

## استعاره‌های هنری

مسعود بیش

www.mgt.blogfa.com

در شماره پیش، استعاره‌های ارگانیکی در تبیین نظریه‌های سازمان و مدیریت ارائه شد. استعاره‌های ارگانیکی، که در آن سازمان به عنوان یک موجود زنده، مغز و هولوگرام مورد مقایسه قرار می‌گرفت، مدیران را آماده می‌کرد که به هر ابتکار و تجربه به عنوان یک فرصت یادگیری نگاه کنند و سازمان را به یادگیری، کسب تجربه و آزمایشگری تشویق نمایند. در دهه گذشته، استعاره‌های هنری به وفور به دنیای مدیریت وارد شده‌اند.

امروزه، هنر و شاخه‌ها و جنبه‌های مختلف آن در نقش یک مدل استعاره‌ای به صحنه سازمانها درآمده‌اند. از شباهتهای یک گروه هنری برای اجرای یک برنامه هنری با آنچه در سازمانها در پرتو رهبری سازمانی و تلاش جمعی کارکنان برای تحقق اهداف سازمانی و منافع ذی‌نفعان می‌گذرد، استفاده شده است تا با به کارگیری واژه‌ها و مفاهیمی از قلمرو هنر در کار سازمان و مدیریت، صورت بندی‌های نوینی ارائه شود. در این شماره، استعاره‌های هنری و ازجمله استعاره‌های موسیقی، ارکستر، جاز، تئاتر و آکاردئون در حوزه‌های رهبری، مدیریت، بازاریابی، مدیریت پروژه، کار تیمی، یادگیری سازمانی، مدیریت تعارض، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها و بالاخره تحول سازمانی مورد بررسی قرار می‌گیرند.

## استعاره‌های هنری

چه نوع نگاهی به مدیریت و سازمان نمایانگر استعاره‌های هنری است؟ آیا آنها درک ما را به راه خاصی هدایت می‌کنند؟ آیا استفاده از استعاره‌های هنری در سازمانهای کسب و کار مفید است یا استعاره‌های استخراج شده از هنر تنها واژه‌هایی زیبا هستند؟ پیش از تبیین موقعیت استعاره‌های هنری در دنیای کسب و کار، باید گفت راههای نوین تفکر درباره مدیریت و سازمان مستلزم مدل‌های استعاره‌ای جدید است. استعاره‌های هنری با رویکردهای پسا صنعتی و با تولد حوزه زیبایی شناسی به قلمرو سازمانها وارد شده‌اند. به همین دلیل در دهه گذشته ادبیات مدیریت از استعاره‌های هنری انباشته شده است. این نوع استعاره‌ها، جنبه‌های خاص هنری و انسانی شکل‌های سازمان را نشان می‌دهند و با تاکید بر جنبه تعاملات اجتماعی، فرایندهای خلاق و پویا، ماهیت انسانی و همکاری و اجرای هنری، درصدد شناساندن جنبه‌هایی خاص از سازمان هستند.

یک استعاره هنری امکان نگاه کردن به سازمان را به عنوان یک گروه هنری از مردمان می‌دهد که برای خلق یک اجرا (Performance) پیش روی شنوندگان و حاضران و تماشاگران با یکدیگر به طور هماهنگ کار می‌کنند. در این نوع استعاره‌ها، مدیران و رهبران کسب و کار با رهبران هنری مانند رهبران ارکستر سمفونی، گروه‌های موسیقی مانند جاز یا کارگردانان تئاتر مقایسه می‌شوند. امروزه تعداد بسیاری از مدیران و نظریه پردازان سازمانی، فرایندهای نوآورانه و هنری را در فعالیتهای مدیریتی خود استفاده می‌کنند. این تمایل، روی واژگان زبانی هم تاثیر گذاشته است. واژه‌هایی مانند خلاقیت، انعطاف پذیری، ابتکار، نوآوری، قصه‌گویی و روایتگری، تنها تعدادی از واژه‌های معروفی هستند که از قلمرو هنری به حوزه واژگان مدیران و نظریه‌های مدیریتی وارد شده است.

اگر سازمان با یک اثر هنری مانند ارکستر سمفونی، دسته موسیقی جاز، یک فیلم یا یک تئاتر مورد مقایسه قرار گیرد، جنبه‌هایی از آن برجسته می‌شود و بیشتر در معرض نگاه و قضاوت قرار می‌گیرد.

