دلایل موجه برای توانایی بهتر در مقابله با تعارض

توانایی مقابله با تعارض به معنای دو چیز است: هدایت سازنده تعارض و شخصی نشدن در این فرآیند. کسانی که قادر و توانا به تعارض هستند، در نهایت بدون رنجاندن دیگران، تعارض را به پایان می رسانند. یا فقط ظاهراً سعی بر این دارند که به یک توافق برسند. از آن جایی که آرامش نیاز انسان است این بحث تعارض اعصاب او را به هم می ریزد. از این نظر، توانایی مقابله با تعارض در عین حال مدیریت تعارض هم می باشد.

با این حال، در بهترین حالت، توانایی مقابله با تعارض قبل از این که تعارض آغاز شود، امری ضروریست. به عبارت دیگر خنثی کردن تعارضات در نطفه بسیار رضایت بخش تر خواهد بود. همان طور که در بالا توضیح داده شد، توانایی مقابله با تعارض را نباید با فرار از تعارض اشتباه گرفت یا برابر دانست. چنین رفتاری یک نوع تعارض گریزی است. از سوی دیگر، توانایی تعارض، از طریق دانش آگاهانه و هدفمند نمایان می شود و بر این اساس اقدام پیش گیرانه نیز صورت می گیرد. تعارض، بخشی از روابط بین فردی است. هر چقدر هم برای رسیدن به هماهنگی تلاش شود، نمی توان از هر بحثی فرار کرد. این امر در مورد اختلافاتی که انسان مستقیماً در آن دخیل می باشد و همچنین مواردی که در محیط او رخ می دهد نیز صدق می کند. تنها به همین دلیل، توانایی مقابله با تعارض یک شایستگی کلیدی تقریباً ضروری در مواجهه با چالش های زندگی روزمره است. علاوه بر این، دلایل موجه دیگری برای مدیریت تعارض وجود دارد:

#### • شما نماینده نظر خود هستید

هرکسی که قادر به تعارض نباشد و در عوض خود را کنار بکشد، تأثیری بر نحوه پایان بحث ندارد. بنابراین باید تصمیم دیگران را تحمل کنید - چه با آن موافق باشید یا نه. با بهبود توانایی خود در

مقابله با تعارض، می توانید یاد بگیرید که به طور سازنده به عقیده خود تعهد داده و همچنین از آن دفاع و اجرا کنید.

#### • بهبود بخشیدن فضای تعارض

بدون توانایی لازم برای مقابله با تعارضات، اختلافات می توانند تأثیر منفی پایداری بر زندگی یا کار مشترک داشته باشند. هر روز آشکارا در مورد اختلافات بحث نمی شود، و انسان در درون خود همچنان رنج می برد و در نتیجه تعارض هفته ها و ماه ها انباشته می شود و می تواند دوباره در هر زمانی فوران کند.

#### • تعیین نمودن مرزها

توانایی مقابله با تعارض به منظور تعیین مرزها و اطمینان از این که دیگران به آن ها احترام می گذارند و به آنها پایبند هستند، مهم است. ممکن است این روند آسان به نظر برسد، اما به توانایی مقابله با تعارض نیاز دارد تا بتوان با قاطعیت نه گفت و روی آن تأکید نمود.

#### ۶-۱: شش نکته ی قابل توجه آموزش توانایی تعارض

کسانی که به طور سازنده با تعارضات برخورد می کنند، بین سطح احساسی (سطح رابطه) و سطح محتوا (سطح واقعی) تفاوت قائل می شوند. مربیان تربیتی عقیده دارند که مدیریت تعارض را می توان آموخت و بهبود بخشید. چند نکته و پیشنهاد موجود است که به انسان کمک می کند در تعارض آتی به درستی رفتار کند:

#### ۱. پذیرفتن تعارض

به روشنی می دانیم تضادها وجود دارند و باید حل شوند. اهمیت ندادن، نادیده گرفتن آن هاو امید داشتن به از بین رفتن خود به خودی تعارض نتیجه ای نخواهد داشت. وقتی انسان متوجه شد که



نمی تواند بدون تعارض کاری را انجام دهد، قدم بعدی این است که به جای چانه زدن، روی واکنش های درست تمرکز کند. درک این نکته مهم است که یک تعارض نباید مشکلی پایدار باشد. افراد خجالتی اغلب از خراب شدن روابط در صورت بروز مشاجره می ترسند. با این حال، هدایت تعارض به طور سازنده دقیقاً برعکس سبب بهبود روابط می گردد.

## ۲. شفاف سازی

برای مدیریت بهتر تعارض، باید به وضعیت فعلی فکر کرد و مهم ترین نکات را زیر سوال برد. دقیقاً علت تعارض چیست؟ آیا چیزی کاملاً متفاوت پشت آن نهفته است؟ چرا در مورد آن بحث می شود و این اختلاف چگونه به وجود آمده است؟ این روند انسان را قادر می سازد تا وضعیت را بهتر ارزیابی کند و به شیوه ای هدمندتر به آن واکنش نشان دهد. به عنوان مثال، اگر کسی متوجه شد که دلیل درگیری فعلی چه چیزی است، می تواند وارد عمل شود و به ریشه ی مشکل بپردازد.

## ۳. دانش پی بردن به سودمندی تعارض

برای بیش تر مردم بحث کردن سرگرمی نیست. انسان ها برای همکاری هماهنگ تلاش می کنند و می خواهند هر چه زودتر این بحث پایان یابد. با این حال، برای یادگیری مدیریت تعارض، باید روی مزایا و کارآیی تعارض تمرکز نمود. می توان سوء تفاهم ها را از بین برد، و باعث تغییرات لازم شد و تنها زمانی در زمان بیان عقاید گوناگون می توان بهترین گزینه را یافت و انتخاب کرد. در نهایت، ایده تنوع در تیم ها نیز بر اساس همین دانش است. به همین دلیل، تعارضات اغلب ارزشمند هستند.

## ۴. داشتن رفتاری مهربانانه

نکته ای به ظاهر بی اهمیت، اما اجرای آن در عمل برای بسیاری دشوار است. مدیریت تعارض به معنای برخورد سازنده با اختلافات است. نه تنها ناراحتی یا توهین به طرف مقابل، راه کاری برای حل اختلافات نمی باشد، بلکه آن را بدتر هم خواهد کرد. رفتار دوستانه و واقع گرایانه در تعارض، مستلزم

خودکنترلی است. اگر انسان موفق به کنترل خود شود، تعارضات او بسیار متفاوت تر از قبل خواهد شد.

#### ۵. قراردادن خود به جای شخص مقابل

در بحث ها هر کدام از طرفین ادعا دارد که تنها کسی است که عقیده و نظرش درست است و دیگری کاملاً در اشتباه می باشد. چنین نگرشی به توانایی مقابله با تعارض کمک نمی کند. درک دیدگاه طرف مقابل، سبب تضعیف تعارض شده و شاید منجر به پایان آن شود.

#### ۶. ارتقاء اعتماد به نفس

اعتماد به نفس پیش نیازی مهم برای مقابله با تعارض است. انسان باید تمایل از خود دفاع کردن داشته باشد و در مقابله با فضای متشنج بدون شک و تردید وارد عمل شود. عدم داشتن اعتماد به نفس سبب وابستگی شدید به دیگران می شود و جرأت رهبری درگیری را از انسان سلب می نماید. و ترس از عدم پذیرش، باعث عقب نشینی از موضع خود شده و با هر چه دیگران می گویند توافق به عمل می آورد.

**نکته:** باید توجه نمود که هر تعارضی قابل حل نیست.

مدیریت تعارض به طور کلی شامل تمام اقدامات برای حل مناقشات سیاسی، اقتصادی یا شخصی بین افراد مختلف می باشد. هدف، حل و فصل یک تعارض موجود به منظور جلوگیری از تشدید یا گسترش آن است.

مدیریت تعارض شایستگی حل و فصل وضعیت های تعارض بین افراد به گونه مثبت، سازنده و واضح است.

### ۷-۱: تجزیه تحلیل تعارض

تعارضات بیش از هر چیز یک فرصت هستند اگر به موقع مورد بررسی قرار گیرند و با همکاری یکدیگر حل شوند. بنابراین، هم در رفتار تعارض خود و هم در تعارضات در شرکت‌ها، می‌توان این تمایل را مشاهده کرد که بلافاصله پس از بروز تعارض، اقدامی برای راه حل آن انجام شود. با این حال، اغلب این راه حل‌های عجولانه، کیفیت رضایت‌بخشی ندارند، زیرا اختلاف در کل به طور کامل درک نشده است. بنابراین قبل از هر مرحله حل تعارض باید نوعی مرحله تحلیل تعارض وجود داشته باشد که در آن تعارض در اجزای آن ثبت شود تا از یک رویکرد برنامه ریزی شده و منطقی اطمینان حاصل شود.

تحلیل تعارض به دو مرحله نیاز دارد:

#### - شناسایی تعارض

اولین گام در تحلیل تعارض، تشخیص تعارض است. غیر معمول نیست که تعارضات در شرکت به سادگی سرکوب شود. برای مثال، زمانی که درگیری در بخش‌ها به وجود می‌آید، اغلب به عنوان ضعف رهبری در نظر گرفته می‌شود. در صورتی که تعارضات نه تنها ضعف رهبری نمی باشد بلکه مسأله ای عادی است .

#### - تشخیص نقاط کانونی درگیری

مرکز مرحله دوم تحلیل تعارض باید تشخیص نقاط کانونی تعارض باشد. برای این منظور، مهم ترین جنبه های مرتبط با محتوای بحث باید با جزئیات بیشتری تحلیل شوند.

توصیه می‌شود که تشخیص تعارض با استفاده از یک طرح تحلیلی انجام شود، که در مورد پنج عنصر ساختاری مرتبط با محتوای یک تعارض بحث می نماید:

۱- مسائل تعارض، یعنی نقاط تعارض و مسائل مطرح شده توسط طرفین،

- ۲- سیر درگیری، یعنی تاریخچه پیدایش و تشدید تنش ها،
- ۳- طرفین درگیری اعم از فردی، گروهی و یا یک گروه اجتماعی بزرگتر،
- ۴- موقعیتها و روابط طرفهای متخاصم، یعنی موقعیت و رابطه رسمی آن ها با یکدیگر، و هم چنین ساختارهای روابط غیررسمی و نقشهای متقابل،
- ۵- نگرش اساسی نسبت به تعارض، این که خود طرفین تا چه حد تعارض را قابل حل می دانند و چه انتظاری از اختلاف دارند.

### انواع مختلف تعارض با مثال

در به وجود آمدن تعارض میان انسان ها هفت نوع تضاد وجود دارند:

#### ۱. تعارض واقع گرایانه

این نوع تعارض در سطحی کاملاً واقعی و عینی رخ می دهد، زیرا بیش تر یک اختلاف نظر یا نارضایتی عمومی است. تعارض معمولاً به سرعت قابل حل است.

مثال:

اگر مشتری از عمر ضعیف یک قطعه خاص شکایت کند، یک تعارض واقعی وجود دارد. معمولاً می توان با ارائه راه حلی از قبیل تعویض قطعه یا بازپرداخت هزینه ها، این مشکل را به سرعت برطرف کرد. اما اگر مشتری در سطح بین فردی با کارمند خدمات مشکل داشته باشد، این مشکل با یک راه حل عینی قابل حل نیست. بلکه موضوع کشف علل تعارض و در صورت لزوم تعیین کارمند خدمات دیگری به مشتری است.

## ۲. تعارض رابطه

مشکلات بین فردی باعث ایجاد مناقشات در روابط می شود که حل آن ها معمولاً دشوار است. دلایل این درگیری ها در بیزاری های شخصی نهفته است که به نحوه ی کار، انتخاب کلمات، رفتار یا شخصیت فرد مربوط می شود.

مثال:

سرپرست یک کارمند خدماتی از انتخاب کلمات کارمندش خوشش نمی آید و احساس می کند که کارمندش "همه چیز را می داند". او تنفر خود را از کارمند بدین گونه نشان می دهد که او را به مراقبت از مشتریان بدقلق مجبور می کند.

نتیجه: کارمند احساس می کند که بیش از حد تحت فشار قرار گرفته و از این جهت یک تعارض در رابطه ایجاد می شود.

## ۳. تعارض ادراک

تعارض ادراک یا ارزیابی همیشه زمانی به وجود می آید که نگرش های مختلف منجر به ارزیابی متفاوتی از وضعیت شود.

مثال:

یک کارمند خدمات، اظهارات مشتری مبنی بر این که او از خدمات این کارمند "کاملاً راضی است" را بسیار مثبت تفسیر می کند. او در شیوه کار خود احساس قدرت می کند. در مقابل، مدیر این بیان را منفی تصور کرده و از کارمند می خواهد که اصلاحاتی انجام دهد.

#### ۴. تعارض نقش

در یک شرکت، نقش‌ها یا موقعیت‌های کارکنان مختلف همیشه با انتظارات همراه است. اگر کارمند این نقش را ایفا نکند یا وظیفه خود را به گونه‌ای دیگر تفسیر کند، تضاد نقشی به وجود می‌آید.

مثال:

ناظر از کارمند خدمات می‌خواهد که جذب مشتریان جدید را نیز به عهده بگیرد. با این حال، کارمند این را به عنوان وظیفه خود نمی‌بیند و بنابراین فقط آن را بدون انگیزه انجام می‌دهد.

#### ۵. تعارض اهداف

تضاد اهداف اغلب بین مافوق و کارکنان ایجاد می‌شود و بر اساس اهداف یا انتظارات متفاوت است.

مثال:

در حالی که اهداف رئیس در درجه اول کارایی بالاتر، فرآیندهای سریع‌تر و در نتیجه خدمات بهتر است، کارمند شرایط کاری و تعادل کار و زندگی را در اولویت قرار می‌دهد. در این صورت تعارض اهداف به وجود می‌آید.

#### ۶. تعارض توزیع

اگر کارمندان حقوق، شرایط کاری یا وظایف خود را ناعادلانه بدانند، تضادهای توزیع به وجود می‌آید. این موارد زمانی تقویت می‌شوند که همکاران او در وضعیت بهتری باشند.

مثال:

با وجود نتیجه بهتر و ساعات کاری طولانی‌تر، همکار متعهد افزایش حقوق کمتری دریافت می‌کند. کارمند دیگر احساس نمی‌کند این تصمیم منصفانه است و تضاد توزیع ایجاد می‌شود.

### نکاتی برای حل سریع تعارض

مبنای حل و فصل سریع و هدفمند تعارض، ارزیابی صحیح نوع تعارض است. پس از شناسایی، در بسیاری از موارد می توان از راهبردهای زیر برای حل تعارض استفاده نمود:

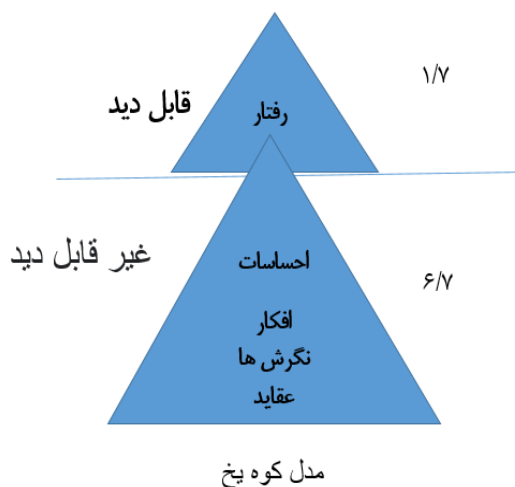
- به دنبال گفتگو با طرف مقابل باشید.
- علت تعارض را تجزیه و تحلیل کنید و به طور عینی تعارض را ارزیابی کنید.
- درک دیدگاه و احساسات طرف مقابل را نشان دهید.
- در دیدگاه خود آشکارا و صادقانه تجدید نظر کنید.
- توسعه راه حل های هدفمند و مصالحه را مد نظر داشته باشید.
- از یک فرد آگاه به مسایل تعارض برای میانجیگری بین طرفین درگیر کمک بگیرید.

### روش های مدیریت تعارض: چگونگی حل یک تعارض

روش های گوناگونی برای مدیریت تعارض وجود دارند که در این کتاب از روش گلاسل و تحلیل تراکنشی استفاده می شود.

### مدل کوه یخ

مدل کوه یخ کجا استفاده می شود؟ مدل کوه یخ ابزاری است که برای ارتباط استفاده می شود. در مقایسه با کوه یخی که از آب بیرون زده است، تنها حدود ۲۰ درصد از پیام به گیرنده ی پیام می رسد. مدل کوه یخ به دو سطح ارتباط، یکی مرئی و دیگری نامرئی اشاره دارد. اگر سطح مقطع یک کوه یخ را به عنوان مثال در نظر بگیرید، قسمت قابل مشاهده ۱۰ تا ۲۰ درصد و قسمت نامرئی ۸۰ تا ۹۰ درصد وجود دارد.



مدل کوه یخ (همچنین به عنوان "مدل ۸۰-۲۰" شناخته می شود)، که در ارتباطات بسیار رایج است، که بینش های مفیدی را در مورد حل تعارض ارائه می دهد. این روش ارتباطات را به دو سطح تقسیم می کند.

سطح واقعی و سطح رابطه ای. مانند کوه یخ، تنها حدود ۱/۷ از ارتباطات ما شامل رفتار قابل مشاهده (سطح واقعی) است

دیگری ۶/۷ ارتباطات ما در ابتدا به صورت نامرئی در زیر سطح دریا اتفاق می افتد، جایی که احساسات، افکار، ارزش ها و ترس های اولیه ما در آن جای می گیرند. (سطح رابطه)

### چگونگی ورود به بحث تعارض

بحث تعارض با تکنیک: اینگونه است که بحث درگیری شما موفقیت آمیز خواهد بود:

۱. فعالانه گوش دهید.
۲. در مورد آن بپرسید.
۳. شفاف سازی را خلاصه کنید.



۴. علایق مختلف را در کنار هم قرار دهید.

۵. از طریق استعاره ها و مثال ها نشان دهید

۶. محرک های فکری ارائه دهید.

۷. سوالات باز را به وضوح شناسایی کنید.

### نکاتی در مورد چگونگی حل تعارض

۱. ذهنیت درست را توسعه دهید.

۲. ابتدا به آرامش دست بیایید.

۳. منتظر دیگری نباشید.

۴. عذرخواهی کنید .

۵. به حرف های طرف مقابل گوش دهید.

۶. از عبارت من استفاده کنید.

۷. به دنبال وجه اشتراک ها باشید.

### چگونه می توانیم در جلسه بحران وارد شویم؟

انجام گفتگو در چهار مرحله:

مرحله ۱: ارتباط عاطفی برقرار کنید. حال طرف مقابل شما چطور است؟

مرحله ۲: حقایق را روشن کنید. اکنون راه برای سؤالات واقعی هموار است.

مرحله ۳: بستن توافق نامه

مرحله ۴: پایان مثبت

### فرآیند گفتگوی سازنده تعارض

آمادگی در بحث های تعارض ضروری است. موضوع چیست؟ هدف در گفتگو چیست؟ علاوه بر این، باید از قبل فکر کرد که رابطه ی شخصی انسان با فردی که با او صحبت می کند چگونه خواهد بود و برای بهبود آن، راهکارهایی پیدا نمود.

شروع مثبت در گفتگو بسیار حایز اهمیت است و می تواند تشویقی برای افراد باشد تا با هم راه حل سازنده پیدا کنند. به عنوان مثال، اشاره ای کوتاه و ارزشمند از یک گفتگوی خوب قبلی یا مقدمه ای با بازخورد مثبت، بسیار مناسب است. بهتر است انسان در طول گفتگو مراقب زبان بدن طرف مقابل باشد تا بتواند به موقع با آن مقابله کند یا با آن کنار بیاید. سپس آشکارا به خود موضوع تعارض، در سطح واقعی بپردازد. منطقی است انسان پذیرای بحث های طرف مقابل باشد و از آن ها برای یک راه حل رضایت بخش استفاده نماید. هم چنین مهم است که دلایل تعارض روشن شود- اغلب اوقات، به عنوان یک مدیر یا همسر، موردی که بتواند به یک راه حل بسیار ساده منجر شود، دیده نمی شود. در این مرحله از گفتگو نیز باید ارتباط طرف مقابل از نظر سیگنال های ناسازگار به دقت بررسی شود. به طور خلاصه، ناسازگاری به این معنی است که آنچه گفته می شود با زبان بدن مطابقت ندارد. اگر در مورد طرف مقابل هم این طور است، می توان مستقیماً به آن رسیدگی کرد و مشکلات احتمالی را بهتر شناسایی نمود. در هر صورت، ارتباط نباید حاوی هیچ گونه اتهام یا خواسته ای باشد، بلکه باید با ابراز قدردانی و احترام همراه باشد. برای این کار باید همیشه به دیدگاه طرف مقابل توجه نمود. به هر قیمتی باید از توجیهات اجتناب کرد. در طول گفتگو، بیان هدف مثبت و اراده برای یافتن مجدد راه حل متقابل رضایت بخش نیز مهم است.

در پایان بحث تعارض، راه حل های ممکن شناسایی شده و پیامدهای آن مورد بحث قرار می گیرد. تضادها یا نکات حل نشده باید مورد توجه قرار گیرند. به این ترتیب می توان راه حل را با هم طراحی

و اجرایی نمود. بهتر است برای جلوگیری از سوء تفاهم های احتمالی، نتیجه به صورت کتبی نیز ثبت شود. در نهایت، برای صراحت و سازنده بودن گفتگو به منظور دستیابی به بهبود در سطح روابط مورد امتنان قرار خواهد گرفت.

### تسلط با اطمینان بر گفتگو های تعارض

گفتگوی آشکار در مورد یک تعارض همیشه یک چالش است. حتی مدیران باتجربه نیز در درون خود گاهی عصبی و نا امن هستند. یک فن آوری ارتباطی آکادمیک و ایمن به تقویت اعتماد به نفس و مانور اطمینان بخش در چنین شرایط دشواری کمک می نماید. شناخت دانش تکنیک های گفتگو و زبان بدن، زمینه ای مطمئن برای یک رویکرد حرفه ای و سازنده فراهم می کند و به حفظ آرامش و هدفمند، حتی در موقعیت های درگیری حساس کمک می کند.

### نکات قابل توجه در بحث تعارض

۱. عدم سرزنش و اتهام طرف مقابل در بحث های درگیری
۲. عدم متقاعد نمودن طرف مقابل با اصرار
۳. عدم استفاده از قدرت برای متقاعد نمودن طرف مقابل
۴. عدم تصمیم گیری بدون ذکر دلیل

### در بحث تعارض چگونه رفتار کنم؟

علاقه ی آشکار و در صورت امکان درک خود را نسبت به دیدگاه او(بدان گونه که او می بیند نشان دهید). حتی اگر با توجه به نظام ارزشی شما بسیار غیر قابل درک به نظر می رسد: مخاطب خود را با تمام احساسات و افکارش جدی بگیرید. به او جرأت باز صحبت کردن داده و اساس اعتماد در او را تقویت کنید.

دو رفتار ذاتی در موقعیت‌های تهدیدآمیز وجود دارند که در همه پستانداران از جمله انسان مشاهده می‌شود: مبارزه یا فرار. برخی به دنبال رویارویی مستقیم هستند که می‌تواند تا مرز خشونت پیش رود. دیگران وقتی درگیری جدی ایجاد می‌شود سعی می‌کنند فرار کنند. کدام یک از این رفتارها را انتخاب می‌کنید بستگی به این دارد که شما فکر می‌کنید حریف خود چقدر قوی است. و یک رفتار سوم نیز شناخته شده است: "مرده بازی" یعنی تظاهر به نبودن برای جلب توجه طرف مقابل.

### اثرات تعارضات حل نشده

خشم فروخورده به نوبه ی خود به این واقعیت کمک می‌کند که تعارض در نقطه ای انفجاری نسبت به اولین نشانه اش، بسیار بزرگ تر می‌شود. و خطر این جاست: افرادی که از تعارض بیزارند یا همان کسانی که از تعارض پرهیز می‌کنند، احساسات و عقاید خود را برای مدت طولانی سرکوب می‌کنند. به قول معروف، یک قطره کافیسیت که بشکه را سرریز کند. یکی از طرفین درگیری معمولاً تمایل به انجام رفتار های زیر دارد:

• آزار شخصی

• گناهکار نشان دادن طرف مقابل

• تعمیم ها (عمومیت دادن)

طرف مقابل نمی‌تواند این عمل را نادیده بگیرد و بنابراین تعارض بالا می‌گیرد. این دقیقاً همان چیزی بود که فرد مخالف تعارض می‌خواست از آن اجتناب ورزد. در ورای این عمل، ترس از عدم پاسخگویی به طرف مقابل و نداشتن درک کافی برای دفاع از، خود نهفته است.

در شروع تعارض، بسیاری از طرفین درگیری معمولاً با لحن تندی گفتگو می‌کنند. باید در نظر داشت که در مورد هر چیز کوچکی نیاز به بحث کردن نیست. گاهی اوقات می‌توان از موضوع مورد بحث،

سخت‌و‌تندانه عبور کرد. اما متأسفانه، بسیاری از مردم در انجام این عمل توانایی لازم را ندارند. اثر دیگر تندخویی در این مجادله، شعله‌ور شدن خشم درون می باشد که به یک دور باطل دامن می زند، و باعث اجتناب از تعارض های آتی می شود و به هماهنگی بیش تر با دیگران منجر می شود. اما گویی در این مرحله از قبل برای مرحله ی بعدی برنامه ریزی شده است: چنان چه در نقطه ای تعارض دیگری رخ خواهد داد، تنفر درگیری دوباره بسیار طولانی خواهد شد، و به واکنش شدیدتر و حتی فاجعه ختم می گردد.

### مدل دور باطل

مدل دور باطل، یک ابزار تجزیه و تحلیل مهم برای موقعیت های به ظاهر گریز ناپذیر ارتباطات یا روابط است. این مدل می تواند به شناسایی و احتمالاً حذف پویایی منفی در پس تعاملات کمک کند. بیانیه ها، رفتارها، اعمال، پیام ها و غیره از بیرون قابل درک هستند. ولی خاطرات، تجربه قابل درک درونی هستند. در دور باطل هیچ آغاز و پایانی وجود ندارد. طرفین تعامل فقط تجربه ی واکنش به اعمال یا اظهارات طرف مقابل را به دست می آورند.

### دور باطل چگونه به وجود می آید؟

به محض این که دو نفر با هم برخورد می کنند، نسبت به یکدیگر واکنش نشان می دهند. یک گفتار و پاسخ، کنش و واکنش وجود دارد - یک رابطه پویا ایجاد می شود. این پویایی می تواند منجر به اثرات مثبت یا منفی شود.

اگر کسی از هر گونه تعارضی اجتناب می ورزد باید بداند که تعارض یا اختلاف دیدگاه، به معنای پایان دنیا نیست. بلکه برعکس آن ها به واضح تر شدن نیازها کمک می کنند.

طرف مقابل نمی‌تواند وضعیت روانی دیگری را درک کند، مگر این که او به وضوح بیان کند. وضوح به این معنی که بهتر است در گفتار خود از کلمه ی "من" برای بیان وضوح اهم نظرات خود استفاده نمود و از تعمیم خودداری شود. بهتر است آگاهانه صحبت شود و علاقه مندی خود را برای حل تعارض سودمند دوجانبه نشان داد. به این ترتیب مشخص است که یک طرفه به قاضی نرفته و دیگری هم فرصت دفاع از خود را دارد.

**به همین دلیل است که همیشه باید نظر خود را شکل دهید.**

قبل از بیان نظر خود، ابتدا باید یک نظر را ایجاد نمود. این کار اساساً به دو روش مختلف قابل انجام است. یکی از گزینه ها این است که نظر شخص یا گروه دیگری کپی شود و از آن به عنوان نظر خود استفاده گردد. یک مثال: شخصی با متصدی دفتر خود صحبت می کند که معتقد است همکار سوم غیرقابل تحمل می باشد. این گفتار باعث ایجاد استرس و مسموم شدن فضای کار می شود. اکنون می توان نظر او را قبول کرد و به عنوان نظر خود مطرح نمود. و از همکار مذکور دوری نمود، و او را نادیده گرفت و یا حتی در گفتگوها با دیگران، این عقیده را منتشر کرد که کارمند مشکل دارد. اما بهتر است نظر خود را از طریق تعامل با این همکار ایجاد نمود. هنگام کار مشترک در یک پروژه، زمان ناهار یا هنگام نوشیدن قهوه در زمان استراحت، می توان تعامل همکار مذکور با دیگران و با خود را به وضوح مشاهده نمود.

باصرف نظر از موقعیت خاص، راه دوم همیشه ارجحیت دارد. تنها با این راه تصویر واقعی و نهایی با دیدگاهی انعکاسی و متفکرانه در ذهن به وجود خواهد آمد. از سوی دیگر، کسانی که فقط نظرات بیرونی را می پذیرند، مطلقاً هیچ نظری ندارند و همچنین مستعد تحت تاثیر قرار گرفتن هستند.

اگر یکی از همکاران بداند که چگونه نظرات بدون فیلتر دیگری را به عنوان نظرات خود پندارد و آن‌ها را منتقل کند، در تعارض با دیگری می تواند از او به عنوان بلندگو و تشدید کننده و ابزاری برای بیان عقیده خود استفاده نماید.

### استفاده از فن آوری مناسب و داشتن آرامش در تعارض

هر کسی خواسته ها، ایده ها و علایق خود را دارد که با سایر افراد متفاوت است. وضعیت های تعارض به طور خودکار در زندگی ایجاد می شود - هم در محل کار و هم در محیط خصوصی. کسانی که می توانند بحث تعارض را با آرامش و با اطمینان انجام دهند، یک مزیت آشکار دارند: از بحث، استرس و احساسات منفی اجتناب می ورزند. سپس می توان از تعارض به عنوان فرصتی برای ایجاد تغییرات مثبت و سازنده استفاده کرد. با روش ارتباطی مناسب، شرایط دشوار را می توان در کوتاه ترین زمان به طور رضایت بخشی برای هر دو طرف حل کرد. نحوه برقراری ارتباط صحیح در بحث های درگیری را می توان آموخت!

تعارض در هر رابطه انسانی رخ می دهد. به عنوان یک مدیر، بدون تحت تأثیر قرار گرفتن انگیزه و اراده ی مثبت کارکنان بهتر است بر موقعیت های دشوار آن ها تسلط داشته باشید، در ازدواج، تعارضات معمولاً از چیزهای کوچک در زندگی روزمره ناشی می شود، اما بار سنگینی بر دوش رابطه وارد می کند و حتی می تواند منجر به جدایی شود. برای جلوگیری از این بدترین سناریوها، آگاهی از گفتگو های مربوط به تعارض ضروری می باشد.

### سطح واقعی و سطح روابط در تعارضات

هر تعارضی مبتنی بر دیدگاه‌ها و نقطه نظرات مختلف و شخصی است که بر این اساس توجیه می‌شوند. آگاهی از این واقعیت اولین گام به سوی حل و فصل سازنده تعارض می‌باشد. در این صورت، درک طرف مقابل آسان‌تر است. سپس می‌توان سطح واقعی را از سطح رابطه متمایز نمود.

سطح واقعی به موضوع تعارض مربوط می‌شود. به عنوان مثال، در زمینه حرفه‌ای، این می‌تواند عملکرد نامطلوب شخص باشد. یا در مورد ازدواج، سطح واقعی می‌تواند به درگیری‌های روزمره مانند باز بودن در خمیر دندان مربوط شود.

از سوی دیگر، سطح رابطه با روابط بین شرکای تعارض شکل می‌گیرد. در این سطح، از جمله موارد دیگر، قدردانی، احترام، یا بی‌تفاوتی یا طرد بیان می‌شود. این موضوع بر هر گفتگویی تأثیر می‌گذارد، اما نباید یک موضوع مستقیم باشد، به خصوص در زمینه حرفه‌ای. ارتباط در سطح رابطه همیشه با احساسات همراه است که می‌تواند مانعی برای حل عینی مسأله باشد. بلکه این سطح از طریق ارتباط غیرمستقیم به دست می‌آید - به عنوان مثال با زبان بدن منتقل می‌شود.

اگر چه سطح واقعی باید همیشه در پیش زمینه باشد، سطح رابطه را هم همیشه باید در نظر گرفته شود. زیرا طرفی که احساس می‌کند که طرد شده یا این که مورد قیومیت قرار می‌گیرد، بیش‌تر از کسی که احساس می‌کند مورد احترام قرار گرفته و فهمیده می‌شود، از راه حل سازنده امتناع می‌ورزد.

پیام "من" به جای سرزنش

به طور کلی، در بحث‌های تعارض بهتر است در سطح واقعی ماند که به حفظ گفتگو در سطح حرفه‌ای و جلوگیری از مشکلات عاطفی کمک می‌کند. در هر صورت باید از اتهامات یا مطالبات پرهیز کرد و منجر به موضع دفاعی و توجیهاتی می‌شود که برای هیچ کس سودمند نیست.



بنابراین موضوع تعارض باید همیشه به عنوان یک پیام اول شخص - چه در گفتگو با کارمند یا با همسر - فرموله شود. به جای "شما به وظایف خود عمل نمی کنید." بهتر است اینگونه اظهار شود: "من احساس می کنم شما با وظایف خود راحت نیستید." به جای: "اگر اشتباه دیگری مرتکب شدید، باید در مورد استعفای شما فکر کنم"، از لحن قدرشناسانه استفاده شود: "چگونه می توانم به شما کمک کنم تا از چنین اشتباهاتی در آینده جلوگیری شود؟"

البته در روابط و ازدواج هم همینطور است. ملامتی مانند: "تو هرگز به حرف من گوش نمی دهی!" باعث ایجاد احساس رفتار ناعادلانه در طرف مقابل می شود و در نتیجه مقاومت را برمی انگیزد. گفتاری مانند: "ای کاش با دقت بیشتری به من گوش می دادی" بسیار متفاوت به نظر می رسد و جنبه مثبت تری را باعث می شود.

### جمع بندی فصل اول

تعارضات عنصر لاینفک زندگی انسان است که هیچ گاه نمی توان آن ها را حذف نمود.

- تضادها به دلیل ارزش ها، ارزیابی ها، اهداف، آرزوها، احساسات، عملکردهای متفاوت، متضاد یا ناسازگار به وجود می آیند.

- تجربه ی وضعیت های استرس زا و مخلی که شامل فشار زیاد برای اقدام و یافتن راه حل باشند، مستعد تعارض هستند.

- تعارضات همراه با ریسک و فرصت هایی هستند که اغلب هدفشان تغییر وضعیت می باشد.

- تعارضات مستلزم آن است که همه افراد درگیر موضع گیری فردی داشته باشند و به طور مشخص عمل کنند.

- تعارضات می تواند درون یک فرد یا بین افراد مختلف وجود داشته باشد.



## فصل دوم: نحوه برخورد با تعارض

### دقیقا هدف چیست؟

هدف گرایی جزء مهمی از موفقیت است. اگر انسان نداند مقصدش کجاست طبیعی است که راه را گم کند و به هدف نرسد. فقط با تعیین اهداف می توان به آن دست یافت. (بهتر است به این سوال نیز پاسخ داده شود که آیا به درستی به هدف خود دست یافته و یا دچار سردرگمی شده اید؟)

### با چه استراتژی به اهداف خود خواهید رسید؟

#### هدف گرایی و ثبات در عمل، نیز از عناصر رویدادهای تعارض است

هرکسی که اهداف روشنی را برای مسیر خود تعریف می کند و سعی می کند با اقدامی مستمر به این اهداف دست یابد، البته بیشتر از کسانی که اهداف آنها نامشخص است، در موقعیت های تعارض قرار می گیرد. درگیری ها اغلب به اهداف مختلف افراد درگیر مربوط می شود. موقعیت های تعارض نیز در حوزه اهداف شخصی بیش تر می شود. وقتی اهداف شخصی متقابلاً منحصر به فرد هستند، احتمال درگیری بسیار زیاد است. زمانی که اهداف شخصی به وضوح تعریف شده باشند، تضادهای هدف بیش تر اتفاق می افتد. به عنوان مثال، هرکسی که هدف شرکت در ماراتن سال آینده را دنبال می کند و برنامه تمرینی بلندپروازانه ای برای این کار تنظیم کرده است و از طرف دیگر از گذراندن وقت با دوستان و آشنایان لذت می برد، دچار تضاد اهداف می شود، مگر این که برنامه ریزی بسیار دقیقی برای اوقات فراغت و تمرین داشته باشد که به هر دو هدف دست یابد.

### توانایی مقابله با تعارض به عنوان یک شایستگی اصلی

توانایی مقابله با تعارض یکی از مهارت هایی است که با گذشت زمان اهمیت فزآینده ای پیدا کرده و شایستگی اصلی محسوب می گردد که چهار حوزه از مهارت های در هم تنیده را در بر می گیرد و تا حدی به یکدیگر وابسته هستند.

- اجتناب از تعارضات غیر ضروری
- شناخت و پتانسیل تعارض در مراحل اولیه
- شفاف سازی تعارض به طور سازنده
- توانایی عمل در وضعیت های تعارض غیرقابل حل

### اجتناب از تعارضات غیر ضروری

لازم است قبل از هر چیز از تعارضات غیرضروری تا حد امکان پرهیز شود. از هزینه و زمان و انرژی درگیری ها می توان در موارد ضروری استفاده بهینه نمود.

### شناخت و پتانسیل تعارض در مراحل اولیه

به عنوان یک اصل، تعارضات به طور ناگهانی به وجود نمی آیند از نقطه ی کوچکی شروع به رشد می کنند. در این زمینه، تعارضات حل نشده نیز از اهمیت بالایی برخوردار هستند، ادامه ی آن ها می تواند باعث تعارضات جدید شوند. تشخیص زود هنگام تعارضات به راحتی قابل حل است. درگیری ها شدت می یابند و شفاف سازی دشوارتر می شود زیرا طرف های تعارض اساساً اقدامات منفی بیش تری انجام می دهند.

### شفاف سازی تعارض به طور سازنده

راهبردها و رویکردهای مختلفی برای سیطره یافتن بر تعارض وجود دارند. وقتی طرفین درگیری واقعاً راه حلی را که از نظر واقعی و احساسی پیدا شده است بپذیرند و آشکار یا پنهان اجازه ندهند که تعارض بعد از آن دوباره شعله ور شود، شفاف سازی سازنده صورت گرفته است. یک شفاف سازی سازنده از یک سو مستلزم رعایت برخی قوانین بازی و ارتباط است و از سوی دیگر صبر و تمایل برای وفق خود با دیدگاه دیگر یعنی آمادگی که تمام عناصر ایجاد کننده تعارض در شفاف سازی را در برگیرد را داشته باشد.

