

مهارت‌های مدیریت تعارض

از: سیداحمد بزاز جزایری

چکیده:

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی روی عملکرد افراد و سازمانها دارد، استفاده صحیح و موثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقاء سطح سلامتی سازمان می‌گردد و استفاده غیرموثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. استفاده موثر از تعارض مستلزم کسب مهارت در اداره و کنترل آن است که البته امروزه به عنوان یکی از مهمترین مهارت‌های مدیریت بشمار می‌آید. توانایی برخورد با تعارض و اداره آن، در موفقیت مدیران سازمانها نقش ارزنده‌ای دارد. اگر تعارضها سازنده باشند موجب بروز افکار جدید و خلاق می‌شوند و زمینه تغییر و نوآوری و تحول سازنده را در سازمان فراهم می‌سازند و در نهایت به مدیریت کمک می‌کنند تا به اهداف سازمانی خویش نائل آید. در این مقاله سعی بر آن است مفهوم تعارض، دیدگاه‌های سنتی، روابط انسانی و تعاملی و انواع تعارض را تبیین و به مدیران سازمانها کمک کند تا با مهارت‌های مدیریت تعارض آشنا و در مواقع لزوم به کار برند.

مقدمه:

بی‌شک توانایی اداره و کنترل پدیده تعارض در سازمانها از مهمترین مهارت‌های مدیریت است که مدیران بدان نیاز دارند. تحقیقات نشان داده است که ۲۰٪ وقت مدیران عالی و میانی صرف برخورد با تعارض می‌شود (استیفن رابینز ۱۹۹۴). در تحقیق دیگری از مدیران خواسته شد ۲۵ عامل موثر در موفقیت شغلی‌شان را درجه‌بندی کنند. از ۲۵ عامل درجه‌بندی شده، عامل توانایی برخورد با تعارض مهمترین نقش را

در موفقیت آنان داشته است. بنابراین موضوع تعارض بیش از هر موضوع دیگری افکار مردم بخصوص مدیران سازمانها و رهبران گروهها را به خود مشغول کرده است. به همین دلیل نیز یکی از موضوعات مهم و حساس رشته رفتار سازمانی به شمار می‌آید.

زمانی که واژه تعارض را به کار می‌بریم اشاره داریم به اختلافات ناسازگار که ناشی از اختلاف نظر، ضدیت و تناقض‌گویی طرفین درگیر (دو نفر یا دو گروه) است. اگر مردم از آن اختلافات آگاهی داشته باشند و آنها را درک کنند تعارض موجودیت می‌یابد ولی اگر افراد یا گروهها اختلافات موجود را درک نکنند، پدیده‌ای بنام تعارض وجود ندارد. بنابراین موجودیت تعارض در گرو پنداشت و ادراک است.

تعارض چیست؟

در اکثر مقالات علمی هنوز یک تعریف جامع، روشن و قابل قبول از تعارض^(۱) دیده نشده است گرچه عموماً نسبت به آن اتفاق نظر وجود دارد. تعارض یعنی «به‌دنبال ناسازگاری و عدم توافق رفتن» (مورتن دوتیش ۱۹۹۰) تعارض یعنی «دنبال‌کردن هدفهای ناسازگار و متناقض که باعث از دست‌رفتن منابع و سایر هدفها می‌شود»، (روربت اونز ۱۹۹۰). استیفن رابینز تعریف کاملتری را از مفهوم تعارض ارائه داده است و آن عبارت از «فرایندی که در آن نوعی تلاش آگاهانه به‌وسیله فرد الف انجام می‌گیرد تا تلاشهای فرد ب را خنثی کند البته از طریق سد کردن راه او که در نتیجه ب در مسیر نیل به هدف خود مستأصل می‌شود یا اینکه الف بدان وسیله بر میزان منافع خود می‌افزاید»^(۲).

تعریف اخیر نشان می‌دهد که طرفین درگیر نسبت به اختلافهای خود آگاهند و تلاش دارند تا بر یکدیگر غلبه کنند. در این حالت ممکن است از هر وسیله یا ابزار بازدارنده‌ای استفاده کنند. بنابراین آنچه که تعارض را ایجاد می‌کند وجود نظرات مختلف و سپس ناسازگاری یا ضد و نقیض بودن آن نظرات است. درک نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض انتخاب کنند. سایر وجوه مشترک تعریف‌های واژه تعارض عبارتند از: مخالفت، تضاد، نزاع، کشمکش، پرخاشگری و آشوب.

