

مهارت‌های ارتباطی حرفه‌ای

Professional Communication Skills



سجاد قاضی
کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک منابع انسانی
موسس مدرسه عالی ارتباطات آریامن
مدرس ارتباطات
۰۹۱۱-۱۳۹-۷۳۲۰

@sajjadghazi

سوال؟؟؟

- ۱- چرا امروز در این کارگاه شرکت کرده اید؟
- ۲- آیا از نحوه ارتباط خود با دیگران راضی هستید؟
- ۳- آیا در ارتباطات خود فردی تاثیرگذار هستید یا تاثیرپذیر؟
- ۴- اگر بخواهید خود را در پنج صفت بازگو کنید چه می نویسید؟
- ۴- نقاط ضعف و قوت ارتباطات شما چیست؟





۷۵٪ از اوقات زندگی ما
صرف ارتباط می شود و در
عصر ارتباطات برنده آن کسی
است که بتواند خوب ارتباط
برقرار کند.



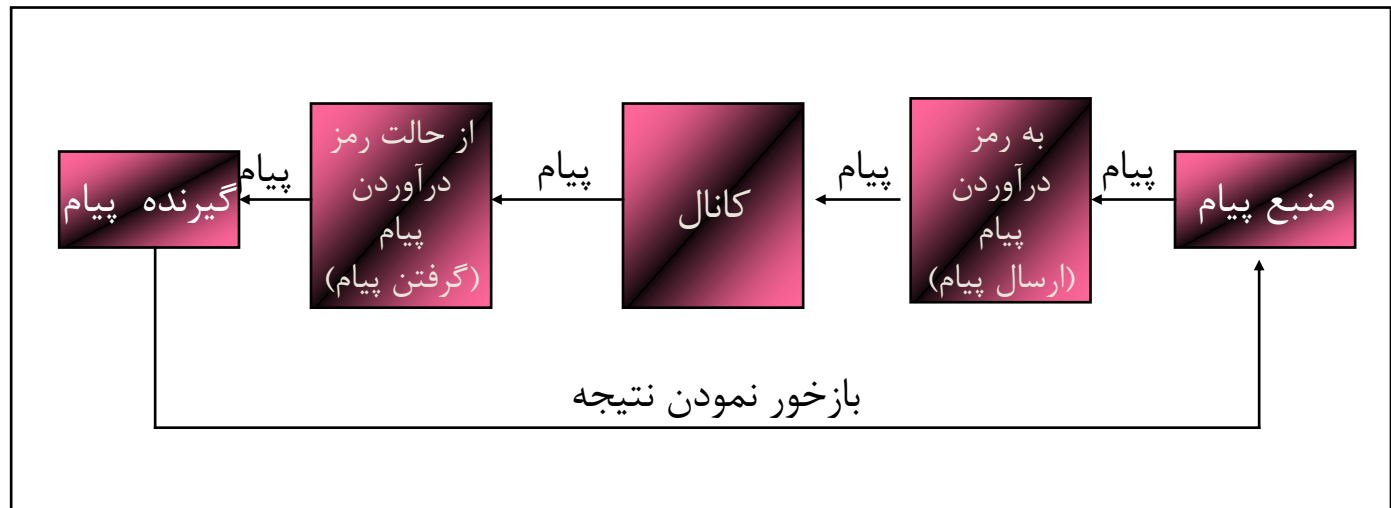
پیامد های فقدان مهارت های ارتباطی



الگوی فرایند ارتباطات

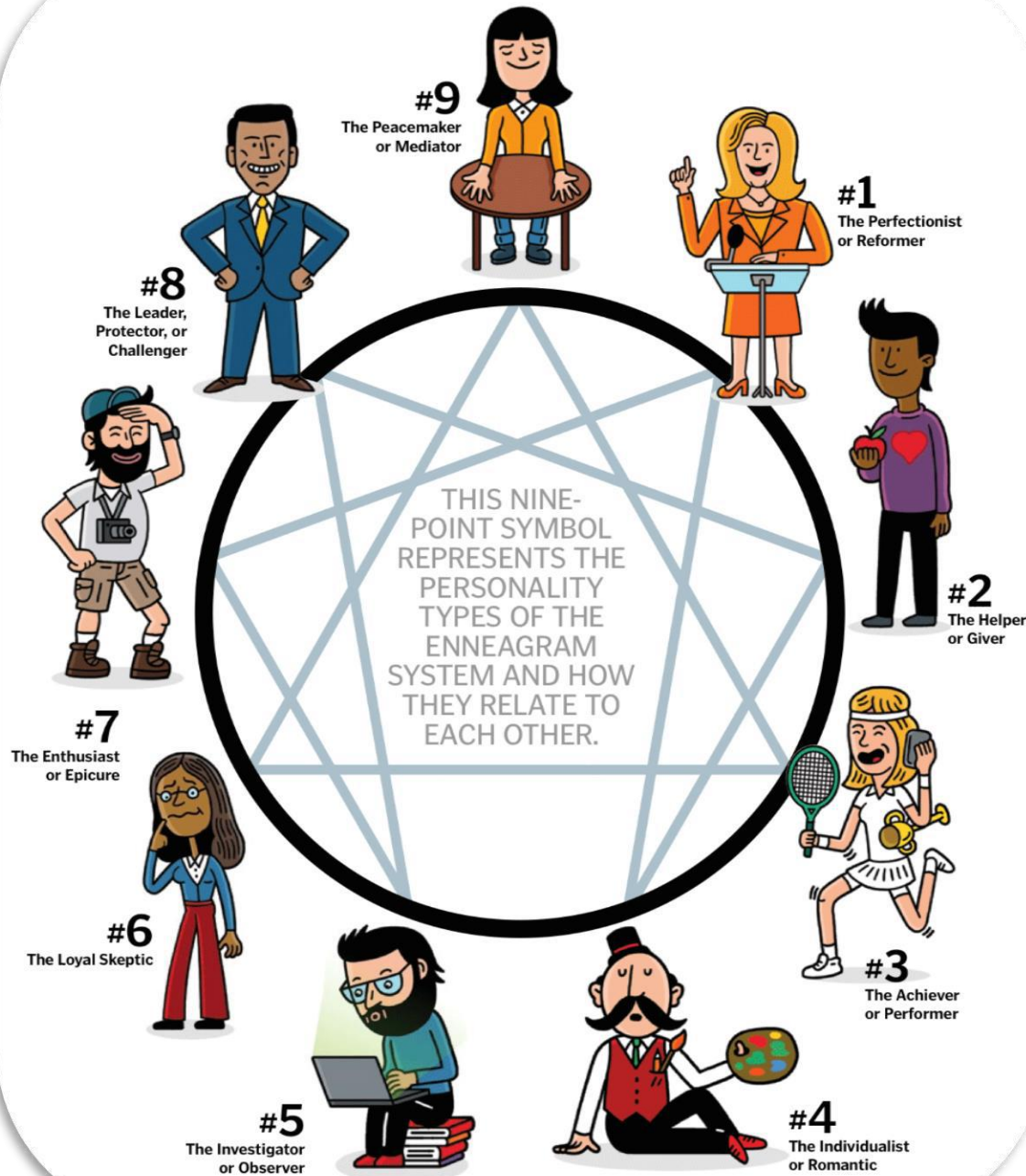
❖ اجزاء ارتباط :

