

مشکل است. تضاد می تواند از منابع متعددی در محدوده محیط تیم ناشی شود. معمولاً این منابع به ۳ دسته زیر تقسیم می شوند:

- عوامل ارتباطی (COMMUNICATIONAL FACTORS)
- عوامل ساختاری (STRUCTURAL FACTORS)
- عوامل شخصی (VARNEY, ۱۹۸۹)

- موانع ارتباطی مهمترین عامل در بین عوامل فوق است و می تواند منبع عمده درک غلط و ایجاد اختلافات به شمار آید. موانع ارتباطی شامل موارد زیر است؛ مهارتهای شنوایی ضعیف، تسهیم ضعیف و ناکافی اطلاعات، اختلاف نظر در برداشتها، ادراکات و تعبیرها، و نادیده گرفتن و یا بی توجهی به علائم غیرشفاهی (حرکات سر و دست).

- عوامل ساختاری شامل اندازه سازمان، نرخ جابجایی، سطوح مشارکت، سیستم های پاداش و سطوح وابستگی بین کارکنان است.

- عوامل شخصی شامل مواردی از قبیل عزت به نفس فرد، اهداف شخص، ارزشها و نیازهاست. برای برخورد موفقیت آمیز با امر تضاد مدیران و اعضای تیم باید به غیر قابل پیش بینی بودن آن و نیز تاثیر آن بر روی افراد و به طور کلی بر روی تیم پی ببرند.

به هر حال تضاد در تیم های کاری لزوماً مخرب و ویرانگر نیست به طوری که تضاد می تواند به نگرشها و ایده های جدید نسبت به فرایندهای سازمانی، و نیز علاقه شدید به حل مسائل منجر گردد. به عبارتی تضاد می تواند امر مثبتی در نظر گرفته شود، که فرایند آشکار شدن مسائل مهم را تسهیل کرده و زمینه هایی را فراهم می سازد تا افراد مهارتهای ارتباطی و اجتماعی (بین فردی) خود را بهبود بخشند.

تضاد زمانی منفی است که در اثر گسترش آن، افراد احساس شکست و ناکامی کنند و فضای پرخاشگری و ستیزه گیری ناشی از بی اعتمادی و سوءظن بر سازمان و تیم سایه افکند. (BOWDITCH & BUONO ۱۹۹۷).

نلسون (NELSON - ۱۹۹۵) ذکر می کند که تضاد منفی ناشی از برنامه ریزی ضعیف است و می تواند یک تیم را سریعاً ویران کند. او فهرست زیر را به عنوان زمینه های (موضوعات) بالقوه، که مسائل تضاد منفی عموماً از آنها ناشی می شود معرفی می کند:

۱ - رویه های اداری: اگر تیم ناقد رویه های اداری بدون برای آنچه که در حال انجام دادن است باشد اعضای آن قادر نخواهند بود با کارشان

حل تضاد در گروه های کاری

منبع: اینترنت

مترجم: داریوش زاهدن نویندگان

چکیده

با توجه به اینکه سازمانهای امروزی مدام در حال سازماندهی مجدد تیم های کاری هستند نیاز به آموزش در زمینه حل تضاد نیز بیشتر می شود. تضاد از اختلافات بین افراد ناشی می شود. زمانی که افراد در تیم هایی گردهم می آیند اختلاف نظرهای آنها در مورد ارزشها، طرز فکرها و نیز دستیابی به قدرت به ایجاد تضاد کمک می کند. به منظور اجتناب از پیامدهای منفی می تواند نشأت گرفته از اختلاف نظرها باشد، اکثر روشهای حل تضاد، بر روی برخورد سریع و آشکار با اختلاف نظرها، تاکید می کنند. به طور کلی تضاد لزوماً مخرب و ویرانگر نیست و اگر دقیقاً کنترل شود می تواند فواید زیادی برای تیم دربر داشته باشد.

حل تضاد در تیم های کاری

مزیت عمده ای که یک تیم نسبت به یک فرد دارد، تنوع نظرات، دانش و منابع است. اگر چه این تنوع نیز باعث بوجود آمدن تضاد می گردد. همانگونه که سازمانها بیشتر و بیشتر تیمهای کاری (WORK TEAMS) را سازماندهی مجدد می کنند نیاز به امر آموزش در زمینه حل تضاد

