

تئوری های مدیریت پیشرفته

# استعاره های سازمان

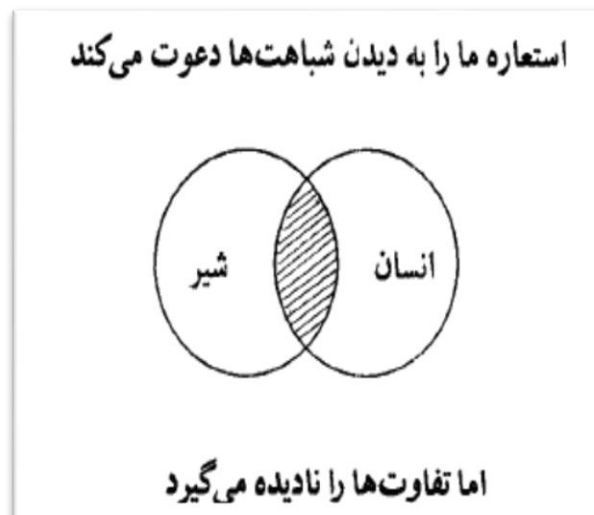
استاد : دکتر صدیقه طوطیان

ارائه دهندگان :مهرداد حاجی پور و جاوید ذاکری

## مقدمه ای بر استعاره های سازمان

❖ استعاره را میتوانیم توصیفی بدانیم که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگر ، که با هم دارای وجوه مشترکی هستند ، به روشن شدن ذهن ما یاری می دهد. استعاره به طور خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می کند و وجوه اصلی مورد نظر در آن را نشان می دهد استعاره موضوعات را به وسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آنها ، ساده و قابل درک میسازد. در تحلیل سازمان به این شیوه ، صرفاً در پی آن نیستیم که در یابیم چه استعاره ای مناسب سازمان است یا چه استعاره ای در چه نوع سازمانی به کار می آید بلکه می خواهیم به کمک استعاره های مختلف جنبه های مختلف و متعدد سازمان را بشناسیم ، روابط آنها را دریابیم و با تلفیق و ترکیب این جنبه ها نسبت به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم

❖ استعاره این امکان را فراهم می آورد تا یک چیز یا یک تجربه بر حسب شباهت با یک چیز یا تجربه دیگر شناسایی شوند؛ مانند زندگی که به یک جاده طولانی و پر پیچ و خم تشبیه شده است؛ یا انسان دلیر و شجاعی که به شیر تشبیه شده است. با شناخت هر استعاره ای که برای سازمان اخذ می شود، می توان چیزی برای خود سازمان آموخت.



## انواع استعاره های سازمان

مورگان در کتاب سیمای سازمان بر نقش حایز اهمیت استعاره‌ها در کمک به تحلیل و شناخت نظریه سازمان، تاکید می‌کند و از استعاره‌های ماشین، موجود زنده، مغز، فرهنگ، نظام سیاسی، زندان روح، جریان سیال، ابزار سلطه و پدیده کثیرالوجه، برای توصیف سازمان استفاده می‌کند. مورگان در کتاب دیگرش، تئوری خلاق سازمانی، نیز به چگونگی استفاده عملی از استعاره‌ها می‌پردازد. مورگان سازمان را به صورت پدیده‌ای کثیرالوجه دیده و در قالب استعاره توصیف کرده است، هر استعاره جنبه‌ای از سازمان را نمایان می‌سازد و برای شناخت کامل باید همه این استعاره‌ها را بر هم منطبق کرد. استعاره‌ها نه فقط برای درک سازمان بلکه برای نحوه مدیریت نیز مفید فایده هستند. سایر استعاره‌هایی که میان نظریه پردازان سازمانی مقبولیت یافته اند عبارتند از: صحنه، متن، گفتگو و هنر

## سازمان به مثابه ماشین

❖ نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست های یونانی قرن پنجم تا سوم قبل از میلاد چون دموکریتوس و لوکیپوس جلوه گر شد. آنان معتقد بودند جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می کنند و تمامی اشکال ، حرارت و تغییرات جهان را میتوانیم در قالب اندازه ، شکل و حرکات این ذرات (اتم ها) توصیف کنیم

❖ وبر برداشتی ماشینی از سازمان ارائه داد که به نام بورکراسی معروف است. اما ساختار بورکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود. این برداشت اگرچه ناقص بود، ولی نمی توانیم آن را خطا بدانیم بدین معنی که علمای مدیریت علمی به جنبه های مادی و ماشینی سازمان پرداختند و روش ها و شیوه هایی را برای بهبود کارایی و بازدهی ارائه کردند که اکنون نیز قابل استفاده اند. هدف اصلی این استعاره همچون یک ماشین افزایش ستاده ها و کاهش نهاده ها بوده است

