

پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری - فراگیر: به‌سوی رویکردی متوازن

منصوره محمدنژاد فردی^۱، رضا طهماسبی^۲، جبار باباشاهی^{۳*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

۳. استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکدگان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۲۸

چکیده

پارادوکس‌ها جزء پدیده‌های اجتناب‌ناپذیر در زندگی سازمانی هستند که به‌صورت دوراهی‌های تصمیم‌گیری آشکار می‌شود. مدیران، تنش‌های پارادوکس‌گونه را در موقعیت‌های مختلف تجربه می‌کنند و باید بتوانند پاسخ مناسبی برای حل چنین تنش‌هایی ارائه دهند. یکی از این موقعیت‌ها، مواجهه با تنش پارادوکس‌گونه مدیریت استعداد انحصاری - فراگیر است. پژوهش حاضر باهدف کشف راهکارهای مدیریت این تنش انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها کیفی است. جامعه آماری در این پژوهش مدیران پژوهشی و اجرایی در سطوح مختلف پژوهشگاه فناوری اطلاعات و ارتباطات بودند که تعداد ۲۸ نفر از آن‌ها با استفاده از فن نمونه‌گیری گلوله‌برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شد. نتایج پژوهش نشان داد که «عوامل تعدیل‌کننده تنش» شامل «عدالت سازمانی»، «ماهیت روابط بین فردی» و «دسترسی به منابع» بر شکل‌گیری تنش اثرگذار خواهند بود. ضمن آنکه دو پاسخ فعال شامل «پذیرش» و «تعادل و یکپارچه‌سازی» و نیز سه پاسخ غیرفعال شامل «سرکوب»، «تفکیک» و «فراکنی» به‌عنوان راهکارهای مدیریت تنش مشخص شد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد؛ پارادوکس انحصاری - فراگیر؛ پاسخ‌های فعال؛ پاسخ‌های غیرفعال

۱- مقدمه

مدیریت استعداد فرایندی است که اطمینان می‌بخشد سازمان افراد مستعدی را در اختیار دارد که برای دستیابی به اهداف سازمان به وجود آن‌ها نیاز است. از این‌رو مدیریت استعداد یک اولویت استراتژیک برای سازمان در نظر گرفته می‌شود و باید بخشی از کار هرروز مدیران باشد [۱]. با این حال، در رابطه با اینکه چه کسانی به عنوان استعداد در نظر گرفته شوند، نظرات متفاوتی وجود دارد. استعاره شناخته شده «جنگ بر سر استعدادها» بر این پیش فرض بنا شده که «دستیابی به تعالی سازمانی، مستلزم وجود یک باور اساسی نسبت به اهمیت استعداد است» [۲]. علی‌رغم غلبه این استعاره در بخش گسترده‌ای از ادبیات این حوزه و نیز تبدیل شدن آن به یک باور در اذهان عمومی، رفته رفته بر مخالفان آن افزوده شده است. ففر^۱ (۲۰۰۱) یکی از این مخالفان است. او معتقد است که جنگ بر سر استعدادها، استعاره‌ای غلط در مسیر موفقیت سازمان‌ها است. وی در تبیین این گفته بیان می‌کند که جنگ بر سر استعدادها می‌تواند به راحتی پیشگویی‌هایی را برآورده سازد که بخش بزرگی از نیروی کار را بی‌انگیزه یا آماده ترک سازمان می‌کند و باعث ایجاد نگرشی مغرورانه در افرادی می‌شود که برچسب استعداد بر آن‌ها زده شده است. این موضوع می‌تواند باعث شود سازمان به جای اصلاح فرهنگ و سیستم‌های مدیریتی، بر جذب استعدادها از بازار کار بیرون سازمان تمرکز کند [۳، ص ۲۲۹].

ورود این گفتمان به مدیریت استعداد، منجر به شکل‌گیری یکی از داغ‌ترین بحث‌ها در این حوزه یعنی تنش میان دو رویکرد انحصاری^۱ و فراگیر^۲ مدیریت استعداد شده است [۴]. رویکرد اول مبتنی بر این فرض است که تقاضا برای استعدادها از عرضه استعدادها فراتر خواهد رفت و منطق حاکم این است که برای داشتن بهترین استعدادها باید در یک ذخیره استعداد محدود رقابت کرد [۵]. از سوی دیگر، برای حرکت به سوی معنای فراگیر نیاز است به دو نوع تفسیر این واژه توجه شود. تفسیر اول، اینکه به همه افراد فرصت داده می‌شود تا قابلیت‌های خود را نشان دهند، اما فقط کسانی که از آستانه تعیین شده بالاتر می‌روند، به عنوان استعداد معرفی شوند. تفسیر دیگر این است که همه دارای نوعی از استعداد هستند و بنابراین باید به برنامه‌هایی دسترسی پیدا کنند که استعداد خود را شناسایی، تعیین و از آن استفاده کنند. بر اساس تفسیر دوم، مدیریت استعداد فراگیر برای همه فرصت استعداد بودن را فراهم می‌کند که به معنای فرصتی برای تحقق آستانه از پیش تعیین شده نیست [۶]. یکی از بهترین تعاریف از مدیریت استعداد فراگیر توسط سوایلز، دان و آور (۲۰۱۴)



ارائه شده است. این پژوهشگران اذعان می‌دارند که مدیریت استعداد فراگیر «تشخیص و پذیرش استعداد همه کارکنان از طریق ارزیابی و استقرار مداوم آنان در موقعیت‌هایی است که بهترین تناسب و فرصت را برای استفاده از این استعدادها فراهم می‌کند». این تعریف بر این پیش‌فرض استوار است که همه کارکنان دارای استعداد هستند [۶].

تا به امروز، در ادبیات مدیریت استعداد هیچ‌گونه توافقی وجود نداشته است که آیا مدیریت استعداد باید بر همه کارکنان (مدیریت استعداد فراگیر) یا فقط تعداد محدودی از آنان (مدیریت استعداد انحصاری) متمرکز باشد. اغلب مدیران در پاسخ به تنش بین توجه به همه یا یک تعداد محدود، به پاسخ درستی دست نیافته‌اند و صرفاً بر اساس اقتضائات، یکی از آن دو را در هنگام احساس تنش انتخاب کرده‌اند. غالباً پاسخی که به این تنش داده می‌شود، از نوع پاسخ‌های غیرفعال^۴ است [۴]. پاسخ‌های غیرفعال، راه‌حل‌های موقتی برای غلبه بر تنش‌ها ارائه می‌دهند. نتیجه این پاسخ‌ها در بلندمدت منفی خواهد بود، زیرا تنش‌ها به‌طور موقتی پاسخ داده می‌شوند. این در حالی است که در رویکرد پاسخ‌دهی فعال^۵، پژوهشگر یا بازیگر سازمانی می‌پذیرد که تنش پایدار است و باید با آن زندگی کند در نتیجه دیدگاه‌های جدید و خلاقانه نسبت به تنش‌ها تقویت می‌شود [۷].

گام نخست در مدیریت تنش‌های سازمانی، درک درست از ماهیت تنش‌ها است. در تنش میان مدیریت استعداد فراگیر و انحصاری باید پذیرفت که این تنش، از نوع تنش‌های پارادوکس‌گونه^۶ است. اسمیت و لويس (۲۰۱۱) پارادوکس را «دو عنصر متناقض اما در عین حال وابسته به یکدیگر تعریف می‌کنند که هم‌زمان وجود دارند و باگذشت زمان پایدار هستند». این تعریف عناصر اساسی سازنده پارادوکس را برجسته می‌کند - تناقض پایدار^۷، وابستگی متقابل در یک دوگانگی^۸ و هم‌زمانی^۹ [۷].

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که بازیگران سازمانی در هنگام ارائه پاسخ‌های غیرفعال به انتخاب بین «این» یا «آن» و در هنگام ارائه پاسخ‌های فعال، «هم این و هم آن» [۴ و ۸] و یا «بیش از این و آن» در بین عناصر متناقض می‌پردازند [۸]. به‌زعم اسمیت و لويس (۲۰۱۴) هنگامی که فرد درگیر در تنش، بسته به اقتضائات، در یک دامنه (نزدیک و متمایل به فقط یک‌قطب متناقض) پاسخ را انتخاب می‌کند، یعنی پاسخ از نوع انتخاب بین «این» یا «آن» را برمی‌گزیند، باعث ایجاد خواسته‌هایی برای قطب دیگر می‌شود و باگذشت زمان به چرخه‌هایی دامن می‌زند که پاسخ‌های دیگری می‌طلبد. این چرخه‌ها گاه معیوب^{۱۰} و گاه مطلوب^{۱۱} هستند. در یک سیستم با چرخه مطلوب، نتایج در طول زمان بهتر می‌شوند، درحالی‌که در

سیستمی با چرخه معیوب، وضعیت سیستم به‌مرور وخیم‌تر می‌گردد [۹]. از این‌رو در ارائه پاسخ به تنش پارادوکس‌گونه میان رویکرد انحصاری و فراگیر مدیریت استعداد، باید از پاسخ‌های غیرفعال که به‌صورت انتخاب بین «این» یا «آن» است، فاصله گرفت و به سمت پاسخ‌های فعال یعنی پاسخ‌هایی از نوع «هم این و هم آن» یا «بیش از این و آن» حرکت کرد. در این مسیر، پژوهشگران و مدیران بهتر است از دریچه پارادوکس به تنش بنگرند.

