

نظریه ای جدید در مدیریت تعارضی

ماندنی تونکه نژاد

manitonak@yahoo.com

چکیده

در این مقاله ضمن تعریف تعارض، رویکردهای متفاوت به تعارض معرفی شده است. این مقاله، تعارض را از دیدگاه علوم جدید، خصوصاً نظریات آشوب و نظریه کوانتوم بررسی می کند. این نظریات علمی، الگوی ذهنی جدیدی را ایجاد می کنند که می توانند مدیران را قادر سازد، تابدگاه خود را در مورد تعارض تغییر دهند، و یاد بگیرند که به تعارض، به عنوان موقعیتی ضروری برای تکامل فرد و سازمان بنگرند. نویسندگان جدید عرصه مدیریت، بر مبنای این نظریات جدید، مجموعه مهارت‌های کوانتومی جدیدی را ارائه داده اند که مدیران و مشاوران توسعه سازمانی می توانند به منظور ایجاد سازمانی پویا استفاده کنند، سازمانی که تعارض را پذیرا باشد و از آن برای تحول مستمر بهره گیرد.

مقدمه

یکی از ویژگیهای برجسته سازمانهای قرن بیست و یکم تغییرات مستمر است. اوضاع اقتصادی ناپایدار، فناوریهای بسیار متغیر، رقابت‌های جهانی، تنوع نیروی کار و ساختارهای سازمانی جدید، فقط برخی از عواملی هستند که این عصری ثباتی را تشکیل می دهند. علاوه بر آن، تغییرات یکپارچه در جامعه، خانواده یا کارخانه و سازمانها عموماً باعث ایجاد آشوبهایی می گردند. جایی که آشوب باشد، اغلب استرس وجود دارد و استرس به طور مستمر به پیش زمینه تعارض تبدیل می شود.

تعارض در سازمان چه به عنوان امری مطلوب یا امری غیر مطلوب تلقی شود، واقعیتی انکار ناپذیر است. جائیکه ۲ یا بیش از ۲ نفر جمع گردند، پتانسیل ایجاد تعارض به وجود می آید. همانگونه که افراد در سازمانها با هم تعامل می کنند، اهداف، ارزشها، سبکها و موقعیت‌های متفاوت آنها موجب ایجاد تنش می گردد. علاوه بر این، عوامل رفتاری و بین شخصی و ساختارهای سازمانی سنتی،

تعارض را افزایش می دهند.

این مقاله ادعا می کند که تعارض بین شخصی نه تنها اجتناب ناپذیر است بلکه برای تکامل سازمان و فرد، ضروری است. هر موقعیت تعارض به افراد و سازمانها پیشنهاد می کند که از تعارض به عنوان فرصتهایی برای تحول استفاده کنند. تعارض وضع موجود را به چالش می کشد و زمینه ای برای نوآوری فراهم می کند. مدیرانی که سعی در حذف تعارض دارند از زمانه خود عقب هستند. اگر سازمانها می خواهند در قرن ۲۱ پر رونق و شکوفا بشوند، به شیوه جدیدی در اندیشیدن به تعارض نیاز دارند.

تعریف تعارض

از تعارض تعاریف بسیاری صورت گرفته است. در فرهنگ لغات فارسی از تعارض به عنوان متعارض شدن و مزاحم یکدیگر شدن، با هم خلاف کردن و اختلاف داشتن یاد شده است. استیفن رایبیز تعارض را به عنوان وجود عدم توافق در میان افراد یا گروهها تعریف می کند. تامپسون هر رفتاری را که از اعضای یک

سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند، تعارض می داند. (رایبیز، ۲۰۰۳) بنابراین، تعارض را می توان فرآیندی دانست که در آن افراد یا گروههای به هم وابسته، احساس کنند که گروه یا افراد دیگری علائق، منافع، ارزشها و یا ادارک آنها را در مورد واقعیت، مورد حمله قرار داده است. عوامل متعددی در سازمان وجود دارد که باعث ایجاد تعارض می شود. تفاوت‌های فردی در اهداف، انتظارات، ارزشها، گرایشهای عملی، و تفاوت در نحوه برخورد با یک موقعیت اجتناب ناپذیر است، زمانی که این تفاوتها در یک محیط کار جمع شود امکان افزایش و ایجاد تعارض پیدا می شود.

