

مدیریت تعارض در سازمان‌ها

فریبا مؤیدنیا

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی، شهرستان خوی

چکیده

تعارض پدیده‌ای است که آثار مثبت و منفی بالقوه متعددی بر عملکرد افراد و سازمان‌ها دارد، به طوری که کاربرد صحیح و مؤثر تعارض، عملکرد و سطح سلامتی سازمان را ارتقا می‌دهد و استفاده غیرمؤثر از آن موجب کاهش عملکرد و ایجاد کشمکش و تنش در سازمان می‌شود. از سوی دیگر، استفاده مؤثر از تعارضات سازمانی نیز مستلزم شناخت و درک ماهیت تعارض و علل خلق‌کننده آن و کسب مهارت در اداره و کنترل آن است. از همین رو، امروزه مدیریت تعارض یکی از مهم‌ترین مهارت‌های مدیران به‌شمار می‌آید. نوشتار حاضر بر آن است که ضمن تبیین مفهوم تعارض و پیامدهای سازنده آن، برخی از راهکارهای مدیریت تعارضات سازمانی را نیز به اختصار بررسی کند.

کلیدواژه‌ها: تعارضات سازمانی، پیامدهای تعارضات سازمانی، مدیریت تعارض، تحریک تعارض

اساساً تعارضات در نتیجه تعاملات ارتباطی افرادی به وجود می‌آید که به‌همدیگر وابسته‌اند و احساس می‌کنند علاقه‌هایشان متضاد، متناقض یا ناسازگار است. اما در مورد تعارضات سازمانی باید گفت، در گذشته تعارض فقط یک نیروی ویرانگر سازمانی تلقی می‌شد، به طوری که مدیران سازمان‌ها با واکنش‌های منفی خود برای از بین بردن آن می‌کوشیدند، در حالی که پیشرفت‌های جدید در علوم رفتاری نشان داده است که تعارض از پیامدهای منطقی و بدیهی در هر سازمانی است. چرا که افراد مختلفی که در سازمان‌ها مشغول به فعالیت هستند، هر کدام ویژگی‌های شخصیتی، اجتماعی و فرهنگی خاصی دارند که امکان بروز تعارض را در سازمان باعث می‌شوند. با وجود این، هنوز هم بعضی از مدیران به‌علت ناتوانی در درک این مطلب، می‌کوشند با توسل به شیوه‌های قهرآمیز، تضاد و اختلاف نظر را در سازمان‌های خود سرکوب کنند. تحقیقات نشان داده است، سازمان‌هایی که در آن‌ها تعارض و تضاد کمتری وجود دارد، عموماً در محیط‌های رقابتی با شکست مواجه می‌شوند، چرا که اعضای چنین سازمان‌هایی آن‌قدر متجانس هستند که برای سازگاری یا تطبیق خود با شرایط محیطی آمادگی کمی دارند یا چنان از وضع موجود راضی هستند که نیازی به بهبود آن حس نمی‌کنند. پس می‌توان گفت، تعارض به مثابه تزریق

هم وجود داشته باشند، ولی ویژگی مشترک همه این دانش‌آموزان کم‌توانی ذهنی است (جدول ۱).

■ **مدیر مدرسه استثنایی چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟**

■ باید صبور باشد و انگیزه لازم را برای این کار داشته باشد، بچه‌ها را دوست بدارد، با توجه به توانشان آن‌ها را قبول داشته باشد و بر این باور باشد که پیشرفت می‌کنند؛ هر چند پیشرفتشان بطئی باشد. او باید اولیا را در امور مدرسه مشارکت دهد و در زمینه کودکان استثنایی متخصص باشد.

■ **مهم‌ترین مشکلات مدارس استثنایی چیست؟**

■ مشکلات مدارس استثنایی در جامعه ما نسبت به سایر کشورها بیشتر است. آمار بالای دانش‌آموزان مدرسه (ما حدود ۱۸۰ دانش‌آموز) جلوی کار کیفی را می‌گیرد. دومین مشکل، سرویس ایاب و ذهاب بچه‌هاست؛ چون از نظر محل سکونت پراکندگی جغرافیایی زیادی دارند. مشکل بعدی درک نشدن بچه‌ها از سوی جامعه است. حتی آموزش و پرورش عادی هم اطلاعات چندانی درباره کودکان استثنایی ندارد. در کشورهای دیگر، به خانواده‌های دارای کودکان استثنایی خدماتی از جمله پرستار داده می‌شود ولی در ایران چنین خدماتی وجود ندارد. لازم است که نگرش جامعه نسبت به خانواده‌ها و بچه‌های استثنایی عوض شود و این دانش‌آموزان افرادی مفید تلقی شوند.

