

استعاره‌ها: ابزار شناخت سازمان

□ نوشته: دکتر سیدمهدی الوانی

□ عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

و عضو شورای سر دبیری نشریه

چکیده

شاید یکی از دلایلی که شناخت ما را از سازمانها دچار کاستی و نقص ساخته و اقدامات و فعالیتهایمان را در سازمانها به ورطه شکست کشانیده است ساده‌انگاری و جزءنگری ما نسبت به پدیده پیچیده سازمان و روابط درونی آنست. مدلسازی راهی سهل برای تصمیم‌گیری و تحلیلهای سازمانی بوده و ما با اتکاء به آن، آنچه را که پیچیده و بغرنج بوده است از نظر دور داشته و آنرا نادیده گرفته‌ایم و از اینرو تئوریهای ما فاقد جنبه‌های اساسی و پیچیده سازمان شده‌اند. به راههای سهل الوصول دلخوش داشته‌ایم و درباره تئوریهای واقعی‌تر که مآلاً پیچیده‌ترند کمتر اندیشیده‌ایم و حال در شرایطی قرار گرفته‌ایم که باید به سترون بودن الگوها و نظریه‌هایی که به اندازه سادگی‌شان غیرواقعی‌اند معترف باشیم. بن‌بست نظریه‌های ساده‌اندیشانه مدیریت و سازمان نظریه‌پردازان هشیار را بخود آورده و به چاره‌اندیشی واداشته است. یکی از این بزرگان^۱ مورگان نامی است که در کتابی تحت عنوان سیماهای سازمان^۲ به کمک استعاره^۳‌های مختلف جنبه‌های متفاوت و مختلفی از سازمان را ارائه نموده است. او از استعاره یاری جسته است زیرا به زعم او به

1. G. Morgan

2. G. Morgan, *Images of organization*, Beverly Hills: SAGE Publications 1986.

3. Metaphor

کمک استعاره‌هاست که ما سازمان و دنیای اطرافمان را درک می‌کنیم. در این مقاله استعاره‌های مختلف در سازمان که طریقی بدیع در شناخت سازمان است مطرح شده و این برخورد جدید به اهل نظر ارائه گردیده است.

نقش استعاره‌ها در شناخت سازمان

استعاره را می‌توان توصیفی دانست که از طریق تشبیه یک پدیده به پدیده دیگری که با هم دارای وجوه مشترکی هستند به روشن شدن ذهن ما یاری می‌دهد. استعاره بصورت خلاصه و کوتاه موضوع را توصیف و تبیین می‌کند و وجوه اصلی موردنظر در آن را نشان می‌دهد. استعاره‌ها موضوعات و پدیده‌های پیچیده را بوسیله تأکید کردن بر نکات کلیدی آنها ساده و قابل درک می‌سازند. استعاره‌ها از آنچه ذهن ما بدان آشنا است برای شناخت آنچه که ذهن کمتر بدان آشنائی دارد استفاده می‌کنند و در آنجائی که زبان از بیان و تعریف ناتوان می‌ماند به یاری ما می‌شتابند^۱. بدین ترتیب برای شناخت سازمان و پیچیدگی‌های موجود در آن ابزاری سودمند بشمار می‌آیند. استعاره‌ها این امکان را فراهم می‌آورند که ما جنبه‌های مختلف سازمان را بشناسیم و چون این امر را می‌توانیم بطور مجزا از هم انجام دهیم ذهن پیچیدگی بسیاری را در مقابل خود نمی‌بیند و در عین حال که تمامی جنبه‌ها با استعاره‌های مختلف توصیف می‌شوند هر کدام از سادگی کافی برخوردارند، اما هنگامی که این تصاویر حاصل از استعاره‌ها را کنار هم یا بر روی هم قرار می‌دهیم سیمای واقعی سازمان را با تمام پیچیدگی‌هایش درمی‌یابیم و این همان ضرورتی است که تئوری‌های موجود سازمان از آن غفلت ورزیده‌اند و در پاسخ به آن ناکام مانده‌اند. سازمان همچون منشوری کثیرالوجه است که باید برای شناخت کامل آن نگاهی موشکافانه به تمامی وجوه آن انداخت و با چشمانی متعدد بدان نگریم. زمانی که ما با یک چشم به پدیده‌ای می‌نگریم مسلماً تمام ابعاد آن را نخواهیم شناخت، وقتی هر دو چشم را بسوی آن

می‌گشائیم شناخت ما کاملتر می‌شود و اگر چشمان بسیار دیگری هم داشتیم تا زوایای پنهان آن پدیده را می‌نگریستند به یقین تصویری واقعی‌تر و شناختی جامع‌تر از آن پدیده حاصل می‌شد. تئوریهای ابتدائی مدیریت با یک چشم و از زاویه‌ای ثابت به سازمان نگریستند و تئوریهای بعدی نیز اگرچه کوشیدند تا از یک بعدی بودن رها شوند اما بدرستی نتوانستند جنبه‌های مختلف سازمان را به تصویر کشیده و بشناسند. به کمک استعاره‌هایی چون سازمان به عنوان یک ماشین، سازمان به عنوان یک موجود زنده، سازمان به عنوان فرهنگ، نظام سیاسی، وسیله تسلط و ابزار قدرت و... مورگان می‌کوشد تا چهره واقعی و پیچیده سازمان یا صورتهای مختلف آنرا بیان کند و نتیجتاً تشریح و تبیین و پیش‌بینی ناقص و ناتمامی را که تئوریهای سازمان تاکنون ارائه داده‌اند به کمال و تمامی مبدل سازد. همانگونه که اشاره شد طریقی که ما به پدیده‌ها می‌نگریم درک ما را از آنها شکل می‌دهد و اگر تغییری در جهت تکمیل این نحوه نگرش صورت پذیرد مسلماً در تکامل و تعالی درک ما از سازمان به عنوان پدیده مورد بررسی مؤثر خواهد افتاد.

ما در ادراک و فهم سازمان به مثابه آدمهای درون تاریکی هستیم که هر کدام بگونه‌ای متفاوت فیل را توصیف می‌کردند و هیچ یک درکی درست از آن نداشتند. در تعریف سازمان علمای این رشته نیز به همین تقدیر گرفتار آمده، هر کدام از دیدگاه خود و براساس استنباط و تجربیات شخصی خویش توصیفی را ارائه داده‌اند که باید هشیار بود این دسته از تعاریف بطور کامل و جامع و همه‌جانبه گویای سازمانهای پیچیده نیستند. عدم اطمینان نسبت به وجود یک تعریف مطلق و کامل از سازمان، گام اول در درک صحیح از سازمان است.

نکته دوم در مفهوم سازمان آنست که این پدیده در آن واحد و در عین حال ممکن است چندین جنبه را بطور توأمان واجد باشد مثلاً سازمان بوروکراتیک ممکن است ساختاری ماشینی، پدیده‌ای فرهنگی و سیاسی، و مجموعه‌ای انسانی و اجتماعی بشمار آید. بنابراین برای درک سازمان می‌توان آن را به اجزاء و متغیرهایی مرتبط به هم مانند متغیرهای ساختاری، فنی، سیاسی، فرهنگی و انسانی و امثال آن تجزیه کرد. اما باید بخاطر داشت که این اجزاء از هم مستقل نیستند بلکه متغیر ساختاری جنبه سیاسی و انسانی داشته و عامل انسانی جنبه فرهنگی و اجتماعی دارد. بنابراین این

جدائی‌ها و انتزاعات در ذهن ماست و در دنیای واقعیات این عوامل و جنبه‌ها به هم تنیده و درهم آمیخته‌اند.

در تلاش برای درک سازمان باید جنبه‌های مختلف آنرا بازشناخت و معانی و مفاهیم متناقض و متفاوتی را که در هر جنبه آن نهفته است دریافت. برای این منظور باید طریق دیگری از تفکر را برگزید که بتواند با ابهامات، پیچیدگی‌ها و تناقضات پدیده سازمان سازگار شده و ما را از دامهای ساده‌انگاری‌ها و تجزیه‌های بیش از حد روشهای بررسی سازمانی در امان نگهدارد. در این شیوه تفکر ضمن آنکه سازمان را در قالب استعاره‌های مختلف تجزیه می‌کنیم اما هشیارانه روابط این جنبه‌های مختلف را با هم در نظر داریم و به آنها در یک مجموعه کلی وحدت می‌بخشیم و می‌نگریم. این شیوه یک الگوی ساده و ایستا نبوده بلکه طرحی جامع و پویا، و فرآیندی تفسیری و تشریحی در بررسی سازمان است. در تحلیل سازمان به این شیوه صرفاً در پی آن نیستیم که دریابیم چه استعاره‌ای مناسب سازمان است یا چه استعاره‌ای در چه نوع سازمانی بکار می‌آید بلکه می‌خواهیم به کمک استعاره‌های مختلف جنبه‌های متعدد و متنوع سازمان را شناخته، روابط آنها را درک کرده و با تلفیق و ترکیب این جنبه‌ها به کل سازمان آگاهی و احاطه پیدا کنیم.

تمثیل‌ها و استعاره‌ها صرفاً برای درک سازمان بکار نمی‌آیند بلکه در نحوه مدیریت نیز مفید فایده می‌افتند. مدیران با شناخت نوع سازمان که به کمک استعاره‌ها رخ داده است با درکی واقعی به مدیریت پرداخته و سبکی را پیشه خود می‌سازند که با شرایط و نوع سازمان سازگار و همساز می‌باشد. در سازماندهی نیز این شیوه تفکر کارساز است چه مدیران و طراحان سازمان می‌توانند در دنیای خلاق تخیل به یاری استعاره‌ها سازمانها را در اشکال متفاوت مجسم کرده و به ساختارها و فرمهای متفاوت و بدیع سازمانی دست یابند. حال که با کلیات شیوه تفکر جدید در بررسی و اداره سازمان آشنائی حاصل شد لازمست اشاره به استعاره‌های مختلف که سازمانها را بدانها تشبیه کرده‌اند داشته باشیم. البته این استعاره‌ها را می‌توان توسعه داد و هر اندیشمندی در قلمرو سازمان با تفکر خلاق خود می‌تواند جنبه دیگری از سازمان را کانون توجه قرار داده و آنرا با استعاره‌ای نو توصیف کند.