تغییر در پارادایم

تعارض یک حقیقت اجتناب ناپذیر در زندگی سازمانی است. «برنز» معتقد است که: تعارض بالقوه بر روابط فی مابین انسانها در سازمانها حاکم است. و این نیروی بالقوه نیرویی است برای سلامتی، رشد و پیشرفت سازمان و یا مانعی بزرگ و سدی در مقابل

رشد و پیشرفت است. (دیسترا و دیگران، ۲۰۰۵)

دیدگاه سنتی به تعارض منفی بود. تعارض عموماً به عنوان امری مخرب، غیرعقلایی و زمان بر که تا حد ممکن باید حذف و یا فرونشاندن شود دیده می شد. از این دیدگاه، تعارض ناشی از سوء کارکرد افراد یا سازمان است، بنابراین، در جهت حل تعارض، مشکلات باید تعریف شود، دلایل باید تجزیه و تحلیل گردد و موقعیتها و یا افرادی که باعث ایجاد تعارض می شوند، باید اصلاح گردند. این دیدگاه مکانیکی، حل تعارض را به عنوان یک فرایند خطی و منطقی می نگرد. رایینز بیان می کند که: اگرچه اکنون مطالعات و تحقیقات، شواهد زیادی نشان می دهد که این رویکرد به تعارض، نتایج را در گروههای عملکرد بالا کاهش می دهد ولی بسیاری از موقعیتهای تعارض با مدل خطی و منطقی به طور بهینه قابل حل هستند. (رایینز، ۲۰۰۳)

در سال ۱۹۵۰ پیدایش دیدگاه روابط انسانی به تعارض، جایگزین دیدگاه سنتی ابتدایی گردید. طراحان روابط انسانی بیان می کردند که تعارض یک پدیده طبیعی در سازمانها و گروههاست، بنابراین، اجتناب ناپذیر است و باید پذیرفته و مدیریت گردد. طی این دوره، ادبیات مدیریت، واژه مدیریت تعارض را معرفی کرد و در سال ۱۹۷۰ رشته توسعه سازمانی با ابزار فعالیتهای تیم سازی به عنوان ابزار اصلی، کار خود را شروع کرد، بنابراین این سازمانها به منابع جدیدی برای رفتار با تعارض مواجه شدند. اخیراً مکتب فکری سومی برای تعارض پدید آمده است که به دیدگاه تعامل گرایان (Interactionist) بر می گردد. این دیدگاه تعارض را قبول می کند و سعی در تشویق تعارض دارد. طراحان این دیدگاه اعتقاد دارند که گروههای همکار آرام، هماهنگ و یکسان، مستعد تبدیل شدن به عدم پاسخگویی، سکون و بی تفاوتی و نیازمند تغییر و نوآوری هستند. برخلاف این دیدگاه، بیشتر افراد در بسیاری از سازمانها هنوز تعارض را دوست ندارند و غالباً سعی می کنند تا از آن بپرهیزند. آنها اصرار دارند تا تعارض را از دیدگاه پارادایم علمی ۳۰۰ سال قبل که توسط قوانین مکانیکی نیوتن از فیزیک کلاسیک به وجود آمد، بنگرند.

**هر موقعیت
تعارض به افراد
وسازمانها
پیشنهاد می کند
که از تعارض
به عنوان فرصتهایی
برای
تحول استفاده کنند.**

نقاط انشعاب عموماً به وسیله تعارض خلق می شوند. آنها زمانی که اهداف، ارزشها یا سبک فردی یکی در مقابل دیگری که جهان را متفاوت می بیند قرار می گیرد، اتفاق می افتد. به طور سنتی این نقاط، تنشها را افزایش می دادند و باید به طور دقیق مدیریت و سپس با یک فرایند طبیعی بازخورد و تکرار حل گردند.

تحقیقات بیان می کنند که، بیشتر مدیران حدود ۲۰ درصد از وقت خود را در ارتباط با تعارض صرف می کنند. آنها تعارض را دوست ندارند و ترجیح می دهند که از آن دوری گزینند. در واقع تعارض به عنوان یکی از کم جاذبه ترین جنبه ها، از نقشهای رهبری ذکر شده است. با وجود این، نیاز به شیوه جدید تفکر درباره تعارض وجود دارد. پارادایم های جدید و به روز شده که در آن تعارض به عنوان تسریع کننده تحول فردی و سازمانی نگریسته می شود، به شدت مورد نیاز است. تقریباً ۱۰۰ سال پس از تیلور، تعارض، سازمانها را برای به خدمت گرفتن دیدگاههای علمی تر به مدیریت، به چالش کشانده است و زمان آن رسیده است تا این بینشهای جدید را برای چالشهای سازمانی قرن ۲۱ بکار ببریم. (رایینز، ۲۰۰۳)

از این دیدگاههای جدید، تعارض نه تنها ضروری است بلکه مزیتهایی نیز دارد و ما را به سطح بالاتری از عملکرد فردی و سازمانی سوق می دهد.

