

## هنر مدیریتِ غلبه بر تعارض

### 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 اینحال، 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 می توانند به اشکال مختلف و در زمینه های گوناگون زندگی رخ دهند. وضعیتی که در آن تعارض ایجاد می شود حداقل از دو نفر یا طرفین درگیری و حداقل یک علت تعارض تشکیل می شود. موقعیتهای تعارض احتمالی میتواند به صورت زیر باشد:

• درونی و بین افراد (درونی و بین فردی)

• درونی و بین گروهها، شرکتهای، سازمانها

• درونی و بین جوامع و دولتها

### دیدگاههای گوناگون در مورد تعارضات

در تئوری، همیشه زمانی که دو عقیده ی متفاوت با هم برخورد می کنند، تعارض ایجاد می شود. با این حال، در عمل تنها زمانی از تعارض صحبت می شود 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 خانواده ای اولویت های غذایی متفاوتی ، اختلاف ترجیحات تماشای فیلم و یا نظرات مختلف درباره چگونگی گذراندن تعطیلات وجود داشته باشد، امکان وجود تعارض بیش تر است.

روش های مختلفی برای حل این تعارضات وجود دارند. با این حال، برای شروع حل تعارض، ابتدا تجزیه و تحلیل نوع تعارض ضروری می باشد. همیشه نباید به تعارضات به گونه ی منفی نگریست. برعکس، آن ها "یک عارضه ی جانبی اجتناب ناپذیر زندگی مشترک در همه جوامع هستند که برای تغییرات اجتماعی تقریباً ناگزیر و مستلزم تعارض است و گاهی اوقات می تواند خشونت آمیز و مخرب باشد. اجتناب سیستماتیک از تعارضات و بی اعتبار کردن آن ، در نهایت نتیجه ی 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 انگیزه های ممکن را برای همه افراد درگیر ایجاد کنند.

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 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 خالقانه، نوآورانه و اغلب شگفت انگیز را ممکن می سازند.

چگونه تعارض را تشخیص دهیم؟

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 و محسوس برای گفتن نداشته باشید.

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 حادث 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 میشود: برای مثال: او هر بار یک جمله ی منفی را در مورد من به زبان می آورد. در سطح عاطفی، احساسات منفی بیشتر و بیشتر ظاهر می شوند، و همدلی نسبت به طرف مقابل از بین می رود.

### توانایی تعارض یعنی چه ؟

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.

### 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.

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. مضاف بر این، دلیل 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 بر آن تأکید نمود.

## 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:

## پذیرفتن تعارض

به روشنی می دانیم تضادها وجود دارند و باید حل شوند. اهمیت ندادن، نادیده گرفتن آن هاو امیدداشتن 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 واکنشهای 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.

## شفاف سازی

برای مدیریت بهتر تعارض، باید به وضعیت فعلی فکر کرد و مهم ترین نکات را زیر سوال برد. دقیقا علت تعارض چیست؟ آیا چیزی کاملا 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 هدفمندتر 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.

### 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 بر مزایا و کارایی 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.

### 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، راهکاری 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.

### 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

### 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. نداشتن اعتماد به نفس سبب وابستگی شدید به دیگران می شود و جرئت 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.

## انواع مختلف تعارض با مثال

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

### تعارض واقع گرایانه

این نوع تعارض در سطحی کامل واقعی و عینی رخ می دهد، زیرا بیشتر 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 .

### تعارض رابطه

مشکلات بین فردی باعث ایجاد مناقشات در روابط می شود که حل آن ها معمولاً دشوار است. دلیل 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.

### 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.

### تعارض نقش

در یک شرکت، نقش ها یا موقعیت های کارکنان مختلف همیشه با انتظارات همراه است. اگر کارمند این نقش را ایفا نکند یا وظیفه خود را به گونه ای دیگر تفسیر کند، تضاد نقشی به وجود می آید.

مثال:

ناظر از کارمند خدمات می خواهد که جذب مشتریان جدید را نیز به عهده بگیرد. با این حال، کارمند این را به عنوان وظیفه خود نمی بیند و بنابراین فقط آن را بدون انگیزه انجام می دهد.