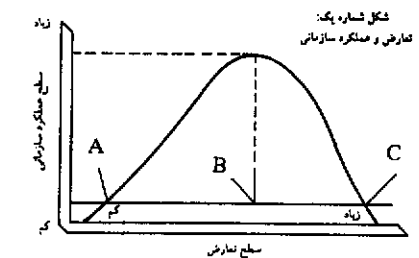
در طول سالهای اخیر سه نظریه متفاوت در مورد تعارض در سازمانها وجود دارد. یکی از آنها اعتقاد دارد که باید از تعارض دوری جست چرا که کارکردهای زیان‌باری در درون سازمان خواهد داشت به این نظریه، نظریه سنتی تعارض^(۳) می‌گویند. دومین دیدگاه، نظریه روابط انسانی است که تعارض را امری طبیعی می‌داند و در هر سازمانی پیامدهای حتمی و مسلمی خواهد داشت، ضرری ندارد اما به طور بالقوه نیروی مثبتی را برای کمک به عملکرد سازمان ایجاد می‌کند. و سومین نظریه و مهمترین دیدگاه اخیر، این است که تعارض نه تنها می‌تواند یک نیروی مثبت در سازمان ایجاد کند بلکه همچنین یک ضرورت بديهی برای فعالیتهای سازمانی است به این نگرش، نظریه تعاملی تعارض^(۴) می‌گویند. اینک به صورتی دقیق‌تر این دیدگاهها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

نظریه سنتی تعارض: اولین دیدگاه نسبت به تعارض، نظریه سنتی است که عقیده دارد تعارض بد است و همیشه اثر منفی روی سازمان

مسی‌گذارد. تعارض را با واژه‌هایی چون ویرانسازی، تمرد، تخریب و بی‌منطقی مترادف می‌داند و چون زیان‌آور هستند باید از آنها دوری جست. مدیر سازمان مسئولیت دارد سازمان را از شر تعارض برهاند. نضج این نظریه از سال ۱۹۰۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۴۰ بوده است.

نظریه روابط انسانی: این نظریه تعارض را یک پدیده طبیعی و غیر قابل اجتناب در همه سازمانها می‌داند و با موجودیت آن در سازمان موافق است. همچنین طرفداران مکتب مزبور عقیده دارند که تعارض را نمی‌توان حذف یا از بین برد حتی در موارد زیادی تعارض به نفع سازمان است و عملکرد را بهبود می‌بخشد. نظریه روابط انسانی از آخرین سالهای دهه ۱۹۴۰ تا نیمه دوم دهه ۱۹۷۰ رواج داشت.

نظریه تعامل: در حال حاضر تئوری تعارض حول محور دیدگاهی می‌چرخد که آن را مکتب تعامل می‌نامند. اگرچه از دیدگاه روابط انسانی باید تعارض را پذیرفت ولی در مکتب تعامل بدین سبب پدیده تعارض مورد تأیید قرار می‌گیرد که یک گروه هماهنگ، آرام و بی‌دغدغه مستعد این است که به فطرت انسانی خویش برگردد، یعنی احساس خود را از دست بدهد، تسنبل و سستی‌پیشه کند و در برابر پدیده تغییر، تحول و نوآوری هیچ واکنشی از خود نشان ندهد. نقش اصلی این شیوه تفکر درباره تعارض این است که این پدیده مدیران سازمانها را وادار می‌کند که در حفظ سطح معینی از تعارض بکوشند و مقدار تعارض را تا حدی نگه دارند که سازمان را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگه دارد. (۵)



شکل شماره یک: تعارض و عملکرد سازمانی

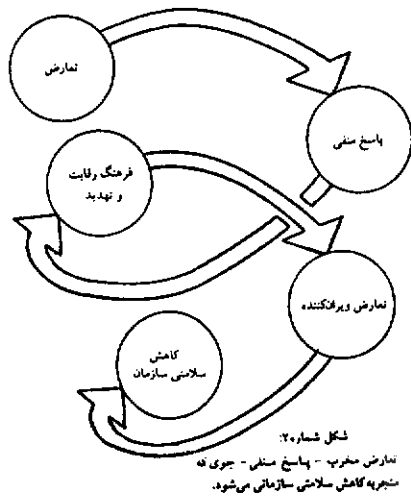
تعارض سازنده^(۶) در برابر تعارض مخرب^(۷)

نظریه تعاملی بر این فرض استوار نیست که همه تعارضها خوب هستند، بلکه بعضی از آنها از هدفهای سازمانی پشتیبانی می‌کنند که به این نوع تعارضات، تعارض سازنده می‌گویند و برخی دیگر مانع از تحقق هدفهای سازمانی می‌شوند و حالت غیرسازنده‌ای دارند که به این نوع از تعارضات، تعارض مخرب می‌گویند.

