

# ارتباطات در تعارض سازمانی از دیدگاه تحلیل کنش متقابل

نوشته دکتر علی اکبر فرهنگی

مداول از سازمان با یکدیگر هماهنگ باشند و تلاشهای خود را با یکدیگر در راه رسیدن به هدف و یا خواستههای مشترک سازمانی و گروهی همسو و هم جهت کنند.<sup>۱</sup> از این رو، وجود تفاوتها، خواستها و انگیزه‌های متمایز از یکدیگر برای اعضا و اجزای سازمان از یکسو و استواری سازمان بر اصل تشریک مساعی و هماهنگی این اعضا و اجزا با یکدیگر از سوی دیگر، بافت سازمانی را بافتی آسیب‌پذیر در برابر تعارضهای اجتناب‌ناپذیر سازمانی می‌نماید. علاوه بر تعارضات حاصل از خواستها و نیازها و

سازمان با ماهیتی که دارد، زمین باروری برای پرورش و رشد تعارضها (Conflicts) و عدم توافقهاست. از آنجا که ساختار حاکم بر اغلب سازمانها، متکی بر سلسله مراتب و تفاوت‌های افقی و عمودی در بسیاری از زمینه‌هاست، آن را مساعد آسیب‌پذیریهای فراوانی می‌یابیم که به تعارضات و عدم توافقها می‌انجامد. بویژه، ستیز بر سر تصاحب منابع موجود در سازمان، ستیز بر سر قدرت، و تعارضات گوناگون که منبث از خواستها و نیازهای فردی است که باید هر یک از آنها، بر اساس تعاریف

می‌شود. بخش دوم، به طرح اهم روشهای تحقیق مورد توجه و متداول، اشاره‌ای گذرا دارد و در آن مدلی جهت مفروضات و سؤالات تحقیق برای دیدگاه کنش متقابل ارائه می‌گردد. در بخش سوم نظرگاه «کنش متقابل» در جهت آموزش متخصصان و دست‌اندرکاران مسایل توسعه سازمانی (Organizational Development) بکار گرفته می‌شود و به آنان برای حل تعارضات سازمانی از این دیدگاه ارائه طریق می‌گردد.

### بخش اول. دیدگاههای عمده ارتباطات در تعارض سازمانی:

در مطالعه هر پدیده، چه محسوس آشکار و چه پنهان، اشتیاق محقق در بررسی عوامل تعیین کننده و مؤثر و نیز راه کارهای حاکم بر آن نقش عمده‌ای دارد. گاهی به برخی از امور اشتیاق فراوان نشان می‌دهیم و در برخی از موارد یا از آن سرسری می‌گذریم و یا با اکراه به طرح و بررسی آن می‌پردازیم. اکراه یا در طرح مسایل و تحقیقات تعارض سازمانی، قسمتی به فرهنگ و نگرش فرهنگی ما از تعارض مربوط است که تعارض را بسیار ناپسند می‌شماریم و در ارتباطات اجتماعی خود به حذف و از میان بردن آن گرایش بیشتری نشان می‌دهیم. به عقیده نگارنده، تعارض در فرهنگ ما جزئی پذیرفته شده از ارتباطات اجتماعی و یا ارتباطات سازمانی نیست و همواره به عنوان واقعیتی موجود در ارتباطات تلقی نمی‌شود بل کاملاً ناپسند و حامل بار ارزشی منفی است که وجود آن جز ناراحتی و مشکل و کشاکش ببار نمی‌آورد. لاجرم چنین

منافع فردی و گروهی، سازمان می‌باید در جهت تحصیل میزان قابل ملاحظه‌ای از ثبات در اقیانوسی از بی‌ثباتی و تلاطم تلاش کند، هرچند که دوام و بقای آن به خاصیت انطباق‌پذیری (Adaptive) و انعطاف آن در برابر فشارهای وارد شده بستگی دارد.<sup>۲</sup> تلاشهایی که برای به سازش کشیدن این اهداف و خواستههای متباین در سازمان می‌شود در مرکز دایره فعالیت بسیاری از مدیران خردمند و واقف به مسایل سازمانی قرار گرفته است و آنان را بر این می‌دارد که همواره آگاه به شرایط و وضعیتهای حاکم بر سازمان و عملکردهای ماهوی اجزای آن باشند. آنان به خوبی می‌دانند که ستیز پاره‌ای اجتناب‌ناپذیر از حیات سازمانی است.

بر خلاف ماهیت همیشه در ستیز سازمان، مدیران و محققان سازمانی اطلاعات اندکی از مدیریت تعارض (Conflict Management) و مسایل مبتلا به آن دارد. بویژه، این کمی اطلاعات در جامعه مدیریت کشور ما به وضوح مشاهده و مشکلات فراوانی به تبع آن گریبانگیر مدیران و دست‌اندرکاران امور سازمانی می‌گردد.

در این نوشته سعی بر آن است که تعارض سازمانی و عوامل مؤثر بر آن مورد بررسی قرار گیرد و الگویی تحقیقاتی و نیز پیشنهادی اجرایی مربوط به آن به دست‌اندرکاران توسعه سازمانی و مدیران اجرایی ارائه شود. در بخش اول نوشته، سه دیدگاه عمده که به بررسی تعارض سازمانی با توجه به ارتباطات سازمانی: (Organizational Communication) می‌پردازد. مورد توجه قرار می‌گیرد. و از آن میان به دیدگاه «کنش متقابل» (Interational) توجه بیشتری معطوف

سازمان می‌شود<sup>۶</sup> که خود از سوی دیگر، موجب ایجاد تعادل قوامیان اعضای مخالف و یا فریتین گشته، آنان را به سوی سازش و همزیستی و یا از جهت دیگر به سوی تسخیرات سازمانی (Organizational Change) مناسب می‌کشاند. این تغییرات سازمانی و همزیستی، روحیه حل مشکلات و عبادت به آن را در جامعه و یا سازمان گسترش می‌دهند.<sup>۷</sup> به کوتاه سخن، این دیدگاه به سبب به گونه واقعیتی اجتناب ناپذیر است که وجود دارد و با آن باید روبرو شد و آن را پذیرفت و راه مناسب برای مقابله با آن را یافت، برخورد می‌کند، نه اینکه آن را حذف و از بحث در پیرامون آن خودداری کرد.<sup>۸</sup>

