

استعاره‌های فرهنگی

مسعود بینش

www.mgt.blogfa.com

استعاره‌های فرهنگی نشان دهنده جنبه دیگری از زندگی سازمانی است که به سازمان به عنوان یک نهاد اجتماعی و پدیده فرهنگی می‌نگرد. سازمان‌ها از فرهنگ جوامع تاثیر می‌پذیرند، اما خود عاملی بسیار تاثیرگذار بر جوامع انسانی هستند. فرهنگ به عنوان یک استعاره سازمانی، هم اهمیت نمادین جنبه‌های متنوع ساخت سازمانی را نشان می‌دهد و هم بر جنبه انسانی سازمان انگشت تاکید می‌نهد؛ جنبه‌ای که در دیگر استعاره‌های سازمانی نظیر استعاره‌های مکانیکی یا ارگانیکی به آن توجه نشده است.

فرهنگ سازمانی در چشم انداز، ارزش‌ها و رفتار سازمانی منعکس و متجلی است. فرهنگ سازمانی را می‌توان از مهم‌ترین نمونه‌ها و نمادهای دارایی‌های نامشهود یک سازمان دانست. این فرهنگ در مواردی مانند کار تیمی، تغییر و تحول سازمانی، رهبری و حتی زبان سازمان و فرهنگ واژگانی آن حضور خود را نشان می‌دهد. اهمیت استعاره‌های فرهنگی از آن روست که با نگاهی به جلوه‌های مختلف فرهنگ سازمانی می‌توان به شخصیت و هویت سازمان‌ها پی برد و تفاوت و تمایز آنها را شناخت.

فرهنگ

فرهنگ، معمولاً به الگویی اشاره دارد که در سیستم اجتماعی، اطلاعات، ایدئولوژی‌ها، ارزش‌ها، قوانین و رسوم روزمره منعکس می‌شود و بر میزان ارتباط سیستم‌های اعتقادی و عملی دلالت دارد (مورگان، ۱۳۸۷: ۱۵۰).

مشخصه‌هایی برای فرهنگ برشمرده شده است:

- ارزش‌هایی که به عنوان بنیان فعالیت‌ها و آمال افراد عمل می‌کند.
- افراد بارزی می‌توانند در نقش الگوهایی محسوس و ملموس برای دیگران ارزش‌ها را منعکس کنند.
- توقع افراد از یکدیگر را استاندارد می‌کند و راه‌های فعالیت روزانه را مشخص می‌کند.
- افراد فرهنگ را حس می‌کنند و با آن هویت می‌یابند.
- فرهنگ از طریق باز تولید تداوم می‌یابد (Gannon, 2000).

فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی، مفهوم و مقوله‌ای است در حوزه مطالعات سازمان و مدیریت که نگرش‌ها، روحیه‌ها، تجربه‌ها، باورها و ارزش‌های یک سازمان را تشریح می‌کند. فرهنگ سازمانی را مجموعه‌ای از ارزش‌های مشترک (چه کارهایی مهم است) و باورهای مشترک (چگونه کارها باید انجام شود) دانسته اند که در تعامل با افراد سازمان، ساختار سازمان و سیستم‌های کنترل، هنجارهای رفتاری را پدید می‌آورد.

فرهنگ سازمانی را می‌توان ارزش‌ها، فلسفه‌ها و باورهای مشترک اعضای یک سازمان دانست که در چشم انداز سازمان، تولید، فعالیت‌ها و شبکه ارتباطی متجلی می‌شود.

