

تفاوتها در عرصه های مختلف زندگی بشری نمود عینی دارند. وجود تفاوت نشانگر تنوع در حیات بشری است که بدون آن حیات بشر ملالت آور و کسل کننده می شود. بعضی از این تفاوتها را باید به شکل طبیعی به حال خود رها کرد، اما در مقابل، تفاوتهایی هستند که توجه دیگری را می طلبند، یعنی رفتار هم سنگ با تفاوت تا هرچیز در جای خود قرار گیرد که عدالت محسوب می شود. امروزه، مدیریت تفاوتها در حیات سازمانها ضرورتی بنیادین محسوب می شود. بدون اعمال چنین مدیریتی، سره از ناسره قابل تشخیص نخواهد بود و انگیزه کاری در افراد کارآمد و پرتلاش فروکش خواهد کرد. در این مقاله سعی شده است، ضمن بررسی ابعاد مختلف تفاوتها، بر اهمیت مشارکت در فرایند مدیریت تفاوتها تاکید شود.

واژه های کلیدی: مشارکت، مدیریت تفاوتها، جهانی شدن، وحدت، پذیرش تفاوت، مدیریت اقتضایی، پارادوکس

دکتر فرج الله رهنورد

استادیار موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی

rahnavard@elixiran.com

مدیریت تفاوتها بر مبنای مشارکت

مقدمه

مدیریت تفاوتها یکی از مهمترین موضوعهای مدیریت منابع انسانی است زیرا تعداد تفاوتهایی که مدیریت با آن مواجه است به سرعت در حال افزایش است. این تفاوتها شامل: (۱) تفاوتهای کاری؛ (۲) برنامه های مختلف؛ (۳) واحدهای سازمانی مختلف؛ (۴) ملیتهای مختلف؛ (۵) افراد با شخصیتهای مختلف؛ (۶) فرهنگهای گوناگون و مانند اینهاست.

بدون شک، وجود تفاوت نشانگر تنوع (گوناگونی) در حیات بشری است و بدون آن حیات بشر ملالت آور و کسل کننده می شود. اما تفاوتها، بی آنکه مدیریتی صحیح در آنها اعمال شود، زمینه ساز مسائلی خواهند بود که نتیجه آن تعارض در محیطهای کاری و اجتماعی است. یکی از نکات قابل توجه در مدیریت تفاوتها توجه به انتظارات و دیدگاههای گروههای ذی نفع است. گروههایی که دارای منافع، نگرشها، و دیدگاههای متفاوت هستند. این تفاوتها باید در تصمیم گیریهای سازمانی لحاظ شوند. بنابراین، به منظور تأمین منافع و دیدگاههای متفاوت گروههای ذی نفع باید سازوکارهای مناسب مشارکتی در سازمانها طراحی و مستقر شود تا دیدگاههای متفاوت افراد مورد لحاظ قرار گیرند و در تصمیم نهایی تجمیع شوند.

مفهوم مدیریت تفاوتها

تفاوت یعنی عدم شباهت بین دو چیز از یک یا چند جنبه. حیات طبیعی جلوه ای است از تفاوتها. عناصر طبیعی، گیاهان، حیوانات، و انسانها نمودی از تفاوتهای حیات طبیعی هستند. جوهره هر ماده نیز منشأ تفاوتهاست. مانند الکترون و پروتون که معرف تفاوت در بار الکتریکی منفی و مثبت اند. بدون این تفاوتها، حرکت و به تبع آن

سازمانها نیز مملو از تفاوتهاست. تفاوت بین واحدهای کاری، کارکنان، خرده فرهنگها، فناوریهای کاری، و سیستمهای اداری نمودی از تفاوتهای درون سازمانی است. برای بهره گیری مؤثر از این تفاوتها، که هریک نقش خاصی را در جهت تحقق هدف مشترک ایفا می کنند، مدیریت تفاوتها ضرورتی اجتناب ناپذیر است. مدیریت تفاوتها به معنای شناخت موارد عدم شباهت بین عناصر سازمانی و اقدام متناسب است تا تفاوتها منشأ حرکت سازنده و جهت دار قرار گیرند.

مدیریت تفاوتها را نباید با مدیریت اقتضایی یکسان گرفت. مدیریت اقتضایی اشاره به این مفهوم دارد یک روش واحد وجود ندارد که بتوان آن را بهترین روش مدیریت دانست. بهترین روش، در سازگاری آن با شرایط محیطی معنی و مفهوم پیدا می کند. به عبارت دیگر، مدیریت اقتضایی مدیریت "اگر-پس" است (اگر این شرایط وجود دارد، پس از فلان روش باید استفاده کرد). در حالی که، در مدیریت تفاوتها بر تشخیص و تمیز تفاوتها و اینکه آیا نیاز به مدیریت دارند یا نه تأکید می شود. اگر تفاوتها نیاز به مدیریت نداشته باشند، مانند تفاوت در رنگ پوست افراد، آنها را باید به حال خود رها کرد. و گرنه متناسب با تفاوتهای تمیز داده شده بین افراد، باید حق افراد ادا شود. مثلاً تفاوت در بین افراد از نظر تلاش کاری، ایجاب می کند که به افراد پرتلاش بیشتر پرداخت شود تا حق مطلب ادا شود چه اگر فرد احساس کند که سره از ناسره تمیز داده نمی شود، به مرور انگیزه تلاش کاری در او کاهش خواهد یافت.