### تعارض اهداف

تضاد اهداف اغلب بین مافوق و کارکنان ایجاد می شود 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 می دهد. در این صورت تعارض اهداف به وجود می آید.

### تعارض توزیع

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

مثال:



با وجود نتیجه بهتر و ساعات کاری طولانی تر، همکار متعهد افزایش حقوق کمتری دریافت می کند. کارمند دیگر احساس نمی کند این تصمیم منصفانه است و تضاد توزیع ایجاد می شود

## 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.

## 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 ر با تمام احساسات و افکارش جدی بگیرید. به او جرئت 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 می تواند تا مرز خشونت پیش رود. دیگران وقتی درگیری جدی ایجاد می شود سعی می کنند فرار کنند. کدام یک از این رفتارها را انتخاب می کنید بستگی به این دارد که شما فکر می کنید 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 می کند که تعارض در نقطه ای انفجاری نسبت به اولین نشانه اش ، بسیار بزرگ تر می شود. و خطر اینجاست: افرادی که از تعارض بیزارند یا همان کسانی که از تعارض پرهیز می کنند، احساسات و عقاید خود را برای مدت طولانی سرکوب می کنند. به قول معروف، یک قطره کافیسست 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 یا همان عمومیت دادن ها

### از فن آوری مناسب وداشتن آرامش در تعارض استفاده کنیم

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 شوند - 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 میشود، اما بار سنگینی بر دوش رابطه وارد میکند و حتی می تواند منجر به جدایی شود. برای جلوگیری از این بدترین سناریوها، آگاهی از گفتگو های مربوط به تعارض ضروری می باشد.

### سطوح واقعی و روابط در تعارضات

هر تعارضی مبتنی بر دیدگاه ها و نظرات مختلف و شخصی است که بر این اساس توجیه می شوند. آگاهی از این واقعیت اولین گام به سوی حل و فصل سازنده تعارض می باشد. در این صورت، درک طرف مقابل آسان تر است. سپس می توان سطح واقعی را از سطح رابطه متمایز نمود. سطح واقعی به موضوع تعارض مربوط می شود. به عنوان مثال، در زمینه حرفه ای، این می تواند عملکرد نامطلوب شخص باشد . یا در مورد زناشویی، سطح واقعی می تواند به درگیری های روزمره مانند باز بودن در خمیر دندان مربوط شود. از سوی دیگر، سطح رابطه با روابط بین شرکای تعارض شکل می گیرد. در این سطح، از جمله موارد دیگر، قدردانی، احترام، یا بی تفاوتی یا طرد بیان می شود. اگر چه سطح واقعی باید همیشه در پیش زمینه باشد، سطح رابطه را هم همیشه باید در نظر

گرفته شود. زیرا طرفی که احساس می کند که طرد شده یا این که مورد قیومیت قرار می گیرد، بیش تر از کسی که احساس می کند مورد احترام قرار گرفته و فهمیده می شود، از راه حل سازنده امتناع می ورزد.

## پیام ”من” به جای سرزنش

به طور کلی، در بحث های تعارض بهتر است در سطح واقعی ماند که به حفظ گفتگو در سطح حرفه ای و جلوگیری از مشکلات عاطفی کمک می کند. در هر صورت باید از اتهامات یا مطالبات پرهیز کرد و منجر به موضع دفاعی و توجیهاتی می شود 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 زناشویی 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 باعث جنبه مثبت تری می شود.

## **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. از این جهت 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 تحریک 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.

## **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 سؤال می پردازد: چرا انسان ها تحت تأثیر احساسات خود قرار می گیرند و بر این اساس رفتار می نمایند؟ به عنوان مثال چرا به خصوص وقتی صحبت از رفتار در وضعیت های تعارض به میان می آید، این مدل اقدامی عملی به 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 کاری را اشغال کند که در آن احساس امنیت کند.