سازمان: نهادی اجتماعی و پدیده‌ای فرهنگی

پدید آمدن سازمان‌ها از ویژگی‌های قرن اخیر است. تاثیر گسترده و ژرف این نهاد نوین اجتماعی چنان بوده است که ریشه بسیاری تحولات و تغییرات شتابناک دوران معاصر به آن برمی‌گردد. تاثیر حضور و

فعالیت این سازمان‌ها، تنها کارکنان و سهامداران را در بر نمی‌گیرد، بلکه این نهاد اجتماعی جدید در همه عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، صنعتی و انسانی نقش مهمی ایفا کرده است. نگاهی به گردش مالی و میزان درآمد و سود و ترانزنامه مالی نمونه‌هایی از این سازمان‌ها به خوبی نشان می‌دهد که با وجود حجم کوچک، اثر اقتصادی گسترده‌تر از چند کشور دارند. بسیاری دانش‌ها و ایده‌ها از طریق آنها به فناوری و تولید محصول منجر شده و سطح استاندارد زندگی بشر را تغییر داده است. مانند دیگر خرده فرهنگ‌هایی که در سطح اجتماعی وجود دارند، فرهنگ سازمانی نیز آن چیزی است که این نهاد اجتماعی نوپا واجد آن است و با بروز و ظهور آن در اجتماع، شاهد تاثیرات عمیق آن هستیم. درست است که سازمان‌ها و فرهنگ آن نیز از فرهنگ جامعه تاثیر می‌پذیرند، اما به دلیل نفوذ اقتصادی و اجتماعی و مالی و حتی سیاسی که سازمان‌ها در عصر حاضر یافته‌اند، نماینده فرهنگ جوامع هستند. تاثیر این سازمان‌ها بر فرهنگ جامعه چنان است که تقریباً به عنوان تنظیم‌کننده و تعیین‌کننده سطح توقعات و استانداردهای زندگی مردم محسوب می‌شوند. پس فرهنگ سازمان‌ها را می‌توان تصویر و نیم‌رخ از فرهنگ جوامع انسانی دانست. نقش ریشه‌های فرهنگ جوامع در شکل‌دهی فرهنگ سازمان‌ها نیز قابل انکار نیست. از آنجا که فرهنگ جوامع با یکدیگر متفاوت است، فرهنگ سازمان‌ها نیز با هم فرق می‌کند. مقایسه دو فرهنگ سازمانی در شرکت‌های ژاپنی و غربی بیانگر این موضوع است.

فرهنگ ژاپن و سازمان‌های ژاپنی

با مطالعه تاریخی و جغرافیایی و فرهنگی کشوری مانند ژاپن به خوبی می‌توان نشانه‌هایی از فرهنگ ملی آن کشور را در فرهنگ سازمانی سازمان‌های مختلف آن سراغ گرفت. ژاپن کشوری است کوهستانی و جزیره‌ای و فاقد منابع زیرزمینی. اتکا به ارزش‌های فرهنگی که کار در شالیزارهای برنج به آنها آموخته است و نیز تاکید بر روح خدمت‌رسانی سامورایی ریشه‌هایی قوی در فرهنگ آن

کشور دارد. کمبود زمین و کوتاه بودن دوره رشد محصول و استفاده از روش اشتراکی کاشت مردم را متکی به یکدیگر بار آورده است به گونه‌ای که برنده یا بازنده فردی وجود ندارد و همه در سود یا زیان شراکت دارند (مورگان، ۱۳۸۷: ۱۵۲).

