

مدیریت تعارض، سطوح و سبکهای آن

علی اکبر احمدی^۱، سیدسعید طالبی^۲، مسعود تهور انزایی^۳، طاهر رستمی^۴

چکیده تحقیق

امروز صاحب‌نظران مدیریت بر این باورند که نیروی انسانی به عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمانها و به عنوان مزیت رقابتی 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. در این مقاله سعی شده است با ارایه مفهوم تعارض، سطوح و انواع آن و رابطه آن با عملکرد و سبکها و راهبردهای مدیریت تعارض گاهی در راستای آشنایی مدیران با این مهارت مدیریتی برداشته شود.

^۱ - دانشیار مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور تهران، ایران

^۳ - کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، ایران

^۴ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه علوم تحقیقات تهران، ایران

۱. مفهوم و ضرورت مدیریت تعارض

تعارض جزئی طبیعی و عادی از زندگی روزمره ما و واقعیتی است که بشر در طول تاریخ با آن آشنا بوده ولی متأسفانه به دلیل عدم مدیریت صحیح، بیشتر به ستیزه جویی و دشمن مبدل شده است. لذا امروز افراد پیشینه ناخوشایندی از آن دارند و به تعارض به عنوان یک پدیده منفی نگاه می‌کنند. (موسسه آلدن ایسلند پیس، ۲۰۰۲) تعارض زمانی رخ می‌دهد که دو یا چند نفر از افراد در مقابل یکدیگر قرار گیرند زیرا نیازها، خواسته‌ها، اهداف و ارزشهای آنها متفاوت است (تومی، ۱۹۹۹). به عبارت دیگر تعارض فرایندی است که در آن فردی در می‌یابد که شخص دیگری به طور منفی روی آن چیزی که او تعقیب می‌کند تأثیر گذاشته است. (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

تعارض تقریباً همیشه با احساس عصبانیت، درماندگی، رنج، اضطراب یا ترس همراه است. درحالی که تعارض و برداشت ما از آن به سوی تصویر منفی گرایش دارد، اما تعارض لزوماً امری منفی نیست و این توانایی، برای مدیریت تعارض است که بر پیامدهای آن اثر می‌گذارد (سازمان USDA، ۲۰۰۲) نکته مهم در اینجا این است که هر چند تعارض امری اجتناب‌ناپذیر است و به دلیل متفاوت بودن اهداف، ارزشها و عقاید به وجود می‌آید، ولی می‌توان آن را هدایت و به حداقل رساند و حل کرد (ارفورت، ۲۰۰۲). لذا آگاهی از دانش و مهارتهای مدیریت تعارض به منظور استفاده از آن امری ضروری به نظر می‌رسد. چنانکه حتی برخی معتقدند که دانش اینکه چگونه تعارضات خود را مدیریت کنید به اندازه اینکه بدانید چگونه بخوانید، بنویسید و صحبت کنید مهم است (موسسه آلدن ایسلند پیس، ۲۰۰۲) مدیریت تعارض فرایند برنامه‌ریزی برای پرهیز از تعارض در جایی که ممکن است و سازماندهی آن برای حل تعارض، جایی که رخ می‌دهد است (اسلوکام، ۲۰۰۲).

۲. رابطه تعارض و عملکرد

همانطور که بیان شد تعارض ذاتاً امر منفی نیست، چه بسا بسیاری اوقات امری مثبت و سازنده نیز است. می‌توان رابطه بین سطح تعارض و عملکرد را به صورت زیر نشان داد. همان‌طور که در شکل ۱ دیده می‌شود با توجه به سطح تعارض سه موقعیت (الف)، (ب)، (ج) وجود دارد که بالاترین عملکرد در موقعیت (ب) است. در موقعیت (الف) سطح تعارض کم اما تعارض از نوع غیر کارکردی و به تبع آن نتیجه عملکرد (فرد، واحد یا سازمان) کم است. ویژگیهای این موقعیت عبارت‌اند از بی‌تفاوتی، منفعل بودن در مقابل تغییر، کسلی و فقدان ایده‌های جدید. در موقعیت (ج) نیز که تعارض در سطح بالایی قرار دارد، عملکرد در سطح کم و تعارض از نوع غیر کارکردی است. ویژگیهای این موقعیت گسیختگی، عدم همکاری، هرج و مرج است. تنها موقعیتی که تعارض از نوع کارکردی است موقعیت (ب) است که در آن تعارض در حد بهینه و عملکرد در سطح زیاد قرار دارد. از ویژگیهای این موقعیت توانمندی زیاد، نوآوری، ابتکار و انتقاد از خود است (جونز و دیگران، ۲۰۰۰). می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد که تعارض هنگامی سازنده است که:

- منجر به تبیین مسایل و مشکلات شود.
- منجر به حل مسئله شود.

