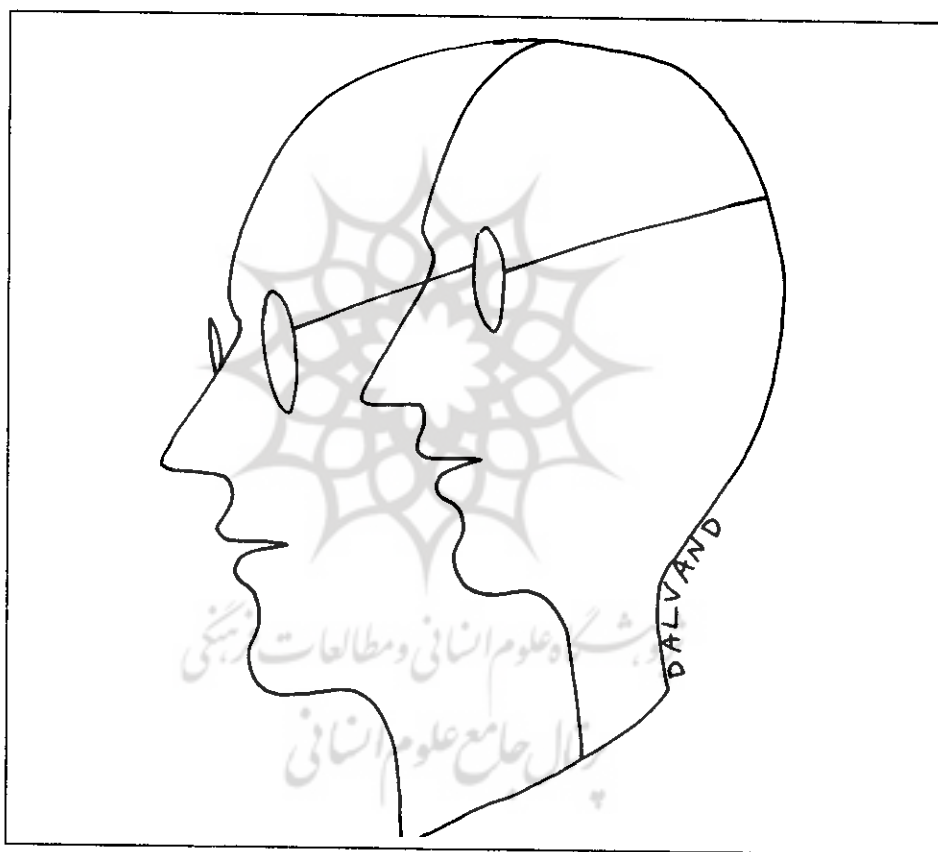


کاربرد منطق تناقض در اعتلای خلاقیت سازمانی

مقدمه در این مقاله تلاش شده تا ابعاد مختلف یک الگوی تحول مدار یعنی منطق تناقض (LOGIC OF CONTRADICTION) معرفی و شناسایی گردد. هدف از معرفی این الگو، بررسی و مطالعه تاثیر آن بر خلاقیت سازمانی است. از آنجا که رویکرد تناسب در ادبیات خلاقیت چارچوب فلسفی خاص خود را دارد، رویکرد تناقض یا عدم تناسب نیز ممکن است دارای چارچوب فلسفی خاص خود بوده و تبعات و اثرات ذیقیمتی براعتلای خلاقیت سازمانی داشته باشد. در این مقاله با طرح نگرشهای موجود درباره تناقض، اصول دیالکتیک تناقض، چهار سوال اساسی و مثال شرکت ایتل کوشش شده تا منطق تناقض و تاثیر آن بر خلاقیت سازمانی مورد بررسی و تأمل قرار گیرد.