### توانایی عمل در وضعیت های تعارض غیر قابل حل

همیشه هر تعارضی به همان سرعتی که برای شرکای درگیری یا دیگران مهم است، قابل حل نیست. دلایل عینی مانند کمبود زمان وجود دارد و زمان کافی برای حل فوری یک درگیری وجود ندارد. به عنوان مثال، اگر به دلیل غیبت ناگهانی یک کارمند مهم، مافوق او مجبور به لغو تعطیلی وعده داده شده شود، و چون مجبور هستند که روی یک پروژه مهم کار کنند و هم چنین به دلیل ضیق وقت یا شدت عصبانیت کارکنان فرصت گفتگو و شفاف سازی وجود نداشته باشد، منطقی است که هر دوی آنها علی‌رغم تعارضات داغ، به کار خود ادامه داده و شفاف سازی را به زمان دیگری موکول کنند.

### تجربه ی کدامیک از وضعیت ها تعارض محسوب می گردد؟

موقعیتی را که یک فرد به عنوان یک تعارض، تعریف، ارزیابی یا احساس می کند، می تواند بسیار متفاوت باشد، که به میزان اعتماد به نفس و توازن یا میزان تعهد و اقتدار فرد مربوط می شود. به همین دلیل است که سؤال اصلی دقیقاً وضعیتی است که به عنوان یک درگیری در مورد فرد صدق

می کند. سعی شود چند موقعیت واقعی درگیری را ترسیم نموده و وضعیت درگیری فعلی و هم چنین موقعیت‌هایی را که قبلاً به آن‌ها پرداخته شده است را به عنوان الگو انتخاب شود. از آنجایی که تعارضات اغلب به احساس نیز مربوط می‌شوند، می‌توان این سوال را به شکل‌های زیر مطرح نمود:

- کدام موقعیت‌ها ناراحت‌کننده، آزاردهنده، استرس‌زا، ناامیدکننده و مستعد تعارض هستند؟
- چه کسانی دخیل بودند؟
- علت درگیری چه بوده؟
- تعارض چگونه آشکار شده؟
- چه راه‌حل‌هایی صورت گرفته؟
- تعارض سرانجام چگونه حل شده؟
- شخص چگونه از نظر عاطفی تحت تأثیر قرار گرفته است؟

### جمع‌بندی فصل دوم

- بهتر است وضعیت تعارض را تجزیه و تحلیل نمود.
- شفاف‌سازی چگونگی عملکرد و تهیه‌ی استراتژی واضح‌تر به دستاوردهای مهم و کارآمد منجر خواهد شد.
- توانایی رویارویی با درگیری‌ها یک شایستگی اصلی می‌باشد (رجوع شود به بحث توانایی و شایستگی تعارض).

## فصل سوم: حساسیت به سهم نقش خود در تعارض

به وضوح دیده می شود که هنگام گزارش در مورد وضعیت های تعارض، تمایل به مقصر شناختن طرف مقابل وجود دارد. بنابراین دلیل و علت به وجود آمدن تعارض به سختی تمیز داده می شود. بنابراین دو گرایش ناکارآمد به وجود می آید. از یک طرف، عملکرد فرد مقابل منفی دیده می شود. از سوی دیگر، دیگری سهم خود را در این تنش نا دیده گرفته و باعث تحریف شخص مقابل می شود. بسیار واضح است که تغییر خود از تغییر دیگران آسان تر است و سهم خود در این تنش بسیار حایز اهمیت می باشد تا از احتمالات پیشگیری و سیطره یافتن بر تعارضات حداکثر استفاده را نمود.

### نقش فرد در تعارضات

افراد در زندگی نقش های مختلفی را بر عهده می گیرند مانند گفتگو با همکار، تماس تلفنی با کارمندان، جلسه پروژه و .....

آن ها دارای رفتارهای خاصی در هر نقش هستند. به عنوان مثال: چگونگی رفتار با مشتریان عصبانی. رفتار انسان تا حدی نتیجه ی فرآیندهای فکری ناخود آگاه بر اساس تجربیاتی است که در طول زندگی خود به دست آورده است. از این رو، نحوه ی نگرش به موارد، در رابطه با نقشی که شخص دارد، تغییر می کند.

روشی که فرد در ایفای نقش خود انتخاب می نماید، از یک طرف می تواند به جلوگیری از تعارض کمک کند، اما از طرف دیگر می تواند باعث تحریک و ایجاد آن شود.

رفتار توهین آمیز و مستمر نسبت به دیگران، یا باعث مقاومت و تناقض خواهد شد، (به خصوص فرد دیگر نیز به همان شیوه واکنش نشان دهد) و یا سبب تسلیم ظاهری و نارضایتی درونی می شود. در مورد اول، درگیری آشکار می شود - در مورد دوم، درگیری هنوز در حال حاضر قابل تشخیص نیست، ولی می تواند در زمان دیگری ظاهر می شود.

عامل تعیین کننده در هر نقش، عملکردی با اعتماد به نفس می باشد. برقراری ارتباط هم سطح با طرف مقابل. گفت و گو با اهداف روشن و درک آنچه امکان پذیر است و آمادگی و توانایی برای شفاف سازی نظرات مختلف و بحث در مورد موضوع یا مشکل به صورت عینی. پاسخ دادن منطقی با صرف نظر از احساسات.

### طرز نگرش به تعارضات

با تمرینی می توان دریافت که نقطه ی شروع فرد برای برخورد با وضعیت های تعارض چگونه است. وقتی صحبت از کلمه ی کلیدی "اوقات فراغت" به میان می آید، در ذهن افراد به طور خودجوش کلماتی مانند "خوردن و نوشیدن"، "ورزش"، "سینما رفتن" تداعی می گردد. حالا می توان پرسید که با اصطلاح "تعارض" چه کلماتی به ذهن خطور می نماید؟ با یادداشت نمودن و انعکاس دادن و تجزیه و تحلیل اصطلاحات یافته شده، می توان به سه گرایش ممکن دست یافت.

- از همان ابتدا، کلماتی عمدتاً مثبت، مانند "روشن سازی"، "فرصت"، "اهداف مشترک" در ذهن متبادر می شود.

- اصطلاحات یافته شده به احتمال زیاد حاوی کلمات منفی مانند "جدال" و "خشم" می باشد.



- کلماتی مانند "بحث"، "تفاوت دیدگاه" نیز که جنبه ی تعادل دارد نیز در این اصطلاحات یافت می شود.

بدیهی است برای افرادی که به طور خودکار یک ارتباط منفی را با اصطلاح "تعارض" مرتبط می کنند، در مقایسه با افرادی که تعارض برای آن ها چالش جالبی است، حل و فصل تعارض به شیوه ای مستقل و سازنده دشوارتر خواهد بود.

### اثر تجربیات

نگرش به تعارض با تجربیات قبلی در ارتباط است. شخصی سعی می کند به همکار خود بگوید که تقسیم کار نامناسب است و انتظار حمایت بیش تری دارد. همکار به طور غیرمنتظره ای با خشونت واکنش نشان می دهد و همکار را به خاطر مسایل دیگر سرزنش می کند، در این تجربه اگر فرد از ابتدا با نگرش منفی به موقعیت مشابه نزدیک شود، تلاش او برای شفاف سازی تعارض به احتمال زیاد با شکست مواجه می شود.

مهم است بدانیم که تجربیات منفی به طور خاص در وضعیت های تعارض تأثیر می گذارد. بهتر است اطمینان حاصل نمود تا بیش از حد از تجربیات منفی گذشته متأثر نشد و مهم تر از همه، آن ها را انعکاس نداد. به خصوص در موردی که آن تجربه نوعی محدودیت باشد، مهم است که تا حد امکان آن را بی طرفانه انعکاس داد.

### تجزیه و تحلیل تراکنشی (رفتار متقابل) - آنچه رفتار ما را شکل می دهد.

تحلیل تراکنشی یک مدل توضیحی و روشن برای ارتباطات و رفتار انسان شناخته شده است. این یک نظریه روانشناختی از ساختار شخصیت انسان است. مفاهیمی را ارائه می دهد که افراد با آن واقعیت تجربه شده خود را منعکس می کنند. تحلیل تراکنشی به این سوال می پردازد: چرا انسان ها

تحت تأثیر احساسات خود قرار می گیرند و بر این اساس رفتار می نمایند؟ به عنوان مثال چرا مکانیسم های خاصی در تعارضات رخ می دهد.

به خصوص وقتی صحبت از رفتار در وضعیت های تعارض به میان می آید، این مدل اقدامی عملی به منظور تقویت توانایی خود برای مقابله با تعارض را پیشنهاد می نماید.

تحلیل تراکنشی سه الگوی رفتاری متمایز ارائه می دهد که باید توضیح داده شوند. تحلیل تراکنشی حالت "من انسان" را بیان می نماید.

پس براساس این سه الگو، خود انسان در حالت "من والدین"، "من بزرگسال یا بالغ" یا "من کودک" دیده می شود. و گاهی اوقات به سرعت از یک حالت به حالت دیگری تغییر می کند و حتی گاهی در حال صحبت در یک جمله این الگو تغییر می یابد. بنابراین، وضعیت مربوطه همیشه یک لحظه ی آنی از حالت خود است. از سوی دیگر، هر فردی ترجیحات خاص خود را دارد - به عنوان مثال دوست دارد اشغال کند که در آن احساس امنیت کند.

### الگوهای رفتاری فردی حالات نفس شامل چه چیزهایی هستند؟

#### من والدین

من والدین بیانگر مجموع رفتارهایی است که انسان تا حدی از والدین خود در اوایل کودکی کپی و بدون تأمل اتخاذ کرده است.

- از یک سو، نسخه ی انتقادی، دستوری، تنبیهی، تهدیدآمیز- به طور خلاصه، من والدین انتقادی

- از سوی دیگر، نسخه ی مراقبت، محافظت، تشویق کننده - به طور خلاصه، من والدین دلسوز

## من بالغ

نشان دهنده رفتاری منطقی که احساسات او نیز با منطق مطابقت دارد ، این الگوی رفتاری تحت ویژگی های زیر مشخص می شود:

- عقلانیت
- مهارت های تحلیلی
- اصل واقع بینانه یا عقلانی
- تعیین کننده بر اساس واقعیات

## من کودک

مجموعه رفتارهایی که از دوران کودکی حفظ شده است و مانند دوران کودکی رفتار می شود.

این الگوی رفتاری دارای سه بخش می باشد:

- کودک آزاد: بخشی خود جوش و بدون تأثیر از رفتار ما است که توسط هنجارها و ارزش ها کنترل نمی شود و دارای خصوصیات زیر می باشد:

- رویا پرداز
- پر شور و هیجان
- شادی برای شکست دیگران
- گول زن
- خیال پرداز
- شرور

### کودک سازگار

کودک سازگار بخشی از شخصیت ما است که آموخته است که باید به هنجارها و قوانین پایبند باشد، اطاعت معنا دارد، دارای بصیرت است، مهربان، با ادب و سربراه و مراقب است که از موضع خود خارج نشود.

### کودک سرکش

- غیر قابل کنترل
- غیر منطقی
- مخالف
- همیشه دلخور
- فکر می کند مورد توهین قرار گرفته و احساس می کند که با او ناعادلانه رفتار شده است.

### فرصت ها و خطرات در وضعیت های تعارض

شخصی با گرایش والدین انتقادی با شک و تردید و بی حوصلگی به تعارض می پردازد. به سرعت واکنش نشان می دهد و اجازه نمی دهد تعارض برای مدت طولانی باقی بماند. وضعیت تعارض او را آزار می دهد و تمام انرژی خود را به کار می گیرد تا هر چه سریع تر درگیری را خاتمه دهد. در صورت نیاز، هم چنین با یک کلمه قدرت خود را نشان می دهد.

نکات مثبت فرصت های این الگوی رفتاری بدین گونه است که شخص سریع عمل می کند و شجاعت رسیدگی و شفاف سازی در تعارضات را دارد.

با این حال، برای "من والدین انتقادی"، فرد مورد نظر با طرفین درگیری با نرمش رفتار نمی کند، وقتی به دنبال راه حل می گردد، به هیچ وجه راه حل های دیگر را نمی پذیرد. چون روی ایده ها و نگرش خودش پافشاری می کند. و جز تصورات خود راه های پیشنهادی دیگران را قبول ندارد.

الگوی رفتاری "من والدین دلسوز" شانس و خطرات مختص خود را دارد. در کنار فرصت ها، قطعاً اصل مثبت و خوش بینانه وجود دارد. تمایل به مشارکت در حل تعارض دارد و کمی بردبار است، راه حل مسالمت آمیز را محتمل می سازد. خطر این است که طرف مقابل، نمی تواند جدی بودن وضعیت را تشخیص دهد. بنابراین راه حلی که پیدا شده واقعاً تعارض را حل نمی کند.

در نگاه اول، به نظر می رسد که خود یا من بالغ، برای تعارضات بهترین و ایده آل است: همیشه عینی، عاطفی، تحلیل گر و مراقب در رویکرد حل تعارض است و همیشه آماده است تا دیدگاه های دیگران را در نظر بگیرد. خطرات زمانی به وجود می آیند که یک تعارض باید به سرعت و قاطعانه حل شود، برای مثال، وقتی که فشار زمانی زیاد است یا زمانی که به دلیل ایجاد موردی احساساتی می شود. در الگوی رفتاری "من فرزند آزاد"، فرصت ها و ریسک هایی نیز وجود دارند. در این گرایش، فرصتی عمل گرایانه است که به تعارضات به شیوه ای بی طرفانه و آرام نزدیک شود و هنگام یافتن راه حل، به شیوه ای نسبتاً خوش بینانه و با خوش طبعی پیش برود.

خطر این الگو این است که فرد به راحتی دیگران را بی طرفانه و عمل گرایانه بیش از حد از خود برنجاند یا تحریک نماید و به سختی تشخیص داده می شود که در فکر طرف مقابل چه می گذرد. در نتیجه تعارض به سختی حل خواهد شد و یا اصلاً قابل حل نخواهد بود.

الگوی رفتاری "من کودک سازگار" می تواند قدرت و تمایل به تشدید را از موقعیت های تعارض بگیرد، زیرا در مدل تمایل به تسلیم شدن و پذیرش ایده های دیگران وجود دارد. تمایل به اجتناب از تعارض و تسلیم شدن و تابع ساختن عقاید خود به عقاید دیگران وجود دارد. این خطر بارها و بارها

کوتاه آمدن را به دنبال دارد: اگر ایده های خود را محقق نکند، برای رسیدن به اهداف خود مشکل خواهد داشت و مهم تر از همه، بسیاری از ایده ها و رویکردهای خوب را متوجه نخواهد شد یا این که پی نخواهد برد.

الگوی رفتاری "من کودک سرکش" نیز شامل فرصت ها و ریسک می باشد. و بر خلاف "من کودک سازگار" تابع عقاید دیگران نمی باشد. او همچنین اطمینان حاصل می کند که دیگران قبل از این که چیزی از "من کودک سرکش" بخواهند، فکر کنند، تا از درگیری ها ممانعت به عمل آید. در طرف بازدارنده، تمایلاتی برای برانگیختن موقعیت های تعارض غیرضروری از طریق یک مقاومت اساسی و بیش از حد مداوم وجود دارد. وضعیت دوباره منجر به ایجاد تشدید تعارض می شود که به مزاق کودک سرکش خوشایند نیست.

### چگونه می توانیم الگو را تغییر دهیم؟

مطمئناً می توان درک نمود که فرد بارها و بارها در این نقش های مختلف حرکت می کند. دانستن این نکته مهم است که افراد معمولاً این نقش ها را ناخودآگاه بر عهده می گیرند، اما هم چنین می توان آگاهانه این نقش ها را انتخاب کرد - مثلاً برای خنثی کردن یک وضعیت تعارض در حال ظهور یا روشن کردن یک وضعیت تعارض می توان آگاهانه نقش خود را انتخاب نمود.

بدیهی است که از الگوی "من بالغ" استفاده نمود، با اعتماد به نفس، هم سطح با دیگری، همکاری با طرف تعارض، اعتماد به نفس و در عین حال حساس، راه حل گرا. و آینده نگر.

### نگرش به زندگی

نگرش نسبت به زندگی راهبردهای اساسی است که افراد را به طور ناخودآگاه و تقریباً خودکار در موقعیت های مشکل و درگیری تحت تأثیر قرار دهد.

## چه نوع نگرش‌هایی وجود دارند؟

### ۱. نگرش قربانی بودن

ایده اصلی اعتقاد درونی است، هر اتفاقی صورت گیرد همیشه تقصیر دیگری است - فرد نه کاری برای آن انجام می‌دهد و نه می‌تواند کاری در مورد آن انجام دهد. با این استراتژی، قربانیان درگیری‌ها را حل نمی‌کنند.

برای مثال:

مدیر جوان بخش یک شرکت شکایت از درگیری‌های فراوان در محیط کارش دارد. او با نگاه کردن به چهره‌های کارمندانش، احساس می‌نماید که در کارش اشتباهی وجود دارد. و در نتیجه در اداره کردن بخش خود ناموفق است. و می‌داند که نمی‌تواند به اهداف خود برسد. و رییس بخش هم متوجه نیست که برای پیش برد اهدافش نیاز به شرط لازم یعنی داشتن کارمندان شایسته و لایق می‌باشد.

در این نگرش غالب، واقعیت این است که قربانیان در موقعیت‌های درگیری، گناه را به گردن دیگران می‌اندازند. آنها خودشان فکر می‌کنند که هیچ ربطی به تعارض و تاریخچه این نگرش ندارند. در عین حال، آنها دلایل کافی برای این واقعیت پیدا می‌کنند که رفتار خود در وضعیت تعارض درست یا حداقل اجتناب‌ناپذیر بوده است. با این استراتژی، قربانیان درگیری‌ها را حل نمی‌کنند - برعکس، به نظر می‌رسد که آنها درگیری‌ها را مانند آهنربا جذب می‌کنند. عواقب آن ناراضی، ناامیدی و عصبانیت است.

### ۲. نگرش ساده انگاری

این نگرش به معنای تمایل به نادیده گرفتن، یا کم‌اهمیت جلوه دادن تعارض در حال توسعه یا موجود است.

برای مثال: مدیر یک قسمت با یک تغییر مداوم کارمندان می گوید: مسأله ای نیست که کارمندان شرکت را ترک می کنند زیرا هر کسی نیاز به پیشرفت دارد و من قصد ندارم که مانع پیشرفت آن ها شوم. تاکنون توانسته ام که جایگزینی برای آنها پیدا کنم و با آموزش آن ها توانسته ام تیم را سر پا نگه دارم. اگر هم جایی اشتباهی صورت گرفته غیرعادی نیست. و نارضایتی کارمندان را هم مورد حادی نمی باشد. تعارضات همیشه وجود دارند و به عنوان مدیر نباید خود را وارد میدان کرد. تجربه نشان داده که این تعارضات به خودی خود حل خواهند شد.

در نتیجه، افراد متوجه نمی شوند که چه زمانی پتانسیل تعارض ایجاد می شود. آن ها تعارضات موجود را حل نمی کنند زیرا متوجه آن ها نمی شوند یا وضعیت را بحرانی قلمداد نمی کنند. آن ها هم چنین سعی می کنند با موفقیت تشدید تعارضات را نادیده بگیرند - شاید تحت فشار خارجی بتوانند به وجود تعارض پی ببرند - اما حل تعارض اغلب سطحی است زیرا آن ها نیازی به رسیدن به هسته اصلی تعارض نمی بینند. بنابراین راه حل اغلب پایدار نیست.

### ۳. نگرش شرکت خود

افراد با این نگرش زندگی خود را مانند "شرکت خود" می بینند، مستقل عمل می کنند و از پتانسیل های تعارض و تعارض آگاه هستند. قبل از این که اقدامی انجام دهند، موقعیت تعارض را با دید خنثی، تحلیل می کنند. به همین دلیل است که ها یکی از سه استراتژی زیر را در یک درگیری تعارض انتخاب می کنند:

- وضعیت را تغییر می دهند یا بر دیگران تأثیر مثبت و مؤثری می گذارند به طوری که بخشی از تفکر و رفتار خود را تغییر می دهند. اگر در اولین تلاش این عمل مؤثر نبود، پس از یک استراحت فکری، تلاش های بیشتری برای راه حل انجام خواهد شد، در صورت لزوم، راه حل های دیگر را نیز اجرایی خواهند نمود.



## فصل سوم: حساسیت به سهم نقش خود در تعارض \* ۵۷

- شرایط تعارض را که در حال حاضر قابل حل نیست می پذیرند. آن ها علی رغم وضعیت درگیری قادر به حل تعارض هستند. آن ها هم چنین می توانند با صرف نظر از تعارض غیر قابل حل، با شریکی که درگیر یک تعارض حل نشدنی است در موقعیت های دیگر کار کنند.

- وضعیت را رها می کنند.

برای "کارآفرین" گزینه سازنده دیگری وجود دارد: اگر او متوجه شود که نه می تواند چیزی را تغییر دهد و نه واقعاً یک وضعیت نامناسب را بپذیرد، او هنوز هم می تواند از وضعیت خارج شود - ترک موقعیت. به عنوان مثال، برای شروع انتقال در داخل شرکت یا جستجوی شغل جدید در یک شرکت. با بررسی دقیق تر، مطمئناً انسان ها در وضعیتی یا قربانی، یا در موقعیت ساده انگاری و یا از جایگاه کارآفرینی عمل می کنند.

بررسی اجمالی زیر ارزیابی خودانتقادی از موقعیت را نشان می دهد:



### اعتماد به نفس

هر شخصی تصویری خاص و گاهی مبهم از خود به عنوان یک شخص دارد که شامل درک این است که چه نقاط قوتی و چه نقاط ضعفی را در خود می بیند.

ممکن است به نظر برسد که انسان به نقاط قوت و ضعف خود واقف است و همچنین با وضعیت فعلی خود "صداقت" دارد. فرد خود را همان گونه که هست می پذیرد و در عین حال آماده ی توسعه ی نقاط قوت خود می باشد. و با تغییر نقاط ضعف خود می تواند آن ها را تبدیل به نقاط قوت خود نماید.

اعتماد به نفس هم چنین می تواند منفی باشد. بعضی از انسان ها نسبت به خود بسیار نامطمئن هستند: به خود شک می کنند و در درجه اول ضعف ها و اشتباهات خود را می بینند. آنها فراموش کرده اند که چگونه نقاط قوت خود را درک کنند و به شدت و یک طرفه روی کمبودهای خود تمرکز می کنند. چنین وضعیتی، از جمله، زمانی به وجود می آید که فردی از محیط اطراف خود در یک دوره زمانی طولانی بازخورد منفی دریافت می کند.

به عنوان مثال، کسانی که فقط نظرات انتقادی در مورد عملکرد خود یا حتی درباره خود را از مافوق و همکاران دریافت می کنند، می توانند در طول زمان اعتماد به نفس منفی پیدا کنند.

اعتماد به نفس منفی هم چنین منجر به این واقعیت می شود که بازخورد مثبت از دیگران برای خود منفی تفسیر شود.

البته سوال هیجان انگیز این است که آیا اعتماد به نفس صرفاً نتیجه بازخوردهایی است که از دیگران دریافت می کنیم یا این که خود نیز می توان به طور فعال بر کیفیت اعتماد به نفس خود تأثیر گذاشت. اگر مقایسه را با نگرش به زندگی که در فصل قبل مورد بحث قرار گرفت مقایسه کنید، اعتماد به نفس در نهایت نتیجه ی نگرش شخصی است، "قربانی" طبیعتاً تمایل به ایجاد یک تصویر

منفی از خود دارد - "ساده انگار" اهمیت چندانی به آن نمی‌دهد. سهم خود را دارد و خود را نسبتاً غیرانتقادی بدون نیاز به تغییر می‌بیند. نگرش "شرکت خود" نیز در این جا مهم است: توانایی در مورد انعکاس خود، تمایل به اتخاذ نگرش خیرخواهانه اما انتقادی و همیشه به دنبال فرصت‌هایی برای آزمایش برداشت خود از طریق بازخورد دیگران می‌باشد. در عین حال، بهتر است فرد تصمیم بگیرد که بازخورد دیگران تا چه اندازه دلیلی برای انتقاد از خود و استراتژی‌های مربوط به تغییر در نظر گرفته می‌شود.

### ارزش‌ها و استانداردها

ارزش‌ها و استانداردهای درونی انسان، پنداشت‌های کاملاً روشنی در مورد معیار درستی یا نادرستی می‌باشد. انسان بخش قابل توجهی از ارزش‌های خود را در کودکی از طریق تربیت دریافت کرده است. ارزش‌ها و استانداردها بسیار مهم هستند، زیرا به او جهت‌گیری می‌دهند و او را قادر می‌سازد تا در وضعیت‌های تعارض به روشنی و بدون نیاز به تفکر، قادر به حل آن‌ها شود.

به عنوان مثال، اگر فاکتور "انصاف" در تعارضات برای کسی ارزشمند باشد، ناخودآگاه با رفتار ناعادلانه‌ی دیگران برخورد خواهد کرد. و نیازی به فکر کردن طولانی در مورد آن نمی‌باشد - ارزش انصاف آنقدر در وجود فرد محکم است که در صورت در خطر بودن این ارزش، حسگرهای درونی او بلافاصله فعال می‌شوند و واکنش به نقض این فاکتور تقریباً غیر ارادی است. ارزش‌ها نه تنها به ما توانایی قضاوت، بلکه امنیت رفتاری نیز می‌دهند. با تردید در مورد ارزش‌هاست که تعارضات به وجود می‌آیند.

### سیستم قطبی بودن ارزشی به عنوان پایه ای برای درک بیشتر

سیستم قطبی بودن ارزشی دسترسی آسان و قابل درک عمیق تری از وضعیت های تعارض را ارائه می دهد. اگر نگاه دقیق تری به مبحث ارزش ها انداخته شود، به سرعت می توان متوجه شد که ارزش ها، تا حدودی، همیشه قطبی متضاد هستند مانند "دو روی یک سکه". همیشه دو جهت گیری ارزشی وجود دارد که تضاد ها را نشان می دهند.

یک مثال ساده از این فرآیند پرداختن به پول است: برخی از پول خود به میزان اندکی استفاده می کنند - برخی دیگر سخاوتمند تر هستند. هر کس فکر می کند راه خودش درست است.

انسان تمایل دارد در مورد رفتاری که بر خلاف ارزش های خود تجربه می کند، منفی قضاوت نماید. در چنین شرایطی، شخص مقتصد ممکن است سخاوتمندان را ولخرج تلقی نماید - شخص سخاوتمند فکر می کند که مقتصد بیش از حد خسیس است. به ندرت کسی هر دو ارزش را به یک اندازه ادغام و تجربه می کند - معمولاً یکی از این دو گرایش غالب است. هر چه تمایل قضاوت منفی بارزتر باشد، تأثیر دو مکانیسم زیر قوی تر است:

- بسیار دشوار است انسان فردی را که گرایش به روی دیگر سکه دارد و آن خصلت ملکه ی ذهنش شده است را مثبت شمارد. و در این صورت تضاد ارزش ها آزاردهنده و غیر قابل حل می باشد و منفی به حساب می آید.

- یک قطبی شدن شدید در فرد می تواند به سرعت به خصلت بیش از حد منفی و در نتیجه به ضعف و فقدان تبدیل شود.

### جمع بندی فصل سوم

در یک تعارض حداقل دو نفر شرکت دارند.

- سازنده باشید و مخالفان را به یار یا شریک تعارض تبدیل کنید.

- سعی کنید آگاهانه و به شیوه ای انعکاسی عمل کنید، اتوماسیون های رفتاری که بدون انعکاس اجرا می شوند می توانند به تعارض تبدیل شوند.
- تمایل به سرزنش، دید راه حل های ممکن را مسدود می کند.
- شیوه ای که ما در نقش های خاص عمل می کنیم، از یک طرف می تواند به جلوگیری از درگیری کمک کند، اما از طرف دیگر می تواند تضادها را تداعی و تشدید کند. بنابراین فاصله گذاری میان نقش ها مفید است.
- با ذهنی باز به تعارضات برخورد کنید و اجازه ندهید به وسیله ی تجربیات منفی که قبلا داشته‌اید هدایت شوید.
- به سرعت عصبانی نشوید.
- منش بزرگسالی یا همان "من بالغ" الگوی رفتاری است که برای مقابله با تعارضات مطلوب است. بنابراین تا حد ممکن از موضع بلوغ عمل کنید و سعی کنید از معاملات متقابل بین نفس والدین و فرزند خودداری کنید.
- بدون تأمل، تعارضات دیگران را به عهده نگیرید.
- ارزش های بسیار برجسته می توانند باعث بوجود آمدن تعارض شوند. بنابراین، خودتان مشخص کنید که کدام تمایلات رفتاری ناشی از نظام ارزشی فردی شماست و آگاهانه درباره ارزش هایی که برایتان مهم هستند تصمیم بگیرید.
- اگرچه تربیت و شکل دادن نقش عمده ای در برخورد با تعارض دارد، اما هرکسی می تواند آگاهانه در مورد رفتار خود تصمیم بگیرد.
- هیچ کس قربانی ساختار شخصیتی خود نمی باشد.



## فصل چهارم: شناخت تعارضات

اگر فرد قصد تشخیص زود هنگام تعارضات را داشته باشد، توانایی خود انعکاسی بسیار مهم است: این که بتوان خود را قاضی خود قرار داده و ببیند که به چه واکنش هایی پی می برد، یک قدم به طرف جلو حرکت کرده است.

نشانه های روشنی از به وجود آمدن وضعیت های تعارض اولیه وجود دارد - با این حال، بهتر است نسبت به این علائم حساسیت ایجاد کرد. یکی از نشانه ها تغییر در ادراک است - برای مثال، در حالی که فکر می کردید مافوق شما تاکنون بسیار خوب بوده، ناگهان متوجه می شوید که بیشتر پاسخ های او با "بله، خوب، اما..." شروع می شود. شخص این رفتار را به عنوان یک اختلال تجربه می کند: شخص عصبانی است و کارش را متوقف کرده تا در مورد آن فکر کند. در همان زمان، میل فوری برای تغییر ایجاد می شود.

### علائم هشدار دهنده

لیست زیر مهم ترین نکاتی را در اختیار قرار می دهد که با آن می توان رفتار سایر دست اندرکاران تعارضات احتمالی را که در حال ظهور هستند تجزیه و تحلیل نمود. بهتر است چنین سیگنال هایی را با حساسیت دریافت کرد و سعی نمود آن ها را به شکلی مناسب پیش کشید.

البته برای روشن شدن سهم خود در تعارض، باید خود را از نظر چنین علائمی نیز رصد کرد. هرگاه فرد در رفتار خود یا دیگران متوجه چنین چیزی شد، نقطه ای را کشف کرده است که در آن می توان از پتانسیل غیرضروری برای تعارض جلوگیری نمود. البته، این ها علائم کاملاً واضح نیستند. توضیحات زیر را بیش تر به عنوان نشانه ای از رفتاری که می تواند نشان دهنده احتمال بروز تعارض باشد تلقی نمایید:

### اشاره زبانی به پتانسیل های تعارض

#### - رد یا نفی اساسی، مقاومت پایدار، نافرمانی

طرف گفتگو بر عقیده ی خود پافشاری می کند، حتی اگر آشکارا در مورد چیز خاصی نباشد. او خواسته های خود را به شیوه ای سرسختانه تر مطرح می کند و اجازه نمی دهد که با استدلال های واقعی او را از موضع خود منصرف کرد، بلکه سعی می کند که روی موضع خود پا فشاری کند. او نظر دیگری را دایماً نقض می کند. پیشنهادات با یک نه واضح پاسخ داده می شود یا طرف مقابل دقیقاً برعکس استدلال می کند.

#### گزینه ها به عنوان یک راه خروج

اصولاً برای همه وضعیت های سخت گفتگو، نکته ای وجود دارد که باید بدان توجه نمود و مراقب بود، و حفظ آرامش نیز لازم است. اگر کسی که از چنین رفتاری آزرده می شود، تحریک شده و مجبور می شود مقابله به مثل کند که سریعاً در یک موقعیت نامطلوب قرار خواهد گرفت. بنابراین:

- تضاد اساسی را زیر سوال ببرید (مو شکافی کردن): "چه چیزی مخالف این پیشنهاد است؟" یا "پیشنهاد باید چگونه باشد تا بتوان آن را پذیرفت".



- درخواست یک پیشنهاد جایگزین: "اگر به جای من بودید چه راهی انتخاب می کردید؟"
- بازتاب رفتار شریک گفتگو: "برداشت من این است که پیشنهادات من اصلاً با تصورات شما هم خوانی ندارد. می توان گفت که آیا من در اشتباه هستم؟"
- اگر هیچ یک از موارد بالا کمکی نکرد، بهتر است گفتگو را با این جملات قطع نمود: "تصور دارم که ما امروز واقعاً در این مورد پیشرفتی نخواهیم داشت - من در نظر خود تجدید نظر خواهم کرد و از شما می خواهم که همین کار را انجام دهید. سپس می توانیم در دو روز آینده دوباره جلسه ای داشته باشیم".

#### - پرخاشگری یا تهاجم

- طرف مقابل به شیوه ای بسیار تند خویانه و تحریک آمیز نظر خود را بیان و دیگران را درگیر می کند. نظرات او با تندی و بدبینی مشخص می شود. او در مورد دیگران، از جمله حاضران، منفی صحبت می کند، به این دلیل که انتقاد او ماهیت کلی دارد و به حقایق خاصی که قابل بررسی است اشاره نمی کند. او هم چنین مسائل مهم را به تمسخر می گیرد و به طور خلاصه، برای گرم کردن تنور کمک زیادی می کند.

#### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

- اگر فرد چنین ادراکی دارد، می توان فرض نمود که در ورای آن، پتانسیل تعارض وجود دارد که رفتار طرف مقابل را بدون آگاهی از آن شکل می دهد.
- مو شکافی کردن: زمینه نارضایتی فرد چیست؟
- بهتر است با چنین سوالاتی صحبت نمود: "دقیقاً چه پیشنهادی دارید؟" یا "پیشنهاد مورد نظر شما از این تفسیر چیست؟"

- در تعارضات سخت، می توان از یک سو از ترکیبی از مداخلات گسترده برای انعکاس ادراک خود استفاده کرد و از جهت دیگر، می توان به طور مطلوب بر ارتباطات تأثیر گذاشت: "بیان نظر خود با قاطعیت، نشان دهنده ی این است که این موضوع برای شما خیلی اهمیت دارد. حال از نظر شما چه اتفاقی باید بیفتد؟".

#### - متمرکز شدن

شخصی که با او صحبت می کنید، نگرش نامعقول نشان می دهد. او در مورد موضوعی پافشاری می کند و سرسختانه نقطه نظر خود را حفظ می کند، حتی زمانی که همه واقعیت ها خلاف آن را نشان می دهند و نظر کلی در جهت دیگر است. او به جای توجیه، بر اساس ادعا ها عمل می کند و اصرار دارد که حق با اوست و روی آن پافشاری می کند.

#### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

- بهتر است گفتار را واضح، بدون حمله به طرف صحبت بیان نموده و هم چنین از مقابله غیر ضروری پرهیز نمود "به نظر می رسد که هیچ گونه پیش رفتی به دست نمی آید. نظر شما کاملاً واضح و غیرقابل تغییر است - فرد در شگفت است که دلیل آن چیست که استدلال خود را نمی توان روشن نمود.

- بهتر است از طرف مقابل خواسته شود که برای نظرش دلیل بیاورد: "هنوز یک دلیل قابل درک برای موضع او دریافت نشده است".

#### - طفره رفتن، انکار

طرف مقابل از موضوعات خاص طفره می رود، در اظهارات مبهم گم می شود یا سعی می کند موضوع را به طور نامحسوس تغییر دهد یا به سطح واقعی تعارض در گفتگو نپردازد و از بحث در مورد آن اجتناب کند. زمانی که اقدام طفره آمیز امکان پذیر نباشد، بهانه هایی را به کار می گیرد که یا تأیید

حقیقت را دشوار می‌کند یا آن قدر از موضوع دور می‌شود که خطر از دست دادن گفتگو را به دنبال دارد.

### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

اول از همه، منطقی است که از اقدام طفره‌آمیز تحریک یا حتی دچار تشویش نشوید.

- بهتر است مدام و با خونسردی پرسید، که گویی تلاش‌های طفره‌آمیز او ثبت نشده باشد: "هنوز پاسخ روشنی برای آخرین سوال دریافت نشده است".

- بازخورد مستقیم می‌تواند شفافیت ایجاد کند و به طرف گفتگو نشان دهد که از بازی وی آگاهید و نمی‌خواهید سهمی در این بازی داشته باشید. "پاسخی برای آخرین سوال دریافت نشده است - و مهم است که به موضوع پایبند بوده و پاسخ روشنی دریافت نمود".

- اغراق یا تحریک در موارد و موقعیت‌های سخت‌تر: "تاکنون حتی یک بیانیه واضح دریافت نشده است - با درک کاملی که از اجتناب ورزی شما دارم می‌توان اکنون در مورد حقایق صحبت نمود".

### - اتهام به خود (خود اتهامی)

از همان ابتدای گفتگو با موضوعی انتقادی یا موضوعی مستعد تعارض، شخص مقابل، متشنج، عصبی و ناامن به نظر می‌رسد. به موضوع تعارض پرداخته می‌شود و طرف مقابل واکنش مناسب و عینی نشان نمی‌دهد، اما در عوض در یک انتقاد از خود گاهی حتی به صورت اغراق آمیز در خود فرو می‌رود. او به طور نمایشی تقصیر را به گردن خود می‌اندازد و به وضوح نشان می‌دهد که آیا می‌توان نوید بهبود را دهد یا خیر و ترجیح می‌دهد با توجه به شعار "می‌دانم که هرگز موفق نمی‌شوم" بر ناتوانی خود تأکید کند. یکی از زمینه‌های این رفتار می‌تواند انتقاد پیشگیرانه برای محافظت از خود باشد - در حقیقت از طریق این ژست تسلیم، مخاطب منتقد را در حالتی ملایم قرار می‌دهد. البته ناامنی واقعی و عدم اعتماد به نفس نیز می‌تواند دلیل آن باشد.

### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

فرض بر این است که شریک تعارض به دیگران نشان می دهد که چه کاری می داند و می تواند انجام دهد. در نتیجه برای این که شانه از زیر بار مسئولیت خالی کند وارد تعارض نمی شود. در حقیقت او در واقع شکست گراست و به خودش شک دارد. در این جا می توان منطقی و مفید بود که ابتدا شریک تعارض را تشویق کرده و با احتیاط رفتار وی را زیر سوال برده ، یا در این مورد بازخورد سازنده به او بدهید. "من از پاسخ شما متوجه انتقادات بسیار واضحی از خود و هم چنین شک به خود می شوم - فکر می کنم شما بیش از حد نسبت به خود سختگیر هستید. بگذارید با خوش بینی سالم به توافقی برای آینده دست پیدا کنیم که چنین بحث های اضافی به وجود نیاید".

