

## استعاره چیست و چگونه تحول سازمانی را تسهیل می‌کند؟

مینو میرحسینی\*  
سید محمد نیک سرشت\*\*  
امیر اخلاصی\*\*\*  
سید علیرضا فیض‌بخش\*\*\*\*

### چکیده

استفاده از استعاره‌ها در جهت تسهیل فرایند تحول سازمانی، یکی از بزرگترین دستاوردهای پژوهشگران و مشاوران سازمان در سال‌های اخیر می‌باشد. گرچه به عقیده بسیاری، استعاره‌ها از گذشته‌های دور در زبان نقش مهمی داشته‌اند و مدت‌هاست که به صورت عملی وارد مدیریت شده‌اند، اما استفاده از آن‌ها به صورت هدفدار و برنامه‌ریزی شده توسط مدیران و مشاوران عمر چندانی ندارد. در نتیجه علی‌رغم حجم قابل توجهی از ادبیات که به این مسأله اختصاص داده شده است، هنوز سوالها و ابهامات فراوانی در حوزه‌های مختلف استفاده از آن‌ها وجود دارد. استعاره‌های مناسب برای تحول سازمانی کدامند و این استعاره‌ها کدامیک از مراحل تحول را تسهیل می‌کنند؟ آیا این استعاره‌ها منحصر به فرد و محدودند و یا هر سازمان می‌تواند استعاره مخصوص به خود را استفاده کند؟ آیا چارچوب‌های قابل استفاده برای مدیران در این زمینه موجود است؟ چالش‌ها و تله‌های استفاده از استعاره‌ها چیست؟ شیوه به کارگیری استعاره‌ها چگونه است؟ این سوالها و

---

\* دانشجوی رشته MBA دانشگاه صنعتی شریف  
\*\* دانشجوی رشته MBA دانشگاه صنعتی شریف  
\*\*\* دانشجوی دکترای مدیریت دانشگاه تهران  
\*\*\*\* استادیار دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه صنعتی

ده‌ها مسئله دیگر همگی ذهن مدیران و مشاوران سازمان را در سال‌های اخیر به خود مشغول کرده‌است. این مقاله تلاشی است در جهت مرور مختصر ادبیات تحول سازمانی و استعاره‌ها که به هدف معرفی استعاره‌های مؤثر در زمینه تحول سازمانی و ارائه یک چارچوب کلی و قابل‌استفاده توسط مدیران نوشته شده است. در این مقاله سعی شده است با تفکیک استعاره‌های سنتی و مدرن و همچنین دسته‌بندی استعاره‌های مدرن، مسیر هموارتری برای مدیران در جهت استفاده از استعاره‌ها در تحول سازمانی ایجاد شود.

مفاهیم کلیدی: تحول سازمانی، استعاره، مقاومت در برابر تغییر، احساسات

### مقدمه

استعاره‌ها جزئی از زندگی ما هستند و استفاده از آن‌ها عمیقاً در زندگی ما نفوذ کرده است. از طریق استعاره‌هاست که فکر می‌کنیم، تصور می‌کنیم، به برقراری ارتباط می‌پردازیم و حتی رویاپردازی می‌کنیم (Akin & Palmer, 2000; Carr, 1997). بسیاری از مفاهیمی که امروزه به طور گسترده مورد استفاده هستند مانند سازمان، بازار، مشتری و مدیریت در واقع استعاره‌های بسیار قدیمی هستند. در ادبیات مدیریت نیز، استعاره‌ها هم نقش توصیفی و واقعیات سازمان و هم نقش ایجاد این واقعیت‌ها را بر عهده دارند و گاهی قالب‌های ذهنی موجود را تغییر می‌دهند. بنا به عقیده مورگان که یکی از پژوهشگران پیشکسوت در زمینه استفاده از استعاره‌هاست، مهارت «خوا-ندن» سازمان از ابعاد مختلف، باعث افزایش اثربخشی مدیران خواهد شد. مورگان هنر استفاده از استعاره‌ها را شامل سه مرحله دیدن، فهمیدن و شکل دادن موقعیت‌ها میدانند. علاوه بر این وی معتقد است که استفاده از یک استعاره به تنهایی نمی‌تواند کل واقعیت

سازمان را برای ما روشن کند، در عوض به کار بردن استعاره‌های چندگانه برای فهمیدن سازمان به ما امکان بررسی ابعاد مختلف یک موقعیت را می‌دهد (Morgan, 1998).

البته، علی‌رغم ویژگی‌های مثبت استعاره‌ها در هنگام استفاده از آن‌ها باید دقت کافی به کار برده شود تا دچار تله‌های رایج در فرایند به کارگیری استعاره‌ها نشویم. به عنوان مثال، برخی از این تله‌ها عبارتند از: استفاده از استعاره‌ها به شیوه‌های نامناسب، انتقال مبهم مفاهیم از طریق استعاره‌ها، تغییر استعاره‌ها، استفاده از گستره محدودی از استعاره‌ها.

