

۱۰ روش تبدیل تعارض به فرصتها

برخورد درست با مسئله تعارض می‌تواند به خلاقیت و تغییر بینجامد. در بسیاری از سازمانها، تعارض مخرب است، روحیه را تضعیف می‌کند و سبب کاهش بهره‌وری می‌گردد. با به‌کارگیری اصول و استراتژیهای زیر می‌توانید زیانهای تعارض را کاهش دهید و شانس تبدیل تعارض به فرصتها را افزایش دهید.

۱. پذیرش فرآیند ایجاد تصمیم

چگونه یک گروه باوجود تعارض، تصمیم‌گیری می‌کند، فرآیند و قوانینی را برای تصمیم‌گیری قبل از بروز تعارض، وضع کنید چون فرآیندها و قوانین واضح، جروبحثهای یک گروه را به‌آسانی فرو می‌نشانند. در یک سازمان می‌توان تصمیمات را از بالا به پایین به‌طور زیر اتخاذ کرد:

الف - باتفاق نظر عموم؛

ب - با به‌کارگیری قوانین موجود در سازمان؛

ج - بانزاع و کشمکش.

قبل از بروز تعارض، مطمئن شوید هر کسی در سازمان می‌داند که فرآیند تصمیم‌گیری مورد توافق وجود دارد؛ چرا که بعد از وقوع تعارض، توافق بر فرآیند تصمیم‌گیری مشکل می‌شود. وقتی اعضای سازمان در تعارض قرار می‌گیرند، فرآیندهای مختلف تصمیم‌گیری را براساس انتظارات خود از تصمیمها و تاثیر آن بر خود، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. آنها با به‌کارگیری فرآیندی مخالف می‌کنند که معتقدند تصمیم‌های آن فرآیند به ضرر آنهاست.

۲. تعیین معیاری برای تصمیم‌گیریها

به‌دنبال معیارهای واقع‌بینانه بگردید که مورد اختلاف دسته‌ها و گروههای سازمان نباشد. مقصود از بیان رسالت، بصیرت و ارزشهای شرکت، این است که استانداردهای عملی برای راهبری فعالیتهای کارکنان هستند. اینها اسناد با ارزشی برای جلوگیری و حل مشکل تعارض هستند، اما برای اینکه مفید واقع شوند باید مقاصدی بیشتر از یک سری شعار داشته باشند. افراد سازمان همگی باید موافق با ماموریت و بینش و ارزشهای سازمان باشند، زیرا قبول‌نکردن آنها، خود می‌تواند منبعی برای بروز تعارض گردد. معیارهای عملی دیگری که می‌تواند فعالیتهای و تصمیم‌های داخل یک سازمان را راهنمایی کند، اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت و طرحهای استراتژیک را شامل می‌شود.

۳. حدود مسئولیت، قدرت و اختیارات در سازمان

ناهماهنگی بین قدرت، مسئولیت و اختیارات، از منابع عمده تعارض در سازمانها هستند. شما و سایرین، در سازمان چه مسئولیتی دارید، به عبارت دیگر وظیفه اصلی شما چیست، حدود مسئولیت شما چیست، گروه شما چه مسئولیتی دارد، تعارض اغلب به دلیل باورهای مختلف درباره تعاریف شغل و مسئولیتهای اداری رخ می‌دهد.

شما چه اختیاراتی دارید، چطور شما عملکرد خود را سنجش می‌کنید، شما و همکارانتان چگونه متوجه می‌شوید که کاری را درست انجام داده‌اید، ناسازگاری در استانداردهای اندازه‌گیری، تعارض را به وجود می‌آورد.

داشتن مسئولیت بدون قدرت اجرای آن مسئولیت، استرس ایجاد می‌کند. از اینکه قدرت، مسئولیت و اختیارات واضح، روشن، مشخص و همسو باشند مطمئن شوید. ردپای بسیاری از مسایل مدیریتی را می‌توان در ناهمخوانی میان این عوامل یافت.