با مروری بر مطالعات صورت گرفته مشخص شد که علی‌رغم اشاره به رویکرد فراگیر در کتاب‌ها و مقالات منتشرشده، پژوهشگران صرفاً از این رویکرد به‌عنوان رویکردی مقابل رویکرد انحصاری سخن گفته و به ذکر تفاوت‌ها بین آن دو پرداخته‌اند [۱۰ و ۱۱]. تعدادی از پژوهش‌ها از لزوم توجه هم‌زمان به دو رویکرد سخن گفته‌اند. از این‌رو اتخاذ یک رویکرد ترکیبی^{۱۲} را در راستای دستیابی به مزایای مطلوب هر دو رویکرد پیشنهاد داده‌اند [۱۲ و ۱۳]. رویکرد ترکیبی، فلسفه مدیریت استعداد را به‌عنوان یک فلسفه یکپارچه و فراگیر مدیریت استعداد تعریف می‌کند که به‌موجب آن نیروی کار کل سازمان به‌عنوان منبع استعداد بنیادی سازمان در کنار افراد دارای پتانسیل بالا که منبع استعداد ویژه در نظر گرفته می‌شوند، نقش تکمیل‌کننده دارند [۱۳]. این پژوهشگران نیز با اشاره‌ای اندک به ترکیب دو رویکرد، تنها چراغ کوچکی روشن ساخته‌اند. در این میان، برخی پژوهشگران [۴] با حساسیت بالاتری به بررسی موضوع پرداخته‌اند؛ زیرا تشخیص داده‌اند که این تنش از نوع تنش‌های پارادوکس‌گونه است که مشخصه اصلی آن وجود تنش دائمی بین دو قطب متناقضی است که درهم‌تنیده هستند. درواقع این پژوهشگران بر این باور هستند که یک نگاه دوگانه به موضوع و انتخاب «این» یا «آن» تنها به‌غفلت از چنین تنشی کمک کرده و راه‌حلی کوتاه‌مدت برای تنش فراهم خواهد ساخت و تنش‌های دیگری در نتیجه این نوع پاسخ بروز خواهد یافت. راه‌حل پیشنهادی این پژوهشگران استفاده از نظریه پارادوکس برای در کنار هم قرار دادن این دو رویکرد است. پژوهش حاضر قصد دارد به ارائه راهکارهایی برای مدیریت تنش پارادوکس‌گونه مدیریت استعداد فراگیر-انحصاری بپردازد.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری-فراگیر

در رویکرد مدیریت استعداد انحصاری تقریباً بین ۱ تا ۱۵٪ از نیروی کار سازمان در تعریف استعداد قرار می‌گیرند. در این رویکرد به علایق و انگیزه‌ها کمتر توجه می‌شود و بیشترین



تمرکز بر عملکرد گذشته فرد است. سازمان‌های دارای این رویکرد بیشتر بر خرید استعداد از بیرون توجه می‌کنند. آن‌ها در تمام سطوح استعدادها را استخدام می‌کنند. انتخاب به شدت به ابزارهای رسمی ارزیابی، از جمله طیف گسترده‌ای از آزمون‌ها و مراکز ارزیابی متکی است تا اطمینان حاصل شود که بهترین کاندید به‌طور عینی انتخاب شده است. شناسایی استعداد، اقدام اصلی در این نوع است. زمان و تلاش چشمگیری باهدف شناسایی تعداد کمی از استعدادها صرف می‌شود. آن‌هایی که به‌عنوان استعداد شناخته می‌شوند در ذخیره استعداد قرار می‌گیرند و برنامه‌های توسعه فردی به آن‌ها ارائه می‌شود. توسعه استعدادها عمدتاً مبتنی بر برنامه است. استعدادها در برنامه‌های اختصاصی شرکت می‌کنند. این برنامه‌ها در درجه اول با ارائه دیدگاه استراتژیک در مورد سازمان و توسعه مهارت‌های رهبری همراه هستند. در سازمان‌هایی که دارای مدیریت استعداد انحصاری هستند، مسیرهای شغلی مشخص برای رهبران، متخصصان و رهبران پروژه وجود دارد. استعدادها مسیر رهبری را دنبال می‌کنند و انتظار می‌رود که مدیران در سطوح بالاتر پی‌درپی مدیر شوند. بررسی ذخیره‌های استعداد، اغلب ماهانه، برای بحث در مورد استعدادهای آماده برای ارتقاء و مطابقت آن‌ها با فرصت‌های شغلی فعلی انجام می‌شود [۱۱].

از آنجاکه به نظر می‌رسد کارکنان با پتانسیل بالا دارای ظرفیت خلق ارزش بیشتری نسبت به کارکنان معمولی هستند، سهم قابل‌توجهی از بودجه منابع انسانی صرف این گروه از کارکنان می‌شود. غالباً سازمان‌ها برای این گروه کوچک از کارکنان، فرصت‌های بیشتری برای توسعه و پیشرفت، حقوق بالاتر و مزایای بهتر در مقایسه با سایر کارکنان فراهم می‌کند [۱۲]. این رفتار، مطابق با اصل تمایز نیروی کار^۳ است که بیان می‌کند باید سرمایه‌گذاری در گروه‌های کارکنان بسته به سهم بالقوه آن‌ها در نتایج کلی (مالی) یک شرکت انجام گیرد [۱۴].

سرمایه‌گذاری در کارکنان بااستعداد، انگیزه و تعهد آنان را نسبت به سازمان افزایش می‌دهد. علاوه بر این، سرمایه‌گذاری در کارکنانی که سازمان قابلیت یافتن جایگزین برای آن‌ها را ندارد، احتمال ترک این کارمندان از شرکت را کاهش می‌دهد، در نتیجه هزینه‌های ترک خدمت را به حداقل می‌رساند [۱۰].

علی‌رغم تمام استدلال‌های ارائه شده از سوی مدافعان رویکرد انحصاری در بحث منافع سازمانی حاصل از تمرکز بر افراد با پتانسیل بالا، برخی از پژوهشگران به کژ کارکردهای رویکرد انحصاری پرداخته‌اند. سواپلز (۲۰۱۳) و کورنر و کراولی هنری^۴ (۲۰۱۹) بیان

می‌کنند که کارفرمایان در رابطه با مراقبت از کارکنان خود مسئولیت اخلاقی دارند و ارائه فرصت‌های توسعه به کارکنان بخشی از بسته مراقبت‌های آنان است. با این حال، کارکنان با استعداد، به عنوان یک گروه اقلیت از منابع توسعه‌ای نامتناسب برای سرمایه‌گذاری در آینده خود سود می‌برند. این تمایز بین نیروی کار، سؤالات اخلاقی را ایجاد می‌کند، اثرات غیرانسانی مدیریت استعداد انحصاری در سطح فردی مطرح می‌شود، کسانی که در گروه فاقد استعداد جای می‌گیرند، دیده می‌شوند. از این رو گفته می‌شود که مدیریت استعداد انحصاری عواقب منفی زیادی در رابطه با ورود و تنوع کارکنان، به حاشیه رانده شدن و گاهی بی‌توجهی به اکثر کارکنان دارد. در ادامه جهت‌گیری‌های انسان‌گرایانه در مدیریت استعداد، شنیده شدن آواهای در سکوت کارکنانی که به آنان برچسب درجه دوم زده می‌شود، در پژوهش‌هایی به چشم می‌خورد که به مطالعه واکنش‌های کارکنان در مقابل مدیریت استعداد پرداخته‌اند [۱۵ و ۱۶].