سازمان به مثابه ماشین

نظریه مکانیکی برای اولین بار در افکار اتمیست‌های (Atomists) یونانی قرون پنجم تا سوم قبل از میلاد چون دموکریتوس (Democritus) و لوکیپوس (Leucippus) جلوه‌گر شد. آنان معتقد بودند که جهان متشکل از ذراتی است که در یک فضای نامتناهی سیر می‌کنند و تمام حرکات، اشکال و تغییرات جهان را می‌توان در قالب اندازه و شکل و حرکات آنها توصیف نمود. این تفکر در طول تاریخ ادامه یافت و تا قرن بیستم نیز آثار آنها می‌توان مشاهده کرد. فی‌المثل سراسحاق نیوتن (Sir Isaac Newton) گیتی را به ماشینی آسمانی تشبیه کرد و علمای دیگری نیز از استعاره ماشین برای درک قوانین طبیعی استفاده کردند.

در علوم انسانی و اجتماعی نظریه رنه دکارت (Rene Descartes) گرایشی ماشینی داشت و مادی‌گرایانی چون ژولین دولامتری (Julien de La Mettrie) آنها پی گرفتند. به زعم لامتری انسان ماشینی است که روح و جسم او از قوانین مادی و ماشینی تبعیت می‌کند. این شیوه برخورد در روانشناسی نیز آثار زیادی برجای گذاشت و انسان موجودی قلمداد شد که وابسته به محیط و مقهور آنست. محیط به رفتارهای او شکل می‌دهد و شخصیت و روحیه او را می‌سازد. فلاسفه‌ای چون هیوم (Hume)، لاک (Locke) و بنتهام (Bentham) به این نظر دلبستند و در تئوریهای محرک - پاسخ اسکینر (B.F. Skinner) اوج آنها می‌توان احساس کرد. در مدیریت، تیلور (F. Taylor)، فایول (H. Fayol)، گانت (H. Gantt) نیز سازمان را بسان ماشینی می‌دیدند که بوسیله مهندسان نیروی انسانی اداره می‌شد و برای بهبود و اصلاح آن نیز تدابیر مهندسی مؤثر می‌افتاد.

ویر (M. Weber) نیز برداشتی ماشینی را از سازمان ارائه داد و در مدل ایده‌آل خود به توصیف سازمانی پرداخت که اگرچه در دنیای واقعیات بطور خالص قابل دستیابی نبود ولی به کمک آن می‌توانستیم به تطبیق و مقایسه سازمانها با این مدل پردازیم. و بر خود از مشکلات بوروکراسی آگاه بود و این سازمان ماشین‌گونه را برای رسیدن به اهداف وسیله‌ای تلقی می‌کرد که روح انسانی را آزرده می‌سازد. اما بهرحال ساختار بوروکراسی اشاره به سازمانی داشت که استعاره ماشین برای توصیف آن دور از ذهن نبود.

مدیریت کلاسیک و علمی از سازمان برداشتی ماشینی داشت که اگرچه ناقص بود ولی نمی‌توان آنرا خطا دانست بدین معنی که علمای مدیریت علمی به جنبه‌های مادی و ماشینی سازمان پرداخته و روشها و شیوه‌هایی را برای بهبود کارائی و بازدهی ارائه کردند که اکنون نیز قابل استفاده است. ارگونومی (Ergonomics) یا مهندسی انسانی نمونه امروزی از تفکر ماشینی درباره سازمان است یا آرایش کارگاه (Layout) برداشتی مادی و ماشینی است که هنوز از ارزش آن کاسته نشده است. از اینرو به جرأت می‌توان ادعا کرد که استعاره ماشینی یک سیما از چهره‌های متعدد سازمان را توصیف کرده و یک جنبه از جنبه‌های گوناگون سازمان را برای ما تصویر می‌کند و آگاهی از این جنبه سازمان در حال حاضر نیز واجد اهمیت و ارزش است.

سازمان همچون موجودی زنده

در دیدگاه ماشینی، سازمان به روابط رسمی، بازدهی و کارائی و ساختارهای مکانیکی محدود می‌شد و هدف اصلی آن همچون یک ماشین افزایش ستاده و کاهش نهاده‌ها بود. اما در دیدگاه زیستی سازمان همچون موجودی زنده نگریسته می‌شود. انسانها در سازمانها اساسی‌ترین نقش را ایفا می‌کنند و هم‌آنان هستند که به سازمان موجودیتی انسان‌وار می‌دهند. تشبیه سازمان به موجود زنده مفاهیمی چون سازگاری و تطبیق‌پذیری سازمانی، سلامت و بهبود سازمان و دوره‌های زندگی سازمانی را در ادبیات مدیریت و سازمان متداول ساخت و نیازهای انسان در سازمان را مد توجه قرار داد، اگر در دیدگاه ماشینی طراحی سازمان تنها مسئله‌ای فنی در نظر گرفته شده بود در اینجا طراحی سازمان به عنوان موضوعی انسانی مطرح گردید. شغل به عنوان جایگاهی که فرد در آن نیازهای خود را قابل ارضاء می‌داند در نظر گرفته شد و نظریه‌های انگیزش یکی پس از دیگری تنظیم و ارائه گردید، علمای مکتب روابط انسانی را می‌توان از پایه‌گذاران دیدگاه سازمان به عنوان موجود زنده قلمداد کرد.

بکارگیری نظریه سیستمها در مدیریت و نظریه اقتضائی سازمان و مدیریت نیز ریشه در دیدگاه زیستی دارد، چه در این نظریه‌ها سازمان همچون موجود زنده با محیط خود در رابطه بوده و بقای آن در گرو سازگاری با محیط است. همانگونه که انسان به عنوان موجودی زنده و خردمند در طول حیات خود با محیط خود می‌گیرد و

براساس شرایط آن خود را تغییر می‌دهد در نظریه اقتضائی، سازمان با محیط رابطه برقرار کرده و خود را با موقعیت‌های موجود تطبیق می‌دهد و بدین‌صورت توفیق آن در نیل به اهدافش تأمین می‌شود.

پیوستار ابداعی برنز و استاکر (Burns & Stalker) در مورد سازمانهای ماشینی و زیستی^۱ نیز گرایش به سوی استعاره زیستی را نشان می‌دهد. این دو نویسنده بر این نظرند که در محیط متحول و دائم‌التغییر امروزین سازمانها باید ساختاری زیستی داشته و با انعطاف‌پذیری، همسان موجودات زنده به حیات خود ادامه دهند. ساختار «ادهوکرایی» مینتزبرگ (Mintzberg) نیز شباهت تام با گونه زیستی داشته و برای شرایط متغیر و دگرگون‌شونده معاصر طراحی گردیده است.

یکی دیگر از نظریه‌های سازمانی که استعاره زیستی را بکار گرفته است، نظریه انتخاب طبیعی^۲ یا نظریه جمعیت - محیط^۳ است. در این نظریه اعتقاد بر آن است که سازمانها همانند موجودات زنده برای بقاء به منابع موجود در محیط وابسته‌اند و همواره باید بکوشند تا از این منابع بقدر کفایت بهره‌مند شوند. آنان در این راه مواجه با رقابت سایر سازمانها بوده و چون منابع محدود می‌باشند سازمانهایی موفق به ادامه حیات و بهره‌مندی از منابع می‌گردند که اصلح باشند و سازمانهای ضعیف محکوم به شکست و زوالند. براساس نظریه جمعیت - محیط سازمانها باید خود را با محیط هماهنگ سازند و این امر مستلزم ایجاد تغییراتی در آنهاست. این تغییرات فردی رخ نمی‌دهد بلکه بطور جمعی و گروهی است بدین معنی که وقتی محیط دستخوش تغییر شد یک فرد خود را تغییر نمی‌دهد بلکه گروهی که با هم وابستگی داشته و یک ساختار جمعیتی را تشکیل می‌دهند جمعاً تغییر می‌کنند و اگر افرادی هم میان آنها باشند که نخواهند تغییر را پذیرا گردند در درازمدت یا شکل گروه را گرفته و یا از آن رانده می‌شوند.

اندیشمندانی چون آلدريش (H. Aldrich)، فری‌من و هنن (J. Freeman & M. Hannan) که این نظریه را ترویج کرده‌اند معتقدند تجزیه و تحلیل سازمانی می‌بایست

1. Mechanistic & Organic
2. Natural-selection
3. Population-ecology

از تطبیق سازمان با محیط به درک چگونگی پیدائی و اضمحلال گروه‌ها و جمعیت‌ها تغییر جهت دهد. باید برای این سئوالات پاسخهای مستدلی بیابیم: چرا سازمانهای مختلفی وجود دارند؟ چه عواملی در آنها تأثیر می‌گذارند؟ چه زمینه‌هایی موجب می‌شود گروه و جمعی قدرت کسب منابع و امکانات خاصی را پیدا کنند؟ برای پاسخ به این سئوالات نظریه پردازان تئوری جمعیت - محیط، طرحهای جمعیت‌شناسی سازمانی را تنظیم کرده و مطالعاتی را در این زمینه انجام داده‌اند. آنان به بررسی عواملی چون میزان زادوولد، نرخ مرگ‌ومیر و دیگر عواملی که بر دوره زندگی یک سازمان مؤثرند پرداخته، رشد و از میان رفتن سازمانها را در این رابطه تحلیل کرده‌اند. به زعم آنان بوسیله این نظریه درک کاملتر و معتبرتری از سازمانها حاصل می‌گردد.

بدین ترتیب استعاره زیستی در سازمان بعد دیگری از سازمان را باز شناساند و جنبه‌ای را که در مدیریت ماشینی مورد عنایت قرار نگرفته بود مورد توجه قرار داد. در این استعاره حیات سازمانی بسان حیات موجودات زنده بررسی شدند و روابط دیگری از روابط سازمانی مشخص و روشن گردیدند.

