

تضاد در گروه‌ها (از درس‌ها و مباحث تسهیلگری)

نگارش: علی خسروی

مقدمه

تضاد جزء جدانشدنی حیات و تنوع است. در جایی که هیچگونه تضاد و تنش وجود ندارد، حیات و جنبشی هم نیست. چالش ما به عنوان انسان حمایت از تنوعی است که لازمه حیات بر روی زمین است و در عین حال ما باید یاد بگیریم که وحدت و یکپارچگی موجود در این ظاهر متنوع را درک کنیم. بر این اساس است که می‌توانیم با پدیده‌های متفاوت روبرو شویم و این کار با تنش و دشواری همراه است اما این کار را به دور از خشونت، پرخاشگری و تخریب انجام دهیم. شاید مهم‌ترین چیزی که در این زمینه باید یاد بگیریم این است که نگرش خود تغییر دهیم و به جای اجتناب از تضادها به سوی پذیرش آنها با گشادگی خاطر گام برداریم. این بدان معنی است که به جای نگرش "برنده-بازنده" به سوی نگرش "برنده-برنده" یا رابطه "برد-برد" پیش برویم. زمانی که طرفین یک مناقشه درک شوند و صدای آنها شنیده شود، امکان رابطه "برد-برد" فراهم می‌شود.

اغلب زمانی که یک موقعیت را تعارضی می‌نامیم به این معنا است که حس ارتباط، تعلق و یا درک متقابل بین افراد یا طرفین از بین رفته است. در این شرایط افراد باید بدانند که پیش از موافقت یا مخالفت با نظر شخص دیگر، می‌بایست احساسات و نیازهای او مورد توجه قرار گرفته و تعدیل شود. به جای گفتن "نه" باید بیان شود که کدام نیازهای فرد او را از گفتن "آری" باز می‌دارد. اگر فرد احساس عصبانیت یا ناراحتی دارد، به جای این‌که به اشتباهات افراد یا اشکالاتی که در آنهاست تمرکز کنیم باید به نیاز عمیق‌تری توجه کرد که ارضا نشده و کارهایی که برای پاسخگویی به آن نیاز لازم است را در نظر گرفت.

انواع تضاد

تمام تضادها و تعارض‌ها ناشی از افراد است، گروه‌هایی از مردم که باهم سازگاری ندارند. اما تضادهای بین فردی در بسیاری از موارد بازتاب بیرونی چیزی است که در درون آنها می‌گذرد. به عنوان مثال، ما می‌توانیم تضادهای درونی خود را به نحوی نمایش دهیم که گویا سایر افراد علت آنها هستند، می‌توانیم به صورت ناخودآگاه به رفتارهای گروهی واکنش نشان دهیم و یا از ساختارهای ناراحت‌کننده و ظالمانه موجود که از آنها آگاهی زیادی نداریم، رنج می‌بریم.

اولین گام برای مواجهه با تضادها دانستن علت واقعی آنها است به جای این که سریعاً اولین فردی که می بینیم، مقصر بدانیم. در جدول زیر، بر مبنای تئوری یکپارچگی، دیدگاهی کلی در مورد انواع مختلف تضادها و علت آنها آورده شده است.

نکته قابل توجه دیگر در مورد تضادها این است که بیش تر تضادها اعم از این که عمق و اندازه و یا مقیاس آنها چقدر است (از سطح بین فردی تا بین المللی) اغلب دارای الگوهای مشابهی هستند که می توان سه عنصر اصلی تهدید، واکنش احساسی و سوء استفاده از قدرت را در آنها مشخص کرد.

جدول شماره ۱: انواع تضادها و علل آنها

نوع تضاد	درونی	بیرونی
فردی	نیت ها و مقاصد تضاد درونی	رفتار تضادهای بین فردی
	احساس گناه شدید یا تنفر نسبت به دیگران اضطراب، ترس و دیگر احساسات منفی در مواجهه با محدودیتها	-تفاوتها را به عنوان تهدید به نیازهای خود در نظر گرفته می شوند. -مهارت های ضعیف در ارتباط -واکنش های شدید مانند نمایش احساسات قوی در خشم و آزردهی و یا پرخاش
جمعی	-فرهنگ تضادهای فرهنگی -شیوه های ارتباطی افراد بازتاب فرهنگ خشونت و پرخاشگری است -استفاده ناخودآگاه از تعصبات، تصورات قالبی ^۱ و دیگر ارزش های فرهنگی خشن -تفکرات دو گانه با یک نگرش رقابت جویانه ترکیب می شود: "من درست می گویم و دیگران اشتباه می کنند"	-سیستم ها تضادهای ساختاری (در گروه ها) -فقدان یک دیدگاه مشترک -نشست های خسته کننده و بی ثمر -فقدان اطلاعات مهم و کلیدی -تفسیر متفاوت از بیانات شفاهی (گفتگوها) -فقدان فرآیندهایی برای پاسخگویی -فقدان معیار برای عضویت یا فرآیند عضوگیری -فقدان فرآیند برای بیان احساسات و نگرش ها

