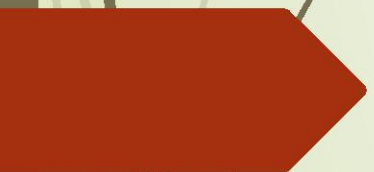


تعارض منافع در بخش دولتی و محیط کار

مدرس: ندا سردار



تعارض منافع چیست؟





تعارض منافع زمانی اتفاق می‌افتد که یکی از منافع شخصی شما با منافعی که باید به عنوان فردی مرتبط با شخص یا نهاد دیگر، مانند کارفرمای خود، داشته‌باشید، تداخل داشته‌باشد. تعارض منافع می‌تواند باعث شود که یکی از طرفین نیت و قصد طرف مقابل را زیر سؤال ببرد؛ همچنین، بروز این تعارضات می‌تواند شما را به بررسی توانایی‌هایتان برای حفظ بی‌طرفی در افکار، ایده‌ها و تصمیماتتان دعوت کند.

در محل کار ممکن است تعارضی رخ بدهد که سبب شود کارفرما نیت شما را زیر سؤال ببرد و احتمالاً در ادامه، برای رسیدگی به مشکلات موجود یا احتمالی، گام‌های دیگری را نیز بردارد. پس از این که متوجه شدید تعارض منافع چیست، در زیر به برخی از انواع تعارض منافع اشاره می‌کنیم:



■ اغلب شرکت‌ها فعالانه به دنبال رفع تضاد یا تعارض منافع در محیط کار هستند تا مطمئن شوند که کسب و کارشان موفقیت خود را حفظ می‌کند و در معرض مشکلات مرتبط با کارمندان قرار نمی‌گیرد. تعارض منافع می‌تواند بر عملکرد کارکنان (شیوه‌ی تصمیم‌گیری آنان)، تأثیر عمیقی بگذارد و به طور مستقیم یا غیرمستقیم سازمان‌ها و موفقیت آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار دهد.

■ برخی از تعارضات منافع آشکارا دیده نمی‌شوند؛ بنابراین، مهم است که ماهیت این تعارضات را بشناسیم تا خودمان را در موقعیت‌های مشکل‌سازی که ممکن است ما را با کارفرما درگیر کنند، قرار ندهیم. در این مطلب توضیح خواهیم داد که تعارض منافع چیست، مثال تعارض منافع نیز ذکر خواهیم کرد و در نهایت به چند استراتژی برای جلوگیری از بروز تعارض منافع در محیط کار اشاره‌ای خواهیم کرد.

خویشاوندسالاری

اولین نوع تعارض منافع خویشاوندسالاری است. خویشاوندسالاری زمانی اتفاق می‌افتد که افراد عضوی از خانواده یا دوستان نزدیک خود را استخدام کنند، ترفیع رتبه دهند یا در محل کار با آنان به طرز ویژه‌ای برخورد کنند. ممکن است آن عضو خانواده یا دوست مزایای شغلی‌ای را دریافت کند که لزوماً شایستگی آن‌ها را ندارد؛ به همین علت خویشاوندسالاری یکی از انواع تعارض منافع محسوب می‌شود. برای جلوگیری از چنین اتفاقی، مدیران و کارمندان می‌توانند روابط خود را آشکار کنند و در روند استخدام یا ترفیع افراد نزدیک به خود نقش نداشته باشند.

معامله به نفع خود

- معامله به نفع خود هنگامی اتفاق می‌افتد که کارمند بخش امور مالی یک سازمان از اطلاعاتش درباره‌ی امور مالی سازمان یا از دسترسی خود به منابع مالی آن، به جای تلاش برای رسیدن به هدف سازمان برای رسیدن به سود شخصی استفاده می‌کند. برای اجتناب از این نوع تعارض منافع، افراد می‌توانند انتخاب کنند که بی‌طرف باقی بمانند و به نحوی رفتار کنند که گویا چنین اطلاعاتی را ندارند.

دریافت هدیه

➤ اهمیت دریافت هدیه در تعارض منافع چیست؟ دریافت هدیه یکی دیگر از انواع تعارضات منافع است که زمانی اتفاق می‌افتد که فردی از سازمان هدیه‌ای را از یک مشتری، وندور (Vendor) به شرکت بازرگانی معتبری در زنجیره تأمین اطلاق می‌شود که کالا یا خدماتی را تأمین می‌کند) یا فرد دیگری که با او رابطه‌ی کاری دارد، دریافت می‌کند.

