



## The Identification of Metaphor Functions in Organizational Leadership

Saied Sehat (Ph.D.)<sup>1</sup>  
Amir Safari Moghadam<sup>2</sup>  
Mohsen Ashary<sup>3</sup>  
Behnaz Pani<sup>4</sup>

### Abstract

Nowadays, dynamic and complex environment has made organizational change inevitable. In these circumstances, many organizational leaders face with challenge of aligning employees with changes. Many changes fail due to lack of employee support and even create heavy costs for organizations. Metaphor as a powerful and effective tool in engaging employees can strengthen organizational change. A tool that many poets and great writers have come to enjoy because a metaphor carries plenty of concepts in a few words. The present study aimed to investigate the role and function of metaphor in organizational change by using an ethnographic approach to collect data from one of the successful organizations in the field of organizational change. In more than a year of observing and attending numerous meetings of the organization's leader, it has been attempted to identify the metaphors that used and to categorize them by function. After reviewing the content analysis, four functions for metaphors were identified: the philosophy of the organization, the values, the redesign of the structure, and the development strategy. The leader seems to have focused more on the specific functions of metaphor at different times.

**Keywords:** *Metaphor; Content Analysis; Organizational Leadership; Inspiration; Organizational Change.*

- 
1. Associate professor in Allameh Tabataba i university, Tehran, Iran.
  2. PhD candiadate, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran (Corresponding Author), amir.safari.moghadam@gmail.com.
  3. PhD candiadate, Faculty of Management and Accounting, Tehran University, Tehran, Iran (researcher in Resalat Institute for Social Development Studies).
  4. PhD candiadate, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabatabai University, Tehran, Iran.



## شناسایی برخی از کارکردهای استعاره در رهبری سازمان

سعید صحت\*، امیر صفری مقدم\*\*

محسن اشعاری\*\*\*، بهناز پانی\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۱۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۹/۰۹/۲۳

### چکیده

محیط پویا و پیچیده امروز، دیگر مجال و فرصت زیادی برای واکنش مناسب فراهم نمی‌آورد. شرکت‌هایی که نمی‌توانند با تغییرات همراه شوند، نابود می‌شوند. علاوه بر این، کارکنان در بمباران اطلاعات عصر دیجیتال، کم‌تر مجالی برای توجه پیدا می‌کنند. هرگونه ابهام هم در امور، هم بر شدت پیچیدگی می‌افزاید. رهبران سازمان برای ارتباط با کارکنان و همسوسازی آنها باید به شکلی شفاف، دقیق و در کم‌ترین زمان ممکن اطلاعات را منتقل نمایند. استعاره به‌عنوان یک ابزار توانمند و بسیار کارا در انتقال مفاهیم می‌تواند به رهبر در دستیابی به اهداف مدنظرش کمک کند؛ ابزاری قدرتمند که بسیاری از شعرا و نویسندگان بزرگ از آن بهره‌ها جسته‌اند؛ چراکه استعاره حجم زیادی از مفاهیم را در کم‌ترین کلمات منتقل می‌کند. چشم‌اندازسازی، الهام‌بخشی و اقناع از کارکردهای اصلی استعاره تصور می‌شود. پژوهش پیش رو با هدف بررسی نقش و کارکرد استعاره در رفتار رهبری سازمان با استفاده از روش قوم‌نگاری و روش تحلیل مضمون در تحلیل داده‌ها، به مطالعه یکی از سازمان‌های موفق که چند تجربه تغییر موفق سازمانی را پشت سر گذاشته، پرداخته است. در بیش از یک سال مشاهده و شرکت در جلسات متعدد رهبری سازمان سعی شده است استعاره‌های به‌کاربرده شده شناسایی و براساس کارکرد، دسته‌بندی شوند. پس از بررسی و انجام تحلیل محتوا چهار کارکرد برای استعاره‌ها شناسایی شد. به‌نظر می‌رسد رهبر در برهه‌های مختلف زمانی تمرکز بیشتری بر استفاده از کارکردهای خاص از استعاره بر مبنای کارکرد آنها داشته است.

**کلیدواژه:** استعاره؛ تحلیل مضمون؛ قوم‌نگاری؛ رهبری سازمان؛ الهام‌بخشی؛ تغییر سازمانی.

\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی.

\*\* دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی. (نویسنده مسئول)

amir.safari.moghadam@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه تهران (پژوهشگر دانشگاه توسعه اجتماعی رسالت).

\*\*\*\* دانشجوی دکتری بازرگانی گرایش رفتار سازمانی و منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی.

## مقدمه

رهبران سازمانی در موفقیت و شکست سازمان نقش مهمی دارند؛ چنانکه در برخی پژوهش‌ها ۱۵ درصد از پیامدهای مالی را ناشی از تأثیر مستقیم رفتار رهبر دانسته‌اند (نوه‌ریا و همکاران ۲۰۰۳). سؤال در مورد اینکه رهبر مؤثر یا موفق چه رفتارهایی دارد تا به حال الهام‌بخش بسیاری از پژوهش‌های گوناگون بوده است (وانگ<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). کمبود یک نظریه مینا و جامع تا سال‌ها محسوس بود (ونکیپربرگ<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۳). ابتدا شناسایی رفتارها بر مبنای پرسشنامه و مصاحبه صورت گرفت (روش اولیو و همکاران) و سپس رویکردهای جدیدتر مورد استفاده قرار گرفت. ارائه دسته‌بندی جامع از نتایج به‌علت وجود تعاریف متعدد از رفتارها کار بسیاری سختی بود (باک و یوکل ۲۰۰۸). بنابراین، دسته‌بندی‌های متعدد و گوناگونی در این دوران حاصل شد و فقط چند فرادسته‌بندی شکل گرفت. در این دوره، چهار دسته‌بندی سلسله‌مراتبی و ۱۵ رفتار مشخص شناسایی شد (یوکل<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲).

در سال ۲۰۱۲ یوکل یک فرادسته‌بندی ارائه داد که شامل همه نظرات پیشین بود. او به عملکرد رهبر در هر سه سطح سازمان، تیم و فرد توأمان توجه کرد (جدول ۱).

در فرادسته‌بندی یوکل، چهار محور اصلی برای رفتارها در نظر گرفته شد. (جدول ۱) برای رویکرد وظیفه‌گرا هدف نخست انجام کارها به شکل اثربخش و قابل‌اتکا مشخص شد. این دسته از رفتارها بر اثربخشی کارکنان متمرکز است. در رابطه‌گرا افزایش کیفیت نیروی انسانی و روابط در نظر گرفته شد. برای رویکرد تغییرگرا، افزایش نوآوری، یادگیری جمعی و تطبیق با محیط لحاظ شد. کسب منابع لازم، پیشبرد منافع تیم و سازمان برای ارتباطات بیرونی در نظر گرفته شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

1. Wang  
2. Van Knippenberg  
3. Yukl

جدول ۱. فرادسته‌بندی «رفتارهای مؤثر رهبری» یوکل (۲۰۱۲)

وظیفه‌گرا	شفاف‌سازی	اظهار اینکه باید چه فعالیت‌هایی، چگونه انجام شوند و به چه نتایجی ختم شود؟
	برنامه‌ریزی	اهداف و اولویت‌های کاری واحدهای مختلف، سازماندهی کارها، تخصیص مسئولیت‌ها، برنامه‌های زمانی فعالیت‌ها و تخصیص منابع برای انجام کارها
	نظارت بر کار	برای اطلاع از اینکه آیا کارمندان وظایف خود را به‌درستی انجام می‌دهند؟
	حل مسئله	برای رویارویی با مسائل که فرایند طبیعی کار را مختل کرده و رفتارهایی از اعضا که مخرب یا غیرقانونی یا غیرمطمئن هستند
رابطه‌گرا	حمایت‌گری	کمک به کارمندان برای رویارویی با مسائل و ساختن همکارانه با آنها
	توسعه‌گر	افزایش مهارت‌ها و اعتماد به‌نفس کارمندان و تسهیل‌گری مسیر شغلی آنان
	قدردان	قدردانی و سپاس به‌انواع گوناگون از دیگران برای عملکرد، دستاوردها و کمک‌هایشان به تیم
	توانمندساز	تفویض اختیار و قدرت تأثیر بیشتر بر تصمیمات به کارمندان
تغییر‌گرا	حمایت‌گر تغییر	بیان این مسئله که چرا در حال حاضر، تغییر بسیار مهم است؟
	تصویرساز تغییر	ایجاد تعهد در کارمندان به راهبرد جدید با بیانی شفاف و جذاب
	ترویج نوآوری	تشویق، ایجاد و تسهیل‌گری ایده‌های جدید و نوآوری در سازمان
	تسهیل‌گر آموزش جمعی	توسعه و تسهیل‌گری یادگیری دانش جدید در جهت ارتقای عملکرد
رهبری بیرونی	شبکه‌سازی	ساخت شبکه ارتباطات با کارمندان، همکاران، افراد بیرونی که می‌توانند منابع، دانش و یا حمایت سیاسی موردنیاز را فراهم آورند
	نظارت بیرونی	آنالیز اطلاعات رویدادهای مرتبط و یا تغییر محیط بیرون و یا شناسایی تهدیدها و فرصت‌ها
	پاسخگویی	معمولاً پاسخگویی دارند در مورد تیم یا سازمانشان در مقابل بالادستی‌ها، همکاران و افراد بیرونی دیگر

