

بِسْمِ تَعَالَى

مدیریت تعارض و فنون مذاکره

دوره بدو انتصاب مدیران پایه

تهیه و تنظیم:

دانشگاه علوم پزشکی ایران با همکاری معاونت توسعه مدیریت و منابع

وزارت بهداشت و درمان و آموزش پزشکی

اهداف دوره : پس از پایان این دوره از فراگیران انتظار می رود:

- * مدیران با مبانی تعارض آشنا شوند.
- * به مدیران کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند.
- * راه‌های ایجاد تعارض سازنده را بدانند.

شناسنامه دوره

◀ عنوان دوره: مدیریت تعارض و فنون مذاکره

◀ مرکز تحقیقات علوم مدیریت و اقتصاد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی ایران، تهران، ایران.

تلفن: ۰۲۱-۸۸۶۷۱۶۱۵

پست الکترونیکی: hme@iums.ac.ir

◀ اهداف دوره: آشنایی با مدیریت تعارض در سازمان

◀ گروه هدف: مدیران پایه

فهرست مطالب:

۱	چکیده
۱	مقدمه
۲	تعریف تعارض
۳	انواع تعارضات سازمانی
۳	۱- تعارض بر حسب طرف‌های تعارض
۴	۲- تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب
۵	نظریه‌های مربوط به تعارض
۶	عوامل بروز تعارض
۸	مراحل تعارض
۹	مدیریت تعارض و سبک‌های آن
۱۱	راهبردهای مدیریت تعارض
۱۳	پیامدهای سازنده تعارض
۱۴	الگوی تشریک مساعی
۱۵	استراتژی تحریک و ایجاد تعارض سازنده در سازمان
۱۶	نگرش نوین در تعارض
۱۸	اصول و فنون مذاکره
۱۸	تعریف مذاکره
۱۸	اصول چهارگانه مذاکره اصولی
۱۸	نکات کلیدی مذاکره
۱۹	فنون مذاکره
۱۹	نتیجه‌گیری
۲۰	نکات کلیدی
۲۱	منابع و مراجع

چکیده

در دنیای شگرف امروزی تعارض چه به عنوان امری مطلوب یا امری نامطلوب در زندگی فردی و سازمانی اجتناب ناپذیر شده است. تعارض در نتیجه‌ی محیط رقابتی و به شکل‌های مختلف درون‌فردی، بین‌فردی، درون‌گروهی، بین‌گروهی و درون‌سازمانی ظهور می‌کند. در این مقاله ضمن تبیین مفهوم تعارض و انواع آن، رویکردهای متفاوت به تعارض نیز معرفی شده است. در ادامه سعی شده است بررسی شود که برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست، بلکه حد متوسطی از آن برای تکامل سازمان و فرد ضروری است و می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. حائز اهمیت است که هر موقعیت تعارض، به افراد و سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند که از تعارض به عنوان فرصتی برای تحول استفاده کنند. تعارض وضع موجود را به چالش می‌کشد و زمینه‌ای برای نوآوری فراهم می‌کند. شاکله‌ی اصلی بحث به نحوه‌ی برخورد مدیران با پدیده‌ی تعارض در سازمان‌ها می‌پردازد. از آن جهت هنر مدیریت گروه در حل این تعارضات نمایان می‌شود. به تعبیر دیگر برخورد اصولی با این پدیده و مدیریت کردن آن به نحو مطلوب می‌تواند تهدید تعارض را به فرصتی برای شکوفایی استعدادها و به فعلیت رساندن خلاقیت‌های بالقوه مبدل سازد. در این راستا راهکارها و سبک‌های مدیریتی مختلف و الگوی تشریک مساعی را معرفی می‌کنیم. برای آنکه دید بازتر و وسیع‌تری نسبت به تعارض سازمانی داشته باشیم در نهایت به دیدگاه‌های نوین در این باب می‌پردازیم.

مقدمه

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد. استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیر مؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنشج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض امروزه به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت به شمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمان‌ها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارض‌ها سازنده باشند، موجب بروز افکار نو و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. در گذشته یک فرضیه عمومی

مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می‌کرد و مدیریت سازمان باید با واکنش‌های منفی خود آن را از بین می‌برد. اما پیشرفت‌های جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است چرا که افراد مختلفی که در سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند، هرکدام دارای ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمان‌ها اجتناب ناپذیر کرده است.

در این جزوه سعی شده است تا مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی، انواع تعارض، پیشامدها و عوامل بروز آن تبیین شود. علاوه بر آن سعی نگارنده بر آن است ضمن معرفی نگرش‌های نوین تعارض، به مدیران سازمان‌ها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم آن را به کار گیرند.

