



تمرین دوره‌های آموزشی توسعه شایستگی مدیران حرفه ای (۱)

عنوان دوره آموزشی: مدیریت تضاد فرهنگی	عنوان شایستگی: صبر و بردباری
مخاطبان: مدیران میانی	نوع دوره: توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای
هدف تمرین: توسعه شایستگی همکاری در محیط‌های چندفرهنگی محتوای تمرین: ۱. چالش‌ها و تعارض‌های چند ماه اخیر خود را بررسی کنید؟ اقدام خود را با روش حل تعارض مقایسه کنید؟ الف- اعطای مدیریت یک پروژه عملیاتی کلان (یک‌ساله در گستره کشور) به من سبب بروز تعارضات مختلف میان من و مدیر قبلی پروژه شد؛ دامنه این اختلافات به حدی رسید که مدیریت قبلی به‌دنبال پاک کردن صورت مساله (عدم لزوم پروژه) برآمد. به‌طوری که به جای ارائه گزارش روزانه پیشرفت کار جلسات فنی تبدیل به جلسات ارزیابی اختلافات شده بود. به باور من ریشه‌های اصلی این تعارضات تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت در انگیزه‌ها و منافع، تفاوت در اصول و ارزش‌ها بود. برای رفع این تعارض چاره را در آن دیدم تا کارگروهی متشکل از مدیران اجرایی پیشین و مسئولین جدید پروژه و معاون فنی و نظارت مهندسی تشکیل شود تا اهمیت زحمات مدیران پیشین پررنگ‌تر گردد، آن گروه هم از روند پیاده‌سازی پروژه مطلع شود، سوای آن از تجربیات مدیران پیشین پروژه هم در راستای افزایش بازده پروژه مزبور استفاده شود؛ از سوی دیگر معاون فنی و نظارت مهندسی (بالاترین مقام فنی شرکت) نیز از چالش‌های پیش‌آمده و چند و چون عملیاتی کردن پروژه مزبور آگاه باشد و در صورت بروز هرگونه تاخیر در برنامه زمان‌بندی اجرایی ناشی از تعارضات رخ داده، شخص معاون فنی نسبت به تعارضات پیش‌آمده و دلایل تاخیر در پیاده‌سازی پروژه اشراف کامل داشته باشد. اکنون با تکیه بر آموزه‌های مدیریت تضاد فرهنگی اذعان می‌کنم که این تعارضات تا حد بسیار زیادی رفع شده، در حال حاضر پروژه مطابق برنامه زمان‌بندی از پیش‌تعیین شده در حال اجرا است. با تعریف کارگروه مشترک در جهت رفع تعارضات پیش‌آمده امکان مصالحه و همکاری بین طرفین تعارض ایجاد شد. ب- با توجه به اینکه برداشت داده‌های عملیاتی در گستره کشور مستلزم ماموریت بیست‌روزه اکیپ‌های برداشت بود، به‌منظور کنترل تعارضات پیش‌روی با اکیپ‌های برداشت داده، جلسه هماهنگی با آنها برگزار شد تا در تعریف پلان کلی برداشت از تجربیات پیشین همکاران استفاده شود، اکیپ‌های برداشت داده حتی‌الامکان به استان‌های موردنظر خودشان اعزام شوند، بازه زمانی ماموریت‌های دوره‌ای اکیپ‌های برداشت تا حد ممکن مطلوب اکیپ‌های برداشت باشد، با تعریف حداکثر فاصله میان برای تعیین نوع وسیله اعزام به ماموریت چالش‌های حاصل از نوع وسیله اعزام به ماموریت نیز مرتفع شد. همچنین مقرر گردید در صورت بروز موارد غیرمنتظره برای اعضای اکیپ برداشت، شخص موردنظر باید جانشین خود را شخصاً تعیین کرده، هماهنگی‌های لازم را انجام دهد. ریشه تعارضات رخ داده در این مورد بیشتر ناشی از تفاوت‌های فرهنگی، تفاوت‌های شخصیتی و اهداف مختلف افراد هر اکیپ برداشت بود. همفکری و همکاری اکیپ برداشت در جلسه هماهنگی این امکان را فراهم کرد تا اکیپ‌های برداشت درک درستی از سهم و نقش خود در پروژه داشته باشند. این امر به باور مدیریت پیشین پروژه عملیاتی موجب کاهش به‌سزای سطح تعارضات پیش‌روی در پروژه شد. ج- تعارض ایجاد شده میان من و دخترم درباره انجام تکلیف شب او بود. با توجه به این‌که دختر من کلاس اول است و تجربه حضور در مدرسه ندارد، به‌منظور کاهش تنش و تشویق دخترم در انجام تکالیف، من نیز در یک دفتر تکلیف شب را انجام می‌دهم. در نهایت مشق شب هرکدام توسط دیگری بررسی می‌شود. اشکالات موجود در تکالیف بررسی و توسط دیگری تشویق و یا جریمه می‌شود. با همکاری طرفین مزایای هر دو طرف تامین می‌شود و به‌صورت نامحسوس بازده کلاس‌های آموزشی آنلاین دخترم نیز ارزیابی می‌شود. تعارضات جزء لاینفک زندگی هستند؛ اما مهم رویکرد ما در مواجهه با آنها است.	
روش ارزشیابی: تحلیل کمی و کیفی تمرین	