آکیوموریتا بنیانگذار شرکت عظیم سونی تاثیر این ویژگی‌های جغرافیایی و طبیعی و تاریخی ژاپن را در پدید آمدن روحیه کار ژاپنی‌ها چنین برمی‌شمرد: زندگی هر روز ما در این جزیره آتشفشانی با تهدیدهایی نظیر زمین لرزه‌های عظیم، توفان‌های سهمگین، جزر و مد دریا، کولاک‌های شدید و رودهای سیل‌آسا می‌گذرد. هر روز زمین زیر پای ما به لرزه درمی‌آید. در جزایر ژاپن جز آب، تقریباً هیچگونه مواد معدنی وجود ندارد. ۹۹/۷ درصد از نفت مورد نیاز را با اتکا به واردات تهیه می‌کنیم. همچنین آلومینیم، سنگ آهن و نیکل ۱۰۰ درصد، مس بیش از ۹۵ درصد و گاز طبیعی حدود ۹۲ درصد از واردات تامین می‌شود. کمتر از یک چهارم سرزمین ما قابل کشت و زرع و زندگی است. بنابراین آنچه ما داریم برایمان ارزشمند است. به همین سبب یاد گرفته ایم که به طبیعت احترام بگذاریم و آن را حفظ کنیم. ما در ژاپن احساس می‌کنیم که همه چیز در این دنیا موهبتی است از جانب خالق، بنابراین ما باید شکرگزار آنها باشیم و هیچ چیز را نباید بیهوده تلف کنیم. همه چیز به طور مقدس و متبرک فراهم آمده و به طور امانت در اختیار ما قرار گرفته است و باید بهترین استفاده را از آنها بکنیم. تلف کردن چیزی، گناه تلقی می‌شود. هنگامی که من اولین بار به آمریکا رفتم، از مشاهده اینکه آمریکایی‌ها روزنامه‌های خود را دور می‌ریزند، متعجب شدم (بینش، ۱۳۸۴: ۲۲۱). موریتا در ادامه به تاثیر این فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی سونی اشاره می‌کند و کوشش در بیش از حد گرم یا سرد نکردن ساختمان‌ها و نیز تعصب در مصرف برق کم که منجر به فکر استفاده از ترانزیستور در محصولات شرکت شد را به عنوان نمونه‌هایی ذکر می‌کند.

به راحتی می‌توان تاثیر ارزش‌های فرهنگی شالیزار را در تاکید که سازمان‌های ژاپنی به کار گروهی دارند،



مشاهده کرد. روح خدمت رسانی سامورایی نیز در تاکید آنها بر روابط سازمانی و نحوه ارتباط افراد در سازمان متجلی است. وجوهی از ویژگی‌های فرهنگ سازمانی ژاپنی را که متأثر از فرهنگ ملی ژاپنی است، می‌توان چنین برشمرد:

- سازمان صرفاً محل کار نیست بلکه مکانی است که کارکنان به آن تعلق دارند؛
- تاکید بر روح مشارکت و صمیمیت، روابط متقابل، علائق مشترک و کمک‌های دو جانبه؛
- تعهد و پای بندی به سازمان؛
- داشتن روابط کاری احترام آمیز شبیه روابط خانوادگی؛
- وجود پیوند میان منافع فردی، سازمانی و ملی (مورگان، ۱۳۸۷: ۱۵۵).

فرهنگ غرب و سازمان‌های غربی

تغییرات اجتماعی و تعارضات طبقاتی در غرب موجب پدید آمدن فرهنگی ستیزگانه و متفاوت با ژاپنی‌ها در محیط‌های کاری شده است. آکیوموریتا این تفاوت‌ها را بسیار گسترده می‌داند و می‌گوید: در ژاپن، کسب سود هرگز در رأس کارها قرار نمی‌گیرد، درحالی که در آمریکا، بالاترین اولویت را به سود سالانه یا درآمد سرمایه‌گذاران می‌دهند. هیئت مدیره نماینده سرمایه‌گذاران است. در آمریکا، رفتار مدیران نسبت به نیروی کار و حتی مدیران رده‌های پایین شدید و مبتنی بر سلسله مراتب اداری است، درحالی که برای مدیران ژاپنی تلاش برای به دست آوردن یک دفتر کار آراسته و دارای مبلمان و تزیین یافته و دیوارهای رنگ روغنی شده مرسوم نیست. ما اعتقادی به دفاتر خصوصی مجلل نداریم. ما علاقه‌مندیم توجه خود را به بهبود کیفیت کارخانه‌های خود معطوف سازیم و محیط راحت، ساده و دلپذیری ایجاد کنیم، زیرا معتقدیم تاثیر مستقیم بر کیفیت تولید دارد. به نظر من یکی از امتیازات نظام ژاپنی نسبت به نظام آمریکایی یا اروپایی در مجموع احساس «فلسفه شرکت» است. در ژاپن، برنامه‌ریزی بلندمدت و نظام پیشنهادها، روابط میان مدیریت بالا و پایین را بسیار نزدیک به هم نگه می‌دارد. موضع ژاپنی‌ها نسبت به کار کاملاً متفاوت از موضع آمریکایی‌هاست.