سازمان همسان مغز

درباره مغز انسان مطالعات و پژوهشهای فراوانی به عمل آمده است و نظریات و تئوریهای بسیار ابراز گردیده اما تمامی این تحقیقات یک نکته را اثبات کرده است و آن غیرقابل مقایسه بودن مغز با هر پدیده دیگر است، مغز انسان را نمی‌توان با هیچ چیز دیگری مقایسه کرد. جنبه‌های گوناگونی در مغز آدمی نهفته است که تفکر درباره آن ما را به شگفتی وامی‌دارد و از اینروست که برخی از نظریه پردازان سازمان و مدیریت کوشیده‌اند تا با استفاده از استعاره مغز توصیف دیگری از سازمان ارائه داده و پاره‌ای از پیچیدگی‌های آنرا روشن سازند. به زعم آنان سازمان همچون مغز نظامی تحلیل‌گر است که اطلاعات را دریافت داشته و آنها را تجزیه و تحلیل کرده و مورد استفاده قرار می‌دهد. سازمانها را می‌توان سیستم‌های اطلاعاتی و نظامهای ارتباطی دانست زیرا در سایه ارتباطات و تبادل اطلاعات است که فرآیندهای مدیریت در سازمان تحقق می‌یابند، تصمیمگیری‌ها انجام می‌شوند، برنامه‌ریزی و سازماندهی صورت می‌گیرند و کنترل و نظارت اعمال می‌شوند. در پردازش اطلاعات و بکارگیری آنها

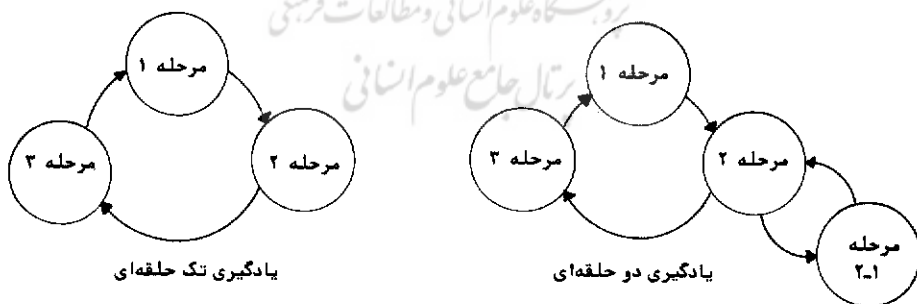
برای اتخاذ تصمیم و انتخاب و اقدام، سازمان همسان مغز انسان عمل می‌کند و از این جهت بعضی از علماء مدیریت عملکرد مغز و عملکرد سازمان را در این زمینه یکسان دیده‌اند. مارچ و سایمون (March & Simon) به بررسی فرآیند تصمیم‌گیری در سازمان پرداختند و سایمون بر این باور پافشاری کرد که سازمانها نمی‌توانند کاملاً عقلانی تصمیم بگیرند و نظریه ماشینی سازمان که تصمیمات منظم و به غایت عقلانی را توصیه می‌کرد رویائی دور از واقعیت است. سایمون به تصمیم‌گیری در حد رضایت بخش و با تعقلی محدود که ناشی از محدودیت‌های اطلاعاتی، اعتباری و زمانی بود اشاره کرد و از این جهت نظریات او استعاره مغز برای توصیف سازمان را به ذهن متبادر می‌سازد.

اما سایبرنتیک^۱ یا علم ارتباطات و کنترل رابطه‌ای صریح‌تر بین مغز انسان و سازمان برقرار کرد و کوشید تا پاسخی برای این سؤال که چگونه می‌توان سیستمی مصنوعی همانند مغز انسان طراحی کرد بدست دهد و شاید این تلاش نخستین نشانه در بکارگیری استعاره مغز برای سازمان بود. زمینه‌های توجه سایبرنتیک، اطلاعات، ارتباطات و کنترل است. این واژه در دهه ۱۹۴۰ بوسیله ریاضی‌دان مشهور نوربرت وینر (Norbert Wiener) بکار گرفته شد و ریشه آن واژه یونانی *Kubernetes* به معنای هدایت‌کننده و سکان‌بان است. وینر واژه سایبرنتیک را برای بیان مفهوم فرآیند تبادل اطلاعات بمنظور ایجاد رفتارهای خود نظم در ماشین و سیستم‌های غیرزنده همانند سیستم‌های زنده بکار برد. نکته مهمی که در تحقیقات سایبرنتیک آشکار شد خود نظمی با استفاده از بازخور منفی (Negative feedback) بود. انسان با استفاده از بازخور منفی و اصلاحات پیاپی و پرهیز از خطا به هدف دست می‌یابد و سیستم‌ها را نیز می‌توان چنان طراحی کرد که با تغذیه اطلاعات و کنترل، چنین خود نظمی را در خود ایجاد کنند.

در تئوری ارتباطات و کنترل چهار اصل جاری است. نخست آنکه سیستم باید توان احساس و درک محیط خود و جذب اطلاعات از آن را دارا باشد. دوم آنکه سیستم باید قادر به برقراری ارتباط بین این اطلاعات و عملیات خود باشد. سوم آنکه سیستم باید قدرت آگاهی از انحرافات را داشته باشد و بالاخره توانائی عملیات اصلاحی برای

رفع مشکلات را دارا باشد. هرگاه این چهار اصل برقرار شود رابطه‌ای بین سیستم و محیط آن ایجاد شده و سیستم خود نظم می‌گردد و در مقابل وقایع نوعی هوشمندی از خود بروز می‌دهد، اما این هوشمندی تابع استانداردها و معیارهایی است که برای عملیات از قبل تعیین گردیده و هرگاه این معیارها اثربخشی خود را در شرایطی از دست دهند هوشمندی سیستم نیز افول می‌کند. از اینرو در سایبرنتیک جدید بین فرآیند آموختن و یادگیری سیستم با فرآیند آموختن چگونه آموختن (Learning to learn) تفاوت قائل شده‌اند. در فرآیند آموختن سیستم خود را با نرم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح می‌کند اما در فرآیند دوم نرمهای مقرر را نیز مورد ارزیابی و سؤال قرار می‌دهد و صحت آنها را نیز می‌آزماید و از این جهت بخردانه‌تر عمل می‌کند. این تفاوت را با اصطلاح یادگیری تک حلقه‌ای (Single-loop) و یادگیری دو حلقه‌ای (Double-loop) نیز بیان داشته‌اند و منظور آنست که در یادگیری دو حلقه‌ای علاوه بر اصلاح عملیات براساس نرمهای تعیین شده، خود نرمها نیز در یک حلقه دیگر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

شکل شماره ۱_ یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای را نشان می‌دهد.



مرحله ۱ - فرآیند احساس و درک محیط و گردآوری اطلاعات

مرحله ۲ - مقایسه اطلاعات با نرمهای عملیاتی

مرحله ۲-۱ - مطرح ساختن این سوال که آیا نرمهای عملیاتی درست هستند.

مرحله ۳ - انجام اقدامات اصلاحی

شکل شماره ۱: یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و مراحل آنها

در بکارگیری استعاره مغز برای توصیف سازمان خاصیت هولوگرافیک^۱ (Holographic) مغز نیز مورد اشاره قرار گرفته است. در هولوگرافی کل بگونه‌ای در اجزاء منعکس می‌گردد که هر جزء می‌تواند همچون کل عمل نماید. سازمان نیز می‌تواند واجد چنین خاصیتی باشد بدین معنی که سیستم سازمانی را می‌توان بطریقی منظم ساخت که در غیاب بعضی از اجزاء و یا درست کار نکردن آنها سیستم به حیات خود ادامه دهد و خلاء آن نابسامانی‌ها و غیبت‌ها را خود پر سازد.

برای آنکه سازمانی با خاصیت هولوگرافیک طراحی کنیم باید رعایت ۴ اصل را در نظر داشته باشیم. اول آنکه وظایف مضاعف و چندگانه‌ای را برای واحدهای سازمان معین کنیم و از تخصصی شدن بیش از حد آنان جلوگیری نماییم. دوم آنکه میزان تنوع و پیچیدگی وظیفه‌ای موردنیاز واحدها را در رابطه با محیط آنها مشخص سازیم بطوریکه واحدها بتوانند به نیازهای محیط خود مستقلاً پاسخ گویند. سوم آنکه برای سازمان حداقل ضوابط و مقررات را وضع کنیم تا انعطاف کافی در سازمان بوجود آید و بالاخره برای آنکه این انعطاف به بی‌نظمی نگراید در اصل چهارم می‌بایست در سازمان توانائی آموختن یا رویارویی پویا با مسائل را بوجود آوریم.

همانگونه که ملاحظه می‌گردد استعاره سازمان به مثابه مغز الگوبرداری دانشمندان از مغز و بکارگیری آن در سیستم‌های مختلف سازمان را نشان داده و زوایای تازه‌ای را از سازمان پیش‌روی ما آشکار می‌سازد و ما را در شناخت و راهبری سازمان توانمندتر می‌کند.

سازمان همچون زندان روح^۲

ایده زندان روح برای نخستین بار در «جمهوری» افلاطون و در داستان غارنشینان ظاهر گردید. ساکنان غار که به زنجیر کشیده شده‌اند پشت به روزنه غار و رو به دیوار قرار

۱. Holography هولوگرافی در سال ۱۹۴۸ بوسیله دنیس گابور Dennis Gabor اختراع گردید. در هولوگرافی که یکی از شاهکارهای لیزری است اطلاعات بصورت اشعه‌های نوری بر صفحه‌ای بنام هولوگرام بصورتی ضبط می‌شود که کل در همه اجزاء انعکاس می‌یابد. بدین ترتیب اگر صفحه هولوگرام بشکند یا به قطعات کوچک تقسیم شود هر قطعه می‌تواند کل اطلاعات را نشان دهد یا تمامی تصویری را که امواج نور ایجاد کرده بودند بازسازی کند.