CONFLICT RESOLVING

افزایش می یابد. وارنی (VARNEY) (۱۹۸۹) اظهار عقیده می کند که حتی پس از جلسات آموزشی مکرر درباره چگونگی حل تضاد و به حداقل رساندن اثرات منفی آن بر روی اعضای تیم، همچنان موضوع تضاد به عنوان مشکل شماره ۱ برای اکثر تیم های باقی مانده است که در یک شرکت یا سازمان بسیار بزرگ فعالیت دارند. شاید یک دلیل برای این امر این باشد که مدیران و سایر رهبران به اندازه کافی به مساله حل تضاد توجه نمی کنند. تحقیقات وارنی نشان داد که اگرچه بیشتر مدیران با تضاد آشنا هستند و در زمینه حل آن آموزشهای لازم را فرا گرفته اند اما به ندرت، مسائل مربوط به حل تضاد را در اولویت قرار می دهند. با در نظر گرفتن این امر، موضوع مهمی که باید به آن توجه داشت این است که اعضای تیم برای حل تضاد در بین خودشان دارای مهارتهای ویژه ای هستند. می دانیم که تضاد از اختلاف نظرها ناشی می شود و زمانی که افراد در تیم های کاری گردهم می آیند اختلاف نظرهای آنها راجع به ارزشها، طرز فکرها، عوامل اجتماعی، دستیابی به قدرت به ایجاد تضاد کمک می کند. غالباً معلوم کردن منبع تضاد

هماهنگ شوند.

۲- کاردانی افراد: اگر تیم افراد مدیر و کاردان برای انجام مشاغل نداشته باشد به ناچار بعضی از افراد مسئولیت سنگینی را متحمل خواهند شد. در این حالت ممکن است بی‌زاری و تنفر به صورت غیرآشکار به وجود آید. لذا این امری حیاتی است که مدیران از وجود افراد کاردان به اندازه کافی مطمئن باشند.

۳- فراتر رفتن از هزینه‌ها: فراتر رفتن از هزینه‌ها (COST OVERRUNS) امری اجتناب‌ناپذیر است و زمانی که معیارها و ملاکهای واقعی در نظر گرفته نمی‌شوند این امر می‌تواند به یک مشکل تبدیل شود. تمام افراد تیم قبل از هر چیز باید تشخیص بدهند که چه موقع هزینه به مشکل تبدیل می‌شود و آنگاه تامین بودجه (سرمایه‌گذاری) اضافی به وسیله تیم تحقیق گردد. به کمک این روش می‌توان مساله را قبل از اینکه به صورت مشکلی برای مدیریت بروز کند، حل کرد.

۴- جداول زمانی (برنامه‌های زمانبندی): جداول زمانی برای پروژه‌های تیم بسیار مهم است و بایستی کاملاً مشهود باشد و از طرفی همه اعضا باید مشتاقانه با یکدیگر کار کنند و آماده کمک به هم باشند و جهت رسیدن به موعد مقرر اتمام پروژه‌ها به باری یکدیگر بشتابند.

۵- مسئولیتها: هر یک از اعضای تیم باید بدانند که چه حوزه‌هایی در تیم طراحی شده است و مسئولیت هر یک از این حوزه‌ها را چه کسی به عهده دارد.

۶- فهرست خواسته‌ها: به آن پروژه‌ای که در دسترس است بپردازید و از موارد جانبی پرهیز کنید. منتظر بمانید و پس از موفقیت کامل در اتمام پروژه اصلی، کارهای دیگری را انجام دهید که دوست دارید.

اعضای تیم باید از تضاد منفی بالقوه آگاه باشند و سعی کنند که از اتفاق افتادن تضاد منفی جلوگیری کنند به منظور حصول اطمینان از یک برنامه‌ریزی جامع و خوب که در آینده موثر واقع شود اقدامات لازم باید انجام پذیرد.

کنترل تضاد منفی

زمانی که تضاد منفی اتفاق می‌افتد ۵ روش پذیرفته شده برای کنترل آن وجود دارد: روش مستقیم، چانه‌زنی، تحکیم (تسویت)، عقب‌نشینی، بی‌توجهی (NELSON ۱۹۹۵). هر یک از این موارد می‌تواند در شرایط مختلف

به نحو کارآمدی مورد استفاده قرار گیرد:

۱- روش مستقیم: این روش بهترین روش از ۵ روش پیش‌گفته است. این روش بر روی رهبری که به طور مستقیم با مساله سروکار دارد تمرکز می‌کند اگرچه پرداختن به تضاد راحت نیست، اما

بهترین حالت وقتی است که به مسائل با دید واقع‌بینانه نگریسته شود و آنها را همانگونه که هستند پذیرفت. اگر مساله مورد نقد قرار می‌گیرد باید نتیجه حاصله برای دریافت‌کنندگان اساسی و سازنده باشد. روش مستقیم متکی به قنون حل مساله است و معمولاً یک حس تحلیلی به افراد می‌دهد چرا که مسائل برای حل ابتدا آشکار می‌گردند و سپس به آنها پرداخته می‌شود.

