

تعارض و مدیریت حل آن



سرفصل دوره:

۱. تعارض و دیدگاه‌های مربوط به آن

۲. سطوح تعارض و عوامل موثر در بروز آن

۳. مدیریت تعارض و رویکردهای حل آن

۴. سه توصیه برای کاهش تعارض

اهداف دوره

1. شناسایی عوامل موثر بر بروز تعارض

2. انتخاب بهترین رویکرد در حل تعارض

تعریف یادگیری

هرگونه تغییر رفتار که ناشی از مطالعه یا مشاهده باشد

هر کسی علم آموخت اما بدان عمل نکرد مانند کسی
است که زمینی را شخم می زند ولی بذری در آن نمی
پاشد.

سعدی علیه الرحمه



علم های اهل تن احمالشان
علم های اهل دل حمالشان
علم اگر بر دل زند یاری بود
علم اگر بر تن زند باری بود



مولانا

تعارض چیست ؟

1- وقتی موضوعی برای یکی از طرفین مهم باشد و همزمان احساس کند که طرف مقابل روی آن موضوع تاثیر منفی بگذارد (استیفن رابینز).

2- کشمکش میان دو یا چند نفر برای دستیابی به جایگاه برتر یا قدرت و منابع بیشتر است (کریستوفر مور)

3- هر نوع اختلاف نظر که باعث میشود یک موضوع را نتوان با روش های عادی به مرز توافق نزدیک کرد (هربرت سایمون)

چند نکته :

1- عدم مدیریت صحیح تعارض می تواند هزینه های مادی و

غیرمادی را بر فرد / سازمان تحمیل کند .

2- عدم مدیریت صحیح تعارض می تواند محیط کار / خانه به

محیطی پر تنش تبدیل کند.

3- تحقیقات نشان می دهد حدود 40 درصد وقت مدیران صرف حل

تعارضات می شود

4- مطالعات موسسه گلوبال هیومن کپیتال ریپرت در سال 2018 در 9

کشور اروپا نشان می دهد 85 درصد کارکنان روزانه با تعارض درگیر می

شود.

چند نکته :

1. تعارض می تواند محیط کار را به محیطی پرتنش تبدیل سازد.

2. تعارض زمانی مخرب تر می شود که ناشناخته باشد یا کتمان

شود.

telegram: @InnerRain
instagram: @Inner.Rain



احساسات ابراز نشده هرگز نمی میرند بلکه آنها زنده دفن میشوند و
بعدها به صورتهای زشتی بیرون میزنند (فروید)



نکته :

4 - اغلب افراد از تعارض بیزارند و از آن فرار می کنند یا حالت دفاعی بخود می گیرند. در حالیکه داشتن اطلاعات کافی و شناخت روشهای حل آن می تواند به فرد کمک کند احساس بهتری در مورد تعارض داشته باشد و بدون صدمه رساندن به مخاطب آنرا مدیریت کند .

بعضی از مزایای تعارض :

- 1- همانند تهویه عمل می کند و باعث تخلیه هیجانها می شود
- 2- امکان بازنگری اهداف / باورها / فرآیندها فراهم می شود
- 3- موجب رشد خلاقیت و مهارت‌های ارتباطی می شود
- 4- به اعتماد سازی متقابل کمک می کند .
- 5- شرایط یادگیری بهتری (یادگیری دوحلقه ای) را فراهم می کند

بسیار مهم است که بخاطر داشته باشیم:

هرگونه اختلاف نظر تعارض محسوب نمی شود بلکه زمانی به تعارض تبدیل می شود که نشانه های رفتاری آن به تدریج دیده شود.

مثال

آقای غلامی به شدت از ترافیک و شلوغی خیابان گله مند است
او مداوم به خانمش یادآوری می کند که اگر به شهر خلوت تری
بروند این قدر اذیت نمی شود .

دیدگاهها درباره تعارض

1- دیدگاه سنتی: (1900-1940)

هیچ تعارضی نباید در سازمان وجود داشته باشد چرا که موجب تضعیف و کاهش اقتدار مدیریت و مخل سیستم های کاری میشود

تعارض ناشی از خطای مدیریتی است



دیدگاهها درباره تعارض

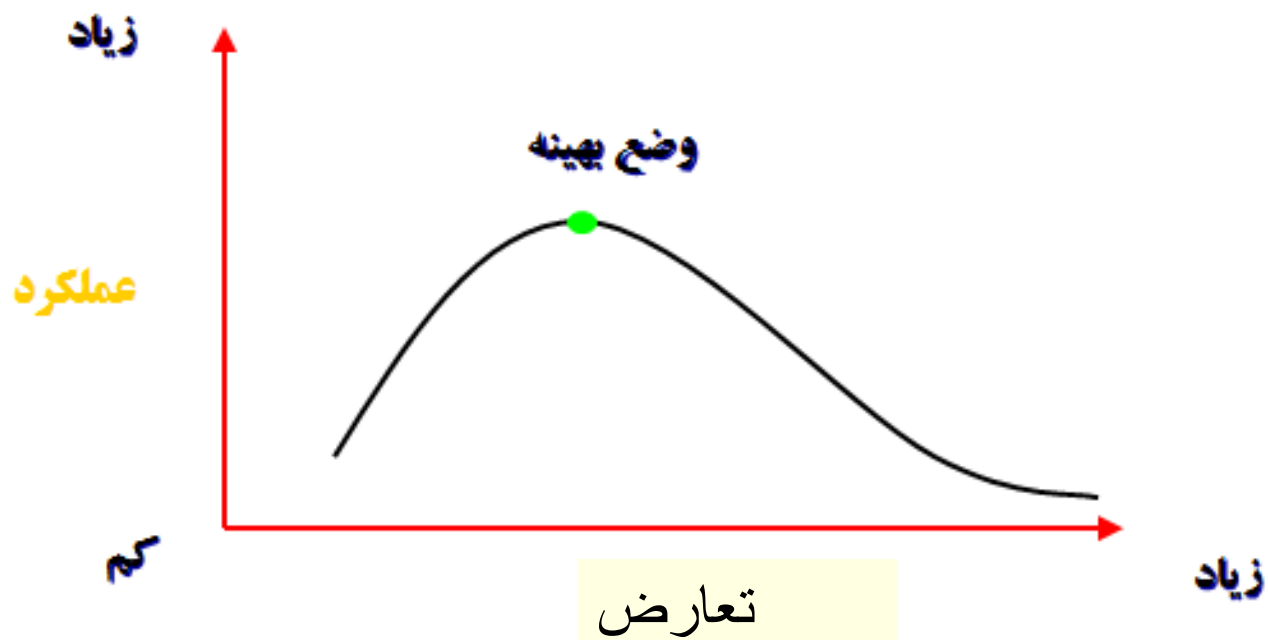
2-دیدگاه روابط انسانی: (1940-1970)

تعارض غیرقابل اجتناب است ولی باید مدیریت شود تا به بهبود عملکرد منجر شود

دیدگاهها درباره تعارض

3- دیدگاه تعاملی: (1970 به بعد)

باید تعارض در سطح معینی حفظ شود تا پویایی، تحرک و خلاقیت از بین نرود چون میل به جستجو برای یافتن روش های جدید را بیشتر می کند.