## چرا زبان در فرایند تحول سازمانی مهم است؟

هاری دیموس تسوکاس<sup>1</sup> یکی از پژوهشگران علم مدیریت بیان می‌کند که حداقل 3 راه برای تبیین تحول سازمانی و مدیریت آن وجود دارد: از لحاظ رفتاری، شناختی و عدم ترتیب (Tsoukas, 2005). دید رفتاری قدیمی‌ترین و گسترده‌ترین نگرش نسبت به تحول است و شامل بررسی‌های مدیریتی نسبت به تحول می‌شود. اصول اساسی دیدگاه رفتاری به ترتیب زیر می‌باشند: اولین اصل این است که، تحول بر اساس حرکت مدل می‌شود و در نتیجه ضمنی (مرحله‌ای) می‌باشد و به طور متوالی اتفاق می‌افتد. دیدگاه شناختی می‌گوید که برای فهم و اجرای فرایند تحول دیدگاه رفتاری کافی نمی‌باشد. در واقع لازمه یک تحول خوب این است که با احساسات و نگرش‌های افراد سازمان در طی فرایند تحول آشنا شویم. اما دیدگاه سوم که به موضوع این مقاله مرتبط می‌باشد، استفاده از سیستم‌های علامتی و شناختی مشترک بین

افراد برای به دست آوردن و یا رسیدن به هدفی خاص است. سیستم علامتی می‌تواند یک زبان خاص باشد یعنی الگوی خاصی برای به کار بردن کلمات. البته در این باره مفاهیم و مقاله‌ها علمی زیادی مطرح شده‌اند ولی ما مستقیماً به سمت نظر مورگان می‌رویم که می‌گوید: «تحول در حقیقت عبارت است از فرایند ساختن و به اشتراک گذاشتن مفاهیم و تعبیر جدید از فعالیت‌های سازمانی». می‌توان گفت که استعاره‌ها بیان‌های مناسبی هستند که در اجرای فرایند تحول و در تسهیل آن به ما کمک شایانی می‌کنند (Morgan, 1998).

### مقاومت در برابر تحول

در ادبیات پژوهش مربوط به بحث «مقاومت در برابر تحول»، بسیاری از پژوهشگران بر این واقعیت تأکید کرده‌اند که در مدیریت تحول، بیشتر اوقات جنبه انسانی تحول یعنی این‌که تحول چه تأثیری بر افراد می‌گذارد یا این‌که افراد چه نقشی در تحول دارند، نادیده گرفته می‌شود (Szamosi & Duxbury, 2001). تیشی<sup>2</sup> و دوآنا<sup>3</sup> سه عامل اساسی برای مقاومت در برابر تحول سازمانی شناسایی کرده‌اند که این سه عامل عبارتند از: موانع تکنیکی و فنی (مانند اینرسی سازمانی)، موانع سیاسی (مانند تهدیدها یا ائتلافها) و موانع فرهنگی (مانند فقدان جوی که از تحول حمایت کند یا تعهد و دلبستگی به روش‌های قدیمی) (Szamosi & Duxbury, 2001). اما هرکدام از این عوامل به فعالیت روزمره سازمان و در نتیجه مستقیماً به حمایت‌های کارمندان مرتبط است. به عقیده جودسون<sup>4</sup> و اسپاتنیتز<sup>5</sup> با این مقاومت در برابر تحول نباید مستقیماً مبارزه کرد، بلکه باید افراد را تا زمانی‌که آموزش نبینند و

در برابر تحول احساس راحتی نکنند، پشتیبانی کرد (Szamosi & Duxbury, 2001). به عقیده استربل<sup>6</sup> این فرایند پشتیبانی شامل ارائه یک رابطه جدید بین کارکنان و سازمان می‌باشد. دانستن اینکه چگونه یک سازمان می‌تواند به بهترین شکل از کارمندان در طول فرایند تحول حمایت کند، از اهمیت بالایی برخوردار است و حجم بالایی از ادبیات پژوهش تحول را به خود اختصاص داده است. عدم توجه به این مسئله در فرایند تحول باعث مشکلات عدیده‌ای مانند عدم رضایت شغلی، استرس بالا، کاهش تعهد و ترک خدمت می‌شود (Szamosi & Duxbury, 2001).

### **رابطه استعاره و تحول سازمانی**

تحول سریع و اساسی، هم اکنون برای رهبران سازمان‌ها به یک چالش فراگیر و دائمی تبدیل شده است. آنچه مسلم است این است که مدیران و رهبران سازمانی نمی‌توانند بر همه اتفاقات و فرایندهای موجود در سازمان نظارت و کنترل داشته باشند و آن‌ها را به دلخواه خود شکل دهند، اما آن‌ها می‌توانند با توجه و تمرکز بر اینکه چگونه بیان و شیوه نگرش آن‌ها بر چارچوب‌های توصیفی و تعبیری کارکنان اثر می‌گذارد، بر نحوه مشاهده اتفاقات تأثیر بگذارند. بنابراین نیاز به یک آرایش منسجم و منطقی زبانی (یعنی یک گویش خاص یا مجموعه‌ای از تصاویر) برای بیان اینکه چه اتفاقی در حال اجرا است به شدت احساس می‌شود و از طرفی به نظر می‌رسد با استفاده از چنین زبان و گویشی بتوان تحول را به زبانی ساده و قابل فهم برای کارکنان بیان کرد. از طرف دیگر این ابزار برای شکل دادن به هدف یک سازمان، برای روشن کردن جهت تحول و همچنین برای تهیه و ارائه پیشنهادهای مفید برای تسهیل فرایند تحول سازمانی، هم از طرف

مدیران و هم کارکنان مفید می‌باشد. اما اگرچه رهبران سازمانی بیش از 70 درصد وقت خود را صرف ارتباطات درون و برون سازمانی می‌کنند، متأسفانه کاربرد چنین زبانی از طرف رهبران سازمانی و فراگیر به درستی درک نشده است. در نتیجه کسانی که در معرض تحولات قرار می‌گیرند، آن را به صورت تجربه‌ای خسته‌کننده و نامطمئن درک می‌کنند. زیرا تحول به خودی خود جدا از منافعی که به همراه دارد می‌تواند مبهم، استرس‌زا و مقاوم‌برانگیز باشد (Abel & Sementelli, 2005).