۲- چانه‌زنی: زمانی که دو نفر بر روی حل مساله نظرانی داشته باشند اما تاکنون نتوانسته‌اند زمینه مشترکی برای حل آن بیابند تکنیک چانه‌زنی بسیار عالی است. در اینجا به منظور رسیدن به سازش و مصالحه بین دو طرف، غالباً به شخص ثالثی احتیاج می‌شود. سازش شامل گذشت کردن هر دو طرف از بعضی چیزها و نشان دادن نرمش و انعطاف از جانب آنهاست. و معمولاً برای بردن عرصه رقابت، با ناخرسندی یکسان طرفین به پایان می‌رسد.

۳- تحکیم قوانین و مقررات تیم: تا آنجا که ممکن است از به کار بردن این روش اجتناب ورزید. این روش می‌تواند باعث به وجود آمدن احساسات ناخوشایند و شدید نسبت به رهبر و تیم گردد. این تکنیک فقط زمانی استفاده می‌شود که عضوی از تیم، نمی‌خواهد در تیم فعال باشد و از کار کردن با دیگران امتناع می‌ورزد. این روش بهترین روش برای آن فرد است تا تیم دیگری را پیدا کند (از تیم خارج شود).

۴- عقب‌نشینی کردن: این روش زمانی استفاده می‌شود که مشکل یک مشکل واقعی نیست رهبر تیم با اجتناب کامل از آن مشکل و یا کارکردن پیرامون آن، می‌تواند مذاکره با افراد را برای مدت نسبتاً زیادی به تاخیر بیندازد. زمانی که این تکنیک توسط یک رهبر یا مدیر مجرب در محیط مناسب مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند از برخورد‌های جزئی و کوچک جلوگیری کند. این برخورد‌ها می‌تواند ناشی از مواجهه فرد با مشکلات واقعی باشد که تاکنون رخ نداده‌اند.

۵- بی‌توجهی (هدم تاکید): شکلی از چانه‌زنی است که کانون توجه آن زمینه‌های موافقت طرفین است. زمانی که طرفین تشخیص می‌دهند که زمینه‌هایی وجود دارد که آنها در آن زمینه‌ها

دارای توافق هستند آنها می‌توانند در یک مسیر جدید شروع به حرکت کنند.

مدیریت کردن تضاد جمعی

گرچه غالباً تضاد از زیر ذره‌بین منفی نگریسته می‌شود اما تیمها برای انجام فعالیتهای به صورت اثربخش به قدری تضاد، نیاز دارند. تضاد جمعی با برانگیختن افراد برای بررسی یک مساله، به حل نتیجه‌بخش مساله و تصمیم‌گیری کمک شایانی می‌کند. به منظور ایجاد راه‌حل‌هایی با کیفیت عالی باید موارد زیر انجام پذیرد:

- تشویق ابراز ایده‌های گوناگون؛
- ایجاد شور و شوق در افراد به منظور جستجوی راه‌حل بهتر؛
- تلفیق چندین ایده با یکدیگر و ایجاد سازگاری بین آنها (TJOSVOLD-1988).

عامل کلیدی این است که چگونه باید تضاد را به طور اساسی مدیریت کرد؟ اگر اعضا بدانند که چگونه این فرایند را انجام دهند اختلاف‌نظرهایی که مطرح می‌شود می‌تواند منتج به مزایای زیادی برای تیم گردد. درست است که اختلاف‌نظرهای سرکوب شده می‌تواند اثربخشی تیم را کاهش دهد اما هنگامی که آن اختلاف‌ها آشکار شوند می‌توان به آنها پرداخت و مشکلات و مسائل را حل کرد.

فرایند واقعی حل اختلافات می‌تواند به افزایش انسجام و اثربخشی تیم کمک کند و به نوبه خود باعث خلاقیت و شور و شوق بین اعضا گردد. مضافاً اینکه آشکار شدن اختلاف‌نظرها می‌تواند منجر به ابراز ایده‌های بهتر و راه‌حلهای خلاقانه‌تر گردد. زمانی که افراد از نظرات یکدیگر استفاده، و برای رسیدن به یک اتفاق نظر گروهی تلاش می‌کنند، بدیهی است که تصمیمات بهتری اتخاذ می‌شود. همچنین زمانی که اختلاف‌نظرها به راحتی حل می‌شوند اعضای تیم مهارتهای ارتباطی‌شان را بهبود می‌بخشند و در درک اطلاعات دریافتی بهتر عمل می‌کنند. فیشر، بگمارد، و رینر نکات زیر را در زمینه بهبود مهارتهای شنیداری (گوشش دادن) پیشنهاد می‌کنند:

- گوش دادن به منظور درک مفهوم است؛
- فهمیدن به معنای موافق بودن نیست؛
- قبل از واکنش نشان دادن روشنی سخن بررسی شود؛
- هنگام دریافت پیام، مهارتهای شنیداری را به کار بندید؛

منظم لازم می‌شود تشدید فرایند حل گروهی مساله به صورت زیر نمایان می‌گردد:

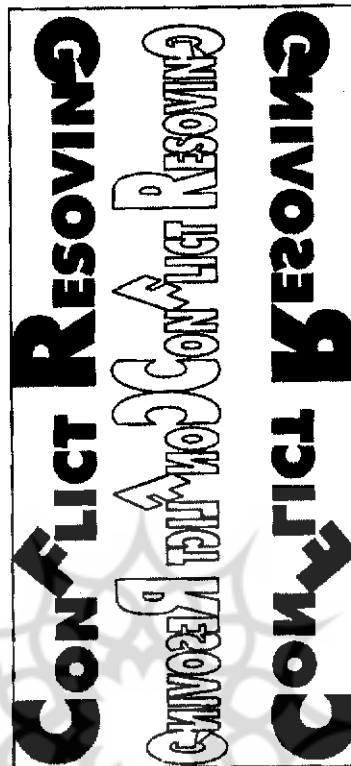
۱ - همکاری (یک به یک): مشکل جدید را به صورت چهره به چهره مدیریت کنید. برحسب واقعیت‌های موجود مساله را به مشتری، تیم و یا نیازهای سازمانی ربط دهید. صریح و صادق باشید و جلسه را در یک محیط خصوصی برگزار کنید. موضوعات یا مسائل موردعلاقه، فرار ملاقاتها و حل مساله و هر چیز دیگری را مستند سازید و سپس دو طرف آن را امضا کنند.

۲ - میانجیگری (یک به یک یا یک میانجی): اگر همکاری نتیجه‌بخش نبود و یا نامناسب بود مساله را با یک میانجی مدیریت کنید. میانجی باید در زمینه حل مساله آموزش دیده باشد و از خط‌مشی‌ها و اصول اخلاقی سر دربیآورد و مورداعتماد تیم باشد ضمن اینکه او باید بتواند به صورت فرد بی‌طرف باقی بماند. واقعیتها را

جمع‌آوری کنید و مساله را با افراد درگیر در میان گذاشته و به بحث و گفتگو بپردازید (در اینجا هر طرف سعی در قانع کردن طرف مقابل دارد). واقعیتها (مشکلاتی) را که تا اندازه‌ای عملی‌تر هستند مطرح کنید و مساله را با مشتری، تیم یا نیازهای سازمانی مرتبط سازید صریح و صادق باشید و جلسه میانجیگری را به‌طور محرمانه اجرا کنید. محتویات جلسه را مستند کرده و همه افراد آن را امضا کنند.

۳ - مشاوره تیمی (TEAM COUNSELING): درحال حاضر تضاد یک مساله مسلم برای تیمها به‌شمار می‌رود. اگر همکاری و میانجیگری نتیجه‌بخش نباشند تضاد را در یک جلسه تیمی مدیریت کنید؛ مساله را در دستور کار جلسه آینده قرار دهید و افراد لازم را دعوت کنید مجدداً واقعیت‌های موجود را مطرح کنند. مساله را با مشتری، تیم، یا نیازهای سازمانی مرتبط سازید. صریح و صادق باشید و جلسه مشاوره را در یک محیط خصوصی برگزار سازید. محتویات جلسه را به اعضای اعضا برسانید. هر عضوی از تیم می‌تواند یک مساله را در دستور کار جلسه قرار دهد. با تمام اینها باید توجه داشت که این نام فقط بعد از اینکه همکاری و میانجیگری قابل قبول نباشند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

از آنجا که هر تیمی متفاوت از تیم‌های دیگر است بحثهایی که مطرح می‌شوند نیز متفاوتند. استنالیبرگ الگوهای مستداول برای حل اختلاف‌نظرها را پیشنهاد می‌کند او آنها را ۵P مدیریت تضاد می‌نامد:



توانایی‌ها به تمام تیمهایشان اقدام ورزند. از آنجا که موضوع تضاد در تیمها امر اجتناب‌ناپذیری است لازم است که بر روی چگونگی مدیریت آن تاکید کرد. تضادی که به‌طور ضعیف مدیریت شود باعث اجتناب از بررسی موضوع و نیز ایجاد محیطی پر از ترس می‌گردد. از طرف دیگر مدیریت صحیح تضاد می‌تواند به یادگیری، خلاقیت، رشد و پیشرفت سازمانی منجر شود.

فرایند تیمی حل مساله ریسکی و برنت (۱۹۹۴) به‌منظور مدیریت تضاد - هنگامی که در تیمها روی می‌دهند - فرایند تیمی حل مساله را پیشنهاد کرده‌اند. تضاد در وهله اول براساس یک مبنای غیررسمی بین افراد درگیر، مدیریت می‌شود. آنها معتقدند که این امر باعث می‌شود که افراد زمانی را به تحلیل و اصلاح خود اختصاص دهند. اگر تضاد لاینحل باقی بماند می‌توان یک میانجی را به کمک طلبید. اگر بازهم مساله حل نشود اختلاف‌نظر و مناقشه باید به‌طور علنی در یک جلسه گروهی موردبحث و گفتگو قرار گیرد. اگر پس از عنوان کردن اختلاف‌نظر در سطح گروهی، مجدداً نتوان به حل مساله دست یافت یک فرایند رسمی و

سازمانهای در حال تغییر امروزی به آموزشی حل تضاد نیاز بیشتری دارند.