در حالی که اکثر مطالعات نشان می‌دهند که کارکنان با استعداد، سطوح بالاتری از تعهد سازمانی و سطوح پایین‌تری از ترک خدمت را داشته‌اند، نتایج مخالف نیز وجود دارد. همچنین نتایج در خصوص تمام گروه‌های کارکنان با استعداد یکسان نیست. به زعم دریس و همکاران (۲۰۱۴) کارکنان با استعداد انتظار دارند که سازمان برای آن‌ها مزایای خاصی در نظر گیرد؛ اما به همان اندازه نپذیرفته‌اند که آن‌ها نیز باید سهم خاصی در سازمان داشته باشند. نکته دیگر در خصوص ریسک قراردادهای روان‌شناختی است. زمانی که این قراردادها افزایش می‌یابند، ممکن است سازمان نتواند پاسخگوی این انتظارات باشد و اوضاع را بدتر کند. حتی زمانی که ارتباط مثبت بین اقدامات مدیریت استعداد و واکنش‌های مثبت از سوی کارکنان وجود دارد این سؤال مطرح می‌شود که آیا این اثر به قدری مثبت هست که بتواند اثرات خنثی یا حتی منفی واکنش‌های کارکنانی را که استعداد نیستند، جبران کند [۱۲] این نکته نگرانی اصلی مدافعان رویکرد فراگیر مدیریت استعداد است. رویکردی که علی‌رغم وجود دو دهه ادبیات مدیریت استعداد انحصاری و مدافعان بی‌شمار، به پا خواسته و در حال پیشرفت است.

مدیریت استعداد فراگیر بر این فرض عمیق استوار است که همه کارکنان دارای خصوصیات و استعدادهای ارزشمندی هستند که می‌توانند به‌طور مؤثر در سازمان به کار گرفته شوند. این فرض، به نوبه خود، یکی از گزاره‌های مهم روان‌شناسی مثبت است. در روان‌شناسی مثبت‌گرا به جای استفاده از واژه استعداد از واژه قوت^{۱۵} استفاده می‌شود. قوت یک مشخصه فردی است که به افراد اجازه می‌دهد در بهترین حالت شخصی خود، یعنی دارای



عملکرد و احساس عالی باشند [۱۷]. البته تمرکز روی نقاط قوت به معنای این نیست که کاستی‌های فردی به‌طور کامل مورد غفلت واقع شود. در چنین مواقعی مدیریت استعداد تلاش می‌کند نقاط ضعف را با مشارکت کارکنان کنترل کند، بر این اساس به یک شریک کاری اجازه می‌دهد وظایفی را که به نقاط ضعف شریک کاری‌اش متعلق است، بر عهده بگیرد. تیم‌های کاری با نقاط قوت متنوع، جابه‌جایی فرد و نیز گاهی تغییرات در وظیفه ازجمله سایر راهکارهای مقابله با کاستی‌های فردی است [۱۸]. در بستر روان‌شناسی مثبت، عملکرد عالی با یک رویکرد درون فردی و نه بین فردی مورد توجه قرار می‌گیرد. به این معنا که زمانی فرد دارای عملکرد عالی است که نسبت به عملکرد گذشته خود پیشرفت داشته باشد [۱۹].

بر اساس این رویکرد افراد دارای عملکرد برتر دارای یک نوع استعداد هستند، اما سایر کارکنان نیز استعدادهای دیگری دارند و مدیریت استعداد همه را شامل می‌شود. استخدام از داخل صورت می‌گیرد. به‌منظور شناسایی استعدادهای معمولاً ارزیابی‌های سالانه انجام می‌شود. همه کارکنانی که قصد دارند در نقش خود توسعه یابند مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرند. تمرکز بر ورودی‌ها همچون علایق شخصی افراد است. ارزیابی‌ها برای شناسایی غیررسمی بر پایه یک درک جامع از استعداد است و بر معیارهای صریح مبتنی نیست. دلیل آن این است که آن‌ها می‌خواهند توجه‌شان بر افراد باشد نه بر تکنیک‌ها و جمع و تفریق‌ها. توسعه استعداد، اقدام اصلی در نوع فراگیر مدیریت استعداد است. ازاین‌رو فرصت‌های توسعه به همه و نه فقط تعداد محدودی ارائه می‌شود. تأکید برابر بر توسعه مبتنی بر تجربه و برنامه محور است. اولی عمدتاً از طریق چرخش شغلی و دومی از طریق شرکت در دوره‌های آموزشی صورت می‌گیرد. در این بخش هم برنامه مهارت‌های مرتبط با شغل و هم مهارت‌های رهبری عمومی مورد خطاب قرار می‌گیرند. فعالیت‌های مرتبط با ذخیره استعداد مورد توجه نیست. از آنجاکه سازمان‌ها می‌خواهند کارمندان را به توسعه مطابق علایق خود کارمندان ترغیب کنند، مسیرهای شغلی به‌طور آزادانه تعریف می‌شوند. درنتیجه، مسیر شغلی می‌تواند به‌صورت افقی و عمودی تعریف شود و هر دو به یک اندازه ارزش دارند. این سازمان‌ها اقدام خاصی برای وفادار ماندن استعدادهای انجام نمی‌دهند بلکه بر فرهنگ قوی محیط کار فراگیر تأکید می‌کنند [۱۱].

بالین‌حال، یکی از مهم‌ترین انتقادات به مدیریت استعداد فراگیر ادعای برابری آن با مدیریت منابع انسانی معمول است و اینکه این نوع مدیریت استعداد نه استراتژیک است و نه پاسخگوی نیازهای فعلی خواهد بود. همچنین با توجه برابر به همه کارکنان موجب کاهش

انگیزه در افراد با استعداد خواهد شد. از سویی رویکرد فراگیر تا حدی به اندازه سازمانی بستگی دارد، زیرا رویکردهای مدیریت استعداد فراگیر در سازمان‌هایی با کمتر از ۲۵۰ کارمند (۶۷٪) نسبت به سازمان‌های بزرگ‌تر (۳۷٪) تا حدودی بیشتر است؛ اما سازمان‌های بزرگ‌تر نیز به طور فزاینده به رویکردهای فراگیرتر برای مدیریت استعداد علاقه‌مند هستند. این علاقه با این ایده ایجاد می‌شود که تمرکز روی قوت‌های فردی در محل کار ممکن است به رفاه و عملکرد کارکنان کمک کند [۱۲].

۲-۲- پارادوکس و انواع پاسخ به آن

پارادوکس‌ها «تناقض‌های پایدار بین عناصر وابسته به هم» هستند [۲۰]. یکی از بهترین تعاریف پارادوکس توسط اسمیت و لويس (۲۰۱۱) ارائه شده است. این پژوهشگران پارادوکس را «دو عنصر متناقض اما در عین حال وابسته به یکدیگر تعریف می‌کنند که هم‌زمان وجود دارند و با گذشت زمان پایدار هستند». این تعریف عناصر اساسی سازنده پارادوکس را برجسته می‌کند - تناقض پایدار، وابستگی متقابل در یک دوگانگی و هم‌زمانی. این نوع نگاه، تنش‌ها را به عنوان جزء ذاتی سیستم‌های سازمانی در نظر می‌گیرد و به دنبال رویکردهایی برای پذیرش ماهیت پایدار آن‌ها است.

خاستگاه پارادوکس‌ها، منطق‌های نهادی رقیب^{۱۶} در سازمان‌هاست. به زعم دان و جونز^{۱۷} (۲۰۱۰) منطق‌های نهادی، اعتقادات و قوانین فرهنگی هستند که شناخت و رفتار بازیگران را شکل می‌دهد؛ مفروضات و ارزش‌های اجتماعی مشترکی هستند که چارچوبی برای استدلال تشکیل می‌دهند؛ معیارهایی برای مشروعیت مشخص کرده و به سازمان‌دهی زمان و مکان کمک می‌کنند [۲۱]. برخلاف این تصور که سازمان‌ها توسط یک منطق اداره می‌شوند، آشکار است که در سازمان چندین منطق نهادی وجود دارد که در اغلب اوقات به صورت منطق‌های نهادی رقیب در مقابل یکدیگر قرار می‌گیرند. پژوهش‌ها نتیجه‌گیری‌های متفاوتی در مورد پیامدهای تعدد منطق در سازمان ارائه می‌دهند. به عنوان مثال، درحالی‌که برخی از پژوهشگران همچون باتیلانا و دورادو^{۱۸} (۲۰۱۰)، تنش‌های سازمانی را به وجود منطق‌های مختلف مرتبط می‌دانند، پژوهشگرانی دیگر همچون مک‌فرسون و سائودر^{۱۹} (۲۰۱۳) به توصیف همزیستی^{۲۰} یا ترکیب منطق‌های مختلف اشاره دارند و وجود منطق‌های مختلف را عامل ماندگاری، پایداری و رفتار خلاقانه‌تر سازمان می‌دانند [۲۲].