تعارض شیطانی

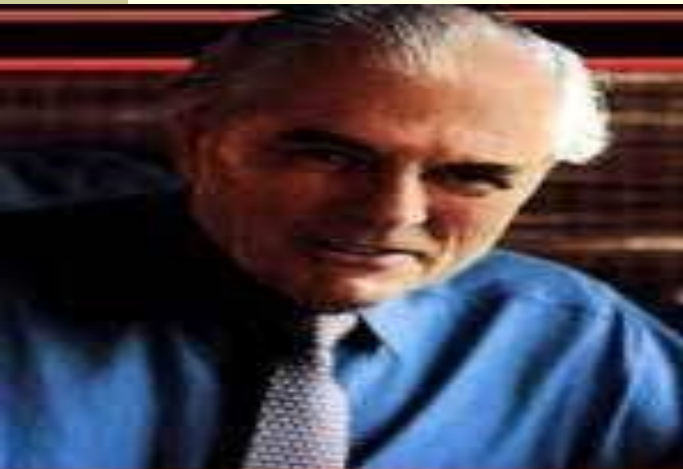
این نظریه را **دکتر ایروین جانیس (1918-1990)** روانشناس

آمریکایی مطرح کرد. در این حالت فرد وانمود می کند که مخالف

مباحث مطروحه است. تعارض شیطانی باعث میشود افراد از

زاویه دیگری به موضوع نگاه کنند. باید دقت کرد در این تعارض

عقاید و یا برنامه ها را به چالش بکشیم نه افراد را





نقش ها (وظایف) مدیران از دیدگاه هنری مینتزربرگ ۱۹۹۰



ارتباطی

اطلاعاتی

تصمیم گیری

نقش های (وظایف) تصمیم گیری

■ آشوب زدایی:

■ به مدیریت تعارضات می پردازد.

■ تخصیص دهنده منابع:

■ باید بهترین محل برای استفاده از منابع سازمان را شناسایی کند

■ مذاکره کننده:

■ باید بدنبال مذاکره برد-برد باشد

ویژگی های تعارض

1- کشمکش و اقدام آگاهانه و عمدی

2- توام با هیجان

3 - پنهان یا آشکار است

4- جهانی است

سطوح تعارض برحسب طرفهای تعارض

1- درون فردی

2- بین فردی

3- درون گروهی

4- بین گروهی

5- سازمانی

تعارض درون فردی (تصمیم گیری)

1- وقتی اتفاق می افتد که آنچه می خواهید انجام دهید و آنچه باید انجام دهید همخوانی وجود نداشته باشد

2- این تعارض معمولاً ناشی از عدم همخوانی بایدها

(Shoulds) و خواسته ها (Wants) است و می تواند

باعث سردرگمی و تزلزل در تصمیم گیری شود

نظریه کورت لوین روانشناس آلمانی (1890-1947) در مورد انواع تعارضات درون فردی

کورت لوین سه نوع تعارض درون فردی را مطرح می کند



انواع تعارضات درون فردی

1-خواست - خواست. (Approach - Approach) وقتی

دوخواسته جذاب با ظرفیت یکسان در درون مان باشد و باید

یکی را انتخاب کنیم .

انواع تعارضات درون فردی

2 - اجتناب - اجتناب (Avoiding - Avoiding) :

انتخاب میان دو نا خواسته با ظرفیت های منفی است و معمولاً فرد را در بلا تکلیفی می گذارد .

انواع تعارضات درون فردی

3-خواست-اجتناب (Approach -Avoiding):

انتخاب میان یک خواسته جذاب و یک ناخواسته. در این

حالت اگر شدت هرکدام قوی تر بود انتخاب می شود

کارگروهی

برای هر یک از انواع تعارض درون فردی سه مثال

مطرح کنید

سوال برای بحث

نمونه های زیر کدامیک از انواع تعارضات درون فردی است

1- میل به غذاهای چرب و ترس از بیماریهای قلبی و عروقی

2- خستگی از مستاجری و منتفر بودن از گرفتن وام مسکن

3- اعزام به ماموریت خارج از کشور و دوری از خانواده

4- کمک به موسسه محک (کودکان سرطانی) و زلزله زدگان

5- ادامه تحصیل و کاهش درآمد و دریافتی

6- ازدواج و جدایی از والدین

سوال برای بحث

7- قبولی در کنکور و قبولی در آزمون استخدامی

8- علاقه به مسافرت و ترس از ابتلاء به کرونا

9- درد شدید کمر و ترس از عمل جراحی

10- تماشای فوتبال و گردش خانوادگی



تعارض بین فردی

* این تعارض زمانی رخ می دهد که بین دو یا چند نفر در مورد موضوعی توافق وجود نداشته باشد .

* تعارض بین فردی امری عادی و رایج است در هر مکان می تواند رخ دهد مانند محیط کار – خانه – خیابان و

علل تعارض بین فردی:

1- احساسات / علایق متفاوت

2- نگرش ها / باورها

3- اهداف متفاوت

4- ضعف مهارت های ارتباطی

5- تفاوت در شخصیت

6- کمبود منابع

احساسات متفاوت

شدت یک احساس اغلب نشان دهنده اهمیت یک موضوع است
احساسات متفاوت در مورد یک رویداد / مکان / شخص می تواند
زمینه ساز تعارض شود

احساسات متفاوت





افتتاح مجتمع پتروشیمی مهاباد

خرداد ۹۵




باختر
شرکت پتروشیمی (سپاس حامی)



تفاوت در نگرش / باورها

نگرش / باور یک گرایش آموخته است که برای ارزیابی رویدادها / اشیاء / افراد / مکان ها و..... بکار می رود و می تواند از طریق تجربیات - یادگیری - عوامل اجتماعی (هنجارهای جامعه - تبلیغات - قوانین - تربیت خانوادگی و.....) شکل بگیرند.

نکته

مدل دکتر آلبرت ایس (1913- 2007) به ما کمک می کند که بیشتر روی افکار / باورهای خود متمرکز شویم و اجازه ندهیم که آنها به سادگی رفتارهای ما را کنترل کنند.





رویداد تحریک کننده
Activating Event

افکار، تصاویر ذهنی، باورها
Beliefs

احساسات
Consequences
(Emotions)

رفتار
Consequences
(Behavior)

Factors Influencing Attitude Formation



experience



social roles & norms



classical & operant
conditioning



observing people
in environment

مثال در مورد تفاوت در نگرش/ باورها

دو مدیر ممکن است در مورد ایجاد انگیزه در کارکنان نگرش های مختلفی داشته باشند. و یا کارکنانی که معتقدند سازمان مثل یک خرس است که یک موکندن از آن هم غنیمت است با کارکنانی که سازمان را مثل یک خانواده می دانند.



اصول تئوری X و Y (مگ گرگور)

تئوری Y	تئوری X
<p>1. کارکنان کار را همچون استراحت ، گردش و بازی دوست دارند</p> <p>2. نیاز به مشوقهای مثبت ایجاد انگیزه دارند</p> <p>3. مسؤلیت پذیرند و می خواهند در حل مشکلات سهیم باشند</p> <p>4. خود راهبر بوده و نیاز به کنترل شدید ندارند</p>	<p>1. کارکنان از کار بیزارند</p> <p>2. کارکنان را باید کنترل و گاهی تهدید کرد</p> <p>3. کارکنان از پذیرش مسؤلیت خودداری می کنند و بیشتر به دنبال امنیت شغلی هستند</p>



حضرت موسی (ع) و فرعون



اصحاب كهف و دقيانوس

اهداف متضاد

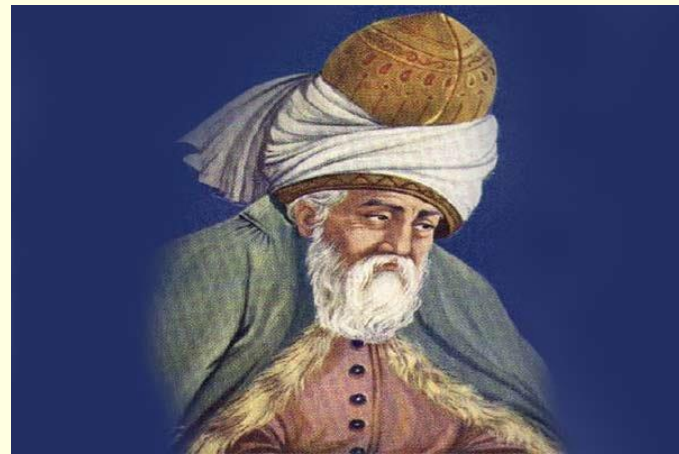
هدف شرایط مطلوبی است که افراد خواهان دستیابی به آن هستند مانند یافتن شغل و همسر دلخواه – خرید خانه – روابط خوب با اطرافیان و





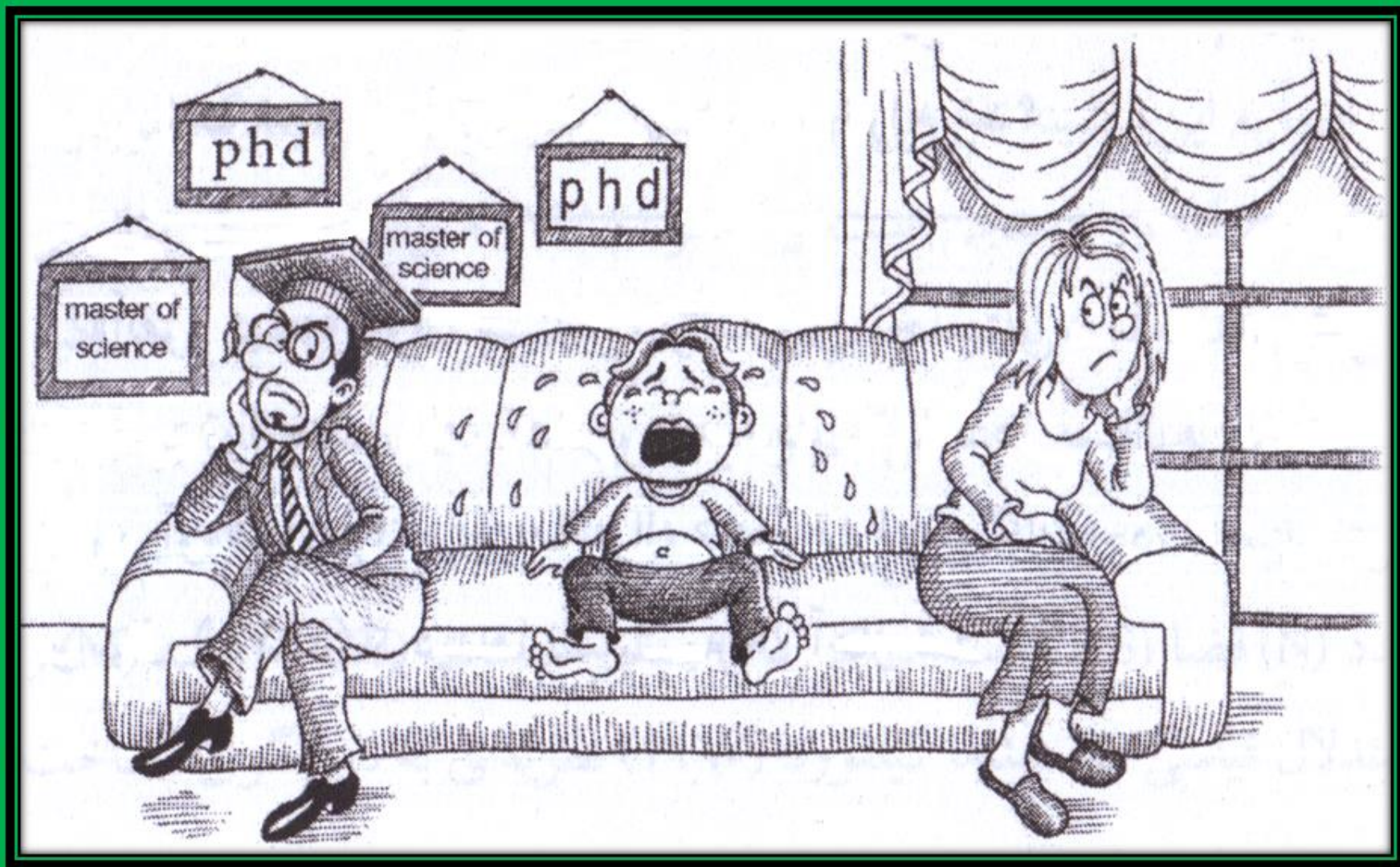
میل مجنون پیش آن لیلی روان
میل ناقه در پی کره روان
یک دم ار مجنون ز خود غافل بدی
ناقه گردیدی و واپس آمدی
گفت ای ناقه چو هر دو **عاشقیم**
ما دو ضد پس همراه نالایقیم

مولانا



ضعف مهارت های ارتباطی

عدم توانایی در برقراری فهم مشترک از یک پیام و بروز سوء تفاهم .
وقتی پیام بخوبی ارسال نشود و یا بخشی از اطلاعات گفته نشود پیام می تواند به غلط تفسیر شود.



تخصص همه چیز نیست و به تنهایی برای موفقیت کافی نیست

نمونه ای از ضعف مهارت ارتباطی

يك كارمند تازه استخدام به طرف دستگاه كاغذ خردكني رفت و
كنارش ايستاد و با تعجب به آن نگاه كرد . منشي واحد پرسید آیا
كمكي از دستم بر مي آيد ؟ كارمند گفت : آه بله ! لطفاً نشان دهید
اين دستگاه چگونه كار مي كند . منشي پاسخ داد ساده است و
گزارش او را گرفت و داخل دستگاه كرد و گفت نگاه كن كارمند گفت
: بله مي بينم لطفا دو نسخه كپی بگیرید .

کمیود منابع

وقتی دو کارمند مجبورند بخاطر کمیودجا در یک اتاق کوچک کنار هم کار کنندیا مدیربخاطر پاداش به کارکنان با کمیود بودجه روبروشود.

شخصیت:

مجموعه ای از صفات و ویژگی های خاص است که می تواند افراد را از یکدیگر متمایز سازد.

