

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 مسالمت‌آمیزی 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 محتمل‌تر 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:

Marc Robert (1987). "Conflict - Management Style Survey". *Instrumentation Kit*. CA. : University Associates, Inc.

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	او را از رفتار	با حوصله و تا حد	مطلب را جدی
برخورد کنم	خصومت آمیز و	ممکن به سخنان او	نگرفته و از آن
	عصبانیت دور کنم	گوش دهم	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، مایلیم که:

همانند او با	او را از رفتار	با حوصله و تا حد	مطالب را جدی
خصومت برخورد	خصومت آمیز و	ممکن به سخنان	نگرفته و از آن بگذرم
کنم	عصبانیت دور کنم	او گوش دهم	

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 مایلیم که:

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

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

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

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

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

می‌خواهم ببیند	بررسی کنم	بپردازم	
۶- به نظر من در برخورد با تعارض موثرترین ویژگی...			
قدرت احساس و امنیت است	هوش و ذکاوت است	محبت و صمیمیت است	شکیبائی و صبر است

۷- پس از آنکه مجادله‌ای جدی بین من و فردی که به وی توجه زیادی دارم داده...			
شدیداً مایلم که عقب نشینی کرده و در روشم تغییراتی دهم	مایلم عقب‌نشینی کرده و در حد ضرورت تغییراتی را در شیوه خود ایجاد کنم	در مورد مطلب تا حدی نگران‌امی شوم ولی تلاشی برای تماسهای بعدی نمی‌کنم	حل مساله را به عهده زمان می‌گذارم

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 آنها به حل اختلافشان تلاش	نظاره‌گر آنچه که در حال اتفاق است باشم	موضوع را نادیده بگیرم
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 آنها به حل اختلافشان تلاش	نظاره‌گر آنچه که در حال اتفاق است باشم	موضوع را نادیده بگیرم
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 خواسته خود را برآورم و نظرخویش را اعمال کنم	سعی می‌کنم در جهت رفع مشکلات و اختلافات با تشریک مساعی دیگران اقدام کنم	فردسه‌گیری هستم و یک موضع انعطاف‌پذیر را اتخاذ می‌کنم	معمولاً از مواجه شدن با موقعیت تعارض اجتناب می‌ورزم
---	---	---	---

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
سخنایم 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 خودم را	شوخی نمی‌کنم و از
استهزاء می‌کنم	و کنایه می‌زنم	استهزاء می‌کنم	مساله 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 نگاه	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 ناراحتی ام	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	مساله 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.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی