

## تیم های مدیریتی چگونه میتوانند مبارزه ی خوبی داشته باشند؟

مشکلات مدیریت تعارض، معمولاً جلوی دست و پای مدیران ارشد را می گیرند. آن ها می دانند که تعارض بر سر مسایل، امری طبیعی و حتی ضروری است. افراد منطقی که در زمان عدم قطعیت تصمیم گیری می کنند، احتمالاً درباره ی بهترین مسیر برای آینده ی شرکت خود اختلافات صادقانه ای دارند. تیم های مدیریتی که اعضایشان تفکر یکدیگر را به چالش می کشانند، به درک کامل تری از انتخاب ها می رسند، تعداد گزینه های بیشتری ارائه می دهند و در نهایت، تصمیم های مؤثری می گیرند که در فضاهای رقابتی امروز ضروری اند.

اما متأسفانه تعارض سازنده ممکن است به سرعت بازدهی خود را از دست بدهد. ممکن است اظهارنظری که معنایی حقیقی می دهد، به صورت حمله ای شخصی تفسیر شود. اضطراب و ناامیدی درباره ی انتخاب های دشوار، به عصبانیت در برابر همکاران منجر می شود. افراد بارها با مسائل درگیر می شوند. از آنجا که بیشتر مدیران اجرایی به منطقی بودن خود در تصمیم گیری افتخار می کنند، حتی اقرار به این جنبه ی احساسی و غیرمنطقی از رفتار خود را دشوار می دانند، چه برسد به مدیریت آن.

مشکل این است که اجازه ندهیم تعارض سازنده بر سر مسایل، به تعارض های «میان فردی» ناکارآمد تنزل یابد و اینکه مدیران را تشویق کنیم تا بدون تخریب توانایی هایشان برای کار کردن، در کنار یکدیگر به صورت یک گروه، در مورد مسائل بحث کنند. در این مقاله، می بینیم که گروه شما چگونه خواهد توانست تعارض های فردی و حرفه ای را از هم تفکیک کند و اثربخشی جمعی خود را به صورت چشمگیری بهبود بخشد.

### تمرکز بر واقعیت ها

برخی از مدیران بر این باورند که کار با حجم بسیار زیادی از داده ها، به دلیل گسترش طیف مسایل مورد بحث، باعث افزایش تعارض های «میان فردی» می شود. داشتن اطلاعات بیشتر در صورتی که داده ها هدفمند و به روز باشند بهتر است؛ زیرا افراد را به تمرکز بر مسایل تشویق می کند، نه بر شخصیت افراد.

رابطه ی مستقیمی بین اتکا به واقعیت ها و تعارض های میان فردی وجود دارد. واقعیت ها به افراد اجازه می دهند به سرعت به مسائل اصلی پیرامون یک انتخاب راهبردی بپردازند. تصمیم گیرندگان در باتلاق مشاجرات مربوط به واقعیت های مبهم فرو نمی روند. مهم تر آنکه، اتکا به داده های جاری اساس گفت و گوهای راهبردی در واقعیت است. واقعیت ها (مانند فروش جاری، سهم از بازار، هزینه های تحقیق و توسعه، رفتار رقبای و بازده تولید) گفت و گوها را غیرشخصی می کنند؛ زیرا این موارد خیال پردازی ها، حدس ها یا تمایلات شخصی نیستند. در نبود واقعیت ها، احتمال دارد انگیزه ی افراد سست شود. تصمیم بر اساس واقعیت ها فرهنگی را به وجود می آورد که به جای افراد، بر مسایل تأکید می کند.

## ارائه‌ی چند گزینه

برخی مدیران بر این باورند که می‌توانند فقط با تمرکز بر یک یا دو گزینه، تعارض را کاهش دهند و در نتیجه، گزینه‌های قابل‌بحث در مورد مسائل اختلاف‌برانگیز را کم می‌کنند؛ اما در حقیقت گروه‌های با کم‌ترین تعارض میان‌فردی، دقیقاً عکس این کار را انجام می‌دهند. آن‌ها از روی آگاهی، گزینه‌های مختلفی را (اغلب چهار یا پنج گزینه) به صورت هم‌زمان ارائه می‌دهند. مدیران حتی برای ارتقای بحث، گزینه‌هایی ارائه می‌دهند که مورد حمایت خودشان نیست.

دلایل مختلفی وجود دارد که چرا در نظر گرفتن گزینه‌های متعدد ممکن است به کاهش تعارض میان‌فردی منجر شود. برای مثال، ممکن است باعث توزیع تعارض شود: انتخاب‌ها از حالت صفر و صدی خارج می‌شوند و افراد فضای بیشتری برای تغییر میزان حمایت خود از گزینه‌های مختلف به دست می‌آورند. مدیران می‌توانند بدون اینکه تحقیر شوند با سهولت بیشتری تغییر موضع دهند.

همچنین ارائه‌ی گزینه‌ها، راهی برای گردآوری مدیران درباره‌ی یک وظیفه ذاتاً انگیزه‌بخش و مشترک است. این کار، انرژی آن‌ها را روی حل مشکل متمرکز می‌کند و احتمال دستیابی به راه‌حل‌های تلفیقی، یعنی گزینه‌هایی که دیدگاه‌های تعداد بیشتری از تصمیم‌گیرندگان را دربرمی‌گیرند، افزایش می‌دهد. مدیران در ارائه‌ی گزینه‌های متعدد، با رسیدن به یک راه‌حل توقف نمی‌کنند بلکه به ارائه‌ی گزینه‌های بیشتر و معمولاً ابتکاری‌تر ادامه می‌دهند. این فرآیند، به‌خودی‌خود خلاقانه و مفرح است و به‌جای تعارض میان‌فردی، فضای مثبتی برای گفت‌وگوهای اساسی به وجود می‌آورد.

## ایجاد اهداف مشترک

سومین تاکتیک برای به حداقل رساندن تعارض مخرب شامل چارچوب‌بندی انتخاب‌های راهبردی به صورت فعالیتی جمعی و نه رقابتی است. عناصر همکاری و رقابت به صورت هم‌زمان در هر گروه مدیریتی وجود دارند: مدیران اجرایی، نفع مشترکی از عملکرد شرکت می‌برند، درحالی‌که بلندپروازی‌های شخصی ممکن است آن‌ها را به رقبایی برای کسب قدرت تبدیل کند.

گروه‌هایی که دچار تعارض‌اند، اهداف مشترک ندارند. اعضای گروه خود را در تعارض با یکدیگر می‌بینند و به‌طور شگفت‌آوری برای واکنش به تهدیدها، تمایل به تصمیم‌گیری در چارچوبی منفی دارند. بسیاری از مطالعات صورت گرفته روی تصمیم‌گیری‌های گروهی و تعارض‌های میان‌فردی نشان می‌دهند که اهداف مشترک، با تأکید بر منفعت مشترک تمامی اعضای گروه در پی گفت‌وگو، به همبستگی تیمی کمک می‌کند. زمانی که اعضای گروه برای نیل به هدفی مشترک تلاش می‌کنند، به احتمال کمتری فقط خود را برنده یا بازنده می‌دانند و به احتمال

بسیار بیشتر، نظر دیگران را بهتر درک می‌کنند و از آن‌ها درس می‌گیرند. مشاهدات نشان می‌دهند که وقتی مدیران اجرایی اهداف مشترکی ندارند، معمولاً کوتاه‌فکرند، دچار سوءتفاهم شده و یکدیگر را سرزنش می‌کنند.

## استفاده از شوخی

گروه‌هایی که از عهده‌ی تعارض‌ها به‌خوبی برمی‌آیند، تلاش‌های آشکار و حتی گاهی برنامه‌ریزی‌شده‌ای برای کاهش تنش و همچنین ارتقای روحیه‌ی جمعی از طریق مفرح ساختن کار انجام می‌دهند. چنین گروه‌هایی بر هیجان رقابت پرسرعت تأکید می‌کنند، نه بر استرس رقابت در بازارهای به‌شدت بی‌رحم و نامطمئن.

برای حفاظت افراد در مواقع استرس‌زا و تهدیدآمیزی که معمولاً در ضمن تصمیم‌گیری‌های راهبردی به وجود می‌آیند، شوخی در حکم یک سازوکار دفاعی عمل می‌کند. شوخی کردن از طریق قرار دادن این موقعیت‌ها در بافت وسیع‌تری از زندگی، اغلب با استفاده از طعنه و کنایه، به افراد کمک می‌کند تا این حرف‌ها را به خودشان نگیرند. شوخی با ابهامی که دارد، لبه‌ی تیز و تهدیدآمیز گزاره‌های منفی را کند می‌کند. گوینده می‌تواند سخنانی را که اگر در قالب شوخی بیان نشوند توهین‌آمیز به نظر می‌رسند، در قالب شوخی بیان کند؛ زیرا در این صورت، پیام، هم‌زمان هم جدی و هم غیر جدی است. شنونده نیز می‌تواند با دریافت جنبه‌ی جدی پیام بدون این‌که نشان دهد چنین چیزی رخ داده، از تحقیر شدن بگریزد. نتیجه‌ی این کار انتقال مطالب دشوار با رعایت ادب و با تهدید کمتر شخصیت افراد است.

شوخی همچنین از طریق تأثیر پر قدرت خود بر وضع روانی افراد، به‌جای رقابت، تصمیم‌گیری را در چارچوب همکاری قرار می‌دهد. بر اساس حجم انبوهی از پژوهش‌ها، افراد در وضعیت روانی مثبت، نه‌تنها خوش‌بین‌ترند، بلکه دیگران را راحت‌تر می‌بخشند و در پیدا کردن راه‌حل، خلاقیت بیش‌تری نشان می‌دهند. وضعیت روانی مثبت درک بهتری از مشاجره‌های دیگران به ما می‌دهد؛ زیرا افرادی که در وضعیت روانی خوبی به سر می‌برند، موانع دفاعی خود را کنار می‌گذارند و بنابراین می‌توانند به‌صورت مؤثرتری گوش کنند.

## ایجاد توازن در ساختار قدرت

مدیرانی که معتقدند فرآیند تصمیم‌گیری گروه آن‌ها منصفانه است، به احتمال بیشتری بدون ایجاد رنجش، حتی زمانی که خود با آن‌ها موافق نیستند، تصمیم‌ها را می‌پذیرند؛ اما وقتی باور داشته باشند که این فرآیند غیرمنصفانه است، نیت‌های بدخواهانه به‌راحتی تبدیل به تعارض‌های میان‌فردی می‌شود. به‌این ترتیب، پنجمین تاکتیک کاهش تعارض میان‌فردی، ایجاد نوعی حس انصاف از طریق متوازن‌سازی قدرت در گروه مدیریت است.

پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبران مستبدی که از طریق ساختارهای قدرت بسیار متمرکز مدیریت می‌کنند، اغلب تعارض میان‌فردی بالایی را به وجود می‌آورند. در نقطه‌ی مقابل، رهبران ضعیف نیز به این دلیل که خلأ قدرت در رأس، مدیران را به مبارزه برای کسب جایگاه تشویق می‌کند، به تعارض میان‌فردی دامن می‌زنند. تعارض میان

فردی در ساختارهای متوازن قدرت، کم‌ترین میزان را دارند. در این ساختارها، مدیرعامل قدرتمندتر از دیگر اعضای گروه مدیریت ارشد است، اما اعضا به‌خصوص در حوزه‌ی تعریف‌شده‌ی مسئولیت خود، به‌خوبی از قدرت استفاده می‌کنند. در ساختارهای متوازن قدرت، تمامی مدیران اجرایی در گرفتن تصمیم‌های راهبردی مشارکت دارند.

## درباره‌ی آنچه به صلاح است توافق کنید

متوازن‌سازی قدرت، یکی از تاکتیک‌های ایجاد حس انصاف است. پیدا کردن راهی مناسب برای حل تعارض بر مسایل، تاکتیک دیگر و شاید مهم‌تری است. مجموعه‌ای از تحقیقات درباره‌ی عدالت رویه‌ای، نشان می‌دهد منصفانه بودن فرآیند که شامل مشارکت زیاد و اثرگذاری تمامی افراد مربوطه است، برای بیشتر افراد بسیار بااهمیت است. در صورتی که افراد به منصفانه بودن فرآیندی که نتایج کنونی از طریق آن به‌دست‌آمده‌اند اطمینان داشته باشند، راحت‌تر با نتایجی که موردنظرشان نبوده موافقت می‌کنند. بیشتر افراد انتظار دارند که به نظر آن‌ها به‌صورت جدی توجه شود، اما می‌دانند که همیشه این نظرها غالب نمی‌شوند. این دقیقاً همان چیزی است که در توافق برای آنچه به صلاح است رخ می‌دهد.

صرف‌نظر از انصاف، دلایل دیگری وجود دارند که نشان می‌دهند چرا توافق درباره آنچه به صلاح است، مانع مهمی در برابر تعارض میان فردی محسوب می‌شود. به نظر می‌رسد که تعارض، امری طبیعی است و نشانه‌ای از نداشتن عملکرد میان فردی محسوب نمی‌شود. زمانی که تصمیمی بر بخش خاصی از سازمان تأثیر بگذارد، نفوذ مدیران آن بخش را افزایش می‌دهد و با توجه به نیاز به تصمیم‌گیری، در تمایل مدیران برای بیان نظر تعادل ایجاد می‌کند. این یک فرآیند تصمیم‌گیری منصفانه و تساوی گراست که همه را به ارائه‌ی نظرها تشویق می‌کند؛ اما به‌وضوح تعیین می‌کند که چگونه تصمیم‌گیری صورت خواهد پذیرفت.

سرانجام، توافق درباره‌ی آنچه به صلاح است سرعت می‌گیرد. فرآیندهایی که مستلزم توافق هستند، بسیار طولانی می‌شوند و مدیران را به دلیل وقت‌گیر و بی‌ثمر بودن گفت‌وگوها ناامید می‌کنند. جای تعجبی نیست که مدیران در نهایت ناامیدی خود را نتیجه‌ی قصور همکاران می‌دانند و نه فرآیند ضعیف حل تعارض.

## ارتباط بین تعارض، سرعت و عملکرد

بر اساس بسیاری از پژوهش‌های دانشگاهی، احتمال تعارض بر سر مسایل، نه‌تنها در گروه‌های مدیریت ارشد وجود دارد، بلکه ارزشمند هم است. چنین تعارضی اطلاعاتی وسیع‌تر، درکی عمیق‌تر از مسائل و مجموعه‌ی غنی‌تری از راه‌حل‌های ممکن را در اختیار مدیران اجرایی قرار می‌دهد. همچنین شواهد نشان می‌دهد درجایی که تعارض اندکی بر سر مسائل وجود داشته باشد، احتمال تصمیم‌گیری ضعیف وجود دارد. «تفکر گروهی» علت اصلی رسوایی‌های عمده شرکتی و سیاست عمومی بوده است. گروه‌هایی که درگیر تعارض سالم هستند، نه‌تنها تصمیم‌های بهتری می‌گیرند، بلکه با سرعت بیش‌تری به‌پیش می‌روند. گروه‌های بدون تعارض، اثربخشی خود را از دست می‌دهند. مدیران اغلب خود را عقب می‌کشند و فقط در ظاهر هماهنگ عمل می‌کنند. در حقیقت، نقطه‌ی

مقابل تعارض، معمولاً توافق نیست بلکه بی‌اعتنایی و مشارکت نداشتن است. گروه‌هایی که قادر به ایجاد تعارض چندانی نیستند، سرانجام دچار عملکردی ضعیف می‌شوند. این گروه‌ها بیشتر از توجه به مسائل اصلی غافل می‌مانند یا به‌سادگی از جنبه‌های مهم وضعیت راهبردی خود آگاهی ندارند. چنین شرکت‌هایی، فرصت بررسی فرض‌های محدودکننده نادرست و ایجاد گزینه‌های کاملاً متفاوت را از دست می‌دهند.

در بازارهای پرسرعت کنونی، تصمیم‌های راهبردی موفق را به‌احتمال بیشتر گروه‌هایی اتخاذ می‌کنند که تعارضی گسترده و فعال داشته باشند، بدون آنکه چیزی را فدای سرعت کنند. کلید این کار کاهش تعارض میان‌فردی است.