نکته

شخصیت هر فرد را می توان به یک سوپ

تشبیه کرد که شاید مواد تشکیل دهنده آن با سوپ

شخصیتی فرد دیگر مشابه باشد اما سهم و ترکیب

مواد باعث می شود که طعم متفاوتی شکل گیرد.

تعارض به علت تفاوت در شخصیت/رفتار

1- چهار نوع شخصیت /دکتر کارمازی (روانشناسی رنگ
مغز)

2- چهار نوع شخصیت /رفتار مدل دکتر مارستون یا مدل
دیسک



THE COLORED BRAIN COMMUNICATION FIELD MANUAL

Practical Applications of
Directive Communication Psychology
using Colored Brain to Influence
Leadership, Business and Relationships



From the
Best Selling Author of
"Identity Intelligence"
and
"Lessons from
The Monkey King"

Arthur F. Carmazzi

with foreword by **LESLIE CHOUDHURY**

روانشناسی رنگ مغز :

افراد براساس رنگ مغزشان (آبی، سبز، قرمز و بنفش) رویدادها و اطلاعات از محیط را پردازش می کنند که نتایج ممکن است متفاوت باشد.

روانشناسی رنگ مغزی یعنی افراد با عینک های رنگی مختلف به محیط اطراف می نگرند و مشاهدات خود را برای دیگران تعریف می کنند که ممکن است با واقعیت ها همخوانی نداشته باشد.

رنگ مغز از طریق پاسخ دهی به 15 سوال مشخص می شود

دو نمونه از سوالات:

سازمانی را دوست دارم:

- 1- که زمینه رشد در آن فراهم باشد
 - 2- ساختار مند و دارای چارچوب باشد
 - 3- زمینه خلاقیت وجود داشته باشد
 - 4- کارها براساس یک فرایند نظام مند اجرا شود
- در اجرای یک پروژه زمانی احساس آرامش می کنم:**

- 1- یک نگاه کلی به آن داشته باشم
- 2- دسترسی به اطلاعات آسان باشد
- 3- برنامه های موفقیت آمیز برای آن تدوین کنم
- 4- افراد با تجربه را به همکاری دعوت کنم

حل مسئله خلاقانه و نوآوری

بعضی مسائل در آن وامد می توانند راه حل های متعددی داشته باشند

ضرورت اقدام سریع برای کنار هم قرار دادن قطعات و تعیین راه حل ها، ایده ها و طر ح ها

هیچ چیز تا زمانی که کنار هم قرار داده می شود یکپارچه نخواهد بود

مؤلفه های اندیشه به صورت تصادفی از محیط اطراف نتجات می گیرند

هیچ چیز به هم پیوسته نبوده؛ همه جدا بوده و می توانند به روش های مختلف در کنار هم قرار گیرند

همه چیز پیشترتی منطقی را در جهت نیل به نتیجه نهایی دنبال می کند

حل مسئله تابع شفاف سازی و شامل فرایند و روش است

هر چیزی که مشخص نمی کند چه کاری باید انجام شود امتیاط یا اقدام نهایی را تضمین می کند.

ضرورت شفاف سازی رویکرد ساختاریافته و تملیلی به راه حل ها، ایده ها و طرح های مؤلفه را موجب می گردد

نتیجه نهایی از شروع مشخص بوده و تملیل بهتر ین روال عمل را تعیین می کند

مؤلفه های تفکر با مقایسه ارتباط تعیین می گردد.



تجایر همزمان گذشته و حال آینده ای احتمالی برای ارائه راه حل، ایده و طرح به وجود می آورند

رویداد ها و برداشت های گذشته به پیش های آن مرتبط شده تا معنایی را به دست دهند.

مؤلفه های اندیشه از محیط اطراف و پینشی که آن داده مدب می شوند

هر چیزی تا مد معینی از درون یابی به هم مرتبط خواهد بود.

همه چیز به هم متصل و هیچ چیز مستقل نیست، اطلاعات و مرتبطات اساسی هستند

مؤلفه های اندیشه فوشه های مرتبط را تشکیل می دهند

فوشه های اطلاعات به فوشه های دیگر متصل شده و داده مرتبطی را به دست می دهند که در صورت نیاز می توان بدان دسترس یافت

اطلاعات با دیگر اطلاعات دارای ماهیت مشابه به هم مرتبط بوده و اطلاعات مناسب تر برای شکل دهی تیمه را مشخص می کنند، بنابراین اطلاعات و مرتبطات بیشتر راه حل، ایده و

تعبیر رویدادها به واکنش همبانی نسبت به آن رویدادها بستگی داشته و عواطف به شرایطی بستگی دارند که مساسیت نسبت به رویدادهای مربوطه را افزایش می دهند

چون نتایج از محیط اطراف خود مستقل نیستند، مسائل و راه حل ها احتمالات ناممذود دارند.

احتمالات متعدد نیازمند سوالات متعدد و اطلاعات مرتبط با نتایج و جهت گیری های متعدد می باشند. همه چیز باید لحاظ شود

مساسیت بالا موجب دستیابی به پینش قوی تر و مبانی مناسب تر برای تصمیم گیری و اقدام می گردد

بعضی از ویژگی های افراد مغز قرمز

1- قبل از هر اقدامی شفاف سازی می کنند

2- ذهنی تحیل گر، جزءنگرو افکاری ساختارمند دارند

3- اغلب به یک موضوع فکر می کند در نتیجه در سازماندهی قوی هستند.

4- به موضوعات انسانی اهمیت زیادی نمی دهد

5- به ندرت احساسات خود را بروز می دهد و علاقه ای به دخالت در کار دیگران ندارند.

6- مقید به رعایت ارزش ها هستند

بعضی از ویژگی های افراد مغز سبز

1- قبل از ارزیابی اقدام می کنند

2- در حین کار به جمع آوری اطلاعات می پردازد لذا ممکن است تصمیمات خود را تغییر دهند.

3- همزمان روی چند موضوع کار می کند در نتیجه سازماندهی ضعیفی دارند.

4- سریع کارکردن را دوست دارند و ممکن افرادی عجول شناخته شوند.

5- به احساسات دیگران اهمیت زیادی نمی دهند.

بعضی از ویژگی های افراد مغز بنفش

- 1-اطلاعات نقش پادشاه برای او دارند لذا همیشه براساس موثق کار می کنند.
- 2-تنهایی کار کردن را دوست دارند ولی این به معنای این نیست که دیگران را دوست ندارند.
- 3-قبل از اقدام به جمع آوری اطلاعات می پردازند لذا ممکن است تصمیمات به کندی پیش بروند.
- 4-به موضوعات انسانی اهمیت می دهد
- 5-به موضوعات از ابعاد مختلف می نگرند.

بعضی از ویژگی های افراد مغز آبی

1- بیشتر حرف می زند کمتر راه حل می دهند

2- از تعارض بیزار بوده و خواهان اجماع عمومی است

3- شهود محور هستند.

4- ارتباط گر خوبی بوده و از مهارت همدلی بالایی برخوردارند و گاهی احساسات دیگران زندگی آنها را تحت تاثیر قرار میدهند..

آشنایی با مدل رفتار شناسی دیسک

تاریخچه:

مدل رفتار شناسی دیسک در سال ۱۹۲۸ توسط دکتر ویلیام مولتون مارستون در کتابش به نام **هیجان های انسان های معمولی** مطرح شد.