➤ با این‌که این تبادل می‌تواند بدون غرض انجام بگیرد، اغلب شرکت‌ها سیاست‌هایی را تصویب کرده‌اند که چنین اتفاقی را ممنوع می‌کنند تا درباره‌ی سطح حرفه‌ای بودن روابط هیچ ابهامی باقی نماند. تعارض منافع فقط در صورتی رخ می‌دهد که کارمند هدیه‌ی وندور یا کارپرداز را قبول کند؛ بنابراین، بهترین کار این است که از فرد موردنظر تشکر کنید، ولی هدیه را نپذیرید.

تجارت غیرقانونی کارمند

تجارت غیرقانونی کارمندی زمانی اتفاق می افتد که فردی به اطلاعات محرمانه دسترسی داشته باشد و از آن‌ها برای پیشرفت خود یا آشنایان استفاده کند. این مورد یکی از متداول‌ترین نوع تعارض منافع در صنعت امور مالی است. افراد برای اجتناب از این رفتار می‌توانند اخلاق‌مداری و رفتار بی‌طرفانه‌ی خود را حفظ کنند یا در صورتی که احساس کنند به شدت وسوسه شده‌اند که خارج از عرف رفتار کنند، از جایگاه شغلی خود کناره‌گیری کنند.

درک تعارض منافع

- زمانی که کارکنان کارشان را در یک سازمان شروع می‌کنند، سهامداران، مدیران و اعضای هیئت‌مدیره انتظار دارند که سطح معینی از تعهد به حفظ جایگاه شغلی در سازمان و عملکرد در جهت منافع تجاری در آن کارکنان وجود داشته باشد.
- بخش منابع انسانی بارها از کارکنان می‌خواهد که توافق‌نامه‌ای را امضا کنند بیانگر این‌که فرد متوجه است کدام موارد به عنوان تعارض منافع شناخته می‌شوند و می‌پذیرد که از موقعیت‌هایی که ممکن است به عنوان تعارضات منافع تلقی شوند، بپرهیزد یا حداقل آن‌ها را فاش کند؛ حتی ممکن است در کتابچه‌ی راهنمای کارکنان بخش مجزایی را بیابید که به تشریح تعارضات منافع اختصاص یافته و توضیح داده است که اگر در موقعیتی قرار بگیرید که پتانسیل تعبیر آن به عنوان تعارض منافع وجود دارد، باید چه اقدامی کنید.
- همه‌ی افراد سازمان، چه تازه‌کار باشند و چه از اعضای هیئت‌مدیره، ممکن است دچار تعارض منافع شوند. بسیار اهمیت دارد که اعضای هیئت‌مدیره با مسئولیت‌های مشخصی در سازمان، منافع تجاری سازمان را به دستاوردهای شخصی و منافع خاص خود ترجیح دهند. اگر این چنین نباشد، احتمالاً سازمان‌های مرتبط با این افراد آسیب می‌بینند.
- وقتی کارفرمایی تشخیص می‌دهد که تعارضی رخ داده است، کارمند موردنظر ممکن است نتایج متفاوتی را (از درخواست کارفرما برای رفع تعارض گرفته تا از دست دادن شغل به طور کامل) تجربه کند. این تجربه بستگی دارد به این‌که کارمند چگونه تعارض و پیامدهای احتمالی بروز آن را **مدیریت** کرده است.
- همچنین، تعداد زیادی از شرکت‌ها برای جلوگیری از بروز تعارض منافع پس از پایان کار افراد، از قرارداد عدم رقابت استفاده می‌کنند. با این‌که به طور معمول درباره‌ی تعارض منافع در مجموعه‌های تجاری بحث می‌شود، این موضوع به صنایع دیگری مانند امور حقوقی و مالی نیز قابل تعمیم است. حال که به طور کامل دریافتید تعارض منافع چیست و با درک آن نیز آشنا شدید چند مثال را نیز بررسی خواهیم کرد تا بهتر با این مفهوم آشنا شوید.

6 مهارت حل اختلاف که برای کاهش تنش تیم در دورکاری نیاز دارید

- به طور کلی ۸۵٪ کارمندان تا حدودی با تعارض در محل کار مواجه می شوند. در اینجا نحوه توسعه مهارت‌های مدیریت تعارض آورده شده است. اگر شما استاد اسپلینتر در لاک‌پشت‌های اینجا نیستید، به احتمال زیاد مهارت حل اختلاف در شما نیاز به اصلاح دارد. روراست باشیم، هرچقدر هم سخت تلاش کنید باز هم سر مسائلی در کار، در یک درگیری گیر می‌کنید، به خصوص اگر دورکار باشید.

خبر خوب: شما تنها نیستید. ۸۵٪ از کارمندان در یک سطح یا سطحی دیگر با اختلافات سروکار دارند.
۲۹٪ تقریباً به‌طور مداوم با درگیری روبه‌رو می‌شوند.
خبر بد: فعلاً زندگی برایتان دورکاری رقم زده است.

