

# استعاره‌های مدیریتی

جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی

تألیف: مسعود بینش

مقدمه:

دکتر غلامرضا خاکی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۰



سازمان مدیریت صنعتی  
انتشارات

تألیف: مسعود بینش

## استعاره‌های مدیریتی

جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی

ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

مستول اجرایی: مجید فاضل‌پا

آماده سازی: الهه توانا

چاپ نخست ۱۳۹۰ / شمارگان ۲۲۰۰ نسخه

لیتوگرافی: اسری

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۸۸۹۶-۹۰-۹ / ISBN: 978-964-8896-90-9

ناشر: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - تهران، خیابان ولی عصر، نیش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

www.bookstore.imi.ir

تلفن: ۲۲۰۴۳۰۰۵ داخلی ۳۶۴

مرکز پخش: پخش مهربان، تهران، خیابان انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، خیابان لبافی‌نژاد، پلاک ۱۸۹، تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵ - ۶

۳۵۰۰ تومان

|                     |   |                                                                                                        |
|---------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| سرشناسه             | : | بیش، مسعود، ۱۳۳۹ -                                                                                     |
| عنوان و نام پدیدآور | : | استماره‌های مدیریتی : جایگاه استعاره در زبان و نظریه‌های سازمانی/تالیف مسعود بیش ؛ مقدمه غلامرضا خاکی. |
| مشخصات نشر          | : | تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۰.                                                                     |
| مشخصات ظاهری        | : | ۱۳۶ص.                                                                                                  |
| شابک                | : | ۳۵۰۰۰ ریال 9-90-8896-978-978                                                                           |
| وضعیت فهرست نویسی   | : | فیا                                                                                                    |
| موضوع               | : | رفتار سازمانی -- مدیریت                                                                                |
| موضوع               | : | سازمان                                                                                                 |
| موضوع               | : | مدیریت                                                                                                 |
| موضوع               | : | فرهنگ سازمانی                                                                                          |
| شناسه افزوده        | : | خاکی، غلامرضا، ۱۳۳۲ - ، مقدمه نویسنده                                                                  |
| شناسه افزوده        | : | سازمان مدیریت صنعتی                                                                                    |
| رده بندی کنگره      | : | ۱۳۹۰ ۵الف ۹/۷ HD۵۸۸                                                                                    |
| رده بندی دیویی      | : | ۶۵۸/۴                                                                                                  |
| شماره کتابشناسی ملی | : | ۲۵۵۲۹۱۰                                                                                                |

## فهرست مطالب

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| مقدمه.....                                       | ۱۳ |
| پیشگفتار.....                                    | ۱۵ |
| بخش اول: زبان مجازی و تفکر استعاری.....          | ۱۹ |
| اهمیت زبان در مناسبات انسانی.....                | ۲۱ |
| زبان مجازی.....                                  | ۲۱ |
| استعاره، مهمترین صنعت ادبی.....                  | ۲۲ |
| تفکر استعاری.....                                | ۲۳ |
| نقش استعاره‌های سازمانی در نظریه‌های مدیریت..... | ۲۵ |
| پیشسازی مورگان در بحث استعاره‌های سازمانی.....   | ۲۶ |
| محدودیت استعاره‌ها.....                          | ۲۷ |
| بخش دوم: استعاره‌های مدیریتی.....                | ۲۹ |
| فصل اول: استعاره‌های مکانیکی.....                | ۳۱ |
| استعاره ماشین.....                               | ۳۳ |
| مبانی تاریخی و فکری مدل مکانیکی.....             | ۳۴ |
| ارتش، نمونه سازمان مکانیکی الگو.....             | ۳۶ |
| جنبه‌های مثبت نگاه مکانیکی به سازمان.....        | ۳۶ |
| جنبه‌های منفی نگاه مکانیکی به سازمان.....        | ۳۷ |
| فصل دوم: استعاره‌های ارگانیکی.....               | ۴۱ |
| استعاره موجود زنده.....                          | ۴۴ |
| استعاره منظر.....                                | ۴۶ |
| استعاره سلول.....                                | ۴۹ |