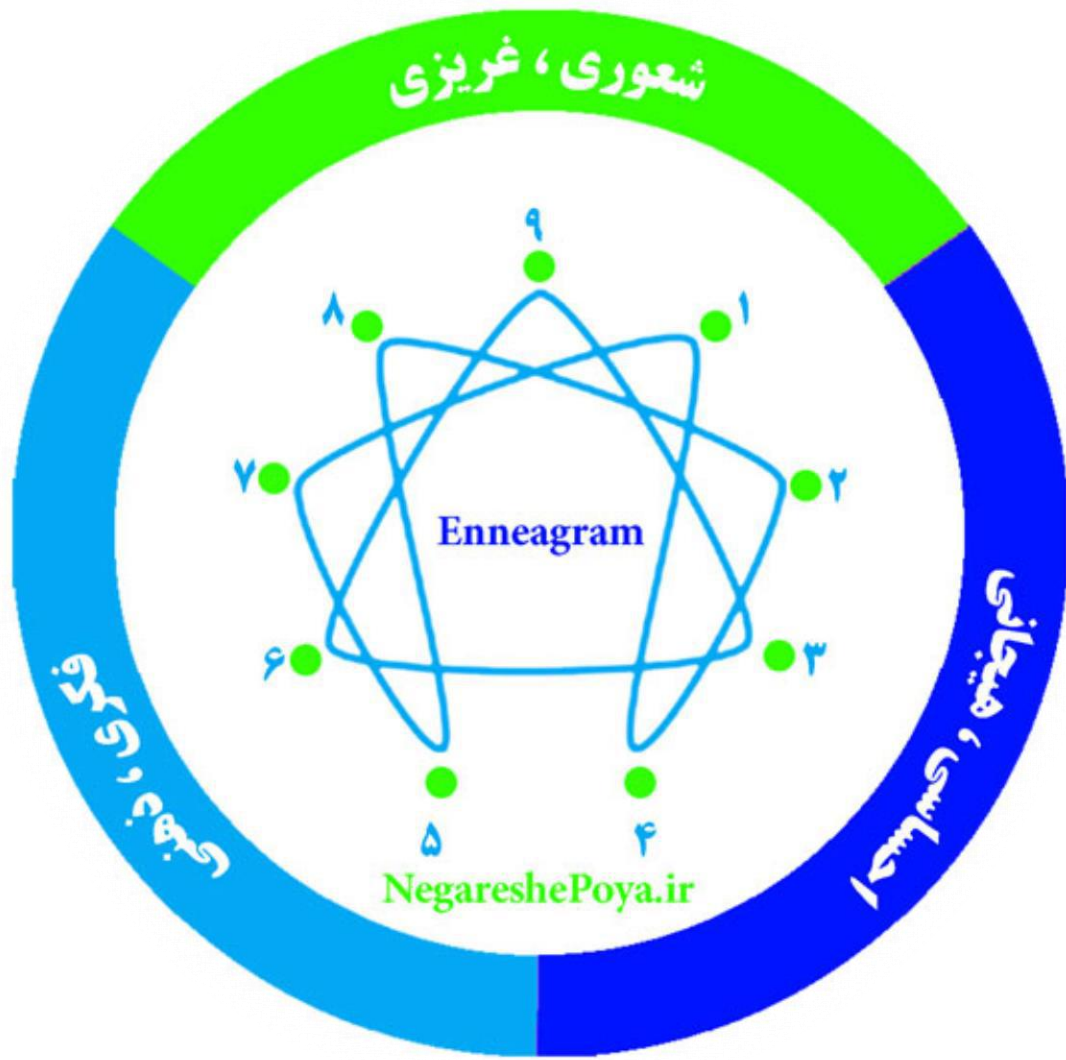
فرستنده ، گیرنده ، پیام ، کانال ارسال پیام ، بازخورد ، بارزیت و محیط ارسال پیام



تیپ شناسی شخصیت بر اساس مدل

انیاگرام







تمرکز بر هر یک از این مراکز هوشمندی و ادراک بر میزان آگاهی ما از محیط اطرافمان و چگونگی گسترش توانایی‌هایمان تأثیر می‌گذارد.

هر شخصی سه مرکز هوش و ادراک دارد:
 سر (ذهن، تفکر)
 قلب (احساس)
 بدن (جسم، غریزه)

هر کسی توانایی استفاده از هر کدام از این مراکز هوشمندی و ادراک را دارد و برقراری تعادل در استفاده از این ۳ مرکز هوشمندی و ادراک سبب تعادل در زندگی شخصی و اجتماعی ما خواهد شد اما در هر تیپ شخصیتی یکی از این مراکز در اولویت قرار دارد به بیان دیگر هر کسی (هر گونه شخصیتی) از یکی از این مراکز بیشتر استفاده می‌کند و از این نظر ۹ تیپ انیاگرم به سه دسته زیر تقسیم می‌شوند:





بطور کلی افراد تیپ ۱ در بهترین حالت افرادی اخلاقگرا، قابل اعتماد، پرکار، آرمانگرا، منصف، درستکار، مرتب و منظم و در بدترین حالت افرادی مستبد، غیر قابل انعطاف، وسواسی، ایرادگیر، بیش از حد جدی، کنترل کننده، مضطرب و حسود هستند.



