

فصل ۱

سازمانها پیچیده اند، چند بعدی هستند، و در آنها مسایل ضد و نقیض وجود دارد؛ در نتیجه چالشهایی که مدیران یک سازمان با آن مواجهند معمولاً پیچیده می باشند. با اینکه بطور کلی هدایت یک سازمان در بیشتر زمانها مشکل است، اما این مشکلات در دنیای امروزه تغییرات، سخت تر نیز شده است. اگر می خواهیم مدیری باشیم که سازمانش را برای تطبیق با نیازهای متفاوت دنیای امروزه هدایت می کند، باید از دیدگاه ها و ذهنیتهایی که تصمیمات کنونی مان را شکل می دهد، آگاه باشیم و سعی کنیم ظرفیت یاد گیری و استفاده از دیدگاه های جدید را در خود افزایش دهیم. باید ظرفیت خود را برای دیدن، فهمیدن، و تغییر دادن شرایط با روشهای نو بالا ببریم.

تفاوت یک مدیر با سابقه و با تجربه کاری همراه با دانش و هوش بالا با یک مدیر که تازه از دانشگاه فارغ التحصیل شده است، نحوه نگاه کردنشان به مسائل می باشد. و هدف اصلی در این مبحث، بررسی نحوه درست نگاه کردن به مسائل است. به عنوان مثال، گاهی یک سازمان را به ماشین تشبیه می کنیم که تمام اجزا را اندازه گیری و از پیش تعیین می کند و انتظار داریم که سازمان طبق برنامه از پیش تعیین شده کار کند؛ که در نتیجه می بینیم چنین اتفاقی نمی افتد. به عنوان مثال وقایع سیاسی یا فرهنگی می توانند تاثیر شگرفی بر عملکرد سازمان داشته باشند.

به عنوان عضوی از سازمان، باید به بررسی این نکته پردازیم که روش جاری تفکرمان چگونه است و برای حل مسائل سازمان با چه دیدی به آن نگاه می کنیم. یا به اصطلاح معروف با چه عینکی به مسائل نگاه می کنیم. که باید بیاموزیم که برای مشاهده باید از عینکهای دیگری هم استفاده کنیم و ببینیم که چگونه می توان به یک مساله از نقاط نظر مختلف نگاه کرد.

اساس این مبحث این است که: چگونه نگاه کنیم؛ چگونه بفهمیم؛ و با توجه به دیده ها و دانسته ها چگونه شرایط را به سمت مورد نظر سوق دهیم.

به عنوان مثال با دیدن یک تصویر در ابتدا در مورد آن یک ذهنیت داریم ولی با بیشتر نگاه کردن جنبه ها و وجوه دیگری از تصویر را می بینیم. نگاه کردن به یک سازمان هم به همین گونه است. در نگاه اول عادات برگرفته از پیشینه مان ما را به سمت خاصی سوق میدهند، مثلاً عادات ناشی از پیشینه مهندسی ما را به این سمت هدایت میکنند که یک تصویر ماشینی از کل را ببینیم. به عنوان مثال در یک کارخانه، مواد اولیه از جایی وارد می شوند، روی آنها پردازش صورت می گیرد و محصول نهایی در جایی دیگر تولید می شود. اما اگر دقیق تر نگاه کنیم تصاویر

و جنبه های دیگری را نیز مشاهده می کنیم. به عنوان مثال جایگاه شرایط سیاسی در سازمان و یا روابط جاری بین اعضای سیستم؛ پس از آن تاثیر شرایط فرهنگی و جریان اطلاعات را می بینیم و اندکی جلوتر به سازمان به عنوان موجود زنده ای نگاه می شود که رشد می کند و سعی در بقای خود دارد. که بسیاری از عکس العملهای سازمانها از اینجا نشات گرفته است. در واقع یک سازمان شکل گرفته از تمام اجزای بالاست و نه تنها برخی از آنها.

در اینجا یاد می گیریم که قبل از آنکه با دیدن یک مساله عجولانه تصمیم بگیریم، به خود فرصت دهیم که از زوایای مختلف مساله را مشاهده و بررسی کنیم. و برای حل آنها از انواع ابزارهای مختلف، و نه فقط یکی، استفاده کنیم. نکته ای که باید مد نظر قرار گیرد این است که هر یک از ابزارها دارای نقاط قوت و نقاط ضعف و محدودیت می باشند. باید بدانیم که هر کدام از ابزارها تا چه حد پاسخگوی نیاز ما هستند؛ هر کدام از تئوری ها، دیدگاهها و استعاره ها (Metaphors) نقاط کوری دارند. و باید بدانیم آن نقاط در تئوری ما کجا هستند، چراکه آنها مستقیماً تحلیل ما را تحت الشعاع قرار می دهند.