- افراد را در حل اموری که برای آنها اهمیت دارد درگیر کند.
- موجب ارتباطات شود.
- به افراد در توسعه و ادراک و مهارتشان کمک کند.
- موجب ایجاد مشارکت در میان افراد از طریق یادگیری بیشتر درباره یکدیگر شود.

و هنگامی تعارض مخرب است که:

- موجب تضعیف عزت نفس شود.
- توجه را از فعالیتهای مهم دور سازد.
- موجب دوقطبی شدن افراد و کاهش همکاری شود.
- منجر به رفتارهای مضر و غیر مسئولانه شود (ارفورت، ۲۰۰۲).

۳. سطوح تعارض

به طور کلی تعارض سازگار می‌تواند در پنج سطح ظهور کند و افراد در سازمانها ممکن است با هر یک از این پنج سطح سروکار داشته باشند که عبارت‌اند از: درون فردی، میان فردی، درون گروهی، میان گروهی و درون سازمانی.

- 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 (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

- 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 (اسلوکام، ۲۰۰۲).

- تعارض درون گروهی

شامل برخورد بین برخی یا تمام اعضای گروه است که غالباً بر فرایند و اثربخشی گروه تأثیر دارند.

- تعارض بین گروهی

از آنجا که گروهها میل دارند خود را برتر از گروههای دیگر بدانند این امر موجب تعارض می‌شود.

- 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 اختیارانشان بیشتر و این اختیارات در دست کارکنان و مدیران ستاد است. از این رو این امر موجب تعارض می‌شود (وودمن و دیگران، ۱۹۹۵).

۴- منابع ایجاد تعارض

تعارض در سازمانها بر اثر منابع مختلفی به وجود می‌آید که برخی از آنها عبارتند از:

- 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.

- تداخل اختیارات

زمانی که دو مدیر یا دو بخش برای یک فعالیت یا کار یکسان اختیارات مشابهی را ادعا می‌کنند.

- سیستم ارزیابی و پاداش ناهماهنگ

اگر سیستم پاداش با سیستم ارزیابی سازگاری نداشته باشد عامل بالقوه‌ای برای ایجاد تعارض می‌شود.

- 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.

- منابع ناکافی

هنگامیکه منابع در سازمان ناکافی باشد، ممکن است برای دستیابی به آنها تعارض ایجاد شود.

- 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 (جونز و دیگران، ۲۰۰۰).

۵. مراحل تعارض

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

- شرایط پیشین: شرایطی که بطور بالقوه تعارض را هستند.

- 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.

- 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.

- 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 (شرمرهن و دیگران، ۱۹۹۷).

۶. مدیریت تعارض و سبکهای آن

همانطور که بیان شد تعارض لزوما 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 بهره برداری قرار گیرد کارکردی خواهد بود. به عبارتی مدیریت تعارض شیوه‌ای است که تعارضهای سازمانی را در خدمت اهداف سازمان قرار می‌دهد و از جنبه غیرکارکردی آن می‌کاهد و به جنبه‌های کارکردی آن می‌افزاید (جونز، ۲۰۰۰). به عبارت دیگر مدیریت تعارض عمل‌شناسایی و اداره تعارض با یک شیوه (بطور کلی پنج روش پاسخگویی به تعارض وجود دارد USDA، 2002 معقول، عادلانه و کاراست (سازمان که از آنها به عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود و معمولا هر فرد در یکی از این سبکها غالب است (هورنانگ، ۲۰۰۱). 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 (اکستین، ۱۹۹۸). در اینجا سعی می‌شود به صورت مختصر به توضیح هر یک از سبکها پرداخته شود.

۱. رقابت

سبکی که در آن فرد دنبال اهداف و علایق خویش بدون توجه به دیگران است. ویژگیهای این روش این است که اولاً غیرمشارکت‌جویانه و ثانياً 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 چشم پوشی می‌کند. ویژگی مهم این روش از خود گذشتگی است ولی باز هم مشارکت‌جویانه است.

