

استعاره‌های فرهنگی (چند استعاره غربی)

مسعود بینش

www.mgt.blogfa.com

استعاره‌های فرهنگی ریشه در فرهنگ سازمانی و بالاتر از آن فرهنگ ملی کشورها دارند. برای نشان دادن این ویژگی و نیز تفاوت فرهنگ‌های غربی و شرقی در به کارگیری استعاره‌های فرهنگی در حوزه سازمان و مدیریت، به نمونه‌هایی از این استعاره‌ها در این دو فرهنگ اشاره و استناد می‌کنیم. در شماره‌های پیشین و در مبحث استعاره پرواز، از نماد غربی غاز نام برده شد. چارلز هندی متفکر مدیریت و فیلسوف اجتماعی مغرب زمین در کتاب‌های متعدد خود از استعاره‌های فرهنگی برای توضیح جنبه‌های مختلف مفاهیم مدیریتی و سازمانی بهره جسته است. در این شماره استعاره سازمان شبدری، پیل و پشه و استعاره سازمان دوناتی به عنوان نمونه‌های فرهنگی غربی مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در شماره آینده برخی استعاره‌های فرهنگ شرقی و ایرانی بررسی خواهند شد.

استعاره سازمان شبدری

شبدر نشان ملی ایرلند و گیاه کوچکی است که به هریک از ساقه هایش سه برگ چسبیده است. چارلز هندی، متفکر حوزه مدیریت و اجتماع که اصلش ایرلندی است، آن را به گونه ای نمادین به کار می گیرد تا نشان دهد که سازمان های امروزی از سه گروه مختلف مردم تشکیل شده اند. این گروه ها انتظارات متفاوتی دارند، شیوه مدیریت بر آنها فرق می کند، حقوق متفاوتی دریافت می کنند و به اشکال مختلف ساماندهی می شوند. او هریک از این سه برگ شبدر را که نماد سازمان فرض شده است، برای توصیف گروهی از کارکنان سازمان مورد استعاره قرار می دهد.

نخستین برگ شبدر، نمایشگر کارکنان اصلی است که هندی آنها را «هسته متخصصان» می نامد. این گروه بیشتر از متخصصان، تکنسین ها و مدیران صاحب صلاحیت تشکیل شده است. این افراد برای سازمان ضروری هستند. آنها حامل دانش سازمانی هستند که سازمان را از همپایانش متمایز می کند. اگر این گروه را از دست بدهیم، سازمان را از دست داده ایم. آنها ارزشمندند و باید حفظ شوند و جایگزین کردنشان نیز دشوار است. آنها عمده هویت و مقاصد خود را از کارشان دریافت می کنند. آنها همان سازمان هستند و غالباً هم نسبت به سازمان متعهدند و هم به آن وابسته اند. آنها زیاد و سخت کار می کنند و در عوض نوعی تضمین برای آینده طلب می کنند. آنها به مقام، پیشرفت و سرمایه گذاری در آینده فکر می کنند. بنابراین نمی توان به این افراد امر ونهی کرد. آنها می خواهند نامشان به اندازه نقششان معروف باشد. نمی خواهند به آنها گفته شود که چه کار بکنند. آنها خود را به نوعی شریک سازمان می دانند و می خواهند به آنها به چشم همکار نگاه شود، نه زیردست (هندی، ۹۱: ۱۳۷۸).

برگ دوم سازمان شبدری، پیمانکارانی هستند که با سازمان قرارداد می بندند. کار عاقلانه این است که همه کارهای غیراساسی در سازمان، یعنی کارهایی که هرکس دیگری هم می تواند انجام دهد، از طریق عقد قرارداد به کسانی واگذار شود