مردم ژاپن دارای زمینه سازگاری بهتری با هر شغلی هستند و آن را «شرافتمندانه» تلقی می‌کنند (بینش، ۱۳۸۴: ۲۲۰).

برخی ویژگی‌های فرهنگ سازمانی غربی در مقایسه با ژاپنی چنین است:

- قائل بودن به حکمرانی نخبگان بر کارگران؛
- قائل بودن به اصول اخلاقی فردگرای رقابت جو؛
- برنامه ریزی افراطی برای تشویق رفتار موفق و تنبیه رفتار ناموفق؛
- تاکید بر پیروزی و پاداش مستقیم برای رفتار مناسب.

استعاره‌های فرهنگی

نگاه به سازمان به مثابه فرهنگ نشانگر اهمیت و تاثیر جنبه‌های فرهنگی مختلف سازمان است. استعاره فرهنگ هم اهمیت نمادین جنبه‌های متعدد زندگی سازمانی را به تصویر می‌کشد و هم ذهن را به جنبه انسانی سازمان معطوف می‌کند که در برخی استعاره‌های دیگر مانند استعاره‌های مکانیکی یا ارگانیکی نیست.

فرهنگ سازمان در چشم انداز سازمان و ارزش‌های سازمان و حتی بیانیته مأموریت سازمان تجلی دارد. فرهنگ و ارزش‌های سازمانی منعکس کننده آن است که ما چگونه رفتار می‌کنیم. فرهنگ سازمانی پایه رفتار سازمانی است. رفتار سازمانی و عملیات کسب و کار، فرهنگ سازمان را منعکس می‌کند.

ارزش‌ها و اخلاق کاری و سازمانی بر کیفیت محصول و خدمتی که سازمان عرضه می‌کند، تاثیر دارد. امروزه اهمیت و تاثیر فرهنگ سازمانی در ارزش بازار یک شرکت منعکس می‌شود. ارزش دفتری و دارایی‌های فیزیکی و مالی و مادی یک سازمان به تنهایی ارزش سازمان را نشان نمی‌دهد، بلکه ارزش بازار برگرفته از عوامل نامشهودی نظیر رهبری، سرعت انجام کار، نوع نگاه به مشتری و مانند آن است که همگی نشئت گرفته از فرهنگ سازمان است و قابل کپی برداری هم نیست. دیگر، عددها، ارزشها را نمی‌آفرینند. سود مشهود با بهره برداری از ذخیره سرمایه‌های نامشهود حاصل می‌آید. عددها نتیجه کار را بازگو می‌کنند، اما بیانگر دیدگاه‌ها و ارزش‌های شرکت نیستند. عمده‌ترین

تهدید و کاستی تکیه بر کمیت و عدد و رقم، دامن زدن به تفکر کوتاه مدت است. هنگامی که فشار عدد و رقم به شرکت‌ها فزونی می‌گیرد، آنها مایل‌اند که به جای سرمایه انسانی، در سرمایه فیزیکی خود هزینه کنند. سازمان و فرهنگ آن اساساً در ذهن کارکنان جای دارد و در رفتار و کنش آنها بروز می‌کند و دیده می‌شود.

استعاره فرهنگ توجه به جنبه انسانی سازمان است و نوع دید و فلسفه نگاه مدیر به انسان. فلسفه مدیریت هر مدیر بر اساس فهم او از انسان شکل می‌گیرد. اگر این نگاه بر اساس درک موقعیت انسان به عنوان برترین موجود هستی پایه‌ریزی شده باشد، با مدیریتی عقلانی و انسانی روبرو خواهیم بود. بر اساس این دیدگاه، سازمان به گونه‌ای راهبری می‌شود که در آن خرد جمعی معنا دارد، بر نقاط قوت افراد تاکید می‌شود، انتقادپذیری سکه رایج است، رایحه خوش فروتنی (به تعبیر کالینز) به مشام می‌رسد و تلاش برای تعالی در همه جا نمایان است (بینش، ۱۳۸۶).

