

اصول و فنون

مذاکره

مقدمه

تعارض، جنبه اجتناب‌پذیر زندگی امروزی است. روندهای عمده زیر دست به دست هم دادند تا تعارض اجتناب‌پذیر سازند: (۱) تغییرهای مستمر (۲) تنوع بیشتر ترکیب کارکنان (۳) کارهای تیمی بیشتر (۴) ارتباطات چهره به چهره کمتر (۵) اقتصاد جهانی با مبادله میانه فرهنگی بیشتر.

گفتنی است اغلب افراد نمی‌توانند تعارض‌های میان فردی، سازمانی و جهانی خود را حل و فصل نمایند. بر اساس تحقیقات صورت گرفته، حدود ۲۱ درصد وقت مدیران صرف مدیریت تعارض می‌شود.

شود.

سازمان و جامعه

مدیران

فصل اول - تعارض و انواع آن

تعریف تعارض: تعارض وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره موضوعات اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان می دهند. در تعریف جامع می توان گفت: «تعارض فراگردی است که در آن يك طرف (فرد یا گروه) در می یابد که متافیش با مخالفت یا واکنش منفی طرح دیگر مواجه گردیده است. درباره تعارض گفته می شود که وجود تعارض به ادراك افراد بستگی دارد و اگر هیچ يك از طرفین از وجود تعارض آگاه نباشند توافق عمومی بر آن است که تعارضی وجود ندارد.

تحولات در نگرش های ایجاد تعارض

صاحب نظران و مکاتب در زمینه نقش تعارض در گروه ها و سازمان ها با هم اختلاف نظر دارند. تفاوت این نگرش ها چنین است.

- ۱- دیدگاه نظریه پردازان کلاسیک مدیریت: دیدگاه این مکاتب نسبت به تعارض بر این فرض استوار است که هرگونه تعارض زیان بار است و در صورت بروز تعارض بلافاصله باید آن را حل و فصل کرد. این نگرش بیانگر کارکرد منفی تعارض در درون گروه ها است. تیلور از جمله نظریه پردازان این مکاتب بود که اعتقاد داشت هرگونه تعارض در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می کند و بنابراین باید از آن پرهیز شود و فوراً حل و فصل گردد. باید توجه داشت که بر اساس یافته های جدید، این نگرش موجب کاهش بازده گروه های دارای عملکرد قوی می شود. از این رو باید دانست که این دیدگاه در شرایط خاص صدق می کند و قابل تعمیم به همه مکان ها و زمان ها نیست.

- ۲- دیدگاه نهضت روابط انسانی: نظریه پردازان این مکب، تعارض را امری طبیعی و نتیجه اجتنابناپذیر تلاشهای جمعی می دانند و بر این باور هستند که تعارض، بهطور بالقوه زیان بار نیست و می تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد.
- ۳- دیدگاه تعامل گرایان: این مکب تعارض را هم بهطور بالقوه نیروی مثبتی در گروه ارزیابی می کند و هم وجود قدری تعارض را برای اثربخش تر شدن عملکرد گروه کاملاً ضروری می داند. رهیافت روابط انسانی نسبت به تعارض، حاکی از پذیرش پدیده تعارض در سازمان است در حالی که رهیافت تعامل گرا، تعارض را مورد تشویق قرار می دهد.

در نگاره زیر دیدگاه این مکاتب نشان داده شده است:

دیدگاه	مکب
منفی (اجتناب از تعارض)	کلاسیکها
مثبت (پذیرش تعارض)	نهضت روابط انسانی
مثبت (ضرورت وجود تعارض)	تعامل گرایان

دو چهره تعارض (تعارض کارکردی و غیر کارکردی)

تعامل گرایان مدعی نیستند که هرگونه تعارضی خوب است بلکه برخی از آنها را که حامی اهداف گروه و بهبود عملکرد آن باشد کارکردی و مفید و آنهایی را که موجب کاهش و کندی عملکرد گروه شود مخرب یا غیر کارکردی می دانند. البته سطح و نوع مشخصی از تعارض که در یک گروه مفید به شمار می آید می تواند در گروه دیگر و یا در همان گروه در زمانهای دیگر غیر مفید باشد. پس تأثیری که تعارض بر گروه دارد تعیین کننده سودمندی آن است نه تأثیری که بر هر یک از اعضای گروه می تواند داشته باشد یا نگرشی که افراد نسبت به تعارض دارند.

انواع تعارض: انواع اساسی تعارض در نگاه زیر نشان داده شده است:

معنی	انواع تعارض	
ناسازگاری در اولویتها	تعارض در هدف	بنیادین
ناسازگاری دیدگاهها نسبت به فراگردها	تعارض رویهای	
ناسازگاری در اندیشهها	تعارض شناختی	
ناسازگاری در احساسات	احساسی / عاطفی	

تعارض بنیادین: تعارض بنیادین به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایتها یا اهدافی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی به آنها بروز می کند. مثل عدم توافق با رئیس بر سر يك برنامه عملی که باید به اجرا درآید. این نوع تعارض در سه شکل زیر ظاهر می شود.

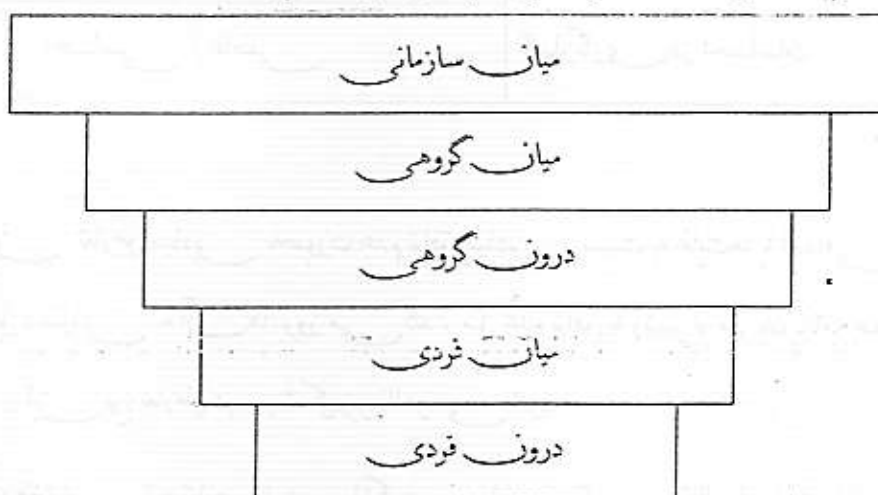
تعارض در هدف: این نوع تعارض را عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویتها تعریف کردمانند که شامل عدم سازگاری میان ارزشها و هنجارهای فردی و گروهی (مانند بایدها و نبایدها رفتاری) و تقاضاها یا اهدافی است که به وسیله مدیران عالی تعیین می شود.

تعارض رویهای: این نوع تعارض به اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسأله اشاره دارد و فقه های گوناگون که در خصوص چگونگی کار يك سیستم رسیدگی به شکایات رخ می دهد نمونه ای از این تعارض است.

تعارض شناختی: این تعارض از ناسازگاری افکار و اندیشههای درون فردی یا میان فردی ایجاد می شود.

تعارض احساسی / عاطفی: این تعارض ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم، عدم اعتماد، نفرت، ترس، انزجار و مانند آن را برمی انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیتها نامیده می شود. این نوع تعارضها انرژی افراد را تحلیل می برند و آنان را از پرداختن به اولویتهای مهم کاری منحرف می سازند. این گونه تعارضها بیشتر در بین کارکنان و همچنین در روابط میان رئیس و مرئوس (که شاید مایوس کننده ترین نوع تعارض در تجربه هر فرد باشد) دیده می شود.

سطوح تعارض: تعارض دارای سطوح مختلفی است که در شکل زیر نشان داده شده است:



پرسش های تحلیلی فصل اول:

- ۱) تعارض را تعریف نموده و بیان نمائید تفاوتها در تعارض حول چه موضوعی است؟
- ۲) آشکارترین نمودهای خصمانه تعارض و انواع ظرفیت آن کدامند؟
- ۳) کدام روندهای عمده تعارض را اجتنابپذیر کردهاند؟
- ۴) ضمن تشریحش زمینههای تعارض، بیان کنید چهرههای تعارض کدامند؟
- ۵) دیدگاههای مختلف نسبت به تعارض را تشریح کنید؟
- ۶) انواع و سطوح تعارض و تعارض بنیادین را بیان کنید؟

فصل دوم - تعارض در سطح فردی

تعارض درون فردی

تعارض درون فردی اغلب همراه با فشارهای واقعی یا ادراک شده از ناسازگاری میان اهداف با انتظارات به صورت‌های زیر نمود می‌یابد:

الف - تعقیب - تعقیب: چنین تعارضی هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد میان دو گزینه جذاب، مثبت و همسان یکی را انتخاب کند. برای مثال انتخاب میان گرفتن ارتقاء در يك سازمان و شغل جدید مطلوب در سازمان دیگر.

ب - اجتناب - اجتناب: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد. برای مثال انتخاب میان دو گزینه انتقال به يك شهرستان محروم و اخراج از سازمان.

ج - تعقیب - اجتناب: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم تاج مثبت و هم تاج منفی در بر دارد. برای مثال شهادت کاری خوب در يك محیط محروم. تعارض درون فردی معمولاً تحت شرایط زیر افزایش می‌یابد:

- (۱) چندین گزینه واقعی برای مدیریت تعارض وجود داشته باشد.
- (۲) تبعات مثبت و منفی گزینه‌ها تقریباً برابر باشد.
- (۳) منشأ تعارض برای فرد مهم باشد.

عدم تجانس شناختی: تعارض درون فردی می‌تواند نتیجه عدم تجانس شناختی نیز باشد. این نوع تعارض درونی هنگامی رخ می‌دهد که فرد ناسازگاری‌هایی میان افکار و یا رفتارهای خود بیابد. افراد اغلب به روش‌های زیر تعادل خود را به دست می‌آورند:

- (۱) تغییر افکار و یا رفتارها

۲) کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعی که موجب عدم تجانس شده است.

هر قدر پیش از تصمیم‌گیری، تعارض در هدف بیشتر باشد فرد پس از تصمیم احتمالاً با عدم تجانس شناختی بیشتری روبرو می‌شود. افراد به دلیل اینکه می‌دانند گزینه انتخاب شده، تاچ منفی نیز به همراه دارد و گزینه رد شده نیز تاچ مثبتی به همراه دارد گرفتار عدم تجانس می‌شوند. تاگته نماند که برخی از عدم تجانس‌ها اجتناب‌ناپذیرند.

گرایش‌های عصبی: تعارض درونی حاصل از گرایش‌های عصبی اغلب به رفتارهایی منجر می‌شود که موجب تعارض فرد با سایرین می‌گردد. مدیران عصبی اغلب از سازوکارهای کنترل شدید سازمانی مانند بودجه، قوانین و مقررات و سیستم‌های پیگیری استفاده می‌کنند، زیرا به کارکنان خود اعتماد ندارند. این گونه مدیران به جای توجه به اطلاعات و واقعیات موجود، بر ظن و گمان و احساس خود تکیه کرده، معمولاً از مشارکت دادن دیگران و مشورت در تصمیم‌گیری دوری می‌گزینند. این مدیران با کارکنان خود دچار مشکل می‌شوند، کارکنان اغلب می‌کوشند مقابله به مثل نمایند تا بیش از آن مورد سوء استفاده قرار نگیرند. این اعمال کارکنان مدیر را بدبین‌تر می‌کند و بر خصومت تلاش وی برای کنترل و تنبیه شدید می‌افزاید.

سختی محیط کار: تعارض‌های شدید درون فردی حل نشده کارکنان، مشق‌یاز با سایرین می‌تواند موجب تعارض شدید میان فردی گردد بیشتر واکنش‌های تنیدی که در محیط کار رخ می‌دهد ریشه در تعارض‌های شدید درون فردی دارد. شواهد فراوانی نشان می‌دهد که بسیاری از افراد در محیط کار دچار تهدید و تعدی می‌شوند و یا حتی اقدام به خودزنی کرده و یا کشته می‌شوند.

تعارض میان فردی

هنگامی که دو یا چند نفر مخالف یکدیگر باشند گفته می‌شود تعارض میان فردی وجود دارد. این نوع تعارض از نظر ماهیت می‌تواند بنیادی، احساسی یا هر دو حالت را در برداشته باشد. تعارض میان فردی مانند بسیاری از تعارض‌های درون فردی می‌تواند مبنی بر موارد زیر باشد:

۱) تعارض در نقش (۲) ابهام در نقش

تعارض در نقش: نقش مجموعه‌ای از کارها و رفتارهایی است که دیگران انتظار دارند پذیرنده نقش در کار خود انجام دهد. در مدرسه، رویداد ضمنی نقش (نمودار زیر) واگذارکنندگان نقش و کسی که نقش را می‌پذیرد نشان داده شده است. واگذارکنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده نقش به گونه‌ی معینی رفتار کند. واگذارکنندگان نقش انتظارات، ادراک و ارزیابی‌هایی از رفتارهای پذیرنده نقش دارند. این خواسته‌های رفتار بر پیام‌های واقعی نقش که واگذارکنندگان نقش ارسال می‌دارند اثر می‌گذارد و ادراکات پذیرنده نقش از این پیام‌ها و فشارها می‌تواند به تعارض در نقش منجر شود. تعارض در نقش به دریافت پذیرنده نقش از پیام‌ها و فشارهای سازگار واگذارکنندگان نقش گفته می‌شود. پذیرنده نقش با رفتارهای انطباقی پاسخ می‌دهد که به عنوان ورودی برای فرآورد خواسته و واگذارکنندگان نقش عمل می‌کند.

چهار نوع تعارض در نقش می‌تواند در نتیجه پیام‌ها و فشارهای سازگار ناشی از مجموعه نقش بروز نماید:

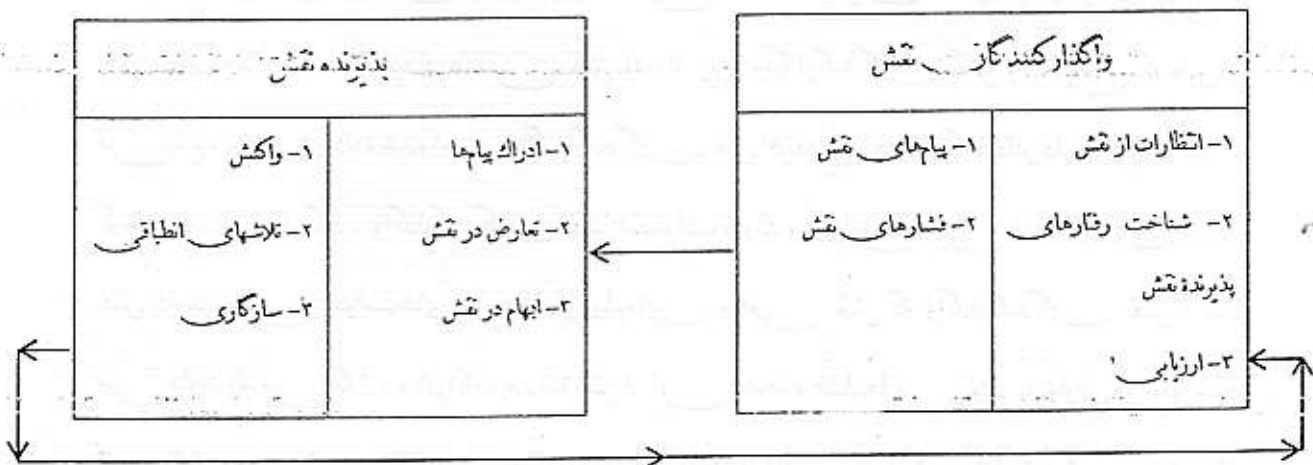
تعارض در نقش درون فردی واگذارکننده نقش: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیام‌ها و فشار یکی از افرادی که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می‌کنند سازگار باشد.

تعارض در نقش میان واگذارکنندگان نقش: این تعارض هنگامی رخ می‌دهد که پیام‌ها و فشارهای یکی از واگذارکنندگان نقش مخالف پیام‌ها و فشارهای یک یا چند نفر دیگر از افرادی باشد که با همدیگر «مجموعه نقشی» را ایفا می‌کنند.

تعارض میان نقشها: این تعارض تعارض هنگامی بروز می نماید که فشارهای ناشی از داشتن نقش در يك گروه با فشارهای ناشی از عضویت در سایر گروهها ناسازگار باشد.

تعارض در نقش پذیرنده نقش: این تعارض هنگامی بروز می کند که انتظارات از نقش با نگرشها، ارزشها و رفتارهای قابل قبول از دید پذیرنده نقش سازگار باشد. تعارض درونی فردی نوعاً با این نوع تعارض در نقش همراه است.

مقامات سازمان های دولتی اغلب با فشارها و تعارض های بسیار شدید در نقش مواجه هستند.