هدف ما پیدا کردن ابزارهای مختلف و مشخص کردن نقاط ضعف و قوت آنهاست و اینکه بیاموزیم چگونه می توان با ابزارهای مختلف کار کرد. به عنوان مثال وقتی به عنوان مشاور از سازمانی بازدید می کنیم، در چند ساعت اولیه یک دید و نظر کلی درباره سازمان و مسایل آن داریم. حتی راه حلی اولیه برای حل مسائل به ذهنمان می رسد. اما آیا این نظر اولیه واقعا صحیح ترین و کاملترین نظر بوده؟ و آن پاسخ جامعترین؟ این نظریه اولیه می تواند بازدارنده ما از مشاهده عوامل موثر دیگر در مسائل جاری سازمان باشد.

در اینجا می خواهیم به جای آنکه سریعاً به یک تحلیل از سازمان برسیم، سعی کنیم سازمان را از زوایای مختلف و با استعاره های متفاوت ببینیم. در اینجا می آموزیم که روشها و استعاره های دلخواه ما برای مدیریت و سازماندهی معمولاً ما را به سمتی سوق می دهند که راههای دیگر مدیریتی را نبینیم. به عنوان مثال وقتی یک سازمان را با استعاره ماشین و یا با استعاره فرهنگ نگاه می کنیم دو تصویر کاملاً متفاوت می بینیم. و یا وقتی با دید یک روان شناس به مسائل سازمان می نگریم؛ به گذشته آن می رویم و مسائل را ریشه یابی می کنیم؛ تصاویر بدست آمده از زوایای دید و استعاره های مختلف گاهاً هیچ شباهتی به هم ندارند. در واقع با روشها و تئوریهای متفاوت تصاویر متفاوتی از یک مساله را خواهیم دید. هنر بعدی در کنار هم گذاشتن این تصاویر مختلف و ساختن یک تصویر چند بعدی از سازمان، و سپس تحلیل آنهاست.

برای بازدهی بالاتر، مدیران باید در تشخیص و استفاده از دیدگاه های مختلف مدیریتی و سازماندهی کار آزموده شوند. در واقع باید در مطالعه سازمان از زوایای مختلف تبحر یابند تا بتوانند استراتژی های عملکرد متناسب

با آنچه دیده اند، تنظیم کنند. زمانیکه بتوانیم با این تشابهات و تناقضات کار کنیم، زاویه دید خود را گسترش می دهیم. و انعطاف پذیری لازم برای تشخیص مشکلات سازمان و پاسخگویی با مناسب ترین استراتژی را در خود می پرورانیم.

مدیران با تجربه که در هنر بررسی سازمان متبحرند، این پتانسیل را دارند که با انعطاف تصمیم گیری های عجولانه را معلق نگاه دارند تا تصویر کامل و جامع تری از شرایط موجود را بیابند. آنها می دانند که ایده های جدید زمانی بروز می کنند که به مساله از زاویه ای جدید بنگرند، و اینکه یک آگاهی عمیق و وسیع از مساله می تواند گزینه های مختلفی برای راه حل های مناسب در اختیار مان بگذارد.

در اینجا قبل از آنکه به قدرت استعاره ها در مدیریت و سازماندهی اشاره کنیم، لازم است ابتدا خود استعاره را تعریف کنیم که پایه اصلی بحث های آتی خواهد بود.

استعاره (Metaphor) به چه معنی است؟ و چه کاربردی دارد؟

استعاره نوعی صنعت ادبی است که برای اضافه کردن زیبایی به کلامان از آن استفاده می کنیم. ولی طبیعت و تاثیر استعاره بسیار پیچیده تر از این است. استعاره در واقع نوعی تشبیه است برای بیان مفاهیم نا آشنا با استفاده از مفاهیمی که برای ذهن آشنا هستند؛ از ایده های قبلی و آشنایمان استفاده می کنیم تا مفهوم جدیدی را به دیگری منتقل کنیم. و یا اینکه انسان به وسیله استعاره با استفاده از یک مفهوم تجربه شده، مفهوم دیگری را به تصویر می کشد. به عنوان مثال وقتی می گوییم "زندگی مثل یک بازی است." و یا "دنیا شبیه به یک صحنه تئاتر است."، با استفاده از مفهوم "بازی" که برایمان مفهومی آشناست، مفهوم پیچیده تر یا جدیدی را با تشبیه و استعاره منتقل می کنیم. استعاره یک ابزار است و بشر از سالها پیش از این ابزار استفاده می کرده تا مفاهیم را به سرعت و با جذابیت به دیگران منتقل کند. اگر برای بیان هر مفهوم فقط از خود آن مفهوم می توانستیم استفاده کنیم، محاورات و ارتباطاتمان بسیار ثابت و یکنواخت می شدند. به عنوان مثال اگر فقط می گفتیم "دنیا یک دنیا است." هیچ نکته و دریچه جدیدی در رابطه با موضوع نمی دیدیم. استعاره ها به ما این فرصت را می دهند که

ذهنمان را پرواز دهیم و عمق درکمان را بالا ببریم. و در نتیجه به ما اجازه می دهند به مسائل از رویکردهای جدید بنگریم و با روشهای جدید عمل کنیم.