- چگونه در عمل، اختلافات مجازی را در تیم خود حل می‌کنید؟ از آن بدتر! چگونه آن‌ها را شناسایی می‌کنید؟ می‌خواهید منتظر بمانید تا کسی به شما بگوید: «کافیه دیگه. من استعفا میدم!» همه ما می‌دانیم که هر **رهبری** ترجیح می‌دهد قبل از اینکه به این نقطه برسد درگیری را حل کند. حتی اگر شما فقط **مدیریت** کنید.
- به‌کارگرفتن مهارت حل اختلاف در کار، راه‌حل معمول است؛ اما کاهش تنش در یک تیم دورکار اغلب ساده‌تر از آن چیزی است که به نظر می‌رسد.

تعارض در محیط کار چه عواقبی دارد؟

- جو بد فضای دفتر مجازی، بعد از ردوبدل شدن سیلی از اتهامات
- سیر آهسته (شکست خورده) پروژه‌ها به دلیل ازهم‌پاشیدن همکاری‌ها
- سطح بالای استرس که به دلیل کاهش تمرکز باعث کاهش بهره‌وری می‌شود.



ماجرا به اینجا ختم نمی‌شود؛ کارمندان هر هفته حدود ۳ ساعت تلاش می‌کنند تا درگیری‌ها را برطرف کنند. علاوه بر این، مدیران دو برابر این زمان (۶ ساعت) را به از بین بردن کدورت‌ها در محل کار می‌پردازند. این ۱۵٪ از وقت آن‌ها است.

➤ مهارت‌های حل اختلاف که شما باید بیاموزید

➤ ارتباط؛

➤ هوش هیجانی؛

➤ مدیریت استرس؛

➤ همدلی؛

➤ بی‌طرفی؛

➤ مذاکره.

- 
- 
- درک درست از مدیریت تعارض در سازمان، یک وجه مهم در مهارت‌های مدیریت است. مدیران اگر درک صحیحی از روش‌های مدیریت تعارض و پیاده‌سازی درست آن‌ها در موقعیت‌های گوناگون نداشته باشند، برای رفع درگیری‌ها و مناقشه‌ها، هیچ برنامه‌ای نخواهند داشت. زمانی که تلاش می‌کنید یک مشکل را با پیدا کردن راه‌حلی سریع حل کنید، در اکثر موارد مشکلات به‌درستی رفع نمی‌شوند؛ و دوباره در جریان کار تکرار خواهند شد.
 - برای رسیدن به درک درست از این موضوع، ابتدا باید بدانیم مدیریت تعارض چیست. سپس، باید به ۵ روش اجرای آن به خوبی مسلط شویم. این ۵ روش شامل سازگاری، پرهیزکردن، سازش، رقابت و همکاری است

■ مدیریت تعارض چیست؟

■ مدیریت تعارض، روندی است که در آن برای حل مشکلات، تلاش می‌شود؛ تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت را به حداکثر برسد.



■ این توانایی مهم مدیریتی شامل استفاده از تکنیک‌های مختلف با توجه به موقعیت، گفت‌وگو، **مذاکره** و **تفکر خلاق** است. با یک مدیریت تعارض درست، یک سازمان قادر به حداقل رساندن مشکلات میان‌فردی خواهد بود، می‌تواند رضایت مشتری را افزایش دهد و به نتایج تجاری بهتری دست‌یابد.

روش‌های مدیریت تعارض چیست؟



➤ ۱. سازگاری

➤ این روش از مدیریت تعارض، ترجیح دادن منافع دیگر گروه‌های درگیر، به منافع شخص وابسته به گروه خود مدیر است. با این کار شما به آن‌ها اجازه پیروز شدن و ادامه دادن می‌دهید.

➤ روش سازگاری در مدیریت تعارض، در موقعیت‌هایی کارآمد خواهد بود که شما به اندازه طرف مقابل، برای مشکل مورد نظر اهمیت قائل نمی‌شوید؛ یا طولانی شدن روند درگیری ارزش وقت شما را ندارد؛ و یا احتمال می‌دهید که ممکن است حق با شما نباشد. این گزینه برای برقراری صلح و حفظ آرامش در کار و نه برای صرف انرژی بیشتر به کار می‌رود. باید اهمیت یک مشکل خاص و اینکه چه درگیری نیاز به دخالت دارد را بدانید.

