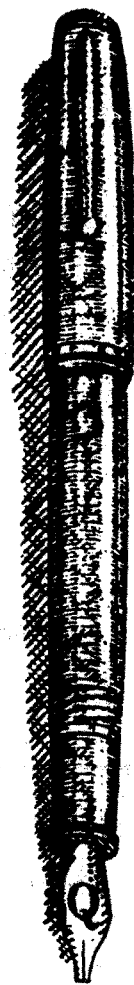


سرمقاله: برخورد آرا در سازمان



صاحب‌نظران سازمان و مدیریت تاکنون به ترتیب زمانی سه دیدگاه در زمینه اختلاف سلیقه و تضاد و تخاصم در سازمان ارائه کرده‌اند. نظریه پردازان کلاسیک بر این باورند که تضاد اجتناب پذیر است و هر گونه تضادی بد است و باید از آن اجتناب شود. رفتار گرایان تضاد را طبیعی و نتیجه اجتناب ناپذیر زندگی سازمانی می‌دانند و تلقی آنان این است که تضاد نه تنها می‌تواند مفید باشد بلکه موجب بهبود عملکرد سازمان نیز می‌شود. تعامل گرایان نه تنها تضاد را نیروی مثبتی در سازمان می‌دانند بلکه بر این باورند که قدری اختلاف سلیقه برای سلامت و عملکرد اثربخش سازمان یا واحدهای آن کاملاً ضرورت دارد. از این رو تضاد را به دو دسته تقسیم می‌کنند تضاد کارکردی و غیر کارکردی. هنگامی که تضاد حامی هدفهای سازمانی باشد آن را کارکردی می‌نامند ولی هرگاه اختلاف سلیقه و تضاد به صورت مانعی برای کسب هدفهای سازمانی درآید آن را تضاد غیر کارکردی می‌خوانند. مزایای پنجگانه‌ای را که برای تضاد کارکردی برشمارده‌اند عبارت است از:

- ۱- محرک تغییر و تحول سازمانی
- ۲- مولد نوآوری و خلاقیت
- ۳- روشنگر مسائل و هدفها
- ۴- فزاینده ارتباطها
- ۵- فزاینده انرژی در واحدها

ناگفته نماند که واژه تضاد یا تخاصم بار منفی دارد در حالی که اختلاف نظر و سلیقه یا برخورد آرا این بار منفی را ندارد در واقع اختلاف سلیقه با تضاد و تخاصم را می‌توان در دو نهایت یک محور در نظر گرفت بنابراین برای برخورد آرا در سازمان باید شرایط لازم را فراهم کرد. مطالعات نشان می‌دهد که ایجاد اختلاف نظر در میان کارکنان یا واحدها در هر یک از موارد زیر سودمند است:

- ۱- هرگاه عده‌ای بلبه قربان‌گو اطراف مدیر را گرفته باشند.
- ۲- هرگاه کارکنان جرأت ابراز جهل و عدم اطمینانهای خود نسبت به مسائل را نداشته باشند.
- ۳- تمرکز زیاد تصمیم گیرندگان رسیدن به مصالحه‌ای که ارزشها، هدفهای بلند مدت یا سلامت سازمان را خدشه‌دار کند.
- ۴- هرگاه تلقی مدیران این باشد که اگر به هر قیمت که ممکن است نمایی از صلح و صفا و همکاری از واحدشان ارائه دهند به نفعشان است.
- ۵- هرگاه تصمیم گیرندگان اصرار شدیدی داشته باشند که تصمیمات آنان موجب رنجش دیگران شود.
- ۶- هرگاه مدیران سازمان باور داشته باشند که برای کسب مزایای سازمانی محبوبیت لازم است نه شایستگی و عملکرد عالی.
- ۷- هرگاه مدیران به ناحق شیفتهٔ اجماع نظرها برای تصمیمهای خود باشند.
- ۸- هرگاه کارکنان مقاومت شدید غیر معمولی در برابر تغییر از خود نشان دهند.
- ۹- هرگاه فکرهای نو از سازمان رخت بر بسته باشد.
- ۱۰- هرگاه ترک خدمت و جابجایی کارکنان فوق العاده کم باشد.

در فرهنگ اسلامی فرهیختگان مسلمان بر این باورند که: «لولا التَّضَادُّ مَا صَحَّ حَدُوثُ الْحَادِثَاتِ» اگر تضاد نبود هیچ پدیده‌ای بوجود نمی‌آمد و همچنین «لولا التَّضَادُّ مَا صَحَّ الْفِيضُ عَنِ مَبْدَاءِ الْجَوَادِ» اگر تضاد نبود فیض وجود از مبداء بخشش جاری نمی‌شد. از این رو مدیریت باید با حصول بینش عمیق در مورد علل بروز حوادث و سعه صدر در مقابل آنها این اختلاف نظرها و تضادهای ناشی از آنها را در جهت ارتقاء افراد و اهداف سازمانی قرار داده و حوادث و مشکلات را فرصتهایی بداند که می‌توان با استفاده از آنها فیض را در محیط سازمان جاری کرده و افراد و سازمان را به کمال رساند. زیرا در دل هر مسأله فرصتی است.

دکتر علی رضائیان