

مدیریت تعارض

مدیریت برای حرفه‌ای‌ها

نویسنده:

استفان پروکش

ترجمه:

مصطفی آذرنی - حمید قنبروند



انتشارات آردن

سرشناسه	: پروکش، استفان، ۱۹۶۸ م. - Stephan Proksch
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت تعارض، مدیریت برای حرفه‌ای‌ها/ مولف: استفان پروکش، ترجمه: مصطفی آقارزی، حمید قنبروند
مشخصات نشر	: تهران، آرون، ۱۳۹۷
مشخصات ظاهری	: ۱۸۸ ص.
شابک	: ۹۷۸ - ۹۶۴ - ۲۳۱ - ۶۲۸ - ۱
وضعیت فهرست‌نویسی	: فیبا
یادداشت	: عنوان اصلی: Conflict management, c 2016
موضوع	: مدیریت برای حرفه‌ای‌ها- مدیریت تعارض- رفتار سازمانی Conflict management-Organizational behavior- Management
شناسه افزوده	: آقارزی، مصطفی، ۱۳۵۰، مترجم.
شناسه آزرده	: قنبروند، حمید، ۱۳۶۵، مترجم.
رده‌بندی کنگر	: ۱۳۹۷ م ۴ / ۴۲ HD
رده‌بندی دیویی	: ۶۵۸ / ۴۰۵۳
شماره کتابخانه ملی	: ۵۲۰۴۲۰۵



مدیریت تعارض (مدیریت برای حرفه‌ای‌ها)

مؤلف: استفان پروکش

ترجمه: مصطفی آقارزی - حمید قنبروند

ناشر: انتشارات آرون

طراح جلد: ابوالفضل محمدآبادی

چاپ اول: ۱۳۹۷

چاپ مدیران: ۱۱۰۰ نسخه

۲۸۰۰۰ تومان

نشانی: میدان انقلاب - خیابان ۱۲ فروردین - خیابان وحید نظری

نرسیده به خیابان منیری جاوید - پلاک ۱۰۵ - واحد ۳ تلفن: ۵۱ - ۶۶۹۶۲۸۵۰

ایمیل: Arvannashr@yahoo.com • وبسایت: www.Arvannashr.ir

فهرست مطالب

۹.....	دیباجه
۱۱.....	مقدمه مترجمان

فصل اول: شناخت و حل تعارضات

۱۵.....	۱،۱ شکاف میان بنیان گذاران شرکت
۱۶.....	۱،۲ تعارض چیست؟
۱۷.....	۱،۳ تعارضات اغلب آرام آرام پایان می‌شوند
۱۹.....	۱،۴ تجزیه و تحلیل تعارض
۲۰.....	۱،۴،۱ تعیین اهداف در وضعیت تعارض
۲۰.....	۱،۴،۲ انواع تعارض
۲۳.....	۱،۴،۳ طرفین تعارض
۲۴.....	۱،۴،۴ پیشرفت و تشدید تعارض
۲۵.....	۱،۵ چگونه یک گفتگوی صریح و بی‌پرده داشته باشیم
۲۶.....	۱،۶ تعارض در محیط کار: نعمت یا مصیبت؟
۲۷.....	۱،۶،۱ ریسک‌های ناشی از تعارضات
۲۸.....	۱،۶،۲ بهره‌گیری از تعارضات
۲۹.....	۱،۷ ضمیمه: یاغیگری
۳۰.....	۱،۸ شکاف میان بنیان گذاران شرکت و اما بعد

فصل دوم: روش‌های سنتی مدیریت تعارض

۳۳.....	۲،۱ شیوه‌های مختلف رهبری در تیم مدیریت
۳۴.....	۲،۲ رویکرد سنتی به تعارضات در سازمان‌ها
۳۵.....	۲،۲،۱ تعارض به عنوان تقابل کارگر و کارفرما

- ۲۵..... ۲،۲،۱،۱ گسترش تضاد میان سرمایه و کار
- ۳۷..... ۲،۲،۱،۲ "تعارض صنعتی" از دیدگاه امروزی
- ۳۹..... ۲،۲،۱،۳ تعارضات به عنوان عوامل مخرب در "ماشین سازمانی"
- ۴۱..... ۲،۲،۲ روش‌های سنتی مدیریت تعارض
- ۴۳..... ۲،۲،۳ تعارضات به عنوان نمود تنازع قدرت و سیاست خرد
- ۴۴..... ۲،۲،۴ ضمیمه: انواع قدرت
- ۴۷..... ۲،۲،۴،۱ ابعاد مثبت و منفی قدرت
- ۴۸..... ۲،۳ چهار سبک اصلی مدیریت تعارضات در سازمان‌ها
- ۵۰..... ۲،۳،۱ اقدامات تفکیکی
- ۵۰..... ۲،۳،۲ اقدامات مرتبط با موضوع
- ۵۱..... ۲،۳،۳ اقدامات مرتبط با فرد
- ۵۲..... ۲،۳،۴ اقدامات تلفیقی
- ۵۳..... ۲،۴ امروزه سازمان چگونه با تعارضات مقابله می‌کنند؟
- ۵۴..... ۲،۴،۱ کاربردها و محدودیت‌های روش‌های سنتی
- ۵۵..... ۲،۵ مدیریت تعارض: دیدگاه نوین
- ۵۶..... ۲،۶ شیوه‌های مختلف رهبری در تیم مدبیت و اما بعد