جهانی شدن و نمود تفاوتها

جهانی شدن، بستر شکل گیری و تقابل تفاوتهای فرهنگی، سیاسی، ایدئولوژیکی، و مدیریتی ملل مختلف است. در عرصه های جهانی، شرکتها بزرگ با ویژگی چند ملیتی و چند فرهنگی^۱ در حال ظهور هستند (اشنیدر و بارسوکس، ۱۹۹۷). بنابراین مدیریت تفاوتها جوهره چنین سازمانهایی را تشکیل خواهد داد. مدیرانی که قادر باشند به جای حذف تفاوتها از آنها به عنوان فرصت بهره برداری کنند. سازمان واقعاً چند فرهنگی را می توان سازمانی دانست که در آن ارزش تنوع و تفاوت مشخص باشد و از این تنوع و تفاوت در جهت ارتقای بهروری و رقابت جویی استفاده شود (کوکس، ۱۹۹۱). به کار گرفتن استراتژی مناسب و بهره گیری از تفاوتهای فرهنگی می تواند موجب مزیت رقابتی شود. آیا جهانی شدن به معنای فعالیت بیشتر در بازارهای موجود در کشورهای بسیار است یا به معنای داشتن محصولات و خدماتی که در سراسر دنیا به فروش برسد؟ معیار واقعی جهانی شدن هر سازمان این است که تا چه حد تفکر استراتژیک مدیران آن سازمان از تنوع و تفاوتهای فرهنگی تحت تأثیر قرار می گیرد. میزان مشارکت مدیران خارجی در سطوح سازمانی، شاخص جهانی شدن مدیران سازمان به شمار می رود (کوکس، ۱۹۹۱) تا آنها بتوانند هم در تدوین و هم در اجرای استراتژیها فعالانه مشارکت کنند. شاید بهترین مدل مدیریت

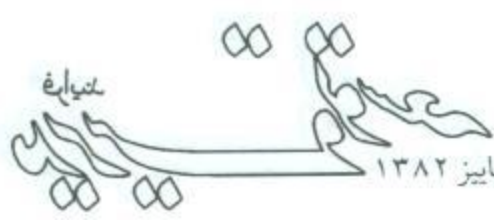
تفاوتهای فرهنگی را بتوان در ائتلافهای استراتژیک و سازمانهای مشترک پیدا کرد. ممکن است شرکتها دولتی کشورهای مختلف مانند فدراسیونهای سیاسی عمل کنند که در آن هر شرکت دولتی دارای مالکیت و مدیریت محلی است، اما به دنبال ائتلاف برای انجام وظایف دشوار و گسترده نیز هستند تا بتوانند امکان رقابت در سطح جهانی را داشته باشند. به تعبیر دیگر، در عرصه رقابت، شرکتهایی باقی می مانند که به بهترین شکل با دیگران همکاری کنند (پرلمتر وهینان، ۱۹۸۶).

تشکیل شرکتها مشترک چند ملیتی نیز این امکان را فراهم می سازد تا فعالیت جهانی بیشتر شود. چنین شرکتهایی از ایده فعالیت بومی و بین المللی پیروی نخواهند کرد. آنها با بهره گیری از شرایط رشد و زمینه های مختلف و نگرشهای متفاوت، امکان بیشتری برای خلاقیت خواهند داشت و گروههای متنوع راههای بهتر و بیشتری را برای مشکلات ارائه می دهند و با استفاده از تفاوتهای فرهنگی برای کسب برتری در عرصه رقابت بین المللی اقدام خواهند کرد.

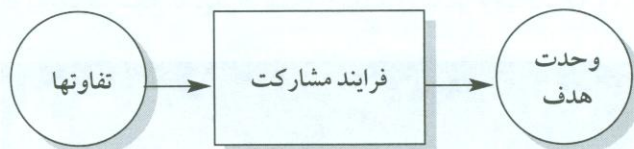
وحدت در حین تفاوتها

اگر جهانی شدن، زمینه رویارویی تفاوتها را بیشتر نمایان می سازد، باید راهکار مناسبی را برای این مشکل قدیمی اما نوظهور پیدا کرد. آیا این رویارویی زمینه ساز برخورد تمدنها و سلطه یکی بر دیگران خواهد بود؟ در ابعاد مختلف فرهنگی، اقتصادی، سیاسی، و اجتماعی حیات نوع بشر آیا یکسان سازی اجتناب ناپذیر است؟ بدون شک تعامل بین ملل مختلف در شکل گیری هسته مشترک فرهنگی، اقتصادی، سیاسی بسیار تاثیر گذار خواهد بود، اما به مفهوم محو تفاوتها نخواهد بود. انسان ها یاد می گیرند که با اصل "وحدت در حین کثرت" پایبند باشند. وحدت از طریق ارتباط افراد با یکدیگر به دست می آید، افرادی که می توانند ضمن حفظ تفاوتهایشان در ارتباطات خود همزیستی مسالمت آمیز نیز داشته باشند. متفاوت بودن و در عین حال همزیستی مسالمت آمیز یکی از زیباییهای حیات نوع بشر است که در محیطهای درون سازمانی و برون سازمانی تجلی پیدا می کند.