پس با وجود نقش مثبت تعارض در بلوغ و رشد سازمانی، چرا اغلب مدیران و رهبران نیاز شدیدی برای کنترل تعارض دارند؟ چرا هنوز از تعارض اجتناب یا به شدت کنترل می شود؟ این مقاله مدعی است که دلیل این اجتناب و ترس این است که بیشتر مدیران، مدل های ذهنی محدودی در ارتباط با تعارض دارند در حالی که چالشهای سازمانی معاصر ما، یک پارادایم جدید و مهارتهای مدیریتی نوین را برای مدیران ضروری می داند، که این مهارتها برای مکانهای پرتغییر و پرتعارض کاری، مناسب است.

مهارتهای کوانتومی

شروع قرن ۲۱ را می توان از نظر فناوری

براساس این پارادایم، تعارض باید اجتناب شود زیرا تعارض باعث ایجاد بی نظمی می شود و بی نظمی آنتروپی را نشانه می گیرد (قانون دوم ترمودینامیک) بنابراین، تعارض دشمن سازمانهایی است که به صورت علمی و عقلی مدیریت می شوند. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۴)

مشکل چنین پارادایمی این است که در تطبیق و سازگاری با واقعیتهای محیط جاری ناتوان است، زیرا امروزه اجتناب از تعارض غیرممکن است. علاوه بر آن، زمانی که تعارض به صورت بسیار دقیق مدیریت نشود، فرصتهایی برای تحول از بین می رود. در واقع، نظریات علمی معاصر مانند تئوری آشوب و مکانیک کوانتومی، ذکر می کنند که سطح بالایی از بی نظمی برای تکامل سیستم ضروری است. در سیستم های باز یا پویا مانند سازمانهای انسانی، برخلاف سیستم های بسته یا پایا، بی نظمی، سیستم را به سطح بالاتری از عملکرد ارتقا می دهد.

نقاط انشعاب در سیستم که از بی نظمی در سیستم نشأت می گیرند، لحظاتی حیاتی برای سیستم هستند که، ممکن است سیستم را در یک جهت جدید قرار دهند. در سازمانها،

مدیریت جدید هستند. آنها قصد جایگزینی مهارت‌های مدیریت سنتی را ندارند، بلکه آنها را کامل می‌کنند. آنها مدیران را با دیدگاهی کاملاً متفکر و عقلی برای اداره افراد و تعارض روبرو می‌کنند. مهارت‌های کوانتومی به شرح زیر تعریف شده اند:

- ۱) دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند؛
- ۲) تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض؛
- ۳) احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش؛
- ۴) شناخت کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی؛
- ۵) عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه؛
- ۶) اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی؛
- ۷) وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱) (شکل ۱).

مهارت اول: دیدن کوانتومی: توانایی برای دیدن هدفمند، مبتنی بر این منطق است که واقعیت ذاتاً ذهنی است، که براساس انتظارات و باورهای (عقاید) مشاهده کننده ظهور می‌کند. تحقیق در مکانیک های کوانتوم، ادراک انسان و ساختاردهی اجتماعی، همه این منطق را، که عمده آنچه ما در جهان خارج می بینیم، یک عملکرد از پیش فرضها و باورهای درونی ما است، حمایت می‌کند. (دارلینگ، ۲۰۰۱)

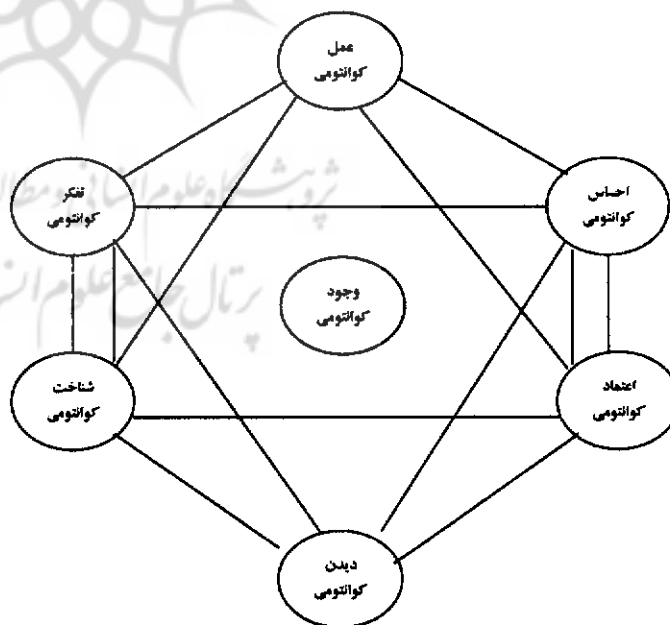
چیکزنتمیهایلی (CISKSZENTMIHALYI) (۱۹۹۰) معتقد است که قصد و نیت فرایند روانشناسی است که در آن واقعیتها ساخته می‌شود. نیت موجب می‌شوند مدیران به محرکهای خاصی توجه کنند، درحالی که انبوهی از موارد محتمل را به کلی نادیده می‌گیرند. مهارت دیدن کوانتومی، مدیران را قادر می‌سازد تا آگاهانه مقاصد و نیت خود را انتخاب کنند. برای مثال، زمانی که تعارض اتفاق می‌افتد، پاسخ کوانتومی، باید تلاش برای کشف پیش فرضها و عقاید آنهايي که در تعارض درگیرند، باشد، و مقاصد و نیت تحت آن، که موجب ایجاد تعارض هستند، را جستجو کند. هر طرف، نه تنها باید ارتباط بین فرایند شناخت درونی و ادراکات بیرونی