ابهام در نقش: ابهام در نقش به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از يك نقش گفته می شود. ابهام شدید در نقش مانند تعارض در نقش موجب تنیدگی و رفتارهای انطباقی بعدی می گردد. رفتارهای انطباقی اغلب شامل این موارد می شود:

- 1) رفتارهای تهاجمی (مانند دزدی، تعدی، توهین) و ارتباطات خصمانه،
- 2) عقبنشینی (مانند ترك خدمت یا غیبت)،

3) تلاش برای نزدیک شدن به واگذارکنندگان نقش به منظور حل مسائل بصورت مشارکتی.

آثار ابهام در نقش شامل واكش های حاصل از تنیدگی، رفتارهای تهاجمی، خصومت و رفتارهای عقبنشینی می شود. تنیدگی واكش معمولاً افراد در برابر تعارض شدید در نقش و ابهام در نقش است.

تعارض شخصیتی

شخصیت، مجموعه‌ای از صفات مشخصه نسبتاً پایدار و ویژگی‌های منحصر به فردی است که هویت هر شخص را شکل می‌دهد. کارشناسان بر این باورند که هر یک از انسان‌ها برای تعامل با دیگران روش منحصر به فردی دارند. با توجه به امکان ترکیبات فراوان ویژگی‌های افراد، تعارض شخصی میان آنان اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. بنابراین، تعارض شخصی را می‌توان به عنوان مخالف میان فردی مبتنی بر عدم توافق یا خشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر تعریف کرد.

ریشه‌های تعارض شخصی: تعارض‌های مزمن شخصی اغلب با تحریک‌های ظاهراً معمولی آغاز می‌شوند. در محیط‌های کاری مسائل پیش‌یا افتاده گاهی باعث ایجاد ناخشنودی عمیقی در دیگران می‌شود که با کبرنگ شدن مداوم آداب معاشرت در محیط‌های کاری امروزی این امر تشدید می‌گردد. در این گونه محیط‌ها، کساختی به چرخه باطلی تبدیل می‌شود که می‌تواند به خشونت بیانجامد. بنابراین از چرخه باطل کساختی باید اجتناب کرد و در صورت شکل‌گیری به سرعت در پی حذف آن برآمد فرهنگ احترام به همکاران و مراجعان جایگزین آن گردد بازخوردهای سازنده و یا اصلاح ماهرانه رفتار نیز مانع ایجاد رفتارهای تحریک‌آمیزی می‌شود که هر یک می‌تواند باعث ایجاد تعارض شخصی شود.

چگونگی برخورد با تعارض شخصی: تعارض‌های شخصی می‌توانند با بذر رفتارهای تهاجمی و خشونت بار را در محیط کار بکارند. نگاره زیر راهکارهایی برای سه دسته کارکنان، مدیران و افراد سوم نظاره‌گر تعارض شخصی در مورد چگونگی برخورد با تعارض‌های شخصی ارائه می‌کند.

نکاتی برای کارکنان که تعارض شخصیتی دارند	نکاتی برای فرد موسمی که نظاره کارکنان تعارض شخصیتی است	نکاتی برای مدیران که کارکنان تعارض شخصیتی دارند
از خط مشی های سازمان برای ایجاد تبع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید	از خط مشی های سازمان برای ایجاد تبع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید	از خط مشی های سازمان برای ایجاد تبع در نیروی انسانی، ضد تبعیض نژادی و ضد آزار جنس مخالف پیروی کنید
برای حل تعارض ادراک شده با طرف مقابل خود ارتباط مستقیم برقرار کنید و بر حل مسالمت آمیز مشغول شوید تا یکدیگر را متوجه کنید	در تعارض شخصیتی میان افراد جانب کسی را نگیرید	علل تعارض را بررسی کنید و مستند سازید.
از ایجاد تعارض میان کارکنان اجتناب ورزید.	پشتکار کنید طرفین تعارض مسالمت آمیز ایجاد نمایند. صورت سازنده و مثبت حل و فصل نمایند.	تاریخچه تعارض را در نظر بگیرید و سعی کنید با اصلاح رفتار کنید (مثال بازنحیج دهید یا اصلاح رفتار کنید)
اگر تعارض غیر کارکردی بوده داشته باشد از سرسازن مستقیم طرفین تعارض با از مشخص علم و رفتاری کمک بگیرید.	اگر تعارض غیر کارکردی ندایم داشته باشد، مسالمت را به سرسازن مستقیم طرفین ارجاع دهید.	در صورت لزوم بکوشید به طرز غیر رسمی اختلافات را حل و فصل کنید. تعارض های دشوار را به متخصصان منابع انسانی ارجاع دهید یا از مشاوران علم و رفتاری کمک بگیرید.

سازوکارهای دفاعی

هنگامی که افراد در تعارض با دیگران قرار می گیرند غالباً دچار عجز و ناکامی می شوند. تعارض اغلب در جلسه ارزیابی عملکرد بروز می کند. بیشتر افراد نسبت به بازخوهای منفی واکنش خوبی ندارند و در مقابل آن از سازوکارهای دفاعی استفاده می کنند. بروز سازوکارهای دفاعی به دلیل ناکامی ناشی از تعارض، متداول است. نگاره زیر چندین سازوکار دفاعی مرسوم در سازمان ها را توصیف می کند.

سازوکار دفاعی	رواگرد روانشناختی
	سازوکارهای مهاجم (حمله به منشأ عارضه)
خوگرنگی	هرچند که تمام شواهد حاکی است رفتار فرد با مسأله قابل انطباق نیست ولو او را واکنشی غیر قابل اعطاف و پایدار دارد.
انتقال خشم	فرد خشم حبس شده خود را متوجه اشخاص، اکتار یا اشیایی می کند که عامل اصلی خشم نبوده اند.
منفی بافی	فرد به طور ناخودآگاه به صورت فعال یا انفعالی از خود مقاومت نشان می دهد.
	سازوکارهای مضامین (مهرن و زهرن یا سازوکار)
جبران	فرد با صرف انرژی بیشتر در يك حرفه می کوشد احساس واقعی یا پنداری عدم کفایت خود در زمینه دیگر را جبران کند.
تعیین عویت	فرد عزت نفس خویش را از طریق الگوگیری از دیگران بدست می آورد و حتی ممکن است ارزشها و باورها، فرد انگور را در خود درونی سازد و به طور نیابتی در مرتبهها و رنج های فرد با گروه اسوه، خود را شریک کند.
دلیل تراشی	شخص رفتار، باورها، بیانات و انگیزشهای ناسازگار یا نامطلوب را با ارائه توضیحات قابل قبول در هر مورد توجیه می کند.
	سازوکارهای عینشناسی (دوری از عارضه)
گریز (فرار فیزیکی از تعارض)	شخص از طریق ابزارهای جسمی یا روان شناختی، زمینههای را که در آن با ناکامی، اضطراب یا تعارض مواجه شده ترک می کند.
تبدیل	تعارضهای احساسی به صورت نشانههای عضلانی حسی یا جسمانی ناتوانی، سوء عملکرد یا درد بروز و نمود می یابند.
تخیل	شخص برای فرار از واقعیت و کسب رضایت پنداری، به فکرهای بیج یا سایر شکل های فعالیت پنداری روی می آورد.

شیوه‌های فائق آمدن بر رفتارهای پیچیده و دشوار

در این جا هفت نوع رفتار پیچیده و دشوار که می‌توانند به تعارض میان فردی منجر شوند و راه‌های برخورد با هر يك از آنها ارائه می‌شود:

افراد دارای رفتار خصمانه/تهاجمی: هنگامی که کارها درست پیش نمی‌رود این رفتار بروز می‌یابد. فرد مهاجم حمله خود را بر طرف دیگر تعارض متمرکز می‌گرداند و به‌طور کاملاً احساسی این نوع رفتارها را به نمایش می‌گذارد تا طرف مقابل ناراحت یا متعجب کند. حس قوی نسبت به «بایدها» یعنی قواعد درونی دربارهٔ طریقی که امور باید پیش بروند، زیربنای رفتار آنان قرار دارد. رمز برخورد با رفتار خصمانه/تهاجمی، شناخت این نوع رفتار و نیفتادن در دام آن است.

شکوه‌کنندگان: این افراد معمولاً به دلیل آنکه احساس بی‌قدرتی می‌کنند آه و ناله سر می‌دهند ولی هرگز اقدامی عملی انجام نمی‌دهند. دیگران نیز هر چند به شکوه‌های آنان گوش نمی‌کنند و نشان می‌دهند که عواطفشان را درك کرده‌اند ولی احساس ترحم نسبت به آنان نمی‌کنند. برای برخورد با این گونه افراد بهتر است از موضع حل مسأله استفاده شود.

افراد آرام: هنگامی که نظر افراد آرام دربارهٔ موضوعی پرسیده می‌شود سکوت اختیار می‌کنند و اکثراً از خود نشان نمی‌دهند. آنان به صورت بسته نسبت به تعارض واکنش و از بحث دربارهٔ مسائل دوری می‌گیرند. چالش انطباق با افراد آرام در این است که بتوان آنان را وادار به سخن کرد.

افراد کاملاً موافق (چریزبان): افرادی بسیار خوش‌برخورد و صمیمی هستند که در ظاهر آبروی انسان را حفظ می‌کنند و اغلب رفتار بسیار موافق از خود نشان می‌دهند ولی هنگامی که محل کارشان را ترك می‌کنند از انجام وعده‌های خود سر باز می‌زنند. این افراد اغلب از تعارض اجتناب می‌کنند. برای برخورد با این گونه افراد باید از راهبرد مصالحه استفاده شود. همچنین اگر این افراد با طرف مقابل از شوخی نمودند باید به معنی آن شوخی توجه کرد.

سازوکار دفاعی	فراگرد روان‌شناختی
	سازوکارهای (حمله به منشأ تعارض)
خوگرفتگی	هرچند که تمام شواهد حاکی است رفتار فرد با مسأله قابل انطباق نیست ولو او را واکنشی غیرقابل اعطاف و پایدار دارد.
انتقال خشم	فرد خشم حبس شده خود را متوجه اشخاص، افکار یا اشیایی می‌کند که عامل اصلی خشم نبوده‌اند.
منفی‌بافی	فرد به‌طور ناخودآگاه به صورت فعال یا انفعالی از خود مقاومت نشان می‌دهد.
	سازوکارهای (مصلحت‌آمیزی در مورد تعارض)
جبران	فرد با صرف انرژی بیشتر در يك حرفه می‌کوشد احساس واقعی یا پنداری عدم کفایت خود در زمینه دیگر را جبران کند.
تعیین عیبت	فرد عزت نفس خویش را از طریق الگوگیری از دیگران بدست می‌آورد و حتی ممکن است ارزشها و باورها را از فرد الگو در خوددرونی سازد و به‌طور نیابتی در مرقم‌ها و رنج‌های فرد یا گروه اسوه، خود را شریک کند.
دلیل تراشی	شخص رفتار، باورها، بیانات و انگیزشهای ناسازگار یا نامطلوب را با ارائه توضیحات قابل قبول در هر مورد توجیه می‌کند.
	سازوکارهای (درونی از تعارض)
گریز (فرار فیزیکی از تعارض)	شخص از طریق ابزارهای جسمی یا روان‌شناختی، زمینهای را که در آن با ناکامی، اضطراب یا تعارض مواجه شده ترک می‌کند.
تبدیل	تعارضهای احساسی به صورت نشانههای عضلانی حسی یا جسمانی ناتوانی، سوء عملکرد یا درد بروز و نمود می‌یابند.
تخیل	شخص برای فرار از واقعیت و کسب رضایت‌پنداری، به فکرهای بیج یا سایر شکل‌های فعالیت‌پنداری روی می‌آورد.

افراد منفی باف (بدبین): افراد منفی باف به تلاش‌هایی که برای حل مسأله صورت می‌پذیرد با بدبینی نگاه می‌کنند. رفتار آنان به دلیل مسری بودن منفی‌گرایی خطرناک است و تعامل با آنان می‌تواند موجب از دست رفتن خوش‌بینی نسبت به حل مسأله گردد. برای چنین مواردی استفاده از راهکار حل مسأله مناسب است.

افراد همه‌چیزدان: این افراد را می‌توان در دو دسته کلی بلدوزرها و بادکک‌ها طبقه‌بندی کرد:

بلدوزرها: این افراد می‌خواهند شما بدانید که همه چیزهایی را که درباره موضوعی باید بدانند می‌دانند. اگر این افراد واقعا آنچه را درباره‌اش صحبت می‌کنند بدانند، می‌توانند نقش بلدوزر را ایفا کنند. افراد بلدوزر مآب بر افراد غوغاسالار غلبه دارند چون بیش از همه مبالغه می‌کنند و همیشه حق به جانب آن‌هاست. این افراد در صورتی برای شما احترام قائل‌اند که وظیفه خود را انجام داده باشید.

بادکک‌ها: افراد بادکک مآب صرفاً پندار «همه چیز دانستن» دارند. بهتر است برای برخورد با رفتار این گونه افراد موضع افراد بر اساس شناخت خود از واقعیت بیان شود. هنگامی که دست فرد بادککی رو می‌شود حفظ آبروی او حائز اهمیت است و بنابراین باید به‌طور خصوصی به او تذکر داد.

افراد نامصمم: این افراد تصمیم‌ها را تا زمانی که تعویق می‌اندازند که دیگر حق انتخابی برایشان نماند یا هرگز نمی‌توانند به تصمیم برسند. آن‌ها غالباً خالصانه به فکر دیگران هستند و می‌ترسند تصمیمی که بگیرند موجب از خود بیگانه شدن یا رنجش دیگران شوند. رمز موفقیت در برخورد با این گونه افراد، کشف دلایل تأمل و تعلل آنان است.

پرسش‌های تحلیلی فصل دوم:

- ۱) شکل‌های گوناگون تعارض درون فردی و وضعیت‌های شدید آن را بیان کنید؟
- ۲) علل تعارض میان فردی و انواع تعارض در نقش را بنویسید؟
- ۳) ابهام در نقش چیست و رفتارهای انطباقی حاصل از ابهام شدید در نقش کدامند؟
- ۴) واکنش معمول افراد در برابر تعارض شدید در نقش چیست؟
- ۵) تعارض شخصیت بر ریشه‌های آن و چگونگی برخورد با آن را تشریح کنید؟
- ۶) عدم تجانس شناختی چیست و چگونه به وجود می‌آید؟
- ۷) سازوکارهای متداول دفاعی در سازمان‌ها و فرآگردهای روان شناختی مناسب با هر يك را بنویسید؟
- ۸) انواع رفتار پیچیده و دشوار و شیوه‌های برخورد با هر يك را بنویسید؟

فصل سوم - تعارض در سطح گروهی

برخوردهای میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر را تعارض درون-گروهی می‌نامند که اغلب بر فرآگردهای گروهی و اثربخشی آن‌ها اثر می‌گذارد. کسب و کارهای خانوادگی، به‌ویژه در معرض تعارض درون گروهی شدید و سایر انواع تعارض می‌باشند. هنگامی این گونه تعارض‌ها بیشتر آشکار می‌شوند که بنیانگذار یا صاحب کسب و کار بازنشسته شود یا فوت کند. آنچه موجب رونق یا سقوط هر کسب‌وکار خانوادگی می‌شود تا حد زیادی به احترامی که اعضای خانواده در محیط کار برای یکدیگر قائل‌اند و میزان آمادگی آنان در پذیرش نقش‌هایی غیر از آنچه در خانواده عهد‌مدار هستند و توان مدیریت تعارض آنان بستگی دارد.

تعارض میان گروهی

برخورد و مخالفت گروهها یا تیمهای کاری با بخشهای سازمان با یکدیگر را تعارض میان گروهی می نامند. این تعارض می تواند زمینه بنیادی یا احساسی داشته باشد و هماهنگی و تلفیق فعالیتهای کاری را دشوار سازد. ۴ نوع تعارض میان گروهی در سازمانها عبارتند از:

الف) تعارض عمودی: برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمان را تعارض عمودی گویند. چنین تعارضی اغلب هنگامی بروز می کند که سرپرستان می کوشند کنترلهای شدید بر کارکنان اعمال کنند و کارکنان نیز مقاومت نشان می دهند. تعارض عمودی می تواند به دلیل ارتباطات ناقص، تعارض در هدف یا عدم یا توافق بر سر کمیت و کیفیت اطلاعات و ارزشها «تعارض شناختی» بروز کند.

ب) تعارض افقی: برخورد میان گروههای هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی را تعارض افقی می نامند. این تعارض هنگامی بروز می کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به اهداف خود تلاش کند و اهداف بخشها با گروههای دیگر را نادیده بگیرد.

تعارض صف و ستاد: اغلب افراد صفی و ستادی بر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند. مدیران صفی اغلب فکر می کنند که افراد ستادی اختیار آنان نسبت به کارکنان را کاهش می دهند، ضمن اینکه مسئولیت کسب نتایج بدون تغییر بر عهده آنان باقی می ماند. از این رو، مدیران صفی احساس می کنند که اختیار آنان به دلیل دخالت افراد ستادی کمتر از مسئولیت واقعی شان است.