❖ ارگونومی یا مهندسی انسانی، نمونه امروزی از تفکر ماشینی درباره سازمان است

## محدودیت های سازمان به مثابه ماشین

- ❖ ایجاد شکلهایی از سازمان که مشکلات زیادی در انطباق با تغییر شرایط دارند
- ❖ ایجاد بورکراسی بی اندیشه، کور و بدون چون و چرا
- ❖ ایجاد پیامدهای پیش بینی نشده و نامطلوب
- ❖ اثرات غیر انسانی بر کارکنان
- ❖ تاکید بیش از حد بر قوانین و مقررات که منجر به جا به جایی هدف می گردد
- ❖ اهداف بخشی واحدها مهمتر از تحقق اهداف کلی سازمان

## سازمان به مثابه موجود زنده

- ❖ در دیدگاه زیستی به سازمان همچون موجود زنده نگریسته می شود . انسان ها در سازمان ها اساسی ترین نقش را ایفا می کنند و هم آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان وار می دهند
- ❖ تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق پذیری سازمانی، سلامت، بهبود سازمان و دوره های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت همچنین نیازهای انسان را در سازمان مورد توجه قرار داد
- ❖ نظریه سیستم ها در مدیریت، نظریه اقتضایی سازمان و مدیریت ، ساختار ادهوکراسی و نظریه جمعیت- محیط ریشه در این دیدگاه دارند.

## نقاط قوت سازمان به مثابه موجود زنده

- ❖ درک روابط متقابل سازمان و محیط
- ❖ توجه عمیق سازمانها به نیازها و ارضای آنها
- ❖ طیف وسیعی از راهکارها برای سازماندهی
- ❖ توجه عمیق به نوآوری و ابداع در سازمان
- ❖ استفاده از زمینه های نظری و عملی
- ❖ تاکید به اکولوژی و روابط بین سازمانی

## محدودیت های سازمان به مثابه موجود زنده

- ❖ سازمان و محیط آن به دور از واقعیت مورد توجه قرار گرفته
- ❖ وجود عملکرد واحدی در سازمان
- ❖ خطر تبدیل استعاره به ایدئولوژی

## سازمان به مثابه مغز

❖ سازمان همچون مغز ، نظامی تحلیل گر است که اطلاعات را دریافت و آنها را تجزیه و تحلیل می کند و مورد استفاده قرار میدهد.سازمان ها را میتوانیم سیستمهای اطلاعاتی و نظام های ارتباطی بدانیم زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرایندهای مدیریت در سازمان تحقق می یابند، تصمیم گیری ها، برنامه ریزی و سازمان دهی،کنترل و نظارت انجام می شود در پردازش اطلاعات و به کار گیری آنها برای اتخاذ تصمیم، انتخاب و اقدام ، سازمان همسان مغز انسان عمل میکند

❖ سایبرنتیک یا علم ارتباطات و کنترل،رابطه ای صریح تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد در تحقیقات سایبرنتیک آشکار شد خود نظمی با استفاده از بازخورد منفی بود.انسان با استفاده از بازخورد منفی و اصلاحات پیاپی و پرهیز از خطا،به هدف دست می یابد و سیستم ها را نیز میتوان چنان طراحی کرد که با تجزیه اطلاعات و کنترل، چنین خود نظمی را در خود ایجاد کنند

❖ در بکارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان، به خاصیت هولوگرافیک مغز نیز اشاره شده است در هولوگرافی، کل به گونه ای در اجزا منعکس می شود که هر جز میتواند همچون آن عمل کند سازمان نیز میتواند واجد چنین خاصیتی باشد بدین معنی که سیستم سازمانی را به طریقی منظم بسازیم که در غیاب بعضی از اجزا یا درست کار نکردن آنها سازمان به حیات خود ادامه دهد.