اگرچه بیشتر مدیران با تضاد آشنا هستند اما کمتر مسایل مربوط به حل تضاد را در اولویت قرار می‌دهند.

تضاد در تیم‌های کاری لزوماً مغرب نیست. چنانچه دقیقاً کنترل شود می‌تواند سودمند هم باشد.

تضاد زمانی منفی است که افراد احساس شکست کنند و فضای پر خاشاکری و بی‌اعتمادی بر سازمان سایه افکند.

● خود را در پایان مکالمه ارزیابی کنید که چه قدر از محتویات آن را متوجه شده‌اید.

تنش ناشی از تضاد خوب مدیریت شده باعث می‌شود که تیمها به کمک گفتگو و بحث سالم با اختلاف‌نظرها مواجه شوند و تصمیمات اتخاذشده را بپذیرند. (RAYESKI & BRYANT ۱۹۹۴) این امر منجر به اثربخشی و کارایی تیم‌های بزرگتر می‌شود. مدیریت کردن تضاد به‌طور موثر، باعث می‌شود که تیمها بر روی اهداف تمرکز کنند. مدیریت تضاد به‌طور اساسی و سریع، منجر به درک بهتر مساله، بیان ایده‌های مختلف همراه با بدلیها و جایگزین‌های مستعد می‌گردد. و به‌طور کلی می‌توان گفت که به دلیل درگیری‌ها و تعاملات مثبت افراد با یکدیگر، موجب ایجاد شوروشوق در کارکنان می‌شود که این امر نیز در رسیدن به سطوح بالاتری از عملکرد بسیار موثر است.

همان‌طور که تیمها برای مدیریت خود مسئولیت بیشتری را بعهده می‌گیرند برای سازمانها بسیار مهم است که از طریق شناسایی دانش، مهارتها و توانایی‌های (KSAs) لازم برای مدیریت تضاد، به آن تیمها کمک کرده و سپس به ایجاد برنامه‌ها و طرحهای انتقال این مهارتها و

۱- درک (PERCEPTION): افراد معمولاً تضاد را به واکنش‌های منفی از قبیل خشم، ترس، تنش و کشمکش و اضطراب ربط می‌دهند. به ندرت تمام مزایای درگیر بودن در یک مناقشه را درک می‌کنیم و متوجه آنها می‌شویم. ادراکات منفی نگرش‌های ما را در مورد حل تضاد تحت تاثیر قرار می‌دهد.

۲- مسائل (PROBLEMS): هرکسی می‌تواند در یک تضاد درگیر باشد متناسب با پیچیدگی آن، میزان زمان، پول و تجهیزات مورد نیاز برای حل مساله متفاوت خواهند بود.

۳- فرایندها (PROCESSES): راه‌های مختلفی برای برطرف کردن مناقشات وجود دارد سرکوب کردن تضاد، تسلیم شدن، استقامت، به‌طور قانونی تعقیب کردن، میانجیگری و تعدیل و غیره.

۴- اصول و ضوابط اخلاقی (PRINCIPLES): ما اولویت‌های تمام فرایندهای حل مساله را بر اساس تجزیه و تحلیل ارزشهای اولیه خودمان در رابطه با کارایی، مشارکت، عدالت، اطاعت (موافقت) و... تعیین می‌کنیم.

۵- تجارب (PRACTICES): قدرت، منافع شخصی، موقعیت‌های منحصر به فرد عواملی هستند که همه مرتبطند به اینکه چرا افراد مناقشات را به روشی حل می‌کنند که خود می‌پسندند.

استالبرگ این الگوها را به عنوان کمکی برای میانجی‌گران رسمی مطرح می‌کند: اما هر کسی که با تضاد سروکار داشته باشد می‌تواند از درک عوامل اصلی اختلاف‌نظرها و ناسازگاری‌ها سود ببرد.

مذاکره

با اینکه الگوهای مختلفی در زمینه حل تضاد وجود دارد اما بهترین روش برای برخورد با آن وجود ندارد. مناقشات به علل گوناگون به وجود می‌آیند و در هر تیمی وجود دارند. و آرنی مطرح می‌کند زمانی که هر دو طرف برای رسیدن به بعضی از چیزها اصرار می‌ورزند اما هریک از آنها قدری قدرت دارند ضمن اینکه وابستگی متقابل به یکدیگر نیز وجود دارد، در این حالت اثربخش‌ترین واکنش نسبت به تضاد مذاکره (NEGOTIATION) است. مذاکره انعطاف‌پذیری و کارایی سایر واکنش‌ها از قبیل اجتناب، مقابله، عقب‌نشینی و... را دربردارد.