انبوهی از تحقیقات پیرامون ارتباطات و تعارض سازمانی به زبان انگلیسی انجام گرفته است که بسیاری از آنها پژوهشهای تجربی و بقیه پژوهشهای توصیفی می‌باشد. این پژوهشها بیشتر در برگیرنده در دسترس بودن امکانات ارتباطی، تنوع وسایل مورد استفاده، استراتژیها و تاکتیکهای پیامرسانی است. این پژوهشها در مقوله تعارض سازمانی و ارتباطات سه دیدگاه کاملاً متمایز از یکدیگر را در بر می‌گیرند:

(۱) دیدگاه مکانیکی (Mechanistic Approach)

(۲) دیدگاه مبتنی بر فراگرد تبیین اطلاعات (Information Processing Explanation Approach)

(۳) دیدگاه کنش متقابل (Interactional Approach)

تحقیقاتی که بیانگر وسایل ارتباطی و تواتر (Frequency) آنها و رفتار متقابل ارتباطی به گونه مکانیکی هستند، بیشتر به انتقال پیام از طریق مجرای (Chennel) معین می‌پردازند.<sup>۹</sup> از این دیدگاه پیامها روشن و به آسانی قابل کنترل می‌باشند. این دیدگاه

تعارضی می‌باید حذف شود، اگر چه گاه حذف آن را با عدم طرح و عدم توجه به آن مترادف می‌گیریم و عنوان کردن آن را نیز ناپسند می‌دانیم. این دیدگاه کم و بیش در فرهنگهای دیگر نیز مشاهده می‌شود. مثلاً در فرهنگ مغرب زمین در سالهای اخیر، دانشمندان علوم اجتماعی در طرح مسئله تعارض اجتماعی و سازمانی با احتیاط کامل از دو نوع تعارض نسام می‌برند: تعارض سازنده (Constructive Conflict) و تعارض بازدارنده یا مخرب (Destructive Conflict). تعارضی که بیشتر مورد توجه آنان قرار می‌گیرد، تعارض سازنده است و آنان نیز کمتر در مورد تعارض مخرب به بحث و گفتگو می‌نشینند.<sup>۱۰</sup> هر چند که فرهنگ غرب در این مورد از فرهنگ جامعه ما بازتر و بی‌پرده تر برخورد می‌کند و قبحی را که فرهنگ ما برای تعارض قایل است، در نظر نمی‌گیرد.

در تمرکز بر روی ابعاد ارزیابی کننده و ارزشی تعارض، بسیاری از محققان توجه مخصوصی بر بهنجاری تعارض (Normally of Conflict) دارند و وجود اختلاف را میان پدیده‌های اجتماعی امری طبیعی و از ویژگیهای برجسته هر پدیده اجتماعی می‌دانند.<sup>۱۱</sup> از یک دیدگاه کاملاً متعادل، ستیز هم می‌تواند برای سازمان سازنده و ارزشمند باشد و هم می‌تواند، در جهت خلاف، مخرب و بازدارنده اهداف و خواستهای سازمانی در نظر گرفته شود. این کاملاً بستگی به وضع مدیریت سازمان دارد.<sup>۱۲</sup> بدین معنی که اگر ستیز به گونه‌ای مؤثر تحت کنترل قرار گیرد و مدیریت در مورد آن اقدام مقتضی معمول مرعی بدارد، باعث افزایش پیوستگی (Cohesiveness) و انسجام (Solidarity) بین اعضای گروه و یا

(Accuracy) که تماماً بر استفاده از آن و یا تغییر و تفسیر از آن اثر می‌گذارد، از آنجا که اطلاعات می‌تواند جرح و تعدیل و مورد دخل و تصرف قرار گیرد، دستیابی به آن می‌تواند شرایط توانمندی ویژه‌ای را برای دارنده آن پدید آورد و از آن می‌توان به عنوان ابزار سلطه استفاده نمود و نبود یا کمبود آن موجب ناتوانی و زیر سلطه قرار گرفتن می‌گردد. با دستیابی به اطلاعات می‌توان دیگران را زیر نفوذ خود قرار داد و یا آنان را مجبور به همکاری کرد.<sup>۱۲</sup>

تفاوت بارز و اساسی میان دیدگاه فراگرد اطلاعات و دیدگاه مکانیکی جایگاه ارتباطات را مشخص می‌کنند. دیدگاه اول اطلاعات و معنی اطلاعات را در بر می‌گیرد و دیدگاه دوم وسیله انتقال و رسیدن اطلاعات را مورد توجه قرار می‌دهد. به عبارت دیگر، در دیدگاه اول ارتباطات به فراگرد انتقال و فراگرد اطلاعات منتج می‌شود. دسترسی به اطلاعات در این مورد عامل برجسته‌ای در مدیریت تعارض مؤثر می‌باشد. اما زمانی که در اطلاعات دخل و تصرف شود، بویژه به عنوان ابزاری برای اقناع دیگران، ارتباط بیش از حد، ممکن است به سوء تفاهم منجر شود و رفتار رقابت‌آمیز و توأم با ناباوری را برانگیزد. جایگاه ارتباطات در دیدگاه دوم به خصوصیات و خصلتهای اطلاعات تفسیر مکان می‌دهد. در این دیدگاه به استراتژیها و تاکتیکهای پیام بیشتر پرداخته می‌شود. ادراک (Perception) حاصل از پیام که خود محصول فراگرد شناختی (Cognitive) و ویژگیهای فردی شرکت کنندگان در فراگرد ارتباطی است در مقوله تعارض تأثیر عمیقی دارد. تعارض، در این صورت، در مقاصد و نيات استفاده کنندگان از پیام

تأکید فراوان بر شبکه‌ها و مجاری ارتباطی - که پیامها از طریق آنها ارسال می‌شوند - دارد تا معنی خود پیامها از آنجا که در اینجا کلید ارتباطات در انتقال پیام است و مشکلات حاکم بر این انتقال از طریق سدهای ارتباطی پدید می‌آید، عدم تحرک پیام و یا شکست ارتباطی را عامل عمده تعارض بویژه در سطوح سازمانی می‌دانند.<sup>۱۳</sup> برای جلوگیری از تعارض می‌باید جریان ارتباطی تسهیل گردد و کلیه موانع موجود از سر راه آن برداشته شود. میان فرستنده پیام تا دریافت کننده آن گاه راه درازی در پیش است و این خود می‌تواند مشکلاتی در القای مفهوم ایجاد کند. برای اینکه دریافت کننده پیام همان پیامی را که فرستنده پیام فرستاده است دریافت کند، مجرا باید مجرای مناسبی باشد. در این صورت پیام مورد نظر یا به عبارت دیگر «پیام منظور» با «پیام مشهود» یکی خواهد شد. پیام منظور آن چیزی است که فرستنده در ذهن دارد و پیام مشهود آن چیزی است که گیرنده یا دریافت کننده (Receiver) پیام از پیام برداشت می‌کند. برخی از تحقیقات مبین این واقعیت می‌باشد که نزدیکی این دو پیام باعث تقلیل تعارض و در نتیجه نزدیکی فرستنده و گیرنده پیام، دورکن اصلی فراگرد ارتباطی، می‌شود<sup>۱۴</sup>

