

## سخن سردیر

تعارض عبارت از برانگیختن همزمان دو یا چند انگیزه یا تقاضای ناسازگار و ناهماهنگ است. عمدتاً منابع تعارض در سازمان رقابت برای منابع محدود است و یکی از این منابع محدود وقت مدیران برای رسیدگی به امور کارکنان است. تفاوت در اهداف و انتظارات کارکنان نیز برای دریافت حداکثری در مقابل فعالیت حداقلی یکی دیگر از منابع تعارضها در سازمان و عدم تخصیص وقت توسط مدیران به ایشان است. فاصله بین نسلها و چالشهای شخصیت بین کارکنان جوان با کارکنان ارشد و انتظارات ایشان از یکدیگر یکی دیگر از منابع تعارض در سازمان می باشد که به این مهم اختلاف جنسیتی و تفاوتهای زن و مرد در محیط کار نیز اضافه می شود. تعارض بین کار و خانواده و خانواده با کار نیز از جمله موارد دیگری است که موجب تعارض هم در محیط کار و هم در خانواده می شود که شاید مهمترین منابع تعارض باشد. چرا که موجب منشاء بسیاری از تعارضها و فشارهای روانی و عصبانیتها در محیط کار است. ولی علیرغم همه این محدودیتها تعارض می تواند سازنده هم باشد.

تعارض در راههای انجام کار تا حد لازم و سیستمها و روشها و به طور کلی تعارضهای مرتبط با کار و نحوه انجام کار را تعارض سازنده می نامند. در مقابل روانشناسان تعارضهای شخصی که ناشی از احساسات شخصی کارکنان نسبت به یکدیگر و موجب بروز کینه و عداوت و دشمنی در محیط کار است را تعارض مخرب و غیرسازنده می دانند. به طور کلی تعارضهای غیرسازنده تعارضهای هستند که به سازمان لطمه می زنند و تعارض سازنده زمانی بروز می کند که در خدمت منافع سازمان و براساس یک بحث و حتی عدم توافق بر روش انجام کار باشد که از آن حتی به عنوان منشاء بروز خلاقیت هم نام می برند. تعارض مخرب در بسیاری موارد برای سازمان مسئله ساز است منجمله اتلاف وقت و اولویت دادن منافع شخصی به منافع سازمان است و حال آن که تعارض سازنده یا آگاهی بخش<sup>۱</sup> بیانگر این است که موضوعات مورد اختلاف بیشتر ناشی از عقل و خرد است تا احساسات. درحالی که تعارض مخرب بیانگر این است که تعارض به مواردی بیشتر احساسی<sup>۲</sup> مربوط می شود تا عقلانی. برای مدیریت تعارض روشهای گوناگونی بیان شده است که مشهورترین آنها در پنج حالت: برد- باخت، باخت- برد، برد- برد، اجتناب و

---

1. C-type conflict (C stands for cognitive)

2. A- type conflict (A stands for affective)

توافق است اما توافقی که برای هیچ یک از طرفین رضایت بخش نیست. برای حل تعارض با دیگران نیز شش مرحله بیان کرده اند که عبارتند از:

آگاهی بخشی، روبرو و رودر رو صحبت کردن، توافق کردن، تشخیص علت تعارض، برآورد حاصل تعارض و قدمهای بعدی، و بالاخره پیگیری دستاوردهای تعارض و اطمینان از این که توافق های حاصله در حل تعارض پایدار است. در هر حال تعارض نظیر استرس، کنترل تاحدی که کمک به افزایش عملکرد در سازمان نماید سازنده و در غیراین صورت مخرب و باید از آن پرهیز کرد.