

ارزیابی دوباره‌ی نظریه‌ی تعارض برای مدیریت تعارض‌های چندگانه‌ی هم‌زمان^۱

جیمز اسپیکمن*، لاینته رایانز**

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۲/۲۷

ترجمه: زهرا مهران***، مهدی جواهری کامل****

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۵/۲۴



چکیده:

هدف- در این مقاله‌ی مفهومی سعی شده است تا با استفاده پیچیدگی‌های اخیر و متون روان‌شناسی سازمانی به بررسی پدیده‌های تعارض و تشریح محدودیت‌های پارادایم پژوهش‌های حاکم پرداخته شود؛ این پژوهش‌ها پدیده‌های تعارض را رویدادی ترتیبی تلقی می‌کنند که جدای از هم پدید می‌آیند.

طرح/ روش‌شناسی/ رویکرد- این مقاله به بررسی موضوعی قدیمی در پژوهش مدیریت تعارض می‌پردازد. به این معنا که موضوع نوع‌شناسی تعارض گنج‌کننده است. دیدگاه پیچیدگی این پارادایم بنیادی را به چالش می‌کشد که در زمینه‌ی پژوهش تعارض حاکمیت داشته است. پدیده‌های تعارض هم به ترتیب و هم به طور جداگانه رخ می‌دهند و مدیران نیز از رفتار حل تعارضی غالب (برای رویارویی با آن) استفاده می‌کنند.

نتایج- این مقاله دو نتیجه دارد: نخست این‌که راهبردهای رفتاری که در مدیریت تعارض‌ها پذیرفته می‌شود بسیار پیچیده است و چند عامل مؤثر آن‌ها را مشخص می‌کند؛ دوم، این‌که این نظریه فراتر از دیدگاه دو‌بعدی است؛ مدیری که با این تعارض‌های چندگانه‌ی هم‌زمان روبه‌رو است باید تأثیرات احتمالی راهبردهای برگزیده و هم‌چنین محیط خرد متغیری که در آن فعالیت می‌کند را در نظر داشته باشد.

اصالت/ ارزش- این مقاله، با فراتر رفتن از دیدگاه دو‌بعدی و بررسی دیدگاه اقتضایی- ترتیبی در مدیریت تعارض سازمان، برای نظریه‌ی تعارض ارزش افزوده داشته است. این مقاله استدلال می‌کند که پدیده‌های چندگانه‌ی تعارض می‌تواند به طور هم‌زمان رخ دهد و مدیران باید از رفتارهای گوناگون برای مدیریت موفق تعارض استفاده کنند.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت تعارض، حل تعارض، تعارض سازمانی، رفتار فرد، روابط بین فردی.

۱. این مقاله ترجمه‌ی مقاله‌ی زیر است:

Speakman, J. and Ryals, L. (2010), A Re-Evaluation of Conflict Theory for the Management of Multiple, Simultaneous Conflict Episodes, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 21, No. 2, pp. 186-201.

*. مؤسسه‌ی مدیریت JESEG دانشگاه لیل فرانسه

** . مؤسسه‌ی مدیریت کرنفیلد، دانشگاه کرنفیلد انگلستان

*** . دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دانشگاه پیام نور

**** . کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه اصفهان

مقدمه

اکنون بیش از چهل سال از زمانی که لوئیس پاندی (۱۹۶۷) مقاله‌ی مهم خود درباره‌ی «تعارض در سازمان و مدیریت آن» را نوشت و حدود بیست سال از انتشار واکنش‌هایش به کار اولیه‌اش می‌گذرد (Pondy, 1989). در سال ۱۹۶۷، پاندی موضوعی را پایه‌گذاری کرد که به مدت دو دهه به مثابه پارادایم تعارض پذیرفته شد؛ آن موضوع این بود که پدیده‌ی تعارض از قطع و پایان موقت رابطه‌ی همکاری در سازمان سرچشمه می‌گیرد (Pondy, 1967). وی سپس، در واکنش‌های بعدی به کار اولیه‌ی خود و دیگران، مطرح کرد که تعارض از قطع موقت همکاری سرچشمه نمی‌گیرد، بلکه یکی از ویژگی‌های ذاتی زندگی سازمانی است. (Pondy, 1989) این عقیده به شدت پارادایم پیشین را به چالش کشید. در واقع، پاندی (۱۹۸۹) حتی پیشنهاد داد که پژوهش در پدیده‌های همکاری سازمان می‌تواند در ارائه‌ی بینش بیش‌تر به تعارض در سازمان سودمند باشد. او به طور ضمنی بیان می‌کرد که نه تناقض بلکه همکاری وضعیت ناهنجاری است که به پژوهش نیاز دارد. تاکنون دو دهه است که با وجود پیدایش دیدگاه پیچیده به تعارض، که عناصر متعدد و چندگانه‌ی وضعیت تعارض یا همکاری را تشریح می‌کند، پژوهشی گسترده، درباره‌ی مفهومی‌سازی تعارض پاندی به مثابه پدیده‌ای طبیعی برای سازمان، انجام نشده است.

دلیل احتمالی پاسخ داده نشدن چالش مطرح کردن پاندی این است که در اصطلاحات و نوع‌شناسی‌های استفاده‌شده در طبقه‌بندی تعارض کمی سردرگمی وجود دارد. در نتیجه، بحث درباره‌ی ساختار یا ترکیب تعارض چیرگی داشته است. در این مقاله، درباره‌ی سردرگمی ناشی از طبقه‌بندی‌های تعارض بحث خواهد شد. پژوهشگران، در بررسی رفتارهای مدیریتی تعارض، به دیدگاه دوبعدی یا الگوی نظریه توجه دوچندان^۱ گرایش دارند (Thomas, 1976)؛ این الگو بیان می‌کند که افراد رفتارهای مدیریتی تعارض را بر پایه‌ی منافع شخصی خود و منافع دیگران انتخاب می‌کنند؛ یعنی توجه به خود (رفتارهای رقابتی) در مقابل توجه به دیگران (رفتارهای سازشی). اگرچه این دیدگاه به تعارض و مدیریت آن متناسب با پارادایم و مکتب

فکری اولیه‌ی پاندی (۱۹۶۷) است. دیدگاه پیچیده‌ای که در پژوهش‌های روان‌شناسی ظهور کرد آن را به چالش کشید.

دیدگاه پیچیده‌ی تعارض درون‌سازمانی باور دارد که روابط بین فردی پیچیده‌تر از آن است که تاکنون فرض می‌شد و شرایط بسیار گوناگونی بر گسترش دامنه‌ی آن تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، این دیدگاه، به اهمیت بررسی پیچیدگی هم‌زمان (بیش از یک پدیده هم‌زمان رخ می‌دهد) و چگونگی تأثیر شیوه‌ی مدیریت تعارض بر نتایج تأکید می‌کند. (Munduate et al., 1999) این دیدگاه تازه پژوهشگران را قادر می‌کند تا نقطه‌ای که سبک رفتاری تغییر می‌کند، تأثیر آن بر تعارض (Olekalns et al., 1996) و چگونگی ترکیب رفتارهای گوناگون را بررسی کنند (Janssen et al., 1999).

