

مهارتهای حل تعارض به عنوان الگوی مکمل تشریک مساعی مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مدیریت سازمان بتواند با تلفیق آنها، شکل سازنده‌ای از تعارض را در سازمان به وجود بیاورد.

نگرش نوین نسبت به تعارض

در طول سالهای اخیر، نگرشهای صاحب‌نظران و متخصصان مدیریت نسبت به تعارض به طور چشمگیری تغییر یافته است. برخی از مفروضات نگرش جدید عبارت است از:

- تعارض اجتناب ناپذیر است؛
- بروز تعارض به علت عوامل مربوط به ساختار سازمانی نظیر طرح شغل، ماهیت نظام طبقه بندی و حتی شکل فیزیکی و... قطعی است؛
- تعارض شرط لازم و ضروری هر تغییر است؛
- میزانی از تعارض همیشه مطلوب است.^(۱)

به طوری که ملاحظه می‌شود، این نظریه با وسعت بیشتری به تعارض می‌نگرد. بر اساس این نظریه، تعارض چه خوب و چه بد، در هر سازمانی وجود دارد و با توجه به نوع برخورد مدیریت با آن آثار و تبعات خاصی را برای سازمان به همراه دارد. در دیدگاه نوین، تعارض یکی از عوامل اصلی افزایش اثربخشی تلقی می‌شود که سازمان را زنده، خلاق و پرتحرک نگه می‌دارد.

استفاده خلاق از تعارض

جریان تعارض در یک مسیر خلاق و سازنده، تا حد بسیاری به چگونگی مدیریت سازمان و نحوه برخورد با تعارض بستگی دارد. در سازمانها تعارض می‌تواند بین فرد با فرد، فرد با گروه، گروه با سازمان و سازمان با سازمان به وجود آید. نکته مهم این است که تعارض باید به نحوی تحت کنترل قرار گیرد که نه هرج و مرج در سازمان به بار بیاید و نه سازمان شکل استبدادی به خود بگیرد. مدیریت تعارض توصیه می‌کند که باید برای رویارویی با وضع به وجود آمده، کوشش به عمل آورد و از تعارض برای ایجاد تغییرات مثبت استفاده کرد.^(۲) «رابرت اوزن» معتقد است که نحوه تأثیر تعارض بر سازمان به چگونگی واکنش مدیریت باین پدیده ارتباط دارد. به نظر وی مدیران

تعارضی

در سازمانها

حمید شفیع زاده

مقدمه

در گذشته یک فرضیه عمومی مطرح بود که تعارض را به عنوان یک نیروی ویرانگر تلقی می‌کرد و مدیریت سازمان باید با واکنشهای منفی خود آن را از بین می‌برد. اما پیشرفتهای جدید در علوم رفتاری نشان داد که تعارض «پیامد منطقی و بدیهی هر سازمانی است» چرا که افراد مختلفی که در سازمانها مشغول به فعالیت هستند، هر کدام دارای ویژگیهای شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی هستند که بروز تعارض را در سازمانها اجتناب ناپذیر کرده است.

بعضی از مدیران به علت ناتوانی در درک این مطلب سعی کردند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظر را در سازمانهای خود سرکوب کنند. در حالی که تحقیقات نشان داده است سازمانهایی که در آنها تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیطهای رقابتی با شکست مواجه می‌شوند چرا که اعضای چنین سازمانهایی آنقدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند و یا چنان از وضع موجود راضی هستند که تصور می‌کنند نیازی به بهبود وضع موجود ندارند. در حالی که تعارض به مثابه خون تازه‌ای در رگهای سازمانهای پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است

و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است.^(۱)