امروزه در فرایند تحول سازمانی استعاره‌ها کاربرد بسیار فراگیری دارند و مسائل کوچکی مانند استخدام یک فرد جدید (تحول در منابع انسانی) تا مسائل پیچیده‌ای مانند تحول رهبری در دنیای مدیریت امروز، از دید استعاره‌ها بررسی می‌شود (Dreachslin, Kobrinsky, & Passen, 1994). در واقع از وقتی پیچیدگی فرایند تحول بر پژوهشگران علم مدیریت آشکار شد، استفاده از استعاره‌ها رایج شد. زیرا برای درک فرایندهای پیچیده به زبانی جدید نیاز داریم که پیچیدگی‌ها را برای ما آسان کند (Sullivan, 2004).

مورگان می‌گوید: «امروزه استعاره‌ها اثربخشی بالایی در ایجاد کمک‌های زبانی برای کاهش عدم اطمینان، استرس و مقاومت دارند» (Morgan, 1998). استعاره‌ها اگر به درستی و با خلاقیت به کار روند، ابزاری بسیار قوی و ارزشمند برای ساده کردن پیچیدگی‌های تصمیم‌گیری تحت شرایط متلاطم هستند. هم‌چنین اگر از استعاره‌ها با تحلیل درست استفاده شود، آن‌ها برای درک فرایند تحول و شناسایی نقاط مقاومت و درک شکاف‌ها در قبول تحول ارزش‌ها، اهداف و اعمال بسیار کارا هستند. اما

علی‌رغم قدرت و کاربرد استعاره‌ها، هنوز رهبران در اینکه از کدام استعاره استفاده کنند و کدام استعاره فرایند تحول در سازمان آن‌ها را بهتر توصیف می‌کند سردرگم هستند (Morgan, 1998).

## استعاره‌های سنتی در فرایند تحول و ماهیت خطا در آن‌ها

در حال حاضر تبیین و توصیف تحول سازمانی توسط گروهی از استعاره‌ها صورت می‌گیرد که هر کدام بر جنبه‌ای از تغییر تمرکز کرده و به صورت گسترده‌ای از ابعاد دیگر غافل شده‌اند و نهایتاً نسبت به آن‌ها حساس نبوده و فرایند چندمرحله‌ای تحول را نادیده می‌گیرند. در نتیجه آن‌ها در توضیح اینکه یک تغییر پایدار چگونه به وجود آمده و حفظ می‌شود ناتوان هستند. به عنوان مثال دو نمونه از این استعاره‌ها، «ماشین<sup>7</sup>» و «بازیگر عقلایی<sup>8</sup>» می‌باشند (Abel & Sementelli, 2005). به عقیده این دو محقق، ماشین و بازیگر عقلایی، استعاره‌هایی هستند که بسیار محبوب بوده و تصویری هم از سازمان و هم تغییر سازمانی بر اساس نوشته‌های تیلور (Taylor, 1997)، وبر (Weber, 1968)، گیولیک و اورویک (Gulick & Urwick, 1937) ارائه می‌دهند. این استعاره‌ها گرایش دارند ثابت کنند که سازمان‌های منظمی که به صورت عقلایی عمل می‌کنند نه تنها دارای رفتاری ساعت‌وار بوده بلکه بر اساس خواست مدیرانشان تغییرات در آن‌ها ایجاد می‌شود. از طرفی استیلاي این استعاره‌ها با مطرح شدن ایده عقلانیت محدود توسط سایمون مستحکم‌تر نیز شده است (Simon, 1945). جالب این‌جاست که این ایده کلی، خود باعث به وجود آمدن استعاره‌های مدیرانند سازمان به مثابه کامپیوتر،

سیستم پردازش اطلاعات و غیره شده است. اما همان‌طور که به اختصار اشاره شد، مشکل استعاره‌های سنتی این است که استعاره‌هایی از این دست که به سادگی قابل فهم بوده و به طور گسترده‌ای به کار می‌روند در ایجاد ارتباط و پرکردن خلأ بین تئوری و عمل ناکام می‌باشند (Abel & Sementelli, 2005). البته این به این معنی نیست که این استعاره‌ها هیچ چیز در مورد سازمان در اختیار ما قرار نمی‌دهند بلکه فقط در تولید دانشی که بتواند تحولات را تحمل‌پذیر کند موفق نیستند. گرچه این ناکامی را از چند جهت می‌توان بررسی کرد، اما مشکل اصلی و ماهیت خطایی که در اینجا رخ می‌دهد این است که، نه تنها این‌که استعاره‌ها چه کاری قرار است انجام دهند به خوبی درک نشده بلکه چگونگی عمل کردن استعاره‌ها نیز از نظر معرفت‌شناختی فهمیده نشده است. مثلاً در مورد استعاره‌های عقلایی این برداشت می‌شود که استعاره‌ها یک ابزار می‌باشند و ابزاری مناسب است که بیشترین تطابق را با واقعیت داشته باشد و از طرفی سازمان‌های موفق واقعاً ماشین‌هایی هستند که از ابزارهای مناسب استفاده می‌کنند. با این منطق استعاره‌ها در فرایند کاربردشان، متغیرهای مستقلی هستند که پژوهش‌ها را جهت‌دهی کرده و رفتارها و باورها را با در نظر گرفتن این‌که چه چیزی خوب و درست است در فرایند تحول سازمانی شکل می‌دهند. اما بنابر عقیده پژوهشگرانی مانند مورگان استعاره‌ها در واقع ابزار نیستند و دید ابزاری به آن‌ها ما را به گمراهی می‌کشاند (Morgan, 1998).