در بحث سازماندهی و مدیریت، استعاره یک ابزار است - یک ابزار اولیه - برای داشتن درکی بهتر از آنچه به عنوان «سازمان» و «مدیریت» می شناسیم؛ ابزاری برای حل کردن گره مشکلاتمان. جالب است بدانیم که خود مفاهیم «مدیریت (Management)» و «سازمان (Organization)» در واقع ابزار - استعاره - هستند. لغت Organization از لغت یونانی قدیم به معنی ابزار (Instrument, tool) گرفته شده و به همین ترتیب لغت Management خود ریشه در Horsemanship دارد و چالشهای انسان در هدایت اسبها در مسیرشان.

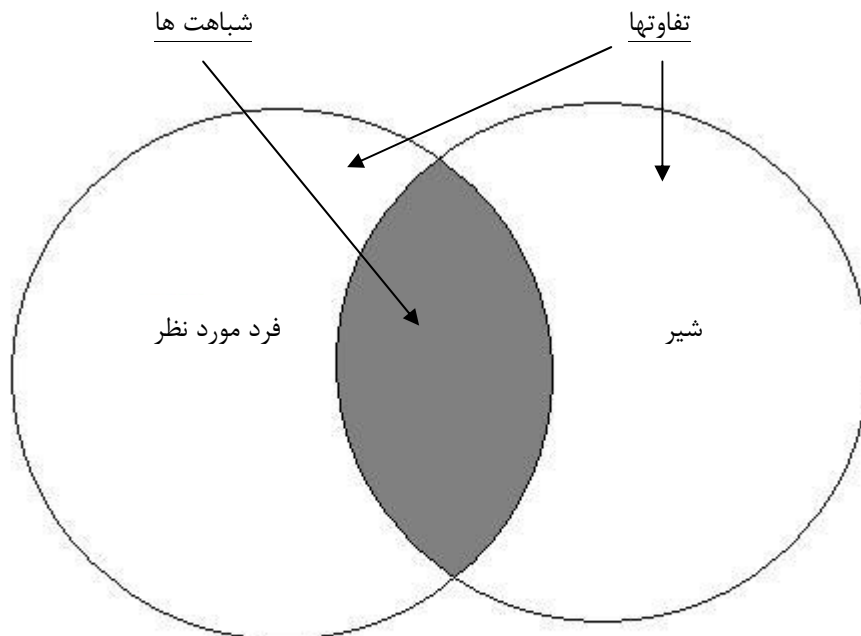
طبیعت تاثیر استعاره ها بسیار پیچیده است. ممکن است در نگاه اول مفاهیمی را منتقل کنیم، اما در کل آنچه با استعاره منتقل می شود یک تصویر جزئی است؛ یک تصویر اولیه از یک مفهوم تجربه شده است برای انتقال یک مفهوم جدید و تجربه نشده. در واقع استعاره ها فرصتی براس گسترش فکر ما هستند. تا بتوانیم با کمک تجارب گذشته مشترک در خصوص برخی مفاهیم ابتدائی تر ، مسائل جدید را بهتر حس کنیم، بهتر ببینیم، بهتر درک کنیم.

ما برای بهتر بیان کردن آنچه فکر میکنیم ، حس می کنیم و می بینیم ، از استعاره ها استفاده می کنیم. به عنوان مثال وقتی می گوییم «فلانی شبیه شیر است.» ، جنبه هایی از شیر را که برایمان آشنا تر است و نسبت به آنها تصویر روشنی داریم را منتقل می کنیم؛ مثل شجاعت و قدرتمندی. با استفاده از این استعاره شاید مفاهیمی را که با ساعتها توضیح می بایست منتقل می کردیم، منتقل نمودیم. اما این مفهوم - شیر بودن آن فرد - مثل تمام استعاره های دیگر چند نقص دارد. یکی اینکه این استعاره تنها یک جنبه از آن فرد را منتقل میکند. یعنی استعاره همواره نگاهی یک بعدی به مسائل دارد. وقتی فردی را به شیر تشبیه می کنیم ، با تاکید بر ویژگیهایی چون قدرتمندی و شجاعت، ویژگیهای دیگر فرد را از تصویر محو کرده ایم. در حالیکه او علاوه بر شجاع بودن ویژگیهای دیگری نیز دارد. پس هنگام نگاه کردن به مسائل و استفاده از استعاره در باره آنها، باید بدانیم که از ابزار محدودی استفاده می کنیم.

