

مدیریت تعارض سازمانی

تألیف: جعفر ممی زاده

چکیده

تعارض، بخشی از زندگی سازمانی است و امری اجتناب ناپذیر که فکر بسیاری از مدیران را به خود مشغول داشته و بحث پیرامون آن از مباحث مهم رفتار سازمانی و تئوری سازمانی می باشد. اثربخشی یک ساختار، به ارتباط واحدهایی بستگی دارد که به طور هماهنگ و کارآ با یکدیگر فعالیت می کنند اگر این ارتباط، دستخوش ناملازمات و تنش هایی گردد، کارآیی و اثربخشی سازمان سیر نزولی را خواهد پیمود. تمامی سازمان ها و مدیرانشان به نوعی با مسأله تعارض مواجه اند چرا که در حوزه رفتار سازمانی شاهدیم که افراد، گروه ها و واحدهایی وجود دارند که به جای همکاری و تعاون، بر علیه یکدیگر اقدام می نمایند. به طور کلی تعارض می تواند حاصل هرگونه عدم توافق در بین افراد، گروه ها، واحدها و سازمان ها باشد که این خود می تواند به دلایل مختلفی بروز نماید، البته با شناخت عوامل تنش زا می توان آنها را مهار نموده و با بهره گیری صحیح از تعارضات، سازمان را به سمت بالندگی و کمال سوق داد.

تعارض

از تعارض تعاریف زیادی شده است که به تعدادی از آنها اشاره می کنیم:

تامپسون^۱، آن را رفتاری می داند که از سوی برخی از اعضای سازمان به منظور مخالفت با سایر اعضا سر می زند.

توماس^۲، تعارض را شرایطی می داند که در آن مسائل مورد توجه دو طرف ناسازگار و ناهماهنگ می نماید.

رایینز^۳، آن را روندی می داند که طی آن شخص «الف» به گونه ای عمدی سعی می کند تا کوشش های شخص «ب» را از طریق نوعی بازداری که نتیجه اش ناکامی «ب» در رسیدن به اهداف او یا پیشبرد علایقش می باشد، خنثی سازد. برخی معتقدند تعارض همواره بد است و باید

1- Thompson

2- Thomas

3- Robbins

دیدگاه سنتی یا متعارف

این مکتب فکری، معتقد است که تعارض از هر نوع و به هر شکلی که باشد بد و مذموم است و باید به سرعت آن را از میان برداشت. طرفداران این مکتب همواره با اعتقاد به این که تعارض مضر است، نظری منفی درباره‌اش داشته و اجتناب از آن را تجویز می‌نمایند. این نظریه، راه را برای بررسی رفتار افرادی که آن را به وجود می‌آورند، ساده می‌کند. از آنجایی که باید از تمامی انواع تعارضات اهتراز ورزید، بنابراین لازم است که صرفاً توجه خود را به علل تعارض معطوف داشته و عملکردهای غلط را به منظور بهبود کارگروهی و سازمانی تصحیح نماییم. اگرچه تحقیقات فعلی براساس شواهد و دلایل محکمی که در دست دارد منکر آن است که این شیوه و نگرش باعث افزایش عملکرد گروه و سازمان شود اما بسیاری از ما هنوز هم برخی تعارضات را از دیدی ارزیابی می‌نماییم که از این نگرش قدیمی و منسوخ برگرفته شده است.

دیدگاه روابط انسانی

این مکتب فکری، معتقد است که تعارض همواره بد و مذموم نیست و وجود آن در تمام گروه‌ها و سازمان‌ها یک نتیجه طبیعی و اجتناب‌ناپذیر است. طرفداران این نظریه، به دلیل عدم امکان از بین بردن تعارض و حتی مفید بودن هر از چندگاه آن، وجود تعارض را توجیه می‌کنند. اینان معتقدند، تعارض زاییده روابط انسانی و ارتباطات بوده و همچون ارتباطات برای سازمان ضروری است.

از آن اجتناب نمود و در صورت امکان راه حلی برای آن یافت. گرچه این یک واقعیت است که تعارض می‌تواند ناراحت کننده بوده و زمینه از هم پاشیدن سازمان را فراهم آورد، اما الزاماً این طور نیست، و این مطلب بیشتر حقیقت دارد که وقتی شخص در برخورد با تعارض، راه غلطی را طی نماید تعارض به شخصیت او لطمه وارد خواهد ساخت. در صورتی که با تعارض به درستی رفتار شود تبدیل به نوعی تجربه برای رشد شخصیت می‌گردد.

در مقابل بدبینان، عده‌ای نیز معتقدند که می‌توان تعارض را با مدیریتی صحیح در جهت بهبود کارآیی و اثربخشی سازمان به کار گرفت. در این رابطه، روان‌شناسان معتقدند که بدون تعارض، نیازی به ایجاد روش‌های جدید رفتاری وجود نخواهد داشت و این یک واقعیت است که همان‌طور که تعارض می‌تواند برای ساختن شخصیت به کار رود، می‌تواند برای تخریب و نابودی آن نیز مورد استفاده قرار گیرد.

دیدگاه‌های متفاوت پیرامون تعارض

در رابطه با موضوع تعارض و وجود آن به اشکال مختلف در سازمان، سه دیدگاه متفاوت وجود دارد، که هر یک به نوعی در پی آن هستند تا با بیان دلایلی، اثبات نظریه خود را توجیه نمایند، که هر یک از این دیدگاه‌ها دارای طرفدارانی نیز می‌باشند. در زیر به تشریح هر سه دیدگاه می‌پردازیم:

دیدگاه تعامل گرا

نظریه اخیر در رابطه با تعارض، نظریه تعامل گرا است. در مقایسه با نظریه روابط انسانی، این نظریه، تعارض را به این علت که گروه‌های هماهنگ منسجم و آرام آمادگی این را دارند که به گروه‌های ایستا و بی‌اعتنا به نیاز به تغییر و نوآوری بدل شوند، تشویق می‌کند. و معتقد است که وجود تعارض تا یک حد و میزان خاصی برای سازمان جهت کسب عملکرد مطلوب‌تر و کارایی بیشتر لازم می‌باشد. بنابراین، کمک اصلی آن، تشویق رهبران گروه‌ها و سازمان‌ها به حفظ حداقل تعارض مستمر است. و منظور از حداقل، اندازه‌ای است که گروه و سازمان را زنده، پویا و خلاق نگه‌دارد.

انواع تعارضات

برحسب اینکه از چه دیدگاهی به تعارض بنگریم می‌توانیم آن را به انواع مختلفی تقسیم نماییم، به عنوان مثال، اگر از بعد نیروی انسانی و تعداد افراد درگیر تعارض به آن بنگریم می‌توانیم انواع تعارضات را به سه دسته کلی فردی، گروهی و سازمانی تقسیم نماییم. و اگر از بعد عملکرد (کارکرد) بخواهیم به آن بنگریم باید آن را به دو دسته کلی کارکردی و غیرکارکردی (عملکردی و غیرعملکردی) تقسیم نماییم و بالاخره اگر از بعد سازمان و سلسله مراتب آن به تعارض بنگریم لازم است آن را به دو دسته کلی افقی و عمودی تقسیم نماییم.

تعارض کارکردی و غیرکارکردی: با وجود آنکه ارض می‌تواند تأثیرات متفاوت و گاه متضادی

نیز داشته باشد. امروزه اغلب متخصصین و اندیشمندان علوم رفتاری، تعارض را به عنوان جنبه مفید و بالقوه‌ای از خروجی‌های سازمان می‌دانند. براین اساس، اگر تعارض به صورت شایسته‌ای خط و مشی‌گذاری شود می‌تواند به عنوان وسیله نوآوری و تغییر در آید. آنچنان که رابینز معتقد است تعارض هنگامی مخرب است که جانشین تعاملات درون گروهی و سازمانی گردد.

طبق این نظر، تعارض طبیعتاً در سازمان، به طور امری عادی وجود خواهد داشت و آشکارا وجود تعدادی از تعارضات کنترل شده در سازمان را نیز تشویق می‌نماید و اساس این مسأله در این دیدگاه نهفته است که وجود تعداد محدود و قابل‌کنترلی از تعارضات برای از بین بردن رکود و خارج نمودن سازمان از حالت انجماد و دور نمودن از نزدیک-بینی در امر تصمیم‌گیری لازم و ضروری است.