|    |                                       |
|----|---------------------------------------|
| ۵۱ | فصل سوم: استعاره‌های ورزشی.....       |
| ۵۳ | مقدمه.....                            |
| ۵۳ | استعاره فوتبال.....                   |
| ۵۴ | ۱. هویت تیمی.....                     |
| ۵۵ | ۲. تمرین کردن.....                    |
| ۵۵ | ۳. هماهنگی.....                       |
| ۵۶ | ۴. مربی و مربی‌گری.....               |
| ۵۷ | ۵. داشتن راهبرد.....                  |
| ۵۸ | ۶. عملگرایی.....                      |
| ۵۹ | ۷. داشتن شور و اشتیاق.....            |
| ۵۹ | ۸. اخلاق.....                         |
| ۶۰ | استعاره شطرنج.....                    |
| ۶۳ | فصل چهارم: استعاره‌های هنری.....      |
| ۶۵ | مقدمه.....                            |
| ۶۶ | استعاره موسیقی.....                   |
| ۶۶ | ۱. ارکستر سمفونی.....                 |
| ۶۷ | ۲. استعاره جاز.....                   |
| ۶۸ | ۳. استعاره آکاردئون.....              |
| ۶۹ | استعاره تئاتر.....                    |
| ۶۹ | استعاره کلاژ.....                     |
| ۷۰ | استعاره‌های هنری در تحول سازمانی..... |
| ۷۱ | ۱. فرم.....                           |
| ۷۱ | ۲. شدت صدا.....                       |
| ۷۱ | ۳. هارمونی.....                       |
| ۷۱ | ۴. ریتم.....                          |
| ۷۲ | ۵. جنس صدا.....                       |
| ۷۳ | فصل پنجم: استعاره‌های علمی.....       |
| ۷۵ | مقدمه.....                            |
| ۷۶ | استعاره ذره و موج.....                |

|          |                                              |
|----------|----------------------------------------------|
| ۷۷.....  | استعاره سازمان به عنوان سیستم انرژی.....     |
| ۷۸.....  | ایده‌ها به عنوان ذره.....                    |
| ۷۹.....  | ارزش‌ها به منزله موج.....                    |
| ۷۹.....  | $C^2$ : ایده‌ها ضرب در ارزش‌ها.....          |
| ۸۱.....  | فصل ششم: استعاره‌های فرهنگی.....             |
| ۸۳.....  | فرهنگ.....                                   |
| ۸۴.....  | فرهنگ سازمانی.....                           |
| ۸۴.....  | سازمان: نهادی اجتماعی و پدیده‌ای فرهنگی..... |
| ۸۵.....  | استعاره‌های فرهنگی.....                      |
| ۸۷.....  | چند استعاره غربی.....                        |
| ۸۷.....  | استعاره سازمان شبدری.....                    |
| ۹۰.....  | استعاره سازمان دوناتی.....                   |
| ۹۲.....  | استعاره پیل و پشه.....                       |
| ۹۳.....  | چند استعاره شرقی.....                        |
| ۹۴.....  | استعاره مدیر فیلسوف.....                     |
| ۹۵.....  | استعاره مدیریت شبانی و مدیریت باغبانی.....   |
| ۹۵.....  | استعاره مدیریت سرهنگی و مدیریت فرهنگی.....   |
| ۹۷.....  | فصل هفتم: استعاره‌های اسطوره‌ای.....         |
| ۹۹.....  | زنوس.....                                    |
| ۱۰۰..... | آپولو.....                                   |
| ۱۰۱..... | آتنا.....                                    |
| ۱۰۳..... | دیونیسوس.....                                |
| ۱۰۵..... | تفاوت‌ها و مقایسه خدایان.....                |
| ۱۰۶..... | تناسب فرهنگی.....                            |
| ۱۰۹..... | فصل هشتم: استعاره پرواز برای حوزه رهبری..... |
| ۱۱۱..... | مقدمه.....                                   |