دیدگاه دوم در ارتباطات و تعارض سازمانی، به ارتباطات از طریق فراگرد اطلاعاتی می‌نگرد. در این نگرش، ارتباطات چیزی نیست که کسی آن را بدست آورد یا با دیگری در میان نهد و یا آنکه آن را قبضه کند و، کاملاً در اختیار خود گیرد، بلکه پدیده‌ای است که ویژگیهای عمده آن عبارتند از: جامعیت (Completeness)، ابهام (Ambiguity) و صحت

نهفته است نه در هدفها، گزینه‌ها و نتایج کشمکش. تحقیقات در این مورد نشان می‌دهد که تقلیل ستیز و جلوگیری از کشاکش توسط شناخت متقابل و دو طرفه طرفین منازعه از روشهای تعارض زدایی، دسترسی به اطلاعات مطلوب یا بهینه - نه کم و نه زیاد - تحمل ابهام استفاده از بازخور (Feedback) مثبت، و مبادلهٔ دوجانبه امتیازات حاصل می‌شود.<sup>۱۳</sup>

دیدگاه سوم کاملاً از دو دیدگاه یاد شدهٔ بالا از نظر رفتار ارتباطی در برخورد با تعارض سازمانی متفاوت است. در این دیدگاه ارتباطات فراگردی پویا (Dynamic) است که از طریق زمان و رفتارهای متقابل و درهم تنیده بین طرفین ارتباطی پدید می‌آید.<sup>۱۴</sup> بدین معنی که رفتارهای ارتباطی همواره در معرض دگرگونی می‌باشند و در انگاره‌های خاصی شکل می‌گیرند. این انگاره‌ها به گونه‌های کلامی (Verbal) و غیر کلامی (Nonverbal) مطرح می‌شوند. از این دیدگاه، عاملین ارتباطی به یکدیگر وابسته می‌باشند و رفتار هر یک از آنها بر رفتار دیگری اثر می‌گذارد و آنرا تسریع می‌کند و یا آنکه مانع آن می‌گردد. این عمل متقابل در تمام احوال وجود دارد و فراگرد ارتباطی را کاملاً فرا می‌گیرد. به گونه‌ای که «توماس» می‌نویسد:

«رفتار هر یک از طرفین فراگرد ارتباطی به عنوان محرک یا انگیزاننده (Stimulus) پاسخ (Response) طرف دیگر شناخته می‌شود.»<sup>۱۵</sup>

از آنجا که فراگرد ارتباطی، فراگردی پویاست، تعارض ایجاد شدهٔ آن در سطوحی شکل می‌گیرد که هر یک از آنها دربرگیرندهٔ دسته‌ای از رفتارهایی هستند که از مراحل پیشین نشأت گرفته‌اند و از آنرو

که تعارض در مقطعی از زمان بوقوع می‌پیوندد، بسته انگیزه‌ها و بهایی که در ازای آن در سطوح مختلف باید پرداخت، وابسته است و به گونه‌ای متفاوت بروز می‌کند. به عبارت دیگر، تعارض، را آغاز و انجامی خواهد بود. هر تعارض در محدودهٔ زمان محسوس است. زمانی آغاز می‌شود و زمانی پایان می‌پذیرد.<sup>۱۶</sup> به گونه‌ای دقیق‌تر، انگاره‌های تقابلی یک پیشامد بر نگرش و رفتار طرفین در سطح بعدی رفتار تأثیر می‌گذارد و بدین گونه به شکل‌دهی و یا شکل زدایی یک تعارض می‌انجامد.<sup>۱۷</sup>

آنگونه که Deush به بحث می‌پردازد، یک تعارض هنگامی شکل می‌گیرد و یا گسترش می‌یابد که اندازه و شمار مسائل، انگیزه‌ها و بهای مرتب بر آنها با عامل زمان ممزوج و بهم افزوده گردند.<sup>۱۸</sup> بنابراین، پایان یک سطح از یک تعارض نه تنها آغاز ورود به مرحله‌ای دیگر از همان تعارض است، بلکه ممکن است آغاز یک تعارض جدید باشد.

در دیدگاه کنش متقابل، برخلاف دو دیدگاه پیشین، رفتار طرفین ارتباطی در شکل‌دهی فراگرد ارتباطی تأثیر فراوان دارد و تعارض نه مبتنی بر خرد است و نه لذت‌بخش می‌باشد و حتی برای طرفین جنبهٔ تعمدی (Intentional) ندارد. در مقابل، ستیز شرط پیوستهٔ سازمان است و برای رشد آن امر لازمی است. از آنجا که ارتباطات و تعارض اجتناب‌ناپذیر و امری مداوم است، ستیز نتیجهٔ اطلاعات نارسا، شکست کنش متقابل و اشکالات پیام نارسا نیست، بلکه ارتباطات و ستیز فرآیندی گسترش‌یابنده است که از رفتارهای در هم پیچیده و بسته شدهٔ شرکت کنندگان شکل می‌گیرد رفتارهایی که از فرط بستگی همه چیز را به شکل

ستیز در می‌آورند.<sup>۱۹</sup>

تست روشها برای بکارگیری تجزیه و تحلیل مبتنی بر کنش متقابل باید مورد توجه باشد.

در میان مستفیرهای فسرآوانی که ممکن است به صورت فرضیه و سپس سؤال در بررسی تعارض سازمانی مطرح شود، چهار مستفیر زیر از اهمیت بیشتری برخوردار است:

۱) شرایط مربوط به تعارض.

۲) شدت برخورد و تعارض.

۳) موضوعات مربوط به تعارض.

۴) روابط طرفین فرآیند.