تعارض مبتنی بر تنوع: تعارضهای جدی میان گروهی ممکن است به دلیل تنوع نیروی کار بروز کند. شدیدترین تعارضهای مبتنی بر تنوع نیروی کار که در سازمانها نمایان می شود مربوط به مسائل نژادی، جنسیت، پارافرنکها و مذهب است. این نوع تعارض ممکن است در تمام

سطوح پنج گانه تعارض (درون فردی، درون گروهی، میان گروهی و میان سازمانی) دیده شود.

پیش فرض های اساسی سه گانه نسبت به تعارض میان گروهی

سه مجموعه نگرش اساسی وجود دارد که افراد نسبت به تعارض میان گروهی یا میان فردی می توانند داشته باشند:

۱- تعارض میان افراد و گروهها اجتناب پذیر و توافق میان آنان غیرممکن است.

۲- تعارض میان افراد و گروهها قابل اجتناب است. با وجود این در صورت پذیرش تعارض توافق میان آنان محال است.

۳- گرچه میان افراد و گروهها تعارض ایجاد می شود ولی توافق میان آنان نیزممکن است.

تعارض میان افراد و گروهها همواره بر سه منافع بیش می آید و در نتیجه نوع رفتار آنان نیز به برداشت آنان از اهمیت و ارزش منافع بستگی دارد.

نمودار زیر این موارد را نشان می دهد:

منافع	تعارض اجتناب پذیر، توافق ممکن	تعارض اجتناب پذیر توافق ناممکن	تعارض اجتناب پذیر توافق ناممکن	رفتار
زیاد ↑	حل مسأله	عقب نشینی	جنگ قدرت	فعال ↑
متوسط	مصالحه، چانه زنی	کناره گیری	قضاوت میانجی	
↓ کم	همزیستی مسالمت آمیز سازش	بی تفاوتی با ناآگاهی	سرنوشت	انتقالی ↓

در استفاده از این مدل برای مدیریت تعارض میان گروهی، سه روش وجود دارد که به کمک آن‌ها می‌توان از رفتارهای خصمانه جلوگیری کرد:

۱- نخستین اقدام می‌تواند کاهش منافع طرفین باشد تا گروه‌هایی که جنگ قدرت میان آن‌ها آغاز گردیده دست کم به میانجی رضایت دهند.

۲- تغییر نگرش گروه‌ها نسبت به تعارض اقدام دیگری است که می‌تواند صورت پذیرد. برای مثال دو گروهی که جنگ قدرت میانشان شروع شده در صورت تغییر نگرش نسبت به تعارض به گونه‌ای که توافق را ممکن بدانند به حل منطقی مسأله راضی خواهند شد.

۳- روش سوم، افزایش هزینه طرفین تعارض برای دستیابی آنها به هدف‌هایشان است تا گروه‌هایی که جنگ قدرت میانشان آغاز شده به میانجی رضایت دهند.

برخی از صاحب‌نظران بر این باورند که نخست باید مبارزه برد و باختی میان گروه‌ها با کاهش منافع طرفین، به پذیرش برخی میانجی سوق داده شود، آن‌گاه نگرش آنان نسبت به تعارض به این نگرش که «گرچه تعارض هست، توافق نیز امکان پذیر است، تغییر داده شود و سرانجام سعی گردد تعهد آنان افزایش یابد تا به حل منطقی مسأله بپردازند.

گروماندیشی: بذر تعارض میان گروهی

انجام گروهی که حاکی از وحدت میان اعضای گروه است می‌تواند برای سازمان سودمند یا زیان بار باشد. میزان معینی از انجام می‌تواند گروهی از افراد را به صورت یک تیم پویا درآورد، ولی انجام بیش از حد گروه می‌تواند «تفکر درون گروهی» یا گروماندیشی را رشد دهد و میل به همراهی با دیگران جایی برای تفکر انتقادی باقی نگذارد.

برخی تفکرات گروه خودی عبارتند از:

۱- اعضای گروه خود را جمع‌های منحصر به فرد از انسان‌ها می‌دانند در حالی که همه افراد دیگر را مثل هم می‌پندارند.

۲- اعضای این گروه رفتار خود را مثبت و اخلاقی و رفتار سایر گروه‌ها را منفی و غیراخلاقی می‌دانند.

۳- افراد غیر از گروه، تهدید به شمار می‌آیند.

۴- مبالغه درباره تفاوت میان اعضای گروه و سایر گروه‌ها.

۵- خودبزرگ‌بینی ناشی از ادراک تحریف‌شده‌ای از حقیقت.

درم‌های برگرفته از پژوهش برای مدیریت تعارض گروهی

جامعه‌شناسان از دیرباز فرضیه «ارتباط چهره به چهره» را برای کاهش تعارض میان گروهی توصیه کرده‌اند. بنابراین فرضیه، هر چه اعضای گروه‌های مختلف بیشتر با هم تعامل داشته باشند تعارض میان گروهی کمتری را تجربه خواهند کرد. علاقه‌مندان به بهبود روابط میان نژادها، ملت‌ها و مدیریت و اتحادیه کارگری نوعاً تعامل میان گروهی را مورد تشویق قرار می‌دهند، به امید اینکه هر نوع تعاملی غیر از تعارض واقعی دید کلیشهای گروه‌ها نسبت به یکدیگر را کاهش داده، با تفکر درون گروهی مقابله کند. ولی پژوهش‌های اخیر حاکی است که این رهیافت محدود و ساده‌لوحانه است. بسیاری از مطالعات نشان می‌دهند دوستی میان گروه‌ها روی هم‌رفته می‌تواند سودمند باشد ولی به سرعت تحت استیلاي تعامل‌های منفی میان گروهی قرار می‌گیرد. بنابراین اولویت نخست مدیران در رویارویی با تعارض میان گروهی باید شناسایی و ریشه‌کشی رابطهای منفی موجود در میان گروه‌ها باشد. باید متوجه بود که تعارض درون گروهی و شایعات بی اساس درباره میانجی تهدیداتی هستند که اگر قرار باشد تعارض میان گروهی به حداقل برسد یا خنثی شوند.

اقدامهایی که توصیه می شود صورت پذیرد:

۱) شامل منفی ویژه میانه گروهها (اعضای آنها) را از میانه بردارید.

۲) برای کاهش تعارض میانه گروهی و آماده سازی کارکنان برای کارهای تیمی به صورت مشترک و تیم سازی میانه واحدها استفاده کنید.

۳) دوستی های شخصی و روابط خوب کاری میانه گروهها و بخشها را مورد تشویق قرار دهید.

۴) نگارش مثبت به اعضای سایر گروهها را از طریق تلفیق، ایجاد حس همدردی و دلسوزی توسعه دهید.

۵) شایعات بی اساس منفی میانه گروهها یا واحدها را خنثی سازید یا از بروز آنها جلوگیری کنید.

سطح تعارض میانه گروهی ادراک شده روبرو افزایش می گذارد هنگامی که:

۱) تعارض درون گروهی افزایش یابد.

۲) میانه گروهها (با اعضای آنها) مانعهای منفی باشد.

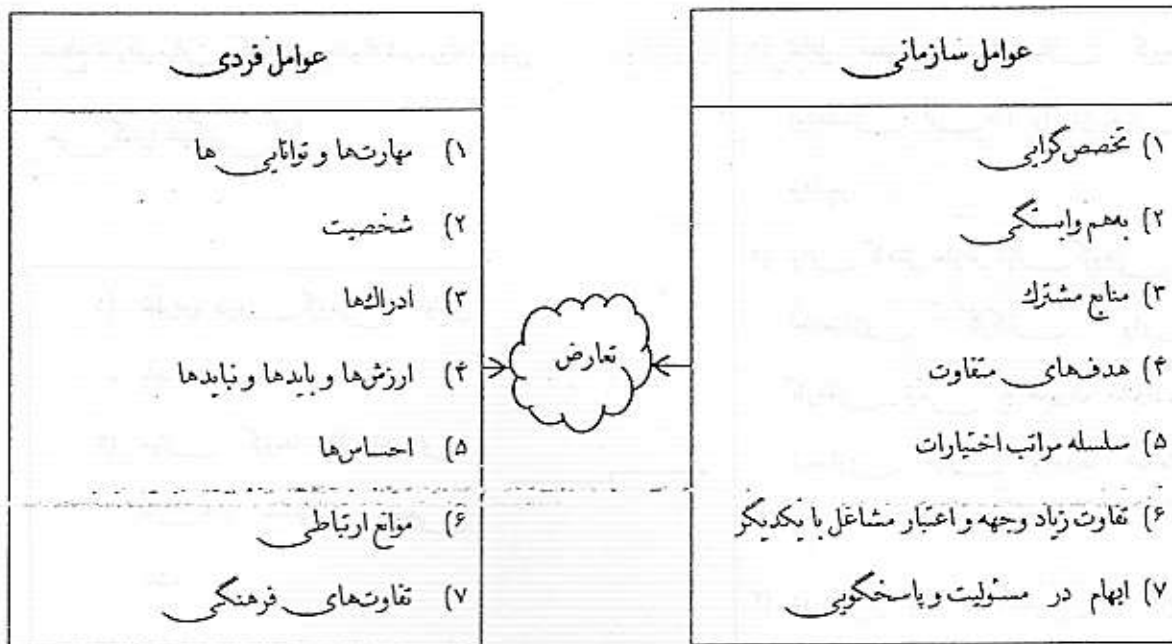
۳) شایعات بی اساس منفی درباره میانه می باشد.

این شکل مدل ارتباطات چهره به چهره بهنگام

شده برای به حداقل رساندن تعارض میانه گروهی را نشان می دهد.

تعارض در سازمان

دو دسته عوامل عمده تعارض عبارتند از: عوامل سازمانی که از ماهیت سازمان و نحوه سازماندهی کار سرچشمه می گیرند و عوامل انسانی که از تفاوت های فردی نشأت می گیرند.



در ادامه موارد مربوط به عوامل سازمانی به اختصار توضیح داده می‌شود:

تخصص‌گرایی: هنگامی که مشاغل بسیار تخصصی شوند کارکنان در کارهای معینی مهارت کسب می‌کند. مشاغل بسیار تخصصی می‌تواند به تعارض کشیده شود، زیرا هر فرد آگاهی ناچیزی از آنچه دیگران انجام می‌دهند دارد.

بهم‌وابستگی: کارهای به هم‌وابسته به گروه‌ها و افرادی نیاز دارد که با اتکالی به یکدیگر بتوانند به اهداف دست یابند. هنگامی که فراگرد تصمیم‌گیری به سهولت عمل می‌کند وابستگی به دیگران برای انجام کارها خوب است. به هر حال هنگامی که مسائلی ایجاد می‌شود سرزنش دیگران بسیار آسان صورت می‌پذیرد و تعارض‌ها اوج می‌گیرد.

منابع مشترک: هر زمان که چند نفر یا واحد مجزای در استفاده از منابع معینی سهم باشند امکان بروز تعارض وجود دارد این امکان بالقوه هنگام کمیابی فعال می‌شود.

اهداف متفاوت: گاهی گروه‌های کاری اهداف متفاوتی دارند که با هم سازگار نیستند. این نوع تعارض‌ها اغلب میان افراد یا واحدهایی پیش می‌آید که از هدف‌های یکدیگر اطلاعی ندارند.

سلسله مراتب اختیارات: رابطه سنتی رئیس و مرئوس ماهیتی سلسله‌مراتبی دارد و رئیس برتر از کارمند تلقی می‌شود بسیاری از کارکنان چنین رابطه‌ای را قبول ندارند و رابطه مدیر و کارکنان را رابطه لازم و ملزوم می‌دانند و دوست ندارند دیگری به آنان بگوید چه کارهایی انجام دهند. این امر موجب پیدایش تعارض می‌گردد. هر چه سازمان بیشتر از رهیافت تیمی در انجام کارها و توانمندسازی کارکنان استفاده کند. زمینه‌های بالقوه تعارض ناشی از سلسله‌مراتب کمتر می‌شود.

شکاف زیاد بین وجهه و اعتبار مشاغل: در برخی سازمانها تفاوت زیادی بین وجهه و اعتبار مشاغل مدیریتی و سایر مشاغل وجود دارد. مدیران این گونه از سازمان‌ها از امتیازهای فراوانی برخوردارند و عدم برخورداری کارکنان از چنین امتیازهایی می‌تواند منشأ تعارض و رنجش آنان باشد.

ابهام در مسئولیت و پاسخ‌گویی: ارجاع ارباب رجوع به افراد متعدد نشان‌دهنده وجود ابهام در مسئولیت پاسخ‌گویی است یعنی سازمان‌ها زمینه‌های پاسخ‌گویی را برای کارکنان خود تبیین نکرده‌اند هنگامی که مرجع معینی برای پاسخ‌گویی به مسائل وجود نداشته باشد تعارض در پذیرش مسئولیت پیش می‌آید و کارکنان موضوع را به دیگری حواله می‌دهند و از برخورد با آن اجتناب می‌ورزند.

مدیریت تعارض‌های ناشی از رشد سازمانی

گیرنده با ارائه نظریه توسعه سازمانی بیان می‌دارد سازمان‌های روبه‌رشد پنج دوره نسبتاً آرام تکامل را پشت سر می‌گذارند که هر دوره به یک دوره بحرانی و انقلاب منجر می‌شود. به باور وی هر دوره انقلابی به یک سبک مدیریتی غالب نیاز دارد تا بتواند بحران را حل کند. برای حل بحران

رهبری، استفاده از سبک دستور به منظور هدایت سازمان ضرورت دارد، برای حل بحران استقلال سبک تفویضی کارساز است، سبک هماهنگی به بحران کنترل ناشی از تصمیم‌گیری مدیران بخش‌ها در زمینه‌هایی که اختیار ندارند کمک می‌کند، برای بحران تشریفات زائد اداری سبک همکاری مبتنی بر اعتماد کارساز است و سرانجام برای پیشگیری از آسیب جسمانی مدیران که حاصل کار فشرده و مستمر در اثر بزرگ شدن سازمان و افزایش چشمگیر حجم عملیات آن است به کارگیری نظریه رهبری وضعیتی تجویز می‌گردد.

	مرحله اول	مرحله دوم	مرحله سوم	مرحله چهارم	مرحله پنجم
<p>بزرگ ↑</p> <p>اندازه سازمان</p> <p>↓ کوچک</p>				(سبک استدلالی) / تفویضی	(سبک حمایتی) رشد از طریق همکاری
			رشد از طریق واگذاری اختیارات	همانگی	بحران آسیب جسمانی مدیران
		(سبک دستوری)		رشد از طریق همکاری	بحران تشریفات زائد اداری
		رشد از طریق هدایت	بحران کنترل	بحران تشریفات زائد اداری	
	رشد از طریق خلاقیت	بحران استقلال			
	بحران رهبری				

← جوان ————— من سازمان ————— → بالغ

شبکه‌های قدرت و تعارض

ماستبرك بر این باور است که افراد در سازمان‌ها در سه نوع اساسی از شبکه‌های قدرت سازماندهی می‌شوند که بر اساس این روابط قدرت، انواع معینی از تعارض پدیدار می‌شود.

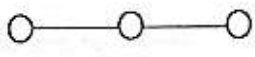
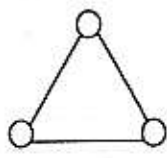
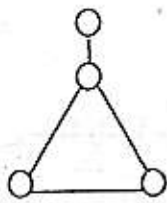
شبکه قدرت نوع اول: این رابطه بیانگر تساوی قدرت است. مانند رابطهای که در تعارض میان افراد دو پروژه متفاوت وجود دارد که هر گروه از اعضای در جهت بهینه‌سازی بخشی تلاش می‌کند و بر دریافت و بر دواختی تأکید دارد. برای مدیریت این گونه تعارض‌ها، باید میان طرفین هماهنگی بوجود آورد و بر منافع مشترك آن‌ها تأکید کرد.

شبکه قدرت نوع دوم: این شبکه قدرت بیانگر رابطه بین افراد قدرتمند و ضعیف است. افراد قدرتمند در پی کنترل بیشتر بر دیگران و افراد ضعیف در پی کسب استقلال می‌باشند. راهکار سازمان‌ها در این موارد معمولاً تدوین قوانین مشخص است، اما راه بهتر، استفاده از سبک رهبری خاص نظیر سبک حمایتی یا تغییر ساختار به سمت عدم تمرکز می‌باشد.