- ۱۱۲ ..... نمونه غربی استعاره پرواز
- ۱۱۲ ..... جیمز بلاسکو
- ۱۱۲ ..... سیر و سفر بلاسکو
- ۱۱۳ ..... حقایق تلخ
- ۱۱۴ ..... استعاره بوفالو و غاز
- ۱۱۵ ..... سازمان‌های بوفالویی و سازمان‌های غازی
- ۱۱۶ ..... چند نکته سازمانی از نگاه بلاسکو
- ۱۱۷ ..... مروری بر کتاب پرواز بوفالوها
- ۱۲۰ ..... استعاره ققنوس
- ۱۲۱ ..... نمونه شرقی استعاره پرواز
- ۱۲۱ ..... منطق الطیر عطار
- ۱۲۱ ..... روایت سلوک انسانی
- ۱۲۲ ..... فرایند تحول سازمانی برگرفته از قصه مرغان
- ۱۳۵ ..... منابع

# به نام خداوند جان و خرد

## سخن ناشر

از زمان نوشتن کتاب «اصول مدیریت علمی» فردریک تیلور، صدسال می گذرد. در این یک قرن، نظریه‌های مدیریت و سازمان به تناسب شرایط اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، فکری و تحت تاثیر و نفوذ حوزه‌های علمی نظیر روان‌شناسی، جامعه‌شناسی، اقتصاد و حتی علوم تجربی، تغییرات بسیاری داشته است. زبان نیز محدوده‌ای وسیع‌تر را برای بیان اندیشه‌های انسان در حوزه مدیریت و سازمان به کار گرفته است. یکی از بارزترین و مهم‌ترین تغییرات، استفاده از استعاره‌ها در این زمینه است، به گونه‌ای که نشان می‌دهد هم زبان دگرگون شده و هم نوعی تفکر جدید به حوزه مدیریت و سازمان از این طریق وارد شده است.

کتاب «استعاره‌های مدیریتی»، جایگاه استعاره را در زبان و نظریه‌های سازمانی شرح می‌دهد و استعاره‌های راه‌یافته به حوزه مدیریت و سازمان را در زمینه‌های گوناگون برمی‌شمرد. خواننده با مطالعه کتاب، ضمن آشنایی با زبانی جدید که در نظریه‌های سازمان شکل گرفته، به ابعاد تفکر استعاری که در استعاره‌های شرقی و غربی بهفته است پی می‌برد و دریچه‌ای تازه برای نگاه به دنیای پر رمز و راز مدیریت پیش روی خود می‌بیند.

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

## مقدمه

### کهکشان استعاره‌ها

"چرخش زبانی" در دهه‌های اخیر، موجب توجه روزافزون به اهمیت "زبان" در شکل‌گیری معرفت شده است. تعریف متداول دانش به عنوان "باور صادق موجه"، دچار تحول مفهومی شده است. این تحول بازتاب به کارگیری ابزارهای جدید در پژوهش‌های علمی است. هر چه می‌گذرد آشکار می‌گردد که روش‌های تحقیق کمی، قادر به بازنمایی تمامیت واقعیت نیستند و تفکیک روش‌شناسی و پدیده دلیلی، فیلسوف آلمانی در قرن نوزدهم معنادارتر می‌شود. او می‌گفت:

"متن‌ها، بیان‌های کلامی، هنر و کشف‌های انسانی، بیان‌های معنی‌داری هستند که "محتوای ذهنی"، نیات و مقصدهائی دارند که باید فهمیده شود".

