مباحث مرتبط با نیروی انسانی (۱۲)

ادامه تعارض در سازمان و راهکارهای مدیریت تعارض(۶)

در نوشتارهای قبلی پیرامون تعریف تعارض و منشا آن، علل تعارض سازمانی، انواع تعارض و سطوح آن، مزایای تعارض، رویکردهای مواجه با تعارض، استراتژی‌هایی برای مذاکره و کنترل تعارض مطالبی نگارش شد. در ادامه به روش‌های عملی برای مدیریت تعارض پرداخته می‌شود.

روش‌های عملی برای مدیریت تعارض

در این بخش برخی از استراتژی‌های حل تعارض را بررسی و مهارت‌های لازم برای تبدیل این استراتژی‌ها به عمل بیان می‌شود. با تاکید دوباره بر اهمیت در نظر گرفتن تعارض به عنوان بخش طبیعی از زندگی افراد و سازمان‌ها باید یادآوری شود که تعارض، زمانی که کاملا مدیریت شود، می‌تواند شانس تغییر مثبت را بوجود آورد. اما به یاد داشته باشید که درک نقطه نظر دیگران نیاز به زمان، صبر، شفقت، و مهارت در مذاکره و حل منازعات دارد.

راهکارهای زیر ممکن است توسط افرادی که بدنبال حل مشکلات یا واسطه‌هایی که به دیگران کمک می‌کنند؛ مورد استفاده قرار گیرد. چنین فرایندی نیازمند این است که حداقل یک نفر مهارت‌های لازم برای اجرای هر مرحله را داشته باشد.

۱. بیان کردن تمامی نقطه نظرها

هر گروه باید زمان بی وقفه‌ای برای توصیف مشکلات داشته باشد. زمانی که اولین گروه در حال صحبت کردن هستند گروه دیگر باید نقش شنونده‌ی فعال را بازی کند. لازمه‌ی این موضوع حفظ ارتباط چشمی و زبان بدن، احترام گذاشتن و قطع نکردن سخنان آنان است. شنونده اگر بخواهد راجع به موضوعی صحبت کند و در مورد آن نظر دهد ممکن است یادداشت‌برداری کند. بسته به شدت وضعیت، این مرحله ممکن است دشوار باشد. این امر مستلزم آن است که شنونده احساسات خود را کنترل کند و بر دیگر افراد تمرکز کند. بعد از گروه‌ها خواسته می‌شود که نقش‌های خود را عوض کنند.

۲. شفاف سازی مشکلات و منافع موجود

هنگامی که تمام نظرات شنیده شد، گروه‌ها ممکن است "تبادل" را شروع کنند. باید روی جداسازی مردم از مشکلات و تنظیم کردن شرح مشکل تاکید شود. هچنین باید تلاش کرد تا منافعی را که گروه‌ها از آن سخن می‌گویند؛ شفاف سازی کرد. در هر مورد، قبل از جستجوی راه حل، باید در مورد مشکل به توافق رسید.

۳. بارش افکار راه حل‌ها

بارش افکار شامل چهار قاعده کلی می‌شود. (۱)زمان باید محدود باشد. (۲) هیچ ایده‌ایی احمقانه نیست. (۳)همه باید در آن شرکت کنند. (۴) در طول انجام بارش افکار هیچ فردی نباید راجع به پیشنهادات دیگران اعمال نظر یا آن را ارزیابی کند. از نتیجه‌گیری و انتقادات زود هنگام باید جلوگیری به عمل آید چرا که "قضاوت مانع خلاقیت می‌شود". هنگامی که تمام نظرات بیان و شنیده شد، معیارهایی برای ارزیابی آن تعیین می‌شود.

۴. رسیدن به توافق

هنگامی که در مورد راه حل‌ها توافق حاصل شد، باید به دقیق‌ترین شکل ممکن آن‌ها را نوشت. بر سر سوالاتی نظیر چه کسی، چه چیزی، چه زمانی و چه مکانی نیز باید توافق شود. تمام گروه‌ها باید بدانند که بر سر چه توافق کرده‌اند. همچنین باید در مورد اینکه چگونه گروه‌ها یکدیگر را از مشکلات باخبر می‌سازند و اگر مشکل دیگری پیش آمد چگونه عمل می‌کنند نیز توافق کنند.

۵.آگاهی از سوگیری‌های خود

علاوه بر مهارت‌ها و روش‌هایی که بیان شد، شما باید از سوگیری های خود نیز آگاه باشید. شما ممکن است مخالف برخی افراد و موافق برخی دیگر باشید. در شناخت سوگیری‌های خود، باید از تصمیماتی که اغلب ناخودآگاه اتخاذ می‌کنید آگاه باشید و قبل از اقدام این تصمیمات را با دیگر گروه‌ها بررسی کنید.

نتیجه‌گیری:

درحالیکه تعارض در سازمان‌ها اجتناب ناپذیر و مطلوب است اما سطح بالایی از تعارض‌های حل نشده می‌تواند مخرب باشد. درحالت ایده‌آل، نقش مدیران به تنهایی در مدیریت محیطی که احتمال تعارض مختل کننده وجود داشته باشد؛ حداقل است و در عوض مشارکت تمامی کارکنان مورد تحسین قرار

می‌گیرد. مدیران علاقه‌مند به مدیریت کارآمد تعارض شدیدا بر مسائل مرتبط با ارتباطات و اعتماد تمرکز می‌کنند. به گفته کارشناسان، شایع‌ترین منبع تعارض داخلی در یک سازمان، ارتباطات نامناسب است. ارتباط موثر بین‌فردی بر پایه اعتماد است. به این ترتیب نباید جای تعجب باشد که متغیری که بیشترین تاثیر را بر شرایط دیگر تعارض دارد، میزان اعتماد ما به سایر افراد است. هرچه بیشتر به دیگران اعتماد کنیم، قطعا جزئی از انگیزه‌های آن‌ها در حل تعارض‌ها خواهد بود. اگر مدیران بتوانند بیاموزند که دیدگاه‌های ظاهرا مخالف را بکارگیرند؛ می‌توانند کارآیی سازمان را افزایش دهند. چرا که در حین تعارض، تفکر متعارف به چالش کشیده می‌شود، تهدیدات و فرصت شناسایی می‌شوند و راه‌حل‌های جدید ساخته می‌شوند. **پایان**

منبع:

Dehart.R. B., Denhart. J.V., Aristigueta. M.P.(2016) Managing human behavior in public and non profit organization, 4 Edithon, Part 11,PP 537-582.