در اینجا مهم آن است که مدیر بتواند تا جایی که امکان دارد مرز میان تعارضات کارکردی و غیرکارکردی را مشخص نموده، نوع کارکردی آن را که موجب افزایش عملکرد سازمان می‌گردد، تقویت و نوع غیرکارکردی آن را در صورت امکان تضعیف نماید. در تعاریف آنها گفته‌اند:

تعارضی که نیل به اهداف سازمانی را تسهیل و عملکرد سازمانی را در کل بهبود بخشد «تعارضی کارکردی یا سازنده» است و در مقابل تعارضی که مانعی در جهت کسب اهداف بوده و عملکرد سازمانی را کاهش دهد «تعارضی غیرکارکردی و مخرب» است.

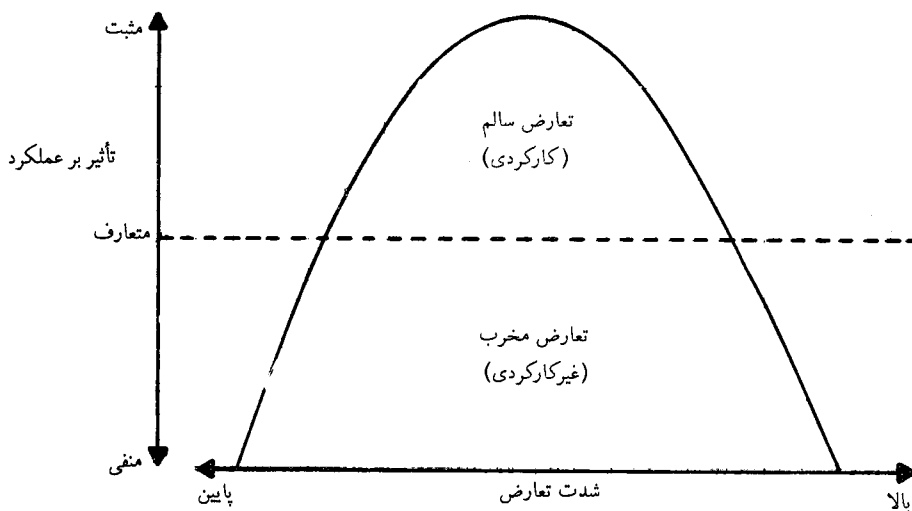
همان‌طور که در شکل (۱) مشاهده می‌نمایید دو عامل اصلی تعیین کارکردی (سالم) و غیرکارکردی (مخرب) بودن تعارض «شدت تعارض و میزان و نوع تأثیر آن بر عملکرد سطح مورد مطالعه» می‌باشد. از جنبه شدت، هرچه تعارضات محدود باشد تعارض غیرکارکردی است ضمناً هرچه شدید نیز باشد، به همین شکل است و تنها تعارضی کارکردی است که از لحاظ شدت در حد متعارفی باشد.

از جنبه تأثیرگذاری بر عملکرد، هرچه تأثیر تعارض مثبت باشد، تعارض کارکردی و سالم است و در مقابل هرچه تعارض منفی باشد، تعارض غیرکارکردی و مخرب می‌باشد. با توجه به موارد فوق مشاهده می‌کنید که توزیع ارتباط بین تعارض و عملکرد بر روی محور مختصات، توزیع نرمال است که مطلوب‌ترین نقطه (اوج) زمانی به دست

ملاک قضاوت و نقطه تمیز میان تعارض کارکردی با غیرکارکردی، عملکرد گروه یا سازمان است و از آنجا که فلسفه وجودی گروه‌ها و سازمان نیل به اهداف مشخصی است، پس آنچه که عملکردی خوانده می‌شود، بیانگر نحوه تأثیر تعارض بر گروه و سازمان است و نه تک تک افراد آن.

تمایز قائل شدن میان تعارض کارکردی با غیرکارکردی آن قدر برای ما حائز اهمیت است که ارزش آن را دارد که از مدارک و شواهد اثبات شده تجاوز کرده و حداقل این دو فرضیه را پیشنهاد نماییم:

اول - تعارض‌های افراطی یا اصلاً کارکردی نیستند و یا به ندرت ممکن است که چنین باشند.
دوم - برای تعیین کارکردی بودن یا نبودن تعارض باید نوعی فعالیت گروه، واحد یا سازمان نیز به نوعی به عنوان عاملی اصلی به حساب آید.



شکل (۱) ارتباط بین تعارض و عملکرد: تعارض سالم و مخرب

می‌آید که تعارض سازمانی از لحاظ شدت، متعارف و از لحاظ تأثیر نیز اثر مثبتی بر عملکرد داشته باشد.

تعارض فردی، گروهی و سازمانی

از یک دیدگاه، می‌توان تعارضات را به سه دسته اصلی (فردی، گروهی و سازمانی) تقسیم نمود که هر یک از انواع تعارضات سه گانه فوق‌الذکر نیز خود به اشکال متفاوتی ظاهر می‌شود که در ادامه به تشریح آنها خواهیم پرداخت.

تعارضات فردی - از انواع تعارضات فردی تنها به لحاظ اهمیت به «تعارض نقش» اشاره می‌کنیم. تعارض در نقش هنگامی اتفاق می‌افتد که فرد با دستورات متناقض و متعارضی روبه‌رو می‌گردد. مثل امری که موافقت و پذیرش آن، روابط با دیگران را غیرممکن و یا با مشکل مواجه خواهد ساخت، که بیشتر مواقع چنین دستوراتی به وضوح تعارض‌سازمی‌گردند. مانند هنگامی که دستورات رسیده از ناخدای یک کشتی برای یک سرباز، مستلزم عدم اطلاعات از دستورات پیشین گروه‌بانش (ملوان) باشد.

البته همواره منبع و منشاء تعارض چنین آشکار نیست مثل هنگامی که در پذیرش، یا رد یک دستور، نفوذ شخص و صحیح یا غلط بودن آن مطرح می‌شود.

به‌هرحال تعارض در نقش یک مسأله جدی در سازمان‌هاست و می‌تواند برای شخص، دغدغه‌خاطر ایجاد نموده و اثری منفی بر روحیه و عملکرد او داشته باشد.

تعارضات گروهی - تعارضات گروهی می‌توانند به دو شکل زیر ظهور نمایند.

۱- تعارض بین افراد: عامل اساسی این گونه تعارضات، خودبینی و عدم توجه به درست یا نادرست بودن عقاید و نظرات دیگران می‌باشد، جهت رفع آن بهترین راه، برقراری تعاملات منطقی برپایه تعاون و حسن نیت کامل بین افراد (اعضا) داخل گروه می‌باشد که باید به صورت گام به گام پیاده شود تا حساسیت حادی در بر نداشته باشد.

۲- تعارض بین فرد (افراد) با گروه: علت اصلی آن عدم همسویی در اهداف و قصور در انجام تعهدات می‌باشد. افراد در قبال انجام وظایف و مسؤولیت‌هایشان از گروه انتظارات و توقعاتی دارند و در مقابل، گروه نیز انتظارات و توقعاتی از اعضایش دارد که اگر این انتظارات صوری و ظاهری بوده و به دور از واقعیات تبیین شده باشند و یا در ازای توقعات، تعهدات انجام نشود، تعارض آفرین خواهند بود.

البته برخی مواقع همچون هنگامی که اختلاف بین اهداف و مقاصد فردی و گروهی است تعارض منشاء قانونی می‌یابد و در بسیاری مواقع دارای هیچ‌گونه منشاء قانونی و مشروع نبوده بلکه بر پایه عدم بینش صحیح و منطقی می‌باشند.