علاوه بر این اگر به استعاره بصورت لغت به لغت نگاه کنیم نتیجه بسیار نا مناسب خواهد بود. به عنوان مثال در استعاره بالا، منظور ما از تشبیه فرد به شیر، قطعا اینکه بدن او پوشیده از موی بلند است نبوده! و یا اینکه او یال و دم دارد!

به نظر می‌رسد که استعاره‌ها و تشبیهاتی از این نوع ضعفهایی دارد که باید از آنها آگاه بود. باید بدانیم این ادعا که تمام تئوری‌های مدیریتی استعاره هستند، نتایج مختلفی در پی دارد. ابزاری که در اختیار ماست در کنار نقاط قوتش، نقاط ضعفی نیز دارد: کامل نیستند؛ خطا دارند؛ می‌توانند مقداری منحرف کننده باشند.

در مثال بالا بخشی از آن فرد با شیر مشترک است و بخش دیگری در هر دو آنها وجود دارد که هیچ ارتباطی به یکدیگر ندارد.



استعاره‌ها ما را به دیدن شبهات‌ها و صرف نظر کردن از تفاوت‌ها دعوت می‌کنند

هر استعاره و هر تئوری که برای بیان سازمانمان استفاده می‌کنیم در واقع به نوعی ساده شده واقعیات بیرونی هستند. یعنی بخشی از آنها بیانگر آن است که در سازمان چه می‌گذرد و بخشی از آن می‌تواند نا کامل، منحرف کننده و همراه با خطا باشد. وقتی از استعاره «هر سازمان همانند یک ماشین است.» استفاده میکنیم، جنبه‌هایی مثل برنامه ریزی، تنظیم کردن، از قبل پیش بینی کردن، شرح وظایف را داشتن، و تعیین سطح مشاغل جزء فواید این استعاره است. اما این نگاه، جنبه انسانی اعضای سازمان را نمی‌بیند؛ یعنی کامل نیست. به جنبه‌های منطقی بودن سازمان بیش از حد توجه دارد؛ یعنی خطا دارد. و در واقعیت نمی‌توان یک سازمان را دقیقاً مثل ماشین طراحی کرد، ساخت و مثل اجزای بی جان کنترل کرد؛ یعنی توجه به این استعاره به تنهایی، منحرف کننده است.

می بینیم که هیچ تئوری نمی تواند یک دید کامل و جامع به دست دهد و چالش اصلی در متبحر شدن در استفاده درست و به جا از استعاره ها و برای یافتن روشهای جدید دیدن ، فهمیدن ، و شکل دادن شرایطی که می خواهیم سازمان دهیم و مدیریت کنیم ، می باشد.

استعاره در واقع شکل ساده ای از واقعیت بیرونی است. وقتی مطلبی به صورت استعاره بیان می شود در واقع بخشی از آن و به صورت ساده شده بیان شده است. مثلا برای تشریح داخل یک اتم و اتفاقات درون آن از تشبیه استفاده می کنیم. در واقع برای بیان واقعیتی که نمی توانیم آنرا ببینیم ، از صورت ساده شده اش استفاده می کنیم. مثلا در شیمی، مدل بور برای توصیف یک اتم فقط به این طرح بسنده کرد که در اتم هسته ای وجود دارد که الکترونها به دور آن می چرخند.

تئوریهای مدیریت هم در واقع نوعی استعاره هستند؛ به عنوان مثال یک سازمان را می توان شبیه یک ساختار ارگانیک فرض کرد. در یک سازمان با استفاده از فرضی که کردیم ، پیش بینی می کنیم که بهتر است چه کالاهایی خریداری شود و یا نشود. و یا اینکه بهتر است چه کنترلهایی انجام شود. در واقع با ساختار و مدلی که انتخاب کردیم ، با استعاره که انتخاب کردیم و یا به بیان ساده تر، با عینکی که بر چشم زده ایم ، تشخیص دادیم چه عملکردی بهتر است.

افراد مختلف نگاه های مختلفی به مسائل دارند. افراد مختلف یک چیز واحد را با اشکال مختلف می بینند. هر شخص از یک زاویه به عکس نگاه می کند و نکات مختلفی را می بیند. زمانی که شما به عنوان یک مشاور در شرکتی حضور دارید ممکن است نکاتی به ذهن شما برسد و به چشم شما بیاید که به ذهن مشاور دیگری نرسد. مثل داستانی که در کتابی نقل شده که عده ای (از کشورهای غربی) به روستاهایی در آفریقا می روند و به مردم آنجا نکات بهداشتی و استفاده از وسایل بهداشتی را آموزش می دهند. از این مراحل فیلمهایی تهیه شده است. وقتی این فیلمها به چند نفر نشان داده شد ، هر یک بخشی از کل را دیده بود و نقل قول می کرد و برای هر فرد جنبه ای از کل پر رنگ تر بود. از دید فردی نگاه بشر دوستانه و از دید فرد دیگر تنها تلاش در جهت فریب اذهان عمومی به چشم می خورد.