۳. اجتناب

زمانیکه فرد نه علایق و اهداف خود را دنبال میکند نه علایق و اهداف دیگران را و بیشتر سعی بر آن دارد که از موقعیت تعارض طرفه رود یا آنرا به تعویق اندازد یا از آن کناره‌گیری کند.

۴. همکاری

این سبک نقطه مقابل سبک اجتناب است. در اینجا همکاری شامل تلاشی به منظور کار با دیگر افراد برای یافتن راه حلی 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 مشارکت جویانه 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 مشارکت جویانه است. در اینجا طرفین توافق می‌کنند که از بخشی از مواضع خود کوتاه‌بیایند و مقداری امتیاز به حریف مقابل بدهند و در برابر آن مقدار امتیاز بگیرند. (هورنانگ، ۲۰۰۲). اما نکته مهم در اینجا این است که هیچ‌یک از این سبکها مردود نیست بلکه برای موقعیتهای مختلف می‌توان از هر یک از این سبکها استفاده کرد. نکته ظریف مدیریت تعارض نیز همین جاست یعنی هنر به کار بردن 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 (به نقل از اکستین، ۱۹۹۸). اگر تنها یک سبک مدیریت تعارض بر شما حاکم باشد محدودیتهای زیادی در زمینه این امر خواهید داشت. از این رو، بدین منظور باید استفاده از سبکهای دیگر را در خود گسترش دهید. در زیر سعی می‌شود موقعیتهای مناسب برای کاربرد هر سبک بیان شود:

۱. موقعیتهای مناسب برای بکار بردن سبک رقابت

- زمانی که به تصمیمات فوری نیازمند هستید.
- زمانی که می‌دانید که حق دارید.
- زمانی که اقدام سریع و قطعی حیاتی است

۲. موقعیتهای مناسب برای سبک سازش

- زمانی که مسایل برای شما اهمیتی ندارد اما برای فرد دیگر خیلی مهم است
- زمانی که شما می‌فهمید که اشتباه کرده‌اید

- زمانی که رقابت مداوم زیان بخش باشد و شما بدانید که برنده نمی‌شوید
- زمانی که هماهنگی و ثبات اهمیت ویژه‌ای دارد

۳. موقعیتهای مناسب برای سبک اجتناب

- زمانی که وقت رویارویی با آن را ندارید
- زمانی که بستر مناسب نیست
- زمانی که مسایل مهمتری برای شما مطرح است
- زمانی که شما هیچ شانس برای برآورد ساختن خواسته‌هایتان ندارید
- وقتی مسایل پیش پا افتاده است
- وقتی جمع‌آوری اطلاعات جایگزین تصمیمات فوری می‌شود
- زمانی که دیگران می‌توانند تعارض بوجود آمده را بصورت مناسبتری حل کنند

۴. موقعیتهای مناسب برای سبک همکاری

- وقتی شما نمی‌خواهید مسئولیت کامل کاری را داشته باشید
- وقتی سطح بالایی از اعتماد وجود دارد
- وقتی شما می‌خواهید تعهد افراد را به دست آورید
- وقتی هدف یادگیری است

۵. موقعیتهای مناسب برای سبک مصالحه

- زمانی که اهداف مهم هستند، اما ارزش اینرا ندارند که باعث تعارض شوند
- وقتی طرفین تعارض دارای قدرت برابر هستند
- برای دستیابی به توافق موقت در موضوعات پیچیده
- به عنوان یک راه حل کمکی زمانی که همکاری و رقابت موفقیت‌آمیز نیست
- وقتی فشار زمانی وجود دارد و باید به راه‌مقتضی دست یافت. (هورنانگ، ۲۰۰۲)

۷. فنون و 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 (موسسه آلدن ایسلند پیس، ۲۰۰۲). در تجزیه و تحلیل تعارض باید به سه سؤال پاسخ داد شود.

-چه کسی در تعارض است؟ همانطور 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 حد متوسط است؟ یا در حد بالاست و محتاج اقدام فوری است
(پلانکت و آنتر، ۱۹۹۷). 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 راه حلهای مختلف را به منظور حل تعارض بررسی می کنند تا به راه حلی که برای هر دو قابل قبول است دست یابند (جونزو دیگران، ۲۰۰۰). به طور کلی دو نوع مذاکره وجود دارد: مذاکره توزیعی و مذاکره تلفیقی در مذاکره توزیعی که به آن رقابتی نیز گفته می شود، علایق و خواسته های یک شخص در مقابل شخص مقابل قرار دارد و یکی از طرفین می برد و دیگری می بازد .به عبارتی رویکرد برد - باخت حاکم است. راهبردهای غالب در این روش، زور، تقلب و امتناع از اطلاع رسانی صحیح است. در حالی که در مذاکره تلفیقی که به آن مشارکتی نیز گفته می شود، هدف برد - برد است، در اینجا خواسته 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 می شود. 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 ببینید

توجه خود را کاملا 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 (ورتیم، ۲۰۰۲)

۲. میانجیگری

در این روش، شخص ثالث بی طرف به عنوان میانجی سعی می کند که به طرفین در یافتن راه حلی برای حل مشکلات کمک کند .