امروزه تفاوتها در هر گوشه سازمانی و در ارتباطهای برون سازمانی دیده می شود. افراد به خاطر ویژگیهای منحصر به فردی که دارند، شناخته و از هم تمیز داده می شوند. افراد متفاوت فکر می کنند و عمل می کنند. همان طور که بنتلی و کلیتون (۱۹۹۸) اشاره می کنند تفاوتهای اندیشه فقط در "مناسبت"^۲ ها هم مرز هستند. یعنی بعضی از اندیشه ها برای حل مسائل خاصی قابلیت کاربرد دارند. اندیشه های متفاوت در فرایند مشارکت محک می خورند و مناسب ترین آنها برگزیده می شود. به سخن دیگر، تفاوتها با



گذر از فرایند مشارکت به وحدت هدف شکل می دهند (نمودار ۱).
وحدت از طریق توازن بین تفاوتها در فرایند مشارکت به دست می آید.
همنویایی عبارت است از ارتباط با یکدیگر از طریق کنار گذاشتن تفاوتها،
در حالی که وحدت به ارتباط افراد با ارزش گذاری به تفاوتها اشاره دارد.
وحدت فرایند سالم و مولدی است که محیط مناسبی را فراهم می سازد
تا در آن انسانها بتوانند نیاز تعلق خود را ارضا کنند.



نمودار ۱. وحدت در جبین تفاوتها

مدیریت تفاوتها از دیدگاه اسلام

موضوع تفاوتها از دیدگاه ایدئولوژیهای مختلف نیز قابل بررسی است. یکی از این ایدئولوژیها اسلام است که رویکرد جالب توجهی را در مدیریت تفاوتها ارائه می دهد. در قرآن کریم خداوند تبارک و تعالی می فرماید: آیا آنها که می دانند با آنها که نمی دانند باهم برابرند (سوره زمر: آیه ۹). این آیه شریفه به تفاوت بین افراد صاحب دانش و افراد ناآگاه اشاره و رفتار برابر در مقابل این دو دسته را تلویحاً نفی می کند، یعنی وجود تفاوت را مبنای توجه خاص می داند تا حق افراد صاحب دانش ادا شود. دلالت ضمنی این آیه برای مدیریت آن است که باید به تفاوتها توجه و آنها را به طور عادلانه مدیریت کرد (نمودار ۲). البته ممکن است تبعیض منشأ بعضی از تفاوتهای سازمانی و اجتماعی باشد. در این صورت، باید چنین تفاوتهایی را با حذف تبعیضها از بین برد و با دادن فرصت مساوی به افراد در شرایط یکسان، برابری را رواج داد.

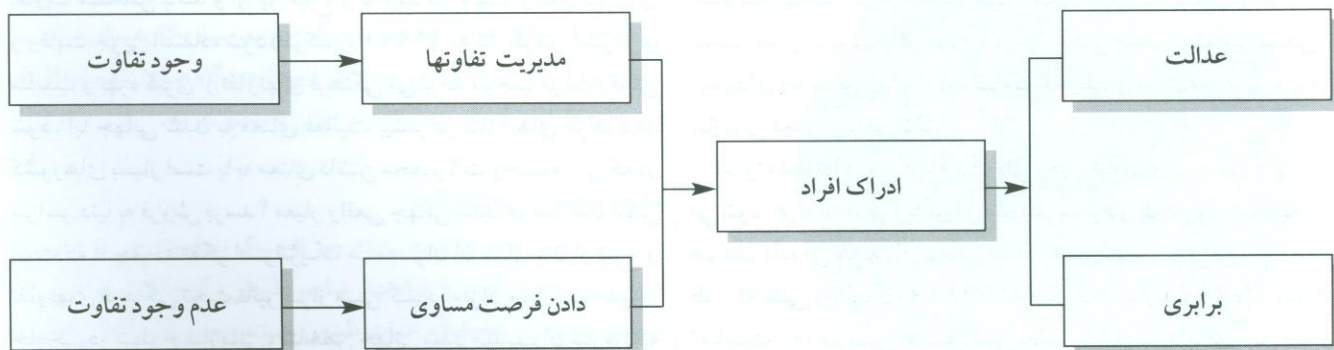
حضرت علی (ع) عدالت را قرار دادن هر چیزی در جای خود تعریف می کند. علامه طباطبایی (۱۳۷۹) چنین نگاشته است: "حقیقت عدل برپاداشتن مساوات است و برقراری موازنه بین امور؛ به طوری که هر چیزی سهم مورد استحقاق خویش را داشته باشد و در همه امور، در

جایگاه مستحق خویش مساوی گردند. پس عدل در اعتقاد، آن است که به حق ایمان آورد و عدل در افعال فردی، آن است که به آنچه سعادت او را تامین می کند، عمل کند و از آنچه که موجب تیره روزی او است، اجتناب نماید. عدل در میان مردم آن است که هر شخصی را در جایگاه مورد استحقاق عقلی، شرعی و عرفی آن قرار دهد. پس نیکوکار را به احسان خویش پاداش دهد".