در یک سازمان نیز ما این فرصت را نداریم که تمام ابعاد مختلف را بشناسیم. ما بخش یا گوشه کوچکی از سازمان را ، متناسب با نوع رابطه با سازمان و کانالهای ارتباطی در دسترسمان ، می بینیم و بر اساس آن گوشه اظهار نظر می کنیم. بر اساس آن گوشه است که می فهمیم و حتی اظهار نظر می کنیم و راه حل ارائه می کنیم.

توضیحاتی که تا به حال در باره استعاره دادیم بیانگر این مطلب است که قطعاً نظرات طرح شده به شکل تئوری و استعاره صحیح مطلق نیستند. مثلاً آقای پیترسون در نظریه ای سازمانها را به چند بخش تقسیم کرده و برای برخورد با انواع مختلف، ۵ رویکرد را مطرح نموده. این یک استعاره است. و اگر به استعاره ها به این شکل نگاه کنیم نقاط قوت و ضعفشان همزمان مشخص می شود. در واقع هیچ تئوری کاملی وجود ندارد.

استفاده همزمان از چند استعاره برای فهمیدن سازمان و مدیریت به ما این ظرفیت را می دهد که ابعاد مختلف شرایط را درک کنیم، ببینیم چگونه خصوصیات مختلف یک سازمان همزمان می توانند وجود داشته باشند، پشتیبان یکدیگر باشند، یکدیگر را تقویت و یا نقض کنند.

برای رویکرد به یک شرایط خاص از راه های مختلف، استعاره ها دامنه دید و راهکار های پیشنهادی را به گونه ای گسترش می دهند، که بدون آنها میسر نمی بود و یا حداقل بسیار دشوار و زمانبر بود. به عنوان مثال درک هولوغرافیک مغز می تواند به یک شرکت کمک کند که از قید های سنتی ساختاری و کنترلی اش رها شود.

دیدگاه های مختلف که به کمک استعاره ها ایجاد می شود فقط در قالب تئوری نیستند. بلکه بسیار عملی اند. به عنوان مثال زمانی که ما بتوانیم به راحتی از تعبیرهای مختلف استعاره ها استفاده کنیم، به سرعت می فهمیم که دیدگاه های یک استعاره عمدتاً می تواند به ما کمک کند تا بر محدودیتهای استعاره های دیگر غلبه کنیم. در نتیجه این موضوع ما را ترغیب به کشف محدودیتهای دیدگاه های موجود و استفاده از آنها برای یافتن استعاره ای با نقطه قوت در آن نکته می نماید.

هر استعاره ما را به استعاره های جدید سوق می دهند و سنگفرشی از دیدگاه های رقیب و مکمل می سازد. این یکی از قدرتمند ترین بخشهای این روش است. زمانیکه متوجه می شوید دیدگاه ها و تئوریهایتان استعاره ای هستند، همزمان متوجه نقاط ضعف و محدودیتهایتان می شوید و سعی می کنید از آن محدودیتهای فرا تر روید. در نهایت این روش به یک طرز فکر باز و پویا منتهی می شود که بسیار مناسب برای برخورد با پیچیدگیهای سازمانی است.

حال چگونه از استعاره های مکمل استفاده کنیم؟ در این زمینه خواهیم آموخت که چگونه تصویرهای مکانیکی ما را ترغیب به برخورد منطقی با هر موضوع می کند؛ تصویر های تخیلی IMAGERY ما را ترغیب به وفق دادن و ارضا کردن نیاز ها می کند؛ تصویرهای فکری و مغزی روی یادگیری سازمانی تمرکز دارند؛ استعاره زندان روح راهکارهایی برای رهایی از تله های خود آگاه و نا خود آگاه ذهنی ارائه می کنند؛ تئوری های

autopoiesis ما را به چالش و تفکر دوباره درباره وجود خود ترغیب می کند؛ و تصویرهایی از mutual causality ما را ترغیب به تغییر حلقه های بسته مشکلات می نمایند.

ولی در عین حال یک مکمل عمده وجود دارد. دیدگاه های استعاره های مختلف معمولاً یکدیگر را پشتیبانی و تقویت می کنند. به عنوان مثال چالشهای تشکیل یک سازمان ارگانیک که نسبت به تغییرات زیست محیطی به روز است، با استفاده از اصول سازمان holographic برای ایجاد انعطاف پذیری بیشتر میسر است. و یا برای ساختن یک بخش جدید بدون روشهای رسمی و قوانین نوشته شده، می توان از فرهنگ تجاری corporate culture استفاده کرد.