تضادها زمانی شکل می گیرند که ما تفاوت های خود با دیگران را در می یابیم و این تفاوتها را تهدیدی برای نیازهایمان می دانیم. این برداشتها اغلب با واکنش های احساسی ما نسبت به آنها همراه است و توزیع نابرابر قدرت در میان انسانها نیز به آنها دامن زده و تداوم می دهد. تفاوتها، واکنش های احساسی و قدرت عناصر اصلی در هر تضاد به شمار می روند. حداقل چهار گونه اصلی از امتیازات یا

^۱ Stereotypes

مراتب در جامعه دیده می شود بیش تر مردم از شان و مرتبه اجتماعی خود آگاهی چندانی ندارند چرا که در اغلب موارد پدیده ای چندان ملموس نیست. به عنوان مثال، فردی ممکن است از احساس امنیت خود در زمان قدم زدن در یک خیابان تاریک و خلوت آگاه نباشد و یا سفید پوستان هنگامی که به مراکز خرید می روند از این مزیت خود اطلاع ندارند که کسی مراقب آنها نبوده و به آنها به عنوان یک دزد مشکوک نیست (در برخی جوامع). استفاده ناآگاهانه از قدرت ممکن است پیامدهای غیر منتظره ای داشته و دلیل بسیاری از تضادها باشد. زمانی که افراد احساس کنند که دیگران بیش از آنها به قدرت (برتری و امتیازات) دسترسی دارند، اغلب ناراضی و عصبانی خواهند بود. ناآگاهی از وضعیت برتری ها و قدرت در اجتماع موجب تداوم تضادها و مشکلات خواهد بود. اغلب افراد نمی توانند برتری یا امتیازات خود را پنهان کنند و یا حتی به راحتی از شر آن خلاص شوند. مشکلات ناشی از آنها لزوماً به ماهیت فرد یا نوع امتیازات مرتبط نیست بلکه بیش تر به نحوه نگرش دیگران به آنها بستگی دارد. در فعالیت های گروهی، افراد می بایست از این برتری ها به طور هوشمندانه برای منافع تمام گروه استفاده کنند. اگر افراد از قدرت خود با شفافیت استفاده کرده و واکنش های افراد در برابر آن را درک کنند، می توان از سوء استفاده از قدرت جلوگیری کرد. برای مدیریت تضادهای ناشی از برتری ها، ضروری است تا افراد بتوانند با دقت و هوشمندی ماهیت قدرت و احساسات منفی ناشی از آن در طرفیت یک تضاد جمعی را درک کرده و شیوه استفاده مناسب از این وضعیت برای دستیابی به توازن و تفاهم را پیدا کنند.