استعاره‌های هنری بر برخی ویژگیهای مدیران و رهبران سازمانها مانند خلاقیت، بصیرت و شهود، اصالت، نفوذ در دیگران، توانایی گوش دادن، شور و اشتیاق و مهارتهای آرمان‌خواهی تاکید دارند. این مهارتهای مدیریتی نقطه مقابل مدیریت از نوع «کنترل و فرمان» است که از ابتدای دوره صنعتی شدن، در سازمانها پدید آمده بود. استعاره عقلانی «ماشین» نماد آن طرز تفکر بود، در حالی که استعاره‌های هنری یک تغییر نگرش ارزشی است از عقلانیت به شهود، از ساختار مکانیکی به تعامل اجتماعی / هنری، از استانداردسازی به پیچیدگی و از کار صرف مکانیکی به اجرای خلاقانه و هنری (www.ild.dk).

## استعاره موسیقی

مدیریت و رهبری را به عنوان پارادایم موسیقی توصیف کرده‌اند. از استعاره موسیقی در حوزه مطالعات سازمانی بسیار استفاده شده است. تحول سازمانی، رهبری، مدیریت تعارض، قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، کار تیمی، یادگیری مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک از جمله این حوزه‌هاست. از دنیای هنر نیز استعاره‌های ارکستر سمفونی، جاز، تئاتر و آکاردئون به سازمانها راه یافته‌اند (Music as Metaphor, 2003).

## ارکستر سمفونی

دو مقوله رهبری و یادگیری تیمی بیشتر در استعاره ارکستر مورد توجه واقع شده است. مقایسه‌های بسیاری بین نقش رهبر یک ارکستر و رهبران سازمانها صورت گرفته است. در عین حال اطلاعات اندکی در این مورد وجود دارد که چگونه دینامیک پیچیده ارکستر می‌تواند استعاره‌هایی برای رفتار تحول‌آفرین و انقلابی در سازمانهای پیچیده فراهم آورد. پدیده‌ها و الگوهای موسیقایی پویایی در ارکستر وجود دارد که می‌توان براساس آن دیدگاههایی درباره پیچیدگیهای ساختاری سازمان به دست داد (Beautement and Bronner, 2009). ملودی، ریتم و هارمونی از آن جمله‌اند که نوعی هماهنگی افقی و عمودی را در پی دارند. هماهنگی سازها در یک زمان جنبه افقی است و همگرایی

هارمونی بین اجزای مختلف و منفرد جنبه عمودی است (Hatzis, 2000).

یادگیری تیمی در یک ارکستر، به عنوان یک استعاره قابل قیاس با فرایندهای یادگیری سازمانی است. پدیده یادگیری تیمی در یک ارکستر را با یادگیرندگان به عنوان عضو تیم در یک سازمان مقایسه کرده‌اند و تعامل بین محیط، رهبری، افراد یادگیرنده و تیم را نشان داده‌اند. در این مدل، فرایند یادگیری تیمی از مؤلفه‌های رهبری، تجربه اعضای تیم، مدل‌های ذهنی تیم و فرایند سیستمی یادگیری تدوین می‌شود.

با وجود موفق بودن استعاره ارکستر در این دو حوزه، برخی پژوهشگران توضیح داده‌اند که مقایسه یک ارکستر سمفونی کوچک با سازمانی عریض و طویل و پیچیده کار آسانی نیست. بزرگ بودن سازمانها نسبت به یک ارکستر، کار کاوش و جستجوی عمیق روحی افراد را در سازمان مشکل می‌سازد (Hatiz, 2000). نکته دیگر آنکه اجرا در یک ارکستر گرچه براساس برنامه قبلی صورت می‌گیرد، اما چنین نیست که با اولین نت متولد شود. به عبارت دیگر، طرح اولیه تنها برای اولین بازی خوب است و پس از آن همه چیز به ابتکار و بداهه برمی‌گردد. مدیریت، مراقبت و مواظبت از سیستم‌ها و عملیات برای هماهنگ کردن اقدامات است. مدیران دستورالعمل‌ها و استانداردها را تنظیم می‌کنند، برای اینکه افراد بدانند چگونه با یکدیگر کار کنند، چه انتظاراتی از هم داشته باشند و کسب و کار را چگونه ارزیابی نمایند. درحقیقت، سیستم‌ها، فرایندها و عملیات مدیریت می‌شوند نه افراد (Music as Metaphor, 2003).