هر یک از مفروضات فوق در پرتو روابط متقابل بین هر یک از متفیرها و طبقه‌بندی رفتارها در وضعیت تعارض مطابق شکل شماره ۱ بررسی می‌شوند. برای مثال، پژوهشگری که بیشتر به شرایط تعارض تأکید می‌ورزد، ممکن است به بررسی محیط سازمانی و تأثیر آن بر رفتار ارتباطی در طول کنش ستیز آسا پردازد. در کدام قسمت سازمان تعارض خود را نشان خواهد داد؟ چگونه مجموعه محیطی تأثیر خود را بر رفتارهای خاص کلامی و غیر کلامی بین طرفین تعارض می‌گذارد؟ کدام دسته از عوامل بلافاصل محیطی ممکن است بر تسریع ستیز اثر بارزتری بگذارد و آیا برای سازمان مقدور است که محیط حاکم بر خود را تغییر دهد، به نحوی که باعث تقلیل تعارض در آن گردد؟

اهمیت و شدت تعارض بر این استوار است که طرفین تعارض چگونه به آن می‌نگرند و آنرا در چه سطح از فشار وارد شده به روابط سازمان و یا روابط خود قرار می‌دهند. آیا رفتارهای ارتباطی در دراز مدت پس از مشاهده تعارض تساهلی می‌شود؟ اگر

دانشمندانی که بر اساس این دیدگاه به ارتباطات و ستیز می‌نگرند، سعی دارند که انگاره‌های کلامی و غیر کلامی را که به گونه پیام ارسال می‌شوند بررسی و تحلیل و بازخوانی نمایند. اعضای مشارکت کننده در ارتباطات در وهله اول هم خود را مصروف شناخت انگاره‌های خود می‌سازند و سپس به تعبیر و تفسیر آنها می‌پردازند. دگرگونی تعبیر خود موجب تعارض می‌گردد. دیدگاه کنش متقابل سعی در برخورد تکاملی خود با تعارض دارد. برخوردی که همکاری و رقابت را منبعت از رفتار می‌داند تا انتخابی مبتنی بر تضاد و تعارض. در هر سه دیدگاه، ارتباطات در تعارض سازمانی تقلیل دهنده رسمیت و بالتیجه نارسایی روابط بین فردی شرکت کنندگان در ارتباطات است، اما بنظر می‌رسد که کامل ترین آنها دیدگاه سوم است که بررسی کنندگان را با دیدی واقعی به ارتباطات و تعارض سازمانی پیوند می‌دهد. از این رو، در این نوشته به بررسی بیشتر دیدگاه سوم می‌پردازیم و روش تحقیق مورد نظر را در این زمینه دقیق تر مورد مطالعه قرار می‌دهیم:

## بخش دوم. طراحی روش تحقیق و سئوالات مربوط به ارتباطات و تعارض سازمانی:

اگر تجزیه و تحلیل مبتنی بر کنش متقابل، مؤثرترین شیوه مطالعه برای بررسی تعارض سازمانی باشد در آن صورت دقت در روش تحقیق و طراحی سئوالات مربوط به آن کاری ارزشمند خواهد بود. در ابتدا لزوم طرح تحقیقی که بتواند مفروضات ممکن و مورد نظر را تحلیل کند اجتناب ناپذیر است. سپس،

Interpersonal Relation-Ship) خود ممکن است تأثیر مهمی بر رفتار ارتباطی بین طرفین یا شرکت کنندگان داشته باشد. میزان صمیمیت حاکم بر روابط افراد ممکن است که بر رفتارهای کلامی و غیر کلامی خاصی که در طول تعارض از خود نشان می‌دهند، تأثیر بگذارد.

با بررسی شکل شماره ۱، مثلاً ستون ۱، می‌توان تمام ترکیبات ممکن بین متغیرها را برای طرح سؤالات تحقیق تشخیص داد. برای مثال، اگر موضوع تعارض اقتدار باشد و شرایط مربوط به تعارض حمایت کننده به نظر آید و شدت، بلند مدت و قوی بنماید و روابط بین طرفین ارتباط دور و غیر صمیمی باشد، چه نوعی از رفتارهای ارتباطی قابل پیش بینی است؟ روشهای آماری چند متغیر برای بررسی دقیق این روابط پیچیده ضرور است.

طرفین تعارض آن را بی ربط و بی نتیجه ببیند چگونه بر رفتار ارتباطی آنها اثر می‌گذارد؟

بلیک (Blake) و مونتان (Mouton) در کتاب «مشاوره» (Consultation) خود چهار مقوله تعارض را در سازمان تشخیص داده‌اند:

اقتدار / مسئولیت، روحیه / همبستگی (Moral/Cohesion)، هنجارها/معیارها (Norms/Standards)، اهدافها/مقاصد (Goals/Objectives). آیا رفتارهای ارتباطی با توجه به محتوی و موضوع تعارض از یکدیگر متمایزند؟ برای مثال، اگر تعارض ریشه خود را در میزان نابرابر اقتدار بین طرفین تعارض داشته باشد، افرادی که اقتدار کمتری دارند (زیردستان) علائم غیر کلامی بیشتری را برای تأیید می‌طلبند؟ در نهایت، ماهیت روابط بین فردی،

شکل شماره ۱ - روابط متقابل متغیرها

متغیرها:

		ج ۱		ج ۲		ج ۳		ج ۴	
		۱د	۲د	۱د	۲د	۱د	۲د	۱د	۲د
الف: شرایط مربوط به ستیز	ب ۱								
۱. حمایت کننده	الف ۱								
۲. خفنی									
۳. غیر حمایت کننده	ب ۲								
ب: شدت برخورد و ستیز	ب ۱								
۱. بلند مدت/برخورد قوی									
۲. کوتاه مدت/برخورد ضعیف	الف ۲								
ج: موضوعات مربوط به ستیز	ب ۲								
۱. اقتدار									
۲. روحیه	ب ۱								
۳. هنجارها									
۴. هدفها	الف ۳								
د: روابط شرکت کنندگان	ب ۲								
۱. صمیمی									
۲. دور (غیر صمیمی)									

بدین معنی، با کاهش اعتماد بین اعضای گروه تعارض فزونی می‌یابد، در این حالت اطلاعات کمتری به طرف یا طرفهای مقابل داده می‌شود و به‌جای آن سؤال و وضعیت پریشانی بیشتر مطرح می‌شود.