بدیهی است بحث در مورد اینکه آیا تعارض برای سازمان چیز ارزشمندی است یا خیر، یک موضوع خاصی است ولی چگونه یک مدیر می‌تواند تشخیص بدهد که یک تعارض سازنده است یا مخرب؟ متأسفانه حدود مرز آن دو به طور روشن مشخص نیست. هیچ سطحی از تعارض نمی‌تواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد. امکان دارد یک نوع یا یک مقدار از تعارض در یک شرایطی موجب افزایش سلامتی و تحقق هدفهای سازمانی شود که در آن حالت تعارض سازنده است. ولی ممکن است در سازمان دیگری یا در همین سازمان و در زمان دیگری بسیار مخرب باشد. ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

شکل شماره یک، چالشهای مدیران را در برابر تعارض نشان می‌دهد. آنها می‌خواهند محیطی را درون سازمان ایجاد کنند که در آن تعارض موجب بهبود سلامتی سازمان شود ولی اجازه ندارند محیط بیمارگونه‌ای که در آن فرهنگ رقابت و تهدید وجود دارد ایجاد کنند. سطح تعارض می‌تواند بسیار زیاد یا بسیار کم باشد ولی مطلوب نخواهد بود، چرا که باعث کاهش عملکرد سازمان می‌شود. مدیران برای بدست آوردن منافع زیاد باید تعارض سازنده در سازمان ایجاد کنند. زمانی که تعارض به یک نیروی مخرب درآید، سطح منفعت کاهش می‌یابد و سلامتی سازمان را به خطر می‌اندازد. روبرت اونز^(۸) تعارض سازنده و مخرب را به صورت یک مارپیچ

نشان می‌دهد و اذعان می‌دارد که اگر پاسخ مدیر به تعارض منفی باشد (تعارض مخرب) و جوی را ایجاد کند که در آن شرایط و اوضاع سازمان متشنج گردد یک مارپیچ رو به پایین خواهیم داشت (شکل شماره ۲) که در آن تعارض موجب ناکامی و در نهایت منجر به کاهش سلامتی سازمان می‌شود.



شکل شماره ۲: تعارض مخرب - پاسخ منفی - جوی ته‌شهره کاهش سلامتی سازمانی می‌شود.

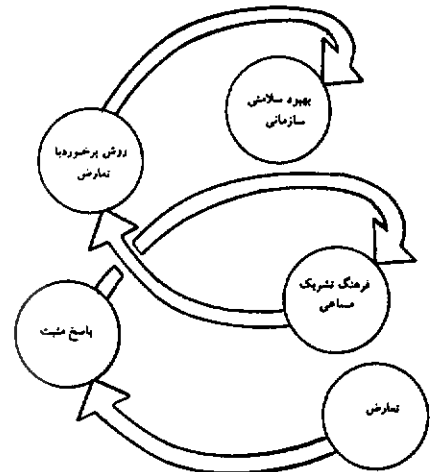
اگر مدیریت تعارض^(۹) غیر اثربخش باشد و به فکر درمان و حل آن نباشد فرهنگ بیمارگونه‌ای بنام فرهنگ رقابت، تهدید و کشمکش به وجود می‌آید. به بیان دیگر، مسئله برد - باخت مطرح است. این پیامد منتج به کاهش سلامتی و بهم زدن وضع سازمان می‌شود.

اگر مدیریت تعارض اثربخش باشد یعنی تعارض سازنده ایجاد کند و به فکر درمان و حل مشکل باشد و برهمدستی و تشریک مساعی در سازمان تأکید داشته باشد یک مارپیچ رو به بالا (شکل شماره ۳) به وجود می‌آید که در آن ضمن دادن پاسخ مثبت به تعارض، از آن به عنوان عاملی برای بهبود عملکرد سازمان استفاده می‌شود. بنابراین در چنین وضعیتی، جو تشریک مساعی و فرهنگ همکاری و حمایت در سازمان توسعه می‌یابد.

پدیده تعارض به طور واقعی کمتر درک شده است در حالیکه کاربرد سنجیده‌ای برای سازمان و زندگی سازمانی دارد. همچنین جانبداری از تعارض - بخصوص تعارض سازنده و موثر - کمتر صورت گرفته است در حالیکه برای از بین بردن یا اجتناب از آن تلاش بیشتری شده است. با به کارگیری مفهوم مدیریت تعارض، ماهیت و کاربرد تعارض در سازمان بیش از پیش روشنتر

وضعیت	نوع تعارض	ویژگیهای درون سازمانی	سطح عملکرد سازمانی
A	مخرب	واکنش بی‌تحرک و بی‌توجه به تنش‌ها فازده هرگونه نظریه جدید	کم
B	سازنده	زنده و هیجان‌انگیز پذیر نوآوری و خلاقیت	زیاد
C	مخرب	متشنج - بی‌اثر و بی‌فایده هرگونه همکاری	کم

می‌شود. مدیریت تعارض از یکسو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به صورت یک پدیده اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. در موارد زیر تعارض می‌تواند سازنده باشد: هنگامی که بتواند کیفیت تصمیمات را بهبود بخشد، زمانی که موجب ابتکار عمل، نوآوری و خلاقیت شود، هنگامی که مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر گردد و در نهایت هنگامی که بتواند جو محیط سیستم دآوری و پدیده تحول را تقویت کند. مدارک و شواهد موجود این مهم را تایید می‌کند.