جدول شماره ۲: انواع برتری ها و جایگاه ها در میان افراد یک جامعه

گونه	مشخصات
اجتماعی	این نوع از برتری از جایگاه اجتماعی که فرد بر اساس شرایط و ارزش های فرهنگی کسب می کند، مربوط می شود. برخی از عوامل تعیین کننده در این زمینه شامل جنسیت، نژاد، مذهب، طبقه اجتماعی، سن، جنسیت و غیره می باشند. افراد دارای این نوع جایگاه اجتماعی به ندرت از آن آگاهی کامل دارند و بیش تر به صورت ناخود آگاه است. یک نمونه از این برتری ها برتری نژاد سفید پوست در برخی نقاط جهان است که در آن سفید پوستان دارای نوعی امتیاز ذاتی و جایگاه اجتماعی می باشند
محیطی	این نوع از برتری از نگرش یک اجتماع به جایگاه قدرت ناشی می شود. آموزگاران، والدین، مدیران و رهبران سازمان ها همگی دارای برتری ساختاری هستند. افراد تمایل دارند تا به آنچه که آن ها می گویند، گوش دهند. دانش آموزان، بچه ها، کارگران و تازه واردین به یک اجتماع دارای جایگاه ساختاری پایین تری هستند. این نوع جایگاه تا حدی انعطاف پذیر و وابسته به محیط بوده و در شرایط یا اجتماعات دیگر متفاوت است.
روانشناختی	این نوع برتری ناظر بر احساس ما نسبت به خودمان است. این نوع از جایگاه ها تحت تاثیر احساسات و تربیت دوران کودکی و نیز شرایط خانوادگی است. اگر فردی دارای اعتماد به نفس بالاتر یا انگیزه های بیش تری باشد، دارای رتبه یا جایگاه روانشناختی بالاتری نسبت به افراد افسرده، تنها و آزرده می باشد. افراد دارای این نوع امتیاز می توانند آگاهی های خود را بکار گرفته و به اعتماد و خودباوری ناشی از توانایی درونی خود اتکا کنند. آن ها می توانند که افکار و خواسته های خود را حتی در برابر افراد قدرتمند تر از خود در جامعه بیان کنند. آن ها در توانایی خود برای مواجهه با تنش ها و تحمل آن ها نیز انعطاف پذیرند.
معنوی	برتری معنوی ناشی از نگرش احساسی است که افراد نسبت به قدرت معنوی و جایگاه آن در نزد افراد مختلف دارند. این ناشی از نوع باور افراد به تجربه لحاظت حیاتی و مهم در زندگی شان است که گویا نیروهایی درونی وجود دارند که حافظ و نگهبان آن هاست. افراد دارای این برتری ، سازندگان جوامع هستند و توانایی قابل توجهی در گردآوردن و جلب افراد دارند. آن ها حس خوبی و سعادت را در افراد ایجاد می کنند.

جدول شماره ۳ : عناصر اصلی در الگوی عمومی تضادها

تلقی تفاوت‌ها به عنوان تهدید	تضاد زمانی آغاز می‌شود که ما تفاوت‌ها را به عنوان تهدیدی برای ارزشهایمان تلقی می‌کنیم و یا وقتی که به نظر می‌رسد این تفاوت‌ها موجب می‌شود که نتوانیم به نیازهایمان پاسخ دهیم.
واکنش‌های احساسی	برخی مردم بسیار مستعد واکنش‌های تند احساسی نسبت به دیگران هستند. برخی دیگر قادرند به سرعت این واکنش‌های احساسی را به برخوردهای خشونت آمیز تبدیل کنند. برخی دیگر نیز بر احساسات خود کنترل داشته و می‌توانند که این فوران‌های احساسی را خاموش کنند.
سوء استفاده از قدرت	توزیع نابرابر قدرت در میان افراد و شیوه‌های مختلفی که ما از قدرت استفاده می‌کنیم به میزان زیادی بر تعداد و ماهیت تضادهای ما تاثیر دارد.

نگرش‌ها نسبت به تضاد

در شکل شماره ۱ مهم‌ترین نگرش‌ها (استراتژی‌ها) نسبت به مفهوم تضاد آورده شده است. هر شخص ممکن است بسته به نقش خود در تضاد، نگرش‌های گوناگونی نسبت به آن داشته باشد. این فرد ممکن است در موقعیت‌های دیگر (مثلاً تضاد با خانواده، شریک، همکار و یا یک بیگانه) رفتار متفاوتی داشته باشد. این نگرش‌ها از مدل دوبعدی Neil Katz در زمینه تضادها استخراج شده‌اند^۲ که در آن دو بعد اصلی در این مدل شامل منافع و روابط می‌باشند. به عنوان مثال، یک شخص رقابت جو بیش‌تر به سوی دفاع از منافع خود تمایل دارد تا نسبت به حفظ روابط خود در حالی که اشخاص سازگار روابط را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. شاید به نظر می‌رسد که مدل تعاملی، مطلوب‌ترین مدل است اما هیچکدام از آن‌ها حالت ایده‌آل نیستند. نگرش یا استراتژی که افراد در یک تضاد بکار می‌گیرند بستگی به عوامل مختلفی دارد که واکنش واقعی آن‌ها را تعیین می‌کند.