فصل سوم: سبک‌های تک‌جلی مدیریت تعارض

- ۵۹..... ۳،۱ رئیس سخت‌گیر و بدقلق
- ۶۰..... ۳،۲ سبک‌های تک‌جلی مدیریت تعارض
- ۶۱..... ۳،۲،۱ میانجی‌گری
- ۶۱..... ۳،۲،۲ میان‌داری
- ۶۲..... ۳،۲،۳ سرپرستی
- ۶۳..... ۳،۲،۴ مربی‌گری
- ۶۴..... ۳،۲،۵ توسعه تیم
- ۶۶..... ۳،۳ تحول سازمانی در مقابل میانجی‌گری؟
- ۶۷..... ۳،۳،۱ مدیریت تعارض و تحول سازمانی
- ۶۸..... ۳،۳،۲ میانجی‌گری مکمل تحول سازمانی است
- ۷۲..... ۳،۴ سبک‌های تلفیقی مدیریت تعارض: آیا کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند؟
- ۷۲..... ۳،۴،۱ میانجی‌گری مستلزم صرف هزینه و زمان است
- ۷۳..... ۳،۴،۲ تعارض گریزی

- ۷۳..... ۳,۴,۳ از دست دادن قدرت و کنترل
- ۷۴..... ۳,۴,۴ ترس از افشاء و آشکار شدن مسائل
- ۷۵..... ۳,۴,۵ ترس از دست دادن آبرو در میان همکاران
- ۷۵..... ۳,۴,۶ فقدان دانش عملی در مواجهه با تعارضات
- ۷۶..... ۳,۵ پیامدهای استفاده کم از سبک‌های تلفیقی مدیریت تعارض
- ۷۷..... ۳,۶ رئیس سخت گیر و بدقلق: و اما بعد

فصل چهارم: میانجی‌گری

- ۷۹..... ۴,۱ ارزیابی عم کرد
- ۸۱..... ۴,۲ میانجی‌گری: ریشه‌ها
- ۸۴..... ۴,۳ مدل مرحله‌ای میانجی‌گری
- ۸۶..... ۴,۳,۱ مرحله قبل از میانجی‌گری
- ۸۶..... ۴,۳,۱,۱ مذاکرات مقدماتی
- ۸۷..... ۴,۳,۱,۲ تجزیه و تحلیل تعارض
- ۸۹..... ۴,۳,۱,۳ برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی
- ۸۹..... ۴,۳,۲ مرحله تعریف شاخص
- ۹۰..... ۴,۳,۳ تدوین موضوع
- ۹۱..... ۴,۳,۴ بحث در مورد تعارض
- ۹۲..... ۴,۳,۵ یافتن راه‌حل
- ۹۳..... ۴,۳,۶ توافق
- ۹۴..... ۴,۳,۷ مرحله پس از میانجی‌گری
- ۹۴..... ۴,۴ ارزیابی عملکرد: و اما بعد

فصل پنجم: تکنیک‌های میانجی‌گری

- ۹۷..... ۵,۱ تعارض در تیم فروش
- ۹۸..... ۵,۲ اغلب تنش‌ها، تبدیل به تعارضات واقعی می‌شوند
- ۱۰۰..... ۵,۳ کدامیک از روش‌های ارتباطی منجر به ایجاد و گسترش تعارضات می‌شوند؟
- ۱۰۲..... ۵,۴ چه تکنیک‌های بحث و گفتگویی سبب خنثی‌سازی تعارضات می‌شود؟
- ۱۰۳..... ۵,۴,۱ گوش دادن فعال
- ۱۰۴..... ۵,۴,۲ تأویل (تفسیر)

۵,۴,۳	جملاتی با ضمیر "من"	۱۰۵
۵,۴,۴	فراگفتن	۱۰۶
۵,۴,۵	هدف جویی	۱۰۶
۵,۴,۶	تغییر چشم انداز	۱۰۷
۵,۴,۷	باز خورد	۱۰۷
۵,۴,۸	اصلاح ساختاری	۱۰۸
۵,۵	هوش هیجانی	۱۰۹
۵,۶	تعارض در تیم فروش و اما بعد	۱۱۱