آن دسته از پژوهشگرانی که به اهمیت وجود منطق‌های مختلف در سازمان اشاره دارند،

از دریچه پارادوکس به موضوعات می‌نگرند. این نوع نگاه، تنش‌ها را به‌عنوان جزئی جدایی‌ناپذیر و مرتبط با ذات سازمان در نظر می‌گیرد. از این رو به دنبال رویکردهایی است که به پذیرش پایدار آن‌ها کمک کند. برای بازیگران و پژوهشگران سازمانی، پرداختن به پارادوکس‌ها به دو صورت است؛ فعال و غیرفعال. در پاسخ‌های غیرفعال، راه‌حل‌های موقتی برای غلبه بر تنش‌ها ارائه می‌شود. نتیجه این رویکرد در بلندمدت منفی خواهد بود، زیرا تنش‌ها به‌طور موقتی پاسخ داده می‌شوند؛ اما در رویکرد فعال، دیدگاه‌های جدید و خلاقانه نسبت به پارادوکس‌ها تقویت می‌شود. در رویکرد فعال، پژوهشگر یا بازیگر سازمانی می‌پذیرد که تنش وجود دارد [۷].

پس از اوج‌گیری مطالعات پارادوکس در حوزه مدیریت و سازمان، پژوهش‌های بسیاری به ارائه پاسخ‌هایی برای حل و فصل پارادوکس‌ها پرداختند. در اغلب پژوهش‌ها پاسخ‌ها یکسان و گاهی تنها برچسب عنوان آن‌ها متفاوت است. تعداد اندکی از پژوهش‌ها، پاسخی به پاسخ‌ها افزوده‌اند. به‌طور کلی از دید پوتنام و همکاران (۲۰۱۶) پاسخ به پارادوکس‌ها در سه دسته «یا این و یا آن»، «هم این و هم آن» و «بیش از این و آن» جای می‌گیرد که در ذیل پاسخ‌های فعال و غیرفعال قرار دارند. در راستای درک بهتر از انواع پاسخ به پارادوکس‌ها، برخی از پاسخ‌ها که به لحاظ تکرارپذیری و کاربرد مهم‌تر هستند، در جدول ۱ توضیح داده می‌شوند.

جدول ۱. انواع پاسخ به پارادوکس‌ها

طبقه پاسخ‌ها	پاسخ
رویکرد غیرفعال یا «این» یا «آن»	سرکوب ^{۳۱} / نادیده‌گیری ^{۳۲} : پاسخی به تنش که شامل اولویت دادن به یک عنصر و اجازه دادن به آن برای تسلط بر عنصر دیگر پارادوکس است [۸ و ۲۳].
	مخالفت ^{۳۳} : پاسخی که دو طرف حامی عناصر متناقض یک پارادوکس را در برمی‌گیرد که پیامد آن مواجهه و درگیری فعال و قطبی شدن عناصر متناقض است [۲۴].
	تفکیک ^{۳۴} : جداسازی قطب‌ها از طریق جداسازی ساختاری، زمانی یا عملکردی [۸ و ۲۳].
	فرافکنی ^{۳۵} : انتقال اضطراب به شخص سوم [۸].
رویکرد فعال هم «این» و هم «آن»	پذیرش ^{۳۶} : پذیرش زمانی اتفاق می‌افتد که افراد درگیر در تنش می‌پذیرند که تنش اجتناب‌ناپذیر است و باید با آن زندگی کنند. پذیرش نشان‌دهنده تمایل به یافتن راهی برای ایجاد تعادل بین عناصر ایجادکننده تنش است [۲۴].
	تعدیل ^{۳۷} : در پاسخ از نوع تعدیل، بازیگران باید در ابتدا بپذیرند که دیدگاه‌های طرفین دارای مشروعیت است و روابط متقابل آن‌ها برای دستیابی به نتایج تعیین‌شده مهم خواهد بود. پس از آن افراد از طریق انجام تغییراتی جزئی به تعدیل شرایط تنش می‌پردازند. تغییرات جزئی

پاسخ	طبقه پاسخ‌ها
از طریق برگزاری اقداماتی همچون کنفرانس‌های تلفنی و برنامه جلسات هفتگی در سازمان انجام می‌پذیرد [۲۴].	
یکپارچه‌سازی و تعادل ^{۲۸} : یک فضای میانه ^{۲۹} بین قطب‌ها توسعه می‌دهد و به دنبال تعادل یا یک نقطه تعادل ^{۳۰} است [۸].	
تعالی / فراتر رفتن ^{۳۱} : تعالی به معنای فراتر رفتن از یک تناقض به ترکیب عناصر مخالف در سطح بالاتر اشاره دارد و به معنای یافتن دیدگاه جدیدی است که تناقض را از بین می‌برد [۴].	رویکرد فعال بیش از «این» و «آن»

۲-۳- پیشینه پژوهش

دابنر سیوا و همکاران (۲۰۱۷) پژوهشی باهدف اتخاذ یک رویکرد پارادوکس برای پیوند میان مدیریت استعداد و مدیریت تنوع، در تلاش برای ایجاد همسویی نزدیک‌تر بین این دو انجام دادند. این پژوهشگران، نظریه پارادوکس، مدیریت استعداد و مدیریت تنوع را بررسی کرده و تناقضی را آشکار می‌کنند که با در نظر گرفتن مدیریت استعداد و مدیریت تنوع به‌طور هم‌زمان آشکار می‌شود. پژوهشگران این تنش را به‌عنوان «پارادوکس انحصاری-فراگیر» معرفی و تأکید می‌کنند که مدیریت استعداد و مدیریت تنوع منعکس‌کننده اصول متناقض و درعین‌حال مرتبط هستند: سازمان‌ها رفتارهای انحصاری را از طریق معماری مدیریت استعداد ترویج می‌دهند که بر شناسایی و توسعه چند کارمند منتخب تمرکز می‌کند، درحالی‌که به‌طور هم‌زمان سازمان‌ها در تلاش برای به حداقل رساندن نابرابری‌های موجود برای گروه‌های اقلیت، فراگیری را ترویج می‌دهند. کشف پارادوکس انحصاری-فراگیر به بازیگران سازمانی این امکان را می‌دهد تا در مورد پاسخ فعال یا غیرفعال به این پارادوکس تصمیم بگیرند. این پژوهش از آنجاکه به دنبال همزیستی بین مدیریت تنوع و مدیریت استعداد است، در قطب فراگیر پارادوکس انحصاری-فراگیر، مدیریت تنوع را مدنظر قرار داده است. درحالی‌که در پژوهش حاضر در این قطب، مدیریت استعداد فراگیر قرار می‌گیرد [۴] به‌زعم ویلسون^{۳۲} (۲۰۱۶) تنوع و فراگیری دو مفهوم مرتبط هستند که اغلب به‌صورت جایگزین به‌کار گرفته می‌شوند. بااین‌حال متفاوت از یکدیگر هستند. تنوع اغلب بر تفاوت‌های جمعیت شناختی و فراگیری بر ایجاد محیط کاری که از موانع مشارکت همگان آزاد است، تمرکز دارد. سازمان‌هایی که فرهنگ کار فراگیر دارند، دارای یک چارچوب ارزشی کثرت‌گرا هستند. در چنین سازمان‌هایی علاوه بر اینکه همه گروه‌های سنی، جنسیتی، نژادی و ملیتی و حتی معلولیت‌های جسمی موردتوجه قرار می‌گیرند؛



همه افراد در این گروه‌ها نیز موردتوجه خواهند بود [۲۵].

پژوهشی دیگر در این زمینه، توسط دابنر-سیوا، ییما، وینکبورگ و بیچ^{۳۳} (۲۰۱۸) در خصوص پارادوکس استعداد انجام شده است. هدف پژوهش آنان ارائه چشم‌اندازی تمام و کمال در مورد شیوه‌ها و تأثیرات مدیریت استعداد در یک سازمان چندملیتی است. مطالعه رویکردی اتوانوگرافی (خود مردم‌نگاری)^{۳۴} را با تمرکز بر تجارب نویسنده در طول دوره اشتغالش در یک سازمان چندملیتی اتخاذ نموده است. در این پژوهش نویسنده «شناسایی شدن به عنوان استعداد» را به عنوان ترکیبی از فرصت‌ها و خطرات هم‌زمان برای استعدادهای در نظر می‌گیرد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی شدن به عنوان استعداد می‌تواند احساس تنشی پارادوکس گونه از توانمندی و به‌طور هم‌زمان ناتوانی در یک استعداد ایجاد کند [۲۶]. یکی دیگر از پژوهش‌هایی که از نگاه پارادوکس به تنش‌های موجود در مدیریت استعداد پرداخته است، پژوهش گاراوان و همکاران (۲۰۲۱) است. این پژوهشگران اجرای برنامه‌های توسعه استعداد را در شرکت‌های چندملیتی بررسی کردند و به دنبال روشن ساختن برخی از تنش‌های روزمره در اجرای این برنامه‌ها بودند. ضمن آنکه پاسخ‌های کلیدی که به نظر می‌رسد بازیگران هنگام بررسی این پارادوکس‌ها می‌دهند، مشخص شده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه با مدیران درگیر در فرایند اجرای این برنامه‌ها در نه شرکت چندملیتی نشان می‌دهد که در طول زمان، بازیگران سه مجموعه خاص از پارادوکس‌های عملکردی مربوط به تغییرات در اهداف، باورها و نقش‌هایشان را تفسیر کردند. همچنین آشکار شد که این افراد با استفاده از مجموعه‌ای از پاسخ‌های فعال (تعدیل، پذیرش و مواجهه) و غیرفعال (همچون دوسوگرایی^{۳۵}، واکنش وارونه^{۳۶}، مخالفت، بازگشت به گذشته^{۳۷}) به تنش‌های تجربه‌شده پاسخ دادند [۲۴].

