





به نام یزدان پاک

مدیریت استرس

وتعارض

**stress & conflict
management**

استاد: دکتر جعفر ممی زاده



Success Is A Choice Not A Chance

موفقیت یک انتخاب است و نه یک تصادف

مروری بر مطالب سمینار:

- n آشنایی با روندهای نوین مدیریتی
- n مهارتهای مدیران موفق در هزاره سوم
- n مدیریت تعارض، مهارتی موثر
۱. تعریف تعارض
۲. سیر تکاملی دیدگاههای تعارض
۳. تعارض سازنده و تعارض مخرب
۴. انواع تعارض
۵. علل بوجود آمدن تعارض
۶. فرایند تعارض
۷. استراتژی های برخورد با تعارض
۸. مطالعه موردی در مدیریت تعارض
۹. ۴ استراتژی های رفتاری مدیران موفق در هزاره سوم



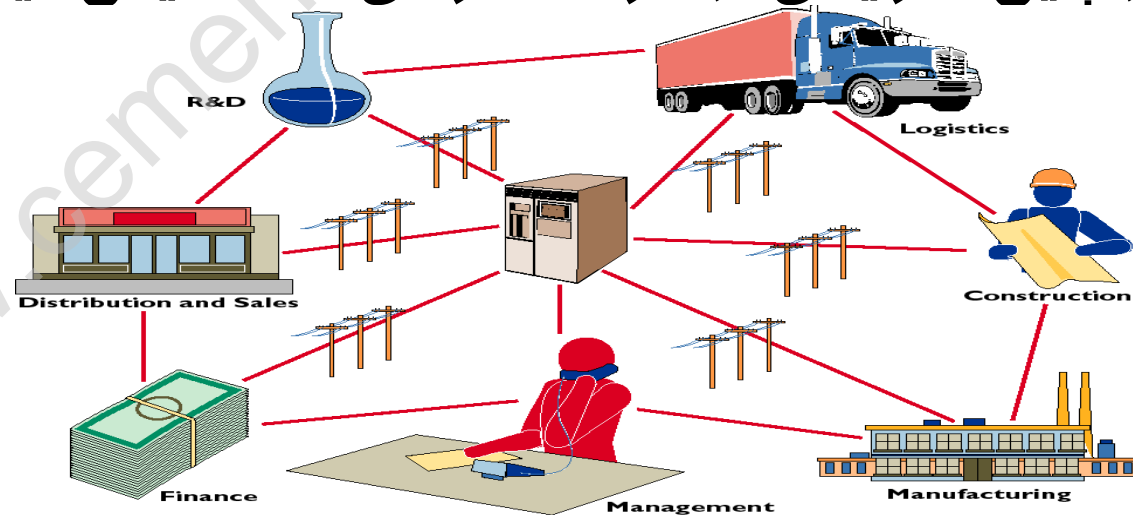
پارا دایم اقتصادی :

پایه های قدیم کامیابی فروریخته است. در تمام طول تاریخ بشر، منشاء کامیابی دستیابی به منابع طبیعی مانند زمین، طلا، نفت بوده است و ناگهان ورق برگشته و « دانش » به جای آنها نشسته است. این عصر، عصر صنایع انسان ساخته بر پایه دانایی و توانایی های مغزی است. بیل گیتس، ثروتمند ترین مرد دنیا، مالک چیزهای معمولی نیست - نه زمین دارد نه طلا، نه کارخانه نه فعالیت صنعتی دیگر و نه ارتش و سپاهی. این نخستین بار در طول تاریخ بشر است که ثروتمندترین مرد دنیا فقط دانش دارد و بس.

پارادایم کسب و کار :

این نخستین بار در طول تاریخ است که شرکتها و بنگاههای اقتصادی از جایی در دنیا می خرند که قیمتها پایین تر است و جایی از دنیا می فروشند که قیمتها بالا تر است؛ آمریکائی ترین شرکت آمریکائی یعنی کوکا کولا ۸۰ درصد محصول خود را درخارج از آمریکا می فروشند و برای نخستین بار است که آمریکائی ترین محصول آمریکا یعنی خودرو متشکل از قطعاتی از سراسر دنیا است.

در چنین شرایطی از هر ۱۰۰ شرکتی که تاسیس میشود، ۱۰۰ میلیون



Copyright © 1999 by Harcourt Brace & Company. All rights reserved.

تغییر مراتب هرم ثروت :

هرم ثروت با سازمان اجتماعی آغاز می شود . سازمان اجتماعی، سنگ بنای این ه فقیرترین کشورهای دنیا مانند بنگلادش، هائیتی و آفریقای مرکزی را در نظر بگیر این کشورها با آشوب و هرج و مرج و ناتوانی در سازماندهی جامعه دست به گر و در حفظ نظم آن نا توانند .