به عنوان موجوداتی ثابت نگریسته می‌شدند و در شکل و رفتار قابل پیش بینی، منطقی و خطی عمل می‌کردند، ساخته شده بودند. امروزه تغییرات سریع و مستمر، جهان را به طور پیچیده ای از حالت ثابت و قابلیت پیش بینی خارج کرده است. در چنین جهانی توانایی مدیران برای برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل به طور فزاینده ای به مخاطره افتاده است.

علوم جدید مبتنی بر فیزیک کوانتوم و نظریه آشوب، پایه ای مفهومی برای مجموعه مهارت‌های مدیریتی جدید- مجموعه مهارت‌هایی که مدیران را قادر می‌سازد که نه تنها تعارض را از دیدگاه جدید بنگرند، بلکه به شیوه ای جدید به تعارض پاسخ دهند- فراهم آورده است. این مهارتها، مهارت‌های کوانتومی نامیده شده اند. نه فقط به این دلیل که منتج از اصول اصلی علوم جدید هستند، بلکه مهم تر به این دلیل که نیازمند یک حلقه کوانتومی در پارادایم

عصر کوانتوم نامید. رایانه ها، اینترنت، بارکد خوانها و جراحی های لیزری تنها چند نمونه از پیامدهای جدید و نوآوریهای نظریه فیزیک قرن بیستم هستند که مکانیک کوانتومی (QUANTUM MECHANICS) نامیده می‌شوند. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۱)

اگرچه تیلور مدیریت علمی را در آمریکا انتشار داد، نوشته های فایول در اروپا مجموعه ای از مهارت‌های مدیریتی که هماهنگ با جهان مکانیکی تیلور بود، ایجاد کرد. فایول این مهارتها را به عنوان برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل نامید و اگرچه میتزبرگ، اعتبار این مهارت‌های مدیریتی را ۳۰ سال بعد به چالش کشید، کتابهای مدیریتی و کسب و کار قرن ۲۱ به توصیف و شرح آنها و مدیران به اتکا به آنها ادامه دادند. امروزه در جهان پیچیده و پر از تغییرات مستمر، این مهارتها به سرعت غیر قابل استفاده شده اند. آنها برای حیات در زمانهای ابتدایی که سازمانها



شکل ۱ - مهارت‌های کوانتومی (دارلینگ و شلتون، ۲۰۰۱)

حرکت و رای سازش (باخت/باخت) و به سمت همکاری مبتنی بر اعتماد بالا و صحیح (برد/برد) استفاده کنند.

مهارت سوم، احساس کوانتومی: توانایی احساس زنده و حیاتبخش، که مبتنی بر منطقی است که انسانها همانند سایر جهانیان با کوانتوم‌های یکسانی مواجه هستند و بنابراین موضوعی برای قوانین جهانی تحریک انرژی هستند. (دارلینگ، ۲۰۰۱) تحقیق مؤسسه (هرت مٹ) IHM آنچه را که بیشتر مدیران به طور شهودی می‌دانند، تأیید می‌کند. یعنی احساسات منفی انرژی بر و احساسات مثبت انرژی را هستند. علم به دانستن این شهود، بنظر نمی‌رسد مقدار استرس و تعارض که در جهان کسب و کار جاری است، را کاهش دهد. برنامه‌های سریع، انرژی را از بین می‌برند. شغلهای پر استرس، انرژی را تحلیل می‌دهند. مدیران سلامتی و سرزندگی را مطلوب می‌دانند، اما آنها معمولاً سختی را به شکل تعارض تجربه می‌کنند.

توانایی احساس کوانتومی، مدیران را قادر می‌سازد که احساس درونی خوبی داشته باشند، بدون توجه به آنچه که در بیرون اتفاق می‌افتد. وقتی آنها از این مهارت استفاده می‌کنند، یاد می‌گیرند که چگونه ظاهر بد نشان را به وسیله تغییر در احساس قلبی خود تغییر دهند. آنها به طور مضاعفی از نقطه انتخاب ادراکی بین هر محرک بیرونی و پاسخ درونی منتج شده، آگاه می‌شوند. آنها شروع به تشخیص این نکته می‌کنند که انرژی هرگز به وسیله دیگر افراد تهی نمی‌گردد، مگر به وسیله انتخابهای ادراکی. (شلتون، ۲۰۰۴)