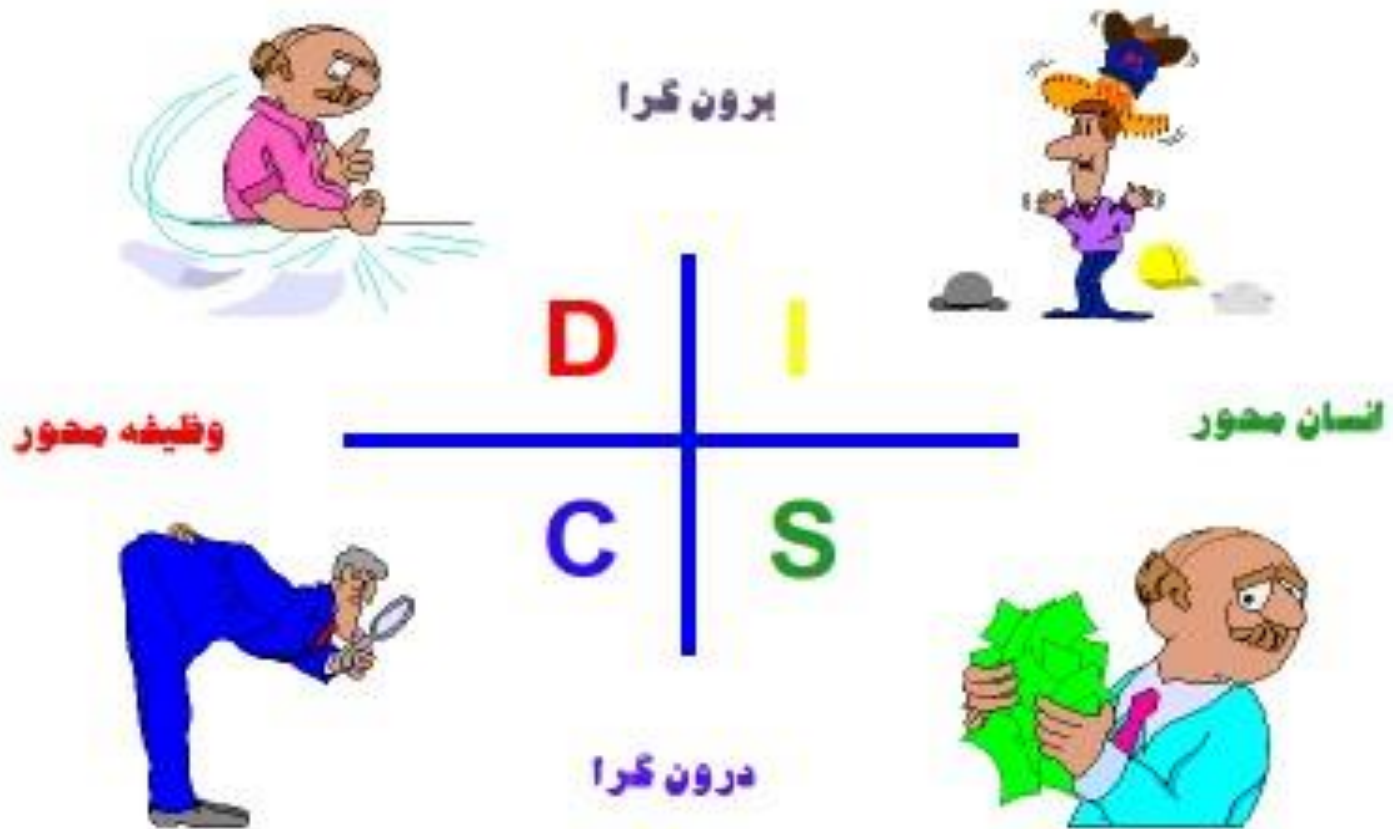


Dominance

DISC Personal Profile System

Dimensions of Behavior

Influence



Conscientious

Steadiness

ویژگی‌های افراد برتری طلب:

- ۱- دوست دارند بر همه چیز و همه کس مسلط باشند.
- ۲- عجل‌هستند و می‌خواهند نتایج کار را سریع ببینند.
- ۳- شنونده خوبی نیستند و حرف دیگران را قطع می‌کنند.
- ۴- صریح و بی‌پرده اظهار نظر می‌کنند.
- ۵- همیشه به اصل مطلب می‌پردازند و از حاشیه‌گویی بیزارند.

ویژگی‌های افراد نفوذ گرا

۱- خوش بین - مشارکت جو - خونگرم - بانشاط

۲- بیزار از تعارض و طرد شدن .

۳- تکانشی و استفاده زیاد از حرکات بدن

۴ - خواهان محبوبیت .

ویژگی‌های رفتار افراد با ثبات:

۱- از عجله و استرس بیزارند

۲- شنونده خوبی هستند

۳- در مقابل تغییرات مقاومت می‌کنند

۴- خونسرد و آرام هستند

۵- فروتن و متواضع هستند

ویژگی رفتاری افراد موشکاف:

۱- از پرداختن به جزئیات لذت می‌برند.

۲- از همه مطالب یادداشت برداری می‌کنند.

۳- در ابراز احساسات محتاط هستند.

۴- تحلیل‌گرند

۵- از خطا متنفرند

کمبود منابع / مشکلات اقتصادی

عدم توازن میان میان درآمد و هزینه ها و نحوه هزینه کردن منابع می تواند باعث بروز تنش و تعارض شود

.

کارگروهی

برای هر یک از انواع تعارض میان فردی سه مثال
مطرح کنید

تعارض درون گروهی

وقتی رخ میدهد که فرد/افراد برای تطابق با
هنجارهای گروه تحت فشار باشند.

علل تعارضات درون گروهی

1- تفاوت های فردی (احساسات – باورها – اهداف – اخلاق – ضعف مهارت های ارتباطی – شخصیت)

2- نادیده گرفتن هنجارها

3- کمبود منابع

4- ماهیت گروه

تشکیل گروه / تیم

بروس تاکن (1928-2016) روانشناس

آمریکایی تشکیل تیم / گروه را طبق نمودار زیر بیان

می کند .



شکل گیری

درگیری

انسجام

بهره‌وری

فروپاشی

تعارضات بین گروهی / سازمانی

این نوع تعارض اولین بار توسط توماس هابز فیلسوف

انگلیسی (1588-1679) در سال 1651 مطرح شد



تعارضات بین گروهی / سازمانها

*وقتی رخ میدهد که رقابت شدید بین گروهها / سازمانها شکل بگیرد و هر کدام خواهان سهم بیشتری باشند.