شبکه قدرت نوع سوم: این شبکه بیانگر رابطه فرد دارای قدرت متوسط به عنوان حلقه واسط میان فرد دارای قدرت زیاد و فرد دارای قدرت کم است و تعارض‌هایی را که همواره مدیران میانی تحمل می‌کنند نشان می‌دهد. دو تعارض مشخص مدیران میانی عبارتند از:

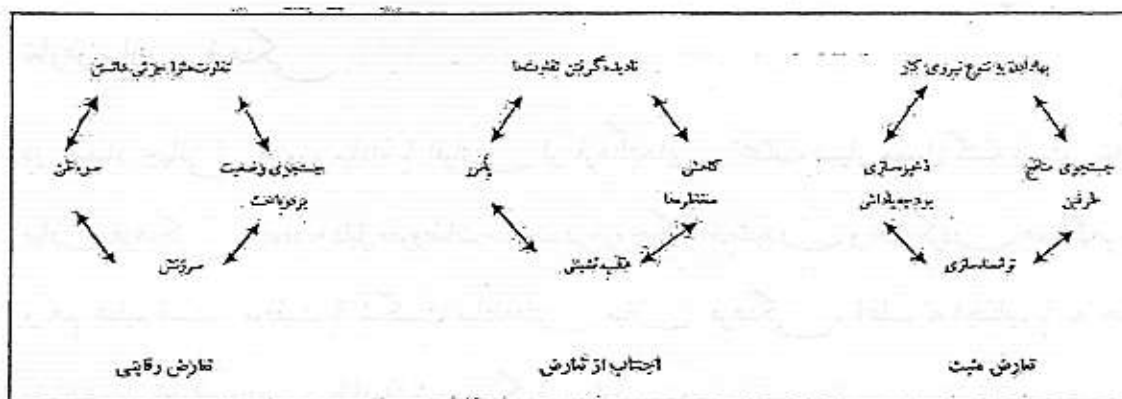
- ۱- تعارض در نقش که حاصل از تظارات متفاوت رئیس و کارکنان از مدیر میانی است.
- ۲- ابهام در نقش که حاکی از روشن نبودن انتظارات رئیس است. بهبود ارتباطات میان طرف‌های درگیر می‌تواند ابهام و تعارض در نقش را کاهش دهد. به علاوه مدیران میانی می‌توانند از طریق یادگیری راه‌های مثبت اثرگذاری بر دیگران تعارض خود را کاهش دهند.

نمودار زیر انواع اساسی سه گانه روابط قدرت در سازمان را نشان می دهد.

نوع رابطه قدرت	گرایش های رفتاری و مسائل آن	اقدامات اصلاحی
 برابر قدرت	۱- کرایش به رقابت با یکدیگر ۲- جنگ پنهان برای کسب منصب ۳- اختلاف سر در نواحی مرزی	۱- تعرف خطوط مرزی ۲- بهبود روابط هماهنگی ۳- تلفیق واحدها ۴- آموزش مهارت مذاکره ۵- شناسایی منافع مشترک ۶- فعال کردن اقتدار مرکزی
 زیاد کم	کنترل/ استقلال فردی ۱- مقاومت در برابر تغییر ۲- مسائل انگیزشی	۳- سلسله مراتبی کردن قدرت از طریق تنظیم قواعد ۴- به کارگیری سبک های گویا کویز رمبری ۵- اقدامات اصلاح ساختاری و فرهنگی
 زیاد متوسط کم	تعارض در نقش، ابهام در نقش و تبدیلی ۱- باج گیری و استیلا گیری ۲- دوگانه صحبت کردن و استفاده از تحرم و پاداش برای تقویت موضع خود	۱- بهبود ارتباطات ۲- شفاف سازی کارها ۳- انقیس سازی، گسترش کار عمودی ۴- آموزش راهبردی قدرت

دیدگاه های سه گانه سازمان ها نسبت به تعارض

مدیریت خوب تعارض موجب افزایش نوآوری و بهره وری سازمانی می گردد. شکل زیر این دیدگاه های سه گانه را نشان می دهد که در میان آنها تنها نگاه مثبت سازمان به تعارض به رهیافت «برد - برد» منجر می شود و از دیدگاه دور رهیافت دیگر، تعارض منفی تلقی می شود.



چگونگی ایجاد تگرش مثبت در سازمان

- ۱- ارزش قائل شدن برای تنوع نیروی انسانی و رویارویی با تفاوتها.
- ۲- تأمین توانان منافع دو طرف تعارض و ایجاد وحدت بر محور اهداف مشترك تعارضها
- ۳- در نظر گرفتن بودجهای به عنوان ذخیره برای دادن پاداش به موفقیتها و درس گرفتن از خطاها.

تعارض میان سازمانی

تعارضی را که میان دو یا چند سازمان رخ می دهد، تعارض میان سازمانی گویند. به طور معمول، تعارض میان سازمانی به عنوان رقابت بین سازمانهایی که در يك بازار فعالیت می کنند (مانند خودروسازان) تلقی می شود. مداولترین مورد از این نوع تعارض، میان سازمانهای تولیدی و تأمین کنندگان مواد اولیه دیده می شود هر چند مشارکت در تعارض میان سازمانی بیشتر در حوزه عمل مدیران عالی سازمانهاست ولی مدیران میانی و عملیاتی نیز می توانند نماینده سازمان خود در این گونه روابط با سایر سازمانها باشند.

تعارض میان فرهنگی

در اقتصاد جهانی امروز، مبادله با افرادی از فرهنگ‌های مختلف بسیار معمول گشته است. تعارض میان فرهنگی بالقوه، به دلیل مفروضات متفاوت درباره چگونه اندیشیدن و عمل کردن هم‌ناگهانی و هم‌عظیم است. موفقیت یا شکست مبادله‌های میان فرهنگی، اغلب به اجتناب یا به حداقل رساندن تعارض واقعی یا ادراک شده بستگی دارد.

در پاسخ به تقاضاهای گسترده سازمان‌ها، فوج رویه افزایشی از مشاوران مدیریت دارای تخصص در روابط میان فرهنگی شکل گرفته است. اگر مشاور بین‌المللی به دقت انتخاب شود می‌تواند سودمند باشد و به حل تعارض‌های شخصیتی، ارزشی و میان‌گروهی که ریشه در تفاوت فرهنگ ملی دارد کمک کند.

پرسش‌های تحلیلی فصل سوم:

- 1- تعارض درون‌گروهی و میان‌گروهی و انواع تعارض میان‌گروهی را بیان کنید؟
- 2- ضمن تحلیل تعارض صف و ستاد بیان کنید تعارض افقی و عمودی در چه صورت بروز کردند و آن‌ها را با هم مقایسه کنید؟
- 3- پیش‌فرض‌های اساسی سه‌گانه نسبت به تعارض میان‌گروهی را تحلیل کنید؟
- 4- چگونگی به وجود آمدن تعارض میان‌گروهی و میان‌سازمانی و چگونگی مدیریت هر یک را بیان کنید؟
- 5- فرضیه ارتباط و کاربرد آن را بیان کنید؟
- 6- بیان کنید منشأ تعارض میان فرهنگی چیست و دیدگاه سازمان نسبت به تعارض را تحلیل کنید؟

۷- تعارض‌های ناشی از رشد سازمانی و چگونگی ایجاد نگرش مثبت در سازمانت را تشریح کنید؟

۸- علل تعارض در سطح سازمان و عوامل ساختاری تعارض را تحلیل کنید؟

۹- شبکه‌ها (روابط) قدرت و تعارض در سازمان را تحلیل نمایند؟

فصل چهارم - فراگرد شکل‌گیری تعارض و مدیریت آن

شناخت فراگرد شکل‌گیری تعارض

مراحلی که بیشتر تعارض‌ها طی آن شکل می‌گیرند عبارتند از: (۱) پیش‌زمینه‌ها، (۲) شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن (۳) رفتار (تعارض آشکار) (۴) حل تعارض یا سرکوب آن (۵) عواقب تعارض.

پیش‌زمینه‌ها: گام نخست در فراگرد تعارض، فراهم شدن شرایطی است که فرصت‌هایی برای مخالفت پیش آورد مدیران با شناخت پیش‌زمینه‌های تعارض بهتر می‌توانند بروز تعارض را پیش‌بینی کنند و برای پیشگیری یا حل آن، در صورت ناسودمند بودن گام‌هایی بردارند.

برخی از شرایطی که تعارض غیرکارکردی ایجاد می‌کنند عبارتند از:

- ۱- رقابت بر سر منابع محدود
- ۲- ارتباطات ناقص
- ۳- کارهای به هم وابسته
- ۴- پیچیدگی سازمان
- ۵- قوانین نامشخص و غیرمنطقی
- ۶- انتظارات برآورده نشده
- ۷- تعارض سرکوب شده یا حل نشده
- ۸- تصمیم‌گیری جمعی (به‌صورت بالقوه هر چه تعداد افراد بیشتر باشد امکان تعارض بیشتر خواهد بود)
- ۹- تصمیم‌گیری با اجماع نظرها (ضرورت وجود اجماع نظر در میان همه افراد گروه).

شناخت تعارض و شخصی تلقی کردن آن: پیش‌زمینه‌های تعارض در صورتی موجب تعارض می‌شوند که يك یا چند نفر از طرفین، وجود تعارض را تشخیص داده، به‌طور احساسی درگیر آن شده باشند، زیرا صرف تشخیص وجود تعارض به معنی شخصی تلقی کردن آن نمی‌باشد. تعارض آشکار: این تعارض به‌طور واضح در رفتار افراد بروز می‌کند. تعارض آشکار دامنه گسترده‌ای از رفتارهای زیرکانه، غیر مستقیم و شکل‌های کاملاً کنترل شده مداخله‌گرانه تا رفتارهای مستقیم تهاجمی و کشمکش‌های کنترل نشده را در بر می‌گیرد. تعارض آشکار را می‌توان از طریق حذف یا اصلاح پیش‌زمینه‌های آن حل کرد. این گونه تعارض را از طریق سرکوب نیز می‌توان کنترل کرد، بدون آنکه تغییری در پیش‌زمینه‌ها صورت گرفته باشد.

پیامدهای تعارض: نحوه برخورد با تعارض آشکار می‌تواند به نتایج کارکردی (سودمند) و غیر کارکردی (ناسودمند) منجر شود.

تعارض کارکردی: هنگامی تعارض کارکردی است که موجب بهبود کیفیت تصمیم‌گیری شود و خلاقیت و نوآوری را افزایش دهد. تعارض، پادزهر گروه‌اندیشی است. در مدل تعارض کارکردی سه نتیجه مطلوب مورد انتظار است:

- ۱) توافق: توافق باید عادلانه بوده و يك طرف تعارض احساس شکست نکند.
- ۲) روابط مستحکم‌تر: توافق‌های متصفانه موجب تحکیم روابط می‌شود.
- ۳) یادگیری: مدیریت موفق تعارض به طور عمده از طریق تمرین فرا گرفته می‌شود آگاهی از مفاهیم و فنون مدیریت تعارض نخستین گام ضروری است ولی جای تمرین عملی را نمی‌گیرد و در واقع برای تمرین عملی جایگزینی وجود ندارد.

تعارض غیر کارکردی: تعارض‌های غیر کارکردی بر عملکرد گروه یا سازمان تأثیر سوء دارد. تعارض‌های آشکار شدید یا زیان‌بار و یا احتمال سودمندی آن‌ها کم است و می‌توانند جزء تعارض‌های غیر کارکردی تلقی شوند. در صورتی که مخالفت‌های کنترل شده و زیرکانه جزئی یا غیر

شدید، مفیدند و در زمره تعارض‌های کارکردی به حساب می‌آیند. عامل دیگری که در کارکردی بودن تعارض باید در نظر گرفته شود نوع فعالیت گروه است. هر قدر مسائلی که گروه‌های کاری به آن می‌پردازند بیشتر به تصمیم‌های گروهی برنامه‌ریزی نشده و خلاق نیاز داشته باشد. تعارض درون‌گروهی سازنده‌تر خواهد بود ولی گروه‌هایی که فعالیت‌های کاملاً برنامه‌ریزی شده را انجام می‌دهند از تعارض سودی نمی‌برند.

مدیریت تعارض

در بعضی موارد در صورت افزایش تعارض، عملکرد واحد افزایش می‌یابد. البته مرز مشخص و معینی میان تعارض کارکردی و غیرکارکردی وجود ندارد ولی در موارد زیر ایجاد تعارض کارکردی برای مدیر ضروری می‌نماید:

- ۱- عدای بله‌قربانان که اطراف مدیر را احاطه کرده‌اند.
- ۲- تصمیم‌گیرندگان تأکید زیاد بر دستیابی به مصالحه و حفظ عواطف دیگران دارند.
- ۳- مدیران به دنبال کسب محبوبیت و حفظ صلح و هماهنگی هستند و به‌طور ناروا دنبال کسب اجماع نظرات هستند.
- ۴- میزان ترک خدمت و غیبت افزایش و خلاقیت و نوآوری کاهش یافته است.
- ۵- کارکنان به جهل و عدم اطمینان خود معترف نمی‌شوند و برابر تغییر، مقاومت شدید و غیرمعمول نشان می‌دهند.

روش‌های ایجاد تعارض کارکردی

مدیران اساساً برای ایجاد تعارض کارکردی که می‌تواند خلاقیت‌ها را به جریان بیندازد دو انتخاب دارند:

۱- ایجاد مسئله‌ای که به طور طبیعی موجب پیدایش تعارض شود (این رهیافت غیرقابل اعتماد و کد است).

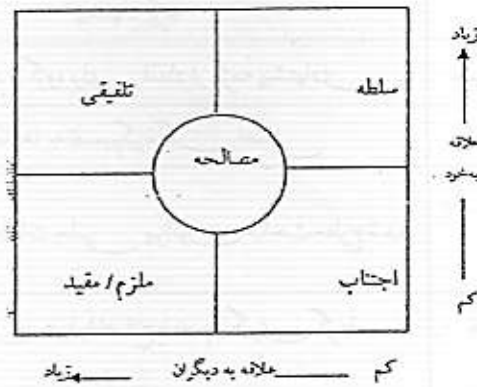
۲- ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده: تعارض برنامه‌ریزی شده، تعارضی است که موجب پیدایش انتخاب‌های مختلف بدون توجه به احساسات شخصی مدیران می‌شود. رمز موفقیت این روش‌ها آن است که به جای توجیحات فردی یا علائق سیاسی، مبنی بر وا داشتن افراد به دفاع یا انتقاد از اندیشه‌ها بر اساس واقعیت‌های موجود است. این کار به ایفای نقش نظام‌مند نیاز دارد. دوفض ایجاد تعارض کارکردی که در عمل اثربخشی آن‌ها به اثبات رسیده است، عبارتند از:

۱- روش نقادی (شیطنت آمیز): این رهیافت در تعارض برنامه‌ریزی شده به منظور ایجاد تفکر انتقادی و آزمون واقعیت به کار می‌رود. نقش نقادی را یک فرد یا گروه می‌تواند بر عهده گیرد. برای اینکه شخص یا گروه خاصی همواره به منفی بافی مهم نشود بهتر است نقش نقادی چرخشی باشد.

۲- روش مناظره (جدل): این روش مانند روش نقادی، اقدامی وقت‌گیر است. این رهیافت ویژه ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده به مکتب فلسفی جدل در یونان قدیم باز می‌گردد. یکی از موانع رشد مناظره‌ای این است که «پیروزی در مناظره» ممکن است اصل موضوع را تحت الشعاع خود قرار دهد. گذشته از این روش مناظره به مهارت آموزی بیشتر و ایفای نقش مخالف نیاز دارد.

۳- در مجموعه می‌توانفت گروه‌هایی که از روش نقادی استفاده می‌کردند راه‌حل‌های بالقوه بیشتری ارائه می‌کنند.

در جدول زیر مراحل فنون ذکر شده نشان داده شده است:



رقابت (سلطه یا زور): تلاش‌های قانون‌مند برای کسب هدف، بدون مداخله رقیب را رقابت گویند. حل این کشمکش‌های مبتنی بر برد و باخت در گروه‌های رسمی یا در یک سازمان اغلب سازمان اغلب با استفاده از اختیارات یک مقام رسمی که سرپرستی طرفین را برعهده دارد صورت می‌پذیرد. این سبک را غالباً سبک زورمدارانه نیز می‌نامند. سبک سلطه در یک جو باز و مشارکتی نامناسب است. مزیت عمده سبک سلطه یا زورمدارانه سرعت آن و عیب عمده آن ایجاد ناخشنودی میان کارکنان است.

همکاری مبتنی بر اعتماد (حل مسأله یا حل تلفیقی)

چنانچه طرفین تعارض به برآورده ساختن کامل منافع همه طرفهای درگیر تعارض تمایل داشته باشند و در جستجوی راه حلی باشند که منافع طرفین تأمین شود گفته می‌شود جای سازش یا نقطه-نظرهای گوناگون است. طرفین تعارض تمام گزینه‌های ممکن را بررسی می‌کنند و تشابهها و تفاوتها در دیدگاههای مختلف را به‌طور دقیق مورد کاوش قرار می‌دهند تا علل آنها روشن گردد. به دلیل آنکه راه حل نهایی به نفع طرفین خواهد بود، همکاری مبتنی بر اعتماد را رهیافت برد-برد می‌دانند. این رهیافت برای مسائل پیچیده‌ای که با سوء برداشت همراه است، مناسب می‌باشد، ولی برای حل تعارضهایی که ریشه در نظام‌های ارزشی طرفین دارد مناسب نیست. مزیت

عمده این سبک، اثر ماندگار آن است، زیرا به جای صرف پرداختن به علایم تعارض به مسائل زیربنایی می پردازد. عیب عمده ای این سبک وقت گیر بودن آن است.