### جابجایی و فرافکنی

هنگام بحث درباره اشتباهات در تحلیل یک وضعیت، شریک تعارض تمایل دارد دخالت خود را در خطا انکار کند و در عوض علت را در دیگران ببیند. این رفتار همچنین مبتنی بر این باور است که دیگران واقعاً "مقصر هستند". این تمایل را می توان در رفتار قربانی بودن نیز یافت. هم چنین می توان مشاهده کرد که شخص شایعاتی را منتشر می کند و دیگران را متهم می کند و در نتیجه خود را در دید بهتری قرار می دهد.

### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

بهبتر استه با توجه به شرایط موجود به سرعت وارد عمل شد. به عنوان مثال، اگر کسی در طول گفتگو سعی کند اشتباه را به دیگری منتقل کند، روش های مختلفی وجود دارد:

- می توان واقع بینانه به شرط داشتن اطلاعات روشنی مبنی بر این که خطا توسط شخص مقابل ایجاد شده است ، ثابت کنید که شخص مسئول آن بوده است.
- بهتر است به طرف مقابل پیشنهاد دخالت فرد خطاکار را در گفتگو داد.

- باز خورد مستقیم : من تعجب می کنم که چرا شما اینقدر به این امر اعتقاد دارید که علت و مسئول این تعارض فقط می تواند با دیگران باشد و نه با شما؟

#### -تسلیم به سرنوشت

شریک گفتگو یا شریک تعارض به جای فکر کردن به راه حل ها و امکانات، بی علاقه‌گی نشان می دهد. این بی علاقه‌گی به طور واضح نشانه ی تسلیم است. او نسبت به همه تلاش‌ها برای یک راه حل سازنده شک و تردید عمیقی نشان می دهد که با این حال، موجه نیست. از سوی دیگر، او پشت جملات کلامی مانند "با این وجود، معنا ندارد" پنهان می شود. او برای خودش نیازی به ایفای نقش فعال تری نمی بیند - در عوض او ادعا می کند که به هر حال چیزی برای او اهمیت نداشته و بی علاقه‌گی نشان می دهد.

#### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

گرایش به تسلیم را باید در ابتدا جدی گرفت، بدون این که دلسرد شده یا برعکس، باعث تحریک شود. ورای این رفتار اغلب مجموعه ای از تجربیات منفی است که فرد مورد نظر در گذشته داشته است. وقتی ناامیدی های زیادی روی هم تلنبار شده باشند، به راحتی می توان باور کرد که همه چیز واقعاً بی فایده است. پذیرش این نگرش تایید نشده می تواند شروع بحث در مورد راه حل باشد.

- در صورت علاقه مندی سوال شود که طرف مقابل چه تجربیات منفی داشته است و می توان درک کرد که چنین تجربیاتی می تواند منجر به نگرش شکاکانه شود.

- از فرد مقابل سوال شده آیا ایده ای برای راه حل دارد یا خیر و مورد تشویقش قرار گیرد.

- ابراز امیدواری و اطمینان در خصوص مشارکت او را بیان کنید.

- سوال شود که چه چیزی از دیدگاه فرد مقابل هدف دست یافتنی می باشد و در شناسایی و دستیابی آن کوشا باشد.

- سازش بیش از حد

گاهی اوقات باید با افراد دخیل در تعارض گفتگو نمود که آسان تر به نتیجه دست یافت. آن ها به تنهایی ایده ها و پیشنهادات خود را توسعه نمی دهند و به سرعت و بدون مشکل با رویکردهای راه حل ما موافقت می کنند. انتقاد عملاً نامحسوس است - حتی زمانی که از آن ها خواسته می شود واقعیت ها یا نظر ما را به طور انتقادی ارزیابی کنند، از بیان واضح خودداری می کنند و در عوض تأکید می کنند که با هر تصمیمی موافق هستند و ایده های بهتر یا متفاوتی ندارند. در این موقعیت، توجه و احتیاط الزامی است: توافق به راحتی به دست آمده نیز می تواند یک شبه توافق باشد. یعنی با گذشت زمان است که روشن خواهد شد که هیچ توافق واقعی به دست نیامده است.

گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

استراتژی کارآمد در این گزینه رسیدن به توافقات روشن و قابل اجرا می باشد .

- می توان برداشت های خود را در قالب بازخورد برای مخاطب بیان کرد تا او بتواند نظر خود را واضح تر و متفاوت تر بیان کند.

- اهمیت رضایت واقعی را شفاف سازی نموده و پذیرفتن تناقض آشکار بهتر از رضایت ظاهری است.

- اگر طرف صحبت موضوعی را به طور واضح مشخص نمی کند، روشن نمودن این که نمی توان نتایج را به حالت گذشته برگرداند، ضروری است. گاهی اوقات امکان زمانی برای تامل می تواند برای شرکای بحث مفید باشد.

- عقلانی سازی و روشنفکری

اگر در یک گفتگو، مخاطب مربوطه به طور فزاینده ای عینی گرا باشد و استدلال های منطقی را فقط بدون احساس ارائه دهد، دلیل آن می تواند پنهان کردن خود پشت مقاومت عاطفی باشد. هرچه

یک گفتگو عینی تر باشد، به ویژه در یک وضعیت تعارض، این فرض می تواند دقیق تر باشد که عواطف و احساسات تا حد قابل توجهی در این جا نقش دارند، اما هیچ کس مایل نیست برای اینکه واکنش عاطفی نشان دهد، حرکات مضحکی انجام دهد.

### گزینه ها به عنوان یک راه خروج:

در اینجا مهم است که اطمینان حاصل شود که بحث نه تنها در یک سطح شبه واقعی است، بلکه کسانی که درگیر هستند از درون - یعنی از نظر احساسی - نیز درگیر هستند. بنابراین مهم است که فضایی آرام ایجاد کنید که در آن مکانی برای صحبت در مورد جنبه های احساسی وجود داشته باشد. - اگر تصور می کنید که منطقی سازی در حال انجام است، می توانید به ابتکار خود وارد سطح عاطفی نیز شوید.

به عنوان مثال، اگر شک منطقی دارید که فردی که با او صحبت می کنید عصبانی است، می توانید بگویید "خب اگر من جای شما بودم از این وضعیت کاملاً عصبانی می شدم - حال احساس شما چگونه است؟".

اما این گزینه ها تنها وقتی مورد استفاده قرار می گیرند، که این تصور را داشته باشید که عقلانیت مانع پیش کشیدن یا جلوگیری از حل تعارض واقعی می شود.

**تذکر: زبان بدن دروغ نمی گوید، بنابراین نشانه یا سیگنال های زبان بدن را درک کنید.**

علاوه بر رفتار کلامی، رفتار غیر کلامی نیز می تواند سرنخ های مهمی را نشان دهد. وقتی صحبت از زبان بدن می شود، فرض بر این است که اگرچه انسان با این کلمات می تواند دروغ بگوید، اما بدن به سختی می تواند دروغ بگوید. از این نظر، زبان بدن نیز اطلاعات مهمی در رابطه با ردیابی علائم تعارض ارائه می دهد.

اگر شخصی با آغوش باز دیگری را پذیرفت ، پس مشکلی با طرف مقابل ندارد، زیرا:

- تماس چشمی را حفظ می کند،
  - التفات دارد،
  - رفتاری آرام و باز دارد،
  - آرام و دوستانه بنظر میرسد،
  - وقتی به صحبت شما گوش فرا میدهد سر خم می کند که نشان دهد متوجه است و تصدیق می کند،
  - با کف دست باز حس خوب را نشان می دهد،
  - به شما اجازه می دهد که صحبت خود را به پایان برسانید و سعی در قطع کردن حرف شما نمی شود. چنین علاماتی نشان دهنده ی روحیه ی مثبت و بدون پتانسیل جدی برای تعارض می باشد.
  - هر کسی که به طور فیزیکی سدی مقابل طرف به وجود می آورد، پتانسیل بالایی برای تعارض از خود نشان می دهد:
  - شخص مقابل اصلاً ارتباط چشمی برقرار نمی کند یا خیلی کم این گونه ارتباط دارد،
  - روی خود را بر می گرداند ،
  - پا رو پا می اندازد،
  - ماهیچه هایش منقبض هستند،
  - با دستان بسته صحبت می کند،
  - حالات صورت جمع شده یا جدی را نشان می دهد،
  - هنگام صحبت سر را تکان می دهد.
- اینها علاماتی هستند که می توانند پتانسیل تعارض را نشان تفسیر دهند - اما لزوماً نباید چنین باشد.



پیشنهاد می‌شود که چنین علایم را بدون شک و ابهام درک کنید و بر این اساس بدون ابهام واکنش نشان دهید. بهتر است درک خود را رک بیان نمایید: " این تصور را دارم که این پیشنهاد به مذاق شما خوش نمی‌آید " به جای این که از اصطلاح: " به نظر می‌رسد خیلی بسته‌اید " استفاده کنید.

### وقتی کلام گفتاری چیز دیگری غیر از زبان بدن بیان می‌کند

فرض کنید در یک بحث تعارض از طرف مقابل خود می‌پرسید که آیا او با راه حل خاصی موافق است یا خیر. او کمی مکث می‌کند، سرش را با حالتی تکان می‌دهد و می‌گوید: "خب، من می‌توانم با آن کنار بیایم". در چنین شرایطی ممکن است حتی متوجه تکان دادن سر او نشوید زیرا - مانند بسیاری از افراد دیگر - به زبان بیش‌تر توجه می‌کنید و در درجه اول رضایت ظاهری را می‌شنوید. اگر توازن بین زبان بدن و کلام گفتاری را در نظر بگیرید، همیشه متوجه خواهید شد که آیا بین این دو شکل گفتار تناقضی وجود دارد یا خیر - یک ناهمخوانی.

حالا وقتی متوجه ناهماهنگی یا تناقض شدید چه می‌کنید؟ خطاب قرار دادن مستقیم البته یک گزینه است، به عنوان مثال: "شما بله می‌گویید، اما در همان زمان متوجه شدم که سر خود را تکان می‌دهید: آیا هنوز محدودیتی در رضایت شما وجود دارد - آیا هنوز چیزی باید روشن شود.؟"

برخی دیگر شکل غیرمستقیم را ترجیح می‌دهند و راه دیگری را مورد آزمایش قرار می‌دهند: " تصور می‌کنم که شما می‌گویید بله، اما هنوز کاملاً متقاعد نشده‌اید. آیا چیز دیگری وجود دارد که باید روشن شود؟" یا با لحنی متفکرانه و به دنبال آن مکثی: "خوشحالم که رضایت خود را اعلام کردید: امیدوارم واقعاً چیزی برای توضیح باقی‌نمانده باشد و بله ی شما دیگر حاوی نارضایتی شما نباشد."

## رفتار خنثی

ناظر بر سر کارمند غر می‌زند: هر بار که به دست شما کاری می‌سپارم، سوءتفاهم‌هایی پیش می‌آید که برای حل آن زمان زیادی را می‌گیرد. می‌خواهم برای یک بار هم که شده کاری از همان ابتدا به آرامی و به درستی اجرا شود! آیا این و جملات مشابه را می‌شناسید - آیا تا به حال به کسی در شرایط درگیری به شکل اغراق آمیز حمله کرده‌اید؟ سپس احتمالاً متوجه شده‌اید که طرف مقابل به مبارزه متقابل روی آورده است. در واقع است، کسی دوست ندارد با چنین بیان‌های اغراق آمیزی مواجه شود. در وضعیت‌های درگیری، از قبل مطمئن شوید که آیا ادراک شما هنوز بی‌طرفانه است یا این که قبلاً از نظر ذهنی خود را درگیر تعارض کرده‌اید تا حدی که واکنش شما کاملاً اغراق‌آمیز باشد.

## در واقع مسبب این تعارض کیست؟

تعارض لزوماً نباید مشکل شخص دیگری باشد یا برعکس. بهتر است این سوال هیجان‌انگیز را از خود پرسید که چه شخصی بایستی به عنوان مسبب تعارض در مراحل اولیه یک درگیری شناخته شود تا بتوان از ابتدا مسیر درستی را تعیین کرده و یک استراتژی کارآمد ایجاد گردد.

## شما به تنهایی مسبب تعارض هستید

هیچ‌کس دیگری در این شرایط فعلی دخیل نیست. تعارض منحصراً با شخص شما اتفاق می‌افتد - چه در افکار و چه در احساسات. در هر صورت، وضعیت حواس شما را پرت کرده و شما را آزار می‌دهد، به طوری که مشغول فکر کردن به راه‌حل‌های ممکن می‌شوید. شما برای بحث توافق‌نامه هدف با کارمندان خود آماده می‌شوید و متوجه می‌شوید که در چند هفته گذشته از عملکرد یک کارمند بسیار ناراضی بوده‌اید. با این حال، شما اجازه نمایش و بروز آن را ندادید و در مورد خطاهای

رخ داده صحبت نکردید. اکنون این سوال پیش می‌آید که آیا باید مستقیماً در گفتگو به نکات انتقادی بپردازید تا کارمند بتواند انتقاد را بپذیرد و شما را به خاطر عدم صراحت سرزنش نکند؟ در این شرایط فعلی شما خودتان هم به شخصه دچار تعارض هستید - طرف مقابل هنوز چیزی در مورد نارضایتی شما نمی‌داند: هر چه مدت طولانی‌تری در وضعیت یک تعارض حاد بوده باشید، و هنوز به آن رسیدگی نکرده باشید، حل تعارض دشوارتر خواهد بود. بهتر است که قدم اول را برداشته و در مورد آن صحبت کنید.

دلیل آن این است که درگیری عاطفی در طول زمان به طور پیوسته افزایش می‌یابد. به عنوان مثال، عصبانیت در مورد اشتباه شخص دیگری همیشه با نشان دادن مجدد این رفتار افزایش می‌یابد - و تا زمانی که تعارض آشکارا مطرح نشود، رفتار او نیز تغییر نخواهد کرد. در این دور باطل، آرامش لازم برای حل تعارض حاصل نمی‌شود و بیش‌تر و بیش‌تر با واکنش افراطی منجر به سقوط می‌شود. احتمال بیش‌تری وجود دارد تا یک لغزش به مدت زیادی در یک تعارض بیان نشود.

البته، یک راه حل می‌تواند این باشد که با در نظر گرفتن دقیق شرایط، به این نتیجه برسید که تعارض به اندازه‌ای که قبلاً فکر می‌کردید مهم نیست. اگر از نظر موقعیت منطقی باشد و واقعاً بتوانید تعارض را برای خود حل کنید، در نهایت مشکل را برای خود حل کرده‌اید. با این حال، اگر تصمیم به مقابله با تعارض دارید، جنبه‌های زیر در چنین شرایطی مهم هستند:

### **بدین گونه تعارض خود را به دیگری منتقل می‌کنید**

- بپذیرید که شما از نظر عاطفی با احساسات شدیدتر از آن چه فکر می‌کنید، در تعارض شریک هستید. زیرا اگر بپذیرید که تعارض برای شما یک بار عاطفی نیز هست، آن وقت می‌توانید راحت‌تر آن را حل کنید.

- شریک تعارض را نیز به میدان بیاورید. تعارض خود را در پیام های "من" شرح دهید و ایده ها یا خواسته های خود را بیان کنید.

- مطمئن شوید که طرف مقابل نیز آمادگی مقابله با تعارض را دارد و با هم به دنبال راه حل تعارض همکاری داشته باشید.

### شما متوجه می شوید که شخص دیگری مسبب تعارض می باشد

وضعیت، زمانی هیجان انگیزتر می شود که شما قطعاً هیچ نقشی در بازی ندارید، اما به عنوان یک ناظر بی طرف متوجه می شوید که مداخله ی بیرونی می تواند مفید و مهم باشد، زیرا شخص مقابل حتی نمی داند که در یک تعارض قرار گرفته است.

از زمانی که یک همکار جوان جدید به بخش پیوسته، کارمندی که از نظر عملکرد او راضی هستید، تا حدودی تغییر رفتار داده است. در حالی که کارمند در طول سال ها خود را با تعهدی که داشته است بالا برده و عملکرد خوب خود را ثابت کرده است، همکار جدید تقریباً هیچ تجربه ی حرفه ای ندارد. او دوست دارد آنچه را که در دانشگاه آموخته است در بحث ها بگنجانند. کارمند قدیمی در جلسات بسیار محتاط شده است و به ندرت در بحث با تازه وارد شرکت می کند. ظاهراً او با رفتار همکار جدیدش بدون به وجود آوردن تعارض، کنار نمی آید.

در این شرایط، یک مدیر به دقت بررسی می کند که آیا این روند را تماشا کند یا به شیوه ای مناسب مداخله کند تا به احتمال بروز تعارض در مراحل اولیه رسیدگی کند و در صورت امکان، آن را بررسی کند. مداخله فرصت ها اما خطراتی نیز به همراه دارد. در بهترین حالت، وضعیت بحرانی می تواند به سرعت برطرف شود و این منجر به تمرکز کامل روی کار و یک رابطه شخصی قوی تر شود. اما در بدترین حالت، وضعیت تشدید می شود و غسل ها تبدیل به سنگرهای عمیق می شوند. در نهایت، مداخله بیرونی فرصت را از مسبب تعارض می گیرد تا خودش فعال شود و بهتر با خودش کنار بیاید.

### شما بدین گونه به حل تعارضات دیگران کمک می کنید

- فعال باشید و به دقت تجزیه و تحلیل کنید که چه عواملی باعث تعارض شده و چه دلیلی برای تعارض وجود داشته باشد.

- به دنبال گفتگو با مسبب تعارض با هدف برقراری ارتباط یا انعکاس برداشت های خود و در صورت لزوم بیان نگرانی های خود باشید.

- حمایت و کمک خود را به مسبب تعارض ارائه دهید. اما مراقب باشید که حمایت خود را به او تحمیل نکنید.

### شما و یک یا چند نفر دیگر تعارض مشترک دارید

در این شرایط فرض می شود که همه طرف های تعارض از پتانسیل آن آگاه هستند. با این وجود، تمایل به بیان تعارض به شیوه ای راه حل محور می تواند از نظر قدرت متفاوت باشد - شاید حتی در برخی افراد اصلاً وجود نداشته باشد. البته استراتژی اساسی باید یک راه حل مشارکتی باشد. بنابراین راه حلی که همه شرکای درگیری در آن مشارکت فعال داشته باشند، توسط همه به اشتراک گذاشته خواهد شد.

### بدین گونه یک تعارض مشترک را حل خواهید کرد

- داده ها و حقایق وضعیت فعلی را آماده و جمع آوری کرده و ساختار دهید، تاریخچه قبلی و سهم خود در وضعیت تعارض فعلی را انعکاس داده و هم چنین از حس مشارکت خود آگاه شوید.

- در یک گفتگوی ساختار یافته، مطمئن شوید که همه دست اندرکاران ابتدا دیدگاه مشترکی را ایجاد کنند تا بر این اساس راه حل های ممکن را ترسیم کنند. اطمینان حاصل کنید که یک تصمیم روشن از راه حل های جایگزین ممکن گرفته شده است و قابل درک است که یک برنامه ریزی می تواند اجرای راه حل های پیشنهادی را تضمین کند.

- بر اساس مسئولیت های مشخص پس از اعلام تعارض، از اجرای توافقات انجام شده توسط طرفین، تصدی فعالیت های مربوطه و انجام تعهدات اطمینان حاصل کنید.

### جمع بندی فصل چهارم

تعارضات در حال ظهور را از قبل تشخیص دهید و با احتیاط واکنش نشان دهید.

• نشانه های زبانی و فیزیکی واضحی از تعارضات در حال ظهور وجود دارند.

- علائم لفظی می تواند: مقاومت، سرکشی، پرخاشگری، استعفا، خود اتهامی، فرافکنی، فشار بیش از حد و ... باشد.

- وضعیت بسته و طرد کننده و همچنین تماس چشمی کم یا عدم وجود آن می تواند نشان دهنده احتمال تعارض باشند. ناسازگاری بین زبان و وضعیت بدن نیز باید بر این اساس درک شود.

• سعی کنید تعارض را تا حد امکان بی طرفانه درک کنید. هرکسی که برای مدت طولانی به شیوه ای بسیار هیجانی وارد درگیری می شود، در معرض خطر واکنش غلط و اغراق آمیز در بحث های تعارض قرار می گیرد و در نتیجه راه حل های ممکن را از بین می برد.

• مشخص کنید که چه کسی واقعاً یک تعارض را درک می کند، به چه شکل و با چه شدتی تجربه می شود و چگونه می توان آن را پیش کشید. در نهایت چه کسی دچار تعارض می شود: فقط شما، فردی از محیط اطرافتان یا شما و شریک تعارض به یک اندازه از مشکل آگاه هستید؟

• نگرش درونی نسبت به تعارض برای موفقیت راه حل تعیین کننده است. تجارب شکست را نباید تعمیم داد. هرچه مثبت تر و بی طرفانه تر به یک وضعیت تعارض برخورد کنید، شانس بیشتری برای یافتن راه حلی رضایت بخش برای همه طرف های درگیر خواهید داشت.

## فصل پنجم: اجتناب از تعارضات غیر ضروری

از درگیری های غیر ضروری اجتناب کنید: در زمان، انرژی و اعصاب صرفه جویی کنید! منطقی است که از همان ابتدا هر کاری که می توانید برای جلوگیری از تعارضات غیر ضروری انجام دهید. در اینجا نیز مهم است که ابتدا از سهم و امکانات خود آگاه شوید و سپس برای جلوگیری از تعارض بر دیگران تأثیر بگذارید.

پرهیز از درگیری های غیرضروری به معنای نادیده گرفتن آن ها نیست. پرهیز از تعارضات غیرضروری از یک سو به معنای فراهم کردن محیط و فضای سالم کاری است که در وهله ی اول اجازه بروز تعارض را ندهد و از سوی دیگر در صورت بروز اولین نشانه ، مداخله به گونه ای باشد که در مراحل اولیه تعارض شناسایی و حل شود.

### اطلاعات و ارتباطات باز

جریان کارآمد اطلاعات پایه اساسی فرآیند های بدون اصطکاک و خالی از تعارض است. از یک طرف، این روزها حجم عظیمی از اطلاعات باید پردازش شوند - از سوی دیگر، بسیاری احساس می کنند که دسترسی کافی و به موقع از اطلاعات مهم ندارند. هر جا که کمبود اطلاعات وجود داشته باشد، خیلی دیر، ناکافی یا نادرست در دسترس قرار گرفته باشد، بهره وری نه تنها آسیب می بیند، بلکه زبان های اصطکاک و پتانسیل تعارض ایجاد می شود.

صرف نظر از وضعیتی که در آن هستید - چه یک مدیر یا یک کارمند، اطمینان حاصل کنید که اطلاعات مهم به سرعت به مخاطب به گونه ای مناسب منتقل شود و از طرف دیگر اطمینان حاصل کنید که اطلاعات را تا جایی که منطقی است قبلاً انتخاب کرده تا همکاران و کارمندان غرق در اطلاعات بی اهمیت نشوند.

### ایجاد فضای مثبت

همنوعان، همکاران، مافوق و غیره خود را آگاهانه مشاهده کنید و منعکس کنید که چه کسی بر شما کلاً تأثیر راضی کننده و خوبی می گذارد و از سوی دیگر، شخص دیگری احساس نارضایتی و بدی به شما می دهد و عصبانی، پرخاشگر، گیج کننده، در حال کلنجار رفتن در فکر رفتار می کند. مطمئناً با خلق و خوی مثبت بهتر کنار می آید. تضاد کمی با چنین افراد وجود دارد. اگر یک شرایط تعارض به وجود آمد که نمی توان از آن اجتناب کرد، می توانید آن را به طور سازنده و عینی با افراد مثبت روشن کنید. دست اندرکاران نیز از راه حل های یافت شده حمایت خواهند کرد، هم شفاف سازی شده و هم از جنبه واقعی نتیجه خوبی حاصل شده است.

با خود انتقادی، پایه ی تمایلات منفی را زیر سوال برده و آنها را در جهت مثبت تغییر دهید. راه حل ها را به جای مشکلات، فرصت ها را به جای خطرات ببینید و موفقیت ها را به جای شکست ها به خاطر بسپارید.

### فرهنگ بازخورد باعث ایجاد شفافیت می شود

گویی، درگیری های پنهان دارای مواد منفجره احساسی می باشند و پتانسیل بالایی برای درگیری دارند. بنابراین قبل از این که مشکلات حاد شوند، منطقی است که از حساسیت ها، ایده ها، خواسته ها و غیره آگاه شوید و بازخورد منسجم و به موقع ارائه دهید.



بازخورد همیشه شفافیت ایجاد می کند - شما در مورد این که دیگران چگونه رفتارهای خاص را ارزیابی می کنند بیش تر می آموزید و این مسأله زمینه سازی را برای یک فضای کاری سازنده، جلوگیری از تعارضات غیر ضروری و حل و فصل تعارضات ایجاد شده فراهم می کند. با استفاده از بازخورد آگاهانه، شما این امکان را دارید، اثرات بازخورد را به جهتی خاص سوق دهید. با این حال، هیچ تضمینی برای موفقیت وجود ندارد. لطفاً در نظر داشته باشید: بازخورد ابزار قدرت یا اجبار نیست.

### تمایلات بازخوردی - انتقاد قبل از قدردانی یا قدردانی قبل از انتقاد

این نوع فرهنگ بازخورد، غیر معمول نیست و البته دلایل خود را دارد. بسیار عملگرایانه است که زمان ارزشمند است، به خصوص زمانی که حجم کار زیاد است. در این صورت ممکن است گفتگوهای بین مافوق و کارمندان یا حتی در میان همکاران زمانی که اشتباهی رخ داده و بایستی تجزیه و تحلیل یا اصلاح شوند به گونه ی خود به خودی اتفاق افتد و در این حالت قدردانی اغلب مورد توجه قرار نمی گیرد. اتفاقاً بسیاری از مدیران اعتراف می کنند که بیش تر انتقاد می کنند تا قدردانی. برخی چنین نگرش ابتدایی را در جمله "تا زمانی که چیزی نگویم و انتقاد نکنم، همه چیز خوب است" ابراز می کنند.

به دلیل گرایش که در مباحث در مورد ضعف ها و اشتباهات وجود دارد، مهم است که با افکار تشویق کننده و بازخورد مثبت، روند متعادلی بوجود آید.

### از طریق قدر شناسی جنبه های مثبت را تقویت کنید

بازخورد همیشه تأثیر گذار است. حتی با بازخورد ناخودآگاه - یعنی بیان انتقادی یا تکان دادن سر تایید کننده به پیشنهاد همکاران - می توانید در دیگران مؤثر واقع شوید. رفتار، تفکر و احساس او

می تواند تغییر کند. بازخورد مثبت خلق و خوی مثبت را تثبیت می کند یا تغییر مطلوبی ایجاد می کند. از درگیری های غیر ضروری اجتناب ورزیده می شود و در نتیجه حل تعارض آسان تر می گردد. بازخورد مثبت و مورد قبول، اغلب دست کم گرفته می شود. به همین دلیل بهتر است آنها را به شیوه ای مناسب بخشی از رفتار خود نمایید. اگر از چیزی خوشحال و راضی بودید، متوجه پیشرفت مثبتی شدید، به دیگران بازخورد مناسبی دهید.

هم چنین متوجه باشید که بازخورد مثبت حاوی هیچ گونه محدودیت ناخودآگاه، نسبی سازی یا حتی انتقاد نباشد:

- من این نتیجه را واقعاً دوست دارم.
- این تفصیل به خوبی انجام شده است - خوب است اگر همیشه این گونه باشد.

#### با بازخورد انتقادی باعث تغییرات شوید

جنبه ی هیجان انگیز بازخورد، پاسخی در مورد رفتارها و عناصری است که از دیدگاه خود نظام مند نیستند و بدین جهت پتانسیل تعارض را در خود نهفته اند. بازخورد، به عبارت دیگر هدف از اصلاح تغییرات کوچک برای بهبود یا به معنای انتقادی، انتقال خواسته ها یا امیال به تغییرات روشن و پایدار است.

نقطه شروع این بازخورد قبل از هر چیز دیدگاه خود شخص است، که مشخصاً فقط تا حدی خنثی یا حتی عینی است و در عوض حاوی عناصر نسبتاً ذهنی است. دقیقاً به همین دلیل، یک مبنای تعیین کننده برای جلوگیری از تعارض و پذیرش بازخورد توسط گیرنده است که سعی کرده اید از قبل دیدگاهی بی طرفانه داشته باشید.

بازخورد انتقادی باید بر اساس حقایق عینی و حاوی یک پیشنهاد سازنده برای بهبود باشد.

هر بازخورد سازنده، شامل آرزوها یا پیشنهاد هایی در مورد تغییرات مورد انتظار یا امید بخش است. در این رابطه هم چنین مسأله ی امکان سنجی را هم در نظر بگیرید. تغییرات در رفتار یا حتی در تنظیمات اولیه معمولاً فقط در قدم های کوچک قابل اجرا هستند. در نظر گرفتن امکان سنجی به معنی بررسی این سوال است که آیا تغییر مورد نظر بر رفتار گیرنده زیاده خواهی نیست، آیا گام مورد انتظار خیلی بزرگ نیست. معمولاً بهتر است همیشه برای تغییرات کوچک تلاش کنید.

### بازخورد - شجاعت برای ریسک حساب شده

شکی نیست که روش بازخورد، ترفند و پتانسیل تعارض مخصوص به خود را دارد. اگر از این ریسکها آگاه باشید، در وهله ی اول از اکثر موارد خجالت آور جلوگیری خواهید کرد. با این حال، اگر کسی جرأت ریسک نداشته باشد، نمی تواند برنده شود. وقتی بازخوردی داده می شود، یعنی در واقع در مورد نگرش ها و ایده های شخصی خود صحبت می نمایید. بنابراین مهم است که ایده های خود را با دقت بر اساس استانداردها، داده ها و حقایق کلی قرار دهید.

با این وجود، بهتر است بازخورد را بیش از حد عینی و خنثی نکنید - که در این صورت بخشی از تأثیر احتمالی را از دست می دهد. اطمینان حاصل کنید که ارزیابی ها و حساسیت های شخصی که در بازخورد خود لحاظ می کنید در یک چارچوب حرکت می کنند. در مورد وضعیت جسمی و روانی صحبت کنید نه حساسیت ها. به عنوان یک واکنش، بازخورد قطعاً می تواند منجر به مقاومت شود، حتی بدون این که شما نقش قابل توجهی در آن داشته باشید. اگر از این موضوع آگاه باشید و بتواند با اطمینان با مقاومت مقابله کنید، ریسک احتمالی دیگری را تحت کنترل خواهید گرفت.

این مهم است که بدانید مقاومت همیشه نشانه ی عدم تعادل است. سعی کنید در ابتدا مقاومت نشانه ی این است که فرد تمایل به پذیرش بازخورد ندارد - در غیر این صورت بهتر است بازخورد را بدون اصرار بر تأیید یا پذیرش، به حال خود رها کرده و منتظر یک فرصت خوب باشید. اتفاقاً، اغلب

می‌توان مشاهده کرد که، علی‌رغم یک مقاومت لحظه‌ای، تکانه‌ای که بعداً توسط بازخورد ایجاد می‌شود، تأثیر می‌گذارد و گیرنده ی بازخورد تغییرات خاصی را آغاز می‌کند. گاهی اوقات به سادگی موانعی وجود دارد که برای دریافت کننده ی بازخورد دشوار می‌شود تا آشکارا تمایل خود را برای تغییر نشان دهد.

### ساختار اساسی بازخورد

ساختار بازخورد به گونه ی زیر می‌باشد:

• توصیف دقیق و خنثی از ادراکی که به آن اشاره خواهد شد.

مهم است که این را در ابتدا قرار دهید تا گیرنده بازخورد بتواند محتوا را تنظیم کند. در این مرحله انجام ارزیابی‌ها نیز مهم است تا هیچ مقاومتی در گیرنده ی بازخورد ایجاد نشود.

• واکنش به نوبه ی خود می‌تواند سه جهت داشته باشد:

○ سوالاتی که برای شما پیش آمده،

○ احساساتی که در نتیجه ادراک در شما بوجود آمده است،

○ استنباط‌هایی که بوجود آمده.

• خواسته‌هایی که نسبت به طرف مقابل دارید یا پیامدهایی که از دیدگاه شما ناشی می‌شود.

مثال‌هایی برای بیان بازخورد:

یک سرپرست از کیفیت کار کارمندی راضی است، اما از سرعت کار او راضی نیست:

۱- نتایج کارهای شما همیشه بی‌عیب و نقص است. برای برخی از جزئیات بیش‌تر از آنچه در ابتدا توافق شده بود به زمان نیاز دارید،

۲- نمی‌دانم آیا می‌توانیم سرعت کار را بدون از دست دادن کیفیت افزایش دهیم.

۳- با این حال، من کاملاً راضی نیستم، زیرا می ترسم که شما از ارزشی که کارتان دارد بیشتر زمان صرف می کنید.

علاوه بر ساختار پیشنهادی در این جا، رعایت چند قانون، مبنای مهمی در سناریوی تعارض می باشد:

### قوانین برای دادن بازخورد

- مطمئن شوید که بدون مزاحمت خارجی گفتگو انجام می شود.
- اطمینان حاصل کنید که مصاحبه به صورت خصوصی انجام شود.
- به تمایل درونی طرف مقابل خود برای آماده شدن برای بازخورد توجه کنید.
- سعی کنید فضایی را ایجاد کنید که تا حد امکان توأم با همکاری باشد.
- رو در رو ننشینید زیرا ممکن است موجب درگیری شود.
- به جای استفاده از عبارت تو یا شما که باعث بوجود آمدن تعارض می شود از عبارت من استفاده کنید. برای مثال از عبارت "من نا امید شدم" به جای "شما مرا نا امید کردید" استفاده کنید.
- به صورت مثبت فرموله کنید و در نظر داشته باشید که در هر رفتاری قدرتی وجود دارد.
- برای مثال: "از طراحی بی عیب و نقص شما قدردانی می کنم. من مطمئن هستم که می توانید در زمان کمتری بدون از دست دادن کیفیت به نتیجه برسید."
- ابایی نداشته باشید که اجازه دهید تا سهم خود را در گفتگو بگنجانید و اشتباهات خود را پیش بکشید.
- به طور کلی فقط به چند واقعیت اشاره کنید.

- خود را بر روی شخصیت طرف گفتگوی خود متمرکز کنید و او را تحت تأثیر قرار نداده یا این که زیاده روی کنید.

### قوانین برای دریافت بازخورد

مدیریت بازخورد علاوه بر توانایی ارائه بازخورد "خوب"، شامل تمایل به پذیرش بازخورد نیز می شود. بارها و بارها در موقعیت هایی قرار می گیرید که در آن دیگران بازخورد و اطلاعات مهمی در مورد اجتناب از تعارض و حل آن ارائه می دهند.

توجه کنید که مشاهده ی بازخورد دریافتی به عنوان یک فرصت، امری بدیهی نیست. به خصوص زمانی که بسیار حایز اهمیت باشد، پذیرش آن سخت است ولی اهمیت دارد. در نهایت، شخصی که با او صحبت می کنید، جرات پیدا کرده است تا درباره رفتاری که به نظر او درست نیست، با شما صحبت کند. اگر رفتار تدافعی یا طفره آمیزی داشته باشید، احتمالاً طرف مقابل خیلی سریع تسلیم می شود و مخفیانه تصمیم می گیرد که به این زودی ها بازخورد دیگری به شما ندهد. بنابراین، به چند قانون اساسی زیر توجه کنید.

- به دقت و فعالانه به ارائه دهنده بازخورد گوش دهید و او را تشویق کنید تا بازخورد خود را مشروحاً بیان کند.
- اگر هر یک از جنبه های بازخورد برای شما مبهم به نظر می رسد، بخواهید که منظور خود را به روشنی بیان کند.
- تشکر کرده و تأکید کنید که بازخورد برای شما مهم است.
- نظر خود را برای درخواست تغییر موجود در بازخورد بیان کنید.

- تا آنجا که امکان دارد از توجیه خود به هر قیمتی اجتناب کنید. از طریق بازخورد، تصور طرف مقابل شما واقعیت پیدا کرده است، و دیگر نمی توان روی آن سرپوش گذاشت و بحث نکرد.
  - به این فکر کنید که آیا می خواهید فوراً در پاسخ به بازخورد یا درخواست های فردی با تغییر موافقت کنید. با این حال، هیچ وعده عجولانه ای ندهید - فقط آنچه را که واقعا به پذیرش آن آماده هستید و قادر به تغییر آن هستید، بپذیرید.
- به طور کلی بر اساس اصل مسئولیت شخصی عمل کنید: به دقت فکر کنید که آیا چه عواقبی از بازخورد می خواهید و یا می توانید دریافت کنید. از یک سو، به خاطر داشته باشید که هر بازخوردی حاوی بخش های ذهنی است و شما هرگز نمی توانید همه را راضی نگه دارید - از سوی دیگر، به خاطر داشته باشید که تمایل شما به تغییر نیز به طیف وسیع تری از رفتار شما منجر می شود.

### درک و بیان خواسته های خود

پتانسیلی که برای تعارض نباید دست کم گرفته شود، ناامیدی است که از این واقعیت ناشی می شود که ما این تصور را داریم که در حال عقب افتادن هستیم. این زمانی اتفاق می افتد، مثلاً وقتی مطمئن نمی شویم که خواسته هایمان از دیگران شناخته شده و خود را با جملاتی مانند " فکر می کردم حداقل در تعطیلات من به شکایت خریداران رسیدگی می کردی " بیان می شود. با این حال، اغلب اتفاق می افتد انسانی که دچار ناامیدی است امکان بروز عصبانیت او بیش تر می شود.

زیرا مسایلی که برای یک فرد مهم می باشد لزوماً برای فرد دیگر اهمیت ندارد.

ناامیدی های حاصل می تواند عنصری در تعارضات آینده باشد، زیرا به طور ناخودآگاه رابطه با دیگری را مختل می کنند و دیگر نمی توان بی طرفانه یا غیر مغرضانه عمل کرد .