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و برحسب روش گردآوری داده‌ها کیفی است. جامعه آماری در این پژوهش مدیران پژوهشی و اجرایی در سطوح مختلف پژوهشگاه ارتباطات و فناوری اطلاعات (فاوا) بودند. پژوهشگاه‌ها نوعی از سازمان حرفه‌ای محسوب می‌شوند و بنابراین دربرگیرنده افراد حرفه‌ای و متخصص هستند که به‌نوعی دارای قابلیت‌ها و مهارت‌های پژوهشی و دانشی ارزشمند می‌باشند؛ بنابراین در عمل، پژوهشگاه‌ها با نوعی مدیریت استعداد فراگیر مواجه‌اند. با این وجود، چنین سازمان‌هایی هم‌زمان از سیستم‌های

مدیریت عملکرد و پیشرفت شغلی در راستای شناسایی و متمایزسازی نیروی کار بهره می‌گیرند؛ بنابراین نوعی رویکرد مدیریت استعداد انحصاری نیز در چنین سازمان‌هایی قابل‌ردیابی است. در نتیجه انجام مطالعه در ساختارهایی مانند پژوهشگاه‌ها می‌تواند اهداف چنین پژوهشی را محقق نماید. نمونه آماری شامل ۲۸ نفر از مدیران است که با استفاده از فن نمونه‌گیری گلوله برفی انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در این بخش مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بود. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم انجام شد. تحلیل تم روشی برای شناسایی و تحلیل الگوهای معانی در یک مجموعه داده است که امکان تمرکز پژوهشگر بر داده‌ها را به شیوه‌های مختلف فراهم می‌کند. در تحلیل تم پژوهشگر هم می‌تواند معانی آشکار داده‌ها را گزارش دهد و هم معانی، مفروضات و ایده‌های پنهان کلمه‌ها، عبارت‌ها و جمله‌ها را استخراج کند. تم‌ها از درون کدها استخراج می‌شود و با تحلیل تفسیری داده‌ها توسعه می‌یابند. ضمن اینکه بحث درباره پدیده موردبررسی با توجه به تم‌های شناسایی شده انجام می‌شود [۲۷]. بر این اساس، با بازخوانی مکرر داده‌ها به صورت فعال و کشف مشابهاً و تمایزات بر اساس قرابت معنایی، تم‌ها در سه دسته مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر دسته‌بندی شدند [۲۸]. به منظور حصول اطمینان از روایی یافته‌ها به خبرگان مراجعه شد. در این راستا، از اساتید متخصص در موضوع درخواست شد تا یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها را بررسی نمایند. ضمن آنکه همکار پژوهشی به عنوان کدگذار دوم در تحلیل مصاحبه‌ها مشارکت نمود.

۴- یافته‌های پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر بر اساس تحلیل ۲۸ مصاحبه انجام شده در فرایند اجرای پژوهش در پژوهشگاه فاوا به دست آمده است. اطلاعات کامل در خصوص افراد مشارکت‌کننده در پژوهش در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی مصاحبه‌شوندگان

محل عضویت					
پژوهشکده فناوری ارتباطات	پژوهشکده فناوری اطلاعات	مرکز مطالعات راهبردی و اقتصاد دیجیتال	دفتر تعاملات علمی و بین‌المللی	دفتر انتقال دانش	حوزه ریاست
۸ نفر	۶ نفر	۸ نفر	۱ نفر	۱ نفر	۴ نفر



سابقه حضور در پژوهشگاه			
۱۰-۵ سال	۱۵-۱۱ سال	۲۰-۱۶ سال	بیش از ۲۰ سال
۸ نفر	۳ نفر	۴ نفر	۱۳ نفر
سابقه نقش			
فقط مجری پروژه	تجربه نقش مدیریتی در بخش پژوهشی	تجربه نقش مدیریتی در بخش اجرایی	تجربه نقش مدیریتی در بخش های اجرایی و پژوهشی
۹ نفر	۱۲ نفر	۲ نفر	۵ نفر

یافته های پژوهش در بخش ویژگی های جمعیت شناختی بیانگر آن است که بیشتر مشارکت کنندگان (۲۲ نفر) در زمان اجرای پژوهش در بخش پژوهشی مشغول به فعالیت بودند. ۱۳ نفر از مجموع ۲۸ نفر مشارکت کننده بیش از ۲۰ سال سابقه حضور در پژوهشگاه را داشتند و همچنین فقط ۹ نفر از مشارکت کنندگان، دارای تجربه مدیریتی در سطح مجری پروژه بودند و سایر افراد تجربه مدیریتی در سطح بالاتر همچون مدیریت گروه پژوهشی، معاونت گروه پژوهشی و ریاست پژوهشکده و یا تجربه مدیریتی در بخش اجرایی را داشته اند. ضمن آنکه در این میان، بیشتر مشارکت کنندگان دارای تجربه مدیریتی در بخش پژوهشی بودند.

در بخش یافته های حاصل از انجام مصاحبه ها، فرایند تحلیل داده های مصاحبه در دو بخش جداگانه انجام شد. در بخش اول، تحلیل مصاحبه ها فرایند سه مرحله ای استخراج مضامین پایه از نقل قول ها، دستیابی به مضامین سازمان دهنده مبتنی بر مضامین پایه و در نهایت تعیین مضامین فراگیر بر اساس گروه بندی مضامین سازمان دهنده را طی کرد. جدول ۳ بخشی از یافته های مبتنی بر این فرایند سه مرحله ای را گزارش می دهد.

جدول ۳. فرایند سه مرحله ای تحلیل تم به همراه نمونه نقل قول ها

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر	نمونه نقل قول ها
عدالت رویه ای	عدالت سازمانی	عوامل تعدیل کننده تنش	باید شاخص های ارزیابی عملکرد روشن باشد ... اگر چنین باشد، افراد دیگر برداشتشان این نیست که مبنا روابط شخصی یا سلیقه ای است (مصاحبه شونده شماره ۱).
عدالت تعاملی			جلسات هفتگی مرتبط برگزار می کنم تا افراد در جریان کار یکدیگر قرار گیرند، بازخورد شفاف می دهم که گاهی بازخوردها در حین جلسه است (مصاحبه شونده)

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	نمونه نقل‌قول‌ها
	ماهیت روابط بین فردی	روحیه همدلی	شماره ۱۷). افراد باید همدل باشند و شرایط یکدیگر را درک کنند. در چنین شرایطی تنش‌ها کمتر خواهد بود و اگر تنش ایجاد شود، همه درک می‌کنند که شما به همه توجه دارید و پیگیر کار هستید تا مشکلات حل شوند (مصاحبه‌شونده شماره ۱).
		جمع‌گرایی/ تیم‌محوری	افراد باید احساس کنند کاری که انجام می‌دهند، کاری مهم است و رفع تکلیف نیست. افراد تیم باید بدانند نقش تکتک افراد برای تیم مهم است. اگر در یک تیم که شامل پنج نفر است، یک نفر خوب کار نکند کار به نتیجه دلخواه نمی‌رسد (مصاحبه‌شونده شماره ۱۶).
	دسترسی به منابع	تعداد پروژه‌های سازمان (حجم کار)	معمولاً وقتی حجم کار کم و میزان تخصصی بودن کار نیز پایین است، تنش‌هایی از این نوع زیاد داریم. در حاکمی که در زمان‌هایی که حجم کار متناسب و یا زیاد است و همه افراد با تخصص‌های گوناگون مشغول به کار می‌شوند، معمولاً تنش کمتر می‌شود (مصاحبه‌شونده شماره ۲۲).
		دسترسی به منابع	در برخی از بازه‌های زمانی، اقتضائات به‌گونه‌ای است که منابع زیاد است و همه افراد باانگیزه‌های مختلف منتفع می‌شوند... در زمان‌هایی که این شرایط وجود ندارد، طبیعی است که افراد باید برای تحقق اهدافشان تلاش و رقابت بکنند در نتیجه اعتراضات زیاد می‌شود (مصاحبه‌شونده شماره ۱۹).