گرفته‌اند و سایه آدمها و اشیاء بیرون را که بر دیوار غار می‌افتد می‌بینند و سایه‌ها را واقعیت می‌پندارند. سقراط می‌گوید اگر یکی از غارنشینان امکان می‌یافت تا از غار خارج شده و محیط بیرون را تجربه کند آنگاه متوجه می‌شد که آنان تا چه حد در اشتباهند و واقعیت پیچیده‌تر از آن است که آنها می‌پندارند. او به کمک این مُثُل رابطه بین واقعیت، آگاهی و نمودهای ظاهری را نشان می‌دهد. غارنشینان آگاهی از واقعیت ندارند زیرا تنها به نمودی ظاهری دلخوش داشته‌اند. آنان هیچگاه نمی‌توانند این واقعیت را پذیرا شوند که آنچه آنها می‌بینند تنها سایه‌هایی هستند و اگر کسی بخواهد در مقابل این باور آنان بایستد مواجه با واکنش‌های شدید شده و آنها نظر خود را با شدت بیشتری دنبال می‌کنند. در چنین حالتی واقعیت برای آنان خطری محسوب می‌شود که باورهایشان را درهم می‌شکند و از آنچه سالها بدان خوگر شده بودند دورشان می‌سازد.

در استعاره سازمان همچون زندان روح، اعضاء سازمان همچون غارنشینان جلوه می‌کنند که آنچنان دلبسته باورهای خویشتن‌اند که به هیچ‌رو نمی‌خواهند واقعیت‌های بیرونی را بپذیرند. یکی از دامهائی که مدیریت و کارکنان را اسیر اوهام ساخته و از واقعیت‌های بیرونی غافلشان می‌سازد، موفقیت است. گاهی موفق شدن در چند مورد خاص مدیریت سازمان را دچار توهم آسیب‌ناپذیری می‌سازد و به این خیال که همواره موفقیت با اوست به مسائل بیرونی توجه نکرده و همچنان در راهی که بدان گام نهاده پیش می‌رود تا آنکه زمانی متوجه واقعیت‌ها می‌گردد که دیر شده است. در چنین وضعیتی سازمان واقعاً مانند زندانی است که روح مدیریت در آن به بند کشیده شده و قدرت نگرستن به بیرون و واقعیت‌های خارجی از آن سلب گردیده است.

دام دیگری که مدیریت و سازمان را از مشکلات واقعی دور می‌سازد مکانیسم‌های اطمینان‌بخشی در سازمان است. موجودی انبار بالا برای رفع مشکلات برنامه‌ریزی تولید در عمل، یا قبول درصدی از ضایعات برای ادامه کار سیستم کنترل کیفی از زمره مواردی است که سازمان را از درک واقعی مشکلات بازمی‌دارد. در این حالت مدیریت در پناه این مکانیسم‌ها اطمینان کاذبی یافته و واقعیات را نادیده می‌انگارد.

گروه‌اندیشی دام دیگری در راه مدیریت است که موجب غفلت از واقعیات شده و

سازمان و اعضاء آن را به بیراهه می کشاند. در گروه اندیشی تصمیم گیرندگان شیفته یک تفکر و اندیشه خاص شده و سایر نظرات را از قلمرو انتخابهای خود کنار می نهند و بی آنکه بدانند یکسونگر و محدود فکر می شوند.

بدین ترتیب در استعاره سازمان به عنوان زندان روح، ما سازمان را به عنوان مجموعه ای که چنان درگیر فرآیندهای درونی خود گردیده که از واقعیات بیرونی غافل گردیده تجسم می بخشیم و از زاویه ای دیگر آن را مورد بررسی قرار داده و روابط درونی آنرا کشف می کنیم.

در این استعاره نقش ذهن ناخودآگاه انسان نیز درخور اهمیت و توجه است. بسیاری از آنچه انسانها به عنوان اعضاء سازمان از خود بروز می دهند ناشی از ناخودآگاه آنان و تجربیات و رویدادهای فراموش شده در پس ذهن آنها می باشد. رفتارهایی چون خشم، تنفر، کینه توزی، پرخاشگری در سازمان غیرعادی تلقی شده و سرکوب می شوند در حالیکه اگر بخواهیم سازمان را بدرستی بشناسیم باید ریشه های این رفتارها را نیز بررسی کرده و آنها را بخشی ناگسستنی از روابط سازمانی بدانیم. هدف گذاری و اجرای هدفها در سازمان، ارتباطات و مراودات سازمانی، نظریه پردازی و تئوری سازی برای سازمان، همه و همه تابع طرز تلقی ها و برداشت انسانهاست و با زمینه های تجربی، فرهنگی و ناخودآگاه آنان گره خورده است. از اینرو برای شناخت سازمان و پیچیدگی های آن بجاست که یکبار نیز آنها همچون محبسی که روح آدمی در آن به بند کشیده شده است در نظر آوریم و از این دیدگاه به آن بنگریم. این نحوه نگرش دامهائی را که در راه ادراک مدیریت و اعضاء سازمان به دلایل مختلف از واقعیت ها گسترده، روشن می سازد و ما را در درک واقعیت های سازمانی یاری می دهد.

سازمان پدیده ای دگرگون شونده و متغیر

سازمانها نیز همچون سایر پدیده ها در حال تغییر و تحولند و سازمان امروز با سازمان دیروز مسلماً یکی و یکسان نیست. در نظریه های سنتی اشاره بر این بود که محیط سازمانها در حال تغییر و دگرگونی دائمی هستند و سازمانها نیز برای بقاء باید خود را تغییر داده و با محیطشان هماهنگ شوند. اما این نظریه را دو تن از علما به

نامهای ماتورانا (Maturana) و وارلا (Varela) مورد تردید قرار دادند^۱. آنان در برخورد جدیدی با تئوری سیستم‌ها مدعی شدند که ارگانیسم‌ها سیستم‌هائی بسته‌اند که مستقلاً زندگی کرده و دارای ارتباطاتی درونی هستند. این نظر که سیستم‌های زنده باز بوده و در رابطه با محیط خارجی هستند حاصل نگرستن به این سیستم‌ها از دیدگاهی خارجی است. اگر ما خود را درون سیستم قرار دهیم آنچه از محیط بیرونی درمی‌یابیم بخشی از خود ماست زیرا آن محیط تصویری است که ذهن ما از واقعیت بیرونی گرفته است و اگر کس دیگری بجای ما بود تصویری دیگر را از همان واقعیت برداشت می‌کرد، بنابراین محیط ما بخشی از خود ماست زیرا ما از خارج به آن نمی‌نگریم و این نگرش تصنعی در نگرش سیستم‌ها به خطا مطرح و مصطلح گردیده است.

بدین ترتیب هر سیستمی دارای رابطه‌ای خاص با محیط خود می‌باشد و به عبارت دیگر هر سیستمی با محیط خود بنحوی عجین شده که جدا کردن آنها از هم میسر نیست و این دو بهمراه هم سیستم واحدی را تشکیل می‌دهند که روابطشان درونی و خاص خودشان است. تمایز و مرزبندی بین سیستم و محیط امری بی‌اعتبار است و این دو همواره موجودیتی واحد را نشانگرند.

در این دیدگاه ارگانیسم‌های زنده سیستم‌هائی بسته و مستقل‌اند. که نوع، کیفیت و نحوه ارتباطشان با محیط خارجی نشأت گرفته از ماهیت و شکل خودشان است. هیچ ارگانیسمی نمی‌تواند رابطه‌ای متقابل با محیط برقرار کند که مستقل از خودش باشد بلکه این رابطه متقابل را می‌توان بازتابی از خود ارگانیسم دانست. در زمینه ارتباط ارگانیسم با محیط بیرونی و با پی‌گیری و ردیابی روابط متقابل و دور تسلسلی ارگانیسم می‌توان حدود و ثغور آنرا به عنوان یک سیستم بسته مشخص کرد اما از آنجائی که هر کلی در کل دیگری قابل قرار گرفتن است آغاز و انجامی برای یک سیستم وجود ندارد و حلقه بسته‌ای از روابط متقابل در همه‌وجوه آن به چشم می‌خورد. استدلالی که برای موجود زنده بیان گردید در مورد سازمان نیز مصداق دارد. البته برای کسانی که با مفهوم سیستم باز خوگر شده‌اند این استدلال غریب و تا حدودی

1. H. Maturana & F. Varela, *Autopoiesis and Cognition: The Realization of the Living*, London: Reidl, 1980.

غیرقابل قبول جلوه می‌کند. اما شاید این غرابت به علت نحوه نگرش ما به مسئله به عنوان نظاره‌گری خارجی است. اگر خودمان را در درون سازمان قرار دهیم و از دریچه سازمان به بیرون نگاه کنیم محیط را با تلقی‌های خود مشاهده می‌کنیم و از اینرو محیط بخشی از سازمان و خود ما خواهد شد و رابطه ما با محیط رابطه‌ای درونی می‌شود که یک سیستم کل را بوجود می‌آورد.

نکته دیگر در این میان تلاش سازمان یا ارگانیزم در حفظ هویت و موجودیت خویش است. هیچ سازمانی علاقمند به نابودی و اضمحلال و از میان رفتن و فنا نیست پس در ارتباطات متقابل خود هدف بقا را دنبال می‌کند و در این راه روابط جدیدی بوجود می‌آورد، تغییرات و تحولاتی را پذیرا می‌گردد و هویت‌های تازه‌ای پیدا می‌کند. اما همانطور که اشاره شد این محیط خارجی نیست که سازمان را به تغییر و تحول وامی‌دارد بلکه کل سیستم به عنوان یک مجموعه متفق با محیط در روابط درونی خود هویت آینده خویش را رقم می‌زند. بنابراین این یک کل است که تحول و تغییر پیدا می‌کند و اینکه بگوئیم محیط تغییر کرد و سپس سازمان به تبع آن تحول یافت یا به عکس، درست نیست. تغییرات سازمان و محیط با هم و به‌همراه هم انجام می‌گیرد و سازمانها براساس نظریه تکامل به علت محیطشان تغییر نمی‌یابند، تغییر آنها در کل و بصورت یک مجموعه وحدت یافته است.