تحقیق IHM بیان می‌کند که مدیران می‌توانند سطوح بالایی از انرژی را به سادگی به وسیله انتخاب تمرکز بر جنبه‌های مثبت هر واقعه‌ای، حفظ کنند. دیدن وقایع منفی از یک رویکرد مثبت، نیازمند مهارتهای احساس پارادوکس است. (شلتون، ۲۰۰۴)

مهارت چهارم: دانستن کوانتومی: توانایی برای دانستن به شیوه خلاقانه و شهودی، که از حوزه تئوری کوانتوم مشتق شده است. علی‌رغم وسوسه جوامع غربی با پارادایم مثبت گرایی، تحقیق مدیریتی اخیر بیان می‌کند که عمده مدیران ارشد، به یک اعتماد قوی به شهود اعتراف کرده‌اند. - اگرچه

را به طور کامل تشخیص دهد، بلکه هر کدام باید برای موقعیت، دسته‌ای از مقاصد روشن را به وجود آورد.

مدیری که در مهارت دیدن کوانتومی، تواناست، توانایی خود را برای تعریف و آزمون پیش فرضها و باورها مدل سازی می‌کند. (شلتون، ۲۰۰۴)

تحقیق تاییدی (Appreciative inquiry) نمونه کاملی از فرایند توسعه سازمانی است که با این مهارت سازگار است. تحقیق تاییدی که پیوندهای نظری و مفهومی با ساختاردهی اجتماعی دارد، مبتنی بر این پیش فرض است که، تغییر موثرتر و کارآتر زمانی اتفاق خواهد افتاد، که مدیران برآنچه که مطلوب است، به جای آنچه که مشکل است، تمرکز کنند.

مهارت دوم، تفکر کوانتومی: توانایی فکر کردن به شیوه متناقض و متضاد، که از تحقیقات فیزیک کوانتوم ناشی شده است، بیان می‌کند که جهان غالباً به شیوه غیرمنطقی و پارادوکس عمل می‌کند. آشکارترین پارادوکس کوانتوم آن است که، جهان سه بعدی مرئی منحصرأ از انرژیهای نامرئی تشکیل شده است. - نیرویی که دو جنبه متفاوت دارد - موج و ذره. (دارلینگ، ۲۰۰۱)

حل تعارض همچنین یک فرآیند پارادوکس است. اغلب یک طرف یک راه حل را مطلوب می‌داند، در حالی که طرف دیگر کاملاً برعکس آن می‌اندیشد. این مطلوبیتهای متضاد راه‌حلهای برد - برد را مشکل ساخته است. به دلیل موقعیتهای پارادوکس و مطلوبیتهای و نیازهای به ظاهر متضاد، راه‌حلهای برد - برد مکرراً جستجو می‌گردند اما به ندرت قابل دسترسی هستند. نتایج دیگر بیشتر متداول هستند (مانند برد - باخت یا باخت - باخت) شاید به دلیل آن است که راه‌حلهای برد - برد برای تعارض، دربرگیرنده موقعیتهایی هستند که به طور مستقیم متضادند، و به ندرت از طریق فرایند خطی حل مشکل، - رویکرد سنتی به مدیریت تعارض - قابل حل شدن هستند.

راه‌حلهای برد - برد نیازمند مهارتهای تفکر پارادوکس هستند. آنها نیازمند توانایی برای یافتن یک راه حل کاملاً قابل قبول برای نقطه نظرهای ناهمگون هستند. وینس و بروسین (Vince and Broussine) بیان می‌کنند که توانایی برای تطبیق

اگر سازمان‌ها خواهان شکوفایی در قرن بیست و یکم هستند باید به شیوه‌ای جدید به تعارض بیندیشند.