### سوالات کلیدی برای اقدام عینی در وضعیت های احساسی

اگر در یک وضعیت تعارض ، عصبانی، آزرده، تحریک پذیر و غیره هستید - سوال مهم این است که چه افکاری شما را به این حالت رسانده است. فکری مانند " چرا چنین چیزهایی فقط برای من اتفاق می افتد - من هرگز موفق نمی شوم " احتمالاً باعث استعفا و تضعیف اعتماد به نفس شما می شود. در این صورت حل تعارضات از این دیدگاه دشوار است. از این جهت وجدان خود را قاضی نموده و از خود سوالات زیر را بپرسید:

• آیا این فکر واقع بینانه است - آیا برای مثال این طور است که چیزی هرگز برای شخص دیگری اتفاق نیفتاده است؟

• آیا این فکر مناسب است - برای مثال، آیا مناسب است فرض کنیم که فقط به این دلیل که فقط چند بار اشتباهی انجام شده است، هرگز به هدف نخواهید رسید یا این که سرانجام خوبی ندارد؟

• آیا این فکر مفید است - آیا در شرایط فعلی واقعاً این فکر مفیدی است یا بهتر است در موردش فکر کنیم: در یک مقطعی احتمال بدشانسی از بین می رود - از این به بعد دیگر برای من اتفاق نخواهد افتاد!

بازتاب کردن افکار خود و تغییر آن ها زمانی که منجر به واکنش های نامطلوب احساسی می شود، یک علم پنهانی نیست. اما هم چنین یک فرمول جادویی مبتنی بر شعار "فقط انجامش بده!" هم نیست. داشتن افکار مثبت در درگیری ها، مهارتی است که نیاز به پشتکار طولانی و صبورانه دارد.

### جمع بندی فصل پنجم

"قبل از وقوع تعارضات احتمالی محتاطانه عمل کنید"



- پرهیز از تعارضات غیر ضروری از یک سو به معنای تضمین محیط و فضای کاری است که در آن تعارض نمی تواند ایجاد شود و از سوی دیگر مداخله در اولین نشانه ها به گونه ای است که تعارض در مراحل اولیه شناسایی و حل شود.
- اطمینان حاصل کنید که اطلاعات درست در دسترس باشد. هر جا که اطلاعات گم شود، خیلی دیر، ناکافی یا نادرست باشد، نه تنها بهره وری آسیب می بیند، بلکه زیان های اصطکاک و احتمال تعارض ایجاد می شود.
- تمایلات اساسی منفی خود انتقادی را زیر سوال ببرید و آن ها را در جهت مثبت تغییر دهید تا بتوانید در تعارض بی طرفانه عمل کنید.
- باز خورد مستمر و سریع باعث ایجاد شفافیت در روابط (کار) می شود و از ایجاد تعارض یا ایجاد انتظارات متضاد جلوگیری می کند.
- باز خورد انتقادی باید بر اساس حقایق عینی باشد و حاوی یک پیشنهاد سازنده برای بهبود باشد.
- درک آگاهانه و پرداختن به خواسته های خود از ناامیدی و ظهور انتظارات غیرواقعی جلوگیری می کند و در نتیجه احتمال تعارض را کاهش می دهد.
- تا حد امکان عملگرا و منعطف باشید و با تعیین معیارهای رفتار خود و با رفتار غیرواقعی و سلطه جویانه خود را محدود نکنید.



## فصل ششم: رسیدگی به تعارضات اجتناب ناپذیر در گفتگو و شفاف سازی

البته با وجود تمام اقدامات پیش گیرانه، تعارضات کافی وجود دارند که تنها در یک گفت و گو باید روشن شوند. با این حال، تجربه همیشه نشان داده که به خصوص در وضعیت های تعارض، گفتگوها به سرعت در مسیر اشتباه قرار می گیرند. علی رغم این که شما اغلب احساسات خود را در گفتگوها بروز می دهید، به کار گیری رهنمودهای حل تعارض، کمکی است برای داشتن یک بحث هدف دار. در اصل، ممکن است لازم باشد در موقعیت های دشوار درگیری، از ناظری بی طرف، درخواست حمایت در گفتگو شود.

### استراتژی های تعارض - پیروزی انفرادی یا برندگان اشتراکی؟

حتی در مورد تعارضات بی خطر، طرفین اغلب رفتارهایی مبنی بر شکست طرف مقابل را پیشه می نمایند.

ابزارهای انجام این کار گام به گام سخت تر می شوند: از پیشنهادات گرفته تا درخواست ها تا تهدیدها، از سوالات انتقادی تا کنایه و بدبینی تا حملات شخصی. در پایان، همه، شوکه شده و گاه بسیار متفکرانه، به این فکر می کنند که چقدر سریع دچار رفتار نامطلوبی شده که به هدف منتهی نشده است.

## اساساً ۵ استراتژی در تعارضات قابل شناسایی می باشند

### ۱- اجتناب ورزی

شخص مورد نظر دائماً از شرکت در بحث خودداری می کند - او نه نظر و هدف روشنی را بیان می کند و نه در مورد نظرات و اهداف دیگری اظهار نظر می کند. او هم چنین در مورد راه حل احتمالی مسأله، دائماً از اظهارات روشن اجتناب می ورزد. و هم چنین نه موضع خود را مشخص می نماید و نه در برابر طرف مقابل موضع گیری می نماید و خود را از گناه مبری می داند و خطر تشدید تعارض و از دست دادن کنترل تعارض نیز وجود دارد.

#### پیامد

او یا قادر به تصمیم گیری نیست یا بدون نظر او تصمیم گیری می شود. تعارض ممکن است به طور سطحی به یک راه حل کشیده شود، اما اساساً باقی می ماند و طرف های درگیر نیز آن را می دانند. موقعیتی نا امیدکننده که در نهایت هر دو طرف شکست خورده اند. فرد اجتنابی در بهترین حالت می تواند به خود تلقین کند که در ادامه وقایع مقصر نیست.

### ۲- تسلیم شدن یا عقب نشینی کردن

این استراتژی مربوط به شخصی است که در بحث تعارض اهداف مشخصی دارد. "در واقع فکر می کردم ... اما من به آن علاقه ندارم." به این ترتیب یا به روشی مشابه، ارائه دهنده - بدون این که از آن آگاه باشد - سیگنال می دهد که به سرعت آماده خواهد شد تا با نظرات دیگران موافقت کند و از نظرات خود دست بکشد یا اهداف خود را کاهش دهد.

کسی که در یک وضعیت تعارض زا بدون قید و شرط عقب نشینی می کند، تعارض را می شناسد اما طوری رفتار می کند که گویی هیچ سهمی در این موضوع ندارد. همه چیز بدون در نظر گرفتن اهداف

او تعیین می گردد. بنابراین تعارض رسماً " از روی میز " خارج شده است، اما " راه حل " برای فرد تسلیم شوند طعم تلخی دارد و تظاهر به رنجش می نماید که پتانسیل تعارض او را تشدید می کند. در بهترین حالت، دیگران او را دوستانه و اجتماعی می بینند، در بدترین حالت، نیاز به هماهنگی داشته یا حتی وجهه ی خود را از دست می دهد.

### پیامد

تسلیم شونده کار را برای رسیدن به نتیجه برای شرکای تعارض خود آسان می کند. با این حال، او کار زیادی برای خود و اهدافش انجام نمی دهد. او چه بخواهد چه نخواهد، ناخودآگاه گفتگوهای تعارض را با بازندگی ترک می کند. هم چنین به طور ناخودآگاه، این رفتار تمایل به انتقام گرفتن در فرصت بعدی برای شکست متحمل شده یا حداقل عصبانیت پنهانی از پیروزی شریک درگیری را ترویج می کند. این نوع " بازنده - برنده " شکل کاملی برای حل تعارض نیست.

### ۳- موفقیت به هر طریق

مجری این روش به خود و هدفش معتقد است و به معنای واقعی کلمه ناخودآگاه از روی اجساد هم عبور می کند. حتی اگر پیروز شود و تعارض را به نفع خود رقم زند، ویرانی را پشت سر می گذارد. او در آینده باید با افزایش مقاومت آشکار یا پنهان از جانب کسانی که با نیروی شخصیتی و اعمالش بر آن ها غلبه کرده است، مواجه شود.

مجری تنها به یک چیز توجه دارد: خواسته ها، اهداف، تصورات و ایده های او در نهایت باید توسط دیگران پذیرفته شود. برای رسیدن به این هدف از تمام امکانات خود استفاده می کند. کارنامه او از تلاش اولیه برای متقاعد کردن، از طریق هنر سبقت گرفتن و خواسته های مشخص، تا تهدیدات و

اولتیماتوم های پنهان را در بر می گیرد. او وقتی چیزی به سودش است شنونده خوبی می باشد - چیزی که باب میلش نباشد واقعاً برای او خوشایند نیست.

### پیامد

مجری از ابزار قهریه استفاده نموده و اهمیتی به نظر طرف مقابل نمی دهد و آن ها را نادیده می گیرد، در نهایت باعث شکست آن ها می شود. حتی اگر به دلیل مقاومت بیش از حد نمی توانست به هدفش برسد. به این ترتیب او ناخودآگاه خود را به عنوان دشمن در مقابل مخالفان در درگیری احتمالی جدید قرار می دهد. سپس گاهی تعجب می کند که چرا دیگران مقاومت شدیدی از خود نشان می دهند، حتی اگر در واقع چیز خاصی در خطر نباشد. این ها پیامدهای استراتژی برنده - بازنده او است.

### ۴- تلاش برای توافق نسبی

سازش عملاً یک راه حل پنجاه پنجاه است، هر یک از طرفین درگیری به نیمی از اهداف و مقاصد خود می رسد و از نیمی دیگر صرف نظر می کند. سپس راه حل دادو ستدی دیگری پدیدار می شود. این روش همیشه زمانی مفید است که به دلایل زمان یا منابع در دست، زمان بیش تری برای دستیابی به یک راه حل مطمئن و بهتر وجود نداشته باشد. و می تواند زمانی اتفاق بیفتد که باید تصمیمات به سرعت گرفته شوند یا زمانی که تعارضات عمده در کار نباشند.

در بهترین حالت ممکن، توافق نسبی تعادلی عادلانه بین منافع مختلف است. اگر همه طرف های درگیر، عقیده ی منطقی برد و باخت یکسان را داشته باشند، سازش قابل اجرا خواهد بود. در مورد مصالحه ی بد، یک طرف احساس می کند فریب خورده است و پتانسیل بیش تری برای درگیری باقی می ماند.

### پیامد

سازش زمانی خوب است که خالص باشد - زمانی که دست اندرکاران واقعاً راه حل و نتیجه را باطنی و نه احساسی بپذیرند. سپس شکل برنده - برنده قابل دوام پدیدار شده. اگر دست اندرکاران به آسانی و سریع به توافق رسیدند و اهداف و ایده های خود را عجولانه ارایه دادند، ممکن است پس از مرور زمان، برخی یا همه افراد درگیر، ناراضی شوند. سپس به جای یک راه حل مصالحه واقعی، مجموعه ای وجود خواهد داشت که در آن افراد هنوز خود را بازنده می بینند.

### ۵- دستیابی به اجماع در سطح بالا

شاید از خود بپرسید که تفاوت بین توافق و اجماع چیست. در توافق، دست اندرکاران گاهی اوقات می توانند "آن را آسان کنند"، اجماع رویکردی را مشخص می کند که در آن طرفین درگیر، علائق و ایده های مختلف خود را آشکارا روی میز گذاشته و به طور کامل درباره آن ها بحث کرده اند. دیدگاه های مختلف به تفصیل توضیح داده شده، مورد پرسش قرار گرفته و مزایا و معایب با هم بررسی شده. راه حل های ممکن نیز برای فرصت ها و ریسک ها بررسی شده است. همه دست اندرکاران می دانند که تنها یک راه حل واقعاً مشترک قابل دوام وجود دارد و بنابراین در "مبارزه" برای یافتن این راه حل نیز شرکت می کنند.

### پیامد

این استراتژی حل تعارض منجر به یک وضعیت برد - برد واقعی می شود. همه دست اندرکاران از نظر واقعی و احساسی از نتیجه راضی هستند و بنابراین آماده اند تا گام های بعدی را که اکنون ضروری است بردارند و واقعاً به توافقات انجام شده پایبند باشند.

### برنده یا بازنده تفاوت در چیست؟

امری بدیهی است که برنده بایستی به گونه ای رفتار کند که شریک تعارض احساس بازندگی داشته باشد.

شرکای تعارض می توانند پس از بحث حل تعارض احساس برنده شدن مشترک داشته باشند اگر:

- همه احساس می کنند به عنوان یک انسان پذیرفته شده اند.
- تمام نکات مهم انتقادی در این موضوع به وضوح مورد توجه قرار گرفته.
- تسویه حساب کلی وجود نداشته باشد.
- همه سعی کرده اند با پرسیدن سوال از نظر طرف مقابل مطلع شوند.
- هرکس "خود را در جای دیگری قرار داده"، یعنی دیگران هم علایق او را درک کرده.
- ادعاها و تهدیدها حذف شده.
- نظرات و احساسات بیان شده.
- راه حل هایی بدون فشار پیشنهاد شده.
- بازخورد نیز در طول گفتگو تمرین شده.
- همه به وضوح علایق و انتظارات خود را از دیگری بیان کرده اند.

### چه مواقعی تعارضات شدت می یابند

تعارضاتی که برای مدت طولانی انبار شده یا به طور رضایت بخشی حل نشده اند، معمولاً شدیدتر خواهند شد.

گاهی اوقات تشدید هدفمند می تواند منطقی باشد.

البته مطلوب است که همیشه بتوان با استفاده از استراتژی برد - برد که در بالا توضیح داده شد، تعارض را حل کرد. با این حال، باید در نظر داشت که برخی از تعارضات تنها زمانی قابل حل هستند



که "رسیده باشند". این بلوغ ضروری گاهی اوقات تنها از طریق یک تشدید آگاهانه یا آغازی آگاهانه حاصل می شود. اغلب تنها در یک سطح تشدید بالاتر است که شریک درگیری متوجه می شود که زمان آن رسیده است که با تعارض روبرو شود و کاری برای کمک به حل آن انجام دهد. البته موارد زیر در این جا نیز صدق می کند: میزان آن مهم است - تشدید بیش از حد نتیجه معکوس خواهد داد.

**مدل فاز تشدید تعارض در نه مرحله و سه سطح. این مدل چه شکلی دارد؟**

#### مدل سطح تشدید بر اساس نظریه فردریش گلاسل

تشدید تعارض به گفته فردریش گلاسل مدلی است که به تحلیل تعارض، درک مسیر و یافتن راه حل مناسب بسته به سطح تشدید کمک می کند.

در مربی گری از مدل سطح تشدید به عنوان راهنمای سیر تعارضات استفاده می شود. بر اساس این نظریه ۹ مرحله ی تشدید در سه سطح، می توان به درستی توسعه ی تعارض را طبقه بندی و روند تشدید را بهتر ارزیابی کرد.

#### مراحل تشدید چیست؟

اصطلاح مرحله ی تشدید برای نشان دادن توسعه ی یک تعارض در نظر گرفته شده است. اغلب، یک موقعیت تعارض به دلیل سوء تفاهم یا اختلاف نظر است. که می تواند مشکل روزمره باشد، مانند این که چه کسی مسئول شستن ظرف ها یا بیرون بردن زباله می باشد. نظرات متفاوت در مورد یک موضوع می تواند تضاد موجود را تشدید کند. که بین ۹ مرحله تشدید تمایز وجود دارد.

در هر جایی که افراد با هم زندگی می کنند، کار می کنند یا یکدیگر را ملاقات می کنند، تعارض رخ می دهد. در اصل اکثر تعارضات قابل حل هستند. تنها زمانی حل آن سخت می شود که اوضاع از

کنترل خارج و تشدید شود. یعنی زمانی که یک تعارض تشدید می شود و برقراری ارتباط بین طرفین درگیر اغلب ممکن نیست.

| سطوح تشدید           | مراحل تشدید   |
|----------------------|---|
| سطح اول: برد - برد   | ۱. کشش و سخت شدن<br>۲. نبرد کلمات<br>۳. اعمال به جای کلمات  |
| سطح دوم: برد - باخت  | ۴. تشکیل گروه و متحدان<br>۵. تشدید هدفمند و از دست دادن وجهه<br>۶. اجرای استراتژی های تهدید کننده |
| سطح سوم: باخت - باخت | ۷. حملات نابودی محدود<br>۸. تکه تکه شدن<br>۹. مرحله نهایی و سقوط مشترک به ورطه نابودی             |

### مراحل و سطوح تشدید

#### سطوح و مراحل تشدید مدل فردریش گلاسل

در مدل فردریش گلاسل ۹ مرحله و ۳ سطح تشدید وجود دارند. سطوح عبارتند از: برنده - برنده، برنده - بازنده و بازنده - بازنده.

مرحله ۱: کشش و سخت شدن

مرحله ۲: نبرد کلمات

مرحله ۳: اعمال به جای کلمات

مرحله ۴: آغاز جستجو برای متحدان و تشویش پیرامون وجهه

مرحله ۵: تشدید هدفمند و از دست دادن وجهه

مرحله ۶: تهدیدهای آشکار

مرحله ۷: حملات یا ضربات برای نابودی محدود

مرحله ۸: تکه تکه شدن

مرحله ۹: مرحله نهایی و سقوط مشترک به ورطه نابودی

### مراحل تشدید ۱ تا ۳ سطح برد - برد

مراحل تشدید تعارض ۱ تا ۳ به عنوان سطح برد-برد نامیده می شود. در این سطح هنوز همه چیز باز است. هر دو طرف از یک توافق دوستانه سود می برند. در سطوح تشدید فردی چه کاری می توان انجام داد؟ به عنوان یک مربی، بهتر است بی طرفی را مد نظر قرار گیرد. به عنوان یک مشاور مستقل وضعیت را مشاهده کرده، و دید کلی از مشکل پیدا نموده و بهتر است با دقت به گفتگوهای طرف تعارض گوش داد.

به گفته ی گلاسل اقتصاد دان و محقق تعارض اتریشی: در ابتدا، در سطح ۱، ممکن است تفاوت های واقعی وجود داشته باشد. عصبانیت منجر به یک نوع بحث سخت شود و روابط را کاهش دهد. و یکی از شرکت کنندگان فکر کند که دیگر تعارض صادقانه نیست و طرف دیگر درگیری صرفاً می خواهد موضوع را با استدلال های خود حل کند.

### مرحله ۱ - سخت شدن

مرحله ۱ سخت شدن نامیده می شود. هر درگیری با تنش آغاز می شود. اولین تعارضات را می توان احساس کرد و آگاه شد، و در برخورد نظرات مختلف با هم، جبهه گیری ها سخت می شوند. در محل کار، اغلب این تعارض در مورد وظایف محوله می باشد. مشاجره های روزمره در مورد وظایف در محل کار یا زندگی خصوصی به عنوان آغاز تشدید تعارض تلقی نمی شوند، وضعیت هنوز بی خطر است. اختلاف نظرها امری عادی است و می توان از طریق گفتگو حل و فصل کرد. هنوز جبهه گیری خاصی به وجود نیامده است. اما ممکن است دلایل عمیق تری وجود داشته باشند.

برای مثال: فرض کنید زن و شوهری که در یک رابطه طولانی مدت هستند و دو فرزند دارند در برخی موارد اختلاف نظر دارند. هر دو احساس می کنند که از آن ها قدر دانی نمی شود. در ابتدای تشدید، تمسخر و گاهی تنش ظاهر می شوند.

تشدید تعارض در مرحله ۲ با بحث و جدل دنبال می شود. اکنون از ترفندهای لفاظی و تاکتیکی استفاده می شود: بحث به نتیجه می رسد، از بلوف ها استفاده می شود و موضوع اصلی منحرف می شود. این چیزی است که ما مثلاً از دوئل های انتخاباتی یا بحث های سیاسی می دانیم. در یک مقطعی، دست اندرکاران فکر می کنند که پیش روی در وضع موجود متوقف می شود. کسی به صحبت های دیگران گوش نمی دهد و استدلال ها دست نیافتنی می شوند. فرد معتقد است که اگر به چیزی عقیده دارد، پس بایستی فوری اقدام کند.

### مرحله ۲ - نبرد کلمات

مرحله دوم با استراتژی های استدلال، اختلافات بین طرفین درگیر مشخص می شود. و اگر دو طرف در گفتگو نتوانند به توافق برسند، تعارض تشدید می شود و اختلاف جدی ایجاد می شود. در این مرحله بحث طولانی تر، لحن تندتر و اختلاف به یک بحث تمام عیار تبدیل می شود. وقتی برای مثال یک شریک زندگی از بیرون بردن زباله ها هر روز امتناع می ورزد، دعوا شروع می شود. برای حل تعارض، شنیدن دیدگاه های همه افراد درگیر مهم است.

اختلاف عقاید اساسی تر می شود، مخالفان با استدلال های منطقی سعی می کنند دیگری را قانع و تحت فشار قرار دهند. همه بر دیدگاه خود پافشاری می کنند، سازش ناپذیری و خشونت کلامی آغاز می شود.

مثال: زن و شوهر در حال حاضر بحث و مشاجره مکرر دارند. هر یک از طرفین سعی می کند طرف دیگر را متقاعد کند. با حل نشدن این بحث‌ها، جبهه‌ها سخت‌تر می‌شوند و زوجین دیگر به نیازهای دیگری گوش نمی‌دهند.

### مرحله ۳ - اعمال به جای کلمات

در این مرحله اوضاع بدین گونه است: اعمال به جای کلمات. طرف مقابل با یک عمل انجام شده مواجه می شود: بحث در حال حاضر فقط بر سر توجیه اعمال خود است، دیگر متقاعد کردن مطرح نیست. دیگر به حرف های طرف مقابل گوش داده نمی شود، در عوض توجه به زبان بدن و رفتار طرف مقابل معطوف می شود. سعی بر این است که بفهمیم طرف مقابل چه می کند. در این موقعیت مغلظه بیش از حد وجود دارد.

مرحله سوم تشدید تعارض های خوبی برای راه حل مسالمت آمیز درگیری ارائه می دهد و یک موقعیت برد-برد در نظر گرفته می شود. فشار بر افراد درگیر تعارض در حال افزایش است زیرا هرکسی می خواهد نظر خود را ابراز کند. مکالمات گاهی قطع می شوند یا دیگر ارتباط کلامی وجود ندارد. در رابطه سکوت برقرار است. سرزنش و تهمت های پنهانی اکنون آشکارا اعمال می شوند. فرد مقابل به طور عمد، نادیده گرفته می شود. به منظور جلوگیری از تشدید درگیری در محل کار، کارکنان از مرخصی استعلاجی استفاده می کنند.

فشار روی فرد مقابل تعارض افزایش می یابد، صحبت کردن دیگر کمکی نمی کند، اقدام لازم است! ارتباطات کلامی کم کم محو می شود، مکالمات احتمالی با ناامیدی و بدون نتیجه قطع می شوند. حریف با یک عمل انجام شده مواجه می شود. همدلی با یکدیگر جای خود را به بی اعتمادی و توقعات غیر منطقی می دهد که این تعارض را تشدید می کند.

مثال: در مثال زن و شوهر، اکنون اقدامات عمدی توسط هر دو انجام می شود. از آنجایی که درگیری اساساً در مورد قدردانی یا قدرشناسی و توزیع نقش ها است، اکنون به این موضوع پرداخته می شود. او دیگر لباس هایش را نمی شوید و ظروفش را به شکلی عمدی از روی میز جمع نمی کند، و دیگر خرج خانه را نمی دهد. هر دو با سرکشی نقطه نظرات خود را به یکدیگر اعلام می کنند و به این ترتیب از یکدیگر فاصله می گیرند.

### سطح دوم: برد - باخت

در مرحله ۴، انسان به دنبال حامیان می گردد و فرآیندهای ائتلاف آغاز می شود. در این مرحله، قضاوت های کلیشه ای هم مطرح می شود: برای مثال "در بخش مالی همه همین طور هستند!" در عین حال با تصاویری که از حریف ساخته ایم مبارزه می شود. در این سطح، دست اندرکاران هم چنان مراقب هستند که تمامیت اخلاقی طرف مقابل را زیر سوال نبرند، برای مثال، زیر سوال بردن استعداد حرفه ای یک فرد.

### مراحل افزایشی ۴ تا ۶ - سطح برد - باخت

از مرحله ۴ تشدید، درگیری به حدی پیش رفته است که برنده و بازنده وجود دارد. با این وجود، اختلاف در این مرحله نیز قابل حل است.

### مرحله ۴ - آغاز جستجو برای متحدان و نگرانی در مورد وجهه یا آبرو

به نظر می رسد که اکنون فقط می تواند پیروزی یا شکست وجود داشته باشد - سازش غیر قابل اجراست. در عوض، تفکر درست یا غلط غالب است. طرف های درگیر نگران این هستند که وجهه خود را از دست ندهند.

در یک درگیری طولانی، طرفین به دنبال متحدانی می‌گردند که به متقاعد کردن طرف مقابل کمک کنند. تمرکز فقط روی پیروزی است نه موضوع. در محل کار، گروه‌های درگیر، جبهه‌های مختلفی را تشکیل می‌دهند. هر طرف در تلاش است تا متحدان بیش تری را به خدمت بگیرد تا رئیس را متقاعد کنند که حق با اکثریت است.

احزاب تشکیل می‌شوند و علیه یکدیگر مانور می‌دهند. کمپین‌های تصویری راه‌اندازی می‌شود و شایعات زننده‌ای در مورد طرف مقابل منتشر می‌شود.

در این سطح، تمرکز استراتژی دیگر بر روی یافتن راه‌حل نیست، بلکه "برنده شدن" در تعارض می‌باشد. شفاف‌سازی عینی از این سطح به بعد دشوارتر می‌شود.

مثال: زن و شوهر به دنبال حمایت هستند. مرد سعی می‌کند بچه‌ها را در کنار خود قرار دهد و زن در میان دوستانش به دنبال متحد می‌گردد. آنها متقابلاً از اعضا ائتلاف خود می‌خواهند که رفتار نادرست طرف مقابل را تأیید نکند.

از دست دادن وجهه: سپس صداقت طرف مقابل در مرحله ۵ زیر سوال قرار می‌گیرد: طرف مقابل ادعا می‌کند که همه دیوانه، دروغگو، کلاهبردار، جنایتکار و غیره هستند.

این موضوع منجر به رادیکالیزه شدن در بیان می‌شود، زیرا اصطلاحات تحقیرآمیز در این مرحله غالب است، به عنوان مثال جملاتی مانند "این کلاهبردار برای وجهه ما مضر است، او باید نابود شود". به عنوان یک قاعده، فردی که تهدید می‌شود سعی می‌کند از همان ابزار استفاده کند. و به جهت ضد حمله می‌رود: یه لحظه صبر کن، تو هم همین رفتار را با من داشتی.

### مرحله ۵: تشدید هدفمند و از دست دادن وجهه

در این مرحله حد و مرزها از بین می روند، برخورد با یکدیگر بی ادبانه می شود. افترا و هویدا سازی آشکار نمودن نقاط ضعف دیگران به عنوان یک متغیر نوع جدید وارد بازی می شود. فردی شروع به تحقیر و بیزاری از طرف مقابل می کند. در عین حال، خود و اعمالش را ایده آل می بیند و از اعمال خود حمایت می کند.

طرفین از حملات مستقیم و شخصی برای افشای نقطه ضعف مخالفان خود استفاده می کنند و باعث از بین رفتن وجهه ی آنها می شوند. این مرحله با از دست دادن روحیه و اعتماد متقابل مشخص می شود.

اختلافات شدیدتر می شوند. به جای استدلال های منطقی، از کنایه ها برای پیروزی استفاده می شود. افراد گروه متقابل مورد تمسخر، تقبیح قرار می گیرند یا متهم به دروغ می شوند. مرحله ۵ تشدید اغلب با از دست دادن کامل اعتماد همراه است. اعتبار اخلاقی نیز زمانی زیر سوال می رود که برای مثال منابع انسانی از اشتباه جلوه دادن کار یکی از همکاران مطلع شود و آن را گسترش دهد. حملات متقابل مستقیم و شخصی آغاز خواهد شد، هر جا که می تواند، حریف خود را مورد تمسخر قرار دهد. از دست دادن روحیه و اعتماد متقابل همراه با از دست دادن وجهه است. صرفاً دیدن حریف باعث ایجاد احساسات منفی تا حد انزجار می شود.

مثال: از تشکیل اتحاد تا محکوم کردن دیگری. زن و شوهر سعی می کنند دلایل بیش تری برای "درست بودن عمل خود" پیدا کنند. مناقشات همچنان تشدید می شود، خودکنترلی کاهش می یابد و پرده می افتد که در آن "نقاط منفی" طرف مقابل جمع آوری می شوند تا جایگاه خود را تحکیم کنند.



مرحله ۶ به سرعت دنبال می شود، تهدیدها صادر می شوند و سیگنال هایی مبنی بر جدی بودن این موضوع داده می شود. این مرحله، به عنوان مثال، زمانی که یک کشور یک حمله نظامی را اعلام می کند و کشتی های جنگی از قبل در سواحل مستقر هستند اتفاق می افتد. به این تهدیدها یا به همین صورت پاسخ داده می شوند یا طرف مقابل معقولتر رفتار می کند.

اگر با اعلان های شفاهی متوقف نشود، تهدیدها در سطح ۷ اجرا می شوند: اکنون ضربه زده می شود - ولی محدود، طرف مقابل با اقدامات تخریبی نیز پاسخ خواهد داد. با این رفت و برگشت هر دفعه مرز بین دو جناح تغییر می کند و اکنون وضع خطرناک میشود.

#### مرحله ۶: اجرای استراتژی های تهدید کننده یا تهدید های آشکار

اکنون همه چیز هیجان انگیز می شود، زیرا اهداف غیرقابل تغییر و مطلق می شوند. خواسته های نهایی و اغراق آمیز مطرح می شوند. شرکای درگیری دیگر متوجه نمی شوند که با دادن چنین اولتیماتوم هایی دیگر امکان عقب نشینی وجود نخواهد داشت.

در مراحل هفتم تا نهم، استراتژی برنده-بازنده جای خود را به استراتژی بازنده-بازنده می دهد. طرف های درگیر متوجه می شوند که شانس پیروزی از دست می رود و همه نیروها و ابزار موجود را بسیج می کنند. در این سطح، اغلب فقط یک داور بی طرف می تواند کمک کند - گاهی اوقات بهت است شخص ثالث قدرتمند طرف های درگیر را متقاعد کند که حداقل با آتش بس موافقت کنند.

شرکت کنندگان برای کنترل تعارضات، نشان دادن قدرت خود و تسلیم کردن طرف مقابل، شروع به تهدید یکدیگر می کنند. این بدان معنی است که اگر زمانی که تعارض از طریق دیپلماسی قابل حل نباشد، ابزارهای ناعادلانه جایگزین خواهد شد. قدرت تهدید حریف را متقاعد کند که تسلیم شود. به عنوان مثال، تهدید به پایان کار در محل کار و جدایی یا طلاق در زندگی خصوصی. اقدامات ممکن

است تشدید شوند، از جمله در مورد طلاق: اکنون زن شوهرش را تهدید می کند که فرزندانش را از او می گیرد و او نیز به نوبه خود تهدید می کند که دیگر از او حمایت نمی کند و مجبور است خانه ای که قانوناً متعلق به او است را ترک کند. یا در محل کار "من مطمئن هستم که هرگز شغل خوبی پیدا نمی کنید".

طرفین درگیری سعی می کنند از طریق تهدید و مقابله با تهدیدات قدرت خود را ثابت نمایند. درخواست از طریق عمل غیر مجاز تشدید می شود و با اثبات آن عملی می شود (مثال: آدم ربایی که تقاضای پول می کند و دختر را تهدید به کشتن می کند، با ارسال یک پیام ویدیویی به عنوان مدرکی مبنی بر این که او واقعاً دختر را در اختیار دارد درخواست خود را اعلام می کند). هر چه امکان مجازات معتبرتر باشد، تهدید مؤثرتر و زودتر به خواسته عمل منجر می شود. و بستگی به قدرت بیش تر دارد. تهدید

#### مراحل ۷ تا ۹: سطح سوم، باخت - باخت

سطح سوم تشدید یک وضعیت بازنده - بازنده برای همه افراد درگیر می باشد. در این سطح فقط بازنده ها وجود دارند.

#### مرحله ۷ - حملات یا ضربات برای نابودی محدود

حال دیگر راهی به جز پیش روی وجود ندارد. ملاحظات تاکتیکی دیگر مهم نیستند. در عوض، یک مبارزه آشکار وجود دارد و هر کس ریسک های مناسب را برای منافع خود می پذیرد. در مرحله ۷ تشدید، دیگر خبری در مورد علت واقعی درگیری نیست. درگیری از کنترل خارج می شود. تنها نکته مهم این است که تا حد امکان به حریف آسیب وارد شود. این سطح از تشدید به ندرت در حوزه حرفه ای وجود دارد، در حالی که مشکلات در زندگی خصوصی بیش تر تشدید

می‌شوند. در زوج‌هایی که نمی‌توانند با جدایی کنار بیایند، احساسات بسیار عمیق‌تر از تعارض‌های مربوط به کار است، که احتمالاً در سطح منطقی با آن‌ها برخورد می‌شود. خشم، حسادت، اندوه و ناامیدی در مورد همسر خیانتکار تأثیر مخربی بر سطح رابطه دارد. در این مورد، بحث‌های مشترک اغلب بدون حمایت حرفه‌ای امکان‌پذیر نیست.

سطح اول، جایی که ضرر خود شخص در صورتی پذیرفته می‌شود که طرف مقابل بیش‌تر متضرر شود. اکنون انسانیت دیگر بی‌معناست، همه طرف‌دها برای آسیب رساندن به حریف استفاده می‌شود. حریف دیگر به عنوان یک شخص درک نمی‌شود، بلکه به عنوان یک شیء بدون احساسات درک می‌شود. ارزش‌ها و فضیلت‌ها در جایگاه دوم قرار می‌گیرند.

با رسیدن به سطح سوم، طرف‌های درگیر شروع به آسیب رساندن به طرف مقابل می‌کنند. در صورتی که حریف مجبور به پذیرش خسارت بیش‌تر باشد، خسارت رسیده به خود هم پذیرفته می‌شود. دیگر خبری از علت تعارض نیست.

در زندگی کاری، به ندرت به این سطح از تشدید می‌رسد. اما در زندگی خصوصی اغلب اتفاق می‌افتد که مشکلات تشدید می‌شوند. به این دلیل است در صورت جدایی یا طلاق، احساسات بسیار عمیق‌تر از درگیری‌ها در یک زمینه‌ی حرفه‌ای است. اکنون برای کاهش مکالمات تعارض‌آمیز به کمک حرفه‌ای نیاز است.

مثال: زن و شوهر شروع به صدمه زدن آشکار به یکدیگر می‌کنند. او سعی می‌کند او را در محل کار محکوم کند و او سعی می‌کند شواهدی پیدا کند که او مادر بدی است. هر دو از مرزها فراتر می‌روند و از هر وسیله ممکن استفاده می‌کنند.

### مرحله ۸ - تکه تکه شدن

در این مرحله، کارزار نابودی آغاز شده است. دیگر بحثی در مورد منافع خود نیست - اکنون جان سالم به در بردن از جنگ اصل مهمی است. اگر بتوان در دراز مدت موفق به از بین بردن دشمن شد و جان خود را حفظ نمود پیروزی بزرگی است.

با برنامه ریزی خاص، دشمن باید به معنای واقعی کلمه نابود شود. در مرحله ی هشتم تشدید، استفاده از خشونت فیزیکی یا روانی رواج دارد. هدف نهایی فروپاشی نظام دشمن است. جنگنده های خط مقدم از متحدان و تدارکات خود جدا می شوند.

این مرحله، تخریب کلی به دنبال دارد. در زندگی حرفه‌ای، یعنی محرومیت کامل شخص از حرفه‌اش می باشد. هم چنین هدف می تواند نابود کردن موجودیت اقتصادی یا دیوانه کردن کسی باشد. در زندگی تجاری، می تواند بخشی از استراتژی رقابتی باشد: نابودی رقیب به هر وسیله، از جمله وارد کردن ضربات ناعادلانه.

حملات و اقدامات تخریبی جسمی-مادی، احساسی-اجتماعی و معنوی در این سطح امری عادی است. برای این که به آبروی حریف لطمه بزنند، گاهی حتی خانواده او مورد حمله لفظی قرار می گیرند. به نظر می رسد که دعوای همه یکسان است.

مثال: زن اکنون سعی می کند بچه ها را تحت تاثیر قرار دهد تا آنها را به سمت خود بکشاند. او به شرکای دوستان همسرش روی می آورد تا به نوبه خود آن ها را تحت فشار قرار دهد.

### مرحله ۹: مرحله نهایی و سقوط مشترک به ورطه نابودی

در مرحله ی نهم و آخرین مرحله تعارض، رویارویی کامل وجود دارد: هر دو طرف درگیری سعی می کنند حریف را به ورطه نابودی پرتاب کنند. با این کار، خود تخریبی را نیز می پذیرند. این تعارض

بدون کمک بیرونی قابل حل نیست، زیرا وضعیت از نظر احساسی بسیار پربار است و هر گفتگو به معنای تشدید بیش تر است. جبهه گیری ها به معنای واقعی کلمه شدت یافته است.

عقل و منطق به حالت تعلیق در می آیند - طرف های متخاصم طوری رفتار می کنند که انگار هیچ چیز واقعاً برایشان مهم نیست. آنها در حال حاضر مرگ خود را می پذیرند، اگر حتی منجر به نابودی دیگری شوند. به نظر می رسد "هدف" ارزش آن را دارد.

مانند درام های خانوادگی که در آن شخصی اعضای خانواده را با خود به ورطه هلاک می کشاند. یا در تجارت که دو طرف از یکدیگر تا مرز ورشکستگی شکایت می کنند. و از نظر آن ها همه چیز مجاز است.

پس از رسیدن به مرحله ی نهم تشدید، منازعه دیگر بدون کمک شایسته و حرفه ای خارجی قابل حل نیست.

مثال: از آنجایی که بحران زوجین به حدی افزایش یافته است که رابطه در حال پایان است، اکنون جنگ به راه افتاده است. او طرفند هایی برای عدم پرداخت نفقه پیدا می کند و او فرزندانش را از او می گیرد. هر دو بزمین خورده و همه چیز را از دست داده اند.

### مکانیسم های دایره باطل

**واکنش های کوتاه و بدون تفکر:** شخص چیزی را احساس می کند و بلافاصله بدون فکر اقدامی انجام می دهد. به دنبال آن یک اقدام متقابل دیگر صورت می گیرد، که باز هم واکنشی را در او ایجاد می کند - و این عمل به صورت متوالی اتفاق می افتد. اگر فردی در مورد دیگری شایعه پراکنی کند، او هم همین گونه رفتار می نماید. فرد می تواند این رفتار را در خود متوقف کند: اجازه نمی دهد طرف مقابل او را وسوسه کند که چنین واکنشی را نشان دهد، و این بدان معناست که او کنترل شخص را

در دست گرفته. نفس عمیقی می کشد، درنگ می کند و از واکنش زنجیره ای خارج می شود. این شیوه ی خودکنترلی می باشد.