در توجه به استعاره فرهنگ، مدیران و رهبران وظیفه اصلی خود را پرورش و توسعه الگوهای معنایی می‌بینند و بر اهمیت روابط سازمانی و محیط بیشتر تاکید و دقت می‌کنند (مورگان، ۱۳۸۷: ۱۷۰).

استعاره‌های فرهنگی زمینه‌های متعدد فرهنگ سازمانی و رفتار سازمانی را در برمی‌گیرد: ارتباطات سازمانی، کار تیمی، تغییر و تحول سازمانی، پیچیدگی‌های سازمانی، زبان سازمانی و مانند آن (Gibson, 2001).

استعاره فرهنگ به درک مفهوم تغییر و تحول سازمانی کمک می‌کند و حتی به گفته راسل ایکاف در جهت تسهیل این فرایند استفاده می‌شود (Krone, 2008). تغییر و تحول سازمانی نخست به تغییر مفاهیم، پندارها و ارزش‌هایی برمی‌گردد که عملیات سازمان را هدایت می‌کنند. به عبارت دیگر تحول سازمانی به تحول فرهنگی برمی‌گردد و تحول فرهنگی بسیار مشکل و زمان‌بر است، زیرا فرهنگ، در تاریخ جمعی سازمان ریشه دارد و هویتی که در بردارنده ریشه باورها و ارزشهای جمعی است، چون کوه یخ در زیر پنهان است. استعاره کوه یخ از مجموعه استعاره‌های

فرهنگی سازمان، نشان دهنده پنهان بودن بخش زیادی از عقاید، عادات و ارزش‌های سازمان نسبت به آن چیزی است که در معرض دید قرار می‌گیرد. این امر نشان دهنده پیچیدگی فرهنگ سازمانی است. درست است که سازمان‌ها از مجموعه افراد تشکیل شده‌اند و هر فرد هویت خاص خود را دارد، اما هویت جمعی سازمان نیز موضوعی است حقیقی و تاثیرگذار. برخی با نادیده گرفتن یکی از این دو وجه، به له شدن شخصیت انسانی افراد یا هدر رفتن منافع جمعی سازمانی حکم می‌کنند. برخی برای نشان دادن هویت مستقل و وابسته فرد و سازمان به استعاره کواتوم در دو گانه بودن ماهیت ذره - موج متوسل شده‌اند و معتقدند همانگونه که تصویر ذره و موج مکمل هم هستند، ماهیت فرد و سازمان نیز چنین است (Louca, 2003).

از جمله جلوه‌های دیگر فرهنگ سازمانی که بسیار مهم جلوه می‌کند، زبان سازمانی است. برخی فیلسوفان تحلیلی جدید، ساحت مستقلی برای زبان قائل نیستند و زبان را نمایانگر ذهن و تفکر آدمی می‌دانند. از این رو اهمیت فرهنگی زبان سازمان تنها در این خلاصه نمی‌شود که در یک سازمان افراد چه می‌گویند، چگونه می‌گویند، در ارتباطات با خود و دیگران از چه فرهنگ واژگانی استفاده می‌کنند، بلکه آن واژگان و نمادهای مورد استفاده، منعکس کننده ذهنیت‌ها و ضمیر درونی سازمان است و شخصیت و هویت سازمان را نشان می‌دهد (Kortner, 1982). برخی فیلسوفان اجتماعی نیز برای نشان دادن جنبه‌های مختلف استعاره فرهنگی، به فرهنگ اساطیری یا ملی متوسل شده‌اند و با استفاده از نمادهای ملی کشور خود مانند برگ شپدر و یا فرهنگ اساطیری مانند زئوس و آپولو و نظایر آن در بسط استعاره‌های فرهنگی کوشیده‌اند (بیش، ۱۳۸۵: ۲۵).