۲. پرهیز کردن



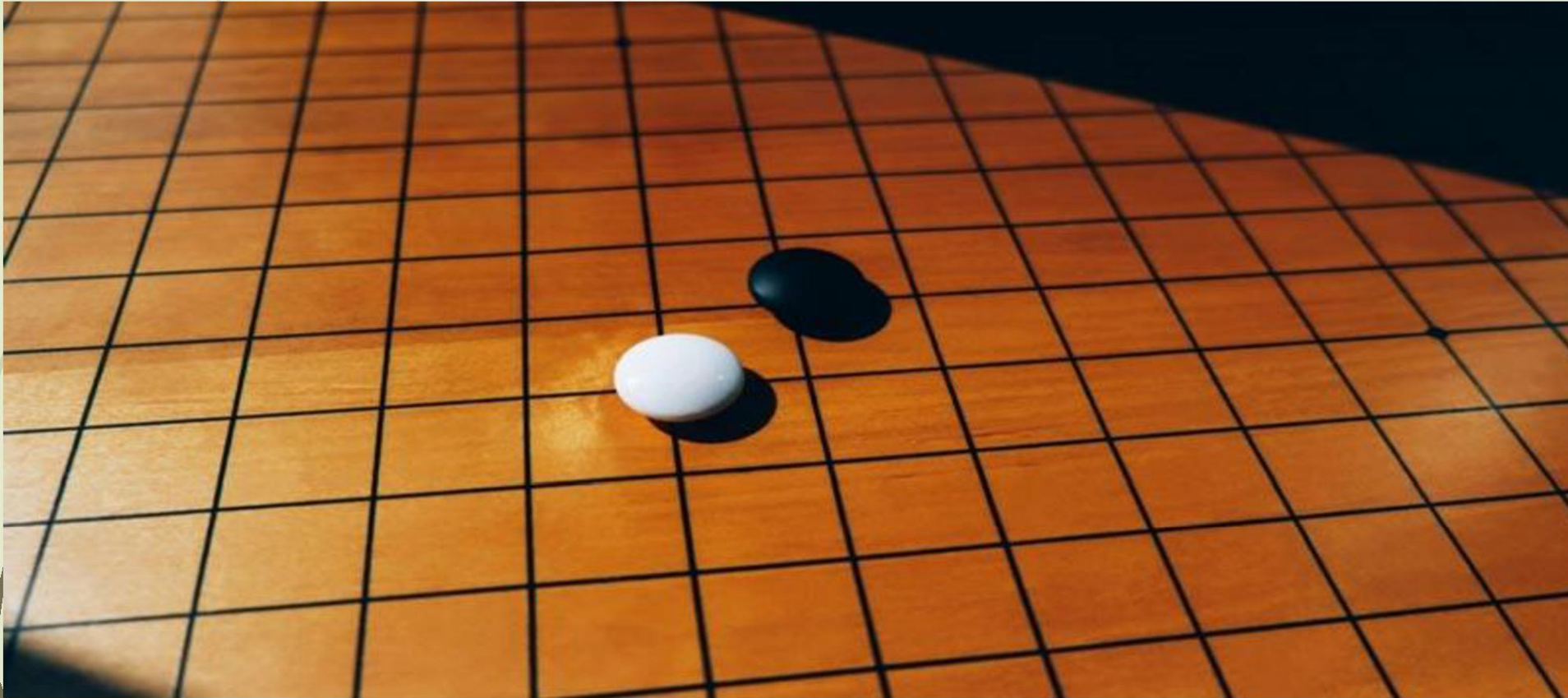


در این روش از مدیریت تعارض در سازمان، تلاش می‌شود تا با نادیده گرفتن یک مشکل، حذف طرفین درگیر یا به شکلی طفره رفتن از آن، از درگیری پرهیز شود. اعضای تیم‌های درگیر را می‌توان از پروژه‌ای که در آن دچار اختلاف و درگیری هستند، حذف کرد. می‌توان فوریت‌هایی را به تأخیر انداخت و یا حتی می‌توان افراد را به بخش‌های دیگر منتقل کرد.

۳. سازش

- این روش از مدیریت تعارض در سازمان، به دنبال یافتن نقطه‌ای است که طرفین با گذشتن از بخشی از خواسته‌های خود، بتوانند روی راه‌حل موردنظر به توافق برسند. این روش، گاهی با عنوان «باخت-باخت» نیز شناخته می‌شود. طرفین درگیری باید از بخشی از خواسته‌های خود بگذرند تا بتوانند بر سر مسئله‌ای بزرگ‌تر به توافق برسند. سازش زمانی استفاده می‌شود که مسئله کمبود زمان وجود دارد یا در مواقعی که نیاز است راه‌حل بدون در نظر گرفتن بی‌عیب و نقص بودن آن، اجرا شود.