اطلاعات کامل در خصوص مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر در
جدول ۴ ارائه شده است.



جدول ۴. مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر حاصل از تحلیل تم

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
عدالت رویه‌ای	عدالت سازمانی	عوامل تعدیل‌کننده تنش
عدالت تعاملی		
روحیه همدلی	ماهیت روابط بین فردی	
جمع‌گرایی/ تیم‌محوری		
روابط دوستانه		
احترام متقابل		
آزادی بیان		
اعتماد		
تعداد پروژه‌های سازمان (حجم کار)	دسترسی به منابع	
دسترسی به منابع		

همان‌طور که در جدول ۴ قابل مشاهده است، از مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۰ مضمون پایه استخراج شد که این مضامین در قالب ۳ مضمون سازمان‌دهنده شامل «عدالت سازمانی»، «ماهیت روابط بین فردی» و «دسترسی به منابع» قرار گرفتند. بر اساس مضامین سازمان‌دهنده، مضمون فراگیر «عوامل تعدیل‌کننده تنش» برچسب‌گذاری شد.

در بخش دوم تحلیل مصاحبه‌ها که باهدف یافتن راهکارهای مدیریت تنش مدیریت استعداد انحصاری-فراگیر انجام شد، پژوهشگر هیچ نوع دخالتی در طبقه‌بندی و برچسب‌گذاری بر یافته‌ها نداشته است و صرفاً مبتنی بر پاسخ‌ها و طبقه‌بندی‌های موجود در خصوص پاسخ به پارادوکس‌ها که پیش‌تر به آن پرداخته شد، تشخیص داده شده است که پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان در کدام نوع و طبقه جای می‌گیرند. جدول ۵، انواع پاسخ به پارادوکس موجود را مبتنی بر پاسخ‌های مشارکت‌کنندگان به همراه نقل‌قول‌های مرتبط گزارش نموده است.

جدول ۵. انواع پاسخ به پارادوکس مدیریت استعداد انحصاری - فراگیر

پاسخ	نقل قول
گروه اول: پاسخ‌های غیرفعال	
نادیده انگاری	... گاهی فرد باید در خلال بازدید، دوره خاصی را بگذراند. در زمانی که دوره تخصصی هست و فرد باید پس از آن برای سازمان مفید باشد، سعی می‌کنم افراد توانمند را خودم انتخاب کنم (مصاحبه‌شونده شماره ۲۱).
فرا رفتگی	من باید یک نفر را برای پستی تعیین می‌کردم. انتخاب خیلی سخت بود ... این انتخاب باعث اختلاف بین افراد می‌شد. اینجا سازوکار که من داشتم این بود که چند نفر از افراد مورد نظرم را به مدیران بالادست معرفی کردم. حتی دو سطح سازمانی عبور کرد ولی به آخرین سطح که رسید گفتند که این افراد را باید به کانون‌های ارزیابی بفرستیم و ببینیم که کدام بهتر هستند. کانون نقش مهمی در انتخاب دارد و اگر از ما یا مدیران سطح بالاتر بپرسند که چرا رد شده‌اند می‌گوییم در آزمون نمره نیاورده‌اید (مصاحبه‌شونده شماره ۹).
تفکیک	در شرایطی که یک فرد توانمندی کمتری دارد، سعی می‌کنم کار فرد را به گونه‌ای تعریف کنم که کمترین سطح تعامل را با سایر افراد داشته باشد و کمتر در شرایطی قرار گیرد که مقایسه بکند (مصاحبه‌شونده شماره ۸).
گروه دوم: پاسخ‌های فعال	
پذیرش	تنشی که شما از آن صحبت می‌کنید همیشه همراه مدیران هست و اجتناب‌ناپذیر است. هر مدیری بسته به اقتضائات باید برای آن پاسخی پیدا کند (مصاحبه‌شونده شماره ۲۸).
تعادل و یکپارچه‌سازی	مثلاً قرار هست فردی از بیرون برای بازدید بیاید. من دو نفر دارم که یک نفر خوب صحبت می‌کند و نفر دیگر هم فردی توانمند است اما قدرت بیان ندارد. دو نفر را می‌فرستم. به فردی که قدرت بیان دارد می‌گویم شما صحبت کنید و به فرد دیگر هم می‌گویم که اگر شما هم نکته‌ای بود بفرمایید (مصاحبه‌شونده شماره ۷).

یافته‌های گزارش‌شده در ارتباط با پاسخ‌ها (جدول ۵) نشان می‌دهد که پاسخ‌های ارائه‌شده در دو گروه اصلی پاسخ‌های غیرفعال (از نوع یا این یا آن) و پاسخ‌های فعال (از نوع هم این و هم آن) قرار می‌گیرند. پاسخ‌های غیرفعال شامل «نادیده انگاری»، «فرا رفتگی»، «تفکیک»؛ و پاسخ‌های فعال شامل «پذیرش»، «تعادل و یکپارچه‌سازی» می‌شوند. در انتهای تحلیل یافته‌ها، چارچوب مفهومی پژوهش به صورت شکل ۱ به تصویر درآمده است:



شکل ۱. چارچوب مفهومی پژوهش

۵- بحث و نتیجه‌گیری

بحث‌های اخیر در ادبیات مدیریت استعداد، عدم وجود تعاریف و چارچوب‌های منسجم را برجسته ساخته و استدلال می‌کنند که این حوزه از وجود دیدگاه‌های متعددی بهره‌مند است [۴]. تونیسن، بوسلی و فرویتر^{۳۸} (۲۰۱۳) پس از مطالعه انتقادی ادبیات مدیریت استعداد به علاقه‌مندان این حوزه پیشنهاد حرکت به سوی رویکردی متعادل و همراه با زاویه دیدی گسترده‌تر را می‌دهد. بدیهی است که داشتن چنین رویکردی مبتنی بر منطق کثرت‌گرایی است

که مبتنی بر آن افراد می‌توانند وجوه مختلف و چندگانه یک پدیده را در کنار هم ارزشمند دانسته و از مواهب این چندگانگی بهره‌مند شوند. ضمن آنکه اتخاذ چنین رویکردی بر مشروعیت مدیریت استعداد می‌افزاید [۲۹].

پژوهش حاضر با بهره‌گیری از دیدگاه پارادوکس با این موج مطالعاتی در حوزه مدیریت استعداد همراه شده است. موضوع بحث در این پژوهش پیرامون تنش پارادوکس‌گونه مدیریت استعداد انحصاری- فراگیر است و افراد مشارکت‌کننده، مدیرانی هستند که در گروه‌های مختلف شامل مجریان پروژه، مدیران گروه‌های پژوهشی، معاونین و رؤسای پژوهشکده‌ها و نیز مدیران حوزه اجرا اشتغال دارند. از این افراد خواسته شد تا با مروری بر تجربیات خود بیان کنند که این تنش را چگونه مدیریت کرده‌اند؟

تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که این تنش به صور مختلف و بسته به سطحی که مدیران در آن حضور داشته‌اند، قابل‌لمس بوده است و مصادیق آن در موقعیت‌های مختلف از تخصیص وظایف در پروژه‌ها، تخصیص اضافه‌کار، تخصیص پروژه‌ها، ارائه فرصت‌هایی همچون مأموریت و بازدیدهای علمی گرفته تا معرفی افراد برای مسئولیت‌های ویژه و فرصت‌های ارتقاء قابل‌مشاهده است.

پیش از آنکه در خصوص راهکارهای مدیریت تنش سخن به میان آید، بهتر است که در رابطه با عوامل تعدیل‌کننده تنش که جزو محورهای اصلی در مصاحبه‌ها بودند، بحث شود. عوامل تعدیل‌کننده تنش در قالب «عدالت سازمانی»، «ماهیت روابط بین فردی» و «دسترسی به منابع» در متن مصاحبه‌ها آشکار شد. در این بخش مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که اگر مدیران از طریق شفافیت در رویه‌های کاری و تعاملات خود به ترویج عدالت سازمانی بپردازند؛ اگر در سازمان در سطوح مختلف، روابط بین فردی اثربخش در قالب روحیه همدلی، جمع‌گرایی، درک متقابل، آزادی بیان، اعتماد و احترام و روابط دوستانه قابل‌درک باشد؛ اگر منابع قابل تخصیص در سازمان در حد مطلوبی باشد و افراد با انگیزه‌های مختلف بتوانند منتفع شوند تا حد قابل توجهی می‌توان میزان بروز چنین تنش‌هایی را در سازمان کاهش داد.