این نمونه پژوهش برای بررسی مشکل تعارض سازمانی و مطالعه پیوند میان متغیرهای بالقوه تعارض که به گونه کنش متقابل با یکدیگر در ارتباطند مفید واقع شود. شک نیست که هر پژوهشگر می‌تواند بر اساس ذوق و سلیقه خود مفروضات فوق را جرح و تعدیل کند و شرح و بسط دهد. به هر روی پژوهش در مورد تعارض سازمانی اگر بخواهد مبتنی بر تجزیه و تحلیل کنش متقابل باشد، باید از پسویایی خاصی برخوردار باشد نه آنکه به گونه‌ای ایستا به بررسی متغیرها پردازد. این بررسی، به علاوه می‌باید بلند مدت را مورد توجه قرار دهد، نه آنکه فقط برهه کوتاهی را به بررسی بنشیند. واضح است مشاهده مستقیم رفتارهای ارتباطی کلامی و غیر کلامی در خلال ستیز سازمانی در زمانهای متفاوت بسیار ارزشمند است و به روایی پژوهش می‌افزاید، هر چند که دشوار و مشکل‌افزا باشد. برخی از پژوهشگران ارتباطات سازمانی بر این اعتقادند که پژوهشگر به هر ترتیبی شده است باید به ارتباطات رسمی و گفتگوی میان طرفین تعارض به صورت زنده دسترسی پیدا کنند و دگرگونیهای مربوط به آنرا از حالتی به حالت دیگر دقیقاً بررسی کند.<sup>۲۱</sup> عده‌ای دیگر از پژوهشگران از روش دیگری برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌کنند و آن اینکه اگر به مشاهده مستقیم دسترسی ندارند به حافظه شرکت کنندگان در تعارض متوسل می‌شوند. از پاسخ دهندگان می‌خواهند که رفتارها و

نمونه مفروضات و سؤالات برای تحقیق می‌تواند به قرار زیر باشد:

۱ - آیا تفاوتی در رفتارهای ارتباطی به هنگام بروز تعارض سازمانی مبتنی بر دگرگونیهای مجموعه محیطی حادث می‌شود؟

بدین معنی، هر چه فضایی که تعارض در آن واقع شده است، محدودتر باشد، علائم غیر کلامی به گونه بیشتری بین طرفین ارتباطی حاکم می‌شود. قطع سخن طرف مقابل توسط دیگری بیشتر می‌شود، حرکات زودگذر و تند افزایش می‌یابد، خیره شدن به طرف مقابل وسعت بیشتری در رفتار ارتباطی مشاهده می‌شود و بالاخره صدای طرفین اوج می‌گیرد.

۲ - اگر طرفین تعارض آنرا بی‌نتیجه ببینند، چه تأثیری بر رفتار ارتباطی آنها گذارده خواهد شد؟

بدین معنی، طرفین که تعارض میان خود را بی‌نتیجه می‌دانند به رفتارهای ارتباطی مخاطره جویانه بیشتری روی می‌آورند. آنها از طرف مقابل عرضه بازخور (Feedback) بیشتر و واضح‌تری را مطالبه می‌نمایند.

۳ - اگر تعارض بین دو انسانی باشد که یکی از آنها دارای پایگاه کمتری از دیگری است، رفتار ارتباطی بین آن دو چگونه خواهد بود؟

بدین معنی، هنگامی که ستیز به وسیله زیردستی که در طرحی یا به گونه‌ای موقت دارای اقتداری نسبت به مافوق خود شده است، پدید آمده باشد، مافوق در بیشتر وقتها به نمایش رفتارهای کلامی و غیر کلامی ضد و نقیضی از خود می‌پردازد.

۴ - رابطه بین اعتماد، تعارض و رفتارهای ارتباطی چگونه است؟



پاسخ‌های خود را تا آنجا که مقدور است و به خاطر می‌آورند، به گونه جزئی نگر در پرسشنامه‌های تدوین شده تحریر و یا در مصاحبه اعلام دارند. در این روش مشخص پاسخ دهنده باید وقایع بحرانی (Critical) را با دیگری یا طرف دیگر تعارض کاملاً به خاطر آورد و بر اساس پرسشنامه و روشی که انجمن بین‌المللی

حسابرسی ارتباطات (International Communication Audit) از سالها پیش تدوین کرده و بسارها مورد استفاده قرار گرفته است به سؤالات پاسخ دهد.<sup>۲۲</sup> برای اطلاع بیشتر از روشهایی که توسط آنها می‌توان بهتر و مطمئن‌تر اطلاعات مربوط به تعارض سازمانی را ثبت و مورد تجزیه و تحلیل قرار داد به ذکر خلاصه و نام چند روش و پژوهشگر اکتفا می‌کنیم. امید است در فرصتهای دیگر به تدوین و تنظیم برخی از آنها موفق گردیم.

برای آگاهی از وضع عمومی تعارض و اینکه شرکت کنندگان در یک تعارض سازمانی چه رفتار و حرکاتی را انجام می‌دهند، می‌توان از روش مصاحبه‌ای که «دندریج» (Dandridge) «میتروف» (Mitroff) و «جویس» (Joyce) بر اساس «اسطوره‌های تعارض» (Myths Conflict) انجام داده‌اند، استفاده کرد. در این مصاحبه‌ها، پژوهشگر پاسخ دهنده را بر سر آن می‌دارد که مستداولترین داستانهایی را که در سازمان بر سر زبانها می‌باشد، نقل کند و چگونگی پدید آمدن تعارض و رفتارهای ارتباطی طرفین تعارض را از دید خود شرح دهد.<sup>۲۳</sup>

استفاده از کارهای ارزشمند «هالستی» (Holsti) در «تحلیل محتوی» (Content Analysis) و یا «گلاسر» (Glaser) و «استروس» (Strauss) در «نظریه با جهت»

یکی از شیوه‌های ارزنده و در عین حال منحصر به فرد بررسی تعارض در سازمان استفاده از «تحلیل درخت خطا» (Fault Tree Analysis) می‌باشد که توسط «استینفز» (Stephens) برای اولین بار در سالهای ۱۹۷۰ ارائه شده است. در این روش احتمال موفقیت در هر نظام ارتباطی بر اساس بیشترین احتمال خطا و عدم موفقیت آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. این روش در اصل یکی از روشهای پژوهش عملیاتی است که برای سیستم ایمنی طرحهای فضایی مورد استفاده قرار گرفته است. این روش به محقق اجازه می‌دهد که به عوامل اساسی تعارض پی ببرد و توجه خاصی به آنها مبذول دارد.

تعداد قابل ملاحظه‌ای ابزار پژوهش (Research Instrument) که خود - گزارش گرانه (Self-report) به بررسی و اندازه‌گیری ستیز می‌پردازند، وجود دارد و با مقایسه رفتارهای واقعی و شرایط ستیزگونه تفاوتها را می‌سنجند. این ابزارهای پژوهشی ممکن است به پاسخ این سؤال که آیا فردی که دچار ستیز شده است، خود دارای ویژگیهای ستیزجویانه است یا آنکه شرایط او را به سوی تعارض سوق داده است، پردازد.