**استعاره‌های مدرن مورد استفاده در فرایند**

تحول  
www.SID.ir



به نظر نویسندگان این مقاله می‌توان دیدگاه مدرن استفاده از استعاره‌ها در فرایند تغییر را از دو زاویه مورد بررسی قرار داد.

### **ایجاد استعاره‌های جدید**

از یک نقطه نظر، در دیدگاه مدرن استعاره‌های جدید و مناسبتری برای تحلیل تحول سازمانی به کار می‌روند. در واقع در این دیدگاه، استفاده از منطق عقلانیت محدود کم‌رنگ شده و نقش انسان و توجه به او پررنگ‌تر شده است. استعاره‌های جدید مورد استفاده در دیدگاه مدرن از استعاره‌هایی مانند «سازمان به مثابه یک حیوان» شروع شده و در استعاره‌های بسیار جدیدی مانند «موسیقی» به اوج خود می‌رسند. در این بخش به معرفی مقدماتی این دو استعاره که یکی از محصولات دیدگاه مدرن می‌باشند می‌پردازیم.

**«سازمان به مثابه یک حیوان» استعاره‌ای خوب برای تحول:** یکی از اقدامات بسیار مفید و مؤثر مشاوران سازمان‌ها برای آشنا شدن با جنبه‌های مختلف سازمان مورد مطالعه، پرسیدن سوالها مناسب و خاص از اعضای سازمان در رده‌های مختلف می‌باشد که طی این سوالها مشاور از فرد می‌خواهد که سازمان خود را به شیئی خاص تشبیه کند (Oswick & Montgomery, 1999). با استفاده از این روش، مشاوران حرفه‌ای معمولاً برای بررسی موقعیت‌های مختلف سازمانی سوالها مختلف و خاصی را مد نظر می‌گیرند. دو سؤال بسیار معروف و پرکاربرد که منجر به ایجاد دو استعاره می‌شود در مورد تحول و استراتژی سازمان به کار می‌روند (Oswick & Montgomery, 1999). سؤال مفیدی که در مورد استراتژی پرسیده می‌شود این است: «اگر

سازمان شما جزئی از یک ماشین باشد، به نظر شما آن جزء کدام می‌باشد؟» بدین ترتیب مشاور می‌تواند با ایجاد یک استعاره توسط اعضای سازمان، به کار تحلیل سازمان بپردازد.

اما در مورد تحول سازمانی نیز سؤال استاندارد و مناسبی وجود دارد که مشاوران در هنگام بررسی شرایط تحول در یک سازمان از اعضا می‌پرسند و آن سؤال این است: «اگر بخواهید سازمان خود را به یک حیوان تشبیه کنید، آن حیوان کدام است؟» اما مسئله اساسی این است که ایجاد این استعاره عملاً چه کمکی به فرایند تحول سازمانی می‌کند؟ در واقع انتخاب یک حیوان توسط اعضای سازمان دید مناسبی در مورد لختی (سستی) یا چابکی سازمان نسبت به تحول می‌دهد. به طوری که تصویر یک حیوان سنگین که به سختی حرکت می‌کند مانند فیل به مشاور این دید را می‌دهد که احتمالاً سازمان به دلایل مختلف آمادگی تحول را ندارد و در برابر آن مقاومت خواهد کرد و یا حداقل، تحول به سختی در آن اتفاق خواهد افتاد. اما تصویر یک حیوان چابک که با سرعت قادر به حرکت است مانند آهو نشان‌دهنده آمادگی بالا برای تحول می‌باشد.

**موسیقی به عنوان يك استعاره براي تغيير سازمانی:** استعاره موسیقی شباهت‌های بسیاری با تحول سازمانی دارد. تحول سازمانی شبیه موسیقی در طول زمان اتفاق افتاده و در اعضای سازمان احساس تنش و رهایی ایجاد می‌کند. تا کنون استعاره‌های متفاوتی از موسیقی از قبیل ناهنجاری استراتژیک، بداهه‌نوازی در جاز، چندآوایی و غیره در مطالعات سازمان مورد استفاده قرار گرفته‌اند، اما پتانسیل رهاسازی استعاره موسیقی در کاهش درد (ناراحتی) ایجادشده در افراد به خاطر

تغییر، یکی از استفاده‌های بسیار موفق از این استعاره می‌باشد. موسیقی می‌تواند به عنوان یک ابزار حسی امکان کنترل تجربه ناراحتی در افراد را از طریق ساختاردهی به تجربه تغییر، فراهم سازد. در واقع می‌توان گفت موسیقی دردناک بودن تغییر را به چالش می‌کشد (Mantere, Sillince, & Hämäläinen, 2007).

همان‌طور که می‌دانیم، یکی از فرضیه‌های کلاسیک تغییر در تئوری سازمان آن است که افراد به دنبال پایداری در سازمان هستند و بنابراین هر تغییری دردناک انگاشته می‌شود. اما زبان استعاره در نظریه‌های سازمان به ما کمک می‌نماید تا دیدگاه‌های جدیدی را خلق کنیم و فرضیه‌های پذیرفته‌شده نظریه‌های معمول را به چالش بکشیم.