شکل شماره ۳: تعارض سازنده و موثر - پاسخ مثبت - جوی که منجر به بهبودی عملکرد و سلامتی سازمانی می‌شود.

توسعه مهارت‌های حل تعارض

اگر تعارض مخرب و غیرموثر باشد، یک مدیر چه کاری را می‌تواند انجام دهد؟ چه شیوه‌ای را برای برخورد با آن به کاربرد؟ یک مدیر اساساً نیاز دارد شیوه‌های اساسی اداره تعارض را بشناسد و در مواقع لزوم از آنها استفاده کند. بنابراین بایستی از انتخاب سبک و شیوه خویش آگاهی داشته باشد. شیوه‌های برخورد با تعارض به مدیران و رهبران گروه‌ها می‌گوید که چگونه بنحو مطلوبی می‌توانند با تعارض رفتار کنند و چگونه می‌توانند روش انتخابی خود را به کار گیرند.

در انتخاب شیوه برخورد با تعارض عاقلانه رفتار کنید. تصدیق هر تعارضی صحیح نیست. بعضی از تلاشها برای فروکش کردن تعارضها میان افراد و گروهها ممکن است بی‌ارزش باشند و برخی غیرقابل کنترل باشند. نباید برای هر تعارضی که ارزش ندارد وقتتان را برای حل آن

به‌هدر دهید. شاید در چنین وضعیتی بهتر باشد که از آن اجتناب و دوری جوئید. بعضی اوقات اجتناب از تعارض پاسخ مناسبی می‌تواند باشد. اگر مدیر بخواهد اثربخشی مدیریت‌اش را به طور کامل بهبود بخشد یا مهارت خود را در مدیریت تعارض افزایش دهد باید از تعارضهای ناچیز و بی‌ارزش دوری جوید و سعی کند به طور عاقلانه شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کند.

واقعیت این است که برخی از تعارضها غیرقابل کنترل هستند و ما قادر به مهار آنها نیستیم. در چنین وضعیتی که اختلافات عمیقاً ریشه دوانده و تعارضها بین طرفین درگیر طولانی شده است، عواطف و احساسات طرفین جریحه‌دار گردیده است، نمی‌توان تعارض یا تعارضها را برطرف ساخت و نمی‌توان با موفقیت زیاد آن را کنترل کرد.

مدیر یا رهبر یک گروه غیررسمی نباید گول و فریب چنین حرفهایی را بخورد که مدیر یا رهبر می‌تواند هر تعارضی را به طور اثربخش حل کند این تلاشها بی‌حاصل و بی‌ارزش‌اند. حتی ممکن است برخی از آنها خارج از حیطه نظارت مدیر باشد در چنین وضعیتی ترک آن موقعیت بهترین تصمیم است.

کسانی که تعارض را ایجاد کرده‌اند ارزیابی کنید. برای شناختن کسانی که تعارض را ایجاد می‌کنند وقت بگذارید. چه کسی در تعارض درگیر شده است؟ هر یک از طرفین درگیر چه علاقه‌ی دارند؟ ارزشها، شخصیت احساسات و منابع هر یک از طرفین چیست؟ اگر به این سوالات جواب بدهید شانس موفقیت‌تان در اداره تعارض تا حدود زیادی افزایش می‌یابد و از این طریق می‌توانید شرایط تعارض را بررسی کنید.

منشاء تعارض را ارزیابی کنید. تعارضها خودبخود به وجود نمی‌آیند بلکه عواملی سبب آنها شده است. برای اینکه بهتر بتوانید شیوه برخورد با تعارض را انتخاب کنید باید بدانید که منشاء بروز تعارض چه بوده است. به بیان دیگر لازم است منشاء و منبع تعارض را تعیین کنید.

لوئیس پوندی^(۱۰) مهمترین دلایل بروز تعارض در سازمان را به سه دسته زیر تقسیم کرده است:^(۱۱)

● زمانیکه منابع سازمان برای تامین نیازمندهای واحدها و قسمتهای سازمانی و انجام وظایف‌شان ناکافی باشد، رقابت برای گرفتن

● موضوع تعارض بیش از هر موضوع دیگری افکار مدیران را به خود مشغول کرده است.

● پذیرش نظرات مختلف به مدیران کمک می‌کند تا شیوه مناسبی را برای حل تعارض در سازمان انتخاب کنند.