مفهوم عدالت به معنای مطلق، برقراری مساوات و برابری نیست؛ مثلاً اگر معلمی بین دو شاگرد کوشا و تنبل در هنگام دادن امتیاز و نمره تساوی برقرار کند، هرگز وی را معلم عادل نمی گویند؛ عدالت، برقراری مساوات در میان افراد هم تراز است. بنابراین تعریف عدل به "العدل هو اعطاء کل ذی حق حقه" و یا "العدل وضع کل شیء فی موضعه" که علامه طباطبایی بدان اشاره کردند، تعریف مناسبی به نظر می رسد. استاد مطهری (۱۳۶۱) در این باره می نویسد: "قطع نظر از اجتماع و زندگی اجتماعی نیز، عدالت مفهوم دارد؛ زیرا ظلم مفهوم دارد. مورد ظلم اختصاص به انسان ندارد؛ نسبت به یک حیوان نیز می توان عادل بود یا ظالم و این از آن رو است که حیوان و هم چنین انسان قبل از مرحله زندگی اجتماعی، حقوقی دارد. پس عدالت قطع نظر از اجتماع عبارت است از: اعطای حق به ذی حق یا عدم تجاوز به حق ذی حق". این مفهوم از عدالت که در گفتار معصوم و صاحب نظران اسلامی تجلی پیدا کرده است، بدون اعمال مدیریت تفاوتها تحقق نمی یابد. وجود تفاوتهاست که توجه مناسب را می طلبد. یعنی رفتار هم سنگ با تفاوت عدالت محسوب می شود. در محیطهای کاری باید ذی حق را براساس تفاوتهای موجود میان افراد شناخت، تفاوتهایی که استحقاق متفاوتی را می طلبند و اعطای آنها عدل خوانده می شود. بنابراین، می توان گفت که از دیدگاه اسلام، بدون اعمال مدیریت تفاوتها، شکل گیری عدالت ممکن نیست.

مشارکت یعنی پذیرش تفاوت

اگر برای حرکت سازنده و جهت دار در سازمان وجود تفاوت ضروری می نماید، باید سازوکارهای مناسب برای بهره برداری مناسب از این تفاوتها نیز به کار گرفته شوند. یکی از این سازوکارها رعایت اصل



نمودار ۲. تحقق عدالت و برابری بر مبنای مدیریت تفاوتها

مشارکت در تصمیم‌گیریهای سازمان است تا بتوان از دیدگاهها، تواناییها، و ایده‌های متفاوت افراد در ارتقای کیفیت تصمیمها استفاده کرد.

همان‌طور که مک‌لگان و نل (۱۹۹۵) اشاره می‌کنند هر قدر در مشارکت پیش برویم، بیشتر با افرادی برخورد می‌کنیم که در دیدگاهها و رویکردهای ما سهیم نیستند. این تنوع نه تنها نقص نیست، بلکه در سیستمهای پیچیده منبع اصلی نوآوری و پویایی است. منابع بسیاری برای این تفاوتها و تنوع وجود دارد، از جمله آشکارترین آنها جنسیت، نژاد، قومیت، و فرهنگ است. نژاد پرستی، تبعیض جنسیتی، قوم‌گرایی، و برتری جویی فرهنگی همه در ارتباط با گرایش به استبداد و سلطه‌گری معنا و مفهوم پیدا می‌کنند. این واقعیت که ما تفاوتهایی داریم، به مفهوم برتری یکی بر دیگری نیست، و نباید منشأ خود بزرگ‌بینی یا برتری جویی قرار گیرد، و یا در پی حذف تفاوتهایی برآیم که به زعم خود، آنها را مناسب تشخیص نمی‌دهیم. همان‌طور که در اسلام مطرح شده است، اگر بزرگی و فخری هم وجود دارد، باید آن را در تقوا جست و جو کرد که مرجع تشخیص واقعی آن نیز خداوند تبارک و تعالی است. وجود تفاوت جلوه‌ای از زیباییهای زندگی است. اگر یکنواختی در طبیعت و در میان نوع بشر حاکم بود، تحمل زندگی دشوار

می‌نمود. رویکرد مفیدتر آن است که هرکس همان جنبه منحصر به فرد خود را مطرح کند و نسبت به چالش دیگری دیدی‌عاری از پیش‌داوری همچون کنجکاوی کودکان اتخاذ کند و از طریق مشارکت به کشف چشم‌اندازها و دیدگاههای متفاوت بپردازد. اگر تفاوتی وجود نداشت، مشارکت هم معنا و مفهومی نداشت. مشارکت یعنی پذیرش تفاوت.

پذیرش و ارج نهادن به گوناگونی کار آسانی نیست. هر یک از ما به مرور زمان دیدگاهها و ارزش‌هایی پیدا می‌کنیم که تبدیل به حقایق

شخصی ما می‌شوند. پذیرش تفاوتها به این معنی است که ما نباید خود را کامل و بی‌نیاز از اندیشه دیگران بپنداریم. همچنان که انسان به دنیای مشارکت پا می‌گذارد، در احترام به موقعیت، دیدگاهها، و سهم دیگران توانمندی پیدا می‌کند. این توانمندی به معنی یادگیری و ارزش نهادن به تفاوتهاست. تنها در این حالت می‌توان با الهام از اندیشه متفاوت دیگران به راهکارهایی دست پیدا کرد که پیش از آن قابل تحقق نبودند. در اینجا این سؤال قابل طرح است که مدیریت مشارکتی به عنوان سازوکاری از مدیریت تفاوتها در مورد کدام یک از تفاوتهای سازمانی اثربخش است؟