در رابطه با شیوه مدیریت تنش‌ها مشخص شد که مشارکت‌کنندگان از سه پاسخ غیرفعال (انتخاب بین این یا آن) شامل نادیده‌انگاری، تفکیک و فرافکنی و دو پاسخ فعال (انتخاب هم این و هم آن) شامل پذیرش و تعادل و یکپارچه‌سازی بیش از سایر پاسخ‌ها بهره می‌برند. یافته‌ها نشان می‌دهد که تمرکز بر چند نوع محدود از پاسخ‌ها است، ضمن آنکه



مدیران مشارکت‌کننده در پژوهش فقط از دو پاسخ فعال از نوع «هم این و هم آن» بهره گرفته‌اند و به دلایل مختلف از پاسخ‌های خلاقانه‌تر بی‌بهره هستند. بر اساس گفته جاززابووسکی و همکارانش (۲۰۱۳) مدیران باید از پاسخ‌های غیرفعال که سعی در دور زدن پارادوکس دارند به پاسخ‌های فعالی که پارادوکس را می‌پذیرند، تغییر جهت دهند؛ زیرا پاسخ‌های غیرفعال تسکین کوتاه‌مدتی را فراهم می‌کند. آن‌ها ممکن است بازیگران را قادر سازند تا به‌طور موقت بر تنش پارادوکس‌گونه غلبه کنند، اما راه جدیدی ارائه نمی‌دهند. در مقابل، پاسخ‌های فعال از سوی بازیگرانی ارائه می‌شود که پارادوکس را می‌پذیرند و تلاش می‌کنند تا با آن در بلندمدت مقابله کنند. ضمن آنکه الگوی پاسخ‌های ارائه‌شده این قابلیت را دارند که در ساختارهای سازمانی تعبیه شود و بر مدیریت تنش‌ها در ادامه تأثیرگذار باشند [۲۳]. در این راستا، آست، براندل و کیگان^{۳۹} (۲۰۱۵) بیان می‌کنند که اتخاذ یک دیدگاه پارادوکس توسط مدیران، تجزیه و تحلیل جامع و همه‌جانبه‌تری از انواع مختلف تنش‌ها را امکان‌پذیر می‌کند و به آنان کمک می‌کند تا نقش فعالی را برای شناسایی و مدیریت این تنش‌ها بر عهده گیرند و راه‌حل‌های خلاقانه و جدیدتری برای مسائل سازمانی ارائه دهند [۳۰].

باین‌حال، جاززابووسکی و همکارانش (۲۰۱۳) در خصوص تناسب پارادوکس‌ها و پاسخ‌ها به نکته جالب‌توجهی از لوشر و لوئیس (۲۰۰۸) اشاره کرده‌اند. این پژوهشگران نقل می‌کنند که برخی از پاسخ‌ها ممکن است بیش از سایر پاسخ‌ها با برخی پارادوکس‌ها مرتبط باشند؛ اما هیچ تناظر یک‌به‌یک واضحی بین نوع پارادوکس و پاسخ وجود ندارد. بر این اساس می‌توان گفت اقتضائاتی که در هنگام بروز صورت‌های مختلف یک پارادوکس نیز وجود دارد، بر نوع پاسخ‌ها تأثیر خواهد داشت. در خلال فرایند تحلیل مصاحبه‌ها یک نکته قابل‌توجه برای پژوهشگر توجه به اقتضائاتی بود که مشارکت‌کنندگان در قبال بروز پارادوکسی یکسان، تصمیم به انتخاب یک پاسخ مشابه گرفته بودند. به‌طور مثال، نوع نادیده انگاری معمولاً در موقعیت‌هایی مورد استفاده قرار گرفته است که مدیران به‌صورت جدی طرفدار یکی از رویکردهای مدیریت استعداد فراگیر یا انحصاری هستند (مصاحبه‌شونده شماره ۲۱) و به نادیده انگاری و سرکوب یک‌طرف و تسلط طرف دیگر پرداخته‌اند. از سوی دیگر گاهی اقتضائات موقعیتی موجب می‌گردد که راهی جز نادیده انگاری نداشته باشند. به‌طور مثال، در موقعیت‌هایی که منابع محدود است، افراد تنش برانگیز از نوع افراد همیشه ناراضی هستند (مصاحبه‌شونده شماره ۲۳)، در خصوص اصول و قواعد کار و نیز معیارهای ارزیابی

عملکرد در ابتدا توافق شده است (مصاحبه‌شونده شماره ۴) و یا ادله و شواهد کافی برای ارجحیت دیگری بر فرد معترض وجود داشته است (مصاحبه‌شونده شماره ۲۴). یا در خصوص پاسخ از نوع تعادل و یکپارچه‌سازی معمولاً زمانی مورد استفاده قرار گرفته است که مدیر با افراد مدعی که احساس می‌کنند توانمند هستند اما دیده نشده‌اند، مواجهه بوده است و قصد داشته که از طریق ارائه فرصت برابر به همه افراد به محک‌زنی توانمندی‌ها بپردازد، ضمن آنکه به خود آن فرد نشان دهند که در چه سطحی هستند و از تنش‌های آینده در این شکل بکاهند (مصاحبه‌شونده شماره ۲)، یا اینکه بخواهد فرصت یا مزایای محدود و غیرقابل تکراری را بین تعدادی از افراد که دارای سطح عملکردی تقریباً مشابه بوده‌اند تخصیص دهد (مصاحبه‌شونده شماره ۱۸).

نگاه از دریچه پارادوکس به تنش‌ها موجب تمرکز بر ماهیت غیرثابت تنش‌ها و دیدگاهی پویا برای مقابله و واکنش به آن‌ها می‌شود. تنش‌های پارادوکس‌گونه قابل‌حل نیستند، اما نیاز به پاسخ‌های متفاوت در شرایط مختلف دارند. به‌عنوان مثال، نوسان بین پاسخ‌های تفکیک و یکپارچه‌سازی در طول زمان می‌تواند به تعالی و سنتز ختم شود. سازمانی که تنش‌های متناقض را از طریق پاسخ‌های تکراری یا متناوب به روشی پویا مدیریت می‌کند، ممکن است نسبت به سازمانی که تنش‌ها را از طریق یافتن تناسب بهینه متعادل کند، پایداری بیشتری را تجربه کند [۳۰].

مشارکت‌کننده شماره ۲۸ که از مدیران ارشد اجرایی سازمان است و سال‌های طولانی تجربه حضور در پژوهشگاه را داشته است به این موارد اشاره می‌کند: «این تنش همیشه وجود دارد و پاسخ‌هایی که شما به آن می‌دهید پاسخ‌های ثابتی نیستند و مقطعی هستند که باز در زمان دیگری باید پاسخ دیگری برای آن پیدا کنید».

یکی دیگر از نکاتی که در مدیریت تنش‌های پارادوکس‌گونه قابل‌توجه است، شکل‌گیری الگوهای پاسخ در طول زمان است. پوتنام و همکارانش (۲۰۱۶) بیان می‌کنند که اعضای سازمان این تنش‌ها را در کارهای روزمره تجربه می‌کنند و باید در کنش‌ها و تعاملات خود به آن‌ها پاسخ دهند. این پاسخ‌ها در چارچوب شیوه‌های گذشته رخ می‌دهند که به‌صورت فرآیندهای سیستمی تبدیل شده‌اند [۸]. در همین راستا، جاززابووسکی و همکارانش (۲۰۱۳) نیز بیان می‌کنند که الگوی پاسخ‌های ارائه‌شده این قابلیت را دارند که در ساختارهای سازمانی تعبیه شود و بر مدیریت تنش‌ها در ادامه تأثیرگذار باشند [۲۳].

در یک نتیجه‌گیری کلی می‌توان گفت تنش مدیریت استعداد فراگیر- انحصاری یک تنش



پایدار و غیرقابل اجتناب است. پاسخ‌هایی که به تنش داده می‌شود چه از نوع فعال و چه غیرفعال در طول زمان نیاز به پاسخ‌های دیگری را ایجاد می‌کند. با این حال حرکت به سمت پاسخ‌های فعال می‌تواند افراد درگیر در تنش را برای مدت طولانی‌تر از آسیب‌های احتمالی تنش دور سازد. توجه به تغییر و تکامل پارادوکس‌ها در طول زمان از الزامات مدیریت مطلوب تنش‌های پارادوکس‌گونه است. ضمن آنکه ارائه پاسخ‌های متفاوت به تنش‌ها از سوی مدیران مختلف و در سطوح مختلف سازمانی خود زمینه‌ساز شکل‌گیری تنش‌های جدید خواهد بود.