به چهار مورد از این ابزارهای پژوهشی، که مهمترین آنها در ارتباطات سازمانی می‌باشند ذیلاً اشاره می‌شود.

بکارگیری دیدگاه کنش متقابل را در آموزش کارشناسان و مشاوران توسعه و بازسازی سازمانی مطرح می‌کنیم و امید است که از این راه خدمتی به جامعه مدیریت این کشور نموده باشیم.

**بخش سوم. کاربرد دیدگاه کنش متقابل برای کارشناسان توسعه سازمانی:**

بدان گونه که در بخشهای فوق بررسی گردید، دیدگاههای مختلف مربوط به تعارض سازمانی همانند صنعت چوب در گذشته که در طی قرنهای پانزدهم و شانزدهم و جنگل متکی بود، عمل می‌کردند فلسفه غالب سالیان سال، تا دو دهه اخیر در صنعت چوب در بسیاری کشورها بدین گونه بود که قطعه‌ای از زمین جنگل انتخاب و تمام درختان آن بریده می‌شد. پس از بریده شدن درختها آنها را جدا می‌کردند و الوارهای مناسب را از چوبهای نامناسب و هیزم گونه جدا می‌کردند. این روش جنگل را تخریب و زمین را مستعد انهدام می‌نمود. در طول دو دهه اخیر این فلسفه جای خود را به فلسفه‌ای کاملاً متفاوت و بس دورنگر داده است. مدیریت جنگل خود را موظف به نگرشی که از یک سو نیازهای انسان را بررسی می‌کند و از سوی دیگر امکانات جنگل را می‌سنجد، یافته است. ابتدا بررسی می‌شود که چقدر چوب مورد نیاز است و چگونه چوبی و سپس از میان درختان مستعد چوب مورد نیاز را تأمین می‌کنند. این روش باعث آن می‌شود که زمین و جنگل و حیوانات وابسته به آن محفوظ بماند و مشکلات آینده کمتر گردد. مانند صنعت چوب، کارشناسان توسعه سازمانی، بر این تلاش بودند که سازمان را به کلی از تعارض

اولین آن توسط «بلیک» و «موتان» در سال ۱۹۶۴ در کتاب مشهورشان، «شبکه مدیریت» (Managerial Grid) ذکر گردیده است. دومین را «لارنس و لورش» (Lawrence & Lorsch) در سال ۱۹۶۷ در کتابشان به نام «سازمان و محیط» (Organization and Environment) مطرح کرده‌اند. «جی. هال» (J. Hall) در سال ۱۹۶۹ در کتاب «بررسی مدیریت تعارض» (Management Survey Conflict) سومین ابزار پژوهشی مهم در تحلیل ستیز را بیان می‌دارد «توماس» (Thomas) و «کیلمن» (Kilman) ابزار پژوهشی خود را برای تحلیل تعارض در کتاب خود به نام «ابزار بررسی حالت ستیز توماس - کیلمن» (Conflict mode Instrument Thomas - Kilman) عنوان کرده و آن را به نام چهارمین ابزار تقدیم علاقه‌مندان بررسی ستیز سازمانی کرده‌اند. هر چهار ابزار پژوهشی فوق به بررسی یک حالت تعارض می‌توانند پردازند و هر چهار مشابه هم می‌باشند. اما این گونه به نظر می‌رسد که ابزار «توماس - کیلمن» از سه ابزار دیگر دقیق‌تر و از نظر روش تحقیق از روایی و اعتبار بیشتر برخوردار است.

هر چند که دیدگاه کنش متقابل در بررسی ستیز سازمانی به نظر می‌آید که بهترین و در دسترس‌ترین روش است، اما دشوار و پیچیده می‌باشد. این روش برای درک و شناسایی تعارض سازمانی کمک شایان توجهی به پژوهشگران می‌کند و در ضمن برای مدیران و مجریان توسعه و بازسازی سازمانی در آموزش کارکنان و اعضای سازمانی راهنمای ارزنده‌ای است. در سومین بخش از این نوشته

شناسایی تعارض سازمانی به عنوان فرآیندی پویا و توانا کردن آنها در اداره کردن پیچیدگیهای کلامی و غیر کلامی آن کاری بس ارزنده است. همین طور لازم است که به آنان آموزش داد تا دگرگونی (Change) را که خود حاصل طبیعی تعارض است، بشناسند و خود را برای برخورد مناسب با آن آماده سازند.

با نگرشی نظام گرایانه (System Approach) در توسعه مداوم سازمانی، بدیهی است که تعارض در قسمتی از سازمان، نه تنها دگرگونیهایی در آن قسمت پدید می آورد، بلکه در کل سازمان به صورت بالقوه اثر می گذارد و آن را مستعد دگرگونیها می نماید. بدون درک واقعی از دگرگونی و اینکه چگونه ممکن است بر سازمان اثر بگذارد و نتایج حاصل از آن چگونه است، کارشناسان توسعه سازمانی قادر نخواهند بود نه تعارض را به درستی اداره کنند و نه آنکه مدیران را در رفع مشکل یاری دهند. یکی از نظراتی که امروزه در بین نظریه پردازان مدیریت و کارشناسان توسعه سازمانی از اهمیت خاصی برخوردار می باشد، نظریه ای است که، اولین بار توسط «ویک» (Weick) در سال ۱۹۶۹ ابراز گردید. «ویک» بر این اعتقاد است که دگرگونی خود محصول طبیعی تعارض است و اینکه دگرگونی برای ذات پیش رونده و متحول یک سازمان امری اساسی هست. «ویک» علاوه بر این، چنین پیشنهاد می کند که سازمانها به دوام خود در صورتی ادامه می دهند که توانایی آنرا داشته باشند تا به تعادلی (Balance) دست یابند و این تعادل درجه ای میان «انعطاف پذیری» (Flexibility) و «ثبات پذیری» (Stability) سازمان است. به عبارت دیگر، سازمانها باید توانایی آنرا داشته باشند که از یک سو، با

دور و چشم انداز آنرا از هر نوع تعارض و کشاکش پاک کنند، بدون آنکه ریشه های آنرا بشناسند و به فرآیند و عملکرد آن آگاهی پیدا کنند. همان طور که در بخشهای پیشین این نوشته بیان گردید، دیدگاههای مکانیکی و اطلاعاتی، ابزارهای ناقص و نارسایی برای شناخت تعارض و نقش آن در سازمان هستند. دیدگاه کنش متقابل، علاوه بر آنکه ابزار مناسبی برای شناخت ستیز و عملکرد آن در سازمان است به عنوان بهترین خدمتگزار کارشناسان توسعه سازمانی در طراحی راههای اداره مناسب تعارض در سازمانها می باشد.