مردمانی که در بخشهای فقیر دنیا زندگی می کنند ۵ برابر انسانهایی هستند که بخشهای ثروتمند جهان زندگی می کنند (نرخ رشد جمعیت)
فناوری جدید ماهیت هرم ثروت را دگرگون می کند .
منشاء ثروت :

کشاورزی	زمین
انقلاب صنعتی	زغال سنگ
دومین انقلاب صنعتی	تولید انبوه
سومین انقلاب صنعتی	؟

در این میان مدیران؟

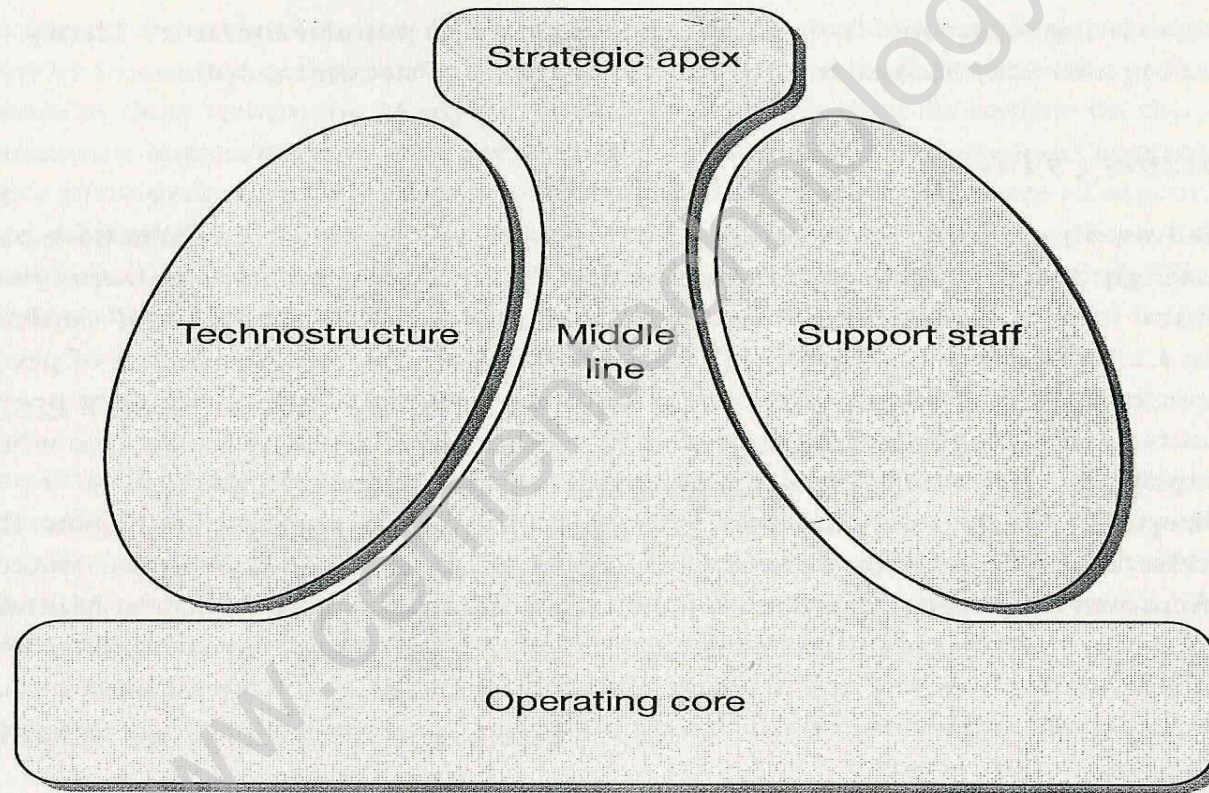


FIGURE 4.1. Mintzberg's Model.

Source: Mintzberg (1979), p. 20. Copyright ©1979. Reprinted by permission of Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.