تعارضات سازمانی - این گونه تعارضات را نیز می‌توان به سه شکل زیر مطرح نمود:

۱- تعارض بین افراد: همچون تعارض بین افراد در گروه می‌باشد، اما در بعدی وسیع‌تر، چرا که، در گروه تعارض بین افراد را در سطح حداکثر افراد گروه می‌بینیم که این خود جزئی از مجموعه فراتر و

از نوع (ج) و از نوع (د) را می‌توان به دو شکل مطرح کرد. ۱- زمانی که گروه (یا گروه‌های) مورد بررسی رسمی باشند که جهت مدیریت این گونه تعارضات باید بر پایه ضوابط رسمی سازمان عمل نمود. ۲- زمانی که گروه (یا گروه‌های) مورد بررسی غیررسمی باشند که جهت مدیریت آنها باید بر تحکیم روابط و ارتباطات همت گمارد.

تعارض افقی و عمودی

تعارضات یا در یک رده و سطح سازمانی، به صورت افقی و یا بین دورده و سطح سازمانی، و به صورت عمودی بروز می‌نمایند. اگر سطوح سازمان را به دو دسته کلی صف و ستاد تقسیم نماییم انواع تعارضات را می‌توانیم به شرح زیر داشته باشیم:

۱- تعارضات افقی: تعارضاتی می‌باشند که محدود به یک رده یا سطح سازمانی می‌گردند و عبارتند از:

- الف) تعارض بین یک ستاد با ستادی دیگر (تعارض میان ستادی)
ب) تعارض بین یک صف با صفی دیگر (تعارض میان صفی)

۲- تعارضات عمودی: تعارضاتی می‌باشند که میان واحدهایی از سطوح مختلف سازمانی بروز می‌نماید و به تعارض بین صف و ستاد معروف‌اند. در رابطه با تعارضات افقی و عمودی ذکر این نکته مهم است که معمولاً تعارضاتی حاد خوانده می‌شوند که به صورت عمودی یعنی میان دو واحد صفی و ستادی بروز نماید و تعارضات عادی

سیستم وسیع‌تر، تحت عنوان سازمان می‌باشد. بنابراین تعارض میان افراد هم می‌تواند در سطح یک یا چند گروه باشد، و هم می‌تواند در سطح کل سازمان، به عنوان یک سیستم باز باشد. حساسیت این نوع تعارض در آن است که می‌تواند از تعارض میان افراد در دو گروه تبدیل به تعارض گروه‌ها شده و ضربه سنگینی بر پیکره گروه‌ها وارد ساخته، انسجام و تعاون میان آنها را کم رنگ نموده، در نهایت به کارآیی و اثربخشی سازمان لطمه وارد سازد.

۲- تعارض بین گروه‌ها: این گونه تعارضات معمولاً به علت عدم تبیین روشن و دقیق خط و مشی هر گروه و یا به علت عدم هماهنگی و تعاون گروه‌ها جهت نیل به اهداف عالی سازمان رخ می‌دهد، که می‌تواند منشاء قانونی و مشروع داشته باشد و یا می‌تواند منشاء قانونی و مشروع نداشته و احساسی باشد.

۳- تعارض بین افراد با سازمان یا بین گروه‌ها با سازمان: اگر دقیق‌تر به این نوع از تعارضات بنگریم می‌توانیم آن را به چهار شق فرعی زیر تقسیم نماییم:

- الف) تعارض میان فرد با سازمان
ب) تعارض میان افراد با سازمان
ج) تعارض میان گروه با سازمان
د) تعارض میان گروه‌ها با سازمان

تعارض از نوع (الف) را می‌توان در قالب تعارض در نقش دید که در شرایط حاد و بحرانی تبدیل به تعارض نوع (ب) می‌گردد و می‌تواند برای واحدهای سازمانی مخرب باشد. تعارض

یا گروه سازمانی که هیچ‌یک نیازی به تعامل با دیگری ندارد تعارض رخ دهد. والتون و داتون^۴ در تحقیقاتی که در این زمینه انجام دادند، یافتند که هرچند وابستگی متقابل می‌تواند یک عامل انگیزشی قوی جهت همکاری باشد، اما از سویی باعث بروز تعارض نیز می‌گردد.

تعارض میان واحدهای کنترل کیفیت و تولید یا واحدهای تولید و فروش وجود دارد، چون این واحدها در رابطه با هم و به همدیگر وابسته‌اند، در صورتی که این گونه تعارضات بین واحدهای کنترل کیفیت و مالی رخ نمی‌دهد چون این واحدها به همدیگر وابسته نیستند و یا وابستگی ناچیزی دارند.

۲- تسهیم منابع محدود و مشترک: هنگامی که دو واحد در رابطه با کسب منابع کمیاب و محدود به هم وابسته باشند، به علت اشتراک آنها در کاربرد منابع و امکانات محدود سازمانی احتمال بروز تعارض در میان آنها بیشتر است. در این رابطه والتون و داتون معتقدند که «اگر دو واحد از نظر وظایف به یکدیگر وابسته باشند رقابت برای کسب منابع محدود و مشترک میان آنها درمی‌گیرد و به کاهش تمایل به حل مسایل داخلی و هماهنگی بین آنها منجر خواهد شد، و اگر در رقابت به منظور کسب منابع سازمانی، جایگزینی وجود نداشته باشد آنها باید روی تخصیص منبع مشترک (تسهیم و توزیع مناسب با توجه به اهداف سازمانی و اولویت‌ها) توافق کنند، که در این صورت نیز، تعارض ظهور

آنها می‌هستند که به صوت افقی یعنی میان دو واحد صفی یا دو واحد ستادی رخ دهد.

ایجاد جدایی بین واحدهای صف و ستاد اغلب منجر به تعارض می‌گردد. علاوه بر آن بعضی اوقات تفاوت‌های شخصیتی و رفتاری بین مدیران آنها نیز بر این گونه تعارضات حاد دامن می‌زند.

داتون^۴ در این رابطه معتقد است که اختلاف موجود میان مدیران صف و ستاد در مورد برخی عوامل از قبیل سن، تحصیلات، تجربه، قدرت و اختیارات، مسیر رشد شغلی، قابلیت انعطاف سازمانی و... به بروز تعارضات حاد منجر گردیده و عواقب ناگواری را در پی دارد.

تحقیقات نشان می‌دهند که معمولاً مدیران ستادی پارا فراتر از اختیارات خود گذاشته و بر وظایف و اختیارات مدیران صفی دست‌اندازی می‌کنند و سعی دارند ستاد را بر تراز صف بنمایانند و حال آن که نباید چنین باشد چرا که هر دو (ستاد به طور غیرمستقیم و صف به طور مستقیم) در پی تأمین اهداف سازمانی بوده و هر دو لازم و ملزوم یکدیگر می‌باشند.

منابع تعارض آفرین

همان‌طور که پیش‌تر نیز عنوان نمودیم به لحاظ تعدد و تنوع تعارضات، علل و منشاء آنها نیز متعدد می‌باشد که ما در این مقاله به تعدادی از مهم‌ترین آنها اشاره می‌نماییم:

۱- وابستگی متقابل: بعید است که بین دو واحد

خواهد کرد».

اقتصادی)

- تأکید بر نیازهای مادی و ملموس (قابل اندازه گیری) در مقابل نیازهای اجتماعی (غیر قابل اندازه گیری).

به طور کلی هرگاه اهداف افراد یا گروه‌ها یکسان باشد، احتمال کمتری وجود دارد که تعارضی جدی و حاد میان آنها بروز نماید. عکس این قضیه نیز صادق است.

۵- اختلاف در ارزش‌ها، باورها و هنجارها: رفتار انسانی در هر سطحی (فردی، گروهی یا سازمانی) متأثر از ارزش‌ها، باورها، اعتقادات و هنجارهای او است، اگر میان افراد یا گروه‌ها اشتراک ارزشی نبوده و پیرامون هنجارها و باورها اختلاف نظر داشته باشند احتمال بروز تعارض بسیار زیاد است. مثال بارز این نوع اختلافات را می‌توان با اشاره به مطالعات والتون و داتون ذکر کرد، این دو در مطالعاتی که در زمینه تعارضات بین واحدهای صف و ستاد انجام دادند، دریافتند که اغلب این تعارضات به دلایل زیر است:

- مدیران ستاد جوان‌تر بوده تحصیلات بالاتری داشته و از یک موقعیت اجتماعی و اقتصادی برتری برخوردارند و نسبت به مدیران صف جاه طلب‌تر و بلندپروازتر می‌باشند.

