



روانشناسی شغلی

## تعارض در محیط کاری

- **ارتباط ضعیف:** روش‌های مختلف ارتباطی از جمله ارتباط ضعیف می‌تواند منجر به سوءتفاهم میان کارکنان با مراجعان و مشتریان شود.
- **ارزش‌های متفاوت:** هر محیط کاری، متشکل از افرادی است که دنیای اطراف خود را با نگاه متفاوت می‌بینند. تضاد وقتی بروز می‌کند که این تفاوت‌ها نادیده گرفته شوند یا درک دوجانبه، وجود نداشته باشد.
- **اختلاف سلیقه و نیازها:** وقتی افراد به خاطر هدف‌های شخصی تلاش می‌کنند و به دنبال ارضای نیازهای خود هستند و به نیازهای دیگران اهمیت نمی‌دهند، تعارض شکل می‌گیرد.
- **کمبود منابع:** کارکنان اگر احساس کنند برای کارشان، منابع کافی ندارند، برای به دست آوردن آن، مجبورند با یکدیگر به رقابت برخیزند.
- **عملکرد ضعیف:** اگر افراد، وظیفه‌های خود را به خوبی انجام ندهند، تقصیر آن را به گردن یکدیگر می‌اندازند.
- **پایین بودن هوش هیجانی:** اگر نتوانیم احساس‌ها و عواطف خود و دیگران را شناسایی و کنترل کنیم، تعارض به وجود می‌آید.

پیدایش تعارض در افراد و گروه‌ها، امری طبیعی و نتیجه‌ی محیط رقابتی است و وقتی اتفاق می‌افتد که نیازها، خواسته‌ها، عقیده‌ها، هدف‌ها یا ارزش‌های افراد، با هم متفاوت باشد. تعارض، اغلب با احساس‌های منفی مانند درماندگی، خشم، نگرانی، اضطراب، ترس و دل‌سردی همراه است. تعارض، نشان‌دهنده‌ی علاقه و تعصب فرد به عقیده‌هایش است. تضاد، جزء طبیعی و ذاتی محیط کار شمرده می‌شود. در محیط کار، وقتی تعارض پیدامی‌شود، سطح اخلاقیات، به شدت پایین می‌آید، غیبت‌ها افزایش یافته و بهره‌وری و عملکرد سازمانی به شدت کاهش می‌یابد. تخمین زده شده مدیران، دست‌کم ۲۵ درصد وقت خود را صرف حل تضادها در محیط کار می‌کنند. یکی از بزرگ‌ترین چالش‌هایی که مدیران با آن روبه‌رو هستند، حل تعارض‌هایی است که امروزه در محیط کار رو به افزایش است.

### منشأ تعارض

دلیل‌های فراوانی برای بروز تضاد در هر کاری وجود دارد. دلیل‌های اصلی تعارض عبارتند از:

## مدیریت تعارض

برنده‌ی میدان تعارض است و علاقه‌ها، عقیده و خواسته‌ی خود را مقدم بر خواسته‌های دیگران دانسته و آن‌ها را به دیگران تحمیل می‌کند. شیر، سمبل و نمونه‌ی تحکم است. قدرت شیر به او کمک می‌کند تا هر آن‌چه را می‌خواهد به‌دست آورد.

**۵) راه‌آمدی / انعطاف‌پذیری:** این روش به دیگران اجازه می‌دهد به خواسته‌های‌شان برسند. فرد به‌منظور جلب رضایت دیگران، از انتظارها و نیازهای خود، صرف‌نظر می‌کند. در واقع هدف انتخاب این روش، حفظ رابطه‌های خود با دیگران است. آفتاب‌پرست، سمبل و نشانه‌ی روش انعطاف‌پذیری است که بسته به شرایط، تغییر رنگ می‌دهد و خود را با محیط، سازگار می‌کند.

انتخاب استراتژی و روش مدیریت تعارض، بستگی به اعتمادبه‌نفس فرد، میزان شناخت و خواسته‌ها و هدف‌های مخاطب، میزان اطلاعات موجود درباره‌ی افراد، انعطاف‌پذیری و حس همکاری و مشارکت دارد اما به‌طور کلی، این باور وجود دارد که حل تعارض از طریق تشریک مساعی و مصالحه، بهترین روش به‌شمار می‌آید زیرا در آن، دارای برنده یا بازنده‌ای نمی‌باشیم و نوعی همکاری متقابل برای یافتن بهترین راه‌حل دیده می‌شود.

منبع: Resolving Workplace Conflict

ترجمه‌ی **سیروس آقاییار**  
کارشناس‌ارشد مدیریت منابع انسانی

مدیریت تعارض به‌معنی شناخت و اداره‌ی تعارض به روشی معقول و منصفانه است. تعارض می‌تواند با استفاده از مهارت‌هایی مانند ارتباطات مؤثر، حل مسأله و فنون مذاکره، کنترل شود. قبل از هر اقدامی، به‌منظور حل تعارض، باید علت‌های آن را شناسایی و تجزیه و تحلیل کرد. برای حل تعارض، روش‌های زیر وجود دارد:

**۱) اجتناب / پرهیزگری:** در این حالت به محض رویارویی با تعارض، فرد به لاک دفاعی فرومی‌رود تا چیزی را نبیند و تصور می‌کند تعارض، خودبه‌خود از بین می‌رود. بنابراین، خود را درگیر نمی‌کند. این روش، زمانی انتخاب می‌شود که فرد احساس می‌کند تضاد پیش‌آمده، بی‌ارزش و کم‌اهمیت است.

**۲) تشریک مساعی / هم‌فکری:** در این روش، همکاری دوطرفه برای یافتن راه‌حل مفید و سازنده صورت می‌گیرد به‌گونه‌ای که طرفین، برنده باشند. دلفین‌ها نمونه‌ی این روش هستند و مشارکت و همکاری در زندگی آنان، حرف اول را می‌زند.

**۳) مصالحه / سازش:** درحقیقت، نوعی داد و ستد است که به‌نفع طرفین، ختم می‌شود. در این روش، افراد از بخشی از علاقه‌ها و خواسته‌های خود کوتاه می‌آیند. این روش برای شرایطی مناسب است که از نظر زمان، در مضیقه باشیم. گورخر، سمبل این روش است؛ او نه یک اسب سیاه است و نه سفید، بلکه با تقسیم تفاوت‌ها، باریکه‌ای از دو رنگ را انتخاب کرده است.

**۴) رقابت‌جویی / تحکم:** در این روش، بهترین و قوی‌ترین فرد،

## نکته‌ها و لحظه‌ها

چنان آدمی باش و چنان زندگی کن که اگر همه چون تو بودند و هر زندگی چون زندگی تو، این زمین، بهشت می‌شد.