ستیز بدون بروز آثار و علائمی هرگز به گونه ای ناگهانی در سازمان پیدا نمی شود. مشکل اینجاست که اغلب آنرا نمی شناسند و علائم مقدماتی و خبردهنده آنرا تشخیص نمی دهند. برای شناخت آن، در زمانهای متفاوت، فرآیند ستیز و مدیریت آن از اهمیت خاصی در ارتباطات و زمان بندی برنامه ها، اداره امور کارکنان، و بازده سازمان برخوردار است.

اغلب، کارشناسان توسعه سازمانی با تعارض همچون پدیده ای مخرب و بازدارنده برخورد می کنند، پدیده ای که هرچه زودتر باید آنرا از سازمان دور نمود و سازمان را از شر آن خلاص کرد.<sup>۲۴</sup> نگرشی مناسبی که در مدیریت تعارض می توان بیان کرد، شاید نگرشی باشد که «بولدینگ» (Boulding) پیشنهاد کرده است: از آنجا که کاستن از شدت ستیز و افزودن بر طول زمان آن بسیار ارزنده و سازنده است، باید بدان، از این دیدگاه نگریش نه آنکه آنرا سریعاً از بین برد و اصطلاحاً قلع و قمع کرد.<sup>۲۵</sup> آموزش دادن به کارشناسان توسعه و بازسازی سازمانی برای

روشها و فزونی هستند که فعالیتهای دسته جمعی، تصمیم‌گیریهای مشارکتی، و نیز تحلیلهای گروهی و گرایش به سوی اجماع و هم‌رایی (Consensus) را قبل از جهت‌گیری برای انجام دادن عملیات، در سازمان تشویق می‌کنند.

این فعالیتها، بویژه تصمیم‌گیریهای مشارکتی (PDM) - این اصطلاح در توسعه و بازسازی سازمانی بسیار متداول است و مخفف کلمات زیر است:

Participative Decision Making - هنگامیکه به شدت و با سرسپردگی خاصی در سازمان تعمیم می‌شود خود موجب عدم انعطاف و انطباق سازمان می‌گردد و به صورت عامل بازدارنده‌ای در می‌آید. تصمیم‌گیریهای مشارکتی، هنگامیکه اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را آماده می‌کند و یا اینکه افراد بیشتری را برای تصمیم‌گیری نهایی وارد گروه می‌نماید ممکن است به گونه‌ای واقعی، بر اثر پافشاری خود برای توافق بر روی تصمیم پیشنهادی به انهدام و خضه کردن ستیز در گروه منجر شود. ولی، باید در نظر داشت که این خود به آفرینندگی و خلاقیت گروه لطمه می‌زند و شرایط مساعد برای ایجاد و ابزار و نیز توسعه و رشد آن را در سازمان از بین می‌برد.

۶. فرونشانی ستیز، نه مدیریت آن، ممکن است در یک سازمان درجه بالایی از هم‌رایی و اجماع را تصمیم‌گیریهای گروهی به همراه آورد، اما رضایت کمی را در میان برخی از اعضای آن پس از رسیدن به تصمیم نهایی پدیدار سازد که این خود، گاه

دگرگونی‌ها همسو شوند و از سوی دیگر با محیط که اغلب مخالف با دگرگونی است همسو گردند.<sup>۲۶</sup> با استفاده از مطالب فوق، می‌توان مسفروضات متعددی را برای آموزش مدیریت تعارض مطرح نمود:

۱. سازمانها زنده‌اند و نظامی باز (Open System) می‌باشند و برای دوام و بقای خود باید به محیط فراگیر خود پاسخ دهند و با آن هماهنگ باشند. زمانی که سازمانی نتواند با محیط اطراف خود منطبق گردد، چنین بنظر می‌آید که به نظامی بسته (Closed system) مبدل شده است و این خود مرگ نظام باز را به همراه دارد.

۲. سازگاری با محیط، بخشی شامل توانایی ایجاد مفاهیم تازه است که در عین حال متناسب و سازگار با شرایط و وضعیت موجود است. این درست نیست که فقط بکوشیم مفاهیم و عقاید تازه را به گونه‌ای واحد و یکباره در سازمان پدید آوریم، بلکه باید شرایطی را فراهم سازیم که مجموعه‌ای از این مفاهیم عرضه شده، محیطی مناسب برای پذیرش و توسعه آنها در سازمان بوجود آید.

۳. یکی از عوامل مؤثر در ایجاد مفاهیم پدید آمدن و عقاید تازه وجود زمینه تعارض است. فرونشانی تعارض عامل بازدارنده و یا به اصطلاح «ضد تولید» (Counterproductive)<sup>۲۷</sup> و توسعه مفاهیم و عقاید تازه است. به عبارت دیگر فرونشانی تعارض موجب عدم توجه به شرایط و واکنشهای مربوط به آن در سازمان است.

۴. بسیاری از روشها و فزونی که به کارشناسان امور توسعه و بازسازی سازمانی آموزش می‌دهند شامل

بیشتر مورد عنایت مدیران و دولتمردان قرار گیرند. آنچه لازم است اینکه، راههای متفاوت توسعه و رشد توانائیهای خود را در جهت حل مشکلات دیگران بشناسیم و به آنها نیز آموزش دهیم که چگونه می توانند خود در کاهش و حل مشکلات خویش، خود را یاری دهند. به کوتاه سخن، با توجه به مدیریت تعارض از طریق دیدگاه تحلیل کنش متقابل، توانایی آنرا خواهیم یافت که به کارشناسان توسعه و بازسازی سازمانی بیاموزیم که دیدگاههای وسیع و گسترده تری را برای بررسی مسائل سازمانی پذیرا شوند.

هر چند که پژوهشهای مربوط به ارتباطات و تعارض سازمانی در آغاز راهند و مرحله کودکی خود را طی می کنند، عده قابل ملاحظه ای از پژوهشگران و کارشناسان را به خود جلب کرده اند که عامل اساسی ستیز سازمانی را ارتباطات نارسا در سازمان می دانند. استفاده از دیدگاه فراگردی در بررسی تأثیر ارتباطات بر نتایج تعارض می یابد با دیدگاه اقتضایی (Contingency) نیز بیامیزد و شرایط حاکم بر ارتباطات از یک سو و اوضاع و احوال حاکم بر ستیز از سوی دیگر در نظر گرفته شود.