- مدیران صف پیرتر بوده، تجربه و ورزیدگی بیشتری داشته و به همین دلیل به پذیرش نصایح مدیران جوان ستادی تمایلی ندارند.

- مدیران صف مایل‌اند ستاد را به عنوان متولی امر به حساب آورند نه پیش قدم و مجری، در عوض مدیران ستاد خود را افراد متخصص می‌پندارند.

۳- وابستگی یکطرفه (تبعی): چنانچه یک گروه یا واحد سازمانی کاملاً به گروه یا واحد دیگری وابسته باشد این وابستگی یک طرفه می‌تواند عاملی باشد که شدت خصومت بین واحدها را افزایش داده و با ایجاد تعارض، عملکرد سازمان را تحت الشعاع خود قرار دهد، در این نوع وابستگی به لحاظ آنکه خروجی یک واحد به عنوان ورودی واحد دیگر مورد استفاده یا پردازش قرار می‌گیرد به نوعی استقلال کاری را از آن سلب می‌نماید. البته وابستگی الزاماً به تعارض منجر نمی‌شود، اگر موقعیت‌ها به درستی اداره شوند و یا اگر گروه‌ها در اهداف مشترک باشند وابستگی می‌تواند به جای تعارض، زمینه ساز همکاری و تعاون گردد.

۴- اختلاف در اهداف: این نوع اختلافات جزو آشناترین منابع تعارض می‌باشند. والتون و داتون در این رابطه، مثالی را به این شکل مطرح می‌کنند که «واحدهای تولیدی ترجیح می‌دهند رشد و توسعه اقتصادی بلندمدت داشته باشند در حالی که واحدهای فروش، جلب هرچه سریع‌تر مشتریان و کسب سود کوتاه مدت را بیشتر می‌طلبند». همچنین آنها در تحقیقاتی که در رابطه با علل تعارض میان مدیران صف و ستاد انجام دادند، دریافتند که هر یک از آنها دارای اهدافی مخالف اهداف طرف مقابل است از جمله:

- تأکید بر ثبات (ایستایی) در مقابل انعطاف (پویایی)

- تأکید بر عملکرد کوتاه مدت (سود و بهره) در مقابل عملکرد بلند مدت (توسعه اجتماعی و

تصمیم‌گیری گروهی و بهره‌گیری از مشارکت کارکنان در امر تصمیم‌گیری بر میزان انسجام و تعاون اعضای گروه نمی‌افزاید و حتی گاهی نیز تعارض آفرین می‌شود. که این مسأله به دلایل چندی همچون تکروی رئیس گروه و اعمال نفوذ بیش از حد از جانب او، عدم همطرازی میان اعضای گروه، بی‌توجهی برخی اعضا به نظرات برخی دیگر و مواردی از این قبیل حادث می‌گردد، اما مهم‌ترین عامل بروز تعارض میان اعضای مشارکت‌کننده در یک تصمیم‌گیری گروهی و جمعی، وجود اختلاف عقیده میان اعضا و عدم همسویی میان ارزش‌ها و هنجارهای آنهاست. در بسیاری موارد، مشاهده شده که اعضا پیش از تشکیل جلسه گروهی نیز با یکدیگر تضاد و اختلاف داشته‌اند و در جلسه، به جای یافتن تشریک مساعی به مطرح نمودن آن تضادها پرداخته و جلسه را محل مناسبی برای اعمال تسویه حساب‌های شخصی دانسته‌اند.

۸- اختلاف در ساختار سازمانی: یکی از عمده‌ترین اختلافات سازمانی، وجود اختلاف بین واحدهای همسطح تحت پوشش یک مدیریت می‌باشد. چنانچه اختلافات واحدهای همسطح شدید و عمیق باشد، این اختلاف به بخش‌های زیرین (فرعی‌تر) هریک از واحدها و نیز به میان اعضای هریک از آنها کشیده شده بر شدت تضاد و تعارض می‌افزاید.

لارنس و لورنس^۶ عقیده دارند که وجود اختلاف

- مدیران صف دائماً این احساس را دارند که حقوق آنها از جانب مدیران ستادی زیر پا گذاشته می‌شود و مدیران ستادی همواره از وظایف و اختیارات ویژه خود تخطی و عدول می‌کنند.

- مدیران صف شکایت دارند که از مدیران ستادی مشورت‌ها و راهنمایی‌های غلط و ناسالمی را دریافت کرده‌اند.

- مدیران ستاد احساس می‌کنند که مدیران صف سرسخت بوده و اقتدار ستاد را به قدر کافی نپذیرفته و بر عقاید خود پافشاری می‌نمایند.

۶- جایگزینی روابط به جای ضوابط: قوانین و مقررات رسمی به عنوان ضوابط سازمانی با به حداقل رساندن ابهام باعث کاهش تعارضات گردیده و از بروز آنها در بسیاری مواقع جلوگیری می‌کنند.

در صورت رسمی بودن امور و حاکم بودن ضوابط بر کارها، هر فرد، گروه و واحد سازمانی برای انجام کارهای محوله‌اش دارای استانداردها و موازینی می‌گردد که او را به رعایت آنها موظف کرده و مرز میان افراد، گروه‌ها و واحدها را روشن می‌نماید. در مقابل، در شرایطی که به جای ضوابط رسمی، روابط غیررسمی حاکم باشد، استاندارد موجود نیست، بنابراین حد تمایزی میان آنها از لحاظ وظایف، اختیارات و مسؤولیت‌ها وجود نخواهد داشت که این امر خود احتمال بروز تعارض را افزایش داده و بر شدت و عمق آن می‌افزاید.

۷- تصمیم‌گیری مشارکتی: نتایج تحقیقات انجام شده در این زمینه، حاکی از آن است که همواره

اختلاف در اهداف، ارزش‌ها و برداشت‌هاست که پیش‌تر به آن اشاره کردیم یا به دلیل اختلاف واحدها در اختصاص اختیارات و قدرت به آنهاست که این موضوع با موقعیت و جایگاه آنها ارتباط مستقیم دارد.

به‌عنوان مثال: سیلر دریافت که در یک شرکت، واحد تولید آن در مقام مقایسه با واحد مهندسی از موقعیت برتری برخوردار می‌باشد که علت آن، داشتن اختیارات و قدرت عمل و ابتکار بیشتر است، به‌طور کلی، اگر بین دو یا چند گروه یا واحد سازمانی در مورد نوع و میزان اختیارات و مسؤولیت‌هایشان اختلاف وجود داشته باشد می‌توان مدعی بود که متعاقب آن تعارض نیز پیش خواهد آمد.

۱۰- ابهام در مسؤولیت‌ها: والتون و داتون دریافتند هنگامی که مسؤولیت به‌وضوح مشخص و طراحی نشده باشد احتمال بروز تعارض بیشتر است. همچنین والتون در مطالعاتی که درباره تعارض بین واحدهای صف و ستاد انجام داد به این نتیجه رسید که تعارض حاد اغلب زمانی رخ می‌دهد که مشخص نیست کار را باید صف انجام دهد یا ستاد.

هنگامی که مسؤولیت‌های واحدها به‌وضوح تبیین و مشخص نشده باشند، خلاء قدرت به‌وجود می‌آید که در این شرایط هر واحد در جدال است تا این خلاء را با وجود خود پر کند و امکان حضور را از دیگری سلب نماید.

سازمانی یک منبع همیشگی و ثابت تعارض است. آنها در تحقیقاتی که در این زمینه انجام داده‌اند، دریافتند که هر بخش و واحدی از سازمان برای غلبه بر فشارهای محیطی و تقاضاهای منحصر به‌فرد خود، روش‌های مخصوصی طراحی کرده و نقطه نظرات و تصورات خود را با ارزش، تلقی می‌نمایند به‌عنوان مثال در یک کارخانه، واحد تحقیقات به لحاظ شرایط ویژه خود، سبک رهبری دموکراتیک را انتخاب می‌نماید در حالی که واحد تولید، سبک رهبری مستبدانه را برمی‌گزیند و این دوگانگی خود می‌تواند باعث بروز تضادها و تعارضات آینده باشد.