### **نگرش‌های جدید به ایجاد استعاره‌ها**

در دیدگاه مدرن، یکی از ایده‌ها ایجاد استعاره‌های جدید می‌باشد که بیشتر با مسئله تحول سازمانی هماهنگ باشند و نقش انسان در آن‌ها پررنگتر باشد. اما ایده دیگری که به ذهن نویسندگان این مقاله می‌رسد این است که به مفاهیم بنیادی‌تر پردازیم و اصولاً جنس استعاره‌ها را عوض کنیم. یکی از نظریه‌های بسیار مهم که از این ایده ناشی می‌شود، بررسی زمان و فضا و نقش و اهمیت آن‌ها در فرایند تحول سازمانی می‌باشد. از نقطه نظر دیدگاه مدرن، تحول چیزی نیست جز ایجاد تغییر در زمان یا فضا و یا هر دو و اگر از این دید به موضوع تحول بنگریم می‌توانیم استعاره‌های مناسبتری ایجاد کنیم.

تحول دیگری که ریشه در این دیدگاه دارد موضوع استعاره‌های غیرکلامی می‌باشد. البته نیاز به ایجاد استعاره‌های غیر کلامی ارتباط بسیار نزدیکی به نیاز به بیان احساسات در

فرایند تحول سازمانی دارد. همان‌طور که در مقدمه نیز بیان شد، بیان احساسات یکی از عناصر مهم تحول سازمانی می‌باشد و موانع سازمانی مانع از بروز آن‌ها می‌شوند. از این رو، پژوهشگران همیشه در جست‌وجوی روش‌های خلاقانه‌ای برای حل این مشکل بوده‌اند و در این راستا، مشاوران شروع به استفاده از تکنیک‌های ارزیابی جدیدی نظیر کلاژها، استعاره‌ها و داستان‌هایی کرده‌اند که روابط سمبلیک ذهنی را برای بروز احساسات به کار می‌برند. در این میان استعاره‌ها دارای نقش مهمی می‌باشند. این استعاره‌ها می‌توانند کلامی یا غیر کلامی (یک تصویر یا دست‌سازه سازمانی) باشند.

در ادامه این بخش، به بررسی این دو ایده جدید که در دیدگاه مدرن ایجاد شده است می‌پردازیم.

### رابطه زمان و فضا با تحول و استعاره

زمان و فضا به خودی خود بی‌معنا هستند، مانند مفهوم نسبی و مطلق بودن که به یکدیگر برمی‌گردند. از طرفی هر دو بعد با تحول در ارتباطند. زمان بعدی از تحول است و برای تغییر زندگی باید ابتدا فضا را تغییر دهیم. نمونه جالبی از رابطه زمان، فضا و تحول را می‌توان در استعاره «ازدواج» که برای درک بهتر روابط تجاری بلند مدت به کار می‌رود مشاهده کرد. این استعاره علاوه بر روابط شرکتهای مختلف، نشان‌دهنده تحولات سازمان در طول دوره عمر آن می‌باشد. سازمان مانند یک کودک متولد می‌شود، رشد می‌کند و به دوران جوانی می‌رسد. در زمانی که به دوران مجردی یک فرد تشبیه شده است، سازمان با بسیاری از شرکتهای دیگر روابط کوتاه مدت برقرار کرده و

در این دوران تعهد این سازمان‌ها نسبت به یکدیگر کم است. اما به تدریج که روابط استحکام بیشتری پیدا کنند، تعهد نیز بیشتر شده و روابط بلندمدت خواهند شد. همچنان‌که ازدواج باعث تحولات اساسی در زندگی و روابط دو نفر می‌شود، روابط و ائتلاف بین سازمان‌ها نیز می‌تواند منجر به پاره‌ای تحولات فرهنگی در آن‌ها و همین‌طور تحول قدرت آن‌ها به دلیل برخی وابستگی‌ها شود. در این بین موقعیت اعضای سازمان نیز تغییر خواهد کرد، همان‌طور که فرزندان بزرگ شده و جانشین والدین خود می‌شوند (Johnston & Hausman, 2006).

### بیان احساسات در طی تحولات سازمانی

همان‌طور که در ابتدای مقاله ذکر شد، فرایند تحول اگر به درستی برای ذینفعان و کارکنان تبیین نشود همیشه با مخالفت روبرو خواهد بود. مطالعات نشان داده‌اند که کارکنانی که به طور مکرر با تحولات سریع و اساسی مواجه می‌شوند درجات بالاتری از خشم، نگرانی و افسردگی را تجربه می‌کنند. این مسأله به خصوص در مواردی که تحول منجر به از دست دادن قدرت سازمانی، مقام و یا امنیت شغلی می‌شود مشهود است. در این موارد، این قبیل احساسات منفی هم در کارکنانی که شغل خود را از دست داده‌اند (Bennett, Martin, Bies, & Brockner, 1995) و هم در آن‌هایی که باقی مانده‌اند مشاهده شده است (Brockner, 1998).

علی‌رغم وجود این مسائل، رهبران سازمانی و مشاوران تحول اغلب مدل‌های ذهنی پیچیده‌ای را به کار می‌گیرند که بر جنبه‌های منطقی تحول تأکید دارند، که این مسأله به قیمت نادیده گرفتن نقش مهم بیان احساسات تمام می‌شود. همچنین این تصور در بین رهبران و مشاوران

تحول رایج است که «افرادی که در مقابل تحول مقاومت می‌کنند مشکل دارند و باید اصلاح شوند». با توجه به این مسائل، کارکنانی که با تحول سازمانی مواجه می‌شوند از ترس این‌که برچسب «مقاوم در برابر تحول» یا «کارمند نامناسب» به آن‌ها زده شود، از بروز احسا-ساتشان خودداری می‌نمایند (Bennett et al., 1995). حتی در برخی موارد مشاهده شده است که سازمان کارکنان را مجبور به بروز احساسات کاذبی می‌کند که مطابق احساسات واقعی آنان نیست و این مسأله یک ناسازگاری احساسی در آنان ایجاد می‌کند. مسلماً و به اعتقاد تمام پژوهشگران، در این حالت با سرکوب کردن احسا-سات کارمندان در بلندمدت، نتایج نامطلوبی هم برای فرد و هم برای سازمان به وجود خواهد آمد.

