

تعارض را بشناسیم و مدیریت کنیم

مرضیه آسترکی*



اگر همه مردم مثل هم فکر کنند
دیگر کسی نخواهد اندیشید،
کسانی که از تضاد خوششان
نمی آید نباید مدیریت کنند.

ذن

چکیده

کیفی باشند برای سازمان‌ها خوشایند نیست. اما استفاده صحیح و مؤثر از تعارض، موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیرمؤثر موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود. استفاده مؤثر از تعارض، مستلزم داشتن مهارت در اداره و کنترل تعارض است که به عنوان مدیریت تعارض بیان می‌شود. در مدیریت تعارض وظیفه مدیران فرونشاندن یا حل تعارض‌ها نیست بلکه هدف اداره آنهاست. به این معنی که جنبه‌های زیان‌آور آن را حداقل کرده، جنبه‌های مفید آن را حداکثر کنند. در این مقاله سعی بر آن است که مفهوم تعارض، دیدگاه‌های مختلف در مورد تعارض، انواع تعارض و نهایتاً مدیریت تعارض در سازمان مورد بررسی قرار گیرد.

از میان تمام مهارت‌های مورد نیاز برای اثر بخشی مدیران هیچ کدام مهمتر از مدیریت تعارض نیست. تعارض می‌تواند بر عملکرد سازمان اثرات ناگوار بگذارد یا شرایطی پدید آورد که سازمان بسیاری از نیروهای کارآمد خود را از دست بدهد، ولی هر تعارضی بد نیست. پدیده تعارض همان سکه‌ای است که دو روی دارد، روی مثبت و روی منفی.

در روی منفی آن تعارض موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان شده و به جای این که عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در جهت تحقق اهداف سازمان حرکت کنند درجا می‌زنند و سرمایه انسانی و فیزیکی را هدر می‌دهند. این امر با توجه به دنیای پرقابیت فعلی که تولیدات باید اقتصادی و

مقدمه

جمله مهمترین وظایف مدیریت به شمار می‌آید چرا که استفاده صحیح و مؤثر از تعارض موجب بهبود عملکرد و ارتقای سطح سلامتی سازمان می‌شود و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تشنج در سازمان می‌شود.

وجود تعارضات نامتعارف درون سازمانی، موجب اتلاف انرژی و استعدادهای کارکنان سازمان شده و به جای این که عوامل تولید و منابع انسانی با ترکیب مناسب و معقول در جهت تحقق اهداف سازمان

وجود روابط سالم و به دور از هرگونه تیرگی و همکاری و همدلی سازمانی از جمله عوامل زیربنایی و پنهانی است که برای تولید کالا و خدمات در همه سازمان‌های اداری، صنعتی، خدماتی، آموزشی،... ضروری است. آنچه که می‌تواند بر این روابط تأثیر داشته باشد تعارض است، تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بر روی عملکرد افراد در سازمان‌ها دارد لذا کسب مهارت در جهت کنترل و اداره آن از



یک صد ارزش تلقی می‌کنند و چنین فردی خودبه‌خود از سیستم خارج می‌شود. در این دیدگاه فرض بر این است که تعارض بد است و تعارض بار منفی داشته و مترادف واژه‌هایی چون سرکشی، تمرد، تخریب، بی‌منطقی، تند و خشونت است.

بنابراین مدیریت باید از آن اجتناب کند و مسؤلیت مدیریت این است که تلاش کند تا از بروز تعارض جلوگیری کند و در صورت بروز سریعاً نسبت به حل آن اقدام کند.

تئوری تعامل

بنا به نگرش نوین، تعارض اجتناب‌ناپذیر است و جزو لاینفک دنیای سازمانی را تشکیل می‌دهد. تعارض پدیده زائدی نیست که بتوان آن را قطع و حذف کرد بلکه ریشه آن بنیادی است و باید ابتدا شناخته و پذیرفته شود و سپس در جهت مقابله با آن کوشید. در این دیدگاه اصولاً برای اینکه سازمان‌ها اثربخش باشند در سطحی مشخص تعارض لازم و بدیهی است.

سازمان عاری از تعارض سازمانی ایستا، بی‌تحرک و غیرحساس

حرکت کنند، در جا می‌زنند و موجب به هدر رفتن سرمایه‌های انسانی و فیزیکی می‌شوند.