فرایند مذاکره شامل گوش دادن طرفین به حرف‌های یکدیگر، و یافتن زمینه‌های مشترک صرف‌نظر از منافع و تکیه بر روی آن زمینه‌ها، مشروط بر اینکه افراد بتوانند به نظرات یکدیگر پی‌ببرند و نظرات یکدیگر را درک کنند. و آرنی معتقد است که چهار مهارت اصلی وجود دارند که لازم است رهبران تیمها آنها را فرا گرفته و با استفاده از فرایند مذاکره آنها را به نحو کارآمدی برای حل اختلافات به کار گیرند.

۱- تشخیص: منظور شناختن زمینه‌های اختلافات و درک متقابل است؛

۲- شروع: منظور آشکار کردن اختلاف‌نظرهاست؛

۳- شنیدن: شنیدن نه تنها شامل این می‌شود که شخص دیگر چه می‌گوید بلکه جنبه‌های احساسی را نیز دربرمی‌گیرد؛

۴- حل مساله: فرایندی است با گام‌های مختلف، که شامل: جمع‌آوری اطلاعات، بررسی بدیلهای یا شقوق مختلف، شناسایی راه‌حلها و طراحی برنامه عملیات است.

و آرنی پیشنهاد می‌کند که به منظور حل اختلافات بین افراد باید آنها را دور یکدیگر جمع کرد و سپس به کمک شخص ثالثی سوالهای زیر پرسیده شود:

- آن‌طور که درک می‌کنید مساله چیست؟
- شخص دیگر چه کاری می‌تواند انجام دهد که به حل مساله کمک کند؟
- شما از شخص دیگر چه چیز می‌خواهید؟ و چه نیازی به او دارید؟
- شما چه کاری می‌توانید انجام دهید که به حل مساله کمک کند؟
- اولین گامی که برای حل مساله برمی‌دارید کدام است؟

در اینجا ضمن اینکه یک فرد در حال گوش دادن است طرف دیگر مورد سوال قرار می‌گیرد. سوال کردن تنها برای روشن کردن مساله است. طرفین مفهوم و تعریف متقابلی از مساله را مطرح می‌کنند و آن را مورد بحث قرار می‌دهند در این مرحله باید به آنها اجازه داده شود تا احساسات و عواطف خود را ابراز دارند. و خصومت و کینه‌ورزی را از سیستم‌شان خارج کنند. اما هر دو طرف باید برای پذیرفتن مسئولیت محدود و مختصر نسبت به مساله مایل و آماده باشند. این امر مستلزم حس شنوایی (گوش دادن) خوب، موضع دفاعی پایین و

توانایی ماندن در یک طریقه حل مساله است. باید بر روی آن گام‌هایی که برای حل مساله برداشته خواهند شد توافق حاصل شود و به منظور جلوگیری از سوء تفاهم‌های بعدی آنها را به صورت مکتوب نشان داد.

کلید فرایند چانه‌زنی و آرنی، آشکار کردن موقعیت‌های گوناگون است که امکان وقوع بیشتری دارند. اگر تضاد طوری رها شود که منجر به خشم و غضب گردد و سپس علناً به جنگ تبدیل شود حل آن بسیار دشوارتر می‌گردد. تشخیص سریع منبع تضاد موجب می‌شود که افراد واقعیات اختلاف‌نظر (مشاجره) را درک کنند قبل از اینکه احساسات آنها جریحه‌دار شود. این کار باعث می‌شود که آنها به آسانی به زمینه‌های موافقت‌شان دست یابند. وقتی که زمینه‌های توافق شناخته شوند در آن زمان افراد می‌توانند برای رسیدن به اتفاق نظر گروهی کار کنند و فرایند را برای حل مشکلات در آینده به وجود آورند. فیشر و دیگران (۱۹۹۵)، یک نظریه پنج مرحله‌ای مشابه را برای حل تضاد پیشنهاد می‌کنند:

۱- پذیرفتن اینکه تضاد وجود دارد؛

۲- به موارد و مسائل مشترک به وسیله نشان دادن تضاد در مقابل اهداف و مقاصد تیم دست یابید؛

۳- جستجوی تشخیص زوایای اختلاف‌نظر به خاطر بسپارید که درک و تشخیص متفاوت از موافقت است.