با گسترش دیدگاه پیچیده‌ی مدیریت تعارض (Van de Vliert et al., 1997; Munduate et al., 1999) زمان آن رسیده است تا پیامدهای ممکن این دیدگاه بررسی و تشریح شود: آیا تعارض شرایط ذاتی سازمان است؟ (Pondy, 1989) آیا پدیده‌های تعارض جداگانه رخ نمی‌دهند یا پی‌درپی و هم‌زمان رخ می‌دهند؟ (Euwema et al., 2003) و آیا برای مدیریت همیشگی محیط‌های تعارض پیوسته متغیر درون‌سازمانی به آرایش پیچیده‌ی خاصی از رفتارهای سازشی نیاز هست؟ پیش از این که در این مقاله به این بحث‌ها پرداخته شود، به منظور ارائه‌ی زمینه‌ی مشترک برای بحث، ابتدا نیاز داریم برخی نظریه‌های مرتبط با نوع‌شناسی تعارض را - که از متون روان‌شناسی و مدیریت سرچشمه گرفته است و ممکن است موجب برخی سردرگمی‌ها شود- بررسی کنیم.

نوع‌شناسی و اصطلاحات تعارض

تعارض نظریه‌ای فراگیر است که به طوری گسترده در چند رشته‌ی علمی - از جمله تعاملات اجتماعی که دامنه‌ی وسیعی دارد- بررسی شده است. پژوهش پیشین تعارض چهار سطح اصلی تعارض را در بافت رفتار و رابطه‌ی انسانی تعیین کرده است که لی‌ویکی و همکارانش (۲۰۰۳) آن را به شرح زیر خلاصه کرده‌اند:

➤ تعارض‌های بین گروهی بین گروه‌هایی از افراد است که به دلیل روابط بسیار، از جمله تعارض بین‌المللی بین کشورها، اندازه و پیچیدگی آن در نوسان است.

❖ تعارض‌های درون گروهی یا درون‌سازمانی — که درون گروه‌های کوچک‌تر است — سازمان را تشکیل می‌دهد.

❖ تعارض بین فردی؛ که تعارض در سطح فردی است؛ مثل تعارض بین افراد یا تعارض بین یک فرد و یک گروه.

❖ تعارض درون فردی، که در سطح شخصی است و در ذهن خود فرد رخ می‌دهد.

اگرچه هر چهار سطح تعارض در متون روان‌شناسی و مدیریت وجود دارد، تعارض سطح سوم (تعارض بین فردی در سازمان) موضوع اصلی پژوهش‌ها در این زمینه است (Putnem & Poole, 1987). در سال ۱۹۹۲، توماس تعریف ساده‌ای از تعارض بین فردی را به مثابه فرایند ارائه کرد؛ این فرایند (تعارض) هنگامی شروع می‌شود که فرد یا گروه احساس می‌کند به طور منفی از فرد یا گروه دیگر تأثیر پذیرفته است. تعارض شامل ادراکی می‌شود که مانع رسیدن به اهداف فرد می‌شود (Thomas, 1992). اخیراً، تعارض بین فردی به مثابه ادراک فرد از ناسازگاری^۱ و تفاوت‌ها در دیدگاه‌ها تعریف شده است (Jehn, 1997). تعارض در این سطح شدید و مضر شناخته شده و تأثیر منفی بر روابط دارد. (Ford et al., 1975) در این تعریف و دیدگاه، فرض شده است که دو طرف تعارض و ناسازگاری را درک کرده و تا حدی تعامل وجود دارد و هر دو طرف از یکدیگر تأثیر می‌پذیرند؛ یعنی تا حدی به هم پیوستگی وجود دارد. (Medina et al., 2004) تعارض بین فردی، برای مثال، در سازمانی به وجود می‌آید که ادارات در تماس با مشتری — مانند ادارات فروش — وعده‌هایی به مشتری می‌دهند که ادارات دیگر باید آن‌ها را انجام دهند. در این حوزه‌ی بین فردی و درون‌سازمانی، هم کار پاندی (۱۹۶۶ و ۱۹۶۷) و هم تحولات جدید که دیدگاهی پیچیده در این باره گرفته‌اند بسیار اهمیت دارد.

در این منطقه‌ی وسیع، تعارض بین فردی و درون‌سازمانی به دو نوع تعارض زیر مجموعه‌ای، یعنی تعارض رابطه‌ای^۲ و تعارض وظیفه‌ای^۳، تقسیم شده‌اند. تعارض رابطه‌ای بین دو طرف است که از موقعیت‌های عاطفی ذهنی آن‌ها سرچشمه می‌گیرد؛ در حالی که تعارض وظیفه‌ای عمدتاً به وظایف عینی یا مسائل درگیر با وظایف ارتباط دارند

1. Incompatibility

2. Relationship Conflict

3. Task Conflict

(Reid et al., 2004). برخی بررسی‌ها دوگانگی بین رابطه و وظیفه را تأیید کرده‌اند. وال و نولان (۱۹۸۶) «تعارض فردگرا» را در برابر «تعارض وظیفه‌گرا» به کار بردند. در اوایل دهه‌ی ۱۹۹۰، پرایم و پرایس (۱۹۹۱)، پینک لی و نورث کرافت (۱۹۹۴)، جان (۱۹۹۵) و سسا (۱۹۹۶) همگی رابطه و وظیفه را از جنبه‌های مشخص تعارض تشخیص داده‌اند. تصویر تعارض در اواخر دهه‌ی ۱۹۹۰ پیچیده‌تر شد. در سال ۱۹۹۵، آماسون و همکارانش انواع تعارض را به عاطفی و شناختی بازتعریف کردند و، در سال ۱۹۹۹، ون دوپلرت این دو نوع تعارض را به تعارض شخصی و تعارض وظیفه‌ای تعریف کرد. جیمسون (۱۹۹۹) در تلاش برای ارائه‌ی الگوی جامع‌تری از تعارض بین فردی و درون‌سازمانی، سه بُعد برای تعارض پیشنهاد کرد:

- محتوا؛

- رابطه‌ای؛

- موقعیتی.

بُعد محتوا شامل انواع تعارض بحث‌شده در گذشته (عاطفی، شناختی، رابطه‌ای، وظیفه‌ای و غیره) است؛ در حالی که بُعد رابطه‌ای متغیرهای ذهنی درک‌شده در روابط طرفین را بررسی می‌کند که شامل موارد زیر است:

- اعتماد؛

- وضعیت؛

- جدّیت؛

- میزان هم‌بستگی؛

- سابقه‌ی موفقیت؛

- تعداد بازیگران.

بُعد موقعیتی، متغیرهایی را بررسی می‌کند که ممکن است برای انتخاب راهبرد مدیریت تعارض بیش‌ترین تناسب را داشته باشند. این متغیرها شامل فشار زمانی، تأثیر نهفته‌ی تعارض، میزان افزایش تدریجی تعارض و دامنه‌ی گزینه‌های ممکن در مدیریت تعارض است (Jameson, 1999).

در ضمن شیپ پارد (۱۹۹۲) از چندگانگی اصطلاحات برای تعریف انواع تعارض‌های بین فردی و سردرگمی‌هایی که استفاده‌ی آن‌ها به وجود آورده است انتقاد کرد. با توجه به نتایج دیدگاه‌های بحث‌شده در بالا، می‌توان این‌گونه گفت که الگوی کلی و عمومی برای نوع‌شناسی تعارض بین فردی در سازمان وجود ندارد. در نبود چنین الگویی، پژوهشگران دیگری دیدگاه‌های گوناگونی اتخاذ کرده‌اند و، از پیش‌زمینه‌های تعارض، برای تشریح انواع تعارض استفاده می‌کنند. مثال‌هایی از این دیدگاه‌ها شامل مفهومی‌سازی‌هایی مثل تعارض نقش (Walker et al., 1975)، تعارض جنسیتی (Cheng, 1995) و تعارض هدف (Tellefsen & Eyuboglu, 2002) است.