۶- پیشنهادها

در راستای حل بهتر تنش‌های پارادوکس‌گونه و ارتقاء توانمندی مدیران پیشنهادهای ذیل مطرح می‌شود:

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که برای ارتقاء توانمندی مدیران خود در راستای مدیریت فعال و خلاقانه تنش مدیریت استعداد انحصاری - فراگیر دست به اقداماتی بزنند که بینش مدیران در خصوص درک ماهیت تنش‌های پارادوکس‌گونه و مدیریت آن‌ها را افزایش دهد. یکی از مؤثرترین اقدامات، برگزاری دوره‌های آموزشی است. در خلال آموزش‌های سازمانی مرتبط، دانش و مهارت مدیران در واکنش به پارادوکس‌ها توسعه می‌یابد.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در راستای ارتقاء دانش و آگاهی مدیران از الگوهای پاسخ مطلوب در سازمان، شرایط مطلوبی را به منظور به اشتراک‌گذاری تجربیات مدیران در مواجهه با شکل‌های مختلف تنش پیش‌گفته فراهم آورند. به عنوان مثال، می‌توان از استراتژی «میکروفون طلایی» استفاده نمود که به منظور بهره‌گیری از آن، در یک فضای تعاملی مناسب، مدیران با تجربه می‌توانند راهکارهای خود در پاسخگویی به تنش‌های پارادوکس‌گونه را با مدیران کم‌تجربه‌تر به اشتراک بگذارند.

- به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود که در راستای مدیریت تنش پارادوکس‌گونه مدیریت استعداد انحصاری - فراگیر از توجه به عوامل تعدیل‌کننده تنش همچون ماهیت روابط بین فردی و عدالت سازمانی غافل نشوند. بدیهی است که در یک محیط که روابط بین فردی اثربخش‌تری در جریان است، تنش‌های این‌چنینی به نحو موثق‌تری قابل حل خواهند بود. در بحث عدالت سازمانی نیز بحث عدالت در رویه‌ها و شفافیت عملکرد مدیر و نیز عدالت در تعامل با افراد در سطوح مختلف عملکردی می‌تواند نقش تعدیل‌کننده‌ای در شکل‌گیری تنش

داشته باشد.

همچنین نباید از این واقعیت غافل شد که سازمان‌ها در راستای حل بهتر تنش‌های پارادوکس‌گونه و ارتقاء توانمندی مدیران به بنیان‌های دانشی در این حوزه نیازمند هستند. در این راستا به پژوهشگران علاقه‌مند پیشنهاد می‌شود در ادامه پژوهش حاضر در خصوص بحث‌هایی همچون الگوهای پاسخ سازمانی و نیز تکامل پارادوکس‌ها در جریان شکل‌گیری چرخه‌های مطلوب و معیوب بپردازند.

۷- پی‌نوشت‌ها

- | | | |
|---------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| ۱. Pfeffer | ۱۵. Strength | ۲۹. middle ground |
| ۲. Exclusive approach | ۱۶. Competitive institutional | ۳۰. equilibrium point |
| ۳. Inclusive approach | logics | ۳۱. transcendence |
| ۴. Passive response | ۱۷. Dunn & Jones | ۳۲. Wilson |
| ۵. Active response | ۱۸. Battilana & Dorado | ۳۳. Daubner Siva, Ybema |
| ۶. Paradoxical tensions | ۱۹. McPherson & Sauder | ,Vinkenburg & Beech |
| ۷. Persistent contradiction | ۲۰. co-existence | ۳۴. autoethnography |
| ۸. Interdependence in a duality | ۲۱. Suppressing | ۳۵. Ambivalence |
| ۹. Synchronicity | ۲۲. ignoring | ۳۶. Reaction formation |
| ۱۰. Vicious cycles | ۲۳. Opposing | ۳۷. Regression |
| ۱۱. Virtuous cycles | ۲۴. Splitting | ۳۸. Thunnissen, Boselie & |
| ۱۲. Hybrid approach | ۲۵. projecting | Fruytier |
| ۱۳. Workforce differentiation | ۲۶. acceptance | ۳۹. Aust, Brandl & Keegan |
| ۱۴. O'Connor & Crowley-Henry | ۲۷. Adjusting | |
| | ۲۸. Integration and balance | |

۸- منابع

- [۱] Allameh, M., Soltani, F., & Narimani, M. (۲۰۱۴). To study the mediator role of social capital variable on the relationship between talent management and knowledge sharing in organizations (Case to Study: All of the Staff Divisions of Iranian National Petroleum Company and Its Affiliated Branches Located in Tehran). *Management Research in Iran*, 18(۲), ۱۲۷-۱۴۸. [In Persian]
- [۲] Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (۲۰۱۳). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(۴), ۲۹۰-۳۰۰.



- [۳] Armstrong, M., & Taylor, S. (۲۰۱۴). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- [۴] Daubner, D., Vinkenburg, C. J., & Jansen, P. (۲۰۱۷). Dovetailing talent management and diversity management: The exclusion-inclusion paradox. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(۴), ۳۱۵-۳۳۱.
- [۵] Frost, S., & Kalman, D. (۲۰۱۶). *Inclusive talent management: how business can thrive in an age of diversity*. Kogan Page Publishers.
- [۶] Swailes, S., Downs, Y., & Orr, K. (۲۰۱۴). Conceptualising inclusive talent management: Potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(۵), ۵۲۹-۵۴۴.
- [۷] Smith, W. K., & Lewis, M. W. (۲۰۱۱). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(۲), ۳۸۱-۴۰۳.
- [۸] Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (۲۰۱۶). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(۱), ۶۵-۱۷۱.
- [۹] Webel, C., & Galtung, J. (Eds.). (۲۰۰۷). *Handbook of peace and conflict studies*. Routledge.
- [۱۰] Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (۲۰۱۴). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(۲), ۱۹۲-۲۰۳.
- [۱۱] Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K. (۲۰۱۷). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(۸), ۱۵۲۳-۱۵۵۱.
- [۱۲] Meyers, M. C. (۲۰۱۶). Talent management: Towards a more inclusive understanding. *Tijdschrift voor HRM*, 2016(۱۲), ۱-۱۲.
- [۱۳] King, K. A., & Vaiman, V. (۲۰۱۹). Enabling effective talent management through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(۳), ۱۹۴-۲۰۶.
- [۱۴] Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (۲۰۱۳). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(۴), ۳۴۱-۳۵۳.
- [۱۵] Khoreva, V., Vaiman, V., & van Zalk, M. (۲۰۱۷). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(۱), ۱۹-۳۳.

- [۱۶] De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (۲۰۱۸). Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence. *Journal of Organizational Behavior*, 39(۲), ۱۹۹-۲۱۳.
- [۱۷] Quinlan, D., Swain, N., & Vella-Brodrick, D. A. (۲۰۱۲). Character strengths interventions: Building on what we know for improved outcomes. *Journal of Happiness Studies*, 13(۶), ۱۱۴۵-۱۱۶۳.
- [۱۸] Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N. (۲۰۱۳). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(۴), ۳۰۵-۳۲۱.
- [۱۹] Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (۲۰۱۴). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(۲), ۱۸۰-۱۹۱.
- [۲۰] Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (۲۰۱۶). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, ۱۰(۱), ۵-۶۴.
- [۲۱] Dunn, M. B., & Jones, C. (۲۰۱۰). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, ۱۹۶۷-۲۰۰۵. *Administrative science quarterly*, 55(۱), ۱۱۴-۱۴۹.
- [۲۲] Besharov, M. L., & Smith, W. K. (۲۰۱۴). Multiple institutional logics in organizations: Explaining their varied nature and implications. *Academy of management review*, 39(۳), ۳۶۴-۳۸۱.
- [۲۳] Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (۲۰۱۳). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(۳), ۲۴۵-۲۸۰.
- [۲۴] Garavan, T. N., Morley, M. J., Cross, C., Carbery, R., & Darcy, C. (۲۰۲۱). Tensions in talent: A micro practice perspective on the implementation of high potential talent development programs in multinational corporations. *Human Resource Management*, 60(۲), ۲۷۳-۲۹۳.
- [۲۵] Wilson, B. M. (۲۰۱۶). *Engaging diversity: Best practices to create an inclusive work environment* (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- [۲۶] Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., & Beech, N. (۲۰۱۸). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of organizational ethnography*.
- [۲۷] Hassanpoor, A., Vakili, Y., Norouzi, H., & Khamoie, F. (۲۰۲۱). Identify the dimensions and components of employee personal branding by mixed method (Case study: Iran Insurance Industry). *Management Research in Iran*, 24(۳), ۹۱-

۱۱۶. [In Persian]

- [۲۸] Khanifar, H., Moslemi, N., & Yazdani, H. R. (۲۰۱۷). Principles and foundations of qualitative research methods. *Negahe Danesh Publication. Tehran*. [In Persian]
- [۲۹] Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (۲۰۱۳). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human resource management review*, 23(۴), ۳۲۶-۳۳۶.
- [۳۰] Aust, I., Brandl, J., Keegan, A., & Lensges, M. (۲۰۱۷). Tensions in managing human resources. *The oxford handbook of organizational paradox*, ۴۱۳.