رهبران برای به نتیجه رساندن اقدامات خود راهکارها و ابزارهای گوناگونی را به کار می‌گیرند. یوکل (۲۰۱۲) در مقاله خود ابزار و راهکارهایی را نیز برای رهبری مؤثر بیان می‌کند. از دید وی استعاره ابزاری است که رهبران در رفتارهای مختلف می‌توانند از آن بهره ببرند. برای مثال یوکل کاربرد استعاره را در چشم‌اندازسازی و تصویرسازی در تغییر مؤثر دانست. مطالعات دیگری هم در مورد کاربردهای استعاره در رهبری مؤثر پرداخته‌اند. شمیر<sup>۱</sup> و همکاران به بررسی کاربرد استعاره در رهبری کارزماتیک پرداخته‌اند (شمیر و آرتور<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳؛ شمیر، زاکای<sup>۳</sup>، برنین<sup>۴</sup> و پاپر<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). کانگر<sup>۶</sup> تأثیر استعاره در رهبری را با داستان مقایسه کرده است و استفاده از استعاره را به خصوص در تأثیرگذاری بر پیروان مؤثر دانسته است (کانگر، ۱۹۹۱). استعاره به ارائه تصویر روشن رهبر کمک می‌کند. (کاتز<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸؛ اورتونی<sup>۸</sup>، ۱۹۷۵). استعاره می‌تواند معنای احساسی را منتقل کند و واکنش‌های احساسی را منجر شود؛ مانند برخی رهبران ملی مثل هیتلر (کاتز، ۲۰۱۸). مقالات و پژوهش‌های گوناگون به نقش استعاره در بیان فشرده مطالب پرداخته‌اند (گریزر<sup>۹</sup>، مایلز<sup>۱۰</sup> و مایو<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۹؛ مایو، ۱۹۹۷، ۲۰۱۸). از طرف دیگر، کارکردهای دیگر هم برای استعاره در رهبری بیان شده است. بسیاری به نقش استعاره در همسوسازی کارکنان در تغییر سازمانی اشاره کرده‌اند (آکین<sup>۱۲</sup> و شولتسیس<sup>۱۳</sup>، ۱۹۹۰) و گروهی دیگر به کارکردهای آن در حوزه ارتباطات رهبر اشاره کرده‌اند (مایو، ۲۰۱۸، ۱۹۹۷). یکی از راه‌ها برای رهبران در ساخت تعهد به راهبرد جدید تصویرسازی جذاب آن است. چشم‌انداز، بسیار الهام‌بخش‌تر و انگیزاننده‌تر خواهد بود اگر با ارزش‌ها، ایدئال‌ها و نیازهای پیروان همراه باشد و بسیار پرزرق و برق و با بیانی احساسی همراه تصویرسازی روشن، استعاره‌ها، داستان‌ها، نمادها و شعارهایی همراه باشد (یولک، ۲۰۱۲). مایو و همکاران دو کارکرد اصلی برای استعاره

1. Shamir
2. Arthur
3. Zakay
4. Breinin
5. Popper
6. Conger
7. Katz
8. Ortony
9. Graesser
10. Millis
11. Mio
12. Akin
13. Schultheiss

را دلیل استفاده مکرر رهبران از استعاره می‌دانند. این دو کارکرد عبارتند از بیان شفاف مسئله و توانایی در برانگیختن احساسات پیروان (مایو، ریگیو<sup>۱</sup>، لوین<sup>۲</sup> و ریز<sup>۳</sup>؛ ۲۰۰۵).

مقاله پیش رو سعی می‌کند به کارکردهای مختلف استعاره برای رهبری سازمان بپردازد. سؤال اصلی این است که رهبران مؤثر در چه رفتارهایی و با چه منظوری از استعاره کمک می‌گیرند؟ کارکرد استعاره برای رهبران مؤثر چگونه است؟ مقالات متعددی به کارکردهای مختلف استعاره برای رهبر سازمان اشاره کرده‌اند، اما این مقاله سعی کرده است با استفاده از رویکرد تحلیل مضمون استعاره‌های به کاررفته در سازمان مورد مطالعه را شناسایی و سپس با پیوند زدن آن با زمینه استفاده آن در سازمان کارکرد اصلی آن را برای رهبری سازمان شناسایی کند.

در ادامه سعی شده است الگویی برای استفاده استعاره در رفتار رهبر شناسایی شود. ضمن اینکه به نظر می‌رسد بررسی تعداد استعاره‌های به کار گرفته شده توسط رهبر در یک کارکرد خاص می‌تواند نشانه احساس نیاز بیشتر رهبر در استفاده از استعاره در آن کارکرد باشد. این موضوع ممکن است نشان‌دهنده کارکرد قوی‌تر استعاره در آن کارکرد باشد. در این مقاله ابتدا کارکردها بر مبنای دسته‌بندی نمایان شده از متن صورت گرفته است و سپس با فرادسته‌بندی یوکل تطبیق داده شده است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مطالعه در مورد استعاره به یونان باستان بازمی‌گردد. آنها استعاره را عبارتی که دو هویت غیرمشابه را به هم ارتباط می‌دهد، تعریف می‌کردند (آنگوس<sup>۴</sup> و رنی<sup>۵</sup>، ۱۹۸۸). واژه استعاره (metaphor) از واژه یونانی متافرا (metaphera) به معنای انتقال‌دهنده معنا از حوزه‌ای که به آن تعلق دارد به حوزه‌ای دیگر، گرفته شده است (لیری<sup>۶</sup>، ۱۹۹۰). کاپ<sup>۷</sup> (۱۹۷۱) این تعریف را گسترش داد و این گونه بیان کرد: "استعاره، ابزاری در بیان است که در آن مفهومی برای تشریح مفهومی دیگر استفاده می‌شود، به گونه‌ای که برخی مشخصات

1. Riggio
2. Levin
3. Reese
4. Angus
5. Rennie
6. Leary
7. KOPP

مفهوم شرح داده شده را مشخص کند. " برای مثال، فردی ممکن است ازدواج را مانند یک مسافرت ببیند و دیگری ممکن است آن را یک رقابت یا نبرد ببیند. ایتورخیا<sup>۱</sup> در مقاله دو بخش معنایی استعاره را این گونه نام گذاری می کند؛ منبع و هدف. منبع اشاره به بخشی از استعاره دارد که برای توصیف هدف به کار رفته است. برای مثال، در نمونه استعاره مسافرت برای ازدواج، ازدواج هدف و مسافرت منبع استعاره است.

در توصیف پیشرفت های علمی استعاره انقلاب استفاده می شود تا بهتر ارزش آن را نشان دهند. جالب تر اینکه در روند بسیاری از پیشرفت های علمی هم از استعاره استفاده شده است (لیری، ۱۹۹۰). برای مثال در رشته روان شناسی، جنتنر<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) با بررسی مقالات روان شناسی دریافتند که طی ۸۰ سال گذشته از استعاره های بسیاری برای بیان کشفیات در مورد نحوه کارکرد مغز انسان استفاده شده است. آنها مشخص کردند که در ابتدا استعاره هایی برای بیان ویژگی های فضایی و روحی بیشتر استفاده می شده و سپس استعاره هایی در حوزه رایانه و سیستم مورد استفاده قرار گرفته است. استرنبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۰) مشابه همین موضوع را در بررسی پیشرفت مفهوم هوش بیان می کند.

اعتقاد بر این است که استعاره در ساماندهی تجربه شخصی کمک می کند (فاکس<sup>۴</sup>، ۱۹۸۹). برخی شواهد هم به کیفیت فرایند تفکری استعاری انسان ها اشاره کرده اند (جانسون<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷؛ لیکاف<sup>۶</sup> و جانسون، ۱۹۸۰). برخی پژوهشگران، سبک های شناختی استعاره گرایی را به عنوان سبکی متفاوت از سبک های منطقی یا تجربی می دانند (رویس<sup>۷</sup> و پاول<sup>۸</sup>، ۱۹۸۳). مایلز<sup>۹</sup> و کرولی<sup>۱۰</sup> (۱۹۸۶). برخی پیشنهاد دادند که استعاره زبان نیمکره راست بدن است. لانکتون<sup>۱۱</sup> و لانکتون<sup>۱۲</sup> (۱۹۸۹) تعریف استعاره را گسترش دادند و آن را هر نوع ارتباطات و فعالیت انسان پنداشتند که با فرد صحبت کند. بنابراین، مثل های کتاب مقدس، افسانه ها، داستان ها، آیین ها و تصاویر متحرک می توانند به عنوان ابزار استعاری در نظر گرفته شوند که تغییرات و رشد و فهم را تسهیل می کنند. استعاره کمک می کند افراد تجربه اکنون را به تجربه ای ناشناخته

1. ???
2. Gentner
3. Sternberg
4. Fox
5. Johnson
6. Lakoff
7. Royce
8. Powell
9. Mills
10. Crowley
11. Lankton, C .H.
12. Lankton, S .R

در گذشته گسترش دهند (فاکس، ۱۹۸۹). استعاره درک احساسات، تجربیات و دیدگاه‌های طرف مقابل را تسهیل می‌کند (لیکاف و جانسون، ۱۹۸۰). این ایده که استعاره بخشی از تفکر انسان است و نه زبان، بیش از صدها سال پیش مطرح بوده است، اما در دهه ۹۰ میلادی و با مطرح شدن نظریه مفهوم استعاره<sup>۱</sup> نگاه جدید به استعاره گسترش یافت. با انتشار کتاب «استعاره‌هایی که با آنها زندگی می‌کنیم» در سال ۱۹۸۰ توسط جورج لیکاف و مارک جانسون، ثور این موضوع تافته شد.