تعریف تعارض

از تعارض تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از آن به عنوان متعرض شدن و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن یاد شده است. رابینز در تعریفی می‌گوید: «تعارض فرآیندی است که در آن، شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به گونه‌ای بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش گردد». وی توضیح می‌دهد که در این تعریف، مفاهیم ادراک یا آگاهی، مخالفت، کمیابی و بازدارندگی نشان‌دهنده ماهیت تعارض هستند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارت از مخالفت، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب است. در نهایت او تعارض را به عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروهها تعریف می‌کند. تامپسون هر رفتاری را که از اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند، تعارض می‌داند. از دید وودمن تعارض فرآیندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است.

بنابراین، تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادارک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است.

تعریفی که این مقاله به آن اشاره دارد عبارت است از " بروز اختلاف نظر و تفاوت دیدگاه در مورد موارد مطرح شده در کار گروهی و در اعضاء آن که ناشی از تفاوت‌های میان فردی و ویژگی‌های شخصیتی ایشان و طرز تلقی های متفاوت در بین آنهاست."

انواع تعارضات سازمانی

۱- تعارض بر حسب طرف‌های تعارض

نوعی از دسته بندی تعارض، بر اساس طرف‌های تعارض در سازمان می‌باشد. بر این اساس تعارض می‌تواند در پنج سطح ظهور کند:

۱-۱ تعارض درون فردی: این نوع تعارض در درون فرد اتفاق می‌افتد و زمانی رخ می‌دهد که فرد در جهت

رسیدن به اهداف به مانعی برخورد کند. نوع دیگر تعارض درون فردی تعارض در هدف است که به سه صورت است:

الف) *تعارض خواست - خواست*: فرد تلاش می‌کند از بین دو هدف مطلوب یکی را انتخاب کند، به عنوان مثال انتخاب بین دو شغل در دو سازمان معتبر.

ب) *تعارض اجتناب - اجتناب*: فرد تلاش می‌کند از بین دو گزینه یا بیشتر که دارای پیامدهای منفی یکسان هستند یکی را انتخاب کند. مانند فردی که برای رهایی از بیکاری باید از بین دو شغلی که مطلوب نیستند یکی را انتخاب کند.

ج) *تعارض خواست - اجتناب*: فرد باید در مورد انجام دادن کاری تصمیم بگیرد که هم جنبه‌های مثبت و هم جنبه‌های منفی دارد، مانند قبول پیشنهاد یک کار خوب در یک موقعیت بد.

۱-۲ تعارض بین فردی: بین دو یا چند فرد رخ می‌دهد که دارای ارزشها، آرزوها، سبک‌های ارتباطی و دیدگاه‌های

متفاوت هستند. از جمله نشانه‌های تعارضات بین افراد، صحبت نکردن همکاران با یکدیگر و اعتنا نکردن به یکدیگر، بدگویی یکدیگر، رد کردن و آگاهانه به تضعیف یکدیگر پرداختن است.

۱-۳ **تعارض درون گروهی:** شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

۱-۴ **تعارض بین گروهی:** از آنجا که گروه‌ها میل دارند خود را برتر از گروه‌های دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود.

۱-۵ **تعارض درون سازمانی:** شامل تعارض و برخورد بین گروه‌هاست که ممکن است به صورت یکی از شکل‌های زیر باشد؛

الف) **تعارض عمودی:** برخورد بین کارکنان در سطوح مختلف یک سازمان تعارض عمودی نامیده می‌شود.

ب) **تعارض افقی:** تعارض بین کارکنان در سطح سلسله مراتبی یکسان در سازمان. این تعارض زمانی به وجود می‌آید که هر بخش بدون توجه به اهداف بخش‌های دیگر برای تحقق اهدافش تلاش کنند.

ج) **تعارض بین صف و ستاد:** گاهی کارکنان صف احساس می‌کنند که مسئولیت‌شان از اختیاراتشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می‌شود.

۲- تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب

شکل دیگری از تعارض که در میان اشکال مختلف تعارض از عمومیت بیشتری برخوردار است خود به دو دسته تقسیم می‌شوند: تعارض سازنده در برابر تعارض مخرب. بر اساس نظریه تعاملی به بعضی از تعارضات که از هدف‌های سازمانی پشتیبانی می‌کنند، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر که مانع تحقق اهداف سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند را تعارض مخرب می‌نامند.

هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایط موجب افزایش سلامتی و تحقق هدف‌های سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن

است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

نظریه های مربوط به تعارض

بنابر آنچه که گذشت نتیجه می‌گیریم آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند، وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آنهاست. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. با توجه به سیر پیشرفت مکاتب فکری مدیریت در طول سالهای اخیر، سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمان‌ها وجود دارد.

نخستین دیدگاه اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیانباری در درون سازمان خواهد داشت، به این دیدگاه نظریه سنتی تعارض (تئوری یگانگی) می‌گویند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای ختمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد و به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، مبنی بر این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند، بلکه همچنین یک ضرورت بدیهی برای فعالیت‌های سازمانی به شمار می‌آید که به این نگرش، نظریه تعامل تعارض می‌گویند.