Organizational
Structure

Limited
Resources

Task
Interdependence

Incompatible
Goals

Personality
Differences

Communication
Problems

علل سازمانی تعارض

- 1- کمبود منابع
- 2- ابهام و تعارض در نقش
- 3- فضا / فرهنگ سازمانی
- 4- تغییرات سازمانی
- 5- تداخل وظایف
- 6- وابستگی وظایف به یکدیگر
- 7- فقدان شاخص های عملکردی

کمبود منابع

- 1- وجود چند کارمند در یک اتاق کوچک
- 2- کمبود بودجه پاداش
- 3- سهمیه بندی برای پرداخت اضافه حقوق / امکانات رفاهی
- 4- عدم تعادل میان کار و زندگی
- 5- کمبود خودرودر واحد نقلیه

ابهام در نقش

زمانی رخ می دهد که فرد اطلاعات کافی در مورد شرح
وظایف خود ندارد در نتیجه ممکن است عملکردی کمتر
سطح انتظار سازمان داشته باشد

ابهام در نقش می تواند در:



- انجام مسئولیت

- فرآیند کار

- اولویت کار

- نوع رفتار مورد انتظار

-

تعارض در نقش

انتظارات / خواسته های مغایر با شرح وظایف یا با
ارزش و فرد

فضا / فرهنگ سازمانی

برداشت مشترک کارکنان از سازمان است . فضا / فرهنگ سازمانی همانند ژن (دی . ان . آ) عمل می کند

Pull the rug from under somebody



زیر آب کسی رو زدن

وابستگی وظایف به یکدیگر

*چون میزان روابط را افزایش می دهد

*انجام کارتان منوط به خروجی کار واحد دیگری

باشد.

تغییرات سازمانی

این تغییرات می توان در حوزه ساختار (کوچک شدن ساختار یا ادغام) – بازنگری پایه سمت های سازمانی – حدت اختیارات اداری و مالی و باشد

تداخل وظایف

وقتی بخشی از وظایف بین دو احد دیده شده باشد

فقدان شاخص های عملکردی

شاخص های عملکردی دستورالعمل هایی که سازمان
انتظارات خود را به اطلاع کارکنان در سه سطح راهبردی
(رسالت) - (عملیاتی (واحدی) و فردی (اجرایی) می

رساند

چند نمونه از کدهای اخلاق حرفه ای

* رازداری و حفظ حریم خصوصی افراد

* صیانت از اموال و دارایی های شرکت

* صداقت (به قولی که می دهید عمل کنید)

* اعتماد سازی

* انجام کارهای سیاسی

* توجه به پیشنهادات

* راستگویی و عدم ارایه گزارشات غلط

* رعایت اصول ایمنی

* تکریم و خوش رفتاری با مراجعین

چند نمونه از کدهای اخلاق حرفه ای

- * همدل بودن
- * رعایت بهداشت فردی
- * عدم استفاده شخصی از اینترنت
- * عدم سرقت اندیشه و فکر دیگران
- * پاسخگوبودن (حضور - تلفنی و.....)
- * آراستگی ظاهری
- * وقت شناسی
- * سلامت مالی

ارزیابی عملکرد



• فرایندی داده گرای علمی برای سنجش عملکرد

گذشته کارکنان با شاخص ها و استانداردهای از قبل

تعیین شده است



gettyimages[®]
Thomas Schmidt

انواع ارزیابی عملکرد



• مقیاس رتبه بندی

• خودارزیابی

• قیاسی

• ارزیابی ثبت وقایع حساس

• *بازخورد ۳۶۰ درجه

روش مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی

نام و نام خانوادگی:	عنوان شغل:	تاریخ:
نام واحد:	شماره پرسنلی:	نام ارزیابی کننده:

رتبه ارزیابی

عامل ارزشیابی	عدم رضایت	متوسط	خوب	بسیار خوب	عالی
نظم و ترتیب					
کیفیت کار					
احساس مسئولیت					
همکاری					

امضاء:

بررسی کننده:

توضیحات به کارمند:



تعاریف مدیریت تعارض

فرآیندی است که در آن برای حل مشکلات تلاش می شود تا نتایج منفی به حداقل و نتایج مثبت به حداکثر برسد .



استراتژی های حل تعارض (توماس-کیلمن)

1- اجتناب/عقب نشینی/انکار (لاک پشت) (**Avoiding**)

2- زور/رقابت (کوسه) (**Forcing**).

3- سازش/مصالحه (روباه) (**Compromising**).

4- ایثار/گذشت (بچه خرس) (**Accommodating**)

5- مذاکره/میانجی گری (جغد) (**Cooperating**).

روش های حل تعارض:

بیشتر



اهداف



کمتر

روابط

بیشتر

استراتژی حل تعارض به روش اجتناب/عقب نشینی

فرد حس می کند نمی تواند نتیجه خوبی از حل تعارض بدست آورد و ممکن است وجود تعارض را انکار کند.

بهترین زمان برای انتخاب استراتژی عقب نشینی

1- وقتی موضوعات مهمتری تری وجود داشته باشد که باید به آنها توجه کنیم

2- احساساتی هستید

3- تعارض ارزش مقابل نداشته باشد

4- احتمال موفقیت اندک است

5- زمان و مکان برای حل تعارض مناسب نیست

6- مضرات آن بیشتر از مزایا است

7- برای کسب اطلاعات به زمان بیشتری نیاز دارید

استراتژی حل تعارض به روش زور/رقابت

در این روش فرد حس می کند باید برنده این تعارض باشد

بهترین زمان برای انتخاب استراتژی زور/رقابت.

- 1- خواسته تان مهم باشد
- 2- حفظ رابطه بادیگران اهمیتی نداشته باشد
- 3- احتمال پیروزی زیاد باشد
- 4- شرایط بحرانی و نیازمند تصمیم گیری فوری هستید
- 5- مخاطب نخواهد رفتارش را اصلاح نماید

استراتژی حل تعارض به روش مصالحه/سازش

در این روش طرفین به بخشی از خواسته های خود می رسند

بهترین زمان برای انتخاب استراتژی مصالحه/سازش

1- برای حل یک تعارض بفرنج نیازمندیک توافق موقت هستید

2- اعتماد بین طرفین ضعیف است

3- خواسته برای طرفین اهمیت دارد

4- کمبود وقت دارید.

استراتژی حل تعارض به روش گذشت/ ایثار

در این روش یکی از طرفین تعارض بخاطر منافع آتی بطور موقت گذشت میکند.

استراتژی حل تعارض به روش مذاکره/میانجی

در این روش طرفین سعی می کنند از طریق یک توافق به خواسته های خویش دست پیدا کنند.

نمونه هایی از مدیریت حل تعارض حضرت محمد(ص)

1. جنگ خندق.

2. صلح حدیبیه.

3. دست نکشیدن از تبلیغ اسلام در مقابل پیشنهاد

ابوسفیان.

سوال بحث

اگر در شرایط زیر قرار بگیرید کدام استراتژی حل تعارض مناسب تر است.

1- بایکی از همکاران که ماه آینده به شدت به کمک و راهنمایی اش نیاز دارید یک اختلاف جزئی پیدا می کنید.

2- بخاطر نوع ارزیابی عملکرد که سه دهم درصد کمتر از انتظار شماست

3- از سوی مدیر/سرپرست پنجاه درصد ساعات اضافه کاری تان کم میشود

4- به هنگام عبور از چراغ راهنما ماشین جلویی آنقدر تعطل میکند که چراغ قرمز میشود

5- قرار است کلاس آموزش تا ساعت 3 بعد از ظهر باشد ولی شما میگوئید تا ساعت 12.30 باشد

بجای دو هفته با چهار روز با مرخصی تان موافقت میشود

سوال بحث

اگر در شرایط زیر قرار بگیرید کدام استراتژی حل تعارض مناسب تر است.