برای پاسخ دادن به این سؤال زمینه‌های زیر مورد تأکید است:

۱. مشارکت و تفاوتهای فرهنگی

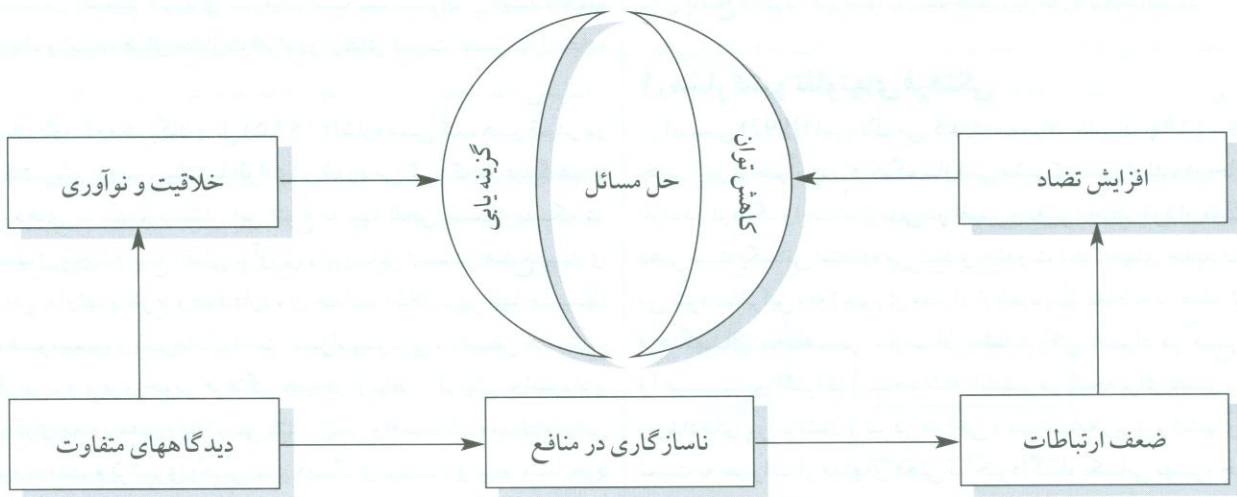
استیسی (1992) استدلال می‌کند که معمولاً مدیران چالش سازمانی خود را در فراهم آوردن فرهنگ سازمانی مشترک می‌بینند، در حالی که افراد در فرهنگ واحد سازمانی در تفسیر و تعبیر محیط خود از مدل‌های ذهنی نسبتاً یکسانی استفاده می‌کنند و به ندرت دیدگاههای جدید ظاهر می‌شود. بنابراین، به زعم وی مدیران ارشد باید فعالانه در صدد ترویج فرهنگهای مختلف در سازمان باشند. وقتی افراد در فرهنگ واحدی اشتراک زیاد داشته باشند و در نتیجه برای تفسیر و تعبیر رویدادهای پیرامونشان و نیز در طراحی و برنامه‌ریزی و کنشهای خود نسبت به تغییرات از مدل‌های ذهنی ناخودآگاه یکسانی بهره‌جویند، نظرات و دیدگاههای جدید به ندرت ظاهر می‌شود.

اگر به تفاوتهای فرهنگی به دیده‌ای فرصت‌بنگریم، خواهیم دید که این تنوع فرهنگی از جاذبه ذهنی، احساسی، و اخلاقی برخوردار است. مدیریت این تنوع فرهنگی در حرف آسان اما در عمل بسیار دشوار است، باید در فرایند تصمیم‌گیری از این تفاوتهای فرهنگی بهره‌گرفت و از دیدگاههای مختلف فرهنگی یک تصمیم را مورد بررسی و کنکاش قرار داد. مشارکت بر مبنای فرهنگ شاید یک الزام نباشد، اما قطعاً فرصت مناسبی است برای ارتقای کیفیت تصمیمهای سازمانی. این نکته که اقلیتهای فرهنگی در سازمان معمولاً گوشه‌گیر و انزواطلب هستند، حکایت از آن دارد که باید توجه ویژه‌ای به این گروهها داشت تا بتوان از دیدگاههایشان در تصمیم‌گیری بهره‌جست.

۲. مشارکت و تفاوتهای شخصیتی

میلر (1994) معتقد است که تفاوتهای موجود در افراد محترم است و باید آنها را در فرایند تصمیم‌گیری به کار گرفت. چه بخواهیم و چه نخواهیم، شخصیت افراد باهم متفاوت است. بعضی شلوغ و پرنشاط هستند و برخی کم‌رو و آرام. کار کردن با هر کسی ساده نیست، اما بسیار ساده است که به جای تلاش در تغییر ویژگیهای افراد، سعی کنیم در فرایند تصمیم‌گیری، حداقل خود را با اخلاق و شخصیتهای مختلف مشارکت جو تنظیم کنیم. از این رو باید آمادگی داشته باشیم که حتی افراد سرسخت و یک‌دنده را نیز تحمل کنیم. افراد خجالتی و کم‌حرف را به مشارکت تشویق کنیم و با دوستان خود برخورد مسالمت‌آمیزی پیش گیریم. فرایند تصمیم‌گیری ایده‌آل فرایندی است که همه در آن شرکت فعال داشته باشند؛ بدین معنا که در قالب سازوکارهای تصمیم‌گیری، تعداد افرادی که تمایل به حضور فعال دارند،





نمودار ۳. تناقض در مدیریت تفاوتها

متناسب با نوع برخورد ما با شخصیت‌های متفاوت است.