• مهارت‌های مورد نیاز مدیران؟

n مهارت‌های ادراکی

n مهارت‌های انسانی

n مهارت‌های فنی

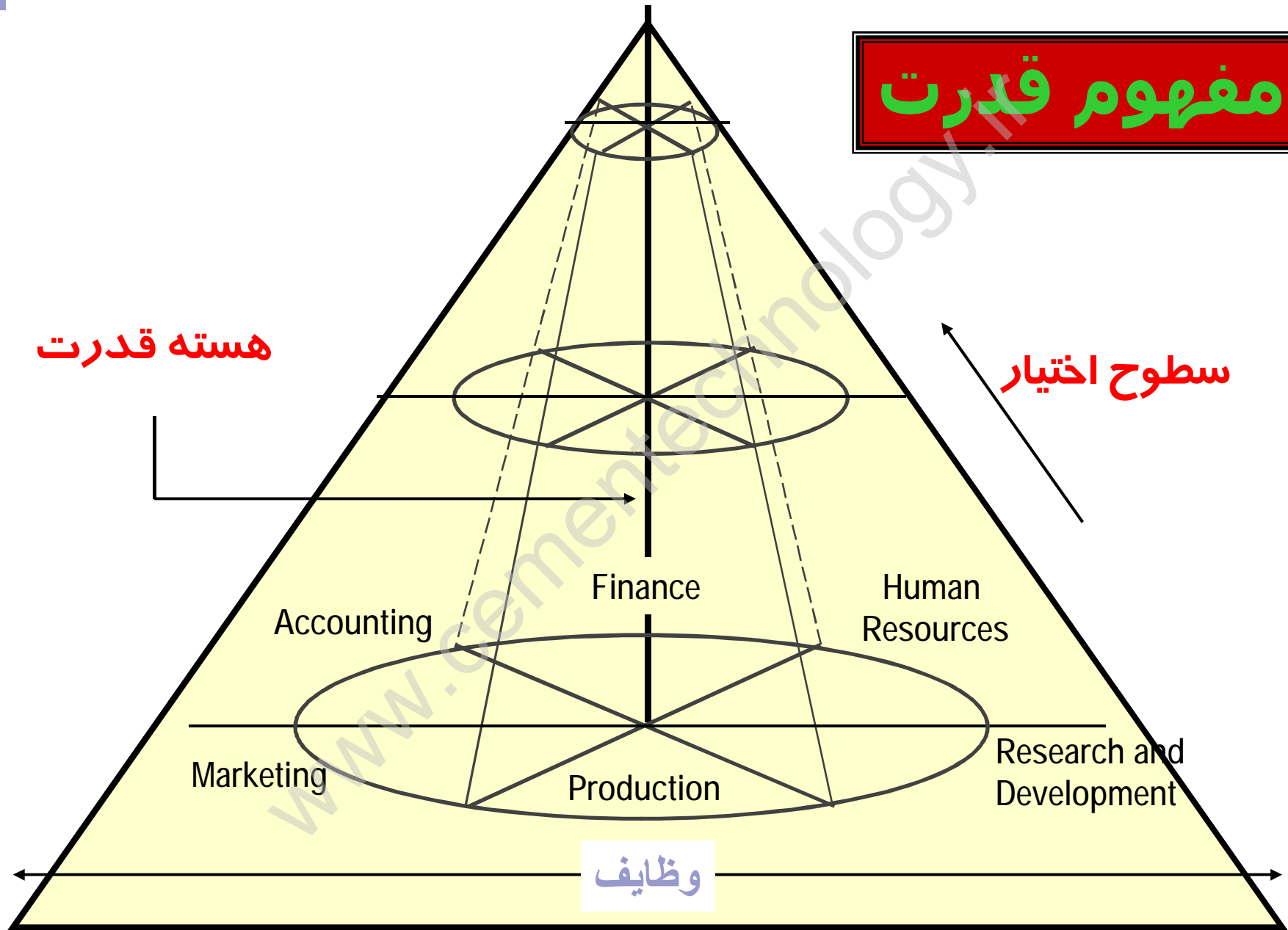


• تعریف تعارض:

n فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد **A** انجام می شود که تلاشهای فرد **B** را خنثی کند، البته از طریق سد کردن راه او، که در نتیجه فرد **B** در مسیر نیل به هدف خود مستاصل می شود، یا این که فرد **A** بدان وسیله بر میزان منافع خود می افزاید

n تعارض در حقیقت تابعی است از کسب قدرت!!

مفهوم قدرت



دیدگاه‌های تعارض :

تاکید	دیدگاه
تعارض = تمرد، سرکشی، تخریب همزمان با تحقیقات هائورن تعارض زیانبار است و باید حذف شود	دیدگاه سنتی
تعارض غیرقابل اجتناب است و باید آن را پذیرفت	دیدگاه روابط انسانی
تعارض غیرقابل اجتناب است و باید آن را پذیرفت، سطحی از تعارض برای سازمان مورد نیاز است	دیدگاه تعاملی

تعارض سازنده و تعارض مخرب:

تعارض سازنده (Functional):

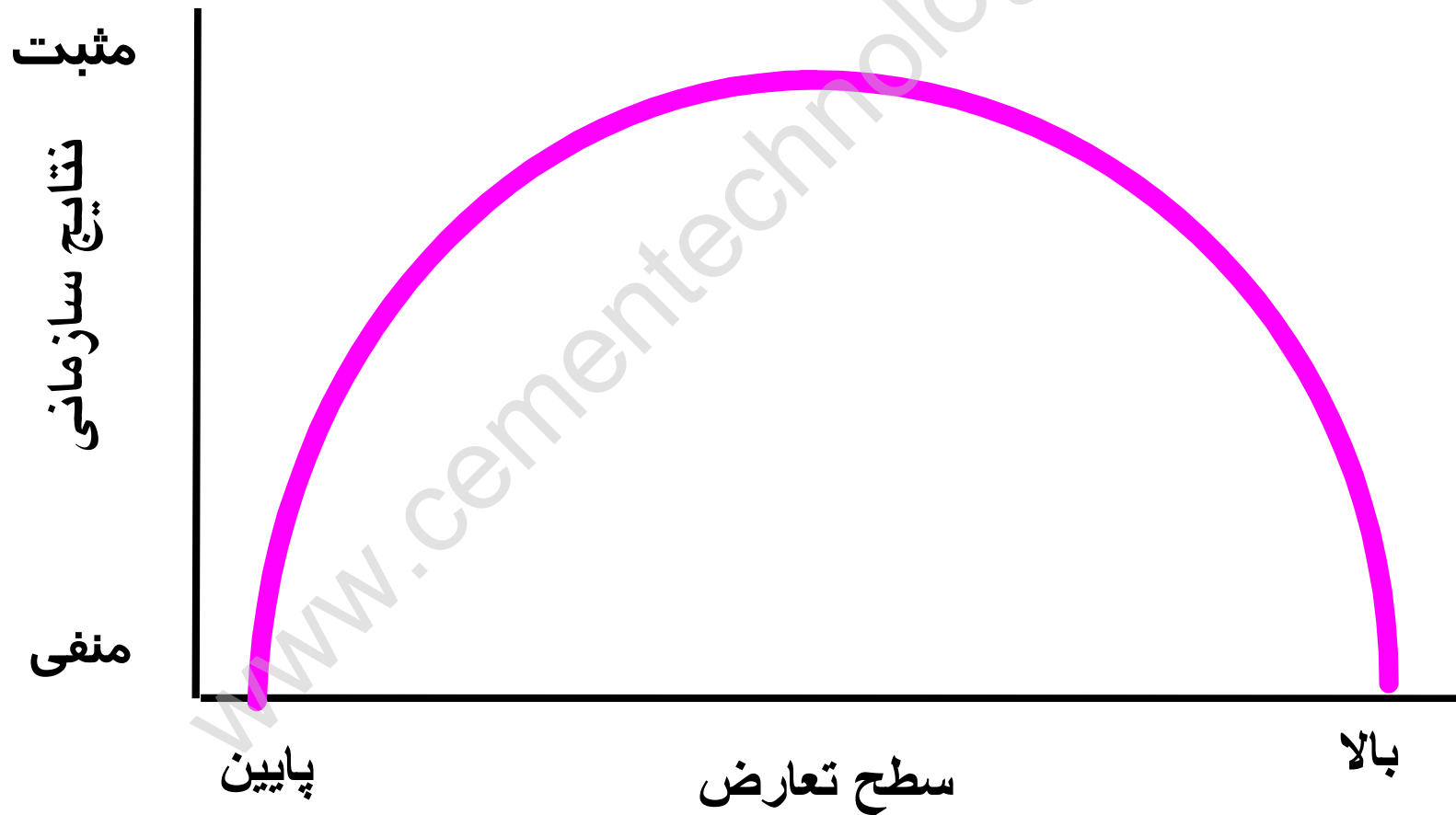
برخی از تعارضات می تواند اهداف گروه را تایید و تقویت کند
و عملکرد را بهبود بخشد