صابر مقدمی

منطق تناقض

ما در محیطی سرشار از تحولات پیوسته و مداوم زندگی می‌کنیم که تضاد و تناقض موجود در آن به عنوان یک واقعیت انکارناپذیر در زندگی انسانها تبدیل شده است. منطق تناقض دیدگاهی است که تناقض و تضاد را به عنوان ابزار و وسیله ای تلقی می‌کند که موجبات رشد و تحول سازنده و مولد در سازمانها را فراهم می‌کند. تعاریف زیادی از واژه تناقض توسط کارشناسان و صاحب نظران

مدیریت صورت گرفته است. (F.FINK, 1968) این واژه از زوایای مختلف مورد تعبیر و تفسیر قرار گرفته است. تعدادی از این نگرشها و نقطه نظرات با یکدیگر مشابه بوده و برخی دیگر تفاوت‌های اساسی با بقیه دارند. اگر بخواهیم نگرشها و نقطه نظرات موجود درباره تناقض را بررسی کنیم باید به نگرشهای زیر اشاره کنیم (S.P. ROBBINS, 1974):
نگرشی سنتی: در این نگرش فرض می‌شود که تناقض مخرب و ویرانگر است. در فرهنگ

لغات نگرش سنتی، واژه تناقض با واژه هایی چون تمرد، سرکشی و تخریب مترادف است. این نگرش طی دهه های ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ درباره گروهها رواج داشت.
نگرش روابط انسانی: کسانی که دارای این نگرش هستند بر این باورند که وجود تناقض و تعارض بین انسانها امری طبیعی است. بنابراین، تناقض باید به عنوان یک واقعیت پذیرفته شود. این نگرش از اواخر دهه ۱۹۴۰ تا ۱۹۷۰ رواج داشت.

رایانه ای و ایجاد و گسترش بازارهایی برای آنها، اقدام به ایجاد عدم تناسب و واکنش موفق نسبت بدان پرداخت. اینتل به خوبی آگاه بود که هر نسل جدید تراشه های رایانه ای موجب ایجاد تضاد در بازار خواهد شد. مصرف کنندگان فعلی انگیزه کمی برای خرید تراشه های جدید داشتند زیرا آخرین نسل تراشه های موجود در بازار هنوز نیازهای مصرف کنندگان را تامین می کرد. اما اینتل چه تمهیدی را در پیش گرفت؟ به جای اینکه دست روی دست بگذارد کوشید برای تراشه های جدید بازاری دست و پا کند. اینتل پیش از اینکه به توسعه تراشه های جدید روی آورد بیش از ۷۵۰ میلیون دلار در بنگاههای کوچک سرمایه گذاری کرده بود. این بنگاهها اینتل را امیدوار می کردند که نیازهای جدیدی برای رایانه های دارای نسل جدید تراشه ها به وجود آورد. این موضوع به اینتل کمک کرد تا برای تراشه های جدید خود بازار پر رونقی بیافریند. (PILLER, 1999)

سوال دوم: کدام الگوی تناسب به اعتلای بیشتر خلاقیت می انجامد؟ منطق تناقض تاکید می کند که تحول دائمی است. با گذشت زمان تحولات تدریجی و آهسته به تحولات بنیادی و دائمی تبدیل می شوند. الگوی تحول سپس عواملی را شناسایی می کند که بر له یا علیه تحول عمل می کنند، تعیین می کند که بسیاری کنترل این عوامل چقدر باید تغییر کرد و برای ظهور تحولات انقلابی یا بنیادی چه تمهیداتی لازم است. (FORD & FORD, 1994) تحولات تدریجی ممکن است برای یک سازمان سودمند باشد. اما تحولات انقلابی توان بالقوه سازمان را برای ارائه راهکارهای خلاق و ممتاز افزایش می دهد. این راهکارهای خلاق و ممتاز شیوه های انجام کسب و کار توسط سازمان را از سایر سازمانها متمایز می سازد. مثلاً توسعه محصولات حافظه ای و میکروپروسسورها توسط اینتل از الگوی تحول تدریجی پیروی می کند. اینتل سرگرم تکمیل فناوری حافظه بود. این تحولات تدریجی نهایتاً موجب ایجاد تحولات انقلابی در بازار حافظه و میکروپروسسورها شد.