به دنبال تعارضهای نهفته‌ای در بین همکاران و واحدهای کاری بگردید که در اثر ناسازگاری و ابهام در مسئولیتهای، خطوط قدرت و یا اندازه‌گیریهای عملکرد به وجود آمده‌اند.

۴. منشاء سیستمی تعارض

غالباً این سیستمها هستند که ریشه تعارض در سازمانها می‌شوند. متأسفانه تعارض ناشی از سیستم، در بعضی اوقات از طرف مدیران رده بالا فراموش می‌شود. آموزش کارکنان در مهارتهای اجتماعی، تعارضهایی را که ریشه در سیستمهای سازمان دارند، حل نخواهد کرد. سیستمهای پاداش، حسابداری، اطلاعات، اداری و ترفیع شغلی، همگی منابع نهفته‌ای از تعارض دارند.

به‌عنوان مثال، واحدهای تولید و مهندسی یک شرکت تولیدی پیوسته با هم در کشمکش بودند. در ظاهر این دو واحد، شرکت را به سمت تضاد سوق می‌دادند، بنابراین همکاری، آخرین راه چاره بود، نه اینکه تنها رهنمود اساسی باشد. این موضوع که محرک بوجودآورنده تعارض، ناشی از سیستم است، نیاز به بررسی زیادی نداشت. گروههای تولید و مهندسی برای انجام اهداف سیستم تشویق می‌شدند در صورتی که خود این نحوه تشویق در سیستم، ایجادکننده تعارض بود. شرکت از کارکنان تولیدی انتظار تولید هرچه بیشتر بدون توجه به کیفیت داشت، در حالی که از کارکنان مهندسی، ایجاد فرآیندهای تولیدی را می‌خواست که در آن، تولیدات با کیفیت بالا بدون توجه به طولانی‌شدن زمان، تولید شوند.

این دو واحد نمی‌توانستند به‌طور همزمان موفق باشند. راه‌حل این بود که اهداف مشترکی را طوری تعریف کنند که دربرگیرنده هر دو مقوله کیفیت و کارایی باشد. شرکت با تعویض روشهای محرک گروهها، تعارضات میان دو بخش را کاهش داد. بنابراین هر دو این گروهها متقاعد شدند که موفقیت یکی بدون دیگری امکان‌پذیر نیست.

۵. پرداختن به جنبه‌های روانی تعارض

هر تعارض دارای دو جزء است، یکی عامل فیزیکی به وجود آورنده و دیگری جنبه‌های روانی آن. بسیاری از مدیران بر این باورند که تعارض با یافتن راه‌حلی برای عامل به وجود آورنده تعارض پایان می‌پذیرد، این باوری غلط است. وقتی به جنبه‌های روانی و احساسی تعارض نپردازیم، تعارض دوباره به وجود خواهد آمد.

برعکس، در بعضی از اوقات نمی‌توان به هیچ طریقی عوامل فیزیکی به وجود آورنده تعارض را برطرف کرد، اما با پرداختن به جنبه‌های روانی افراد، ممکن است تعارض را از میان برد. یکی از ابعاد تعارض آزردهی خاطر در افراد است. افراد اغلب علاقه‌مندند از آگاهی شما نسبت به آزردهی خاطرشان اطمینان یابند. احساس آرامش خاطر به آنها دست نخواهد داد مگر اینکه به آنها بقبولانید که احساس آنها را درک می‌کنید. اگر شما مسئله به وجود آورنده تعارض را برطرف کنید اما به مسائل روانی آن توجه نکنید، شما تعارض را به طور کامل حل نکرده‌اید.

بنابراین، ابتدا باید با مشکلات روانی و سپس با عامل فیزیکی به وجود آورنده تعارض برخورد کرد.

مهمترین مهارت در پرداختن به مسائل روانی، خوب گوش دادن است. به حرفهای دیگران گوش فرادادن یک مهارت حیاتی است که در هنگام بروز تعارض، افراد کمی آن را به کار می‌گیرند (در هنگام بروز تعارض، افراد کمتر به حرف یکدیگر گوش می‌دهند). به خاطر بیاورید که شما می‌توانید گوش فرا دهید و افراد را درک کنید بدون اینکه موافق آنها باشید. برای فهمیدن، حتماً باید در ابتدا گوش کنید.