فصل ششم: تکنیک‌های سؤال پرسیدن

۶,۱	چه زمانی سیگار کشیدن مجاز است؟	۱۱۳
۶,۲	پاسخ‌ها به نه به بیان سوالات بستگی دارند	۱۱۴
۶,۳	سه سطح تکنیک های سؤال پرسیدن در میانجی‌گری	۱۱۶
۶,۳,۱	رویکرد میانجی‌گری	۱۱۷
۶,۳,۲	شکل سؤال پرسیدن	۱۱۸
۶,۳,۳	روش‌شناسی سؤال پرسیدن	۱۲۴
۶,۴	چه زمانی سیگار کشیدن مجاز است؟ اما بعد	۱۲۵

فصل هفتم: پیشگیری از تعارض

۷,۱	مشاجره‌های هر روزه در محل کار	۱۲۷
۷,۲	تعارضات کارکردی و غیر کارکردی	۱۲۸
۷,۳	پیشگیری از تعارض از طریق پیکره‌بندی ساختار ارتباطات	۱۳۰
۷,۳,۱	ساختارهای ارتباطات رسمی	۱۳۱
۷,۳,۲	دیگر اشکال ساختاری ارتباطات	۱۳۳
۷,۴	پیشگیری از تعارض از طریق مدیریت انتظارات و بحث در خصوص آنها	۱۳۴
۷,۵	پیشگیری از تعارض از طریق خوداندیشی و توسعه شخصی	۱۳۷

فصل هشتم: راه‌اندازی سیستم مدیریت تعارض درون سازمانی

۸,۱	بهبود همکاری درون سازمانی در یک شرکت داروسازی	Error! Bookmark not defined.
-----	---	------------------------------

۱۴۱.....	۸,۲ هدف از یک سیستم مدیریت تعارض درون سازمانی چیست؟
۱۴۲.....	۸,۳ عناصر اصلی یک سیستم مدیریت تعارض داخلی
۱۴۳.....	۸,۳,۱ مدیران تعارض داخلی
۱۴۴.....	۸,۳,۲ نقش مدیریت
۱۴۵.....	۸,۳,۳ اطلاعات و بازاریابی داخلی
۱۴۶.....	۸,۴ رهنمودهایی برای پیاده سازی مدیریت مشارکتی تعارض
۱۴۷.....	۸,۴,۱ مرحله مفهوم
۱۴۸.....	۸,۴,۲ کمیته رهبری
۱۵۰.....	۸,۴,۳ تجزیه و تحلیل
۱۵۲.....	۸,۴,۴ آموزش مدیران اجرایی و میانجی گران داخلی
۱۵۳.....	۸,۴,۵ اطلاعات و بازاریابی داخلی
۱۵۴.....	۸,۴,۶ اجرای میانجی گری و نظارت گروه همتا
۱۵۵.....	۸,۴,۷ استقرار در سازمان
۱۵۵.....	۸,۴,۸ نظارت مستمر
۱۵۶.....	۸,۵ بهبود همکاری درون سازمانی در یک شرکت داروسازی

فصل نهم: استقرار روشکلات میانجی گری در سازمان

۱۵۷.....	بررسی دو مطالعه موردی
۱۵۷.....	۹,۱ استقرار تشکیلات میانجی گری در یک بانک
۱۵۷.....	۹,۱,۱ پیش زمینه پروژه
۱۵۹.....	۹,۱,۲ مرحله مفهوم
۱۶۰.....	۹,۱,۳ کمیته رهبری
۱۶۰.....	۹,۱,۴ تجزیه و تحلیل
۱۶۱.....	۹,۱,۵ آموزش مدیران اجرایی و میانجی گران داخلی
۱۶۲.....	۹,۱,۶ اطلاعات و بازاریابی داخلی
۱۶۳.....	۹,۱,۶,۱ مثال: مقاله ای در خبرنامه کارکنان
۱۶۵.....	۹,۱,۷ اجرا نمودن میانجی گری و نظارت گروه همتا
۱۶۵.....	۹,۱,۸ استقرار در سازمان
۱۶۶.....	۹,۱,۹ نظارت مستمر
۱۶۷.....	۹,۲ استقرار تشکیلات میانجی گری در یک بیمارستان
۱۶۷.....	۹,۲,۱ پیش زمینه پروژه

