



مدیریت تعارض سازمانی و اجتماعی

Social and Organizational Conflict

نگارش: دکتر حسام الدین بیان



پرو، بشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نگاهی به سیر تکاملی نظریه تعارض

اندیشمندان و نظریه پردازان دانش مدیریت و جامعه شناسان اعتقاد دارند که در زمینه تعارض های اجتماعی و سازمانی بخصوص در جوامع صنعتی و مجامع علمی خیلی کم کار شده است. این صاحب نظران معتقدند که پژوهش های گسترده ای باید پیرامون آثار مثبت و منفی تعارض در کارایی و بهره وری سازمانهای اجتماعی ضرورت ببذیرد. بخصوص در نیمه اول قرن بیستم که دانش بهره وری سخن روز بود در سازمان های دولتی، صنعتی و بازرگانی در این زمینه ژرف نگری و مذاقه لازم بعمل نیامده است. در بررسی روابط سازمانی و اجتماعی در راستای رشد و توسعه و تحریک جایگاه و آثار مثبت و منفی تعارض در چند دهه اخیر بخصوص توسط نظریه پردازان، روان شناسی اجتماعی سازمانی در اولویت بالایی قرار گرفت و سرمایه گذاری های بسیاری با توجه به اهمیت حیاتی منابع انسانی در مراکز پژوهش های اجتماعی شده است.

اکنون گذری به سالهای نیمه اول و دوم قرن بیستم می کنیم تا ببینیم که در آستانه ورود به قرن بیست و یکم در کجا هستیم؟ پیشتاز پژوهش در تعارض دانشمندی است بنام جورج سیمل Simmel George. وی در مبداء این حرکت علمی گفت: تعارض و تضاد در سازمان های اجتماعی (مبارزه و جدال Conflict and Struggle) بر سر ارزش ها و عقیده ها مساله طبیعی است. منابع قدرت و یا صاحب نظران بعنوان مخالف (Opponents) و گاهی برای هم چشمی (Rivals) روبروی هم قرار می گیرند. برخوردهای عقاید و نظرات (Doctrines) بالای آسمانی نیست بلکه نعمت و فرصتی است برای حل مشکلات و تحلیل حوادث برای بهتر تصمیم گرفتن. پس تنها نباید به چهره منفی تعارض نظر افکند بلکه باید تعرض ها را در راستای سازندگی و بالا بردن کارایی، تنظیم روابط اجتماعی در گروههای مختلف سازمانهای اجتماعی برای رسیدن به نتایج مطلوب تحلیل کرد. تعارض همواره یک فاکتور منفی نیست. وقتی به نتیجه رسید و توافق در تصمیم گیری های کارساز بعمل آمد موجب همبستگی مدیران و همکاران در سازمان شده، حتی عقاید و نظرات گوناگون را یکسو کرده ارتباط سازمان را قوام می بخشد.

(من رشته محبت تو را پاره می کنم شاید گره خورد بتو نزدیک تر شوم)
در زمینه تعارض نورث وایت هد (Alfred North Whitehead) در کتاب علم و دنیای پیشرفته (Science and the Modern World) نظریه ای ارزشمند داده است: "در حقیقت تعارض تاریخ ساز است، تعارض توده های انبوه خلق را به جنبش و حرکت درآورده و می آورد".

نیکلا ماکیاولی (Nicolo Machiavelli) در فصل چهارم کتاب اول خطابه های سیاسی Political Discourses نوشت:

"کلیه قوانینی که در جهت منافع و سعادت بشر از رم باستان تا کنون تدوین شده مدیون تعارض و تضاد عقاید مختلف است. تعارض حافظ حقوق طبقات محروم در جوامع می باشد".

کارل مارکس (Karl Marx) بنیان گذار مکتب کمونیسم در کتاب فقر فلسفه (The Poverty Of Philosophy) درباره اثرات تعارض بعنوان عاملی تاریخ ساز اندیشه های افراطی ضمن تایید نظرات گذشتگان ابراز داشته که چهره انقلابی دارد.

