

# تضاد و رابطه آن با مدیریت

## مقدمه:

یکی از وظایف خطیر مدیران، بررسی مواردی است که تضاد در سازمان بروز می‌کند. در واقع، چون بروز تضاد بین کارکنان، بین رؤسا و زیردستان، و حتی بین رؤسای واحدها با یکدیگر امری اجتناب ناپذیر است، مدیر باید همواره نکات زیر را به یاد داشته باشد:

**الف** مسئولیت پیامدهای هر نوع تضاد بر عهده اوست.  
**ب** اگر تضاد نباشد، یا باشد و به اطلاع مدیر نرسد، نمی‌توان به اهمیت آن پی برد. به همین دلیل، چاره اندیشی برای مقابله با تضاد، یا بهره‌برداری از آن غیرممکن خواهد بود.

**ج** پیدا کردن ریشه‌های تضاد امری اساسی است. این امر ممکن است از نگرش و رفتار مدیر، عملکرد مدیر، دستورهای مدیر، یا نگرش و عملکرد زیردستان منشأ بگیرد. در مواردی نیز برای ریشه‌یابی تضاد باید به عوامل و مسایل خارج از سازمان توجه نمود.

## انواع تضاد

که همواره حل یک مشکل از پیشگیری آن دشوارتر است.  
 برای پیشگیری از بروز تضاد می‌توان به شیوه‌هایی نظیر آنچه در زیر می‌آید، اقدام کرد:

- ۱- انتخاب دقیق و توأم با اندیشه کارکنان<sup>(۱)</sup>
- ۲- اجتناب مدیر از صدور دستورهایی که احتمال می‌رود به دلایل متعدد، و از جمله به دلیل برخورد آن با منافع شخصی کارکنان، به تضاد منجر شود.

بروز تضاد بین افراد یا گروهها امری عادی است. اما چنانچه این پدیده از مرزهای خاصی فراتر رود بررسی و حل آن مشکل‌گانه مسئله ساز می‌شود. ویژگیهای شخصیتی متفاوت کارکنان و ناهماهنگی اهداف شخصی آنان را، از مهمترین مشکلات این قضیه می‌دانند، زیرا موجب می‌شود که حل تضاد با اشکال مواجه گردد. به همین دلیل، بزرگترین کاری که مدیران می‌توانند انجام دهند، جلوگیری از بروز تضاد در سازمان است، چرا

۱- در قانون استخدام کشوری ایران در این راستا تمهیداتی از قبیل شرکت در آزمون - گزینش و استخدام

خود است.

۴- اطمینان از اینکه معمولاً رازهای سازمان برملا می‌شود و به ندرت می‌توان آن را پنهان کرد. در نتیجه، هرگاه بین دو یا چند نفر تضاد بروز کرد، مدیر باید به طریق مقتضی آن را به صورت یک مسئله باز بررسی کند. این کار دال بر اعتماد به نفس و احاطه مدیر است و ارزش او را در بین زیردستان زیادتر می‌کند.

۳- پرهیز مدیر از تبدیل امور سازمان به امور شخصی، منظور این است مدیر نباید آنچه را که به کارهای سازمان مربوط می‌شود به گونه‌ای مطرح و بررسی کند که کارکنان تصور کنند این کارها به خود او مربوط می‌شود. در واقع، کارکنان انتظار دارند مدیر را در رأس سازمان ببینند، نه اینکه این توهم در ذهن آنان ایجاد شود که مدیر به دنبال منافع شخصی