بطور کلی در بهترین حالت
افراد تیپ ۲ مردمانی
مهربان، تیمارگر، قابل
انطباق، بصیر، بخشنده و
پرشور و شوق هستند و در
بدترین حالت به افرادی
مظلوم نما، فریبکار، پرتوقع،
هیستریک، سلطه گر و یا
بیش از حد سازگار تبدیل می
شوند.



بطور کلی شخصیت های تیپ ۳ این افراد در بهترین حالت افرادی خوشبین، با اعتماد به نفس، پرتلاش، کارآ، خودجوش، پرنرژی و عملگرا هستند و در بدترین حالت روانی ممکن است فریبکار، خودشیفته، متظاهر، مغرور، سطحی، توجیه گر و بسیار رقابت جو شوند.



شخصیت های تیپ ۴ در
بهترین حالت افرادی گرم،
دلسوز، درونگرا، خلاق،
شهودی، معناگرا و حمایت
کننده هستند و در
بدترین حالت تبدیل به
افرادی افسرده، متعصب،
کناره گیر، لجوج ، عبوس و
خودشیفته می شوند.



افراد تیپ ۵ بطور کلی در بهترین حالت روحی افرادی تحلیلگر، ثابت قدم، خردمند، بی طرف، تیز بین و مسلط بر خود هستند و در بدترین حالت تبدیل به افرادی پر از غرور و روشنفکری، خسیس، یکدنده، سرزنش گر، بی جرأت و منفی می شوند.



افراد تیپ ۶ بطورکلی در بهترین شرایط روانی افرادی وفادار، دوست داشتنی، حامی، گرم، مهربان، شوخ، کاری، مفید و مسئولیت پذیر هستند اما در شرایط روحی بد افرادی بیش از حد هوشیار، کنترل کننده، غیرقابل پیش بینی، ایرادگیر، شکاک، خشک، خودویرانگر و زودرنج خواهند بود.



بطور کلی افراد تیپ ۷ در بهترین حالت روانی این افراد عاشق سرگرمی، خودجوش، کارآ، خلاق، زرنگ، با اعتماد به نفس و کنجکاو هستند و در بدترین حالت روانی افرادی خودشیفته، پیرو تمایلات آنی، غیر متمرکز، سرکش، بی نظم، سلطه گر، شیدا، خود ویرانگر و آشفته خواهند بود.



بطور کلی افراد تیپ ۸ در بهترین حالت روانی این افراد عملگرا، شجاع، حامی، پرانرژی و انگیزه بخش، خودجوش هستند و در بدترین حالت روانی افرادی مهاجم، پرخاشگر، طلبکار، تمایل به کنترل دیگران و شرایط خواهند بود.



بطور کلی افراد تیپ ۹ در بهترین حالت اهل همدلی با دیگران، اعتماد به توانمندیهای درون، دوری از تنش و علاقمند به صلح و سازش و در بدترین حالت بی عاطفه، متزلزل، مسامحه کار و بهره‌وری کم خواهند بود.



مدلهای پرسشگری در ارتباطات

- پرسش باز
- پرسش بسته
- پرسش بدیهی
- پرسش مخروطی



نکات مهم در ارتباط با دیگران

- علاقه افراد به خودشان ده برابر بیش از علاقه شان به دیگران است. بخاطر داشته باشید که عمل افراد تحت تأثیر افکار وعلائق آنها به خودشان است.
- تک واژه «شما» را جایگزین چهار واژه « من،مال من، برای من، به من» کنید.
- منافع و ارزشها را از دید خودتان تعریف و توصیف نکنید.



چه کنیم تا افراد احساس کنند که مهم هستند؟

یکی از نیازهای همه انسانها میل به اهمیت داشتن و تشخیص است. سعی کنید با مهارتهای ارتباطی زیر به این نیازها پاسخ دهید.

✓ آنچه دیگران می گویند، گوش کنید.

✓ آنها را تمجید و تحسین کنید.

✓ تا جاییکه امکان دارد، اسم آنها را بازگو کنید.

✓ قبل از پاسخ دادن، کمی مکث کنید تا نشان دهید که به آنها توجه داشته اید.



- ✓ از واژه های «شما» و « برای شما»، پیش از « من، مال من و...» استفاده کنید.
- ✓ اگر منتظران هستند به آنها بگوئید که می دانید منتظران بوده اند.
- ✓ به همه افراد گروه توجه کنید.



چگونه با دیگران موافق شوید؟

- ۱- نگرش مثبت و موافق داشته باشید.
- ۲- موافق بودن خود را به دیگران بگوئید.
- ۳- هیچگاه مخالفت خود را با دیگران بیان نکنید، مگر آنکه بسیار ضروری باشد.
- ۴- اشتباهاتتان را بپذیرید.
- ۵- از برخورد وجدال کردن بپرهیزید.
- ۶- از جنگجویی و جنگوها دوری کنید.



چگونه به دیگران گوش دهید؟

- به کسی که صحبت می کند، نگاه کنید.
- به طرف کسی که صحبت می کند، خم شوید و نشان دهید که دوست ندارید هیچ واژه ای را از دست بدهید.
- درست سوال کنید.
- تا زمانی که مخاطب چیزی می گوید، صبر کنید و مزاحم او نشوید.
- گاهی از واژه های مخاطب و تکیه کلام او استفاده کنید.



چگونه بر دیگران تأثیر بگذاریم؟

- علائق و خواسته های آنان را بشناسید و بیابید.
- معیارها و ارزشهای مخاطبان را مشخص کنید.
- درست گوش بدهید ، درست بپرسید و درست متقاعد کنید.