بنابراین می‌توان به شکل زیر این سه نظریه را تبیین کرد:

۱- نظریه سنتی

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیر دست هیچ انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رفت و اگر چنین می‌شد، آن را یک ضد ارزش تلقی می‌کردند و خود به خود از سیستم خارج می‌شد. در این نظریه، تعارض یک عنصر بد و ناخوشایند است و همیشه اثر منفی روی سازمان دارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویران‌سازی،

تعدد، تخریب و بی‌نظمی مترادف می‌داند و چون زیان آور هستند، لذا باید از آنها دوری جست و در نتیجه مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. این نحوه نگرش به مسئله تعارض از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است. اگر چه تحقیقات فعلی بر اساس شواهد محکمی که در اختیار دارد منکر استفاده از این نظریه در شرایط فعلی است، اما بسیاری از ما هنوز هم در موقعیت هایمان از این معیار کهنه استفاده می‌کنیم.

۲- نظریه روابط انسانی

این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیرقابل اجتناب در همه سازمان‌ها می‌داند که با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد، حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

۳- نظریه تعامل

در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه، مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تبدیلی و سستی پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد.

نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ حداقلی از تعارض بکوشند. منظور از حداقل اندازه‌ای است که گروه را زنده، انتقادکننده از خود و خلاق نگه می‌دارد.

عوامل بروز تعارض

عوامل ایجادکننده تعارض در سازمان‌ها بسیار متعدد اند. استیفن پی رایبیز بر اساس یافته‌های تحقیق، دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:

۱. اختلاف‌های شخصی (تفاوت‌های فردی): اولین منشأ تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های مورد ارزش افراد باشد. عواملی از قبیل: تحصیلات، سابقه کار، تجربه و آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه، از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند، ممکن است عده‌ای را از سوی دیگران به عنوان افرادی غیر قابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت طلب به حساب آورد و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

۲. اختلاف‌های ساختاری: اختلاف‌های ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روش‌ها و رویه‌ها، توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال، اگر سازمانی هدف‌های ناسازگاری را انتخاب کند. کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

۳. اختلاف‌های ارتباطی: اختلاف‌های ارتباطی، عدم توافق‌هایی هستند که از پیچیدگی‌های علم معانی، عدم درک پیام و اختلاف در مجاری ارتباطی ناشی شده است. معمولاً تعارض‌های درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارض‌های بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است، که ممکن است این ارتباطات، رابطه‌ای مؤثر و صمیمی نباشد.

از طرف دیگر تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی که برخی از آنها در زیر آمده‌اند بوجود می‌آید:

الف) اهداف و افق‌های زمانی ناسازگار: عدم هماهنگی بین اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، اهداف بخش‌های مختلف سازمان و اهداف فرد و سازمان می‌تواند عامل بالقوه ایجاد تعارض شود.

ب) سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ: اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.

ب) وابستگی متقابل وظایف: هنگامی که افراد، گروهها یا بخش‌هایی که دارای وظایفی هستند که وابستگی متقابل با یکدیگر دارند به صورت مستقل و جدا از هم کار کنند.

ت) منابع ناکافی: هنگامی که منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض ایجاد شود.

ث) مغایرت‌های منزلتی: این حقیقت که برخی افراد، گروهها و بخشهای داخل یک سازمان بیشتر از افراد، گروهها و بخشهای دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند، یک عامل اساسی ایجاد تعارض است.

ج) تداخل اختیارات: زمانی که دو مدیر یا دوبرخشی برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.

مراحل تعارض

بیشتر تعارضات طی مراحل خاصی ایجاد می‌شوند که آگاهی از آنها می‌تواند برای مدیریت تعارض راهگشا باشد. مراحل تعارض را می‌توان به ۶ سطح تقسیم کرد:

الف) شرایط پیشین: شرایطی که به طور بالقوه تعارض را هستند.

ب) درک تعارض: زمانی که شرایط پیشین واقعا به پایه‌ای برای اختلاف بین افراد با گروهها تبدیل شوند مرحله درک تعارض به وجود می‌آید. البته این ادارک ممکن است فقط توسط یکی از طرفین تعارض صورت گیرد.

پ) احساس تعارض: تمایز بین مرحله درک تعارض و احساس تعارض مهم است. زمانی تعارض احساس می‌شود که به عنوان تنش مطرح شود که شخص را برای انجام عمل به منظور کاهش احساسات ناخوشایند برانگیزاند. برای اینکه تعارض حل شود، همه طرفین تعارض باید آن را درک و احساس کنند که نیاز دارند کاری را در مورد آن انجام دهند.

ت) تعارض آشکار: زمانی که تعارض به صورت آشکارا در رفتار ظهور کند.