## چند نوع تضاد

### الف: تضاد بین گروهها

در سازمانهایی که از چند اداره کل، اداره، گروه و مانند آن تشکیل شده باشد بروز تضاد اجتناب ناپذیر است. در حقیقت، سازمانها با این مشکل مواجه هستند که از یک طرف باید کارها را بین واحدهای مختلف تقسیم کنند تا بهتر و سریعتر انجام شود، زیرا تقسیم کار یک اصل اساسی برای اداره امور است. و از طرف دیگر چون معمولاً هر واحد قلمرو منافع ویژه‌ای دارد، نمی‌توان تصور کرد که اعضای آن با گروههای دیگر در تضاد قرار نگیرند. در عین حال، برای پیشگیری از چنین تضادهایی می‌توان به روشهای زیر اقدام کرد:

← ۱- تأکید بیشتر بر سازمان به عنوان یک کل یا مجموعه، و در عوض تأکید کمتر بر عملکرد هر یک از واحدها. در عین حال، لازم است در زمان ارزشیابی واحدها، عملکرد هر

برای آنکه بتوان بحث تضاد را به شیوه‌ای سودمند بررسی کرد، بهتر است دو نمونه از تضادهای معمول در سازمان را به اختصار عنوان کنیم. این نمونه‌ها به شرح زیر است:

### الف: تضاد با مدیر

تضاد با مدیر یا تضاد اجرایی هنگامی بروز می‌کند که کارکنان تصور کنند مدیر تصمیم خوبی اتخاذ نکرده، یا وظایفی که به آنان محول نموده عادلانه یا در حد توان آنان نیست. اگر این تضاد سازنده باشد، یا به بیان دیگر در جهت اصلاح تصمیم سیر کنند، می‌توان به نحو مطلوب از آن استقبال کرد. بنابراین، چنانچه یک یا چند کارمند به تصمیم مدیر اعتراض کنند، مدیر وظیفه دارد این اعتراضها را بشنود تا پس از بحث و بررسی آن، بتوانند به اتفاق یک تصمیم مورد قبول اتخاذ کنند.

کدام و نقش آن در پیشبرد کارهای سازمان جداگانه مورد توجه قرار گیرد. (۲)

← ۲ - شایسته است بین کارکنان و واحدهای سازمان ارتباط زیادتری برقرار شود و از طریق تشکیل جلسات گروهی موجبات تفاهم هرچه بیشتر افراد فراهم گردد. طبعاً در این جلسات نیز بحثهایی مطرح می شود که اگر به نتیجه نرسد، به نوبه خود مسئله ساز و تضادبرانگیز خواهد شد. بنابراین، مدیر سازمان باید توجه داشته باشد که بحثها در هر جلسه خاتمه یابد و اعضای حاضر در آن جلسه با رضایت آن را ترک کنند.

← ۳ - لازم است مدیر سازمان شرایطی را فراهم آورد که اعضاء به شرکت هرچه بیشتر در جلسات گروهی تشویق شوند و در ابراز

← ۴ - در صورت امکان بهتر است کارمندان در یک واحد ثابت نمانند، بلکه به تناسب تخصص و مهارت خود در واحدهای مختلف سازمان کار کنند. این اقدام موجب می شود که بین هر گروه یا گروه دیگر روابط دوستانه زیادتری ایجاد شود و خود به خود مانع بروز تضاد گردد. (۳)

## برای رفع تضاد چه باید کرد؟

بگیریم. بنابراین، با در نظر گرفتن این سه نکته، می توان اقدامات زیر را برای حل تضادهایی که خواه ناخواه در هر سازمان بوجود می آید، پیشنهاد کرد:

● ۱ - تعیین تضادهای «واقعی» در برابر تضادهای «خیالی» یا آنچه فقط ظاهر آن

هر چند گفته شد که مدیر می تواند از بروز تضاد جلوگیری کند، اما اشاره دیگر ما این بود که بروز تضاد در روابط اعضای سازمان اجتناب ناپذیر است. همچنین، اشاره شد که گاه لازم است به طور عمدی در بین کارکنان تضاد ایجاد کنیم تا از بحثها نتایج سودمند

- ۲- برای جلوگیری از رقابت ناسالم، توصیه می شود در ارزشیابی هر واحد اقدامات تخصصی آن بیش از کارهای عمومی مورد توجه قرار گیرد و نمره یا امتیاز زیادتری برای آن در نظر گرفته شود.
- ۳- در کتابهای روان شناسی مدیریت (رفتار سازمانی) از این اقدام به نام «چرخش شغلی» نام می برند و آن را برای مقاصد متعدد، از جمله تقویت روحیه کارکنان، بسیار مفید می دانند.