۳. داوری

اگر در فرایند میانجیگری طرفین قادر نباشند که از طریق میانجیگری به راه حلی برسند، آنگاه میانجی گری تبدیل به داوری می شود و فرایند میانجیگری به داوری تغییر می یابد و این شخص ثالث بی طرف است که راه حل ارایه می دهد (پارادایم اسوسیت، ۲۰۰۲). از آنجا که معمولا برای طرفین تعارض حل تعارض از طریق

میانجیگری قابل قبولتر 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 ارائه داد (انسینا، ۲۰۰۲)

خلاصه

تعارض امری اجتناب‌ناپذیر در زندگی فردی و سازمانی امروز است که به شکلهای مختلف درون فردی، بین فردی، درون گروهی، بین گروهی و درون سازمانی ظهور می‌کند. برعکس تصور منفی که در زمینه تعارض وجود دارد، تعارض ضرورتاً امری منفی نیست بلکه حد متوسطی از آن می‌تواند موجب بالا بردن سطح عملکرد شود. آنچه در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی و مواجهه با آن است که به طور کلی ۵ شیوه در این زمینه وجود دارد که از آنها به عنوان سبکهای مدیریت تعارض یاد می‌شود. این سبکها عبارت‌اند از رقابت، اجتناب، سازش، همکاری و مصالحه. نکته مهم آنکه هیچ یک از این سبکها مردود نیست و با توجه به موقعیت تعارض باید نوع سبک برخورد را انتخاب کرد. علاوه بر این در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت سپس از فنون مختلف که در این زمینه وجود دارد از قبیل مذاکره، میانجیگری و داوری و مانند آن برای حل تعارض استفاده کرد.

مراجع:

- Aland Islands Peac Institute (2002).1.Conflict mangement. Available fromworkld wide web:
<http://www.peace.aland.fi/conflict.html>**
- Eckstein, Daniel (1998). Styles of conflict2.management. Available from world wideweb:
<http://www.encouragingleadership.com/conflict-management-html>**
- Encina, Gregorio billikopf (2002). Conflict3.management skills. Availavle from worldwide web:
50/ag-labor/7/ahor/13.htm<http://www.chr.Berkley.edu/ucce>**
- Erfurt, Johm (2002). Dealing with conflict.4.Available from world wide web:
<http://www.nsba.org.sbot/toolkit/conflict.html>**
- Hornung, Christy (2002). Conflict5.Management techniques. Available fromworld wide web:
<http://www.onlinewbc.gov/Docs/manage/conflict.html>**
- Jones,Gareth R; George,Jennifer;Hill,6.CharlesW(2000). Contemprarymanagement. Boston: MCGraw-Hill.**

Paradigm associates (2002). Managing7.conflict. Available from world wide web:

<http://www.Paradigm.associates.Org/pardigm5.html>

Plunkett Warren R; Attner, Raymond8.

F (1997). Management.Ohio: South-Western college publishing.

Shermerhorn, John R; Humt, James G;9.Osbon, Richard W (1997).

Organizationalbehavior. New York: John Wiley.

Slocum, John (2002). Coflict management.10.Available from world wide web:

<http://www.etu.org.za/toolbox/docs/building/conflict.html>

Toomey, Stella ting (2002). Intercultural11.conflict management. Available fromworld wide web:

<http://www.personal.anderson.ucla.edu/richard.goodman/C4web/mindful.html>

USDA organization (2002). Under-12.standing conflict management and ADA.Available from world wide web:

<http://www.usda.gov/cprc/understand.html>

Wertheim, E (2002). Negotiation and13.resolving conflicts: An overview. Availablefrom world wide web:

<http://web.cba.heu.edu/~ewertheim/interper/negot3.htm>

Woodman, Richard W; Hellrigel, Don14.(1995). Organizational behavior. New-York: West Publishing Company