

تفاوت سازگاری و تضاد سازمانی

هر کس در هر محیطی که زندگی می‌کند، باید بتواند با آن سازگار شود. ناسازگاری فرد با محیط زندگی، در نهایت به نابودی او منجر می‌شود. سازگاری با محیط زندگی، زمانی امکان‌پذیر می‌شود که عوامل مؤثر موجود در محیط، نظم داشته و فرد بتواند رفتار خود را با آن تطبیق دهد اما می‌دانیم که نظم طبیعت و اجتماع همواره ثابت نمی‌ماند و در طول عمر یک فرد، بارها دستخوش تغییرات می‌شود و این تغییرات معمولاً از پیش، قابل پیش‌بینی نیست تا شخص بتواند رفتار خود را با آن تطبیق دهد.

زندگی اجتماعی، سازمانی و فردی همواره با نیروها و کشش‌های متضادی همراه بوده است. در سطح اجتماع، از یک طرف با نیاز به تغییر و تحول روبه‌رو هستیم و از سوی دیگر، حفظ و ثبات اجتماعی را هدفی مطلوب می‌دانیم و در برابر تغییرات اجتماعی، مقاومت می‌کنیم (تضاد اجتماعی). در سطح سازمان، تضاد بین مدیریت و کارکنان جلوه‌گرست (تضاد سازمانی). در سطح زندگی شخصی، تضاد رایج و همیشگی بین زن و شوهر را می‌توان جست‌وجو کرد (تضاد فردی).



تعارض بین گروه‌های سازمانی:

تعارض بین دو گروه، هنگامی پدیدار می‌گردد که یک گروه نسبت به سایر گروه‌ها در موقعیت، وضعیت یا موضع بهتری قرار گیرد. به‌طور کلی، تعارض به معنی این‌ست که گروه‌ها به‌صورت مستقیم رودرروی هم قرار گیرند، با هم برخورد، تضاد و اختلاف‌نظر پیدا کنند و در دو موضع مخالف قرار گیرند. تعارض، مشابه رقابت است اما با شدت بیشتری؛ رقابت یعنی چشم و هم‌چشمی بین دو گروه در دستیابی به یک هدف ممتاز یا ارزشمند، درحالی‌که در تعریف واژه‌ی تعارض، چنین فرض می‌شود که یک گروه، مستقیماً مانع این می‌شود که گروه دیگر به هدف خود برسد.

انواع تعارض‌های سازمانی:

الف) تعارض درون‌فردی:

تعارضی‌ست که در درون فرد رخ می‌دهد و حالتی‌ست که نقش مورد انتظار افراد با ارزش‌ها و عقاید پسندیده‌ی آنان برابر نباشد.

ب) تعارض میان افراد:

تعارضی‌ست که بین دو شخص یا بیش‌تر بر سر موضوعات مختلف به‌وجود می‌آید. یکی از دلایل مهم این تعارض، اهداف و روش‌هایی‌ست که افراد دنبال می‌کنند. در این نوع تعارض، افراد دارای خصوصیات و طرز تلقی‌های متفاوت، دارای نظرهای مختلفی هستند که با اهداف و نظرات دیگران در تناقض است. اگر این تعارض به‌خوبی اداره نشود، می‌تواند از هر کوششی جهت رسیدن به اهداف مؤثر سازمان و گروه جلوگیری کند.

ج) تعارض میان اشخاص و گروه‌ها:

اشخاصی که اهداف، ارزش‌ها و راهی که گروه تعقیب می‌کند، مورد قبول‌شان نباشد و آن را نپذیرند، به حال تعارض با گروه درخواهند آمد. این تضاد ممکن است بین مدیر و کارکنان او به‌عنوان گروه ایجاد شود و یا بین رهبر گروه و دیگر اعضا.