درعین حال، باید توجه داشت که راضی نگاه داشتن همه کارکنان و گروهها در همه حال، امکانپذیر نیست.

- ۱۰- ایجاد هماهنگی در بین افراد و گروههای سازمان برای توافق بر سر راه حلی که هر چند بهتر نیست، اما بیش از سایر راه حلها رضایت خاطر طرفین را فراهم می‌آورد. برای این منظور می‌توان مسایل را برحسب ارزش آن برای سازمان درجه بندی و به ترتیب اولویت در جلسه‌ها مطرح کرد. این کار از دشواریهای مدیریت است، زیرا افراد و گروههای صاحب قدرت، از طرح نادرست یا غیردقیق مسایل، سوء تفاهم کلامی و رفتاری، فقدان مهارت، نداشتن سوابق تحصیلی متناسب با موضوع مورد بحث، ظاهر شدن در نقشهای نادرست و دهها عامل دیگر که در آن دخالت دارد. به سادگی نمی‌گذرند بی‌تدرید، توضیح تفصیلی هر یک از این عوامل دشوار است، اما برای روشن شدن بحث به بررسی دو نمونه آن می‌پردازیم.

### الف: قدرت‌نمایی یا سلطه جویی

از ویژگیهای شخصیتی عده‌ای از افراد است که تقریباً در سنین ۴ تا ۶ سالگی شکل

به تضاد شباهت دارد. (۴)

● ۲- تشخیص تضادهای سازنده از تضادهای ویرانگر برای استفاده از گروه نخست و مقابله با گروه دوم.

● ۳- قائل شدن تفاوت بین تضادهای فردی و گروهی و حل و فصل آن حسب مورد.

● ۴- پیدا کردن ریشه‌های سوء تفاهم، بویژه آنچه به گفت و شنوهای عادی از همفهمی مربوط شود.

● ۵- استفاده مدیر از قدرت اداری و حقوقی و اجرایی خود برای حل تضاد به شرط آنکه به استبداد منجر نشود.

● ۶- استفاده مدیر از مهارت و ویژگیهای شخصیتی و نفوذ معنوی خود در جهت از بین بردن تضاد.

● ۷- تعدیل قدرتهای گروهها یا واحدهای سازمان به نحوی که نتوانند چیزی را به واحدهای دیگر تحمیل کنند. (۵)

● ۸- جلوگیری از بسط نفوذ یک نفر در سازمان، زیرا چنین نفوذی به تشکیل گروههای مخالف کمک می‌کند.

● ۹- ایجاد مصالحه یا اتخاذ روشی که به‌طور نسبی مورد قبول همه افراد یا گروهها باشد. به این ترتیب، هیچ شخص یا گروهی احساس نخواهد کرد که به او ظلم شده است.

۴- ممکن است ظاهراً بین دو خویشاوند شاغل در یک سازمان تضاد وجود داشته باشد. در این حالت، مدیر کم تجربه ممکن است بخواهد از این تضاد بهره‌برداری کند اما مدیر باتجربه می‌داند که تعصب خویشاوندی اهمیتی فراتر از مسایل سازمانی دارد و منافع مشترک آن دو به سرعت تضاد ظاهری آنان را از بین می‌برد.

۵- در بعضی از سازمانهای کشور ما واحدهای حسابداری و حسابرسی از قدرت و نفوذ چشمگیری برخوردارند، حال آنکه این واحدها در اکثر قریب به اتفاق سازمانهای ما جنبه خدماتی دارند و کار اصلی سازمان را واحدهای دیگر انجام می‌دهند. بنابراین، مدیر نباید به گونه‌ای رفتار کند که چنین واحدهایی به اصطلاح حرف اول را بزنند.