● ملاک تشخیص تعارض سازنده یا مخرب، عملکرد سازمان است.

منابع محدود، ایجاد می‌شود؛

● زمانیکه یکی از طرفین درگیر، کارها و فعالیت‌های گروه دیگری یا واحد دیگری از سازمان را زیر نظر و کنترل گیرد. (در حالیکه گروه یا واحد دیگر از این دخالت‌های بیجا دوری می‌جوید)؛

● زمانیکه طرفین درگیر بایستی با یکدیگر کار کنند و همکاری داشته باشند ولی آنان هیچگونه توافقی روی شیوه انجام کار نداشته باشند.

استیفن رابینز براساس یافته‌های تحقیق دلایل بروز تعارض را به سه دسته کاملاً مجزا تقسیم کرده است:^(۱۲) اختلافهای ارتباطی^(۱۳)، اختلافات ساختاری^(۱۴) و اختلافات شخصی^(۱۵) (تفاوت‌های فردی)

الف) اختلافهای ارتباطی عدم توافقی‌هایی هستند که از پیچیدگیهای علم معانی، عدم درک پیام و اختلال در مجاری ارتباطی ناشی شده است. اغلب مردم تصور می‌کنند که اکثر تعارضها به دلیل فقدان ارتباطات است در حالیکه فزونی ارتباطات موجب بروز تعارض شده است. معمولاً تعارضهای درون فردی ناشی از ضعف ارتباط است ولی تعارضهای بین فردی و درون گروهی ناشی از تفاوت در انتظارات نقش سازمانی، هدفهای واحد سازمانی، شخصیت و نظام ارزشی یا عوامل مشابه است که دلیل آن فزونی ارتباطات است اما ممکن است این ارتباطات، ارتباط موثر و صحیحی نباشد. چنانچه منشا تعارض برای مدیری ضعف ارتباط باشد احتمالاً توجه زیاده از حد روی آن خواهد داشت یعنی بیش از آنچه که سزاوار باشد توجه می‌کند.

ب) اختلافهای ساختاری موجب عدم انسجام و یکپارچگی میان واحدهای سازمان می‌شود و زمانی به وجود می‌آید که روی اهداف سازمانی، شقوق تصمیم‌گیری، معیارهای عملکرد، تخصیص منابع، قوانین و مقررات و روشها و رویه‌ها توافق وجود نداشته باشد. اینها باعث بروز تعارض در سازمان می‌شوند. به عنوان مثال

اگر سازمانی هدفهای ناسازگاری را انتخاب کند کارکنان نمی‌دانند در کدام جهت یا هدف گام بردارند.

ج) سومین منشا تعارض، تفاوت‌های فردی یا اختلاف‌های شخصی است. تعارض می‌تواند ناشی از خصوصیات رفتاری، اخلاقی و نظام‌های ارزشی افراد باشد. عواملی از قبیل، تحصیلات، سابقه کار، تجربه، آموزش، هر فرد را به صورت یک شخصیت بی‌همتا با مجموعه ارزش‌های ویژه از دیگری متمایز می‌سازد. عدم درک این خصوصیات یا به عبارت بهتر عدم درک این تفاوت‌های فردی اگر موجب تعارض گردد و نگرش‌های منفی را ایجاد کند ممکن است عده‌ای از سوی دیگران به عنوان افرادی غیرقابل اعتماد، عجیب، ریاکار و فرصت‌طلب به حساب آیند و همین دیدگاه موجب کشمکش و تعارض می‌شود.

از انتخاب‌هایتان آگاهی داشته باشید. مدیر از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند و زمانی که تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران ضرورتاً پنج راه‌حل می‌توانند داشته باشند: اجتناب^(۱۶)، همسازی و ایثار^(۱۷)، مصالحه^(۱۸)، اجبار^(۱۹) و تشریک مساعی^(۲۰). هریک از آنها نقاط قوت و ضعفی دارند و هیچیک از آنها برای هر موقعیتی مطلوب نیست. شما باید هر یک از آنها را به عنوان ابزار در جعبه ابزار مدیریت تعارض همراه داشته باشید. استفاده از چند ابزار بهتر از استفاده از یک ابزار است. مدیر باتجربه کسی است که می‌داند که هریک از آنها در چه موقعی کاربرد دارد.

● **اجتناب** همانگونه که قبلاً مذکور افتاد، لزومی ندارد که هر تعارضی را حل کنیم. بعضی اوقات اجتناب از تعارض بهترین راه حل و انتخاب است. زمانی اجتناب و کناره‌گیری از تعارض یک استراتژی مطلوب است که تعارض اولاً ناچیز باشد. ثانیاً عواطف، احساسات طرفین درگیر بیش از حد جریحه‌دار شده باشد. و یا زمانی که بین اقدام قطعی مدیر برای حل آن و منافی که قاعدتاً بایستی از حل آن عاید گردد شکاف جدی وجود داشته باشد.