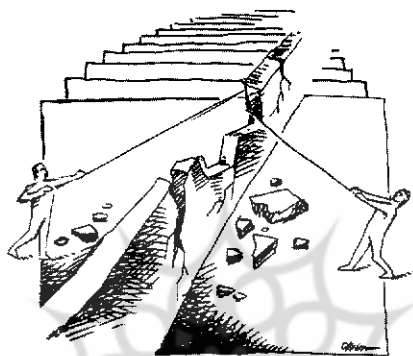
موقعیتهای متضاد، حداقل بخشی از یک عملکرد تغییر ادراک است، که نشان از تمایل برای ادامه موقعیت تنش‌زا تا رسیدن به انتخاب برد - برد است. آنها ذکر می‌کنند که: ماندن با پارادوکس و ادامه آن این امکان را فراهم می‌کند که ممکن است ارتباط بین نیروهای متضاد را کشف و چارچوبی را ایجاد کنیم، که به تناقضهای آشکار معنادار است. این برای افرادی که یاد می‌گیرند تا و رای پارادوکس را ببینند و راه‌حلهای برد - برد بیابند، ممکن است. اگرچه برای اندیشیدن به صورت پارادوکس، مدیران باید از ظرفیتهای نیمکره راست مغز، آگاه باشند. نیمکره راست مغز در تصاویر اندیشه می‌کند نه عملیات، و بنابراین، متکی به زبان و منطق نیست. نیمکره راست مغز می‌تواند ایده‌های به ظاهر متضاد را جمع‌آوری کند، و آنها را به شکل راه‌حلهای بسیار خلاق ترکیب کند. بنابراین، طی فرایند تفکر تصویری، آنها که درگیر تعارض هستند می‌توانند از اسارت زمان رها و وارد آرامش شوند، جایی که راهکارهای به ظاهر متضاد، به راحتی خود را به شکل راه‌حلهای برد - برد بسیار خلاق نشان می‌دهند. برای مثال مدیران در تعارض تخصیص منابع (برای مثال بودجه، کارکنان یا تجهیزات) می‌توانند این مهارت را برای کشف شیوه‌های ابتکاری، برای

جدید برای دیدن و پاسخ دادن به تعارض می خواهد، مدیر باید با مدل سازی این دیدگاه جدید را آغاز کند. هر انتخاب ادراکی جدید نه تنها عکس عملهای آینده مدیران را تحت تاثیر قرار خواهد داد، بلکه به دلیل ارتباط کوانتومی، هر فرد دیگری را نیز تحت تاثیر قرار می دهد. بنابراین، مدیران زندگی و محیط کار خود را یکبار و یک زمان طراحی می کنند. هر فرد خودش یک همبستگی غیر محلی با دیگران است و هر تفکر و عمل مدیریت، کل سیستم را تحت تاثیر قرار می دهد. (دیسترا و دیگران، ۲۰۰۵)

مهارت ششم اعتماد کوانتومی: توانایی اعتماد به فرایند زندگی، که از نظریه آشوب مشتق شده است. نظریه آشوب شیوه جدیدی برای نگریستن به تغییر و آشوبی که همراه آن است را فراهم می کند. این نظریه نشان می دهد که آشوب در فرایند تکامل ذاتی است. و تسریع کننده ای است که بی تعادلی مورد نیاز برای تکامل سیستم را ایجاد می کند. آشوب پیش زمینه ای برای پیشرفت است. بدون آشوب تغییر، زندگی راکد می شود و آنتروپی اتفاق می افتد. (دارلینگ، ۲۰۰۱)

توانایی سیستم برای خود سازماندهی درونی مرزهای خود، یک مفهوم اساسی در مطالعه آشوب است. آشوب ساختارمند، یک پارادوکس برجسته است، که بیان می کند جهان منظم و آشوب دار است. جهانی که ساختارمند است بدون اینکه از قانون ساعت واره ها پیروی کند - پتانسیل عدم پیش بینی.

استفاده از مهارت اعتماد کردن کوانتومی، مخصوصاً در محیطهای کاری سستی، جایی که ثبات و قابلیت پیش بینی ارزش محسوب می گردد، چالش ایجاد می کند. این مهارت نیاز دارد که مدیران با روح قدرت و کنترل خود مقابله کنند. مدیران اگر بخواهند خود سازماندهی موثق اتفاق افتد، باید مایل باشند تا بطور موقت در ورطه آشوب قدم بگذارند. اگرچه این مهارت بدین معنا نیست که مدیران تعارض را نادیده بگیرند، به سادگی بیان می کند که در مقابل اینکه دیگران را در برابر تعارض محافظت و یا تعارض دیگران را حل کنند از آنها در فرایند تعارض حمایت و آنها را به استفاده از خرد درونی برای کشف



آن دارد. مدیرانی که مهارت دانستن کوانتومی را مطلوب می دانند نه فقط با افراد به شیوه ای احترام آمیز و با بینش شهودی عمیق رفتار، بلکه آنها خلاقانه یک جو آگاهی و تفکر را ایجاد می کنند. مدیران متخصص در این مهارت همچنین ممکن است از استعاره های راهنما برای کمک به آنهايي که در تعارض هستند، در جهت دستیابی به سطوح بالایی از دانستن شهودی استفاده کنند. بنابراین، برای چالشهای بسیار مشکل خود، راه حلهای بسیار خلاق، کشف می کنند.