سوال سوم: کدامیک از منابع تناقض به اعتلای بیشتر خلاقیت می انجامد: در منطق تناقض فرض می شود که تناسب از تحولات درونی

نگرش تعامل: کسانی که از این نگرش به تناقض می نگرند معتقدند که یک گروه هماهنگ، آرام و بی دغدغه ممکن است از احساسات انسانی تهی شده و در برابر پدیده های مهم تحول و نوآوری واکنش لازم را از خود نشان ندهد. بنابراین، براساس این نگرش مدیران و رهبران سازمانها وظیفه دارند که سطح معینی از تناقض بین افراد و گروهها را به رسمیت بشناسند. اصول دیالکتیک تناقض: برای اینکه چارچوب جامعی برای شناخت منطق تناقض فراهم گردد لازم است به معرفی سه اصل اساسی دیالکتیکی بپردازیم این اصول به شرح زیر است:

اصل اول: در این اصل فرض می شود که سرچشمه تحولات موجود در محیط، تعارض و درگیری بین عوامل و مولفه های مخالف درونی است. هرچند اغلب عنوان می شود که عوامل خارجی نیز تحول آفرینند اما در این اصل دیالکتیکی فرض می شود که نیروهای خارجی تنها به عنوان بستر و زمینه اولیه تحول عمل می کنند. به بیان دیگر، این تناقض بین نیروهای داخلی است که موجبات بروز تحول را فراهم می سازد. (MORGAN, 1997)

اصل دوم: در این اصل فرض بر این است که تحول یک فرآیند تدریجی و گام به گام است. به عبارت دیگر، حل و فصل تناقضات موجود بین عوامل و مولفه های مخالف موجب می شود تناقض یا تضاد جدیدی به وجود آید. این تناقض جدید به نوبه خود نتایجی را به دنبال خواهد داشت که به ندرت ثابت و همیشگی است. (POOL & VAN DE VEN, 1989) این فرآیند تا زمانی ادامه خواهد یافت که هدف و آرمان نهایی سازمان تحقق یابد. از این رو، می توان نتیجه گرفت که تحول از حل و فصل و رویارویی تناقضات به وجود می آید تا اجتناب از آن. در حقیقت، وجود تناقض معیار یک تحول سازنده است در حالی که فقدان آن موجب رکود است.

اصل سوم: در این اصل فرض می شود دو نوع تحول وجود دارد: تدریجی و انقلابی. ابتدا تحولات تدریجی رخ می دهد، سپس این تحولات به میزان قابل توجهی انباشته شده و توان و قدرت حاصل از تحولات تدریجی زمینه ساز تحولات بنیادی یا انقلابی می شود. از اینرو، تجمع تحولات تدریجی سکوی پرتابی می شود برای سازمان که بتواند تحولات

منطق تناقض موجبات رشد و تحول سازنده را در سازمان ها فراهم می کند

انقلابی مورد نظر خود را عملی سازد. (FORD & FORD, 1994) این اصل دیالکتیکی بر این ایده بنا نهاده شده است که هیچ چیز در حاشیه امنیت قرار نداشته و جنگ و ستیز بین اضداد تا ابد ادامه خواهد داشت. براساس این اصل می توان چنین نتیجه گرفت که نظریات تعادل یا تحول تدریجی واقعیت را ساده می انگارند. سازمانها ممکن است ثابت و بدون تغییر جلوه کنند اما آنها با تغییر افکار و تلقیات درونی کارکنانشان پیوسته در حال دگرگونی اند. (POOL & VAN DE VEN)

اگر با عینک منطق تناقض به خلاقیت بنگریم با چهار سوال اساسی روبرو می شویم. پاسخ به این سوالها بایستی تاثیر بین عوامل فردی و محیطی مربوط به خلاقیت را نمایان سازد.