"هدف درگیری یا تعارض نباید منوط به پیروزی، بلکه پیشرفت باشد".

### حل تعارض: راهبردهایی برای تنش زدایی

با توجه به مدل گاسل که نه تنها مراحل تشدید تعارض را توصیف می کند، بلکه به مدل های استراتژی زیر برای تنش زدایی نیز اشاره می کند:

مراحل ۱ تا ۳: تعدیل و مریبگری

مراحل ۳ تا ۵: پشتیبانی و میانجیگری فرآیند خارجی

مراحل ۴ تا ۶: اقدامات اجتماعی-درمانی خارجی

مراحل ۵ تا ۷: وساطت و میانجیگری حرفه ای

مراحل ۶ تا ۸: داوری داوطلبانه/اجباری یا فرآیند قضایی

مراحل ۷ تا ۹: مداخله از طریق مراجع بالا

مدیران به طور خاص باید از ۹ مرحله ی تشدید تعارض آگاه باشند. بنابراین، تعارضات را می توان از منظری خنثی دید و در صورت لزوم، کمک خارجی را به موقع درخواست کرد. حتی در مورد تعارضاتی که شخص در آن درگیر نیست، تشخیص بی طرفانه مراحل تعارض می تواند به حل سریع تر تعارض منجر شود.

### خط مشی برای گفتگوی تعارض موفق

در توضیحات زیر، خط مشی که می تواند شما و شریک تعارضات را در شش مرحله به حل تعارض مشارکتی هدایت کند، نشان داده می شود.

### مرحله ۱: توافق در یک دیدگاه مشترک

از آن جایی که حقیقت و ادراک دو دنیای متفاوتی در وضعیت های تعارض می باشند و چون ادراک قابل تحریف یا جعل است، لازم است که تعارض دقیقاً در گفتگوهای مربوطه تعریف شود.

شناسایی و تعریف دقیق تعارض شرایط را برای مراحل بعدی گفتگو ایجاد می کند. حتی اگر هنوز دیدگاه های متفاوتی وجود دارند، مهم است که این فرضیات متفاوت را در ابتدای گفتگو مطرح کنید. به همان اندازه که تعریف تعارض مهم است، جدا سازی تعارض از موضوعات دیگر نیز دارای اهمیت است. به خصوص در مورد تعارض هایی با سابقه طولانی تر یا جدی تر، زیرا تضمینی است برای این که فرد دوباره "از ابتدا" شروع ننماید، چون به خاطر آوردن وضعیت های قبلی، ناگهان وضعیت حقیقی درگیری را آلوده می کند. فشار زمان، دشمن هرگونه حل تعارض است - برای هر مرحله از گفتگو زمان کافی را صرف کنید. بهترین کار این است که در همان ابتدا چارچوب زمانی را با طرف صحبت خود به توافق برسانید.

اگر به وضوح به تعارض پرداخته اید، مهم است که این کار را در قالب "پیام من" انجام دهید و از همان ابتدا از پیام های سرزنش آمیز "تو" اجتناب کنید.

### مرحله ۲: جمع آوری و توسعه ی راه حل های ممکن

برای اکثر تعارضات بیش از یک راه حل وجود دارد - حتی اگر طرفین درگیر تعارض سعی بر این داشته باشند که بر روی یک راه حل مشخص تمرکز کنند. بنابراین کاملاً مهم است که در این مرحله از بحث بتوانید به جمع آوری طیف کافی از راه حل های قابل تصور بدون ارزیابی بپردازید. احتیاط در اینجا ضروری می باشد: گفتن آن اسانتر از عمل است. حتی یک تکان دادن سر یا یک نگاه مشکوک می تواند به عنوان کاهش ارزش توسط طرف مقابل تلقی شود. به همین دلیل است که پذیرای همه

ایده ها بودن مهم است تا بتوان بعداً آن ها را مرتب کرده و ارزیابی نمود. در مرحله ی جمع آوری ایده های راه حل، "کیفیت" بر "کمیت" تقدم دارد.

اگر شخص مقابل در مورد نام گذاری ایده ای برای راه حل قید و شرط دارد، پس باید این نگرانی ها را جدی بگیرید و در مورد پیشینه ی آن بپرسید. فقط زمانی که شروط را بشناسید می توانید آن ها را در گفتگو تجزیه تحلیل کنید.

### مرحله ۳: مرتب سازی و ارزیابی راه حل های یافت شده

این مرحله به این سوال اصلی می پردازد که چه چیزی هم جهت و یا مخالف تک تک راه حل ها می باشد. به عنوان یک اقدام احتیاطی، هم چنین می توان از قبل روشن نمود که چه راه حل های قابل حذف می باشند. برای این که عینیت در این مرحله حفظ شود و بحث آزاد امکان پذیر باشد، قبل از حرکت واقعی نیاز به معیارهای مشخصی وجود دارد که بتوان از آن ها برای ارزیابی استفاده نمود. البته باید معیارهای ارزیابی را نیز جمع آوری کرد.

برای مثال معیارهای ممکن می توانند این گونه باشند: کدام راه حل کم ترین هزینه را دارد - کدام یک را می توان سریع تر اجرا کرد - کدام یک به احتمال زیاد توسط دیگران پذیرفته خواهد شد؟ همین امر در این جا نیز صدق می کند: ابتدا راه حل ها را جمع آوری نموده - سپس توافق بر روی معیارها انجام گیرد که اساس ارزیابی را تشکیل می دهد و برای از بین بردن مقاومت ها و قید و شرط ها کمک می کند. روشن نمودن این نکته که اولین ارزیابی راه حل نهایی نیست، می تواند مجدداً مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گیرد، و مفید واقع شود.

اگر چندین معیار ارزیابی در یک موقعیت تصمیم گیری پیچیده وجود داشته باشد، ساخت یک ماتریس ارزیابی مفید واقع می شود، که در آن، برای مثال، می توان معیارهای فردی را وزن نمود.



#### مرحله ۴: تصمیم گیری در مورد راه حل اجرایی

در نتیجه ی یک ارزیابی دقیق، اکنون باید مشخص شود که کدام راه حل یا راه حل ها به احتمال زیاد تعارض را حل می کند. این راه حل اکنون باید تا حد امکان دقیق توصیف شود تا بعداً سوء تفاهم ایجاد نکند.

در این مرحله ممکن است فرد خود را در یک منطقه ی پراز تعارض بیابد: از آن جایی که پذیرش راه حل از سوی دست اندرکاران دارای اهمیت بسیاری است بهتر است راه حل را نهایی نمود. انتخاب نهایی راه حلی که باید اجرا شود بایستی در یک توافق نامه مربوطه توضیح داده شود، حتی اگر کوچک به نظر برسد: توافق عبارت است از اعلام قصد متقابل توسط چند نفر.

#### مرحله ۵: تدوین راه های تحقق

به عنوان یک قاعده، هنوز جزئیات راه حل تدوین نشده است که مشخص شود کدام یک از دست اندرکاران در چه مراحل به طور خاص برای اجرای آن اقدام لازم به عمل آورند. در این جا مهم است که فعالیت های مورد توافق با یک حسن نیت تعریف شوند تا از عدم اجرای آن مراحل توسط افراد جلوگیری شود. همچنین این سؤال مهم است که بر اساس چه معیارهایی می توان اجرای موفقیت آمیز مراحل فردی را تعیین کرد و چه کسی مسئولیت بررسی اجرا را بر عهده می گیرد.

#### مرحله ۶: بررسی راه حل اجرا شده و توافقات انجام شده

یکی از جدی ترین اشتباهات در شفاف سازی تعارضات این است که علی رغم توافق های انجام شده، طرف های درگیر در مورد اجرای کامل آن توافق نمی کنند. در نتیجه ی عدم پی گیری توافقات، آن ها به دست فراموشی سپرده می شوند. تا زمانی که یکی از دست اندرکاران متوجه می شود که توافق های صورت گرفته، اجرایی نشده است، اگر در ضرب الاجل نیز تخطی حاصل شود، تعارض بعدی اجتناب

ناپذیر است. به همین دلیل است که مرحله ی ششم به عنوان یک ابزار کنترلی مورد توافق مشترک در نظر گرفته شده است. اگر پس از آن مشخص شود که توافق اجرا نشده است یا فقط تا حدی اجرا شده است، دست اندرکاران این فرصت را دارند که دلیل این امر را روشن کنند.

با شروع با این سؤال که آیا تصمیم اتخاذ شده برای تنظیم مقررات واقعاً مهم است یا خیر، دست اندرکاران مشکلات پیش آمده در اجرا را تجزیه و تحلیل کرده و در مورد اصلاحاتی که ضروری شده است توافق می کنند. که می تواند به این معنی باشد که راه حلی متفاوت به طور اساسی مورد توافق قرار گرفته است، به این معنی است که تک تک مراحل یا بایستی تغییر پیدا کنند، یا این که، دوره های زمانی تغییر پیدا کنند.

گفتگوی اضافی آگاهانه برنامه ریزی شده به همه طرف های درگیر تعارض این شانس را می دهد که واقعاً یک تعارض را به گونه ای پایدار حل کنند.

### چگونه می توانید تعارضات را به طور سازنده حل کنید؟

۱. وضعیت خود را روشن کنید. تا جایی که ممکن است به طور خاص بیان کنید که چه چیزی شما را آزار می دهد و چه تغییری را می خواهید .

۲. احساسات خود را کنترل کنید... .

۳. راه حلی برای تعارض بیابید... .

۴. راه حل را با طرف درگیر مورد بحث قرار دهید.

### تعارض در محل کار

از آن جایی نمی توان همکاران خود را انتخاب نموده و روزانه افراد مختلف با شخصیت های گوناگون با یکدیگر در تماس می باشند اجتناب از تعارضات غیر ممکن است.

تعارضات اغلب به کندی ایجاد می شوند. لحن غیر دوستانه، فضای کاری تحریک پذیر، دسیسه‌ها، شایعات، پنهان کردن عمدی اطلاعات می‌تواند پیش در آمد یک تعارض باشد. هر چه این علائم دیرتر تشخیص داده شوند، راه حل دشوارتر می شود. شایع ترین علل تعارضات در محل کار عبارتند از:

- استرس، تقاضای بیش از حد و فشار بیش از حد برای انجام کار

- ناامیدی

- سازماندهی ضعیف کار، به عنوان مثال وظایف نادرست

- فقدان یا عدم قدردانی و قدر شناسی

- فقدان احترام

- رفتار ناهنجار و عدم همکاری همکاران

- فشار رقابتی، رقابت و حسادت

- ترس از اشتباه کردن

- ترس از دست دادن شغل

در بدترین حالت، این علل منجر به مشکلات جدی مانند فرسودگی شغلی یا افسردگی می شود.

### مورد شدید موبینگ

موارد تعارضات در محل کار اجتناب ناپذیر هستند. با این حال، اگر شخصی به طور منظم، مشخص و عمدی مورد حمله یا آزار قرار گیرد، دائماً در معرض یک موقعیت ارتباطی پر تعارض باشد و همیشه مغلوب باشد، به آن عمل موبینگ می‌گویند.

هدف اخراج یا طرد از محل کار است. معمولاً برای کسانی که تحت تأثیر قرار می گیرند، مقابله با این وضعیت استرس زا به تنهایی دشوار است. اگر مشکل از طریق بحث آزاد با همکاران یا مافوق حل نشود، افراد آسیب خواهند دید.

افراد با تعارضات به گونه ای متفاوت برخورد می کنند. برخی با کوچکترین اختلافی با صدای بلند فریاد می زنند، برخی دیگر به این امید که مشکل خود به خود حل می شود یا به دلیل ترس از رویارویی، سکوت می کنند. هر دو حالت افراطی می توانند مشکل واقعی را تشدید کنند: دعواهای مداوم، جو کار را در دراز مدت مسموم می کند.

### حد واسط طلایی

سرکوب تعارض باعث ناامیدی و در دراز مدت منجر به فلج فکری می شود معمولاً راه حل در حد واسط طلایی نهفته است. توانایی مقابله با تعارض به این معنی است که همه درگیران:

- مشکلات را تشخیص دهند،
- به نیازهای دیگران احترام بگذارند،
- بتوانند نگرانی ها و دیدگاه های خود را بیان کنند،
- پذیرای استدلال های طرف مقابل باشند و
- برای حل تعارض تمایل نشان دهند.

قبل از پرداختن به تعارضات، ابتدا باید دیدگاه خود را روشن کرد: مشکل من دقیقاً چیست؟ چه

چیزی را می خواهم روشن کنم؟ چگونه من و دیگران می توانیم در راه حل کمک نماییم؟

### بیش از حد تند برخورد نکنید!

توصیه می شود هنگام برخورد های تند صبوری نموده تا دیگران آرامش خود را به دست آورند ، در غیر این صورت این خطر وجود دارد که گفتگو بیش از حد احساساتی شود. ادب و احترام مبنای یک گفتگوی سازنده است. تنها در صورتی می توان مبنای اعتماد ایجاد کرد که همه دست اندرکاران این فرصت را داشته باشند که دیدگاه خود را در فضایی دلپذیر ارائه دهند. همه طرف های درگیر باید تلاش کنند تا پذیرای استدلال های طرف مقابل باشند. این تنها راه حلی برای رفع سوء تفاهم است. پافشاری سرسختانه بر منافع خود نتیجه معکوس دارد. حل و فصل دائمی یک تعارض تنها در صورتی امکان پذیر است که هر دو طرف از بحث پیروز بیرون بیایند و بتوانند وجهه ی خود را حفظ کنند. در برخی موارد، ثبت کتبی نتایج گفتگو می تواند مفید باشد.

### با حساسیت پیش بروید!

گفتگوهای درگیری آسان نیست. بسیار طبیعی است که می توان به راحتی به دام افتاد. با این حال، اگر این موارد را بدانید، بهتر می توانید از اشتباهات جلوگیری کنید:

- جلوگیری از حملات و توهین های شخصی
  - عدم سرزنش و عدم بازخوانی داستان های قدیمی ("تو همیشه این کار را انجام می دادی...")، "هرگز نمی توان روی تو حساب کرد"، و غیره)
  - عدم اصرار به تلقین دیدگاه خود
- برخی از تعارضات بسیار جدی یا پیش رفته ، فقط از طریق میانجیگری قابل حل هستند. در این فرآیند، یک میانجی بی طرف و آینده نگر در یافتن راه حلی سازنده برای حل تعارض کمک می نماید. میانجی همیشه واقع گراست و موضع نمی گیرد و کسی را گناهکار نمی شمارد، بلکه هدف او تجمیع نقطه نظرات مشترک مبتنی بر اختیار می باشد.

### چگونه یک گفتگو واقعی را مدیریت کنید؟

تحریک نشوید، و واقع بین بمانید. هنگام بیان دیدگاه خود با آرامش و بدون عجله صحبت کنید. منطقی و در سطح واقعی بحث کنید تا فردی که با او صحبت می کنید بتواند شما را دنبال کند. به استدلال های طرف مقابل خود پاسخ دهید.

### چگونه در یک رابطه گفتگو را شروع می کنید؟

با پرسش های زیر می توان یک گفتگوی احساسی را آغاز نمود:

۱. امروز چه چیزی باعث خوشحالی شما شد؟
۲. امروز چه چیزی بیشتر شما را آزار داد؟
۳. امروز چه کاری را واقعاً خوب انجام دادید؟ امروز در چه چیزی شکست خوردید؟
۴. عجیب ترین چیزی که امروز در شبکه به طور تصادفی با آن برخورد کردید چیست؟

### گفتگوی عمیق چگونه آغاز می شود؟

اگر طرف مقابل را با نامش خطاب کنیم، بلافاصله احساس بسیار شخصی تری ایجاد می شود. و این آغاز خوبی برای یک گفتگوی عمیق می باشد. علاوه بر این، لحن صدا مهم تر از آن چیزی است که ما اغلب تصور می کنیم.

### تعارضات درونی چه هستند؟

تعارضات درونی (درون فردی) آنهایی هستند که با خودمان مبارزه می کنیم. اغلب در مورد تصمیماتی است که باید بگیریم. احتمال یک تصمیم گیری که تصمیم دیگری را تفی می کند. به عنوان مثال خرید یک مانتو زمستانی است که در نهایت باید بین دو مدل تصمیم بگیریم.

- نقش های متضاد. هر کدام از ما نقش های متفاوتی در زندگی خود داریم....

- تعارض حسرت. این تضاد درونی ما را به محدودیت های خود می رساند....
- تعارض تصمیم. تاکنون بهترین تعارض شناخته شده است... .
- وضعیت های نامناسب بیرونی که به تعارضات درونی تبدیل می شوند.

### تعارض برونی چیست؟

تعارضات بیرونی مربوط به اختلافات بین دو یا چند نفر یا گروه است. احساسات منفی مانند ترس، عصبانیت یا ناتوانی بیش ترین دلیل تعارضات برونی است و خرد کارآیی خود را از دست می دهد.

### چگونه می توان یک گفتگوی تعارض را آماده کرد؟

۱. مشخص کنید که چه کسانی درگیر هستند.
۲. مشخص کنید که چه افرادی در گفتگو شرکت خواهند کرد.
۳. قرار ملاقاتی را برای مصاحبه با همه شرکت کنندگان هماهنگ کرده و قرار بگذارید.
۴. انتخاب مکانی که متعلق به درگیران در تعرض نباشد، به عنوان مثال یک اتاق جلسه بی طرف.

### جمع بندی فصل ششم

- رسیدگی به تعارضات اجتناب ناپذیر با گفتگوهای سازنده و شفاف سازی
- استراتژی برد- برد برای طرفین درگیر در یک تعارض و پیامدهایی که با بی توجهی به این استراتژی به وجود خواهد آمد.
- خط مشی برای گفتگوی تعارض موفق، عواملی و مراحل که باعث بهبود وضعیت های تعارض می شود.





## فصل هفتم: تعریف و اهداف مدیریت تعارض

مدیریت تعارض شامل تمام اقداماتی است که در خدمت حل و فصل تعارض سازنده به کار برده می شود. هدف از برخورد با تعارض و علل آن، جلوگیری از تشدید تعارض یا انتقال آن به سایر کارکنان (غیر درگیر) است که در نهایت منجر به بوجود آمدن هزینه های هنگفتی می شود.

پیامدهای احتمالی تعارضات داخلی حل نشده عبارتند از: خشونت کلامی، قلدری، کناره گیری داخلی، شکل گیری شایعات و خاتمه زود هنگام یک پروژه ی مهم.

اختلافات در چند مرحله تشدید می شود. اگر مشکل از طریق بحث های عینی با طرف های درگیر به طور سازنده حل نشود، ارتباط به طور فزاینده ای دشوار می شود. عده ای عقب نشینی می کنند. طرف آماده برای یافتن راه حل در غیاب طرف دیگر گفتگو می کند. درگیری تشدید می شود: افراد درگیر با پرخاشگری، شایعه پراکنی، ضعیف جلوه دادن اقدامات دیگری و غیره به یکدیگر آسیب می رسانند. در این مرحله از درگیری، کمک افراد بیرونی که در این تعارضات نقشی ندارند ضروری است.

برای این که بتوان یک تعارض را با موفقیت مدیریت کرد، باید تعارض را شناخت و به طور دقیق آن را تعریف کرد. از آن جایی که هر فردی راهبردهای مقابله ای خاص خود را دارد، میانجی آموزش دیده در مدیریت تعارض باید بتواند تعیین کند که افراد درگیر در تعارض از کدام الگوهای رفتاری پیروی می کنند. این الگوها بدین گونه تشخیص داده می شوند:

### ۱- مجاورت

نیاز به گرما، تأیید، خودستایی دارند، به راحتی می‌توانند خود را با دیگران شناسایی کرده و خود را فراموش کند. این افراد استعداد برقراری ارتباط دارند. کار گروهی، تعادل، پذیرش و دل‌سوزی مشخصه‌های دیگر آن‌هاست، اما به همین دلیل تمایل به تسلیم خود دارند.

### ۲- فاصله

افرادی که دارای جهت‌گیری قوی هستند و خواهان استقلال می‌باشند، دوست دارند مرزی میان همکاران و مافوق ایجاد کنند. کار مستقل و آزادی را دوست دارند. آن‌ها ارتباط در مورد مسائل تجاری را ترجیح می‌دهند و اغلب پست‌های مدیریتی را اشغال می‌کنند. در ذهن خود با مشکلات برخورد می‌کنند، واقعی و منتقدانه هستند.

### ۳- تحول

این افراد متناوباً می‌توانند به خوبی با شرایط متغیر سازگار شوند. آن‌ها در یافتن راه‌های خارج از مسیر خلاق هستند. گاهی اوقات سازگاری با قوانین پایدار برای آن‌ها دشوار است. دوست دارند خلاقانه کار کنند و عاشق نوآوری هستند. می‌توانند به خوبی با شرایط متغیر سازگار شوند. ساختارهای سفت و سخت برای آن‌ها مضر است. در تیم، آن‌ها به دلیل راه‌های غیر متعارف و خودانگیزگی متمایز می‌شوند.

### ۴- دائمی

این گونه افراد نظم را دوست دارند و علاقه زیادی به سلسله‌مراتب نشان می‌دهند. آن‌ها به خوبی سازماندهی شده‌اند، با دقت برنامه‌ریزی می‌کنند و عینیت را ترجیح می‌دهند. از آن‌جایی که آن‌ها دوست دارند مسئولیت بپذیرند، اغلب جایگاه آن‌ها پست‌های مدیریتی است.

### مدیریت تعارض چیست؟

مدیریت تعارض یعنی شایستگی حل و فصل وضعیت های تعارض بین افراد به طور مثبت، سازنده و روشن می باشد. برای سیطره یافتن به تعارضات با تمرکز برمحور حل مشکلات، از استراتژی ها و تکنیک های مختلفی از حوزه های ارتباط، میانجیگری و مربیگری در مدیریت تعارض استفاده می شود. دانش مدیریت تعارض می تواند به همه افراد در محل کار - صرف نظر از این که آن ها مدیر هستند یا کارمند کمک کند.

به عنوان مثال، برای شروع مدیریت تعارض ابتدا بهتر است نوع تعارض شناسایی شود. استراتژی تعارض بین مدیران عالی و تعارض میان کارمندان باهم متفاوت می باشد. نوع تعارض تعیین می کند که از کدام مدل ها و روش هایی می توان برای حل تعارض استفاده کرد.

### چرا مدیریت تعارض بسیار مهم است؟

درک خوب و شفاف سازی مناقشات به شما کمک می کند تا راه حل هایی را سریع تر در شرایط دشوار پیدا کنید که به موفقیت شرکت شما کمک می کند. مدیریت تعارض دقیقاً با این بینش آغاز می شود: تعارضات ناخوشایند اما کاملاً انسانی هستند. با استراتژی های مناسب، همه می توانند مهارت های تعارض خود را در کار روزمره و یا زندگی خصوصی بیاموزند.

### انواع تعارض

تعارضیات یکسان نیستند ولی محرک مشابهی دارند. برخی درگیری ها بین مردم به وجود می آید، نوع دیگر را می توان به عنوان درگیری های درونی توصیف کرد و نوع سوم درگیری هایی با ماهیت «ساختاری» وجود دارد. این سه نوع به عنوان تعارضات رایج نامیده می شوند.

| تعارض اجتماعی   | تعارض داخلی   | تعارض ساختاری  |
|---|---|--|
| ناسازگاری در تفکر، احساس، خواستن و عمل توسط افراد یا گروه ها حداقل یک طرف این را به عنوان یک اختلال تجربه می کند. | ناسازگاری درون یک فرد دو محرک با هم در تضاد هستند. به عنوان مثال توسعه حرفه ای در مقابل خانواده | تعارض ناشی از ساختار و فرآیندهای یک سازمان است. بنابراین از تعارضات سازمانی نیز صحبت می شود. |

برای حل اختلافات، مهم است که درگیری ها به درستی ارزیابی شوند. بهتر است ابتدا نوع تعارض تشخیص داده شود و سپس منعکس نمود. با این حال، تمایز بین تک تک انواع تعارض در عمل بسیار دشوار است .

### مدیریت تعارض در محل کار

اختلاف عقاید و تضادهای مرتبط بارها و بارها در محل کار رخ می دهد. به منظور پایین نگه داشتن پتانسیل تعارض، محرک های آن در مدیریت تعارض بررسی شده و در آینده از آن ها پرهیز می شود. در صورت بروز درگیری، معمولاً یک مسئول ویژه وجود دارد که در زمینه ی مدیریت تعارض آموزش دیده و به حل آن کمک می کند. به این ترتیب می توان از تشدید تنش جلوگیری کرد و درگیری ها را به سرعت حل کرد.

به طور کلی، دو روش ویژه برای حل تعارض مناسب هستند: میانجیگری و نظارت. در حالی که میانجیگری به ویژه برای یک درگیری حاد مناسب است، نظارت به جلوگیری از تعارضات احتمالی کمک می کند.

حل تعارضات در شرکت ها با کمک مشاوره و وساطت در تعارض (داوری) صورت می گیرد. این کار را می توان توسط مدیران آموزش دیده خاص در داخل شرکت یا ارائه دهندگان خارجی (میانجی ها، مشاوران سازمانی) انجام داد. شرکت های بزرگ اغلب هیئت وساطت خود را دارند.

در مورد مشکلات مادی جزئی بین دو کارمند، معمولاً کافی است که میانجی دو طرف درگیری را رو در نماید و به طور منطقی و بی طرفانه، میان آن ها میانجیگری کنند.

میانجی باید تا حد امکان واقع بین باشد تا اعضای عصبانی تیم سریع تر آرام شوند و بر راه حل های ممکن سازنده تمرکز نمایند.

هنگام توصیف تعارض، افراد درگیر به اختصار توضیح داده و مشکل را به شیوه ای واقعی توصیف می کنند. همه به حرف یکدیگر گوش می دهند و اجازه ندارند حرف یکدیگر را قطع کنند.

میانجی اطمینان می دهد که قوانین را رعایت نماید. او سوالاتی می پرسد و جزئیات تعارض و دیدگاه های شخصی را بررسی می کند. علاوه بر این، پرس و جوها از نتیجه گیری اشتباه جلوگیری می کنند. بیانه های داده شده را خلاصه می کند و آنچه گفته شده را منعکس می کند تا مشکلات و تناقضات اساسی را حل کند. سیگنال های بدن که همزمان ارسال می شوند می توانند ناسازگاری ها را قابل مشاهده کنند.

متأسفانه تعارضات شخصی طولانی مدت را نمی توان با این روش حل کرد، زیرا میانجی گر مجاز نیست بر شخصیت افراد درگیر تأثیر بگذارد. با این حال، بهتر است دو طرف درگیری مدتی از یکدیگر فاصله بگیرند. گاهی اوقات تعارض با کمی فاصله بهتر حل می شود.

### نکات حل تعارض

هنگامی که یک تعارض را شناسایی کردید، حل آن در اسرع وقت از اهمیت خاصی برخوردار است. اگر خودتان درگیر آن هستید، باید سعی کنید به طور عینی با موضوع برخورد کنید. با این حال، اگر می خواهید تعارض را به عنوان یک فرد خارجی حل و فصل کنید، می توانید به عنوان یک میانجی عمل کنید.

### انجام مذاکرات تعارض

اولین قدم در حل تعارض، گفتگو در مورد آن است. تحت هیچ شرایطی نباید بحث را به حال خود رها کرد، باید احساسات خود را بیان نمود زیرا بتوان تعارض را خاتمه داد. حتی اگر با اطمینان بتوان احساسات خود را بیان نمود، بهتر است همیشه با طرف درگیر با احترام رفتار شود. اجازه داده شود تا طرف مقابل صحبت خود را تمام کند، حتی اگر کسی موافق او نیست و دوست دارد با او مخالفت کند. توهین آمیز برخورد نکرده و خصومتی نداشته باشید. به جای تمرکز بر تفاوتها در دیدگاهها، بهتر است نقاط مشترک را برجسته کنید تا بتوانید راهحلی را بیابید که برای همه طرفهای درگیری رضایتبخش باشد.

### برقراری ارتباط با یکدیگر

ارتباط کلید حل تعارض می باشد. تنها در صورتی می توان آن را حل کرد که با طرف درگیر صحبت نمود. با این حال، برای برقراری ارتباط موفق، طرفین تعارض باید چند قانون گفتگو را در نظر گرفته تا بحث به مشاجره ختم نشود. مهم ترین قوانین عبارتند از:

- اجازه دهید طرف مقابل صحبت خود را تمام کند.
  - از توهین بپرهیزید.
  - توصیه های ناخواسته ندهید.
  - ملاحظه طرف مقابل را فراموش نکنید.
- این قوانین می توانند به انجام یک بحث تعارض محترمانه کمک کند که منجر به حل آن شود و با تمام کسانی که تحت تأثیر قرار گرفته اند به طور یکسان و منصفانه رفتار کند.
- به نظر شخص مقابل احترام بگذارید.

همان طور که شخص دارای یک عقیده خاص می باشد، طرف مقابل نیز حق دارد یک موضع خاص خود را داشته باشد، حتی اگر مخالف عقیده ی دیگری باشد. بهتر است با درک بالا، انگیزه ها را جویا شد. به این ترتیب می توان با وجود تفاوت ها به یکدیگر نزدیک تر شد.

• بهتر است هرگز طرف مقابل را متهم ننمود که محرک درگیری است. معمولا هر دو طرف مقصر هستند. اگر از مقاصد طرف مقابل آگاهی وجود داشته باشد، ممکن است بتوان بر احساسات حسادت، رنجش و بیزاری غلبه کرد تا تنش از بین برود.

### شناسایی نقاط تضاد

قبل از حل تعارض، ابتدا باید مراحل آن را شناسایی و با سعی و کوشش علل آن را آشکار نمود. علت به وجود آمدن تعارض و نقش فرد در آن مشخص گردد. پتانسیل تعارض چیست؟ برای یافتن علت ها بهتر است با دقت کامل به نظر طرف مقابل گوش داد و آن را با وضعیت خود مقایسه نمود. تنها زمانی می توان تعارض را حل کرد که علل آن مشخص شود.

### مسئولیت پذیری

بهتر است طرفین تعارض مسئولیت اعمال خویش را به عهده گیرند. جایگاه اشتباه خود را بیابند و نقش خود را در تعارض تعیین نمایند. در عین حال، باید موضع خود را نیز زیر سوال برید. آیا نظرات موجه است؟ بعد از این که نظر طرف مقابل و انگیزه های او روشن شد، حتی ممکن است دیگری از موضع خود فاصله بگیرد و راحت تر موضع طرف مقابل را درک نماید. مهم است که در این مورد به اشتباه خود اعتراف کرد.

### پیگیری حل تعارض

اگر شخص به دیدگاه طرف مقابل گوش فرا داده و تصمیم خود را گرفته است، احتمالاً قبلاً مراحل تعارض را شناسایی کرده است. بهتر است به راه حل های مختلف اندیشید. شاید بتوان راه حل های مختلف پیشنهادی را ترکیب نمود و مصالحه ای پیدا کرد تا همه از آن ها راضی باشند. در برخی موارد، بهتر است قبل از طرف تعارض اقدام به کم کردن فاصله نمود.

### پذیرش ایده های نو

در برخی موارد، دور شدن از موضع خود و جستجوی راه حل هایی که فراتر از ملاحظات قبلی است، می تواند دشوار باشد. شاید شخصی در مورد یک مفهوم خاص تعصب دارد اما بهتر است نسبت به ایده های جدید و نو انعطاف بیش تری از خود نشان دهد و در مورد نوآوری ها و نظرات دیگران شک و تردید را کنار بگذارد.

### فرآیند حل تعارض به وسیله میانجی

همان طور که قبلاً اشاره شد، مرحله به مرحله فرآیند حل ایده آل تعارض را طی کنید. هنگام میانجیگری بین دو طرف درگیری، جنبه های زیر را در نظر داشته باشید:

- ورود مستقیم به گفتگو، نه یک صحبت کوتاه و مختصر
- نام بردن اختلال: طرفهای درگیر می گویند که تعارض در مورد چیست، کدام اختلال درک می شود، کدام رفتار به طور خاص مخل است، چه برداشت شخصی دارد، چه کسی چه احساساتی دارد. (تصور من این است...) طرفین درگیری باید همه اظهارات را به عنوان پیام من فرموله کنند. "حزب الف" ابتدا صحبت می کند، سپس "حزب ب"



- استفاده از تکنیک های گفتگو: انعکاس (آیا به درستی متوجه شدم که ...؟) خلاصه آنچه گفته شد، اصلاح طرفین متعارض، تعیین وابستگی های متقابل ( الف نمی تواند کار خود را به انجام رساند زیرا ب کاری که باید انجام دهد انجام نداده) و بالعکس.
- شناخت نیازها: مشکلات، نیازها، اهداف و علایق اساسی را بررسی کرده و نام ببرید. اختلالات را به خواسته ها یا انتظارات طرف مقابل تغییر دهید (ای کاش... من انتظار دارم که...) که در مرحله ی اولیه، می تواند در مورد وضعیت های واقعی باشد. اما احساسات و روابط نیز می توانند در آن نقش داشته باشند. همه طرف ها باید اعلام کنند: بله، این چیزی است که من در مورد آن کوشا هستم!
- بپرسید که آیا تمایلی برای یافتن راه حلی سازنده برای تعارض وجود دارد یا خیر. اگر نه، پیامدهای احتمالی را ملموس نمایید (تصمیم بر اساس دستورالعمل، میانجیگری).
- تدوین اهداف: چه چیزی باید به دست آید؟ چه نوع راه حلی برای همه طرف های درگیر قابل قبول است؟ چقدر حاضرید امتیاز بدهید؟
- تعیین معیارها: به طور مشترک معیارهایی را تعیین کنید که راه حل های ممکن با آن بررسی و ارزیابی می شوند.
- توسعه راه حل ها: همه کسانی که درگیر هستند پیشنهادهای خود را ارائه می دهند که یک راه حل می تواند چگونه باشد. اولاً هیچ انتقادی جایز نیست! سپس مشخص کنید که کجا توافق وجود دارد.
- مذاکره: به طور جداگانه روی نکات باز و بحث برانگیز کار کنید و با آنها مذاکره کنید.
- بررسی راه حل ها: بر اساس معیارهایی که با هم بحث شده است، راه حل ها بررسی و ارزیابی می شوند: چه چیزی مفید است؟ چه چیزی ممکن است؟ چه چیزی معقول چیست؟ در یک فرآیند مذاکره راه حلی برای همه قابل قبول باشد. این به انعطاف پذیری طرفین درگیر در مذاکره بستگی دارد.

- تصمیم بگیرید: توافقات را به صورت کتبی در مورد اقدامات واقع بینانه، تغییرات در رفتار، قوانین و رویه ها ثبت کنید.
- بررسی اجرا و نتیجه: پس از یک دوره زمانی مشخص، بررسی کنید که آیا اقدامات اجرا شده و آیا همه افراد درگیر به آنها پایبند بوده اند یا خیر.

### حل تعارض شخصی و رابطه ای

حل تعارض شخصی و رابطه ای از دیگر تعارضات دشوارتر است. زیرا مستقیماً با شخصیت افراد درگیر رابطه دارد. و این قابل تغییر نیست و نباید تغییر کند. با این وجود، راه حلی لازم است، در غیر این صورت تعارض می تواند به حدی افزایش یابد که اشخاص و شرکت آسیب زیادی ببینند.

### نقش رؤسا

مدیران باید برای حل تعارض تلاش کنند. طرفین درگیری را تشویق کنند که با هم کنار بیایند. فرصت هایی برای طرفین درگیر ایجاد کرده تا از یکدیگر فاصله بگیرند. یا ای که هر دو طرف درگیری را ملزم به ورود به روند حل تعارض کنند.

### نقش طرف های درگیر تعارض

طرف های درگیر باید سعی کنند در صورتی که نمی توانند میدان درگیری را ترک کنند و یا راه خود را ادامه دهند، با یکدیگر کنار بیایند. برای انجام این کار، قوانین مشترکی را ایجاد نموده که همه بتوانند از آنها پیروی کنند. چارچوب رسمی، روابط را تثبیت می نماید. اغلب، اشخاص ثالث بی طرف باید برای تعدیل و کمک وارد عمل شوند. اگر موارد چارچوب اجازه می دهد: زمانی که دو نفر با یکدیگر نمی توانند سازگاری داشته باشند، مشکلات بین هر دو طرف را حل نمایند و البته برخی از

تعارضات به مرور زمان خود به خود بهبود می یابند. یا میدان درگیری را رها کرده و یا این که از مجموعه منفک شوند (انتقال، فسخ).

### نقش تعدیل کننده یا میانجی بی طرف

اگر اجتناب ورزیدن از یکدیگر کمکی نکرد، ناظم یا میانجی باید تعارض را حل و فصل کند. در صورت بروز تعارض بین همکاران، این وظیفه برعهده ی مافوق مشترک است. او باید موضعی کاملاً خنثی داشته باشد و برای یافتن راه حل قابل قبول دوجانبه تلاش کند. این تنها در صورتی مؤثر است که هر دو طرف اساساً مایل به یافتن راه حل باشند. در بیشتر موارد، این ها قواعد رسمی بازی هستند که به طور مشترک تعریف می شوند یا توسط سرپرست مشخص می شوند.

### حل تعارضات احساسی و پرشور

اگر موضع‌گیری‌ها در حال حاضر سخت‌تر شده اند و اگر احساسات تأثیر شدیدی بر درگیری داشته باشند، بهتر است به این موارد با اولویت رسیدگی شود. اگر ناظر در نقش خود احساس راحتی نمی کند، باید فرد (خارجی) دیگری را وارد میدان کنید.

در اصل، حل تعارض تنها زمانی می تواند کارساز باشد که طرفین درگیری داوطلبانه مایل به یافتن راه حل باشند. اگر مایل به پیروی از قواعد حل تعارض و مشارکت در روند حل تعارض هستند. میانجی باید:

- دوره های پایدار هرج و مرج و طغیان احساساتی را تحمل کند.
- از هر فرد بپرسد که آیا آماده است و میل به ادامه دادن با دیگران دارد. فقط در صورتی که همه موافق باشند، می تواند ادامه دهد.
- اجازه ندهد کسی مسلط شود و در صورت لزوم حرفش را قطع نماید.