مدل برخورد با مشتریان و بازار ((AIDAS))

A= ATTENTION

❖ جلب توجه مخاطب

I = INTERESTS

❖ منافع و ارزش ها

D = DESIRE

❖ میل و انگیزه و کشش

A = ACTION

❖ اقدام و عمل خرید

S =SATISFACTION

❖ رضایت



مدل ارتباطی و نیاز شناسی

«LOCATE»

LISTEN

۱ - گوش کنید

حیف، اگر، ایکاش ها را که بیانگر کمبودها، آرزوها، ارزشها و انتظارات مشتری هستند با دقت و حساسیت گوش کنید.



OBSERVE

۲- ببینید

به مشتری و اطراف او بنگرید. فروشنده حرفه ای می تواند با مشاهده ظاهر، پوشش و محل کسب و کار زندگی مشتری نکات زیادی را پیدا کند.

COMBINE

۳- ترکیب کنید و ربط دهید

فروشنده حرفه ای می کوشد مجموعه شنیده ها، دیده ها و یافته ها و دریافت های ناشی از برخوردها، گفت و شنودها، مشاهدات و مطالعات را به خوبی بهم ربط دهد تا نیازهای مخاطب را بهتر بشناسد.



ASK QUESTION

۴- سؤال کنید

سؤالات درست، بجا، بموقع و کلیدی می توانند بسیاری از نیازهای پنهان را آشکار کنند. خوب سؤال کردن یکی از مهارت‌های مهم فروشندگان حرفه ای است.



۵- صحبت کنید (حرف بزنید) **TALK TO OTHERS**

با همکاران، دوستان و آشنایان و بستگان مشتری در مورد او و انتظارات و ویژگیهایش صحبت کنید تا واقعیت ها و نیازها و اولویت هایش را بهتر بشناسید.

EMPATHIZE

۶- همدلی کنید

خود را به جای مشتری بگذارید و موقعیت و وضعیت او را درک کنید.



TOTALITY مدل ارتباطی

THINK

□ بیندیشید

OBSERVE

□ ببینید

TALK

□ گفتگو کنید

ASK

□ سوال کنید

LISTEN

□ گوش کنید

INFLUENCE

□ تأثیر بگذارید

TRANSFORM

□ دگرگون کنید

YIELD

□ برداشت کنید





عناصر کلیدی در ارتباطات

❖ ارتباطات نگاهی وچشمی

❖ استفاده از چهره و ژست و حرکات بدن

❖ پوشش و ظاهر

❖ صدا و لحن و بیان

❖ زبان غیر کلامی

❖ طنز



هشت فرمان ارتباط مفید و موثر



۱- درست فکر کنید!

- فکر کنید پیش از آنکه عمل کنید.
- مخاطب کیست؟
- اهداف کدامند؟
- واقعیت ها و شرایط چگونه اند؟
- چگونه ارتباط برقرار کنید تا بهتر نتیجه بگیرید؟
- برنامه ریزی و سازماندهی برای ارتباطات مفید و موثر چیست؟
- مشاهدات خود را ثبت و ضبط کنید.
- از مشاهدات دیگران هم استفاده کنید.
- برداشتهای حاصل از مشاهدات را بصورت نتیجه مشخص و مدون کنید.

مبنای هر نوع ارتباط، انتخاب و اقدام، درست فکر کردن است.



۲- درست بینید.

- ببینید آنچه را دیگران نمی بینند.
- دید خود را تقویت کنید و تیزبین، ریزبین و کنجکاو باشید.
- درست، دقیق، عمیق و خوب و با حوصله ببینید .
- بعضی از نکات را چندین بار ببینید.
- آنچه را که دیگران نمی بینند، بیابید.



۳- درست گفتگو کنید.

- از تاکتیکها و تکنیکها «بجا» استفاده کنید.
- در تعیین زمان و مکان و شرایط گفتگو و مذاکره دقت کنید.
- با موانع مذاکره آشنا باشید.
- خصوصیات مذاکره و مذاکره کننده خوب را بشناسید.



۳- درست گفتگو کنید.

- بموقع مذاکره را ختم کنید.
- اصول اخلاقی و انسانی را فراموش نکنید.
- مذاکره موثر را در نتیجه برد-برد بدانید.
- از مذاکره نتیجه بگیرید.



۳- درست گفتگو کنید.

- اصول و فنون مذاکره را یاد بگیرید.
- برای مذاکره برنامه داشته باشید.
- بدانید که در مورد چه موضوعاتی مذاکره و گفتگو کنید.
- اهداف و انگیزه تان را مشخص کنید.



۴- درست پرسید و سوال کنید.

- مهارتهای درست و خوب سوال کردن را تقویت کنید.
- با توجه به آنچه نا معلوم و مبهم است، سوالات مناسبی را طراحی و انتخاب کنید.
- هر چیزی را نپرسید.
- پرسشها شفاف، ساده و دقیق باشند.



۴- درست پرسید و سوال کنید.

- کم پرسید اما خوب پرسید.
- سوال جدید را با توجه به پاسخ داده شده، مکمل سؤالات گذشته بدانید.
- گاهی مستقیم و گاهی غیر مستقیم سوال کنید.
- سؤالات کلیدی را از پیش تعیین کنید.



۴- درست پیرسید و سوال کنید.

- از سئوالات کنترلی برای ارزیابی صحت و اعتبار پاسخهای دریافت شده استفاده کنید.
- با توجه به پاسخهای احتمالی، سناریوسازی کنید و سئوالات لازم را طراحی کنید.



۵- درست گوش کنید و ربط دهید.

- مهارتهای درست گوش کردن را تقویت کنید.
- دقیق، صحیح و درست گوش کنید.
- تمرکز، توجه و آرامش خود را حفظ کنید.
- هنگام گوش کردن واکنش مثبت نشان دهید. (علاقه، تأیید و تکرار گفته مخاطب)



۵- درست گوش کنید و ربط دهید.

- هنگام گوش کردن ، صحبت دیگران را قطع نکنید.
- بعضی نکات مهم را یادداشت کنید.
- نکات مهم را اولویت بندی کنید.
- مجموع شنیده ها و گفته ها و نکات کلیدی را بیاد بیاورید.