۱۶۸.....	۹,۲,۲ مرحله مفهوم؛ کمیته رهبری؛ آموزش میانجی‌گران داخلی
۱۶۹.....	۹,۲,۳ تجزیه و تحلیل
۱۶۹.....	۹,۲,۴ اطلاعات و بازاریابی داخلی
۱۷۰.....	۹,۲,۵ اجرا نمودن میانجی‌گری و نظارت گروه همتا
۱۷۱.....	۹,۲,۶ استقرار در سازمان
۱۷۲.....	۹,۲,۷ نظارت مستمر

فصل دهم: لیست‌های کنترل، قرارداد میانجی‌گری، ضوابط رفتاری

۱۷۵.....	۱۰,۱ سؤالات کلیدی مصاحبه رو در رو برای تبیین ماموریت
۱۷۵.....	۱۰,۱,۱ سؤالاتی در خصوص مشکل
۱۷۵.....	۱۰,۱,۲ سؤالات سازمانی / چارچوب شرایط
۱۷۶.....	۱۰,۲ فرآیند میانجی‌گری
۱۷۷.....	۱۰,۳ کنترل کیفیت و گزارش‌گیری
۱۷۷.....	۱۰,۴ نمونه قرارداد میانجی‌گری
۱۷۹.....	۱۰,۵ رهنمودهای اخلاقی شبکه میانجی‌گری؛ اثریش
۱۸۳.....	۱۰,۶ ضوابط رفتاری اروپایی برای میانجی‌گران
۱۸۳.....	۱۰,۶,۱ صلاحیت، ماموریت (وظیفه)، هزینه‌های میانجی‌گری و تبلیغ خدمات
۱۸۴.....	۱۰,۶,۲ استقلال، بی‌طرفی و انصاف
۱۸۵.....	۱۰,۶,۳ قرارداد میانجی‌گری، فرآیند، توافق و هزینه‌ها
۱۸۶.....	۱۰,۶,۴ محرمانگی
۱۸۷.....	خلاصه

* دیباچه

این کتاب نشان می‌دهد که تنش‌ها، اختلافات و تعارضات در درون شرکت‌ها و سازمان‌ها امری طبیعی و حتی ضروری و کارکردی هستند به این شرط که جدی و مهم قلمداد گردیده و کارمندان و مدیران درگیر، رویکردی فعالانه در قبال آن‌ها اتخاذ نمایند. من این کتاب را برای همه کسانی که به دنبال یافتن فرصت‌هایی جدید برای غلبه بر شرایط دشوار و تعارضات هستند، به نگارش درآورده‌ام. نوشته پیش رو مدیران و کارمندان سازمان‌ها را با شیوه‌هایی آشنا می‌سازد که با استفاده از آنها می‌توانند به صورت موثر و دائمی مشکلات را حل و فصل نمایند. ابتدا و انتهای هر فصل شامل یک مطالعه موردی است تا بر ارتباط استوای کتاب با عملکرد واقعی صحنه گذارد.

پس از معرفی کلی مبحث تعارض، به شیوه‌های سنتی و کلاسیک مدیریت تعارض اشاره گردیده است. در ادامه شیوه‌های نوین - که در این کتاب سبک‌های تکمیلی نامیده شده‌اند- نیز معرفی می‌شوند. میانجی‌گری به عنوان رویکرد اصلی مدیریت تعارض از لحاظ قابلیت اجرا برای مدیران و کارکنان در سازمان تشریح و توصیف گردیده است. متعاقباً تکنیک‌های گفت و گو به همراه تکنیک‌های مثال پسیدن نیز بیان شده‌اند. فصل پیشگیری از تعارض شامل توصیه‌هایی برای اجتناب از تعارضات غیرکارکردی است. در نهایت دو فصل از کتاب به پیاده‌سازی سیستم مدیریت تعارض داخلی اختصاص یافته و به تشریح دو مورد موفق از پیاده‌سازی این سیستم در سازمان‌ها می‌پردازد.

در اینجا لازم است از افراد زیر به دلیل حمایت‌های دلسوزانه‌ای که در نگارش این کتاب داشته‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم:

همسرم، سابین^۱، به خاطر مرور صبورانه نوشته حاضر و کمک به بهبود آن، شرکای تجاری‌ام گرهارت فورست^۲ و باربارا ورز^۳ به سبب ارائه پیشنهادها مفیدشان، جکی

^۱ Sabine

^۲ Gerhart C. Furst

^۳ Barbara Wurz

کی^۱ برای ترجمه حرفه‌ای کتاب، مکس جان^۲ برای انجام اصلاحات لازم و موثر و رابرت فویک^۳ برای طراحی تصاویر طنزآمیز.

www.ketab.ir

^۱ Jackie Kaye

^۲ Max Jahn

^۳ Robert Fucik