بلیک و همکارانش معتقدند که روش اجتناب همانند «فرمان آتش بس» است. در مواقعی که اختلافها و درگیریها میان گروه‌ها طولانی شود طرفین تصمیم می‌گیرند که دست از درگیری بردارند و به شکل مسالمت‌آمیزی با

یکدیگر ارتباط برقرار کنند. در چنین وضعیتی از هرگونه زد و خورد جلوگیری می‌شود. یکی از پیامدهای متعدد اجتناب، سرپوش گذاشتن به تعارض‌های پنهانی است بدین معنی که تعارض چیزی نیست که غیرقابل اجتناب باشد و ممکن است بین طرفین هیچگونه توافقی صورت نگیرد اما با استفاده از ابزار اجتناب از عواقب خصومت و درگیری جلوگیری به عمل آورند. ولی بهر حال مسائل کماکان پست پرده باقی می‌ماند و در این صورت تعارض پنهانی با تمام خطرات بالقوه‌اش در کمین است تا در صورت بروز مشکل خود را نشان دهد. (یعنی همانند آتش زیر خاکستر است).

● **همسازی و ایثار**: هدف از همسازی و ایثار حفظ روابط هماهنگ از طریق جایگزینی نیازها و خواسته‌های دیگران بجای نیازهای خویش است. برای مثال شخصی ممکن است شغل خود را به شخص دیگری بدهد. این انتخاب زمانی ارزشمند است که موضوع مورد بحث برای یکی از طرفین اهمیت زیادی نداشته باشد و یا قصد دارد به موضوعی مهمتری بپردازد.

● **اجبار**: در روش اجبار، تلاش می‌شود تا به هر شکل ممکن، خواسته‌ها و نیازهای یکی از طرفین تامین شود. در این روش فرد برای قبولاندن نظراتش به طرف مقابل از قدرت خود سود می‌برد. در سازمانها مدیران غالباً این انتخاب را به کار می‌برند. مدیر با استفاده از اختیارات قانونی و رسمی خود نسبت به حل تعارضها و کشمکش‌های بین افراد و گروه‌ها اقدام می‌کند. در مواقعی که به یک حلال سریع نیاز است قدرت اجبار کارساز خواهد بود خصوصاً در شرایط بحرانی یا در شرایطی که بقیه راه‌حلا نتیجه بخش نباشند.

● **مصالحه**: مصالحه زمانی به کار می‌رود که طرفین چیزهای با ارزشی داشته باشند ولی برای رسیدن به یک توافقی حاضرند برخی از آنها را از دست بدهند. این روش توسط مدیران و کارگران از طریق مذاکره و قرارداد جمعی یا قرارداد کار جدید به کار می‌رود. مصالحه زمانی به عنوان یک استراتژی مهم به حساب می‌آید که طرفین از نظر قدرت برابر باشند. همچنین زمانی که دستیابی به راه‌حلهای مناسب موضوع پیچیده و کاری دشوار باشد یا زمانی که وقت تنگ باشد از این روش استفاده می‌شود.

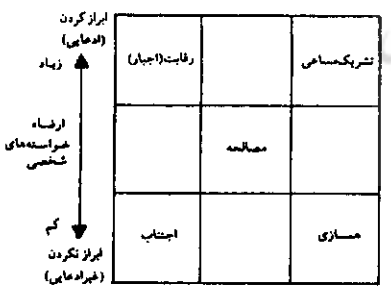
● **تشریک مساعی**: تشریک مساعی یک راه‌حل مطلوب و یک روش برد - بردی است که

در آن افراد با رویارویی با تعارضها و برخورد آگاهانه و آزاد با آن در صدد یکپارچه کردن نظرات هستند. بطوریکه طرفین به خواسته‌هایشان می‌رسند. در این روش، طرفین به حرف‌های یکدیگر خوب گوش می‌دهند و سعی می‌کنند علت اختلافها را درک کنند و با مشارکت و همفکری و همکاری یکدیگر سعی می‌کنند بهترین شق یا راه‌حل را از میان راه‌حلهای ممکن برگزینند و تعارضها را برطرف کنند. همچنین از بحث آزاد همراه با رعایت ادب و نزاکت استفاده می‌شود. روش تشریک مساعی زمانی مطلوب است و به بهترین وجه می‌تواند تعارض را به حداقل برساند که طرفین به طور جدی بخواهند پیروز بشوند (برد - برد) و موضوع یا موضوعهای مورد بحث برای آنان مهم و روی آن توافق دارند. از طرفی، زمانیکه وقت فشرده و محدود باشد این روش موثر واقع خواهد شد.

