

# سازگاری و ناسازگاری در محیط کار آیا تعارض چیز بدی است؟

مترجم: سید حمید زیدانی\*

## چکیده

اغلب ما انسانها تعارض را چیز بدی می‌پنداریم. اما این صحیح نیست! بطور کلی دو نوع تعارض میتواند شکل گیرد که میتوان با تشخیص مناسب، از آنها در بهتر ساختن اوضاع بهره جست. بنابراین پیشنهاد میکنیم که این مقاله را حتماً بخوانید تا به معجزه تعارض پی ببرید.

## مقدمه

تعارضی وجود دارد. یعنی کارمندان به خاطر مشکلات خانوادگی تمایل دارند که ساعت ۹ صبح شروع بکار نمایند.

بعد از چند باری تأخیر مدیریت از این بابت ناراضی میشود و این تأخیرها را نوعی تمرد و سرپیچی از دستورات تلقی میکند تا آنجا که اعلام میشود این افراد باید مکان‌های زندگیشان نزدیک محل کارشان باشند. بعد از بحث و درک خواسته‌های طرفین، نتیجه‌گیری میشود که هیچ ارباب رجوعی در ساعت ۸ صبح به شرکت مراجعه نمیکند و بیشتر تماسهای تلفنی هم در بعد از ظهر اتفاق می‌افتد و این ساعت (۸ صبح) نیاز به اصلاح شدن دارد. این موضوع همچنین باعث خشنودی، رضایت و بالا رفتن کیفیت ارائه خدمات از سوی کارمندان شد. همانگونه که مشاهده شد در اثر این تعارض بود که منافی برای شرکت حاصل شد که اگر به تعارض و وجود آن توجه نمی‌شد این منافع هم حاصل نمیشد. توجه داشته باشیم که این وضعیت‌ها، خیلی ساده شکل میگیرند مثلاً در اثر یک شوخی شخصی یا در بین دو واحد کاری پدید می‌آیند.

## تعارض شخصی:

متوجه شدیم که تعارض‌های به اصطلاح قائم به ذات اگر کنترل، اصلاح و هدایت شوند میتوانند بسیار مثمر ثمر باشند. اما تعارض‌های نوع دوم یعنی تعارضهای شخصی چیز زیاد خوبی نیستند، زیرا اول آنکه این تعارضات اصولاً از محرک‌هایی با انگیزه شخصی (خشم، کینه و ناامیدی) قوت میگیرند و تحت تأثیر انگیزه و یا شخصیت نیز عمل میکنند. وقتی این تعارض به حد اعلا میرسد نوعی بدبینی نسبت به اعمال بوجود می‌آید.

دوم، این تعارض‌ها چون تحت تأثیر احساسات هستند و نه سلسله مراتب، حل مشکل در این موارد کاری بس مشکل و یا ناشدنی است زیرا هیچ بخشی تمایل به حل مشکل ندارد. در

بیشتر محیط‌های کاری افراد با پدیده تعارض سروکار دارند و سعی میکنند با این موضوع کار کنند، اجتناب کنند و یا با آن کنار بیایند. امروزه سازمانی که در آن تعارض با عواقب منفی آن وجود نداشته باشد نمیتوان یافت. در این مقاله برخی از مهمترین عناصر درونی این پدیده بررسی و برای رویارویی با آن راهکارهایی را ارائه میکنیم.

## تعارض

به طور کلی دو نوع تعارض داریم که در محیط‌های کاری و البته در هر مجموعه‌ای میتوان آنها را یافت.

■ اولین نوع تعارض به تصمیمات ناشی از تفکر، دستورات و عمل کردن‌ها بر میگردد. به این نوع تعارض، تعارضهای قائم به ذات یا حقیقی لقب میدهم که زمان شروع آنها وقتی است که فکرها، دستورات و اعمال شکل میگیرند.

■ نوع دوم تعارض، تعارضهای شخصی هستند که اغلب به همین نام خوانده میشوند.

## تعارض قائم به ذات (حقیقی):

این تعارض‌ها در هر جایی و به هر دلیلی میتوانند شکل بگیرند و دو بعد درونی (خوب و بد) دارند که اگر مدیر بتواند بر این دو بعد کنترل و اختیاری را حاصل کند با اصلاحاتی که نیز اعمال میکند میتواند راه حل‌های ابتکاری را خلق کند و حتی به مطلوبیت‌هایی نیز نائل آید. اجازه دهید تا برای روشن شدن اوضاع مثالی بیاوریم.

مدیر و کارمندی را در نظر بگیرید که ساعتی در کنار یکدیگر کار میکنند. مدیریت از کارمندان انتظار دارد که به زمان کاری استاندارد احترام بگذارند یعنی رأس ساعت ۸ صبح شروع به کار (پاسخگویی به ارباب رجوع) نمایند ولی در این مورد بین مدیر و کارمندان





حقیقت در خیلی از موارد واحدها تمایل دارند تا خود سر عمل نمایند.

سوم، اگر نتوانیم این گروه تعارضات را تبدیل به تعارض های قائم به ذات کنیم، ضد زمان عمل کرده ایم زیرا هر فرد می خواهد ابتدا مشکل شخصی اش حل شود.

حال اجازه دهید که همان مثال قبل (زمان شروع کار) را با توجه به این نوع تعارض بازسازی کنیم.