مسایل سازمانی متعددی را موجب می شود به علاوه، از بین بردن و خلاف ستیز از سازمان ممکن است به تضعیف مجموعه و یا بانک آرا که وجود آن در سازمان برای انطباق و سازگاری سریع با محیط داخلی و خارجی به هنگام دگرگونیها لازم است بینجامد.

مفروضات فوق مثال گویایی بر ناتوانی دگرگونی بر اثر ناتوانی در اداره ستیز به گونه ای سازنده برای بقای خود در دنیای تغییرپذیر امروز می باشد. همان گونه که در سازمانها به نقش حیاتی ارتباطات در اداره خود و انجام دادن عملیات خویش پی می برند، کارشناسان مسائل توسعه و بازسازی و ارتباطات سازمانی باید به نقش کارساز و ارزنده خود در کمک رسانی به سازمانها در حل مشکلات ارتباطی و ایجاد شرایط مساعد و مناسب برای رشد و گسترش خلاقیت و آفرینندگی در سازمان پی برند. به کارگیری چنین روشها و درمانهایی در درون سازمانها نه تنها ارزش بالایی به رشته های توسعه سازمانی و ارتباطات می دهد، بلکه باعث می شود که تئوریهای ارتباطی و سازمانی نیز جایگاه والای خود را در جامعه بیابند و

- 1 - D. Katz and R.L. Kahn, The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley, 1978.
- 2 - Alvin Toffler, The Adaptive Corporation, London: Pan Books, 1985, P. 23.
- 3 - L.D. Brown, Managing Conflict at Organizational Interfaces, Reading, Mass: Addison - Wesley, 1983.
- 4 - Robert Blake and J. Mouton, Solving Costly Organizational Conflicts, San Francisco: Jossey - Bass, 1984.
- 5 - K. W. Thomas, "Conflict and Conflict Management", In M. Dunnette (ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago, Illinois: Rand Mc Nally Publishing, 1976, P. 889.
- 6 - L.A. Coser, The Functions of Social Conflict, New York: The Free Press, 1956.
- 7 - D. King, "Three Cheers for Conflicts", Personnel, January - February 1987, pp. 13 - 22.

- Robert Blake & J.Mouton, "Comprehension of own and outgroup Positions under Intergroup Competition, *Journal of Conflict Resolution*, No - 3., 1951, pp. 304 - 310.
- H. Assael, "Constructive Role of Inter Organizational Conflict," *Administrative Science Quarterly*, Vo. 14, 1969, pp. 573-583. J.A. Litterer, "Conflict in Organizations: Are - Examination" *Academy of Management Journal*, No.9, 1965, pp. 176 - 189. M. Deutsch, *The Resolution of Conflict: Sonstructive and Destructive Process*, Now Haven, Con.: Yale University Press, 1973.
- M. Stimac, "Strategies for Resolving Conflict: Their Functional and Dysfunctional Sides." *Personnel* November - December 1982, PP. 54 - 64.
- 9 - B. A. Fisher, *Perspectives on Human Communication*, New york: Mac Millan Publishing, 1978.
- J.W. Burton, *Conflict and Communication: The Use of Controlled Communication In International Relations*, London: Mac Millan, 1968.
- L.J. Rosenberg and L.W. Stern, "Toward The Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model," *Journal of Marketing*, No. 34, 1979, pp. 40 - 56.
- P. G. Swingle and A.Santi, "Communication in Non-Zero Sum Games," *Journal of Personality and Social Psychology*, No.21, 1972, PP. 54 - 63.
- A.A. Turnball, L. Strickland, and K.G. Shaver, "Medium of Communication, Differential Power, and Phacing of Concession," *Human Communication Research*, No.2, 1976, PP. 262 - 270.
- G. Godhaber, H. Dennis, G-Richetto and G. Wilo, *Information Strategies*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1979.
- T.V. Eonoma, "Conflict, Cooperation, and Trust in three Power Systems," *Behavioral Science*, 21, 1976, PP. 499.
- W.A. Donohue, "An Empirical Framework for Examining Negotiation processes and outcomes", *Communication Monographs*, 45, 1978, pp. 247 - 257
- D. Druckman, "Boundary Role Conflict: Negotiation as a Dual Responsiveness," *Journal of Conflict Resolution*, 21, 1977, pp. 639 - 662.
- H.E. Aldrich, *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1979.
- D.G. Ellis and B.A. Fisher, "Phases of Conflict in Small Group Development," *Human Communication Research*, NO.1 1975, pp. 195 - 212.
- B.A. Fisher, *Perspectives on human Communication*, New York: MacMillan Publishing, 1978.
- K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing* (2nd ed.) Reading, Mass: Addison - Wesley, 1979.
- 15 - K. Thomas, "Conflict and Conflict Management," in M. Durnette (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Illinois: Rand McNally Publishing, 1976, p. 895.
- 16 - L.R. Pondy, "Organization Conflict: Concepts and Models," *Administrative Science Quarterly*, No.12, 1967, pp. 296 - 320.
- Katz and Kahn, *The Social Psychology of Organizations*.
- 18 - L.C. Hawes and D.H. Smith, A critique of Assumptions Underlying The study of Communication in Conflict, "The Quarly Journal of Speech: No. 59, 1973, pp. 423 - 435.
- 19 - R. Blake and J. Mouton, *Consultation*, Reading: Addison - Wesley, 1986.
- 20 - L.D. Theye and W.J. Seiler, "Interaction Analysis in Collective Bargaining: An Alternative Approach to the Prediction of Negotiated outcomes," in D.Nimmo (ed). *Communication Yearbook 3*, New Brunswick, New Jersey: Transaction Books, 1979.
- 21 - Goldhaber and D. Rogers, *Auditing Organizational Communication systems: The ICA Communication*

- Audit, Dubuque, Iowa: Kandall / Hunt, 1979.
- 22 - T. C. Dandridge, I. Mitroff and W. Joyce, "Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis," *Academy of Management Review*, No. 5, 1980, pp. 77 - 82.
  - 23 - E.F. Huse, *Organization Development and Change*, New York: West Publishing co., 1975.
  - 24 - K.E. Boulding, "Preface to a special Issue," *The Journal of Conflict Resolution*, No. 12. 1968.
  - 25 - K.E. Weick, *The Social Psychology of Organizing*, (2nd ed.), Reading, Mass: Addison-Wesley 1979. p. 39.