تعارض مخرب (Dysfunctional):

برخی از تعارضات می تواند منجر به کاهش عملکرد و بهره
وری شود



رابطه تعارض و عملکرد (بهره وری) سازمانی





انواع وسطوح تعارض:

n تعارض درون فردی

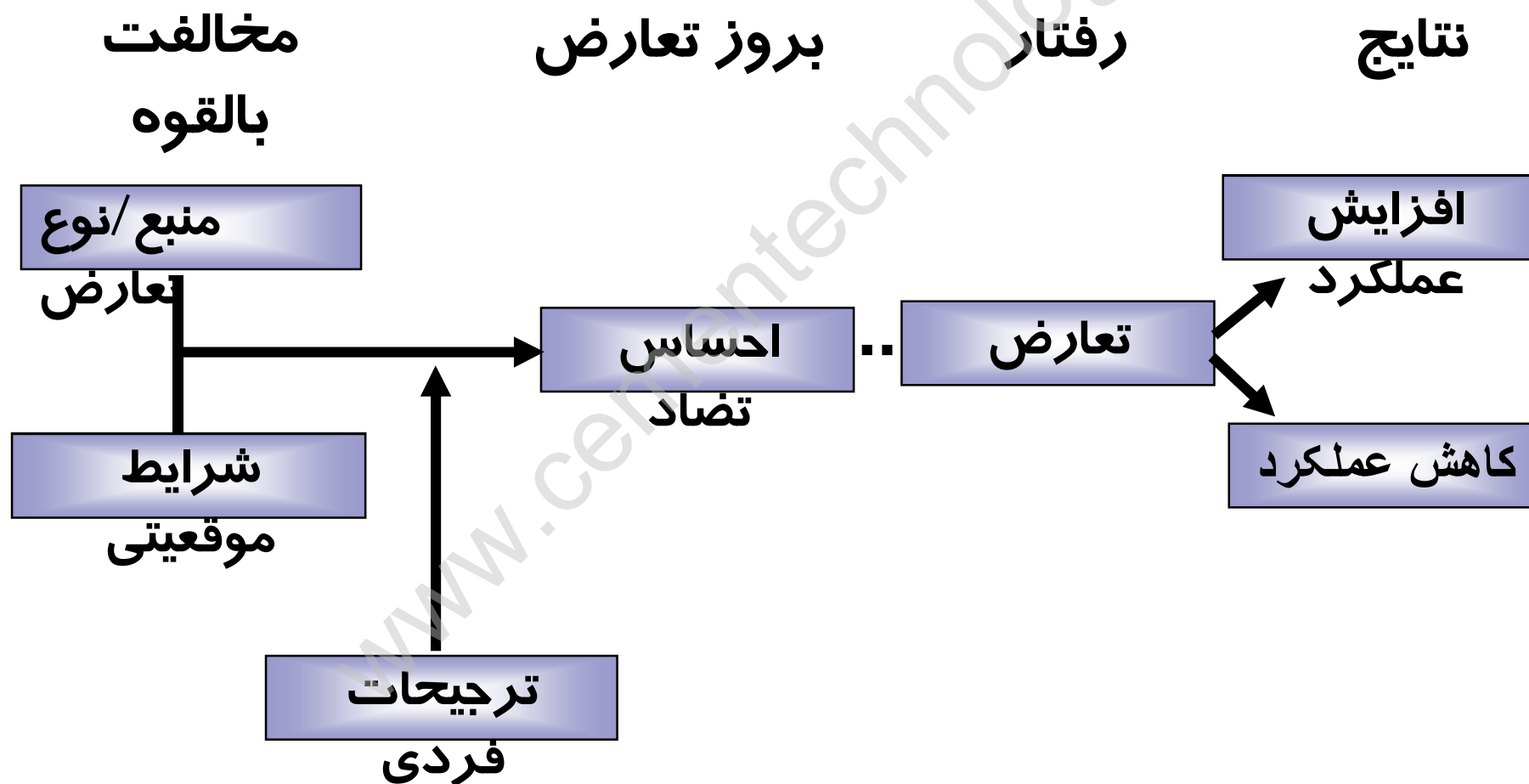
n تعارض بین فردی

n تعارض بین گروهی

n تعارض سازمانی

www.cementtechnology.ir

فرایند تعارض:



علل تعارض :

علت	تاکید
ارتباطات	ارتباطات یکی از دلایل معمول تعارض است
ساختار	اندازه یا بزرگی گروه، میزان تخصیصی بودن، سبک مدیریت، نوع ساختار سازمانی
متغیرهای شخصی	ارزشهای فردی، ویژگیهای شخصیتی،

علل تعارض :

- | | |
|--------------------|-----------------------------|
| n رفتار مخالف | n سن |
| n استرس | n فشارهای بخشی |
| n فضا | n افزایش پاسخگویی در سازمان |
| n اقتدار | n تبعیض |
| n اعتقادات، ارزشها | n سیاست های ناکافی |
| n تغییر | n قوانین تعارض زا |
| n شرایط سازمانی | n مشکلات فردی |
| n سبک رهبری | |
| n مسائل فردی | |



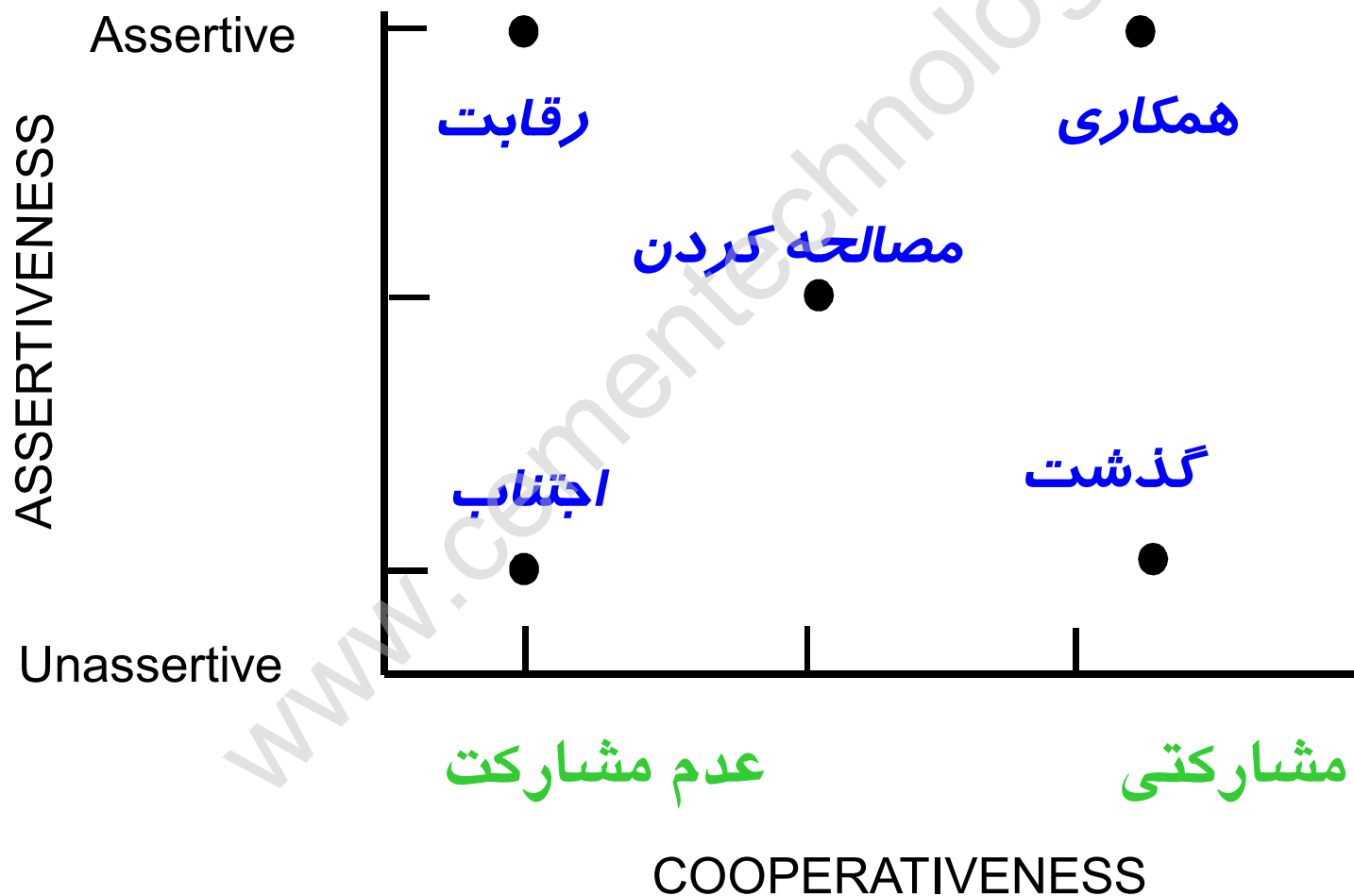
رویکردهای حل تعارض:

رویکردهای مبتنی بر افراد: بیشتر بر اساس عواطف و احساسات

رویکردهای مبتنی بر موضوعات: بیشتر بر اساس موضوعات فی مابین موجب تعارض است



رویکرد مدیریت تعارض:



استراتژی اول :

((به راه حل‌های اساسی بجای راه حل‌های مقطعی توجه کنید.))