- به آرامش رسیده و در پی مکالمات رو در رو (که کاملاً محرمانه است) باشد.
- قطع یا متوقف کردن مکالمات طرفین تعارض، توسط میانجی

### چگونگی رفتار برای فرهنگ مثبت تعارض

همان گونه که گفته شد همیشه تعارض وجود دارد. به همین دلیل نباید نادیده گرفته شود، یا به حال خود رها شود. مهم تر از همه، به عنوان یک مدیر، فرهنگ تعارض را با الگو بودن ایجاد کنید. حتی اگر گاهی اوقات دشوار است و احساسات زیاد است، به قوانین رفتاری زیر توجه کنید:

- حفظ کرامت همه دست اندرکاران
- حفظ عزت نفس
- گوش فرا دادن
- قراردادن خود به جای طرف مقابل
- عدم تغییر یا آموزش دیگران
- بیان نمودن دیدگاه خود
- فرصت دادن به منظور توافق با حل تعارض
- تعامل دوستانه و باز به منظور کمک به تشدید زدایی

### دلایل احتمال زیاد پتانسیل درگیری در کار

دلایل پتانسیل بالای بروز تعارض در محیط کار به شرح زیر می باشد:

### دیدگاه ها و نظرات مختلف

هنگام کنار هم قرار دادن تیم ها، بسیاری از شخصیت ها و دیدگاه های مختلف همیشه در کنار هم قرار می گیرند. اگر مثلاً از نظرات مختلف برای دستیابی به بهترین نتیجه ممکن با هم استفاده شود،

چنین تفاوت هایی می تواند یک مزیت باشد. با این حال ، پتانسیل درگیری را افزایش می دهند: دیدگاه های مختلف زمانی که مشاجرات با هم برخورد می کنند و طرف های درگیر نمی توانند به توافق برسند، منجر به اصطکاک می شوند.

### استرس مداوم و فشار زیاد کاری

حتی اگر کار سرگرم کننده باشد، اغلب با فشار خاصی و گاهی اوقات با استرس شدید همراه است. ضرب الاجل هایی که باید رعایت شوند، مشتریان با توقعات بالا و رئیسی با خواسته های غیر قابل دسترسی منجر به فضای کاری پرتنش و پتانسیل شدیدی برای بروز تعارض می شوند. سپس فقط یک کلمه اشتباه برای ایجاد جرقه انفجار کافی است.

### تفکر رقابتی و اهداف یکسان

همیشه در محل کار همکارانی هستند که در رقابت مستقیم با شما هستند. این به تنهایی دارای پتانسیل خاصی برای درگیری است، بالاخره هدف هر دو مشترک می باشد: ترفیع، مسئولیت بیشتر، حقوق بالاتر یا مسئولیت پروژه بزرگ بعدی. با این حال، به عنوان یک قاعده، فقط یک نفر می تواند آن را دریافت کند، که می تواند منجر به حسادت بیشتر یا در بدترین حالت، ضدیت شود.

### زمان زیادی که با هم سپری می شود

تنگاتنگ بودن محل استقرار همکاران در محیط کار، هم چنین سبب ایجاد تعارض در محل کار می باشد: هرکسی که زمان زیادی را با همکارش می گذراند تقریباً به ناچار در نقطه ای به دعوا می رسد. نشستن در کنار هم در تمام طول روز و نداشتن مکانی برای عقب نشینی، خطر درگیری و مشاجره را افزایش می دهد.

### پتانسیل تعارض تیم ها و شرکت ها را به خطر می اندازد

مواجهه ی مداوم با خشم در محل کار و پیش زمینه درگیری در ذهن خستگی ایجاد می کند. علاوه بر این، احتمال تعارضات، مشکلات بیش تری را ایجاد می کند که می تواند شخص، تیم و در نهایت شرکت را تحت فشار قرار دهد. انگیزه و رضایت به خطر می افتد. درگیری های مداوم با همکاران، اختلاف نظر بر سر هر چیز کوچک و مشاجره های روزانه سبب تبدیل موضوع اصلی به یک موضوع فرعی می شود و حتی باعث فراموش شدن وظیفه ی اصلی انسان می شود.

کسی که فکر خود را درگیر بحث های ناخوشایند می نماید، انگیزه ی خود را در انجام وظایف از دست می دهد، فقط امیدوار است که زمان به سرعت بگذرد و روز به پایان برسد و تنها هشت ساعت کاری با عذاب را متحمل شده است .

با وجود چنین فضای کاری مسموم، درگیری ها بیش تر و بیش تر می شود، گروه های مختلفی شکل می گیرد و در نهایت افراد بیش تر علیه یکدیگر کار می کنند تا با یکدیگر. در این مرحله، احتمال درگیری در محل کار نیز برای کارفرمایان خطرآفرین می شود. با کاهش انگیزه، عملکرد کارکنان کاهش می یابد. آن ها دیگر به صورت جدی تلاش نمی کنند و به دلیل سطح پایین رضایت از کار، به طور اهمیت زیادی به کار نمی دهند. و در نهایت به کاهش وفاداری تبدیل می شود.

### پتانسیل تعارض: اغلب در کجا اتفاق می افتد؟

نمی توان به طور کامل از احتمال تعارض در محل کار جلوگیری نمود. شخص دیر یا زود با یک همکار یا همکاران وارد بحث می شود و به سختی می توان با توجه به نظرات متفاوت، به مصالحه دست یابد. درگیری نقطه نظرات در هنگام شک و تردید بخشی از زندگی حرفه ای است که جزء

لاینفک آن می باشد. می توان دریافت که اغلب تعارضاتی که منجر به تسلیم می شوند به دلیل موارد زیر است:

### مسئولیت ها

چه کسی چه وظایفی را بر عهده می گیرد؟ چه کسی مجاز است به امور مهم رسیدگی کند و کاری را انجام دهد که همه دوست دارند انجام دهند و چه کسی با وظایف نسبتاً ناخوشایند باقی می ماند؟ و البته این نیز در مورد این که کدام همکار در نهایت با توجه به مسئولیت بیش ترش نسبت دیگران، پاداش می گیرد، صدق می کند. وقتی نوبت به توزیع کار و مسئولیت می رسد، چالش میان کارکنان آغاز می گردد. از این گذشته، هرکسی می خواهد خود برای به دست آوردن ارتقای شغل توانایی های خود را به نمایش بگذارد.

### نظم

درک متفاوت نظم را می توان از آراستگی محیط کار دریافت. ممکن است درک موضوعی برای یک فرد کاملاً آشکار باشد، اما برای دیگری پوشیده باشد. در این جا پتانسیل زیادی برای تعارض وجود دارد، بیش از همه به این دلیل که افراد در دفتر کار بسیار نزدیک به هم کار می کنند و غیر معمول نیست که حتی یک میز را به اشتراک بگذارند. با برخورد شخصیت های مختلف در این جا تعارض آغاز شده است.

### وقت شناسی

وقت شناسی امری مسلم در کار است، اما متأسفانه افرادی با عدم رعایت آن اختلالاتی در محیط کار به وجود می آورند. برخی پانزده دقیقه تأخیر را امری عادی می دانند و برخی دیگر برای هر دقیقه ارزش قائل هستند. ناگفته نماند وقتی فردی با خصوصیت وقت شناسی مجبور به همکاری با شخص وقت ناشناس باشد، میان آنان اختلافاتی جدی بروز می نماید.

## جلسات

در جلسه هم کسالت وجود دارد و هم بحث داغ. در بحث ها ، پتانسیل زیادی برای تعارض نیز وجود دارد، زیرا از اتاق جلسه اغلب به عنوان یک میدان جنگ واقعی استفاده می شود. در این جا ناامیدی و سرخوردگی از مسایل دیگر شغلی بیرون می ریزد و تمام انتقادهایی که شخص از آن خودداری کرده آشکار می شود.

## تمایل به کمک

در بهترین حالت، باید در محل کار دست به دست هم داد و همه به یک اندازه به یکدیگر کمک و حمایت کنند. متأسفانه، این تا حدودی یک خواسته ی ایده آل است ، زیرا برخی از همکاران خوشحال هستند که از کمک دیگران بهره مند می شوند، اما زمانی که دیگران به کمک نیاز دارند آن ها تمایلی از خود نشان نمی دهند. از آنجایی که هیچ کس نمی خواهد از او سوء استفاده شود، بروز اختلاف در این مرحله غیرمعمول نیست.

## چهار نکته در مورد نحوه ی برخورد با پتانسیل تعارض

با وجود پتانسیل تعارض، همیشه لازم نیست که دعوایی وجود داشته باشد. با همدلی، ملاحظه و مهم تر از همه میل به تعارض زدایی از یک درگیری احتمالی می توان از بسیاری از مشکلات جلوگیری کرد. برای جلوگیری از بروز درگیری های احتمالی ( پتانسیل تعارض) می توانید از نکات زیر استفاده کنید:

### • به دنبال نقاط مشترک باشید.

بی دلیل نیست که ما دوست داریم اطراف خود را با افرادی شبیه به خودمان احاطه کنیم که دیدگاه ها و نگرش های مشابهی دارند. اگر به هر حال احتمال تعارض وجود دارد، بنابراین باید در مورد آنچه



شما را با شخص مقابل مرتبط می کند، فکر کنید. فقط چند چیز مشترک می تواند به جلوگیری از تعارض کمک کند و بهتر با یکدیگر کنار بیایید.

#### • توافق کنید.

بهترین راه برای از بین بردن احتمال تعارض یا همان پتانسیل تعارض زمانی است که هر دو طرف مایل به نزدیک شدن به یکدیگر و در جستجوی راه حل مشترک باشند. این بدان معناست که فرد به سازش تمایل داشته باشد. انتظار تسلیم شدن از طرف مقابل نه تنها ناعادلانه است، بلکه غیرواقعی نیز هست. مشخص گردد که همیشه حق با یک نفر نیست. بهتر است فرد پذیرای نظرات و رویکردهای دیگران نیز باشد. با قبول اشتباهات خود، یک تعارض قریب الوقوع به سرعت از بین خواهد رفت.

#### • گفتگو با یکدیگر

برقراری ارتباط در هر پتانسیل تنش، بسیار مهم است. این تنها راهی است که می توان برای بهبود وضعیت و حل مشکلات نهفته انجام داد. در این حالت اراده و خواست از اهمیت خاصی برخوردار است. فرد با انتخاب گفتگو بزرگی و منش خود را نشان داده خواهد داد. بهتر است فرد به فضای مناسب و انتخاب کلمات توجه نماید. اتهامات یا خصومت ها فقط پتانسیل تعارض را تشدید می کند.

#### • شفاف سازی انتظارات

با انتظارات روشن و بدون ابهام می توان احتمال درگیری را کاهش داد و از بروز تعارض قریب الوقوع جلوگیری کرد. در این صورت جایی برای سوء تفاهم یا غافلگیری ناخوشایند وجود نخواهد داشت. به عنوان مثال، اگر صحبت از وقت شناسی است، باید بر اهمیت رعایت زمان تاکید نمود و آن را توجیه کرد. ثبت قراردادها به صورت کتبی - برای مثال از طریق پست الکترونیکی - می تواند مفید باشد. در این جا برداشت خود از موضوع را به طور مختصر و مفید بیان و انتظارات خود را نیز کوتاه بیان نمایید.

### تمرینات مدیریت تعارض و نکات عملی

استفاده از کلمات یا جملات استعاره می تواند به کاهش تعارضات کمک نماید. به عنوان مثال می توان از موارد زیر استفاده نمود:

- کلمات
- نمایش های تصویری
- تشبیهات و
- داستان های کوتاه

استفاده از استعاره ها ارتباط مشکل زیربنایی تعارض را آسان تر می کند، زیرا آن ها فقط یک نقش تابع دارند و ساده سازی های ناهنجار هستند که به سرعت به هسته ی اصلی تعارض تبدیل می شوند. با درگیر نمودن ضمیر ناخودآگاه دارای اثر طولانی مدت می باشند. به منظور درک بهتر دیدگاه طرف مقابل در مدیریت تعارض، بهتر است از هر دو طرف خواسته شود فهرستی از موضوعات مورد نظر تهیه نمایند. و با توجه به اهمیت آن ها لیست را درجه بندی کنند.

خواندن فهرست با صدای بلند نشان می دهد که چه چیزی برای چه کسی مهم است و چگونه یکی طرف دیگر درگیر در تعارض را ارزیابی می کند. علاوه بر این، ایفای نقش به شفاف سازی وضعیت ها و ارتباطات و در نتیجه به تسهیل مدیریت تعارض کمک می کند.

تمایل به یافتن راه حل با انجام تجزیه و تحلیل هزینه و فایده افزایش می یابد: همه افراد درگیر آنچه را که مشکل تا به امروز برایشان به ارمغان آورده است (احساسات منفی، استرس، احساس بیماری، فقدان کار، فشار زمانی و غیره) را یادداشت می کنند.

## حل و فصل اختلافات

به ندرت بحث و مشاجره حس خوبی به انسان می دهد. همیشه هم اصول عدالت در آن رعایت نمی گردد، گاهی اوقات فقط در مورد عبرت دادن به طرف مقابل است. از طرف دیگر، بهتر است اختلافات و مشاجرات را چه در محل کار و چه در روابط خانوادگی، نکات منفی به حساب نیاورد. زیرا یک استدلال برای حل تعارض می تواند بسیار سازنده باشد.

### چرا حل و فصل اختلافات دشوار است؟

حل و فصل اختلافات در تئوری ساده به نظر می رسد: هر دو طرف آرام می شوند و عذرخواهی می کنند، دست می دهند و دوباره صلح، شادی حکم فرما می شود. کاری که برای کودکان آسان است، در بزرگسالی کمی متفاوت به نظر می رسد. اما در عمل به جای مقابله با تعارض، حریفان در نهایت با ناراحتی از هم جدا می شوند، سعی می کنند تا آنجا که ممکن است طرف مقابل را نادیده بگیرند، احساس می کنند که مورد سوء تفاهم یا به اشتباه مورد حمله قرار گرفته اند. اما چرا حل و فصل یک بحث این قدر دشوار است؟ دو دلیل زیر به این پرسش پاسخ می دهد:

#### ۱- احساسات در حال جوشیدن هستند.

البته از منظر عقلانی، تلاش برای حل و فصل اختلاف منطقی است. با این حال، در این لحظه، مجادله کنندگان منطقی فکر نمی کنند، بلکه تا حد زیادی توسط احساسات خود کنترل می شوند. طرفین دعوا به طور کامل بر خشم، ناامیدی و عصبانیت تمرکز می کنند. این جوش احساسات برای حل و فصل اختلاف کارآیی ندارد.

## ۲- قدم اول سخت ترین قدم است.

در بسیاری از وضعیت ها ، همه ی افراد درگیر، از حل اختلاف خوشحال می شوند اما کسی اولین قدم را برای آن بر نمی دارد یکی نمی داند چه بگوید دیگری خیلی مغرور است و یا نمی خواهد تسلیم بحث شود، در نتیجه حل اختلاف به شکست می انجامد.

## نکاتی در مورد آرام نمودن تعارضات

بحث مداوم و همیشگی نه تنها طاقت فرسا است، بلکه تأثیر منفی بر شادی و رضایت انسان دارد. به عنوان مثال، اگر کسی با همکاری در تنش و تعارض باشد، هر روز، صبح خود را با ناراحتی آغاز نموده و فکر بودن در چنین محیط کاری آزار دهنده است. باوجود این که حل اختلاف همیشه آسان نیست اما غیر ممکن نیز نیست. بنابراین بهتر است به ناراحتی مداوم پایان داد. نکات زیر در آرام شدن اوضاع، بسیار کمک کننده است :

### ۱- ذهنیت درست را مدیریت نمایید.

آزردگی از وجود تعارض به تنهایی کافی نیست بلکه واقعاً فرد باید با تمام وجود حل آن را بخواهد. در واقع با دانستن این نکته که در مشاجرات و درگیرهای ذهنی، کلی انرژی از دست داده می شود، بهتر است به جای تمرکز روی خود تعارض به راه حل آن فکر نمود.

### ۲- ابتدا به آرامش برسید.

بدون آرامش، تلاش برای حل و فصل یک تعارض بسیار دشوار است. با عصبانیت و وجود آدرنالین ناشی از مشاجره در بدن، نمی توان تصمیم درست اتخاذ نمود. بهتر است کمی به خود و طرف مقابل فرصت داده تا به آرامش برسید. در آرامش راه حل بهتری برای تعارض می توان انتخاب نمود.

### ۳- منتظر دیگران نباشید.

همان طور که قبلاً ذکر شد، اولین قدم برای حل و فصل تعارض، دشوار است. به همین دلیل است که باید این گام مهم برداشته شود زیرا ممکن است طرف مقابل از انجام آن خودداری نماید. در غیر این صورت ممکن است بحث برای همیشه ادامه یابد.

### ۴- عذرخواهی کنید.

بهتر است پس از مشاجره عذرخواهی نمود، حتی اگر فرد احساس کند که طرف مقابل برای او متأسف است. با معذرت خواهی عظمت خود را نشان داده است زیرا ممکن است شخص در مشاجره ها کاملاً منصف نبوده باشد. از طرف دیگر، عذرخواهی از طرف فرد دري را به روی طرف مقابل باز می کند و باعث نرمش رفتار او نیز می شود.

### ۵- به گفتار طرف مقابل گوش دهید.

در حل اختلاف، ارتباط و تبادل به همین جا ختم نمی شود. برای حل نمودن مشکل و عدم مواجهه ی دوباره با موارد مشابه، داشتن گوش شنوا و پاسخ گو بودن امری ضروری است. دلیل عصبانیت فرد مقابل چیست؟ چه چیزی برای او مهم است؟ کجا حاضر به سازش است؟ با حل اختلافات و شروع دوباره گفتگو، می توان اطلاعات مهمی به دست آورد.

### ۶- از عبارت "من" استفاده کنید.

در جریان تعارض، برخی تمامی کلمات را قیاس نموده و از آن ها معانی دیگری برداشت می نمایند. حتی اگر فرد منظور دیگری داشته باشد با انتخاب کلمه ی اشتباه مسأله ساز می شود. بسیاری از افراد از شنیدن کلمه ی "شما" در عبارات خود را ناخودآگاه، متهم تصور می کنند. شخص مخاطب بلافاصله احساس می کند مورد حمله قرار گرفته است: شما ... دارید، می خواهید ... فکر می کنید ... همیشه سرزنش های ضمنی هستند. بهتر است شخص از کلمه ی "من" در عبارات استفاده نموده،

دیدگاه خود را نسبت به موضوع انعکاس داده و بدون حمله به طرف مقابل، اختلاف را حل نماید. من فکر می‌کنم ... من آن را این گونه می‌بینم ...، من بر این عقیده هستم ... این نوع بیان باعث کاهش پتانسیل تعارض می‌گردد.

#### ۷- به دنبال شباهت‌ها باشید.

حتی با وجود احساسات و نظرات مخالف، تقریباً همیشه نکات مورد توافقی در تعارض وجود دارند. این شباهت‌ها برای حل یک اختلاف بسیار مهم است. تمرکز روی اشتراکات از اهمیت خاصی برخوردار است و سبب یافتن راه حل دوجانبه‌ی بهتری برای تعارض می‌باشد.

#### حل بحث و جدل از طریق ارتباط بدون خشونت

کلید حل اختلافات در درک متقابل است. ارتباط نادرست به سرعت منجر به تشدید تعارض می‌شود و به جای حل و فصل اختلاف، به تشدید آن دامن می‌زند. چهار مرحله وجود دارد که به حل و فصل اختلاف کمک می‌کند:

#### ۱- شناسایی محرک

در این مرحله بهتر است شخص نسبت به محرک دیدی خنثی داشته باشد و تصور کند که از میان دوربین به وضعیت می‌نگرد. واقعاً اتفاقی افتاده یا هیچ اتفاقی نیفتاده است؟ مثال: «قبلاً در راهرو از کنار شما رد شدم و سلام کردم ولی جوابی دریافت نکردم.» دید بی‌طرفانه به وضعیت موجب درک صحیح آن می‌باشد.

#### ۲- تجزیه و تحلیل احساسات

در این مرحله بهتر است فرد، احساسات خود را بنا به وضعیت، تجزیه و تحلیل نماید. احساسات خود را متوجه وضعیت موجود نموده و نه متوجه عمل آن نماید. علت به وجود آمدن احساسات، نیازهای

برآورده شده یا برآورده نشده است (توضیح در مرحله بعدی). هر کس مسئولیت احساسات خود را به عهده گیرد و بدون هر گونه خشونتی ارتباط برقرار نماید. به این روش احساسات کنترل می شود. و می توان از موضوع چشم پوشی کرد و یا در مقابل آن اقدام نمود. با روش دوم امکان موفقیت بهتری به دست خواهد آمد.

احساسات واقعی و احساسات نمایشی (نادیده گرفته شده، اشتباه درک شده و غیره) با هم متفاوت هستند. با احساسات نمایشی طرف مقابل احساس می کند نادیده گرفته شده یا خطایی به او نسبت داده شده است اما با احساسات واقعی چنین حالتی وجود نخواهد داشت.

در زمینه ی تجاری، صحبت از غافلگیری یا عصبانیت آسان تر از اعتراف به ترس و درماندگی است. اغلب اتفاق می افتد که افراد جرات نمی کنند احساسات خود را آشکار کنند، به خصوص اگر این تصور را داشته باشند که می توان از آن سوء استفاده کرد. ارتباط بدون خشونت و واقعی از ارتباط با تهدید و هشدار سهل الوصول تر می باشد. زیرا تهدید و هشدار نه تنها اختلاف را حل نمی کند، بلکه به آن بیشتر دامن می زند. مثال: «در راهرو از کنارت گذشتم و سلام کردم، تو جواب سلام مرا ندادی. "من شگفت زده ام،..."

### ۳- شناخت نیازها

فرض اصلی این است که نیازهای ما احساسات ما را تحریک می کنند. اگر آنها برآورده شوند، حال ما خوب است. اگر نیازهای ما برآورده نشود، احساس ناراحتی می کنیم. برای تغییر حالت دوم، شناخت نیازهایی که برآورده نشده اند و انجام اقدامات اصلاحی ضروری است (این کار با مرحله چهارم " درخواست تغییر " انجام می شود). در مثال بالا، جواب سلام مهم نبوده بلکه ارتباط اهمیت بیش تری داشته است.

نیازهای فرد اقدامات او را هدایت می کند. بنابراین شخص مسئول برآورده نمودن آن هاست. برای تحقق آن ها می توان خود آن ها را برآورده کرد یا از دیگران کمک خواست. استراتژی های مختلفی برای این کار وجود دارد. مردم در قبال نیازهای دیگران مسئولیتی ندارند. یعنی نیازها به عنوان محرک عمل شناخته می شوند.

#### ۴- درخواست تغییر

آخرین مرحله، درخواست تغییر می باشد. اگر به انسان ها فرصت تغییر داده شود، خوشحال خواهند شد. اگر به محض این که فشار بر آن ها وارد شود، تمایل کم تری به تغییر از خود نشان می دهند. در نتیجه، مهم است که درخواست ها را با نگرش صحیح ارائه داد. به عنوان یک درخواست و نه به عنوان یک خواسته، تا همکار امکان عدم انجام آن را داشته باشد. این تغییر را می توان خطاب به خود، شخص مربوطه، یا شخص درخواست نمود. درخواست را می توان به صورت بسیار ساده نیز مطرح نمود. به عنوان مثال، می توانید به من بگویید که آیا حاضرید در مورد این موضوع با من صحبت کنید؟ یا می توانید برای من توضیح دهید که چرا این طور شد؟

#### میانجیگری ۵ مرحله برای حل تعارض در شرکت

به عنوان مثال در یک شرکت برای مدت طولانی اختلافاتی در مورد برنامه ریزی تعطیلات وجود دارد. اگرچه فقط ۵ نفر در بخش کار می کنند، ۲ همکار دیگر با یکدیگر صحبت نمی کنند. یکی دیگر اکنون تهدید به استعفا کرده است. با این حال، استخدام یک میانجی حرفه ای برای حل تعارض هزینه و زمان در بر دارد.

قبل از این که به میانجیگری حرفه ای تکیه شود، بهتر است دوباره با درگیران تعارض گفتگو شود. در طول گفتگو می توان از روش هایی استفاده کرد که در میانجیگری حرفه ای نیز به کار می رود.



### تعریف میانجی‌گری و مراحل آن؟

میانجیگری روش استانداردی است که به وسیله ی آن، تعارض به طور سازنده حل شود. هدف میانجی‌گری این است که طرف‌های متخاصم (درگیران) با حمایت یک شخص بی‌طرف (میانجی) به راه حلی دوستانه برسند که همه طرف‌ها بتوانند با آن به خوبی کنار بیایند. میانجیگری معمولاً در ۵ مرحله انجام می‌شود:

#### مرحله اول: گفتگو

میانجی ابتدا گفتگوهای محرمانه‌ای را با همه طرف‌های درگیری انجام می‌دهد. اگر آن‌ها علایق خود را در حل تعارض نشان دهند، یک میزگرد مشترک منطقی وجود خواهد داشت. یعنی: همه داوطلبانه حضور دارند و به عنوان شرکای مساوی به گفتگو می‌نشینند.

هر یک از طرفین تعارض می‌تواند دیدگاه خود را در مورد تعارض، با استفاده از واژه ی "من" ارایه دهند (من عصبانی هستم زیرا...). این مرحله ی اول از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، زیرا درگیری‌ها معمولاً ماهیتی احساسی دارند. بهتر است به طرفین فرصت کافی برای دستیابی به آرامش داده شود. تنها در این صورت است که راه حل‌های سازنده امکان پذیر است.

#### مرحله دوم: ارائه موضوعات

زمانی که عصبانیت افراد درگیر تعارض کمی فروکش کرد، بهتر است یک نگاه کلی به مسایل داشت و آن‌ها را به دقت سنجید. به طور مسلم می‌توان گفت که محرک واقعی تعارض با آن چه که در ظاهر به نظر می‌رسد، تفاوت دارد. بهتر است طرفین درگیری تشویق به شناسایی تعارض واقعی شوند. این تنها راه دستیابی به راه حل قابل قبول و دائمی می‌باشد.

### مرحله سوم: آنالیز تعارض

اکنون زمان بررسی دقیق تر تعارض فرا رسیده است. از افراد درگیر تعارض خواسته شود تا نکات فراموش شده در گفتگوها و نیازهای خود را به روشنی بیان کنند. در این مرحله، بهتر است طرف‌های درگیر، توانایی‌های منحصر به فرد خود را بیان نموده و به وضوح روشن نمایند که در کدام زمینه انتظار حمایت بیش تری دارند.

### مرحله چهارم: وضعیت برد- برد

اکنون زمان جمع آوری راه حل‌های بالقوه است. به عنوان یک میانجی، بهتر است راه حلی ارائه ننمود. هدف میانجی‌گری این است که طرف‌های درگیر خودشان راه‌حل پیدا کنند تا در نهایت یک وضعیت برد- برد برای همه طرف‌های درگیر ایجاد شود.

### مرحله پنجم: راه حل مکتوب

راه حلی که به دست آمده باید همیشه به صورت مکتوب ثبت شود و کم و بیش به طور رسمی توسط همه طرف‌های درگیر تایید شود. هم چنین برنامه‌ی پشتیبانی آتی را به طرف‌های درگیر ارائه دهید، به عنوان مثال. - این که بعد از مدتی دوباره با یک دیگر صحبت کنند.

### ده قانون سیستماتیک پیش‌گیری، جلوگیری و حل تعارض در محل کار

در سیستم‌ها (سازمان‌ها، شرکت‌ها، بخش‌ها، تیم‌ها، ...) قوانین همکاری با یک دیگر وجود دارد. نقض این قوانین، حتی اگر به صورت ناخودآگاه انجام شود، معمولاً منجر به درگیری می‌شود. بنابراین دانستن این قوانین در جلوگیری از نقض و در نتیجه تعارض، مفید است. و اگر آسیبی رخ داده باشد، این قوانین هم چنین نشان می‌دهند که چگونه می‌توان تعارض را حل کرد، یعنی «درمان کرد».

علائمی مانند اخراج ناگهانی، جنگ قدرت داخلی، خرابکاری، افت شدید فروش یا کمبود انگیزه می تواند دلیلی بر به وجود آمدن تعارض باشد.

### پیشگیری از تعارض بهترین مدیریت تعارض است!

یک راه حل سازنده تعارض می تواند انگیزه های جدیدی برای جو کاری مثبت در شرکت ایجاد کند. با این حال، حتی بهتر است که از ابتدا از طریق پیش گیری هوشمندانه از بروز اختلافات جلوگیری کرد. هرچند رئیس شرکت می تواند بر اساس توافقنامه از بروز اختلافات جلوگیری نماید. اما بهتر است با ارتباط خوب و شرکت فعالانه در گفت گوها از بروز درگیری و تعارض جلوگیری نمود. اختلافات اغلب از این واقعیت ناشی می شود که اطلاعات منتقل نمی شوند یا گزینه های ارتباطی بسیار کم یا ضعیف وجود دارد. تنها در صورتی که ارتباطات صادقانه، روشن و قابل اعتماد در محیط کار وجود داشته باشد، می توان از بروز تعارض جلوگیری نمود. در این خصوص بهتر است اقدامات زیر انجام گیرد:

- بیشتر اطلاعات کسب کنید - حتی اگر زمان بر باشد!
  - در بحث ها و گفتگوها شرکت کنید - حتی اگر با زحمت همراه باشد!
  - دخالت کنید - حتی اگر شما ناخوشایند باشد!
- دانستن علل درگیری ها و درک پویایی آنها بسیار مهم است. در مورد اقدامات پیشگیری از تعارض، قوانین زیر کمک خواهند کرد:

### قانون اول: حق تعلق

قانون حق تعلق مهم ترین قانون است زیرا تضمینی است برای بقای فرد و بر طبق آن هیچ کس نباید کنار گذاشته و طرد شود. می دانیم کسانی که در دوران باستان از قبیله خود رانده شده بودند،

نمی توانستند به تنهایی زنده بمانند. و امروزه افراد مانند انسان های دوران باستان ولی به شکلی دیگر با دیگران رفتار می نمایند.

مثال: یک کارمند یا همکار به جلسه دعوت نمی شود.

حتی اگر نیت مثبتی پشت آن باشد، مثلاً کمک به فردی که زیر بار سنگین کاری قرار گرفته: تأثیر منفی ایجاد می کند.

### قانون دوم: حق به رسمیت شناختن

هیچ سیستمی نمی تواند در دراز مدت بدون به رسمیت شناختن تداوم داشته باشد. به رسمیت شناختن هم چنین به معنای ارزش دهی، احترام یا قدردانی می باشد. این نه تنها در مورد مردم، بلکه در مورد فرهنگ یا نظم یک سیستم نیز صدق می کند. نکته مهم در این جا این است که به رسمیت شناختن و قدردانی اجباری نیست. برای به رسمیت شناختن هیچ شرطی وجود ندارد. متأسفانه، اغلب اوقات، این عمل صورت نمی گیرد. اما ابراز قدردانی و به رسمیت شناختن باعث بهبود رابطه می شود. به این ترتیب، تعارضات را می توان به راحتی کاهش داد.

### قانون سوم: حق تعادل بین داد و ستد

واقعاً نمی توان تعادل یک رابطه را اندازه گیری نمود زیرا این ارزیابی ذهنی است. با این حال، فکر از دست دادن بیش تر در مقابل آن چیزی که به دست می آید، باعث تیره شده رابطه می شود و ممکن است سبب درگیری شود. بنابراین بهتر است عدم تعادل موجود را بیان نمود و جهت حل و فصل آن کوشا بود.

آن چه که در این مقوله اثر متعادل کننده قوی دارد، شناخت و قدردانی است. بنابراین، برای مثال، تشخیص این که یکی از اعضای تیم بهتر از دیگران کار می کند، می تواند تعادل ایجاد کند. صرفاً مزایای مادی مانند افزایش حقوق یا هدایا به سختی می تواند این عدم تعادل را برطرف کند.

### قانون چهارم: اهمیت فوریت به رسمیت شناختن

تصور کنید که در یک صف ایستاده و یک نفر سعی می کند که نظم را رعایت نکرده و خود را جلو شما قرار می دهد. قانونا این عمل باعث ایجاد یک تعارض می شود. برای شرکت‌ها، این بدان معناست که وقتی یک کارمند جدید به یک شرکت می پیوندد، باید کارهایی را که کارمندان قبلی انجام داده‌اند را به رسمیت بشناسد.

این امر در مورد مدیران جدید نیز صدق می کند: آنها نیز قبل از هر چیز باید تصدیق کنند که کارمندان قدیمی قبلاً در آنجا کار کرده اند. مدیر جدید قبل از هر چیز باید قدر دان تجربیات و عادات کارکنان باشد. این تنها راهی است که تازه واردها می توانند رهبری را به دست بگیرند و کارمندان وفاداری به دست آورند.

### قانون پنجم: اولویت مسئولیت و کارکرد بیشتر

شخصی که مسئولیت بیش تری بر عهده دارد نسبت به سایر اعضای سیستم اولویت بیش تری نیز دارد. این شخص می تواند مدیر یا جانشین وی باشد. در واقع هر سیستمی به فردی نیاز دارد که مسئولیت رهبری را بر عهده بگیرد یا نسبت به بقیه مردم تعهد بیش تری به سیستم نشان دهد. زیرا افراد به هدایت نیاز دارند و آگاهی از محدودیت ها ، امنیت را برایشان به ارمغان می آورد.

نکته ی مهم این است که مدیر نیز باید نقش خود را درک کند. بهتر است در غیاب مدیر، وظایف به جانشین محول شود، اما نه وظایف مدیریتی. برای مثال مصاحبه با کارمندان جدید. به همین ترتیب، مسئولیت مدیریت را نباید تحویل داد. در غیر این صورت مدیر جایگاه خود و احترام دیگران را از دست خواهد داد. در مقابل، کارمندان باید رئیس را به عنوان رئیس به رسمیت بشناسند - حتی اگر همیشه با او موافق نباشند یا دانش تخصصی بیش تری از او داشته باشند.

### قانون ششم: اولویت شایستگی و دانش بالاتر

مسلم است دانش و شایستگی بیشتر دارای اولویت بیش تری می باشد. بهتر است همکارانی که از دانش و شایستگی کم تری برخوردارند همکاران شایسته تر خود را به رسمیت بشناسند. یک مدیر هم چنین باید شایستگی (فنی) بالاتر یک کارمند را به رسمیت بشناسد. با این حال، شرط لازم برای این کار این است که کارمند نیز رئیس را به عنوان رئیس به رسمیت بشناسد. (رجوع شود به قانون پنجم).

### قانون هفتم: ارجحیت سیستم جدید بر سیستم قدیم

یک سیستم جدید، از طریق ادغام شرکت ها یا بخش ها به وجود می آید. با این حال، سیستم ها یا زیر سیستم های قبلی باقی می مانند. بهتر است تمامی افراد تابع سیستم جدید باشند زیرا سیستم جدید نسبت به قدیم الویت دارد.

"بقای سیستم جدید" از اهمیت خاصی برخوردار است. و زمانی می تواند کارساز باشد که همه احساس کنند در سیستم جدید مورد احترام و به رسمیت شناخته شده اند.

### قانون هشتم: اولویت کل سیستم بر افراد یا زیر سیستم ها

بدیهی است که سیستم کلی مهم تر از یک عضو سیستم است. چه در ورزش چه در یک شرکت: برای موفقیت تیم، الویت با سیستم کلی است. همین امر هم در مورد شرکت نیز صادق است، شرکت مهم تر از یک بخش واحد است. در صورت تردید، باید منافع فرد یا یک بخش به نفع منافع کل سیستم، کنار گذاشته شود.

### قانون نهم: بیان و شناخت تعارض

اولاً بیان مقررات واقعی و ثانیاً ذکر قصد مثبت یا دلایل، مهم است. در صورت امکان، این کار باید قبل از اتخاذ تصمیم یا اقدام انجام شود، یعنی قبل از این که آسیبی رخ دهد.

مسکوت گذاردن تعارضات کمکی به حل شدن آن نمی نماید. ابتدا بهتر است واقعیت علل تعارض و بعد راه حل مثبت آن را بیان نمود. بهتر است این اقدام قبل از اتخاذ تصمیم و صدمه زدن به کسی انجام شود.

برای مثال: یک کارمند جدید به شرکت می آید. رئیس بخش مایل است او را به عنوان معاون خود منصوب کند. او نمی خواهد کارمندی را که ده سال در شرکت بوده را منصوب کند. کارمند قدیم صلاحیت حرفه ای بیش تری دارد. اما کارمند جدید "مهارت های مدیریت" لازم را دارد. اکنون باید تشخیص داده شود یا اعلام گردد که طبق قوانین سیستم، کارمندی که سال ها خدمت کرده مستحق پست معاونت خواهد بود - اما در عین حال دلایلی برای اعطا پست به کارمند جدید وجود دارد. کارمند قدیمی نیز واقعیت را می پذیرد. اما اگر همکار قدیم به گرفتن سمت معاونت اصرار داشته باشد، بهتر است رئیس بخش توانایی و مهارت های هر دو کارمند را قیاس نماید. اگر همکار جدید به سمت معاون منصوب شود، پس باید منتظر عواقب احتمالی آن مانند کم کاری یا بیماری او باشد .

### قانون دهم: ایجاد تعادل

در مثال بالا اگر پست معاونت توسط همکار جدید با رضایت همکار قدیمی صورت گیرد، بهتر است همکار قدیمی غرامت دریافت کند. بهتر است از فرد مورد نظر بپرسید که به چه نوع غرامتی نیاز دارد تا بتواند همکار جدید را به عنوان معاون خود شناسد.

## حل تعارض در شش مرحله

### ۱. شناسایی تعارض

به محض احساس وجود تعارض، بهتر است آن را در رده ی مناسب آن دسته بندی کرده و با آن مقابله نمود. زیرا اگر تعارضات نادیده گرفته شوند یا عمداً از آن اجتناب گردد، به خود و اطرافیان صدمه وارد شده است. یک درگیری حل نشده همیشه زمینه ای برای خشم، احساسات منفی، خلق و خوی بد و مشاجرات است که دیر یا زود وضعیت به طور کامل تشدید می شود. در گردهمایی چندین نفر در گروه، علایق مختلف با هم برخورد می کنند، کاملاً طبیعی است و اشکالی ندارد. تعارضات نشانه ای از نامتناسب بودن نظرات افراد نیست - بلکه ناتوانی در حل آن ها است که مشکل اساسی را به وجود می آورد.

### ۲. نشان دادن نیت خوب به طرف مقابل

طرف درگیری (به طور خاص «مخالف» نامیده نمی شود) دیدگاه خود را دارد و اگر هر فردی دقیقاً جای او بود احتمالاً، مانند او رفتار می کرد. در تعارض موضع درست و غلط وجود ندارد. هر دو دیدگاه توجیه و پیشینه خود را دارند.

### ۳. شناسایی ایده های متضاد

در این جا معمولاً بررسی تضاد منافع افراد درگیر مشخص می شود. چرا شرکت کنندگان دقیقاً سر راه یکدیگر قرار می گیرند؟ شفاف سازی این موضوع ضروری است، زیرا در غیر این صورت نمی توان موضوع گفتگو را مشخص نمود چه رسد به خنثی نمودن درگیری.