در سال ۱۹۰۷ میلادی که برای نخستین بار انجمن جامعه شناسان آمریکا بررسی اثرات تعرض های اجتماعی و سازمانی را در صورت جلسه برای بحق قرار دادن مقاله دانشمندی بنام توماس کارور (Thomas N. Carver) طرفدار مکتب داروین (Darvinism) مورد توجه و امعان نظر قرار گرفت. کارور نظر داد که:

"موارد بسیاری در سازمان های اجتماعی دیده شده که هارمونی (Harmony) هم آهنگی همراه با دید مشترک و منافع مشترک وجود آمده اما هنگامی که نیاز به حل مشکلات و ایجاد تحرک در سازمان داشته باشیم تعارض نقش سازنده ای دارد. سپس توماس نظر داده است که فقدان هماهنگی و همراهی در هنگام تحلیل مشکلات می تواند در عمل منشاء و مبنای رسیدن به توافق برای تصمیمگیری های موثر باشد. جامعه شناسان بنام مانند گی دیکینز (Giddinge) راس (Ross) وارد (Ward) هیز (Hayes) نظریه کارور را تایید کرده و موجب شدند که نظریه تعارض (Conflict theory) بعنوان عاملی بسیار مهم وارد دانش مدیریت و رهبری سازمان های مختلف اجتماعی بشود. در بیست و ششمین نشست جامعه شناسان انجمن جامعه شناسی آمریکا در سال

۱۹۳۰ میلادی دانشمندی بنام هووارد اودام (Haward W.Odum) به جامعه جهانی علم اعلام کرد: "اهمیت نظریه تعارض تا این لحظه غیر مشکوف باقی مانده، باید دانشمندان و پژوهشگران با تعمق به شناخت آثار این عامل حیاتی بپردازند".

دانشمندان نسل بعد مانند جسی برنارد (Jessie Barnard) که مدیر جریده بود بنام جامعه شناسی آمریکائی سئوالی را برای همه اندیشمندان، مدیران، کارکنان، دانشجویان مطرح کرد. پرسید: "جایگاه تعارض در جامعه شناسی پیشرفته در کجاست؟" پاسخ دانشمندانی مثل وارد (Ward) اسمال (Small) راس (Ross) و بلن (Veblen) کولی (Cooley) بعنوان تحول گرایان (Refomers) درباره نقش تعارض در تغییرات اجتماعی، در تغییرات ساختاری سازمان ها بصورت خرد و کلان (Micro and Macro) اعلام شد. این نظریه های مشترک تئوری را اعلام کردند، که موجبات تحول و تغییر در اندیشه های مدیران گردید: "تعارض عاملی است بنیادی و جوهری در راه سازندگی اجتماعی و سازمانهای اجتماعی در راستای ایجاد تغییرات اجتماعی (Social Change)".

در حقیقت کولی نظریه ارزشمند عرضه کرد "تعارض و همکاری (Co-Operation) بهیچ وجه از یکدیگر جدا نیستند، فرآیند هر کدام بی شک در برگیرنده بخشی از فرآیند دیگری است". لذا پذیرفته شد که تعارض عامل تخریب و منفی نیست بلکه تعارض عامل تغییر است (Change Agent).

با انجام پژوهش های سیستماتیک و عملی و عقلایی (Empirical and Rational) از آن هنگام بررسی و جستجوی دامنه دار پیرامون تعارض بعنوان یک مسئولیت آکادمیکی وارد دانشگاه ها شد. آلبیون اسمال (Albion Small) و ژرژای وی سنت (George E. Vicent) نظر دادند که: "تعارض ها و روبرویی باز جامعه را از آفات و بلایا مصون می دارد". برقراری روابط دوستانه و صلح در گروهها با تعارض آغاز و سرانجام به سازندگی می انجامد، تعارض فرزند جامعه و انسان ها، و ارثیه سازمان های بشری است.

امروز در مکتب شیکاگو (Chicago School) بخصوص در سالهای اخیر آثار مثبت تعارض بعنوان بخشی از علم الاجتماع (The Science of Society) مطرح است. رابرت پارک (Robert E.Park) فراتر رفته نظر داد "تنها در سازمان و اجتماعی که تعارض

وجود دارد رفتار انسانی توأم با وجدان و خودآگاهی و بیداری به چشم می خورد. تعارض موجب بوجود آوردن شرایط عقل گرایی و برخوردهای عقلایی می باشد.

تعارض را پارک عامل سازنده و مکانیزم خود آگاهی دانسته و معتقد است تعارض موجب درهم آمیخته شدن نیروها شده سی نرژی (Synergy) برای رشد و توسعه بوجود می آورد و سازمان های ایستا (Static) را به سازمان های پویا و متحرک (Dynamic) مبدل می سازد.