استعاره می‌تواند از دامنه همه تفکرات انسان عبور کند، چه علمی، چه فلسفی و چه روان‌شناسی (لیکاف و جانسون، ۱۹۸۰؛ لیری، ۱۹۹۰؛ لیدون، ۱۹۸۹). حتی در مشاوره‌های روان‌شناسی از استعاره برای تسهیل ارتباطات و تعاملات مشاور و مراجعه‌کننده، استفاده می‌شود (برلین<sup>۲</sup>، اولسون<sup>۳</sup>، کانو<sup>۴</sup>، و اینگل<sup>۵</sup>، ۱۹۹۱). به گونه‌ای که تغییر در استعاره‌ها ممکن است مسیر مشاوره را تغییر دهد (کارلسن<sup>۶</sup>، ۱۹۹۶). (۱۹۹۴).

مقالات بسیاری به تأثیر استعاره در رهبری اشاره کرده‌اند (گریزر، مایو و مایلز، ۱۹۸۹؛ مایو، ۲۰۱۸، ۱۹۹۷). برخی از محققان بر نقش استعاره در شکل‌دهی پیروان در تلاش برای تغییر سازمانی و در جهت آن تاکید می‌کنند (آکین و شولتسیس<sup>۷</sup>، ۱۹۹۰؛ بروک<sup>۸</sup>، ۱۹۹۲ و اینس<sup>۹</sup>، ۲۰۰۲). بنابراین، یکی از استفاده‌های استعاره در رهبری تسهیل فرایند تغییر در سازمان است.

بخشی از این تسهیل با تصویرسازی از چشم‌انداز صورت می‌گیرد. استعاره از سویی به انتقال بهتر مفهوم کمک می‌کند و با گذار از معانی مختلف ابعاد مختلف را پیش چشم مخاطب می‌گشاید و از سویی دیگر حجم بیشتری از اطلاعات را در حجم کم‌تری از داده منتقل می‌کند. استعاره در فشرده‌سازی محتوا نقش مهم دارد (گریزر، مایو و مایلز، ۱۹۸۹؛ مایو، ۲۰۱۸ و ۱۹۹۷). از سویی دیگر، استعاره موجب شفافیت و جلب توجه به محتوا می‌شود (کاتز، ۲۰۱۸، اورتونی، ۱۹۷۵).

1. Conceptual Metaphor Theory (CMT)
2. Berlin
3. Olson
4. Cano
5. Engel
6. Carlsen
7. Goncalves
8. Schultheiss
9. Burke
10. Inns



استعاره در برانگیختن احساسات هم بسیار مؤثر است. استعاره برای انتقال احساسی مفاهیم و برانگیختن احساسات مشخص کاربرد دارد (کاتز، ۲۰۱۸). این قابلیت در برانگیختن احساسات پیروان علت استفاده زیاد آن توسط رهبران سیاسی است. در مورد مارتین لوتر کینگ عبارت "من یک رؤیا دارم" و برای چرچیل "پرده آهنی" مصادیق استعاره‌ها هستند.

استعاره به‌عنوان ابزاری برای ترغیب افراد به تغییر و ایجاد ضرورت تغییر هم مؤثر است. استعاره به‌عنوان یک پدیده تجربی، جستجوی دیالکتیک در جستجوی معناست (آنگوس و رنی، ۱۹۸۸). در آمیختن دو منبع دانشی نامتناجس که معمولاً منجر به یک تنش عاطفی می‌شود (مک کورمک<sup>۱</sup>، ۱۹۸۵). در واقع مسئله‌ای که برای تغییر در افراد مورد نیاز است، همین تنش عاطفی است که منجر به توسعه ساختاری دیدگاه می‌شود (لیدون، ۱۹۸۹). افراد با حس این تنش، از حیثه امن خود راحت‌تر خارج می‌شوند و بهتر تغییر را پذیرا می‌شوند.

قدرت استعاره در انتقال مفهوم و انگیزه‌بخشی می‌تواند به‌عنوان یک تسهیل‌کننده در تغییرات سازمانی استفاده شود (کیزر<sup>۲</sup> و پست<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶). سخنرانی با استعاره‌های بیشتر، بیشتر الهام‌بخش خواهد بود؛ چراکه ارتباطات احساسی بین موضوع و یا سخنران و شنونده ایجاد می‌کند.

در این پژوهش برآنیم تا با بررسی شیوه کار یکی از رهبران موفق کشور به بررسی نقش استعاره در رهبری مؤثر پردازیم. سازمان مورد مطالعه طی سالیان گذشته در حال تجربه تغییرات گسترده بوده است و رهبری آن با استفاده از استعاره در موضوعات مختلف این فرایند را تسهیل کرده است. در این سازمان، معیار اصلی برای بیان موفقیت سازمان، میزان رشد منابع بوده است. در این مطالعه، ما با بررسی و تحلیل نزدیک به دو سال مشاهده یک رهبر مؤثر و تحلیل نزدیک به ۴۰۰ جلسه صحبت‌های ایشان در جلسات رویدادهای مختلف به شناسایی ابعاد مختلفی از استعاره پرداختیم.

## روش‌شناسی

به دلیل نزدیکی و پیوستگی زیاد مفهوم استعاره به فرهنگ سازمان، روش قوم‌نگاری استفاده شده است؛

1. Mac Cormac  
2. Keizer  
3. Post

چراکه تحلیل استعاره خارج از زمینه فرهنگ، شاید دقیق نیست. تحقیق قوم‌نگاری با هر سه روش‌شناسی رایج در علوم انسانی «روش‌شناسی اثبات‌گرایی»، «روش‌شناسی تفسیری» و «روش‌شناسی انتقادی» قابل استفاده است (سارانتاکاس<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). قوم‌نگاری براساس رهیافت اثبات‌گرایی به کاربرد رویکرد کمی در جهت توصیف پدیده می‌پردازد. در پارادایم تفسیری، سعی در فهم و درک نظام اجتماعی و چگونگی تشکیل نظام اجتماعی دارد. در پارادایم انتقادی، براساس پیش‌فرض‌های اساسی خود نظیر تحول و عدالت، از قوم‌نگاری تحت عنوان «قوم‌نگاری انتقادی»<sup>۲</sup> یاد می‌شود. هامرسلی<sup>۳</sup> بیان می‌کند قوم‌نگاری با هدف تولید توصیفات نظری و تحلیلی از جوامع، اجتماعات خرد، سازمان شکل گرفته است (هامرسلی، ۱۹۹۰). چنانکه وندروال<sup>۴</sup> عنوان می‌کند مطالعه‌ای صرفاً توصیفی چیزی نیست که در تحقیق سازمانی کاربردی باشد (وندروال، ۲۰۰۹). بنابراین، در حوزه سازمانی بیشتر رویکرد قوم‌نگاری تفسیری توصیه کرده است. هدف قوم‌نگاری در پارادایم تفسیری، کشف تعاملات اجتماعی مشاهده شده است (ایمانی، ۱۳۸۱). روش قوم‌نگاری به‌طور ویژه از دهه ۱۹۸۰ در حوزه تحقیقات سازمان مورد توجه قرار گرفت. در مطالعه حاضر برای بررسی کارکردهای استعاره توسط رهبر در سازمان از روش قوم‌نگاری تفسیری استفاده شد.