٤. رقابت



- 
- 
- این روش از مدیریت تعارض در سازمان، نقطه مقابل سازش است. در آن تمام دیدگاه‌ها و خواسته‌های دیگران نادیده گرفته می‌شود. راه‌حل رفع درگیری به این شکل است که یکی از طرفین بر روی خواسته خود، آن‌قدر پافشاری می‌کند تا سرانجام به آن برسد.
 - این روش مدیریت تعارض در سازمان می‌تواند در موقعیت‌هایی استفاده شود؛ که اصول اخلاقی، روشی خاص از اقدامات را دیکته می‌کند، یا زمانی که وقت کافی برای تغییر راه‌حل وجود ندارد و یا زمانی که نیاز است تا از یک‌راه کم‌طرفدار، کارها انجام شود. روش رقابت می‌تواند به سرعت درگیری‌ها را از میان بردارد اما احتمال زیادی وجود دارد که اصول اخلاقی و روحیه **بهره‌وری** را کاهش دهد.

۵. همکاری

این روش از مدیریت تعارض، بهترین نتیجه بلندمدت را حاصل می‌کند، البته روشی سخت و زمان‌بر به حساب می‌آید. نیازها و خواسته‌های طرفین، در این روش در نظر گرفته می‌شود تا یک موقعیت «برد-برد» و رضایت‌بخش، برای همه افراد درگیر حاصل شود.

تعارض در سازمان چه انواعی دارد؟

- ۱. تعارضات مبتنی بر وظیفه
- ۲. تعارضات و درگیری‌های رهبری
- ۳. درگیری بر سر شیوهی کار کردن
- ۴. درگیری‌های شخصیتی و رفتاری



چگونه تعارض را در سازمان حل کنیم؟

۱. آرام باشید

هنگامی که درگیری ایجاد می‌شود، برای مدیریت تعارض در سازمان آرامش داشتن و حرفه‌ای بودن مهم است. چند نفس عمیق بکشید و ذهنتان را پاک کنید. قبل از بیشتر شدن تنش و بدتر شدن اوضاع، برنامه‌ای را برای حل تعارض در تیم ارائه دهید.

۲. ارتباط برقرار کنید و گوش فرادهید

مکانی را پیدا کنید که بتوانید در آن به صورت خصوصی درباره‌ی درگیری صحبت کنید. مهم است که همه‌ی افراد درگیر بتوانند نظرات و صحبت‌های خود را به اشتراک بگذارند و با همدلی به صحبت‌های دیگران گوش دهند. تلاش کنید درک کنید که طرف مقابل چه احساسی دارد و سپس همه‌ی آنچه را که باید به او بگویید، بیان کنید تا بتوانید به‌خوبی تعارض را مدیریت کنید.



۳. درگیری را بپذیرید و راه‌حلی برای آن پیدا کنید

- بخشی از مدیریت تعارض در تیم، پذیرفتن مشکل است. پس از شناسایی علت درگیری، همه‌ی افراد درگیر باید برای دستیابی به راه‌حل صحبت کنند و با یکدیگر به توافق برسند. سعی کنید درگیری را از دید اعضای دیگر تیم خود ببینید و بر مواردی که می‌توانید با آنها موافقت کنید، تمرکز کنید. بخشی از مدیریت تعارض در تیم، پذیرفتن مشکل است. پس از شناسایی علت درگیری، همه‌ی افراد درگیر باید برای دستیابی به راه‌حل صحبت کنند و با یکدیگر به توافق برسند. سعی کنید درگیری را از دید اعضای دیگر تیم خود ببینید و بر مواردی که می‌توانید با آنها موافقت کنید، تمرکز کنید.

۴. از مدیر یا مدیر منابع انسانی کمک بخواهید

- در مواردی مانند اذیت و آزار یا تبعیض در محل کار، به دلیل همکاری نکردن برخی اشخاص یا جدی بودن مشکل، درگیری و تعارض حل نشده باقی می ماند. در این مواقع، شاید لازم باشد که از مدیر یا از مدیر منابع انسانی کمک بگیرید.