۳. مشارکت و قابلیت‌های فردی

اگر فرد صاحب دانش را ماشین دانش تصور کنیم، عاقلانه نیست که چنین ماشینی بلااستفاده به حال خود رها شود. غیراقتصادی است که کارکنان دانشگر^۲ بیکار بمانند یا وقت خود را روی موضوع‌هایی صرف کنند که برای سازمان کم ارزش باشد. قابلیت شامل توانایی انجام کار و وظایف محوله است. عملکرد بر چگونگی انجام کار اشاره دارد، در حالی که قابلیت بر توانایی انجام کار دلالت می‌کند. توانایی افراد همانند شخصیت آنها متفاوت است. طبیعی است که افراد با دانش/قابلیت‌های متفاوت، انتظارات یکسانی از مدیریت ندارند و شیوه مدیریت آنها فرق می‌کند. شاید یکی از مهمترین انتظارات آنها مشارکت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان باشد.

تناقض در تفاوتها

واژه "تفاوت" به اختلاف نظر، ادراک، موضع، و منافع افراد ذی نفع اشاره دارد. در کل، این نوع تنوع به زایش ایده‌های مختلف متناسب با منافع و مواضع منجر می‌شود. بنابراین، تفاوتها به شکل دیدگاه‌های مختلف افراد ذی حق تجلی می‌یابد. در سازمانها، تنوع دیدگاهها اغلب با خلاقیت و نوآوری مرتبط است. در محیط‌های متغیر و متلاطم، تفاوت در دیدگاه‌های افراد ذی نفع می‌تواند فرصت‌های جدیدی را پیش روی سازمانها قرار دهد. تفاوت با واگرایی در تفکر ارتباط دارد که فرض بر آن است گزینه‌های زیادی را برای حل مسائل پیش روی تصمیم‌گیرندگان قرار می‌دهد (پارکر، ۱۹۹۰؛ موری، ۱۹۸۹).

در عوض، همسانی با تفکر همگرا ارتباط دارد که باعث تقویت ارتباطات افراد می‌شود. به سخن دیگر، احساس اینکه فرد توسط دیگران درک می‌شود، ارتباطات بین افراد ذی حق را تسهیل می‌کند و آنها را قادر

می‌سازد به طور موثر اهداف مشترکی را دنبال کنند. تعهد، زمانی اتفاق می‌افتد که افراد ذی حق با اهداف مشترک هویت پیدا کنند. خلاقیت و نوآوری با تفاوتها رابطه دارد، اما ارتباطات اثربخش و تعهد اغلب از شباهت (همسانی) در دیدگاه‌های افراد ذی حق ناشی می‌شود. بنابراین، پیامدهای تنوع و همسانی بر پارادوکس تفاوتها دلالت دارد. برای دستیابی به خلاقیت و نوآوری، دیدگاه‌های مختلف افراد ضروری هستند، اما تنوع می‌تواند این آثار را از طریق تضعیف ارتباطات به تحلیل ببرد. درک ناسازگاری در منافع می‌تواند بر توانایی افراد در ایجاد ارتباط با یکدیگر تأثیر منفی بگذارد. به عنوان مثال، توزیع متفاوت قدرت می‌تواند باعث افزایش رقابت بین افراد ذی حق شود. ضعف در ارتباطات و رقابت، که ممکن است با تضادهای بی‌حاصل همراه شود، توانایی افراد را در حل مسائل کاهش می‌دهد (نمودار ۳). در نتیجه، افراد ذی حق ممکن است به دیدگاه‌های خودشان بچسبند که مبادله اطلاعات با ارزش و نیز تصمیم‌گیری بامعنی را محدود می‌سازد (هاکس‌هام، ۱۹۹۶؛ ولکما و همکاران، ۱۹۹۶).

سبک‌های مدیریت تفاوتها

فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی بر حضور دیدگاه‌های متنوع افراد ذی حق دلالت دارد. تنوع در دیدگاهها می‌تواند به تضادهای کارآمد منجر شود اگر به خوبی مدیریت شوند. برای مثال، تضادهای کارآمد به افشای افکار و احساسات مخفی افراد می‌انجامد و از این طریق افراد شناخت بیشتری نسبت به یکدیگر پیدا می‌کنند (شوارز، ۱۹۹۴). به منظور تحریک چنین تضادهای کارآمد، مدیریت تفاوتها ایجاب می‌کند که شرایطی به وجود آورد که تعامل بین افراد با دیدگاه‌های مختلف را تسهیل کند. سه سبک تسهیل‌کنندگی را می‌توان تمیز داد که بر مشارکت گسترده افراد از طریق تشویق تعامل بین آنها تأکید دارند (نمودار ۴). سبک‌های مدیریت تفاوتها، بسته به ارزشی که برای واگرایی در مقابل