### ۴. توضیح موضع خود

هر دو طرف، دیدگاه خود را با احترام، آشکارا و بدون بهانه یا اتهام برای دیگری توضیح می دهند. هر کسی که مرحله ۲ را طی کرد، اکنون معمولاً تایید می شود. از آنجایی که بسیاری از درگیری ها



ناشی از سوء تفاهم است، لفظ همکاران یا شرکای درگیر (یا صدای درونی) اغلب کلید حل تعارض می باشد - مگر این که چیز دیگری به طور پنهانی وارد بازی شود، برای مثال ناراضی‌تی اساسی از رئیس، همکاران، محل کار یا شریک (یا شخصیت ما).

#### ۵. یافتن راه حل

اکنون طرفین راه‌حلی را پیشنهاد می‌کنند و در حالت ایده‌آل، مصالحه‌ای را با هم پیدا می‌کنند که هر دو ایده را رعایت کند. گاهی اوقات حل تعارض ممکن است برای هر یک از شما مانند شکست باشد. به عنوان مثال، اگر طرف مقابل به صورت سلسله‌مراتبی بالاتر از دیگری باشد یا بتواند اطلاعاتی را که فرد درباره آن‌ها نمی‌داند (مانند ملاحظات استراتژیک) در نظر بگیرد، معمولاً باید بیشتر از او تسلیم شود و از انتظارات اولیه خود منصرف شود. اما اگر مرحله ۴ به خوبی پیش رفت، نباید باعث ایجاد رنجش در دیگری شود.

#### ۶. درخواست مشاوره از افراد خارجی

در هر صورت همیشه خوب است که از افراد خارجی برای ارزیابی کمک خواست. اگر جبهه‌ها در گفتگو سخت‌تر می‌شوند، بهترین کار این است که یک ناظم یا میانجی به‌ویژه در محیط کار وجود داشته باشد. حتی اگر تعارض حل شود، بهتر است که بعد از آن با شخص ثالثی در مورد آن گفتگو نمود تا در نهایت آن را به پایان رساند.

### جمع بندی فصل هفتم

- اقداماتی که در خدمت حل و فصل تعارض سازنده به کار برده می شود. هدف برخورد با تعارض و علل آن برای جلوگیری از تشدید و انتقال آن به افراد غیر درگیر و جلوگیری از پیامدهای احتمالی مانند خشونت کلامی و شکل گیری شایعات.
- الگوهای رفتاری طرفین درگیر
- روش های مدیریت تعارض در محل کار
- حل تعارضات شخصی و رابطه ای و نقش روسا- میانجیگری و مراحل آن

## فصل هشتم: هشت قانون برای داشتن یک گفتگوی موفق

داشتن گفتگوی موفق یک هنر آموزشی است. زیرا گفتگو پی که شخص را به هدف مورد نظر می‌رساند با استفاده از چند ترفند و روش قابل یادگیری است.

داشتن یک گفتگوی موفق بخش جدایی ناپذیر از امور روزمره است. چه در ارزیابی کارکنان، جلسات یا جلسات کمیته راهبردی، تبادل کلامی با همکاران نقش اساسی در موفقیت یا شکست یک پروژه را ایفا می‌کند.

بهبتر است مکالمات مثبت بر موانع غلبه کنند گفتگوی سازنده جریان یابد. دو مانعی که شخص بارها و بارها در زندگی حرفه‌ای با آن مواجه می‌شود، وقفه‌ها و بحث‌های به اصطلاح دشمن می‌باشد. چگونه می‌توانید از این‌ها اجتناب بورزید؟

### وقفه‌ها دشمن گفتگو

برای این که یک گفتگوی کارآمد وجود داشته باشد بهتر است دو سخنران در نوبت خود صحبت نمایند.

به عنوان مثال در این جمله: "اجازه بدهید... من آن را متفاوت می‌بینم... بالاخره تمام کنیم!" وقفه‌هایی به وجود می‌آید که گفتگو را به سرانجام نمی‌رساند این نوع وقفه‌ها دشمن گفتگو می‌باشند. این اقدام در گفتار آسان اما در عمل بسیار دشوار است.

معمولاً در گفتگوها شخص مقابل به خوبی از هدف مکالمه‌ی گوینده آگاهی دارد. به عنوان مثال، اگر مادر بگوید: "تو باید اناقت را تمیز کنی..."، کودک قبل از بیان کلمه "تمیز کن" متوجه موضوع می‌شود. ارتباط قوی بین این دو کلمه وجود دارد. در نتیجه کودک حرف مادر را قطع می‌کند و جریان گفتگو مختل می‌شود. بنابراین بهتر است فرد به جای برنده شدن در یک گفتگو، مکالمه‌ی سازنده‌ای داشته باشد.

مثلاً در گفتگویی که وقفه ایجاد می‌شود و شنونده کلمات گوینده را کلمه به کلمه تکرار می‌نماید و صدایش را بلندتر می‌کند و یا حتی سکوت اختیار می‌نماید و طرف مقابل هم همین کار را انجام می‌دهد، باعث تسلیم شدن یکی از دو طرف می‌شود و دیگری برنده می‌شود.

در گفتگوهای سیاسی این نوع وقفه‌ها را بهتر می‌توان متوجه شد. در این جا وقفه ظاهراً سبک خوبی به نظر می‌رسد. هیچ مبادله‌ای بین دو طرف صحبت انجام نمی‌گیرد و به ندرت به راه حل منجر می‌شود. هدف برنده شدن است. گفتگو در زیر وقفه‌های مداوم مدفون می‌شود. ناگفته‌نماند که قطع کردن حرف طرف مقابل فقط بی ادبی و بی احترامی است.

در صورت وقفه، فقط یک چیز کمک می‌کند: به طرف مقابل اشاره شود و عدم انجام آن، از او درخواست شود. در گفتگو بهتر است به یک دیگر گوش فرا داد و سپس نظر خود را بیان نمود.

### عبارات سمی در گفتگو

همه این نوع عبارات سمی در مکالمات را می‌شناسند. آن‌ها اغلب در ارتباطات بین فردی، در خانواده، زندگی حرفه‌ای یا در تعامل اجتماعی استفاده می‌شوند. این عبارات سدی است برای ارتباط سازنده.

عبارات سمی، استدلال های جعلی، ادعاها یا باورهای توخالی هستند. کسی که از آن ها استفاده می کند تصور می کند که اکثریت شرکت کنندگان در گفتگو، بحث یا حتی افکار عمومی با آن ها موافق هستند.

این قبیل عبارات، اغلب فرد مقابل را هدف قرار می دهد ("وقتی بزرگتر شدی، مطمئناً متوجه می شوی")، دیگران را تحقیر یا ناراحت می کند، صدمه می زند، مردد می نماید و یا باعث پریشانی شده و یا واکنش خاصی را در او برمی انگیزند (مثلاً طغیان، خشم) او می خواهد دیگران را در کوتاه ترین شکل ممکن به توافق برساند. اگر عبارات سمی شناسایی نشوند و کاری در مورد آن ها انجام نشود، دستیابی به خلاقیت، ایده های جدید، سایر راه حل ها، امکان پذیر نمی باشد.

### چندین مثال برای عبارات سمی:

"این را همه می دانند" - یا به بیان عینی تر: "معمولاً این است که..."

"زمان زیادی طول می کشد" یا "هنوز برای آن خیلی زود است" یا "هنوز وقت آن نرسیده است."  
"ما قطعاً به آن باز خواهیم گشت".

"ما مسئول آن نیستیم" یا "این مسئولیت من نیست".

اما نه تنها وقفه مداوم می تواند هرگونه تبادل کلامی را از بین ببرد. جملاتی مانند «هرگز کار نمی کند»، «نمی توانی حرفی بزنی» یا «ما همیشه این طور عمل کرده ایم» حملات مستقیمی به طرف مقابل هستند. آنها صرفاً شخص را هدف قرار می دهند و اغلب ارتباط چندانی با محتوا ندارند.

چگونه می توان با این عبارات مقابله کرد؟

با سه ترفند ساده می توان با این عبارات سمی مقابله کرد:

• از همتای خود بخواهید که مشخص کند: "دقیقاً مخالفت شما با چه چیزی است؟"، "در جزئیات در کجا مشکلات را می بینید؟"

• مستقیماً طرف مقابل را با عبارت سمی روبرو کنید: "آیا ربطی به هویت من دارد؟"، «جنسیت من چه ربطی به آن دارد؟" یا چیزی مشابه آن.

• عمداً اظهارات طرف مقابل خود را اشتباه تعبیر کنید و سپس رد کنید: "حق با شماست، این طور ، پیش نمی رود. به همین دلیل فکر کردم که این کار را به این صورت انجام دهیم" ...  
اگر شما با این گونه گفتگوها مواجه شدید یا این که خود این عبارات را بکار بردید، چه باید کرد؟  
این هشت قانون زیر به شما کمک می کند هر گفتگویی را بهینه کنید.

#### ۱- هوشیار باشید.

با دقت و حوصله گوش دهید، تماس چشمی را حفظ کنید و از زبان بدن خود برای نشان دادن علاقه استفاده کنید. این نشانه توجه و قدردانی از طرف گفتگو می باشد.

#### ۲- به همتای خود پاسخ دهید.

سعی کنید بفهمید موضوع چیست. آنچه دریافت کرده اید را خلاصه کنید. این سوء تفاهم ها را برطرف می کند و شما متوجه شده اید که چه چیزی برای دیگری مهم است. این رویکرد «گوش دادن فعال» نامیده می شود.

#### ۳- سوالات روشن و واضحی بپرسید.

"چرا آن را اینگونه می بینید؟" این گونه سوالات به طرف مقابل علامت تفاهم را نشان می دهد که موقعیت او را درک کرده اید. این عمل پیش زمینه خوبی برای بحث های بعدی ایجاد می کند.

**۴- دیدگاه خود را تغییر دهید.**

اگر کسی دیدگاه دیگری را در نظر نگیرد، شکست گفتگو اجتناب ناپذیر است. بهتر است که دیدگاه خود را تغییر داده و با تامل به استدلال های طرف مقابل را توجه نموده و همیشه معقول بمانید.

**۵- از موضوع خارج نشوید.**

در طول مسیر گفتگو و در جاهای مهم و تعیین کننده بهتر است از موضوع اصلی خارج نشده و موضوعات دیگر را به میان نیاورد تا از موضوع اصلی منحرف شوید. در غیر این صورت نکات ضروری را از دست می رود. بهتر است در این مواقع گفتگو را کمی تعدیل نموده و جویای دلیل انحراف موضوع شد.

**۶- نقطه مشترک ایده ها را پیدا کنید.**

در هر گفتگویی می توان شباهت ها را پیدا نمود و بهتر است که آن ها به صورت آشکار و واضح مورد بررسی قرار گیرند. این ترفند فضای مناسبی برای بحث ایجاد می کند.

**۷- برای دیدگاه خود دلیل بیاورید.**

نظر خود را در مورد موضوع با جدیت توضیح دهید. در این صورت به همکار خود این فرصت را می دهید که یکدیگر را بهتر درک کنید. صرف بیان دیدگاه یا بحث و جدل در اینجا جایی ندارد.

**۸- انتقاد واقع بینانه را تمرین کنید.**

اطلاعات نادرست را تصحیح کنید و نتیجه گیری سریع را کشف کنید. با این حال، همیشه این کار را برای همتای خود انجام دهید و در عین حال وجهه ی خود را حفظ کنید. بنابراین، انتقادات را با احتیاط انجام دهید و در صورت امکان از رویارویی آشکار خودداری کنید.

در بیشتر موارد، هدف از گفتگو حل یک مشکل است. همراه با فردی که با او صحبت می کنید، به دنبال بهترین راه حل هستید. به همین دلیل صحبت و ملاقات می کنید. وقفه مداوم و شتابزده و دلیل و برهان های نامناسب راهی به پیش نمی برد. بهتر است با دقت گوش کنید، به استدلال های طرف مقابل پاسخ دهید و از دیدگاه خود غافل نشوید.

اولین قدم در حل تعارض همیشه شناسایی آن به عنوان یک تعارض می باشد. اگر تعارض برای مدت طولانی کشف نشده باقی بماند، دیگر محسوس نیست و تنها با کمک نیرویی خارج از محیط و شخص بی طرف، قابل حل است. اما اصلاً چگونه یک تعارض را بشناسیم؟

تعارضات بسیار متنوع هستند و می توانند در "سطح واقعی عقلانی"، "سطح عاطفی" یا "سطح روابط اجتماعی" رخ دهند. در حالی که تضادهای واقعی با علایق مختلف معمولاً به سرعت قابل شناسایی هستند، تضادهای اجتماعی و عاطفی اغلب دلایل عمیق تری در سطح بین فردی دارند.

### سیگنال های تعارض معمول

- بحث های شدید بین شرکت کنندگان
- اتهامات کلی و شخصی
- حملات بی پروا در سطح عاطفی
- عدم خودکنترلی
- بی اعتبار کردن کارکنان در پشت سر آن ها
- عدم تمایل به سازش در هر دو طرف



### راهبردهای حل تعارض: حل تعارض در هفت مرحله

رویکرد بهینه برای حل تعارض هدمند، بستگی به وضعیت فعلی تعارض دارد. فردریش گلاسل سه سطح از تعارض را تعریف کرد و دریافت که با افزایش سطح، احتمال راه حل برای تعارض، کاهش می یابد.

در حالی که اولین سطح تعارض هنوز با یک بحث عمدتاً عینی و واقعی مشخص می شود، شرکای تعارض به سمت مدیریت تعارض عاطفی و شخصی در سطح دوم حرکت می کنند. از این نقطه به بعد، توسعه استراتژی حل تعارض برای طرف های درگیر به طور فزآینده ای دشوار است. به همین دلیل، برای اشخاص ثالث غیر درگیر نیز مهم است که به طور سازنده در حل تعارض مشارکت کرده و کمک کنند.

هفت مرحله راه حل تعارضات به شرح زیر است:

#### ۱- گفتگو با طرفین درگیری

اولین گام در حل تعارض همیشه برقراری گفتگو بین طرف های درگیر تعارض است. اگر طرفین قبلاً از سطح واقعی عبور کرده باشند و شخصاً به طرف های مقابل خود حمله کنند، ارتباط دیگر آسان نیست.

بنابراین توصیه می شود که یک شخص ثالث بدون پیش داوری را به عنوان میانجی با توجه به درجه معینی از تعارض را وارد میدان کنید. او می تواند به طور مستقل علایق را کشف کرده و گفتگو را برقرار کند.

## ۲- مشخص نمودن علت درگیری

گام دوم، بررسی منافع مختلف طرفین درگیر می باشد. با انجام این کار، آن ها نه تنها باید سطح واقعی اختلاف نظر را روشن کنند، بلکه باید محرک های احساسی درگیری را نیز در نظر گیرند. در مورد علل عمیق اجتماعی-عاطفی تعارض، استفاده از یک میانجی دوباره توصیه می شود.

## ۳- تغییر دیدگاه

یک استراتژی آزموده شده اما ارزشمند برای حل تعارض، تغییر یا تحول در دیدگاه است. هر دو طرف درگیری سعی می کنند خود را به جای طرف مقابل بگذارند و استدلال های آن ها را درک کنند. در صورت آمادگی هر دو طرف برای برداشتن این گام، درک متقابل ارتقا می یابد و راه برون رفت از وضعیت درگیری هموار می شود.

## ۴- تدوین راه های حل تعارض

بر اساس دانش به دست آمده، رویکردهای حل تعارضات در گام چهارم، توسعه می یابد. راه حل ها باید در سطحی کاملاً واقعی تدوین شوند.

## ۵- نشان دادن تمایل به سازش

مهم ترین پیش نیاز برای حل تعارض، تمایل متقابل به سازش است. مصالحه ای که برای همه رضایت بخش باشد تنها در صورتی امکان پذیر است که هر دو طرف بخواهند کمی از دیدگاه خود فاصله بگیرند.

سازش، توصیف حل تعارضی است که حداقل دو طرف در آن دخیل هستند. با توافق دوجانبه، سازش می تواند به معنای حل سریع مشکل برای همه طرف های درگیر باشد. با این حال، پیش نیاز مصالحه بین دو طرف، چشم پوشی متقابل از برخی مطالبات اولیه است.

سازش به عنوان یک روش حل اختلاف به هیچ وجه جدید نیست:

حتی در دوران باستان روم، سازش به عنوان "راه سوم عدالت" استفاده می گردید. در "سازش"، دو طرف تعارض قول می دهند که شخص ثالثی که در آن دخالتی نداشته باشد، می تواند در صورت بروز اختلاف، حکم صادر کند.

امروزه، واژه سازش با تداعی های مثبت یا منفی، بسته به ناظر، همراه است: حل یک بحران سیاسی از طریق سازش بین دو حزب معمولاً مثبت تلقی می شود. با این حال در دنیای تجارت اغلب هنوز این سازش را یک "شکست" می دانند. کسانی که نمی توانند صد در صد به اهداف خود برسند و مثلاً در یک مذاکره امتیازاتی می دهند، اغلب به عنوان بازنده دیده می شوند. اما آیا این واقعا توجیه دارد؟

#### ۶- ارزیابی استراتژی های راه حل و انتخاب بهترین ها

هنگام ارزیابی استراتژی های حل تعارض توسعه یافته، هدف یافتن راه حلی است که همه طرف های درگیری با آن موافق باشند. برای جلوگیری از عدم تعادل بین طرفین هنگام ارزیابی راه حل از همان ابتدا، استفاده از یک میانجی، عملی منطقی می باشد. پس از گفتگو و بحث، بهترین راه حل توسط دست اندرکاران تدوین شده و با برنامه های کاری و زمانی مشخص ارائه می شود.

#### ۷- به کار بری استراتژی راه حل را در عمل

آخرین مرحله حل تعارض معمولاً سخت ترین مرحله است. و مهم است که راه حل پیدا شده را عملی کنید و به طور مداوم پیشرفت را زیر نظر داشته باشید.

و ادامه ارتباط نیز در این مرحله مهم است و بهتر است در زمان عدم پیروی از برنامه نیز گفتگو انجام شود.

### تشخیص ویژگی های تعارض ناخودآگاه در محل کار

- کارمندان یکدیگر را نادیده می گیرند و از یکدیگر دوری می کنند.
  - کارمندان پشت درهای بسته درباره افراد دیگر صحبت می کنند.
  - جریان اطلاعات بین کارکنان مختل می شود.
- درمدل فازی تشدید تعارض، فردریش گلاس، "سخت شدن" را به عنوان اولین شروع یک درگیری می پندارد. در طول این مرحله مزاحمت های منظم یا خلق و خوی تحریک پذیر بین طرفین وجود دارد. اینها در نهایت به بحث، مجادله و انواع مختلف درگیری تبدیل می شوند.

### بهبود بخشیدن ارتباطات در محل کار

از فرصت های خود برای ایجاد و حفظ ساختارهای ارتباطی قابل اعتماد به عنوان وسیله ای برای پیشگیری از تعارض استفاده کنید. حتی اگر سیاست درهای باز را نتوان در همه جا اجرا کرد، صحبت های کوچک معمولی می تواند بخش اساسی فرهنگ ارتباطی پر جنب و جوش باشد. پیشنهادات زیر به شما کمک می کند تا امکانات اطلاعاتی و ارتباطی را در شرکت و در برخورد با همکاران خود بهبود بخشید. به این ترتیب می توانید مشکلات را خنثی و از درگیری جلوگیری کنید:

- اگر در مورد عملکرد و رفتار نظر می دهید، این کار را به صورت کلی انجام ندهید، بلکه تا حد امکان به طور خاص انجام دهید.
- از همکاران خود انتظار کامل بودن را نداشته باشید. به یاد داشته باشید، شما همیشه در خلق و خوی یکسان نیستید، شما هم اشتباه می کنید.
- در صورت لزوم بازخورد مثبت ارائه دهید. از انتقاد غیرموجه یا آسیب زننده خودداری کنید.
- از همکاران در مورد کارشان و هم چنین در مورد مشکلات مرتبط با آن و موفقیت های به دست آمده بپرسید.

- قدردانی از همکاران خود را در مقابل مشتریان و سایر افراد خارجی نشان دهید.
- برای صحبت کردن وقت بگذارید و مطمئن شوید که نه تنها مشکلات تجاری، بلکه خصوصی نیز قابل بحث هستند.
- دنبال اشتباهات نباشید. در عوض، به دنبال راه هایی برای تأیید و تشویق همکاران خود باشید.
- هرگز از غایبان انتقاد نکنید.
- برای انتقاد سازنده سپاسگزار باشید.
- توصیه های مناسب را دریافت کنید و پیشنهادات خود را برای بهبود ارائه دهید.

### چگونه با مشتری سازش یا توافق کنیم؟

در هنگام بروز تعارض، تمایل به سازش همیشه مورد نیاز است. در دنیای تجارت، و به خصوص وقتی صحبت از شریک تجاری و تماس با مشتری می شود، این اتفاق هر روز می افتد. چه هنگام مذاکره در مورد قیمت واحد برای سفارش بعدی، چه هنگام بحث در مورد شرایط تحویل و پرداخت یا شرایط گارانتی:

بدون توافق، اکثر قراردادها بین دو شرکت یا یک شرکت و مشتری محقق نمی شود.

نقطه شروع هر سازش، تعارض است. یک تعارض اساساً می تواند در مورد موقعیت ها، خواسته ها یا اهداف مختلف باشد. در صورتی که هر دو طرف از توقعات اصلی خود صرف نظر کنند و در مورد راه حلی به شیوه ای مصالحت آمیز، مذاکره کنند.

### کار تیمی می تواند از تعارض جلوگیری کند

بهترین نقطه شروع برای پیشگیری از تعارض، روابط کاری در شرکت است. بنابراین رویکردهای متعددی برای بهبود همکاری داخلی وجود دارد. این نیز یکی از دلایلی است که مدل های کار گروهی

اکنون در بسیاری از مکان‌ها جایگزین ساختارهای سازمانی با ساختار سلسله‌مراتبی شده‌اند. کار گروهی و تیمی با ویژگی‌های زیر مشخص می‌شود:

- خود مختاری: پردازش و توزیع وظایف کاری توسط گروه‌های کاری به تنهایی و بدون دستورالعمل خارجی تصمیم‌گیری می‌شود.
- مشارکت در تصمیم‌گیری: فرآیندهای مذاکره مشترک (مثلاً در مورد رویه آینده) جایگزین مشخصات و کنترل معمول توسط مافوق در گروه‌های کاری می‌شود.
- ارتباط فشرده: همه اعضای گروه با یکدیگر تماس مستقیم دارند و تبادل تجربیات و نظرات زنده را حفظ می‌کنند.
- احساس با هم بودن: علاوه بر همکاری نزدیک، یک روحیه تیمی انگیزشی خاص ایجاد می‌شود (احساس با هم بودن).
- اثرات هم‌افزایی: ادغام ایده‌ها و مهارت‌های مختلف منجر به عملکرد گروهی می‌شود که از مجموع عملکرد تک تک اعضای آن بیشتر است.

### آیا توافق یا سازش راه حل مناسبی برای حل تعارضات می‌باشد؟

سازش خوب با این واقعیت مشخص می‌شود که هر دو طرف می‌توانند با توافق زندگی کنند. در مقایسه با سایر روش‌های حل تعارض - مانند روش فرار یا نابودی - سازش روشی بسیار سازنده برای مقابله با تعارضات می‌باشد. اما معایبی نیز وجود دارد: طبیعتاً هیچ‌یک از طرفین نمی‌توانند ۱۰۰٪ به اهداف خود برسند. هم‌چنین خطر "مصالحه سوال برانگیز" وجود دارد: اگر شرکای مذاکره با خلوص نیت رفتار نکنند و از مانورهای تاکتیکی برای متقاعد کردن همتای خود به سازش استفاده نکنند، در اغلب موارد توافق فقط برای یک طرف سودمند خواهد بود.

در عمل نشان داده شده که سازش های منصفانه بی شماری در دنیای تجارت وجود دارد. اکثر شرکت ها به روابط تجاری و مشتریان دائمی در شرایط برابر، علاقه مند هستند و بنابراین مایل به سازش می باشند.

برای حل تعارض و رسیدن به اجماع، رویکردهای متقابل همیشه مورد نیاز است. این بدان معنی است که هر دو طرف به صحبت های طرف مقابل گوش می دهند، استدلال های ذکر شده را درک می کنند و آن ها را در مذاکرات در نظر می گیرند. با کمی همدلی و هم یاری، در موارد بسیاری می توان به یک سازش یا توافق رضایت بخش رسید و رابطه خوب را حفظ کرد.

### روش تجزیه و تحلیل یک تعارض

برای دریافت دید کلی، بهتر است همه عناصر درگیری در نظر گرفته شود نه فقط آن هایی که درگیر هستند. در این جا مواردی وجود دارد که باید به آن ها توجه نمود.

• تعارض بر سر چیست، موضوع چیست؟ اغلب اوقات موضوع مهم تری ورای موضوع سطحی وجود دارد.

• دیدگاه ها و برداشت های طرفین درگیر، اولین نکات آغازین برای نقاط مشترک می باشد.

• انگیزه های پنهان سرچشمه بسیاری از اعمال هستند. کشف اهداف و علایق کسانی که تحت تاثیر

قرار می گیرند بهترین روش است. چه چیزی به این تعارض دامن می زند؟

• کدام احساسات، ترس ها و نگرانی ها و هم چنین خشم، تلخی یا حتی پرخاشگری طرفین درگیری

را هدایت می کند؟ به عنوان یک میانجی، شناخت این گونه احساسات، اطلاعات ارزشمندی در مورد

چگونگی طبقه بندی در مراحل تعارض را نشان می دهد.

• طرفین چگونه در مورد خود یا یکدیگر نظر می دهند؟ نظرات منفی می تواند به سرعت به رنجش مبدل شود.

• کدام شرایط چارچوب تعارض را تشدید یا خنثی می کند؟ در حال حاضر چه راه حل هایی وجود دارد که باید توسعه یابد؟ گاهی اوقات گذشتن به سادگی از افراد درگیر تعارض و یا "بی اعتنایی" کردن بهترین راه حل می باشد.

• در صورت عدم حل تعارض، دست اندرکاران باید منتظر چه عواقبی باشند؟ بهتر است سناریوهای مختلف را با افراد درگیر امتحان نمود، به عنوان مثال استفاده از "تحمل، تغییر یا تعویض" می تواند کارساز باشد.

تجزیه و تحلیل تعارض روش خوبی برای حل و فصل اختلافات در محل کار به صورت هدفمند است. یک میانجی بی طرف، طبقه بندی تعارض را بر اساس عناصر و مراحل انجام می دهد. به این ترتیب او می تواند به طور بهینه از طرف های درگیر برای یافتن راه حل مشترک حمایت کند. تعارضات معمولاً مشکل ساز هستند، اما می تواند پتانسیلی برای بهبود شرکت نیز داشته باشد.

### آیا تشدید تعارض قابل اجتناب است؟

اگر تمایل به گفتگو کاهش یابد و جبهه ها سخت شود، تشدید درگیری اجتناب ناپذیر است. با تجزیه و تحلیل دلیل ایجاد اختلاف می توان میزان دشواری درگیری را تشخیص داد. دانش عمیق پیشینه به شما کمک می کند تا از تشدیدها جلوگیری کنید و استراتژی های راه حل مناسب را توسعه دهید. به عنوان مشاور و مربی بزرگ، برخورد آگاهانه با درگیری ها و تنش زدایی از آن ها یکی از مهم ترین وظایف است.



### چرا تشدید تعارض خطرناک است؟

مشکل تشدید تعارض در این واقعیت نهفته است که با هر سطح تشدید، رفتارهای مسالمت آمیز کنار گذاشته می‌شوند و رفتار خود فرد و حریف به طور فزاینده‌ای محدود می‌شود.

### شناسایی مکانیسم های تشدید تعارض

در جریان تشدید تعارض، همیشه راه هایی برای پایان دادن به آن وجود دارد. بنابراین، شناخت مکانیسم های تشدید را که این فرآیند را هدایت می‌کنند، دارای اهمیت خاصی است. پنج مکانیسم اصلی تشدید در سطوح درگیری به شرح زیر می باشد:

#### ۱. افزایش ناامیدی از خود

دست یابی به جایگاهی که انسان خود را سزاوار آن می داند، همیشه اتفاق نمی افتد و این موضوع باعث ناامیدی می شود. ناامیدی از خود اغلب در محل کار خود را نشان می دهد. زمانی که ارتقای مورد انتظار به دست نیاید، ناامیدی باعث تشدید تعارض می شود.

#### ۲. گستردگی موضوعات مورد اختلاف

وقتی اختلاف نظر وجود دارد، کسی که استدلال های بهتری دارد اغلب برنده می شود. بنابراین، طرفین تعارض با توضیحات و اظهارات بی ربط سعی بر این دارند که تصمیمات را به نفع خود رقم بزنند. در نتیجه، وضعیت گیج کننده تر می شود، اختلاف بیش تر می شود و پیچیدگی تعارض افزایش می یابد.

### ۳. درهم تنیدگی علت و معلول

درهم تنیدگی یا اشتباه گرفتن علت و معلول به تشدید مناقشات کمک می کند. با این وجود، از این روش آگاهانه توسط طرف های درگیر برای به دست آوردن مزیت استفاده می شود، و در زمانی صورت می گیرد که استدلال های منطقی کافی نباشند.

### ۴. عینی سازی تعارض

انسان گاهی برای مبری نمودن خود از دلیل تعارض، دیگری را مسئول آن می داند و اغلب این موضوع در حوزه خصوصی بیش تر اتفاق می افتد، زمانی که یکی از دو شریک، دیگری را مقصر شکست رابطه می داند. با این روش می تواند از زیر بار مسئولیت تعارض شانه خالی کند.

### ۵. انتظارات بدبینانه به عنوان تشدید تعارض

کسانی که بدبینانه فکر می کنند تصور نمی کنند که یک تعارض قابل حل است. بدبینی و دست کم گرفتن خود اغلب منجر به اقدامات گسترده نامناسب در حل تعارض می شود.

### یازده نکته برای حل تعارض

معمولا برای حل تمامی تعارضات یک نسخه کلی وجود ندارد، اما اصولی وجود دارد که مفید هستند و راه حل های پایدار را ممکن می سازند. مهم ترین نکات برای حل تعارض به شرح زیر گردآوری و خلاصه شده است.

### نکته ۱: نوع تعارض را دریابید

رجوع شود به فصل انواع مختلف تعارض

## نکته ۲: تمایز بین سطوح واقعی و رابطه ای

برای برخورد سازنده با تعارضات، مهم است که بتوان بین سطح واقعی و رابطه ای تفاوت قائل شد. تعارض در سطح واقعی معمولاً به موقعیت ها و حقایق خاص مربوط می شود.

تعارض واقعی در مدارس قابل مشاهده است به عنوان مثال وقتی بابک و سامان در یک گروه برای حل تکلیف، استدلال های متفاوتی دارند و درباره ی مزایا و معایب آن بحث می کنند. این تعارض در سطح واقعی قابل حل است. با این حال، زمانی که دلایل واقعی تعارض بسیار عمیق تر باشد از سطح واقعی به سطح رابطه ای می رسد. مثلاً به این دلیل که بابک قبول کرد که حسین را بعد از مدرسه ملاقات کند، حتی اگر او در واقع دوست سامان هم است. در این مورد، بابک و سامان هیچ تعارض واقعی ندارند، بلکه یک درگیری در سطح رابطه دارند که باید حل شود. اگر درک کنید که دقیقاً چه چیزی پشت یک درگیری نهفته است، در نهایت می توان به ریشه مشکل رسید. با این حال، در این مثال حسین است که راه حل نهایی را به ارمغان می آورد.

بنابراین تشخیص تعارض در سطح واقعی یا سطح رابطه ای از اهمیت خاصی برخوردار است.

## سطح واقعی و رابطه ای تعارضات

هنگام بررسی تعارضات، علاوه بر جنبه های محتوایی تعارض، توجه به کیفیت روابط بین دو طرف متعارض نیز اهمیت ویژه ای دارد. بنابراین یک تعارض همیشه با دو سطح مشخص می شود:

۱- سطح واقعی که سطح محتوا نیز نامیده می شود و به جنبه محتوایی بحث می پردازد. به عنوان

مثال اهداف، وسایل، راه ها و غیره

۲- سطح رابطه، که به مسئله روابط بین فردی بین دو طرف متعارض می پردازد. تقریباً هیچ موردی

وجود ندارد که در آن تعارض عمدتاً در سطح محتوا اتفاق بیفتد و مدیریت تعارض سازنده معمولاً

تنها در صورتی امکان‌پذیر است که طرفین درگیر بتوانند و مایل باشند بخش رابطه ای تعارض را تشخیص داده و روشن کنند.

نگاه تحلیلی و دو بخشی به تعارضات به دلایل زیر از اهمیت ویژه ای برخوردار است:

- غیرمعمول نیست که درگیری ها در مورد نکات واقعی انتقاد، نشانه ای از مواردی «زمینه ای» یا «پنهان» باشد. این "پنهان بودن" در سطح روابط نهفته است و با نگرش ها، انتظارات، خواسته ها، احساسات، ارزش ها و هنجارهای طرفین درگیر که آشکارا با آن ها ارتباط برقرار نمی شود یا حداقل بیان نمی شود، نشان داده می شود. به جای این احساسات، چیزی به عنوان نماد ظاهر می شود. این نماد به این دلیل انتخاب شده است که بحث منطقی و آزاد و بی پرده در مورد تعارض غیرممکن یا ناکافی به نظر می رسد.

### نکته ۳: پذیرش و حل تضادها

فردریش گلاسل، اقتصاددان و محقق تضاد اتریشی، یک مدل فازی ۹ مرحله ای در سه سطح تشدید ابداع نموده که نشان می دهد چگونه تعارضات در طول زمان ایجاد می شوند.

**پیام کلیدی این است:** هر چه این درگیری بیشتر طول بکشد، پیامدهای آن مخرب تر خواهد بود.

خاطر نشان می سازد که: هر چه تعارض زودتر حل شود، به نفع همه خواهد بود.

به عقیده گلاسل، تنها در مراحل اول یک تعارض، این امکان وجود دارد که هر دو طرف درگیری

بدون از دست دادن وجهه خود از تعارض خارج شوند و یک موقعیت برد-برد ایجاد شود. اگر درگیری

ادامه یابد، حداقل یک بازنده وجود خواهد داشت.

اگر اوضاع به طور کامل تشدید شود، دست اندرکاران همدیگر را به ورطه نابودی می کشانند و وضعیت باخت-باخت پیش می آید. دقیقاً به همین دلیل مهم است که تعارضات را نادیده نگرفته و اولین قدم را سریع بردارید. عقلانی تر این است که تعارضات را شناخته و فعالانه و سریع به حل آن بپردازید.

#### نکته ۴: قرار دادن خود در موقعیت شرکای تعارض

دراوج دعوا، همه اعتقاد دارند که کاملاً حق با آن هاست و دیگری اشتباه می کند. اما دنیای ما فقط سیاه و سفید نیست. بنابراین مهم است که خود را به جای شریک تعارض خود قرار دهید و سعی کنید دیدگاه او را نیز درک کنید.

در تعارضات بهتر است درک دیگران از موضوع و برداشت آن ها از ارزش ها مد نظر گرفته شود زیرا آن ها دیدگاه متفاوتی از دنیای پیرامون دارند یا به عبارت دیگر جهان بینی متفاوتی دارند. برای مثال، شخصی که در خانواده ی کم بضاعت بزرگ شده است، دیدگاهی کاملاً متفاوت در مورد دارایی و ثروت نسبت به کسی که در کودکی در سال نو همیشه هدایای گرانبهایی دریافت کرده است، دارد. وقتی مشخص شد که دیدگاه طرف درگیری یک حمله شخصی نیست، بلکه صرفاً از جهان بینی او نشأت می گیرد، می توان با آرامش بیش تری با تعارضات برخورد نمود و مستقیماً به نقاط درد طرف دیگر ورود کرد.

#### نکته ۵: برخورد دوستانه اما محکم و مصمم

این نکته برای برخورد با تعارضات ممکن است بی اهمیت به نظر برسد، اما ارزش ویژه ای دارد که در دفاع از نقطه نظرات خود در صورت بروز تعارض روی مواضع خود با لحنی دوستانه که در حل تعارض تاثیر گذار خواهد بود، پافشاری نمود.

اگر کسی مدام حرف طرف مقابل خود را قطع نموده و با پاسخ های بدبینانه و توهین آمیز واکنش نشان دهد، مطمئناً مشکل را حل نمی کند، بلکه فقط آن را تشدید می نماید. در لحظه ی اول ممکن است که این عمل باعث رضایت خاطر شخص توهین کننده باشد و با این عمل به خیال خود احساس آرامش نماید. اما در دراز مدت، خودکنترلی و دوستی قطعاً راه مؤثرتری برای رسیدن به هدف است. تکنیک تفسیر یا بیان کلمات، می تواند بهترین روش برای نشان دادن درک خود از بیانات طرف مقابل باشد. بدین جهت محتوای کلمات طرف تعارض با بیان کلمات خود انعکاس داده می شود. به عنوان مثال می توان از این جملات استفاده نمود: "آیا من درست متوجه شدم که ... " یا "پس شما بر این عقیده هستید که ...".

#### نکته ۶: تلاش برای راه حل برد - برد

نگرش ما برای حل دائمی تعارضات، بسیار مهم است. بنابراین، در نظر گرفتن این که چگونه هر دو طرف می توانند از تعارض به عنوان برنده بیرون بیایند، مفید می باشد و منافع زیر را به دنبال دارد:

چنین سودهایی چه می توانند باشد؟

- یک قانون مشترک برای آینده ایجاد شده
- یادگیری هر دو طرف در مورد خود و دیگری
- رابطه با حل تعارض تقویت شده

مهم است که هر دو طرف آغوش خود را به روی راه حل های خلاقانه باز کنند. اصرار بر دیدگاه خود و برنده شدن در یک درگیری معمولاً در دراز مدت باعث ایجاد دو بازنده می شود.

### نکته ۷: آماده سازی خود برای بحث و گفتگو

به طور کلی، در صورت بروز تعارض، مفید است که افکار خود را به تحریر در بیاورید. در مواقعی که شخص دچار هیجان می شود بهتر است که استدلال های خود را از قبل به صورت نوشتار تهیه نموده تا بتواند تصمیمی منطقی بگیرد.