مهارت پنجم، عمل کوانتومی: توانایی برای عمل به شیوه مسئولانه، که مبتنی بر مفهوم کوانتومی پیوند و نتیجه فرعی دلایل غیر محلی (دور از هم) است. (دارلینگ، ۲۰۰۱) هر چیزی در این جهان بخشی از یک همبستگی در کل پیچیده است، که هر بخش بر دیگری اثر می گذارد و از دیگری تاثیر می گیرد. این اصل کوانتومی جداناپذیری، یک تحول جدید در تعارض ایجاد کرد. اثر هر چیزی در جهان به طور پیچیده ای به هم وابسته است. تفکر مدیران بر کل سیستم اثر می گذارد (برای مثال تیم، بخش، سازمان و جهان). بنابراین، اگر مدیر همکاری کارکنان را برای ایجاد روشی

تعداد کمی از آنها تواناییهای شهودی خود را عمومی می سازند و حتی کمتر تلاش می کنند تا دانستن شهودی را در عملیات روزانه سازمان، انتشار دهند و ترکیب کنند. اگرچه همانگونه که ما به قرن ۲۱ می نگریم، مقدار اطلاعات در دسترس، شیوه های جدید دانستن را تحت حمایت قرار می دهد. زیرا در قرن ۲۱، زمان کافی برای حل مشکل و حل تعارض با استفاده از مدل های خطی سستی (۲۰۰۱)

لانگر (Langer) نظریه تصمیم گیری حضوری (Mindful Decision Making) را ارائه داد. او بیان می کند که جمع آوری اطلاعات لزوماً تصمیمات بهتر را ایجاد نمی کند. در واقع لانگر معتقد است که سازمانها بر اهداف غیرممکن - کاهش عدم اطمینان از طریق جمع آوری اطلاعات - تمرکز می کنند. این بیهوده است، زیرا حتی مقدار اطلاعاتی که می تواند جمع آوری شود، در مورد ساده ترین تصمیمات همانند ایجاد یک محصول جدید یا انتخاب یک عرضه کننده، می تواند شامل تحقیقات محدودی گردد. علی رغم تمرکز بر جمع آوری اطلاعات، تئوری لانگر بر آگاه ماندن تاکید دارد (آگاهی). او نشان داد که مطمئن بودن، به طور واقعی یک عیب بزرگ است. اطمینان انسان را به سوی کم آگاهی و بی خبری هدایت می کند. زمانی که ما مطمئن هستیم، از دقت کردن دست برمی داریم. به عبارت دیگر، عدم اطمینان، ما را در جهان بیرون و شهود درونی، هوشیار نگه می دارد. (شلتون، ۲۰۰۴)

البته موافقی وجود دارد که فرایند جمع آوری اطلاعات سستی نه تنها مفید، بلکه واجب و لازم است. برای مثال اگر تعارض مدیر و یک کارمند، بالا بگیرد (شدت بیابد) در نقطه نهایی داوری، برای کارکنان منابع انسانی یا توسعه سازمانی قابل توجیه است که اطلاعات را جمع آوری کنند. بدون یک فرایند متفکرانه تحقیقی، هر دو خطای قانونی و اخلاقی ممکن است اتفاق بیفتد. (دی پائولو و هوی، ۲۰۰۳)

مهارت دانستن و شناخت کوانتومی، ابزاری برای میانبر زدن در فرایند سختکوشی و تلاش نیست، بلکه کاهش فرایندهای تکراری است، که یک سازمان نیاز به انجام

نمی توانند سازمانها را تغییر دهند. تجدید نظر در برنامه های توسعه رهبری، به شیوه ای که مشارکت کنندگان را تشویق می کند که فراتر از پارادایم های سنتی خود بیندیشند و مفاهیم علمی جدید را تحقیق کنند، عمل با ارزش دیگری است. مجریان توسعه سازمان همچنین می توانند رویکردهای علمی جدید و ابتکاری به حل تعارض را معرفی و ایجاد کنند. تیم سازی همیشه فعالیت صحیح نیست. صلح و آرامش همیشه مطلوب نیست. ایجاد اندکی عدم تعادل، مشخصه و لازمه توسعه سازمان قرن ۲۱ است. همانگونه که مجریان توسعه سازمان و مدیران عملیاتی، این مهارتها را فرا می گیرند، محیط کار ایستا و ثابت خود را به سازمانهای کوانتومی، پویا و انعطاف پذیر تبدیل می کنند. سازمانهایی که در عصر آشوب قرار دارند، خلاقانه، برای استفاده قدرت تحولگرایی تعارض آماده می شوند. □

منابع و مآخذ

1. Shelton, Charlotte K (2001) the quantum skills model in Darling. John R, Management a new paradigm to enhance effective leadership, Leadership & Organization Development Journal, Vol22, No6. PP 264-273
2. Dijkstra Maria T.M, Dierendonck Dirk Van, Evers Arne and De Dreu Carsten K.W (2005) conflict and well-being at work: the moderating role of personality, Journal of Managerial psychology, Vol20, No2, pp87-104
3. Dipaola Michael F, Hoy. Wayne K(2003) Formalization, Conflict and Change: Constructive and Destructive Consequences in Schools, the International Journal of Educational Management, Vol 15, No5, pp 238-244
4. Robbins, Stephen p(2003) Organizational Behavior, 10 Edition, Prentice - Hall India, p396
5. Shelton. Charlotte D & Darling John R (2004) "From Chaos to order: Exploring new frontiers conflict management, Organization Development Journal. Vol 22, No 3, pp 22-41
6. Darling. John R (2001) Effective Conflict Management: Use of & Walker w. Earl the Behavioral style model, leadership and Organizational Development Journal, Vol 22, NO5, PP 230- 242