لارنس و لورش عقیده دارند که بیشترین اختلافات سازمانی میان واحدهایی است که استعداد بالقوه بیشتری برای تعارض دارند. به‌هرحال آنها به این نتیجه رسیدند که ممکن است تعارض در حقیقت مقاصد مختلفی را در خود داشته باشد، که از آن جمله، روشی است که واحدها به وسیله آن می‌خواهند خود را در سطح کل سازمان مطرح کنند.

۹- اختیارات نابرابر: هنگامی که اختیارات و قدرت واحدها، گروه‌ها یا حتی افراد برابر نباشد و نوعی عدم تعادل و توازن در توزیع اختیارات و تفویض آن مشاهده گردد، بروز تعارض اجتناب ناپذیر می‌نماید. سیلر^۷ در این باره چندین شرکت را مورد مطالعه قرارداد و نتیجه گرفت که تعارضات بین‌گروهی و بین واحدهای سازمانی یا به دلیل

دیگری به تضاد با او می‌پردازد، چنانکه اگر شناخت او کامل بود و ادراک او درباره فرد مقابل با اطلاعات بیشتر و دقیق‌تری عجین می‌شد احتمالاً چنین تضاد و تعارضی رخ نمی‌داد.

به اعتقاد تانن بوم در هر سازمان، افراد ممکن است در درک مسائل و موضوع‌های مختلف با یکدیگر اختلاف داشته باشند که احتمالاً همین امر به تعارض آنان منجر می‌گردد.

۱۳- نارضایتی شغلی و عدم تمایل به نقش:
نارضایتی از نقش سازمانی و شغل که به دلایل متفاوتی در داخل سازمان بروز می‌کند، یکی از دلایل تعارضات، به‌ویژه تعارض میان مدیر و کارکنان می‌باشد، اغلب به این علت است که فرد احساس می‌کند در ازای انجام وظایفش مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد و گاه با این نوع برخورد مدیران که «تو بیش از آنچه لیاقت داری دریافت می‌کنی» نارضایتی، تبدیل به تعارض می‌گردد.

۱۴- اختلاف در معیار ارزیابی و سیستم‌های پاداش: اغلب ارزیابی‌های مدیریت از عملکرد فرد، گروه یا واحدهای تحت سرپرستی به سنجش کارایی آنها به‌طور منفرد و بدون توجه به میزان تأثیر عملکرد هر یک از آنها بر کل سیستم گرایش دارد. با توجه به اینکه هیچ فرد، گروه یا واحدی به تنهایی معنا نداشته و تبلور عینی حرکت آنها در مجموعه نمود پیدا می‌کند لذا سنجش عملکرد انفرادی آنها نیز زمینه‌های اختلاف را فراهم نموده و شکاف بین آنها را گسترش خواهد داد. ضمناً برخورد سلیقه‌ای و متعصبانه برخی مدیران در اختصاص دادن پاداش و جوایز به دلایل مختلف

۱۱- ابهام در ارتباطات: یکی از منابع اصلی بروز تعارضات در سطوح مختلف (فردی، گروهی و سازمانی) وجود ابهام در ارتباطات است. عمده‌ترین ابهامات در سطح ارتباطات عمودی بروز می‌کند. آنجا که یا زیردست دستورات بالادست را به‌خوبی درک نمی‌کند و یا بالا دست برای فهم گزارش‌های ارسالی از جانب زیردست دچار مشکل می‌شود. در هر دو حالت بین آنها سوء تفاهمی رخ داده و در نهایت با تکرار آن تعارض بروز می‌کند. البته مسأله وجود ابهام در ارتباطات به نوع عمودی ارتباطات محدود نبوده و امکان بروز آن در انواع دیگر ارتباطات (افقی و مورب) نیز وجود دارد اما در این موارد از حساسیت کمتری برخوردار است. مواردی از قبیل «اشتباه در کدگذاری پیام و یا کدخوانی آن، پیام غلط، عدم درک صحیح فرستنده یا گیرنده از پیام، انتخاب کانال ارتباطی نامناسب، انتقال پیام در شرایط نامناسب، ضعف بیان و انتقال پیام، تفاوت‌های شخصیتی و ارزشی گیرنده با فرستنده، فرهنگ متفاوت فرستنده و گیرنده، جو فیزیکی یا روانی ناسالم و فقدان بازخور یا بازخور غلط» از جمله عواملی هستند که می‌توانند با ایجاد ابهام در سیستم ارتباطی زمینه بروز تعارض میان افراد، گروه‌ها و واحدهای سازمانی را بیافرینند.

۱۲- ناآگاهی و عدم ادراک درست: فعل و حرکت هر فردی بر میزان شناخت و آگاهی او از پدیده‌ها مبتنی است و از آنجا که ادراک دو فرد از یک پدیده یکسان نیست بنابراین گاه اتفاق می‌افتد که فردی به دلیل اطلاعات کم یا غلط در مورد فرد

مقابل رقابت سازنده که باعث انگیزش، خلاقیت و نوآوری می‌شود، رقابت مخرب زمینه‌های اضطراب، تنش، فشار روحی و روانی و تعارض را فراهم می‌کند.

شریف^۸ در یک سلسله تحقیقاتی که در زمینه تعارضات میان گروه‌ها در یک اردوگاه تابستانی پسران انجام داد به تجربیات ارزشمندی دست یافت که مورد رقابت آن را مطرح می‌نمایم. «او معتقد است که امکان همدلی و یکرنگی میان گروه‌ها افزایش می‌یابد اگر هدفشان مشترک بوده و پیش از رقابت برای نیل به آن هدف‌ها، از قابلیت‌های یکدیگر مطلع شده، سوء تفاهم‌ها را برطرف کنند و ضمناً حد و مرز رقابت نیز مشخص گردد، در غیراین صورت رقابت مخرب شده بر روحیه گروه اثر سوء می‌گذارد»

مراحل تعارض در سازمان‌ها

آنچه در این قسمت از مقاله به آن اشاره خواهیم نمود در واقع پاسخ به سؤالات زیر است:

- ۱- روند تعارض در سازمان‌ها به چه شکلی است؟
- ۲- آیا تعارضات سازمانی به‌طور فرایندی متشکل از مراحل متوالی قابل تبیین است؟
- ۳- آیا ارتباطی بین تعارض و اثربخشی سازمانی وجود دارد؟

پاسخ سؤال اول در شکل (۲) آشکار است و پاسخ سؤالات دوم و سوم همان‌طور که در شکل مذکور قابل مشاهده می‌باشد مثبت است.

تعارض آفرین بوده و اصل اولیه سازمان یعنی همکاری را متزلزل می‌نماید.

با توجه به ماهیت امور صفی و ستادی در سازمان و با تعمق در هر یک می‌بینیم به هیچ‌عنوان نمی‌توان برای ارزیابی عملکرد آنها معیار واحدی ارائه نمود لذا خطرناک است اگر مدیری بدون توجه به این موضوع مهم، معیار واحدی را در سازمان ارائه کرده و بر تعمیم آن به کل واحدهای سازمان نیز پافشاری نماید چرا که با این عمل بر شدت تعارضات عمودی میان واحدهای ناهمگن (صف و ستاد) خواهد افزود.

۱۵- تغییرات برنامه‌ریزی نشده: تغییرات را کلاً می‌توان به دو دسته «برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده» تقسیم نمود. نوع برنامه‌ریزی شده تغییر به لحاظ پیش‌بینی، امکان‌سنجی، مطالعه و سازماندهی آن پیش از اجرا کمتر پی‌آور تعارض و تنش در سازمان است، اما در مقابل تغییرات برنامه‌ریزی نشده یا به عبارتی اتفاقی و تصادفی شرایط تغییرات برنامه‌ریزی شده را ندارند، و لذا امکان بروز تعارض در آنها زیاد است.