دیدگاه های استعاره های مختلف می توانند درک غنی تری از رفتار و عملکرد بخشهای مختلف سازمان ارائه دهند و نیز می توانند پیشنهاد راههای متعددی برای حل مسائل در اختیار قرار دهند. به عنوان مثال یک بخش سازمان ممکن است ابعاد مختلف داشته باشد. ممکن است در حال مکانیزه کردن برخی فعالیتهای معین باشد؛ حمایت مدیر خاصی در مقابل ترس و عصبیت؛ یک نکته کلیدی در باره فرهنگ سازمانی؛ یک موج یادگیری تک حلقه ای single loop learning؛ یک بخش حیاتی با زیر ساختی قدرتمند power base؛ یک نا بهنگامی که موجب بازداری سازمان از برآورده کردن نیازهای یک محیط گسترده تر است؛ تمام اینها مواردی هستند که می توانند همزمان با هم در سازمان وجود داشته باشند.

وقتی از تصاویر متعدد برای پیدا کردن ابعاد مختلف سازمان استفاده می کنیم، ممکن است در ابتدا این طور به نظر برسد که واقعیت سازمان تا حد بسیار زیادی پیچیده تر شده. ولی این در واقع همان واقعیتی است که مدیران با آن دست به گریبان هستند. مبحث ساختار سازمانی که در ابتدا یک نا همزمانی نا امید کننده و آشکار را در بر دارد، می تواند نشانه و حتی راهنمایی به سوی المانهای مهم فرهنگی یا سیاستهای سازمانی باشد. و یا ممکن است نقش روانشناختی حیاتی ای در اینکه چگونه مدیران با نامعلومیهای زمان کنار می آیند، داشته باشد. و به همین ترتیب حذف آن از تصویر می تواند اثرات متعدد فرهنگی، سیاسی و روانشناختی ایجاد کند.

مدیران باید بدانند که هر شرایطی می تواند تفسیرهای متعدد داشته باشد. در غیر این صورت خود را در حال سقوط در انواع مشکلات پیش بینی نشده خواهند یافت. که به بسیاری از برنامه های تغییر سازمانی - تغییر ساختارها، بازسازی های دوباره، دوباره اداره کردن، و یا تغییر شکل زندگی سازمانی - آسیب می رساند.

البته مفهوم واقعیت در فضای مدیریت، سازماندهی و رفتار سازمانی نیز مانند آنچه دانشمندان علوم طبیعی در رابطه با جهان فیزیکی و بیولوژیکی اثبات کرده اند، تحت تاثیر نوع نگرش و روش بررسی می باشد. که

این دو مباحث ضد و نقیضی را شامل می شوند. به عنوان مثال آزمایش معروف در رابطه با طبیعت نور است بطوریکه وقتی نور بصورت موج بررسی می شود، خود را بصورت موج نشان می دهد. زمانیکه به عنوان یک ذره بررسی می شود، خود را بصورت ذره ای نشان می دهد. هر دو حالت موجی شکل و ذره ای بودن در رابطه با نور ، به طور همزمان وجود دارد. استعاره ای که یک محقق برای بررسی خواص پنهان نور انتخاب می کند ، آنچه که خواهد دید را شکل می دهد و یا حداقل بر آن اثرگذار است.

چنین موضوعی برای سازمانها نیز وجود دارد. اگر به ساختار فکر کنید ، مسائل مرتبط با ساختار را خواهید دید. به فرهنگ فکر کنید و ابعاد فرهنگی بسیاری خواهید دید. . به سیاست فکر کنید ، سیاست خواهید یافت. از زاویه الگو های سیستماتیک و حلقه ای نگاه کنید ، بسیاری از آنها را موثر خواهید دید.

اینجا دو راهی یک مدیر است: ما آنچه را می بینیم(درک می کنیم) که به دنبالش هستیم. این به آن معنا نیست که آنچه می یابیم بی پایه است. بلکه واقعیات گرایش دارند خود را به صورتی نشان دهند که متناسب با منظری باشند که برای مشاهده شان انتخاب کرده ایم.

وقتی از یک تئوری ای استفاده می شود که هنوز نقد و تائید نهائی نشده ، در واقع مثل داستان چکش و میخ است که اگر برای حل مسائلمان فقط یک چکش در اختیار داشته باشیم تمام مسایل را به شکل میخ می بینیم!

If the only tool one has is a hammer, all the problems tend to seem as a
nail!

اگر به شکل ساختار به سازمان نگاه کنید، همه چیز خود را به صورت ساختار نشان می دهد. این نکته بسیار حائز اهمیت است چرا که ما با یک تئوری وارد سازمان می شویم تا مشکلاتش را بفهمیم و بر طرف کنیم ولی تمام اطلاعاتی که به ما می رسد در قالب همان استعاره ایست که در دست داشتیم. اگر با تئوری ماشین نگاه کنیم ، همه مسائل خود را به آن شکل نشان می دهند. و اگر با تئوری فرهنگ با سازمان برخورد کنیم، همه چیز خود را به صورت انواع مشکلات فرهنگی نشان می دهند. و به همین ترتیب تئوری سیاسی و.. پس نکته مهم آن است که تئوری مناسبی را انتخاب کرده باشیم.