۴- ازین بردن مساله و نه ازین بردن یکدیگر. عصبانیت و خصومت را در خلال حل مساله و برنامه‌ریزی فعالیتها کنترل کنید؛

۵- یک برنامه فعالیت ایجاد کنید که تشریح کند هر فردی برای حل مساله چه کاری انجام خواهد داد. این روش باعث می‌شود که طرفین ماهیت تعارض را بپذیرند سپس مشترکاً به حل آن بپردازند. مشابه روش و آرنی کلید این فرایند، هنگامی که تضاد خود را نشان می‌دهد، به نحوی کارآمد و سریع واکنش نشان می‌دهد. تیمها باید محتاط باشند که از چشم‌پوشی کردن مسائل دردآور دوری گزینند. دیر یا زود مسائل حل نشده خواه ناخواه آشکار می‌شوند اما غالباً نسبت به گذشته در وضعیت تهدیدآمیزی قرار می‌گیرند. به موازات این موارد، تیمها نباید یک موضوع یا مساله را به طور خودکار به مدیریت ارجاع دهند. چرا که این امر باعث تضعیف تیم می‌شود. در

مقابل آنها باید یاد بگیرند که چگونه اختلاف‌نظرها و مناقشات را خودشان مدیریت کنند و تنها وقتی که تلاشهای آنها در حل مسائل با شکست مواجه شده است از مدیریت تقاضای کمک نمایند. فیشر و دیگران (۱۹۹۵) بیان می‌کنند که اعضای تیم باید تشویق شوند، که مسائل خود را به جای مطرح کردن در خارج از تیم، در جلسات گروهی (تیمی) مطرح کنند. این تلاش باعث شود که آنها از آنچه که «بردیگی از تفسیرهای گروهی» نامیده می‌شود اجتناب ورزند. این امر زمانی اتفاق می‌افتد که اعضای تیم، از مطرح کردن احساسات خود به صورت گروهی می‌ترسند. بنابراین، آنها در مورد مسائل تیمی به صورت فردی گفتگو می‌کنند. زمانی که این امر اتفاق بیفتد باعث تضعیف صداقت و انسجام تیم می‌گردد.

منابع تضاد در بین تیمهای پروژه

اگرچه تشخیص این امر که تضاد، موضوعی کارآمد است چیز جدیدی نیست (برای مثال COSER ۱۹۵۶، DBUTSH ۱۹۶۹). اما برخی از مسائل مربوط به تضاد که سازمانها با آن سروکار دارند جدیدند. برای مثال در یک بررسی که توسط (کزیسو - ۱۹۹۲) انجام گرفته است منابع تضاد در بین تیمهای پرونده مشاهده گردید و دریافته شد که مساله شماره ۱ (اصلی) از اهداف و موضوعات اولیه نشأت می‌گیرد.

متون ادبی پیشین (۱۹۸۶)، POSNER، (THAMHAIN & WILEMON ۱۹۷۵) منبع شماره ۱ تضاد را برنامهای زمانبندی (برنامه‌ریزی‌ها) می‌دانند که این موضوع در مطالعات کزیسوم شماره ۷ را به خود اختصاص داده است: منظور از این موارد این است که اهداف و مسائل اولیه، زمانی که سازمانها در محیط خود به کارایی بالایی دست یافته‌اند، در مرحله بالاتری قرار گرفته‌اند. در این سازمانهای ترکیبی (دورگه) پیچیده و جدید، غالباً کارکنان، خود را در حال ارائه خدمات در تیمهای پروژه‌های گوناگون می‌بینند. این امر، مرحله سوم تضاد کزیسوم را شکل می‌دهد؛ یعنی جریان اطلاعاتی و ارتباطی زمانی که روابط گزارش‌دهی پیچیده می‌شود انتشار و تسهیم اطلاعات مشکل‌تر می‌شود.

مسائل شخصیتی و بین شخصی که در طبقه‌بندی محیط‌های با تکنولوژی بالا رتبه دوم را دارند دلالت بر تغییر قابل ملاحظه دیگری

نسبت به بررسی‌های قبلی دارند. این تغییر ممکن است در ارتباط با استفاده زیاد از تیمهای خرسود رهسیر و بین وظیفه‌ای (CROSS-FUNCTIONAL) باشد که در آنها افراد با سوابق و زمینه‌های فنی برای به‌پایان رساندن کار شخصی خود، به کار دیگران تکیه می‌کنند. این امر به‌خصوص روشن می‌سازد که تا چه اندازه ارائه آموزش در زمینه مهارتهای ارتباطی و بین شخصی برای اعضای بین وظیفه‌ای تیم دارای اهمیت است.

به‌طور کلی، این بررسی، بینش‌های ارزشمندی را برای سازمانها، رهبران پروژه و اعضای تیم پروژه فراهم می‌سازد. از آنجا که اهداف و مسائل اولیه (که دارای اولویت هستند) دائماً تغییر می‌کنند ارتباطات نیز باید دائماً بهبود یابد. کزیسوم در سال ۱۹۹۲ پیشنهادت زیر را ارائه می‌دهد:

● ارتباطات تیمی رویه بالا و رو به پایین کارآمدتر و دائم؛

● نشست‌های مکرر و جلسات بازبینی وضعیت‌های موجود، به‌منظور افزایش ارتباط بین وظایف و به‌حداقل رساندن ادراکات ناسازگار از اهداف و اولویت‌های پروژه؛

● افزایش آموزش روابط انسانی و تسهیل تلاشهای تیم‌ساز پویاتر.