برای اینکه فرهنگ راه حل‌های اساسی را در سازمانها پیاده کنیم که در بلند مدت جواب میدهد می‌بایست فرهنگ تصمیم‌گیری بلند مدت را در سازمان ترویج کنیم

تکنیکها :

- Ø شاخصهای ارزیابی بلندمدت
- Ø ارتباط بین اهداف فردی و سازمانی
- Ø ارتباط منافع فردی و سازمانی
- Ø به کسانی که راه حل‌های اساسی ارائه می‌دهند، پاداش دهیم

نکات مدیریتی :

۱۱ مواظب باشید موفقیت‌های امروز شما بذره‌های شکستهای آینده تان نباشد .

استراتژی دوم :

((به ریسک پذیری بجای اجتناب از ریسک پاداش دهید.))

تکنیکها :

- به کارکنان پیاموزیم که اشتباهات هوشمندانه قسمتی از هزینه پیشرفت است .
- از خودتان به عنوان الگو یاد کنید .
- خود را به ریسک های کوچک عادت ندهید .
- سعی کنید در سازمان به جای دیگران ریسک کنید .

ویژگیهای ریسک هوشمندانه :

- هدف دار بودن
- بدترین حالات ممکن را در نظر بگیرید
- راه حلهای کمکی
- با تمام قوا حرکت کنید
- جلوی ضرر را در هر کجای کار بگیرید



استراتژی سوم :

((به خلاقیت کاربردی بجای تقلید کورکورانه توجه نمائید.))

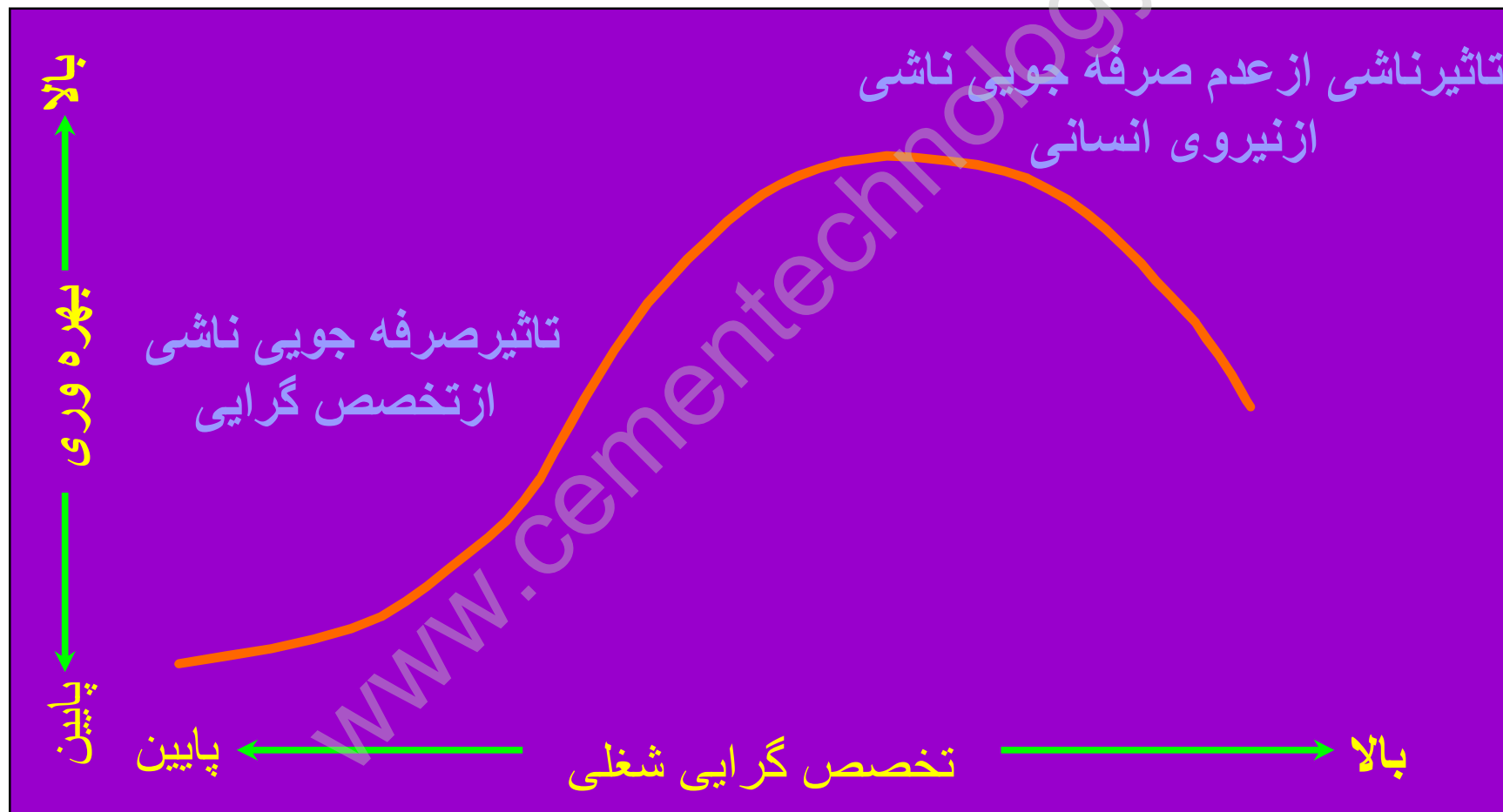
موانع خلاقیت فردی :

- عدم تمرکز ذهنی
- عدم اعتماد به نفس
- تمایل به هم‌رنگی و همگون شدن
- ترس از انتقاد

راه‌های ایجاد فضای خلاق :

- سعی کنید در زندگی شکست را تحمل کنید.
- سعی کنید در محیط سازمانی، فضای آرام، مثبت و غیررسمی ایجاد کنید.
- رقابت را در سیستم تشویق کنید.
- از تعصب کاری، حمایت کنید.