به هنگام تعارض آشکار، دو راه حل وجود دارد که یکی از آنها سرکوب کردن تعارض است. در این حالت هیچ تغییری در شرایط ایجاد کننده تعارض داده نمی‌شود و فقط رفتارهای تعارضی آشکار کنترل می‌شود. دوم حل تعارض که در اینجا سعی بر اصلاح و تغییر شرایط ایجاد کننده تعارض است. سرکوب، راه حل موقتی و سطحی حل تعارض است و در واقع تعارض حل نشده است. نتایج حاصل از تعارض بسته به اینکه ما چه راهی را برای مواجهه با تعارض به کار ببریم نتایج و پیامدهای خاصی نصیبمان خواهد شد.

مدیریت تعارض و سبک‌های آن

همان طور که بیان شد تعارض لزوماً امری منفی نیست. چنانچه تعارض در جهت مقاصد شخصی مورد استفاده قرار گیرد امری مضر و غیر کارکردی است ولی اگر در جهت مقاصد سازمانی و خلق استعدادها مورد بهره‌برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارض‌های سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیر کارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید. به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه معقول، عادلانه و کاراست.

به طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است. این پنج سبک را می‌توان روی یک نمودار مشخص کرد محور افقی نمودار اهداف، علایق، نیازهای شخصی و محور عمودی اهداف، علایق و نیازهای دیگران است. با ترکیب‌های مختلفی از این دو محور سبک‌های مختلف مدیریت تعارض به وجود می‌آید. در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به توضیح هر یک از سبک‌ها پرداخته شود؛

۱. رقابت (اجبار): سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگی‌های این روش این است که اولاً غیر مشارکت‌جویانه و ثانیاً قدرت مدار باشد. فرد هرگونه قدرتی را که به نظر برسد برای بردن در موقعیت خاص مناسب است به کار می‌گیرد.

۲. سازش (تسلیم): این سبک نقطه مقابل رقابت است. فرد از علایق و اهداف خویش جهت تحقق اهداف و ارضای نیازهای دیگران صرف‌نظر و چشم‌پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم مشارکت‌جویانه است.

۳. اجتناب: زمانی که فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال می‌کند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض‌طره رود یا آن را به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند.

۴. همکاری: این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به‌منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه‌حلی است که موجب تحقق اهداف هر دو فرد بشود. به عبارتی دیگر در این سبک طرفین برای به دست آوردن منافع خود محکم ایستاده‌اند اما در عین حال خواهان همکاری با یکدیگرند و منافع طرف مقابل را در نظر می‌گیرند. از این رو ویژگی اصلی این سبک این است که مشارکت‌جویانه است.

۵. مصالحه: هدف مصالحه یافتن برخی تدابیر و راه‌حلهای قابل قبول برای هر دو طرف است که موجب تحقق نسبی منافع و تحقق اهداف هر دو طرف بشود. به عبارتی این سبک بینابین رقابت و سازش قرار دارد و نسبتاً مشارکت‌جویانه است. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند.

اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ یک از این سبک‌ها مردود نیست بلکه برای موقعیت‌های مختلف می‌توان از هر یک از این سبک‌ها استفاده کرد. نکته‌ظریف مدیریت تعارض نیز همین‌جاست یعنی هنر به کاربردن سبک مناسب در موقعیت مناسب. از طرفی گفته شد که معمولاً در هر فرد یکی از سبک‌های فوق غالب است. به گفته مازلو (۱۹۸۲) اگر تنها ابزاری که شما در دسترس دارید یک چکش باشد، گرایش خواهید داشت که هر مشکل را به عنوان یک میخ ببینید.

راهبردهای مدیریت تعارض

در هنگام مواجهه با تعارض اولین و مهمترین اقدام تجزیه و تحلیل تعارض است، به گونه‌ای که برخی معتقدند که درصد حل تعارض، تجزیه و تحلیل آن است.

در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داد شود.

-چه کسی در تعارض است؟ همان طور که گفته شد تعارض ممکن است بین افراد بایکدیگر، درون افراد، بین واحدها و مانند آنها باشد.

-منبع تعارض چیست؟ تعارض ممکن ناشی از کمبود منابع، رقابت، ناسازگاری اهداف و... باشد.

-سطح تعارض چه میزان است؟ آیا در خدمتوسط است؟ یا در حد بالاست و محتاج اقدام فوری است.

پس از تجزیه و تحلیل تعارض باید به حل آن پرداخت. بدین منظور روش‌های مختلفی وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از:

۱. مذاکره: یکی از فنون حل تعارض است که در آن طرفین تعارض راه‌حلهای مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می‌کنند تا به راه‌حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند.

به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد: مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی.