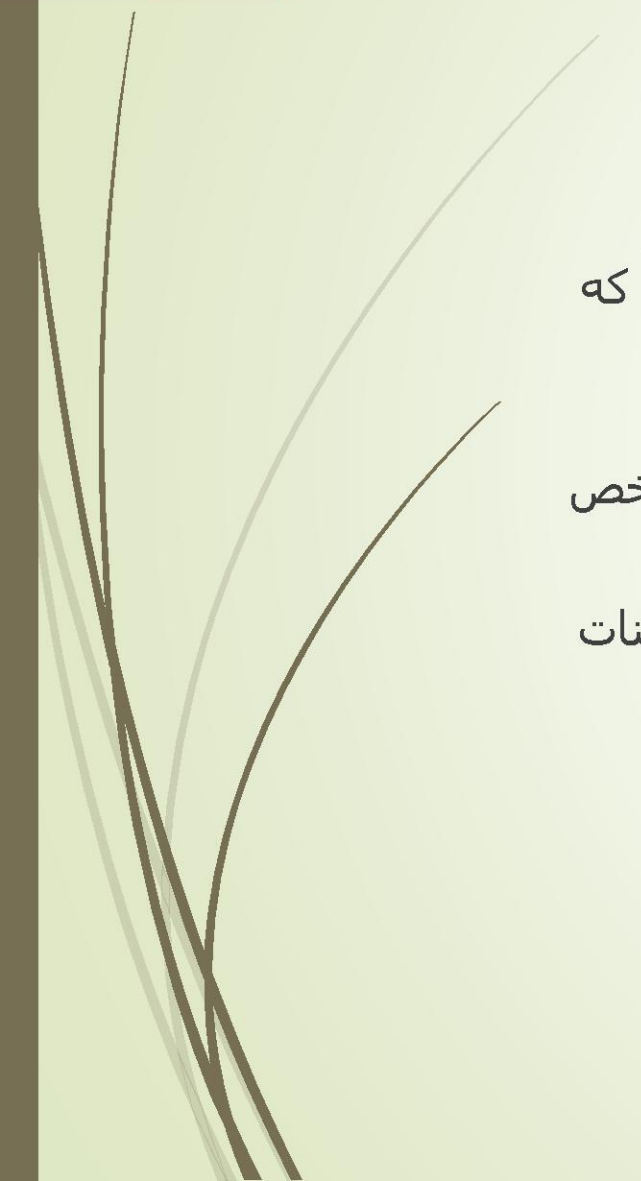
چرا حل تعارض در تیم مهم است؟



- 
- 
- زمانی که متوجه شدید مدیریت تعارض چیست، چه روش‌ها و انواعی دارد باید بدانید چرا حل و رفع تعارض‌ها در سازمان دارای اهمیت است. مدیریت تعارض در تیم برای موفقیت هر تیمی لازم است. حل نشدن درگیری و تعارض می‌تواند تأثیری منفی بر روحیه و بهره‌وری افراد داشته‌باشد و در نتیجه، محیط کاری متشنج و ناخوشایندی را برای همه ایجاد کند.
 - حل تعارض در تیم به افراد این امکان را می‌دهد که به یک‌دیگر اعتماد کنند و برای رسیدن به هدف خود، بهتر با یک‌دیگر همکاری کنند. حل و مدیریت تعارض به اعضای تیم این امکان را می‌دهد که همدیگر را بهتر درک کنند و در آینده روابط کاری منعطف‌تری داشته‌باشند.

ارزیابی مدیریت تعارض به چه صورت انجام می شود؟



- 
- 
- درک صحیح از روش مدیریت تعارض در سازمان که توسط مدیر استفاده می‌شود، بسیار سودمند است. در طول فرایند مصاحبه، یک آزمون مدیریت تعارض می‌تواند مشخص کند که دیدگاه کدام کارمند در روند مدیریت تعارض موثر است و به نتیجه مطلوب خواهد رسید و کدام کارمند نیاز به کار بیشتر روی دیدگاه‌های خود دارد.
 - به‌طور کلی، ارزیابی مدیریت تعارض از مدیران می‌خواهد که با امتیازدهی از ۱ تا ۵، مشخص کنند چند بار آن‌ها یک عمل خاص را انجام خواهند داد.
 - با استفاده از این اطلاعات، یک سازمان می‌تواند تصمیم بگیرد که آیا نیاز به پیگیری تمرینات مدیریت تعارض است یا خیر.

سبک حل تعارض شما چیست؟ معرفی تست سنجش سبک حل تعارض توماس کیلمن (TKI)

■ امروزه، مدیریت منابع انسانی بدون در نظر گرفتن ارتباطات بین فردی، بین گروهی و بین سازمانی میسر نیست. توجه به این روابط و زیر نظر داشتن آفات آن در هر سازمانی، با کاستن از تنش‌های غیرضروری، دستیابی به اهداف را تسهیل و تسریع می‌کند. تعارضات محصول طبیعی روابط هستند. تعارض زمانی رخ می‌دهد که خواسته‌ها و اهداف دو یا چند فرد یا گروه در تناقض با یکدیگر قرار گیرد و امکان دستیابی کامل آن‌ها فراهم نباشد. در واقع، هر دو طرف خواسته‌هایی دارند که برآورده شدن آن‌ها در یک مسیر مشترک قرار نمی‌گیرد. چنین موقعیتی موقعیت تعارضی نام دارد و مدیریت آن در سازمان بسیار مهم است.