همه تغییرات الزاماً در شرایط اطمینان اعمال نمی‌شوند، به این لحاظ برخی افراد دچار اضطراب، تنش و فشار روحی و روانی شده زمینه تعارض در آنها افزایش می‌یابد.

۱۶- رقابت ناسالم: رقابت‌ها در سازمان به دو شکل (سازنده) و ناسالم (مخرب) وجود دارند، در

سازمانی (تعاون) بهره جوید. پی‌آمد تعارض می‌تواند مثبت یا منفی باشد، که این خود به چگونگی و نحوه برخورد مدیریت با تعارض بستگی مستقیم دارد. با تحکیم تعاون امکان برقراری رابطه منسجم‌تر بنا نهاده شده و با افزودن بر سلامت سازمان، اثربخشی آن را نیز بهبود می‌بخشد.

فنون مدیریت تعارض

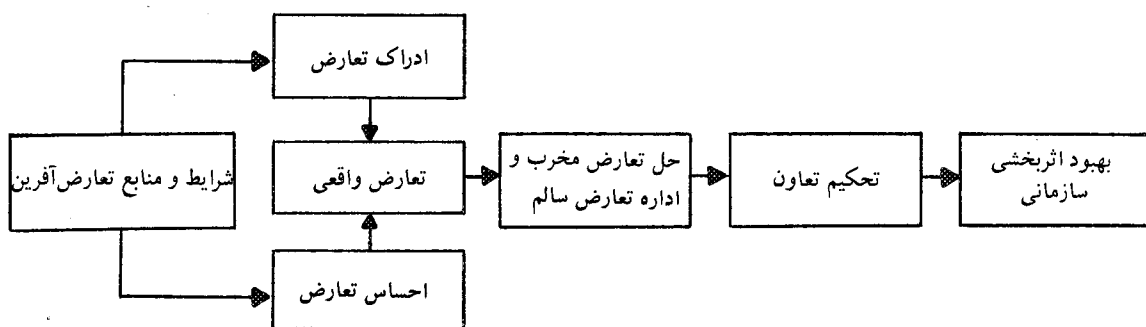
وقتی نیروی تعارض آفرین در حال گسترش یافتن می‌باشد به منظور پیشگیری از تأثیر منفی آن بر روی اثربخشی سازمانی باید تدبیری اندیشید. رایینز در کتاب خود تحت عنوان مدیریت تعارض سازمانی فنون زیر را مطرح کرده و اعلام می‌نماید که کارایی هر یک از فنون برحسب نوع منبع تعارض آفرین و میزان شدت تضاد و تنش تعیین می‌گردد.

۱- اهداف مافوق و مشترک: اهداف نامناسب، نامشخص و متضاد زمینه ساز تعارض بوده و آن را توسعه و تشدید می‌نماید و برخلاف آن این اعتقاد

هر تعارضی معمولاً با یک مرحله تعارض پنهان شروع می‌شود، در این مرحله است که شرایط و منابع تعارض آفرین به‌عنوان زمینه‌های بروز تعارض ضمنی رخ می‌نمایند اما هنوز تعارض به وضوح پدیدار نشده است. در هر صورت زمینه‌های بروز تعارض در دو مرحله پیاپی ابتدا احساس و سپس ادراک و شناخته می‌شوند و اینجاست که تعارض واقعی نمایان شده، ماهیت و شدت آن مشخص می‌گردد.

البته در اهمیت احساس و ادراک باید گفت: هر جا که منشایی برای تعارض وجود دارد، الزاماً به تعارض منجر نخواهد شد مگر آنکه تضاد در سطح فردی، گروهی یا سازمانی احساس شود و سپس از نزدیک ادراک گردد.

مدیریت صحیح تعارضات سازمانی پس از شناخت تعارض واقعی باید قادر باشد تعارضات مخرب را از سالم تمیز داده در صورت مخرب بودن تعارض پیش آمده آن را حل کند و در غیر این صورت و سالم بودن تعارض به نحو احسن از آن در جهت تحکیم همکاری و ارتباطات متقابل



شکل (۲) مراحل (روند) تعارض در سازمان‌ها

وجود دارد که تعیین اهداف مافوق و در عین حال مشترک میان واحدهای متعارض (اهدافی که برای هر دو طرف قابل فهم و ارزشمند بوده اما هیچ یک به تنهایی قادر به کسب آن نیستند) از شدت و عمق تعارض کاسته و گامی برای اداره بهینه آن می باشد. این فن، نیاز به همکاری و هماهنگی متقابل را تشویق نموده و ارتباطات سالم را جایگزین تعارض می نماید.

۲- کاستن از وابستگی ها: هرچه وابستگی بین دو گروه، واحد یا سازمان افزایش می یابد به همان میزان نیز بر پتانسیل تعارض و احتمال بروز آن افزوده می شود که مناسب ترین تدبیر در این شرایط برای رفع تعارض و اداره آن انتقال نوع وابستگی هاست به طور تدریجی از متقابل (دو طرفه) به تبعی (یک طرفه) و از آن به وابستگی قطبی تا با این عمل، ضمن کاستن از میزان وابستگی ها، احتمال بروز تعارض نیز کاهش می یابد.

۳- گسترش منابع و امکانات: وقتی تعارض به دلیل کمبود منابع و یا مشکل تسهیم و بهره گیری متقابل از منابع مشترک بروز می نماید مناسب ترین تدبیر برای رفع آن، افزودن بر منابعی است که طرفین متعارض به طور مشترک به آنها نیاز دارند. مارچ و سایمون^۹ معتقدند این عمل می تواند تا آنجا ادامه یابد که دیگر آن منابع و امکانات را به عنوان منابع محدود و کمیاب شناسند. گالبرایت^{۱۰} آن را ایجاد مشاغل خودکفا می نامد.

۴- مافوق واحد (رئیس مشترک): ساده ترین و معمول ترین راه حل تعارضات سازمانی، ارجاع آنها به یک مافوق واحد و مشترک است. استاگنر^{۱۱} در زمینه اینکه چگونه و با استفاده از چه روشی مدیران اجرایی در شرکت های بزرگ تعارضاتشان را حل می نمایند مطالعاتی انجام داده و به نتایج جالبی دست یافته است:

اول - اگرچه اغلب تعارضات دلیل اقتصادی داشتند اما آنچه عامل حل تعارض بوده توسل به قدرت از جانب فردی مافوق طرفین بوده است.

دوم - قضاوت تعارضات اغلب به بالاترین رده مدیریت اجرایی واگذار می شده که آنهم، با صدور حکمی ساده و با استفاده از قدرت و موقعیت سازمانی اش تعارض را حل می نموده است.

اگرچه تحقیقات استاگنر بر روی عملکرد مدیران اجرایی متمرکز بوده اما بر هر فردی روشن است که نتایج حاصله برای سطوح دیگر سازمان نیز کارایی خواهد داشت.

۵- جابه جایی پرسنل: محققان پیش از این نیز به منظور کاستن از اصطکاک تعارضات، جابه جایی و نقل و انتقال پرسنل را به صورت انفرادی و گاه گروهی و واحدی برای یک مدت کوتاه تجویز می نمودند اما پس از تجربیات مختلف نتیجه گرفتند که این تدبیر در کاهش شدت تعارض و افزایش تفاهم و تسریع در امر توافق مؤثر می باشد، البته پیش از اجرای این استراتژی باید مسائل حاشیه ای را دقیقاً سنجید.

دارند حل می‌نمایند، کار برد این شیوه جهت حل تعارضات میان افراد را «میانجی‌گری شخص سوم» گویند. به‌طور کلی ایجاد واحدهای هماهنگ‌کننده و افراد میانجی از لحاظ سرعت عمل و محدود نمودن وسعت تعارض حائز اهمیت فراوانی است.

۸- تغییر سیستم ارزیابی و ارائه پاداش: وایلد و آریچ^{۱۳} معتقدند با تغییر معیار ارزیابی عملکرد از انفرادی به گروهی و جمعی، آن هم به‌صورت مرتبط با سایر گروه‌ها و واحدها می‌توان تا حد زیادی از تعارضات سازمانی کاست. آنها در ادامه اضافه می‌کنند که اجرای این روش ممکن نیست مگر با دادن پاداش به فعالیت‌هایی که به سیستم بزرگ‌تر (کل سازمان) منفعت برسانند نه فقط برای یک فرد، گروه یا واحدی خاص. این سیستم گامی مثبت برای حل تعارض و ترویج روحیه تعاون در سازمان و بین گروه‌ها و افرادی است که زمینه بروز تعارض در آنها بیشتر وجود دارد.