اجتناب:

هنگامی که فرد وجود تعارض را تشخیص می دهد ولی به طور انفعالی عقب نشینی می کند یا موضوع را سرکوب می نماید گفته می شود سبک اجتناب را در پیش گرفته است. در این حالت، افراد طرفین تعارض نیازت خود جداگانه فیزیکی ایجاد می کنند و هر يك ناحیه ای را برای خود تعیین می کند که متعین از ناحیه دیگری باشد. اگر عقب نشینی ممکن یا مطلوب نباشد احتمال دارد افراد اختلاف نظرهای خود را ابراز نکنند. مزیت عمده این سبک این است که در وضعیت های مبهم یا آشکار، فرد زمان کافی برای روشن شدن وضعیت یا تصمیم گیری خواهد داشت. ضعف عمده آن این است که اثر موقتی دارد و به مسائل بنیادی نمی پردازد. استفاده مستمر از این سبک در روابط متقابل شخصی معمولاً موجب ارزیابی نامطلوب دیگران از فرد مزبور می شود.

نرمش و سازش

روشی است که در آن یکی از طرفین تعارض می خواهد طرف دیگر را آرام سازد و منافع او را بر منافع خود مقدم می دارد تا روابطشان حفظ شود (مثل دعوی زن و شوهر). این سبک معمولاً از جانب دیگران مطلوب ارزیابی می شود ولی در ضمن می تواند نشانه ضعف خصمی و روحیه تسلیم تلقی می گردد. مزیت این سبک آن است که همکاری را مورد تشویق قرار می دهد و عیب آن موقتی بودن حل تعارض و عدم رفع زیربنایی تعارض است.

این سبک برای حل مسائل پیچیده یا وخیم مناسب نیست و اگر با استفاده از این سبک بتوان امتیازی بدست آورد مناسب خواهد بود.

مصالحه

هنگامی که هر یک از طرفین تعارف باید امتیازی از دست بدهند مشارکت رخ داده، به مصالحه منجر می شود. در مصالحه برنده و بازنده مشخصی وجود ندارد. بلکه یک نوع تسهیم صورت می پذیرد. سبک مصالحه را نباید در آغاز فراگرد حل تعارض به کار برد، زیرا طرفین تعارض ممکن است به جای موضوع اصلی روی موضوعهای مطرح شده مصالحه کنند. بنابراین، مصالحه زودرس مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی می گردد. مزیت عمده این سبک آن است که در فراگرد مردمسالارانه بازنده‌های وجود ندارد، ولی در عین حال این سبک راه حل موقتی تعارض به شمار می آید که می تواند حل خلاقانه مسأله را برهم زند.

اثر بخشی سبک‌های گوناگون مدیریت تعارض

افراد موفق و دارای عملکرد عالی از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد در مدیریت تعارض بیشتر استفاده می کنند. استفاده از سبک همکاری مبتنی بر اعتماد نشانه استفاده سازنده از تعارض تلقی می شود، در حالی که استفاده از سبک‌های زورندارانه و اجتناب در مدیریت تعارض، اثر منفی بر جای می گذارد. سبک‌های نرمش و مصالحه نیز آثار مختلفی بر جای می گذارد.

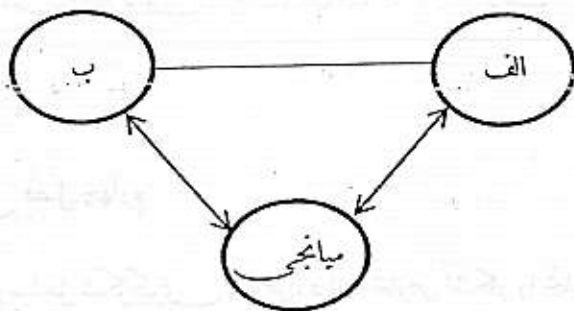
شرایط مناسب	سبک
<p>۱- هنگامی که اقدام سریع وقاطع حیاتی باشد.</p> <p>۲- در زمینه م سائل مهمی که اجرای اقدامهای غیرمعمول (خلاق) را برای بقاء و اثربخشی سازمانی طلب می کند.</p> <p>۳- در زمینه موضوعاتی که برای سلامت سازمان حیاتی است و هنگامی که فرد می داند حق با اوست.</p> <p>۴- علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیررقابتی سود می برند.</p>	رقابت
<p>۱- برای یافتن راه حل موردقبول همه (اجماع نظرها) هنگامی که خواستهای طرفین متعارض مهمتر از آز هستند که مورد مصالحه قرار گیرند.</p> <p>۲- هنگامی که هدف فرد یادگیری باشد.</p> <p>۳- برای تلفیق پیشنهادهای افراد دارای دیدگاههای متفاوت</p> <p>۴- برای جلب تعهد افراد از طریق تلفیق خواستهای آنان برای رسیدن به اتفاق آراء (اجماع) در تصمیم گیری.</p> <p>۵- برای از بین بردن عواطف و احساسهای تند ی که مانع برقراری ارتباط هستند.</p> <p>۶- هنگامی که حمایت سازمانی کافی برای صرف وقت و انرژی به منظور حل تعارض وجود داشته باشد.</p> <p>۷- هنگامی که همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد و صرف وقت و انرژی برای حل تعارض بیارزد.</p>	
<p>۱- هنگامی که موضوع جزئی باشد یا لازم باشد به موضوعهای مهمتری رسیدگی شود.</p> <p>۲- هنگامی که فرد تحقق خواستهای خود را متحمل نمی داند و قدرت خود را بسیار کمتر از دیگری ارزیابی می کند.</p> <p>۳- هنگامی که هزینه کسینتگی احتمالی ارتباط از مزایای حل اختلاف بیشتر است.</p> <p>۴- برای آرام سازی افراد تا نسبت به موضوع دید صحیح پیدا کنند.</p> <p>۵- هنگامی که جمع آوری اطلاعات بر تصمیم گیری فوق برتری داشته باشد.</p>	اجتناب

<p>۶- هنگامی که دیگران، تعارض را به طوری اثربخش تری حل و فصل می کنند.</p> <p>۷- هنگامی که به نظر می رسد موضوع‌های مورد اختلاف نشانه موضوع‌های دیگر با هماس با آنها باشد.</p>	
<p>۱- هنگامی که به اشتباه خود پی ببرند. اجازه دهید موضع بهتری مطرح شود و شما نیز از آن درس بگیرید و منطقی بودن خود را نیز به نمایش بگذارید.</p> <p>۲- هنگامی که موضوع‌های مورد اختلاف برای دیگران اهمیت بیشتری دارند تا برای شما، در این صورت برای راضی کردن آنان و حفظ همکاری آنان با آنها، از خود نرمش نشان می دهید.</p> <p>۳- ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضع‌های مورد اختلاف بندی.</p> <p>۴- برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده باشد.</p> <p>۵- هنگامی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد.</p> <p>۶- هنگامی که می خواهید به کارکنان این امکان را بدهید که با درس گرفتن از خطاهایشان رشد یابند.</p> <p>۷- هنگامی که تعارض عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی شود.</p>	<p>نرمش، سازش و رأفت</p>
<p>۱- هنگامی که هدف‌ها مهمند، ولی ارزش تلاش بیشتر یا مواجهه با برخوردهای تندتر را ندارند.</p> <p>۲- هنگامی که طرفین تعارض دارای قدرت برابر بوده، برای رسیدن به هدف‌های خود اصرار دارند.</p> <p>۳- برای دستیابی به توافق موقت در زمینه مسائل پیچیده.</p> <p>۴- برای دستیابی به راه‌های سریع، هنگامی که طرفین تعارض تحت فشار زمان قرار دارند.</p> <p>۵- به عنوان سبک احتیاطی / پشتیبانی، هنگامی که سبک‌های همکاری مبتنی بر اعتماد یا رقابت ناموفق باشند.</p>	<p>مصالحه</p>

میانجی

انسان‌ها در محیط‌های سالم با خلاقیت از بروز تعارض دوری می‌جویند و تعارضهای واقعی را به طور مستقیم با نگرش مثبت حل می‌کنند؛ اما امروزه با توجه به رفتارهای سیاسی مشهود در سازمان، کمتر کسی به ایفای نقش میانجی در اختلافهای دیگران از خود آمادگی نشان می‌دهد. از این رو؛ داشتن دانش کاربردی در زمینه مثلت تعارض و فنون مختلف حل اختلاف برای مدیریت اثربخش ضروری است.

مثلت تعارض: مثلت تعارض هنگامی شکل می‌گیرد که طرفین تعارض به جای اینکه به طور مستقیم مسأله را با هم در میان بگذارند، یکی از آنان از نفر سومی برای حل اختلاف کمک بخواهد. کارکنان به شکل‌دهی ائتلاف سیاسی تمایل دارند؛ زیرا قدرت را در تعداد می‌دانند.



نمودار زیر از واکنش میانجی و تأثیر آن بر افزایش تعارض کارکردی یا غیر کارکردی نشان می‌دهد. انتخاب یک و دورا خروج از مثلت تعارض نامند؛ زیرا میانجی انرژی نزاع را در جهت مستقیم و مثبت میان طرفین تعارض هدایت می‌کند و مهم‌تر آنکه میانجی وارد ائتلاف سیاسی نمی‌شود.

خروج از مکتب

- | | |
|---|---|
| <p>(۱) با هدایت فرستنده پیام برای یافتن راهمایی برای طرح مسأله به صورت سازنده تر، شکایتها را در مسیر درست قرار دهید و پیامهای دریافت کننده را برای ارسال دارنده پیام نبرید.</p> | <p>تعارض (رقابت کمتر سیاسی و</p> |
| <p>(۲) جلسهای با شرکت فرستنده و دریافت کننده پیام ترتیب دهید و آنان را به سوی گفتگوی مستقیم و سازنده با یکدیگر هدایت کنید.</p> | <p>مخاطره کم تعارض (غیر کارکردی)</p> |
| <p>(۳) پیامهای مطابق متن را با نام فرستنده انتقال دهید و گیرنده پیام را راهنمایی کنید تا به طور سازنده پیام را با فرستنده آزر به بحث گذارد.</p> | <p>↓</p> |
| <p>(۴) پیام مطابق متن را با حفظ نام فرستنده انتقال دهید.</p> | <p>تشکیل مکتب تعارض (رقابت سیاسی تر</p> |
| <p>(۵) برای حمایت از فرستنده پیام، پیام را تعدیل کنید.</p> | <p>و مخاطره زیاد تعارض</p> |
| <p>(۶) برای حمایت از فرستنده پیام، شرح و بسط خود را به پیام اضافه کنید.</p> | <p>غیر کارکردی</p> |
| <p>(۷) کاری نکنید و این شایعه را پخش کنید که شما با دیگران مکتب تعارض را تشکیل خواهید داد.</p> | |

پوشش های تحلیلی فصل چهارم

- (۱) ضمن تشریح مراحل شکل گیری تعارض، دامنه تعارض آشکار را تحلیل کنید؟
- (۲) تعارض کارکردی را تعریف کرده و نتایج آن را تحلیل کنید؟
- (۳) نشانه های ایستایی سازمان را تحلیل کنید؟
- (۴) تعارض برنامه ریزی شده چیست و فنون ایجاد تعارض کارکردی کدامند.
- (۵) روش نقادی و مناظرهای را تحلیل کنید؟
- (۶) فنون ایجاد تعارض کارکردی را با هم مقایسه کرده و علل انتخاب هر یک را تحلیل کنید؟
- (۷) سبک های گوناگون مدیریت تعارض را تشریح کنید.
- (۸) کاربرد سبک های رقابت، همکاری مبتنی بر اعتماد، اجتناب، نرمش یا سازش، مصالحه را تحلیل کنید؟

- ۹) ضمن بیان چگونگی شکل‌گیری مثلث تعارض، نقش میانجی را تحلیل نمایید؟
- ۱۰) اثربخشی سبک‌های کنکوز مدیریت تعارض را تحلیل کنید؟
- ۱۱) چگونگی واکنش میانجی و تأثیر آن بر افزایش تعارض کارکردی را تحلیل کنید؟

فصل پنجم - حل اختلاف غیر رسمی و تعارض در آینه پژوهش

الف) مطالعات آزمایشگاهی

- ۱- صفات شخصیتی بر چگونگی مدیریت تعارض اثر دارند.
- ۲- چگونگی مخالف با افراد در وضعیت‌های تعارض بسیار مهم است.
- ۳- رفتار تهاجمی، موجب رفتار تهاجمی تر طرف مقابل می‌گردد.
- ۴- با افزایش تعارض، رضایت گروه کاهش می‌یابد. استفاده از سبک تلفیقی در مدیریت تعارض پیشتر از هر سبک دیگری رضایت خاطر گروه می‌شود.

ب) پژوهش میدانی:

- ۱- با افزایش دشواری و وضوح هدف تعارض‌های درون‌بخشی و میان‌بخشی کاهش می‌یابد.
- ۲- رضایت شغلی و انگ‌یزش درونی ناشی از کار به سبب میزان زیاد تعارض کاهش می‌یابد.
- ۳- زنان و مردان در هر سطح مدیریتی، تعارض را مشابه هم مدیریت می‌کنند و جنسیت بر سبک مدیریت تعارض اثری ندارد.
- ۴- تعارض در سراسر سازمان حرکت می‌کند. ممکن است در یک ناحیه از سازمان آغاز شود و در جای دیگر خود را نشان دهد. به عبارت دیگر، برای برقراری بهبود پایدار، شناخت منشأ تعارض ضرورت دارد.

۵- در مذاکرات میان فرهنگی؛ نتایج مشترک مولد کمتری به دست می آید تا در مذاکرات درون فرهنگی. در حقیقت شناخت اندک نسبت به طرف مقابل، مذاکرات میان فرهنگی را از مذاکرات درون گروهی دشوار تر می سازد.

۶- در حل تعارض میان فرهنگی یک بهترین رهیافت وجود ندارد. بنابراین پیش از آغاز فراگرد حل تعارض، باید ترجیحات فرهنگی خاص هر یک را در نظر گرفت.

۷- در مذاکراتی که با انتظارات از پیش تعیین شده آغاز می گردند، به دلیل محدود شدن تبادل اطلاعات و عدم اعمال مدیریت صحیح، نتایج مورد توافق طرفین اندک خواهد بود.

۸- زنان در مقایسه با مردان تمایل بیشتری به همکاری برای حل اختلاف نشان می دهند، ولی هنگامی که زنان با راهبرد چانه زنی «این به آن در» مواجه شوند بسیار رقابتی تر از مردان رفتار می کنند.

۹- ویژگی های شخصیتی می تواند بر موفقیت مذاکره اثرگذار باشد.

۱۰- خلق و خوی خوب یا بد می تواند اثرات مثبت یا منفی بر برنامه ها و نتایج مذاکره کنندگان بگذارد.

پرسش های تحلیلی فصل پنجم

- ۱) فنون حل اختلاف که خدامنشی کدامند؟ تشریح نمایند؟
- ۲) رابطه جنسیت با سبک تعارض را تحلیل نموده و مذاکره های میان فرهنگی و درون فرهنگی را با هم مقایسه کنید؟
- ۳) نقش انتظارات از پیش تعیین شده بر نتایج مذاکره و رابطه ویژگی های شخصیتی با نتایج مذاکره را تحلیل نمایند؟
- ۴) چگونگی مخالفت با افراد در وضعیت تعارض را تحلیل کنید؟

فصل ششم - مذاکره و انواع آن

تعریف مذاکره

مذاکره فراگرد تصمیم‌گیری توافقی بین افراد بین افراد به هم وابسته و با ترجیحات متفاوت است. به عبارت دیگر مذاکره در صورتی تصمیم‌گیری مشترک است که طرفین ترجیحاتی متفاوت داشته باشند. در ضمن، مذاکره فراگردی کاوشی است، زیرا هیچ یک از دو طرف نمی‌داند که آیا به توافق می‌رسند یا نه. هر مذاکره نوعاً چهار عنصر مهم دارد: (۱) درجه به هم وابستگی طرفین (مذاکره ۲) تعارض ادراک شده میان آن‌ها (۳) تعامل فرصت‌طلبانه طرفین (مذاکره ۴) امکان توافق.