**گیاه شبدر،
استعاره از سازمانی است
که هر برگ آن
معرف یک گروه از افراد
با مهارت ها و توانایی های
خاص است**



که در آن به نوعی تخصص رسیده اند و به لحاظ نظری باید بتوانند آن را بهتر و با هزینه ای کمتر انجام دهند. این برون سپاری انجام کارهای مربوط به محصول یا خدمت در یک سازمان، گاه به ۸۰ درصد حجم فعالیت ها هم می رسد. افراد برگ دوم از کارکنان متخصص یا تکنسین های مستقل تشکیل می شوند که بسیاری از آنها در گذشته از کارکنان سازمان اصلی بوده اند و نقش خود را در هسته اصلی ایفا کرده و یا ترجیح داده اند که مستقل باشند. آنها در قبال نتیجه ای که به دست می آورند، پول می گیرند نه به ازای مدت زمانی که صرف می کنند. آنها حق الزحمه دریافت می کنند نه حقوق. در این حالت سازمان مرکزی می تواند کنترل خود را فقط از طریق بررسی نتایج اعمال کند نه از طریق بررسی روش ها. در بعضی رشته ها بویژه ساختمان، کالاهای مصرفی و صنایع کارخانه ای، مدیریت پیمانکاری کاملاً جاافتاده است. پرداخت پول به صورت حق الزحمه، کار خسته کننده را قابل تحمل می کند. سازمان شبدری اگر خود بر آن حاکم باشد، برای کارهای خسته کننده قرارداد می بندد و در ازای اخذ نتیجه، حق الزحمه می پردازد. در این حالت دیگر نه چیزی به نام وفاداری وجود دارد و نه وعده تلویحی امنیت شغلی در قبال نیروی کار مطیع (هندی، ۹۸: ۱۳۷۸).

سومین برگ شبدر، نیروی کار انعطاف پذیر یا کارگران پاره وقت و موقتی هستند که رشد یابنده ترین بخش عرصه اشتغال را تشکیل می دهند. کار در سازمان های خدماتی متناسب با نیاز و تقاضای مشتریان است و قبض و بسط پیدا می کند. مثلاً خطوط هوایی و فرودگاه ها تابستان ها شلوغ ترند. مراکز تفریحی در تعطیلات پایان هفته فعال اند. در این حالت یا باید از کارکنان اصلی تمام وقت خواسته شود که اضافه کاری کنند یا تعداد کارکنان تمام وقت آنقدر باشد که بتواند جوابگوی اوج دوره کاری باشند و در بقیه اوقات بیکار بمانند. امروزه باتوجه به حقوق روبه افزایش و شرایط ممتازی که هسته اصلی تمام وقت (برگ اول شبدر) دارد، هزینه های این کار سرسام آور است. هرچند پردردسرترا، اما به مراتب ارزان تر است که به منظور پرکردن ساعات اضافی و یا رفع نیاز در دوران های اوج کار از نیروی کار فصلی و یا پاره وقت استفاده کرد؛ راحتی مدیریت در مقابل صرفه جویی قرار می گیرد و صرفه جویی برنده می شود.

این برگ، بخش کمکی استخدام تلقی می شود و متشکل از افرادی است که از آنها انتظار چندانی نمی رود و پاداش چندانی نیز دریافت نمی کنند. این افراد همان بازار کارند که کارفرمایان آنطور که دوست دارند و هنگامی که نیاز دارند وارد آن می شوند تا هرچقدر که می توانند پول کمتری بابت آن بپردازند. البته این یک فلسفه، کوتاه بینانه است. همه این افراد در آرزوی مشاغل هسته ای نیستند، در حاشیه وقت گذرانی نمی کنند تا شرایط بهتری پیدا کنند. این قبیل افراد باید جدی گرفته شوند، زیرا آنها کار پاره وقت یا موقت را خود انتخاب می کنند. آنها مهارت هایی دارند که می تواند افزایش یابد، آنها قابلیت هایی دارند که اگر از آنها خواسته شود می توانند ارائه دهند. آنها لزوماً در پی به دست آوردن پست یا ارتقای مقام نیستند. آنها بیشتر به یک شغل و گروه کاری متعهدند تا به مقام یا سازمان.

راه و روش کارکنان هسته اصلی نمی تواند و نباید همان راه و روش نیروی کار انعطاف پذیر باشد. اگر نیروی کار انعطاف پذیر یعنی برگ سوم سازمان

شبدری بخش ارزشمندی از سازمان تلقی می شود، پس سازمان باید برای سرمایه گذاری در آن و ارائه آموزش آمادگی داشته باشد و به این افراد نوعی منزلت و پاره ای امتیازات اعطا کند. تنها در این صورت است که سازمان می تواند آن کمک موقت را که به آن نیاز دارد، در حد استانداردهای مورد نظر خود به دست آورد. آنها هیچگاه تعهد یا بلندپروازی کارکنان هسته ای را ندارند، اما خواهان دریافت حقوق و برخورداری از شرایطی آبرومندانه و برخورد مناسب و همراهانی خوب هستند (هندی، ۱۰۰: ۱۳۷۸).