جدول شماره‌ی ۱: خلاصه‌ای از نوع‌شناسی‌های تعارض

نوع‌شناسی تعارض	مؤلف	تاریخ
فردگرا، وظیفه‌گرا	وال و نولان	۱۹۸۶
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	پرایم و پرایس	۱۹۹۱
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	پینکلی و نورث کرفت	۱۹۹۴
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	جن	۱۹۹۵
شناختی، عاطفی	آماسون و همکارانش	۱۹۹۵
وظیفه‌گرا، فردگرا	سسا	۱۹۹۶
عاطفی، شناختی	آماسون	۱۹۹۶
عاطفی، شناختی	آماسون و اسپینزا	۱۹۹۷
محتوا، رابطه، موقعیت	جیمسون	۱۹۹۹
وظیفه‌گرا، فردگرا	جانسن و همکارانش	۱۹۹۹
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	فریدمن و همکارانش	۲۰۰۰
وظیفه‌ای، رابطه‌ای، فرایندی	جن و چاتمن	۲۰۰۰
تعارض هدف	تلفسن و ایوبوگلو	۲۰۰۲
بین فردی، وظیفه‌ای	بردفورد و همکارانش	۲۰۰۳
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	ددرو و وینگارت	۲۰۰۳
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	رید و همکارانش	۲۰۰۴
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	تید و همکارانش	۲۰۰۴
رابطه‌ای، وظیفه‌ای	گورا و همکارانش	۲۰۰۵

فراوانی اصطلاحات و نوع‌شناسی‌ها منجر به سردرگمی، به‌ویژه در تعریف اصطلاح تعارض بین فردی، شده است — که برای تعریف تعارض‌های صرفاً عاطفی و رابطه‌ای استفاده می‌شده است (Bradford et al., 2004) — یا تعارض به لحاظ عاطفی تعریف شده که بر تعداد اصطلاحات افزوده است (Bodtker & Jameson, 2001). بنابراین، زمانی که تعارض‌های بین‌المللی، بین سازمانی، درون‌سازمانی، بین فردی و درون‌فردی به طور گسترده‌ای بررسی می‌شوند و تعارض به شیوه‌های گوناگونی تعریف و عملیاتی می‌شود، الگویی پذیرفته‌شده و یکپارچه پیدا نشده است که بتواند پژوهش تعارض را شکل دهد (Reid et al., 2004) جدول شماره‌ی (۱) بسیاری از نوع‌شناسی‌های گوناگون تعارض را که تاکنون بیان شده‌اند را خلاصه کرده است.

جدول شماره‌ی (۱) نشان می‌دهد که پژوهشگران روان‌شناسی و مدیریت تعارض ارتباط و وظیفه را از بین انواع مشخص تعارض بین فردی بیش‌تر از بقیه پذیرفته‌اند. علاوه بر این، بسیاری از پژوهشگران نوع سومی از تعارض را تعیین کرده‌اند که با محیطی مرتبط است که مدیران در آن فعالیت می‌کنند و آن را به عنوان تعارض موقعیتی (Jameson, 1999) یا تعارض فرایندی تشریح کرده‌اند (Jehn & Chatman, 2000).

ما اعتقاد داریم به منظور کمک به پژوهش‌های آتی درباره‌ی ماهیت پیچیده‌ی تعارض بین سازمانی نوع‌شناسی ثابتی از تعارض لازم است. در این مقاله، مطرح می‌کنیم که پژوهشگران آینده باید سه نوع تعارض بین فردی را بشناسند. به هر حال، چون اصطلاحات رابطه‌ای و وظیفه‌ای در معرض آسیب سوء تفسیرند، در این مقاله از اصطلاحات عاطفی، شناختی، و فرایندی به عنوان سه نوع تعارض بین فردی استفاده می‌کنیم. این اصطلاحات که بیش‌تر در روان‌شناسی نیز مطرح است در جدل شماره‌ی (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره‌ی ۲: طبقه‌بندی مطرح‌شده برای تعارض

تعریف	نوع تعارض
تعارض‌های مرتبط با آنچه افراد درباره‌ی روابط خود با دیگر افراد یا گروه‌ها فکر یا احساس می‌کنند	عاطفی
تعارض‌های مرتبط با آنچه افراد درباره‌ی وظیفه‌ی خود شناخت و درک کنند	شناختی
تعارض‌های ناشی از بافت موقعیتی، ساختار سازمانی، راهبرد یا فرهنگ	فرایندی

همان‌طور که جدول شماره‌ی (۲) نشان می‌دهد، نوع‌شناسی تعارض که در این مقاله مطرح شده است به شکل زیر است: تعارض عاطفی اصطلاحی است که تعارض‌های مرتبط با آنچه افراد درباره‌ی روابط خود فکر یا احساس می‌کنند را شرح می‌دهد که شامل ابعادی مثل اعتماد، وضعیت و میزان هم‌بستگی است (Amason & Sapienza, 1997). تعارض شناختی تعارض‌های مرتبط با آنچه افراد درباره‌ی وظیفه، نقش و کارکردهای خود شناخت و درک می‌کنند را شرح می‌دهد. تعارض فرایندی، مرتبط با تعارض‌هایی است که از بافت موقعیتی، ساختار، راهبرد و فرهنگ سازمانی سرچشمه می‌گیرند (Amason & Sapienza, 1997; ehn & Chatman, 2000). استفاده از این نوع‌شناسی و طبقه‌بندی برای تعارض بین افراد یا گروه‌های افراد در سازمان سردرگمی ناشی از استفاده‌ی اصطلاحات «بین فردی»، «فرد»، یا «رابطه‌ای» را از بین می‌برد. بنابراین، در بخش‌های بعدی مقاله از این اصطلاحات استفاده خواهد شد.

در این مقاله (در بخش‌های بعدی) سعی خواهد شد کاربردها یا پیامدهای تعارض درون‌سازمانی و این که آیا همیشه پیامدهای منفی دارد یا می‌تواند پیامدهای مثبت نیز داشته باشد بررسی می‌شود.

پیامدهای تعارض: کارکردی (مفید) یا غیر کارکردی (مخرب)؟

برخی پژوهشگران نگرش‌ها به تعارض را تشریح کرده و پیامدهای تعارض را برای عملکرد فرد و تیم بررسی کرده‌اند (Jehn, 1995) و پی برده‌اند که تعارض بین فردی می‌تواند پیامدهای کارکردی (مثبت) و هم پیامدهای غیر کارکردی (منفی) برای عملکرد تیم و فرد داشته باشد (Amason, 1996). علاوه بر این، دو طرف که پدیده تعارض را درک می‌کنند می‌توانند پیامدهای تعارض را با شیوه‌های گوناگونی درک کنند (Jehn & Chatman, 2000). بنابراین، تعارض، از لحاظ موقعیتی و ادراکی، پدیده‌ای نسبی است.