## نقاط قوت سازمان به مثابه مغز

- ❖ درک بهتر یادگیری سازمانی و ظرفیت خود سازماندهی
- ❖ تاکید بر نحوه طراحی مدیریت راهبردی جهت تسهیل آموزش یادگیری
- ❖ دست یافتن به آن سوی عقلانیت محدود
- ❖ فراهم شدن زمینه لازم برای استفاده از تکنولوژی محاسباتی و ریز پردازنده برای ایجاد سبکهای جدید سازمانی

## محدودیت سازمان به مثابه مغز

- ❖ خطر نادیده انگاشتن تعارض شدید بین "الزامات یادگیری و خودسازماندهی" و "واقعیتهای قدرت و کنترل"
- ❖ ویژگی خود مرجعی مغز در تحلیل پدیده ها



## سازمان به مثابه فرهنگ



هر سازمان دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامع نشأت گرفته، اما خصوصیت سازمان نیز بر آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه ایجاد کرده است. برای انجام هر گونه اقدامی در سازمان، توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می توانیم انجام تغییرات را تسهیل کنیم و به جهت گیریهای جدید در سازمان شکل دهیم، علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانی ها، اضطراب ها، فشارهای شغلی و حرفه ای در سازمان نیز می توانیم به عامل فرهنگ تمسک جویم. در ادراک فرهنگی سازمانی باید آنقدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را به درستی دریابیم و آنقدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آن را همچون نظاره گری خارجی حس و درک کنیم.

چهار نوع فرهنگ در سازمان :

- 1- فرهنگ عقلایی
- 2- فرهنگ ایدئولوژیک
- 3- فرهنگ توافق و مشارکت
- 4- فرهنگ سلسله مراتبی

## نقاط قوت سازمان به مثابه فرهنگ

- ❖ تاکید بر اهمیت نمادین تمامی جنبه های زندگی سازمانی
- ❖ فرهنگ پدیده ای زنده ، خود سازمان ده و تکاملی است که نمی توان آن را به شیوه ای مطلق طراحی و کنترل نمود و در واقع بیشتر هولوگرافیک است تا مکانیکی

## محدودیت های سازمان به مثابه فرهنگ

- ❖ مقاومت و بی اعتمادی کارکنان

## سازمان به مثابه نظام سیاسی

- ❖ سازمانها از جهات بسیار همانند حکومت ها هستند و از این رو می توانیم آن ها را به نظام سیاسی تشبیه کنیم. مسائلی چون اهداف، منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقشی عمده ایفا میکنند. سازمانها و اهداف موجود در آنها منافع و اهدافی متفاوت را دنبال میکنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می شود سازمان به کمک عامل قدرت می کوشد تا از تضادها به نحوی موثر بهره بگیرد و آن ها را به سوی اهداف هدایت کند. به کارگیری عامل قدرت برای ساماندهی امور و فعالیتها در سازمان شکل سیاسی آنرا ترسیم میکند و به استعاره سیاسی مفهوم می بخشد.

## نقاط قوت سازمان به مثابه نظام سیاسی

❖ زیر سوال بردن اسطوره عقلانیت سازمانی

## محدودیت های سازمان به مثابه نظام سیاسی

❖ سیاست زدگی

## سازمان به مثابه زندان روح

❖ استعاره سازمان ، همچون زندان روح اعضای سازمان ، همچون غار نشینان جلوه می کنند. آنها آنچنان دلبسته باورهای خویشند اند که به هیچ وجه نمی خواهند واقعیت های بیرونی را بپذیرند.

❖ یکی از دام هایی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام و از واقعیت های بیرونی غافل میسازد، موفقیت است. گاهی موفق شدن در چند مورد خاص ، مدیریت سازمان را دچار توهمی آسیب ناپذیر می کند. وی با این خیال که همواره موفقیت با اوست به مسائل بیرونی توجه نمی کند و همچنان در این مسیر پیش میرود و زمانی متوجه واقعیت ها می شود که دیر شده است. در چنین وضعیتی سازمان واقعا مانند زندانی است که قدرت نگرستن به بیرون و واقعیت های خارجی از آن سلب شده است

## نقاط قوت سازمان به مثابه زندان روح

- ❖ خروج از دامهای شناختی و تفکرات گروهی
- ❖ ارائه دیدگاه جدیدی از مبحث عقلانیت سازمانی

## محدودیت های سازمان به مثابه روح

- ❖ نادیده گرفتن عوامل ایدئولوژیکی موثر بر زندگی
- ❖ به جهت تاکید زیادی این استعاره بر نقش فرایندهای شناختی در ایجاد، تداوم و تغییر سازمان در معرض انتقاد قرار دارد.
- ❖ به جای نگرش به سازمانها به عنوان زندان روح بهتر است آنرا صرفا به عنوان زندان در نظر گرفت