امروزه البته کلیه این برگها اهمیت دارند. پس از مشکلات اقتصادی که در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰ پدید آمد، سازمانها مجبور شدند حجم هسته اصلی نیروی کار خود را کاهش دهند. پس از بهبود اوضاع، این هسته گسترش نیافت و سازمانها به جای آن، توجه خود را به دو برگ دیگر معطوف کردند. اکنون به جای یک نیروی کار، سه نیروی کار وجود دارد که میزان تعهد هر یک به سازمان متفاوت است، ترتیب قراردادهایشان با هم فرق می کند و انتظارات متفاوتی دارند. هر یک از آنها نیز باید به شیوه ای متفاوت اداره شوند.

استعاره سازمان دوناتی

چارلز هندی با استفاده از استعاره سازمان دوناتی، به نوعی دیگر، تنوع نیروهای کار در سازمانهای عصر جدید را توضیح داده است. او شیرینی دونات آمریکایی را که وسط آن سوراخ است، مبنا در نظر گرفته و با دوناتی که سوراخ آن در خارج و خمیر آن در وسط است، استعاره خود را شکل داده است. استعاره دونات در واقع حالتی خیالی برای مرتبط کردن وظیفه با یک مسئولیت مهم تر در هر موسسه، سازمان یا گروه در جامعه است. ما می توانیم دوناتی را بکشیم تا ارتباطی را، سازمانی یا گروه کاری را نشان دهیم؛ درست همانگونه که می توانیم از آن برای ابراز کردن تعادل در زندگی خود بین کار و خانواده، یا بین ضرورت و اختیار استفاده کنیم. هندی، دونات را ابزاری مرئی برای ایجاد موازنه و تعادل در چیزهایی می داند



استعاره سازمان دوناتی سعی دارد که به نوعی تنوع نیروی کار را در سازمانهای امروزی، نصیر کند



که غالباً متضاد و متناقض با یکدیگر به نظر می رسند. در عصر حاضر، سازمانها و افراد پذیرفته اند که دارای مرکز ثقلی اساسی هستند. مرکز ثقلی که دربرگیرنده کارها، فعالیتها، مشاغل و کارکنان ضروری است. مرکز ثقلی که دور تا دورش را فضایی باز احاطه کرده است که آن را با کارکنان و قراردادهای قابل تغییر و دارای انعطاف پر می کنند.

تصمیم استراتژیک و مهم سازمانها این روزها آن است که چه کسانی و یا چه فعالیتهایی را در هر یک از این دو فضا (مرکز ثقل و فضای دور آن) قرار دهند. اگر همه فعالیتها و کارها در حجم وسط دونات متمرکز شود، کار همانطور که پیش بینی می شود انجام می گیرد، یعنی همه چیز قابل پیش بینی، برنامه ریزی و نظارت خواهد بود. این وضعیت، خسته کننده و بدون پویایی، خلاقیت و اختیار است. در این وضعیت، افراد تنها نقش ایفا می کنند و خودی در کار نخواهد بود. در مقابل، دونات کارآفرینان به گونه ای است که همواره تلاش بی وقفه ای برای پر کردن فضای بیرونی هسته مرکزی دارند. یک شغل معقول معمولاً یک دونات متعادل است که هسته مرکزی و فضای دور آن متوازن و متعادل است (هندی، ۱۱۸: ۱۳۸۰).

در دنیای قدیمی که همه چیز به شدت برنامه ریزی شده بود و هر چیز در دایره

درونی دونات جا می گرفت، همه مجبور بودند مواظب باشند کارهایی را که انجام می دهند اشتباه نباشد. پرهیز از این نوع اشتباه یعنی ارزیابی موفق داشتن. اما وقتی مسئولیتها از حالت ساده «غلط انجام ندادن کارها» به سمت «درست انجام دادن کارها» گسترش می یابد و پر کردن دوایر بیرونی دونات مورد نظر قرار می گیرد، اگر کارهای زیادی را انجام ندادیم که باید انجام می دادیم، اشتباهی را مرتکب شده ایم که متفاوت از نوع اشتباه قبلی است.