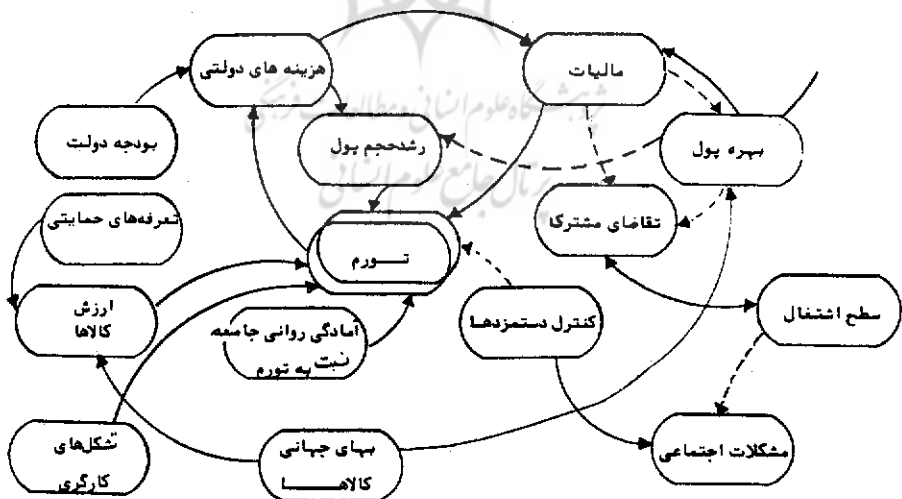
سازمانها برای تضمین و تحکیم هویت خود باید روابط جدیدی را بوجود آورند و تغییراتی را بپذیرند. این روابط براساس تقابل با محیط نبوده بلکه با تلفیق شدن با محیط به عنوان یک کل واحد صورت می‌گیرد. جدائی سازمان از محیط ایجاب می‌کرد تا سازمان در مقابل محیط فرض شود و رویارویی با آن اجتناب‌ناپذیر بنماید. در حالیکه اگر محیط را جزئی از سازمان بیندازیم دیگر مواجهه با آن بی‌معناست بلکه باید روابط با آنرا تعدیل و تصحیح نمود. سازمانهایی که از این نکته غافلند در از مدت فزاینده خود را سبب می‌شوند، زیرا آنها محیط را به غارت می‌برند تا خود به عنوان جزئی مستقل از محیط به حیاتشان ادامه دهند در حالیکه بزودی محیط تهی و خالی و بیمار موجب نابودی خود آنها خواهد شد. این سازمانها غافلند که محیط و سازمان حیاتی مشترک دارند و نمی‌توان به بهای مرگ یکی دیگری را برای مدت زمانی دراز زندگی بخشید. آنان باید به یک نکته اساسی وقوف یافته و از برخورد تقابلی و

خصمانه با محیط احتراز کنند و بقای خود و محیط را توأماً تحقق بخشند.

نکته مهم دیگر در تغییرات سازمان و محیط به عنوان یک کل نوع روابط بین آنهاست. ذهن انسان عادت کرده است که این روابط را خطی و دو سویه فرض کرده و تغییر در یک جزء را موجب تغییر در جزء دیگر بداند، در صورتی که این روابط زنجیره‌ای و چند جانبه‌اند. بدین ترتیب که یک عامل موجب تغییر در یک نقطه شده و آن تغییر خود تغییر دیگری را سبب گردیده و این روند بصورت سلسله واکنشهای متوالی همچنان ادامه می‌یابد. بطوری که آنچه به عنوان تغییر مشاهده می‌شود حاصل یک رابطه خطی و دو سویه نیست بلکه روابط متعدد و چندسویه باعث پیدائی آن شده. ساده‌اندیشی است اگر یک تغییر در سازمان را زائیده یک عامل بدانیم، عوامل متعدد بصورت زنجیره‌ای از وقایع برهم اثر گذاشته و تغییری را بوجود می‌آورند. همچنانکه مذکور افتاد نظام سازمان با اجزاء درونی و بیرونی خود یعنی محیطش روابطی متقابل و چندجانبه دارد. در این روابط بازخورهای مثبت نشانگر حالاتی هستند که افزایش یا کاهش در یک جزء سیستم موجب افزایش یا کاهش در جزء مرتبط به آن می‌گردد و بازخورهای منفی مشخص‌کننده شرایطی می‌باشند که تغییر در یک جزء موجب اثر معکوس در جزء دیگر می‌شود. با استفاده از بازخورهای مثبت و منفی مدیر تغییرات را در کل نظام سازمانی مورد مطالعه قرار داده و اثر هر تغییری را در اجزاء مختلف بررسی می‌کند. با چنین برداشتی وی در رفع مشکلات، تغییر در یک جزء را کافی ندانسته و مجموعه یک سلسله تغییرات را مدنظر قرار می‌دهد که زنجیره‌وار در پی هم قرار گرفته‌اند.

به عنوان مثال مسئله تورم در قالب یک سلسله عوامل علت و معلولی قابل بررسی بوده و ایجاد تغییر در آن مستلزم تغییر در مجموعه عوامل مرتبط بدان است. تنها یک عامل خاص علت تورم نیست بلکه مجموعه‌ای از عوامل مرتبط بهم تورم را ایجاد می‌کنند. در نمودار شماره ۲ برخی از عوامل مؤثر در تورم و آثار آنها بر یکدیگر نشان داده شده‌اند. خطوط نقطه‌چین نشانگر بازخورهای منفی و خطوط پر نشان‌دهنده بازخورهای مثبت هستند. همانطور که اشاره شد بازخورهای مثبت بین دو عامل گویای آن هستند که کاهش یا افزایش در یک عامل با کاهش و افزایش در عامل دیگر همراه است و بازخورهای منفی رابطه معکوسی را نشان می‌دهند بدین معنی که

افزایش در یک عامل موجب کاهش در عامل دیگر و کاهش در یک عامل موجب افزایش در عامل دیگر می‌گردد. از آنجائی که هدف اصلی سیستم مهار و کاهش تورم می‌باشد باید کوشش کنیم تا عوامل کاهنده تورم را براساس بازخورها تقویت و عوامل افزایش دهنده تورم را تضعیف کنیم. فی‌المثل رابطه عامل «کنترل دستمزدها» با تورم با خط نقطه نشان داده شده و معکوس است (بازخور منفی)، یعنی هرچه کنترل بیشتر شود تورم کمتر می‌گردد، بنابراین این عامل و رابطه باید تقویت شود. درحالی‌که رابطه عامل «رشد حجم پول» با تورم که با خط پر نشان داده شده رابطه مستقیم (بازخور مثبت) است، یعنی هرچه رشد حجم پول افزایش یابد تورم نیز بیشتر می‌شود بنابراین باید این عامل و رابطه را تضعیف نمود. این بررسی باید در مورد تمامی عوامل مؤثر در تورم انجام گیرد تا مشخص شود که با دیدی کل‌نگر، درچه عواملی می‌تواند کاهش در تورم را سبب شود. بررسی به این طریق ما را از یک بعداندیشی و ساده‌انگاری مبنی بر این که علت تورم یک عامل است بازداشته و دیدی جامع و واقعی را به ما ارزانی می‌دارد.



نمودار شماره ۲

نمونه‌ای فرضی از روابط مستقیم (بازخورهای مثبت) و روابط معکوس (بازخورهای منفی) در مجموعه عوامل مؤثر بر تورم.

دیدگاه دیگری که در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای دگرگون شونده مطرح گردیده حالت تضاد و تغییرات حاصل از آنست. به عنوان مثال اگر به مسیر تحول مکاتب مدیریت نظر افکنیم تضاد بین دو مکتب سازمان‌گرایی و انسان‌گرایی موجب تغییر و ایجاد مکتب سیستمی گردید، یا وظیفه‌مداری و رابطه‌مداری در تئوریهای رفتاری موجب ارائه تئوریهای اقتضائی در این زمینه شد که تغییری مهم محسوب می‌شود. بهر تقدیر استعاره سازمان همچون پدیده‌ای متغیر نکات دیگری از سازمان را روشن ساخت و تصویر واضح‌تری را از این پدیده پیچیده و دائم‌التغییر عرضه نمود.

سازمان به عنوان ابزار سلطه

شاید یکی از واقعی‌ترین استعاره‌ها برای توصیف برخی از سازمانهای معاصر همان ابزار سلطه و تسلط است. سازمانهایی که برای خدمت به مردم ایجاد شده‌اند پس از چندی به صورت تشکیلاتی عظیم بر مردم حکم می‌رانند و از صورت خادم به حالت مخدوم تغییر ماهیت می‌دهند. مؤسساتی که به تولید و ساخت مشغولند محیط را آلوده ساخته و با بهره‌کشی غیرمنصفانه از نیروی کار، انسانها را آزرده می‌سازند. در طول تاریخ نیز می‌توان آثاری از سلطه‌گری سازمانها را ملاحظه کرد. اهرام مصر حاصل کار هزاران برده است که اکنون هیچ نامی از آنها باقی نمانده، حکام مستبد از کار انسانها سوءاستفاده‌های بسیار کرده‌اند و خودکامگی حکومت‌ها انسانهای بی‌شماری را از حقوق خود محروم نموده است. سازمانهای امروزی نیز بگونه‌ای دیگر انسانها را تحت سلطه خود قرار داده و با کمک مکانیسم‌های مالی، بجای تازیانه و شمشیر، حاصل کارشان را به یغما می‌برند و ارزش و اعتبار واقعی‌شان را به هیچ می‌گیرند. بوروکراسی‌ها روزبه‌روز گسترده‌تر شده و با گردآوری و جذب منابع جوامع خود، به صورت هیولاهای سازمانی بر تمامی ابعاد زندگی انسان سایه افکنده‌اند. امروز تمامی وظایف خانواده را سازمانها عهده‌دار شده‌اند و مهار زندگی انسان بدست سازمانها سپرده شده است. در تهاجم سازمانها انسان واقعاً موجودی زبون و ناتوان گردیده که بدون سازمان هیچ حرکتی از او میسر نیست و سازمانها نیز از این نقطه ضعف نهایت سوءاستفاده را به عمل می‌آورند و روزبه‌روز به سلطه خود می‌افزایند.