تخصص گرایی شغلی



استراتژی چهارم:

((به تصمیم گیری قاطع بجای تجزیه و تحلیل‌های دست و پا گیر پاداش دهید.))

- نسبت به آنچه که می خواهید انجام بدهید تصمیم بگیرید و قاطعانه عمل کنید .
- سعی کنید در زندگی خود را به تصمیم گیری عادت دهید
- تصمیم گیری وارانه را جایز نشمارید .
- تصمیمی را که از دیگران می خواهید ، اطمینان پیدا کنید که موضوع برای فرد مشخص شده است .
- به کسانی که جرات تصمیم گیری دارند پاداش دهید .

اگر می‌خواهید در زندگی آدم موفق باشید کاری را که از دیگران می‌خواهید
زمانش را مشخص کنید و به موقع پیگیری کنید

استراتژی پنجم :

((به کار برجسته و عالی بجای کار نمایشی پاداش دهید.))

برای اینکه در سازمان به کار برجسته و عالی برسید نکات زیر را مد نظر بگیرید .

- Ø ابزار ، امکانات و اطلاعات لازم را در اختیار افراد قرار دهید .
- Ø شاغل باید متناسب با شغل باشد .
- Ø انتظارات خود را بیان کنید .
- Ø اوقات فراغت و تفریحات را در سازمان زیاد کنید .
- Ø تفریح کردن را اجباری کنید .

استراتژی ششم :

((به وفاداری سازمانی بجای تهدید به ترک خدمت پاداش دهید.))

برای مدیران باید بدانند آنها می توانند حضور فیزیکی افراد را در یک زمان مشخص و با مهارت‌های خاص خریداری نمایید ، ولی باید بدانید که آنها می توانند عشق ، علاقه . وفادرای و دلبستگی به سازمان را با پول بخرید ، بلکه باید آن را به دست آورند .

راههای افزایش حس وفاداری در افراد :

- سعی کنید در سازمان امنیت شغلی ایجاد کنید .
- سعی کنید حتی الامکان از درون سازمان ارتقاء دهید .
- امکان رشد افراد را در سازمان ایجاد کنید ، روی نیروی انسانی سرمایه گذاری کنید
- سعی کنید تبعیض را در سازمان از بین ببرید .

((به یاد داشته باشید که تبعیض براندازنده سازمانها نیست و عدالت و انصاف براننده سازمانهاست))

استراتژی هفتم:

((به ساده کردن کار بجای پیچیده کردن کار پاداش دهید.))

- برای سازمانهای امروزی، مدیر خوب مدیری است که کارهای پیچیده را ساده کند نه آنکه کارهای ساده را پیچیده کند.
- ساختار سازمانی را ساده کنید.
- ارتباطات نوشتاری و گفتاری را در سازمان ساده کنید.

استراتژی هشتم :

((به رفتار آرام و موثر بجای نق زدن و سرو صدا انداختن پاداش دهید.))

شخصی به نام **ویلیام ویلکرسن** انسانها را در سازمان به چهار نوع

استخوان تشبیه می کند :

- استخوان آرواره (کسانیکه فقط حرف می زنند و اهل عمل نیستند)
- استخوان جناغ (کسانیکه کار را به دیگران می اندازند)
- استخوان مشتم گره کرده (انسانهای عبوس)
- استخوان ستون فقرات (کسانیکه در سازمان واقعاً کار را انجام میدهند ، که به آنها قهرمانان آرام کار گفته میشود)
- « آنچه که برای سازمانها مهم است وجود روحیه قهرمانان آرام کار است.»

ویژگیهای قهرمانان آرام کار :

- ∅ در سازمان کمتر غیبت می کنند. (غیبت اخلاقی و کاری)
- ∅ دائماً به فکر بهبود کارشان هستند .
- ∅ در صورت غیبت همکارشان جای او را پر میکنند .
- ∅ به کار گروهی و تیمی علاقه مند هستند .
- ∅ بدون حضور رئیس باز هم کار خود را عالی انجام می دهند
- ∅ حضورشان را با کارشان حس می کنند .
- ∅ کمتر با کمک خواستن از دیگران مزاحمشان می شوند
- ∅ به جای اینکه مشکل آفرین باشند مشکلات و تضادهای را حل می کنند
- ∅ همیشه در دسترس مدیران هستند .

استراتژی نهم :

((به کیفیت در کار بجای سرعت در کار پاداش دهید.))

بهره وری :

از دید سنتی : کار ارزانتر و سریعتر .
از دید نوین : کاری را در مرتبه اول عالی انجام دهیم .
(انجام درست کار درست در بستر زمان)
نه آنقدر پول داریم که جنس ارزان بخریم نه آنقدر وقت که تعطیل کنیم.

نتایج بهره وری در سازمان :

کاهش هزینه های سازمان (تعمیرات ، نگهداری ، دوباره کاریها)
افزایش تولیدات و خدمات .
رضایت مشتریان و ارباب رجوع .
رضایت کارکنان . (رضایت از کار خود)
یادتان باشد تلخی کیفیت بد محصول دیرتر از شیرینی ارزان بودن آن
از ذهن مشتری خارج می شود

دو رمز موفقیت از بعد سازمانی و مدیریتی :

Ø رمز موفقیت یک سازمان در آن است که ساختار مدیریتی به گونه ای باشد که آنچه برای خودمی پسندی برای دیگران نیز بیسندی و آنچه برای خود نمی پسندی برای دیگران نیز نپسندی.