تعارض کلید پیشرفت و تعالی و بخشی از حیات اجتماع و روح سازمان هاست. همه پیشرفت ها و ترقیات در زمینه سازندگی و علم و تکنولوژی مدیون تعارض های افراد، طبقات، موسسه ها و سازمان و اجتماعات می باشند. هر چند گروهی پیرامون اضطراب ها و تنش ها و تشویش های ناشی از تعارض (Anxiety, Strains, Tensions) بحث های گسترده ای می کنند. اما دانشمندان عصر انقلاب و انفجار اطلاعات و ارتباطات معتقدند تغییرات در قوانین، ساختارها، و نهادهای اجتماعی برای برقراری نظم نوین ضرورت تعارض ها را به ثبوت رسانده. تعارض بین اعضای یک سازمان، هیأت مدیره، مدیران سطوح مختلف در اجتماعات صنعتی و بازرگانی و دولتی در صورتی که توأم با حکمیت عقلایی باشد بازدارنده جباریت و خودمحوری بوده و موجبات رضایت خاطر و رضایت از کار کارکنان می گردد.

بدیهی است هر چه ارتباط سازمانی بیشتر وجود داشته باشد، هر چند که هدفهای انسان ها مشترک باشد، هر اندازه که منافع مشترک در جامعه حاکم باشد، حتی هر مقدار که همبستگی و صمیمیت بیشتر باشد تعارض ها بیشتر خودنمایی می کند. تعارض عمل خصمانه نیست تعارض عامل تنفر و انزجار نیست بشرطی که عقل حاکم باشد

دو عاقل را نباشد کین و پیکار اگر جاهل نباشد حاکم کار

اگر از هر دو جانب جاهلانند اگر زنجیر باشد بگسلانند

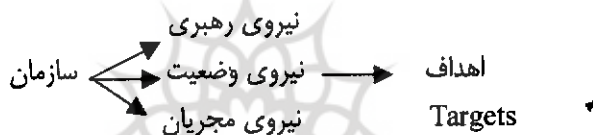
تعارض عامل استحکام بخش روابط، شکل دهنده سازمان، منشاء تصمیم گیرهای جمعی و مدیریتی مشارکتی، محافظ منافع سازمان و عامل کمک کننده به مدیران و رهبران برای ممانعت و جلوگیری از ترکش های روانی و اجتماعی است والا:

"طپیدن های دل ها ناله شد آهسته آهسته"

"رساتر چون شود این ناله ها فریاد می گردد"

تعارض های سازمانی

در کلیه سازمان های مختلف سه نظریه حاکم است: نظریه ارزش ها (Theory of Values)، نظریه هنجارها (Theory of Norms)، نظریه نقش ها (Theory of Roles). مدیران در زمینه های مالی، فنی، اقتصادی، پرسنلی، اخلاقی، سیاست گذاری، تصمیم گیری با توجه به تفکرها، پندارها، احساس ها، عقیده ها، دیدها، ارزیابی ها، منافع، توانایی ها، دانش، مهارت، تجربه، هنر در محیطی پرتلاطم روزگار بسر می برند و هر کدام نقشی را بازی می کنند. اگر سه عامل موجود در سازمان، نیروی رهبری، نیروی مجریان، نیروی محیط در یک راستا قرار بگیرند موجب توان بخشی، تحرک، تعادل، پیشرفت، توسعه و تعالی میشوند در حقیقت نتیجه این سه بردار حصول به هدف را میسر می سازد.



Force → Equilibrium → Mobility → Progress → Development → Targets
 اهداف → توسعه → رشد → حرکت → تعادل → توان
 عوامل جانبی این همسویی، ارتباط، انگیزه، مشاورت و مشارکت است بشرطی که رهبری سازمان توأم با صداقت، خیر اندیشی، قاطعیت، ابتکار، قبول خطر و توجه به بعد چهارم زمان-مکان (Space-Time) باشد. این است که مدیران و رهبران را در عصر جدید بنام تحرک آفرینان می خوانند، Empowering و از مدیریت اقتضایی، حمایت می کنند. (Leaders and Managers)

همیشه تعارض ها در سازمان در حوزه مستقیم مدیران نیست. مواجه شدن با تعارض مستلزم شناخت مساله است و چهار عامل (۱-نوع تعارض؟، ۲-در کجا؟، ۳-در چه زمان؟، ۴-با چه گستردگی؟) ابتداتعارض را باید شناخت تا با چاره سازی تعارض ها را در راستای مثبت در برگیرنده منافع سازمانی و بهره وری از منابع انسانی و مادی است هدایت کرد به قول سعدی بزرگ:

"چو در طاس لغزنده افتاد مور - رهاننده را چاره باید نه زور"

شناخت تعارض های بسته (Closed Conflicts) که غیر منتظره هستند و تعارض های باز (Open Conflicts) که مبتنی بر سبک و شیوه های مدیریت می باشند، در گروه، قدرت تحلیل، قدرت تفکر، قدرت کار عملی، انعطاف، خلاقیت، قاطعیت مدیران در سوق دادن تعارض به سوی حصول اهداف و منافع کارکنان و سازمان می باشد.