دیدگاه سنتی تعارض بر این عقیده است که وجود تعارض در تضاد با همکاری و کلاً مخرب است. این دیدگاه، به جای مدیریت، توجه خود را بر حل تعارض متمرکز کرده است (Pondy, 1966). این دیدگاه ردپایی در کارهایی بسیار جدید دارد. تعریف تعارض در این دیدگاه فرایندی است که هنگامی شروع می‌شود که فرد یا گروهی احساس کند از طرف

مقابل تأثیر منفی پذیرفته است (Thomas, 1992) و طرف مقابل مانعی برای رسیدن به اهداف وی شده است. این می‌تواند منجر به رفتار اجتناب از تعارض یا سرکوب تعارض و همچنین منجر به پیامدهای منفی درک شده روی عملکرد تیم یا فرد شود (De Dreu, 1997). پدیده‌های تعارضی که به طور منفی درک شود می‌تواند تنش و خصومت بین افراد را افزایش دهد و منجر به نبود تمرکز بر وظیفه شود (Saavedra et al., 1993; wall & Nolan, 1986) در حالی که اجتناب و سرکوب نیز می‌تواند پیامدهای منفی بلندمدتی مثل نابودی خلاقیت داشته باشد و موجب افزایش در هر یک از تعارض‌های موجود شود (De Dreu, 1997). در جایی که هم‌بستگی منفی وجود دارد (یک طرف در حالی که تا حدودی نسبت به طرف دیگر استقلال بیش‌تری در رابطه دارد در مقابل هزینه‌ی طرف دیگر برنده می‌شود)، هر تعارضی می‌تواند به شکل منفی نگریسته شود (Janssen et al., 1999). هم‌چنین در جایی که تعارض فردی باشد ادراک از تعارض نیز منفی خواهد بود و منجر به برخوردهای شخصی، افزایش فشار روانی و ناکامی خواهد شد. این نوع از تعارض رابطه‌ای می‌تواند مانع فرایند تصمیم‌گیری شود، زیرا افراد به جای تمرکز بر مسائل مرتبط کاری بر جنبه‌های شخصی و فردی تمرکز می‌کنند (Jehn, 1995).

در مقایسه با ادراک منفی از تعارض درون‌سازمانی که در بالا به آن اشاره شد، نظریه‌های جدیدتر مدیریت تعارض مطرح می‌کنند که انواع خاصی از تعارض می‌تواند تأثیر مثبتی بر روابط داشته باشد و بهترین شیوه برای رسیدن به این تأثیر و نتیجه‌ی مثبت، به جای اجتناب و سرکوب تعارض، پذیرش و مدیریت مؤثر تعارض است (De Dreu, 1997). هنگامی که افراد در تعارض باشند و به مسائل مهم بپردازند، خلاق‌تر خواهند بود و جنبه‌های گوناگون مسئله را خواهند دید. این چالش‌ها می‌تواند تفکر به شیوه‌ی گروهی (گروه فکری) را کاهش دهد و موجب تحریک خلاقیت شود (De Dreu, 1997). به طور طبیعی، در جایی که هم‌بستگی مثبت بالایی وجود دارد (یعنی نتیجه‌ای پذیرفتنی و توافقی برای هر دو طرف وجود داشته باشد)، پدیده‌ی تعارض مثبت‌تر نگریسته می‌شود (Janssen et al., 1999). علاوه بر این، جن (۱۹۹۵) پیشنهاد می‌کند که تعارض شناختی مبتنی بر وظیفه و مسئله می‌تواند تأثیری مثبت بر عملکرد تیم داشته باشد. گروه‌هایی که تعارض شناختی را تجربه می‌کنند می‌توانند

شناخت عمیق‌تری از مأموریت‌ها و وظایف خود داشته باشند و قادر به گرفتن تصمیمات بهتری در رویارویی با مسائل خواهند بود (Simons & Peterson, 2000). برای مثال، پژوهش‌ها نشان دادند هنگامی که گروه‌ها با یکدیگر توافق ندارند نسبت به زمانی که با یکدیگر توافق دارند، تصمیمات بهتری می‌گیرند و تعارض پیامد کارکردی (مثبت و مفید) به همراه دارد. توجه به تعارض کارکردی و مفید زمینه‌ی پژوهش‌های تعارض را از حل تعارض به رفتارهای مدیریت تعارض تغییر داده و برخی ابزارهای مدیریتی را نشان داده است که به منظور کمک به مدیران برای اداره و رفتار با تعارض درون‌سازمانی و بین فردی به وجود آمده‌اند.

رفتارهای مدیریت تعارض

مدیریت تعارض می‌تواند به مثابه اقداماتی تعریف شود که فرد معمولاً در پاسخ به ادراک تعارض بین فردی و به منظور رسیدن به هدف مطلوب انجام می‌دهد (Thomas, 1976). پژوهش‌های پیشین نیز نشان می‌دهند که مدیریت تعارض شیوه‌ای است که در آن به پدیده‌های تعارض پرداخته می‌شود و پیامد آن تعیین می‌شود. (Amason, 1996) به هر حال، بین پژوهشگران درباره‌ی میزانی که مدیران شیوه‌های گوناگون مدیریت تعارض را می‌توانند انتخاب کنند اختلاف نظر وجود دارد. پژوهش‌ها پیشین سه دیدگاه گوناگون را بررسی کرده‌اند: دیدگاه «بهترین روش»^۱ (Sternberg & Soriano 1984)؛ دیدگاه «اقتضایی یا موقعیتی»^۲ (Thomas, 1992; Munduate et al., 1999; Nicotera, 1993) و دیدگاه «پیچیده یا مرکب»^۳ (Van de Vliert et al., 1999; Euwema et al., 2003).

ساده‌ترین دیدگاه یا رویکرد به رفتار مدیریت تعارض دیدگاه «بهترین روش» (Sternberg & Soriano, 1984) است. این دیدگاه می‌گوید سبک یا رفتار مدیریت تعارض (همکاری) مؤثرتر از سبک یا رفتار دیگر است. به هر حال، این دیدگاه بحث می‌کند که افراد زمینه‌ی رفتاری خاصی دارند که، طبق شیوه‌ی آن، تعارض را اداره و مدیریت می‌کنند.

1. One Best Way Perspective
2. Contingency or Situational Perspective
3. Complexity Perspective

بنابراین، از دید این رویکرد، مدیر اجتناب‌کننده از تعارض ممکن است راه‌های سازشی را بیش‌تر ترجیح دهد. طبق این پارادایم، چون همکاری راهبردی برد-برد شناخته شده است، سازنده‌ترین راه‌حل همکاری است. به هر حال، این دیدگاه با سؤالات و ابهامات زیادی روبه‌رو است. این دیدگاه تشریح نمی‌کند که اگر مدیران دارای زمینه‌ی رفتاری گوناگونی باشند، چگونه قادر به همکاری خواهند بود. هم‌چنین، شواهدی ارائه نمی‌کند که همکاری همیشه بهترین نتیجه و پیامد را به همراه دارد. کلی‌ترین و عمومی‌ترین مشکل این دیدگاه این است که اگر مدیران کنترل کم بر دیدگاه مدیریت تعارض خود داشته یا هیچ کنترلی نداشته باشند، این دیدگاه خیلی مفید نخواهد بود. هم‌چنین این دیدگاه گذر زمان را در نظر نمی‌گیرد، که رفتارها می‌تواند در طی هر تعامل تغییر یا اصلاح شود (Van de Vliert et al., 1997).

دیدگاه «اقتضایی» با عبور از دیدگاه «بهترین روش»، که در آن فقط رفتارهای همکاری می‌توانست به پیامد و نتیجه‌ی مطلوب منجر شود، می‌گوید که رفتار بهینه‌ی مدیریت تعارض وابسته به موقعیت خاص تعارض است و آنچه، در یک موقعیت، مناسب است ممکن است در موقعیت دیگر مناسب نباشد (Thomas, 1992). در این پارادایم، بهترین دیدگاه بستگی به مجموعه‌ی خاصی از شرایط دارد؛ بنابراین، نتیجه و پیامد بستگی به انتخاب مناسب‌ترین شیوه‌ی رفتار مدیریت تعارض دارد.