محیط‌های سازمانی نیازمند مذاکره

مدیران برای مشارکت در مذاکره باید برای حداقل چهار وضعیت عمده ذیل آمادگی‌های لازم را داشته باشند:

- ۱- مذاکره دو طرفه: در این نوع مذاکره مدیر به طور مستقیم با یکی از افراد مذاکره می‌کند.
- ۲- مذاکره گروهی: مدیر عضوی از گروهی است که اعضای آن برای رسیدن به تصمیم مشترک مذاکره می‌کنند.
- ۳- مذاکره میان گروهی: مدیر عضوی از گروهی است که با گروه دیگر برای رسیدن به تصمیم درباره یک مسأله یا وضعیتی که بر هر دو گروه اثرگذار است مذاکره می‌کند.
- ۴- مذاکره نمایندگان: مدیر همراه افراد خود با افراد منتخب گروه مقابل مذاکره می‌کند و هر فرد هر دو گروه، نمایندگی ذی‌فغان گسترده‌ای را بر عهده دارد. مثال مع مول آن تیم نمایندگان مدیریت است که با تیم نمایندگان کارگران برای رسیدن به توافق، چانه‌زنی جمعی صورت می‌دهند.

اهداف و نتایج مذاکره

در هر مذاکره دو دسته هدف دنبال می شود:

- ۱) اهداف ماهوی: این نوع اهداف به نتایج مربوط به مسائل محتوایی مورد بحث باز می گردد.
- ۲) اهداف رابطهای: این اهداف به نتایج خوب کار کردن افراد در گذر مذاکره با همدگر پس از به نتیجه رسیدن مذاکره اشاره دارد. بسیاری از مذاکرات به دلیل اینکه طرفین مذاکره مجذوب اهداف ماهوی و علایق شخصی خود می شوند و پامال شدن اهداف رابطهای منجر

شاخص های مذاکره اثربخش

برای شناسائی مذاکره اثربخش از سه شاخص کیفیت، کارایی و توازن استفاده می شود که در شکل زیر نشان داده شده است:

توازن	کارایی	کیفیت
در صورتی مذاکره متوازن است که روابط متقابل خوب را ایجاد کند نه آنکه مانع روابط متقابل شخصی خوب گردد.	در صورتی مذاکره کار است که در کوتاهتری زمان و با کمترین هزینه انجام شود.	در صورتی نتایج مذاکره کیفی است که توافق علاقه باشد و برای طرفین مذاکره و اتمام رضایت بخش باشد.

مذاکره اثربخش به منافع مشترک منجر می شود و تصمیم های مشترک به نفع طرفین خواهد بود.

انواع اساسی مذاکره

- ۱- مذاکره توزیعی: این نوع مذاکره به طور معمول درباره يك مورد به تنهایی صورت می گیرد که در آن سود یکی از به ضرر دیگری تمام می شود و از این جهت این نوع مذاکره را مذاکره برد و باخت می نامند. این نوع مذاکره اغلب در زمینه مسائل اقتصادی است. مذاکره توزیعی

بر ارزش مورد ادعای طرفین تأکید دارد. در مذاکره توزیعی قدرت نقش کلیدی ایفا می کند زیرا میزان نفوذ مذاکره کننده را افزایش و شکل گیری ادراکات طرف مقابل را تحت تأثیر قرار می دهد.

به جرات می توان گفت آشنایی و شناخت، مهم ترین ابزار برای برخورد با مذاکره بردو باخشی است که طرف مقابل در پیش گرفته است. طرفین مذاکره در مذاکره توزیعی با بردو باخشی در تعارض احساسی شدید گرفتار می شوند. در مذاکره توزیعی بیشتر از سبک های مدیریت تعارض زور و مصالحه استفاده می شود.

راهبردهای مذاکره توزیعی

الف) خواستن تمام منافع: مذاکره کننده پیشنهاد افراطی می دهد و بعد هم اگر بخواهد استیازی بدهد با آکراه می دهد.

ب) گرفتن زمان: مذاکره کننده برد و باخشی می تواند از زمان به عنوان اسلحه ای قدرتمند استفاده کند.

ج) وعده و وعید: مذاکره کنندگانی که این راهبرد را به کار می گیرند، امیدوارند با رفتارهای محبت آمیز به جای رفتارهای تهدید آمیز، شما را به طرف خود بکشانند.

د) اتمام حجت: این راهبرد تلاش برای تسلیم کردن طرف مقابل در برابر اراده خود است.

۲- مذاکره تلفیقی: روش حل مساله مشارکی برای دستیابی به راه حل هایی است که به نفع طرفین مذاکره باشد. در این نوع مذاکره، مذاکره کنندگان مسائل طرفین را شناسایی و گزینه ها را معین و ارزیابی می کنند و با بیان آشکارتر ترجیحات خود، توانان به گزینه مورد پذیرش طرفین نائل می آیند. گزینه انتخاب شده به ندرت به طور یکسان مورد قبول

طرفین خواهد بود. مذاکره کنندگان انگیزه شدیدی برای حل مسأله دارند، از خود انعطاف و اعتماد نشان می دهند و در جستجوی افکار جدید هستند.

اقدامهای مشترک	اقدامهای انفرادی
۱- قرار دادن نیازها به ترتیب مورد بحث	کام ۱: روش ساختن منافع
۲- یافتن زمینهای مشترک برای مذاکره	شناسایی نیازهای مشهود و نامشهود
ایجاد بازار ارزش از طریق بحث درباره هر يك از عناصر دارای ارزش اقتصادی	کام ۲: شناسایی گزینهها
	شناسایی عناصر دارای ارزش اقتصادی (تظیر دارای پول، رفتار، حقوق) و مخاطرها
	کام ۳: طراحی بستههای بدیل قابل مبادله
	۱- ترکیب و تطبیق عناصر دارای ارزش اقتصادی در ترکیبات قابل عمل به صورتهای گوناگون
	۲- اندیشه روی مبادلههای چندگانه
۱- بحث و انتخاب بسته عملی مبادله	کام ۴: انتخاب يك مبادله
۲- اندیشه روی توافق خلاق	تحلیل بستههای بدیل مبادله پیشنهادی طرف مقابل
۱- مورد بحث قرار دادن مسائل حل نشده	کام ۵: تکمیل مبادله
۲- مکوب کردن توافق	
۳- برقراری ارتباط برای مذاکرات آتی	

فنون دستیابی به توافقات تلفیقی

نگاره زیر برخی از فنون دستیابی به توافقات ترکیبی را نشان می دهد. برای رسیدن به چنین توافقی باید فرهنگ مشترکی به وجود آید و اعتماد متقابل ایجاد و حفظ شود. این نوع مذاکره به تازگی در مذاکرات بین المللی، مذاکرات میان مدیریت و کارکنان و چانه زنی شخصی خاص مداول شده است. در مذاکره تلفیقی، بیشتر از سبکهای مدیریت تعارض مصلحه و همکاری استفاده می شود.

معنی و اصطلاح	شرح
توسعه منافع	منافع موجود به گونه‌ای توسعه می‌یابد که طرفین بتوانند به هدف‌های عمده خود دست یابند.
جبران عام	یک طرف مذاکره آنچه را می‌خواهد به دست می‌آورد و منافع طرف مقابل از طریق دیگری که ارتباط با این مذاکره ندارد جبران می‌شود.
بده - بستان	هر یک از طرفین امتیازهایی درباره موضوع‌هایی که اولویت کمتری دارند می‌دهند و در ازای آن امتیازاتی در موضوع‌هایی با ارزش‌تر دریافت می‌کند.
کاهش هزینه	یک طرف آنچه را که می‌خواهد به دست می‌آورد و در ازای آن هزینه‌های طرف مقابل کاهش می‌یابد.
بل زدن	هیچ یک از طرفین به درخواست‌های آغازین خود نمی‌رسند ولی گزینش‌های که بیشترین خواسته‌های طرفین را برآورده می‌سازد انتخاب می‌گردد.

مقایسه رهیافت‌های مذاکره در مذاکرات توزیعی و تلفیقی

مدعیان ارزش، مذاکره را صرفاً فراگردی چالش‌گردد در نظر می‌گیرند که در آن هر یک از طرفین می‌کوشد از منافع محدود مالی یا سایر منافع سهم بیشتری به دست آورد. از طرف دیگر، ایجادکنندگان ارزش بر خلاف مدعیان در فراگردی مشارکت می‌کنند که بر سود طرفین باشد. به عبارت دیگر ایجادکنندگان ارزش بر منافع مشترک تأکید دارند.

۳- ساخت دهمی مبتنی بر گرایش: در تمام فراگرد مذاکره، هر یک از طرفین، الگوی ویژه از رابطه میان فردی به نمایش می‌گذارند (تظییر رفتار خصمانه یا دوستانه و رفتار رقابتی یا مبتنی بر همکاری) که تعامل آنان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساخت دهمی مبتنی بر گرایش فراگردی است که طرفین مذاکره در جستجوی برقراری گرایش‌ها و روابط مطلوب می‌باشند.

۴- مذاکره درون سازمانی: گروه‌ها اغلب از طریق نمایندگان خود مذاکره می‌کنند. در این

صورت، هر نماینده ناگزیر است نخست توافق اعضای گروه خود را بدست آورد و بعد آن، دو نماینده بتوانند با یکدیگر به توافق برسند.

پرسش‌های تحلیلی فصل ششم

- ۱) مذاکره را تعریف نموده و عناصر مهم آن را توضیح دهید؟
- ۲) تنوع وضعیت‌های مذاکره را تشریح و مذاکره گروهی و میان گروهی را با هم مقایسه کنید؟
- ۳) ضمن تحلیل شاخص‌های مذاکره اثربخش، توافق در مذاکره را تشریح نمایید؟
- ۴) تحلیل کنید در هر مذاکره چه اهدافی باید دنبال شود؟
- ۵) انواع اساسی مذاکره را بیان و تحلیل نمایید؟
- ۶) راهبردهای مذاکره توزیعی را شرح دهید؟
- ۷) الگوی تعاملی مذاکره برد و باختی را تحلیل کنید؟
- ۸) مذاکره تلفیقی را تشریح و فنون دستیابی به آن را بیان کنید؟
- ۹) رهیافت‌های مذاکره توزیعی و تلفیقی را با هم مقایسه کنید؟
- ۱۰) ساختمندی مبتنی بر گرایش و مذاکره درون سازمانی را تشریح کنید؟

فصل هفتم - مذاکره اثربخش

برای مذاکره اثربخش چهارگام باید برداشته شود: ۱) آگاهی ۲) ارزیابی گزینه‌ها ۳) شناسایی منافع هر یک از طرفین و ۴) ایجاد منافع مشترک

- (۱) آمادگی: آمادگی برای مذاکره باید بسیار زودتر از آغاز رسمی مذاکره فراهم شود. هر يك از طرفین باید اطلاعاتی درباره سابقه مذاکره رفتارها، تعاملها و توافقات پیشین، انتظارات و ترجیحات طرف مقابل به دست آورد و خواسته اعضای گروه را درباره کم و کیف توافق جدید بداند.
- (۲) ارزیابی گزینهها: مذاکره کنندگان در صورتی که توافق حاصل به نتیجه نرسد باید بهترین گزینه خود را شناسایی کنند. هر طرف باید اهمیت نسبی منافع طرف دیگر را نیز بشناسد. مطالعات نشان می دهد کسانی که «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» را انتخاب کرده اند نسبت به آنانی که انتخاب نکرده اند، نتایج فردی بیشتری به دست آورده اند. شناسایی مجموعه ای از گزینهها که شامل يك بهترین گزینه نیز باشد به افراد کمک می کند تا نسبت به ادامه مذاکره تصمیم بگیرند یا در جستجوی راه دیگری باشند.

شناسایی طیف چانه زنی

مذاکره کنندگان می گویند طیف چانه زنی یعنی فاصله ای را که طرفین مذاکره می توانند در آن فاصله به توافق برسند را شناسایی کنند. اساس چانه زنی توزیعی در نمدار زیر ترسیم شده است. هر يك از طرفین هدفی برای خود در نظر می گیرند که آرزو دارد آن را تحقق بخشد. در ضمن هر يك از طرفین نقطه مقاومتی نیز دارد که بیانگر حداقل نتیجه مورد انتظار است، نقطه ای که کمتر از آن مذاکره بر هم خواهد خورد. فاصله میان این دو نقطه طیف تمایل هر يك از طرفین را نشان می دهد. اگر طیف های تمایل با هم تداخل داشته باشد طیف توافق به جود می آید که در آن هر يك از طرفین تا حدودی به خواسته خود می رسند.

راهبرد «حداقل به حداکثر»: در تعیین طیف چانه زنی، هر يك از طرفین پرسش های ذیل را مطرح می کند که راهبرد «حداقل - حداکثر» نامیده می شود:

- ۱- حداقلی که برای حل تعارض می توانم بپذیرم چیست؟
- ۲- حداکثر مقداری که می توانم تقاضا کنم بدون اینکه افراطی باشد چیست؟

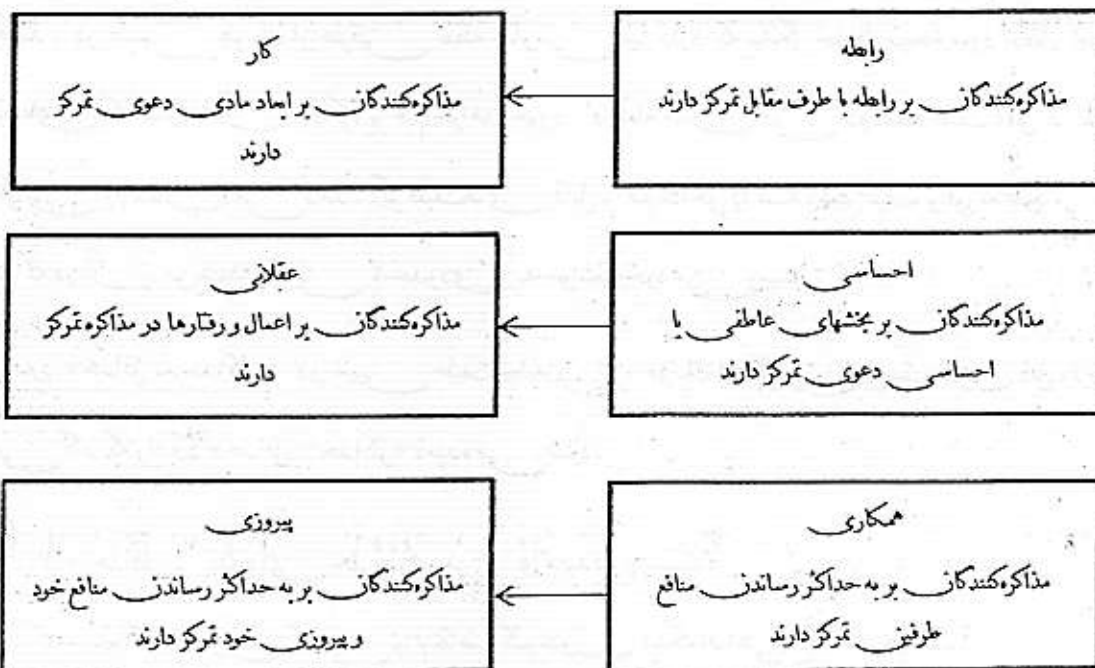
- ۳- حداکثر مقداری که می توانم از دست بدهم چیست؟
- ۴- حداقل مقداری که می توانم پیشنهاد دهم بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟
- ۵- حداقل مقداری که طرف مقابل می تواند تقاضا کند بدون اینکه افراطی باشد چیست؟
- ۶- حداکثر مقداری که طرف مقابل می تواند تقاضا کند بدون اینکه افراطی باشد چیست؟
- ۷- حداکثر مقداری که طرف مقابل می تواند پیشنهاد دهد بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟

۸- حداقلی که طرف مقابل می تواند پیشنهاد دهد بدون اینکه افراطی به نظر آید چیست؟

مذاکره کنندگانی که اینگونه قابل قبول خود را معین می کنند، هر چه گزینه های آنان بیشتر باشد نوعاً توان نفوذ بیشتری در مذاکره خواهد داشت.

قالب های ساختنی در چانه زنی

بافت ذهنی مذاکره کننده به شدت بر ماهیت، ارزیابی و نتایج مذاکره اثرگذار است و می تواند در سه بعد تغییر کند. بعد رابطه و کار، بعد احساسی و عقلانی و بعد همکاری و پیروزی.



مطالعات نشانگر آن است که افرادی که بر ابعاد رابطه و همکاری تأکید دارند در مقایسه با افرادی که بر کار و پیروزی تأکید دارند نتایج بهتری به دست می آورند.