۹- سیستم رسیدگی به شکایات: از طریق ایجاد کانال‌های رسمی و باز استیناف می‌توان با رسیدگی هر چه سریع‌تر به تعارضات و تضاد در مراحل اولیه آنها را حل نمود و از گسترش بیشتر بسیاری از آنها جلوگیری کرد. بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ از وجود چنین سیستمی بهره می‌برند اما اعتقاد بر این است که در آینده باید این سیستم‌ها دارای دو مشخصه «الف» محرمانه بودن «ب» تجزیه مسائل اداری از سایر مسائل (شخصی و خانوادگی) باشند تا کارایی لازم را به‌منظور

۶- تجزیه فیزیکی و ساختاری: به‌منظور کاهش تعارضات یکی از تدابیر، تجزیه گروه‌ها یا واحدها از لحاظ سازمانی است که این عمل می‌تواند به دو شکل فیزیکی یا ساختاری به‌مورد اجرا گذارده شود.

در تجزیه فیزیکی - جدا کردن واحدهای درگیر از لحاظ موقعیت فیزیکی و محل استقرار آنها در سازمان است که به زعم نیلسن^{۱۲} تجزیه گروه‌ها یا واحدهای متعارض از لحاظ فیزیکی از خَلق فرصت‌های بیشتر برای درگیری کاسته و کنترل مداوم واحدهای مجزا را می‌طلبد، اما نقطه ضعف این روش آن است که مواجهه مستقیم با مسائل و عمل به راه حل منطقی را تشویق ننموده و چاره‌ای است موقت. در تجزیه ساختاری - جدا کردن واحدهای درگیر از لحاظ ساختار سازمانی و سلسله مراتب آنها مد نظر می‌باشد. از فواید آن کاهش احتمال بروز مجدد تعارض، عدم نیاز به کنترل مداوم و مستمر، استفاده بهینه از توان بالقوه افراد در سازمان و در صورت تغییر مناسب افزایش کارایی می‌باشد اما در مقابل دارای معایب زیر است: کاهش ثبات شعلی، نقل و انتقال بی‌حساب پرسنل و کاهش امنیت و استقلال کاری.

۷- واحدهای هماهنگ‌کننده: لارنس و لورش در مطالعاتشان دریافتند که بسیاری از سازمان‌ها و شرکت‌ها تعارضات خود را از طریق ایجاد گروه‌ها یا واحدهای هماهنگ‌کننده که وظیفه برقراری تناسب و تعاون میان واحدهای متعارض را برعهده

تشخیص و حل تعارضات شدید و عمیق نشان دهند.

۱۰- ضابطه‌مند کردن امور: با ضابطه‌مند نمودن امور و رسمیت بخشیدن به آنها می‌توان رویه عمل مشخصی برای انجام هر یک از آنها تدوین نمود و برای اجرا به فرد، گروه یا واحد مربوطه ارجاع داد که با این عمل احتمال بروز تعارضاتی از قبیل «رابطه مداری - ابهام در مسئولیت‌ها و اختیارات نابرابر» کاهش می‌یابد. وجود قوانین و مقررات رسمی به عنوان ضوابط سازمانی با از بین بردن برخی توهّمات و ابهامات از بروز تعارضات کاسته و فرد، گروه و واحد سازمانی را به رعایت استانداردها و موازینی موظف می‌نماید که مرز میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها را از لحاظ وظایف، اختیارات و مسئولیت‌ها مشخص می‌کند.

۱۱- طراحی مجدد مشاغل: برخی از تعارضات سازمانی در عدم تناسب بین شغل با شاغل آن ریشه دارد، مناسب‌ترین استراتژی برای انطباق بین آنها و کاستن از عدم تناسب‌ها و برخی ابهامات، طراحی مجدد مشاغل و بهبود کمی و کیفی آن می‌باشد. به این منظور پس از تجزیه و تحلیل مشاغل، با استفاده از طرح‌های متنوع شغلی اقدام به طراحی مجدد مشاغل می‌نمایند. تجربه نشان داده که این روش زمینه بروز برخی تعارضات را از بین برده و احتمال بروز بسیاری را نیز کاهش داده است.

۱۲- اخراج، ادغام و انحلال: در برخی مواقع برای حل تعارضات فردی و گروهی راهی جز اخراج یک یا تعدادی از افراد و یا انحلال بخش یا واحدی از سازمان وجود ندارد، لذا متخصصان

علوم رفتاری معتقدند در صورتی که تعارض بسیار شدید و عمیق شده، ضمناً احتمال اشاعه آن در کل سازمان وجود داشته باشد مطمئن‌ترین راه برای پیشگیری از گسترش آن بردن بخش چرکین از بدنه سالم سازمان است. در کنار این دو تدبیر (اخراج و انحلال) می‌توان از استراتژی‌های موقت همچون مأموریت، انتقال، تعلیق و مرخصی طولانی نیز بهره جست.

متخصصان علوم رفتاری توصیه می‌نمایند در شرایطی که طرفین متعارض زمینه اشتراک مساعی را بالقوه داشته باشند اما به علت دوری از یکدیگر به مخالفت با هم پردازند، می‌توان آنها را با یکدیگر ادغام نمود، و زمینه تعارض را به تعاون، همکاری و همبستگی تبدیل کرد.

سبک‌های مدیریت تعارض

در رابطه با تعارضات سازمانی و نحوه برخورد با آنها سبک‌های مختلف و متنوعی وجود دارد که برحسب ماهیت، شدت و عمق تعارض از یکسو و نوع نگرش فرد نسبت به آن از سوی دیگر برخی از سبک‌ها مؤثرتر از سایر سبک‌ها هستند. تفاوت بین سبک‌های پنج‌گانه زیر از دو جنبه ۱- درجه تعاون و میزان انسجام‌پذیری طرفین متعارض، ۲- میزان پافشاری و قاطعیت طرفین در موضع خود تعیین می‌گردد که در ادامه به تشریح این سبک‌ها می‌پردازیم (شکل ۳).

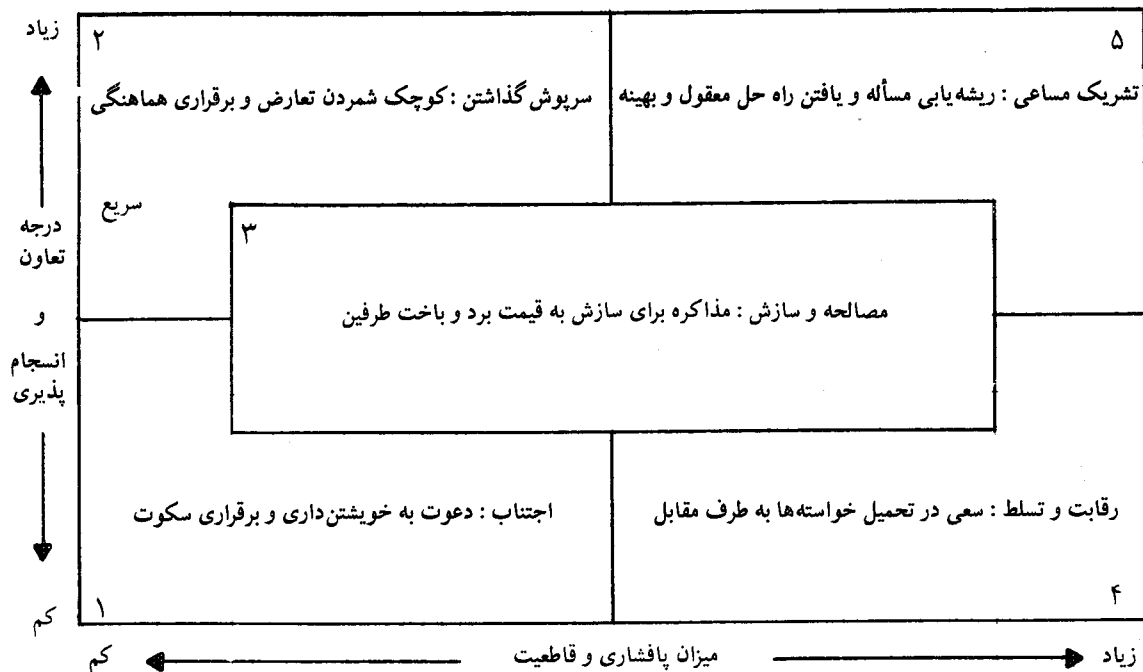
۱- سبک اجتناب: دعوت به سکوت و خویشتن‌داری و اجتناب از گسترش تعارض است، که از طریق عقب نشینی طرفین و پذیرش استراتژی