تا چند سال اخیر، پژوهش‌های مرتبط با تعارض از دیدگاه بهترین روش و دیدگاه اقتضایی بسیار تأثیر پذیرفته‌اند و بر اثربخشی رفتار واحد مدیریت تعارض (عمدتاً همکاری) در پدیده‌ی تعارض واحد هم‌داستان بودند (Sternberg & Soriano, 1984). بنابراین، این دو دیدگاه ضرورتاً یک دید واقعی ارائه نمی‌دهند که در آن مدیران بتوانند رفتارهای خود را تغییر دهند (Olekalns et al., 1996).

رویکرد تازه‌ای که دیدگاه پیچیده (مرکب) ارائه کرده است این است که تعارض را پدیده‌ای پویا و چندبُعدی در نظر می‌گیرد. در چنین شرایطی، بهترین سبک رفتاری در رویارویی با هر پدیده‌ی تعارض ممکن است، در پدیده‌های تعارض گوناگون، متفاوت باشد (Medina et al., 2004; Nicotera, 1993). در دنیای پیچیده‌ی واقعی، نه دیدگاه «بهترین روش» و نه دیدگاه «اقتضایی» ضرورتاً به نتایج بهینه نمی‌رسند. اگر تعارض به شکل جداگانه

و انفرادی (Pondy, 1992a) رخ ندهد، دیدگاه‌های موجود نمی‌توانند دنیای واقع را آن طور که مدیران آن را تجربه می‌کنند تشریح کنند. این دیدگاه‌ها به طور مصنوعی پژوهش‌های تعارض را به الگویی مسطح و دو بُعدی محدود کرده‌اند. برای پرداختن به محدودیت‌ها و کاستی‌های پژوهش‌های سنتی و یکپارچه کردن و ادغام دیدگاه مرکب یا پیچیده به نظریه‌ی مدیریت تعارض، نیاز داریم فراتر از دو بُعد حرکت کنیم (Van de Vliert et al., 1997).

فراسوی دو بُعد نظریه‌ی مدیریت تعارض

ون دولرت و همکارانش (۱۹۹۷) و مدینا و همکارانش (۲۰۰۴) در پژوهش‌های اخیر نظریه‌ی فعلی مدیریت تعارض را، از طریق بررسی دیدگاه پیچیده یا مرکب، توسعه و گسترش داده‌اند. دیدگاه مرکب یا پیچیده بحث می‌کند که هر واکنشی به پدیده‌ی تعارض، به جای یک رفتار مدیریت تعارض واحد، از عناصر رفتاری چندگانه تشکیل شده است. در این دیدگاه، استفاده‌ی ترکیبی از رفتارهای تطبیقی، اجتنابی، رقابتی، سازشی و همکاری در طی پدیده‌ی تعارض نه یک استثنا که قانون است (Van de Vliert et al., 1997).

تا به امروز، بررسی‌هایی که دیدگاه مرکب و پیچیده به مدیریت تعارض داشته است یکی از سه رویکرد یا دیدگاه مرکب زیر را انتخاب کرده‌اند. نخستین دیدگاه پیچیدگی هم‌زمان و این که چگونه ترکیبی از رفتارهای گوناگون بر نتیجه‌ی تعارض تأثیر می‌گذارد را بررسی می‌کند (Munduate et al., 1999). دومین دیدگاه پیچیده به نقطه‌ی تغییر رفتاری توجه دارد و نتیجه‌ی گام‌های رفتاری را که طرفین درگیر در تعارض برمی‌دارند بررسی می‌کند؛ یا از دیدگاه پیچیدگی موقت استفاده کرده و به نقطه‌ای توجه دارد که سبک رفتاری تغییر می‌کند و بر تعارض تأثیر می‌گذارد (Olekalns et al., 1996). دیدگاه سوم دیدگاه پیچیده‌ی ترتیبی است که بر شیوه‌های گوناگون رفتار مدیریت تعارض، چگونگی ترکیب آن‌ها و نقطه‌ای توجه دارد که در طی تعامل تغییر می‌کنند.

کاربرد دیدگاه پیچیده در پژوهش‌های مدیریت تعارض نشان می‌دهد که مدیران بیش‌تر از پنج رفتار پیشنهادشده‌ی دیدگاه «بهترین روش» را برای مدیریت تعارض استفاده می‌کنند. یووما و همکارانش (۲۰۰۳)، در بررسی خود از رفتار مدیریت تعارض ترکیبی، استدلال می‌کنند

که دیدگاه سنتی، شیوه‌های تهاجمی رفتار فرد را کم‌تر از حد واقع نشان می‌دهند و در نتیجه، با اضافه کردن دو رفتار «رویارویی» و «کنترل فرایند»، هفت رفتار ممکن را ارائه می‌کنند:

- رقابت‌کننده؛
- همکاری‌کننده؛
- اجتناب‌کننده؛
- سازشی؛
- تطبیقی؛
- رویارویی؛
- کنترل فرایند.

وینگارت و همکارانش (۱۹۹۰) دو نوع الگوی ترتیبی شناسایی کرده‌اند: (۱) الگوی پاسخ‌گویی مقابله به مثل یا عمل متقابل، که به طرف مقابل با رفتار مشابه پاسخ می‌دهد؛ و (۲) الگوی مکمل، که با رفتاری مخالف پاسخ می‌دهد. با به‌کارگیری دیدگاه پیچیده یا مرکب، اثربخشی رفتارهای مقابله به مثل یا مکمل بستگی به موقعیت، محیط خُرد، تعداد پدیده‌های تعارض، و نوع تعارض دارد. دیدگاه ترتیبی ممکن است خودش پیچیده باشد و هم به موقعیت فعلی و هم به رفتارهای گوناگون در طی تعامل وابسته باشد.

تأثیر ناشناخته دیدگاه پیچیده در نظریه‌ی تعارض این است که هر پدیده‌ی تعارض، که می‌تواند واحد و منحصر به فرد باشد، ترکیبی از نسبت‌های گوناگون هر یک از انواع تعارض عاطفی، شناختی و فرایندی است (Jehn & Chatman, 2000). تأثیر آن، بر دیدگاه راهبرد مدیریت تعارض و انتخاب مناسب‌ترین رفتار، بسیار گسترده است. بنابراین، با توجه به بحث ارائه‌شده، دیدگاه جدیدی لازم است که، در آن، تعارض و پاسخ به تعارض پدیده‌ای پویا و متغیر در طی زمان در نظر گرفته شود؛ نیز این موضوع را مد نظر قرار دهد که هر پدیده‌ی تعارض ترکیب منحصر به فردی دارد که نیازمند دیدگاهی خاص اما سازگار است تا بهترین نتیجه به دست آید. این ممکن است منجر به این شود که مدیر، در طی پدیده‌ی تعارض، رفتار خود را تغییر دهد یا، در واقع، مدیر رفتارهای گوناگونی را برای تعداد پدیده‌هایی

برگزیند که به طور هم‌زمان رخ می‌دهند. در بخش بعدی مقاله، تمامی این عوامل پیچیده و مرکب بررسی و الگویی واحد، پویا و جامع از رفتار مدیریت تعارض ارائه خواهد شد.