سوال اول: میزان تناسب لازم برای اعتلای خلاقیت چقدر است؟ در منطق تناقض، تنش و تضاد به عنوان عوامل اصلی تحول تدریجی قلمداد می شود. در این منطق فرض می شود که خلاقیت زمانی تحقق می یابد که بین افراد و محیط آنان یا بین سازمان و عوامل محیطی آن هماهنگی وجود داشته باشد. وجود تناسب و فقدان رفتار خلاق و مخاطره جویانه منتهی گرد. به بیان دیگر، تحقق خلاقیت نتیجه و ثمره بروز عدم تناسب بین افراد و عوامل محیطی است. مثلاً شرکت اینتل برای تولید محصولات

نشأت می گیرد. به عبارت دیگر، عوامل خارجی ممکن است زمینه را برای ظهور تحول فراهم سازد اما این عوامل و نیروهای درونی است که موجب ظهور تحول می شود. (MORGAN, 1997) بر این اساس می توان نتیجه گرفت که عواملی همچون جبران خدمت، سیستم پاداش، منابع و تجهیزات، منابع انسانی و غیره شرایط لازم برای خلاقیت را فراهم می کنند، اما این نیروهای درونی افراد نظیر تواناییها، مهارتها، انگیزش و غیره است که موجب بروز خلاقیت می شود. مثلاً زوال صنعت قدیمی رایانه شرایط لازم را برای ایتل مهیا ساخت تا به تامین نیازهای بازار همت گمارد. اما مدیریت ایتل نچهار بود از طریق شناخت فرصتها، شناخت افراد مناسب و فراهم ساختن امکان استفاده این افراد از فرصتها، از موقعیت ایجاد شده استفاده کند. سایر شرکتهای تولیدکننده رایانه نیز از این شرایط برخوردار بودند اما آنها نتوانستند از آن بهره مند شوند. در واقع این تواناییهای درونی ایتل بود که موجب شد از شرایط مطلوب محیطی به خوبی استفاده کند.

سوال چهارم: مدیریت موثر اعتلای خلاقیت چگونه باید باشد: براساس منطق تناقض، حل و فصل مداوم تناقضات موجب بروز تناقضات جدید می گردد (MORGAN, 1997). خلاقیت یک فرآیند متقابل است که شامل سازمان، کارکنان و محیط سازمانی است. این عوامل بر یکدیگر تاثیر و تاجر دارند. مدیران سازمانها قادرند خلاقیت و عملکرد بالای سازمانی را از طریق ایجاد یک بستر مناسب برای تاثیر و تاجر تناسب و تناقض ارتقا ببخشند. آنان باید به تعارض مشروعیت بخشیده و بحث و جدلهای سالم را در سازمان حکمفرما سازند. مثلاً فلسفه مدیریت ایتل و فرهنگ شرکتی آن مروج تعارضات سالم و مفید است. «اندی گرو» مدیرعامل ایتل می دانست که مدیران ممکن است به خاطر ترس کارکنان از بیان اخبار ناگوار، نتوانند به مدیریت موثر چالشها بپردازند. از این رو جلسات مداومی را برگزار می کرد که در آن به بحث و بررسی پیرامون نقاط ضعف و قوت برنامه ها پرداخته می شد. این جلسات بحث آزاد را ترویج می کرد. (WOODMAN, 1993)

خلاصه یک فرآیند متقابل است که شامل سازمان کارکنان و محیط سازمانی می شود

نتیجه گیری

رویکرد منطق تناقض ارائه گر یک چالش جالب و بالقوه مفید برای بنگاهها است. بادر نظر گرفتن این موضوع، سوالهای متعددی وجود دارد که محتاج توجه و دقت افزونتر است. نخست، آیا اصولی که مطرح گردید مبنای محکمی برای کسب اطلاعات بیشتر درباره گروه و تحلیل گروهی در بنگاه را مهیا می سازد؟ آیا سوالهای مطرح شده می تواند در ابعاد دیگر مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد؟ مثلاً آیا می توان درباره اندازه، الگو و منابع تناسب در بین گروه به اظهار نظر پرداخت؟ در پاسخ می توان خاطر نشان کرد که مفهوم تناسب می تواند به روش یا شیوه ای در درون گروه و بین افراد مطرح شود که بازتاب منطق تناقض باشد.