عوامل و موانع تعارض آفرین در سازمان

این عوامل و موانع بر دو نوع اند: فردی، سازمانی.

عوامل فردی عبارتند از:

Perceptual	۱- موانع ادراکی
Emotional	۲- موانع احساسی
Intellectual	۳- موانع ذهنی
Expresive	۴- موانع بیانی
Environmental	۵- موانع محیطی
× Cutural	۶- موانع فرهنگی

مانع به عاملی اطلاق می شود که موجب تعارض شده و حل مشکلات را پیچیده می سازد به قول مولوی: "پیش چشمت داشتنی شیشه کبود زین سبب عالم کیبودت می نمود"

موانع ادراکی متکی به آموزش های گذشته و گسترش درک و تفکر انسان می باشد.

موانع احساسی ناشی از غلبه احساسات درونی و تعصبات و چیره شده احساس بر عقل است. باز هم به قول مولوی بزرگ:

"فرق زشت و نغز از عقل آورید نی ز چشمی که سیه دید و سپید"

موانع ذهنی بر اثر فقدان ذهنیت مواج و قدرت تجزیه و تحلیل و ارزیابی مسایل بوجود می آید. (رنج کوری و کری از ابتلاست)

× این عوامل و موانع در کتاب ۱۹۸۸ Practical Problem Solving For Manager نوشته مایکل استونز Micheel Stevens که جناب آقای جهان شاه معینی ترجمه کرده اند ذکر شده.

موانع بیانی علتش ناتوانی در ابراز نظرات و معنویات درونی و فقدان توانایی در استفاده از الفاظ و عبارات و قدرت ارائه می باشد. (تا مرد سخن نگفته باشد - عیب و هنرش نهفته باشد)
موانع محیطی ناشی از اثرات احاطه کننده محیط مادی، اخلاقی است.

(این جهان کوه است و فعل ماندا - سوی ما آرد نداها را صدا)

موانع فرهنگی متکی به فرهنگ عاطفی، فرهنگ ادراکی، و فرهنگ تطبیقی انسان ها است که گاهی عادات، سنت ها، اخلاق، خرافه ها، محیط خانوادگی منشاء فرهنگ فردی می شود. مدیران باید بدانند که ممکن است این گونه موانع منشاء تضادهای سازمانی و رودررویی مدیران با یکدیگر یا با زیر دستان بشوند که گاهی همراه با دید محدود، قالبی نگاه کردن به مسائل، استنباط فردی، عدم قدرت تشخیص، بی صبری و عجله، ظاهر بینی، قضاوت ناصواب، تبحر، فقدان آگاهی، کمبود تجربه، کمبود مهارت، فقدان قدرت برقراری ارتباط جلوه گر می شود و در بعضی از موارد از دلسوزی، آگاهی، علاقمندی به سازمان، حسن نیت، صداقت و وفاداری ناشی می گردد.

گاهی به علت استفاده از کلمات نامانوس، علت تسلط به گفتار، تفکر سلطه گر، موج طبیعی جمودیت فکر، عدم تمرکز، بی علاقگی، اختلالات ناشی از سرو صدا، سانسور گفتار و عقیده ها، فقدان امنیت خدمتی، قیودات تلافی جویی، خودمحوری مدیران، تصفیه حسابهای شخصی، اختلاف ایدئولوژیکی، و ... به وجود می آید.

اما موانع سازمانی عبارتند از:

- | | |
|--------------------------------|--|
| Un clear aims | ۱- روشن نبودن اهداف |
| Unassertive Leadership | ۲- فقدان رهبری قاطعانه |
| Ineffective Management Process | ۳- فقدان فرآیند کارساز مدیریت |
| Negative Climate | ۴- وجود تصویر ذهنی منفی در سازمان |
| Inappropriate Structure | ۵- فقدان ساختار سازمانی صحیح |
| Unbalanced Power relationships | ۶- فقدان عدالت و تعادل در واگذاری قدرت |
| Undeveloped in dividuals | ۷- توسعه نیافتگی کارمندان |
| Ineffective teamwork | ۸- عدم توجه به تشکیل گروههای کار |
- که هر کدام متضمن عوامل و تفسیر می باشد.