Ø رمز موفقیت یک مدیر تطابق گفتار با کردار است. (لم تقولون ما لا تفعلون) **“Compatibleness of words with deeds”**

استراتژی دهم :

((به کار تیمی و گروهی بجای تکروی در سازمان پاداش دهید.))

باید بدانیم که مدیریت تیمها و گروههای کاری به مراتب اثر بخش تر است تا اینکه بخواهیم با تک تک افراد ارتباط برقرار کنیم. البته فضای کار تیمی و گروهی یک جریان تصادفی نیست بلکه نیاز به برنامه ریزی دارد.

چهار شعار کارخانه نیسان :

- خداوند رامد نظر داشته باشید .
- به انسان توجه کنید
- بهره وری را افزایش دهید .
- هزینه ها را کاهش دهید .

آخرین پیام :

« مدیر خوب کسی است که دیگران در کنار او احساس آرامش کنند اما

احساس امنیت نکنند. »



• مدیریت پیشگیری فشارروانی

اصول محوری

n فشارروانی ویژگی اجتناب ناپذیرکار و زندگی شخصی است

n فشارروانی ذاتا بدومخرب نیست و میتوان آنرا مدیریت کرد

n مدیریت پیشگیری روانی براساس فلسفه پزشکی برای حفظ سلامت عمومی مطرح شده است





• مدیریت پیشگیری فشارروانی

رویکردهای پیشگیری

n پیشگیری سازمانی

n پیشگیری فردی

n ارتقای سلامتی

پیشگیری سازمانی

پیشگیری سازمانی مساله محور

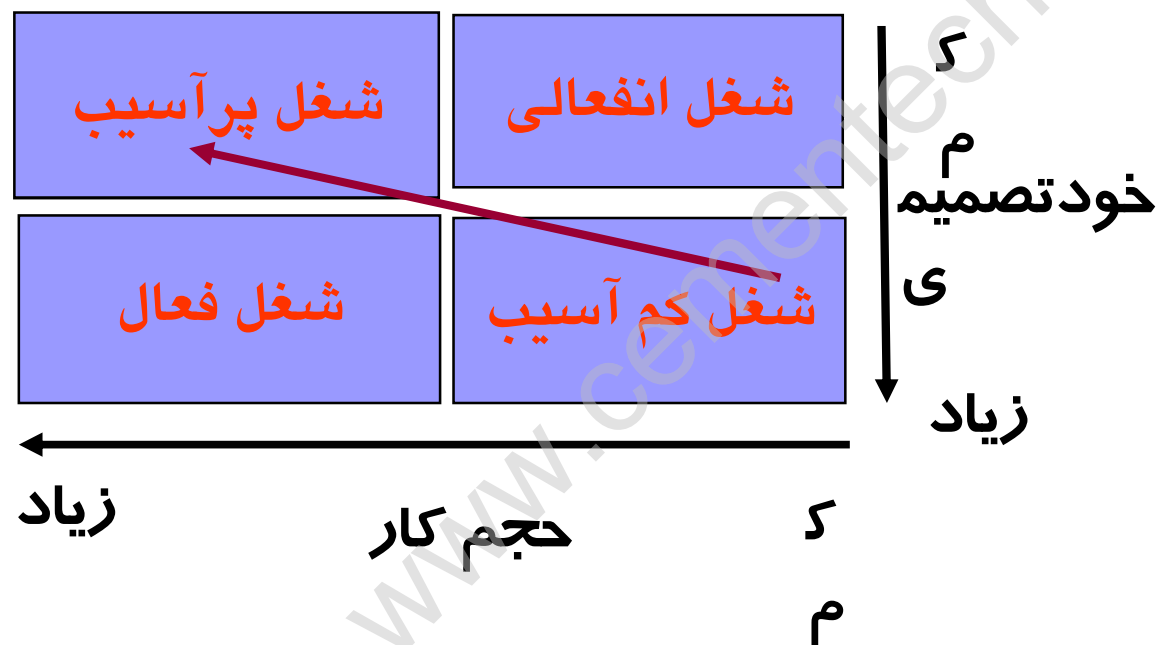
پیشگیری سازمانی احساس محور

پیشگیری سازمانی مساله محور

n طراحی مجدد شغل

n هدفگذاری

n مذاکره نقش





پیشگیری سازمانی احساس محور

n تیم سازی

n حمایت اجتماعی

۱. حمایت از طریق تکریم

۲. حمایت اطلاعاتی

۳. مصاحبت اجتماعی

۴. حمایت ابزاری



پیشگیری فردی

n خوش بینی اکتسابی

n مدیریت زمان

n فعالیتهای اوقات فراغت

n رفتار انطباقی

n ورزش

n آرام سازی عضلانی

n رژیم غذایی

n خودگشودگی

n دریافت کمک حرفه ای



• فنون کاهش فشارروانی

رویکردهای مطرح

n ورزش

n آرام سازی عضلانی

n رژیم غذایی

n بازخور حیاتی

n خودگشودگی

n دریافت کمک حرفه ای



• فنون کاهش فشارروانی

رویکرد کلی ارتقای سلامت

n خودمسئولیتی

n آگاهی تغذیه ای

n کاهش فشارروانی و آرام سازی

n تناسب اندام

n حساسیت نسبت به محیط

n دریافت کمک حرفه ای



با تشکر از حضار محترم