### کاربرد استعاره‌های نوین در بیان احساسات سازمانی

استعاره‌ها دارای ویژگی‌های منحصر به فردی نظیر فشردگی، جزیی‌نگر نبودن و انتقال احساسات خاص را دارا می‌باشند که با توجه به این ویژگی‌ها پژوهشگران معتقدند که مطالعه استعاره‌ها می‌تواند منجر به بینشی عمیق و روشن از فرهنگ و تجربیات سازمانی شود. اگر آن‌طور که ذکر شد، بیان احساسات یکی از عناصر مهم تحول سازمانی می‌باشد و موانع سازمانی مانع از بروز آن‌ها می‌شوند، پژوهشگران باید در جست‌وجوی روش‌های خلاقانه‌ای برای حل این مشکل باشند. در این راستا، مشاوران شروع به استفاده از تکنیک‌های ارزیابی جدیدی نظیر کلاژها، استعاره‌ها و داستان‌هایی کرده‌اند که روابط سمبلیک ذهنی را برای بروز احساسات به کار می‌برند. در این میان استعاره‌ها دارای نقش مهمی می-

باشند. این استعاره‌ها می‌توانند کلامی یا غیرکلامی (یک تصویر یا دست‌سازه سازمانی) باشند.

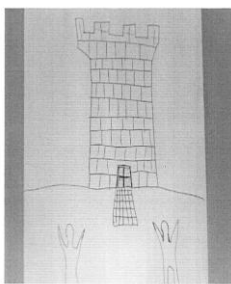
در مطالعه استعاره‌ها، اکثر پژوهشها در رابطه با استعاره‌های کلامی صورت گرفته‌اند، در صورتی‌که استعاره‌های بصری نظیر کلاژها، گرافها و تصاویر ساده می‌توانند عبور از موانع سازمانی ابراز احساسات را برای اعضای سازمان آسان‌تر کنند و دیدگاه عمیق‌تری از تجربیات سازمانی فراهم کنند (Barner, 2008). استفاده از این نوع استعاره‌ها به خصوص زمانی مهم خواهد بود که مسأله مطرح‌شده دارای بار احساسی زیادی باشد و شامل مسائلی باشد که صحبت کردن در موردشان مشکل می‌باشد (Meyerson, 1991).

استعاره‌ها علاوه بر تسهیل بروز احساسات، به اعضای سازمان کمک می‌کنند تا تحول سازمانی را بهتر تفسیر کنند و حس بهتری نسبت به آن داشته باشند. یافتن حس بهتر، ناشی از فرایند جست‌وجوی یک توضیح با معنا برای تحول سازمانی توسط کارکنان می‌باشد که این حس بر عملکرد آنان نیز تأثیر خواهد داشت. استعاره‌ها با وصل نمودن افکار، احساسات و باورهای مرتبط به یکدیگر، به کارکنان در مقابله با شرایط عدم اطمینان و ابهام ناشی از تحول سازمانی کمک می‌کنند.

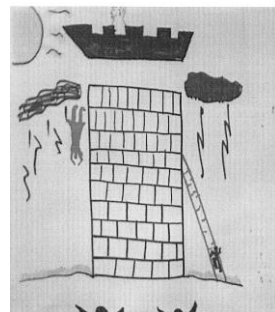
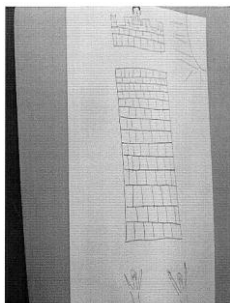
### معرفی یک موردکاوی در زمینه استعاره‌های بصری (برج تاریک)

نمونه‌ای از کاربرد استعاره‌های بصری را می‌توان در یک کارخانه بزرگ امریکایی مشاهده کرد (Barner, 2008) که گروه مدیریتش که بسیاری از اعضای آن توسط مدیرعامل جدید طی یک سال

اخیر منصوب شده بودند، قصد طراحی مجدد سازمان را داشتند. بخش منابع انسانی این کارخانه، برای ارزیابی واکنش کارکنان نسبت به تحولات صورت گرفته، از مشاورین خارجی کمک گرفت. روش ارزیابی به این صورت بود که 70 نفر از کارکنان انتخاب شده و به ده گروه هفت نفره تقسیم شدند که پنج گروه شامل مدیران و پنج گروه دیگر شامل کارکنان غیرمدیریتی بودند. در یک جلسه، مشاور از گروه‌های منتخب خواست تا تصورات و احساسات خود را نسبت به تحولات ترسیم کنند. شکل‌های 1 تا 3 نقاشی‌هایی را نشان می‌دهند که توسط یکی از گروه‌هایی که اعضای آن جزء مدیران نبودند، رسم شده‌اند (Barner, 2008).



