

## آشنایی و کاربرد قانون ۵ ت " در حل تعارضهای درون سازمانی

نویسنده:

محمد تولیت

کارشناس ارشد مهندسی صنایع

مدیر صنعتی در بخشهای دولتی و خصوصی کشور

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

بهار و تابستان ۸۳

### چکیده

یکی از مسئولیتهای مدیران، حل تنشها و تعارضهای ایجاد شده بین کارکنان و در اداره امور موسسات می باشد. این مهم در زمره وظیفه "هدایت و رهبری" در سازمانها است. موضوع حل تضادها و تنشها کاملاً به فرهنگ سازمانی و سطح بلوغ پرسنل بستگی دارد. در این مقاله، نویسنده با توجه به تجارب مدیریتی خویش در بنگاههای ایرانی، اقدام به جمع بندی و تدوین "قانون ۵ ت" نموده است که حرف اول کلمات "تفکر، تحمل، تذکر یا تلنگر و تصفیه" می باشد و معتقد است، مدیران و رهبران سازمانها می توانند با اعمال پله ای این پنج اقدام، بسیاری از تنشها با تفکر مدیر پیرامون چرایی حادثه رفع و رجوع گردیده یا با تحمل فرد خاطی توسط مدیر مسئله فیصله پیدا کرده و در مواردی نیز با تذکر مدیر و یا حداکثر تلنگر موضوع خاتمه یافته و در کمتر موردی نیاز به اخراج و تصفیه کارمند از محیط ضرورت می یابد.

### واژه های کلیدی

رهبری، مدیریت بومی، قانون ۵ ت، تعارض و تنش.

البته تصور نویسنده در زمینه دانش انسان شناسی، حق شناسی و فقه عمدتاً نقص نوشتار را به دنبال خواهد داشت ولیکن برداشت یک مدیر مسلمان از شنیده ها و خوانده ها در این مقاله تبلور پیدا می کند.

یکی از مباحثی که انسانها در ارتباط با یکدیگر و یک زندگی اجتماعی پیدا می کنند بحث ناسازگاری می باشد و این ناسازگاری زمانی معنا و مفهوم جدی تری پیدا می کند که نتایج آن به رشد یک حرکت مادی یا معنوی لطمه وارد کند نظیر فعالیت در یک واحد تولیدی صنعتی و ناسازگاریهای بسیار رایج فی مابین رئیس و مرئوس که همیشه و همه جا شاهد آن هستیم.

در نظام آفرینش خمیر مایه موجودات به گونه ای از طرف دادار کریم ریخته شده است که موجودات دارای پیچیدگیهای خاصی در جهت رفتاری می باشند که بعضاً دانشمندان علوم رفتاری نیز از شناخت آنها عاجزند. عوامل بسیار زیاد محیطی و محاطی روی کنش و رفتار موجودات تاثیر گذار است بطوری که اگر بخواهیم این عوامل را شناسایی، دسته بندی و تحلیل نمائیم یقیناً عمر کفایت نخواهد کرد.

معرفت حق تعالی در مورد انسانها بر آن شده است که برخی جنبه های افراد را به خودشان و به نسل بشریت بشناساند و زمینه را برای تحقق یک زندگی اجتماعی سالم فراهم نمایند.

در این گونه موارد یک مدیر می تواند از قانون ۵ «ت» برای حل مشکل استفاده نماید این قانون بصورت تجربی ثابت کرده است که کارا بوده و می تواند پاسخگوی نیاز جوامع صنعتی و تولیدی و خدماتی باشد. نکته قابل توجه در این مسئله میزان اهمیت و شدت عمل به هر کدام از عوامل «ت» در محیطهای گوناگون و برای افراد مختلف می باشد. به عبارت دیگر در بعضی از افراد و برخی محیطها اشارتی، کار تغییر بزرگی را به دنبال دارد و در فرد دیگری و قوم دیگری این اشارت باید با شدت بسیار زیاد اعمال شود تا کارساز باشد نظیر یک گوش شنوا که نجوا را می شنود و یک گوش کر که نیاز به فریاد و نعره برای شنیدن دارد پس ما در اینجا به میزان شدت هر عامل اشاره نمی کنیم و مدت و شدت هر عامل از مواردیست که مدیر باید با تجربه شخصی و با توجه به موضوع مورد نظر به آن برسد.