۵- درست گوش کنید و ربط دهید.

- همه نکات با ربط و بی ربط را به هم پیوند بزنید و درست نتیجه بگیرید.



۶- درست تأثیر بگذارید.

▪ به سایر عوامل ارتباطی «تأثیر گذار» با توجه به مخاطب و ویژگیهایش و عوامل ارتباطی استفاده شده بپردازید مانند:

✓ کلیه عوامل و عناصر تن گفتار و زبان اندام

✓ هدایا و عوامل انگیزشی گوناگون مانند دعوت، مراسم خاص

✓ هنرها، مهارتها و جاذبه های شخصی و شخصیتی خود و دیگران



۶- درست تأثیر بگذارید.

✓ پیشینه، خوشنامی، اعتبار احترام اجتماعی خود

✓ عوامل ظاهری و محیطی جذاب و اثرگذار

✓ عوامل سمبولیک، اخلاقی، ارزشی، انسانی مناسب و متناسب با مخاطب



۷- درست دگرگون کنید (تعدیل، تبدیل، تغییر و تحول)

- ارتباط مفید و موثر، ارتباطی است که بتواند باعث تعدیل، تبدیل و تغییر وضعیت، شرایط و عوامل گردد.
- مهمترین تغییر و تحول ارتباط را می توان در چهار حوزه خلاصه کرد که عبارتند از تغییر و دگرگونی در مدل « نادر» شامل:
 - ✓ نگاه و نگرش
 - ✓ انتظارات و انگیزش
 - ✓ دید و دانش
 - ✓ رفتار و روش



۱- درست برداشت کنید.

- ارتباطی مفید و موثر است که ارزشی اضافی در برداشته باشد. اثرگذاری و اثرپذیری، تفهیم و تفاهم، تغییر و تحول و عایدی و برداشت های مادی و معنوی بعنوان نتیجه نهایی ارتباط هستند.
- آنها را ارزیابی کرده و ارتباط ها را بیشتر و بهتر کنید.
- با توجه به پویایی انسان و جامعه، ارتباط ها را پایدار کنید تا نتایج بهتری حاصل آیند.
- برداشت و نتیجه نهایی ارتباط، حاصل رعایت «تمامیت» نکات و مهارتهای گوناگون ارتباطی است.

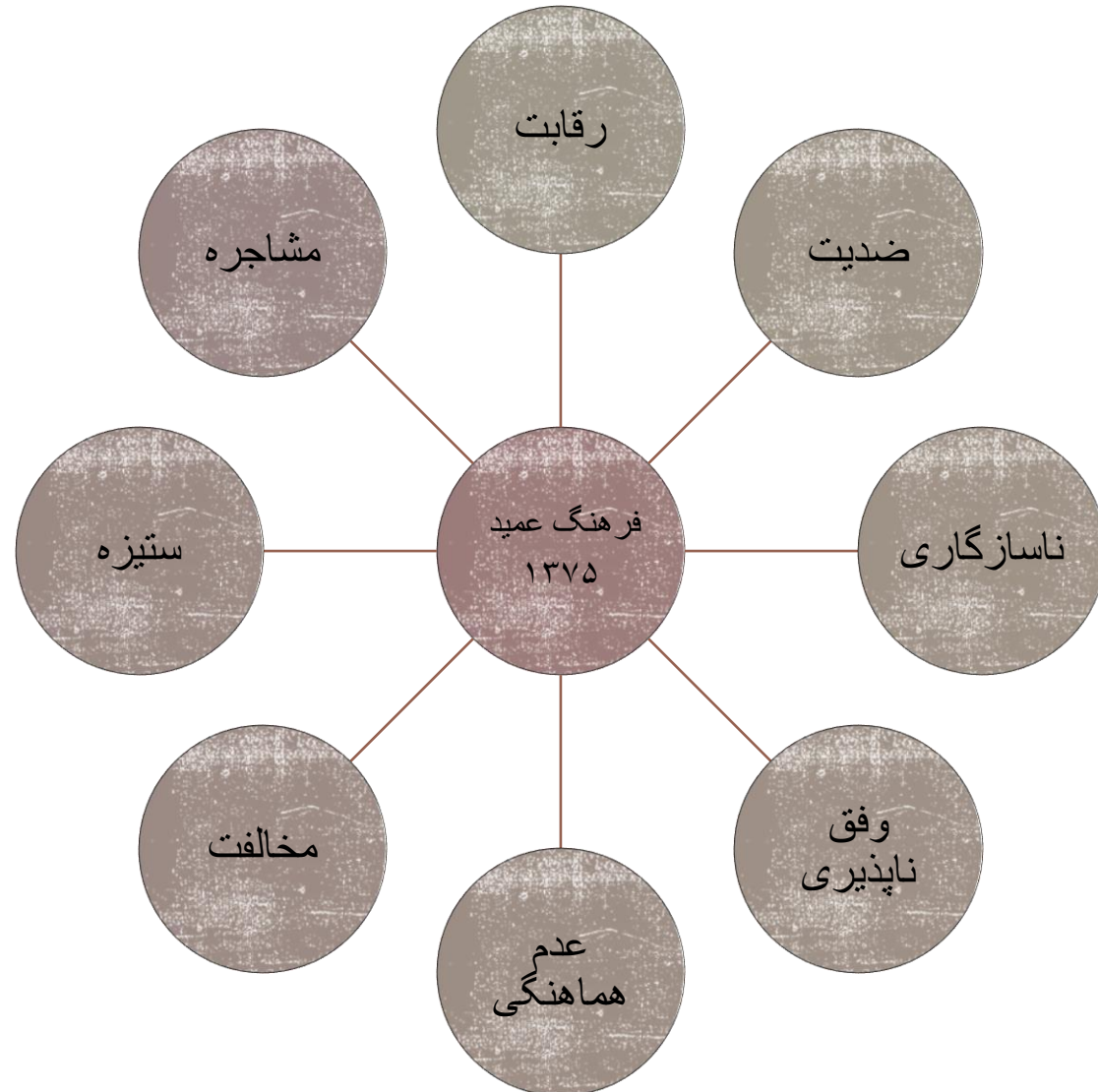


«تمامیت» در ارتباط یعنی درک و انجام هشت فرمان:

- ✓ درست بیندیشید.
- ✓ درست ببینید .
- ✓ درست گفتگو و مذاکره کنید.
- ✓ درست پرسید و سؤال کنید.
- ✓ درست گوش کنید و نکات را پیوند بزنید.
- ✓ درست تأثیر بگذارید.
- ✓ درست تعدیل، تبدیل و تغییر دهید.
- ✓ درست نتیجه گیری کنید.