اولین مرحله، انتخاب موضوع است. از ویژگی‌های روش قوم‌نگاری بازبودن دست محقق در انتخاب موضوع است. موضوع براساس علائق نویسندگان انتخاب شد. برای انتخاب سازمان مورد مطالعه سؤال مهم این بود که چه سازمانی برای اینکار مناسب است؟ با توجه به شناخت قبلی محققین، سازمانی دارای رهبری موفق بود که به شکل گسترده‌ای از استعاره استفاده می‌کند و البته سازمانی که دارای پویایی مناسبی هم هست، انتخاب شد. در ابتدا مبتنی بر ایده تور بزرگ فترمن<sup>۵</sup>، چند سازمان مختلف، مورد بررسی قرار گرفت تا در نهایت، بانک قرض‌الحسنه رسالت انتخاب شد. این بانک خصوصی طی ۸ سال از بسیاری بانک‌های قدیمی پیشی گرفته و در حال تبدیل شدن به یکی از پنج بانک بزرگ ایران در آینده نزدیک است. آمار منتشره توسط بانک مرکزی بیانگر این مطلب است که بانک در رتبه هفتم تعداد تراکنش

1. Sarantakas  
2. Critical-Ethnography  
3. Hammersley  
4. Vander Waal  
5. Fetterman

شاپرک در شهریور ۱۳۹۸ قرار دارد. این مجموعه با ارائه رویکردهای نوین بانکی در بستر راهبرد بانکداری اجتماعی همواره در جهت خلق فضاهای جدید کسب و کار کوشیده است. طی دو سال گذشته یک تغییر فراسازمانی در مجموعه آغاز شد که طی آن بانک در قالب یک عضو در اکوسیستم اجتماعی به ارزش آفرینی تخصصی می‌پردازد. اکوسیستمی با رنگ و بوی کاملاً اجتماعی که با فضای رسمی بانک‌ها بسیار متفاوت است. از طرف دیگر، مشاغل بسیاری از کارمندان دچار تغییرات جدی می‌شود و هم‌اکنون سازمان در میانه این تغییر است. دو تن از محققین طی یک فرایندی قریب به دو ساله در سازمان حضور داشتند. آنها بخش زیادی از جلسات مدیرعامل و برخی از جلسات مدیران ارشد را مستند و ثبت کردند و اطلاعات مربوط به سند راهبردی و سایر اسناد منابع انسانی را بررسی کردند و رفتار بسیاری از مدیران ارشد در رویدادهای گوناگون را مشاهده کردند. مجموعه دارای رویدادهای هم‌اندیشی مدیران به شکل دوره‌ای بود که تقریباً در همگی آنها یکی از محققین حضور داشتند.

با مرور ادبیات موضوعی، مرحله دوم آغاز می‌شود. در روش قوم‌نگاری می‌توان از روش‌های متعددی از گردآوری داده استفاده کرد. به واسطه سابقه کاری دسترسی به اطلاعات و حضور در مکان‌های مختلف بسیار تسهیل شده بود. امکان حضور در جلسات از مدیرعامل فرصتی بود که به واسطه رویکرد نوآورانه و دانش محور سازمان میسر شد. در این پژوهش اطلاعات مستندسازی جلسات، اطلاعات آرشیوی و مستندات سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. مطابق نظر هامرسل<sup>۱</sup> و اتکینسون<sup>۲</sup> (۲۰۰۷)، نمونه براساس تصمیم محقق به نمونه‌گیری فرهنگی می‌پردازد یعنی بر حسب اینکه چه کسی طبق موضوع بیشتر در کانون توجه است. با توجه به مشاهدات و بررسی‌های اولیه، مدیرعامل بانک به عنوان سوژه اصلی انتخاب شد. برای آنکه حضور محققین در جلسات و رویدادها خللی ایجاد نکند، آنها تحت عناوین مختلفی مانند تسهیل‌گر در برخی جلسات حضور داشتند. آشنایی قبلی با سازمان و البته شغل محققین به برقراری ارتباط سازنده بسیار کمک کرد. مشاهده مشارکتی، بررسی مستندات و فیلم‌های آرشیوی و پایگاه مستندسازی دانش و البته تعداد محدودی مصاحبه به عمل آمد. در تمام این مدت کلیه اطلاعات در نرم‌افزار ثبت شد و مورد بررسی قرار گرفت.

مرحله سوم به تجزیه و تحلیل داده‌ها اشاره دارد. در قوم‌نگاری، تحلیل داده‌ها حاصل از روش‌های

1. Hammersley  
2. Atkinson

جمع آوری است. این مرحله مطابق رویکرد انتخابی، فرایندی تفسیری است. روش‌های متعددی در تحلیل داده‌های روش قوم‌نگاری وجود دارد. برخی از آنها عبارتند از: تحلیل موقعیتی، تحلیل مضمون، تحلیل‌های آماری و ارقامی و ماتریس‌ها (فترم، ۲۰۱۰). در این پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده شد. سه رویکرد در تحلیل قوم‌نگاری متداولند (ایمانی، ۱۳۸۱).

واحد تحلیل محتوا می‌تواند کلمه، مضمون، موضوع یا مرجع، حادثه یا رویداد باشد. انتخاب مضمون به‌عنوان واحد تحلیل به‌معنای آن است که روش تحلیل محتوای مضمونی را باید درپیش گرفت. در این روش از تفسیر به کم‌ترین میزان ممکن و برای نام‌گذاری و گروه‌بندی مضامین استفاده می‌شود. در این روش به احساسات و افکار محقق اعتنایی نمی‌شود و از هر گونه تفسیر معانی پرهیز می‌شود و صرفاً در نتیجه‌گیری مضمون توضیح داده می‌شود (عابدی، جعفری و همکاران، ۱۳۹۰؛ اندرسون و همکاران، ۲۰۰۷). برای استخراج مضامین، گام‌های زیر طی شده است:

ابتدا فایل جلسات به شکل مکتوب، پیاده‌سازی شد. سپس داده‌ها بررسی اولیه شد. پس از بررسی، مفاهیم مهم متن برجسته شدند و هر واحد معنایی مشخص شد. برای مثال در متن زیر یک واحد معنایی بیان شده است:

"یک وقتی آقای دکتر را روی شانهم می‌گذارم و یک وقتی دستانمان را به هم می‌گیریم و جلوی سیل را می‌گیریم. تفسیر «همه باهم» با اینکه «به‌هم‌نوع خود کمک کنیم»، از نظر من دوتا است. همیاری به‌معنای همه باهم است." در متن بالا استعاره «روی شانهم رفتن» و «دست به دست هم دادن» برجسته شده است. سازمان در حال توسعه ارزشی تحت عنوان همیاری در سازمان بوده است که رهبر از استعاره «دست به دست هم دادن» برای بیان آن استفاده می‌کند.

هر واحد معنایی یک کد دریافت کردند و براساس مفاهیم، نام‌گذاری شدند. سعی شد تا نام‌ها مطابق بخشی از واحد که اهمیت بیشتری داشت (استعاره) انتخاب شوند. در واقع، استعاره به‌عنوان محتوای اصلی برجسته شدند و به‌عنوان نام کد انتخاب شدند.

در این مرحله ۱۸۴ واحد معنایی شناسایی شدند. در تمام واحدهای معنایی، بخش‌هایی برجسته‌سازی شد. این بخش‌های برجسته‌سازی شده شامل استعارات بود. برای مثال، در متن بالا عبارت «روی شانهم رفتن» و «دست به دست هم دادن» برجسته شد. واحدهای برجسته‌سازی شده، برش داده و فشرده‌سازی شد. این واحدها شامل ۸۴ استعاره مختلف به‌کاربرده شده توسط رهبر سازمان بودند. همه مفاهیم برجسته‌شده

در قالب مقوله‌هایی دسته‌بندی شدند. مبنای مقوله‌بندی، مضامینی بود که استعاره به‌منظور روشن‌سازی آن به کار می‌رفت. در این مرحله ۳۸ مضمون به‌دست آمد. در نهایت، با گروه‌بندی این ۳۸ کدمحوری ۴ مضمون اصلی شناسایی شد که کاربردهای کلی استعاره در سازمان را نشان می‌داد (جدول ۲). آخرین مرحله قوم‌نگاری نوشتن گزارش تحقیق و نتیجه‌گیری است. در این مرحله محقق می‌تواند اندیشه‌هایش را به آزمون بکشد و الگوهای رفتاری را تشخیص بدهد (پویا و ملکی، ۱۳۹۱). ضمن بررسی نتایج، الگویی از نحوه کاربرد استعاره توسط رهبر مشاهده شد که نتایج آن در بخش یافته‌ها ذکر شده است.

## یافته‌های پژوهش

هدف پژوهش، شناسایی کارکردهای استعاره در رفتارهای مؤثر رهبری در سازمان مورد مطالعه است. طی مراحل تحلیل، ۱۸۴ کد، ۳۸ کد مضمون و ۴ کد مضمون پایه تولید شدند. در ادامه، نتایج حاصل از هر یک از بخش‌ها به تفصیل بیان می‌شود:

جدول ۲. تعداد کدها و مضامین استخراج شده

۱۸۴	تعداد کدها
۳۸	تعداد مضامین
۴	تعداد مضامین پایه

## الف) فلسفه تغییر

این مضمون پایه که از ۲۲ کد و ۴ مضمون حاصل شده است، بیانگر استعاره‌هایی است که رهبر سازمان برای اقناع همکاران در جهت همراه نمودن آنها با فرایند تغییر از بانک به رویکرد شبکه‌ای مطرح نموده است. به‌طور کلی، این استعاره‌ها (شامل ۹ استعاره) را می‌توان در ۴ دسته «طراحی مجدد تکنولوژیک مشاغل»، «به‌روزرسانی تکنولوژیک پلتفرم‌ها و تجهیزات»، «به‌روزرسانی توانمندی‌های کارکنان» و «ترویج فرهنگ تغییر» تبیین نمود. در ادامه به دو دسته به‌عنوان نمونه اشاره می‌شود.