با این فرض این سوال پیش می آید که اصل و واقعیت ماجرا کجاست؟ شاید واقعیت تمایل دارد که خود را در غالب رویکردی نشان دهد، که ما با آن رویکرد به آن نگاه می کنیم. جمله ایدر این ارتباط بیان می کند که :

«که حقایق توهماتي هستند که سرشت توهم آمیزشان فراموش شده است.»

استعاره هایی هستند که اینقدر استفاده شده اند که ماهیت استعاره بودنشان از دست رفته است. مثل سکه ای که به علت استفاده زیاد ، تصاویر آن محو شده و تنها به عنوان فلز از آن استفاده می شود و دیگر فراموش شده این که سکه ای بوده و نشانه ای از مطلبی.

همه تئوریهای سازمان و مدیریت در واقع تصویر (image) ها و استعاره هایی هستند که کسی در لحظه ای از سازمان برداشت کرده است. و همه آنها بلا استثنا ناقص هستند؛ غیر کاملند. همگی خطا دارند و همه بالقوه همانطور که ما را به سمت صحیح هدایت می کنند، همزمان گمراه کننده هم هستند.

تئوری گمراه کننده هم هست. چراکه یک سازمان را مثل یک ماشین نمی توان طراحی نمود. و نمی توان یک سازمان را همانند یک مجموعه بی جان، کنترل و هدایت کرد. با این فرض استعاره ها حالتی ضد و نقیض (Paradoxical) دارند که ضمن اینکه کمک می کنند مطلبی را ببینیم، اما در کنارش باعث می شوند که مطالبی را هم نبینیم. وقتی سازمان را شبیه ماشین می بینیم، خصوصیتی از سازمان را از دست می دهیم. بر این اساس هیچ تئوری نمی تواند کامل و همه جانبه باشد و برای همه سازمانها در همه زمانها کاربرد داشته باشد. واقعیت امر این است که تئوریهای مدیریتی هر روز به سمت و سویی می رود. هر روز تئوری جدیدی می آید که با تئوریهای نقاط افتراق کلیدی دارد. و یا لا اقل فقط مطرح کننده نقاط قوت خودش است. تئوریهای مدیریتی تمایلشان به پر رنگ کردن نقاط قوتشان و نا دیده گرفت نقاط ضعف و خطاهایشان است. مثلاً تئوری مهندسی مطرح می کند که در کجا از آن استفاده شده، چه مصارفی داشته، چه برتری هایی دارد، و چه ارزشهایی ایجاد کرده؛ و به همین ترتیب تئوریهای دیگر. معمولاً از کجی هایشان بحثی به میان نمی آورند. البته که بخشی از نواقص، ناشی از تئوریهای قبلی ایست و نقاط قوت و ضعف آنها است. در مباحث تکنولوژی این مثل زیاد استفاده می شود که هر تکنولوژی جدید برای برطرف کردن نواقص و نیازهای تکنولوژیهای قبلی اش ایجاد می شود. در داستانی در یکی از کتابهای مدیریتی نوشته شده بود که پیرزنی از ترس آنکه مگس داخل خانه اش به او آسیب نرساند، یک عنکبوت به خانه می آورد. بعد از ترس آسیب عنکبوت، یک گنجشک و ...

نهایتاً اینکه چالش اصلی ما در این زمینه هنر استفاده از استعاره ها و تئوری هاست؛ اینکه تئوریهای مختلف را ببینیم، بیاموزیم، نقاط ضعف و قوتشان را بشناسیم و بدانیم که هر کدام در چه شرایطی به کار می آید. در واقع راه های تازه ای که دیدن، فهمیدن و شکل دادن سازمان را برایمان پیدا می کند. و چه خوب است بپذیریم تئوریهای مختلف مدیریت در واقع همان استعاره ها هستند که ما هنر بکار بردن آنها را آموخته ایم. و هدف این است که بتوانیم همزمان با چند منظر که شاید بعضی از آنها متناقض یکدیگر هستند و یا شاید مکمل یکدیگرند به سازمان نگاه کنیم. یادمان باشد که ابتدا به نظر می آمد مدل بور همه چیز را درباره اتم تشریح می کند ولی بعد دیدیم که فقط شکل بسیار ساده ای از اتم است و نمی توان پیش بینی نمود که الکترون در کجا حرکت می کند و

...