معانی لغوی تعارض (Conflict)



❖ فراگردی است که در آن تلاش عمدی شخص اول برای خنثی سازی تلاش های شخص دوم از طریق نوعی مانع تراشی ، به عجز و ناکامی شخص دوم در دستیابی به هدف ها یا افزایش منافعش منجر می شود .
(رابینز ، ۱۹۸۹)

❖ فراگردی است که در آن یک طرف (فرد یا گروه) در می یابد که منافعش با مخالفت یا واکنش منفی طرف دیگر مواجه گردیده است .
(والنز ، ۱۹۹۵)



تعریف تعارض (Conflict)

❖ وضعیتی اجتماعی است که در آن دو یا چند نفر درباره ی موضوع های اساسی مربوط به سازمان یا با هم توافق ندارند و یا نسبت به یکدیگر قدری خصومت احساسی نشان میدهند. (شرمرهورن و دیگران ، ۱۹۹۴)

❖ عدم توافق ، مخالفت یا کشمکش میان دو یا چند نفر یا گروه اشاره دارد (کابانوف ، ۱۹۸۵)

❖ در تعارض هر دو طرف باید تعارض را درک کنند و وجود یا عدم وجود تعارض به ادراک افراد بستگی دارد .



آنچه که تعارض را ایجاد می کند ، نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظرات است .

تعارض : اهداف افراد و گروه در معرض خطر قرار دارند ، خصومت آشکار است ، قوانین و مقررات بیشتر جهت تنظیم رفتار نیاز است .

رقابت : افراد و گروه ها به دنبال یک هدف هستند ، فقدان یا ناچیزبودن خصومت ، رفتار تحت کنترل قوانین و مقررات است .

اهداف فردی یا گروهی بی نهایت مهم می شوند
خصومت افزایش می یابد
تعداد کمی قوانین و مقررات تنظیم کننده رفتار وجود دارند.



نظریه پردازان

کلاسیک

مدیریت

تعارض را زیان بار می داند و تأکید دارد که از هر گونه تعارضی باید اجتناب شود زیرا در نهایت اقتدار مدیریت را تهدید می کند .

(در دهه ی ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰)

دیدگاه نهضت

روابط انسانی

تعارض را امری طبیعی و نتیجه ی اجتناب ناپذیر تلاش های جمعی می داند و بر این باور است که می تواند نیروی مثبتی در افزایش عملکرد گروهی باشد .

(اواخر دهه ی ۱۹۴۰ تا اواسط دهه ی ۱۹۷۰)

دیدگاه

تعاملگرایان

تعارض را هم بالقوه نیروی مثبتی در گروه ارزیابی می کند و هم وجود قدری تعارض را برای اثر بخش تر شدن عملکرد گروه کاملاً ضروری می داند .



بنیادین

(به صورت عدم توافق بنیادین نسبت به غایت ها یا هدف هایی که باید دنبال شوند و وسایل دستیابی بدانها بروز می کند.)

احساسی / عاطفی

- تعارض در هدف: عدم سازگاری میان نتایج مورد انتظار یا اولویت ها می باشد که شامل عدم سازگاری میان ارزش ها و هنجارهای فردی و گروهی و تقاضاها یا هدف هایی است که به وسیله مدیران عالی سازمان تعیین می شود. (کالب و بارتونک ، ۱۹۹۲)
- تعارض رویه ای: اختلاف نظر افراد نسبت به چگونگی حل مسئله .
- تعارض شناختی: ناسازگاری افکار و اندیشه های درون فردی یا میان فردی (هل ریگل و دیگران ، ۱۹۹۸)

ناشی از مشکلات میان فردی است که عواطف شدیدی از قبیل خشم ، عدم اعتماد ، نفرت ، ترس ، انزجار و ... را بر می انگیزاند و به طور معمول به عنوان «برخورد شخصیت ها» نامیده می شود .

میان سازمانی

درون سازمانی

میان گروهی

درون گروهی

میان فردی

درون
فردی



۱. تعارض درون فردی (Interpersonal)

<p>سختی محیط کار:</p> <p>تعارض های شدید درون فردی حل نشده ی کارکنان ، مشستریان ، یا سایرین می تواند موجب تعارض شدید میان فردی گردد.</p>	<p>گرایش های عصبی:</p> <p>سازو کارهای غیر منطقی شخصیتی هستند که افراد انسانی اغلب به طور ناخودآگاه به کار می گیرند و آنان را با تعارض درونی مواجه می سازد.</p>	<p>عدم تجانس شناختی:</p> <p>هنگامیکه فرد عدم تجانس یا ناسازگاری هایی میان افکار و یا رفتارهای خود بیابد.</p>	<p>تعقیب-اجتناب:</p> <p>هنگامیکه فرد باید برای انجام کاری تصمیم بگیرد که هم نتایج مثبت و هم نتایج منفی در بردارد.</p>	<p>اجتناب-اجتناب:</p> <p>هنگامیکه فرد بخواهد گزینشی میان دو گزینه همسان نامطلوب و منفی صورت دهد.</p>	<p>تعقیب-تعقیب:</p> <p>هنگامیکه فرد بخواهد میان دو گزینه مثبت و همسان یکی را انتخاب نماید .</p>
--	---	---	--	---	--



۲. تعارض میان فردی (Intrapersonal)

تعارض شخصیتی:

مخالفت میان فردی مبتنی بر عدم توافق یا ناخشنودی شخصی افراد نسبت به یکدیگر
ریشه های تعارض شخصیتی:

۱. گستاخی در محیط کار

۲. رعایت تشریفات اداری

۳. فشار برای دستیابی به نتایج و تنوع نیروهای کار

ابهام در نقش:

به عدم اطمینان یا عدم وجود یا عدم وضوح انتظارات جانبی از یک نقش گفته می شود.