راه های حل تعارض : SCAMPER

مدیران باید برای حل تعارض از تکنیک مشهوری که معمولاً در حل مشکلات سازمانی کارساز است بنام اسکمپر استفاده کنند. این کلمه از حروف اول کلمات زیرین (زبان های با ریشه لاتین) ساخته شده است. با بکار بردن هر کدام از این تکنیک ها مدیران می توانند تعارض های موجود را هدایت کنند.

S = Substitution	۱- جایگزین کردن
C = Combination	۲- ترکیب کردن
A= Adaptation	۳- منطبق کردن
M = Mmodification	۴- تعدیل
P = Putreg to the otheruses	۵- بکارگیری در جای دیگر
E = Elimination	۶- حذف کردن
R = R everse (Change of Seqmence)	۷- تغییر دادن توالشی جهت (بازگرداندن)

بکارگیری هر کدام از این تکنیک ها و استفاده از تکنیک اسکمپر در شرایط مقتضی برای حل و برخورد با تضادها مستلزم این است که مدیران مسوول در جهت شناخت وضعیت سوالات زیرین را مطرح کنند و به تفکر و تحلیل بنشینند :

- ۱- آیا می توان بین تعارض ها سازگاری ایجاد کرد ؟
- ۲- آیا امکان تعدیل نظرات مختلف وجود دارد ؟
- ۳- آیا ممکن است تضادها گسترده گی بیابند ؟
- ۴- آیا می توان تعارض را ساده و کوچک جلوه داد ؟
- ۵- آیا می توان با تغییر شکل و مسیر به نتیجه رسید ؟
- ۶- آیا با تغییر توالی امکان هدایت تعارض وجود دارد ؟
- ۷- آیا می توان این نظرات را در جای دیگری که مناسب است بکار گرفت ؟

برداشت از کتاب چگونه مسائل خود را حل کنیم نوشته مایکل استیوفر آقای جهانشاه معینی صفحات

۸- آیا می توان بصورت برگردان و معکوس تعارض را هدایت کرد تا اثر مفید داشته باشد ؟

۹- آیا می توان نظرات را در هم آمیخت و ترکیب کرد ؟

۱۰- آیا امکان جای گیری نظرات جدید وجود دارد ؟

این تکنیک فهرست مقابله (Ceck List) نامیده می شود که دارای انعطاف بسیاری است و برای مقابله با تعارضات در جهت سازندگی و ابداع و نوآوری می تواند اثر مفیدی داشته باشد.

وقتی تعارض آرام گرفت با غلبه بر موانع می توان به نتایج مطلوب رسید ، ایجاد رضایت خاطر کرد ، خشم و ناآرامی های را به سود اهداف سازمانی هدایت کرد . می توان تعارض ها را در یک تحلیل شکل شناسی (Morphological Analisis) با در نظر گرفتن ایده ها ، مشکلات ، نظرات ، پارامترها جداسازی کرد و در یک ماتریس (جدول دوبر) قرار داد و سپس با تشکیل گروههای کار تعارض ها را به نفع سازمان و افراد و مدیران حل کرد ، تا بدون جهت گیری توافق ایجاد کرد . در نتیجه به فاکتورهای زیر دست یافت : (ماتریس شبکه رهبری و ماتریس گروه مشورتی بستون) نمونه گویائی هستند .

Hi gher commitment

۱- ایجاد تعهد بیشتر

Hi gher obligation

۲- الزام بالاتر

Hi gher Responsibility

۳- تقویت مسئولیت

Hi gher Belonging

۴- تعلق خاطر بیشتر

Heing Recognizes

۵- احساس شناخته شدن

Heing Accrepted

۶- مورد قبول قرار گرفتن

Mutnal Means

۷- تفاهم متقابل

Being unfolded

۸- شکوفائی روان (باز شدن عقده)

hi gher security

۹- احساس امنیت بیشتر

Heaning the Voice of Subordinates

۱۰- شنیدن صدای زیر دستان

Joint Sympathy

۱۱- همبستگی عاطفی و همدردی

Empoty Creation

۱۲- ایجاد باور و اطمینان

Hi gher Communication

۱۳- ارتباط گسترده

Hi gher Iformality

۱۴- گسترش روابط غیر رسمی

Common Goal	۱۵ - اشتراک هدف
Common Destiry	۱۶ - اشتراک سرنوشت
Common Efforts	۱۷ - اشتراک تلاش ها
Jop Satisfaction	۱۸ - رضایت از کار
Self- Satisfaction	۱۹ - خود رضایی
Organization Heath and Hygien	۲۰ - سلامت سازمان
Colaboration Coordination Cooperation	۲۱ - همکاری ، همبستگی ، هم آهنگی