### - طراحی مجدد تکنولوژیک مشاغل

یکی از موضوعاتی که رهبر سازمان بر آن تأکید دارد، تهدیداتی است که فناوری‌های پیش رو برای مشاغل سنتی در پی خواهد داشت؛ چراکه معتقد است در سال‌های آتی با توجه به انجام بسیاری از خدمات عمومی و مالی در بسترهای فناورانه، ماهیت بسیاری از مشاغلی که در این زمینه‌ها فعال بودند با تحولاتی جدی مواجه خواهد شد و بعضاً برخی از این مشاغل در این تحولات از بین خواهد رفت. بنابراین، رهبر سازمان راه ایمن‌ماندن مشاغل همکاران را در انتخاب زمینه‌های شغلی جدید و همگام با فناوری می‌داند. به‌عنوان مثال، می‌توان به متن زیر که در رابطه با استعاره «تکنولوژی، مشاغل سنتی کنونی را می‌خورد (کابوس تکنولوژی)» استخراج شده است، اشاره نمود:

"اول باید خودمان فی‌نفسه بفهمیم موضوع چیست و بفهمیم که چکار می‌کنیم و بفهمیم و بپذیریم و هضم بکنیم. بعد بدانیم که ما اگر تکنولوژی را نخوریم او ما را می‌خورد. اگر ما او را بخوریم، بر آن سوار می‌شویم ولی اگر او ما را بخورد، ما را حذف خواهد کرد و ما می‌شویم قدیمی. اگر ما تکنولوژی را نخوریم و سوار نشویم، او ما را خواهد خورد و حذفمان می‌کند و ما را به دورریز تبدیل می‌کند. یعنی جز اینکه دفنمان کنند، راهی دیگر وجود ندارد؟ نگذاریم دفن بشویم..... ما به‌عنوان انسان سوار بر همه عالم خلقت هستیم، و همه آنها را می‌توانیم هضم بکنیم و زودتر از آن چیزی که فکر می‌کنیم می‌توانیم آنها را ببلعیم..."

### - به‌روزرسانی توانمندی‌های کارکنان

رهبر سازمان، به‌طور مکرر سعی دارد تا این نگاه را در افراد غالب کند که برای رشد در دنیای متحول آینده، افراد باید توانمندی‌های اجتماعی و شغلی خود را ارتقا دهند و گرنه جایگاه متناسبی را در آینده نخواهند داشت. وی معتقد است که با رویکرد تغییر از بانک به شبکه، همکاران با مهارت‌های چندگانه اجتماعی مسلط می‌شوند و می‌توانند به‌جای اینکه صرفاً یک نیروی یکنواخت اداری باشند، به فعالیت‌های توسعه‌ای در جامعه بپردازند. به‌عنوان نمونه، به متن زیر که به استعاره «جداشدن از رحم مادر و تولدی دوباره» مربوط است، می‌توان اشاره نمود.

"الحمد لله در این مسابقه خیری که شما دارید می‌روید، هر روز از یک کسی جلو می‌زنید و دستور است که در کارهای خیر با هم مسابقه بدهید. بچه که بخواید متولد شود، فکر می‌کند که نابود می‌شود

وقتی به دنیا می آید، لذا داد می زند و گریه می کند؛ چون فکر می کند «از رحم مادر جدا شدن» یعنی نابود شدن، در صورتی که وقتی به دنیا می آید می بیند که دنیا خیلی بازتر از این حرف هاست." در جدول (۳)، استعاره های مستخرج از کدها و مضامین و مضامین پایه متناظر با آنها نشان داده شده است.

جدول ۳. استعاره های مستخرج از مضامین در محور «فلسفه تغییر»

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
فلسفه تغییر	طراحی مجدد تکنولوژیک مشاغل	تکنولوژی، مشاغل سنتی کنونی را می خورد. (کابوس تکنولوژی)
		زندان شعبه
	به روزرسانی تکنولوژیک پلتفرم ها و تجهیزات	موزه شدن تجهیزات بانکی و نیروهای بانک
		سیل تکنولوژی
		کیوسک های مخابراتی (در بیان عاقبت بانکداری سنتی)
	به روزرسانی توانمندی های کارکنان	جدا شدن از رحم مادر و تولدی دوباره
		پرواز از قفس شبکه
		شکوفه زدن استعدادها هم زمان با بهار طبیعت
	فرهنگ تغییر	حدیث معروف «ناپسندی یکسان بودن دو روز»
		این اره، تازه تیز شده...

### ب) ترویج ارزش ها

این مضمون پایه که از ۲۵ کد و ۳ مضمون حاصل شده است، بیانگر استعاره هایی است که رهبر سازمان در جهت ترویج ارزش های رویکرد جدید شبکه ای مطرح کرده است. به طور کلی این استعاره ها (شامل ۱۲ استعاره) را می توان در ۳ دسته «رابطه بین ارزش ها»، «ارزش قرص الحسنه» و «ارزش همیاری اجتماعی» تبیین نمود. در ادامه به دو دسته به عنوان نمونه اشاره می شود.

### - رابطه بین ارزش‌ها

رهبر سازمان، بر این باور است که شبکه بر سه ارزش محوری: همیاری اجتماعی، قرض‌الحسنه و کارآفرینی اجتماعی بنا شده است، به طوری که هدف اصلی از ایجاد شبکه را بهبود سبک زندگی از طریق ترویج و توسعه این ارزش‌ها عنوان نموده است. البته ایشان دو ارزش اول (همیاری اجتماعی و قرض‌الحسنه) را اصلی‌تر دانسته و ارزش سوم می‌تواند حاصل این دو ارزش باشد. وی برای اینکه جایگاه این ارزش‌ها را مطرح کند، از استعاره «پرنده‌ای با دو بال» استفاده می‌کند. وی معتقد است دو بال این پرنده، همین دو ارزش مذکور است و این پرنده با پرواز کردن، ارزش‌های دیگری را رقم می‌زند که از جمله مهم‌ترین آنها، کارآفرینی اجتماعی است. متن زیر به این استعاره اشاره دارد.

"یادمان باشد که ما می‌گوییم این **پرنده** با دو مؤلفه همیاری اجتماعی، قرض‌الحسنه پرواز می‌کند. با **پرواز این پرنده**، ثمرات مختلفی روی خواهد داد که یکی از مهم‌ترینشان کارآفرینی اجتماعی است. پس ما باید حواسمان به جنبه‌های مختلف این فعالیت و این الگو و این جریان اکوسیستمی به نام شبکه باشد."

### - ارزش قرض‌الحسنه

همان‌طور که مطرح شد، قرض‌الحسنه یکی از سه ارزش اصلی شبکه است، اما رهبر سازمان معتقد است قرض‌الحسنه اهمیت بالایی در پایدارماندن شبکه و حتی اثربخشی دو ارزش دیگر دارد. در این راستا، وی از استعاره‌های متعددی برای تبیین این باور در افراد استفاده می‌کند. در متن زیر، استعاره «جریان خون در بدن» چنین مطرح شده است.

"ما اگر بخواهیم همیاری اجتماعی را ببینیم چقدر عملیاتی شده، شاخص اندازه‌گیری، تعداد عضو نیست، تعداد کانون نیست، بلکه منابع قرض‌الحسنه است. من می‌خواهم بگویم حتی در همیاری اجتماعی، موضوع قرض‌الحسنه اصلیت دارد. اینکه می‌گوییم قرض‌الحسنه، «**جریان خون است**» درست است، خون اگر نباشد روح هم از بین می‌رود، خون اگر حرکت نکند مغز هم می‌میرد، کلیه هم نابود می‌شود."

در جدول (۴)، استعاره‌های مستخرج از کدها و مضامین و مضامین پایه متناظر با آنها نشان داده شده است.



جدول ۴. استعاره‌های مستخرج از مضامین در محور «ترویج ارزش‌ها»

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
ترویج ارزش‌ها	رابطه بین ارزش‌ها	پرنده‌ای با دو بال
		جریان خون در بدن
	ارزش قرض الحسنه	عمود خیمه
		اسکلت بدن
		گوشت آبگوشت
		آب در کوزه و ما تشنه لبان...
		نون قرض دادن
		به جای رئیس بودن، پدر و مادر باشیم
	ارزش همیاری اجتماعی	«اربعینی» همیار هم باشیم
		«روی شانه هم رفتن» یا «دست در دست هم دادن»
		این مشکل توست...
		بنی آدم اعضای یکدیگرند...

### ج) بازطراحی ساختار

این مضمون پایه که از ۱۱۶ کد و ۸ مضمون حاصل شده است، بیانگر استعاره‌هایی است که رهبر سازمان در جهت طراحی مجدد ساختار به منظور تحقق اهداف شبکه بیان نموده است. به‌طور کلی این استعاره‌ها (شامل ۵۲ استعاره) را می‌توان در ۸ دسته «طراحی ساختار براساس نقش»، «ساختار گسترده اجتماعی»، «ساختارهای موقت»، «ساختار پلتفرمی»، «بازطراحی مشاغل»، «شرح شغل»، «ارتباطات بین مشاغل»، «ارتباطات بین واحدها» تبیین نمود. در ادامه به دو دسته به‌عنوان نمونه اشاره می‌شود.