تحقیقات نشان داده است که ۲۰ درصد وقت مدیران عالی و میانی صرف برخورد با تعارض می‌شود و دیگر این که عامل توانایی برخورد با تعارض در بین ۲۵ عاملی که از نظر مدیران، عوامل اصلی در موفقیت شغلی‌شان بوده، مقام اول را به خود اختصاص داده است.

لذا با توجه به اهمیت تعارض، در این مقاله تلاش بر آن است تا پس از بررسی دیدگاه‌های موجود در این زمینه و شناخت انواع تعارض، راه‌های مقابله با بخش غیرسازنده و مخرب آن به منظور افزایش و توسعه مهارت‌های فردی و سازمانی کارکنان و مدیران جهت برخورد مناسب با این مقوله را فراهم آوریم.

تعارض چیست؟

در تعریف تعارض دیدگاه‌های مختلفی وجود دارد اما آنچه که مهم است این است که تعارض در محیط‌ها و سطوح مختلف ظاهر می‌شود. جدا از این شکل پیدایش تعارض نیز مختلف است. از جنگ بین کشورها، رقابت و اعتصابات گرفته تا خشم و نفرت عادی بین افراد، تعارض‌های مختلفی در اجتماعات وجود دارد.

کوتاه‌ترین تعریف از تعارض عدم توافق بین دو یا چند گروه است، تامپسون معتقد است هر رفتاری که از جانب اعضای یک سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر بزند تعارض است.

توماس از صاحب‌نظرانی است که در موضوع تعارض کار زیادی انجام داده است، او تعارض را شرایطی می‌داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ به نظر می‌رسد. استیفن رابینز می‌گوید: تعارض فرآیندی است که در آن شخص الف به طور عمدی می‌کوشد تا به نحوی بازدارنده سبب ناکامی شخص در رسیدن به علایق و اهدافش شود. ریچار دال دفت اظهار می‌دارد: تعارض رفتاری است که بین افراد یا گروه‌های سازمانی بروز می‌کند و باعث می‌شود تا کارکنان تشخیص دهند که افراد یا کارکنان گروه‌های دیگر سازمان، مانع نیل به اهداف آنان می‌شوند. تعارض یعنی اینکه گروه‌ها به طور مستقیم با یکدیگر برخورد کنند و به طور اصولی باهم مخالفت باشند.

آنچه که از تعاریف فوق استنباط می‌شود این است که همواره تعارض مخرب و ویرانگر است اما پاسخ به این سؤال که آیا تعارض می‌تواند سازنده باشد یا خیر ما را بر آن می‌دارد تا دیدگاه‌های مختلف تعارض را بررسی کنیم.

دیدگاه‌های مختلف تعارض

تئوری یگانگی

بر اساس این نظریه، هیچ تضادی در سازمان وجود ندارد. چون سازمان را یک مجموعه هماهنگ و منسجم می‌داند که برای یک منظور مشترک به وجود آمده است. از این رو از کارکنان زیردست هیچ‌گاه انتظار اعتراض به تصمیمات مدیریت نمی‌رود و اگر چنین شود آن را

در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع بالارزشی از انرژی‌های آزاد شده انسانی است که مدیر می‌تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می‌کند و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان از آن استفاده کند

نسبت به ایجاد تغییر است و در سازمان‌هایی که هیچ گونه تعارضی وجود نداشته باشد، نوآوری، تغییر و تحول وجود نخواهد داشت. دیدگاه‌های عنوان شده موجب می‌شود که ما تقسیم‌بندی دیگری از تعارض ارائه دهیم و تعارض را در دو بخش تعارض سازنده و مخرب مورد بررسی قرار دهیم.

تعارض سازنده و مخرب

از میان اشکال مختلف تعارض دو دسته از همه عمومیت بیشتر دارد. تعارض‌های سازنده (مفید) و تعارض‌های مخرب (مضر). تعارض‌های مخرب تعارض‌هایی هستند که سازمان را از اهداف خود دور کرده، کمکی به تحقق‌پذیری اهداف نمی‌کنند و منجر به تضاد و مخالفت‌های کنترل نشده‌ای می‌شود که موجب نارضایتی اعضاست و در نتیجه رشته‌ها و پیوندها را می‌گسلاند و سرانجام موجب از هم پاشیدن گروه می‌شود.