## استعاره جاز

وارن بنیس متفکر مدیریت می‌گوید: من فکر می‌کنم که راهبری یک سازمان معادل است با اجرای یک ارکستر سمفونی، اما فکر نمی‌کنم کاملاً همسان آن باشد، بلکه بیشتر شبیه جاز است (Cox, 2004). جاز یک استعاره برای پویایی سازمان و یک پاسخ نوآورانه به تغییر است. مهارتهایی که برای نوآوری کسب و کار لازم است همان نوع مهارتهایی است که

برای جاز نیاز است. گروه جاز، همسویی، ابتکار فردی، تجربه و درک فراجمعی را به نمایش می گذارد. اینها همه برای کسب و کار قرن بیست و یکم نیز صادق است. در تطبیق با سازمان، جاز ارتباط بین انعطاف پذیری (سرعت رسیدن به تغییرات بازار)، فکر نوآورانه (پاسخ جهشی به چالشهای رقابتی)، بهره‌وری خلاقانه (کاهش زمان تولید)، مراقبت (افزایش نگهداری کارکنان) و مهارتهای همکاری (افزایش کار جمعی در سازمان) را مجسم می سازد (Adviso, 2002). ویژگی جاز که مورد اشاره وارن بنیس قرار گرفته و آن را از ارکستر سمفونی ممتاز می سازد، بداهه نوازی است. بداهه نوازی با موضوعاتی مانند خلاقیت، سازگاری، یادگیری، فردیت جمع‌گرا و هدایت استراتژی مرتبط است. بداهه نوازی سازمانی به عنوان همگرایی برنامه ریزی و اجرا در نظر گرفته می شود. برای فهم بداهه نوازی باید مفهوم کنترل را بدانیم. از ارکستر سمفونی به عنوان یک استعاره برای مدل‌های تمرکزی کنترل استفاده می شود. در اینجا، یک رهبر، دستورالعمل فراهم شده توسط آهنگساز را دنبال می کند. گروه جاز نمایانگر مدل توزیعی کنترل است. در اینجا، قدرت به صورت مرکزی کنترل نمی شود. تک نوازان در صحنه مرکزی هستند، اما توسط دیگران هم حمایت می شوند (Sillince et al., 2007).

در بداهه نوازی گروه جاز، هدف آن است که از کار یکنواخت پرهیز شود، چرا که هر لحظه چیز متفاوتی نیاز است. چنین چالش مستمری برای انجام کاری متفاوت، فرد و جمع را هوشیار و فعال نگه می دارد.

نکته دیگر در استعاره جاز، در آغوش گرفتن خطاهاست. گروه جاز مثل یک کسب و کار خوب، محیطی را فراهم می آورد که اشتباه را ارج می نهد و بهترین یادگیری را از راه اشتباه کردن و سپس تنظیم اقدامات اصلاحی می‌داند. دیگر اینکه، مشارکت انعطاف پذیر، پویا و فعال با خطرپذیری همراه است. جهش بدون خطرپذیری اتفاق نمی‌افتد. نکته آخر گوش دادن درونی است. یک گروه جاز می‌داند که کجا می‌رود و بنابراین ضرورت دارد که

مستمر گوش دهند؛ درست مانند سازمانی که در محیطی آشفته حرکت می‌کند و دائماً گوش به زنگ تغییرات است (Cox, 2004). از استعاره جاز در حوزه‌های مدیریت، رهبری، مدیریت پروژه و بازاریابی استفاده شده است. از استعاره جاز هم به عنوان نماد همکاری مشترک و هماهنگی برای بداهه نوازی و ابتکار یاد می‌شود و هم به عنوان یک زبان برای گفتمان مبتنی بر همکاری. جاز، صدای کسانی است که درباره تغییر گفت و گو می‌کنند. یک زبان بین‌المللی است که طراحی، ساخت و اجرا را در یک فرایند چندوجهی جمع کرده است.

### استعاره آکاردئون

در نظریه‌ها و عملیات سازمانی، یک موضوع بنیانی و مهم وجود دارد و آن ضرورت وجود افرادی است که بهترین عملکردهای خود را به کار گیرند تا بیشترین بهره‌وری سازمان به دست آید. برای تحقق این کار، همه کارکنان باید تواناییهای فردی خود را بفهمند. آنها باید به روشنی بدانند چه دانش، مهارت و نگرشی را برای کار خود به ارمغان می‌آورند. متقابلاً، سازمان نیز باید نیازها و مطالبات آنها را تعیین و فهرست شایستگی‌هایی که از آنها انتظار می‌رود را مشخص کند.

استعاره‌ای که نشان دهنده پیوند بین تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی است، استعاره آکاردئون (accordion) است. وقتی یک آکاردئون نواخته می‌شود، چنان موسیقی حاصل می‌شود که «رقص کار» را فراهم می‌کند. قسمت چپ آکاردئون را می‌توان نیازها و خواسته‌های کارکنان و آورده‌های آنها دانست و قسمت راست را نیازها و خواسته‌های سازمان و آنچه فراهم می‌کند.

