

سبک شما در مدیریت تعارض چیست*

ترجمه: دکتر سید مهدی الوانی

عضو هیات علمی دانشگاه علامه طباطبائی

شاید اغلب مدیران در جریان کار با موقعیتهای تعارض آمیز برخورد داشته‌اند و این مساله را در سازمان بگونه‌ای تجربه کرده‌اند. هر مدیری در مواجهه با تعارض به شیوه‌ای خاص عمل می‌کند. مدیری خونسرد از کنار مساله می‌گذرد و آن را نادیده می‌گیرد مدیر دیگری واکنشهای شدید از خود بروز می‌دهد و مدیر دیگر برخورد مسالمت آمیزی را برای حل تعارض در پیش می‌گیرد.

شاید برای مدیران جالب و آموزنده باشد که از سبک خود در مقابله با تعارضات سازمانی آگاه شده و رویه خویش را در مدیریت تعارض بشناسند. در این زمینه پرسشنامه‌ای بوسیله «مارس روبرت» تهیه و تنظیم گردیده است که ذیلاً ملاحظه می‌شود.

سوالات دارای چهار پاسخ می‌باشند که باید ۱۰ امتیاز را بین آنها تقسیم کنید بدین ترتیب به پاسخی که محتمل تر است بالاترین امتیاز و به پاسخهای بعدی امتیازات کمتری تخصیص می‌دهید. اما در هر حال مجموع امتیازات ۴ پاسخ نباید بیش از ده امتیاز شود. امتیاز چند پاسخ می‌تواند یکسان بوده و برای پاسخی که کاملاً غیر محتمل است می‌توان امتیاز صفر در نظر گرفت.

* این نوشته برگردانی است از:

پرسشنامه

۱- هنگامی که فردی که به او توجه دارم به صورت خصمانه‌ای با من برخورد می‌کند، فریاد می‌زند، تهدید می‌کند و راه اهانت و بدزبانی را در پیش می‌گیرد من تمایل دارم که:

همانند او با خصومت برخورد کنم	او را از رفتار خصومت‌آمیز و عصبانیت دور کنم	با حوصله و تاحد ممکن به سخنان او گوش دهم	مطلب را جدی نگرفته و از آن بگذرم
-------------------------------	---	--	----------------------------------

۲- زمانی که یک فرد که برای من اهمیت چندانی ندارد، در رابطه با من بشدت عصبانی می‌شود، برای مثال فریاد می‌زند، تهدید می‌کند و راه بدزبانی را در پیش می‌گیرد، مایلم که:

همانند او با خصومت برخورد کنم	او را از رفتار خصومت‌آمیز و عصبانیت دور کنم	با حوصله و تاحد ممکن به سخنان او گوش دهم	مطالب را جدی نگرفته و از آن بگذرم
-------------------------------	---	--	-----------------------------------

۳- زمانی که افراد را در تعارضاتی می‌بینم که در حین آن خشمگین می‌شوند، تهدید می‌کنند، به یکدیگر کینه و دشمنی می‌ورزند و به شدت بر عقیده خویش پافشاری می‌کنند مایلم که:

داخل ماجرا شده و یک موضوع خاص را انتخاب کنم	برای میانجیگری میان آنان تلاش کنم	آنچه را که روی می‌دهد نظاره کنم	بسرعت آنجا را ترک ترک کنم
---	-----------------------------------	---------------------------------	---------------------------

۴- زمانی که متوجه می‌شوم فردی برای رسیدن به اهداف خود را متضرر می‌سازد سعی می‌کنم.

هرکاری را که ممکن موجب تغییر رفتار خود شود انجام دهم	برای تغییر رفتار فرد به ترغیب او پرداخته و واقعیتی را برایش بیان کنم	رابطه‌ام را با او کاملاً بهم بزنم	موقعیت را آن چنان است که هست بپذیرم
--	--	-----------------------------------	-------------------------------------

۵- زمانی که وارد مشاجره با فرد دیگری می‌شود الگو و روش کلی من این است که:

فرد را به جایی می‌کشانم که مساله را آن چنانکه صورت منطقی	مباحث فیما بین را در حد امکان به صورت منطقی	به جستجوی راهی برای یک مصالحه و توافق عملی	اجازه می‌دهم گذشت زمان مسائل را حل کند
--	---	--	--

می‌خواهم ببیند	بررسی کنم	بپردازم	
۶- به نظر من در برخورد با تعارض موثرترین ویژگی... قدرت احساس و هوش و ذکاوت محبت و صمیمیت شکیبائی و صبر است امنیت است است است			
۷- پس از آنکه مجادله‌ای جدی بین من و فردی که به وی توجه زیادی دارم رخ داده... شدیداً مایلم که مایلم عقب‌نشینی کرده و در حد کرده و در حد در مورد مطلب تا حل مساله را به عهده عقب نشینی کرده و ضرورت تغییراتی حدی نگران می‌شوم زمان می‌گذارم در روشم تغییراتی را در شیوه خود ولی تلاشی برای تماسهای بعدی دهم ایجاد کنم نمی‌کنم			

۸- زمانی که می‌بینم یک تعارض جدی میان ۲ گروه از افراد که برای من اهمیت دارند رخ داده است مایلم که:

تاسف و ناامیدیم را	در جهت تشویق	نظاره گر آنچه که	موضوع را نادیده
را از اینکه ماجرا	آنها به حل	در حال اتفاق است	بگیرم
اتفاق افتاده	اختلافشان تلاش	باشم	
بیان کنم	کنم		

۹- زمانی که می‌بینم یک تعارض جدی میان ۲ گروه از افراد که برای من اهمیت چندانی ندارند، رخ داده است مایلم که:

تاسف و ناامیدیم را	در جهت تشویق	نظاره گر آنچه که	موضوع را نادیده
را از اینکه ماجرا	آنها به حل	در حال اتفاق است	بگیرم
اتفاق افتاده	اختلافشان تلاش	باشم	
بیان کنم	کنم		

۱۰- باز خوری که من در مورد رفتارم در زمان مواجه با تعارض از اغلب افراد دریافت کرده‌ام، نشان می‌دهد که:

شدیداً می‌خواهم	سعی می‌کنم در	فردسهلگیری هستم	معمولاً از مواجه
خواستہ خود را	جهت رفع	و یک موضع	شدن با موقعیت
برآورم و نظرخویش	مشکلات و اختلافات	انعطاف پذیر را	تعارض اجتناب
را اعمال کنم	با تشریک مساعی	اتخاذ می‌کنم	می‌ورزم
	دیگران اقدام کنم		

۱۱- زمانی که به افرادی که با او یک تعارض جدی دارم ارتباط برقرار می‌کنم:

سعی می‌کنم با	کمی بیشتر از	شنونده‌ای هوشیار	شنونده‌ای بی‌توجه
سخنانم بر او غلبه	آنچه که گوش	هستم و به سخنان	هستم و با سخنان او
غلبه داشته باشم	می‌دهم صحبت	و احساسات او	موافقت می‌کنم و از او
و قدرت در دست	کنم	باز خورد می‌دهم	عذرخواهی می‌نمایم

من باشد

۱۲- وقتی که در یک برخورد و تعارض ناخوشایند درگیر می‌شوم.

طرف مقابل را	بطرف مقابل گوشه	رفتار خود را	شوخی نمی‌کنم و از
استهزاء می‌کنم	و کنایه می‌زنم	استهزاء می‌کنم	مسأله بطور جدی

می‌گذرم

۱۳- زمانی که کسی کارهایی انجام می‌دهد که موجب ناراحتی من می‌شود، مثلاً در مکان ممنوعه سیگار می‌کشد و یا در جلوی صفی که در آن ایستاده‌ام شلوغ می‌کند، تمایل من در رابطه با او این است که:

سعی می‌کنم به	مستقیماً به او نگاه	متناوباً نگاههای	از نگاه کردن
او خیره شوم و بانگاه	می‌کنم و به او نگاهی	تند و معنی داری	به او خودداری می‌کنم
او را سرزنش	تند می‌اندازم	به او می‌کنم	

کنم

۱۴- سؤال شماره ۱۳

راه را بر او بسته	با حرکت دست و	سعی می‌کنم جلوی	عقب می‌ایستم و
و با او برخورد	و صورت ناراحتی‌ام	او را بگیرم بدون	کاری نمی‌کنم
فیزیکی می‌کنم	را نشان می‌دهم	اینکه با او برخوردی	داشته باشم

۱۵- سؤال شماره ۱۳

با لحنی تند و به	سعی می‌کنم فرد	به صورت مودبانه	هیچ کاری نمی‌کنم
صورت مستقیم به	را با زبان خوش	مسأله را به او	
فرد می‌گوئیم که	به توقف عملش	گوشزد می‌کنم	
عملش را متوقف	تشویق کنم		

سازد

چگونگی تعیین و تغییر سبک مدیریت تعارض

اکنون که به سوالات پاسخ گفتید نمرات هر ستون را جمع کرده و در جدول زیر وارد کنید. از بهم پیوستن نقاط مشخص شده در جدول منحنی سبک مدیریت تعارض برای شما مشخص می‌شود. حال با استفاده از راهنمای تفسیر می‌توانید سبک خود را بهتر بشناسید.

	ستون ۱	ستون ۲	ستون ۳	ستون ۴	
۱۵۰					جدول امتیازات
۱۲۵					
۱۰۰					
۷۵					
۵۰					
۲۵					
۰					

راهنمای تفسیر نتایج

ستون اول: امتیازات بالا در ستون اول نشانگر تهاجمی عمل کردن شما به عنوان مدیر در موقعیتهای تعارض است. شما می‌خواهید بر موقعیت تسلط داشته باشید و کلیه امور را کنترل کنید.

ستون دوم: امتیازات بالا در این ستون مشخص کننده علاقه شما به متقاعد ساختن طرف مقابل در موقعیت تعارض است. مدیرانی از این بیشتر به قدرت کلامی خود برای حل تعارض متکی می‌باشند.

ستون سوم: امتیازات بالا در این ستون نشانگر دقت شما در بررسی رفتار فرد مقابل و تا حدودی پذیرش نظر و عقیده اوست. مدیرانی که دارای این سبک می‌باشند سعی دارند تا طرف مقابل را آرام ساخته و با مسالمت به تعارض خاتمه دهند.

ستون چهارم: امتیازات در ستون چهارم سبکی تدافعی و غیر فعال را نشان می‌دهد. در این سبک مدیر از موقعیتهای تعارض می‌گریزد. احساسات خود را مهار کرده و صبر و بردباری را پیشه خود می‌سازد.

اکنون امتیازات خود را در ستونهای اول و دوم جمع بزنید و آن را امتیاز (الف)

بنامید، همینطور امتیازات ستونهای سوم و چهارم را بهم افزوده و آنها را امتیازات (ب) نام‌گذاری کنید. اگر امتیاز (الف) حداقل ۲۵ امتیاز بیشتر از امتیاز (ب) باشد این امر نشانگر روحیه تهاجمی و قاطع شما در برخورد با تعارض است.

هرگاه امتیاز (ب) از امتیاز (الف) بیشتر باشد شما سبکی تدافعی و مسالمت‌آمیز را در مدیریت تعارض برگزیده‌اید.