■ **نقش اولیا را در کمک به مدرسه چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

■ یکی از عمده‌ترین تلاش‌های من این بوده است که اولیا را درگیر کار کنم. اگر به اولیا میدان داده شود و کارهای مدیر مدرسه شفاف باشد، انجمن اولیا و مربیان خیلی موفق عمل می‌کند. ما در منطقه شهریار فقط یک مدرسه استثنایی داشتیم، ولی فعالیت، مشارکت و پیگیری اولیا باعث راه‌اندازی چندین مدرسه در این منطقه شد. اولیا فرزندشان را قبول کرده‌اند اما متأسفانه باز خورد جامعه آن‌ها را خیلی اذیت می‌کند. سعی کرده‌ایم از طریق انجمن اولیا و مربیان حداقل به اولیا احترام گذاشته شود. به آن‌ها اتاق داده‌ایم و به صورت مستقیم و غیرمستقیم از ایشان کمک می‌گیریم. کلاس‌های آموزش خانواده نیز خیلی مؤثر واقع می‌شوند.

■ **چه انتظاراتی از مسئولان دارید؟**

■ ایجاد فضاهای آموزشی بیشتر و کاهش تعداد دانش‌آموزان مدرسه، جداسازی گروه‌های مختلف دانش‌آموزان استثنایی، هوشمندسازی مدارس، سپردن مدرسه به اولیایی که از نظر آموزش و تخصص در سطح بالایی هستند، رسیدگی به سرویس ایاب و ذهاب که مشکلی جدی در سطح کشور است، توجه بیشتر به تیم توان‌بخشی مدرسه و مساعدت و همکاری هر چه بیشتر مسئولان.

خون تازه‌ای در رگ‌های سازمان‌های پرتکاپو، پیشرو و توفیق طلب است و سروکار داشتن با تعارض در قلب مدیریت هر سازمانی نهفته است (وتن و کمرون، ۱۳۸۰).

مدیریت تعارض^۱

مدیریت تعارض از یک سو به معنی به حداقل رساندن قدرت تخریبی تعارض است و از سوی دیگر تعارض را به پدیده‌ای اثربخش، خلاق، سازنده و سودمند مبدل می‌سازد. از آنجا که وجود سطح بالای تعارض و در عین حال میزان کم آن باعث کاهش کارایی و رشد سازمان می‌شود، مدیریت تعارض یکی از مهارت‌های مهم مدیریت سازمان‌ها محسوب می‌شود. آموختن شیوه‌ها و راهکارهای مدیریت تعارض می‌تواند اثرات منفی تعارض سازمانی را به حداقل برساند و بستر مناسبی را برای بهره‌برداری از پیامدهای مفید و سازنده آن فراهم کند.

سبک‌های مدیریت تعارض

با توجه به آنچه گفته شد، امروزه مدیریت تعارض یکی از مهارت‌های مهم و ضروری مدیران و رهبران کارآمد در سازمان‌ها محسوب می‌شود، تا آنجا که گفته شده است: «رهبران از تضاد نمی‌پرهیزند یا انکارش نمی‌کنند، بلکه آن را فرصت تلقی می‌کنند» (کاوی، ۱۳۸۴). اما برای اداره تعارض نیز قبل از هر چیز باید آن را شناسایی، تجزیه و تحلیل و علل ایجاد آن را بررسی کرد. پس از تشخیص تعارض و علل آن، انتخاب سبک مناسب مهم است. یکی از الگوهای مطرح برای بررسی انواع تعارضات، الگوی **دیویس و نیواسترتم**^۲ است. بر این اساس، تعارض ممکن است در هر سازمان چهار موقعیت متفاوت را ایجاد کند:

موقعیت ۱: بازنده - بازنده. این موقعیت هنگامی رخ می‌دهد که دو طرف درگیر از تعارض دوری کنند.

موقعیت ۲: بازنده - برنده. موقعیتی که در آن شخص یا گروه الف از ب شکست می‌خورد.

موقعیت ۳: برنده - بازنده. موقعیتی که شخص یا گروه ب از الف شکست می‌خورد.