#### - طراحی ساختار براساس نقش

رهبر سازمان بر این باور است که در ساختار جدید شبکه‌ای، باتوجه به اجتماعی و مسطح بودن ساختارها، نقش‌ها باید به گونه‌ای تعریف شوند که چندان سلسله‌مراتب و ویژگی‌های بوروکراتیک در آن

تبلور نیابد. در همین راستا، تلاش دارد تا شعار «رهیار اصالت دارد؛ نه سمت و پست او و نه ساختمان و جایگاه اشتغال او» بین کارکنان ترویج یابد. وی برای تبیین این موضوع، استعاره‌های متنوعی را بین افراد جاانداخته است. یکی از استعاره‌هایی که در این زمینه زیاد تکرار می‌کند استعاره «**مطب پزشک و دفتر وکیل**» است که در آن تأکید دارد خود پزشک و وکیل اهمیت دارد و مهم نیست که در چه ساختمانی و حتی در چه سمتی به پزشکی و وکالت می‌پردازد. متن زیر به همین استعاره پرداخته است.

" باز دوباره برای همه دوستان یادآوری می‌کنم، آیا **پزشک متخصص مطبش** خیلی ارزش دارد یا **پزشکش**؟ در نتیجه آن مطب ارزش ندارد یا اگر کسی وکیل باشد، یک جایی هم می‌نشیند به آن می‌گویند **دفتر وکالت**؛ **وکیل** مهم است یا آن **دفتر**؟ خیلی از وکیل‌ها اصلاً دفتر ندارند. در نتیجه، دفتر یا مطب اصالت ندارد، آن رهیار است که اصالت دارد، چون باید یک چیزی به او گفته بشود... حال ما می‌گوییم رهیار و تیم رهبری، کارشان رهبری است؛ مثل آن دکتر که کارش طبابت است، حالا جایی که مستقر می‌شود به آن می‌گویند مطب یا کلینیک و به این می‌گویند مرکز رهبری. "

#### - ساختار گسترده اجتماعی

رهبر سازمان در رویکرد جدید، شبکه را ساختاری گسترده و اجتماعی در نظر گرفته است که شامل چهار دسته اعضاست. دسته اول، کانون‌های همیاری اجتماعی است که در حکم قاعده این ساختار محسوب می‌شوند. در لایه دوم رهبران اجتماعی قرار دارند که به راهبری و رهبری و راهنمایی کانون‌های همیاری اجتماعی می‌پردازند. در لایه سوم حامیان انفرادی و سازمانی قرار دارند و در لایه آخر شش سازمان راهبری شبکه هستند (که بانک یکی از این سازمان‌هاست). وی معتقد است که همه اینها با هم، ساختار شبکه را تشکیل می‌دهند. یکی از استعاره‌های معروفی که در سازمان مطرح می‌شود، استعاره «زمین و منظومه شمسی» است. این استعاره زمانی در سازمان قوت گرفت که مقرر شد خیلی از کارکنان از بانک به سازمان‌های راهبری دیگر منتقل شوند. این افراد در گفتمان خود مطرح می‌کردند که «ما از بانک به شبکه رفته‌ایم». رهبر سازمان برای اصلاح این نگاه، به این استعاره پرداخت تا تبیین کند بانک در شبکه همچون زمین در منظومه شمسی محسوب می‌شود؛ لذا همان‌طور که رفتن از زمین به منظومه شمسی بی‌معناست، جابه‌جایی از بانک به شبکه هم معنایی ندارد. در متن زیر این استعاره تشریح شده است.

"کسی حق ندارد بگوید من مثلاً از بانک به شبکه رفتم. اگر چنین چیزی گفت همانند این است که بگوید از کره زمین به منظومه شمسی رفتم. برای او می‌خندند. در صورتی که وقتی در کره زمین است، همین الان در منظومه شمسی هم هست اما اگر گفت من از کره زمین به کره مریخ رفتم، هیچ کسی به او ایراد نمی‌گیرد. ماه دور زمین می‌چرخد، اگر کسی گفت من از کره ماه به کره زمین رفتم، هیچ ایرادی ندارد. درضمن، اگر کسی گفت من از مثلاً گروه توسعه و کارآفرینی به دبیرخانه شبکه رفتم، این هیچ ایرادی ندارد و واقعاً چنین چیزی وجود دارد ولی اگر برعکس را بیان کرد، اشتباه است؛ یعنی اگر گفت من از بانک به شبکه رفتم اینجا اشتباه است."

در جدول (۵)، استعاره‌های مستخرج از کدها و مضامین و مضامین پایه متناظر با آنها نشان داده شده است.

جدول ۵. استعاره‌های مستخرج از کدها در محور «بازطراحی ساختار»

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
بازطراحی ساختار	طراحی ساختار براساس نقش	اینفلوئنسرهای اینستاگرام
		مطب پزشک و دفتر وکیل
		دکتر سمعی یا ساختمان اداره آموزش و پرورش؟
		فرماندار شهر بزرگ یا استاندار استان کوچک
	ساختار گسترده اجتماعی	اکوسیستم مراسم اربعین
		جو و اتمسفر
		زمین و منظومه شمسی
		فرد، خانواده، طایفه
		اتاق بازرگانی
		شام و ناهار هیچ، آفتابه لگن هفت دست...
		تیم فوتبال یا تعاونی مسکن؟
	ساختارهای موقت	گوشی‌های سیار مرتبط بامرکز تلفن سنترال
		کانکس موقتی در یک نمایشگاه

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
		طلوع و غروب آفتاب
		مهمانسرای یک سازمان در مشهد
		سفیر یا سرکنسول در یک کشور
	ساختار پلنفرمی	شبکه‌های اجتماعی بله، واتساپ، سروش و...
		اجزای یک ساعت یا منظومه
		استادیوم آزادی
	بازطراحی مشاغل	چند کاره بودن فرماندار و استاندار
		پزشک عمومی
		پدر و مادر
		پاسور والیبال، رهبر ارکستر
		پزشک عمومی، متخصص، فوق تخصص
		معاون مدرسه و معاون مدیر کل و معاون رئیس جمهور
		افسر آموزش رانندگی
		میر آب
		دستم بگرفت و پا به پا برد...
		پیامبر شبکه
	شرح شغل	خادم مسجد
		فوتبالیست
		ذات نیافته از هستی بخش...
		رژه نظامی یا راهپیمایی؟
		ذات نیافته از هستی بخش، کی تواند که شود هستی بخش...
		رطب خورده، منع رطب کی کند...
		شما بانکی‌ها را باید صدبار با آب زمزم شست...
		میان عاشق و معشوق هیچ حائل نیست...
	ارتباطات بین شغل‌ها	منشور یا هرم

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
		تیم فوتبال و هندبال
		سلطان و شبان
		پرستار و پزشک عمومی
		ابر و باد و مه و خورشید....
		مهماندار و سرمهماندار هواپیما
		تعامل یک کارخانه با شرکت صادراتی
	ارتباط بین واحدها	دو میدانی دونفره
		همپوشانی فصل‌ها
		راننده تاکسی، معلم و پلیس
		لابی هتل
		گیت ورودی فرودگاه
		برگزاری مهمانی در رستوران
		سنگ‌شکن‌ها و سورت پسته

### ج) راهبرد توسعه

این مضمون پایه که از ۲۱ کد و ۷ مضمون حاصل شده است، بیانگر استعاره‌هایی است که رهبر سازمان در تبیین نحوه حرکت در مسیر این تغییر بیان نموده است. به‌طور کلی این استعاره‌ها (شامل ۱۴ استعاره) را می‌توان در ۷ دسته «توسعه منابع راهبردی»، «خلق و نوآفرینی»، «توسعه متوازن»، «یادگیری حین عمل»، «خلق راهبرد حین عمل»، «درهم تنیدگی راهبرد و ساختار» و «تفکر راهبردی» تبیین نمود. در ادامه به دو دسته به‌عنوان نمونه اشاره می‌شود.

#### - خلق و نوآفرینی

رهبر سازمان معتقد است برای پیشگامی در عرضه اقتصادی و اجتماعی و داشتن حرف و سبکی جدید، باید همیشه به دنبال خلق و آفرینش رویکردهای جدید بود. وی معتقد است «درجایی می‌پریم یا کار می‌کنیم که دیگران یا نمی‌توانند یا نمی‌خواهند». بنابراین، وی به دنبال آن است تا این نگاه را

در همکاران نهادینه سازد. یکی از استعاره‌هایی که در این رابطه مطرح می‌کند، استعاره «**کار ما مثل معمار، خلق است و نه تقلید کاری**» است. در متن زیر این استعاره تبیین شده است.

"اصلاً جنس الگوی توسعه اجتماعی رسالت از خلق است نه کپی. کپی‌پیست، یعنی یک کسی یک چیزی را درست کرده است، ما می‌آییم عیناً عکس آن را می‌گیریم و همان را اجرا می‌کنیم. به کار معماران دقت کنید. آنها کاغذی به نام کالک دارند. یک نفر کاغذ گذاشته است و شروع می‌کند به کشیدن نقشه خانه. نگاه می‌کند می‌بیند کلیتش خوب شده است ولی فلان دیوار آن خوب نیست. مثلاً اگر درب آن اینجا بود یا سرویس آن جا بود، بهتر بود. دیگر آن را خیلی خط‌خطی نمی‌کند. یک کاغذ کالکی دیگری روی آن می‌گذارد، آن بخش که بوده است را مثل همان می‌کشد، دوباره مثلاً جای اتاق خواب یا درب آن را جابه‌جا می‌کند تا وقتی که به مرحله ساخت می‌رسد."