۶. سوالها دقیق باشد

وقتی راه‌حلهای مختلف را بررسی می‌کنید، بپرسید چه معیاری دیکته می‌کند که فقط یک راه حل خاص برای انجام دادن درست است. چه اصولی در یک راه حل نهفته است که آن را صحیح‌تر از بقیه نشان می‌دهد، این سوال را وقتی مطرح کنید که شخصی راه‌حلی مخالف با نظرات شما مطرح می‌کند. در مورد دلایل مطرح کردن آن راه حل از طرف آنها تحقیق کنید. معیارها همچنین می‌توانند در آرام کردن افراد بددهن و تندخو مورد استفاده قرار گیرند. وقتی کسی اولتیماتومی می‌دهد، بپرسید چه منظوری از آن اولتیماتوم مدنظر او بوده است.

۷. مشکل را در قالب سوال مطرح کنید

ابتدا مشکل را در قالب سوال مطرح کنید و سپس به دنبال پاسخهای آن بگردید. بیان مشکل در قالب سوال، فضایی از پرسش و پاسخ ایجاد می‌کند. بپرسید ما چگونه می‌توانیم...، ما چه کاری می‌توانیم انجام دهیم برای...، سپس به صورت گروهی به دنبال جوابهای مناسب بگردید.

سوالهایی که بیان‌کننده سرزنش و ایرادگیری باشند برای از بین بردن تعارض مفید نیستند. مراقب مطرح کردن سوالهایی از قبیل <چرا آن کار را انجام دادی > و <مقصر اشتباه کیست > باشید.

۸. از بالا به مسایل نگاه کنید

آلبرت اینشتین گفته است: شما یک مسئله را در همان سطحی که آن مسئله پدید آمده نمی‌توانید حل کنید. وقتی با مشکلی مواجه می‌شوید، از زاویه‌ای بازتر و بالاتر به آن بنگرید تا تصویر بزرگتری از مسئله برایتان متصور شود، و سعی کنید نظر سطوح بالاتر مدیریت را جلب کنید.

به مشکل تعارض درون سازمانی، با دید شخص اول سازمان بنگرید که متصدی کل سازمان است. سعی کنید سرانجام به آن ماموریت، بینش و ارزشهایی که داشتن یک دید وسیع نسبت به سازمان می‌تواند ایجاد کند، برسید.

۹. درباره سوء تفاهمات بحث کنید

وقتی سوء تفاهمی پدید می‌آید، درباره علت پیدایش آن و اینکه چگونه می‌توان از وقوع مجدد آن جلوگیری کرد، بحث کنید. برای اینکه تنها از طریق گفت‌وگو می‌توانید درک دوجانبه را که به حل تعارض کمک خواهد کرد توسعه دهید. گفت‌وگو خود موجب جستجو برای فهم طرف مقابل می‌شود. در حالت سازگاری تعداد بسیار کمی از مشکلات افراد با همدیگر، پدید می‌آید. وقتی که سوء تفاهمی پیش می‌آید آن را پس از تشخیص رفع کنید.

۱۰. دستورات را از حالت مخفی بودن درآورید

وقتی افراد پیشنهادی ارائه می‌دهند یا موقعیتی را جستجو می‌کنند، از آنها بپرسید چه منافعی برای آنها در آن موضوع وجود دارد. نیازها، پیامدها یا پاداشهای پشت هر موقعیت را جستجو کرده و درباره آنها با هریک گفت‌وگو کنید. راه از میان برداشتن دستورات مخفی و مبهم، تفسیر و بازکردن آنهاست.

اگرچه تعارض می‌تواند یک سازمان را نابود کند، ولی می‌توانید با به‌کارگیری ده اصل فوق، فرآیند بهبود را تسریع بخشید .

منبع:

A SELECTION OF IIE SOLUTIONS

مترجم: هوشنگ تقی‌زاده

برگرفته از : ماهنامه تدبیر