هندی در مورد نسبت شغل و توسعه افراد با اتکا به اصل دونات می گوید: اگر نمی توانید از طریق کار فعلی خود توسعه وجودی پیدا کنید، باید شغلتان را عوض کنید یا اطمینان پیدا کنید که فضاهای خالی دونات شخصی شما در جای دیگری پر می شود. یک شغل مجبور نیست به تنهایی همه نیازها را برطرف کند. اگر همه کارها از سنخ فعالیتهای هسته مرکزی باشد، فضایی اندک برای ظهور و بروز خلاقیتهای فردی و اظهار وجود شخصیتی فراهم خواهد بود. سازمانهای هوشمند به افراد اجازه می دهند که ضمن داشتن هسته مرکزی دونات خود، مجموعه ای از کارهای جنبی مورد علاقه خود را نیز داشته باشند. وظایف و مسئولیتهای متنوع و گروههای مختلف، موجب بروز و ظهور استعدادها و تفاوت در افراد می شود و افراد را در مواجهه با تجربیات مختلفی قرار می دهد. هم اکنون بسیاری از سازمانها و بنگاههای اقتصادی، کارکنان خود را فعالانه تشویق می کنند که دست به فعالیتهای داوطلبانه در جامعه بزنند و حتی به آنان اجازه می دهند که در صورت لزوم موقتا از کارهای اصلی خود دست بکشند. بسیاری دیگر از سازمانها هم از اینکه شاهد تدریس مدیران اجرایی خود را در دانشکدههای محلی، خدمت در هیئت های علمی دانشکدهها و مانند آن هستند، شادمانند. این سازمانها معتقدند که این کارها بهترین شیوه توسعه است (هندی، ۱۳۸۰: ۱۲۵).

هندی معتقد است که سازمانها دیگر دارای چارتهای شبیه به هرمهای تشکیل شده از چندین جعبه پست سازمانی نیستند، بلکه چارتهایی دارند که دارای

داویر و گلوله‌های آمیبی شکل است. آنقدر تعداد شرکت‌های پیمانکار و سازمان‌های وابسته به این شبکه سازمان، زیاد است که به راحتی سر و ته سازمان را نمی‌توان پیدا کرد. او می‌گوید شکل جدید کار بر حول محور سازمان‌های کوچکی خواهد گشت که غالباً در بخش خدمات فعالیت می‌کنند و هسته مرکزی کوچکی مرکب از افراد کلیدی و مجموعه‌های از آدم‌های عادی یا کارگران قراردادی در فضای اطراف هسته مرکزی دارند.

به هر حال ایجاد توازن و تعادل بین هسته مرکزی دونات و دوایر بیرونی آن بسیار لازم است. سازمان‌ها غالباً هسته‌های مرکزی بزرگ‌تری را نسبت به نیاز واقعی‌شان شکل می‌دهند و بیش از حد ضرورت در تحمیل این هسته‌های مرکزی بزرگ‌تر به دونات‌های درونی خود اصرار دارند، در حالی که هیچکس دونات بی‌محتوا یعنی کسی که دارای هیچگونه مسئولیت و تعهدی نباشد را نمی‌خواهد. از طرفی کسی با مسئولیت بسیار زیاد و هسته مرکزی بسیار افراطی، جز احساس ضعف و ناتوانی چیزی به بار نمی‌آورد. اگر ما به افراد فضا ندهیم، هرگز نخواهیم توانست انتظار رفتارهای مسئولانه از آنها داشته باشیم. سازمان‌ها با تاکید افراطی بر وظایف و حاکمیت هسته مرکزی، ناخواسته به بی‌اعتمادی دامن می‌زنند. فرزندان ما از آن رو سیگار کشیدن را یاد گرفتند که مدارس آنها «سیگار نکشیدن» را یک قانون کرده بودند که این نوعی تکذیب آگاهانه مسئولیت و مسئولیت‌پذیری است (هندی، ۱۳۸۰: ۱۲۷).

استعاره پیل و پشه

چارلز هندی از استعاره پیل و پشه برای مقایسه سازمان‌های پیل‌پیکر بزرگ که ستون پرتوان جامعه استخوانی قرن بیستم بودند با گروه پشه‌ها به کار می‌برد که نیروی کار مستقلی هستند که برخی در کسب و کار کوچک خود و برخی همراه یک یا چند شریک به فعالیت می‌پردازند. با حرکت اقتصاد از روند صنعتی به سوی خدمات، پشه‌ها جانشین پیل‌های بزرگ پیشین می‌شوند. در واقع، امنیت جای خود را به آزادی می‌دهد. هندی بر این



پشه‌ها، استعاره از سازمان‌های کوچکی هستند که به طور مستقل و یا در تعامل با یک یا چند شریک فعالیت می‌کنند