#### - یادگیری حین عمل

رهبر سازمان بر این باور است که طی نمودن این مسیر بسیار دشوار و سرشار از ابهام و پیچیدگی جز با تحمل بالا و یادگیری از اتفاقات میسر نمی‌شود. وی بر این اساس، این نگاه را در نیروها ایجاد کرده است که بهترین برنامه‌ها و تصمیمات ما در طول زمان ممکن است تحول یابد و هنگام مواجهه با تغییرات جدی، قطعاً مجوز داریم تا تصمیماتمان را اصلاح کنیم. استعاره‌ای که ایشان مکرر بیان می‌کنند، استعاره «حرف مرد یکی نیست، بلکه دقّه‌ای یکی است» می‌باشد. در متن زیر، این استعاره تشریح شده است.

"دوستانی که از اول بوده‌اند یادشان هست، در مورد الگوی توسعه اجتماعی رسالت، هیچ کدام از این حرف‌های چهار سال پیش اصلاً نبوده است. اصلاً چنین نبوده است که ما برویم یک جایی نگاه کنیم و از آنجا بگیریم ببینیم آنها چکار می‌کنند. بعضاً با کلمات قلمبه‌سلمبه‌ای شروع کردیم. مثلاً اجتماعی را روز اول می‌گفتیم بخشی. به خاطر اینکه می‌خواستیم جامعه را گروه گروه کنیم. ما تا به کلمه اجتماعی رسیدیم، شاید یک سال طول کشید. لذا دوستانی که تازه به جمع ما پیوسته‌اند، بدانند ما بین خودمان یک حرفی داریم. **حرف مرد یکی نیست بلکه هر دقّه‌ای (دقیقه‌ای) یکی است.**"

در جدول (۶)، استعاره‌های مستخرج از کدها و مضامین و مضامین پایه متناظر با آنها نشان داده شده است.

جدول ۶. استعاره‌های مستخرج از مضامین در محور «راهبرد توسعه»

مضمون پایه	مضمون	استعاره مورد اشاره در کد
راهبرد توسعه	توسعه منابع راهبردی	گرده‌افشانی در طبیعت
	خلق و نوآفرینی	در دوراهی، دنبال راه سوم می‌گردیم
		کار ما مثل معمار، خلق است و نه تقلید کاری
	توسعه متوازن	بستن پیچ‌های چرخ
	یادگیری حین عمل	حرف مرد یکی نیست، بلکه دقّه‌ای یکی است
		دانه‌پاشی گندم و رشد فقط بعضی از آنها
	خلق راهبرد حین عمل	برای کت، آدم خلق نمی‌کنیم و...
		آفتابه‌لگن هفت دست، شام و ناهار هیچی...
		ده هزار تا بی هیچ یا هزار تا با همه چیز...
		الا یا ایها الطلاب ناشی علیکم بالمتون لا بالحواشی...
	درهم تنیدگی راهبرد و ساختار	رابطه بدن انسان با اراده او
	تفکر راهبردی	تصادف کشتی سانچی
برای بریدن درخت، سه ساعت تیز می‌کنم و یک ساعت می‌برم		
برتری یک ساعت تفکر به هفتادسال عبادت...		

تمامی مراحل کدگذاری در نرم‌افزار MAXQDA انجام شد.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

استعاره از ابزارهای رهبری مؤثر است؛ فرایندی که تأثیر زیادی بر پیروان می‌گذارد. رهبران مؤثر برای چه منظوری از استعاره استفاده می‌کنند؟ در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به استعاره بیشتر به قابلیت‌های استعاره نظیر چشم‌اندازسازی یا انتقال شفاف مطالب پرداخته شده است و کم‌تر استعاره در قالب رفتارهای رهبری مؤثر دیده شده است. این پژوهش ضمن شناسایی و بررسی استعاره در سازمان سعی کرده کارکرد آن را در مدیریت رهبری متناسب با یکی از رفتارهای مؤثر رهبری بیان کند تا بتواند تصویری از کاربردهای آتی استعاره در ذهن مخاطب ایجاد شود. پس از تحلیل محتوا، چهار کاربرد اصلی در قالب چهار مضمون پایه شناسایی شد: فلسفه تغییر، ارزش‌ها، راهبرد توسعه و بازطراحی ساختار.

در این مطالعه، با بررسی و جمع‌بندی یافته‌ها، با دو رهیافت کلیدی مواجه شدیم: رهیافت اول که نتیجه‌گیری اصلی را تشکیل می‌دهد، با تطابق کارکرد استعاره با رفتارهای رهبری مؤثر حاصل شد و بیانگر این مطلب است که رهبران برای چه کارکردهایی از استعاره استفاده می‌کنند. رهیافت دوم که به‌طور ضمنی و در خلال بررسی‌ها کشف شد، رهیافت «شناسایی الگوی کاربرد استعاره‌ها در مراحل مختلف تغییر سازمان» است. در ادامه، هر یک از دو رهیافت، به‌طور اجمالی تبیین می‌شوند.

در رهیافت نخست، ضمن شناسایی استعاره‌ها و مقوله‌بندی آنها، سعی شد استعاره‌ها بر اساس محور اصلی کارکردها طبقه‌بندی شوند. به نظر می‌رسد استعاره‌ها به‌عنوان ابزاری قدرتمند، می‌توانند به اثربخشی هر یک از رفتارهای رهبری (مطابق دسته‌بندی یوکل) کمک شایانی کنند. برای مثال، یوکل (۲۰۱۲) در رفتار «تغییر گرا»، به چهار زیررفتار «حمایتگر تغییر، تصویرساز تغییر، ترویج نوآوری و تسهیل‌گر آموزش جمعی» اشاره داشته است.

می‌توان چنین بیان نمود که استعاره‌های شناخته‌شده ذیل مضمون پایه «فلسفه تغییر»، قابل تطبیق با زیررفتار «حمایتگر تغییر» هستند؛ چراکه بسیار سعی می‌کنند در مورد چرایی تغییر صحبت کنند و با بیان این مسئله که چرا در حال حاضر، تغییر امری حیاتی و مهم برای سازمان است، کارکنان سازمان را هرچه بیشتر با فرایند تغییر همراه سازند.

همچنین چنین می‌توان گفت که استعاره‌های ذیل مضمون پایه «راهبرد توسعه»، قابلیت تطبیق با دو زیررفتار «ترویج نوآوری» و «تسهیل‌گر آموزش جمعی» را دارند؛ چراکه از طرفی به فرایند یادگیری اشاره دارند و از سوی دیگر به ترویج نوآوری می‌پردازند. همچنین استعاره‌های ذیل مضمون پایه «ارزش‌ها»



درواقع با زیررفتار «تصویرسازی تغییر» تطابق دارند؛ زیرا با بیانی شفاف و جذاب از ارزش‌ها و چشم‌انداز، سعی در ایجاد تعهد در کارمندان می‌کنند. در جدول ۷، نحوه تطبیق هریک از مضامین پایه شناسایی شده در این مطالعه، با رفتار رهبری مؤثر تبیین شده است.

جدول ۷. تطبیق مضامین پایه شناسایی شده در مطالعه با رفتارهای رهبری مؤثر (فراسته‌بندی یوکل)

رفتار رهبری مؤثر	زیررفتار رهبری مؤثر	مضمون پایه قابل تطبیق	چگونگی تطبیق
وظیفه‌گرا	شفاف‌سازی	بازطراحی ساختار	اظهار اینکه باید چه فعالیت‌هایی، چگونه انجام شوند و به چه نتایجی ختم شود.
	برنامه‌ریزی	بازطراحی ساختار	اهداف و اولویت کاری واحدهای مختلف، سازماندهی کارها، تخصیص مسئولیت‌ها، برنامه زمانی فعالیت‌ها و تخصیص منابع برای انجام کارها
	نظارت بر کار	بازطراحی ساختار	برای اطلاع از اینکه "آیا کارمندان وظایف خود را به درستی انجام می‌دهند؟"
تغییرگرا	حمایتگر تغییر	فلسفه تغییر	بیان این مسئله که چرا در حال حاضر تغییر بسیار مهم است.
	تصویرساز تغییر	ارزش‌ها	ایجاد تعهد در کارمندان به تغییری جدید با بیانی شفاف و جذاب از ارزش‌ها و چشم‌انداز
	ترویج نوآوری	توسعه	تشویق، ایجاد و تسهیل‌گری ایده‌های جدید و نوآوری در سازمان
	تسهیل‌گر آموزش جمعی	توسعه	توسعه و تسهیل‌گری یادگیری دانش جدید در جهت ارتقای عملکرد

همچنین با بررسی نتایج حاصله از تطبیق فوق، به نظر می‌رسد که بیشترین کاربرد برای استعاره‌ها، متمرکز بر رفتارهای رهبری «تغییرگرا» است. این نتیجه‌گیری، چندان هم دور از ذهن نیست؛ چراکه در

بجوجه تغییر، همراستاسازی افراد، انتقال بهتر مفاهیم، فشرده‌سازی اطلاعات که در واقع از مزایای اصلی استعاره‌ها به‌شمار می‌آیند، نقشی کلیدی در موفقیت رهبر در به‌ثمررساندن تغییر در سازمان ایفا می‌کنند. در رهیافت دوم، الگویی مشخص در کاربرد استعاره در سازمان شناسایی شد. به‌نظر می‌رسد که رهبر به‌منظور پیشبرد اهداف خود از استعاره‌های گوناگون برای انتقال دقیق و شفاف مفاهیم ذهنی استفاده می‌کند. اگرچه این استعاره‌ها در بازه‌های زمانی مختلف تکرار می‌شوند، اما می‌توان ترتیبی زمانی برای این استعاره‌ها لحاظ کرد؛ به‌این‌معناکه تعدد و تکرار هر نوع از استعاره‌ها بسته به هدفی که از آنها استفاده می‌شود و نیز برحسب میزان پیشرفت هر مرحله تغییر، متفاوت است.