تعصباتی های شناختی

شواهد حاکی از آن است که نقشهای ذهنی یا نوع تمرکز ذهنی مذاکره کنندگان تأثیر زیادی بر مذاکره دارد، به ویژه اگر طرفین دعوی تمرکز ذهنی بر کار یا همکاری داشته باشند نتایج فردی و توانمندی بیشتری در مذاکره نسبت به کسانی که تمرکز ذهنی آنان بر «پیروزی» است به دست می آورند. به همین ترتیب، کسانی که بر «عقلانیت و رابطه تمرکز ذهنی دارند اغلب نسبت به کسانی که «بر کار یا عواطف تمرکز کرده اند رضایت خاطر بیشتری کسب می کنند. تعصباتی شناختی که بر تصمیم گیری آدمی اثر دارد بر مذاکره او نیز تأثیر می گذارد. چگونگی انعکاس وضعیت در ذهن مذاکره کننده، ماهیت ارزشی پیشنهادهای آغازین، تناوب وضعیت و تحلیل مذاکره کننده از تواناییهای خود در قضاوت نیز بر ارزیابی گزینهها و سرانجام پیشرفت مذاکره اثر دارد. یافتههای اخیر حکایت از آن دارد که مذاکره کنندگانی که وضعیت را احتمالاً توأم با شکست تصور می کنند عموماً نسبت به کسانی که وضعیت را موفقیت آمیز می دانند نتایج بهتری به دست می آورند، ولی کسی که نتایج مذاکره را موفقیت آمیز ارزیابی می کند بیشتر به رهیافت مذاکره تلفیقی روی می آورد.

نقش صفات مشخصه در مذاکره

ارزیابی های کلی رابطه میان شخصیت مذاکره کننده و رفتار وی نشان می دهد که صفات محصنه مذاکره کننده هیچگونه اثر مستقیم بر فراگرد چانه زنی و نتایج مذاکره ندارد. لیکن هر قدر مذاکره کنندگان تجربه بیشتری کسب کند بهتر می توانند مذاکره صورت بدهند. مذاکره کنندگان با تجربه،

فراگرد مذاکره خاص را بهتر می شناسند و سریعتر می توانند به توافق تلفیقی دست یابند. مذاکره کننده ماهر گوش شنوا داشته، بیشتر پرسش کرده، بحثهای خود را مستقیم تر پیش برده، کمتر حالت دفاعی دارد و یادرفته که از بکارگیری و عبارتهای تحریک آمیز اجتناب ورزد.

۳- شناسایی منافع هر یک از طرفین

هر یک از طرفین مذاکره با تأکید بر منافع خود، اغلب منافع طرف مقابل را نادیده می گیرد یا منافع او را ساده می انگارد، بدین ترتیب منافع که رشدادهای نامطمئن آتی قشبی در منافع هر یک از آنهاست اتفاق افتاده کند.

در ارزیابی منافع باید به نکات زیر دقت شود:

- ۱- منافع مشهود و نامشهود در نظر گرفته شود.
- ۲- منافع، از مسائل و تعصبها جدا شود. (مسائل ماهوی مذاکره از مسائل مربوط به رابطه میان فردی مذاکره کنندگان جدا شود).
- ۳- منافع می تواند ارزش درونی یا ابزاری داشته باشند.
- ۴- کسب توان قضاوت درباره توافقهای ممکن بر مبنای مجموعه شاخصها یا استانداردهای

عینی

۵- از قضاوتهای عجولانه پرهیز شود و مرحله راه حل یابی را ارزیابی کنیم جدا جدا کرد.

۶- منافع و مسائل می توانند به طور عمدی یا اتفاقی تغییر یابند.

۴- ایجاد منافع مشترك

مذاکره‌کنندگان با استفاده از «بده - بستان» هایی که صورت می‌دهند منافع خود و دیگران را برآورده می‌سازند. گذشته از این روش رهیافت مذاکره تلفیقی نیز می‌کوشد منافع طرفین مذاکره را تأمین کند. يك طرف می‌تواند پیشنهادی بدهد که برای او ارزش نسبتاً کمتر و برای طرف مقابل ارزش بیشتری دارد، یا طرفین می‌توانند طرفین منافع مشترك به وجود آورند. مذاکره‌کنندگان از طرف گوناگون می‌توانند منافع مشترك ایجاد کنند:

- ۱- در نظر گرفتن جداگانه يك يك منافع به جای رفع کلی و پیچیده، ۲- رسیدن به توافق های اقتضایی، ۳- سهم بودن در مخاطرات، تغییر الگوی پرداختن به مسائل به جای اینکه مجموعه رفتارهای مستمر از طرف مقابل خواسته شود، ۵- به کارگیری شاخص های گوناگون مانند سابقه، انجام شخصیتی و انصاف، ۶- استفاده از صرفه اقتصادی مبادله برای ایجاد ارزش افزوده در مقیاس زیاد.

توافق های آشکار و پنهان

مذاکره‌کنندگان می‌توانند به توافق های آشکار و پنهان برسند که هر يك به سهم خود می‌توانند رضایتبخش باشد. توافق آشکار، توافق نوشتاری است که تمام اقتضانات و الزامهای طرفین را با ساز و کار اجرایی خارجی در برابر دارد. در مقابل، توافق پنهان شفاهی برای پاسخ به شرایط پیش‌بینی نشده و الزامهای طرفین با استفاده از ماهیت رابطه شخصی میان آنان از انطاف‌پذیری برخوردار است.

اصحاح توافق	میع توافق	اشکار	نہات
رابطہ طرفین مذاکرہ با یکدیگر	رابطہ مبتنی بر ہوشیاری نیست، بلکہ بہ محتوی مذاکرہ محدود ہونے و قابل انتقال بہ سایر موقعیتها نیز ہست	رابطہ مبتنی بر ہویت مذاکرہ کنندگان است و بہ محتوی مذاکرہ محدود نمی شود و قابل انتقال بہ سایر موقعیتها نمی باشد.	
ارتباطات	ارتباطات طرفین محدود، گھٹاری و رسمی است	ارتباطات طرفین با یکدیگر نشود، گھٹاری و غیر کلاسی و رسمی غیر رسمی است.	
تہدات متقابل	تہدات متقابل مشخص است و از الزامات بہ طور دقیق بیان شدہ، تفصیلی و قابل اندازہ گیری است.	تہدات متقابل مبہم است و الزامات خوبی تعریف شدہ، قابل اندازہ گیری و اتسار نمی باشد.	
عملکرد	آغاز پایاب قرارداد روشن است و آیندہ نگری در قرار صورت پذیرفتہ و ضرورتی برای ہمکاری آتی وجود ندارد	آغاز و پایاب قرارداد روشن نیست، آیندہ نگری در قرارداد وجود ندارد و ہمکاری آتی ضرورت دارد	
وظایف	وظایف شخصی، ہزینہ و منفعت کاملاً تشکیک شدہ، تعارض منافع پذیرفتہ و بہ مسائل بہ طرد انفرادی پرداختہ می شود.	وظایف بر عہدہ طرفین است، با ہزینہ و منفعت مشترک، استماع از تعارض منافع و پرداختن بہ مسائل بہ طول مشترک	

جدول نتایج

در فراکرد مذاکرہ، راہ حل بہینہ بہ طور معمول ہنگامی بہ دست می آید کہ طرفین رڪ و بی پرده دربارہ مسالہ با ہم گفتگو کنند، بہ نیازهای ماہوی و رابطہای یکدیگر احترام بگذارند و بہ طور خلاق خلاق در جستجوی برآورده ساختن منافع یکدیگر باشند.

اگر راہبردهای تلفیقی و توزیعی را روی محورهای افقی و عمودی نشان دہیم جدول نتایج ممکن زیر حاصل می شود.

پرسش‌های تحلیلی فصل هفتم

- ۱- گام‌های مذاکره اثر بخش را بیان و تشریح کنید؟
- ۲- شالوده‌های کسب توافق‌های واقعی کدامند؟ تحلیل نمائید؟
- ۳- مفاهیم «بهترین گزینه نسبت به توافق صورت پذیرفته» و طیف چانه‌زنی را تشریح کنید؟
- ۴- راهبرد «حداقل - حداکثر» و قالب‌های شناختی را تحلیل کنید؟
- ۵- قالب‌های شناختی در چانه‌زنی را تحلیل نمائید؟
- ۶- نقش تعصب‌های شناختی و صفات مشخصه مذاکره‌کنندگان بر مذاکره را تحلیل کنید؟
- ۷- ضمن مقایسه مذاکره‌کننده ماهر و نیمه ماهر، انواع منافع دو جانبه را تشریح کنید؟
- ۸- راه‌های گوناگون ایجاد منافع مشترک و جدول تناوب را تشریح کنید؟
- ۹- توافق‌های آشکار و نهان در مذاکره در چه ابعادی صورت می‌پذیرند؟

فصل هشتم - راهبردهای فنون و مذاکره

سه راهبرد متداول در مذاکره عبارتند از: (۱) رقابتی (۲) همکاری مبتنی بر اعتماد (۳) نرمش

این سه راهبرد به تفصیل در نگاره زیر شرح داده شده است:

نتایج	فنون	مذاکره	مشخصات
رفتار هدفگرا	هدف خود را به قیمت ضرر طرف مقابل متعقب می‌کند	هدفهای طرفین مذاکره را تعقیب می‌کند.	آگاهانه هدفهای خود را در برتری هدفهای طرف مقابل قرار می‌دهد تا بروز تعارض جلوگیری شود.
راهبرد	کارتهای خود را به سینه می‌بندد - چسباند، اعتماد زیاد به خود و اعتماد اندک به طرف مقابل دارد.	افکار و عواطف خود را با اعتماد و آشکارا بیان می‌کند، گوش شنوا دارد، به طور فعال با طرف مقابل به گفت‌وگو متعهد می‌شود.	در نشانه‌های خود ضربه پذیریهایی خود وضع نمی‌کند. نسبت به طرف مقابل با دقت و کفایت رفتار می‌کند.
بیان نیازها	نیازهای خود را می‌داند و آنها را وارونه جلوه می‌دهد.	نیازهای خود را می‌داند و آنها را به طور دقیق ارائه می‌دهد.	به نیازهای طرف مقابل علاقه - مند است، بنابراین نیازهای خود را سرکوب می‌کند یا بر روی آنها سرپوش می‌گذارد.
قابلیت پیش‌بینی	اعمال غیرقابل پیش‌بینی دارد و راهبردهای خود را با حواصلی تعجب‌برانگیز ترکیب می‌کند تا سرطرف مقابل گمراه نگذارد	اعمال قابل پیش‌بینی و رفتار منطقی دارد و برای متعجب ساختن طرف مقابل تلاشی نمی‌کند.	اعمال قابل پیش‌بینی دارد و رفتار وی به طور کامل در جهت مراقبت از طرف مقابل است.
تبادل اطلاعات	با استفاده از کرافت‌کوپی و تهدید می‌کوشد تا بر طرف مقابل غلبه کند	تبادل اطلاعات صورت می‌دهد و صداقت دارد و با طرف مقابل بطور منجمد و با شناخت رفتار می‌کند.	از موضع خود دست بر نمی‌دارد تا طرف مقابل را تعدیل کند.
رفتار کاوشی	مذاکره‌کننده راهبردی می‌باید تا متعهد به موضعی جلوه کند و به طور مخرب موضع طرف را تضعیف می‌کند.	راه‌چلهای مورد رضایت طرفین مذاکره برای سائل می‌باید.	راهبردی برای انطباق با موضع طرف مقابل می‌باید.
ابزارهای موقعیت	تصور بدی از طرف مقابل ارائه می‌کند و منطلق طرف مقابل را تادیه می‌گیرد، خصوصیت را افزایش می‌دهد.	از برخوردهای کلیشهای اجتناب می‌ورزد، فکرها را از جنبه مثبت آن مورد بررسی قرار می‌دهد و از بروز خصومت جلوگیری می‌کند.	تعارض را به حداقل رسانده یا از آن اجتناب می‌ورزد و خصومت را کم می‌کند.
نهایت عدم سلامت	احساس می‌کند که هدفش متوقف ساختن طرف مقابل در دستیابی به خواست معاش است	تمایزی میان هویت خود و هویت طرف مقابل نمی‌تواند بیند.	زیربازی طرف مقابل می‌کودد (خوار می‌شود)
رفتار با نکوش مهم	من برنده شدم و تو بازنده باشی	بهترین راه برای دستیابی به هدفهای طرفین مذاکره چیست؟	تورپنده باشی و من بازنده باشم.
برخوردیابی تصمیمی	استفاده از میانجی و حکم	استفاده از تسهیل‌کننده ماهر در پی‌آمیزهای گروهی	استفاده از آموزش قاطعیت یا روان‌درمانی

راهبرد رقابتی: این راهبرد معمولاً در مذاکره توزیعی کاربرد دارد و بر کسب هدفهای يك طرف به قیمت عدم دستیابی طرف مقابل به اهدافش مبتنی است. گروه یا فرد مذاکره کننده ممکن است از پنهان کاری، تهدید به گرافه گیری به عنوان راهی برای پنهان داشتن هدفهای خود و کشف هدفهای طرف مقابل استفاده کند.

راهبرد همکاری مبتنی بر اعتماد: این راهبرد نوعاً با مذاکره تلفیقی همراه است و هر طرف مذاکره ضمن تأکید بر تعقیب هدفهای مشترك، به طور دقیق نیازهای خود را برای دیگران تبیین کرده، رهیافت حل مسأله را پیش می گیرد و به دنبال راه حلی است که هر دو را راضی نماید.

راهبرد نرمش: در این راهبرد برای اجتناب از تعارض، هدفهای يك طرف مذاکره کننده بر دیگری ارجحیت می یابد و يك طرف مذاکره به جای اینکه به هدفهای خود یا هر دو طرف علاقمند باشد، به هدفهای طرف دیگر پیش از حد اهمیت می دهد.

اهمیت تاج ماهوی در رابطه در مذاکره

انتخاب یکی از راهبردهای مذکور، به رابطه نامطلوب میان طرفین مذاکره و اهمیت تاج ماهوی برای مدیر بستگی دارد. نمودار زیر چگونگی تأثیر این روند را بر راهبرد انتخاب شده به وسیله يك مذاکره کننده نشان می دهد.

زیاد ————— اهمیت تاج ماهوی برای مدیر ————— کم		
نرمش باز هنگامی که اولویت با تاج رابطهای است.	همکاری مبتنی بر اعتماد هنگامی که هر دو نوع نتیجه بسیار مهم هستند.	زیاد اهمیت نتیجه رابطهای برای مدیر کم
اجتناب فعال هنگامی که هیچ يك از تاج اهمیت زیادی ندارد.	رقابتی شدید هنگامی که اولویت با تاج ماهوی است	

فنون مذاکره

مذاکره‌کنندگان برای دستیابی به اهداف خود از مانورهای متمرکز کوتاه مدت استفاده می‌کنند. بسیاری از چنین متونی کاهش خواستهای طرف مقابل طراحی شده‌اند تا وی را مجاب کند برای رسیدن به اهدافش، پیشنهادهایی را کاملاً مطلوب طرفین باشد بپذیرد وگرنه احتمال دستیابی به هدف اندک خواهد بود.

به همین ترتیب، مذاکره‌کننده ممکن است ادعا کند که نقطه سر به سر او از آنچه معمول است بسیار کمتر می‌باشد یعنی از زاویه‌ای که به فن «دروغ بزرگ» مشهور است استفاده کند. اگر طرف مقابل اطلاعات را بپذیرد ممکن است امتیازهای قابل ملاحظه‌ای بدهد. نگاره زیر هفت نوع مذاکره را که به طور عمدی فنون خاصی از مذاکره را انتخاب می‌کند، نشان می‌دهد.

نوع	روش
مذاکره‌کننده آغاز پرخاشگر	چنین فردی با اظهارات برنده دربارهٔ عملکرد قبلی، ارائه اعداد و ارقام، غیرمعمول خواندن طرف مقابل هر چیزی که با استفاده از آن طرف مقابل راحتی برای گفتگو راحتی برای گفتگویی ارزش جلوه دهد، موجب ناراحتی طرف مقابل می‌شود.
مذاکره‌کننده سآنی	در این روش، مذاکره‌کننده به سخنان طرف مقابل گوش می‌دهد ولی به پیشنهادهای وی بلافاصله پاسخ نمی‌دهد و به نظر می‌رسد روی پیشنهادها خیلی فکر می‌کند، در نتیجه با این سکوت طولانی به دنبال این است که طرف مقابل تا حد امکان خواستهای خود را بیشتر مطرح کند بدون اینکه او موضع خودش را روشن سازد.

مذاکره کننده	مذاکره کننده پیشنهادهای طرف مقابل را به مسخره می گیرد تا وی را تحریک کند و چیزی بگوید که بعدها به خاطر آن اظهار تأسف نماید.
مذاکره کننده بازپرس	با تمام پیشنهادهای طرف مقابل کاوشی برخورد می کند و پرسش های تحریک آمیز را به گونه ای بیان می کند که طرف مقابل احساس کند آمادگی های لازم را کسب نکرده است. هر پرسشی را به طور مبالغه ای به چالش می کشد و از طرف مقابل می خواهد که منظورش را بیشتر تشریح کند.
مذاکره کننده به ظاهر موجه	مذاکره کننده وانمود می کند موافق و «انتگشاست» در حالی که به منظور کسب اعتماد و دوستی طرف مقابل، پیشنهاد با تقاضاهای محال دارد.
مذاکره کننده تفرقه افتکب	در میان افراد طرف مقابل تعریف می افکند، به گونه ای که آنان مجبور شوند به جای نشان دادن عدم توافق به طرف مقابل، بیشترین توجه را به عدم توافق های درونی خود معطوف دارند.
مذاکره کننده کودن	مذاکره کننده ای است که برای خشمگین کردن طرف مقابل وانمود می کند کودن است، به امید آنکه دست کم یکی از اعضای گروه مقابل بکوشد با استفاده از راه های ساده پیشنهادهای گروه خود را تشریح کند تا این فرد کودن بتواند بفهمد و از این رهگذر به اطلاعاتی دست یابد.