#### عوامل قانون پنج «ت»

۱. تفکر
۲. تحمل
۳. تذکر
۴. تلنگر
۵. تصفیه

بعد از هر تنش فردی و یا گروهی هر مدیر موظف است زمانی را جهت تامل در مورد علت بوجود آمدن تنش صرف کند این مدت به او اجازه می دهد که این مشکل را ریشه یابی کند و به کم و کاستی های مسبب این تنش پی ببرد و دنبال آن بهترین راه حل برای حل بحران پیدا کند.

اغلب در این مرحله مشکل حل شده و تنش فروکش می کند.

اگر بحران بگونه ای مربوط به افراد خاص می شد و از آنجا که افراد استعداد تغییر و درک حقیقت بر ایشان همواره متصور است در این مرحله به مدیر پیشنهاد می شود تا با تحمل موضوع و صبر در جهت روشن شدن مسئله قضیه را پیگیری کند البته

در این مرحله می تواند تماماً به تفکر و تامل درباره موضوع بپردازد شاید راه کار جدیدی برای حل مسئله پیدا شود و اغلب گذشت زمان مسائل را منتفی و مشکلات را حل می نماید. در برخی حالات افراد بوجود آورنده مشکل و یا دارای مشکل گمان می کنند مدیری که در مسئله خاص با آنها برخوردی نکرده است شاید از جریان مطلع نیست و یا این حرکت آنها را نمی بیند و یا اگر می بیند اهمیتی برای آن قائل نیست و همچنان به جنجال آفرینی خود ادامه می دهند. در این حالت است که مدیر به سراغ عامل سوم می رود و در جلسات خصوصی و یا اگر لازم باشد عمومی بصورت تلویحی و یا آشکارا با توجه به فرد یا گروه خاص و جو اجتماعی حاکم بر محیط کار متذکر می شود که هم قانوناً و هم فرداً قادر به اعمال فشار بر فرد خاطی می باشد و ضمناً از بعضی از تخطی های وی که زیاد او را جری نکند پرده برداری می کند و سعی در القا این مهم می نماید که بنده در جریان تمام مسائل هستم و اعمال شما از نظر مدیر دور نیست.

عمدتاً مهمترین مشکلات در این مرحله حل شده و کار به خوشی فیصله پیدا می کند اما در موارد نادر که شخص یا گروه مشکل آفرین مصر بر اعمال خود باشند از بند چهارم یعنی تلنگر استفاده می کنیم.

تلنگر می تواند صورتهای مالی، تغییر شغل و مرخصی بدون حقوق و ... داشته باشد ولیکن همانگونه که ذکر شد باید تلنگر باشد از مرحله ضعف به شدت گرایش پیدا کند چرا که بعضی اوقات شدت در ابتدای این مرحله سبب تضییع حق افراد می شود که ضمان شرعی در پی دارد.

کمتر موردی پیش آمده است که از این مرحله گذشته و نیاز به مرحله پنجم پیش آمده باشد. در این حالت مسئله بحرانی و تبدیل به غده سرطانی شده و دیگر مدارا جواب نمی دهد و باید حتماً عمل جراحی صورت گیرد عزل و اخراج و برخورد قانونی دادگاهی و ... از مواردی است که در این مرحله پیشنهاد می شود و لیکن نویسنده شخصاً چندان با آن موافق نیستم و در اعمال مدیریت پیشنهاد می کنم سعی شود با عمل به چهار «ت» اول، مشکل به صورتی فیصله پیدا کند.