برای مثال، استعاره‌های ذیل مضمون پایه «فلسفه تغییر» و «ارزش‌ها» بیشترین تعدد را به‌خود اختصاص می‌دهند. شاید رهبر سعی داشته است مبنای تغییر را معرفی کند و پیروان را همراه کند. در ادامه و با پیشرفت فرایند تغییر، استعاره‌های ذیل مضمون پایه «راهبرد توسعه» (که اشاره به روند و فرایند خلق راهبرد دارد) از اهمیت بالاتری برخوردار می‌شدند. در این مرحله، نوآور بودن و یادگیری حین عمل با انتخاب نوعی سبک عمل گرا میسر شده است؛ بدین‌معناکه رهبر حین عمل، فکر می‌کند، یاد می‌گیرد و نوآورانه تصمیم می‌گیرد. درنهایت، با جلورفتن تغییر، استعاره‌های ذیل مضمون پایه «بازطراحی ساختار» (که به‌نظر می‌رسد به‌عنوان عامل تثبیت‌کننده تغییر کاربرد دارد)، نسبت به مراحل قبلی، تعدد و تنوع بیشتری پیدا کردند. شاید بتوان این‌گونه گفت که الآن زیربنا ساخته شده است و حالا نوبت اسکلت‌بندی است. بنابراین به‌نظر می‌رسد رهبری، در مراحل مختلف تغییر، برحسب شرایط و نیازهای سازمان، کاربردهای متفاوتی از استعاره‌ها را طلب می‌کند و این انعطاف‌پذیری بالای استعاره‌ها، ناشی از قدرت بالای این ابزار در همراه کردن سایرین در تحقق اهداف سازمان است.

در پایان، شایان ذکر است که این تحقیق سعی کرده است، ضمن بیان کارکردهای مختلف استعاره در سازمان، افقی را پیش چشم محققان باز کند تا ایشان در این مورد تحقیقات را ادامه دهند. از نحوه تأثیرگذاری استعاره تا کاربردهای بیشتر آن در سازمان می‌تواند موضوع تحقیقات آتی باشد. از محدودیت‌های بزرگ این تحقیق، وضعیت سازمان موردمطالعه است؛ سازمانی پویا که تغییر و نوآوری از مؤلفه‌های درونی آن شده است. همین موضوع شاید نمونه‌های قابل‌تعمیم را به‌شدت کاهش دهد.

## منابع

- ایمانی، محمدتقی (۱۳۸۱)، تحقیق قوم‌نگاری در رویکردهای کمی و کیفی تحقیق، نشریه دانشکده ادبیات و علوم انسانی (تبریز)، شماره ۴۵.
- عابدی‌جعفری، حسن؛ تسلیمی، محمدسعید؛ فقیهی، ابوالحسن و شیخزاده، محمد (۱۳۹۰)، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی، اندیشه مدیریت راهبردی، شماره ۲۳.
- Akin, G., & Schultheiss, E. (1990). Jazz bands and missionaries—OD through stories and metaphors. *Journal of Managerial Psychology*, 5, 12–18.
- Angus, L. E., & Rennie, D. L. (1988). Therapist participation in metaphor generation: Collaborative and noncollaborative styles. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 25(4), 552.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462.
- Berlin, R. M., Olson, M. E., Cano, C. E., & Engel, S. (1991). Metaphor and psychotherapy. *American Journal of Psychotherapy*, 45, 359–367.
- Burke, W. W. (1992). Metaphors to consult by. *Group and Organization Management*, 17, 250–255.
- Carlsen, M. B. (1996). Metaphor, meaning-making, and metamorphosis.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 31-45.
- Fetterman, D. M. (2019). *Ethnography: Step-by-step* (Vol. 17). SAGE Publications, Incorporated.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7, 17–26.
- Fox, R. (1989). What is meta for? *Clinical Social Work Journal*, 17, 233–244.
- Gentner, D. (1988). Metaphor as structure mapping: The relational shift. *Child development*, 47-59.
- Goncalves, O. F. (1994). Cognitive narrative psychotherapy: The hermeneutic construction of alternative meanings. *Journal of Cognitive Psychotherapy: An International Quarterly*, 8, 105–125.
- Graesser, A. C., Mio, J., & Millis, K. K. (1989). Metaphors in persuasive communication. *Comprehension of literary discourse: Results and problems of interdisciplinary approaches*, 131-154.
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. *Leader behavior: Its description and measurement*, 39-51.
- Hammersley, M. (1990). *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide* Longman. London & New York.

- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2007). The process of analysis. **Ethnography: Principles in practice**, 158-190.
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 16, 321-339.
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. **Journal of applied psychology**, 37(1), 1.
- Inns, D. (2002). Metaphor in the literature of organizational analysis: A preliminary taxonomy and a glimpse at a humanitiesbased perspective. **Organization**, 9, 305-330.
- Johnson, M. (1987). **The body in the mind**. Chicago: University of Chicago Press.
- Katz, A. N. (2018). On interpreting statements as metaphor or irony: Contextual heuristics and cognitive consequences. In **Metaphor** (pp. 1-22). Psychology Press.
- Keizer, J. A., & Post, G. J. J. (1996). The metaphoric gap as a catalyst of change. In **Organisation development, metaphorical explorations** (pp. 90-105). Pitman.
- Lakoff, G., & Johnson, M. (1980). **Metaphors we live by**. Chicago: University of Chicago Press.
- Kopp, S. B. (1971). **Guru: Metaphors from a psychotherapist**. Science & Behavior Books.
- Lankton, C. H., & Lankton, S. R. (1989). **Tales of enchantment**. New York: Brunner/Mazel.
- Leary, D. E. (Ed.). (1994). **Metaphors in the history of psychology**. Cambridge University Press.
- Likert, R. (1961). **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill.
- Lyddon, W. J. (1989). Root metaphor theory: A philosophical framework for counseling and psychotherapy. **Journal of Counseling & Development**, 67(8), 442-448.
- Lyddon, W. J. (1990). First- and second-order change: Implications for rationalist and constructivist cognitive therapies. **Journal of Counseling & Development**, 69, 122-127.
- Mac Cormac, E. R. (1985). **A cognitive theory of metaphor**. Bradford Book.
- Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. **Journal of Management**, 36(4), 911-940.
- Mills, J. C., & Crowley, R. J. (1986). **Therapeutic metaphors for children and child within**. New York: Brunner.
- Mio, J. S. (1997). Metaphor and politics. **Metaphor and Symbol**, 12, 113-133.
- Mio, J. S., Riggio, R. E., Levin, S., & Reese, R. (2005). Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. **The Leadership Quarterly**, 16(2), 287-294.
- Mio, J. S. (2018). Metaphor, politics, and persuasion. In **Metaphor** (pp. 127-146). Psychology Press.
- Meichenbaum, D. (1995). Changing conceptions of cognitive behavior modification: Retrospect and prospect. In M. J. Mahoney (Ed.), **Cognitive and constructive psychotherapies** (pp. 20-26). New York: Springer.
- Ortony, A. (1975). Why metaphors are necessary and not just nice. **Educational Theory**, 25, 45-53.

- Royce, J. R., & Powell, A. (1983). **Theory of personality and individual differences: Factors, systems, and processes**. Prentice Hall.
- Sarantakos, S. (2012). **Social research**. Macmillan International Higher Education.
- Sternberg, R. J. (1990). **Metaphors of mind: Conceptions of the nature of intelligence**. New York: Cambridge University Press.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. **Organization science**, 4(4), 577-594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. **Academy of management journal**, 41(4), 387-409.
- Van der Waal, K. (2009). Getting going: Organizing ethnographic fieldwork. **Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life**, 23-39.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic—transformational leadership research: Back to the drawing board?. **Academy of management Annals**, 7(1), 1-60.
- Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. **The Leadership Quarterly**, 22(1), 92–105.
- Yukl, G. (1999). An evaluative essay on current conceptions of effective leadership. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 8, 33–48.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal of Leadership and Organizational Studies**, 9, 15–32.