جنبه دیگری از روح سلطه‌گری و تسلط‌جوئی سازمانها را می‌توان در محیط‌های کاری نامناسب، فضاهای آلوده کارگاهی، عدم رعایت بهداشت صنعتی و عدم توجه به کرامت انسانی در کار مشاهده کرد. مثالها و شواهد متعددی در دست است که چگونه سازمانها برای نیل به اهداف خود بسیاری از اصول اخلاقی را زیرپا نهاده و صرفاً در پی کسب سود و حصول درآمد از منطق ارزشی^۱ دور می‌شوند.

انسان سازمانی امروز، انسانی درمانده، بیمار و ناتوان شده است که در جریان تلاش جنون‌آمیز برای توسعه و پیشرفت مادی آسیب فراوان دیده است و زاینده‌گی و خلاقیت و روح بلند انسانی خود را از یاد برده است. در بحبوه تولید و فروش فضاهای کار مخاطره‌آمیز شده‌اند و زندگی بسیاری از انسانها در معرض خطر قرار گرفته است. به عنوان مثال تولید محصولاتی که از ماده خطرناک آزبست (Asbestos) استفاده می‌کنند موجب مرگ قریب ۵۰ هزار کارگر بطور سالانه در آمریکا گردیده است^۲ و در سایر کشورها، بخصوص کشورهای جهان سوم به علت عدم آگاهی و پائین بودن دانش فنی وضع از این جهت بحرانی‌تر است.

از مسائل جسمانی ناشی از کار که بگذریم مسائل روانی نیز جزء ضایعات سازمانهای قرن ما هستند. مشاغل ساده و تکراری و بی‌معنی که برای افزایش کارائی و بهره‌وری هرچه بیشتر از نیروی انسانی طراحی شده‌اند موجب بیماریهای روانی و عدم تعادل روحی کارکنان گردیده‌اند. فشارهای عصبی و استرس‌های شغلی و سازمانی این روان‌پریشی‌ها را تشدید کرده و جنبه دیگری از عملکرد غیرمنصفانه سازمانها را در ارتباط با کارکنانشان نشان می‌دهند.

شرکتهای چندملیتی نیز چهره تازه و قدرتمندی از سلطه‌گری سازمانها در عصر ماست. این سازمانها با بهره‌گیری از منابع ارزان و فراوان ممالک در حال رشد و امکانات گسترده فنی و تکنولوژی‌های برتر و با گذشتن از مرزها و پذیرفتن ملیت‌های مختلف برای مقاصد خود، روزبه‌روز بر تسلط خود افزوده و در نظام اقتصادی جهانی یکه‌تازی می‌کنند، در زمینه نحوه عمل شرکتهای چندملیتی و چگونگی سلطه اقتصادی آنان بر کشورهای جهان تحقیقات و تتبعات بسیار وجود دارد که ذکر آنها از حوصله این نوشته خارج است.

۱. برای آشنائی با منطق ارزشی به کتاب زیر مراجعه شود:

سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، چاپ چهارم، تهران: نشرنی، صفحات ۴۱۱-۳۹۵.

۲. گزارش وزارت کار ایالات متحده در سال ۱۹۸۰ بیانگر آنست که سالانه ۱۰۰ هزار آمریکائی در حوادث کاری جان خود را از دست می‌دهند.

استعاره سازمان به صورت ابزار سلطه رویه دیگری از سازمان را تصویر کرد و چهره زشت آنرا که به عنوان یک واقعیت تلخ باید باور شود به پژوهندگان سازمان نشان داد.

سازمان همچون فرهنگ

در این استعاره سازمان به عنوان یک پدیده فرهنگی در نظر گرفته شده و خواص و ویژگیهای فرهنگ در آن جستجو می شود. اگر فرهنگ را الگویی از ارزشها، باورها، آداب، سنتها، دانش، زبان، جهان بینی، تلقی ها، نگرشها و نحوه زندگی مردمان در هر جامعه فرض کنیم سازمان نیز یک خرده فرهنگ یا جزء فرهنگ خواهد بود. هر سازمانی دارای یک فرهنگ خاص است که اگرچه از فرهنگ جامعه نشأت گرفته اما خصوصیات سازمان نیز در آن اثر نهاده و یک فرهنگ ویژه را ایجاد کرده است. فرهنگ هر سازمان مینیاتوری از فرهنگ جامعه است اما دقیقاً فرهنگ جامعه نیست. در درون سازمان درست همانند یک جامعه نرمهای رفتاری خاصی حاکم است. ارزشها و معیارهای ویژه‌ای وجود دارد و باورها و تلقی‌های مشخصی نسبت به امور در جریان است.

فرهنگ سازمانی را به گونه‌های متفاوت اما مفهومی تقریباً واحد توصیف کرده‌اند. در یکی از تعاریف فرهنگ سازمانی را عبارت از الگوی عمومی رفتارها، باورها و تلقی‌های مشترک و جمعی و ارزشهایی که اکثر اعضاء سازمان در آن سهیم و شریکند دانسته‌اند. فرهنگ سازمان را می‌توان در رفتارها، زبان، اندیشه‌ها و اهداف اعضاء سازمان مشاهده کرد و در روشها و قوانین و رویه‌های سازمان تبلور آن را احساس نمود^۱. در تعریف دیگری، فرهنگ سازمانی به عنوان یک سلسله مفاهیم مشترک، باورهای یکسان، نمادها، آداب و رسومی بیان شده که در طول زمان شکل گرفته‌اند و موجب انسجام و همبستگی گروهی در سازمان می‌باشند^۲.

اگرچه در هر سازمانی یک فرهنگ سازمانی ویژه‌ای غالب است اما در آن فرهنگ ممکن است فرهنگهای فرعی دیگری نیز موجود باشند، بدین ترتیب که گروهها و

1. H. Koontz & H. Wehrich, *Essentials of Management*, N.Y.: Mc Graw Hill Co. 1990, P. 206
2. L.Smirich "Concepts of Culture and Organizational Analysis" *Administrative Science Quarterly* 28(3) P.339

طبقات خاص در سازمان ممکن است دارای فرهنگهایی متمایز از یکدیگر باشند. مثلاً طبقه کارگران فرهنگی متمایز از طبقه مهندسان داشته باشند یا گروههای غیررسمی فرهنگی متفاوت با گروههای رسمی از خود بروز دهند.

همانطور که در تعریف فرهنگ سازمانی اشاره شد فرهنگ هر سازمان را می توان در عملکرد کارکنان آن و حیات گروهی و جمعی سازمان مشاهده کرد. فرهنگ سازمان در ساختارها، قوانین، خط‌مشی‌ها، اهداف، شرح مشاغل و نحوه انجام مأموریت‌های آن تبلور می‌یابد ولی این انسانها هستند که به آن روح می‌بخشند و در واقع آنرا ایجاد می‌کنند.

فرهنگ سازمانی وسیله‌ای است که برخورد ما با مسائل سازمانی را تسهیل کرده و نحوه تعبیر و تفسیر ما از رویدادهای اطرافمان را شکل می‌دهد. فرهنگ آنچنان با روح و اندیشه ما عجین می‌گردد که هر رفتار و گفتار و پنداری از آن رنگ می‌پذیرد و جهت می‌گیرد. خلاصه آنکه هر چه می‌کنیم، یا می‌اندیشیم و می‌گوئیم صبغه‌ای از فرهنگ در خود دارد.

بدین ترتیب برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان شناخت فرهنگ گامی اساسی و بنیادی است. برای انجام هرگونه اقدامی در سازمان توجه به فرهنگ امری ضروری است، زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل کرد و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پادار نمود حتی در بعضی از تعاریف برای بیان تغییرات برنامه‌ریزی شده به تغییر فرهنگ و رفتار سازمانی اشاره شده است. علاوه بر نقش فرهنگ در ایجاد تغییر، برای غلبه بر نگرانی‌ها، اضطرابها و فشارهای شغلی و حرفه‌ای در سازمان نیز می‌توان به عامل فرهنگ تمسک جست و با شناخت و احاطه بر آن این ضایعه را تسکین داد. برای شناخت فرهنگ و ادراک آن باید در سازمان زندگی کرد و فرهنگ سازمانی را احساس نمود اما نباید آنقدر در فرهنگ سازمانی غرق شد که از شناخت درست آن ناتوان ماند. به عبارت دیگر در ادراک فرهنگ سازمانی باید آنقدر به سازمان نزدیک باشیم که ظرایف فرهنگی را بدرستی دریابیم و آنقدر از آن دور باشیم که بتوانیم همه جوانب آنرا همچون نظاره‌گری خارجی احساس و ادراک کنیم.

سازمانها را می‌توان از طریق فرهنگهای آن باز شناخت و خصوصیات و ویژگیهای درونی آنان را بوضوح دریافت. یکی از نویسندگان^۱ چهار نوع فرهنگ را در سازمانها نام برده و برای هر کدام ویژگیهایی را برشمرده است. جدول شماره ۳ این فرهنگها و خصوصیات آنها را نشان می‌دهد.