شکل 1



شکل 3

همان‌طور که در شکل 1 دیده می‌شود، برجی که در مرکز تصویر قرار دارد، محل استقرار مدیران را نشان می‌دهد که به نظر سرد، سخت و دور از دسترس می‌آید و دو نفری که خارج از آن ایستاده‌اند نماینده کارکنان می‌باشند. در تصویر دوم هرچند وجود خورشید و فردی که در بالای برج به دیگران لبخند می‌زند به نظر مثبت می‌رسد، اما با کمی دقت می‌توان دید که بیشتر شعاع‌های خورشید متوجه فردی است که در بالای برج ایستاده و نماینده گروه مدیران می-



باشد. در این تصویر بخش بالایی برج کاملاً جدا شده و اثری از دروازه نیز دیده نمی‌شود. این بدان معناست که گروه مدیران کاملاً از سایر بخش‌های شرکت جدا می‌باشند. در تصویر سوم درحالی‌که در بالای برج، خورشید می‌درخشد، افراد پایین آن درگیر طوفان می‌باشند. از طرف دیگر نردبان نشان‌دهنده ارتقای شغلی می‌باشد که در واقع، فرد نشان‌داده شده نمی‌تواند از آن بالا برود. براساس توضیحات گروه مورد نظر تا قبل از ورود مدیرعامل جدید ارتقای کارکنان بر اساس تجربه و مهارتشان بوده است، ولی در حال حاضر افرادی که در رأس کار قرار می‌گیرند فاقد این خصوصیات می‌باشند. علاوه بر این، تصویر فردی که در حال سقوط از برج می‌باشد، نشان‌دهنده مدیران زنی می‌باشد که در طی یک سال اخیر از کار برکنار شده‌اند.

بر اساس نظرسنجی که پس از انجام پژوهشها از گروه‌های مورد نظر به عمل آمد، آنان اظهار داشتند که در کار با این تکنیک، راحت بوده‌اند و با پیشرفت پژوهشها، صحبت در رابطه با احساسشان ساده‌تر می‌شده است. طبق نظر آنها در انواع دیگر پژوهشها نظیر استفاده از پرسشنامه، مفید بودن پاسخها بستگی به نوع پرسشها دارد و در این روشها کارکنان نقشی در انتخاب پرسشها ندارند.

### **نتیجه‌گیری**

در این مقاله در ابتدا به جمع‌بندی مختصری از مطالب منتشرشده در مورد استعاره‌ها به منظور تسهیل فرایند تحول پرداخته شده است و سپس بنابر نظر نویسندگان، دو رویکرد نسبت به دیدگاه نوین کاربرد استعاره‌ها اتخاذ شده است. با توجه به آنچه در ادبیات پژوهش

مدیریت آمده است، استعاره‌ها در مراحل مختلف فرایند تحول می‌توانند مؤثر باشند و کار مدیران و مشاورانی که مجری فرایند تحول هستند را تسهیل کنند. در زمینه ارزیابی و شناخت احساسات کارکنان طی فرایند تحول، اغلب با توجه به برخی تفکرات قدیم نادرست و همچنین فرهنگ حاکم بر برخی سازمان‌ها، کارکنان در بروز احساسات خود نسبت به فرایند تحول با مشکلات متعددی مانند تنبیه و اخراج مواجه می‌شوند. ریشه همه این مشکلات این تفکر مدیریتی غالب می‌باشد که اگر فردی در مقابل تحولات مقاومت کند به جای توجیه باید اصلاح و تنبیه شود. در این زمینه استعاره‌ها هم به فرد کمک می‌کنند تا احساسات خود را بدون ترس از متهم شدن یا تنبیه بیان کند و هم به مدیر کمک می‌کنند که از نیات درونی افراد و کارکنان سازمانش آگاه شود و موانع تحول را یکی‌یکی به طور منطقی از سر راه بردارد. البته همان‌طور که گفته شد کاربرد مناسب استعاره‌ها در هر قسمت بسیار حائز اهمیت می‌باشد. به عنوان مثال در این بخش استعاره‌های تصویری مؤثرتر از استعاره‌های کلامی می‌باشند.

در مرحله کمک به درک فرایند تحول نیز، در صورتی‌که لزوم انجام هر تحول از طرف مجریان و ذینفعان به خوبی درک نشود، با مقاومت و کارشکنی افراد مواجه خواهیم شد. در این حالت هنر فرد تحول‌آفرین این است که بتواند شرایط پس از تحول را برای دیگران روشن کرده و با استفاده از استعاره‌های مناسب درونی یا بیرونی، وضعیت سازمان و کارکنان، قبل و بعد از تحول را روشن کند.

علاوه بر این، استعاره‌ها علاوه بر کمک به ابراز احساسات کارکنان و درک تحول از جانب

آن‌ها، می‌توانند زمینه‌ساز ایجاد برخی تحولات نیز باشند که این کار را به طرق مختلفی انجام می‌دهند. به عنوان مثال همان‌طور که پیش از این نیز ذکر شد، ما بسیاری از واقعیات دنیای اطراف خود را از طریق زبان و ارتباطات ساخته و درک می‌کنیم. استعاره‌ها دامنه زبان را گسترده کرده و آن را تغییر می‌دهند، از این رو باعث تغییر واقعیات اطراف نیز خواهند بود. از طرف دیگر وقتی استعاره‌ای فراگیر شود، باعث می‌شود که طرز فکر بسیاری از افراد نسبت به برخی مسائل تغییر کند که این تغییر تفکر منجر به تغییر رفتار آنان نیز خواهد شد.