با توجه به آنچه که گذشت می‌توان شیوه‌های برخورد با تعارض را براساس دو بعد زیر به صورت یک شبکه به نمایش گذاشت:

● **همکارانه**، یعنی اینکه یکی از طرفین، موفقیت و رضامندی خویش را در گرو همکاری با طرف مقابل می‌داند. به بیان دیگر همکاری می‌تواند بدین صورت باشد که فرد از نیازهای خود چشم‌پوشی کند و در حق دیگری ایثار و فداکاری کند (پذیرش نظرات دیگران)

● **ادعایی**، یعنی اینکه یکی از طرفین موفقیت و رضامندی را وابسته به خودش می‌داند. ارضاء خواسته‌های شخصی مطرح است نه دیگران (پذیرش نظرات خود)



شکل شماره ۴: رابطه میان روشهای پنجگانه تعارض با ابعاد ادعایی و همکارانه

در شکل شماره ۴، شیوه‌های دست یازیدن به پدیده تعارض نشان داده شده است. اگر دو محور وجود داشته باشد که بروی یکی از آنها بعد همکارانه و روی محور دیگر بعد ادعایی (ادعاهای) داشته باشیم در آن صورت پنج شیوه یا روش برخورد با تعارض خواهیم داشت. آنها

عبارتند از رقابت (مدعی بودن و همکاری نکردن)، اشتراک مساعی (مدعی بودن و همکاری نکردن)، اجتناب (مدعی نبودن و همکاری نکردن)، همسازی (مدعی نبودن و همکاری کردن)، و مصالحه یا سازش (از نظر ادعا و همکاری در وسط قرار گرفتن)^(۲۱)

تعارض سازنده ایجاد کنید. تصور اینکه مدیر سازمان تعارض را ایجاد کند یا آن را برانگیزاند، پذیرفتنش مشکل است زیرا واژه تعارض دارای یک جنبه منفی است و ایده ایجاد تعمدی تعارض بنظر می‌رسد با مدیریت اثربخش منافات داشته باشد. شواهد نشان می‌دهد که بیش از اینکه مدیران به فکر ایجاد تعارض در سازمان باشند به فکر راه‌حل برای دفع آن هستند البته این امر طبیعی است. زیرا انسان صدها و بلکه هزاران سال است که با موضوع کاهش تعارض درگیر است (استیفن رابینز ۱۹۹۴). کمبود آراء و نظریات در مورد انگیزش تعارض موجب گشت تا توجه و علاقه زیادی به این موضوع معطوف گردد. در اینجا تعدادی راه‌کار برای ایجاد تعارض سازنده یا انگیزش تعارض در سازمان که البته یکسری پیشنهادات مقدماتی است که می‌تواند به مدیران کمک کند تا تعارض موثر و سازنده در محیط سازمان ایجاد کند. این راه‌کارها به شرح ذیل است:

● فرهنگ سازمانی را تغییر دهید. اولین گام در انگیزش تعارض، انتقال این پیام به زیردستان است که «تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد» اگر این فرهنگ ایجاد شود که افراد می‌توانند عقاید و نظرات مخالف وضع موجود را بدون ترس و وحشت ابراز کنند.

مدیریت سازمان می‌تواند افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیریهای خود بکاربرد. چنین فرهنگ باعث بروز افکار جدید و خلاقیت‌ها و در نتیجه نوآوری می‌شود. این فرهنگ را می‌توان از طریق ترفیعات، افزایش حقوق، پاداشها و دیگر مکانیزمهای مثبت تقویت و توسعه داد.

● از افراد بیرون از سازمان استفاده کنید. یکی دیگر از راه‌کارهای ایجاد تعارض در سازمان یا قسمتی از آن، استفاده از افراد بیرون از سازمان است که سوابق، تجارب، ارزشها و رفتارهایشان و یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد. خیلی از شرکتها و سازمانها از این روش بیشتر برای پر کردن پست‌های خالی

مدیریتی استفاده می‌کنند.

● سازمان را مورد تجدیدنظر قرار دهید. همانگونه که قبلاً گفته شد متغیرهای ساختاری مانند اهداف، قوانین و مقررات، روشها، رویه‌ها و بخشنامه‌ها و... یکی از منابع تعارض به شمار می‌روند. بنابراین منطقی است که مدیران ساختار را به عنوان ابزاری برای انگیزش تعارض مورد توجه قرار دهند. تصمیم‌گیری متمرکز، تعیین گروههای شغلی، افزایش رسمی‌سازی، افزایش تعداد قسمتها بین واحدها و از این قبیل تمامی ابزارهای ساختاری هستند که وضع موجود را آشفتة و سطوح تعارض را افزایش می‌دهد.