در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص درمقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد بردباخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش زور، تقلب و امتناع از اطلاع‌رسانی صحیح است. در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیز گفته می‌شود، هدف برد - برد است، در اینجاخواسته غالب به حداکثر رساندن نقاط مشترک است و راهبرد حاکم، مشارکت حل مسئله متقابل

و اطلاع رسانی صحیح است. این نوع مذاکره ایجاد کننده ارزش نیز نامیده می‌شود. به منظور اینکه مذاکره به مذاکره تلفیقی تبدیل شود رعایت موارد زیر ضروری است:

خودتان را به سوی رویکرد برد - برد سوق دهید .

برای خود راهبرد و برنامه داشته باشید. آنچه را که برای شما اهمیت دارد و چرایی اهمیت آن را برای خود روشن کنید . افراد را جدا از مشکلات ببیند.

توجه خود را کاملاً معطوف جریان مذاکره کنید، وضعیت طرف مقابل را در نظر داشته باشید و از مهارت‌های ارتباطی به خوبی استفاده کنید. گزینه هایی را برای سود دو جانبه ایجاد و توجه خود را معطوف آنچه که عادلانه است سازید.

۲. میانجی‌گری: در این روش، شخص ثالث بی‌طرف به عنوان میانجی سعی می‌کند که به طرفین در یافتن راه‌حلی برای حل مشکلات کمک کند.

۳. داوری: اگر در فرایند میانجی‌گری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجی‌گری به راه حلی برسند، آنگاه میانجی‌گری تبدیل به داوری می‌شود و فرایند میانجی‌گری به داوری تغییر می‌یابد و این شخص ثالث بی‌طرف است که راه‌حل ارایه می‌دهد.

از آنجا که معمولاً برای طرفین تعارض حل تعارض از طریق میانجی‌گری قابل قبول تر و ارجح است تا از طریق داوری. از این رو کسی که می‌خواهد نقش داوری را ایفا کند باید به صورت تدریجی و آهسته از میانجی‌گری به طرف داوری حرکت کند. بخصوص وقتی که طرفین بخواهند کار با یکدیگر را ادامه بدهند. نکته دیگر اینکه باید از تلاش برای اتخاذ تصمیمی که باعث شادی هر دو طرف شود پرهیز کرد زیرا این امر به سادگی امکان ندارد بلکه به جای آن باید سعی بر آن داشت که بی‌طرف بود و عادلانه راه حلی برای حل تعارض ارایه داد.

پیامدهای سازنده تعارض

تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه حلها را بهبود ببخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت اینکه بتواند پدیده تحول را تقویت کند.

به طور کلی در موارد زیر نقش سازنده تعارض بیشتر قابل تأمل و بررسی است:

۱ - **تعارض به عنوان عامل تغییر:** براساس تئوری سیستم باز بروز تعارض در سازمان یکی از بارزترین نیروها برای

تغییر در سازمان است چرا که تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته و خلق نظریات جدید را سرعت می‌بخشد.

۲ - **نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم‌گیری:** شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد تعارض می‌تواند در

بهبود کیفیت تصمیم‌گیری موثر باشد، بدین طریق که اجازه می‌دهد همه نکات (بخصوص نکات غیرروشن، غیرمعمول و یا متعلق به اقلیت) در تصمیم‌گیریهای مهم بررسی شود. از طرف دیگر اجازه نمی‌دهد که به گونه‌ای انفعالی به تصمیم‌گیریهای قالبی که معمولاً توأم با ضعف و ناتوانی است پردازد.

۳ - **اصلاح یا تعدیل اهداف:** هدف‌هایی که توسط مدیریت تعریف شده‌اند، در نتیجه تعارض اصلاح و تعدیل

می‌شوند. روشهای تحقق اهداف که غیر معمولند، یا از نظر اجرا مشکل هستند، ممکن است در اولین مراحل تعارض مشخص شوند و قبل از اینکه دیر شود اصلاحات لازم صورت بگیرد.

۴ - **تعارض به عنوان نیروی تحریک‌کننده و انرژی زا:** یک نتیجه مؤثر و کارآمد تعارض آن است که توانایی

آن را دارد تا میزان زیادی تحریک و انگیزش را در بین اعضای سازمان فراهم سازد. تعارض می‌تواند افراد را برای اقدامات لازم بسیج کرده و به حرکت درآورد. همچنان که والتون نیز اشاره می‌کند که تعارض ممکن است انگیزش و انرژی موجود را برای انجام وظایفی که توسط سیستم اجتماعی مقرر شده است افزایش دهد.

در الگوی دیویس و نیواستورم تعارض ممکن است ۴ موقعیت متفاوت در سازمان ایجاد کند.

موقعیت ۱ : موقعیت بازنده - بازنده است این موقعیت هنگامی رخ می‌دهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند.

موقعیت ۲ : موقعیت بازنده - برنده است. موقعیتی که در آن شخص الف از ب شکست می‌خورد.

موقعیت ۳ : موقعیت برنده - بازنده است. این موقعیت مربوط به زمانی است که شخص ب از الف شکست می‌خورد.