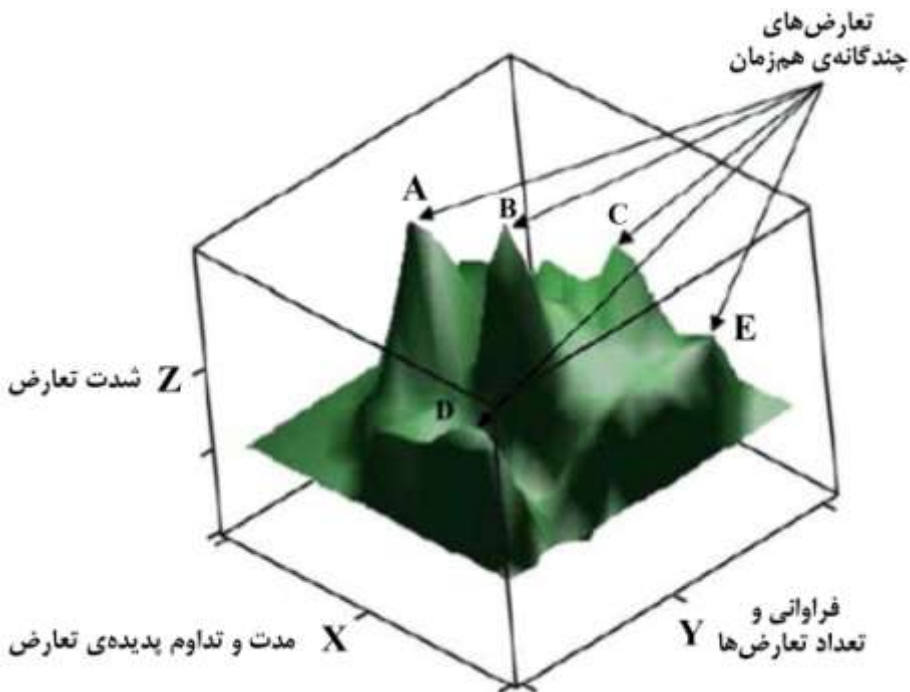
پدیده‌های تعارض چندگانه هم‌زمان

در بخش‌های پیشین مقاله بحث شد که تعارض در اصطلاحات متعددی محصور شده و پژوهش‌ها درباره‌ی مدیریت تعارض سعی در ادغام الگوهای دُوْبعُدی با موقعیت پیچیده‌تری دارند که در دنیای واقعی با آن روبه‌رو هستند. الگویی لازم است که پیچیدگی و ترکیب پدیده‌های تعارض را مدنظر قرار دهد و پیش‌زمینه‌های تعارض را از انواع تعارض متمایز کند و هم‌چنین نشان دهد که تعارض می‌تواند با عواطف و موقعیت‌هایی ارتباط داشته باشد که پیش‌زمینه‌های مشترکی دارند. این مقاله بیان می‌کند که راه پیش رو برای ارائه‌ی چنین الگویی این است که دیدگاه ترکیبی به دیدگاه اقتضایی ترتیبی توسعه داده شود که، در آن، پذیرش ترتیب رفتارهای مدیریت تعارض به چند عامل مؤثر در محیط خُرد، تعداد پدیده‌های تعارض که با آن مقابله شده است، ترکیب آن‌ها و تغییرات در رفتارهای بازیگران درگیر بستگی دارد.

دیدگاه اقتضایی ترتیبی

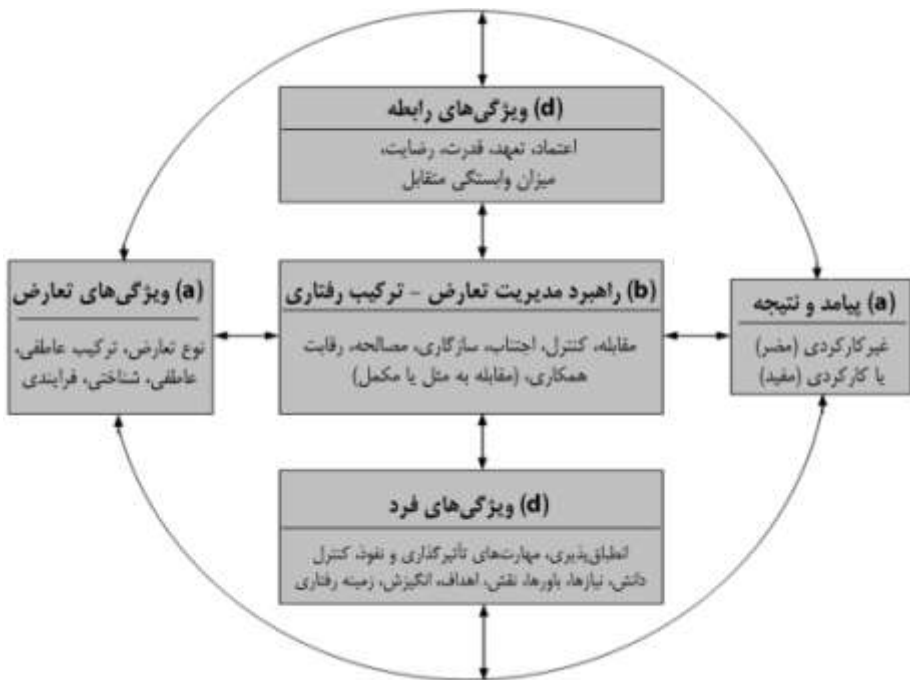
دیدگاه اقتضایی ترتیبی، برای تعارض درون‌سازمانی و بین فردی، انتخاب پارادایم جایگزین را پیشنهاد می‌کند که، در آن، تعارض دارای ماهیت و ترکیب متغیر است؛ شیوه‌ای که، در آن، امکان مدیریت تعارض‌های مداوم هست این است که پیامد و نتیجه‌ی هر پدیده‌ی تعارض و ماهیت تعارض‌های بعدی و متعاقب نیز مشخص شود. شکل شماره‌ی (۱) تصویری از پارادایم پست‌مدرن^۱ را، که پانندی (۱۹۹۲) ارائه کرد، نشان می‌دهد و مبنایی برای تحقیق و بررسی تعارض‌های درون‌سازمانی و بین فردی پیچیده‌ی چندگانه‌ی هم‌زمان ارائه می‌کند. این تصویرسازی مفهومی تعارض در سازمان نمایشی سه‌بُعدی از تعارض پارادایمی است که تعارض را ویژگی ذاتی و درونی زندگی سازمانی می‌داند و نشان می‌دهد که، در هر نقطه‌ی از زمان، تجربه‌ی چند پدیده‌ی تعارض ممکن است (محور y)؛ هر یک از این پدیده‌ها دارای

شدت (محور z) و مدت (محور x) گوناگونی هستند. علاوه بر این، هر پدیده‌ی تعارض ترکیب منحصربه‌فردی دارد که نسبت‌های گوناگونی از عناصر شناختی، عاطفی، و فرایندی را داراست.



شکل شماره‌ی ۱- تعارض چندگانه‌ی هم‌زمان

این الگو در نظریه‌ی مدیریت تعارض دو تأثیر دارد: نخست، این که گزینش راهبردهای رفتاری در مدیریت این تعارض‌ها بسیار ترکیبی است و چند عامل مؤثر بر آن‌ها تأثیر می‌گذارد؛ دوم، این که این الگو نظریه‌ی مدیریت تعارض را فراتر از دیدگاه دو بُعدی می‌برد و، در این الگو، مدیری که با این تعارض‌های چندگانه‌ی هم‌زمان مواجه است نیاز دارد تا تأثیرهای احتمالی راهبرد برگزیده‌ی خود را همراه با محیط خرد متغیری که در آن فعالیت می‌کند بررسی کند. این مقاله، با استفاده از این الگوی مفهومی سه بُعدی تعارض در سازمان، الگویی اقتضایی ترتیبی برای مدیریت تعارض‌های بین فردی در سازمان ارائه می‌کند (شکل شماره‌ی ۲).