فرهنگ سلسله مراتبی	فرهنگ توافق و مشارکت	فرهنگ ایدئولوژیک	فرهنگ عقلانی	انواع فرهنگهای سازمانی متغیرهای سازمانی
اجرای فرامین و دستورات	بقای گروه	تحقق اهداف گسترده و رسالت‌های سازمان	تحقق اهداف سازمانی مشخص	هدف سازمان
کنترل و ثبات	اتفاق و انسجام گروه	حمایت خارج از سازمان	بازدهی و راندمان	معیار عملکرد
قوانین و مقررات	عضویت در گروه	رهبر کاریزما ^۲	رئیس	مرجع اختیار
دانش فنی	منابع غیررسمی	ارزشها	شایستگی	منبع قدرت
سلسله مراتبی	مشارکتی	قضاوتی	عقلانی	نحوه تصمیمگیری
محافظة کارانه	حمایتی و دوستانه	فردی و مخاطره پذیر	هدایتی و هدف مدار	سبک رهبری
سرپرستی و کنترل	تعهد به گروه	تعهد به ارزشها	براساس قرار و پیمان با سازمان	شیوه پیروی و قبول
ملاکهای رسمی	کیفیت روابط	شدت تلاشها	بازدهی ملموس	معیار ارزشیابی اعضاء
امنیت	صمیمیت و همبستگی	رشد	توفیق	انگیزش

جدول شماره ۳: چهار نوع فرهنگ سازمانی و ویژگیهای آنها

استعاره سازمان همچون فرهنگ ریشه‌های فرهنگی و ارزشی رفتارهای سازمانی را مشخص می‌سازد و مفاهیم و اندیشه‌های مشترک در مجموعه‌های سازمانی را نشان

1. Robert E. Quinn, "The Transformation of Organizational Cultures" in: P.J. Frost and others, *Organizational Culture*, N.Y.: SAGE, 1985, PP. 326-327.
2. Charisma

می دهد. این استعاره به ما امکان تعبیر و تفسیر و تجزیه و تحلیل عمیق عملکردهای سازمانی را داده و رابطه سازمان و جامعه را از جهت فرهنگ و ارزشها به صورتی واضح و روشن ترسیم می کند. از این رو این استعاره نیز چون سایر استعاره ها گویای سطحی از سطوح متفاوت سازمان بوده و در توصیف و تعریف کامل سازمان نقشی مؤثر داراست.

سازمان به مثابه یک نظام سیاسی

از آنجائی که در پاره ای از تئوریها و نظریات سازمانی بحث نفوذ، قدرت و تعارض پیش کشیده شده و سازمان به عنوان یک نظام سیاسی مطرح گردیده است استعاره نظام سیاسی در تشریح و توصیف سازمان معقول بنظر می رسد. در این استعاره تلاش بر آن است تا زندگی سیاسی سازمانی شناخته شده و جنبه های ناشناخته سازمان شناسائی شوند. سازمانها از جهات بسیاری همانند حکومتها هستند و از اینرو می توان آنها را به نظام سیاسی تشبیه کرد. سازمانها همانند حکومتها برای اداره افراد از شیوه های مختلف استفاده می کنند. مثلاً در سازمانها می توان مدیریتی مستبدانه را مشاهده کرد که تصمیمات در دست یک فرد به نام مدیر بوده و او کنترل کننده منابع، اموال و اعضاء سازمان است. در سازمان دیگری ممکن است حکومت فن آوران غالب بوده و افراد حرفه ای نقش تعیین کننده داشته باشند و سازمانی به حکومت اداری و دیوانسالاری تن داده باشد. سازمانهایی نیز یافت می شوند که مدیران آنها را اعضاء سازمان انتخاب می کنند و بدرجات مختلف نظر کارکنان در تعیین و انتصاب مدیران و اتخاذ تصمیمات سازمانی مؤثر می باشد.

مسائلی چون اهداف و منافع، تعارض و قدرت در استعاره سیاسی نقش عمده ای را ایفاء می کنند. سازمانها و افراد موجود در آنها منافع و اهداف متفاوتی را دنبال می کنند و تضاد بین این منافع در سازمان موجب تعارض و کشمکش می گردد. به کمک عامل قدرت سازمان می کوشد تا از تضادها به نحوه مؤثری بهره گرفته و آنها را به سوی اهداف هدایت کند. بکارگیری عامل قدرت برای سامان دهی امور و فعالیتها در سازمان شکل سیاسی آنرا ترسیم می کند و به استعاره سیاسی مفهوم می بخشد.

قدرت را توانائی و ادار ساختن یا ترغیب فرد به انجام کاری که در غیر آنصورت به

انجام آن نمی‌پرداخت تعریف کرده‌اند. منابع قدرت می‌تواند متنوع و گوناگون باشد که از آن جمله می‌توان به منابع زیر اشاره داشت:

- اختیارات رسمی

- کنترل منابع کمیاب

- استفاده از قوانین و مقررات سازمان

- اثرگذاری و نفوذ بر تصمیمات سازمانی

- کنترل اطلاعات

- کنترل ارتباطات سازمان با محیط

- توانائی مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان

- در اختیار داشتن ابزارهای فنی و تکنولوژی

- کنترل و نفوذ بر سازمان غیررسمی

- کنترل سازمانهای مخالف

- توانائی استفاده از نمادها و سمبل‌های فرهنگی

- توانائی درک شرایط و موقعیت‌های موجود

اختیارات رسمی از منابع مهم قدرت سازمانی است. فرد با قرار گرفتن در مقام سازمانی واجد اختیاراتی رسمی می‌گردد که به او قدرت می‌دهد تا اجرای دستوراتی را در سازمان به وسیله کارکنان تحقق بخشد و از انجام برخی امور جلوگیری نماید. در عصر ما قدرت ناشی از اختیارات رسمی متداولترین نوع قدرت در سازمانهاست.

سازمانها یا افرادی در جهان وجود دارند که منابع کمیاب و موردنیازی را در اختیار دارند و همین مالکیت منابع و امکانات منشاء قدرت آنهاست. سازمانها برای ادامه حیات و تحقق اهدافشان نیاز به منابع مادی و انسانی دارند. این منابع به صورت مواد، کالا و خدمات و تخصص‌های گوناگون در اختیار سازمانها و افرادی است که به علت مالکیت آن منابع صاحب قدرت گردیده و سایر سازمانها یا افراد نیازمند آنها هستند. واحدهای بودجه و اعتبارات در سازمانها و در سطح سازمانهای دولتی به عنوان واحدهائی که توزیع منابع را در کنترل خود دارند قدرت محسوسی را از خود نشان می‌دهند و متخصصان اتمی یا علوم فضائی به علت نادر بودن نوع تخصصشان از قدرت بالائی برخوردارند.

قوانین و مقررات در سازمان برای تسهیل انجام امور وضع گردیده‌اند اما برخی اوقات از آنها برای مقاصد دیگر نیز استفاده می‌شود و مدیران یا اعضاء سازمان بوسیله ابزار قانون نظرات و مقاصد شخصی خود را به کرسی می‌نشانند. در چنین وضعیتی قوانین و مقررات منشاء قدرت می‌گردند، البته در صورتی که از مقررات بطور رسمی استفاده شود منشاء قدرت همان اختیارات رسمی است که قبلاً بدان اشاره شد، اما در این حالت از قوانین بطور غیررسمی و با هدف شخصی استفاده می‌شود و به عبارت ساده از قانون برای ایجاد قدرت سوءاستفاده بعمل می‌آید.

افرادی در سازمان قدرت خود را از نفوذشان بر تصمیمات بدست می‌آورند. اینگونه افراد به علت داشتن تخصص، در اختیار داشتن اطلاعات، نفوذ کلام، نزدیکی به مقامات تصمیم‌گیرنده و خصوصیات فردی بر تصمیمات سازمانی اثر می‌گذارند و از این طریق دارنده قدرت محسوب می‌شوند. در اختیار داشتن اطلاعات در این زمینه بسیار مهم است زیرا سازمانها برای تصمیم‌گیری و انتخاب راه درست نیاز به اطلاعات دارند و کسانی که اطلاعات را در اختیار دارند به این جهت دارای قدرت می‌باشند.

کنترل اطلاعات و دانش حتی اگر خود ما واجد آنها نباشیم نیز می‌تواند منشاء قدرت بشمار آید. بدین ترتیب که افرادی ممکن است بدون آنکه خود صاحب اطلاع و تخصص باشند کنترل منابع اطلاعاتی را در اختیار داشته و بتوانند به شما اجازه استفاده آنها بدهند یا از استفاده شما ممانعت بعمل آورند که در هر حال نشان‌دهنده قدرت آنهاست.

امروزه در مباحث مدیریت موضوع جدیدی تحت عنوان مدیریت مرزهای سازمان^۱ مطرح گردیده که اشاره به اداره روابط بین سازمان و محیط خارجی آن دارد. در مدیریت مرزهای سازمان ارتباطات مختلف سازمان با محیطش از قبیل ارتباطات اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و فنی مورد ملاحظه و بررسی قرار گرفته و چگونگی ارتباطات معین می‌شود. کسانی که در اداره و ایجاد این ارتباطات نقش دارند و سازمان را با محیط خارجی پیوند می‌دهند از قدرت خاصی برخوردارند. آنان از دانش و اطلاعاتی در مورد سازمانها و افرادی که برای سازمان نقش کلیدی دارند برخوردار بوده و نحوه برقراری ارتباط و نفوذ بر آنان را می‌دانند و همین امر به آنان

قدرت می‌بخشد. همانگونه که در قسمت‌های قبل اشاره شد سازمانها به عنوان یک سیستم باید با سایر سیستمها مرتبط باشند و کسانی که این ارتباط را ایجاد و اداره می‌کنند مسلماً افراد قدرتمندی در سازمان هستند، این افراد ممکن است مدیر بوده یا در مشاغل دیگری مانند بازاریابی، فروش و روابط عمومی خدمت کنند.

منابع دیگری نیز برای قدرت موجودند، فی‌المثل قدرت فرد یا سازمان ممکن است ناشی از توانائی وی در مقابله با عدم اطمینان‌های موجود در محیط و سازمان باشد یا منشاء قدرت ممکن است به جهت در اختیار داشتن تکنولوژی و ابزارهای فنی و صنعتی باشد.