اما نکته اساسی اینجاست که بستوانیم تعارضات سازمانی را با استفاده از روندهای خلاق به نحو مطلوب کنترل کنیم تا بتواند تغییرات مثبت در سازمان به وجود بیاورد، کیفیت تصمیم‌گیریها را بهبود ببخشد، افکار و نظریات جدید را در سازمانها مطرح کند، رضایت شغلی را افزایش دهد و خلاصه موجب خلاقیت و نوآوری در سازمان شود. بنابراین، مدیریت سازمان باید اولاً نسبت به تعارضهای موجود در سازمان حساس باشد و همیشه سطح بهینه‌ای از آن را مدنظر داشته باشد ثانیاً سعی کند تا این تعارضها را بر روی اهداف متمرکز سازد

در این مقاله سعی شده است که از رویکرد سنتی در مورد تعارض فاصله گرفته شود و تعارض و اختلاف نظرهایی که بروز آنها غیرقابل اجتناب است به مسیری سازنده و خلاق سوق دهد. به همین منظور ابتدا، نگرشهای جدید نسبت به تعارض مورد بررسی قرار می‌گیرد و بعد از آن الگوی DAVIS AND NEWSTROM در مورد پیامدهای تعارض مطرح می‌شود و در ادامه الگوی تشریک مساعی به عنوان یکی از راهبردهای اساسی در مدیریت تعارض بیان می‌شود و در پایان نیز آموزش

تعارض ممکن است انگیزش و انرژی موجود را برای انجام وظایفی که توسط سیستم اجتماعی مقرر شده است افزایش دهد.

در الگوی DAVIS AND NEWSTROM

تعارض ممکن است 4 موقعیت متفاوت در سازمان ایجاد کند.

موقعیت 1: موقعیت بازنده - بازنده است این موقعیت هنگامی رخ می دهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند.

موقعیت 2: موقعیت بازنده - برنده است. موقعیتی که در آن شخص الف از ب شکست

تحقق اهداف که غیر معمولند، یا از نظر اجرا مشکل هستند، ممکن است در اولین مراحل تعارض مشخص شوند و قبل از اینکه دیر شود اصلاحات لازم صورت بگیرد.

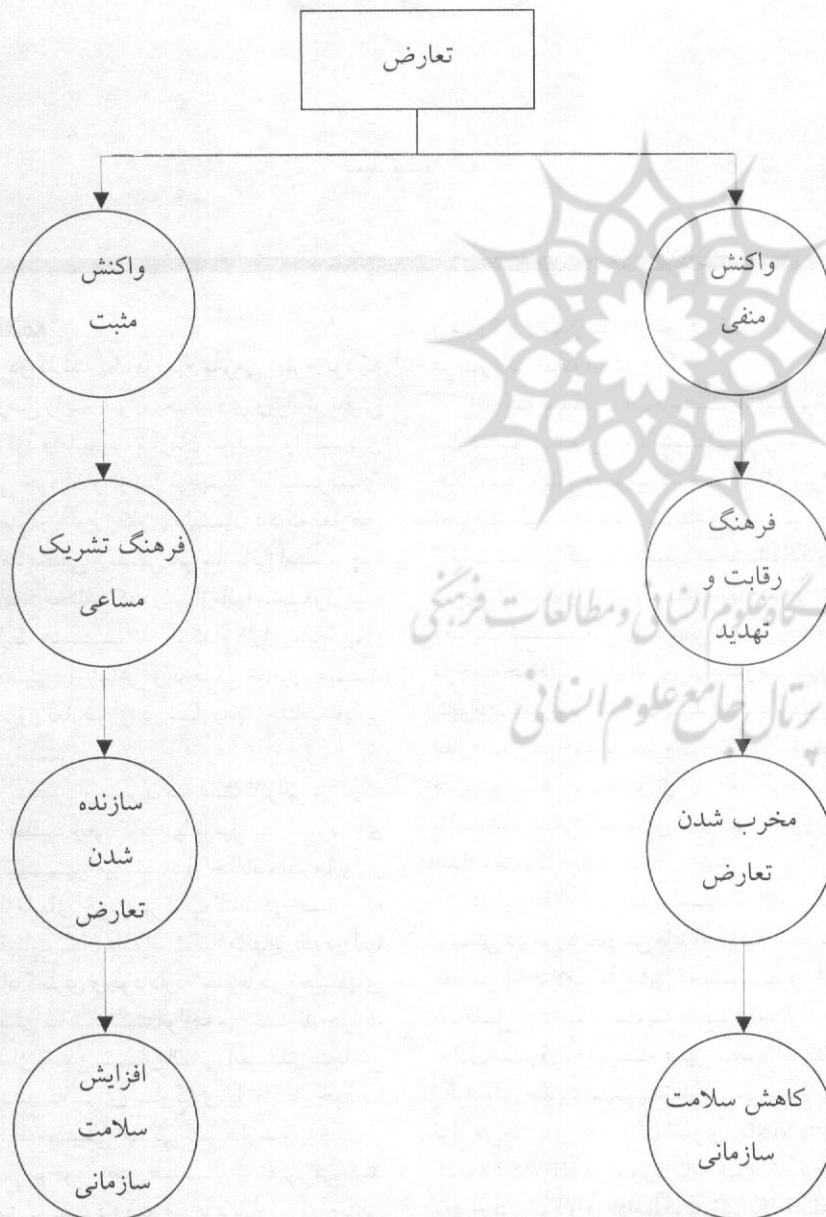
4- تعارض به عنوان نیروی تحریک کننده و انرژی زا: یک نتیجه موثر و کارآمد تعارض آن است که توانایی آن را دارد تا میزان زیادی «تحریک و انگیزش» را در بین اعضای سازمان فراهم سازد. تعارض می تواند افراد را برای اقدامات لازم بسیج کرده و به حرکت درآورد. همچنان که «والتون» نیز اشاره می کند که