موقعیت ۴ : موقعیت برنده - برنده است. موقعیتی که هر دو طرف احساس کنند که از وضعیت بهتری نسبت به قبل برخوردارند و هر دو احساس می‌کنند که برنده هستند.

باتوجه به الگوی بالا، مدیران سازمان باید به دنبال راهبردهایی در مورد مسئله تعارض باشند که بتواند موقعیت ۴ را در سازمان به وجود بیاورد. تشریک مساعی به ایجاد نظرهای جدید و پیداشدن راه‌حلهایی جهت از بین بردن اختلافات موجود بین افراد منجر می‌شود. افراد از طریق تشریک مساعی می‌توانند به راه‌حلهایی دست یابند که رسیدن به آن مشکل به نظر می‌رسد. اکنون به روش تشریک مساعی به عنوان یکی از موثرترین روشهای مدیریت تعارض اشاره می‌کنیم.

الگوی تشریک مساعی

الگویی که غالب تئوری پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند، الگوی تشریک مساعی است. این همان راهبردی است که فالت آن را به عنوان وحدت بخش می‌خواند مارچ و سایموناز آن به عنوان حل مسئله یاد می‌کنند. بلیک و موتون در نوشته‌های خود با اصطلاح مواجهه مستقیم آن را توصیف کردند. گشودگی و صراحت، مواجهه نام‌های دیگر برای راهبرد تشریک مساعی هستند. در این استراتژی به جای اینکه انرژی و خلاقیت در جهت مخالف و کوبیدن طرف مقابل صرف شود، در حل مشکلات به کار گرفته می‌شود. بنابراین، از طریق این شیوه است که علل و ریشه‌های تعارض از سوی طرفین درگیر مورد بررسی قرار می‌گیرد تا نسبت به حل آن اقدام شود.

استراتژی تحریک و ایجاد تعارض سازنده در سازمان

از جمله هنرهای مدیریت تعارض در گروه های کاری و سازمانها ، هنر تحریک تعارض در بین گروه است ، تحریک تعارض یعنی ایجاد و بهره گیری مفید از تعارض در جهت بهبود عملکرد گروه و تقویت خلاقیت افراد گروه. منظور از تحریک تعارض ایجاد محیطی است که در آن نظریه های مخالف فرصت عرضه یافته و در معرض قضاوت قرار گیرند. بدیهی است که فردی می تواند به تحریک تعرض بپردازد که از سابقه، تجربه و دانش کافی در این زمینه برخوردار باشد. برای ایجاد تعارض سازنده در سازمان چند گام زیر ضروری هستند:

۱. فرهنگ سازمانی را تغییر دهید

اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می گیرد». اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می توانند عقاید و نظرات مخالف وضع را بدون ترس و وحشت ابراز کنند مدیریت سازمان می تواند، افکار جدید را شناسایی و در تصمیم گیری های خود به کار برد. چنین فرهنگی باعث بروز افکار جدید و خلاقیت ها و در نتیجه نوآوری می شود. این فرهنگ را می توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداش ها و دیگر مکانیزم های مثبت، تقویت و توسعه داد.

۲. از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید

یکی دیگر از راهکارهای ایجاد تعارض سازنده در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزش ها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. ولیکن خیلی از شرکت ها و سازمان ها از این روش بیشتر برای پر کردن پست های خالی مدیریت استفاده می کنند.

۳. سازمان (ساختار سازمانی) را مورد تجدید نظر قرار دهید

متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روش ها، رویه ها و بخشنامه ها و غیره یکی از منابع تعارض به شمار می روند. بنابراین منطقی است که مدیران، ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه دقیق تر قرار دهند.

تصمیم‌گیری متمرکز، تعیین گروه‌های شغلی، افزایش رسمی سازی، افزایش تعداد قسمت‌های بین واحدها و از این قبیل، تمامی ابزارهای ساختاری هستند که غالباً وضع موجود را آشفتنه و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

نگرش نوین در تعارض

امروزه مدیران بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است. بسیاری از رهبران دانسته‌اند که ثبات در سازمانها، عقیده‌ای قدیمی و منسوخ است و کنترل و پیش‌بینی چیزی بیهوده و عبث است. هنوز هم تا حدود زیادی، شیوه‌های مدیریت، از این فرضیات متغیر در مورد واقعیت، مصون نمانده است. اما در طول سالهای اخیر، نگرشهای صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت نسبت به تعارض به طور چشمگیری تغییر یافته است. برخی از مفروضات نگرش‌های جدید عبارت است از: تعارض اجتناب‌ناپذیر است، بروز تعارض به علت عوامل مربوط به ساختار سازمانی نظیر طرح شغل، ماهیت نظام طبقه‌بندی و حتی شکل فیزیکی قطعی است، تعارض شرط لازم و ضروری هر تغییر است، میزانی از تعارض همیشه مطلوب است و ...