در قسمت وسط که حالت تاشویی (آکاردئونی) وجود دارد، شغل و کار قرار دارد، یعنی جایی که افراد در جهت همسو با چشم انداز و مأموریت سازمان کار می‌کنند. در این منطقه است که باید با تواناییهای فردی و قابلیت‌های سازمانی همخوان شوند. به عنوان نمونه، در ارتباطات، سازمان چه انتظاراتی از کارکنان دارد. از چه راههایی سازمان از ارتباطات به عنوان پیام و یا وسیله‌ای برای انتقال پیام استفاده می‌کند. به همین ترتیب، افراد چه انتظاراتی از ارتباطات سازمانی دارند. وقتی فاصله‌ای پدید می‌آید، از طریق یادگیری رسمی و غیررسمی، یادگیری در محیط کار اتفاق می‌افتد (www.worldicu.com).

### استعاره تئاتر

در برخی از تجربه‌های کسب و کار که در ادبیات مدیریتی منعکس شده است، از استعاره تئاتر برای توسعه فعالیت‌های فروش استفاده شده است. در این تجربه، با ابداع واژه «تئاتر کسب و کار» از خلق تجربه‌های شگفت‌آور و مهیج در امر فروش یاد شده است. استعاره تئاتر درک جدیدی از فرایند فروش پدید آورده و محملی برای آموزش کارکنان فروش شده است. مراجعه مشتریان نزد کارکنان فروش با رفتن افراد به تئاتر مقایسه شده است. همانگونه که هر فرد با پیش‌بینی‌ها و توقعات خاصی به تئاتر می‌رود و پس از خروج از تئاتر احساس رضایت یا نارضایتی دارد، رفتن مشتری نزد فروشنده نیز چنین است. اما در این میان، چه کسانی بازیگر هستند. در وهله اول آنچه به ذهن می‌رسد، کارکنان فروش است؛ در حالی که براساس مفهوم تئاتر کسب و کار، «محصولات» بازیگران هستند، زیرا داستان آنهاست که در صحنه

حوزه منبع (تئاتر)	حوزه هدف (فروشگاه)
دیدن نمایش تئاتر، تجربه هنری تئاتر، پشتیبانان نمایشنامه	خرید یک محصول شرکت
کارگردان	فروشگاه، خرده فروشی، طراحی ارزشها، چشم انداز
بازیگر	کارکنان فروش
تماشاگران	محصول مشتریان

جدول مقایسه حوزه‌ها در مفهوم تئاتر کسب و کار

نمایش کسب و کار توسط فروشندگان روایت می‌شود. (www.ild.dk)

### استعاره کلاژ

استعاره کلاژ (Collage) یا هنر جورچینی از جمله استعاره‌های سازمانی است که اخیراً به متون مدیریت وارد شده است. کلاژ هنری است که در آن با کنار هم قرار دادن اشیا، قطعات، تصاویر، طرحها و اجزای ناهمگون و متضاد، هویتی نو، بدیع و معنادار ساخته می‌شود. امروزه مدیران با نظامهای غیرخطی و پیچیده‌ای که دارای وجوه متعدد، متفاوت و پویا هستند، روبه‌رو هستند و برای طراحی و هدایت کشتی سازمان در اقیانوس موج تغییرات، تنها از یک ساختار، یک سبک یادگیری، یا نگرش یا راهبرد، فرهنگ یا ریخت کاری ساخته نیست. به همین جهت آنها همواره باید در حال جورچینی ریخت سازمان به شکل مقتضی و متناسب باشند. ریخت سازمانی دارای ماهیتی تکاملی است و مدیران در این مسیر با چالش‌های جورسازی اجزای سازمان مواجه هستند. قطعات سازمانی باید چنان در هم آمیخته و جور شوند که جاذبه مسلط نمایانگر هویت و نظامی موزن، کارا، جذاب، بدیع و زاینده باشد (اعتباریان، ۱۳۸۰).

### استعاره‌های هنری در تحول سازمانی

سازمانهای امروزی در فضای پیچیده و آشفته‌ای قرار دارند که دائم در معرض تغییرات شتابناک است. در چنین حالتی دیگر نمی‌توان از طریق منطق از پیش تعیین شده یا اهداف سلسله مراتبی، مثل آنچه در طراحی پلها یا ساختمانها به کار گرفته می‌شود سازمان را اداره کرد. رهبران سازمانها باید بیاموزند که رخدادهای تغییرات در جریان حرکت و سیر زمان ظهور و بروز پیدا می‌کنند. این همان چیزی است که در اجرای یک برنامه هنری نیز وجود دارد. رهبران، خود بخشی از این تغییر و تحول هستند و به جای کنترل و فرمان باید به تسهیل فرایند تغییر بیندیشند (همان).