رفتارهای ناشی از آن:

۱. رفتارهای تهاجمی

۲. عقب نشینی

۳. تلاش برای نزدیک شدن به واگذار کنندگان نقش به منظور حل مسائل به صورت مشارکتی.

تعارض در نقش:

واگذار کنندگان نقش افرادی هستند که انتظار دارند پذیرنده ی نقش به گونه ی معینی رفتار کنند.

تعارض در نقش به دریافت پذیرنده ی نقش از پیامها و فشارهای ناسازگار واگذار کنندگان نقش گفته می شود.

چهار نوع تعارض در نقش:

۱. تعارض در نقش درون فردی واگذار کننده نقش

۲. تعارض در نقش میان واگذار کنندگان نقش

۳. تعارض میان نقش ها

۴. تعارض در نقش پذیرنده ی نقش

۳. تعارض درون گروهی (Intergroup)

برخورد های میان برخی از اعضای گروه یا همگی آنان با یکدیگر . که اغلب بر فراگردهای گروهی و اثربخشی آنها اثر می گذارد . (کابانف ، ۱۹۹۱)

عوامل رونق یا سقوط تعارض در گروه

:: احترام اعضا به یکدیگر

:: میزان آمادگی اعضا در پیرش نقش ها

:: توان مدیریت تعارض گروه



۴. تعارض میان گروهی (Intragroup)

تعارض مبتنی بر تنوع:

تعارض های جدی میان گروهی به دلیل تنوع نیروی کار بروز می کند. (مسائل نژادی، جنسیت، پاره فرهنگ ها و مذهب)

این نوع تعارض ممکن است در تمام سطوح پنجگانه تعارض دیده شود.

تعارض صف و ستاد

اغلب افراد صفی و ستادی بر سر سلسله مراتب اختیارات با هم برخورد دارند.

مدیران صفی احساس می کنند که اختیار آنان به دلیل دخالت افراد ستادی، کمتر از مسئولیت واقعی شان است.

تعارض افقی:

برخورد میان گروه های هم سطح از نظر سلسله مراتب سازمانی است.

هنگامی بروز می کند که هر بخش یا تیم کاری فقط برای دستیابی به هدف های خود تلاش کند. و از اهداف دیگران ناآگاه باشد.

ناسازگاری هدف ها موجب تشدید تعارض می شود.

تعارض عمودی:

برخورد میان کارکنان در سطوح مختلف سازمانان است.

اغلب هنگامی بروز می کند که کنترل های شدید بر کارکنان اعمال شود و کارکنان مقاومت نشان دهند.



سطوح تعارض در سازمان

۵. تعارض درون سازمانی (Interorganization)

عوامل فردی (انسانی)

از تفاوت های فردی نشأت می گیرند.

- مهارت ها و توانایی ها
- شخصیت
- ادراک ها
- ارزش ها و باایدها و نبایدها
- احساس ها
- موانع ارتباطی
- تفاوت های فرهنگی

عوامل سازمانی (ساختاری)

از ماهیت سازمان و نحوه ی سازماندهی کار سرچشمه می گیرد.

- تخصص گرایی
- به هم وابستگی
- منابع مشترک
- هدف های متفاوت
- سلسله مراتب اختیارات
- تفاوت زیاد وجهه و اعتبار مشاغل با یکدیگر
- ابهام در مسئولیت و پاسخگویی

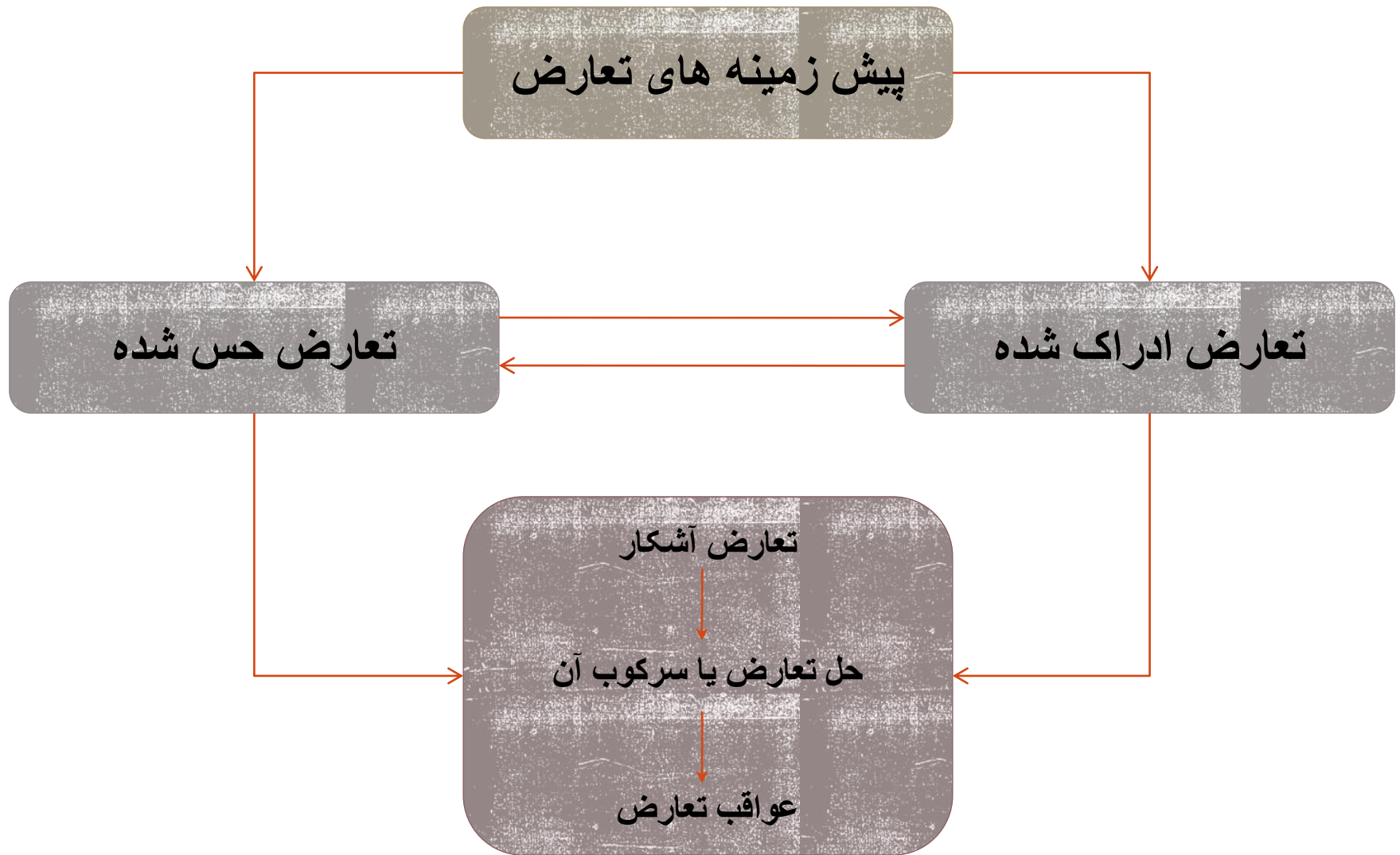
۶. تعارض میان سازمانی (Intraorganization)