بدانیم که تمام تئوریهای سازماندهی و مدیریتی بر پایه استعاره ای هستند که ما را به دیدن ، فهمیدن ، و عمل کردن در راههای نسبی قانع می کند. آنها به ما دید می دهند اما خطا دارند ؛ نقاط قوت دارند و در عین حال محدودیت هم دارند ؛ در عین اینکه راه هایی برای مشاهده و عمل کردن به ما نشان می دهند، باعث می شوند مسائلی را هم نبینیم و عملکرد هایی را بکار نبریم.

این نگاه استعاره ای به ما کمک میکند که نظراتمان بیش از آنکه تئوریک باشند ، عملی باشند. و اصولاً نگاه استعاره ای یک روش بسیار عملی است. ضمناً بینش استعاره ای بر محدودیت استعاره ها تأکید دارد. بعضی از استعاره ها محدودیتهای استعاره های دیگر را برطرف می کنند و می پوشانند و شاید هر یک مثل تخته شنایی است که فرد با کمک آن می تواند به سمت بقیه حرکت کند. و یا شاید مثل یک تصویر موزائیکی هستند که هر کدام از استعاره ها در کنار دیگری قرار می گیرد و تصویری که ما به کمک آنها از سازمان برداشت می کنیم، تصویر کامل و کاملتری خواهد بود. اگر بدانیم که به استعاره نگاه می کنیم، سعی می کنیم مسائل ریز تر را نیز از فرای آن ببینیم. همانطور که می گویند: تو مو می بینی و من پیچش مو.

نکته بعدی اینکه این مساله در تمام علوم دیگر نیز صادق است. در تمام علمها از مدیریت و جامعه شناسی و بیولوژی و فیزیک می توان از استعاره ها استفاده کرد. مثلاً در فیزیک توضیح می دهیم که نور موج است. و آزمایشهایی نشان داده است که نور بصورت موج حرکت می کند. یا وقتی به نور با تئوری ذره ای نگاه می کنیم، می بینیم آزمایشهایی هستند که این طرز تلقی را تأیید می کنند.

در نهایت دیدی که استعاره ها به دست می دهند محدودیتهای فراوان دارد. هر استعاره می تواند در نهایت قانع کنندگی، قدرت ما را برای دیدن کل تصویر محدود نماید.

برای یک جمع بندی کلی می توان گفت که ما با دانستن استعاره های مختلف در واقع یک جعبه ابزار در اختیار داریم که در آن شابلونهای مختلف برای مشاهده وجود دارد. پس از مشاهده شرایط با یکی از شابلونها، آنرا کنار گذاشته و شابلون دیگری را بر می داریم. و هدفمان این است یاد بگیریم از این ابزارها چگونه استفاده کنیم. در ادامه با هنر ترکیب نکات ارزشمند هر یک و توجه به نقاط ضعف، به تکمیل دید و احساس خود از سازمان پرداخته و با نگاهی جامع تر به سازمان می نگریم.

از استعاره هایی که مطرح کردیم تئوری ماشین است و می بینیم که این استعاره چگونه ما را به سمت ایجاد بروکراسی سازمانی سوق می دهد. و دانستن این موضوع باعث می شود که باز تر و منعطف تر فکر کنیم.

استعاره دیگر تصویر سازمان به صورت یک موجود زنده است که به نیازهای سازمانی و نیاز های افراد و همچنین به مباحث محیط زیست می پردازد .

می توانیم سازمان را به صورت تک تک ببینیم و بررسی کنیم. اینکه سازمانها چگونه به وجود می آیند، تکثیر می شوند و رشد می کنند و از بین می روند. و در واقع یک تکامل تدریجی سازمانی را پیدا کنیم و ببینیم. در این استعاره بحث تکامل سازمانی و تکامل جمعیتی مطرح می شود.

در استعاره بعدی سازمان را به صورتی ببینیم که بر سه موضوع اهمیت پردازش اطلاعات، یاد گیری و هوش سازمانی تاکید می کند. سازمانهای مدرن امروز را شاید به این ترتیب طراحی می شوند؛ و به اصول اصلی خلق یادگیری سازمانی نگاهی می اندازیم.

در استعاره بعدی سازمانها را به مثابه فرهنگها نگاه می کنیم. طراحی کردن سازمانها با در نظر گرفتن اعتقادات، ایده ها، نظرات، و استانداردها به چه صورت است. و ببینیم که زندگی سازمانی از زاویه دید فرهنگی به چه صورتی است.

در بحث بعدی بر روی استعاره سیاسی تمرکز می کنیم و تمایلات مختلف آدمها و گروه ها، و تفاوتها و گره ها به خاطر تمایلات متفاوت ایجاد می شود.

نهایتا در این کتاب یاد می گیریم چگونه از استعاره های همزمان و متفاوت با زوایای دید مختلف استفاده کنیم. چراکه هیچ «تک تئوری» یا استعاره وجود ندارد که یک دید همه جانبه به ما بدهد. و هیچ «تئوری صحیح» ای برای ساختن هر آنچه می خواهیم وجود ندارد.