در اینجا چند سؤال دیگر وجود دارد که باید قبل از وارد شدن به تعارض روشن شوند:

۱. چه نوع تعارضی در پیش روی ما قرار دارد؟
۲. آیا تعارض در سطح واقعی یا سطح رابطه وجود دارد؟
۳. آیا می توانید تعارض با دیگری را در مراحل اولیه حل کنید؟ به یاد داشته باشید هر چه تعارض زودتر حل شود، برای همه بهتر است.
۴. درک طرف متقابل از ارزش ها چیست؟
۵. نگاه او به دنیای پیرامون چیست و چه ربطی به تعارض دارد؟
۶. چه کاری می توان انجام داد تا مهربان و قدرتان باقی ماند؟
۷. راه حل ایده آل از دیدگاه شما چگونه به نظر می رسد؟

### نکته ۸: یادگیری از مرور روزانه یا خود انعکاسی

تعارض بخشی از زندگی است. حتی درگیری های کوچک هزینه دارد و انرژی مصرف می کند و باید فرصتی برای یادگیری باشد. به همین دلیل، همیشه توصیه می شود که به روزی که گذشت نگاهی انداخته و در مورد آن روز فکر نمود. هر زمان که تعارض وجود داشت، باید دید که چه کاری می توانست بهتر انجام شود. در این جا سوالاتی در مورد موضوع "یادگیری از مرور روزانه یا خود انعکاسی" نمایان می گردد.

### سوالاتی برای خود انعکاسی

فیزیکدان آلمانی آلبرت انیشتین به درستی بیان کرده است: "خرد کردن چوب بسیار لذت بخش است زیرا می‌توانید فوراً موفقیت این فعالیت را مشاهده کنید." اما بسیاری از انسان‌ها شغل یا وظیفه‌ای دارند که در پایان روز، موفقیت به سختی قابل مشاهده است. که در دراز مدت باعث بی‌انگیزگی می‌شود و مانعی برای پیش رفت انسان است.

### سوالاتی برای انعکاس یا بازتاب روزانه

- امروز چطور هستید؟
- چه چیزی خوب پیش می‌رود و می‌توان از آن حفاظت نمود؟
- چه چیزی کمتر در مسیر پیش رفت است و نیاز به تغییر دارد؟
- احساس درونی شما در حال حاضر چه می‌گوید؟
- به چه دلیلی سپاسگزاری می‌کنید؟
- برای ۷ روز آینده می‌خواهید روی چه چیزی تمرکز کنید؟
- امروز به کدام هدف/هدف پروژه/هدف جزئی نزدیکتر شده‌اید؟
- کدام مشکل را خوب حل کرده‌اید؟
- چه کاری را دوباره به تعویق انداختید؟
- من چه آموخته‌ام؟
- کجا مرتکب اشتباه شدم؟
- چه کاری می‌توانستم بهتر انجام دهم؟
- آیا در یک موقعیت واکنش متفاوتی نشان می‌دادم؟ (اگر چنین است، واکنش بهتر را در ذهن خود نشان دهید)



- "هدر دادن زمان" غیر ضروری چه بود؟
- از چه چیزی لذت بردم؟
- چه چیزی باعث آزار من شد و نشانگر کدام خصوصیت من است؟
- چه زمانی باید «نه» می گفتم؟
- چه کسی امروز بر من تأثیر مثبت گذاشت؟
- برای چه چیزی شکرگزارم؟

#### نکته ۹: استفاده از میانجی برای تعارضات غیر قابل

ممکن است حل یک تعارض، به تنهایی دیگر امکان پذیر نباشد. در این مورد، آوردن یک میانجی می تواند مفید باشد. این شخص ثالث بی طرف به شرکای درگیر کمک می کند تا راه حلی بیابند. نگرش یک میانجی خوب باید با بی طرفی، قدردانی، صراحت و کنجکاوی مشخص شود.

#### نکته ۱۰: تقویت اعتماد به نفس

برای این که خودتان به تعارض رسیدگی کنید یا در موقعیتی برابر به شریک درگیری تبدیل شوید، اعتماد به نفس شما از اهمیت حیاتی برخوردار است.

#### نکته ۱۱: تعارض را به عنوان آموزش ببینید

آخرین پیشنهاد در مورد "نگرش به تعارض". تجربه نشان داده است که در نظر گرفتن وضعیت های دشوار به عنوان وضعیت های آموزشی مفید است.

با هر تعارضی که شجاعانه حل می شود، قوی تر و بالغ تر می شوید و شخصیت خود را بیشتر توسعه می دهید. وجود چنین افرادی در دنیا بسیار ضروری است، زیرا تعارضات، چه کوچک و چه جهانی،

در آینده افزایش خواهند یافت. نحوه حل این تضادها با هم تعیین می کنند که آیا انسان ها در دراز مدت یکی از موفق ترین گونه های این سیاره باقی می مانند یا خیر.

### اعتماد به نفس چیست؟

می توان اعتماد به نفس را آموخت و تقویت نمود. وقتی شخصی برای خود ارزش قائل می شود، پایه و اساس احترام متقابل را پی ریزی می نماید. از نظر خصوصی و حرفه ای با اعتماد به نفس بیشتری ظاهر می شود و به خود اعتماد بیش تری دارد.

همان گونه که از معنی لغوی کلمه اعتماد به نفس پیداست، اعتماد به نفس یعنی خودآگاه بودن، چه کسی است و چه کاری می تواند انجام دهد. افراد با اعتماد به نفس می توانند اعتماد به نفس را به دیگران انتقال دهند. آن ها شایستگی های خود را می دانند، یعنی نقاط قوت و توانایی ها و نقاط ضعف. آنها راحت تر به افراد دیگر نزدیک می شوند و ارتباط برقرار می کنند. از سوی دیگر، افرادی که اعتماد به نفس پایینی دارند، تحت تأثیر ناامنی و شک در توانایی های خود هستند. در نتیجه افرادی که از اعتماد به نفس بالایی برخوردارند در رسیدن به اهداف خود موفق ترند. آن ها روی پای خود می ایستند، به منافع خود اهمیت داده و از بیان نظر خود نمی هراسند. هرکسی که اعتماد به نفس دارد، یعنی خود را می شناسد و می تواند خود را به درستی ارزیابی کند و به اعمال خود اطمینان دارد، می تواند با آرامش بیش تری با تعارضات برخورد کند و دیدگاه خود را با قاطعیت نشان دهد. اطمینان نسبت به خود تا حدی به وضعیت شخص بستگی دارد، اما به شدت تحت تأثیر بازخوردهای محیطی، به ویژه در دوران کودکی نیز قرار دارد.

### ویژگی های اعتماد به نفس

خودآگاهی: "این من هستم".

پذیرش خود: "من خوبم"

عشق به خود: "من خودم را دوست دارم"

خود کارآمدی: "من می توانم این کار را انجام دهم"

خودباوری: "من موفق خواهم شد."

خودکنترلی: "من بر رفتار خود کنترل دارم"

مسئولیت پذیری: "من ارباب زندگی خود هستم"

عزت نفس: "من به خودم احترام می گذارم"

همه این ویژگی ها به یک دیگر وابسته و تأثیر گذار هستند و یک دیگر را تقویت می کنند. کسانی که به توانایی های خود اعتماد دارند، به نقاط قوت و ویژگی های خود آگاه هستند، خود را ارزشمند می دانند، بازدارندگی ها و ترس ها را از دست می دهند و در مقابل به طور پیوسته به اعتماد به نفس و استقلال فکری دست می یابند.

### دوازده تمرین برای تقویت اعتماد به نفس

برای بسیاری از مردم مشکل است که در مورد خود صحبت کنند. آن ها خود را خیلی مهم و جدی نمی گیرند و اگر عمیقاً درباره خود فکر کنند ، می ترسند و ناامید می شوند. در موقعیت های بی شماری در زندگی، ارزش دهی به خود و ایستادگی در کنار دستاوردهای خود بسیار مهم است. با تمرینات زیر می توان یاد گرفت که اعتماد به نفس خود را تقویت نمود. برای تقویت اعتماد به نفس خود ، قطعاً تمرینات زیر می تواند کمک موثری باشد. ارزش گذاری به خود فواید زیادی دارد. از جمله این که مانع سوء استفاده دیگران از شخص می شود، حتی اگر آگاهانه این کار را انجام ندهند.

### تمرین ۱: بر عهده گرفتن مسئولیت

با مسئولیت پذیری، اعتماد به نفس خود را تقویت کنید. حتی با مسئولیت پذیری کارهای کوچک می توان به شما اعتماد کرد و این مسئولیت پذیری سبب پیش رفت و موفقیت شما می شود. افرادی که اعتماد به نفس پایینی دارند از چنین موقعیت هایی اجتناب می ورزند. آن ها از ناشناخته ها و از شکست یا ناامید کردن دیگران می ترسند و در بدترین حالت ناامید می شوند. پس بر ترس خود غلبه کرده و جرأت ریسک کردن داشته باشید. احساس موفقیت باعث افزایش اعتماد به نفس شما می شود. کارهای کوچکی را انجام دهید که فکر می کنید قابل دستیابی هستند، با گذشت زمان می توانید پیش رفت کنید. در اینجا چند پیشنهاد از مسئولیت پذیری کارهای کوچک یادآوری می شود:

- یک روز از فرزند دوست خود مراقبت کنید.
- یک کار هنری خلق نمایید.
- به ملاقات کسی که دور از شما زندگی می کند بروید.
- به یک دوست قولی بدهید و به آن عمل کنید.
- برای تمام خانواده خود آشپزی کنید.
- به شخصی کمک کنید تا اثاثیه اش را جابجا و جمع کند.
- نوشته یا متنی را برای شخص دیگری اصلاح کنید.

### تمرین ۲: کنایه به خود

گاهی باید بتوانید به خودتان بخندید. به جای این که در مورد کمبودهای خود فکر کنید و نسبت به خودتان احساس بدی داشته باشید، با آنها شوخی کنید. هیچ کس کامل نیست و همه اشتباه می کنند. این اشتباهات حتی می تواند به علامت تجاری شما تبدیل شوند و هر زمان که دوباره مطرح شدند، می توانید دوباره به آن ها بخندید.

یک مثال زمانی است که شما دست و پا چلفتی هستید. وقتی غذا می خورید همیشه چیزی از دهانتان بیرون می ریزد؟ وقتی کیسه زباله را باز می کنید، معمولاً نیمی از محتویات آن بیرون می ریزد، در اصل خجالت نکشید، این بدبباری های کوچک ممکن است برای هر کسی اتفاق بیفتد و این واقعیت که برای شما بیش تر از دیگران اتفاق می افتد، شما را خاص می کند.

### تمرین ۳: خودتان باشید و نقش بازی نکنید.

اعتماد به نفس پایین با خود آگاهی پایین همراه است. شما نسبت به آنچه واقعاً می خواهید خودآگاه نیستید زیرا بیش از حد مشغول توافق با دیگران هستید. این رفتار نه تنها بر اساس ترس از تعارض، بلکه بر اساس ترس از دوست داشته نشدن از سوی دیگران است. اما اگر تحمل خود را ندارید، پس از دیگران چه توقعی باید داشت؟ توجه داشته باشید که مردم شما را به خاطر شخصیتی که دارید دوست دارند یا به علت توافق بیش از حد با دیگران؟ تمرین زیر می تواند به شما کمک کند در آینده به خود اطمینان داشته باشید و نظر خود را بهتر بیان نمایید.

بار دیگر که با یکی از دوستان یا اعضای خانواده صحبت کردید، آگاهانه تلاش کنید تا با هر چیزی موافق نباشید. حتی اگر نظر متفاوتی ندارید، می توانید خود را طوری آموزش دهید که اگر بدترین اتفاق به بدترین حالت رسید، نظر واقعی خود را بیان کنید. به خودتان یادآوری کنید که اگر نظر صادقانه خود را به آن ها بگویید دوستان و خانواده نیز شما را دوست خواهند داشت. اصولاً نظر شما را صادقانه می خواهند. البته نباید کسی را آزار دهید یا توهین کنید، بلکه دلیل بیاورید که با آنچه گفته شد موافق نیستید. اختلاف نظر به دوستی های پایدار لطمه نمی زند، در واقع آن ها را قوی تر می کند. اولین بار خوب است خود با یکی از دوستان یا اعضای خانواده صحبت کنید، دفعه بعد می توانید به گروه های بزرگتر نزدیک شوید و به آرامی اعتماد به نفس خود را افزایش دهید.

### تثبیت اعتماد به نفس خود

اعتماد به نفس ناپایدار با عوامل مختلف از تعادل خارج می شود. به عنوان مثال، یک نمره بد در مدرسه، بحثی که در آن توهین شده، جدایی، یک اتفاق ناگوار یا حتی نوسانات وزنی. برای این که اعتماد به نفس خود را تثبیت کنید، ابتدا باید آن را تعریف کنید.

اولین قدم این است که خودتان را ارزیابی کنید. به این گونه می توانید تشخیص دهید که آیا اعتماد به نفس شما خیلی پایین است یا خیر و برای تقویت آن باید تمرینات را پس از آن ادامه دهید. حس خودتان چطور است؟ چگونه می توانید آن را بهبود بخشید.

### تمرین ۴: ویژگی های شخصیت مثبت خود

چگونه شخصیت خود را ارزیابی کنیم؟ مقیاسی از یک تا ده را تصور کنید و به خود امتیاز دهید. عدد را یادداشت کنید. حالا خوب فکر کنید که بهترین ویژگی های شخصیتی شما چیست و چه چیزهایی را دوست دارید تغییر دهید. اگر ویژگی های شخصیتی مثبت غالب باشد، نشانه ی خوبی است. با این حال، اگر موارد بد بیش تری به ذهن شما خطور کرد، حتماً باید تمرینات بعدی را انجام دهید. آیا ارزیابی خود بهبود یافته یا بدتر شده است، یا مطمئن نیستید که چگونه خود را در وهله اول ارزیابی کنید؟ عدم اطمینان در ارزیابی و رفتار مردد شما نشان می دهد که نیاز فوری به تقویت اعتماد به نفس شما وجود دارد.

برای این که خود آگاه شوید که چه ویژگی های بزرگی دارید، می توانید کارهای زیر را انجام دهید: از دوستان یا خانواده پرسید که آن ها کدام ویژگی شما را دوست دارند. اگر خجالت می کشید، می توانید از طرف نظر دهنده بخواهید که آن برداشت را یادداشت کند. هر زمان که به خود شک دارید، می توانید این یادداشت را بخوانید. این به شما شهامتی تازه می دهد و به شما یادآوری می کند که

دیگران چقدر از شما قدردانی می کنند. شما باید خودتان را همان گونه که روی این تکه های کاغذ نوشته شده است ببینید.

### تمرین ۵: زیباترین ویژگی های بدن خود

چه چیزی را بیشتر در مورد خود دوست دارید؟ هم چنین باید چیزی از نظر بصری در مورد خودتان وجود داشته باشد تا بتوانید اعتماد به نفس خود را تقویت کنید. بنابراین حداقل به سه چیز در مورد بدن خود فکر کنید که دوست دارید. فرقی نمی کند مژه ها، پوست شما باشند، همیشه لازم نیست ویژگی های زیبایی کلاسیک مانند بدنی ورزیده، چشم های درشت یا موهای صاف باشد. اگر چیزی به ذهنتان نمی رسد، روش درخواست از دوستان و اقوام نیز در این جا کمک می کند. آن ها مطمئناً چیزی به ذهنتان می رسد که در مورد شما زیبا می بینند. به کلمات آن ها فکر کنید و سعی کنید بفهمید که چرا آنها این چیزها را در مورد شما زیبا می بینند. اگر دیگران می توانند آن را ببینند، پس شما هم باید بتوانید.

### تمرین ۶: تهیه فهرستی از استعداد های خود

بازتاب مثبت بهترین راه برای افزایش اعتماد به نفس شماست. لازم نیست مورد خارق العاده ای باشد و کاری که دیگران نتوانند انجام دهند. مهارت هایی که آموخته شده اند، مانند کار در یک شغل خاص، در این جا مد نظر نیستند. این در مورد استعدادهایی است که فقط شما دارید. برخی از لحاظ موسیقی یا هنری با استعداد هستند، برخی دیگر اجتماعی و همدل هستند، برخی احساس خوبی نسبت به زبان یا درک بالایی از آن دارند. آیا در حل مشکلات مهارت ویژه ای دارید یا همیشه با دقت گوش می دهید؟ آیا دوستانتان از صبر شما یا توانایی شما در خنداندن آنها قدردانی می کنند؟ شاید شما پیوند خاصی با کودکان دارید اما هرگز آن را یک استعداد تلقی نکرده اید. فقط نام بردن از

مهارت هایتان باعث می شود کمی بیش تر برای خودتان ارزش قائل شوید. با کنار هم قرار دادن همه آن ها در یک لیست، می توانید ببینید که چه تعداد از ویژگی های مثبت در شما وجود دارند.

#### تمرین ۷: خودتان را با شغلتان تعریف نکنید.

اجازه ندهید شغل شما اعتماد به نفس شما را دیکته کند. موقعیت های زیادی وجود دارند که ممکن است مورد انتقاد قرار بگیرید یا ریاستان روز بدی را داشته باشد و آن را به شما تحمیل کند. خودتان را سرزنش نکنید، بلکه دلایلی بیابید که چرا لایق این انتقاد نبودید و چرا کارمند خوبی هستید. اگر شغلتان دیگر شما را خوشحال نمی کند، شغل جدیدی پیدا کنید که در آن ارزش بیش تری برای شما قائل می شوند. شاد و خوشبخت بودن باید اولویت شماره یک شما باشد.

#### تمرین ۸: خودتان را با دیگران مقایسه نکنید.

مقایسه مداوم خود با دیگران برای اعتماد به نفس شما سمی است. همیشه افرادی خواهند بود که باهوش تر، زیباتر یا موفق تر باشند. پس چرا بی جهت خود را با آن ها مقایسه می کنید تا بعداً احساس حقارت کنید. در عوض، روی ویژگی های خود تمرکز کنید. اغلب کمک می کند که به زمینه کلی نگاه کنید و از خود این سوال را بپرسید: آیا می خواهم زندگی خود را با زندگی او عوض کنم؟ معمولاً پاسخ "نه" خواهد بود، زیرا چیزهای زیادی در مورد زندگی شما وجود دارد که باید از آن ها قدردانی کرد.

#### تمرین ۹: دوری از کمال گرایی

همیشه علاقه داشتن به کامل بودن شما را تحت استرس دائمی قرار می دهد. شما به دنبال رویایی هستید که بعید است به آن دست یابید و همیشه احساس حقارت خواهید کرد. اولین قدم برای اعتماد به نفس قوی با پذیرش خود شروع می شود. تو به اندازه کافی خوب هستی ، پس رها کن.



### تمرین ۱۰: غلبه بر ترس از شکست

شکست خوردن بد نیست، بخشی از زندگی است. هیچ کس نیست که هرگز شکست نخورده باشد و این جزء لاینفک زندگی است. شکست ما را قوی تر و بالغ تر می کند. فقط با شکست، برای شرایط سخت زندگی بعد آماده می شویم و همیشه می توانیم چیزی از آن بیاموزیم.

### تمرین ۱۱: رفتار با خود مانند بهترین دوست خود

آیا رفتار با دوستان و خانواده بهتر از رفتار با خود می باشد؟ اعتماد به نفس پایین باعث می شود برای دیگران بیش تر از خود ارزش قائل شوید، اما همان طور که خانواده و دوستان خود را دوست دارید، باید خودتان را نیز دوست داشته باشید. چرا شما هم نباید لایق این باشید که با شما خوب رفتار شود؟ نه تنها نیازهای دیگران را در نظر بگیرید، بلکه به آرزوهای خود نیز جامه عمل بپوشانید.

### تمرین ۱۲: همیشه دنبال یک رویا باشید.

با داشتن یک رویا در ذهن، گهگاه به خود یادآوری کنید که کاری برای خودتان انجام دهید. برای تحقق این رویا چه کاری می توانید انجام دهید؟ لازم نیست رویاهای بزرگ باشند، اهداف کوچک راحت تر به دست می آیند و همیشه می توانید به دنبال چیزهای جدید باشید. اهداف بزرگ، مانند تمایل به رفتن به سفر دور و دراز، زمان بیشتری می برند، اما هم چنین به شما یادآوری می کنند که چه چیزی برایتان مهم است. شما برای این سفر کار می کنید و صبور هستید، اما در نهایت همه آن را برای خودتان انجام می دهید. شما خود را فدای دیگران نمی کنید، بلکه برای خودتان، چون ارزش جنگیدن برای رویاهایتان را دارد.

### مدیریت موفق تعارض در شرکت

در درجه اول به معنای خنثی کردن اختلافات و رسیدن به راه حلی است که برای همه قابل قبول باشد. نزاع بین همکاران و مشکل با مافوق نه تنها بار روانی برای دست اندرکاران و اطرافیان آن ها است، بلکه باعث اختلال در عملکرد شرکت شما می شود. زیرا اگر ناامیدی انباشته شود، به زودی انگیزه کم تری برای رفتن به سر کار خواهید داشت.

اگر شما و همکارانتان یک موقعیت ظاهراً اجتناب ناپذیر را به موقعیتی مثبت تبدیل کنید مدیریت تعارض می تواند نتایج بهتری به ارمغان آورد. با یک تبادل واضح و سازنده در بحث تعارض، می توان مشکلاتی را که قبلاً تشخیص داده نشده بود، مورد بحث و بررسی قرار داد. اگر مشکلات در یک کار گروهی حل شود، می تواند کمک بزرگی به سوددهی شرکت باشد. و علاوه بر آن، این تجربه تیمی در رفتار تعارض سازنده، فضای کاری را در دراز مدت بهبود می بخشد.

مدیریت موفق تعارض، آن چیزی است که با وجود احساسات استرس زای مرتبط با یک تعارض، با میل پذیرفته، شناسایی، تجزیه و تحلیل و اصلاح شده که برای اهداف شرکت عملیاتی گردیده و به سرعت آن را به چیزی مثبت تبدیل می کند. چه چالش خوبی!

مدیران مسئول حفظ و افزایش بهره وری کار هستند و بنابراین باید از اثر کاهش عملکرد به دلیل تعارض آگاه باشند. برای اجماع دوباره این پیوند انرژی ها و منابع، پرداختن دقیق به تعارضات لازم و ضروری است. از آنجایی که به دلیل اجتناب ناپذیر بودن تعارضات، دیر یا زود مدیران مجبورند یا به عنوان طرف هایی که مستقیماً تحت تأثیر قرار می گیرند (بر خلاف سایر مدیران یا اعضای تیم آن ها) یا به عنوان طرف هایی که به طور غیرمستقیم تحت تأثیر قرار می گیرند (به عنوان میانجی در صورت بروز اختلاف بین اعضای تیم خود) عمل کنند، احتیاج به ابزار ویژه برای استفاده سازنده از تعارض دارند.

### پیامدهای تعارضات حل نشده در شرکت

تعارض، اجتناب ناپذیر و بخشی از زندگی اجتماعی است که می‌تواند در داخل شرکت‌ها، بین کارکنان و بین کارمندان و مدیران ایجاد شود. به منظور جلوگیری از تشدید تعارض موجود، تمرین مدیریت تعارض کارآمد مهم است. این تنها راه برای جلوگیری از عواقب پرهزینه برای شرکت است.

مشکلات در کارهای روزمره که بر آن‌ها غلبه نمی‌شود، انرژی و عملکرد را هم تحت تاثیر قرار می‌دهد و در نتیجه کار از دست خارج می‌شود. هر کسی که عصبانیتش را در خود نگه می‌دارد فقط با نیمی از قدرت خود کار می‌کند، اغلب تمرکز ندارد و انگیزه کمتر و کمتری پیدا می‌کند. پیامدهای ناامیدکننده‌ی فزاینده، مرخصی استعلاجی مکرر، نرخ بالای استعفا و تسلیم شدن، نتیجه‌ی آن می‌باشد.

با این حال، مدیریت تعارض تنها برای جلوگیری از پیامدهای عملیاتی منفی به کار نمی‌آید بلکه پروسه‌ی تعارضات حل شده را به فرصتی برای شناخت پتانسیل خود و خلاقیت بیش‌تر تبدیل می‌نماید.

### چگونه می‌توان از تعارضات با همکاران جلوگیری کرد؟

فرهنگ تعارض در یک شرکت مهم است زیرا تعارض با همکاران در سطح واقعی اجتناب ناپذیر است تا موضوعات از نظر محتوا پیش برود. بنابراین مدیریت تعارض به معنای حفظ صلح به هر قیمتی نیست. بلکه ابتدا بهتر است تعارضات ضروری را از غیرضروری تشخیص داده تا در گام بعدی بتوان از تعارضات غیر ضروری با همکاران جلوگیری نمود:

۱- برای مدیریت تعارض، به رفتار خود فکر کنید و سعی کنید با طرف مقابل همدردی کنید. یک ترفند ساده برای این کار وجود دارد: موقعیت‌های پرتنش را با نقش‌های معکوس تصور کنید. به این

ترتیب می توانید بهتر درک کنید که چگونه رفتار شما بر دیگران تأثیر می گذارد. در بیشتر موارد، هر دو طرف به تعارض بین همکاران کمک می کنند.

۲- در صورت تضادهای مرتبط با محتوا با همکاران، همیشه واقعی باقی بمانید تا امکان بحث های سازنده و ترویج فرهنگ بحث خوب فراهم شود.

۳- ارتباطات خود را بررسی کنید. آیا نظر خود را شفاف و واضح بیان می کنید؟ یا برعکس این است که سیگنال هایی را از طریق حالت منفی، ژست ها یا حالات چهره ارسال می کنید که یک همکار می تواند به عنوان یک حمله، آن را درک کند. به عنوان مثال، دست های جمع شده، چرخاندن چشم ها یا لحن تهاجمی در صدا، علی رغم انتخاب ظاهراً خنثای کلمات. به این ترتیب ممکن است ناآگاهانه شروع به تعارض به همکاران کنید.

۴- مخالفت ها را بپذیرید. کاملاً طبیعی است که یک همکار را بی تفاوت ببینید. با این حال، باید به این موضوع اعتراف کنید و سپس مراقب باشید که با شخص مورد نظر صمیمی و دوستانه بمانید تا درگیری با همکار پیش نیاید. در صورت لزوم می تواند برای مدیریت تعارض جلوگیری از تعارضات غیر ضروری مفید باشد.

۵- روش های کاری مختلف را بپذیرید. هرگز یک راه درست وجود ندارد. اگر از روش های مختلف یک همکار متعجب یا حتی عصبانی می شوید - قبل از بروز درگیری با این همکار - خود آگاهانه بیان کنید.

۶- حسادت امری طبیعی می باشد. لازم نیست چنین احساساتی را کاملاً سرکوب کنید. حتی ممکن است مفید باشد که آن را با صدای بلند بگویید: "به خاطر ارتقای شغلی شما تبریک می گویم، اگر چه صادقانه بگویم من کمی حسادت می کنم". این موقعیت برای من هم جذاب بود. صداقت نه تنها به جلوگیری از تعرض با همکاران کمک می کند، بلکه اغلب روابط را بهبود می بخشد. برای مثال،

ممکن است پاسخی مانند "من می‌توانم آن را درک کنم. به نظر من شما هم مستحق ترفیع هستید" می‌تواند فضای مثبتی ایجاد نماید.

۷- از طرف دیگر، همکاران نیز می‌توانند به شما حسادت کنند. یکی از مهم‌ترین روش‌ها این است که با آرامش واکنش نشان دهید. به خودتان اجازه ندهید که همکارانتان شما را تحریک کنند.

۸- اگر می‌خواهید از درگیری با همکاران خودداری کنید، بهتر است از دیگران بدگویی نکنید.

۹- انتقاد نباید یک حمله باشد. تعارضات در محل کار اغلب از انتقادهای مشروع ناشی می‌شود که به درستی ابراز نمی‌شوند. اگر به یک همکار حمله کنید، او به طور خودکار از خود دفاع می‌کند و حل تعارض دشوارتر می‌شود.

۱۰- علاوه بر این، شما نباید هیچ ادعایی داشته باشید، بلکه بهتر است سوالات را فرموله کنید. به عنوان مثال نگویید: "هنوز محاسبه را تمام نکرده‌اید!" یا "شما برنامه کل پروژه را به خطر می‌اندازید!" بهتر است بگویید: "این تصور را دارم که شما از برنامه عقب مانده‌اید. آیا این درست است؟" اگر فرد مخاطب این تصور را انکار کرد، می‌توانید مهلت خاصی را بخواهید که توانسته‌اید تعارض را به خوبی مدیریت کنید.

۱۱- متأسفانه، هنگام برخورد با برخی از همکاران، ممکن است روش‌هایی ضروری باشد، مانند محافظت از رمز عبور در رایانه شخصی خود یا پنهان کردن ایده‌های خود تا زمانی که به طور رسمی ارائه شوند. به این ترتیب از سو استفاده شدن ایده‌های خود به وسیله‌ی همکار به نفع خودش جلوگیری خواهید کرد.

### جمع بندی فصل هشتم

قوانین گفتگوی موفق در تعارضات:

- وقفه دشمن گفتگوست. عبارات سمی در گفتگو و ترفندها در مقابله با آن ها

قوانین بهینه سازی گفتگو:

- راهبردهای حل تعارض و هفت مراحل آن

## فصل نهم: جنبه های تعارض

### جنبه های مثبت تعارض چیست؟

به عنوان مثال پیامدهای مثبت تعارضات زیر می توانند در یک سازمان/شرکت رخ دهند:

- منجر به توسعه انرژی ها و فعالیت های جدید می شوند.
- منجر به درک بهتر از خود یا از گروه می شوند.
- ایده ها را تحریک می کنند.
- انسجام گروهی را افزایش می دهند.
- منجر به خودآگاهی بهتر از خود یا گروه می شوند.
- منجر به کاهش تنش و ایجاد روابط روشن می شوند.
- پیش نیاز تغییر سازمانی می باشند.
- منجر به کاهش تنش و ایجاد روابط روشن می شود.
- از رکود جلوگیری می کنند.

### جنبه های منفی تعارض چیست؟

در هر زمینه ای ممکن است تعارض ایجاد شود. آنها اغلب منفی دیده می شوند. این مناقشات نیستند،

بلکه تنها نحوه مدیریت آنها (سرکوب، تنظیم، مقابله) است که تعیین می کند که آیا تعارض تشدید

می شود و تأثیرات مثبت یا منفی دارد.

عواقب احتمالی به عنوان مثال: کارکنان دیگر به وظایف واقعی خود توجه نمی کنند، اما زمان و انرژی زیادی را به مناقشات اختصاص می دهند. در کار همکاران خرابکاری می کنند. آنها در درون خود را ترک می کنند و از دیگران و شرکت دور می شوند.

در مقابل پیامدهای مثبت، پیامدهای منفی نیز وجود دارند که به شرح زیر می باشد:

- منجر به بی ثباتی و سردرگمی از دیدگاه سازمان می شوند.
- ایجاد استرس و نارضایتی در خود یا در گروه می شوند.
- بر ارتباطات تأثیر منفی می گذارند.
- موجب احساسات منفی می شوند.
- عمل منطقی را کاهش می دهند.

### ویژگی های تعارض

علاوه بر علائم در مراحل اولیه تعارض (علائم هشدار دهنده اولیه تعارض)، درگیری هایی که قبلاً رخ داده اند را می توان با تعدادی از ویژگی های مشخصه تشخیص داد. ویژگی های زیر درگیری ها به هیچ وجه ادعای کامل بودن ندارند. اما در اکثر تعارضات مشترک می باشند:

- تعارضات تقریباً همیشه عاطفی و مملو از احساسات هستند، هر چه سطح نگرانی، سطح رنج و مشاجره بین طرفین درگیری بالاتر باشد احساسی بودن آن بیش تر مشخص می گردد. احساساتی بودن درگیری ها را می توان از تنش، تحریک پذیری یا ترس ابراز شده غیرمستقیم افراد درگیر خواند.
- تعارضات معمولاً مخمل هستند، یعنی روند عادی عمل را مختل می کنند، مانع از تکمیل فرآیندهای تعریف شده می شوند و دستیابی به نتایج مطلوب را به تاخیر انداخته یا مانع می شوند.



این امر در مورد افراد، تیم ها، کل بخش ها و در نهایت حتی بین شرکت ها و موسسات هم صدق می کند.

• اگر تعارضات به موقع حل نشوند، میل اجتناب ناپذیری برای تشدید دارند. به عنوان یک قاعده، شدت تعارضات هرگز به خودی خود کاهش نمی یابند، مگر این که شرایط عمومی در نتیجه عوامل خارجی تغییر کنند. در بیش تر موارد علاوه بر شدت تعارض، احساسات آن افزایش یافته و دایره آسیب دیدگان افزایش می یابد زیرا طرف های درگیر به تدریج به دنبال متحدان و ایجاد ائتلاف هستند.

با افزایش تشدید، تعارضات باعث ایجاد فشار و به عبارت دقیق تر، افزایش رنج و فشار برای اقدام می شود. با توجه به تأثیر مخرب و بازدارنده فزاینده آن ها، نیاز به واکنش بیش تر می شود، حداکثر زمانی که وسعت تشدید باعث می شود افراد درگیر و چارچوب سازمانی آن ها قادر به انجام فعالیت های عادی خود نباشند.

### آیا تعارضات معنایی دارند؟

تعارضات باعث خلاقیت می شوند.

نگاه به مشکل از زاویه ای متفاوت، درک مشکل را برای دست اندرکاران عمیق تر می کند و شانس یافتن راه حل جدید و خلاقانه را افزایش می دهد.

### مزایای تعارض چیست؟

- پتانسیل حل مسئله.
- ناشناخته ها ظاهر می شوند.
- انرژی آزاد می کند.

- از رکود جلوگیری می کند، پویایی می آورد.
- باعث وضوح در مورد اولویت و ارزیابی می شود.
- راه حل قدرت، اطمینان، اعتماد به ارمغان می آورد.

### چگونه بایستی در موقعیت های تعارض رفتار کرد؟

چند نکته و پیشنهاد وجود دارند که به شما کمک می کنند در تعارضات بعدی به درستی رفتار کنید:

۰۱. تعارض را بپذیرید....

۰۲. وضعیت را زیر سوال ببرید.

۰۳. ارزش تعارض را تشخیص دهید.

۰۴. دوستانه بمانید.

۰۵. خود را به جای دیگران بگذارید.

۰۶. روی اعتماد به نفس خود کار کنید.

با کار بر روی تعارضات، یاد می گیرید که همه چیز را شخصی نگیرید و به احساس دیگران احترام گذاشته بدون این که تسلیم شوید. بدین وسیله با دیگران و همچنین با خودتان بهتر کنار خواهید آمد. در نتیجه، عزت نفس بهتری در شما ایجاد می شود. ... مناقشات باعث رشد شخصیت می شوند.

### چگونه بایستی بحث تعارض را پیش کشید؟

بهترین راه برای پرداختن به یک تعارض این است که از برداشت های خود شروع کنید و این کار را به روشی بسیار صحیح و بدون قضاوت یا تعمیم انجام دهید. یک فرمول ممکن برای مثال این خواهد

بود: "من متوجه شدم که...."

### چه فرصت هایی از تعارضات به وجود می آید؟

فرصت ها بدین گونه می باشند:

- باعث آگاهی از وجود مسایل می شوند.
- میل به تغییر را تقویت می کنند.
- فشار لازم را برای مقابله فعالانه با مشکلات ایجاد می کند.
- روابط بین فردی را عمیق تر می کند .
- انسجام را تقویت می کند.

### آموزش قدم به قدم نگرش مثبت نسبت به زندگی

برخی افراد همیشه نیمه خالی لیوان آب را می بینند و برخی دیگر نیمه پر آن را می بینند. این به نحوه برخورد شما با مسائل مربوط می شود. هر دو طرف در شرایط یکسانی قرار می گیرند. اما هر یک از طرفین آن ها را با دید های متفاوت می بیند. نگرش مثبت نسبت به زندگی ربطی به زیبا صحبت کردن در مورد آن ندارد. نکات زیر به شما کمک می کند دیدگاه خود را تغییر دهید.

• شما حق انتخاب دارید! این بدان معناست که شما تصمیم می گیرید که چگونه به چیزها واکنش نشان دهید. خوش بین بودن طبیعی است و یک مثبت اندیش راحت تر با آن کنار خواهد آمد.

• تا حدی، هرکسی بر نحوه برخورد با چیزی کنترل دارد. بنابراین نگرش مثبت نسبت به زندگی یک فرآیند فعال است.

• در درجه نخست، خود را آگاه کنید که چرا تلاش برای نگرش مثبت نسبت به زندگی ارزش دارد. مثبت اندیشی به معنای استرس کمتر است. این به نوبه خود تأثیر مثبتی بر سلامتی دارد. نگرش مثبت نیز شما را جذاب می کند.

- دید خود را تغییر دهید و فضای کمتری به افکار منفی بدهید. شما به عنوان مثال در موقعیتی که شما را می ترساند (امتحان، از دست دادن شغل یا موارد مشابه) بدانید که افکار منفی هیچ سودی برای شما نخواهد داشت.
- با افکار منفی فقط خود را کوچک و محدود می کنید. در عوض، به چیزهای مثبتی فکر کنید که پس از تسلط بر موقعیت در انتظار خواهد بود.
- روی نگرش خود نسبت به امور روزمره کار کنید. بسیاری از موقعیت ها را نمی توان تغییر داد. آنها همانی هستند که هستند. اما شما می توانید نگرش خود را نسبت به آن بهبود بخشید.
- ابتدا شرایط را همانطور که هست بپذیرید. درگیر افکار منفی نشوید. در عوض، به این فکر کنید که چگونه می توانید از این موقعیت خارج شوید و آن را به چیزی مثبت تبدیل کنید. بنابراین افکار خود را به سمت آن چه می توانید تغییر دهید هدایت کنید. کنترل در دست شماست!
- نگرش مثبت نسبت به زندگی صرفاً یک موضوع تمرینی است. اگر فعالانه سعی کنید در هر موقعیتی نکات مثبت را بیابید، الگوی فکری شما قدم به قدم تغییر می کند و پس از مدتی تقریباً خودکار می شود.

### جمع بندی فصل نهم

جنبه های مثبت و منفی و ویژگی های تعارضات و پیامدهای آن:

- چگونگی پیش کشیدن بحث تعارض - آموزش قدم به قدم نگرش مثبت به زندگی

## فهرست منابع

- Schmid, R: *Richtig miteinander reden – Transaktionsanalyse im Alltag*, München 1991
- Berne, E: *Spiele der Erwachsenen*, Reinbeck 2002
- Gerhard Schwarz: *Konfliktmanagement- Konflikte erkennen, analysieren, lösen*. Springer gabler 1989
- Friedrich Glassl, *Konfliktmanagement*, Hauptverlag 2022
- Peter Knapp, *Konflikte lösen im Team*, Managementseminare Verlag GmbH 2013
- Roy Miller, *Conflict Communication*
- Marshall B. Rosenberg, PhD, *Nonviolent Communication*, 3rd Edition
- Peter Coleman, Morton Deutsch, *CONFLICT RESOLUTION, Theory and Practice*, 3<sup>rd</sup> Edition, Jossey . Base