از طرف دیگر اولین استعاره‌ها در زمینه تحول سازمانی، با دیدگاه عقلایی و سنتی به وجود آمدند که با گذشت زمان ناکارایی نسبی آن‌ها اثبات شد. در نتیجه پژوهشگران و مشاوران سازمان تدریجاً به سمت بیان دیدگاه‌های جدید به ایجاد استعاره‌ها و استفاده از آن‌ها در فرایند تحول سازمانی رو آوردند. اما همان‌طور که در متن نیز اشاره شد، به عقیده نویسندگان این مقاله این دیدگاه نوین را از دو زاویه می‌توان مورد بررسی قرار داد. از یک نقطه نظر، دیدگاه مدرن در تولید استعاره‌های جدید که هم‌خوانی بیشتری در تبیین و کمک به فرایند تحول سازمانی دارند تلاش کرده است. در این زمینه استعاره‌ها حالت زنده‌تری به خود گرفته‌اند و فضای مکانیکی و عقلایی حاکم بر آن‌ها ضعیف شده و یا به کلی از بین رفته است. از این نمونه استعاره‌ها می‌توان به دو استعاره سازمان به مثابه یک حیوان و استعاره موسیقی اشاره کرد. از نقطه نظر دیگر، دیدگاه نوین به جای ایجاد استعاره‌های جدید، تلاش در تشکیک در مقدمات

ایجاد استعاره‌ها و ایجاد زمینه‌های مناسب‌تر برای تولید استعاره‌ها دارد. به عنوان مثال از این نقطه نظر، برای بیان احساسات کارکنان در فرایند تغییر، چالش ما ایجاد یک استعاره کلامی نیست، بلکه چالش اصلی بر سر استفاده از استعاره‌های غیر کلامی به جای کلامی است.

علیرغم همه تلاش‌هایی که در خلال این پژوهش صورت گرفت، تا زمانی‌که کلیه منابع در نشریات معتبر علمی مورد مطالعه قرار نگیرند، بسیار محتمل است که عدم دسترسی به برخی از مقاله‌ها مرتبط، فضای نتیجه‌گیری را به سمتی سوق دهد که نمی‌توان با اطمینان بالایی آن را کامل تلقی نمود. به همین خاطر یکی از مهم‌ترین پیشنهادها برای پژوهش‌های آتی تکمیل مقاله‌های است که احتمالاً مورد بررسی قرار نگرفته‌اند. همچنین پرداختن به ایده‌های نهایی مقاله یعنی استفاده از استعاره‌های غیرکلامی می‌تواند ادامه خوبی برای پژوهش حاضر باشد.

پیشنهاد مهم دیگری بررسی کاربرد استعاره‌ها در مراحل چندگانه فرایند تحول سازمانی می‌باشد. به این معنی که مراحل فرایند تحول بنا بر یک مدل معتبر معرفی شده و بررسی شود که استعاره‌ها در تسهیل اجرای هر مرحله از مراحل چندگانه این مدل چه نقشی می‌توانند داشته باشند.

## پی‌نوشت‌ها

1. Haridimos Tsoukas
2. Tichy
3. Devanna
4. Judson
5. Spotnitz
6. Strebel

7. machine
8. rational actor

## منابع

- Abel, C. F., & Sementelli, A. J. (2005). Evolutionary critical theory metaphor and organizational change. *Journal of Management Development, 24*(5), 443-458.
- Akin, G., & Palmer, I. (2000). Putting metaphors to work for change in organizations. *Organizational Dynamics, 67*-77.
- Barner, R. (2008). The dark tower. *Journal of Organizational Change Management, 21*(1), 120-137.
- Bennett, N., Martin, C. L., Bies, R. J., & Brockner, J. (1995). Coping with a layoff: A longitudinal study of victims. *Journal of Management, 21*, 1025-1045.
- Brockner, J. (1998). The effects of work layoff on survivors' reactions: Research, theory, and practice. *Research in Organizational Behavior, 10*, 213-255.
- Carr, A. (1997). The learning organization. *Journal of Management Development, 16*(4), 224-231.
- Dreachslin, J. L., Kobrinski, E. J., & Passen, A. J. (1994). The boundary path of exchange: A new metaphor for leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 15*(6), 16-23.
- Gulick, L., & Urwick, L. (Eds.). (1937). *Papers on the science of administration*. New York: Columbia University Press.
- Johnston, W. J., & Hausman, A. (2006). Expanding the marriage metaphor in understanding long-term business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing, 21*(7), 446-452.
- Mantere, S., Sillince, J. A. A., & Härmäläinen, V. (2007). Music as a metaphor for organizational change. *Journal of Organizational Change Management, 20*(3), 447-459.
- Meyerson, D. E. (1991). *Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures: Reframing organizational culture*. London: Sage.
- Morgan, G. (1998). *Images of organization* (2nd ed.). London: Sage.
- Oswick, C., & Montgomery, J. (1999). Images of an organization: The use of metaphor in a multinational company. *Journal of Organizational Change Management, 12*(6), 501-523.
- Simon, H. (1945). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press.
- Sullivan, T. J. (2004). The viability of using various system theories to describe organizational change. *Journal of Educational*

*Administration*, 42(1), 43-54.

Szamosi, L. T., & Duxbury, L. (2001). Development of a measure to assess organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 184-201.

Taylor, F. (1997). *The principles of scientific management*. New York: W.W. Norton Co.

Tsoukas, H. (2005). Afterword: Why language matters in the analysis of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 18(1), 96-104.

Weber, M. (1968). *Economy and society*. Berkley, CA: University of California Press.

---

<sup>1</sup> Haridimos Tsoukas

2 Tichy

3 Devanna

4 Judson

5 Spotnitz

6 Strebel

7 machine

8 rational actor