۳- سبک مصالحه و سازش: نشستن بر سر میز مذاکره برای سازش با یکدیگر و برقراری مصالحه بین آنهاست که معمولاً در آن استراتژی بحث به قیمت «برد و باخت محدود» به مورد اجرا گذارده می‌شود. این شیوه را اصطلاحاً پذیرش حد میانه برای خود و طرف مقابل نیز می‌گویند. این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون میان طرفین و میزان پافشاری و قاطعیت آنها در حد متوسطی باشد.

۴- سبک رقابت و تسلط: سعی در تحمیل خواسته‌ها از جانب یکی از طرفین برطرف مقابل است که در آن به دیدگاه‌ها و نظرات طرف مقابل هیچ توجهی نمی‌شود و استراتژی «برد - باخت» با شدت تمام دنبال می‌شود. در این شیوه هر طرف

«باخت - باخت» اعمال می‌شود. این سبک را اصطلاحاً شیوه پذیرش حداقل برای خود و طرف مقابل نیز می‌گویند. این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که هم درجه تعاون و توافق طرفین کم باشد و هم میزان پافشاری آنها نیز پایین باشد.

۲- سبک سرپوش گذاشتن: کوچک شمردن تعارض و سعی در هم آوردن سروته قضیه و برقراری هماهنگی نسبی بین طرفین است که به از خود گذشتگی یکی از طرفین نیاز دارد و آن را استراتژی «نه برد - نه باخت» گویند که در آن به حل سریع بدون توجه به منطقی بودن راه حل تأکید می‌شود. این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و همبستگی طرفین زیاد بوده و میزان پافشاری آنها کم باشد.



شکل (۳) سبک‌های مدیریت تعارض

مدیریت تعارض را همراه با شکل بیان کردیم. این پرسش مطرح است که چگونه ممکن است تعارض با ساختار سازمانی و اثربخشی کل سیستم ارتباط داشته باشد. در پاسخ به این پرسش به چند دلیل عمده رسیدیم که عبارتند از:

۱- بسیاری از عوامل تعارض آفرین و منشأ تنش‌های سازمانی در ساختار سازمانی ریشه دارند. تعارضاتی از قبیل «اختیارات نابرابر - ابهام در مسؤولیت‌ها - وابستگی‌های متقابل و یک‌طرفه و ...» قابل پیشگیری هستند که پیش از بروز در مورد آنها تفکر نموده و در طراحی ساختار سازمانی نهایت دقت را مبذول کنیم و پس از بروز آنها نیز بتوانیم با استفاده از روش‌های مختلف اصلاح و بهبود ساختار سازمانی از گسترش آنها جلوگیری کنیم.

۲- اثربخشی هر سازمانی به نتایج حاصله از کار جمعی و اشتراکی افراد، گروه‌ها و واحدهای آن وابسته است و تعارضاتی از قبیل «تعارض بین صف و ستاد یا بین واحدهای تولید و فروش در یک شرکت» در عین حال که می‌توانند مفید نیز باشند، برخی مواقع ارتباطات و هماهنگی بین آنها را کاهش داده و در بلندمدت کارایی و اثربخشی سازمان را تا حد زیادی به خطر انداخته و سازمان را دچار بحران می‌نمایند.

۳- وجود نگرش مناسب که به انتخاب صحیح سبک مدیریت تعارض می‌انجامد و کاربرد دقیق فنون برخورد و اداره تعارضات سازمانی، ابزاری مفید در دست مدیریت است تا از میزان شدت و فشار تعارضات کاسته، بر میزان تعاون و همبستگی افزوده و به اداره و کنترل منطقی آنها بپردازد.

حداکثر ممکنه را برای خود و حداقل را برای طرف مقابل می‌خواهد. این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و انسجام‌پذیری بین طرفین کم بوده در مقابل میزان پافشاری آنها زیاد باشد.

۵- سبک تشریک مساعی و ریشه‌یابی: برخوردی ریشه‌ای با مسأله و سعی در یافتن راه حل منطقی برای آن و در نهایت برقراری تشریک مساعی میان طرفین تعارض می‌باشد. در این شیوه که استراتژی «برد - برد» خوانده می‌شود هیچ یک از طرفین احساس نمی‌کنند که بازنده رقابت بوده و چیزی را از دست می‌دهند. این شیوه زمانی پیشنهاد می‌گردد که درجه تعاون و میزان قاطعیت طرفین در سطح بالایی بوده و زمینه برخورد منطقی با مسأله وجود داشته باشد. در این شیوه سعی در کسب حداکثر برای هر دو طرف تعارض مطرح است. و هیچ یک از نتیجه کسب شده متضرر نمی‌گردد.

خلاصه و نتیجه‌گیری

تعارض به شکل‌های مختلف در سازمان بروز می‌نماید و از مباحث مهم مطرح در تئوری و رفتار سازمانی بوده و بر ساختار سازمانی و اثربخشی آن تأثیر دارد. مادر این مقاله به بحث درباره دیدگاه‌های مختلف در مورد تعارض پرداخته، انواع آن را تشریح نموده و منابع تعارض آفرین را همراه با نتایج تحقیقات انجام شده درباره آنها توضیح دادیم، سپس روند بروز تعارض در سازمان را طی مراحل گفتیم و فنون کاربردی برای حل تعارضات مخرب و مضر و بهره‌گیری مطلوب از تعارضات سالم و سازنده را شرح دادیم و در نهایت سبک‌های پنجگانه

منابع و مأخذ

- ۱- ممی زاده، جعفر «مدیریت تعارض» مجله زمینه، شماره‌های ۳۶ و ۳۷ تیر و مرداد ۱۳۷۳
- ۲- میرکمالی، سیده محمد «مدیریت تعارض» فصلنامه دانش مدیریت، شماره ۱۹ زمستان ۱۳۷۱
- ۳- کییری، قاسم «مبانی رفتار سازمانی» مرکز انتشارات علمی دانشگاه آزاد اسلامی، ۱۳۶۹ ص ۲۱۱ تا ۲۲۷
- 4- Stephen P. Robbins "*Management*", 3ED, 1991-PP.513-514
- 5- Stephen P. Robbins "*Organization Theory*", 3ED, 1990, PP. 410-431
- 6- John R. Schermerborn "*Management for Productivity*", 4ED, 1993, PP. 512-518
- 7- Fred Luthans "*Organizational Behavior*", 6ED, 1992 PP. 389-393
- 8- Hersey, Paul & Ken Blanchard "*Management of Organizational Behavior*", 5ED, 1988, P.353
- 9- James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelley "*Organizations: Structure, Processes*", 6th ED, 1988, PP. 311-312
- 10- David G. Myers "*Social Psychology*", 3th ED, 1990, PP. 178-179
- 11- John R. Schermerhorn, James G. Hunt, and Richard N. Osborn "*Managing Organizational Behavior*", 4th ED, 1991, PP. 382-387
- 12- Thomas Kenneth "*Conflict & Conflict Management*", 1976, PP. 889-935
- 13- David A. Buchanan & Andrzej A. Huczynski "*Organizational Behavior*", 1985, PP. 437-440
- 14- Gregory Moorhed & Rickey Griffin "*Organizational Behavior*", 2th ED, 1989, PP. 250-251