در تعارض ها نکته جالبی نهفته است به قول رژه گارودی که بحث مفصلی را ارائه کرده است (Roger Garaudy)

"باید جهان و زندگی را تغییر داد ، باید از مارکس (Marx) و ریمبند (Rimband) گامی فراتر نهاد و برای همیشه فرضیه را که عده ای از آن پیروی می کنند : دنبال کردن راه کنونی حذف گردد " در این زمینه پیتر دراکر Piter Drucker در کتاب (Age of Discontinuity) عصر جدید می گوید تحت عنوان : عصر مدیران فرهیخته و دانش مند

" فسانه گشت و کهن شد حدیث اسکندر "

" سخن نو آر که نورا حلاوتی است دگر "

نکته ای که گفته شد در تعارض نهفته است این نیست که برای مسایل کهنه پاسخ های نو بیابیم بلکه باید شیوه های طرح مسایل را تغییر داد تا بتوان فرهنگ سازمانی را عوض کرد و از تعارض ، انتقاد و اظهار نظرهای مخالف نترسید . به قول مارکس :

" تنها کافی نیست که اندیشه ها را به واقعیت تبدیل کرد بلکه لازم است که واقعیت ها نیز جزیی از اندیشه ها باشند . " مطالب الوین تافلر در کتابهای ضربه های آینده ، موج سوم ، جابجایی قدرت ، جنگ و صلح که در سه ماهه اخیر نوشته چون به فارسی ترجمه شده اند می توانند روشن گر خوبی باشد .

هربرت مارکوزه اندیشمند آلمانی در کتاب انقلابی اش آگاهی انسانها را تحت حساسیت انقلابی نام گذاری می کند و با شناخت نیازهای انسان عصر جدید ضرورت تجلیات این آگاهی ها را در قالب یک جمله پر معنا بیان می کند :

((زندگی انسان ها در سازمانهای باید معنی و کیفیت انسانی داشته باشد))

بکارگیری مشارکت و مدیریتهای مشارکتی و سهیم کردن مسئول در تصمیم گیری های سازمانی ، مبارزه با قوانین کور ، جلوگیری از رقابت های خصمانه ، جلوگیری از سودجویی گروهی ، انحصارطلب ، آگاه سازی زیردستان ، گسترش آموزش ها و خلاقیت ها همه موهبت و امکاناتی است که به کارکنان و انسانهای دیگر ارزانی می شود تا بتوانند در عصر دگرگونی جهان و به قول الودین تافلر عصر دهکده جهانی نقشی و سهمی سازنده در جامعه داشته باشند تا در کنش و واکنش متقابل با محیط سازمان ها خود تنظیمی و خود تصحیحی بوجود بیاید

(Self -Regnlation and Self - Corection)

اگر همه را خفه کنیم تا اختلاف سلیقه و عقیده نباشد انجماد سازمانی ، فساد ، عدم رضایت و حاشیه نشینی ، بیزاری از کار و بی تفاوتی به وجود می آورد . انجماد آفت پیشرفت و تحول در سازمان هاست و آشفستگی و از هم گسیختگی سازمانی به وجود می آورد . باید همه بتوانند آزادانه انتقاد و اظهار عقیده بنمایند هر چند که هیچکدام با هم همخوانی نداشته باشد .

Human - Machine

امروز که عصر انسان و ماشین

Human- Environment

وانسان و محیط

و انسان و انسان

است دانش های جدیدی را به نام روان جسمی ، روانشناسی اجتماعی ، (Psychophysiological Social Psychology) کفایت کار فکری برای در حد اعلا بر بنیاد اطلاعات و روش های بدست آمده و برای بکاربردن اطلاعات استوار کرده است . توجه به ظرفیت فیزیکی ، اجتماعی و روانی انسان ها برای تطابق با تغییرات و تحولات شگرف مبحثی پردامنه است . شناختن دقیق مکانیزم مواجه شدن با تعارض مستلزم روان شناختی ، انسان شناختی ، رفتارشناسی ، سازمان شناسی است که موجب تغییر طبیعت کار و اصول مدیریت شده است . این نظریه را معرفت و آگاهی تعارض ها و (Cognitivation and Interationism) تبادلات درون سازمانی می نامند .