شکل شماره‌ی ۲- الگوی اقتضایی- ترتیبی برای مدیریت تعارض درون‌سازمانی و بین فردی

عناصر اصلی چارچوب این الگو در شکل شماره‌ی (۲) همه‌ی ابعاد تعارض و مدیریت آن را بررسی می‌کند:

- ویژگی‌های پدیده‌ی تعارض، نوع و ترکیب هر پدیده‌ی تعارض (Amason, 1996; Jehn, 1995; Jehn, 1997; Pinkley & Northcraft, 1994)
- ویژگی‌های رابطه‌ی (Jehn, 1995)؛
- ویژگی‌های افراد درگیر در آن؛
- رفتارهای مدیریت تعارض؛ و
- نتیجه و پیامد پدیده‌های تعارض پیشین (Van de Vliert et al., 1997).

فرض و اصل اساسی این الگو آن است که تعارض ویژگی ذاتی و همیشگی سازمان است. علاوه بر این، اثربخشی رفتارهای مدیریت تعارض در اصطلاحات کارکردی و غیر کارکردی

آن است که به ماهیت تعارض، ویژگی‌های افراد و روابط، و تجربه‌ی تعارض بستگی دارد که آن‌ها را تعدیل می‌کند. بنابراین، این الگو، با فراتر رفتن از دیدگاه سنتی دو بُعدی، چارچوبی برای رفتار با پدیده‌های تعارض چندگانه‌ی هم‌زمان ارائه می‌کند.

پژوهش‌های آتی

تاکنون، درباره‌ی میزان انطباق‌پذیری رفتار افراد و تطبیق آن با ارزش دیدگاه پیچیده در مقابله با تعارض درون‌سازمانی پیچیده، پژوهش‌های اندکی شده است. پژوهش‌ها آتی نیاز دارند تا تعارض را، از طریق پارادایم جایگزین که پاندی (۱۹۹۲) ارائه کرده است، بررسی کنند و، با تحقیق و بررسی تعارض درون‌سازمانی و بین فردی در شیوه‌های گوناگون، این یافته‌های نظریه را بسط و توسعه دهند. بنابراین، در این بخش مقاله، برنامه‌ای پژوهشی در قالب چهار پیشنهاد پژوهشی ارائه می‌شود:

نخست، اتخاذ دیدگاه اقتضایی ترتیبی و انتخاب پارادایم پاندی (۱۹۹۲) برای تعارض در سازمان. پاندی (۱۹۹۲) استدلال می‌کند که تعارض‌ها بر خلاف این که پدیده‌های جداگانه‌ای هستند، ویژگی درونی و ذاتی تعامل اجتماعی در سازمان‌اند و به طور هم‌زمان رخ می‌دهند. نه به ترتیب زمانی. این موضوع دلالت بر امور زیر دارد:

- تعارض وضعیتی همیشگی و ذاتی روابط درون‌سازمانی و بین فردی است؛
- پدیده‌های تعارض چندگانه به طور هم‌زمان رخ می‌دهند؛
- پدیده‌های تعارض، پیچیده و مرکب هستند و ترکیب گوناگونی از عناصر عاطفی، شناختی و فرایندی دارند — که در طول زمان این ترکیب تغییر می‌کند.

دیدگاه مرکب و پیچیده می‌گوید که موقعیت‌های گوناگون تعارض نیازمند رفتارهای مدیریت تعارض گوناگون نیز هستند (Van de Vliert et al., 1997). این امر دلالت بر آن دارد که مدیران باید دامنه‌ی گسترده‌تری از دیدگاه‌های مدیریت تعارض را به کار گیرند. این دیدگاه کاربرد دیگری هم دارد و آن این است که مدیران را قادر می‌کند تا رفتار خود را، در طول پدیده‌ی تعارض، انطباق دهند. بنابراین:

- مدیران برای مدیریت تعارض‌ها در هر لحظه از زمان، از رفتارهای گوناگونی استفاده می‌کنند.

- مدیران، در طول زمان پدیده‌ی تعارض، رفتارهای خود را تغییر می‌دهند. تعداد عمده‌ای از پژوهش‌های اخیر، درباره‌ی مدیریت تعارض، بر پیامدهای تعارض تمرکز و پیشنهاد کرده‌اند که همه‌ی تعارض‌ها منفی نیست. با توجه به این موضوع، نیاز است تا از تأثیری که رفتار انتخاب‌شده بر تعارض و پیامدهای آن و تعارض‌های بعدی دارد شناخت بیشتری حاصل شود (Amason, 1996). بنابراین:
 - رفتارهایی که مدیران انتخاب می‌کنند بر نتیجه و پیامد تعارض تأثیر می‌گذارد.
 - رفتارهایی که مدیران انتخاب می‌کنند بر تعارض‌های بعدی تأثیر می‌گذارد.
- سرانجام، در این مقاله، با بررسی دوباره‌ی پارادایمی که پانزی (۱۹۸۹) ارائه کرد و ادغام دیدگاه‌های دیگری که از بررسی پیامدهای تعارض و کاربرد دیدگاه مرکب سرچشمه می‌گیرد، این‌گونه مطرح می‌شود که پژوهش‌های پیش‌تری نیاز است تا رابطه‌ی بین رفتارهایی که مدیران انتخاب می‌کنند و این که آیا این رفتارها انطباق دیدگاه بهینه با مدیریت تعارض را نشان می‌دهد یا نه آشکار شود. بنابراین:
- مدیریت تعارض شامل تطبیق مجموعه‌ی رفتارهایی است که از طریق آن‌ها، نه فقط رفتارهایی که به حل پدیده‌های جداگانه تعارض می‌پردازد، که میزانی از همکاری حفظ شود.
- هدف این مقاله از طرح الگوی جدید و برنامه‌ی پژوهشی برای پژوهش مدیریت تعارض، به همراه مجموعه‌ی از فرض‌های پژوهشی، آن است که پژوهش‌ها فراتر از این برداشت حرکت کنند که پدیده‌های تعارض را فقط پدیده‌هایی مشخص و جدا ببینند و در عوض تشویق کنند که رفتارهای گوناگون در شرایط گوناگون و اثربخشی گوناگون آن‌ها بررسی شود. پژوهش‌های آتی نیاز دارند تا پیچیدگی تعارض را بررسی و پارادایم پژوهشی را انتخاب کنند که راهبردهای رفتاری را درون روابط بین فردی پیچیده‌ی بلندمدت بررسی می‌کند.

نتیجه‌گیری

این مقاله چهار کمک اصلی به رشته‌ی تعارض و مدیریت تعارض ارائه کرده است. نخست، تصریح و شفاف‌سازی نوع‌شناسی تعارض — که در جدول شماره‌ی (۲) آمده است. دوم، این که این مقاله تأکید می‌کند که مدیران کسب‌وکار، برای حل و فصل پدیده‌های تعارض

چندگانه‌ی هم‌زمان، به دیدگاه‌های گوناگون نیاز دارند. بنابراین، الگوهای موجود — که برای مدیریت تعارض پیشنهاد شد — احتمالاً با تجربه‌ی واقعی آن‌ها سازگار و متناسب نخواهد بود. سوم، آن را به شکل الگوی نظری جدیدی برای مدیریت تعارض ترسیم کرد (شکل شماره‌ی ۲). کمک چهارم استفاده از این الگوی نظری برای ارائه‌ی مجموعه‌ای از فرضیه‌های پژوهشی است که پژوهش را شکل می‌دهد و تعارض‌هایی را که مدیران با آن روبه‌رو هستند روشن‌تر و واضح‌تر می‌نماید.