ثانیاً، چه چیزی بیانگر عدم تناسب سالم و سازنده است؟ پیشنهادات زیر می تواند مدیران را در این زمینه یاری سازد:

- ابراز مخالفت را ترویج کنید؛
- مهارتهایی را توسعه دهید که تعارض سازنده و مولد را تسهیل و هموار می کند؛
- رفتارهای مبتنی بر تفکر گروهی را تشویق و رایج سازید؛
- افرادی را استخدام کنید که دارای سوابق و عقاید مختلف باشند؛
- تحولات درونی را هدایت کنید و مطیع تمام

عیار عوامل ذینفع خارجی نباشید.

ثالثاً، طرح چه سوالهایی می تواند به سازمانها کمک کند تا وجود منطق تناقض را احساس کنند؟

• آیا ایده یا فکر تحول فرصت است یا تهدید؟

• آیا از حوادث و رویدادهای غیر مترقبه استقبال می شود یا نه؟

• آیا حفظ موقعیت فعلی بر کسب تجارب جدید ارجحیت دارد؟

• آیا تاکید اصلی بر حل مشکلات پی در پی است یا ترویج افکار نو که با مشکلات موجود ارتباطی ندارد؟

• آیا تاکید مستمر بر نتایج کوتاه مدت یا بلندمدت تصمیمات است یا نه؟

• آیا کارکنان پر شور و حرارت مورد توجه قرار می گیرند یا کارکنان فاقد انگیزه و احساس؟

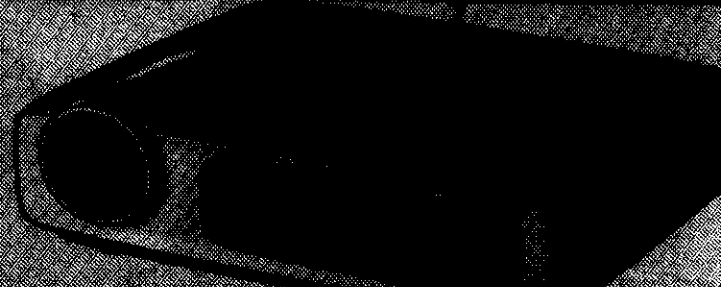
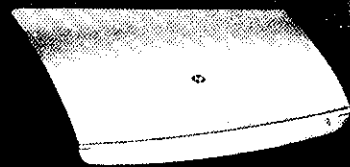
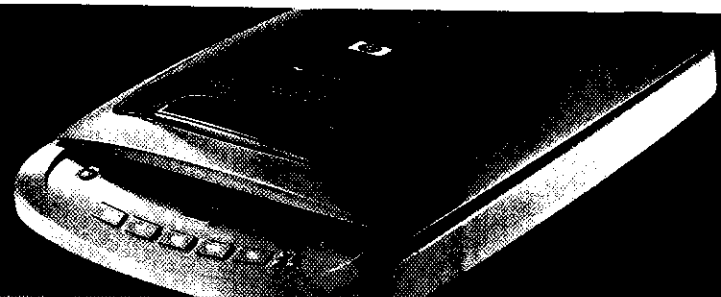
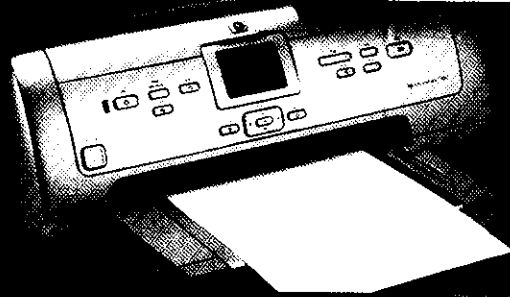
هدف از طرح این سوالها القای این اندیشه و تفکر است که شرکتهای چگونه ممکن است راه موفقیت را برای خود هموار سازند. منظور از