تفاوت های سبک های مذاکره

سبک مذاکره کنندگان می تواند تهاجمی یا به صورت همکاری باشد سبک مذاکره زنان نسبت به مردان متفاوت است و معمولاً به خوبی مردان از مسائل گذر نمی کنند. زنان از جنبه های ذیل با مردان در مذاکرات تفاوت دارند:

۱- زنان علائق خود را در يك بافت رابطهای یعنی در قالب مسئولیت‌ها و تعهدات موجود در نظر می‌گیرند.

۲- ممکن است نیاز به ایجاد جوی داشته باشند که در آن از طریق تعامل و تبادل عواطف، طرف مقابل را بشناسند.

۳- انتظار انسجام رفتاری از طرف مقابل دارند و توقع تناقض در رفتارهای گذشته، حال و آینده افراد ندارند و مذاکره را يك رخداد منفک از سایر رخدادها در نظر نمی‌گیرند.

۴- به جای اعمال قدرت از طریق سلطه‌جویی یا برتری‌جویی از توانمندسازی به عنوان راهی برای کنترل وضعیت استفاده می‌کنند.

۵- بر هیافت حل مسأله از طریق گفتگو برای رسیدن به توافق تکیه می‌کنند.

ارتباطات و مذاکره

برخی صاحب‌نظران معتقدند که «مذاکره فراگرد ارتباطات مقابل به منظور دستیابی به تصمیم مشترك است» یکی از موقعیت‌هایی که اغلب این فراگرد از نظر محدودیت به آزمون گذاشته می‌شود مذاکرات میان فرهنگی است.

برخی از مشکلاتی که ممکن است در حین مذاکره میان فرهنگی روی دهد عبارتند از:
عدم گفتگو: گاهی مذاکره به دلیل آنکه طرفین دست کم برای شناخت همدیگر نیز واقعاً با یکدیگر گفتگو نمی‌کنند با شکست مواجه می‌گردد.

عدم تحمل: گاهی عدم توان یا تمایل طرفین به داشتن گوش شنوا برای درک آنچه طرف مقابل بیان می‌دارد عامل شکست مذاکره می‌شود.

سرانجام باید متذکر شد هنگامی مذاکره مثبت رخ می‌دهد که ارتباطات میان طرفین دارای ویژگی‌های ذیل باشد:

۱- هر طرف مذاکره بارها پرسش‌هایی را مطرح سازد تا گفتگو و خواسته‌های طرف مقابل کاملاً روشن شود.

۲- مذاکره‌کننده به منظور روشن شدن موضع طرف مقابل به طور فعال گوش دهد.

۳- هر از چندگاه، مذاکره‌کننده خود را در جای طرف مقابل قرار دهد و تلاش کند وضعیت را از منظر او ببیند.

شخص سوم تسهیل‌گر

بیشتر مذاکرات به‌طور مستقیم میان طرفین درگیر صورت می‌پذیرد ولی هنگامی که طرفین در یک تعارض برد و باختی به بن‌بست برسند یک شخص بی‌طرف ممکن است بتواند به حل اختلاف کمک کند.

مهارت‌ها و وظائف شخص سوم تسهیل‌گر: نقش شخص سوم تسهیل‌گر دشوار است و او در صورتی اثربخش خواهد بود که مهارت‌های زیر را داشته باشد:

(۱) توان تشخیص تعارض

(۲) مهارت بن‌بست شکنی و تسهیل بحث‌ها در زمان مناسب

(۳) توان پذیرش طرفین و ارائه حمایت عاطفی و اطمینان بخشی محدود. سبک شخص سوم

تسهیل‌گر باید حمایتی باشد و اعتماد و پذیرش را به طرفین تعارض القاء کند.

وظایف مهم این نقش شامل موارد زیر است:

۱- حصول اطمینان از انگیزش طرفین

۲- برقراری تعادل در قدرت و موقعیت طرفین

۳- تلاش هماهنگ در رویه‌رو شدن طرفین (حرکات مثبت یک طرف باید با حرکات مشابه طرف مقابل

هماهنگ شود.)

۴- تشویق به داشتن برخورد باز در گفتگو (اطمینان بخشی مجدد و کاهش مخاطرات و ...)

۵- حفظ سطح بهینه تنیدگی (تهدید و تنش باید در حالت متوسط باشد. تهدید و تنش کم، عامل بی انگیزگی و تهدید و تنش زیاد عامل عدم پردازش صحیح اطلاعات می شود.)

فن گفتگوی میان گروهی: شخص تسهیل گر می تواند با استفاده از فنونی خاص فضایی را به وجود بیاورد که مذاکرات بر بحثهای مناسب متمرکز شود نمونه ای از رهیافت فن گفتگوی میان گروهی بدین صورت است که هر گروه در يك اتاق جمع می شوند و نظراتشان درباره عضویت در گروه خود و درباره گروه دیگر را بدادداشت می کنند و پس در میان گذاشتن برداشتهای خود با یکدیگر به اتاقهای خود بر می گردند و با نگاه عمیق تری به مسائل می نگرند و دوباره در يك جا جمع می شوند. فن گفتگوی میان گروهی مانند بیشتر روش های مذاکره و مدیریت تعارض، حل موفقیت آمیز تعارض را تضمین نمی کند، ولی فراگردی را برای طرفین تعارض فراهم می کند تا به کمک آن اختلافاتشان را حل نمایند.

نقش های شخص تسهیل گر

چهار نقش اساسی شخص تسهیل گر در هر مذاکره عبارتند از:

(۱) میانجی: شخص سوم بی طرفی است که راه حل مورد مذاکره را با استفاده از استدلال و تشویق می کند و راه حل های جایگزین را پیشنهاد می دهد. از میانجی به طور گسترده در مذاکره مدیریت و نیروی کار و در دعوای دادگاه های مدنی استفاده می شود و اثر بخشی نسبتاً قابل توجهی دارد. برای موفقیت میانجی، طرفین مذاکره باید برای حل تعارض انگیزه داشته باشند و شدت تعارض نباید خیلی زیاد باشد. میانجی هنگامی بیشترین تاثیر را دارد که سطح تعارض متوسط باشد. میانجی باید بی طرف باشد.

۲) حکم: حکم شخص سوم است که اختیار تحمیل توافق بر طرفین را دارد و حکمیت او می تواند داوطلبی یا اجباری یا میانجی گری در این است که حکمیت همواره به یک توافق منجر می شود.

۳) صلح دهنده: صلح دهنده شخص سوم مورد اعتمادی است که ارتباطات غیر رسمی میان مذاکره کنندگان برقرار می کند. مقایسه اثر بخشی صلح دهنده با میانجی دشوار است زیرا این دو نقش تداخل زیادی با هم دارند. صلح دهندگان واقعیت یابی کرده، پیامها را تعبیر و تفسیر و طرفین را برای رسیدن به توافق تشویق می کنند.

۴) مشاور: مشاور شخص سوم ماهر و عادل است که می کوشد حل مسأله را از طرق ارتباطات و تحلیل و به مدد دانش خود در زمینه مدیریت تعارض تسهیل کند. مشاور به جای ارائه راه حل های خاص و حل اختلاف میان طرفین منازعه می کوشد شناخت از یکدیگر و کار با همدیگر را به طرفین تعارض یاد بدهد. بنابراین، این رهیافت به مذاکره دید بلندمدت دارد و به ایجاد ادراکات جدید و نگرش های مثبت میان طرفین منازعه می پردازد.

پرسش های تحلیلی فصل هشتم

- ۱- راهبردهای متداول در مذاکره و کاربرد هر کدام از آنها را تحلیل کنید؟
- ۲- اهمیت تاج ماهوی و رابطه ای را تحلیل و بیان نماید هدف اصلی بیشتر فنون مذاکره چیست؟
- ۳- انواع مذاکره کنندگان و سبک های مذاکره را بیان کنید؟
- ۴- ضمن مقایسه سبک های زنان و مردان در مذاکره، نقش ارتباطات در مذاکره را بیان کنید؟
- ۵- مسائلی را که موجب بروز مشکلات ویژه در ضمن مذاکره می شوند شرح کنید.

- ۶- ویژگی‌های ارتباطات در مذاکره مثبت را تحلیل کنید؟
- ۷- شخص سوم تسهیل‌گر کیست و چه نقش‌ها و وظایفی دارد؟
- ۸- مهارت‌های مورد نیاز تسهیل‌گر و فن گفتگوی میان‌گروهی را تشریح کنید؟
- ۹- حکمیت و میانجی‌گری را با هم مقایسه کنید؟
- ۱۰- نقش صلح‌دهنده و مشاور در حل اختلاف را تشریح کنید؟

فصل نهم - مسائل میان فرهنگی و جنبه‌های اخلاقی مذاکره

مسائل میان فرهنگی در مذاکره

پیش‌فرض‌های زیربنای مذاکره اثربخش و رهیافت عمومی نسبت به مذاکره در بخش‌ها و فرهنگ‌های مختلف با هم تفاوتی کند (نگاره الف)

جنبه‌های اخلاف مذاکره

مدیران مانند هر مذاکره‌کننده دیگر باید بالاترین استانداردهای اخلاقی را حتی در ضمن مذاکرات کمرشکنی که منافع فردی اولویت اول را دارد رعایت کنند.

انگیزه رفتارهای غیراخلاقی: موارد زیر می‌تواند انگیزه مذاکره‌کنندگان در انجام رفتارهای غیراخلاقی باشند:

(۱) انگیزه سود، (۲) حس رقابت (عدم وجود منابع کافی)، (۳) عدالت خواهی (در منظر خود فرد)

هنگامی که مذاکره‌کننده مرتکب رفتار غیراخلاقی می‌شود غالباً تلاش می‌کند رفتار خود را توجیه نماید اما باید منتظر انتماجویی ناراضیان نیز باشد.

فنون غیر اخلاقی در مذاکره: بر اساس یافته‌های پژوهشی، موفقیت مذاکره تلفیقی مانند مذاکره ارزش افزوده تا حد زیادی به کیفیت اطلاعات مبادله شده بستگی دارد (نگاره ب)

الف) پیش فرض‌های سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی

اشاد	زادین ها	سرم آبروهای شمالی و کاندانها	سرم آبروهای جنوبی و لاس
عواطف	عواطف با ارزشند ولی باید پنهان نگه داشته شوند.	عواطف ارزش چندانی ندارد، مبادله با دیگران بدون دخالت عواطف است	حساسیت عاطفی با ارزش، مبادله‌ها به صورت بسیار عاطفی و گرم صورت می‌پذیرد.
قدرت	قدرت زیرکانه نقش بازی می‌کند، در جستجوی صلح باید بود.	بازی‌های قدرت همواره صورت می‌گیرد، به دنبال اقامه دعوی باشید، خیلی به دنبال صلح نباشید، نیرومندی بسیار با ارزش است	قدرت برتر نقش ایفا می‌کند. قوی‌تر از دیگران بودن ارزش زیادی دارد.
تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری گروهی با اجماع نظرات صورت می‌پذیرد	گروه با تیم، اطلاعات برای تصمیم‌گیرندگان فراهم می‌کند	تصمیم‌ها به وسیله افراد مسئول گرفته می‌شود.
تعامل اجتماعی	حفظ آبرو قطعی است، تصمیم‌ها بر اساس حفظ فرد از شرمندگی گرفته می‌شود	تصمیم‌ها بر اساس تحلیل هزینه-منفعت گرفته می‌شود. حفظ آبرو اصلاً مهم نیست.	حفظ آبروی شخص و احترام و شأن وی مهم است.
تشویق	هنگامی که حق کسی تشویق است باید بدون سروصدا و بدون استدلال صورت پذیرد. صبوری، احترام، تواضع و فروتنی بسیار ارزشمندند.	اینکه تشویق حق کسی است یا نه باید با استدلال همراه باشد. هنگام بحث غیرشخصی رفتار کنید و هنگام ارائه پیشنهاد عمل‌گرا باشید.	فرد هنگام بحث احساسی و آتشی است و از تعامل گرم و مباحثه زنده لذت می‌برد.

ب) فنون غیر اخلاقی مذاکره

شرح و توضیح	نوع
علل دروغ ممکن است محدودیت گرفته‌ها، بیت سوء مذاکره‌کننده، اقتدار چانه‌زنی، سایر تعهدات، قابلیت پذیرش پیشنهادهای طرف مقابل، فشار زمان و منابع در دسترس باشد.	دروغ
ارزش نتیجه یک طرف نسبت به طرف مقابل، گرفته‌های مذاکره‌کننده، هزینه‌های آنچه نماند، طایفه مذاکره‌کننده، یا آداب مذاکره، پیراژد، اهمیت ویژگی‌های محصولات یا خدمات از جمله عواملی هستند که تبلیغات زیادی می‌تواند درباره آن‌ها صورت پذیرد.	تبلیغات پر سروصدا
اعمال و بیاناتی که همراه با وعده و وعید می‌باشد، تقاضای اولیه پیش از حد، بی دقتی و بی‌باز نادرست واقعیت‌ها یا تقاضاها، و تقاضای امتیازهای ناخواسته از آغاز مذاکره را شامل می‌شود.	فرب
مذاکره‌کننده با قطع یا حذف برخی از گرفته‌های طرف مقابل یا سرزنش او برای اقدام‌های خود، یا فرستادن پیغام‌هایی به طرف مقابل یا هم‌پیمان‌های وی به تضعیف و تحریب روحیه طرف مذاکره می‌پردازد.	تضعیف روحیه طرف مقابل
مذاکره‌کننده با ایجاد منابع مالی، کسب مهارت و خبرگی و یافتن هم‌پیمان‌هایی موضع خود را تقویت می‌کند. همچنین با تشویق منطقی طرف مقابل از طریق رساندن یا عموم مردم یا تعهداتی که نسبت به موضع به دست می‌آورد موجبات تقویت موضع خود را فراهم می‌کند.	تقویت موضع خود
مذاکره‌کننده با افشای بخشی از واقعیت‌ها و کوتاهی در بیان واقعیت‌های پنهان، یا کوتاهی در تصحیح ادراکات نادرست یا جعل طرف مقابل،	عدم خود

کشودگی	با پنهان کردن موضع یا شرایط خود موجب اغوای طرف مقابل می گردد
استثمار اطلاعاتی	مذاکره کننده اطلاعاتی از طرف مقابل می گیرد و برای سوء استفاده از ضعفها او به کار می برد و گریتمها او را محدود کرده، قاضاهایی بر علیه و اقامه می کند یا هم پیمانها او را تضعیف می نماید. مذاکره کننده با تغییر دادن موضع خود، پیشنهادهایی را که پیش از این ادعا کرده بود نخواهد پذیرفت می پذیرد، قاضاهای خود را تغییر می دهد، وعدههای خود را پس می گیرد و تهدید می کند (در حالی که وعده کرده بود تهدید نکند). همچنین رفتارهایی می کند که انتظار نمی رفت از او سر بزند.
کسیختگی در افکار طرف مقابل	مذاکره کننده با دادن اطلاعات اضافی، پرسشها، یا دفتن موضع افکار طرف مقابل را آشفته می سازد، یا به رفتارهای پیچیده تری مانند ضعف نشان دادن در يك زمینه به گونه ای که ذهن طرف مقابل بر آن متمرکز یابد و ضعف دیگری را نادیده بگیرد روی می آورد.
حداکثر کردن تقاضا	مذاکره کننده از طرف مقابل می خواهد امتیازاتی بدهد که به سود او تمام شود و طرف مقابل هم میزانی یا بستر ضرر کند، یا مذاکره کننده وضعیت «برد - برد» را به حالت «برد - باخت» تبدیل می کند.

پرسش های تحلیلی فصل نهم

۱- رفتار چینی ها، روس ها، اعراب، مردم آمریکای شمالی، مکزیک ها در مذاکره را تحلیل کنید؟

۲- پیش فرض سنتی مذاکره در سه گروه فرهنگی در سه گروه فرهنگی را با یکدیگر مقایسه کنید؟

(ژاپنی ها مردم آمریکای شمالی و کانادایی ها، مردم آمریکای لاتین)

۳- جنبه‌های اخلاقی مذاکره را بیان کنید؟

۴- فنون غیر اخلاقی در مذاکره را بیان کنید؟

۵- فنون غیر اخلاقی در مذاکره را تحلیل کنید؟

۶- استمار اطلاعاتی چگونه صورت می‌گیرد؟

۷- نقش عدم خودکشودگی در اغوای طرف مقابل مذاکره را تحلیل کنید؟