همچنین تعارض ویرانگر موجب می‌شود که ارتباطات ضعیف شود، گروه انسجام خود را از دست دهد، هدف‌های گروه تحت الشعاع



استراتژی اجتناب

این نوع تلقی و رفتار مربوط به نادیده گرفتن تعارض است (چه از طرف مدیر و چه از جانب طرفین متعارض). به طور کلی در بعضی مواقع ممکن است صلاح در نادیده گرفتن تضاد باشد به خصوص زمانی که دخالت در تضاد موجب گسترش بحث و جدل شود، یا به قدری بی اهمیت است که ارزش صرف وقت و انرژی نداشته باشد و به سادگی خود طرفین قادر به حل و فصل آن باشند. یا برعکس تضاد ایجاد شده برای طرفین اهمیت حیاتی دارد اما بهترین راه ممکن دخالت نکردن و واگذاری آن به خود طرفین متعارض و اجازه دادن به ماجراست که مسیر طبیعی خودش را طی کند.

استراتژی حل مسأله

این راه کاملاً عکس بالایی است. در اینجا مداخله به صورت صریح و روشن در تعارض ایجاد شده انجام می گیرد. مدیر با ورود کردن طرفین متعارض و با کمک خود بحث درباره موضوع را به صورت باز و به شکل تفصیلی مطرح می کند. به این گونه طرفین موقعیت خود و موارد مغایر با یکدیگر را به صورت روشن و صریح مشاهده می کنند و سپس به طور منطقی مسأله را حل می کنند.

اعمال زور

این شیوه بیان کننده این است که مدیر با استفاده از قدرت و اختیار خود تعارض ها را حل و فصل کند. مثلاً با گفتن عباراتی مانند اینجا رئیس منم، این کار بدین گونه خواهد بود و...
مسلماً تصمیمی که مدیر می گیرد به نفع یکی تمام خواهد شد و

نزاع ها قرار گیرد و در حالت بسیار شدید موجب متوقف شدن عملیات و احتمالاً از هم پاشیدن گروه می شود.

تعارض های سازنده برعکس به تعارض هایی اطلاق می شود که اهداف گروه و سازمان را تأیید و تقویت کند، کیفیت تصمیمات را بهبود می بخشد و به هنگام تصمیم گیری های مهم، تعارض باعث می شود تا همه نظرها و دیدگاه ها مورد توجه قرار گیرند.

در رابطه با پدیده هم رنگ جماعت شدن، تعارض به صورت یک پادزهر عمل می کند، در این رابطه تعارض به گروه اجازه نمی دهد که در همه موارد بگوید اقدام مقتضی معمول گردد و برای هر مسأله مهمی یک راه حل معمولی و بیهوده ارائه کند. در این حالت پدیده تعارض اجازه نمی دهد که سیاست حفظ وضع موجود به اجرا درآید و در برابر آن به ستیز برمی خیزد، از این رو موجب خلاقیت ها، نوآوری ها و ارائه نظرات و عقاید جدید می شود و گروه را وادار می کند تا در هدف ها و اقدامات خود تجدیدنظر کند.