تاکید و تمرکز بر تناقض این واقعیت است که تناقض شرکتهای را تشویق می کند عادات و روشهای کاری خود را به چالش بطلبند. معرفی

الگوی منطق تناقض حداقل یک دیدگاه جایگزین را ارائه می کند که مطالعه پدیده پیچیده سازمانهای امروزی یعنی خلاقیت را آسان می کند. □

منابع

- FORD J, BACKOFF R. 1988. ORGANIZATIONAL CHANGE IN AND OUT OF DUALITIES AND PARADOX. IN PARADOX AND TRANSFORMATION: TOWARD A THEORY OF CHANGE IN ORGANIZATION AND MANAGEMENT, QUINN R, CAMERON K (EDS). PP 81-121. BALLINGER: CAMBRIDGE, MA
- F. FINK, "SOME CONCEPTUAL DIFFICULTIES IN THE THEORY OF SOCIAL CONFLICT" JOURNAL OF CONFLICT RESOLUTION, DECEMBER 1968, PP 12-60.
- MORGAN G. 1997. IMAGES OF ORGANIZATIONS. SAGE BEVERLY HILLS, MA
- PILLAR C. 1999. THE CHIPS ARE DOWN: INTEL FACES SERIOUS THREAT TO ITS DOMINANCE. LOS ANGELES TIMES FEBRUARY 22: CL
- POOLE MS, VAN DE VAN AH. 1989. USING PARADOX TO BUILT MANAGEMENT AND ORGANIZATION THEORIES. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 14: 562-578
- S.P. ROBBINS, MANAGING ORGANIZATIONAL CONFLICT: A NONTRADITIONAL APPROACH. (ENGLEWOOD CLIFF, NJ: PRENTICHALL, 1974) PP 11-25
- WOODMAN RW, SAYER JE, GRIFFEN RW. 1993. TOWARD A THEORY OF ORGANIZATIONAL CREATIVITY. ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 18: 293-321
- LINDA PARRACK LIVINGSTONE & OTHERS. 2002. PROMOTING CREATIVITY THROUGH THE LOGIC OF CONTRADICTION. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR. MARCH 23: 321-326