همگرایی قائل می شویم، به شرح زیر از هم قابل تمیز هستند:



نمودار ۴. شبکه‌های مدیریت تفاوتها

۱. ترغیب شناخت بهتر: والک (1995) می گوید مدیریت تفاوتها بیشتر بر کاهش یا حتی حذف تفاوتها اشاره می کند. تعامل بین افراد ذی حق با دیدگاههای مختلف از طریق هدایت آن به طرف اهداف مشترک قابل کنترل است. مطابق نظر والک (1995)، مدیریت تفاوتها باید برای درک ناشناخته ها کمک کند. یعنی افراد از این طریق بتوانند شناخت بهتری نسبت به یکدیگر پیدا کنند. این سبک از تسهیل، افراد ذی حق را به عنوان منابع اطلاعاتی مختلف در نظر می گیرد که باید برای تبادل اطلاعات و ایجاد ارتباط آنها مدیریت شوند. تسهیل کننده به افراد ذی حق زبان مشترکی ارائه می دهد و به آنها کمک می کند تا دیدگاه خود را در جهت بهبود تغییر دهند و پالایش کنند و دیدگاههای دیگران را بشناسند. مثالی از چنین زبان مشترک می تواند زبان استعاره^۴ باشد. در ایجاد زبان مشترک، تسهیل کننده ممکن است نیاز داشته باشد در مورد دیدگاههای افراد بصیرت لازم را پیدا کند.

۲. ترغیب دیدگاه مشترک: رقابت و ستیزه جویی دیدگاههای افراد ذی حق را می توان از طریق ایجاد دیدگاه مشترک مدیریت کرد. ایجاد چنین دیدگاهی را می توان با فرایند حل تضاد مقایسه کرد. نیاز است که افراد ذی حق- به جای راه حلهای برد- باخت- برای دستیابی به منافع مشترک (برد-برد) جهت داده شوند. منافع مشترک تنها زمانی به دست می آید که افراد ذی حق به جای گرایش رقابتی به گرایش همکاری روی آورند. این سبک مدیریت تفاوتها، دیدگاههای مختلف افراد را به عنوان منافع متضاد در نظر می گیرد که باید برای رسیدن به نتایج مطلوب از طریق توافق و رضایت باهم آمیخته شوند. فرایند ایجاد دیدگاه مشترک، به همگرایی و به واگرایی در تفکر نیازمند است. اولین قدم آن است که افراد ذی حق دیدگاه خود را مطرح کنند و به دیدگاه دیگران واقف شوند. علاوه بر زبان مشترک، باید فضایی را ایجاد کرد که در آن افراد به سخن یکدیگر گوش دهند. قدم بعدی ایجاد گزینه های برد-برد است. در دستیابی به گزینه ها، تدوین مسئله می تواند به عنوان نقطه شروع عمل کند. تسهیل کننده می تواند به جست و جوی اهداف مشترک یا کلان پردازد که ممکن است هیچ یک از افراد ذی حق به آن پردازد و از این طریق به شکل گیری دیدگاه مشترک کمک کند (ادن، ۱۹۹۶؛ پارکر، ۱۹۹۰). از طریق ایجاد دیدگاه مشترک این امکان وجود دارد که یک اجماع شبه واقعی به دست آید.

۳. ترغیب یادگیری: سبک یادگیری به آزمون دانش مشترک افراد می پردازد. فرض بر آن است که یادگیری می تواند به عامل همکاری تبدیل شود وقتی که رفتار تدافعی در تعامل بین افراد عامل مسلط باشد. بنابراین، فشارهای ضد رفتارهای تدافعی باید از طریق سازماندهی گفتگوی واگرا و انعکاسی ارائه شود. گفتگو شامل فرایندی است که در آن افراد ذی حق به طور فعال فرضیه های خود را از طریق دریافت بازخور از دیگران آزمون می کنند. همچنین افراد ذی حق برانگیخته می شوند تا از طریق مورد سؤال قرار دادن ارزشها و پیش فرضهایی که زیر بنای سخن دیگران را تشکیل می دهند در ارتقای یادگیری خود و پیدا کردن بهترین

گزینه بکوشند. این سبک از مدیریت تفاوتها بر قابلیت یادگیری افراد ذی حق تاکید دارد. تمرکز مدیریت بر کاهش واگرایی در دیدگاههای افراد نیست بلکه بر بهبود چند دیدگاه به طور همزمان استوار است. نقش تسهیل کننده جلوگیری از ظهور رفتارهای تدافعی از طریق ارائه کانالها و روشهای گفتگوست (سنج، ۱۹۹۰؛ شون، ۱۹۸۳).

نتیجه گیری

سیسون (1992) اشاره می کند که نوع متفاوتی از انسانهای سازمانی^۵ ظهور پیدا کرده اند، انسانهایی که دارای استعدادها و قابلیت هایی منحصر به فرد هستند و برای به کارگیری آنها شبکه های جدید مدیریتی لازم است. برای مدیریت مؤثر و کارآمد این انسانها، ارتباطات بالایی لازم است تا تفاوت های آنها به طور مؤثر مدیریت شوند. این طور نیست که همه تفاوتها نیاز به مدیریت داشته باشند؛ بنابراین مدیران باید یاد بگیرند که چه موقع تفاوت های بی نیاز از مدیریت را به صورت طبیعی به حال خود بگذارند.