سازمانها باید بدانند که تضاد از وجود اختلاف عقاید و نظرات ناشی می‌شود. اما باعث ابتکار می‌شود. اگر تیمهای پروژه در زمینه روابط انسانی و مهارتهای تیم‌ساز به‌طور صحیح و دقیق آموزش یابند معیارهای تولید و کیفیت افزایش می‌یابد.

صرفنظر از اینکه تیم از چه نوعی باشد هیچ روشی از مدیریت تضاد، بدون احترام متقابل و تمایل به عدم موافقت و حل اختلاف‌نظرها انجام نمی‌پذیرد. دونالدوویس (DONALD WEISS) رئیس شرکت ارتباطات خود مدیریتی، معتقد است که هر شخصی در تیم باید مایل باشد که چهارگام‌زیر در در زمانی بردارد که یک جلسه تیمی منجر به اختلافات شدید می‌گردد. (WEISS، ۱۹۷۷): گوش دادن، تصدیق، پاسخ دادن (واکنش)، و حل اختلافات باقیمانده.

۱- گوش دادن: گوش دادن به چیزی که شخص دیگری می‌گوید مانند هر گوش دادن معمولی (مانند موزیک) نیست. گوش دادن اثربخش به این معنی است که باید ذهن را از هرگونه تشویش پاک کرد و نه تنها بر روی کلمات بلکه بر روی

حرکات غیرزبانی (حرکات دست و سر)، نیز تمرکز کرد که غالباً ۹۰٪ از آنچه را که شخص می‌خواهد بگوید می‌رساند. هنگام حل اختلافات شما بسالاجبار در وهله اول با احساسات افراد سروکار پیدا می‌کنید.

۲- تصدیق: شما می‌توانید موقعیت افراد را بپذیرید بدون اینکه با آنها موافق باشید. این موضوع را با عبارات زیر نشان می‌دهیم: من می‌دانم که شما عصبانی هستید، من شما را درک می‌کنم. شما فکر می‌کنید ما باید... یا اجازه بدهید نظر شما را بیشتر جویا شویم. شما هنوز ممکن است با آنها مخالفت کنید اما حداقل آنها می‌دانند که شما به حرف آنها گوش فرا می‌دهید.

۳- پاسخ دادن (واکنش): آنچه را که شخص می‌گوید شما گوش داده‌اید و بپذیرفته‌اید حالا نوبت آن است که به شما گوش بدهند. اگر شما انتقادی نسبت به نظرات هم تیمی خود دارید ابتدا اطمینان حاصل کنید که انتقاد شما اساسی و سازنده است. و اگر شما با آنها مخالف هستید آماده پیشنهاد یک بدیل (گزینه) باشید. همچنین آماده و مشتاقی موردسوال و چالش قرارگرفتن باشید درحالی که هنگام جواب دادن به سوالها از گرفتن موضع تدافعی اجتناب ورزید.

۴- حل اختلافات باقیمانده: با جستجوی آن چیزی که باعث اختلاف نظر شده است مساله واقعی را تعریف کنید. سپس آن را در قسمت‌های قابل کنترل تحلیل کنید. اکنون شما می‌توانید راه‌حلهای مختلف برای مساله به‌وجود آورید و سپس راه‌حلی را انتخاب کنید که همه افراد می‌توانند بر روی آن به توافق برسند. افراد برای کارکردن اثربخش در تیمها باید قادر باشند ایده‌هایشان را به‌منظور گوش دادن و پذیرفتن دیگران به‌طور روشن بیان کنند و آماده عدم موافقت آنها با این ایده‌ها باشند. یادگیری اوزیابی اختلافات بین یکدیگر اگرچه که دشوار است اما توانایی تیم را برای مدیریت تضاد منعکس می‌کند. زمانی که تضاد به وقوع می‌پیوندد ما نباید به گذشته‌هایمان برگردیم و امیدوار باشیم که ازین خواهدرفت. درعوض ما باید یاد بگیریم که آن را تحمل کنیم و حتی به استقبال آن برویم. همان‌طور که بیشتر سازمانها در فرایند پیچیده تیمی شدن قرار می‌گیرند، تضاد خوب مدیریت شده می‌تواند برای آنها منبع تغییر و ابداع به‌شمار برود. آنها باید برنامه‌هایی را برای کارکنانشان تدارک ببینند که این برنامه‌ها شامل آموزش در زمینه مهارتها و فنون مدیریت تضاد و... است. □