باور است که اندیشه همه‌کاره بودن سازمان‌های بزرگ، امروز دیگر گستاخی پرهزینه‌ای است. مشارکت‌ها و اتحادها به راه افتاده است، حتی پیل‌ها با رقیبان عقد ازدواج می‌بنند تا کمبودها را پوشش دهند یا از بودجه‌های پژوهشی بکاهند. یکی از ویژگی‌های خدمات در سازمان‌های بزرگ این است که می‌شود عشق سودایی نسبت به کار را نادیده گرفت. پول، حرمت و هويت با شغل می‌آیند. انسان وقتش را به شرکتی بزرگ می‌فروشد (هندی، ۲۹: ۱۳۸۳).

دنیای گذشته، دنیای پیل‌های بزرگ یا سازمان‌های عظیم بود. دورانی که کسب و کار چیزی بیش از حد انتظار به انسان هدیه می‌کرد: تامین، امکان ترفیع و فرصت خیره شدن در حرفه.

اما خیلی زود مرزهای جهانی فرو ریخت و سازمان‌های بزرگ دچار دگرگونی پرشتاب و گسترده‌ای شدند. سازمان‌های نو چیزی به غایت متفاوت از گذشته‌اند و باز هم دگرگون خواهند شد.

سازمان‌ها دیگر همانند ماشین‌هایی با قطعات انسانی نیستند، بلکه جامعه‌هایی هستند که از اعضای مستقل با خواست‌ها و آرزوهای ویژه شکل گرفته‌اند. هوشمندی، همراه با این افراد جایجا می‌شود. پیل‌های قدیمی خو گرفته با دنیای نیرومند گذشته اینک درمانده‌اند که چگونه خود را با

شتاب دگرگونی‌های بنیان کن همراهی کنند. کنار گذاشتن عادت‌های پیروزی‌آور گذشته بسیار دشوار است. در سازمان‌های بزرگ، حتی نامه‌های اداری با عنوان واحد اداری که فرد در آن شاغل است، صادر می‌شود نه به نام فرد. بر در اتاق کار افراد نیز نام آنها زیر عنوان اداری نوشته می‌شود. این به معنای آن است که فرد به صورت موقت این پست سازمانی را اشغال کرده است و شخصیت او هیچ اعتبار ویژه‌ای ندارد! این به معنای بی‌بها نشان دادن افراد انسانی است.

البته شاید راه و رسم پیل‌های پیر، دیگر برافتاده باشد اما همچنان به وجود سازمان‌های بزرگ نیازمندیم. اینها حتی بیش از گذشته نیرومندتر و گسترده‌تر می‌شوند. بسیاری از ما همچنان به گونه‌ای با پیل‌های بزرگ در ارتباطیم، برای آنها کار می‌کنیم، از آنها خرید می‌کنیم یا به آنها می‌فروشیم.

پیل‌های جوان با چهار چالش عمده روبرو هستند:

- چگونه بزرگ‌تر شوند اما همچنان کوچک و خصوصی بمانند.
- چگونه خلاقیت را با کارایی بیامیزند.
- چگونه همراه با رفاه و ثروتمندی پذیرش اجتماعی داشته باشند.
- چگونه هر دو گروه صاحبان اندیشه و سهامداران را پاداش دهند.

بنابراین درست است که سازمان‌های پیل‌پیکر را همچنان در اینجا و آنجا می‌بینیم، ولی هر کدام با انبوهی از پشه‌های مستقل، پیمانکاران، مشاوران و بنگاه‌های کوچک و تازه کار احاطه شده‌اند. اگر پیل‌ها علاقه‌مند به ادامه پیروزمندانه راهشان هستند، باید حال پشه‌های دارنده سرمایه‌های هوشمند را رعایت کنند؛ پشه‌هایی که مستقل هستند و تنها تکیه‌گاهشان خودشان هستند. (هندی، ۱۱۲: ۱۳۸۳).

منابع

۱. چارلز هندی (۱۳۷۸)، عصر سنت‌گریزی، ترجمه: عباس مخبر، طرح نو.
۲. چارلز هندی (۱۳۸۰)، اینجا جای ما نیست، ترجمه: محمود طالع، نشر رسا.
۳. چارلز هندی (۱۳۸۳)، پیل و پشه، ترجمه: عبدالرضا رضائی نژاد، نشر فرا.