میان دو یا چند سازمان رخ می دهد . به عنوان رقابت بین سازمان هایی که در یک بازار فعالیت می کنند تلقی می شود .

اگر به گونه ای مدیریت شود که منافع طرفین در نظر گرفته شود ، نتایج خوبی به دست خواهد آمد .



فراگرد شکل گیری تعارض



سبک های پنج گانه مدیریت تعارض

SRP
5

کم

علاقه به دیگران

زیاد

زیاد

علاقه به خود

کم

تلفیقی

همکاری مبتنی بر اعتماد و حل مسئله

- ✓ جستجوی تحقق واقعی خواسته های طرفین از طریق حل اختلاف
- ✓ مسأله یابی و حل مسأله به گونه ای که به سود طرفین منجر شود.

شرایط مناسب:

۱. خواسته های طرفین تعارض مهمتر از آن هستند که مورد مصالحه قرار گیرند.
۲. هنگامیکه هدف یادگیری باشد .
۳. برای تلفیق بینش های افراد دارای دیدگاه های متفاوت (حکومت لبنان)
۴. برای جلب تعهد .
۵. برای از بین بردن عواطف و احساس های تندى که مانع برقراری ارتباط هستند.
۶. هنگامیکه حمایت سازمانی برای حل تعارض وجود دارد .
۷. همبستگی کافی میان طرفین تعارض وجود داشته باشد .

مصالحه

- ✓ تلاش برای تحقق خواسته های طرفین
- ✓ هر یک از طرفین باید امتیازی بدهند تا اختلاف حل شود .

شرایط مناسب :

سلطه

رقابت یا فرمان مقتدرانه

- ✓ برخلاف خواسته های رقیب عمل کردن
- ✓ مبارزه برای برنده شدن و رقابت برد و باخت
- ✓ پیش بردن کارها در جهت نتیجه ای مطلوب با استفاده از اختیارات

شرایط مناسب:

۱. هنگامیکه اقدام سریع و قاطع حیاتی باشد .
۲. در زمینه مسائل مهمی که اجرای اقدام های غیر معمول (خلاق) را برای بقا و اثربخشی سازمانی طلب می کنند.
۳. در زمینه موضوعاتی که حیاتی است و حق با اوست
۴. علیه کسانی که از رفتار و شرایط غیر رقابتی سود می برند .

اجتناب

دوری کردن

- ✓ به عدم توافق بها ندادن
- ✓ عدم مشارکت در تعارض
- ✓ حفظ بی طرفی به هر قیمت

شرایط مناسب :

۱. موضوع جزیی است یا لازم است به موضوع های مهمتر رسیدگی شود.
۲. تحقق خواسته های محتمل منبیت و قدرت خود را کمتر می داند .
۳. هزینه گسیختگی احتمالی ارتباط از مزایای حل اختلاف بیشتر است .
۴. برای آرام سازی افراد ، دید صحیح پیدا کند .
۵. جمع آوری اطلاعات بر تصمیم گیری فوری برتری داشته باشد.
۶. دیگران تعارض را اثر بخش تر حل و فصل می کنند .
۷. موضوعات مورد اختلاف نشانه موضوع های دیگر یا مماس آنها باشد .

ملزم / مقید

نرمش یا سازش

- ✓ به خواسته های دیگران اولویت دادن
- ✓ برای حفظ هماهنگی نرمش نشان دادن

شرایط مناسب:

۱. به اشتباه خود پی ببرید .
 ۲. موضوع برای دیگران اهمیت بیشتری دارد .
 ۳. ایجاد اعتبار اجتماعی برای استفاده در موضوع های مورد اختلاف بعدی
 ۴. برای به حداقل رساندن ضرر هنگامی که شخص بازنده است.
 ۵. هماهنگی و ثبات ، اهمیت ویژه ای دارد .
 ۶. می خواهید به دیگران (کارکنان) این امکان را بدهید که تجربه و رشد
- عمدتاً به دلیل اختلاف شخصیتی است و به آسانی حل نمی شود .



❖ فاصله (حریم ها)

⊙ محدوده حریم ها :

صمیمی ۱۵-۴۵ cm

شخصی ۴۶-۱۲۰ cm

اجتماعی ۱۲۰- ۳۶۰ cm

عمومی ۳۶۰ cm



مراقب **افکارت** باشد که گفتارت را شکل می دهد
مراقب **گفتارت** باش که رفتارت را شکل می دهد
مراقب **رفتارت** باش که عاداتت را شکل می دهد
مراقب **عاداتت** باش که شخصیتت را شکل می دهد
مراقب **شخصیتت** باش که **سرنوشتت** را رقم خواهد زد

امام علی (ع)