فرهنگ سازمانی در شرکت‌های برتر
توجه به جنبه‌های متعدد و مختلف فرهنگ سازمانی که در شرکت‌های برتر جهان منعکس شده است، به خوبی گستردگی تاثیر استعاره‌های فرهنگی و توجه به سازمان به عنوان فرهنگ را نشان

می‌دهد. نمونه‌ای از این جنبه‌ها چنین است (بیش، ۱۳۸۷):

● **شرکت HP:**

- فرهنگ سازنده مبتنی بر مدیریت دیداری و حضوری در محل انجام فعالیت‌ها؛
- توجه و تمرکز بر رضایت مشتری؛
- وجود ارتباط باز بین مدیران و کارکنان.

● **IBM**

- تاکید بر تفکر در فرهنگ سازمانی

● **اینتل**

- تاکید بر مقابله منطقی با دگرگونی‌ها و استفاده از آنها برای رفتن به نقطه بالاتر (نقطه چرخش راهبردی)

● **نوکیا**

- تاکید بر دادن فرصت مساوی به کارکنان در سطح ایده‌های جدید و ریسک پذیری

● **ماتسوشیتا الکترونیک**

- ارائه سبک انسانی و طبیعی و منطبق با قوانین هستی؛

- توجه به خرد جمعی؛

- مشارکت ایده‌ها؛

- اعتماد به کارکنان؛

- داشتن فکر باز و آزاد و روح فروتنی.

● **سونی**

فرهنگ پیشگامی و دنبال رو نبودن و جستجوی ناشناخته‌ها.

● **سامسونگ**

- بها دادن به کسب تجربه در اثر اشتباه کردن؛

- نگاه به تغییر به عنوان فرصت؛

- شعار تغییر از من آغاز می‌شود؛

= انقلاب فرهنگی (بدون وجود انسان کیفی، دستیابی به محصول کیفی میسر نیست).

● **جنرال الکترونیک**

- اول یا دوم بودن یا حذف شدن و کنار رفتن؛

- ارزیابی سختگیرانه عملکرد کارکنان و مدیران؛

- انتصاب آدم‌های مناسب در جایگاه مناسب.

● **زیمنس**

- نوآوری / مشتری مداری / رقابت جهانی

● **زیراکس**

- مسئولانه عمل کردن به عنوان یک شرکت شهروند

● **3M** - توجه به مسئولیت‌های اخلاقی شرکت

● **تویوتا**

- فرهنگ تولید بهنگام؛

- سیستم تولید ناب؛

- توجه به فلسفه بلندمدت شرکت؛

- تعادل کار و زندگی؛

- فرهنگ کایزن و بهبود مستمر.

● **شل**

- ارزش آفرینی؛

- فراهم کردن زمینه توسعه استعدادها.

● **وال مارت**

- احترام به افراد؛

- خدمت به مشتری؛

- کار درست انجام دادن.

● **جانسن اند جانسن**

- منشور اخلاقی (مسئول بودن شرکت در برابر مشتریان، کارکنان، اجتماع و سهامداران)

● **مایکروسافت**

- جذب افراد مناسب برای آینده شرکت؛

- توجه به نیازهای پنهان مشتری.

● **گوگل**

- راحت بودن فرهنگ؛

- سادگی؛

- کار چالش آمیز همراه با آرامش و تفریح. □

منابع

1. گرت مورگان، سیمای سازمان، ترجمه: اصغر مشبکی، دانشگاه تهران، ۱۳۸۷.
2. مسعود بیش، با معماران عصر دیجیتال، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴.
3. مسعود بیش، با اندیشمندان عرصه مدیریت، رسا، ۱۳۸۵.
4. مسعود بیش، فکر بهبود، آموزش و تحقیقات صنعتی، ۱۳۸۶.
5. مسعود بیش، بنگاه‌های برتر جهانی، آموزش و تحقیقات صنعتی، ۱۳۸۷.
6. M.Gannon, Cu Itural metaphors, 2000.
7. C. Gibson et al., metaphors and meaning, 2001.
8. K.J.Krone, organizational metaphors, 2008.
9. N.Kortner, Communicating within organizational cultures, 1982.
10. J.Louca, Organizational culture iu multiagent systems, 2003.