معرفی فروشندگان رسمی HP در ایران



فرزانگان فارس
۸۷۵۹۴۸۰

خیابان هویزه غربی، پلاک ۱۲۰



سرو رایانه
۸۰۲۷۳۶۴

خیابان کارگر شمالی،
خیابان هفتم، شماره ۷



خورشید زرینووار
۸۷۷۲۵۰۵

میرداماد غربی، جنب برج اسکان،
ساختمان ۳۴۲، طبقه دهم جنوبی



پیشکامان
۸۷۵۰۱۵۱

خیابان دکتر بهشتی، بعد از خیابان
کاوسی، جنب بانک کشاورزی،
پلاک ۲۰۰ طبقه اول



پیشکامان
۶۷۱۳۴۶۶

خیابان جمهوری، پاساژ
علاءالدین، شماره ۴۹۵۰



هیبران
۲۲۲۹۰۵۰

میرداماد چهارراه نفت



هیپتک
۸۸۴۲۹۷۲-۴

میدان هفت تیر، خیابان
شهید لطفی (تابنده)، پلاک ۴۱



نگاره
۸۷۶۶۷۶۱

میدان پالیزی، خیابان
شهید قندی، شماره ۵۷



محتساب
۸۷۷۴۳۲۳

بلوار آفریقا، نرسیده به چهارراه
جهان کودک، خیابان سپهر،
پلاک ۸، طبقه دوم

Computerise
کامپیوتریز

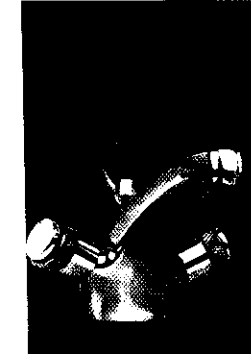
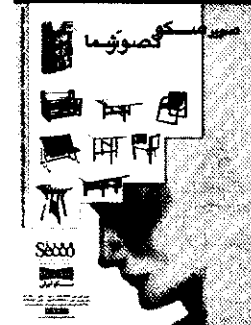
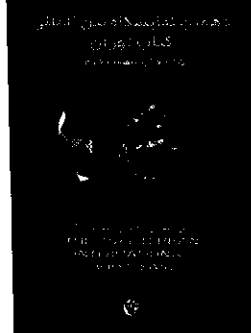
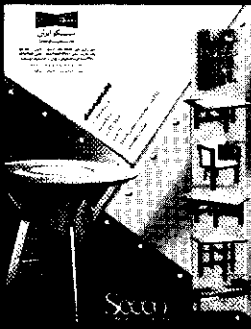
کامپیوتر ریز
۸۸۱۱۳۸۵-۶

خیابان کریمخان، خیابان
سنائی، کوچه ۹، پلاک ۲۰



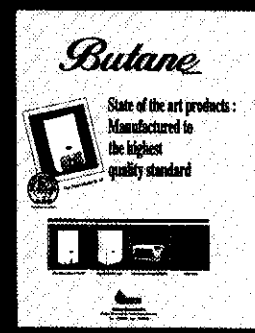
invent

منتظر تماس شما هستیم



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
 تال علم مع علوم انسانی
ASA

شرکت تبلیغاتی آسا
 از افتخارات ما همکاری با شرکتهای سازماتیها می چون :
 بوتان، پتروشیمی بندر امام، هواپیمایی قشم
 شرکت مخابرات، صا ایران، سکویایران، سارا اول
 بدر الکتریک (TOSHIBA, GE)، کولرگازی ایران
 شیشه، کفش وین، کومه، تک ظرف، کارتن ایران و البرز
 کمپرسورسازی ایران، فجر سپاهان، کمپارس، نیک و...
 بانکهای مرکزی، صادرات، ملت، تجارت، سپه و کشاورزی
 گروه های سازمان صنایع دفاع
 (ساصد، مهمانسازی، حدید، شیمیایی، فولادآلیاژی، زرهی و...)
 خیابان وزرا، خیابان دهم، ساختمان ۲۴، طبقه اول و دوم
 تلفن: ۸۷۰۰۶۰۶ (۲ خط)



کاغذهای مخصوص HP، با کیفیت عکس

- دوام تصویر
- تنوع بافت
- تصاویر عالی
- شفافیت رنگ
- کیفیت برتر چاپ



hp photo-quality paper

کیفیت بالای رنگ‌ها و چاپ تصاویر دقیق، تنها بستگی به کیفیت تصویر ورودی و چاپگری که استفاده می‌شود ندارند. با کاغذهای نیمه کلاسه HP کیفیت چاپ عکس‌های خود را تضمین کنید.



invent

همین الان تماس بگیرید:



مهران
۲۲۲۹۰۵۰



مهن
۲۷۰۵۱۵۳-۵



مهنک
۸۸۲۲۹۷۳-۲

Computerize
کامپیوتریز

کامپیوتر ریز
۸۸۱۱۲۸۵-۶



فرزادگان فارس
۸۷۵۹۳۸۰



سور رایانه
۸۰۲۷۲۴۲



ژرف نگر
۸۷۷۲۵۰۵



بامداد رایانه
۸۲۱۶۱۰۸-۱۰



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
رتال جامع علوم انسانی

بیمه البرز خدمتی متمایز

www.AlborzInsurance.IR