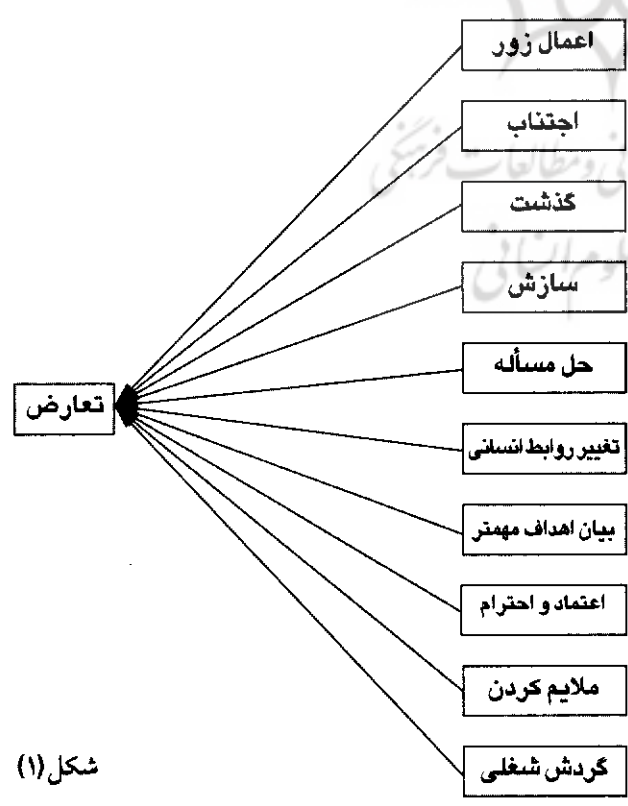
باید توجه داشت که تمایز بین تعارض سازنده و مخرب به صورت استاندارد و یک خط مشخص امکان پذیر نیست. زیرا هیچ سطحی از تعارض نمی تواند در همه شرایط قابل قبول و یا مردود باشد، امکان دارد یک نوع یا یک حد از تعارض باعث بهبود عملکرد در یک گروه خاص شود. در عین حال همان تعارض در گروه دیگر یا در همان گروه در زمان دیگر بسیار مخرب باشد اما آنچه مسلم است تعارض در حد افراطی آن به هیچ وجه سازنده نمی تواند باشد.

ملاک یا شاخص اصلی همانا عملکرد گروه است. از آنجا که موجودیت گروه برای تأمین یک هدف یا هدف هایی است پس واژه سازندگی، با توجه به اثری که تعارض بر گروه دارد تعریف می شود. البته توجه به این موضوع مهم است که دیدگاه تک تک اعضای گروه مبنی بر خوب یا بد بودن تعارض نمی تواند نظری قابل قبول باشد. امکان دارد یک عضو گروه، کار یا اقدامی را ویرانگر بیندارد ولی از دیدگاه گروه اگر آن کار موجب تقویت و تأیید هدف های گروه شود، کاری سازنده است. برای جلوگیری از ایجاد تنش و رفع تضادها یکی از مهم ترین اقدامات در این شرایط مدیریت تعارض است.

مدیریت تعارض

مدیریتی که بتواند در شرایطی که تعارض و تضاد وجود دارد به بهترین شکل سازمان را اداره کند و بین آنها تعادل ایجاد کند. در مدیریت تعارض عقیده بر این است که تعارض منبع بارزشی از انرژی های آزاد شده انسانی است که مدیر می تواند برای اصلاح جو و محیط سازمان و در جهت رشد کسانی که با آنها کار می کند و بالاخره دست یافتن به اهداف سازمان از آن استفاده کند.

مدیریت تعارض ترس از جلوگیری و یا سرکوب تعارض نیست بلکه برخورد درست و بهره گیری مناسب از آن، در جهت تأمین نیازها، ایجاد خلاقیت و شکوفایی استعدادهاست. در این رابطه مدیران سبک های مختلفی را ارائه می دهند که در شکل (۱) آمده است:



شکل (۱)

**گذشت**

در این روش یک طرف منافع طرف دیگر را به منافع خود ترجیح می‌دهد. به عبارت دیگر یک نفر از خود گذشته‌گی و ایثار می‌کند تا روابط قطع نشود لذا سعی می‌کند امتیاز دهد. در این روش یکی برنده است و دیگری بازنده است.

گردش شغلی

یکی دیگر از شیوه‌های برخورد با تعارض تعویض افراد درگیر و انتقال آنها از یک قسمت به قسمت دیگر است. کاهش ارتباط به‌عنوان یکی از استراتژی‌های مدیریت تعارض است. با وجود طولانی بودن، این راه در درازمدت مؤثر خواهد بود.

اعتماد و احترام متقابل

هرچه میزان اعتماد در بین اعضای یک گروه و بین کارکنان و مدیریت بیشتر باشد بالطبع احترام و ارتباطات بین آنها نیز بیشتر خواهد بود. در سازمان باید جوی حاکم شود که دورنمایی از برد همه گیر در بلندمدت وجود داشته باشد.