هنگامی که واحد مدیریت و مدیر تأخیر کارمندان را مورد بررسی قرار میدهند یک محرک عصبانیت خود را نشان می دهد. کارمندان این عصبانیت مدیریت را مثل اسلحه ای می پندارند که بدور از انصاف سرشان را نشانه رفته است و در نقش یک شاکی از خود دفاع می کنند. در این حالت قانون چیزی بسیار عادی تلقی میشود و براحتی ترک می گردد. بعد از بحث در این مورد مدیر احساس می کند که کارمندان تنبل، کند و بهانه جو شده اند و کارمندان فکر می کنند که مدیر همواره می خواهد مچشان را بگیرد.

جای تعجب نیست اگر وضعیت بدتر شود. کمی تأخیر دلیل خوبی برای رئیس خواهد بود تا مثل یک تن آجر یکباره بر سر کارمندان فرو بریزد. این زمانی خواهد بود که کارمندان عصبانی و ناامید می شوند و واکنشهایی مثل بیماری، قهوه خوردن های طولانی مدت یا تلفن های بی دلیل، از خود نشان میدهند. به عبارتی دیگر یک وضعیت دو قطبی و یک فرهنگ ناامیدی در سازمان غالب می شود.

این حالت مادامی که درک طرفین از یکدیگر عاجز و ناتوان باشد ادامه خواهد داشت و سلسله مراتب فراموش میشوند و واحدها بر ضد یکدیگر عمل می کنند.

### راهکارها:

#### ■ تشخیص (شناسایی)

وقتی تعارض حالتی پیچیده بوجود می آورد مهم آنست که تشخیص بدهیم با چه نوع تعارضی روبرو هستیم؟ آگاه باشید که همیشه با صحبت کردن با کارمندان نمیتوانید خیلی راحت به نوع تعارض پی ببرید.

اگر برای هر یک از سوالات زیر جوابی مثبت یافتید ممکن است با تعارضی شخصی روبرو شده باشید:

۱- آیا من علاقه ای به دیگران ندارم و دوست دارم تا کارشان بی نتیجه و بیهوده تلقی شود؟

۲- آیا من افراد را فاقد ارزش و نالایق احترام میدانم؟

۳- آیا واکنش های من احساساتی هستند؟

۴- آیا من واقعاً علاقه به برنده شدن دارم؟

گاهی اوقات آوردن توجیحات متوالی نیز نشان دهنده یک تعارض شخصی هستند.

حال مثالی را در قالب یک گفتمان (دیالوگ) می آوریم.

مدیر: نمی توانم با آمدن شما به سر کار در ساعت ۹ صبح موافقت کنم، زیرا باید کسی باشد تا تلفن ها را نیز در این زمان جواب دهد!

کارمند: میفهمم!!! اما من بررسی کردم و دریافتم بین ساعت ۸ تا ۹ فقط یک تا دو تلفن داریم ولی در ساعت ۱۰ تا ۱۲ بیشترین تماس ها را داریم.

مدیر: خوب. شاید! اما اگر شما بخواهید دیر بیایید شاید افراد دیگر هم بخواهند... (توجیحات متوالی)

توجه کنیم که در این موارد مدیر حلال واقعی مشکلات نیست اما می تواند تلاشهایی را برای یافتن راه حل داشته باشد و از مواردی هم چشم پوشی کند (احساساتش را در نظر نگیرد)

### چگونه عمل کنیم؟

می توان با تمرکز بر روی نکات ویژه ای در هر وضعیت تعارض، آنها را کنترل کرد. از نظرات دیگران بهره ببرید و این نظردهی ها را تشویق کنید.

ادراک های منفی و جداگانه نسبت به افراد و ساکن بودن نسبت به آنها آسان نیست زیرا این چیز است با منشاء درونی. بیشتر اوقات شما با خودتان فکر می کنید "آدم ساده و نادان کیست؟" و یا چیزهای منفی دیگری از این قبیل، سعی کنید بر اینگونه موارد تمرکز کنید تا بتوانید برنده شوید و یا به چیزی که میخواهید برسید!

### چگونه با شخصی انگاری مقابله کنیم؟

معمولاً اگر تعارضهای قائم به ذات (حقیقی) بد هدایت شوند این تعارضات در اثر عدم تکمیل امور شخصی و یا ضد هم بودن دو واحد کاری ایجاد میشوند.

#### نتیجه گیری:

تعارض امری متداول در سازمانها و حاصل و نتیجه طبیعی رفتار سیاسی است. مدیران باید بدانند که تعارض در بعضی مواقع خوب و در بعضی مواقع بد است و مدیریت تعارض فرآیند تشخیص نقش مناسب تعارض در بین گروهها و استفاده مناسب از فنون برطرف کردن یا تحریک آن برای اثربخشی سازمان می باشد. (مورهد / گریفن، ۱۳۸۰) ■

#### منابع:

www.work۹۱۱.com / Articles By Robert Bacal

مورهد / گریفن، رفتار سازمانی، ت: سید مهدی الوانی و غلامرضا معمارزاده، ۱۳۸۰، تهران، انتشارات مروارید.

\*کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی بازاریابی بین الملل



**معمولاً**  
**اگر تعارضهای قائم به ذات (حقیقی) بد هدایت شوند میتوانند به تعارضات شخصی تبدیل شوند زیرا این تعارضات در اثر عدم تکمیل امور شخصی و یا ضد هم بودن دو واحد کاری ایجاد میشوند**