در موقعیت تعارضی می‌توان رفتار فرد را روی ۲ محور اصلی مشخص کرد:

➤ ۱. جرات‌مندی

➤ میزانی که فرد برای رسیدن به اهداف خودش تلاش می‌کند.

➤ ۲. همکاری

➤ میزانی که فرد برای تحقق اهداف طرف مقابل تلاش می‌کند.

➤ این ۲ محور رفتاری می‌توانند در مشخص کردن ۵ شیوه‌ی حل تعارض به ما کمک کنند. این ۵ سبک حل تعارض به شکل زیر نشان داده می‌شوند:

رقابت (Competing)

- رقابت حالتی قدرت‌گرا همراه با قاطعیت و عدم همیاری‌ست. زمانی که فرد در حال رقابت است، به دنبال تحقق اهداف خود است که به قیمت هزینه دادن دیگران و استفاده از ابزار قدرت مناسب برای رساندن او به موقعیت دلخواهش تمام می‌شود.
- این‌ها برخی از تجلیات رقابت هستند:
- پافشاری برای احقاق حق خود؛
- دفاع از جبهه‌ای که فرد فکر می‌کند درست است؛
- در ساده‌ترین حالت، فقط تلاش برای برنده شدن.

collaborating(همکاری)

- همکاری هم به صورت قاطعانه است و هم به صورت همیارانه. زمانی که فرد در حال همکاری است، تلاش می‌کند تا در کنار فرد دیگری راه‌حلی را پیدا کند که به صورت کامل اهداف هر دو را محقق کند. این شامل جست‌وجو در یک مسئله است تا اهداف زیرین هر دو فرد شناسایی شوند و بتوانند گزینه‌ای را پیدا کنند که هر دو سری اهداف و مشکلات را محقق و آنها برطرف کنند.
- همکاری بین دو نفر ممکن است در این حالات ظاهر شود:
- به شکل بررسی مخالفتی در جهت یادگیری از بینش‌های یک‌دیگر؛
- توافق بر سر شرایطی که در غیر این صورت، ممکن است آنها را به رقابت بر سر منابع وادارد؛
- مواجهه با مشکلی بین‌فردی و تلاش برای پیدا کردن راه‌حلی خلاقانه.

compromising (مصالحه)

- مصالحه در دو بُعد همیاری و قاطعیت متوسط است. هنگامی که فرد همسازی می‌کند، به دنبال یافتن راه‌حلی مناسب و مقبول است که تا حدی هر دو طرف را راضی کند. مصالحه در حد وسط رقابت و تطبیق قرار دارد که در آن تسلیم شدن کمتر از رقابت و بیشتر از سازش است. به همین شکل، این حالت با مسئله‌ای بی‌پرده‌تر از حالت اجتناب رو در رو می‌شود، اما آن را به اندازه‌ی همکاری عمیق بررسی نمی‌کند.
- مصالحه ممکن است در این آشکال خود را نشان دهد:
- تقسیم مابه‌ازا؛
- ردوبدل کردن امتیازات؛
- پیدا کردن سریع روی‌کردی مشترک.

اجتناب (avoiding)

- اجتناب قاطعیت و همیاری نداشتن است. زمانی که فرد در حال اجتناب است، بلافاصله به دنبال تحقق اهداف خود یا فرد دیگر نیست. او تعارض را نادیده می‌گیرد.
- اجتناب ممکن است این‌گونه باشد:
- کنار کشیدن سیاست‌ها از یک مسئله؛
- به تعویق انداختن یک مسئله تا زمانی بهتر؛
- در ساده‌ترین حالت، کوتاه آمدن از موقعیتی تهدیدکننده.

سازش (accommodating)

- سازش حالتی همراه با همیاری و عدم قاطعیت است، درست متضاد رقابت. هنگامی که فرد در حال سازش است، اهداف خود را نادیده می‌گیرد تا اهداف شخص دیگر را محقق کند. در چنین حالتی، عنصر از خودگذشتگی دیده می‌شود.
- سازش ممکن است به صورت‌های زیر باشد:
- شکلی از سخاوت و کمک به دیگران؛
- اطاعت از دستور دیگری زمانی که ترجیح فرد اطاعت نکردن است؛
- تسلیم شدن در مقابل دیدگاه دیگران.
- آگاهی از نوع واکنش‌ها، مهم‌ترین عامل در رفع اساسی آن‌هاست و می‌تواند به شما در اتخاذ روش‌های مؤثر و متناسب با موقعیت، کمک کند.
- با انجام این آزمون شما متوجه می‌شوید که هنگام تعارض با اطرافیان‌تان چگونه رفتار کنید و در نهایت با راهکارهای ارائه شده هر سبک می‌توانید تعارضات خود با دیگران را هوشمندانه‌تر مدیریت و رفع نمایید.