به دو گونه در مقابل تعارض واکنش نشان می دهند:

1- واکنش منفی: در صورتی که واکنش مدیر در مقابل تعارض منفی باشد یعنی به فکر درمان و حل آن نباشد یا از روشهای غیر موثر برای حل آن استفاده کند؛ فرهنگ بیمارگونه ای بسا ویژگیهای ارعاب، کشمکش و تهدید به وجود می آید که مشخصه مهم آن حاکمیت جو برد و باخت در سازمان است.

2- واکنش مثبت: چنانچه واکنش مدیر در مقابل تعارض مثبت و اثربخش باشد یعنی به فکر حل آن باشد و از روشهای موثر برای حل آن استفاده کند، فرهنگ تشریک مساعی بر سازمان حکمفرما می گردد که به نوبه خود سلامت سازمانی را تقویت می کند. (شکل 1)

تعارض



شکل 1: نتایج واکنش مدیران در مقابل تعارض

پیامدهای سازنده تعارض

تعارض در مواردی سازنده است که بتواند کیفیت تصمیمات و راه حلها را بهبود ببخشد، موجب خلاقیت و نوآوری شود، مایه کنجکاوی و تشدید علاقه اعضای گروه به یکدیگر شود یا بتواند موجب حل مسائل، کاهش فشارهای روانی و تنشهای درون گروهی گردد و در نهایت اینکه بتواند پدیده تحول را تقویت کند.⁽⁴⁾

به طور کلی در موارد زیر نقش سازنده تعارض بیشتر قابل تامل و بررسی است:

1- تعارض به عنوان عامل تغییر: براساس تئوری «سیستم باز» بروز تعارض در سازمان یکی از بارزترین نیروها برای تغییر در سازمان است چرا که تعارض با وضع موجود به مبارزه برخاسته و خلق نظریات جدید را سرعت می بخشد.