در دیدگاهی جدید با اعمال کردن ویژگی پویا بودن سازمان‌های امروزی هفت مهارت کوانتومی معرفی شده‌اند. این مهارت‌ها که ریشه در دیدگاه علمی جدید دارند. که جهان را به عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، به جای سیستمی ماشینی و ساعت‌واره می‌داند و رهبران قرن بیست و یکم را با مجموعه مهارت‌های مغزی برای اداره افراد و تعارض روبرو می‌کند.

مهارت‌های کوانتومی به شرح زیر تعریف شده‌اند:

۱. دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند؛
۲. تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض؛
۳. احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیات‌بخش؛

۴. شناخت کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی؛

۵. عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه؛

۶. اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی؛

۷. وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر.

متخصصان حل تعارض در سازمان و مخصوصاً متخصصان امر توسعه سازمان نیازمند تبدیل شدن به رهبران تفکر کوانتومی هستند. آن‌ها نیازمند کشف مدل‌های ذهنی خود هستند و سپس آنها را با مهارت‌های کوانتومی آزمون کنند. پیشروان تغییر کوانتومی، تا زمانی که خود را تغییر نداده اند، نمی‌توانند سازمان‌ها را تغییر دهند. تجدید نظر در برنامه‌های توسعه رهبری، به شیوه‌ای که مشارکت‌کنندگان را تشویق می‌کند که فراتر از پارادایم‌های سنتی خود بیندیشند و مفاهیم علمی جدید را تحقیق کنند، عمل با ارزش دیگری است. مجریان توسعه سازمان همچنین می‌توانند رویکردهای علمی جدید و ابتکاری به حل تعارض را معرفی و ایجاد کنند. تیم‌سازی همیشه فعالیت صحیح نیست. صلح و آرامش همیشه مطلوب نیست. ایجاد اندکی عدم تعادل، مشخصه و لازمه توسعه سازمان قرن ۲۱ است. همانگونه که مجریان توسعه سازمان و مدیران عملیاتی، این مهارت‌ها را فرا می‌گیرند، محیط کار ایستا و ثابت خود را به سازمان‌های کوانتومی، پویا و انعطاف پذیر تبدیل می‌کنند. سازمان‌هایی که در عصر آشوب قرار دارند، خلاقانه برای استفاده قدرت تحول‌گرای تعارض آماده می‌شوند.

بنابراین تعارض از دیدگاه علوم جدید، خصوصاً نظریات آشوب و نظریه کوانتوم بررسی می‌گردد. این نظریات علمی، الگوی ذهنی جدیدی را ایجاد می‌کنند که می‌توانند مدیران را قادر سازد، تا دیدگاه خود را در مورد تعارض تغییر دهند، و یاد بگیرند که به تعارض، به عنوان موقعیتی ضروری برای تکامل فرد و سازمان بنگرند. نویسندگان جدید عرصه مدیریت، بر مبنای این نظریات جدید، مجموعه مهارت‌های کوانتومی جدیدی را ارائه داده‌اند که مدیران و مشاوران توسعه سازمانی می‌توانند به منظور ایجاد سازمانی پویا استفاده کنند، سازمانی که تعارض را پذیرا باشد و از آن برای تحول مستمر بهره گیرد.

اصول و فنون مذاکره

تعریف مذاکره

مذاکره عبارت است از یک چانه زنی برای وصول به نتیجه قابل قبول برای طرفین. مذاکره به مفهوم برد دو طرف است. مذاکره اصولی عبارتست از برقراری ارتباط برای رسیدن به توافق براساس راه حلها و راهکارهایی که بر معیارها و موازین قابل قبول استوار بوده و منافع طرفین را منصفانه تأمین کند.

اصول چهارگانه مذاکره اصولی

- ۱- اشخاص را از موضوع جدا کنیم.
- ۲- روی منافع تمرکز کنیم نه روی مواضع.
- ۳- برای تأمین منافع متقابل راه های مختلفی بیندیشیم.
- ۴- بر استفاده از معیارها و موازین اصرار بورزیم.

نکات کلیدی مذاکره

۱. وضعیت طرف مقابل را در نظر گرفته و درک کنید.
۲. برنامه و استراتژی مشخص داشته باشید.
۳. مذاکره را با دیدی مثبت آغاز کنید.
۴. حل مسائل را هدف قرار دهید نه شخصیت طرف مقابل.
۵. در جلسه منطقی و هدف دارد باشید.
۶. بطور جدی به دنبال راه حل و پیشنهادی برای حل مسائل باشید.
۷. به رابطه برد- برد فکر کنید و در آن جهت پیشنهاد دهید.
۸. بر استفاده از واقعیت عینی تأکید کنید.