در چارچوب سخن‌هایی این‌گونه، آرام آرام نبرد میان "بین" در علوم طبیعی و "فهم" در علوم انسانی آغاز گردید. فیلسوفان علم "قاره‌ای" بر این باورند که رفتارهای آدمی را با تفکیک دکارتی میان سوژه و ابژه نمی‌توان درک کرد، بلکه انسان موجودیتی تاریخی است که در جهان است و نمی‌تواند از آن خارج شود، بنابراین باید او را فهمید.

در پرتو چنین تأکیدی، رویکردهای هرمنوتیکی به حوزه علوم اجتماعی رخنه کردند و علم مدیریت نیز از آن متأثر شد. نظریه‌پردازان پست‌مدرن تلاش کردند تا بحث‌های نشانه‌شناسی - زبان‌شناسی را در نظریه‌های سازمان و مدیریت وارد کنند و این جریان، همچنان ادامه دارد. این روند تا آنجا پیش رفته است که پاره‌ای، سبک رهبری مدیران را به عنوان خوانش "متن" (text) سازمان، توسط آن قلمداد می‌کنند. پیداست با مطرح شدن زبان، به عنوان "خانه وجود انسان"، اجزای زبان همچون استعاره‌های زبانی از اهمیتی جدی برخوردار شدند و قدرت زبان را در "فهم" تجربه‌های سازمانی وسعت بخشیدند.



بخش مهمی از ارتباط کلامی انسان را استعاره (metaphor) تشکیل می‌دهد. استعاره‌ها به قدری طبیعی و خودانگیخته به زندگی ما وارد می‌شوند که ممکن است در عمل، توجه ما را

به خود جلب نکنند و مانند بسیاری از پدیده‌ها و فرایندهای زیستی - روانی و ارتباطی دیگر، ساده و بی‌نیاز از توصیف و تبیین جلوه کنند، اما در روزگار ما دیگر استعاره‌ها موضوع مطالعات ادبی و فلسفی نیست، بلکه بسیاری از رشته‌های علمی به بررسی آن پرداخته و آن را به کار گرفته‌اند. در این میان، مدیریت نیز به عنوان یک علم که بر تحول سازمان در مسیر بهره‌وری تمرکز دارد از استعاره‌ها استفاده کرده است؛ که نمونه‌هایی از آنها را دوست ارجمند آقای مهندس مسعود بینش در کتاب حاضر ارائه کرده‌اند. استعاره‌ها در سیری تاریخی در علم مدیریت پدیدار شده‌اند و پاره‌ای از آنها اکنون در میان مدیران کاربرد ندارند؛ برای مثال، استعاره‌ای چون "سازمان به عنوان ماشین" که توسط تیلور به کار رفت.

\*\*\*

فرهنگ چندلایه ما ایرانیان، آکنده از نمادها، رمزها و نشانه‌هایی است که برای یک نظریه‌پرداز خلاق می‌تواند دستمایه استعاره‌سازی نوآورانه برای توسعه فهم مدیران ایرانی باشد. مهندس بینش، در کتاب ارزشمند حاضر تلاش کرده‌است تا با معرفی و تشریح استعاره‌های متداول در علم مدیریت، نشان دهد که در متون فعلی مدیریت، که اندیشه‌های نوین را به نمایش می‌گذارند، تحولی رمان‌مانند رخ داده است. بدین گونه به ما ایرانیان توصیه کرده است که از لایه‌لای آثار گران قدر نیاکانمان، استعاره‌هایی را بازیابیم و با کمک آنها فرهنگ مدیریتی کشور را توسعه دهیم؛ شاید به فهمی جدید دست یابیم.

تلاش‌های آقای بینش در چند سال اخیر برای غنی‌سازی دانش مدیریت، بویژه در حوزه منابع انسانی، شایسته ارزش‌گذاری است، چرا که قلم‌زنان جدی که در حوزه اجرا هم دستی داشته باشند، از سرمایه‌های راستین یک نظام فکری مدیریتی هستند و ایشان از این زمره‌اند.