شوک‌های ناشی از تحول سازمانی می‌تواند انرژی بخش و تقویت کننده باشد یا ناامیدکننده و تنش‌زا.

تحول سازمانی، مانند نواختن یک اثر هنری، از گذر زمان عبور می‌کند و در اعضای سازمان تنش ایجاد می‌کند و سپس آن را رفع و حل می‌سازد. در هر قطعه موسیقی، آهنگساز با به کارگیری ابزارهای گوناگون به طور مستمر هیجان‌ات مثبت یا منفی را در شنونده ایجاد می‌کند که همگی موقتی و گذرا هستند و در طول قطعه برطرف و حل می‌شوند. چنانچه تحول سازمانی از درجه استعاره موسیقی مورد بررسی قرار گیرد، می‌توان چنین برداشت کرد که تغییر در کارکنان سازمان احساس هیجانی ایجاد می‌کند که لزوماً منفی و نامطلوب نیست، بلکه می‌تواند تأثیری مثبت و برانگیزاننده نیز داشته باشد. به علاوه، هیجان‌ات ناشی از تغییر، گذرا و موقتی است و عامل تغییر، ابزارهایی برای کنترل و تأثیرگذاری بر آنها در اختیار دارد.

آهنگسازان، که در حکم مدیران سازمان هستند، به منظور کنترل هیجان‌ات یک قطعه موسیقی از تکنیک‌ها و ابزارها مانند فرم، شدت صدا، هارمون، ریتم و جنس صدا استفاده می‌کنند. از این ابزارها می‌توان در بستر سازمانها جهت کنترل احساسات و تجارب نامطلوب حاصل از تغییر در سازمانها استفاده کرد.

### ۱. فرم

اهداف کلان، چشم انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان به منزله فرم در قطعه موسیقی هستند که از طریق به تصویر کشیدن آینده و مسیری روشن برای کارکنان، هیجان‌ات ناشی از عدم آگاهی از مقصد و نتایج مورد انتظار از تغییر را در آنها کنترل می‌کند.

### ۲. شدت صدا

در سازمان، شدت تغییر و تحول و توجه کارکنان به آن از طریق میزان منابع تخصیص داده شده به فعالیتها، کنترل می‌شود. تخصیص منابع اندک به بروز چالش و افزایش تنش منجر می‌شود و در مقابل، دسترسی به منابع غنی، احساس اطمینان را به افراد القا می‌کند. هیجان و تنش زمانی ایجاد می‌شود که فرد با کاهش منابع به صورت خارج از کنترل خود مواجه شود.

### ۳. هارمونی

در سازمانها، عقاید و نظرات در حکم

### ۴. ریتم

ابزارهای مرتبط با ریتم در سازمان، ابزارهای مدیریت پروژه از جمله زمان‌بندی‌ها، تعیین فعالیت‌های بحرانی و محدودیت‌های زمانی جهت انجام فعالیتها هستند و وجود کارهای منظم و روشن باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند قادر به انطباق با شرایط جدید هستند.

### ۵. جنس صدا

شخصیتهای مختلف و متفاوت درگیر در فرایند تغییر، پست‌های سازمانی و گروههای مختلف در سازمان به صداهای برخاسته از سازهای گوناگون موسیقی تعبیر می‌شوند. نکته مورد تأکید در این حوزه، چگونگی تعامل این عناصر با هدف خلق تحول اثربخش در سازمان است (Music as Metaphor, 2003).

### منابع

1. Music as metaphor for project management, 2003 www.reforming projectmanagement.com
2. p.Beautement, c.Bronner, Complex phenomena in orchestras; metaphor for leadership and enterprise, 2009.
3. The role of art metaphor in organizational settings, 2003 www.ild.dk.
4. اکبر اعتباریان، مدیریت در آشوب و پیچیدگی، تدبیر، شماره ۱۱۶، مهر ۱۳۸۰.
5. C.Hatzis, The orchestra as metaphor, 2000.
6. G.V.Schalkwyk, music as a metaphor for thesis writing, 2002.
7. How does the accordion metaphor link personal capabilities and organization competencies, 2001 www.worldicu.com
8. G. Cox, Jazz: the new metaphor, 2004 www.newdirections.uk.com
9. L.Advisor, All that Jazz, 2002.
10. J.Sillince, et al., music as a metaphor for organizational change, 2007.
۱۱. اصغر مشبکی، آناهیتا خزاعی، موسیقی؛ استعاره‌ای برای تغییر سازمانی، تدبیر، شماره ۱۸۹، بهمن ۸۶