2- نقش تعارض در بهبود کیفیت تصمیم گیری: شواهدی وجود دارد که نشان می دهد تعارض می تواند در بهبود کیفیت تصمیم گیری موثر باشد، بدین طریق که اجازه می دهد همه نکات (بخصوص نکات غیرروش، غیرمعمول و یا متعلق به اقلیت) در تصمیم گیریهای مهم بررسی شود. از طرف دیگر اجازه نمی دهد که به گونه ای انفعالی به تصمیم گیریهای قالبی که معمولاً توأم با ضعف و ناتوانی است بپردازد.

3- اصلاح یا تعدیل اهداف: هدفهایی که توسط مدیریت تعریف شده اند، در نتیجه تعارض اصلاح و تعدیل می شوند. روشهای



است که راهبردهای مبتنی بر تشریک مساعی در برابر پدیده تعارض، عاقلانه ترین و اثربخش ترین راه برای برخورد با آن است. «استاماتیس» در مقاله ای اشاره می کند که یک تشریک مساعی موفق، نتایج مثبت و سازنده ای برای طرفین درگیر و سازمان به دنبال دارد. این روش، تولید و بهره وری را در سازمان افزایش می دهد، میزان تعهد طرفین را به تصمیمات اتخاذ شده زیاد می کند و گرایش به انجام ریسک های بزرگتر را در آینده افزایش می دهد.

مدیران پیرو این سبک برای حل تعارض موجود بین افراد، باصراحت و روشنی و به شکل مستقیم در حل مسئله دخالت می کنند، طرفین تعارض را رو در روی یکدیگر قرار می دهند و موقعیتی فراهم می کنند که موضوع به صورت باز و آشکار مورد بحث و بررسی قرار گیرد. در این سبک مدیر به زیردستان خود اجازه می دهد عقاید خود را در مورد مسئله مورد اختلاف بیان کنند و روی آن بحث کنند تا به نتیجه و توافق برسند.^(۸)

علل خودداری مدیران از تشریک مساعی
بیشتر مدیرانی که از تشریک مساعی هراس دارند و سعی می کنند که از آن کناره گیری کنند، اغلب از این مسئله نگران هستند که تشریک مساعی باعث شود قدرت و اختیار آنان محدود شود و یا اینکه افراد، استفاده از این

نسبت به حل آن اقدام شود. مهمترین فواید اجرای الگوی تشریک مساعی در سازمان به شرح زیر است:

- **تمرکز گروه بر تولید:** اعضای گروه وقت و انرژی خود را صرف تامین هدفهای فردی نمی کنند. هنگامی که در سازمان همکاری تقویت شود، اعضای آن به اهداف کلی سازمان توجه می کنند و بیشتر به دنبال مبادله منابع و اطلاعات و پیشرفت بیشتر در کارها هستند.

- **همبستگی و رضایت گروه:** هنگامی که در سازمان الگوی همکاری به اجرا در می آید، کارکنان، سازمان را معرفی خود می دانند. اعضا خود را متعلق به کل سازمان می دانند و عضویت در آن، آنها را راضی خواهد کرد.

- **تامین اهداف سازمان:** سازمانی که الگوی همکاری را به اجرا در می آورد به هدفهای خود می رسد. زیرا انرژی خود را صرف حل مسائل درگیری بین دوایر نخواهد کرد و به جای آن در برابر سایر سازمانها می ایستد.

- **خلاقیت و نوآوری:** همکاری موجب خلاقیت و نوآوری می شود و به سازمان کمک می کند تا به سرعت محصولات، فناوری و خدمات تازه ای به بازار ارائه کند.^(۹)

عملکرد سازمان براساس الگوی تشریک مساعی

شواهد زیادی وجود دارد که مویده این نکته

می خورد.

موقعیت ۳: موقعیت برنده - بازنده است. این موقعیت مربوط به زمانی است که شخص ب از الف شکست می خورد.

موقعیت ۴: موقعیت برنده - برنده است. موقعیتی که هر دو طرف احساس کنند که از وضعیت بهتری نسبت به قبل برخوردارند و هر دو احساس می کنند که برنده هستند.^(۶)

باتوجه به الگوی بالا، مدیران سازمان باید به دنبال راهبردهایی در مورد مسئله تعارض باشند که بتواند موقعیت ۴ را در سازمان به وجود بیاورد.