مطالعه و بررسی انتقادی این کتاب که حاصل "شعور و شور" مولف محترم آن است برای هر ایرانی خواهان تعالی تفکر مدیریتی کشور خویش، ضرورتی انکارناپذیر است.

"دستان بی‌رعشه باد"

غلامرضا خاکی

## پیشگفتار

در دهه‌های اخیر، متفکران و فیلسوفان به مقوله زبان و نقش وسیع و عمیق آن در حوزه تفکر انسان بسیار توجه کرده‌اند. امروزه واضح است که تاثیر زبان بسی بیشتر از واسطه بودن صرف برای انتقال مفاهیم و افکار بین انسان‌هاست و زبان، عاملی مهم در چگونگی اندیشه و توسعه ادراک به‌شمار می‌رود. استعاره به ظاهر یکی از صنایع ادبی است که در کنار تمثیل، تشبیه، کنایه و دیگر صنایع ادبی در علم معانی، بیان و بدیع بحث و بررسی می‌شود، در حالی که استعاره صرفاً آرایش سخنان ادبی نیست و نوعی دیدگاه و روش تفکر است. استعاره، ابزاری است که با ساده‌سازی موضوع، درک مفاهیم و پدیده‌های ناشناخته و پیچیده را آسان می‌کند. استعاره شکلی خلاقانه برای مفهوم‌پردازی است. از این رو، اندیشمندان حوزه مدیریت معتقدند در بن هر نظریه سازمانی و مدیریتی، استعاره یا استعاره‌هایی نهفته است که از همان ابتدا در ذهن واضع نظریه‌پرداز بوده است. تنوع نظریه‌های مدیریتی و سازمان به تنوع و تشتت استعاره‌های به کار گرفته شده برای تبیین آنها بازمی‌گردد. استعاره‌های گوناگونی که در حوزه‌های علمی، صنعتی، زیستی، هنری، ورزشی، اسطوره‌ای، اجتماعی و فرهنگی پدید آمده‌اند نمایانگر نقش و تاثیر متقابل استعاره‌های مدیریتی و نظریه‌های مدیریت و سازمان می‌باشند.

امروزه تنوع و گستردگی دانش، استعاره‌های جدیدی را پدید آورده است. راه‌یابی مفاهیم اقتصادی، فیزیولوژیک، جامعه‌شناسی، روانشناسی، علوم نظامی، بیولوژیک، قانون، سیاست و ادبیات در استعاره‌ها و نظریه‌های مدیریت و سازمان به همین دلیل است. پس از مورگان، که با استعاره‌های هشت‌گانه خودپیش‌تاز به کارگیری و تبیین نقش استعاره در ساخت حیات سازمان بود، استعاره‌های زیادی در حوزه نظریه‌های سازمانی (OT)، رفتار سازمانی (OB)، ارتباطات سازمانی (OC) و توسعه سازمانی (OD) مطرح شدند. استعاره‌هایی براساس موقعیت‌های نظامی یا ورزشی به وجود آمد و سازمان به تیم فوتبال تشبیه شد. اصطلاح مربی و مربی‌گری از ورزش به مدیریت راه یافت و حرکات سازمانی با حرکات صفحه شطرنج مقایسه شد. نبرد برای استعدادها زبانه‌زد متولیان منابع انسانی سازمان‌ها شده و سازمان‌ها به رایانه و شبکه تشبیه شدند.