## سازمان به مثابه جریان متغیر(سیال)

سازمانها نیز همچون سایر پدیده ها در حال تغییر و تحول اند. این محیط خارجی نیست که سازمان را به تغییر و تحول وا میدارد، بلکه کل سیستم به عنوان یک مجموعه متفق با محیط در روابط درونی خود هویت آینده خویش را رقم میزند. بنابراین این یک کل است که تغییر و تحول می یابد و اینکه بگوییم محیط تغییر کرد و سپس سازمان به طبع آن تحول یافت یا به عکس، درست نیست. تغییرات سازمان و محیط با هم و به همراه هم انجام می گیرد و تغییر سازمانها به صورت یک مجموعه کلی و وحدت یافته است. سازمانها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابط جدیدی به وجود آورند و تغییرات را بپذیرند این روابط براساس تقابل با محیط نیستند، بلکه با تلفیق شدن با محیط به عنوان یک کل واحد صورت گرفته است.

## نقاط قوت سازمان به مثابه جریان متغیر

- ❖ ارائه شیوه‌های مکملی برای درک منطق
- ❖ تاثیر پروانه ای

## محدودیت سازمان به مثابه جریان متغیر

- ❖ قدرت بی قدرتی مدیران

## سازمان به مثابه ابزار سلطه

❖ یکی از واقعیتی ترین استعاره ها برای توصیف برخی از سازمانهای معاصر ابزار سلطه و تسلط است. سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده اند، پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم میرانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می دهند.

❖ جنبه دیگری از روح سلطه گری و تسلط جویی سازمانها را میتوانیم در محیط های کاری نامناسب، فضاهای آلوده کارگاهی، عدم رعایت بهداشت صنعتی و عدم توجه به کرامت انسانی در کار مشاهده کنیم.

❖ فشارهای عصبی و استرس های شغلی و سازمانی ، موجب بروز بیماریهای روانی و عدم تعادل روحی کارکنان شده که این جنبه دیگری از عملکرد غیر منصفانه سازمانها در ارتباط با کارکنانشان است

## نقاط قوت سازمان به مثابه ابزار سلطه

- ❖ ارائه جایگزینی برای تئوری سنتی سازمان
- ❖ ارائه چارچوب مرجع بنیاد گرا جهت درک موضوعات سازمان

## محدودیت سازمان به مثابه ابزار سلطه

- ❖ استعاره ابزار سلطه ، صرفاً بر حد نهایی ایدئولوژی چپ تمرکز کرده و با معادل فرض نمودن سازمان و سلطه، ما را از دیدن اشکال سازمانی غیر سلطه آمیز باز می دارد

## سازمان به مثابه پرده نقاشی

در استعاره پرده نقاشی، سازمان مانند یک پرده نقاشی فرض می شود که توسط مدیران و نظریه پردازان طراحی شده و شکل می گیرد، هنرمند، با پیش هم قراردادن تصاویر ناهمگون، تصورات و عواطف نیرومندی را در بیننده برمی انگیزد و شیوهی مرسوم دیدن و تجربه کردن جهان را تغییر می دهد و گاهی موجب تعجب بیننده شده و وی را به تحسین وامی دارد. سازمان نیز مانند پرده نقاشی است و تناقضها، ابهامها، ماهیت قدرت و تغییر در آن به تناسب خاص، طراحان آن و امکانات موجود در محیط، شکل می گیرد. در این استعاره مدیر به منزله یک نظریه پرداز در نظر گرفته می شود؛ بدین معنی که در واقع مدیران و سایر اعضاء، سازمان را همانند یک نظریه، در قلوب و اذهان خود شکل می دهند. استعاره سازمان به مثابه پرده نقاشی، مؤید دیدگاه فرانگرا به سازمان می باشد

## نتیجه گیری

سازمانها پدیده های پیچیده و کثیرالوجهی هستند که این استعاره های موجود میتواند این پیچیدگی ها را منعکس نماید. دانش استعاره ای ، بخشی است و این بخشی بودن، ماهیت و ذات استعاره و تئوری هایی که بر مبنای آن بنا می شود را تشکیل می دهد این امر بدین معنی است که یک استعاره واحد نمی تواند برای ما یک نقطه نظر جامع به وجود آورد. با بکارگیری استعاره های متعدد شیوهای مختلفی از دیدن پدید آمده و افق دید ما گسترش می یابد لازمه این امر سبکی از تفکر است که همواره باز و در حال تکامل باشد بدین منظور باید تئوری ها و بینشهای رقیب را نه جایگزین بلکه مکمل یکدیگر بدانیم و به یک پدیده پیچیده اجتماعی نظیر سازمان با عینکهای مختلف بنگریم چیزی که نگرش منشوری به سازمان نامیده میشود.

با تشکر از توجه شما