موقعیت ۴: برنده - برنده. موقعیتی که هر دو طرف احساس کنند نسبت به قبل از وضعیت بهتری برخوردارند و هر دو احساس می‌کنند برنده هستند (شفیع‌زاده، ۱۳۸۳).

با توجه به این الگو، مدیران هر سازمان باید به دنبال راهبردهایی در مورد موضوع تعارض باشند تا بتوانند موقعیت ۴ را در سازمان به‌وجود بیاورند.

راهبردهای مدیریت تعارض

حال ببینیم مدیر باید از چه ابزار یا فنونی برای حل تعارض استفاده کند؟ یا زمانی که تعارض زیاد است چگونه می‌تواند آن را کاهش دهد؟ مدیران می‌توانند به اقتضای شرایط از راه‌حل‌هایی چون اعتماد و احترام

متقابل، شفاف کردن ارتباطات سازمانی، تقویت نقاط مشترک کارکنان، استفاده از قدرت اجباری، به‌وجود آوردن زمینه مشارکت و تدوین و طراحی دستورالعمل‌های وحدت‌آفرین، ترویج فرهنگ گذشت و ایثار، گردش شغلی، استفاده از نظام پیشنهادات و آموزش کارکنان استفاده کنند (جهاندیده، ۱۳۸۴: ۱۰).

اما مدیران گاهی نیز باید نگران نبود تعارض در سازمانشان باشند. چرا که فقدان تعارض ممکن است علامت رکود سازمان و خو گرفتن کارکنان به وضع موجود یا حاکی از آن باشد که گروه‌ها انگیزه‌ای برای بحث و گفت‌وگو بر سر عقاید سنتی و پذیرفته شده ندارند (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰: ۳۳۱). در صورت بروز چنین حالتی، یکی از راهکارهای مناسب **تحریک تعارض**^۳ است و آن عبارت است از فراهم آوردن موقعیت‌هایی که در آن نظرها و عقیده‌های مختلف در معرض قضاوت گذاشته می‌شوند تا به‌وسیله یکدیگر سنجیده شوند. برای تحریک تعارض در موقعیت‌های کنترل شده، شیوه‌های متعددی وجود دارد که از آن جمله است: تغییر مکان فیزیکی گروه‌ها برای مرادوات بیشتر، تشویق برای استفاده بیشتر از منابع مشترک، برنامه‌های آموزشی برای بالا بردن آگاهی کارکنان از وجود مشکلات بالقوه در تصمیم‌گیری و مرادوات گروهی و استفاده از افراد بیرون از سازمان که سابقه‌ها، تجربه‌ها، ارزش‌ها و رفتارها یا روش مدیریتی‌شان با افراد داخل سازمان فرق دارد (مورهد و گریفین، ۱۳۸۰: ۳۳۲).

با این همه باید دانست که اولین گام در انگیزش تعارض (یا ایجاد تعارض سازنده)، انتقال این پیام به زیردستان است که تعارض در سازمان جایگاه قانونی دارد و مورد حمایت قرار می‌گیرد. در این صورت، افراد می‌توانند عقیده‌ها و نظرات مخالف خود را بدون ترس و وحشت ابراز کنند. مدیریت خواهد توانست افکار جدید را شناسایی و در تصمیم‌گیری‌های خود به‌کار برد. این امر به پویایی سازمان، بروز خلاقیت‌ها و نوآوری‌های مؤثر و رضایت شغلی بیشتر کارکنان خواهد انجامید.

پی‌نوشت

1. Conflict Management
2. Davis And Newstrom
3. Conflict Stimulation

منابع

۱. جهاندیده کاظم‌پور، مهرداد. روزنامه همشهری، شنبه ۲۸ خرداد ۱۳۸۴، سال سیزدهم، شماره ۳۷۲۵: ۱۰.
۲. شفیع‌زاده، حمید (۱۳۸۳). تعارض در سازمان‌ها، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۵۱، آذر ۱۳۸۳.
۳. کاوی، استیون آر (۱۳۸۴). هشتمین عادت. ترجمه اصغر اندرودی. نشر البرز. تهران.
۴. مورهد، گریفین (۱۳۸۰). رفتار سازمانی. سیدمهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، چاپ ششم. انتشارات مروارید. تهران.
۵. وتن، دیوید و کمرون، کیم. مدیریت تعارض. ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی فرد. مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت. تهران. چاپ اول. ۱۳۸۰.