گروهی، سازمان را به مثابه اشخاص، گروه‌ها، خانواده‌ها و یا یک دودمان خانوادگی تلقی کردند. از دنیای هنر نیز استعاره‌هایی به حوزه مدیریت و سازمان وارد شد. سازمان به ارکستر تشبیه و ویژگی‌های نقش رهبر ارکستر برای رهبر سازمان در نظر گرفته شد. افرادی از استعاره نقاشی و تفاوت‌ها در مدل‌های نقاشی برای درک شکل‌ها، مفاهیم و پدیده‌های مختلف سازمانی و توضیح دو نوع تفکر واقع‌گرا و تغییرگرا در مطالعات سازمانی بهره جستند. استعاره‌های راه، سفر، قایق، چتر، غلاف، گیاهانی مانند شبدر، حیواناتی مانند آفتاب‌پرست، غاز و بوفالو، مفاهیم ریاضی نظیر انتگرال، مفاهیم فیزیکی مانند نور و کوانتوم به معرکه آرا و نظریه‌های سازمانی راه پیدا کرد. از نمادها، نشانه‌ها و داستان‌هایی نظیر قورت دادن قورباغه، گم شدن پنیر، استراتژی اقیانوس آبی، آب شدن جزیره یخی، تشویق کوسه‌های قاتل و شرکت تعاونی حیوانات و ... به خوبی برای تبیین مفاهیم سازمانی بهره گرفته شد.

در ایران نیز اندیشمندان، مدیران و استادانی چند در این راه همت گماشتند و در عرضه نمادها، نشانه‌ها، داستان‌ها و استعاره‌های ایرانی برای درک بهتر و بومی‌تر مفاهیم متنوع سازمانی، کوشش بسیار ورزیدند. زنده‌باد مجیبی *کاشانی* "هفت سین آراستگی" را جایگزین "پنج اس" کرد. شیوه مدیریت باغبانی را با مدیریت شبانی مقایسه کرده و از استعاره‌های مدیریت فرهنگی به جای مدیریت سرهنگی و نظایر آن در تبیین جنبه‌های مختلف رفتار سازمانی، بهره برد. استاد دکتر غلامرضا خاکی نیز با اندامی ابتکاری و با تحقیق، تتبع و تدبر در یکی از متون کهن شعر فارسی، یعنی منطق‌الطیر عطار، استعاره "همبالی" را برای "شیوه رهبری ایرانی" برگزید و آموزه‌هایی از سبک رهبری هدهد در آن کتاب به دست داد ...

آنچه در این کتاب ارائه شده، کاوشی است در زمینه کارکردهای "زبان جدید مدیریت"، که از حالت کلاسیک و صریح و یک‌بعدی فاصله گرفته و به وادی استفاده از استعاره‌ها روی آورده است. این زبان جدید، بیانگر تفکر جدید در حوزه مدیریت و سازمان است. تفکر استعاری، زبان مجازی و مبهم و چندبعدی را می‌طلبد که بتواند پیچیدگی‌های موضوع را هر چه بهتر و بیشتر مشخص و بیان کند.

کتاب در دو بخش سامان داده شده است. بخش اول به بیان مجازی و تفکر استعاری می‌پردازد و نقش استعاره‌های سازمانی در نظریه‌های مدیریت و سازمان را توضیح می‌دهد. بخش دوم، استعاره‌های مختلف مدیریتی را در حوزه‌های مکانیکی، ارگانیکی، ورزشی، هنری، علمی، فرهنگی، اسطوره‌ای و رهبری تبیین و ۲۶ استعاره غربی و شرقی را بررسی می‌کند.

استاد ارجمند، آقای دکتر غلامرضا خاکی از سر لطف و بزرگواری، متن کتاب را ملاحظه و نکات مفیدی را در مورد تنظیم بهتر آن ارائه کردند و مقدمه کوتاه و گویایی نیز بر کتاب نوشتند. اگر مایه‌ای از فایده و لطافت در کتاب به چشم خواننده و در صید او می‌آید، ایشان در آن شریکند و اگر کاستی مشاهده می‌شود به نویسنده بازمی‌گردد. از آقایی دکتر خاکی بسیار سپاسگزارم و دوام توفیقات ایشان را آرزو می‌کنم.

از مسئولان و دست‌اندرکاران انتشارات سازمان مدیریت صنعتی نیز که اسباب نشر کتاب را فراهم کردند قدردانی می‌کنم.

مسعود بینش

مهر ماه ۱۳۹۰