



دوره آموزشی شایستگی مدیران حرفه ای

عنوان دوره: تیم و شبکه سازی

گردآورندگان:

دکتر الهه ناصری نژاد

دکتر عاطفه سجاد

دکتر معصومه سیفی

زمستان ۹۸

بسمه تعالی

فهرست مطالب

۳.....	هدف دوره:
۴.....	راهنمای مطالعه و یادگیری:
۵.....	درس اول: کار تیمی و مهارت تیم سازی
۹.....	درس دوم: شبکه های سازمانی
۱۴.....	درس سوم: مدیریت تضاد بین فردی
۲۹.....	درس چهارم: مهارت نفوذ و تاثیرگذاری

هدف دوره

تیم‌سازی یکی از کارهایی است که این روزها تمامی سازمان‌های موفق در دنیا در پیش گرفته‌اند. زمانی که افراد یک تیم در مورد هدفی مشارکت کنند موجب بهبود کارها و فرآیند تصمیم‌گیری می‌شود. در حال حاضر بیشتر پژوهش‌های حوزه مدیریتی جهت بهبود فعالیت‌ها، در راستای تیم‌های کاری و کار تیمی می‌باشد. همچنین برای انجام همه فعالیت‌ها و فرایندها به نحو اثربخش و کارآمد، نیاز به تشکیل تیم‌های کاری مناسب داریم. برای اینکه این تیم‌ها بتوانند کاری را به نحو احسن به پایان برسانند، باید روحیه کار تیمی در تک تک اعضا وجود داشته باشد. نحوه عملکرد هر کدام از این اعضا به حدی مهم است که به تنهایی می‌تواند در شکست یا موفقیت یک پروژه یا کسب‌وکار موثر باشد. بنابراین قبل از تشکیل تیم، باید فرهنگ کار تیمی را در کسب‌وکار یا سازمان خود نهادینه کنیم.

یکی از اصلی‌ترین مزایای تیم‌سازی در سازمان ترویج خلاقیت در میان اعضا می‌باشد. وقتی اعضای سازمان خود را به صورت تیمی در معرض فعالیت‌های گروهی قرار می‌دهید از آنان می‌خواهید فرای تفکری فکر کنند که قبلاً به آن عادت داشته‌اند و از تصورات خود برای یافتن راه حل‌های نوینی استفاده کنند که در تحقق اهداف تیم موثر هستند. همچنین این موضوع انگیزه و اعتماد به نفس این افراد را نیز بالاتر می‌برد. به طوری که وقتی افراد در فعالیت‌های تیمی درگیر می‌شوند اعتماد بیشتری به مهارت‌های خود پیدا می‌کنند و به این ترتیب به فعالیت‌های چالش‌برانگیزی گرایش پیدا می‌کنند که برای انجام آن پشتکار فراوان دارند. علاوه بر این ایجاد اعتماد به تک تک اعضای تیم و فعالیت آنان از جمله نتایج کار گروهی است. وجود فعالیت تیمی و گروهی در سازمان به خودی خود نیروی انگیزشی قوی برای انجام وظایف کاری است، زیرا نشان دهنده بخشی از تعهدات سازمان است.

در نهایت باید ذکر کرد که راندمان و بهره‌وری در سازمان با فعالیت‌های تیمی بشدت بالا می‌رود. اعضا با فراگیری مهارت‌های کار تیمی به جای رقابت با هم به همکاری در رسیدن به اهداف سازمان متمایل شده و با انگیزه پیش می‌روند. در نهایت هم مدیریت باید با درک مناسب از زحمات آنان با تشویق‌های به موقع در هنگام پیشرفت سازمان و حرکت به سوی اهداف سازمانی، آن‌ها را با انگیزه تر نماید.

دوره آموزشی تیم و شبکه‌سازی جهت تقویت و توسعه این حوزه در مدیران طراحی شده است. هدف اصلی دوره آشنا نمودن فراگیران با نقش تیم و شبکه‌سازی در جهت ارتقا بهره‌وری سازمان برای انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌ها و وظایف و فراگیری این مهارت است. امید است برای شرکت‌کنندگان دوره، قابل استفاده و بهره‌برداری باشد.

مرکز آموزشی آرمان رضوی

راهنمای مطالعه و یادگیری

فراگیر ارجمند، در این دوره آموزشی غیرحضوری، استاد مستقیماً بر آموزش و یادگیری شما حضور و نظارتی ندارد. به دیگر سخن، شما خود معلم خویش می‌باشید. این خود شما هستید که برای آموزش و یادگیری تلاش خواهید نمود. از همین رو، به منظور آشنایی بیشتر با اهداف و محتوای آموزشی دوره این راهنما را با دقت مطالعه کنید.

محتوای آموزشی دوره

این کتاب در برگرفته محتوای آموزشی دوره می‌باشد و مشتمل بر چهار درس به شرح زیر است:

درس اول: کار تیمی و مهارت تیم سازی

درس دوم: شبکه های سازمانی

درس سوم: مهارت نفوذ و تاثیرگذاری

درس چهارم: مدیریت تضاد بین فردی

هدف‌های آموزشی

در ابتدای هر درس، هدف‌های آموزشی (رفتاری) آن درس بیان گردیده است. این هدف‌ها، نمایانگر انتظاراتی است که پس از مطالعه هر درس باید به آن‌ها دست پیدا کنید. توصیه می‌شود قبل از مطالعه هر درس، ابتدا این هدف‌ها را به دقت بخوانید تا آگاه شوید پس از مطالعه درس چه انتظاری از شما می‌رود؟

خود ارزیابی

در پایان هر درس، تحت عنوان "خود ارزیابی" تعدادی سؤال مطرح شده است. این سؤال‌ها برای ارزیابی آموخته‌های شما است که از مطالب مرتبط با هدف‌های رفتاری استخراج شده‌اند. براین باور، مطالب آموزشی را هنگامی بطور کامل آموخته اید که بتوانید همه سؤالات را به درستی پاسخ دهید. در این صورت برای شرکت در آزمون پایان دوره، آمادگی خواهید داشت. توصیه می‌شود؛ پس از مطالعه هر درس با پاسخ دادن به سؤالات خود ارزیابی، میزان آموخته هایتان را ارزیابی کنید. از این راه، مشکلات و کمبودهای آموزشی خود را نیز شناسایی خواهید نمود.

آزمون پایان دوره آموزشی:

در پایان دوره، از فراگیران آزمون به عمل خواهد آمد و چنانچه هر فراگیر از نمره قبولی برخوردار شود، برای وی گواهینامه پایان دوره اعطاء خواهد شد.

توصیه هایی برای کسب موفقیت:

— در فاصله زمانی بین ثبت نام در دوره آموزشی تا هنگام برگزاری آزمون پایان دوره با دقت و برنامه‌ریزی مناسب، کتاب آموزشی دوره را به دقت مطالعه کنید.

— در جریان مطالعه، احتمالاً برخی ابهامات، مشکلات، سؤال‌ها و... بر سر راه شما آشکار خواهد شد. کوشش کنید با مطالعه بیشتر، نسبت به رفع آن اشکالات و یافتن پاسخ برای سؤالات، براین مشکلات فائق شوید.

— کلیه سؤالات آزمون پایان دوره در حیطه هدف‌های هر درس قرار دارند. برای کسب موفقیت، مطالبی را که در حیطه هدف‌های رفتاری قرار دارند، دقیق تر و عمیق تر یاد بگیرید.

— بخش مهمی از سؤالات آزمون پایان دوره نیز از بین سؤالات‌های پایان درس‌ها انتخاب می‌شود.

موفق باشید

درس اول

کار تیمی و مهارت تیم سازی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. تعریف تیم کاری را بیان نمایید.
۲. مراحل شکل گیری تیم را تحلیل کنید.
۳. اصول تیم سازی موفق در سازمان را فرا گیرید.

تیم سازی در سازمان

برای موفقیت در هر کاری اول داشتن آگاهی، هدف و برنامه مورد نیاز است. اما تمامی این موارد بدون داشتن یک تیم خوب نمی توانند از حالت نظری به حالت عملی تبدیل شوند. در حقیقت تیم بازوی مدیریت سازمان برای نیل به اهداف کلان است. تیم در هر سازمانی از نیروهای انسانی تشکیل می شود که هر کدام تخصص خاص خود را دارند و تخصص های آن ها مکمل یکدیگر بوده و در کنار هم نیازهای سازمان را تامین می نمایند. البته هر یک از این افراد، انگیزه منافع شخصی نیز در قالب کار در سازمان دارند که طبیعتاً باموفقیت سازمان، این افراد نیز به سود خود می رسند. بحث اشتراک انگیزه در میان افراد یک سازمان بسیار مهم و حیاتی است.

تعریف تیم کاری در سازمان

واضح است در هر سازمان یا کسب و کاری چه بزرگ، چه متوسط و چه کوچک باشد، یک فرد نمی تواند عهده دار کلیه وظایف و مسئولیت ها باشد. هر فردی باید در سازمان از یاری و مشورت همکاران خود بهره گیرد. در صورتی که افراد سازمان با یکدیگر همانند یک تیم و بسیار هماهنگ کار کنند، اهداف بسیار پیچیده به راحتی قابل حصول هستند. در تعریف تیم کاری باید عنوان نمود که تیم کاری از گروهی از افراد تشکیل شده است که برای رسیدن و نیل به هدفی مشترک، در کنار یکدیگر کار می کنند و هر یک وظایف محوله را انجام داده و به یکدیگر هم یاری می رسانند. افرادی که یک تیم را تشکیل داده اند، در حالت ایده آل باید اهداف و مقاصد مشترک و تا حدودی خط سیر فکری یکسانی داشته باشند. واضح است که افرادی که با یکدیگر سازگاری ندارند، هرگز نمی توانند یک تیم را تشکیل دهند. اعضای تیم باید علایق، فرآیند فکری، طرز رفتار، ادراک و تمایلات مشابه و نه لزوماً یکسان، داشته باشند و در کنار این موارد، روحیه انعطاف پذیری داشته باشند تا بتوانند بخود را هر چه بیشتر با سایر اعضای تیم کاری هماهنگ نمایند و به تقابل با آن ها برنخیزند.

از تیم تعاریف متفاوتی ارائه شده است اما همه تعاریف دارای ابعاد مشترکی هستند. تیم دارای دو نفر عضو یا بیشتر است که دارای اهداف عملکردی مشخص بوده و همکاری بین اعضاء تیم، لازمه حصول تیم به اهداف موردنظر است. به بیان دیگر، تیم عبارتست از یک گروه دو یا چند نفره از افراد که به طور مستقیم با یکدیگر تعامل برقرار کرده و به منظور رسیدن به هدف، کارها را هماهنگ می کنند.

اندازه تیم درون سازمان

در سازمان ها و کسب و کارهای کوچک کل کار به صورت یک تیم انجام می شود. اما در کسب و کارها و سازمان های بزرگ در هر قسمت یک تیم از پرسنل وجود دارد. اندازه تیم درون سازمان، به میزان پیچیدگی وظایفی که بر عهده تیم گذاشته شده است بستگی دارد. به طور ایده ال می توان گفت هر تیمی باید از هفت تا ده نفر تشکیل شده باشد. تعداد اعضای بسیار زیاد، می تواند موجب سردرگمی و کج فهمی در میان اعضای تیم گردد.

مفهوم تیم سازی

شکل گیری و توسعه تیم، فرایندی پویاست. بیشتر تیم ها خود را دائماً در حال تغییر می یابند و ممکن است هرگز به مرحله ای ثابت نرسند. اما صاحب نظران معتقدند که بیشتر تیم ها فرایند تکاملی را طی می کنند. براساس مدل «توکمن» تیم ها چهار مرحله (شکل گیری، طوفان زایی، هنجارسازی و عمل) را طی می کنند. استیفن رابینز به فرایند توسعه و تکامل تیم از

دیدگاه توکمن مرحله فروپاشی را نیز اضافه کرده که به نظر می رسد مراحل مدل توکمن را کامل ساخته است. این مراحل عبارتند از

۱. شکل گیری: در این مرحله تازه افراد با هم به صورت خیلی رسمی روبرو میشوند. در هعمین مرحله باید منشور و اهداف نوشته شده و امضا شود. حال تیم در حال شکل گیری قادر خواهد بود تا مرزهای خود را با تعیین اینکه چه مواردی مورد انتظار است تعیین کند. اعضای تیم با انجام وظایف بسیار زیاد و بدون تعارض با یکدیگر آشنا خواهند شد. این امر تعهدی را برای ایجاد اهداف بزرگ تر در بین اعضای تیم ایجاد می کند. همه افراد مودب و غیرفعال اند. تضاد به ندرت به طور مستقیم مشاهده می شود و افراد بیشتر متکی به کسانی هستند که به سان «رهبر» ظاهر می شوند.

۲. طوفان: در مرحله دوم بین اعضا بحث و جدال در می گیرد. زیرا هر شخص ایده های خود را ارائه می دهد و اختلاف نظر به طور طبیعی بوجود می آید. در این مرحله شخصیتها با هم اصطکاک پیدا می کنند. هیچ کس به راحتی نکته ای را نمی پذیرد. از همه مهمتر، ارتباطات بسیار کمی اتفاق می افتد و هیچ کس گوش شنوایی ندارد و بعضی از افراد هنوز تمایلی به گفتگوی آزاد ندارند. اینجاست که داشتن روحیه انعطاف پذیری می تواند کلید راه حفظ ارتباط اعضای تیم باشد. باید گفتگو به خوبی صورت گیرد تا بتوان به نتیجه رسید.

۳. هنجارسازی: بعد از این دو مرحله، نوبت به هنجارسازی می رسد. در این مرحله زیرگروهها منافع گروهی را تشخیص داده و منازعات گروهی کاهش می یابد. هرکسی در بیان نقطه نظرات خود احساس امنیت می کند و مباحث به راحتی در گروه دنبال می شود. در این مرحله روشهای کاری وضع می گردند و گروه آن را به رسمیت می شناسد. در مرحله سوم باید روی نکات مشترک در نظرات اعضا بیشتر تمرکز شود و سپس به حل و فصل اختلاف نظرها پرداخته شود. در این صورت مشارکت بالایی بین اعضای تیم به وجود می آید.

۴. عمل: رسیدن به این مرحله حد اعلائی تکامل کار تیمی است. در این مرحله تیم سیستمی را وضع می کند که اجازه می دهد نقطه نظرها و دیدگاهها آزادانه و بدون رودربایستی مبادله شود و درجه بالایی از حمایتهای درون گروهی برای تصمیم گیری شکل می گیرد. در این مرحله تیم به طور کامل تشکیل شده است و اعضای تیم، نقش و مسئولیت خود را به خوبی می شناسند. اعضا ترجیح می دهند تا ورودی های بیشتری را در فرایند خود داشته باشند. اعضای تیم همان طوری که به خود آموزش می دهند، می توانند در خود ایجاد انگیزه نیز بنمایند. بنابراین، تلاش های آنها باید شناسایی شده و هر گونه پیشرفتی باید مورد تشویق قرار گیرد. این امر، با ارائه چالش های جدید به تیم صورت می پذیرد.

۵. فروپاشی: در این مرحله تیم آماده انحلال است. دیگر مبرم ترین وظیفه، بالابردن سطح انجام وظیفه نیست. در عوض، توجه معطوف به پایان دادن به فعالیتها است.

نکته مهمی که در مراحل شکل گیری تیم می توان به آن اشاره کرد، این است که تیم ها فرایند تکاملی خاص خود را دارند این فرایند وقتی کامل می شود که نقش رهبری تیم به موازات بلوغ تیمی از حالت اقتدار گرایی به هماهنگ کنندگی تغییر یابد. همچنین لازم به توضیح است همیشه تیم ها به طور شفاف از مرحله اول به مرحله بعدی نمی روند. در واقع در برخی موارد مراحل متعدد، به طور همزمان شکل می گیرند.

نکاتی در زمینه تیم سازی در سازمان

در هر سازمان برای موفقیت تیم ها و نهادینه کردن فعالیت آنها در کلیه سطوح سازمانی نیاز به مدلی برای شروع کار وجود دارد. شاید اولین سوالی که در این مدل باید مطرح شود این است که آیا هر سازمانی نیازمند تیم های کاری است؟ برای پاسخ به سوال فوق می توان همان اصل مشهور مدیریتی را دوباره در ذهن مجسم کرد که: موضوع کاملا بستگی به شرایط دارد. لذا بهتر است با دید انتقادی به فرآیند تیم سازی پرداخته شود. ابتدا باید اهداف سازمان تعیین شود. و به این سوالات پاسخ داده شود که فلسفه وجودی سازمان چیست؟ نقش تیم ها در دستیابی به اهداف سازمان چقدر است؟ در گام دوم امکان پذیری باید مورد ارزیابی قرار گیرد. نیازهای حیاتی سازمان و شناسایی اولویت ها در مرحله سوم مورد توجه هستند. در مرحله چهارم موانع تیم سازی در سازمان باید کشف شود. حال باید یک تیم در مقیاس کوچک شکل گرفته و در طول زمان گسترش یابد.

یک تیم خوب و کارآمد ویژگی هایی دارد که در این بخش به اختصار شرح داده می شوند. اولین مورد تعهد یکپارچه اعضا است. در صورتی که تعهد کاملی از جانب اعضای تیم وجود نداشته باشد، هیچ اتفاقی در یک تیم رخ نخواهد داد. تعهد، دستیابی به اهداف سازمانی را بسیار آسان تر می گرداند. وجود تعهد از جانب اعضای تیم و یک رهبری خوب، منجر به ایجاد یک تیم تعاملی به همراه محیطی کاری با بهره وری بالا می گردد. استفاده از خلاقیت اعضا از دیگر نشانه های تیم کارآمد است. از آنجایی که استفاده از شیوه های مبتکرانه و غیرمعمول در اقتصاد امروز بسیار ضروری است، در نتیجه اعضای تیم بایستی به شیوه های خلاقانه برای حل و فصل مشکلات فکر نمایند.

حضور مشاوران در تیم، امری ضروری است. اگر تا به حال از مشاوران خبره برای استارت آپ خود استفاده نکرده اید، قطعاً در تیم خود به وجود آن ها نیاز دارید. وجود افرادی که دلسوزانه و هوشمندانه برای موفقیت استارت آپ شما زحمت می کشند، تا حد زیادی می تواند پول و سرمایه شرکت شما را حفظ نماید و شما را به سوی موفقیت سوق دهند. روی مربیان و مشاورانی که قرار است به تیمتان اضافه شوند سرمایه گذاری کنید، زیرا این ها همان کسانی هستند که با تجارب خود، چشم انداز کسب و کار شما را بهبود می دهند.

امروزه تجربه کار تیمی این امکان را فراهم ساخته است که سازمانها اندیشه ساختار افقی را عملی سازند. چرا که تیم های کاری شکل تکامل یافته ای از مدیریت مشارکتی هستند که بر مبنای میزان نفوذی که در فرایند تصمیم گیری دارند به درجه های مختلفی تقسیم می شوند. مهمترین مزیت تیم های کاری این است که آنها می توانند در رابطه با نیازهای محیط به سرعت از خود واکنش نشان دهند، سریعتر تصمیم بگیرند و مشتریان را راضی نگه دارند. تیم های کاری موجب بهبود کیفیت زندگی کاری می شوند و در ارتقا عملکرد رقابتی نیز سهم بسزایی دارد.

عوامل حیاتی موفقیت تیم

پیترز و کاپنز، استدلال کرده اند که تیم ها می توانند به شرط تامین نیازهای عمده خود، موفق باشند. مهمترین این عوامل حیاتی موفقیت عبارتست از:

- ۱- تشویق و پایداری
- ۲- تغییر
- ۳- آموزش
- ۴- حمایت خارجی

خودارزیابی

- ۱- مراحل شکل گیری تیم را بررسی کنید.
- ۲- اصول تیم سازی موفق در سازمان را تحلیل کنید.

درس دوم

شبکه های سازمانی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان را بیان کنید.
۲. عوامل مهم در برقراری ارتباطات موثر در سازمان را توصیف کنید.
۳. الگوی ارتباطات غیر رسمی در سازمان را توضیح دهید و نمونه هایی از این الگو را بیان نمایید.
۴. نقش ادراک در ارتباطات را توصیف نمایید.

الگوی ارتباطات رسمی در سازمان ها

اصولا نمودار رسمی سازمان، کانال ها و مجاری ارتباطات رسمی را نشان می دهند. به هنگام ایجاد تشکیلات، موضوع ارتباطات مدنظر طراحان ساختار سازمان می باشد. ازاین رو، الگوی ارتباطی ساختار رسمی همان است که در نمودار تشکیلاتی هر سازمان مشخص می گردد.

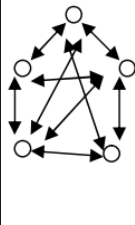
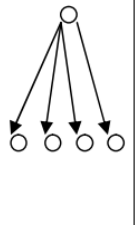
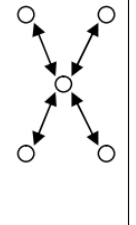
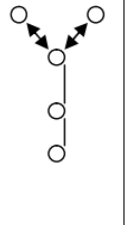
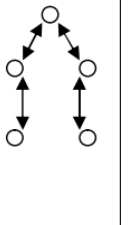
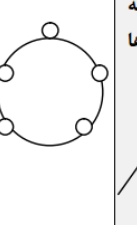
الگوهای مذکور که نشان دهنده مجاری ارتباط رسمی می باشند، از اهمیت ویژه ای برخوردار هستند. ممکن است در یک سازمان این کانال ها طوری طراحی شده باشند که کارکنان موظف باشند فقط با مدیران خود ارتباط داشته باشند(ارتباط عمودی) یا آن که طراحی کانال های مذکور به گونه ای باشد که ارتباط افقی را در سازمان امکان پذیر سازد.

برای آگاهی از میزان اثربخشی فرایندهای مختلف ارتباطی، تحقیقات فراوانی انجام شده است. در یکی از این پژوهش ها چند الگوی ارتباط سازمانی مطابق شکل های صفحات بعد مورد آزمایش قرار گرفت تا اثربخشی هریک از آن ها در سازمان مشخص گردد. در این آزمایش باید پنج نفر مسائل مختلفی را از طریق ارتباط با یکدیگر حل می کردند. افراد مذکور از یکدیگر جدا بوده و در هر مورد امکان ارتباطشان مطابق یک الگوی خاص بود. مثلا؛

- در الگوی حلقه ای، فرد «ب» فقط می تواند با «الف» و «ج» تماس مستقیم داشته باشد، و برای ارتباط، فرد «ه» از طریق افراد «الف» یا «ج» و «د» باید اقدام می نمود.

- در الگوی ستاره ای، فرد «الف» می تواند مستقیما با افراد دیگر تماس داشته باشد. در حالی که آن ها امکان تماس مستقیم با یکدیگر را نداشتند.

در سازمان ها، این الگوهای ارتباطی را می توان مشاهده کرد. برای مثال الگوی ستاره ای نمونه ارتباط چهار مامور فروش در چهار منطقه است که با یک مسئول در تماس هستند. یا الگوی زنجیره ای نشان دهنده ارتباط یک مدیر با دو معاون است.

همه جانبه	متمرکز	ستاره ای	Y	زنجیره ای	حلقه ای	نام شبکه های ارتباطی
						شکل شبکه ها ویژگی های آن ها
سریع	سریع	سریع	متوسط	سریع	کند	سرعت
نسبتا خوب	خوب	خوب	نسبتا خوب	خوب	ضعیف	دقت
هیچ	تقریبا	متشکل و فوری	پایدار	در حال شکل گیری	ناپایدار	ساخت
هیچ	بسیار بارز	بارز	نسبتا بارز	بارز	هیچ	ظهور رهبر
عالی	بسیار کم	کم	نسبتا کم	کم	خیلی خوب	روحیه

الگوهای ارتباطی رسمی و مشخصات آن ها

کاربرد الگوهای ارتباطی سازمانی

نتایج حاصل از این آزمایش نشان داد که الگوهای مختلف ارتباطی می توانند در شرایط مختلف کاری مفید واقع شوند. در زیر موارد کاربرد هر یک از الگوهای ارتباطی می آید:

- الگوی ستاره ای کاملاً متمرکز است و تنها یک فرد امکان ارتباط با سایرین را دارد.
- در الگوی حلقه ای، همه افراد ارتباط با یکدیگر را دارند و نحوه ارتباط غیر متمرکز می باشد.
- در الگوی متمرکز ستاره ای، فرد «الف» سریعاً به اطلاعات فراوانی از چهار منبع اطلاعات دست می یابد.
- در الگوی غیر متمرکز حلقه ای اطلاعات در انحصار فرد خاصی نیست و بین همه افراد رد و بدل می شود.
- در الگوی همه جانبه، همه با هم می توانند تماس داشته باشند.
- در الگوی متمرکز فرد «الف» می تواند با سایرین ارتباط یک طرفه داشته باشد.

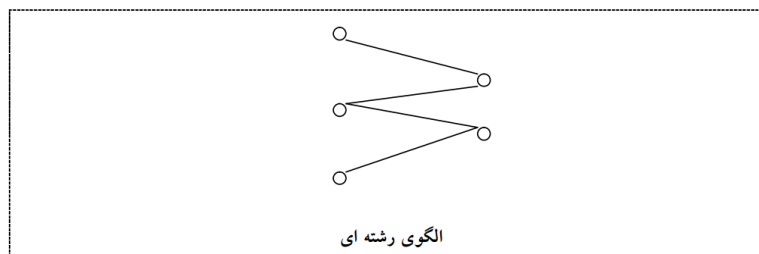
میزان رضایت کل افراد در الگوهای غیرمتمرکز بیشتر از الگوهای متمرکز است و این موضوع از نظر نحوه ارتباطات و انگیزه بسیار مهم است.

همچنین وجود اطلاعات در نزد یک فرد، او را به صورت یک قدرت در سازمان درآورده و به او نقش رهبری می دهد و این نظر را که دسترسی به اطلاعات یکی از منابع اصلی قدرت در سازمان است اثبات می کند. مثلاً فرد «الف» در الگوی «Y» دارای قدرت اطلاعاتی بالایی است. زیرا می تواند از سه منبع به طور مستقیم کسب اطلاع کند، درحالی که برای سایرین چنین امکانی نیست. همین قدرت باعث می شود او نقش رهبری در بین گروه را داشته باشد. در الگوی همه جانبه همگی با هم در تماس هستند.

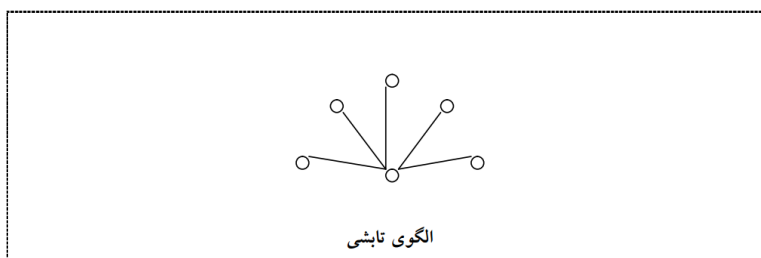
الگوی ارتباطات غیر رسمی

انواع مختلفی از ارتباطات غیررسمی در سازمان وجود دارند. در زیر برخی از الگوهای ارتباطات غیررسمی نشان داده شده است.

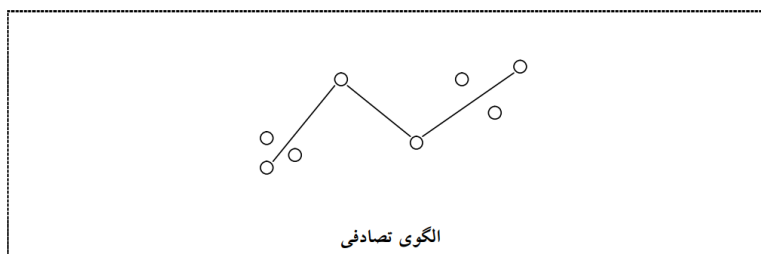
- ۱- الگوی رشته ای: گاهی اوقات فردی از اعضای سازمان به طور غیر رسمی خبری را به فرد دیگری می دهد، به همین ترتیب خبر از یک نفر به نفر دیگر به صورت یک رشته ارتباطات فرد به فرد منتقل می گردد (الگوی رشته ای)



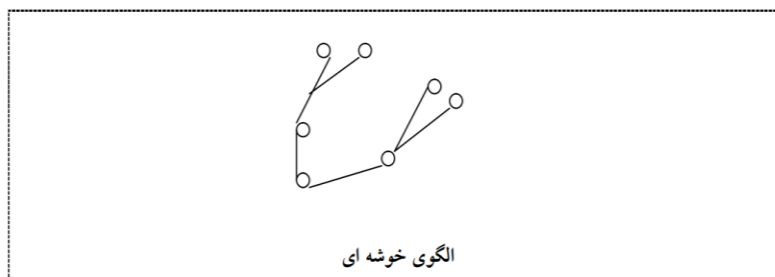
۲- الگوی تابشی : ممکن است فردی به طور غیررسمی خبر و موضوعی را به اطلاع گروهی برساند که این ارتباط از الگوی تابشی تبعیت می کند.



۳- الگوی تصادفی : ارتباط تصادفی نوع دیگری از ارتباطات غیررسمی است که ضمن آن فرد به طور تصادفی خبری را به اطلاع افرادی که به طور تصادفی با آن ها برخورد و تماس پیدا کرده می‌رساند.



۴- الگوی خوشه‌ای: در ارتباط خوشه‌ای نیز یک نفر به طور غیررسمی خبری را به عده‌ای می دهد، و هر یک از آن ها نیز خبر را به عده‌ای دیگر انتقال می دهند.



نقش ادراک در ارتباطات

ادراک به فرایند دریافت اطلاعات از محیط، تعبیر، تفسیر و استنباط معنایی از آن مربوط می شود. به بیان دیگر «درک و استنباط شخص از محرک های دنیای خارج و نقش و تصویریری که از آن ها در ذهن وی منعکس می شود، ادراک او خوانده می شود. افراد مختلف از موقعیت های یکسان برداشت های متفاوتی دارند. در این راستا، بعضی از موقعیت‌های ادراکی که ممکن است روی ارزیابی مدیران از کارکنان تاثیر داشته باشد و در ارتباط بین آنان موثر واقع شود، عبارتند از:

۱- گزینش ادراکی

انسان در هر لحظه با محرک های مختلف مواجه است. اما در جریان ادراک، یک یا چند محرک خاص مورد توجه او واقع می شود. به عبارت دیگر، فرد از میان محرک ها، برخی محرک ها را برای ادراک انتخاب می کند. به این امر، گزینش ادراکی می گویند.

گزینش ادراکی تحت تاثیر عواملی مانند میزان شدت، تکرار، تازگی و ... قرار دارد و تجربه، انگیزش و شخصیت نیز بر آن اثر می گذارد. برای مثال صدای بلند سخنران از طریق بلندگو، حروف درشت یک خبر در نامه یا تکرار یک پیام، باعث می شود توجه ما از میان عوامل مختلف به آن ها جلب گردد.

۲- کلیشه سازی

یک مدیر ممکن است این برداشت را داشته باشد که افراد یک گروه خاص ویژگی های مشابه دارند. برای مثال، ممکن است زنان را افرادی که کارآمدی ندارند یا افراد مسن افرادی که تلاش نمی کنند و فاقد ابداع و خلاقیت هستند تلقی کند .

۳- خطاهای هاله ای

ممکن است یک مدیر ارزیابی کلی شخصی را بر مبنای یک ویژگی استوار سازد. ممکن است «انضباط» یا «همکاری» موجب شود که تصویر مطلوبی از کارمند را در ذهن مدیر جای دهد. لذا، تمام ویژگی ها و عوامل موثر در عملکرد وی را مناسب ارزیابی می کند.

۴- فرافکنی

ممکن است مدیری تصور کند که زیردستانش مشابه خود او هستند. لذا ممکن است وی با انضباطی که مسئولیت های مضاعف را با اشتیاق می پذیرد، انتظار داشته باشد که زیردستانش هم به همین نحو عمل کنند. این طرز تلقی، توانایی مدیر را در تشخیص تفاوت های فردی و پاسخ دادن به آن ها محدود می کند .

خودارزیابی

- ۱- شش الگوی ارتباطات رسمی در سازمان را نام ببرید و در مورد ماهیت هر یک توضیح دهید.
- ۲- عوامل مهم در برقراری ارتباطات موثر در سازمان کدامند؟ توضیح دهید.
- ۳- ارتباطات غیر رسمی در سازمان را تعریف کنید و نمونه هایی از الگوهای ارتباطات غیر رسمی را نام ببرید ..
- ۴- نقش ادراک در ارتباطات چیست؟ توضیح دهید.

درس سوم

مدیریت تضاد بین فردی

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. تعارض سازمانی و انواع آن را فراگیرید.
۲. شیوه های مدیریت تعارض را فراگیرید.
۳. مدل اسلامی مدیریت تعارض را تحلیل کنید.

مفهوم تعارض در سازمان

گاردنیر و سیمونز معتقدند تعارض، هرگونه تضاد در علایق، اهداف و اولویتهای فردی، گروهی و سازمانی و یا هرگونه ناهمخوانی موجود در وظایف و فعالیتها و فرآیندها است [23]. تفاوت در دیدگاهها منجر به ایجاد تعارض میگردد [22]. در حقیقت تعارض فرآیندی است که در آن یک گروه، احساس میکند عقایدش تحت تأثیر منفی گروههای دیگر قرار گرفته است، یا گروهی دیگر مانع دستیابی به آن عقاید میباشد [51]. تعارض زمانی ایجاد میشود که منافع و علایق شخصی یک طرف به شکل مشابه با منافع و علایق طرفهای دیگر به دست نیاید [27]. از نظر رابینز، تعارض فرآیندی است که در آن نوعی تلاش آگاهانه به وسیله فرد «الف» انجام میشود تا تلاشهای فرد «ب» را خنثی کند. البته وی موجودیت تعارض را در گروه فرض نموده است. بر این اساس اگر کسی از وجود تعارض اطلاعی نداشته باشد، در آن صورت تعارضی وجود نخواهد داشت [7]. به بیان دیگر، در راستای حل تعارض مدیر باید پنج عامل مهم را شناسایی کند: 1- طرفین درگیر در تعارض، 2- دلایل به وجود آمدن تعارض، 3- زمان و میزان تقابل طرفین تعارض، 4- استراتژیهای طرفین تعارض به منظور پیشبینی رفتارهای بالقوه احتمالی طرفین تعارض، 5- نتایجی که این فعل و انفعالات میتواند داشته باشد [28].

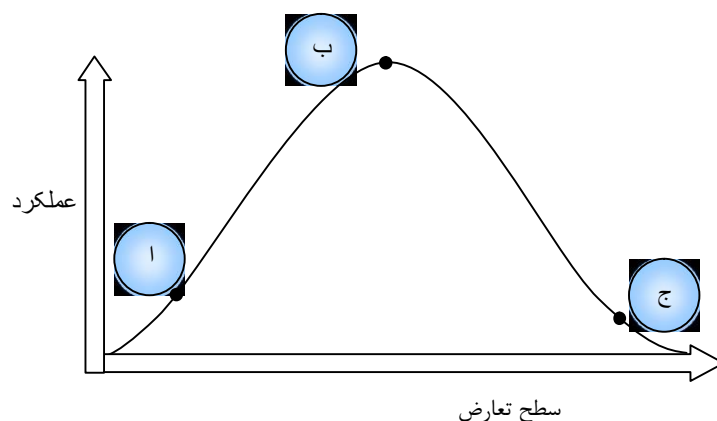
بدیهی است تعارض در حال شکلگیری و پیشگیری احتمالی از آن، سادهتر از آن است [39]. از طرفی موضوعاتی که در آغاز تعارض مطرح میشوند اغلب موضوع اصلی نیستند و بنابراین مصالحه زود هنگام مانع تشخیص کامل و کشف مسائل اصلی میگردد [8]. به منظور حل این چالش، مدیر باید تعارض و عوامل به وجود آمده آن را بهتر بشناسد. همچنین لازم است منابع بالقوه آن را شناسایی کرده و آماده رویارویی با آن باشد.

تعاریف تعارض در موضوعاتی چون کمیابی، مخالفت، مانع، ناسازگاری منابع یا هدفها مشترکند [8] و معمولاً مهمترین تفاوت آنها، حول محور قصد و نیت است؛ یعنی آیا مانع تراشی، عمدی است یا از شرایط ناشی می شود [40]. به طور کلی، در هر تعارض سه پدیده مشترک دیده میشود؛ اول- ورود دو یا چند طرف به جدالی که جنبههای متضاد دارد. دوم- درجهای از همپوشانی وظایف و منابع و وابستگی متقابل که اجازه دخالت طرفین در امور یکدیگر را فراهم می کند و سوم- پدیده کمیابی منابع مورد استفاده مشترک طرفین از قبیل منابع مالی، انسانی و اعتبارات [19].

در گذشته این دیدگاه وجود داشت که تعارض همواره نامطلوب است. دیدگاه سنتی⁶ حاکم اعتقاد داشت که انجام کار مطلوب در سازمان مستلزم حذف تعارض است و این مهم را از وظایف مدیران میدانست. این دیدگاه تعارض را قابل احتراز میشمرد و بر حل سریع تعارض به هر شکل ممکن و در هر زمان ممکن تاکید داشت [45]. این دیدگاه کمکم جای خود را به دیدگاه انسانگرایان⁷ داد. این دیدگاه پدیده تعارض را امر طبیعی میدانست و اعتقاد داشت که از بین بردن کامل تعارض غیرممکن است؛ و از طرفی در برخی موارد تعارض میتواند به نفع گروه باشد [40]. دیدگاه غالب امروزی که جایگزین دیدگاه انسانگرایان گردیده، دیدگاه تعاملگرایان⁸ است که اعتقاد دارند، حفظ سطح معینی از تعارض میتواند گروه را زنده، با تحرک، خلاق و منتقد به خود نگاه دارد [41]. در دیدگاه جدید تعارض غیر قابل احتراز است. برای انجام کار مطلوب، سازمان نیاز به وجود تعارض دارد و وظیفه مدیر اداره تعارض به نفع مطلوب است [45]. با نگاهی به دیدگاه غالب کنونی روشن است که باید طیفی برای تعارض در نظر گرفت که در یک سمت تعارضات سازنده و سمت دیگر تعارضات ویران گر قرار دارند. شاخص ارزیابی تعارض در این پیوستار، عملکرد گروه است. یعنی اگر تعارض هدف گروه را تقویت کند و عملکرد را بهبود بخشد، آن را سازنده⁹ و اگر مانع از عملکرد مناسب گروه گردد، آن را مخرب یا ویران گر¹⁰ مینامند.

لازم به ذکر است که هیچ سطحی از تعارض نمیتواند در همه شرایط قابل قبول یا مردود باشد [41].

وجود تعارض کم، منجر به حذف خلاقیت، بی تفاوتی و از دست رفتن زمان بندی در برنامه‌ها می‌گردد. از طرفی، تعارض بالا، منجر به کاهش کارایی سازمان به واسطه درگیریهای داخلی سیاسی، نارضایتی، کاهش کار تیمی و میزان بالای جابه جایی میشود. مدیریت باید با ایجاد تعارض سازنده کارکنان را ترغیب کند تا با ارتقای میزان رقابت و سطح تلاش خود به نتایج مطلوب تری دست یابند [12]. نوع و سطح مناسبی از تعارض به کارکنان در جهت‌های سازنده، انرژی می‌بخشد [18]. شکل 1 نوعی رابطه میان میزان تعارض و نتایج حاصله از آن را نشان میدهد.



شکل 1- رابطه میان تعارض و عملکرد

شرح نمودار فوق در جدول شماره یک ارائه شده است؛

جدول 1- رابطه تعارض و عملکرد

وضعیت	سطح تعارض	نوع تعارض	ویژگیهای گروه	نتایج عملکرد
الف	خیلی کم	مخرب	بی تفاوت و بی اعتنا به تغییرات و فاقد هرگونه نظر جدید	ضعیف
ب	متوسط	سازنده	تمایل به رقابت سالم و انتقادپذیر و خلاق، آماده برای پذیرش شرایط تغییر	عالی
ج	زیاد	مخرب	عدم تمایل به همکاری و رشد کدورت، جایجایی زیاد و عدم رضایت	ضعیف

گونه شناسی تعارض

تعارض در سطوح مختلفی روی میدهد، این سطوح عبارتند از: تعارض درون فردی، تعارض بین فردی، تعارض درون گروهی، تعارض بین گروهی، تعارض درون سازمانی، تعارض بین سازمانی و تعارض بین المللی [39]. تعارض درون فردی زمانی روی میدهد که فرد میان دستیابی به چند خواسته و هدف و گریز از عواقب منفی برخی پیامدها مردد میگردد. مهمترین جنبه‌های تعارض بین فردی که به رویارویی افراد به هم میانجامد، از تعارض بین نقشها ناشی می‌شود که از انتظارات متفاوت افراد از نقشهای یکدیگر و کارهایی که باید انجام دهند ناشی می‌شود. تعارض درون گروهی به برخوردهای میان افراد گروه اشاره دارد و مهمترین دلیل آن را میتوان، ابهام در هدف گروه و جایگاه افراد در درون گروه دانست. تعارض بین گروهی رایجترین تعارض در درون سازمانها است [6]. این نوع تعارض معمولاً در مدیریت اتحادیهها بیشتر دیده میشود که عموماً از برخورد میان گروههای رسمی و غیررسمی با یکدیگر ناشی می‌شود [35].

تعارض درون سازمانی شامل تعارض فرد با سازمان یا گروه‌های درون سازمان است که در سطح سازمان روی می‌دهد. این تعارضات می‌تواند در سطوح سلسله مراتب سازمانی (تعارض عمودی)، در یک سطح سازمان (تعارض افقی) یا بین نیروهای صفتی و ستادی (تعارض صف و ستاد) روی دهد. تعارضات بین سازمانی منعکس کننده رقابت بین سازمانهای مختلف در ادامه فعالیت و کسب بازار و برخورد بین سازمانها و اتحادیهها است. تعارض بینالمللی زمانی روی می‌دهد که منافع دو ملت روبروی هم قرار می‌گیرد: این تعارض، در مدیریت پروژههای بینالمللی بسیار شایع بوده و از عوامل زیادی ناشی می‌شود [39].

رابطه ارتباطات ضعیف را عامل اصلی تعارض میدانند. عوامل ایجاد کننده تعارض را میتوان به دو گروه تقسیمبندی کرد: عوامل ساختاری و عوامل مراددهای [20]. رقابت برای منابع، ابهام در مسئولیت شغلی، تفاوت در اهداف، وابستگی متقابل و سیستمهای پاداش از مهمترین عوامل ساختاری هستند. عوامل مراددهای شامل ارتباطات اشتباه برانگیز، لج بازیها، نسبت اشتباه دادن به دیگران، تفاوت در ارزشها و ادراک و شیوههای متفاوت رفتاری افراد میباشد [12]. تعارض مثبت به افزایش تلاش، احساس نشاط، درک بهتر دیگران، ایجاد انگیزه و تحریک تفکر انتقادی منجر میشود. و تعارض منفی به کاهش بهره‌وری و تضعیف ارتباطات و ایجاد احساس منفی و استرس منجر می‌شود [25].

رویارویی با تعارض و مدیریت آن

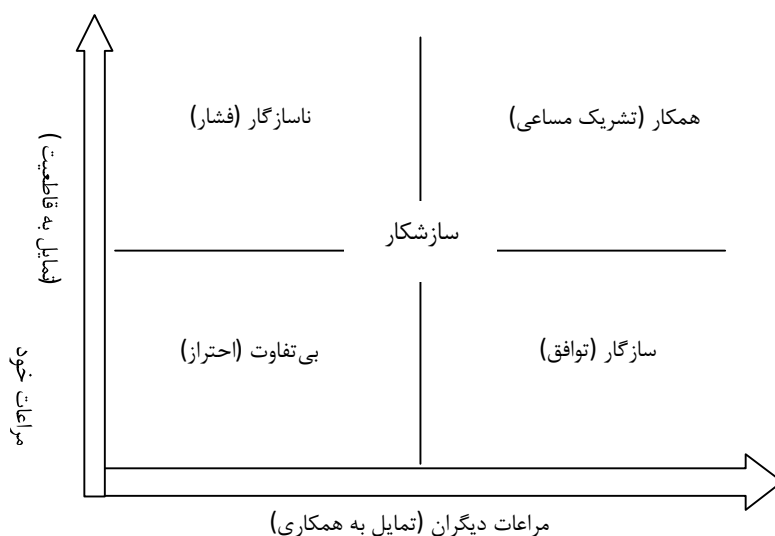
بیتوجهی به پدیده تعارض یا رویارویی صرف حقوقی و قانونی با آن هیچکدام نمیتواند آن را به شکل کارآمد حل کند. به همین دلیل، سازمانها به ایجاد سیستمی برای مدیریت اثربخش تعارض پرداخته‌اند [44]. البته، گذشت زمان و تغییر در دیدگاهها، موجب دگرگونی سیستمها و جایگزینی «مدیریت تعارض»¹¹ به جای «حل تعارض»¹² شده است.

در گذشته و تحت تاثیر دیدگاه سنتی مدیران به دنبال «حل تعارض» بودند. میان «حل تعارض» و «مدیریت تعارض» تفاوت وجود دارد [41]. «حل تعارض» شامل کاهش، حداقل رساندن و حذف کامل تعارض میباشد. در «حل تعارض» تعارض است. این در حالی است که مدیریت تعارض به دنبال طراحی یک استراتژی مؤثر برای به کارگیری تعارضات سازنده و به حداقل رساندن تعارضات ویرانگر یا تبدیل آن به تعارضات سازنده، جهت بالابردن یادگیری و بهره‌وری سازمان است [37]. یادگیری شیوه مهار موفق تعارضات مانند دیگر فعالیتهای مدیریت تنها از طریق تجربه حاصل میشود. اگر چه آگاهی از مفاهیم و تکنیکها در قدم اول لازم است، اما نمیتوانند جایگزین تمرینات عملی گردند [49]. مدیریت تعارض شامل هر فعالیتی از طرفین تعارض یا گروههای سوم میانجی برای کنترل و حل تعارض است که از سازوکارهای مستقیم آن می‌توان به مذاکره، وساطت و داوری اشاره نمود. همچنین روشهای غیرمستقیم مدیریت تعارض نیز شامل کم کردن وابستگی، توجه به اهداف مشترک، مراجعه به سلسله مراتب، طراحی مجدد سازمان و اعمال تغییرات در مقررات و رویههای سازمان است [19]. در جلوگیری از بروز یا مهار تعارض، طرفین تعارض و مدیران تأثیرگذار هستند.

طرفین تعارض به وسیله مدیریت خویشتن شامل بالابردن قابلیت‌های اعتماد و اطمینان، بهبود مهارتهای ارتباطی و یادگیری عرضه مناسب عقایدشان خود را برای شرایط تعارض آماده می‌کنند و مدیران نیز باید ب هوسيله مدیریت خارجی شامل طراحی ابزار تعهد و فراهم نمودن اطلاعات کافی و درست آنان را یاری کنند [28].

مدیران برای حفظ سطح تعارض مورد نظر خود به ایجاد تعارض برنامه‌ریزی شده دست می‌زنند. تعارض برنامه‌ریزی شده، تعارضی است که به ایجاد گزینههای مختلف بدون توجه به احساس شخصی مدیر منجر میشود [21 و 22 و 31]. همچنین هدف آن جلب مشارکت کارکنان به منظور خلق ایده‌های منتقدانه بر اساس واقعیت‌های موجود بدون دخالت اعتقادات سیاسی و اصول شخصی است. سبکهای مدیریت تعارض را با توجه به دو عامل میزان مراعات نظر دیگران

و توجه به نظر خود می توان به پنج سبک احتراز یا بی تفاوت¹³، ناسازگار یا فشار¹⁴، سازش کار¹⁵، سازگار یا توافق¹⁶ و همکار یا تشریک مساعی¹⁷ تقسیم کرد [39 و 36 و 12 و 3]، که در شکل زیر ارائه شده است.



شکل 2- سبکهای پنجگانه مدیریت تعارض

اثر بخشی هیچ یک از سبکهای مدیریت قابل تعمیم به شرایط دیگر نیست و هیچ یک از سبکها را نمیتوان بهترین گزینه دانست. هر یک دارای نقاط قوت و ضعفهایی در شرایط مختلف هستند. طبق مطالعات بومی، روش همکار یا تشریک مؤثرترین شیوه مدیریت تعارض است [6]. جدول دو به بررسی اجمالی نقاط قوت، ضعف و زمانهای مفید برای استفاده این سبکها میپردازد [12 و 3].

جدول 2- بررسی نتایج سبکهای پنج گانه مدیریت تعارض

سبکهای پنجگانه	نوع رفتار	شرایط پیشنهادی در به کارگیری	نقطه قوت اصلی	نقطه ضعف اصلی
بی تفاوت (احتراز)	عدم تمایل به همکاری و در عین حال نداشتن خواستههای با هدف دور ماندن از تعارض، ترویج فرهنگ خنثی و بی اثر بودن	مناسب برای حل مسائل جزئی یا زمانی که هزینه حل تعارض بیش از منافع حاصل از حل آن است، این سبک برای حل مسائل حساس و مشکل نامناسب است.	جهت روشن شدن مسائل دو پهلو و مبهم برای مدیران زمان فراهم میکند	راه حل موقتی است و ممکن است به رشد بیشتر مشکل منجر شود
ناسازگار (فشار)	تشویق فرهنگ برد و باخت و استفاده از قدرت جهت اعمال رای	برای زمانی مناسب است که لازم باشد تصمیماتی با مقبولیت عمومی کم بگیریم یا در مضیقه زمانی هستیم و یا برای مشکل حاد باید به طور سریع تصمیم گیری شود. این سبک برای محیطهای باز و مشارکتی نامناسب است.	سرعت بالا در رویارویی با مسأله	در بسیاری از مواقع باعث ایجاد کدورت و دشمنی میشود

سازگار (توافق)	سعی در حل عدم توافقها با تکیه بر توافقات، نادیده گرفتن خواسته های خود برای جلب رضایت دیگران	مناسب برای زمانی که مدیر بخواهد در آینده امتیازی از طرف مقابل بگیرد و یا شرایطی که به نفع مدیر نیست. این سبک برای حل مسائل حساس و مشکل نامناسب است	تقویت فعالیتهای سازمانی، رضایتمندی طرفهای مقابل	راه حلی موقت بوده و برای مسائل اساسی جواب گو نیست
همکار (تشریک مساعی)	علاقه طرفین هم راستاست و همکاری در سطح بالایی بین طرفین انجام میشود	کارکرد این سبک به میزان ابهام و پیچیدگی هدف بستگی دارد. هر چه میزان ابهام و پیچیدگی هدف کاهش یابد، این سبک کارکرد بهتری خواهد داشت.	اثر بلند مدت دارد و بیشتر به مسائل اصلی میپردازد تا به فرضیههای ذهنی.	بسیار زمان بر و پرهزینه است.
سازشکار	تبادل امتیاز بین طرفین و سعی در رضایت نسبی هر دو طرف، تشویق فرهنگ برد- برد	در شرایطی مناسب است که طرفین هدفهای متضادی دارند یا دو طرف تعارض از قدرت یکسانی در مواضع برخوردارند. استفاده بیش از اندازه از این سبک به ورود به دور تسلسل در فعالیتهای و چانهزنیهای بینتیجه منجر میشود.	فرآیندی دموکراتیک بوده و بازنده ندارد	راهحلی موقت بوده و باعث جلوگیری از ایجاد راهحلهای خلاقانه برای مسأله میشود.

اسلام و مدیریت تعارض

در تعمیم پذیری سبکهای مدیریت تعارض بین خبرگان، اتفاق نظر وجود ندارد و به نظر میرسد هر کدام از محققین با توجه به نمونه آماری و منطقه جغرافیایی خویش به نتایج مختلفی در خصوص میزان تأثیر عواملی چون جنسیت، ملیت، مذهب، سطح تحصیلات و یا دیگر عوامل فرهنگی، شخصیتی و موقعیتی دست یافته اند. به عنوان مثال برخی از تحقیقات نشان داد که جنسیت در انتخاب سبک و چگونگی رویارویی با تعارض نقشی ندارد [39]. در حالی که در تحقیقات دیگر به این تأثیر اشاره شده است [42 و 47 و 50].

اسلام به عنوان یک مکتب انعطافپذیر فکری به افراد اجازه میدهد که از فنون گوناگونی برای رویارویی با تعارض استفاده کنند، مشروط بر آنکه این فنون با ارزش ها و اصول اسلامی منافاتی نداشته باشند [15 و 29 و 52]. برخی از مدل‌های اسلامی رویارویی با تعارض عبارتند از مدل سلام (SALAM) و مدل S.N.T و مدل پویای حل تعارض؛ در ادامه به معرفی و تحلیل این مدلها پرداخته میشود.

مدل اسلامی مدیریت تعارض «سلام» (SALAM)

نام اختصاری این مدل برگرفته از حروف اول پنج مرحله رویارویی با تعارض است که با معنای «سلام» که تداعیگر صلح و آشتی است، هم مفهوم شده است. مدل «سلام» نوعی شیوه نظام مند در مورد نگرش به تعارض و نحوی رویارویی با آن است. البته با فرض این که تمامی طرفین درگیر در تعارض تمایل و دستیابی به یک نتیجه عادلانه را داشته باشند.

S	• سنجیدن و بیان دیدگاه تعارض
A	• اتفاق نظر در مورد وجود تعارض
L	• لزوم گوش دادن فعال، یادگیری و فهم تفاوت ها
A	• اندرز و نصیحت کردن یکدیگر
M	• محدود کردن و به حداقل رساندن حوزه عدم موافقت هایی که ممکن است منجر به خشونت یا انزوا شوند.

شکل 3 - مدل اسلامی رویارویی با تعارض «سلام» (SALAM)

اولین حرف (S) برگرفته از «سنجیدن و بیان دیدگاه تعارض» است این تصور که از ابتدا میتوان از تمامی ماهیت و عناصر تشکیل دهنده تعارض مطلع بود اشتباه است؛ بلکه باید به طرفین فرصت داده شود تا به بیان دیدگاه های شان بپردازند. چنان چه گفته شد اسلام؛ افراد را از ارتکاب به کاری که نسبت به آن آگاهی ندارند منع مینماید. بر این اساس، در این مرحله بدون بیان موافقت یا عدم موافقت نسبت به دیدگاهها، طرفین تنها به بیان واضح و روشن تعارض میپردازند. این بیان منجر به مشخص شدن ماهیت، اندازه و منابع تعارض، فهمیدن مشکل و میزان عدم توافق میگردد. از طرفی، گاهی اوقات تعارضات تنها با بیان روشن و واضح عوامل و منابع موجد آنها برطرف میشود و طرفین تعارض به این نتیجه میرسند که در شرایط کنونی و بدون تلاش برای تغییر به فعالیت ادامه دهند.

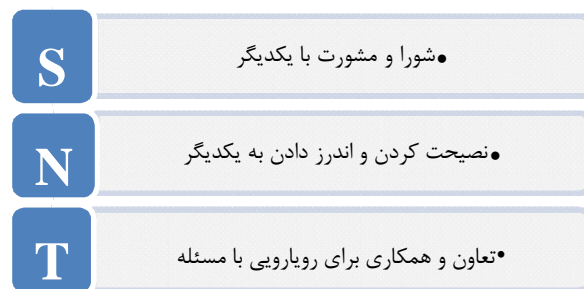
حرف دوم (A) به معنای «اتفاق نظر در مورد وجود تعارض» است. در این مرحله لازم است مسئله مورد تعارض از خصوصیات و ویژگیهای فردی جدا شود. یک راهکار مؤثر برای این منظور میتواند، قرار دادن طرفین تعارض در موضع یکدیگر و نگاه عادلانه از طرف مقابل به مسأله باشد. هدف این است که تمامی طرفین به دور از تأثیر عوامل فردی، تنها روی مسئله متمرکز شوند. حرف سوم (L) برگرفته از مرحله سوم یعنی «لزوم گوش دادن فعال و درک یادگیری تفاوتها»²⁰ است. این مرحله سختترین بخش این مدل محسوب میشود. در اکثر مواقع، افراد بهجای تلاش در گوش دادن، درک و یادگیری از گفتار طرف مقابل، منتظرند تا نوبت به آنها رسیده و از مواضع خود دفاع نمایند. راهحل این موضوع، تمسک دوباره به ارکان اساسی اسلام است. استفاده از سنت مورد تاکید در اسلام به نام «مشورت» و «شورا»، با تمرکز بر مسأله و پرهیز از انحرافات میتواند راهگشا باشد. بدین منظور طرفین تعارض باید به درجه بالاتری از تمایل به همکاری دست یافته و سعی نمایند به کمک یکدیگر با موضوع تعارض روبرو شوند. حسن این روش در آن است که طرفین به کمک خلاقیت، معلومات، تجربه و ذکاوت شخصیشان به جای رویارویی با یکدیگر، در کنار هم به حل مسأله می پردازند. «مشورت» خواص پویایی و پیش گیرندگی دارد. البته زمانی مؤثر خواهد بود که طرفین دست از تعصب و پافشاری بیدلیل بر مواضع خود بردارند و در رویارویی اثربخش با مسئله همکاری کنند. حرف چهارم (A) برگرفته از «اندرز و نصیحت کردن یکدیگر»²¹ یعنی مرحله چهارم است. در این مرحله توافق شکل می گیرد. بر این اساس، باید موازین و اصول اسلامی مد نظر قرار گرفته و از طرفی باید افراد بهخاطر داشته باشند که ممکن است نصیحت کننده برحق نباشد و نیز پافشاری نابه جا میتواند نتیجه عکس به بار آورد.

به هر حال این مرحله که خود برگرفته از آموزه های اساسی اسلام از جمله نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر است میتواند دو نتیجه را ایجاد نماید. نخست؛ دستیابی به یک حوزه مشارکتی به وسیله ارائه پیشنهاد های سازنده به طرف مقابل جهت رویارویی با مسأله و دستیابی به اهداف مشترک و دوم؛ همکاری مشترک طرفین به وسیله تمرکز بر نقاط مورد توافق.

حرف آخر (M) برگرفته از مرحله پنجم و پایانی این مدل یعنی «محدود کردن و به حداقل رساندن عدم توافق هایی است که به درگیری یا گوشه‌گیری و انزوا منجر میشود»²². هدف یافتن توافق در جنبه‌های تعارض است. پرخاشگری هر یک از طرفین و یا گوشه‌گیری و انزوا آنها میتواند مدیر را از رسیدن به نتیجه مناسب باز دارد. تا زمانی که طرفین به اندازه کافی تمایل به دستیابی به حل مسأله نداشته باشند، مدیر نمیتواند به راه‌حلهای بلندمدت دست یابد. در این شرایط مدیر مجبور است برای کسب زمان جهت آمادگی بیشتر در رویارویی با تعارض تنها به راه‌حلهای کوتاهمدت بسنده نماید. این مشکل میتواند از طریق ایجاد توافق در خصوص جنبه‌های مختلف تعارض و حداقل کردن جنبه‌هایی که طرفین بر موضع خود پافشاری میکنند تا حدی مرتفع شود [16 و 39].

مدل اسلامی رویارویی با تعارض اس.ان.تی (S.N.T)

این مدل بیشتر از آن که دنبال رویارویی با تعارض باشد، یک شیوه کارآمد برای ایجاد تعارضات سازنده است. این مدل نیز مانند مدل «سلام» نام خود را از اختصار حروف اول سه مرحله ی خود گرفته است (شکل 4). حرف آغازین (S) بیانگر مرحله اول «شورا» میباشد و شامل برگزاری مشاوره های کاربردی قبل از تغییر است. همان گونه که پیشتر گفته شد تغییر و تعارض هر کدام زمینه‌ساز پیدایش دیگری هستند. در این مرحله دنبال حداقل کردن حوزه‌های عدم موافقت و آماده سازی محیط برای رویارویی با تغییر هستیم.



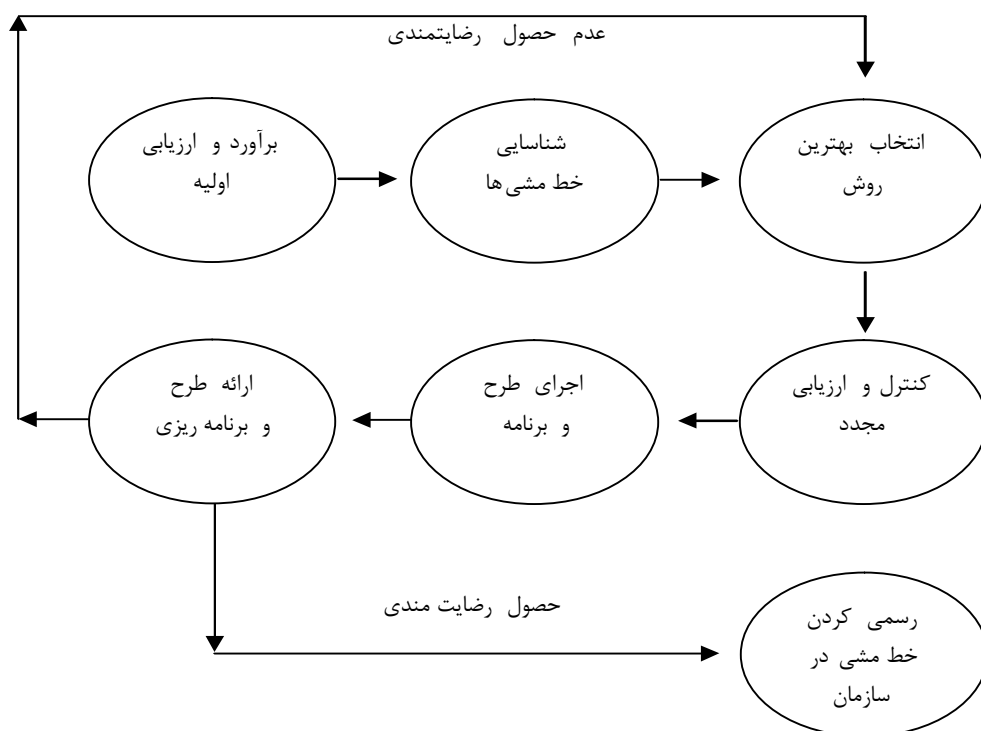
شکل 4 - مدل اسلامی رویارویی با تعارض اس.ان.تی (S.N.)

(N) اختصار از کلمه «نصیحت» و مرحله دوم این مدل است. در مورد آموزه اسلامی نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر پیشتر سخن رانده شد. ساختار این مرحله از مدل مشابه مرحله «اندرز و نصیحت کردن» در مدل «سلام» است. اما ماهیت این مدل، توجه بیشتر طرفین جهت اطمینان از فهم کامل تغییر را میطلبد. حرف سوم (T) برگرفته از مرحله آخر «تعاون» است. همکاری و همبستگی از مفاهیم مورد تأکید اسلام است و مسلمانان همواره به جماعت فراخوانده شده‌اند. هدف این مرحله مشارکت مؤثر طرفین در فرآیند تغییر به منظور دستیابی به ارتباطات سالم، کاهش مقاومت در برابر تغییر و به حداقل رساندن میزان خصومت و دشمنی در محیط کاری می باشد [16 و 39].

مدل اسلامی پویای رویارویی با تعارض پیش گیرنده

این مدل اسلامی که برگرفته از نحوه رهبری حضرت محمد (صل اله علیه و آله) است، برای رویارویی با تعارضات ناشی از وجود دیدگاه‌های مختلف نسبت به تغییر بسیار مناسب است و شامل هفت مرحله میباشد (شکل 5).

مرحله اول «برآورد و ارزیابی اولیه»²³ را در بر میگیرد که شامل جمعآوری اطلاعات و آشنا شدن با تغییر است. در طراحی این مرحله، عوامل محیطی مختلف از جمله ویژگیهای فرهنگی، کانالهای ارتباطی و رفتارهای مورد انتظار طرفین در مواجهه با تغییر مد نظر قرار میگیرد. مرحله دوم یعنی «شناسایی خطمشیها»²⁴ شامل یافتن روشها و خطمشیهایی است که میتواند بر اساس اطلاعات حاصل از مرحله اول برای رویارویی با مسأله به کار گرفته شود. مرحله سوم، «انتخاب روش مناسب»²⁵ از بین گزینهها پس از تحقیق، مشورت و اجماع نظر طرفین در مورد اثربخشی هر یک از روشها است. مرحله چهارم «ارائه طرح و برنامه‌ریزی»²⁶ است. در این مرحله چگونگی اجرای روش انتخاب شده، نحوه کنترل آن و چگونگی مواجهه با مقاومت‌های موجود در برابر اجرای آن بررسی و برنامه‌ریزی میشود. این مرحله دارای حساسیت بالا بوده و نیاز به تجربه و کار ورزیدگی طرفین دارد و بهتر است. در این مرحله طرفین از مشاوران خبره در زمینه رفتار و تعارض کمک بگیرند.



شکل 5- مدل اسلامی پویای پیش‌گیرنده رویارویی با تعارض

مرحله پنجم «عمل کردن»²⁷ و در واقع اجرایی شدن طرح و برنامه‌های است که نتیجه کار کارشناسی شده در مرحله قبل است. حال اینکه آیا خطمشی انتخابی مفید و اثربخش باشد یا خیر، موضوعی است که در مرحله ششم یعنی «کنترل و ارزیابی مجدد»²⁸ به آن پرداخته میشود. ملاک سنجش رضایت و یا عدم رضایت طرفین است. نارضایتی میتواند خود را به صورت مخالفت، پرخاشگری و یا انزوا و کنارگیری از جمع نشان دهد که در این صورت بر اساس پیشنهاد مدل به مرحله سوم یعنی انتخاب روش و خطمشی ارجاع می‌شود. در صورت رضایت طرفین مرحله آخر یعنی «رسمی کردن خطمشی در سازمان»²⁹ اتفاق می‌افتد [34 و 39].

بطور کلی مکتب اسلام دیدگاه متعادلی نسبت به تعارض دارد. درجاتی از تعارض که آثار مخرب و منفیبه دنبال دارد را نفی میکند و از سوی دیگر در ایجاد سطوحی از تعارض مثبت تأکید دارد. هدف، حفظ وحدت همراه با دستیابی به اهداف

متعالی است. از این رو در سوره آل عمران آیه صدوسه می فرمایند «همگی به ریسمان الهی چنگ زنیید و پراکنده نشوید» و یا مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) میفرمایند «از جدال بپرهیزید که این کار شک و دوری به بار می‌آورد» [11]. همچنین میفرمایند «هر کس دشمن خود را به آشتی کشاند، بر شمار دوستان و یاران خود بیفزاید» [2]. اسلام بر حفظ سطحی از تعارض سازنده تاکید دارد. مولا علی (علیه السلام) می فرمایند «موافقت بسیار نفاق و دورویی است» [2]. همچنین میفرمایند «بسیارند، بسا جنگی که سودش بیشتر از صلح است» [2]. امروزه استفاده از روش فرد میانجی یکی از شیوه‌های مرسوم و مؤثر حل تعارض است و این نکته همان موضوعی است که اسلام از ابتدا بر آن تأکید دارد. «چون در امری نزاع کردید، آن را به خدا و پیامبرش ارجاع دهید» (سوره نسا، آیه 59) [1]. جدول 3 به برخی از نتایج مثبت و منفی تعارض بر اساس آیات و روایات توجه دارد [14].

جدول 3- پیامدهای مخرب و سازنده تعارض از دیدگاه اسلام [14]

تعارض سازنده		تعارض مخرب	
پیامدهای تعارض	نوع تعارض	پیامدهای تعارض	نوع تعارض
ایجاد اندیشه صحیح	تضارب آراء	سیطره ستمگران	تفرقه
شناخت اشتباهات	تضارب آراء	دشمنی	اختلاف
زنده شدن واجبات	انتقاد	جنگ و خونریزی	اختلاف
افزایش امنیت	انتقاد	ضعف و سستی میان صفوف مسلمانان	نزاع
حلال شدن کسب‌ها	انتقاد	فرو ریختن هیمنه مسلمانان	نزاع
جلوگیری از ظلم	انتقاد		
آبادانی زمین	انتقاد		
انتقام از دشمنان	انتقاد		
سامان یافتن امور	انتقاد		

نتایج ناشی از بررسی عملی مدل‌های مدیریت تعارض با رویکرد اسلامی توسط برخی محققین نشان می‌دهند که می‌توان مدل‌های اسلامی رویارویی با تعارض را در سبک‌های مدیریت تعارض مشارکتی دانست [39]. این نتایج همچنین نشان می‌دهد که به کارگیری و اثربخشی مدل‌های اسلامی با جنسیت و ملیت افراد همبستگی ندارد. این موضوع در واقع نکته‌ای است که قالب الگوهای غربی در آن ضعف دارند.

شیوه‌های مدیریت تعارض از ارزشهای اصلی نظیر عدالت، برابری، آزادی، تفکر هدف مند و انتقادهای سازنده منبعث شده اند [15 و 29 و 38 و 52]. بر اساس مباحث پیش گفته موارد زیر می‌تواند از دیدگاه اسلامی مطمح نظر قرار گیرد؛

۱- تأکید بر نیاز به وجود آراء و نظرات مخالف و منتقد

حضرت علی (علیه السلام) میفرمایند «تضارب آراء کنید تا اندیشه درست متولد شود». همچنین ایشان میفرمایند «رأی را مانند جنبانیدن مشک بر هم زنیید تا رأی درست و محکم برایتان به بار آید» [2]. همچنین ایشان بیان میدارند «هر که به استقبال آرای مختلف برود جایگاه خطا را بهتر خواهد شناخت» (حکمت 164) [10].

۲- تأکید بر نیاز به استفاده از مشورت

اهمیت مشورت و شورا در دین اسلام به حدی است که سوره‌های در قرآن به نام شورا می‌باشد. در این سوره و در معرفی مومنین میفرمایند «آنان که دعوت خدا را پذیرفتند و نماز به پا داشتند و امورشان را به مشورت گذاشتند و از آنچه روزی شان دادیم

انفاق کردند» (سوره شورا، آیه 38)[1]. همچنین در آیه 159 سوره آل عمران میفرمایند «مشورت کن با ایشان در کارها و چون تصمیم گرفتی بر خدا توکل کن». مولا متقیان حضرت علی (علیه السلام) نیز میفرمایند «هرکس با رجال مشورت کند، از اندیشه آنها بهره گرفته است» (حکمت 152)[10].

۳- تأکید بر لزوم شفافیت و پرهیز از ابهام

در سوره مجادله آیه 10 میفرمایند «نجوا و درگوشی سخن گفتن، از شیطان است و منافقان با چنین عملی میخواهند مؤمنان را دلتنگ و اندوهناک کنند». همچنین مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) به مالک اشتر میفرمایند «به ابهام زدایی برخیز و با منطق روشن، دلیل خود را از انجام هر کار بیان کن و گمانهای دیگران را در مورد خود تعدیل و تصحیح نما. زیرا ابهام زدایی علاوه بر اینکه گامی است در جهت خودسازی و عدالت، نمایانگر دوستی و محبت به رعیت نیز می باشد ... ، با رفع ابهام و بیان حقیقت، بدگمانیها را از بین میبری و به موفقیتی که خواستاری میرسی» (نامه [10]53).

۴- تأکید بر لزوم حفظ همبستگی

در سوره صف آیه 4 میفرمایند «خداوند کسانی را که در راه او صف بسته و پیکار میکنند، چنان چه گویی بنیانی از آهن به پا شده است، را دوست دارد».

۵- تأکید بر لزوم نصیحت و امر به معروف

در سوره آل عمران آیه 104 میفرمایند «باید از بین شما گروهی باشند که به نیک دعوت کنند و به خوبی امر کنند و از بدی نهی کنند و آنان رستگارانند. امام صادق (علیه السلام) میفرمایند «از حقوق واجب مؤمن بر مؤمن، این است که یکدیگر را نصیحت کنند» [13].

۶- تأکید بر عدالت و عدم تبعیض

در سوره آل عمران آیه 195 میفرمایند «پس پروردگارش از ایشان پذیرفت و من تباه نمیکنم کار هیچ یک از عمل کنندگان را از شما، مرد یا زن». همچنین میفرمایند «تمایل خود متوجه به یک طرف نمایند تا دیگری بلامتکلیف رها شود» (سوره نساء، آیه 129)[1] و نیز میفرماید «ای کسانی که ایمان آوردید، همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید. اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگان تان باشد» (سوره نساء، آیه 135)[1]. در سوره حجرات آیه 13 نیز میفرمایند «این مردم ما شما را از یک مرد و زن آفریدیم و آنگاه در گونههای بسیار و فروع مختلف قرار دادیم تا یکدیگر را بشناسید. اینها ملاک امتیاز نیست و گرامیترین شما نزد خدا با تقواترین شماست» و همچنین می فرمایند «ای اهل ایمان، در راه خدا پایدار و استوار بوده و گواه عدالت و درستی باشید و عداوت گروهی نباید شما را از راه عدل خارج سازد، عدالت کنید که به پرهیزگاری نزدیکتر است (سوره مائده، آیه 8)[1].

۷- تأکید بر عدل، احسان و گذشت

درسوره نحل آیه 90 میفرمایند «خداوند فرمان به عدل و احسان میدهد». حضرت علی (علیه السلام) عدل را رساندن مردم به حق خود و احسان را داشتن گذشت و تفضل نسبت به آنها میدانند (حکمت 231) [10].

۸- تأکید بر پرهیز از رفتارهای منجر به بروز کدورت و در نتیجه تعارضات مخرب

درسوره نور آیه 19 میفرمایند «کسانی که به دنبال بیابرو کردن مؤمنان هستند عذابی دردناک خواهند داشت». همچنین قبح غیبت کردن را هم شأن خوردن گوشت برادر مرده میدانند. پیامبر خدا (صل اله علیه و آله) میفرمایند «دشنام به مؤمن موجب فسق و جنگ با او کفر و غیبت او معصیت خدا و احترام مال او مانند احترام خون اوست» [9]. امام صادق (علیه السلام) میفرمایند «کسی که مؤمنی را به دید حقارت بنگرد خداوند را حقیر شمرده است» [9] و صدها فرمان اخلاقی دیگر که هر یک به نوبت خود میتواند از بروز کدورت، تضاد و دشمنی جلوگیری کند.

۹- تأکید بر پرهیز از استفاده از سبک های زورمآبانه

مولای متقین حضرت علی (علیه السلام) در نامه مشهور خود به مالک اشتر میفرمایند «مبادا در مسند قدرت، بر خوردهای تو مانند جانور درندهای باشد که فرصت خوردن آنان (زیردستان) را غنیمت شماری».

۱۰- تأکید بر عدم عمل کردن به کاری که به آن آگاهی ندارید

در سوره اسراء آیه 36 میفرمایند «دنبال نکن آنچه به آن علم نداری». همچنین میفرماید «ولی آنها در هیچ علمی در این باره ندارند، پس به دنبال چیزی نمیروند مگر گمان و پندار، و ظن و گمان هم در فهم حق و حقیقت هیچ نقشی ندارد» (سوره نجم، آیه 28) [1].

۱۱- تأکید بر پیش گامی مدیر در امور جهت حل تعارضات

مدیری که گفتارش را با کردار تصدیق نکند شخصیت و اعتبارش را نزد همکاران از دست می دهد [4]. از این رو است که پروردگار در سوره بقره آیه 141 میفرمایند «آیا مردم را به نیکی می خوانی در حالی که خود را فراموش کردی». مولای متقیان حضرت علی (علیه السلام) میفرمایند «از وظایف صاحب قدرت است که پیش از مراقبت و اصلاح امور فرمان بردارانش، به مراقبت و اصلاح خود بپردازد» (جلد 6) [2]. در جدول زیر نگرش و نوع تدابیر اسلام، در مدیریت سطوح مختلف تعارض بیان شده است [14].

جدول 4- چگونگی مدیریت انواع تعارض با رویکرد اسلامی [14]

درجه تعارض	شرایط	ارزیابی	تدابیر مدیریت
مجادله	احسن	مطلوب	ایجاد تعارض
	غیر احسن	نامطلوب	پیش گیری و اجتناب
تضارب آراء	داشتن نیت حق جویی، شناخت اشتباهات، فراهم شدن فضای مناسب	مطلوب	ایجاد تعارض
انتقاد (نصیحت، امر به معروف و نهی از منکر)	وجود ویژگیهایی مانند نرم خویی، آگاهی به آنچه امر یا نهی می کند و عدالت به هنگام نهی از منکر	مطلوب	ایجاد تعارض
رقابت	سالم	مطلوب	ایجاد تعارض
	غیر سالم	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
خصومت	به حق	مطلوب	مجاز به استفاده
	غیر حق	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
اختلاف	---	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
نزاع	---	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل

تفرقه	تفرقه در امور اجتماعی و دینی	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل
جنگ	مؤثر نبودن مدارا، مذاکره و در مقام دفاع	مطلوب	مجاز به استفاده
	استفاده از جنگ فارغ از شیوه مسالمت آمیز	نامطلوب	پیشگیری، اجتناب و حل

در زمان کنونی که مدیران کشور در تلاش برای دستیابی به الگوی اسلامی- ایرانی پیشرفت هستند، بسیار حیاتی خواهد بود تا به مسائلی چون مدیریت تعارض توجه شود. همان گونه که بیان شد تعارض، بخشی جدایی ناپذیر از حیات بشر و سازمان است و وظیفه مدیران، کنترل و به کارگیری مؤثر آن در مسیر رشد و تغییر سازمان است. این امر تنها در سایه شناخت ماهیت تعارض، عوامل موجد آن و آشنایی با روشهای رویارویی با آن ممکن است. همچنین نتایج تحقیقات، آیات و روایات پیش گفته گواه این است که اسلام به دنبال محو و یا سرکوبی تمامی جوانب تعارض نیست و حتمیتوان به کمک مدلهای برآمده از مفاهیم اساسی و ارزشهای بنیادی اسلام به مدیریت اثربخش تعارض پرداخت.

وجود این تفکر غلط و سنتی در میان برخی از مدیران بومی مبنی بر اینکه تعارض تنها میتواند نقش مخرب داشته باشد، لزوم بیشتر آموزش همگانی مدیریت تعارض و به ویژه روشهای رویارویی با تعارض را یادآور میشود. هر چند تلاشهایی در راستای ارائه مدل های موردی برای رویارویی با تعارض در کشور اعلام شده است، اما ضروری است که محققین به توسعه آن و ارائه مدلهای بومیاسلامی- ایرانی، فراتر از مدلهای صرفاً مذهبی ارائه شده بپردازند. در پایان یادآور می شود «کسیپرچم جلودار بودن را به دوش نمیکشد، مگر این که صاحب بصیرت و مقاومت و آگاه به مواضع ومسائل حق باشد» (خطبه 172)(10).

منابع

- [1] "قرآن کریم"، ترجمه مهدی الهی قمشهای، انتشارات آیین دانش، قم، 1384.
- [2] آمدی، عبدالواحد، "عُرر/الحکم و درر/الکلم"، ترجمه سید هاشم رسولی محلاتی، دفتر نشر فرهنگ اسلامی، جلد 1 و 2، 1378.
- [3] الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، 1385.
- [4] تقوی دامغانی، سیدرضا، "نگرشی بر مدیریت اسلامی"، چاپ و نشر بینالملل، سازمان تبلیغات اسلامی (1379).
- [5] درگاهی، حسین، عراقیه فراهانی، سمانه، "بررسی مدیریت تعارض از دیدگاه مدیران حوزه معاونت سلامت"، دانشگاه علوم پزشکی تهران، پایان نامه (1386).
- [6] درگاهی، حسین، موسوی، محمدهادی، عراقیه فراهانی، سمانه، شهبام، گلستا، "مدیریت تعارض و راهبردهای مرتبط"، پیآورد سلامت، دانشگاه علوم پزشکی تهران، شماره بهار و تابستان، صص 63-72، 1387.
- [7] رضائیان، علی، "مدیریت تعارض و مذاکره"، انتشارات سمت (1387).
- [8] رضائیان، علی، "تعارض: چالش مستمر مدیران"، کمال مدیریت، بهار، صص 25-7، 1381.
- [9] شیخ حرّ عاملی، "وسائل الشیعه فی تحصیل مسائل الشریعه"، انتشارات کتابخانه آیت اله مرعشی، (قرن یازدهم ه.ق)، جلد 8.
- [10] شیخ رضی، "نهج البلاغه"، ترجمه محمد دشتی، انتشارات بوستان کتاب، قم، (1387).
- [11] صدوق، محمد، "الخصال"، انتشارات جامعه مدرسین، جلد 1 و 2، (1403 ه.ق).
- [12] افخمی، فرزاد، "مدیریت فشار عصبی و تعارض در سازمان"، نشر هستان، (1387).
- [13] کلینی، محمد، "الکافی"، دارالکتب الاسلامیه، ج 2، (1365).
- [14] مسعودی، عصمت، میرزایی، فرشته، "بررسی تعارض از منظر اسلام و تئوریهای مدیریت"، اندیشه مدیریت، شماره بهار و تابستان، صص 133-164، 1388.

- [15] Abdalla, A, "Principles of Islamic interpersonal conflict intervention: a search within Islam and western literature", *Journal of Law and Religion*, 10, PP101, 184, 2001
- [16] Ahmad, K, "Management from an Islamic Perspective", (second ed.), International Islamic University Malaysia, Kuala Lumpur, (2007).
- [17] Al-Buraey, M.A, "The Islamic model of administration: strategy, implementation and implications", *Managerial Finance*, 27, PP20-24, (2001).
- [18] Alper, S. and Tjosvold, D, "Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self managing team", *Organizational behavior and human decision processes*, April, PP33-52. (1998).
- [19] Aritzeta, A. & Ayestaran, S. and Swailes, S, "Team role preference and conflict management styles", *The International Journal of Conflict Management*, 16(7), PP107-112, (2005).
- [20] Baron, Robert, A. and Greenberg, Jerald, "Behavior on organizations: Understanding and managing the human side of work", London: Allyn and Bacon, (1989).
- [21] Caudron, S. "Keeping team conflict alive, Training and development", September, , PP48-52, (1998).
- [22] Cosier, R. A. and C. R. Schwenk, "Agreement Thinking Alike: Ingredients for poor decisions", *Academy of management Executive*, February, P71, (1990).
- [23] Farmer, S.M. and Roth, J. "Conflict - handling behavior in work groups: effects of group structure, decision processes and time", *Small Group Research*, 29, PP669-713, (1998).
- [24] Gardiner, P.D. and Simmons, J.E.L. "Analysis of conflict and change in construction projects", *Construction Management and Economics*, 10, PP209-218, (1992).
- [25] Hughes, Richard L. & Ginnet, Robert C. and Curphy, Gordon, Y., "Leadership: Enhancing the lesson of experience", New York: Irwin, McGraw-hill, (1999).
- [26] Jameson, J.K, "Toward a comprehensive model for the assessment and management of intraorganizational conflict: developing the framework", *The International Journal of Conflict Management*, PP268-294, (1999).
- [27] Jones, R.E. and Melcher, B.H. "Personality and the preference for modes of conflict resolution", *Human Relation*, 30 PP649-688, (1982).
- [28] Jost, Peter J and Weitzel, Utz, "Strategic conflict management: A game – Theoretical introduction", Cheltenham, UK – Northampton, MA, USA: Edward Elgar, (1999).
- [29] Khadra, B, "The prophetic-caliph model of leadership: an empirical study", *International Studies of Management and Organization*, 20, PP37-51, (1990).
- [30] Koc, Erdogan, "Services and conflict management: cultural and European integration perspectives", *International journal of Intercultural relations*, 24, PP88-96, (2000).
- [31] Kotter, J. P, "Kill complacency", *fortune*, august, 9, PP70-118, (1996).
- [32] Luce, R.D and Raiffa, H. "Games and decisions", New York: wiley, (1957).
- [33] Newstrom, John, W. and Davis, Keith, "Organizational Behavior: Human behavior at work", New York: McGraw – Hill, 10th ed (1997).
- [34] Noor, I, "Prophet Muhammad's Leadership the Paragon of Excellence Altruistic Management: A Cross Application to Modern Management and Leadership Practice" (second ed.), Utusan Publications & Distributors, Kuala Lumpur, (2002).
- [35] Nulty, P, "Look what the unions want now", *fortune*, February, 8, PP128-130, (1993).
- [36] Rahim, M.A, "Toward a theory of managing organizational conflict", *The International Journal of Conflict Management*, PP206-230 (2002).
- [37] Rahim, M.A. & G.F. Buntzman and D. White, An empirical study of the stages of moral development and conflict management "styles", *International Journal of Conflict Management*, PP104-111, (1999).
- [38] Randeree, K, "Organisational justice: migrant worker perceptions in organisations in the United Arab Emirates", *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 3(4), PP27-37, (2008).

- [۳۹]Randeree & Kasim & Faramawy and Awsam Taha, "Islamic perspectives on conflict management: within project managed environments", *International journal of project management*, January, (۲۰۱۰).
- [۴۰]Robbins, Stephan P. "*Organizational behavior: Concept, controversies and applications*", ۴th Ed, New Jersey: Prentice-hall, (۱۹۹۸).
- [۴۱]Robbins, Stephan. P, "Conflict management and Conflict resolution are not synonymous term", *California management review*, winter, P۷۰, (۱۹۷۰).
- [۴۲]Sportsman & Susan & Hamilton And Patti, "Conflict management style in the health professions", *Journal of professional nursing*, May-June, PP۱۰۷-۱۱۶, (۲۰۰۷).
- [۴۳]Sternberg, R.J. and sorino, L.J. "Styles of conflict resolution", *Journal of personality and social psychology*, july, PP۲۶-۱۱۰, (۱۹۸۴).
- [۴۴]Stitt, Allan, J. "*Alternative dispute resolution for organizations: How to design a system for effective conflict resolution*", Toronto: willey, (۱۹۹۸).
- [۴۵]Stoner, J. A. R, & Freeman, R. E. "*Management*", (۵th Ed.). New Delhi: PrenticeHall of India, (۱۹۹۲).
- [۴۶]Thomas, Kenneth, W. and Warren H. Schmidt, "A survey of managerial interest with respect of conflict", *Academy of management journal*, june, PP۱۸-۳۱۰, (۱۹۷۶).
- [۴۷]Thomas, Kenneth, w. & R. Kilmann, "*conflict mode instrument*", New York: Xicom, Inc, (۱۹۷۴).
- [۴۸]Tinsley, C. "Models of conflict resolution in Japanese, German and American culture", *Jornal of applied psychology*, April, PP۲۳-۳۱۶, (۱۹۹۸).
- [۴۹]Tjosvold, D. "*Learning to manage conflict: Getting people to work together productively*", New York: Lexington books, (۱۹۹۳).
- [۵۰]Valentine, P. "management of conflict: do nurses/women handle it differently", *journal of advanced nursing*, No ۲۲, PP۱۴۲-۱۴۹, (۱۹۹۵).
- [51]Wall. Jr.A. and Callister, R.R. "Conflict and its management", *Journal of Management*, ۲۱, PP۵۱۰-۵۵۸, (۱۹۹۵).
- [52]Yousef, D.A, "The Islamic work ethic as a mediator of the relationship between locus of control, role conflict, and role ambiguity", *Journal of Managerial Psychology*, ۱۵, PP۲۸۳-۳۰۲, (۲۰۰۰).

خودارزیابی

- ۱- تعارض در سازمان به چه معناست و از چه سطوحی تشکیل شده است؟
- ۲- اصول مدیریت تعارض و شیوه های آن به چه گونه است؟
- ۳- تعارض مخرب و سازنده چه تفاوتی دارند؟
- ۴- در اسلام چه رویکردی نسبت به تعارض وجود دارد؟
- ۵- شیوه های مدیریت تعارض در اسلام چگونه است؟

درس چهارم

مهارت نفوذ و تاثیر گذاری

پس از مطالعه این درس از شما انتظار می رود بتوانید:

۱. تفاوت اعمال قدرت و نفوذ و کاربردهای متفاوت آن ها را درک کنید.
۲. با درک منابع قدرت، از آن در جهت دستیابی به اهداف سازمانی استفاده کنید.
۳. تاکتیک های اعمال نفوذ را شناخته و بتوانید به درستی از آن استفاده کنید.
۴. عناصر و رموز متقاعدسازی و تاثیر گذاری را بیان کنید.



اگر می خواهید در سازمان های خود موفق باشید، چه به عنوان مدیر و چه به عنوان کارمند، باید بتوانید ایده های خود را به مرحله اجرا برسانید بدون استفاده از « قدرت، نفوذ و تاثیرگذاری » محال است بتوانید کاری را از پیش ببرید. استفاده از نفوذ و یا متقاعد سازی لزوماً ربطی به مقام رسمی ندارد و هر کس در سازمان می تواند از آن ها استفاده کند. در این درس شما با انواع قدرت، تاکتیک های نفوذ و روش های متقاعد سازی دیگران آشنا می شوید. شما یاد میگیرید کی و کجا از قدرت یا نفوذ استفاده کنید و چگونه نفوذ خود را افزایش دهید.

➤ قدرت به عنوان به ضرورت:

سازمان ها و جامعه نمی توانند بدون بکارگیری قدرت، کارکردی داشته باشند. حکومت بدون قدرت اخذ و خرج مالیات، قانون گذاری و اجرای آن نمی تواند وظایف اصلی خود را انجام دهد. اگر پلیس نتواند قانون عبور و مرور را اعمال کند، راه ها دچار هرج و مرج می شوند. اگر مدیران و هیئت مدیره قدرت تنظیم و اجرای راهبرد ها، استخدام و اخراج و قدرت پرداخت به کارکنان را نداشته باشند، کسب و کارها از هم می پاشد.

جوامع مردم سالار با شناخت و پذیرش ضرورت قدرت اجازه می دهند افراد و نهاد های خاصی قدرت داشته باشند، البته به شرطی که این افراد و نهادها در محدوده خط مشی، عرف و قانون و نیز در جهت اهداف مورد قبول اکثریت عمل می کنند. قدرت ظرفیتی است که یک فرد دارد تا رفتار افراد دیگر را تحت تأثیر قرار دهد، به گونه ای که آنها کارهایی را انجام دهند که در غیر این صورت انجام نمی دادند. در سازمان های قدرت به افراد این توانایی را می دهد که اقدامات زیر را انجام دهند:

- تعیین میزان حقوق زیر دستان
- فراهم کردن سرمایه، مواد، یا نیروی انسانی برای پروژه های اصلی
- دسترسی به اطلاعات مهم
- حل و فصل اختلافات
- از بین بردن موانع پیشرفت
- تعیین اهداف کلیدی و هدایت نحوه تخصیص منابع مربوط به آن

این فعالیت ها برای مدیریت کسب و کارها حیاتی هستند: اگر هیچ کس قدرت تصمیم گیری و عمل نداشته باشد هیچ کاری صورت نخواهد گرفت. قدرت نفوذ بر دیگران نیز به همین اندازه مهم است. این قدرت می تواند برای ایجاد پشتیبانی از اهداف و نیز برای انگیزشی افراد بکار می رود. تصور مدیر موفق بدون هیچ نوع قدرتی دشوار است.

برخلاف جامعه سوءظن نسبت به صاحبان قدرت در محیط های کاری کمتر است، زیرا در سازمان انتظار می رود برخی بیش از سایرین قدرت داشته باشند. در حقیقت، اغلب کارکنان ترجیح می دهند برای مدیری کار کنند که قدرتمند باشد چنین مدیری می تواند آن چه را که افرادش می خواهند به آن ها بدهد، مثل شناخته شدن، ارتقاء شغلی و منابع بیشتر، کار کردن برای یک رئیس قدرتمند، به زیر دستان احساس بودن در هاله نورانی قدرت را اعطا می کند. در مقابل، کار کردن برای رئیس بدون قدرت مثل کار کردن در تاریکی است: زیردستان مدیرانی که هیچ قدرت سازمانی ندارند اغلب احساس ضعف می کنند، و از موقعیت خود ناراضی هستند.

حتی شواهدی وجود دارد که نشان می دهد روسای بدون قدرت تمایلی بیشتری به رفتار ظالمانه دارند، طبق گفته رزابت کانتر، ((فرد بدون قدرت.... به جای رهبری دچار رئیس بازی می شود. حداقل در سازمان های بزرگ عدم قدرت است که منجر به مدیریت غیر اثر بخش و بی قاعده و سبک مدیریتی جزءنگر، استبدادی و بیش از حد قانون گرا می شود. مدیرانی که قدرت واقعی ندارند نمی توانند منابع لازم را برای انجام مسئولیت های خود کسب کنند. این امر منجر به ناکامی، روحیه ضعیف و عدم اثر بخشی زیردستان می گردد))

بنابراین، اگر قدرت در محیط کار بخردانه بکار گرفته شود، به جای فشار و روحیه ضعیف، منجر به اثر بخشی و انگیزش بیشتر می شود.

استفاده از قدرت: سه نوع از مدیران

فرض کنید افراد قدرتی را که برای انجام دادن کارشان نیاز دارند به دست بیاورند، آن ها چگونه از این قدرت استفاده می کنند، و چگونگی این قدرت باعث انگیزش رفتار آنان می گردد؟ دیوید مک کلند و دیوید برنهام در این زمینه تحقیق کرده اند و یافته های خود را در سال ۲۰۰۳ منتشر نموده اند. آن ها متوجه شدند **رویکرد مدیران به قدرت ارتباط تنگاتنگی با انگیزه های شخصی و تعریف آن ها از موفقیت دارد.** در نتیجه، آن ها سه نوع مدیر توصیف کردند: مدیران رابطه گرا، مدیران قدرت گرا، و مدیران سازمان گرا.

- مدیران رابطه گرا

از دید مک کلند و برنهام مدیر رابطه گرا، بیشتر ترجیح می دهد مورد علاقه باشد تا اینکه بخواهد از قدرتش برای انجام کارها استفاده کند. در برخورد با زیر دستان تصمیمات این مدیران به شدت تحت تاثیری چیزی است که زیر دستان را خوشحال می کند و آن ها را در کنار مدیر قرار می دهد. بنابراین تصمیمات به جای هماهنگی با نیازمندی های کار، به صورت بداهه و بی برنامه اتخاذ می شوند. اجرای درست خط مشی ها و رویه ها نسبت به تصمیماتی که افراد را از مدیر راضی می کند در درجه دوم اهمیت قرار می گیرند. در میان سه نوع مدیر، این مدیر از همه ضعیف تر و اثر بخشی وی کمتر است. مدیران رابطه گرا، به دلیل اشتیاق شان به مورد علاقه بودن، در استفاده از قدرت برای رسیدن به اهداف مورد نظر شکست می خورند. آنچه قابل پیش بینی است: دستیابی به اهداف کلیدی غیر ممکن است. مثال زیر درباره ژنرال جرج مک کلن بر این نکته تاکید می کند.

ژنرال جرج مک کلن در اوایل جنگ مدنی ایالات متحده (۱۸۶۵-۱۸۶۱ میلادی) با بکارگیری استعداد استثنایی خود برای سازماندهی و آموزش، به شدت مورد توجه ارتش بود. وی ارتش را به شدت قدرتمند ساخت و توانست منطقه ریچموند را نقطه اتکای تجزیه طلبان بود به تصرف در آورد. مک کلن محبوب سربازانش و بسیاری از سیاستمداران بود که وی را ناپلئون جوان می نامیدند. مک کلن در سایه این محبوبیت حتی قدرت سیاسی نیز به دست آورده بود.

به نظر می رسد همه مک کلن را دوست داشتند به جز فرمانده وی ابراهام لینکلن، لینکلن همیشه اصرار داشت که مک کلن از قدرت خود برای حمله به دشمن استفاده کند ولی مک کلن تردید داشت. او همواره ادعا می کرد که افراد بیشتر، مهمات بیشتر، و زمان بیشتری برای آمادگی نیاز دارد. عملیات اندکی که انجام داده بود معمولاً خیلی دیر و به شدت کوتاه بودند. لینکلن که از بی میلی ژنرال خود برای استفاده از قدرت قابل ملاحظه اش ناامید شده بود، وی را برکنار نمود و زمام کار را به دیگران سپرد. لینکلن در مارس ۱۸۶۲ میلادی نوشت ((مک کلن عزیز، اگر نمی خواهی از ارتش استفاده کنی برای مدتی آن را به من قرض بده))

مک کلن از موقعیت و محبوبیت خود در میان ارتش و مردم لذت می برد، ولی از قدرتش برای انجام وظایف خود استفاده نمی کرد پس باید می رفت. آیا شما مدیرانی از این نوع می شناسید- افرادی که نمی خواهند تصمیمات سخت بگیرند و از قدرت خود استفاده نمایند؟ در موارد بسیاری علت این بی میلی، ترس از دست دادن محبوبیت است. احتمالاً این مدیران یادداشتی شبیه نامه لینکلن دریافت خواهند کرد ((مدیر عزیز اگر نگران از دست دادن دوستی زیر دستان هستی، باید شما را با کسی جایگزین کنیم که چنین هراسی نداشته باشد.))

کار کردن برای مدیر رابطه گرا

هر قدر هم که مدیر رابطه گرا سعی کند دوست شما باشد، باز هم موقعیت شغلی شما را در معرض تهدید قرار خواهد داد. این امر دو دلیل دارد. اول این که رفتار این مدیر در اخذ تصمیم و پیروی از خط مشی ها هماهنگ نیست و این یعنی شما نمی توانید با وی همکاری کنید. دوم، در سازمانی که افراد می دانند قدرت را چگونه به دست آورند و چگونه از آن استفاده کنند، احتمالاً مدیر شما مقام خود را از دست خواهد داد. بنابراین شما برای مدیر ضعیفی کار خواهید کرد که نمی تواند منابع و شهرت لازم برای انجام کارتان را برای شما فراهم کند. توصیه ما: موقعیت خود را تغییر دهید.

- مدیران قدرت گرا

به عقیده ی مک کلن و برنهام مدیر قدرت گرا موجود کاملاً متفاوتی است. نیاز شخصی این مدیر به قدرت از نیازش به مورد علاقه بودن فراتر می رود. او قدرت را برای خود و افراد تیمش می خواهد تا بتوانند کار را انجام دهد برخلاف مدیران خود کامه که با ضعف نگه داشتن اطرافیان خود قدرت می یابند. عموماً این مدیران به روشی مردم سالارانه مدیریت می کنند. زیر دستان چنین مدیری را دوست دارند و اغلب نسبت به او وفادار هستند زیرا رئیس آنان قدرتمند است و به آن ها نیز احساس قدرت می دهد. جنبه منفی آن ها این است که، این مدیران قدرت خود را بزرگ نمایی می کنند، برای خود قلمرو درست می کنند و نمی توانند خوب نهاد سازی کنند. این مثال را بخوانید.

استیو معاون فروش شرکت، باهوش، با پشتکار، و به شدت وظیفه گرا است. در طی اولین سال کارش در پست فعلی سه یا چهار نفر از افرادی که کارشان را انجام نمی دادند یا توانایی نداشتند اخراج کرد و به جای آن ها افرادی را استخدام کرد سوابق محکمی داشتند. او اغلب به کارکنان و نمایندگان فروش خود می گوید ((شما در بهترین تیم کسب کار عضو هستید))

استیو نسبت به زیر دستان خود سخاوتمند است و در مواقع تعارض با افراد سایر بخش ها از زیر دستانش حمایت می کند. در گفتگوی خود با آنان همواره یاد آوری می کند که ((ما مسئول فروش هستیم. تا وقتی که یکی از ما فروشی انجام ندهد هیچ اتفاقی در این شرکت نمی افتد. و این چیزی است که بخش های دیگر باید بفهمند.))

با وجود آن که استیو به اهداف فروش شرکت دست یافته و انرژی و روحیه بالایی در واحد خود به وجود آورده است. اما با واحد های دیگر دچار اصطکاک شده است- به حدی که همکاری با آن ها دشوار شده است و به نظر استیو، هرگونه تعامل با بخش های دیگر فرصتی است تا از حق ویژه واحد خود در مقابل تعدی دفاع کند یا قدرت خود را به سایر واحدها گسترش دهد.

آیا مدیری مانند استیو می شناسید؟ اگر آن ها را بشناسید می دانید که آن ها در سطح سازمانی به صورت تیمی کار نمی کنند. آن ها به شدت رقابت جو هستند و معمولاً در برخورد ها و تعامل با مدیران هم پایه شان در حال جنگ می باشند. و هنگامی که سازمان خود را به سوی موقعیت های قدرتمند تر در جایی دیگر ترک کنند، زیردستان ترک شده آنان احساس خلاء می کنند زیرا به رئیس خود وفادار بوده اند نه به یک سازمان بزرگ تر.

کارکردن برای مدیران قدرت گرا

اگر شما برای مدیری قدرت گرا کار می کنید، روحیه تیمی بالایی در واحدها خواهید داشت. هرچند، ممکن است رئیس تان چنان با بخش های دیگر احساس بیگانگی کند که همکاری با آن ها کار دشواری باشد. همچنین ممکن است مجبور شوید بین ترجیحات واحد خود مثلاً رئیس تان و ترجیحات کل شرکت یکی را انتخاب کنید این کار در بلند مدت زندگی کاری شما را در معرض خطر قرار می دهد به ویژه زمانی که رئیس شما برکنار شده باشد بهترین توصیه در چنین موقعیت هایی عبارت اند از: وفادار باشید: این مدیر وفاداری را می طلبد و به آن پاداش می دهد. البته تا زمانی که مجبور نشده اید کاری را که به وضوح علیه منافع شرکت و سهامداران است انجام دهید.

برای خود شبکه گسترده ای از ارتباطات در سرتاسر شرکت ایجاد کنید این کار اثر بخشی شما را افزایش می دهد. در درستکاری و رعایت استاندارد برای خود شهرتی شخصی فراهم کنید این شهرت هنگامی که رئیس تان شرکت را ترک کند مفید خواهد بود .

- مدیران سازمان گرا

مدیران سازمان گرا، که به نظر مک کلند و برنهام اثر بخش ترین مدیران هستند موارد مشترکی با مدیران قدرت گرا مانند استیو دارند. آن ها بیش از آن که بخواهند مورد علاقه باشند نیاز به قدرت دارند. ولی تشابه آن ها به همین جا ختم نمی شود. مدیر سازمان گرا قدرت را در جهت اهداف سازمانی بکار می گیرد. نه در جهت اهداف شخصی این افراد عموماً: دارای ذهنی به شدت سازماندهی شده اند.

اخلاق کاری قوی دارند.

حاضرند برای اهداف سازمان خود برخی علائق شخصی را قربانی کنند.

عقیده دارند که باید به کار سخت افراد در جهت اهداف سازمانی پاداش داده شود.

برای زیردستانی که بخواهند سخت کار کنند و وظیفه خود را به درستی انجام دهند، کار کردن برای این مدیران بهترین است آن ها بالغ هستند- نه خود سرپرست و نه تدافعی - و به عملکرد پاداش می دهند.

تغییر سبک مدیریتی

آیا می توانید سبک مدیریتی خود را تغییر دهید؟ مک کلند و برنهام می گویند می توانید - ولی هنگامی که سبک مدیریتی فعلی خود را بشناسید شما می توانید این خود آگاهی را از طریق آموزش های اجرایی یا گرفتن بازخور از همکاران و زیر دستان به دست آورید.

آگاهی باید با تغییر رفتار همراه باشد برای مثال ، اگر متوجه شدید که یک مدیر رابطه گرا هستند و بخواهید تبدیل به یک مدیر سازمان گرا شوید، باید رفتار آن نوع از افراد را بپذیرید و همان عادت های رفتاری را در خود به وجود بیاورید. شاید ثمر بخش ترین روش آن باشد که یک نمونه موفق پیدا کنید و رفتار وی را به کار ببندید- کسی که خصوصیات یم مدیر سازمان گرا را داشته باشد اگر می توانید، سعی کنید زیر نظر چنین مدیری کار کنید، اگر این کار ممکن نبود، از آن مدیر بخواهید مربی شما باشد. اگر هیچ کدام از این کارها ممکن نبود، از دور کارهای مدیر سازمان گرا را مشاهده کنید توجه کنید که وی چگونه تصمیم می گیرد و با همکاران، سرپرستان، و زیر دستان اش کار می کند. سپس از آن چه مشاهده کرده اید پیروی کنید.

منابع قدرت:

قدرت جزئی حیاتی در کار سازمان ها است. مساله این است که منابع قدرت کدامند؟ در سازمان ها عموماً قدرت سه منبع دارد:

- **مقام:** مقام شما در سازمان، شما را به برخی سطوح قدرت رسمی می رساند.
- **رابطه:** قدرت غیر رسمی از روابط شما با سایرین ناشی می شود.
- **شخصی:** برخی افراد قدرت را از درون خود ایجاد می کنند. این قدرت بر دانش عمومی، شایستگی های فنی و توانایی مطرح کرده ایده ها یا چشم اندازی است که دیگران از آن پیروی کنند.

پس از درک این منابع، شما می توانید قدرت خود را افزایش دهید- قدرتی که می توانید از آن برای دستیابی به اهداف کوچک بزرگ استفاده کنید.

■ قدرت مقام

قدرت مقامی از موقعیت رسمی شما در سازمان ناشی می شود. این قدرت معمولاً در عنوان شغلی، مجموعه ای از مجموعه ای مسئولیت ها ، برخی سطوح اختیار برای عمل و کنترل منابع خاص نهاده شده است. هر چند عنوان شغلی و مجموعه مسئولیت های رسمی منبع حقیقی قدرت نیستند.

قدرت واقعی در داشتن اختیار و کنترل منابعی است که دیگران می خواهند یا به آن نیاز دارند،

مانند:

- ارتقاء درجه زیر دستان
- مجوز تشکیل یک پروژه و پیشبرد آن
- تصویب بودجه، برنامه های کاری، زمان بندی تعطیلات
- قدرت ارزیابی عملکرد
- پول (از طریق کنترل یا تاثیرگذاری بر فرایند های بودجه)
- ترفیع و افزایش حقوق
- مواد و تجهیزات
- اطلاعات

موقعیت های رسمی در سازمان حدی از اختیار را به همراه خود دارند. مثلاً مدیر عامل داور نهایی تصمیمات است، به استثنای مواردی که هیئت مدیره چیزی را و تو می کند. مدیرعامل با استفاده از ویژگی موقعیت خود تعیین می کند که چه کسی استخدام و چه کسی اخراج شود، منابع مالی چگونه تخصیص داده شوند و از این قبیل، قدرت مقام در سطوح پایین تر نیز قابل مشاهده است، معمولاً مدیر موجودی کالا درباره سطوح موجودی و میزان سفارش مجدد حرف نهایی را می زند. هرچند رئیس وی می تواند در مواردی که عدم توافق جدی باشد تصمیمات خود را اعمال نماید، ولی معمولاً تصمیم مدیر موجودی کالا اجرا می شود.

مقام، اختیار عمل در حوزه ای خاص را ایجاد می کند نه فراتر از آن، مثلاً، مدیر موجودی کالا می تواند در حوزه تعریف شده خود حکمرانی کند ولی در سایر حوزه ها مانند بازار یابی یا امور مالی اختیاری ندارند. در سایر قلمرو ها می تواند توصیه یا قضاوت خود را ارائه کند ولی حق فرماندهی در آن را ندارد.

همچنین مقام امکان کنترل برخی منابع خاص را همراه دارد. مثلاً، مدیر امنیت خطوط هوایی در صورتی شرایط را نامناسب تشخیص دهد پرواز را لغو می کند. حتی مدیر عامل هم میل ندارد برخلاف نظر مدیر امنیت تصمیمی بگیرد.

استفاده از قدرت مقام جهت انگیزش رفتار ها برای انجام کار ها و سوسه کنند است. ((من رئیس هستم و این کاری است که شما باید انجام دهید)) به خصوص این برای کسانی که به تازگی مدیر یا سرپرست شده اند تا کنون انواع دیگری از قدرت را تجربه نکرده اند، و سوسه کننده است. البته کسانی که به شدت بر قدرت مقام خود تکیه کرده اند، به زودی متوجه می شوند که قدرت آن ها همکاری زیردستان شان را به وجود نمی آورد. در بسیاری موارد زیردستان از این که به آن ها دستور داده شود آزرده می شوند و با کار ضعیف یا رفتار سرد عکس العمل نشان می دهند.

وقتی در محیط افراد با روش های مقابله با قدرت آشنا هستند، استفاده از مقام، روش اثر بخشی برای بکارگیری قدرت نیست. جان کاتر، استاد هاروارد، به دو دلیل اشاره می کند. اول این که مدیران به افراد زیادی وابسته هستند- از جمله زیر دستان خودشان، دوم در سازمان های مدرن هیچ کس فقط به این خاطر که فردی رئیس اوست، به صورت منفعل و کورکورانه از سلسله دستورات و اطلاعات نمی کند.

قدرت مقام، چه از آن استفاده شود یا نه ، برای زیرستان بسیار ملموس است. این قدرت همیشه در حالت ((روشن)) قرار دارد و همیشه شما را از زیردستان تان که به خاطر معاش خود به قدرت شما وابسته هستند جدا نگه می دارد.

در این روش هایی برای استفاده بهینه از قدرت مقام ارائه شده است:

تنها زمانی از قدرت مقام استفاده کنید که واقعا ضروری باشد به خاطر داشته باشید که قدرت مقام به تنهایی، تنها سبب رسیدن به اهداف کوچکی می شود شما به عنوان یک مدیر برای انجام کارهایتان به بخش های دیگر سازمان و زیر دستان خود وابسته هستید. بنابراین هر جا که ممکن باشد برای رسیدن به اهداف تان به جای قدرت مقام، از ترغیب یا سایر روش ها استفاده کنید. محدودیت های قدرت مقام خود را درک کنید، قدرت خود را فراتر از مرز های آن بکار نگیرید. مثلاً اگر مشاور شرکت هستید، در اختیار خود را فقط در حوزه خود بکارگیرید و قدرت خود را در مسائل مربوط به بازرایی یا امور مالی که تحت اختیار قدرت رسمی و قانون سایرین است، استفاده نکنید.....

از کاهش قدرت خود توسط سایرین جلوگیری کنید. مدیران جاه طلب همیشه به دنبال راه هایی برای افزایش قدرت خود هستند به آن ها اجازه ندهید این کار را به هزینه شما انجام دهند برای مثال ، اگر رئیس شما درخواست بدون شما با زیر دست مستقیم شما ملاقات کند تا کاری را به آن ها واگذار کند را ارزیابی نماید، حتما درباره خطوط اختیار رئیس خود گفتگو کنید. تصرف زوری و اجباری اختیار و مسئولیت های شما توسط وی می تواند قدرت مقامی و توانایی شما را برای کسب اهداف تعیین شده تان کاهش دهد.

▪ قدرت رابطه

قدرت رابطه قدرتی غیر رسمی است که از روابط شما با دیگران ناشی می شود. برای مثال، یک مربی با استفاده از قدرت رابطه خود می تواند بر رفتار شاگرد خود اعمال نفوذ کند. ائتلاف مثال دیگری از قدرت رابطه است و مدیران اثر بخش برای انجام کار از طریق همکاری واحد ها ائتلاف می کنند. مثلاً مدیرانی که قدرت مقام کمی دارند، اگر بتوانند روابط مبتنی بر همکاری با سایرین ایجاد کنند. چشمگیری به دست می آورند.

قدرت رابطه را می توان با استفاده از قانون بده بستان نیز افزایش داد. هر وقت کاری را برای کسی انجام می دهید، تغییری در روابط روی می دهد در مقابل شخصی دیگر به شما مدیون و بدهکار می شود. قانون بده بستان، یعنی این که هر کاری باید روزی جبران شود.

▪ قدرت شخصی

آخرین منبع قدرت که به آن می پردازیم قدرت شخصی است. قدرت شخصی قدرتی است که اگر قدرت رابطه ای و قدرت مقام را از شما بگیرند، برای شما می ماند این قدرت تابع یک یا چند ویژگی است که دیگران در شما تشخیص می دهند در بسیاری موارد این عوامل عبارت اند از

- قابلیت اعتماد
- ارتباط خوب با دیگران
- تخصص باارزش برای دیگران
- توانایی ابراز نظرات و عقایدتان به شکلی مجاب کننده
- ویژگی ها و دستاورد های مورد پسند دیگران که احساسات و همراهی آن ها را برانگیزد
- دیدگاه های قدرتمند و جذاب
- جدیت و پشتکار در کار های سخت
- توانایی ایجاد همکاری در بین اطرافیان
- اعتماد به نفس
- استقامت و انرژی فیزیکی فراوان

مجموع این ویژگی ها معیار سنجش قدرت شخصی شما می باشد. این قدرت در فقدان اختیارات رسنی رهبری را ممکن می سازد و امکان نفوذ بر تفکر و رفتار سایرین را فراهم می کند. یعنی کسانی که هیچ کنترل سازمانی روی آن ها ندارید. مثال زیر را در نظر بگیرید:

کار سخت و تخصص در تولید انعطاف پذیر به فلیپ کمک کرد که شهرت قابل ملاحظه ای در شرکت سوپلای کورپوریشن، یک تولید کننده قطعات الکترونیک به دست آورد، وقتی که او در سال ۱۹۸۵ وارد شرکت شد نظریه یک پارچه سازی سیستم های داده، کنترل رایانه ای ملزومات و فرایندهای تولید، ایده های جدید، تند و افراطی بود ولی فلیپ دارای توان فنی بالایی بود و پتانسیل این ایده را پیش بینی می کرد. همچنین وی در ارتباط برقرار کردن به پذیرش راهبرد هایش درباره تولید کمک می کرد. راهبرد های وی کاملاً موفقیت آمیز بودند و مزایای رقابتی شرکت را بهبود دادند.

پس از استقرار کامل تولیدات انعطاف پذیر، فلیچ طیل حرکت های جدیدی را نواخت: پیوندهای دیجیتالی بین شرکت سوپلای کورپوریشن و مشتریان صنعتی آن، او به هر کسی که ممکن بود گوش بدهد می گفت: ((اگر سیستم های اطلاعاتی خود را با آن ها ادغام کنیم می توانیم سریع تر و بهتر به آن ها خدمت کنیم این کار به ما و آن ها کمک می کند تا هزینه های فراوانی موجودی انبارهای خود را حذف کنیم)) و به خاطر شهرت فیلیپ به عنوان یک فرد ایده پرداز، بقیه به حرف های او گوش دادند. آیا افرادی مثل فیلیپ در شرکت خود دارید؟ حمایت افراد بالا و پایین سلسله مراتب از آن ها چگونه است؟ افرادی مثل فیلیپ با استفاده از قدرت شخصی خود که آن را از طریق کار سخت، تفکر رو به جلو، و توانایی ابراز نظرات جذاب خود به دست آورده اند، معمولاً از احترام زیادی برخوردارند. آن های همیشه مقام بالایی ندارند- در واقع شاید استعداد چندانی برای مدیریت نداشته باشند- ولی به نظرات آن ها احترام گذاشته می شود، این ها کسانی هستند که افراد به دنبال توصیه ها، اطلاعات و حتی راهنمایی های شان می روند. بنابراین در مورد مسائل مهم، عقاید آن ها هم در نظر گرفته می شود.

➤ نفوذ

قدرت سازمانی مانند قدرت برق، نهان و بالقوه است. قدرت واقعی تنها از طریق برخی نشانه ها ادراک می شود. قدرت در سازمان ها معمولاً خود را از طریق نفوذ نشان می دهد: توانایی تغییر، هدایت یا تاثیر گذاری بر رفتار سایرین، بدون دستور دادن یا تهدید کردن، قدرتی که به خاطر اهداف شخصی ایجاد و بکار گرفته شود بی ارزش است افراد ممکن است از آن در جهت حفاظت شخصی یا تمایلات فردی استفاده می شود، ولی در سازمان، قدرت تنها هنگامی ارزشمند است که برای دستیابی به اهداف مشروع بکار گرفته شود. این فصل، محدودیت های اعمال قدرت مستقیم را بیان می کند و توضیح می دهد که چگونه مدیران می توانند برای تاثیر گذاری بر نتایج مورد نظر خود، قدرت خود را به صورت غیر مستقیم بکار گیرند.

قدرت در مقابل نفوذ

همان طور که بیشتر گفته شد قدرت عبارت است از توانایی انتقال منابع و نفوذ بر سایرین کیم بارنز در کتاب خود((اعمال نفوذ)) می گوید قدرت چیزی است که شما دارید و نفوذ کاری است که انجام می دهید. مثلاً رئیس شما این قدرت را دارد که باعث افزایش حقوق، ارتقاء و یا اخراج شما شود. رئیس شما از این قدرت استفاده می کند تا بر رفتار روزانه شما در محیط کار تاثیر بگذارد، یعنی قدرت دقیقاً یک پتانسیل است که باید به نوعی برای تولید نتایج مطلوب بکار گرفته شود.

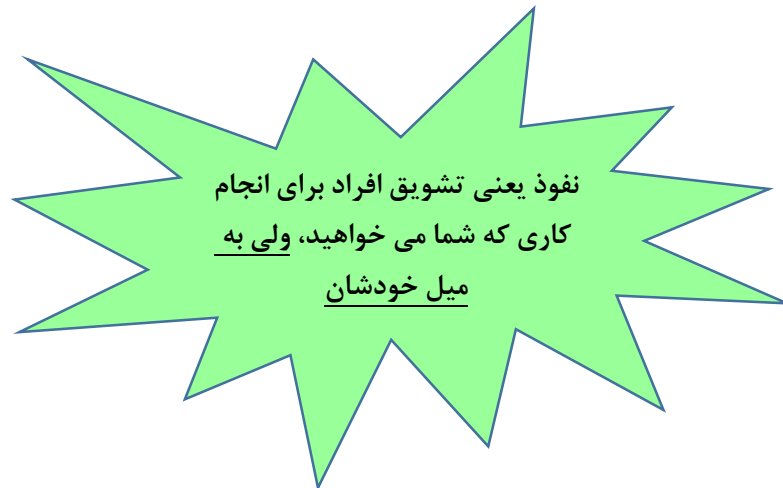
ما نفوذ را به عنوان سازو کاری تعریف می کنیم که افراد از طریق آن به قدرت را بکار می گیرند تا رفتارها و نگرش های دیگران را تغییر دهند. برخلاف قدرت، نفوذ می تواند بدون اعمال قدرت، اجبار یا دستور مستقیم تاثیر گذار باشد. در برخی موارد قدرت باید مستقیماً اعمال شود، مثل موارد زیر

- کنترل تخصیص منابع
- رفع مشاجرات
- استخدام، اخراج و ارتقاء کارکنان
- تفویض وظایف

کاربرد مستقیم قدرت دو ایرادی دارد.

اولین و شاید مهم ترین ایراد آن ها است که افرادی که قدرت بر آن ها اعمال می شود ممکن است با بی میلی عمل کنند. استفاده مستقیم از قدرت، فرایند توافق متقابل یعنی مشارکت و همدلی کارکنان که موجب تعهد و کار خوب می شود را از بین می برد. افرادی که تنها از طریق اعمال قدرت هدایت می شوند کار خود را با ابراز نارضایتی انجام می دهند، مگر اینکه کاملاً به هدف یا پروژه متعهد شده باشند، افرادی که تحت قدرت مستقیم کار می کنند نیازمند نظارت و سرپرستی شدیدی می باشند و اگر قدرت اعمال شده بر آنان مشروع نباشد، حتی ممکن است منجر به نافرمانی و شورش آن ها شود.

ایراد دوم اعمال قدرت مستقیم این است که انجام این کار در نهایت باتری قدرت را خالی می کند. اگر استعاره باتری قدرت را بپذیریم، باید این نظر را قبول کنیم که مدیران و سرپرستانی که مرتباً از قدرت مستقیم برای انجام کارها استفاده می کنند، در نهایت قدرت خود را هدر می دهند و راه تجدید نیروی باتری خود را می بندند یعنی قدرت همیشه باید دقت و در جهت مهم ترین اهداف بکار گرفته شود. اعمال قدرت از طریق نفوذ به توان کمتری نیاز دارد و باتری را دیرتر خالی می کند.



بیشترین کاربرد اعمال نفوذ برای تاثیرگذاری	موقعیت هایی که اعمال قدرت مستقیم مقبول است
✓ ایجاد چارچوب ذهنی برای مباحث مهم	کنترل و تخصیص منابع
✓ تشویق افراد به پیگیری اهداف سازمانی	رفع مشاجرات
✓ ایجاد همکاری بین واحدهای میان وظیفه ای	استخدام، اخراج و ارتقا کارکنان
✓ تشویق برای دستیابی به استانداردهای بالاتر	تفویض وظایف
	شرایط بحرانی

هیچ یک از منابع قدرت یعنی قدرت مقام، قدرت رابطه و یا قدرت شخصی نمی تواند در چنین موقعیت هایی به کار گرفته شود

نفوذ مسیری دو طرفه است

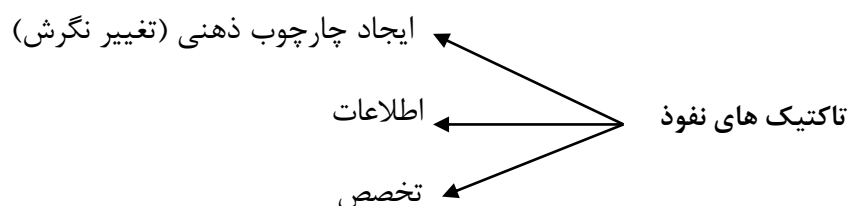
هنگامی که به نفوذ فکر می کنید، باید آن راه شکل مسیری دو طرفه در نظر بگیرید، یک مدیر برای نفوذ اثر بخش بر دیگران، باید نسبت به تاثیرپذیری از دیگران نیز باز باشد. افرادی که بدون نفوذ پذیری از دیگران آنان را تحت تاثیر قرار می دهند، در واقع قدرت مستقیم را اعمال می کنند.

به نظر می رسد مدیرانی که نفوذ همکاران و زیردستان خود را می پذیرند، اثرگذار تر و موفق تر از کسانی هستند که در مقابل نفوذ مقاومت می کنند. پذیرا بودن نسبت به نفوذ، حتی نسبت به زیر دستان، دو پیامد عمده دارد. اول این که نشانه ای آشکار از اعتماد و احترام است. برای کسب اعتماد و احترام، شما باید آن را نسبت به سایرین ابراز کنید. دوم اینکه باز بودن نسبت به نفوذ راهی است برای کسب اطلاعات و آگاهی از محیط عملیاتی. افرادی که نسبت به تاثیر بسته هستند، راه دریافت اطلاعات خود را مسدود می کنند و در خطر بی اطلاعی از اتفاقات قرار می گیرند.

برای باز بودن در مقابل نفوذ، باید شنونده فعالی باشید شنیدن فعال کمک می کند بفهمید طرف مقابل چه می خواهد بگوید و به علاوه به طرف مقابل می فهماند که شما برای شنیدن حرف های او هوشیار و مشتاق هستید در این جا چند روش برای شنونده فعال بودن ارائه شده است.

- نگاه خود را بر گوینده نگه دارید
- برحسب اقتضاء یادداشت برداری کنید
- در طول صحبت طرف مقابل پاسخ خود را آماده نکنید. توجه کامل خود را گوینده و بحث متمرکز کنید.
- به زبان بدن گوینده توجه کنید اغلب، زبان بدن گوینده به اندازه کلمات وی بیانگر احساسات وی است.
- سوالاتی بپرسید تا گوینده به ادامه صحبت تشویق شود و شما اطلاعات بیشتری به دست آورید هم چنین پرسش ها نشان می دهند که شما به سخنان توجه دارید و به آن چه باید بگوید علاقه مند هستید

- چیزی که شنیده اید با کلمات خود بازگو کنید تا از درک خود مطمئن شوید و گوینده را متوجه کنید که سخنان وی را فهمیده اید: ((پس یعنی شما می گویند که ...)) البته این کار را زیاد انجام ندهید زیرا ممکن است آزار دهنده شود.



۱- نفوذ از طریق ایجاد چارچوب ذهنی

ایجاد چارچوب ذهنی برای موارد یا شاخص ها رویکرد مناسبی برای اعمال نفوذ است. جیفری پفر در کتاب خود «مدیریت از طریق قدرت» می نویسد «ایجاد چارچوب ذهنی برای مطالب که باید بررسی شوند، و درباره آن ها تصمیمی اتخاذ شود به معنای تعیین نتیجه است.» مثال زیر را در نظر بگیرید :

گروهی از مدیران ارشد یک انتشارات بزرگ گرد هم آمده بودند تا درباره طرح دیوید یکی از مدیران بحث کنند روش پیشنهادی او اصلاً شبیه کارهای قبلی شرکت نبود، او پیشنهاد داده بود که به جای فروش از طریق آمده فروشان و خرده فروشان کتاب، خودشان مستقیم به فروش کتاب به مشتری نهایی اقدام کنند.

معاون مالی، دیوید را درباره درآمد پروژه و هزینه ای تولید و توزیع تحت فشار قرار داد. به نظر نمی رسید که او بخواهد از طرح حمایت کند. او گفت «بر اساس طرح شما به نظر نمی رسد این پروژه ارزش خالص مثبتی داشته باشد و نرخ بازگشت آن پایین تر از حد مورد قبول شرکت است.

معاون بازاریابی جمله به دیوید را ادامه داد و پرسش هایی درباره جزئیات قیمت فروش واحد و روش دیوید برای درآمد زایی پرسید.

دیوید متوجه شد که با در نظر گرفتن هزینه و درآمد به عنوان چارچوب اصلی، جلسه در حال از دست رفتن بود و میشد نتیجه را پیش بینی کرد اگر سریعاً اقدام نمی کرد ایده عالی اش درباره انتشار و تاثیر آن بر رشد آینده شرکت از نظر محو می شد.

با وجود تعجب همه، او به بعضی از پرسش ها پاسخی نداد. او مؤدبانه دور اول پرسش ها را از مسیر اصلی منحرف کرد و سپس مرحله غیر منتظره ای را آغاز کرد. او گفت «موضوع این طرح شود یک پروژه خاص نیست، بلکه فرصتی است برای بیرون آمدن از رکودی که در سال های اخیر گرفتارش شده ایم تا بتوانیم وارد بازار جدیدی بشویم - بازاری که حاشیه سود بالا و امکان رشد زیادی وجود داشته باشد این طرح، یک فرصت جدید برای فروش مستقیم به مشتریان مان به جای فروش از طریق عمده فروشان و زنجیر ملی کتاب است که بیشترین سود ناشی از کار و محصول ما را به خودشان اختصاص می دهند.

مدیران کمی متعجب و علاقه مند شدند دیوید به دو نکته مهم اشاره کرده بود: حاشیه سود بالا و رشد عمده. بنابراین فرصت بیشتری به وی دادند، دیوید گفت «سودآوری یا ضرر دهی کوتاه مدت این طرح نسبت به فرصت های انتشاری که با ورود به بازار جدید به دست خواهیم آورد اهمیت خیلی کمتری دارد» او روش خود را به حمله نرماندی در طول جنگ جهانی دوم تشبیه کرد با معیار های سنتی، روز اول جنگ شکست عظیمی محسوب می شد. اگر مردم سود و زیان روز اول را محاسبه می کردند، باید می گفت که باید در انگلستان می ماندیم؛ ولی همان یک روز، درهای پیروزی های بزرگ تر را به روی آنان گشود» پس از مکث کوتاهی مدیران پرسش های خود را از سر گرفتند. ولی پرسش های آنان دیگر درباره فروش کوتاه مدت و هزینه های پروژه نبود؛ بلکه درباره چگونگی کمک پروژه به رشد و افزایش سودآوری شرکت بود

در این مثال دیوید، آگاهانه چارچوب بحث را تغییر داد-روشی مفید برای اعمال نفوذ. چه چیزی قدرت این کار را به وی داد؟ این قدرت رسمی مقامی نبود، زیرا مقام وی از مدیران جلسه پایین تر بود. شاید قدرت شخصی دیوید بود موفقیت های که کسب کرده بود، تخصص شناخته شده اش، یا قدرت نظراتش- که به وی اجازه داد چارچوب بحث را تغییر دهد.

۲-نفوذ از طریق اطلاعات

گاهی می توان از طریق ارائه حقایق و ارقام مجاب کننده و انکار ناپذیر، بر افراد و جهت مذاکرات نفوذ کرد. مثال زیر را در نظر بگیرید:

از سال ۲۰۰۲ تا ۲۰۰۴ میلادی، شهروندان به دو گروه تقسیم شده بودند و درباره حفظ باقی مانده جنگ های اطراف شهر خود مجادله می کردند. یک گروه که طرفدار بازی گلف بود. می خواست زمین گلف موجود را که متعلق به شهرداری بود گسترش دهد و مساحت آن را دو برابر کند. آن ها ادعا می کردند که زمین فعلی سود اور است ان ها می گفتند سود سالانه این زمین ۲۵۰۰۰۰ دلار است و این سود می تواند به اجتماع در ایجاد برنامه های مختلف از قبیل قایقرانی برای کودکان، خرید رایانه برای دبیرستان ها و غیره کمک کند. آنها استدلال می کردند که «دو برابر کردن اندازه زمین پول بسیاری بیشتری به دنبال دارد- و این شهر به پول نیاز دارد.» بسیاری از اعضای انجمن شهر از این طرح حمایت می کردند، و نیاز به درآمد بیشتر را مورد تاکید قرار می دادند. مخالفان این طرح عبارت بودند از گردشگران دوستداران طبیعت، و سایرینی که می خواستند آن قسمت از جنگل دست نخورده باقی بماند. آنان هم از حمایت سیاسی عده ای برخوردار بودند. در طول ماه ها متمادی هر گروه از موقعیت خود دفاع می کرد و طرح طرف مقابل را نادرست می شمرد. ولی افق دید آن ها یکسان نبود، طرفداران گلف درباره مزایای مالی آن صحبت می کردند و حامیان طبیعت مزایای جنگل دست نخورده را می شمردند - دوازش کاملاً متفاوت که نمی تواند مستقیماً مقایسه شود هیچ نقطه نظری نبود و دو طرف - و جامعه در کل- بتوانند، از طریق آن نظراتشان را به یکدیگر پیوند دهند و مزایای و هزینه های زیست محیطی طرح زمین گلف را بسنجند. این یک بن بست بود.

در نهایت، این بن بست هنگامی گشوده شد که یک شهروند معمولی کمی وقت برای بررسی امور مالی زمین گلف موجود صرف کرد، کاری که هرگز انجام نشده بود. تاکنون هر دو طرف مدعی، آمار های موجود در زمینه سودآوری زمین گلف را که توسط ناظر ارشد امور شهری محاسبه شده بود، پذیرفته بودند. به هر حال، طی این بررسی این شهروند متوجه شد که نیمی از هزینه های تصدی زمین - برای آب مزایای کارکنان، سوخت، پرداخت وام و از این قبیل - از صندوق عمومی شهر پرداخت می شد و در محاسبه سود زمین گلف در نظر گرفته نمی شد. با محاسبه این هزینه، زمین گلف در نقطه

سر به سر کار می‌کرد. بدتر این که، محاسبات وی نشان داد که ساخت و اداره زمین گلف بزرگ تر، در حدود ۲۰ سال یعنی تا پایان دوره بازپرداخت وام ساخت، زبان مالی عظیمی برای شهر در بر خواهد داشت. این اطلاعات به طرفین مدعی و نمایندگان منتخب شهر ارائه شد. اخبار مربوط به آن در روزنامه و شبکه تلویزیون محلی پخش شد. این اطلاعات جدید اثری ناگهانی و قطعی بر مجادله داشت. در کنار موضوع درآمد زمین گلف در مقابل طبیعت، اکنون بحث دیگری پیرامون عملکرد مالی غیر شفاف زمین گلف در گرفته بود. چرا عملکرد زمین گلف این قدر ضعیف بود؟ چرا هزینه های واقعی اداره آن مخفی نگه داشته شده بود؟ تحت تاثیر این حقایق، حمایت سیاسی طرح زمین گلف از بین رفت و جنگل کنار شهر نه تنها از تهدید اره ها در امان ماند بلکه منطقه حفاظت شده اعلام شد.

این داستان واقعی نشان می‌دهد که چگونه اطلاعات می‌تواند بر افراد و روند وقایع تاثیر بگذارد. در کسب و کارها، معمولاً اطلاعات تاثیرگذار، اطلاعات مالی هستند. طبیعتاً، اعتبار این اطلاعات خیلی مهم است. توماس جانسون و رابرت کاپلان در کتاب پر خواننده خود ((زبان های مرتبط: ظهور و سقوط حسابداری مدیریت)) توضیح داده اند که چگونه حسابداری در هم برهم هزینه ها، مثل مورد زمین گلف، مدیران را گمراه می‌کند. و باعث می‌شود از محصولات و پروژه های غیر سود آور حمایت کنند و حتی منابع واقعی ایجاد ارزش خود را فدای آن کنند. در موارد دیگر مدافعان، اطلاعات را به صورت گزینشی به کار می‌برند، مانند وکلای مدافع که تمام حقایقی را از موکل آن ها حمایت بیان می‌کنند و از حقایقی که علیه او باشد چشم می‌پوشند. بنابراین، فردی که معروف به عینیت گرایی، عقلانیت و صداقت باشد- نشانه های قدرت شخصی- می‌تواند از اطلاعات خود برای نفوذ بر مجادله ها و تصمیم گیری های مهم استفاده کند.

۳- نفوذ از طریق توانایی های فنی و تخصصی

بسیاری از تصمیمات مهم نیازمند اطلاعات فنی و تخصصی هستند که مدیران کل نگر هیچ سلطه ای بر آن ندارند. از این رو، محتاج افرادی هستند که بتوانند آن ها را راهنمایی کنند. این امر راه را برای نفوذ این افراد متخصص می‌گشاید این مثال را بخوانید:

فرد و سینتیا دو مالک یک شرکت کوچک و در حال رشد خدمات تکنولوژی اطلاعات بودند. هر دو آن ها تقریباً همه چیز را درباره استقرار سیستم های فن آوری اطلاعات، ایجاد وب سایت و ذخیره سازی داده ها برای شرکت های مشتری خود می‌دانستند.

متأسفانه آن ها درباره دیگر حوزه های تخصصی مورد نیاز کسب و کارهای موفق و روبه رشد دانش کافی نداشتند. آن ها درباره مزایای کارکنان، مالیات، منابع تامین مالی، و سایر موارد کاملاً بی اطلاع بودند. فرد و سینتیا به ضعف های خود پی بردند و جرج، یک مدیر جوان ولی با تجربه دارای مدرک MBA را استخدام کردند. جرج درباره سیستم های دیجیتالی زیاد نمی‌دانست، ولی درباره مسائل استراتژی و عملیات کسب کار دانش قابل ملاحظه ای داشت. وی دو مالک را قانع کرد که از مالیات خود دست بکشند و شرکت را سهامی اعلام کنند. وی ضمن کار با بانک داران محلی، توانست قسط بندس وام شرکت را به نرخ بهره بهتری تغییر دهد و یک خط اعتبار ایجاد کرد. همچنین یک طرح بازنشستگی برای دو مالک و سایر کارکنان ایجاد کرد. مهم تر آن که باعث شد فرد و سینتیا اهمیت ایجاد یک استراتژی پنج ساله برای کسب و کار خود را درک کنند. با گذشت زمان، اعتماد فرد و سینتیا به ذکاوت و توصیه های جرج بیشتر شد و با افزایش دانش جرج درباره سیستم های اطلاعاتی، نفوذ وی بسیار افزایش یافت.

بدون شک شما چنین موقعیت هایی را در کار خود تجربه کرده اید، که در آن تخصصی فنی کسی نفوذ قابل ملاحظه ای به وی داده است. اگر این طور است، به راه هایی فکر کنید که از طریق آن می توانید از تخصص خود برای نفوذ بر تصمیمات مهم استفاده کنید اگر فاقد تخصص های فنی هستید، سعی کنید تخصص هایی را در حین کار یا آموزش رسمی فرا بگیرید.

راه هایی برای اینکه با نفوذ تر شوید:

- افزایش قدرت تان (قدرت مقام، رابطه یا شخصی)
- یافتن راه هایی برای نفوذ به حوزه هایی که برای شما از اهمیت استراتژیک برخوردارند.
- گسترش یا تقویت وابستگی های دیگران به خود
- باز بودن برای پذیرش نفوذ از سوی دیگران

➤ ترغیب

برای مدیران - چه با قدرت و چه بدون قدرت - ترغیب، یکی از ابزار های اولیه تغییر رفتار و تاثیر بر تصمیمات است. از این رو، ترغیب اثر بخش یکی از اشکال قدرت و از ابزار های نفوذ است. **ترغیب یعنی استفاده از استدلال یا تقاضا برای این که دیگران نظری را بپذیرند یا رفتار خاصی را انجام دهند.** ترغیب کنندگان با استعداد می توانند توجه مخاطبان خود را جلب کنند، بر عقاید آن ها تاثیر بگذارند و مخالفان را با خود همراه گردانند.

ترغیب دقیقا چه معنایی دارد؟ **ترغیب فرایندی است که فرد یا گروهی را قادر می سازد، نگرش ها، عقاید یا رفتار سایرین را تغییر دهند یا تقویت کنند.** این فرایند می تواند در یک جلسه خاص یا در طول زمان از طریق یک سری مباحثات روی دهد. ترغیب، مهارتی است که برای موفقیت در تمام روابط مورد نیاز است، هم در کسب کار و هم در روابط شخصی، به علاوه ترغیب تنها متقاعد سازی منطقی و عقلانی نیست، بلکه به معنای ارائه اطلاعات و نظرات به شیوه ای است که احساسات عمیقی در انسان برانگیزد. یعنی بیان نظرات، رویکرد ها و راه حل ها به صورتی که سایرین را جذب کند.

ترغیب، هنر و علم را درهم می آمیزد، ترغیب هنر است، چون به توانایی جلب اعتماد نیاز دارد و در عین حال علم است، چون مبتنی بر جمع آوری و تحلیل اطلاعات، درک کامل رفتار انسان و مهارت های ارتباطی قوی است. با کارگیری این هنر و علم هر کس می تواند مهارت های ترغیب و متقاعد سازی خود را بهبود دهد.

چرا ترغیب؟

✓ دوران دستور دادن و کنترل به سر آمده است .

✓ اختیار و قدرت رسمی به راحتی زیر سوال می رود. افراد نسبت به دستورات مقامات بالاتر پاسخی نمی دهند، بلکه هنگامی بهترین عملکرد را از خود نشان می دهند که نسبت به مزایا و منطبق کارها به روش معین قانع شده باشند

فهرست مثال های متقاعدسازی، قطعاً طولانی و پایان ناپذیر است

هدف ما از فهرست کردن مثال های زیر، صرفاً گسترده تر شدن حوزه ی مهارت متقاعدسازی در ذهن شماست تا مطمئن باشیم که این مهارت، به مواردی مانند معامله یا فریب محدود نمی شود:

در جلسه مصاحبه شغلی بتوانیم کارفرما را متقاعد کنیم که ما را استخدام کند.
بتوانیم در **مدیریت تعارض** موفق تر باشیم و با حداقل اصطکاک تنش ها را حل کنیم.
به عنوان مدیر سازمان، تا حد امکان کمتر به ابزارهای رسمی تشویق و تنبیه متوسل شویم.
بتوانیم طرح ها و پیشنهادهای خود را بهتر ارائه کنیم تا در مراحل بررسی و تأیید کمتر نیازمند رایزنی باشیم.
اگر در محیط کار یا خانواده، محدودیت و مشکلی داریم، بتوانیم آن را به شکل معقول تر و مقبول تری برای دیگران توضیح دهیم.

عناصر ترغیب

ترغیب به آمادگی و تمرین نیاز دارد. این موضوعی است که ما کمتر درباره اش فکر می کنیم هر چند که در کار روزمره خود به نوعی درگیر فرایندهای آن هستیم ترغیب شامل چهار عنصر است:

۱- اعتبار

۲- درک مخاطبان

۳- مباحثه مستدل و محکم

۴- ارتباط اثر بخش

ایجاد اعتبار

- اعتبار، سنگ بنای ترغیب است. بدون اعتبار مخاطبان تان پیشنهاد شما را رد می کنند.
- **نظرات تان:** برای این که معتبر باشید نظرات شما باید منطقی باشند. مثلاً محصول جدیدی که پیشنهاد داده اید باید در وضعیت بازار، فن آوری، و مسائل کسب کار منطقی جلوه کند همچنین باید از قبل به تمام زوایای طرح خود فکر کرده باشید.
 - **شخصی شما:** دیگران باید شما را فردی قابل قبول، قابل اعتماد و صادق بدانند. معمولاً می توانید این ویژگی های شخصی را در طول کار خود با سایرین به دست آورید. آیا شما از چنین ویژگی های شخصی برخوردارید؟

اعتبار به شکل یک معادله ساده ولی قدرتمند ادراک می شود.

$$\text{اعتبار} = \text{اعتماد} + \text{تخصص}$$

هر چه اعتماد بیشتری جلب کنید و تخصص بیشتری به دست آورید شما و نظرات شما معتبر تر می شود.

رموز موفقیت در متقاعدسازی



خودارزیابی

- ۱- تفاوت اعمال قدرت و نفوذ چیست؟
- ۲- کاربردهای نفوذ را بیان کنید.
- ۳- منابع قدرت سازمانی را بیان نمایید.
- ۴- تاکتیک های اعمال نفوذ چیست؟
- ۵- عناصر و رموز متقاعدسازی و تاثیرگذاری را تحلیل کنید.