- طباطبایی، علامه محمد حسین (۱۳۷۹). تفسیر المیزان، جلد ۱۲، ترجمه محمدباقر موسوی همدانی، قم: انتشارات اسلامی.
- مطهری، مرتضی (۱۳۶۱). بررسی اجمالی مبانی اقتصاد اسلامی، تهران: انتشارات حکمت.
- Bentley, T. & Clayton, S. (1998). **Profiting from Diversity**, England: Gower Publishing.
- Cox, T. (1991). "The Multinational Organization", **Academy of Management Executive**, Vol. 5, No. 2, pp.34-47.
- Eden, C. (1996). **The Stakeholder/Collaborator Strategy Workshop**. In C. Huxham (ed.), **Creating Collaborative Advantage**, London: Sage Publicationspp, 44-56.
- Huxham, C. (1996). (Ed.), **Creating Collaborative Advantage**, London: Sage Publications.
- McLagan, P. and Nel, C. (1995). **The Age of Participation**, Berrett-Koehler Publishers.
- Miller, R. F. (1994). **Running a Meeting that Works**, London: The Cassell Business.
- Murray, A. I. (1989). Top Management Group Heterogeneity and Firm Performance, **Strategic Management Journal**, Vol. 10, pp.125-141.
- Parker, M. (1990). **Creating Shared Visions: The Story of a Pioneering Approach to Organizational Revitalization**, Charendon Holls: Dialog International.
- Perlmutter, H. V., and Heenan, D. A. (1986). Cooperate to Compete Globally, **Harvard Business Review**, March-April, pp.3-8.
- Schneider, S. C., and Barsoux, J. L. (1997). **Managing Across Cultures**, Prentice Hall, Europe.
- Schon, D. A. (1983). **The Reflective Practitioner**, New York: Basic Books.
- Schwarz, R. M. (1994). **The Skilled Facilitator: Practical Wisdom for Developing Effective Groups**, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Senge, P. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**, New York: Doubleday.
- Sibson, R., E. (1992). **Strategic Planning for Human Resources Management**, N.Y.: Amacom.
- Stacey, R. D. (1992). **Managing the Unknownable: Strategic Boundaries Between Order and Chaos in Organizations**, Jasse-Bass Management Series.
- Volkema, R. J., Farquhar, K. and Bergmann, T. J. (1996). Third-Party Sensemaking in Interpersonal Conflict at Work: A Theoretical Framework, **Human Relations**, Vol.49, pp.1436-1454.
- Walck, C. L. (1995). "Managing Diversity", **Journal of Applied Behavioral Science**, June, pp.119-123.



بدون شک در فرایند تصمیم گیری باید به وجود تفاوت در بین افراد به دیده یک فرصت نگاه کرد. وجود تفاوت‌های فرهنگی در بین افراد این امکان را فراهم می‌سازد تا به یک مسئله از زوایای مختلف و از دیدگاه فرهنگی متفاوت نگاه کرد. وجود تفاوت در بین تخصص‌های مختلف، این امکان را فراهم می‌سازد تا ابعاد مختلف مسئله مورد لحاظ قرار گیرد. وجود تفاوت در بین منافع مختلف، باعث می‌شود تا در تصمیم گیری بر نقاط مشترک تأکید شود. وجود تفاوت در بین شخصیت، سن و جنسیت افراد و مانند اینها توجه خاصی را در فرایند تصمیم گیری مشارکتی می‌طلبد. بنابراین، می‌توان گفت بخشی از موفقیت سازوکارهای تصمیم گیری مشارکتی در گرو توجه به تفاوت‌های افراد در فرایند تصمیم گیری و بهره گیری از فنون و روشهای مناسب در مدیریت تفاوتهاست.

به علاوه، مدیریت تفاوتها به دنبال رفع تبعیض نیز هست. اگر تفاوتی را می‌بینید که در پی تبعیض ناعادلانه شکل گرفته است، باید با اتخاذ روشهای تعدیل به مرور حذف شود. به عنوان مثال، حضرت علی (ع) بعد از انتخاب شدن به عنوان خلیفه مسلمین به آن دسته از ثروتمندان که به طور تبعیض آمیز از بیت المال به مال اندوزی پرداخته بودند، خطاب می‌کند که حتی اگر اموال بیت المال در کابین زنانتان باشد آن را پس

می‌گیرم. این مثال بر اهمیت توجه به تفاوتهایی که منشأ تبعیض دارند و تعدیل این گونه تفاوتها اشاره دارد. بنابراین، لازم است مدیران در سازمان یا واحدهای کاری خود این پرسشها را مورد لحاظ قرار دهند که متناسب با تفاوتهای موجود چگونه باید رفتار کنند؟ کدام تفاوتها منشأ تبعیض دارند؟ کدام تفاوتها نیاز به مدیریت ندارند؟ کدام تفاوتها را باید به دیده فرصت نگاه کرد؟ کدام تفاوتها را باید حذف کرد؟ چه سبک مدیریتی را باید با توجه به تفاوتها اعمال کنند تا حرکت سازنده و جهت دار حاصل آید.



پی نوشت ها

1. Multinational & Multicultural
2. Appropriateness
3. Knowledge Workers
4. Metaphor
5. Organization Man