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

#### من والد

من والد 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 پردازی می کند

• پر شور و هیجان هست

• برای شکست دیگران شادی می کند

• گول زن می باشد

• خیال پردازی می کند

• شرور هست

### -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 سر براه و مراقب است که از موضع خود خارج نشود.

### -کودک سرکش

• غیر قابل کنترل می باشد

• غیر منطقی عمل می کند

• مخالف هر چیز است

همیشه دلخور می باشد

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، تحلیلی و مراقب در رویکرد حل تعارض است و همیشه آماده است تا دیدگاههای 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 برنجانند 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 خالف "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 موقعیتهای 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.

### **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.

### **فرهنگ بازخورد باعث ایجاد شفافیت می شود**

گویی، درگیریهایی 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 بیشتر 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 اجبار نیست.

## 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.

• به جای استفاده از عبارت تو یا شما که باعث بوجود آمدن تعارض می شود از عبارت من استفاده کنید.

• به صورت مثبت فرموله کنید و در نظر داشته باشید که در هر رفتاری قدرتی وجود دارد.

• 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.

## 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 وگو 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.

## 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:

### 1- 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..

#### 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. فرد اجتنابی در بهترین حالت می تواند به خود تلقین کند که در ادامه وقایع مقصر نیست.

### 2- 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..

#### 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.

### 3- 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.

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.

#### **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..

#### **4-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.

#### **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 می شود.

#### **5-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، علایق 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 علائق 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 علائق و انتظارات خود را از دیگری بیان کرده اند.

**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 مریب 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 می باشد. نظرات متفاوت در مورد یک موضوع می تواند تضاد موجود را تشدید کند. که آنها را مراحل تشدید می نامند. هر مرحله تشدید هم دارای سطح مخصوص به خود می باشد.

سطوح تشدید	مراحل تشدید
سطح اول: برد - برد	کشش و سخت شدننبرد کلماتاعمال به جای کلمات
سطح دوم: برد - باخت	تشکیل گروه و متحدانتشدید هدفمند و از دست دادن وجهه اجرای استراتژی های تهدید کننده
سطح سوم: باخت - باخت	حملات نابودی محدودتکه تکه شدنمرحله نهایی و سقوط مشترک به ورطه نابودی

### مراحل و سطوح تشدید

#### سطوح و مراحل تشدید مدل فردریش گلاسل

در مدل 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. 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.

### مرحله ۱ - سخت شدن:

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.

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.

## 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.

## 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 مغلطه بیش از حد وجود دارد.

مرحله سوم تشدید تعارض فرصت های خوبی برای راه حل مسالمت آمیز درگیری ارائه می دهد و یک موقعیت برد-برد در نظر گرفته می شود.

فشار روی فرد مقابل تعارض افزایش می یابد، صحبت کردن دیگر کمکی نمی کند، اقدام لازم است! ارتباطات کلامی کم محو می شود، مکالمات احتمالی با ناامیدی و بدون نتیجه قطع می شوند..

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، قضاوت‌های 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 می گردند که به متقاعد کردن طرف مقابل کمک کنند. تمرکز فقط روی پیروزی است نه موضوع. در محل کار، گروه های درگیر، جبهه های مختلفی را تشکیل می دهند. 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 می شوند و علیه یکدیگر مانور می دهند. کمپین های تصویری راه اندازی می شود و شایعات زننده ای در مورد طرف مقابل منتشر می شود.

در این سطح، تمرکز استراتژی دیگر بر روی یافتن راه حل نیست، بلکه "برنده شدن" در تعارض می باشد. شفاف سازی عینی از این سطح به بعد دشوارتر می شود.

مثال: زن و شوهر به دنبال حمایت هستند. مرد سعی می کند بچه ها را در کنار خود قرار دهد و زن در میان دوستانش به دنبال متحد می گردد. آنها متقابلاً از اعضا ائتلاف خود می خواهند که رفتار نادرست طرف مقابل را تأیید نکنند.

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

#### 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.

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.

### 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.



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 کنی."

### 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.

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

### 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.

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

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 ترفند 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.