(Cognitivation and Interationism) اداره سازمانهای پیچیده و تکنیک گرای عصر

جدید در گروه تلاش و همبستگی صدها و هزارها انسان می باشد . این گستردگی کنترل های مستقیم را مشکل و گاهی غیر ممکن ساخته است . عکس العمل های درون سازمانی چند سویه مدیران را به سوی کنترل و نظارت های غیر مستقیم سوق داده . سترون شدن روان

(Frustration) و عدم توجه به سلیقه های زیر دستان و ایجاد خفقان به عنوان اینکه با تعارض ها مقابله بشود برنامه ریز کامپیوتر را وادار میکند که ویروس وارد رایانه بکند ، کارگرفنی را به سوی درهم شکستن ماشینهای پیچیده سوق می دهد ، کارمند علاقه مند به کار را در سازمان و کار بیزار می سازد (Self.Strangement) در نتیجه هزاران انسان ، ماشین و دستگاههای فنی را دستخوش نابودی می کند و خطر و تهدید می آفریند . درمان گرایی دردها و مشکلات مدیران آگاهی است که باید بدنبال (Psychological Imperative) روان شناسی امرانه الزام آور و اجباری بروند تا تعارض های سازمانی را همسو کرده با تقسیم کار ، تفویض اختیار برقراری شبکه غیر رسمی ارتباطی ، نقش ها ، برقراری نظام تکنیکی ، طراحی نظام درون سازمانی و محل کار ، آموزش مستمر کارکنان ، و استراتژی تغییر و توسعه با درایت و ژرف نگری حرکت سازمان را در راستای توسعه و تعالی آسان و عملی سازد . در حقیقت مدیران عصر جدید باید اندیشه چند سویه و کلان (Mntidisciplinary) داشته باشند تا همدلی در سازمان به وجود بیاید .

چه زیبا و پر معنی گفت مولانا جلال الدین مولوی :

ای بسا هندو و ترک همزبان

ای بسا دو ترک چون بیگانگان

پس زبان همدلی خود خوشتر است

همدلی از همزبانی بهتر است

اختلاف مسلم و گبر و یهود

اندرین صندوق بجز لعنت نبود

در کف هر یک اگر شمع بدی

اختلاف از گفت شان بیرون شدی

گفتار پایانی

در این مقاله که به علت محدودیت حوصله زمان با شتاب تهیه شد سعی بر این است که پیرامون شرایطی که تعارضات سازمانی و اجتماعی را به وجود می آورد گفتگو بشود تا بتوانیم تعارض ها را در راستای سازندگی و بقاء، نوآوری و تطابق روابط اجتماعی درون سازمانی بررسی کنیم. پیرامون تعارض با سازمانهای رقیب و بازارها و عوامل برون سازمانی بحثی نشده است که خود مبحثی جداگانه است بخصوص تعارض در سطوح بین المللی که ریشه در شناخت، اقتصاد، تصاحب قدرت دارد سعی شده که تعارض ها را تصویر ذهنی مثبت به عنوان فاکتورهای کارساز در ایجاد تغییرات و تحولات سازمانی و تکنیکی مورد توجه و مذاقه قرار بدهیم. تعارض در گروههای مختلف در سطوح چندگانه سازمان ها بویژه در رده های تصمیم گیری و تعیین خطوط مشی استراتژیکی برای برقراری وحدت و همبستگی اجتناب پذیر است. آثار سازنده تعارض به نوع اعضاء میزان درک و بی غرض بودن اعضاء بستگی دارد: تعارض ها و ساختارهای اجتماعی و انسان ها هیچکدام متغیرهای مستقل نیستند و وابستگی کامل دارند. (Interdependency) در تعارض های سازمانی هدف نگری، ارزش گرایی، آرمان خواهی عامل های بنیادی سودمندی و بهره وری هستند. تعارض های سودمند موجب استحکام و نوآوری و تجدید نظر در هنجارها و روش های غیر مانوس می گردد.

تعارض های گروه گرایانه یا به اصطلاح ستیزه جویانه (پارتی بازی Contending Conflict) هرگز مورد نظر اندیشمندان جامعه شناس و مدیریت به عنوان عاملی مفید نبوده و نیست برای این قبیل اعمال مشروعیت و مقبولیت قایل نیستند (Contingency, Publicity) و بحثی جداگانه دارد. تعارض در صورتی مفید است که برای حفظ کیان و منافع و پرستیژ (آبروی) سازمان باشد. و به مدیران در تصمیم گیری ها و سیاستگذاری ها هدایت و اداره سازمان کمک کرده راه های حرکت را هموار بسازد.