تغییر روابط سازمانی

فلسفه این روش در رابطه با تغییر روابط سازمانی در جهت کاهش تعارض‌ها و یا ریشه‌های تعارض است. این تغییر می‌تواند در رابطه با وظایف شغلی، تفکیک منافع و یا به شکل مرتبط ساختن واحدهای مشخصی به واحدهای دیگر باشد. ■

منابع و ماخذ

- ۱- پرونده، زهرامدیریت رفتار سازمانی- دانشگاه پیام نور ۱۳۷۴-
- ۲- بهمنی، شمس‌الله مدیریت تعارض- نشریه تعاون ۱۳۸۱-
- ۳- پاک‌طینت، اقبال- تعارض، علل بروز و مدیریت آن- فصلنامه خبری آموزشی فرماندهی ستاد ۱۳۸۱-
- ۴- پی‌رابینز، استیفن- مبانی رفتار سازمانی- ترجمه دکتر علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی- دفتر پژوهش‌های فرهنگی ۱۳۸۱-
- ۵- رحمانپور، لقمان- شریف‌زاده، شیوا- مدیریت تعارض- نشریه بانک رفاه کارگران ۱۳۷۹-
- ۶- سلطانی، ایرج- تعارض فردی در سازمان- مجله تدبیر ۱۳۷۷-
- ۷- ششکی، اصغر- مدیریت رفتار سازمانی- انتشارات ترمه ۱۳۸۰-

*کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، مربی دانشگاه آزاد اسلامی

واحد دورود

تفاهم را در بین طرفین برقرار نمی‌کند ولی عموماً مورد توافق طرفین واقع می‌شود در غیر این صورت مشکل به مسأله استفاده از اختیار برخواهد گشت و ابعاد دیگری پیدا می‌کند. باید توجه داشت مدیری که زیاد از این شیوه استفاده کند رود انگیزش و روحیه کارکنان تأثیرات منفی مهمی ایجاد می‌کند.

◀ مشخص کردن اهداف مهم و پرمحتوی و ایجاد دشمن مشترک این روش در رابطه با مشخص کردن اهداف مهمتر و پرمحتواتر از اهداف طرفین در حال تعارض است. در این حالت طرفین متعارض افتراق‌هایشان را کنار گذاشته و برای رویارویی با دشمن مشترک متحد می‌شوند. معروف است که در اثنای جنگ جهانی دوم 'چرچیل' نخست‌وزیر وقت انگلیس برای جلوگیری از افتراق‌های درونی حکومت، اشغال نظامی محتمل آلمانی‌ها را به عنوان یک هدف عمده به کار برده است. به‌طور کلی مشاهده می‌شود در مراحل بحرانی استفاده از این شیوه مناسب است اما با سپری شدن دوران بحرانی به دلیل از بین رفتن اهداف مشترک دوباره تعارض‌ها بروز خواهد کرد.

ملایم کردن

در این روش سعی می‌کنند با دل‌داری دادن به گروه‌های متعارض، تضاد را بین آنها کاهش دهند. در اینجا برای بازگرداندن روابط آرام بین گروه‌های درگیر از زبان حمایتی و دوستانه استفاده می‌کنند. این روش به لحاظ نادیده گرفتن دلایل و سبب‌های اساسی که تعارض را به وجود می‌آورد در کوتاه‌مدت مؤثر است.

سازش یا مصالحه

مبنای این روش این است که مدیر سعی می‌کند تا یک زمینه میانی برقرار کند تا به این وسیله از موقعیت اولیه تضاد کمی عقب‌نشینی شود. در این روش هر دو طرف کوتاه می‌آیند لذا هیچ یک بازنده یا برنده نخواهند بود بلکه هر دو طرف مسؤولیت نتیجه با عاقبت کار را مشترکاً می‌پذیرند. این روش اساساً همان چانه‌زنی است. مذاکرات و چانه‌زنی‌هایی که بین اتحادیه‌های کارگری و مدیریت سازمان‌ها انجام می‌گیرد نمونه‌ای از سازش یا مصالحه است که برای رسیدن به نتیجه و بستن قرارداد طرفین باید باهم کنار بیایند. این روش گذراست و بعد از مدتی مجدداً بروز خواهد کرد.

پیام تسلیت

در گذشت نابهنگام جناب آقای ایرج شکوری از مدیران با تجربه و صاحب نام در عرصه مدیریت و صنعت و عضو پر سابقه و مؤثر انجمن را از سوی هیأت مدیره، اعضا و کارکنان انجمن مدیریت به همکاران و خانواده گرامی ایشان صمیمانه تسلیت می‌گوییم.

انجمن مدیریت ایران