● ماندنی تونکه نژاد: دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبایی

**ویژگی تعارض
این است که
وضع موجود را
به چالش می کشد
و زمینه نوآوری را
فراهم می سازد.**

خلاصه و نتیجه گیری

امروزه مدیران بر این نکته واقفند که تنها عنصر ثابت معادلات عصر حاضر تغییر است. بسیاری از رهبران دانسته اند که ثبات در سازمانها، عقیده ای قدیمی و منسوخ است و کنترل و پیش بینی چیزی بیهوده و عبث است. هنوز هم تاحدود زیادی، شیوه های مدیریت، از این فرضیات متغیر در مورد واقعیت، مصون نمانده است. این مقاله هفت مهارت کوانتومی را تعریف کرده است - مهارتهایی که ریشه در دیدگاه علمی جدید دارند، که جهان را به عنوان یک سیستم پیچیده، زنده و با ارتباطات بالا، به جای سیستمی ماشینی و ساعت واره معرفی کرده است - این مهارتها رهبران قرن بیست و یکم را با مجموعه مهارتهای مغزی برای اداره افراد و تعارض روبرو می کند. متخصصان حل تعارض در سازمان و مخصوصاً متخصصان امر توسعه سازمان (OD) نیازمند تبدیل شدن به رهبران تفکر کوانتومی هستند، آنها نیازمند کشف مدل های ذهنی خود هستند و سپس آنها را با مهارتهای کوانتومی آزمون کنند. پیشروان تغییر کوانتومی، تا زمانی که خود را تغییر نداده اند،

راه حلهای برد - برد ابتکاری تشویق کنند. استفاده کردن از اصطلاحات نظریه آشوب، مدیران به عنوان یک منبع بازخورد، شریک در مشاهده رفتار دیگران و سپس نشست با آنهايي که بازخورد در آگاهی آنها از تعارض کمک می کند، عمل می کند و اگر بازخورد غیر قضاوتی و واقعی فراهم شد بسیار محتمل است که کارکنان در تعارض بطور اتفاقی به یک نقطه اشعاب برسند و این تعارض سبب ایجاد تحول گردد. (شلتون، ۲۰۰۴)

مهارت هفتم، وجود کوانتومی: توانایی برای برقراری ارتباط مستمر، که طبیعت ارتباطی جهان را شناسایی می کند. این مهارت مدیران را قادر می سازد مالک احساسات خویش باشند تا آنها را به دیگران نسبت دهند. در سطح زیر اتمی، ماده، وجود خود را از طریق ارتباطات به دست می آورد. ذرات زیر اتمی مجردات هستند. خواص آنها فقط از طریق تعاملات آنها با دیگر ذرات قابل تعریف و مشاهده است. ذرات وابسته به ارتباطات هستند.

یک ارتباط کوانتومی - یعنی توانایی برای مرتبط شدن از نظر مفهومی به طریق بادیگران، که هرکس بتواند جهان را از طریق چشمان دیگری ببیند - پیش نیازی برای حل تعارض برد - برد است. از طریق چنین ارتباطی است که برترسهای درونی و دفاعهای آتی غلبه می گردد. زمانی که مدیران تمامی ارتباطاتشان را با معیار صحت و آسیب پذیری می نگرند، آنها شیوه جدیدی برای ارتباط با اطراف خودشان مدل سازی می کنند. این رودروییهای کوانتومی، مقوله های حل شده را تحریک می کند و زخمهای روانشناسی قبلی را تازه می کنند، بنابراین، به هر طرف، فرصتی برای یادگیری و بهبود یا انکار و پروژه سازی می دهد. افراد همانگونه که تحولات ادراکی را که در ارتباطات کوانتومی ذاتی هستند، تجربه می کنند، شروع به درک این نکته می کنند که واقعیتهای بیرونی آنها، یک فراقفتی از عقاید درونی آنها هستند. بنابراین، ارتباطات کوانتومی، آئینه های روانشناسی هستند، که افراد می توانند در آنها انعکاس خود را ببینند. زمانی که آنها در دیگری خطایی می بینند، مشاهدات آنها به سادگی توجه آنها را به خودشان انعکاس می دهد و بازخوردی را در مورد نواحی تکمیل نشده روح آنها برایشان فراهم می آورد. (شلتون و دارلینگ، ۲۰۰۴)