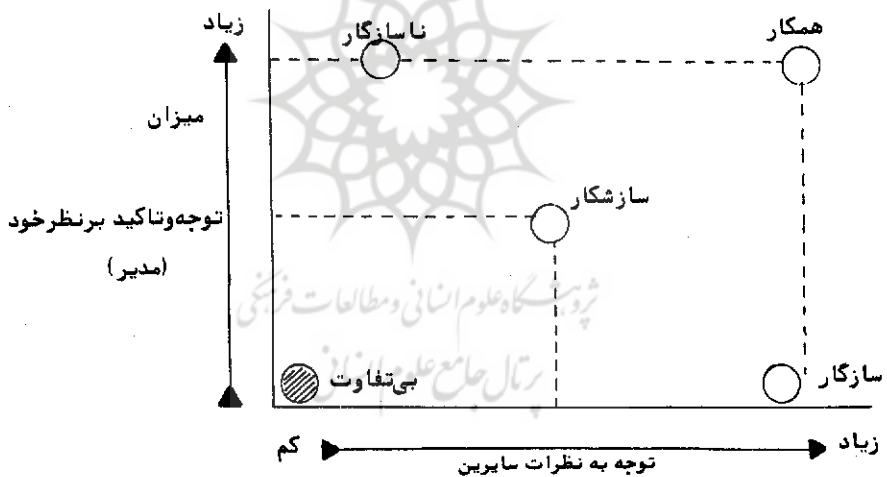
قدرت ناشی از کنترل سازمانهای غیررسمی نیز درخور اهمیت است. کسانی در سازمان وجود دارند که بر سازمانها، شبکه‌ها و تشکلهای غیررسمی سازمان کنترل داشته و قدرت خود را از این منبع اخذ می‌کنند، کنترل سازمانهای مختلف و داشتن ارتباط با آنان نیز می‌تواند منشاء قدرت بشمار آید.

مدیران و سرپرستان موفق در سازمان کسانی هستند که فرهنگ و ارزشهای کارکنان و مشتریان را شناخته و ضمن حرمت نهادن به آنها اعمال و رفتار خود را با آنها تطبیق دهند. استفاده از نمادهای فرهنگی در سخنرانی‌ها، مراسم سازمانی و روابط اجتماعی مدیران با کارکنان و ارباب رجوع می‌تواند نقطه قوت و قدرت آنان باشد.

سرانجام باید به این نکته اشاره کنیم که تمامی آنچه به عنوان منابع قدرت ذکر گردید تابع شرایط و موقعیت‌ها بوده و در بستر زمان و مکان خاص معنی و اثر پیدا می‌کند. از این رو یکی از مهمترین منابع قدرت، شناخت و درک صحیح موقعیت و شرایط است که به مدیر قدرت و توانائی می‌بخشد و او را در بهره‌گیری از سایر منابع یاری می‌دهد.

در استعاره سیاسی سازمان تعارض موضوعی قابل اهمیت است و مدیر باید بداند که خلل و هدایت تعارض‌های ناشی از نظرات و اهداف متفاوت کارکنان و سرپرستان و مشتریان با اهداف سازمان از تکالیف اصلی اوست. برای هدایت تعارض سبکهای مختلفی توصیه شده است که به توضیح یکی از آنها می‌پردازیم. در این مدل مدیر براساس دو معیار «توجه به نظرات گروه مخالف» و «تأکید بر نظرات خود» می‌تواند ۵ سبک را در اداره تعارض پیش گیرد. نمودار شماره ۴ نشان‌دهنده این

سبک‌هاست. زمانی که مدیر در تعارض نه به نظر افراد توجه می‌کند و نه بدنبال نظر خود می‌رود حالتی بی تفاوتی پیش گرفته و تعارض را نادیده می‌گیرد. در زمانی که تعارض امر جزئی و پیش‌پاافتاده‌ای است یا مدیر می‌خواهد از شور و هیجان افراد کاسته شود، این سبک قابل استفاده است. در سبک سازشکار مدیر به مذاکره پرداخته و سعی می‌کند با دادن برخی امتیازات و گرفتن بعضی امتیازات مسأله را حل کند. این سبک هنگامی که طرف مقابل دارای قدرت برابر بوده و یا برای مسائل پیچیده نیازمند یک راه‌حل موقتی و سریع هستیم مناسب است. در سبک سازگار مدیر خود را تسلیم نظر گروه مخالف می‌کند، این سبک زمانی ثمربخش است که مدیر دریابد نظرش درست نبوده یا بخواهد برای موضوع بعدی امتیازی از طرف مقابل بگیرد، و یا زمانی که هماهنگی و وحدت برای سازمان حیاتی باشد.



نمودار شماره ۴

سبک‌های ممکن مدیریت در حالت تعارض

سبک ناسازگار یا رقابتی وضعیتی برنده و بازنده بوجود می‌آورد و مدیر از قدرت خود برای سرکوب کردن طرف مقابل استفاده می‌کند. این سبک در حالات اضطراری و برای برقراری ضوابطی که مورد علاقه افراد نیست ولی برای سازمان مهم است، و همچنین به منظور برخورد با افرادی که از موقعیت خود برخلاف اهداف سازمان سوءاستفاده می‌کنند، کاربرد مؤثر دارد. سبک همکار نشان‌دهنده بلوغ

سازمان بوده و مدیر و طرف مقابل برای رسیدن به راه‌حل مناسب نیروهایشان را در یک راستا بکار می‌گیرند و در جستجوی راه‌حلی که نظرات هر دو طرف را دربر داشته باشد تلاش می‌کنند. این سبک در شرایطی که می‌خواهیم روح همکاری را در سازمان ایجاد کنیم، از افراد با نگرشهای متفاوت در جهت هدف سازمان بهره‌بریم، تجربه‌های خود را به یکدیگر بیاموزیم و به راه‌حلی تلفیقی برسیم، کاربرد دارد.

در استعاره سیاسی، سازمان را به صورت یک نظام که قدرت‌های مختلف در آن با یکدیگر در مقابله می‌باشند تجسم کردیم و وجهی دیگر از منشور سازمان را در دادوستدهای مبتنی بر قدرت باز شناختیم.

سخن سرانجام

همانگونه که در آغاز نوشته مذکور افتاد سازمان پدیده‌ای کثیرالوجه است که سطوح و رویه‌ها و زوایای بی‌شماری داراست. برای شناخت کامل آن نباید به توصیف و تبیین یک وجه بسنده کرد و خطائی را که برخی از مکاتب مدیریت مرتکب شدند تکرار نمود. استعاره‌های گوناگون می‌توانند این وجوه را به ما بشناسانند و تصویر کاملی از سازمان را ارائه دهند.

اکنون که استعاره‌های مختلف گفته شدند، بخوبی می‌توان دریافت که سازمان برای ما روشن‌تر و واضح‌تر نمایان گردیده است. استعاره ماشینی رویه مادی و مکانیکی سازمان را تصویر کرده و روابط رسمی و خشک آنرا به ما نشان داده است. استعاره زیستی چهره زنده و انسانی سازمان را تصویر کرده و حیات سازمانی را همانند حیات موجودات زنده پی گرفته است. استعاره سازمان به مثابه مغز الگوبرداری‌های سازمان از مکانیسم مغز را در عملکردهای سازمانی توصیف کرده است. تغییرپذیری و دگرگونه شدن سازمانها نیز در استعاره سازمان به عنوان پدیده‌ای تغییرپذیرنده بیان گردیده است. رویه‌های فرهنگی و سیاسی سازمان در دو استعاره بیان شده‌اند و استعاره سازمان به مثابه زندانی برای روح، دامهائی را که در راه ادراک افراد سازمان از واقعیت‌ها، گسترده شده‌اند توصیف کرده است و استعاره سازمان به عنوان ابزاری برای سلطه چهره زشت سازمان را آشکار کرده است.

این استعاره‌ها هر کدام وجهی از سازمان را توصیف کرده‌اند و بطور مجرد به بیان

یک سطح از سطوح سازمان پرداخته‌اند و ما برای شناخت جامع و همه‌جانبه سازمان لازم است که آنها را در یک مجموعه کلی دیده و با توجه به روابط درونی آنها را وحدت بخشیم. اما نکته مهم در اینجا تناقض و تضاد برخی از این استعاره‌هاست که ممکن است درک درست سازمان را مواجه با مانع سازد. برای غلبه بر این مشکل باید در نظر داشته باشیم که تحلیل سازمان به کمک استعاره‌ها یک عمل مکانیکی با چارچوبی غیرقابل انعطاف نیست بلکه عملی پویا و زنده با ساختاری انعطاف‌پذیر است. در طرح تحلیلی ما ممکن است سازمان دارای دو وجه کاملاً متضاد باشد یا از جهت یا جهاتی بسیار قوی‌تر از سایر جنبه‌ها باشد که در آنصورت باید از استعاره‌های مرتبط برای شناخت وجوه متضاد یا مشابه استفاده کنیم. به عبارت ساده‌تر از آنجائی که هر سازمانی ممکن است دارای وجه یا جوهری پررنگ‌تر از سایر وجوه باشد باید آن وجوه غالب شناخته شده و به کمک استعاره‌های مربوط نحوه برخورد و راهبردهای مدیریتی طراحی شوند. برای آنکه سازمان را به عنوان یک محقق به درستی بشناسیم و در نقش یک مدیر به درستی اداره کنیم باید آگاهی و بصیرت کافی در مورد زوایا و رویه‌های مختلف آن داشته باشیم و در این راه استعاره‌ها ابزارکاری مفید و مؤثر برای ما هستند. قدرت تخیل و خلاقیت ذهنی نیز در این میان نقش تعیین‌کننده‌ای دارد زیرا به کمک ذهن خلاق است که می‌توان استعاره‌ها و تمثیل‌ها را با سازمان مطابقت داد و تجربه‌های خارجی در مورد آنها با استعاره‌هایی که در ذهن ما هستند سازگار نمود و به تصویر کامل و واقعی از سازمان دست یافت.^۱

۱. نگارنده در این نوشته از کتاب زیر بهره بسیار برده است:



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی
پرتال جامع علوم انسانی