۹. بطور فعال به نظرات طرف مقابل گوش کنید.
۱۰. از ارتباط غیر کلامی نهایت استفاده را ببرید.
۱۱. بی دلیل مخالفت نکنید و بحث را طولانی نکنید.
۱۲. پیش داوری نکنید.

فنون مذاکره

۱. شنونده خوبی باشید
۲. با اطلاع در جلسه حضور داشته باشید.
۳. مبادی آداب باشید
۴. دارای رفتار مناسب باشید
۵. فصیح باشید
۶. تحلیل‌گر باشید
۷. پذیرا باشید
۸. صبور باشید
۹. احساسات خود را کنترل کنید

نتیجه‌گیری

صاحب‌نظران مدیریت براین باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی و مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح است و وجود روابط سالم مبتنی بر همکاری و همدلی بین این منابع ارزشمند از جمله مهم‌ترین عوامل اساسی برای موفقیت در همه سازمان‌ها اعم از صنعتی، اداری، خدماتی، آموزشی و مانند آنهاست. از طرف دیگر با توجه به پیچیدگی روزافزون

سازمان‌ها و تفاوت در اندیشه، نگرش و باورهای افراد، تعارض به عنوان جزء اجتناب‌ناپذیر زندگی سازمانی امروز مطرح است. نکته قابل توجه اینجاست که اجتناب‌ناپذیر بودن تعارض بر منفی بودن آن نیست بلکه چه بسا اگر تعارض خوب مدیریت شود، برای سازمان مفید نیز باشد. به عبارت دیگر تعارض سکه‌ای است که دو وجه مثبت و منفی دارد و شیوه برخورد و یا رویارویی با آن است که اثر آن را برای سازمان تعیین می‌کند. از این رو، بی‌شک توانایی مدیریت و کنترل پدیده تعارض در سازمان‌ها از مهم‌ترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران امروز نیازمند آن هستند. با توجه به آنچه در این مقاله به آن پرداخته شد و راهکارهایی که ارائه گردید، امروزه نقش مدیریت تعارض بعنوان یکی از چند نقش برجسته مدیریتی، جای خود را بیشتر باز نموده. در این راستا پرورش مدیران در زمینه تشخیص بموقع تعارض و استفاده از راهبردهای مناسب، حیاتی به نظر می‌رسد.

نکات کلیدی

- تعارض را می‌توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروه‌های به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادارک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است.
- ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.
- نظریه تعامل مدیران سازمان‌ها را وادار می‌کند که در حفظ حداقلی از تعارض بکوشند. منظور از حداقل اندازه‌ای است که گروه را زنده، انتقاد کننده از خود و خلاق نگه می‌دارد.
- به طور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد که از آنها به عنوان سبک‌های مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولاً هر فرد در یکی از این سبک‌ها غالب است.
- در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می‌شود، علایق و خواسته‌های یک شخص در مقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می‌برد و دیگری می‌بازد. به عبارتی رویکرد بردباخت حاکم است.
- برقراری ارتباط در یک "مذاکره اصولی" به منظور دستیابی به توافق براساس راه‌حلها و راهکارهای مبتنی بر معیارها و موازین قابل قبول صورت می‌گیرد و در آن منافع طرفین به صورت منصفانه تأمین می‌گردد.

منابع و مراجع

۱. رایبیز، استیفن. تئوری سازمان، "طراحی و کاربردها"، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۷.

۲. وتن، دیوید و کمرون، کیم. "مدیریت تعارض"، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ اول، تهران، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، ۱۳۸۰.

۳. بزاز جزایری، سیداحمد، "مهارتهای مدیریت تعارض"، نشریه تدبیر، شماره ۸۶ مهر ماه ۱۳۷۷.

۴. رایبیز استیفن. مبانی رفتار سازمانی(چاپ اول)، ترجمه قاسم کبیری. تهران: انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹.

۵. رضائیان، علی؛ مدیریت تعارض و مذاکره. تهران: سمت، ۱۳۹۲.

۶. شاهرکنی، سید حبیب الله، "راهکارهای رویارویی با تعارض"، نشریه توسعه مدیریت، شماره ۳۴، بهمن ۱۳۸۰.

7. DAVIS, KEITH AND NEWSTROM, JOHN (1989). "HUMAN BEHAVIOR AT WORK" 8th EDITION, MC, GRAWHILL, BOOK COMPANY.

8. Robbins, Stephen P (1994) "Management, Prentice-Hall Inc. Eagle Wood Cliffs", New Jersey.

9. Robbins, Stephen P (2003) "Organizational Behavior", 10 Edition, Prentice – Hall India, p 396.

10. Shelton. Charlotte D & Darling John R (2004) "From Chaos to order: Exploring new frontiers conflict management, Organization Development Journal". Vol 22, No 3, pp 22-41.

11. Shelton. Charlotte K (2001) "the quantum skills model in Darling". John R, Management a new paradigm to enhance effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol22, No6. PP 264-273.