- 7- در روز نوبتکاری اطلاع میدهند باید به مراسم خواستگاری برادرزاده تان بروید
- 8- باید با کارکنان در مورد جانمایی به ساختمان جدید مشورت کنید ولی توافق حاصل نمی شود و باید نتیجه را به مدیر اطلاع دهید
- 9- هنگام رفتن به مرخصی در خروجی شهر یک تصادف جزئی با یک خودرو دیگر می کنید
- 10- کارمندی بی نظم است و نمی خواهد رفتارش را اصلاح نماید.
- 11- هنگام خروج از پارکینگ صمیمی ترین دوستان خودرواش را جلوی درب پارکینگ پارک کرده است.
- 12- در حال تماشای تلویزیون فرزند دلبندتان می خواهد کانال را عوض کنید؟ اگر باجناب تان درخواست کند؟

سه توصیه برای کاهش تعارض

1. شفاف سازی .

2. تقویت هوش هیجانی .

3. استفاده از مدل S.T.L.C.

پنجره جوهری

*مدلی است که برای بهبود شناخت خودمان و رابطه با دیگران کمک می کند.

*این مدل توسط دو روانشناس آمریکایی بنامهای جوزف لافت (1916-2014) و هری اینگام (1916-1995)

مطرح شد.



Joseph Luft



Harry Ingham

پنجره جوهری (جوزف لافٹ و ہری اینگہام 1995)

منطقه آشکار

Open
area

منطقه پنهان

Hidden area

منطقه کور

Blind area

منطقه

ناشناخته

Unknown
area

تعاریف هوش هیجانی (EQ)

۱- توانایی شناسایی احساسات و عواطف خود و دیگران است تا بتوانیم با بکارگیری آنها در محیط کار ارتباط موثری با دیگران داشته باشیم (دکتر دانیل گلمن)

۲- استفاده هوشمندانه از هیجان هاست

تعاریف هوش هیجانی

4- توانایی فرد در شناسایی و ابراز هیجان ها در خودش و دیگران است (دکتر گاردنر)

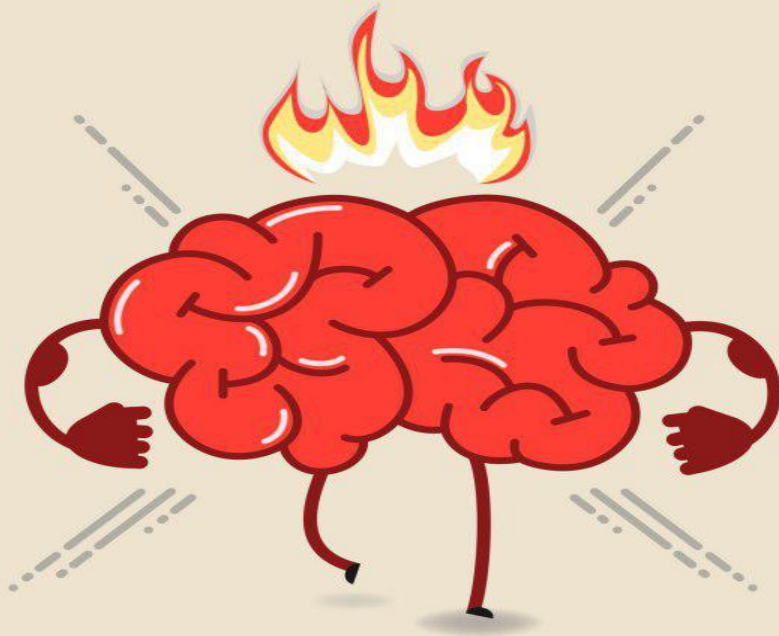
5- استفاده هوشمندان از هیجان هاست (دکتر بویاتسینز)

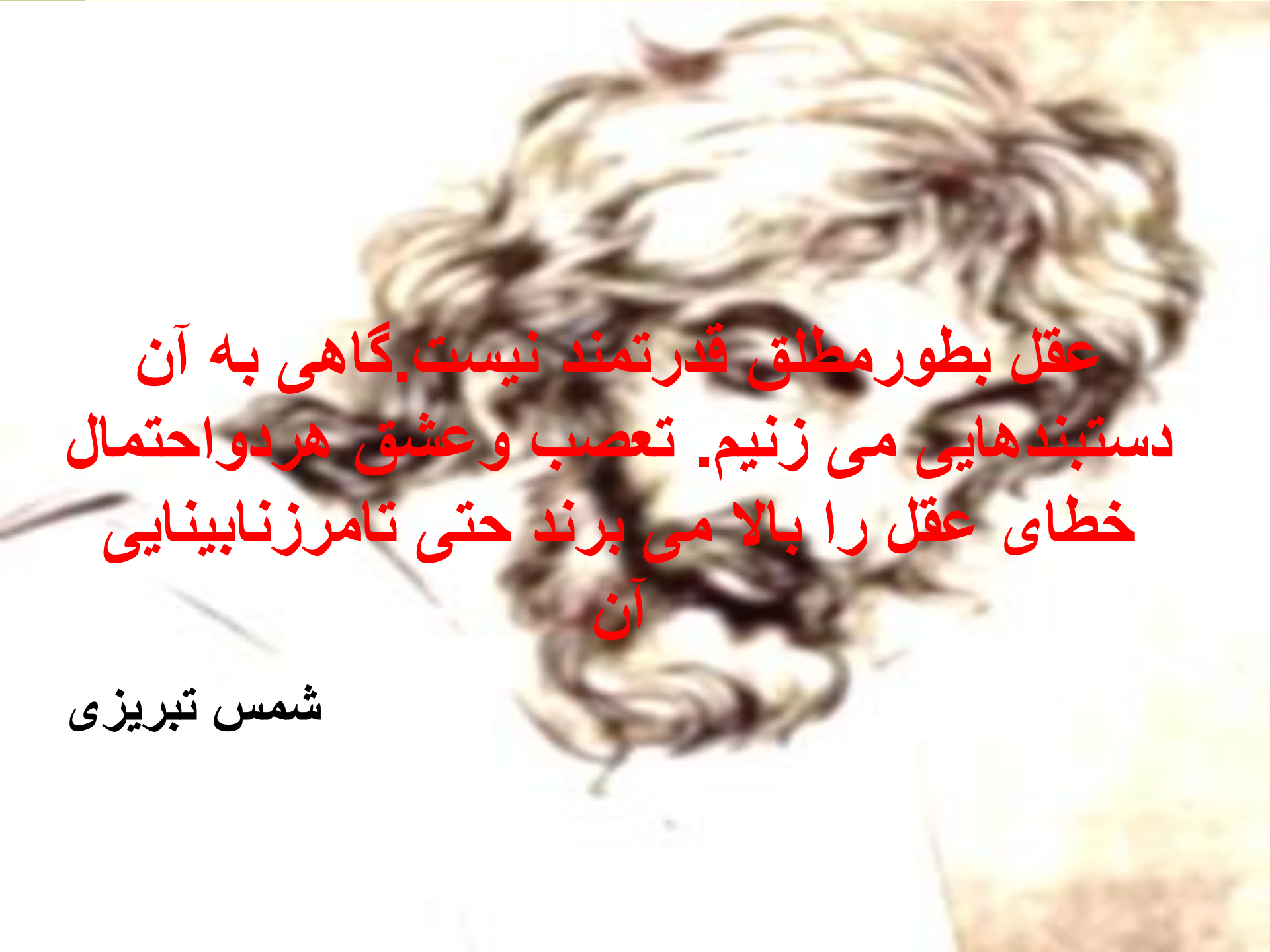
6- توانایی فرد در انتخاب آگاهانه احساسات، افکار و رفتار به منظور دستیابی به نتایج دلخواه در ارتباط با خودش و دیگران است (دکتر اوتودون 2016)