در جوامع دمکراتیک و باز و ساختارهای آسان گیر تعارض اضطراب و تشویق به وجود نمی آورد. ترس و وحشت از دست دادن موقعیت شغلی و کاری جایگاهی ندارد. چون معنای تعارض در فرهنگ سازمانی جای خوبی دارد گسستگی ها را به اتحاد مبدل می کند. مکانیزم کارسازی برای تحمل انتقادهای سازنده محسوب می شود. تعارض زندگی نو و حیات تازه ای به هنجارهای سازمانی می بخشد و تعادل آفرین است. بشرطی که مدیران موانع ذکر شده را

بعنوان موانع مشکل آفرین فردی و سازمانی بتوانند بخوبی تشخیص بدهند و در شرایط مختلف مانع درهم شکستن انسجام سازمانی نشوند. تعارض ها به شکل شکننده و انهدام گر ساختار نباشند (Catastrophic). این مکانیزم اگر برای حفظ ارزشهای اطمینان بخش Safety Value - باشد روحیه حمله وری و تجاوزکاری را از بین می برد. تعارض را در نظامهایی که مدیران دارای تفکر باز Openness باشند تعارض سازنده (Creative Conflict) اما اگر مدیران خشک و بی انعطاف باشند تعارض درهم شکننده میخوانند (Cleavage Conflict) برای حسن ختام در زمینه مدیریت تعارض از حکیم بزرگوار ابوالقاسم فردوسی باید درس بیاموزیم:

((از دانش چو جان ترا مایه نیست))

((به از خامشی هیچ پیرایه نیست))

((مگر آن سخن کاندرا آن سود نیست))

((کز آن آتشت بهره جز دود نیست))

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی

(منابع)

۱- ODAM IV ۱۹۹۴ (june) Stockholm , Sweden Oranizational Design And Management

Ediotors : G.E.Bradley and H.W.Hendrick .

۲- ODAM IV ۱۹۹۶ (june) Colorado Breackenridge U.S.A

Ediotors :O.Brown Jr and H.W.Hendrick

(نگارنده در هر دو سمپوزیم بین المللی کشورها در سوئد و آمریکا شرکت داشته است)

این سمپوزیم ها هر دو سال یکبار در سطح جهان تشکیل میشوند و بیش از صد مقاله از دانشمندان و محققین را درج و ارائه می نمایند .

۳- micael Stevens Practical Problem Solving ۱۹۸۸ . U .

(این کتاب توسط جناب آقای جهانشاه معینی بسیار گویا ترجمه شده و از آن بهره لازم گرفته شد (۱۳۷۲)

۴- Peter R . Scholtes August ۱۹۹۶ . Teams : A System Approach .

۵- Lewis A.coser Toward A Socioty of Colombia Univercity ۱۹۵۴ . U.S.A

۶- Thomas N.Carver The Basis of (Socil Conflict)

۷- Jessie Barnard ۱۹۰۸ (where is the modern socioly of Conflict) ۱۹۵۰ U.S.A

۸- Talcott Parsons Socil class and Class Conflict , N.Y.۱۹۴۶

۹- Kurt Lewin , (Resolving Social) U.S.A Conflicts . N.Y.۱۹۸۴

۱۰-George Simpson Conflict and Connunty N.Y.۱۹۷۳

۱۱- Lewis Coser

The Fuctions of Social Conflict U.S.A ۱۹۶۴

کتابهای Covey و نظریه جدید تشکیل گروه .

۱۲- Stephen R. Cpveu

Principle Centered

Leadership . N.Y.U.S.A ۱۹۹۱ S.C.

۱۳-The ۷ Habits of Highly Hffective people . ۱۹۸۶ . ۱۹۹۶ U.S.A

۱۴- Benfamin B.Thegoe & Johnw . zimmerman Top Management straegy

۱۹۸۰ – ۱۹۹۲ U.S.A .

۱۵-William Roth “The Evolution of Management Theory ۱۹۹۳ U.S.A.

۱۶-Peter R.Schotes

Brian I .Joiner

Barbara J .Streibel U.S.A ۱۹۹۶ .

“ The Team Handbook”

۱۷-The Procces of Management Newman .

۱۸- به منظور جلوگیری از اطاله کلام از ذکر مأخذی که اینجانب به رشته تحریر در آورده ،
خودداری شد .

۱۹- گلچینی از دیوان شاعران نامدار ایران زمین فردوسی - مشرف الدین سعدی - جلال الدین
مولوی