علل بروز تعارض در سازمان:

تعارض می‌تواند حاصل هرگونه عدم توافق در درون و بین افراد گروه و سازمان باشد، بنابراین به‌وجود آمدن آن، دامنه‌ای وسیع دارد که به تعدادی از مهم‌ترین آن‌ها اشاره می‌شود:

تفاوت‌های ادراکی (تفاوت در ادراک و شناخت):

اگر مدیری شخصیت و نیازهای افراد زیردست خود را درک نکند و یا برداشت نادرستی از نوع و سطح نیاز آنان داشته باشد، تعارض به‌وجود می‌آید. ممکن است نیازهای اجتماعی یا روانی زیردستان، از شدت و قوت بیش‌تری برخوردار باشد و مدیر فکر کند که مشکل اساسی کارمندان، نیازهای مادی یا فیزیولوژیکی است. اگر دستور واحدی از سیستم مرکزی به تمام دوائر تابع، ارسال شده باشد اما برخی واحدها درک نادرستی از آن دستور داشته باشند، بین واحدها تعارض به‌وجود می‌آید.

منابع محدود و مشترک (تخصیص منابع محدود):

وقتی عده‌ای از انسان‌ها همگی ناچار به استفاده از منابع محدود باشند، زمینه‌های بروز تعارض زیادتر می‌شود. تعصب شخصی برتری، افزون‌طلبی و عدم توجه به واقعیات، پیدایش پدیده‌ی تعارض را تسهیل می‌کند. از آن‌جا که منابع حیاتی افراد و سازمان‌ها دچار کمبود و محدودیت می‌شود، خواه‌ناخواه برخی باید از سهم کم‌تری برخوردار باشند و چون اعمال عدالت و مساوات واقعی، غیرممکن است یا به عمد رعایت نمی‌شود، تعارض به‌وجود می‌آید.

تفاوت در شخصیت، تربیت و سبک افراد:

شخصیت افراد بر پیدایش تعارض تأثیر دارد. در صورت بروز اختلاف، برخی افراد از طریق اجتناب و دوری از تعارض، عده‌ای با مصالحه، برخی با رقابت و همین‌طور گروهی با اشکال دیگر حل تعارض، با آن برخورد می‌کنند. برخی از افراد، مجادله‌گر و مباحثه‌کننده هستند. آنان از تعارض استقبال می‌کنند و آن را دوست دارند. افراد خودکامه ممکن است تا حد جنگ پیش بروند و چنان‌چه احساس بی‌ارزشی و بی‌احترامی کنند، خشمگین می‌شوند. آنان با نظارت مستقیم و کنترل شدید زیردستان، سبب بروز تعارض می‌شوند.

تغییر اجتماعی و سازمانی:

انسان در مقابل هر تغییری که بخواهد عادات، ادراک و نگرش‌های او را برهم بزند، مقاومت می‌کند. مقاومت در برابر تغییر، حاصل احساس تعارض بین وضع موجود و وضع تغییر شکل‌یافته می‌باشد. کسی که نسبت به اولویت‌ها، هدف‌ها و مقاصد سازمانی مردد است، نمی‌تواند همه‌ی مسائل را به‌سادگی بپذیرد. علت اساسی این امر، تعارضی‌ست که بین فرد و اهداف، ساختار و رهبری سازمان یا عامل تغییر وجود دارد. تغییر روش و سبک مدیریت نیز می‌تواند عامل بروز تعارض و پدید آمدن مقاومت گردد.

ابهام در حیطه‌ی مسؤلیت‌ها:

نبودن شرح دقیق وظایف و شغل و صدور دستورات مبهم و ناکافی از سوی مدیران، منجر به ابهام شغل می‌شود. وقتی ابهام در شغل وجود داشته باشد، تداخل مسؤلیت‌ها به‌وجود می‌آید؛ به‌طوری‌که دو نفر یا دو گروه تصور می‌کنند که کاری، وظیفه‌ی هر دو است یا وظیفه‌ی هیچ‌کدام نیست؛ بنابراین وجود ابهام در شغل و وظایف، زمینه و محیط مناسبی را برای بروز تعارض ایجاد می‌کند.



ادامه دارد...

حمیدرضا مرادی

کارشناس ارشد مدیریت و مدرس کارآفرینی