تشریک مساعی به ایجاد نظرهای جدید و پیداشدن راه حلهایی جهت از بین بردن اختلافات موجود بین افراد منجر می شود. افراد از طریق تشریک مساعی می توانند به راه حلهایی دست یابند که رسیدن به آن مشکل به نظر می رسد.

اکنون به روش تشریک مساعی به عنوان یکی از موثرترین روشهای مدیریت تعارض اشاره می کنیم.

الگوی تشریک مساعی

الگویی که غالب تئوری پردازان مدیریت نسبت به مطلوبیت و اثربخش بودن آن اتفاق نظر دارند، الگوی تشریک مساعی است. این همان راهبردی است که «فالت» آن را به عنوان وحدت بخش (INTEGRATION) می خواند «مارچ» و «سایمون» از آن به عنوان حل مسئله یاد می کنند. «بلیک» و «موتون» در نوشته های خود بااصطلاح «مواجهه مستقیم» آن را توصیف کردند. گشودگی و صراحت (OPENNESS)، مواجهه (CONFRONTATION) نامهای دیگر برای راهبرد تشریک مساعی هستند. هنگامی که دونفر تمایل زیادی به تحقق اهداف و منافع خود داشته باشند و از طرف دیگر منافع طرف مقابل را هم در نظر بگیرند، این جهت گیری به سمت «تشریک مساعی» خواهد بود.^(۷)

در این استراتژی به جای اینکه انرژی و خلاقیت در جهت مخالف و کوبیدن طرف مقابل صرف شود، در حل مشکلات به کار گرفته می شود. بنابراین، از طریق این شیوه است که علل و ریشه های تعارض از سوی طرفین درگیر مورد بررسی قرار می گیرد تا

روش را نشانه ضعف مدیریت بدانند. ولی مدیران باید توجه داشته باشند که در صورت تشریک مساعی، اختیارات برای اخذ تصمیمات برای آنها محفوظ خواهد بود. تشریک مساعی نه تنها از قدرت مدیر نمی‌کاهد بلکه عملاً قدرت و اختیار او را در سازمان افزایش می‌دهد و پذیرش او را در میان گروه‌های سازمانی بیشتر خواهد کرد و به احتمال زیاد افراد احساس تعهد قلبی بیشتری نسبت به تحقق اهداف سازمانی خواهند داشت.

آموزش و نقش آن در حل تعارض

آموزش مهارت‌های حل تعارض برای رهبران، مدیران و تمام کارکنان تا حد زیادی موفقیت روش تشریک مساعی را تضمین خواهد کرد. اگر سازمانی بخواهد تا به طور موفقیت آمیزی با مسئله تعارض برخورد کند باید آموزش مهارت‌های لازم را برای حل تعارض برای مورد همه کارکنان سازمان در نظر بگیرد. این آموزشها باید رویه‌ها، سیاستها و اهداف کلی سازمان در مورد تعارض و نیز مهارت‌های لازم را که کارکنان به آنها نیاز دارند در برگیرد. این آموزشها باید قابل استفاده و تجربی باشد یعنی افرادی که در معرض این آموزشها قرار می‌گیرند باید حل موفقیت آمیز تعارض را در سازمان تجربه کنند. تحقیقات نشان داده است که اکثر سازمانهای موفق این چنین آموزشهایی را به صورت اجباری برای همه کارکنان در نظر گرفتند.

بعد از طی این آموزشها، آن دسته از افرادی که توانا و علاقه مند نشان دادند باید آموزشهای پیشرفته را ادامه دهند تا به عنوان یک مربی باتجربه در زمینه حل تعارض خدمت کنند. معمولاً سازمانها باید برای ۱۰۰ تا ۵۰ نفر از کارکنان حداقل یک مربی متخصص در این زمینه در اختیار داشته باشد.