● یک فرد منتقد و پرحرف انتخاب کنید. منظور از انتخاب یک فرد سیاسی کار، شخصی است که عمداً مناظره و مجادله را کش میدهد و عقایدی را مطرح می‌کند که با خواسته‌ها و نظرات جمع و وضع موجود هیچگونه سختی ندارد. وی نقش یک منتقد قوی را ایفاء می‌کند و حتی تا درجه‌ای که علیه موقعیتهایی که خودش معمولاً ایجاد کرده است به مجادله می‌پردازد. همچنین او به عنوان یک بازدارنده در برابر فکر گروهی قرار دارد و هیچگونه توجیهی را پذیرا نیست و می‌گوید «آنچه که من انجام می‌دهم شما نیز باید انجام دهید» یا «آنطور که من فکر می‌کنم شما هم باید فکر کنید». از این طریق به اختلافها دامن می‌زند. او به دقت به حرفهای دیگران گوش می‌دهد و سعی دارد کیفیت تصمیم‌گیری گروهی را بهبود دهد. از سوی دیگر، دیگران این شخص را به عنوان اتلاف‌کننده وقت می‌شناسند و اظهار می‌دارند که او موجب تاخیر در فرایند تصمیم‌گیری شده است. در حالیکه این شخص از طریق ایجاد تعارض و کشمکش در بین افراد و گروهها، افکار و عقاید جدید و صحیح را بیرون کشیده و برای کمک به تصمیمات مدیریت در اختیار مدیر سازمان قرار می‌دهد. همچنین این شخص منتقد و پرحرف مورد حمایت مدیریت نیز هست.

در چنین وضعیتی، تعارض سازنده و موثر در سازمان به طور تعمدی ایجاد می‌شود و برای سازمان سودمند واقع می‌شود چرا که تعارض موجب بهبودی عملکرد و اثربخشی و موفقیت سازمان می‌شود، موجب انسجام گروه می‌گردد و به عنوان ابزاری که می‌تواند بدان وسیله تحول ایجاد کند به کار رود. بنابراین نامقول نیست که گاهی مدیران آگاهانه این پدیده را تشدید کنند. بدنیست اضافه شود که اگر در سازمانی هیچ نوع

تعارض یا اختلاف نظری وجود نداشته باشد، بی‌علاقگی، رکود، همرنگ جماعت شدن و سایر بیماریهای جانکاه موجب درد و تالم سازمان خواهد شد.

پانوشتها

- 1- CONFLICT
- ۲- استیفن رابینز، مدیریت رفتار سازمانی (رفتار گروهی) ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، جلد دوم، چاپ اول، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، تهران، ۱۳۷۴، ص ۷۱۹.
- 3- TRADITIONAL VIEW OF CONFLICT
- 4- INTERACTIONIST VIEW OF CONFLICT
- ۵- استیفن رابینز، مدیریت رفتار سازمانی صفحات ۷۲۱ و ۷۲۲.
- 6- FUNCTIONAL CONFLICT
- 7- DYFUNCTIONAL CONFLICT
- 8- ROBERT G. OWENS
- 9- CONFLICT MANAGEMENT
- 10- L. PONDY
- 11- ROBERT OWENS: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN EDUCATION, NEW JERSEY 1990.P. نقل از کتاب
- 12- STEPHEN P. ROBBINS: MANAGEMENT, PRENTICE - HALL INC. NEW JERSEY 1994.P.P 550,551
- 13- COMMUNICATION DIFFERENCES
- 14- STRUCTURAL DIFFERENCES
- 15- PERSONAL DIFFERENCES
- 16- AVOIDANCE
- 17- ACCOMMODATION
- 18- COMPROMISE
- 19- FORCING
- 20- COILLABORATION
- ۲۱- برای مطالعه بیشتر به فصل سیزدهم کتاب رفتار سازمانی اثر استیفن رابینز، جلد دوم، صفحات ۷۳۰ - ۷۳۲ مراجعه کنید.

منابع

- ۱- گوزان، کمیل: «تاثیرات فرهنگ بر شیوه‌اداره تعارضهای درون پرسنلی» ترجمه محمدجواد حضوری، مجله دانش مدیریت، شماره ۱۸ پاییز ۱۳۷۱.
- 2- ROBBINS, STEPHEN P: MANAGEMENT, PRENTICE - HALL INC. EGGLEWOOD CLIFFS, NEW JERSEY 1994.
- 3- OWENS, ROBERT G: ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN EDUCATION, NEW JERSEY 1990.
- سیداحمد بنزاز جزایری: سرپرست قسمت سنجش و ارزیابی عملکرد شرکت صنایع فولاد و فوق‌لیسانس مدیریت آموزشی