چطور تعارض‌های سالم و مفید کاری را ترویج دهیم؟





وقتی بحث تعارض در سازمان‌ها باشد، بحث اجتناب از تعارض اغلب است. حل تعارض در اسرع وقت، دومین موضوع پرتکرار است. این خبر خوبی نیست، چون تعارض معنادار کاری، اساس سازمان‌های سالم و موفق است. تعارض لازم است تا افراد بتوانند حل مسئله مؤثر و ارتباط مفید میان افراد را داشته باشند.

این اظهارات ممکن است برایتان غیرعادی باشد. اگر مثل خیلی از افراد از تعارض در زندگی کاری روزانه اجتناب می‌کنید؛ پس فقط بخش منفی اختلاف را می‌بینید. مخصوصاً در شغل منابع انسانی یا مدیریت و سرپرست، ممکن است به این نتیجه برسید که مدت زیادی از زمان باارزشتان را صرف حل و فصل کردن تعارض‌های بین همکارانتان کرده‌اید.

چرا افراد در تعارض‌های مفید کاری شرکت نمی‌کنند؟

- دلایل زیادی هست که چرا مردم پای باورهایشان نمی‌ایستند و اختلاف‌نظرهای مهم را بیان نمی‌کنند. (در سازمان‌ها، مثل زمانی می‌ماند که افراد در جواب سؤال «موافق هستید» مدیر، سر تکان می‌دهند اما بعداً راجع به تصمیم غر می‌زنند.) تعارض عموماً ناراحت‌کننده است. خیلی از مردم نمی‌دانند چگونه در مناقشات محل کار شرکت کنند و به طور مثبتی آن را حل کنند.
- **هشدار:** اگر با اختلاف‌نظرها، ضعیف برخورد شود، می‌تواند به افراد آسیب بزند. آن‌ها حالت تدافعی می‌گیرند، زیرا حس می‌کنند مورد حمله قرار گرفته‌اند. مردم باید هرروز با افراد مشخصی کار کنند؛ بنابراین می‌ترسند که تعارض به این رابطه‌ی مداوم آنها، آسیب بزند.

چرا تعارض کاری سالم، لازم است؟

■ تعارض کاری مدیریت شده، نتایج مثبت زیادی برای سازمان دارد. وقتی افراد بتوانند با هم مخالفت کنند و برای ایده‌های متفاوت بحث کنند، شما سازمانی سالم‌تر خواهید داشت. اختلاف نظرها اغلب منجر به بررسی کامل ایده‌ها و در نهایت تصمیم‌گیری و مسیر بهتر می‌شود.

■ پیتر بلاک در کتاب «مدیریت توانمند: مهارت‌های سیاسی مثبت در محل کار» می‌گوید:

■ اگر شما میلی به شرکت کردن در سیاست‌ها و مباحث شرکت ندارید، هیچ وقت نمی‌توانید چیزهایی را که در کار برایتان مهم است به نتیجه برسانید؛ و این غم‌انگیز است.

چند نکته برای تعارضهای سالم کاری

- ۱. با تعیین انتظارات روشن، محیط کاری را ایجاد کنید که افراد به اظهار نظرات مفید ترغیب شوند
- ۲. افرادی را که نظرشان را بیان می کنند و پای آن می ایستند شناسایی کرده و از آنها قدردانی کنید
- ۳. اگر مخالفت هایی را در گروه تجربه کردید، رفتار خودتان را بررسی کنید



- 
- 
- ۴. از افراد انتظار داشته باشید که نظرات و پیشنهاداتشان را با داده‌ها و واقعیات پشتیبانی کنند
 - ۵. این هنجار را در گروه ایجاد کنید که نظرات مخالف در مورد ایده‌ها و مسیرها پذیرفته می‌شود اما حمله به افراد نه
 - ۶. به کارمندان آموزش‌هایی در مورد تعارض‌های سالم و مهارت‌های حل مشکل ارائه دهید
 - ۷. به دنبال علامت‌هایی باشید که از کنترل خارج شدن بحث را اخطار دهد
 - ۸. افرادی را استخدام کنید که با اشتیاق برای حل مشکلات و مباحثه به شرکتان ارزش دهند
 - ۹. پاداش مدیر را بر مبنای موفقیت سازمان به‌طور کلی، به‌علاوه دستاوردهای هر فرد قرار دهید
 - ۱۰. اگر از همه ۹ نکته اول استفاده می‌کنید و تضاد کاری سالم رخ نمی‌دهد