از طرف دیگر، مدیران سازمان باید توجه داشته باشند که همه کارکنان باید مهارت‌های حل موفقیت آمیز تعارض را به عنوان بخشی از وظیفه شغلی شان در نظر بگیرند. و نکته آخر اینکه، مهارت صرف کافی نیست بلکه مدیران باید این جریان را از طریق نتایج و تبعات آن دنبال کنند.^(۹)

نتیجه گیری

اگر سازمانها بتوانند در کنار آموزشهای حل تعارض، روش تشریک مساعی را نیز دنبال کنند، قطعاً اکثر تعارضات مستقیماً بین طرفهای درگیر حل خواهد شد چرا که از یک طرف کارکنان آموزشهای لازم را فرا گرفتند و از طرف دیگر مدیریت سازمان نیز با اتخاذ روش تشریک مساعی زمینه حل موفقیت آمیز تعارض - برد - برد - را برای آنها فراهم کرده است. چنانچه افراد درگیر نیز نتوانند تعارض را حل و فصل کنند می‌توانند از مریبان متخصصی که در این زمینه تربیت شدند استفاده کنند. به این ترتیب سازمان از یک رویکرد سیستماتیک برای حل تعارض برخوردار خواهد بود و می‌تواند به صورت آگاهانه با تعارض برخورد کند و تعارض را به صورت یک نیروی مثبت و سازنده در جهت تحقق اهداف به کار گیرد. □

منابع و مآخذ

۱- وتن، دیوید و کمرون، کیم، مدیریت تعارض، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد، تهران:

موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ اول، ۱۳۸۰.

۲- ایزدی یزدان آبادی، احمد، مدیریت تعارض، تهران: موسسه چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین (ع)، ۱۳۷۹.

۳- هنس، مارک، مدیریت آموزش -ی و رفتار سازمانی، ترجمه محمدعلی نائلی، چاپ سوم، اهواز، انتشارات دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۰.

۴- رابینز، استیفن، تئوری سازمان، طراحی و کاربردها، ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی فرد، چاپ دوم، تهران، ۱۳۷۷.

5 - DAVIS, KEITH AND NEWSTROM, JOHN, "HUMAN BEHAVIOR AT WORK" 8th EDITION, MC, GRAWHILL, BOOK COMPANY, 1989.
6 - TEVENCE, MICHEL AND J. LARSON: PEOPLE IN ORGANIZATION (NEWYORK. MC GRAW-HILL) 1998, P.422.

۷- دفت، ریچارد، مبانی تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.

۸- امیرکبیری، علیرضا، سازمان و مدیریت نظام گرایانه و اقتصادی، تهران: نشر هور، ۱۳۷۴.
9 - WWW.WORKPLACES THAT WORK.COM

● حمید شفیع زاده: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی

مدیر یار

ابزاری کارا برای مدیریت موثر

اولین و تنها CD علمی - آموزشی ویژه مدیران

که به شکل صوتی - تصویری تهیه شده است .

این CD دارای ۹۰ مطلب می باشد که نمونه هایی از آنها

بشرح ذیل است:

- اصول و فرایندهای مدیریت
- اصول بازاریابی
- TQM
- فنون مذاکرات تجاری
- مدیریت زمان
- اصول قراردادهای بین المللی
- Bench Marking
- آشنایی با سازمانهای بین المللی
- مهندسی مجدد
- آشنایی با قوانین
- مدیریت تحول سازمانی
- آشنایی با کامپیوتر و IT
- دانش مالی مورد نیاز مدیران
- مدیریت بهره وری
- استانداردهای کیفیتی و مدیریتی
- سیستم های اطلاعات مدیریت

شرکت مهندسی پردازش تلفن : ۸۹۷۵۲۳۳

www.Pardazeshir.com