بتوانند کسانی را که با سمتهای مورد نظر او در سازمان بیشترین انطباق را دارند، برگزینند. طبعاً با گزینش صحیح کارمندان می توان مانع بروز بسیاری از تضادها شد.

برعکس، چنانچه سنجش شخصیت کارکنان رعایت نشود، مدیر با افرادی سرسخت و یکدنده روبه رو خواهد شد که از موضع خود به شدت دفاع می کنند و اصرار دارند دیگران تابع آنها باشند. این قبیل افراد، تحت تأثیر روحیه قدرت طلبی خود، به استدلال اهمیت نمی دهند تهدیدگرند، کارهایی را که تصور می کنند جنبه دستوری دارد انجام نمی دهند یا در انجام آن تعلل می ورزند، و به بیان ساده تر به جای آنکه همکاران خوبی باشند، مزاحمان خوبی خواهند بود.

### ب: ظاهر شدن در نقشهای نادرست

از دیگر عواملی است که باعث ایجاد تضاد می شود. در کشورهایی که اتحادیه های کارمندی یا کارگری وجود دارد، مثال بارز این امر کسانی هستند که به نمایندگی اتحادیه خود در بعضی جلسات شرکت می کنند، اما پس از خاتمه جلسه و انتشار نتایج آن، مسئولین اتحادیه اعلام می دارند که آنچه از طرف اتحادیه آنها در جلسه مطرح شده درست نبوده و مورد تأیید آنها نیست. در نتیجه، بین اتحادیه و طرف مقابل تضاد یا تضادهایی بروز می کند که ممکن است در کوتاه مدت نتوان آن را حل کرد.

نسبتاً نهایی خود را پیدا می کند، اما با گذشت زمان تشدید یا تعدیل می شود. یعنی چنانچه شرایط محیطی در جهت موافق انسان سلطه جو سیر کند، سلطه جویی وی شدیدتر یا مستحکمتر خواهد شد، اما اگر شرایط محیطی در جهت عکس قدرت نهایی جریان داشته باشد، معمولاً انسان سلطه جو ناچار است خود را با محیط تطبیق دهد به این ترتیب، او حداقل روش ملایمتری در پیش خواهد گرفت و مخصوصاً در کارهای سازمانی نرمش زیادتری از خود نشان خواهد داد. (۶)

از سوی دیگر، تقریباً در تمام سازمانهای بزرگ در هنگام استخدام کارکنان جدید ویژگیهای شخصیتی آنان را می سنجند. این کار به کمک آزمونهای (تستهای) شخصیتی انجام می شود تا معلوم گردد متقاضیان استخدام چه نوع خلق و خویی دارند و میزان انطباق خلیقات آنان با کاری که باید در سازمان انجام دهند، چقدر است. برای مثال، انتظاراتی که مدیر و مردم از رئیس حسابداری اداره دارند با آنچه توقع دارند رئیس روابط عمومی انجام دهد، کاملاً متفاوت است: به طور معمول رئیس حسابداری را شخصی جدی، کم حرف، سختگیر و مانند آن می شناسند در صورتی که مهربانی، خوشرویی، مجلس آرای و نظایر آن را از صفات رئیس روابط عمومی می دانند. به این ترتیب، مدیر باید به کمک پرسشنامه، ویژگیهای شخصیتی متقاضیان را تعیین کند تا

۶- برای مطالعه سلطه جویی و معایب آن، و همچنین خویشتن سازی و محسنات آن، خوانندگان به مطالعه کتاب «اورت شوستروم». روانشناسی انسان سلطه جو، ترجمه قاسم قاضی و غلامعلی سرمد، تهران: مرکز