امام صادق
عليه السلام:

آنکه مالک خشم خود نباشد، مالک عقل خود نیست

تحف العقول
صفحه ۳۷۱





عقل بطور مطلق قدرتمند نیست. گاهی به آن
دستبندهایی می زنیم. تعصب و عشق هر دو احتمال
خطای عقل را بالا می برند حتی تا مرز نابینایی
آن

شمس تبریزی

خودکنترلی هیجانی (Emotional self Control):

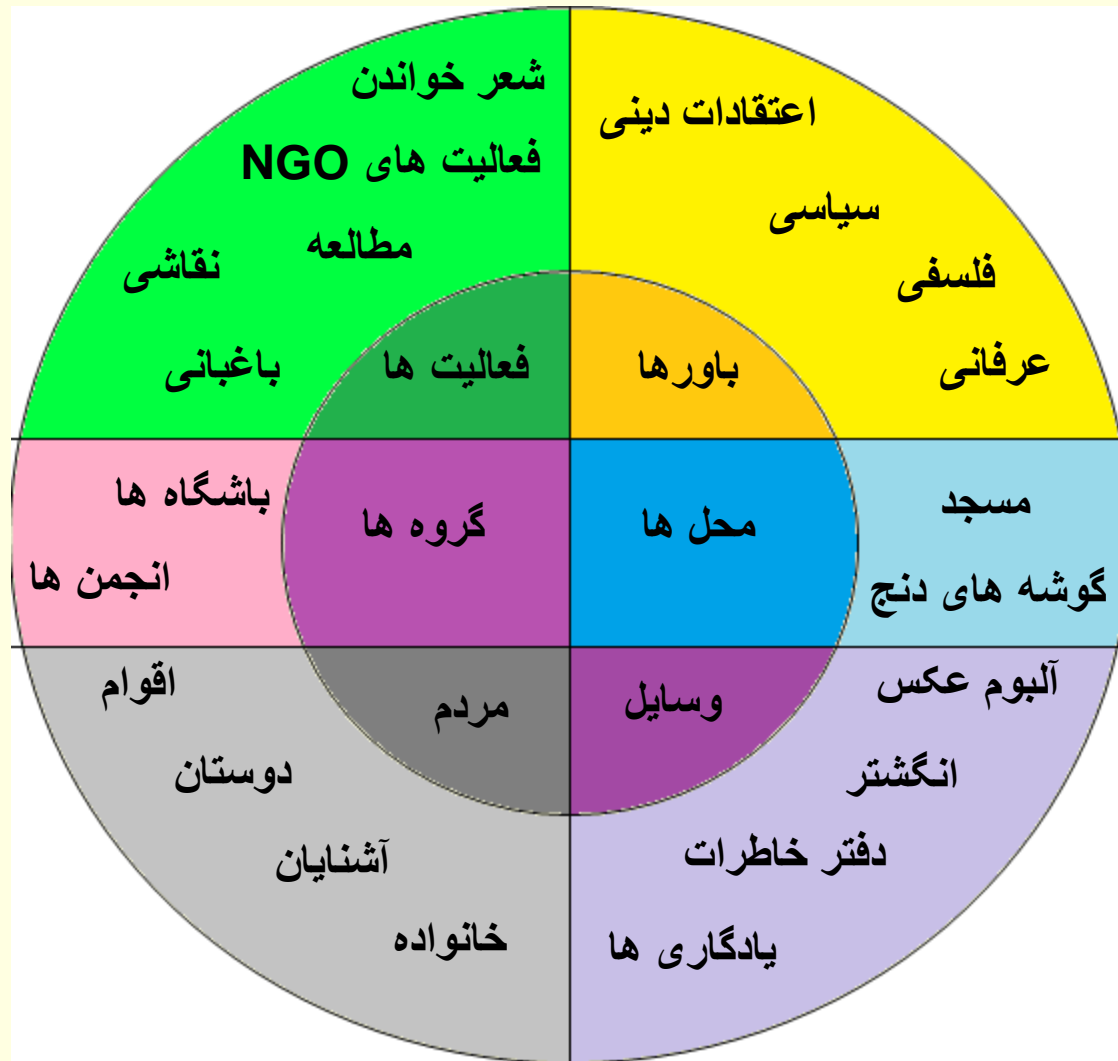
توصیه برای بهبود

1. با فعالیتهای جسمانی مانند آرمیدگی، ورزش، دوش گرفتن، باغبانی و گل کاری و شرکت در کلاسهای مدیریت هیجان به کنترل هیجان های خود کمک کنید.
2. یک سفر هیجانی داشته باشید. استراتژیهای برای جلوگیری از بروز این عوامل و مقابله با آنها بنویسید
3. با جسم خودتان مهربان باشید.
4. به چرخه طبیعی بدن احترام بگذارید.
5. وقت خود را کمتر با افراد منفی و عصبی سپری کنید.
6. با حرف زدن منفی خودتان مبارزه کنید.

[back](#)

7- به نواحی امن پناه ببرید

نواحی امن مناطقی هستند که انسان با مراجعه به آن ها به آرامش نسبی میرسد.





مدل روت آنا ابيگيل و دادلي دي كان



Stop



Think



Listen



Communicate

مدل S.T.L.C.

***ایست :** فرصتی برای پردازش پیام داشته باش

***فکر کن :** به علل بروز تعارض فکر کن

***گوش دادن :** به قصد تعویق انداختن قضاوت

*** برقراری ارتباط:** دیدگاه خود را بیان کنید.

مذاکره

- گفتگوی بین دو یا چند نفر برای دستیابی به نتایج سودمند برای طرفین است
- هر گفتگوی هدفمند که معمولاً برای تبادل امتیاز همراه است

چند نکته

- یادمان باشد ما کننده زاده نمی شویم بلکه ساخته می
-

شویم

- در مذاکره آنچه را که لیاقت داریم بدست نمی

آوریم بلکه آنچه را که مذاکره می کنیم بدست می

آوریم

- در مذاکره عموماً تعامل بیشتر از سخنرانی و آموزش

است

چند نکته

- در مذاکره عموماً هدف امتیاز گرفتن یا امتیاز دادن

است

- بدانید که فقط مرگ قابل مذاکره نیست

- بدانید افراد وقتی شبیه ما می شوند ما را دوست

خواهند داشت و اگر ما را دوست بدارند با ما به

توافق میرسند

رفتم بر درویشی گفتا که خدا یارت

گویی به دعای او شد چون تو شهی یارم



مولانا