دقیقاً چهل سال بعد، به نظر می‌رسد که نظریه‌ی تعارض درون‌سازمانی با خودش در تعارض باشد. برای حل و فصل این اختلاف‌های ظاهری در دیدگاه‌ها و رویکردهای پژوهشی، پژوهشگران باید چند زمینه‌ی مشترک ایجاد کنند که نظریه‌های جدید را در آن بیازمایند و به نظریه‌ی مدیریت تعارض اجازه دهد تا فراتر از دیدگاه دو بُعدی حرکت کرده و، با افزودن شفافیت، پیچیدگی را جست‌وجو کنند.

منابع:

- Amason, A. and Sapienza, H. (1997), *The Effects of Top Management Team Size and Interaction Norms on Cognitive and Affective Conflict*, *Journal of Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 495-516.
- Amason, A.C. (1996), *Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving A Paradox for Top Management Teams*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 123-48.
- Bodtker, A.M. and Jameson, J.K. (2001), *Emotion in Conflict Formation and Its Transformation: Application to Organizational Conflict Management*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 12, No. 3, pp. 259-75.
- Bradford, K.D., Stringfellow, A. and Weitz, B.A. (2004), *Managing Conflict to Improve the Effectiveness of Retail Networks*, *Journal of Retailing*, Vol. 80, No. 3, pp. 181-95.
- Cheng, C. (1995), "Multi-Level Gender Conflict Analysis and Organizational Change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 8, No. 6, pp. 26-39.
- De Dreu, C.K.W. (1997), *Productive Conflict: The Importance of Conflict Management and Conflict Issue*, in De Dreu, C.K.M. and Van de Vliert, E. (Eds), *Using Conflict in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 9-22.
- Euwema, M.C., Van de Vliert, E. and Bakker, A.B. (2003), *Substantive and Relational Effectiveness of Organizational Conflict Behavior*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 119-39.
- Ford, N.M., Walker, O.C. Jr and Churchill, G.A. (1975), *Expectation Specific Measures of the Intersender Conflict and Role Ambiguity Experienced by Salesmen*, *Journal of Business Research*, Vol. 3, No. 2, pp. 95-112.
- Jameson, J.K. (1999), *Toward A Comprehensive Model for the Assessment and Management of Intraorganizational Conflict: Developing the Framework*, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 3, pp. 268-94.
- Janssen, O., Van de Vliert, E. and Veenstra, C. (1999), *How Task and Person Conflict Shape the Role of Positive Interdependence in Management Teams*, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 117-42.
- Jehn, K.A. (1995), *A Multi-Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, No. 2, pp. 256-82.
- Jehn, K.A. (1997), *A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 3, pp. 530-57.

- Jehn, K.A. and Chatman, J.A. (2000), **The Influence of Proportional and Perceptual Conflict Composition on Team Performance**, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 56-73.
- Lewicki, R., Saunders, D., Barry, B. and Minton, J. (2003), **Essentials of Negotiation**, 3rd ed., McGraw Hill, Singapore.
- Medina, J.M., Dorado, M.A., de Cisneros, I.F.J., Arevalo, A. and Munduate, L. (2004), **Behavioral Sequences in the Effectiveness of Conflict Management**, *Psychology in Spain*, Vol. 8, No. 1, pp. 38-47.
- Munduate, L., Ganaza, J., Peiro, J.M. and Euwema, M. (1999), **Patterns of Styles in Conflict Management and Effectiveness**, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 5-24.
- Nicotera, A.M. (1993), **Beyond Two Dimensions: A Grounded Theory Model of Conflict-Handling Behavior**, *Management Communication Quarterly*, Vol. 6, No. 3, pp. 282-306.
- Olekalns, M., Smith, P.L. and Walsh, T. (1996), **The Process of Negotiating: Strategy and Timing As Predictors of Outcomes**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 68, No. 1, pp. 68-77.
- Pinkley, R.L. and Northcraft, G.B. (1994), **Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes**, *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 1, pp. 193-205.
- Pondy, L.R. (1966), **A Systems Theory of Organizational Conflict**, *Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 3, pp. 246-56.
- Pondy, L.R. (1967), **Organizational Conflict: Concepts and Models**, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 2, pp. 296-320.
- Pondy, L.R. (1989), **Reflections on Organizational Conflict**, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 94-8.
- Pondy, L.R. (1992a), **Historical Perspectives and Contemporary Updates**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 253-5.
- Pondy, L.R. (1992b), **Reflections on Organizational Conflict**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 257-61.
- Priem, R.L. and Price, K.H. (1991), **Process and Outcome Expectations for the Dialectical Inquiry, Devil's Advocacy, and Consensus Techniques of Strategic Decision Making**, *Group & Organization Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 206-25.
- Putnem, L. and Poole, M.S. (1987), **Conflict and Negotiation**, in Jablin, F.M., Putnam, L.L., Roberts, K.H. and Porter, L.W. (Eds), *Handbook of Organizational Communication*, Sage, Newbury Park, CA, pp. 549-99.

- Reid, D.A., Pullins, E.B., Plank, R.E. and Buehrer, R.E. (2004), **Measuring Buyers' Perceptions of Conflict in Business-To-Business Sales Interactions**, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, No. 4, pp. 236-49.
- Saavedra, R., Earley, P.C. and Van Dyne, L. (1993), **Complex Interdependence in Task-Performing Groups**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 1, pp. 61-73.
- Schulz-Hardt, S., Jochims, M. and Frey, D. (2002), **"Productive Conflict in Group Decision Making: Genuine and Contrived Dissent As Strategies to Counteract Biased Information Seeking"**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 88, No. 2, pp. 563-86.
- Schwenk, C.R. (1990), **Effects of Devil's Advocacy and Dialectical Inquiry on Decision Making: A Meta-Analysis**, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 47, No. 1, pp. 161-77.
- Sessa, V. (1996), **"Using Perspective Taking to Manage Conflict and Affect in Teams"**, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 32, No. 1, pp. 101-15.
- Sheppard, B.H. (1992), **Conflict Research As Schizophrenia: The Many Faces of Organizational Conflict**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 325-34.
- Simons, T.L. and Peterson, R.S. (2000), **Task Conflict and Relationship Conflict in Top Management Teams: The Pivotal Role of Intragroup Trust**, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 1, pp. 102-11.
- Sternberg, R.J. and Soriano, L.J. (1984), **Styles of Conflict Resolution**, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 47, No. 1, pp. 115-21.
- Tellefsen, T. and Eyuboglu, N. (2002), **The Impact of A Salesperson's In-House Conflicts and Influence Attempts on Buyer Commitment**, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 22, No. 3, pp. 157-72.
- Thomas, K.W. (1976), **Conflict and Conflict Management**, in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 889-935.
- Thomas, K.W. (1992), **Conflict and Conflict Management: Reflections and Update**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 3, pp. 265-74.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Euwema, M.C. and Janssen, O. (1997), **The Effectiveness of Mixing Problem Solving and Forcing, Using Conflict in Organizations**, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 38-52.
- Van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E. and Janssen, O. (1999), **Constructive Conflict At Work**, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 4, pp. 475-91.

-
- Walker, O.C., Churchill, G.A. Jr and Ford, N.M. (1975), **Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity**, *Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 1, pp. 32-9.
 - Wall, V.D. Jr and Nolan, L.L. (1986), **Perceptions of Inequity, Satisfaction, and Conflict in Task-Oriented Groups**, *Human Relations*, Vol. 39, No. 11, pp. 1033-52.
 - Weingart, L.R., Thompson, L.L., Bazerman, H.H. and Carroll, J.S. (1990), **Tactical Behavior and Negotiation Outcomes**, *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 7-31.