شکل شماره ۱: استراتژی‌های گوناگون در رفع تضاد

روابط بسیار مهم‌اند سازگاری اجتناب	منافع اهمیت دارند تعامل مصالحه رقابت
روابط خیلی مهم نیستند منافع خیلی اهمیت ندارند	

مدیریت تضادها

^۲Katz, Neil H. & Lawyer, John W., *Conflict Resolution: Building Bridges*, Corwin Press, ۱۹۹۴

مدیریت تضادها دربرگیرنده شناسایی مراحل اصلی در مواجهه با تضادها و همچنین توانایی بازسازی احساسی از طریق تقویت ابعاد مثبت روابط است. در جدول زیر که از کتاب " همه می‌توانند برنده باشند" گرفته شده است، مراحل اصلی در رفع تضادها از مرحله شکل‌گیری احساس ناراحت کننده تا شکل‌گیری بحران و گسیختگی در روابط نشان داده شده است.

در هر سطح یا مرحله، هنگامی که طرفین به نقطه‌ای غیرقابل برگشت می‌رسند، وارد مرحله بعدی می‌شوند که ورای آن تضاد موجود دچار تغییر می‌شود چرا که دربرگیرنده نوع دیگری از احساسات و رفتارها است که با رفتارها و احساسات مراحل قبل متفاوت است :

- احساس ناراحتی: زمانی است که فرد احساس می‌کند که در یکی از افراد یا تمامی گروه اشکال یا چیز ناراحت کننده‌ای وجود دارد.

- تصادم یا برخوردها: زمانی است که چیزها یا رخداد‌های کوچک اما ناراحت کننده یا رنجش‌آوری اتفاق می‌افتند اما فرد سعی در نادیده گرفتن یا فراموشی آن‌ها دارد.

- سوء تفاهم: فرد نمی‌تواند رفتارها یا گفتار فرد دیگر را به خوبی درک کند و امکان تعامل و ارتباط کاهش یافته و انتظارات و توقعات افراد به خوبی مشخص نیست.

- تنش: فرد با مشاهده فرد یا افراد خاصی از گروه دچار تنش می‌شود. در این حالت نگرش‌های منفی بسیار زیاد است و افراد به‌طور آگاهانه یا ناخودآگاه به یکدیگر آسیب می‌زنند.

- بحران: احساسات به‌طور آشکار بروز کرده و در رفتارها دیده می‌شوند. خشونت نیز ممکن است دیده شود.

موارد فوق، به خوبی پیچیدگی‌های پدیده تضادهای گروهی را نشان می‌دهند. درک تضادهای گروهی و مهارت مدیریت آن‌ها یکی از مهم‌ترین مهارت‌هایی است که تمامی تسهیل‌گران می‌بایست با آن‌ها آشنایی کافی داشته باشند. هر یک از تسهیل‌گران بر اساس مطالعات و بررسی و نیز تجربیات خود می‌تواند روشها یا مکانیزم‌هایی برای مواجهه با تضادها طراحی کنند. به عنوان نمونه می‌توان از گام‌های نه گانه زیر استفاده کرد :

۱- ایجاد فضای مناسب بر اساس اعتماد و امنیت

۲- شفاف سازی مفاهیم، درک مشترک از مفاهیم و رفع سوء تفاهم‌ها

۳- گذار از موقعیت‌ها(جایگاه‌ها) به سوی نیازها و منافع :

الف- جایگاه‌ها و منافع قابل مذاکره هستند و نیازها قابل مذاکره نیستند.

ب- یک مشکل در این زمینه این است که در تضادهای ساختاری همواره نمی‌توان به تمام نیازهای فرد پاسخ داد. در این حالت باید ساختارهای کوچک‌تر(پایین دستی) تضادآور را تغییر داد.

- ج - مشکل دیگر در این زمینه این است که بیش تر افراد نمی دانند که نیازهای آن‌ها کدامند(از نیازهای خود آگاهی دقیق ندارند)
- ۴- افراد یاد بگیرند که احساسات خود و نیز واکنش‌ها و پاسخ‌های خود به احساسات دیگران را کنترل کنند.
- ۵- از عناصر و گویه‌های پیوند دهنده استفاده شود مثلا به جای "شما" ، "شماها" ، "من" و غیره از واژه "ما" استفاده شود.
- ۶- دیدگاه رو به آینده تقویت شود. آینده همان چیزی است که همه افراد می‌خواهند به آن برسند و از گذشته خود برای رسیدن به آن درس بگیرند.
- ۷- افراد تشویق شوند تا در مورد مسئولیت‌های خود و نه در مورد ناتوانی یا شکست‌های خود صحبت کنند. مصالحه باید تشویق شود.
- ۸- راه حل‌های قابل اجرا شناسایی شده و تعیین شوند.
- ۹- در صورت امکان توافقات به صورت شفاهی یا کتبی به نحو قابل قبول به اطلاع اعضا برسد.