



## فیل

# در اتاق تاریک مدیران

الهه باقری، دانشجوی دکترای امور فرهنگی

مردان کور و فیل در ارتباط با سازمان را می‌توان در ارائه نگاه‌ها و نظریه‌های متفاوت سازمانی دید. همان‌طور که مردان نابینا هر کدام با لمس بخشی از پیکر فیل، درک متفاوتی از فیل

تنوع نگاه‌های چندگانه و ...، استعارهٔ مردان کور و فیل را در ارتباط با سازمان بیان کرده‌اند که از جمله استفاده‌های آن می‌توان به این موارد اشاره کرد: مهم‌ترین وجه نشان‌دهندهٔ استعارهٔ

داستان «فیل و مردان نابینا» یا «فیل و کوران» داستانی است تمثیلی و عارفانه که برای روشن کردن نقص کشف حسی به آن استشهد شده است. نظریه‌پردازان سازمان نیز با اذعان به پیچیدگی سازمان،

حاصل می‌کنند، نظریه‌پردازان سازمان نیز هر کدام به‌واسطهٔ مواجهه‌شدن با پدیدهٔ بزرگی همچون سازمان، مانند فردی نابینا از درک همهٔ ابعاد ناتوان‌اند و توانایی نگاه کل‌نگرانه را ندارند. در واقع، هر نظریه‌پرداز نگاهی را شکل و ارائه می‌دهد که حاوی اطلاعاتی دربارهٔ سازمان است، اما هیچ‌کدام کامل نیست. به عبارت دیگر، هر کدام نقشی را نیز دربردارد.

از طرف دیگر، این نظریه‌پردازان برای شناخت سازمان از ابزار و تجهیزاتی استفاده می‌کنند که خود این ابزار مانع آگاهی آن‌ها از سازمان به شیوه‌ای کل‌نگرانه یا جامع و فراگیر می‌شود. در نتیجه، آن‌ها نگاه‌هایی را شکل می‌دهند که برخی اطلاعات در مورد سازمان را دربر دارد، اما هر کدام به شیوهٔ خود ناقص‌اند. فقط زمانی که این نگاه‌های متعدد را با هم در نظر می‌گیرید، حجم مشکلاتی را که در زمان مطالعهٔ سازمان با آن‌ها مواجهید، احساس می‌کنید (جو هج، ۱۳۹۶).

با وجود این، در شرایطی که برای درک سازمان به‌عنوان یک پدیده، به نگاهی کل‌گرا نیاز است، علم سنتی برای بررسی و شناخت سازمان نیازمند تجزیه‌گرایی است. در حالی که سازمان پدیده‌ای چندوجهی است که تقلیل آن به یک یا چند جنبه از آن خطاست. با این دیدگاه علم سنتی برای شناخت پدیدهٔ چندوجهی سازمان کافی و مناسب نیست. بر همین مبنا عجیب نیست اگر بگوییم که برای شناخت سازمان بدل دیگری غیر از تجزیه‌گرایی وجود دارد و آن، روش کل‌گرایی است.

نگاه سیستمی با استفاده از روش کل‌گرایی در پی فائق آمدن بر این نقیصه در بررسی علمی سازمان است. به‌عنوان یک تعریف ساده می‌توان گفت که سیستم یک کل در هم تنیده است که کارکرد آن به اجزایش و تعاملات بین آن اجزا وابسته است (جکسون، ۱۳۹۷). در تعریفی دیگر، سیستم چیزی مرکب از بخش‌های مرتبط به هم دانسته شده است (جو هج، ۱۳۹۶). کل‌گرایی سیستم را چیزی بیش از اجزای متشکلهٔ آن می‌داند. این روش البته به اجزا و به‌ویژه به شبکهٔ ارتباطات بین اجزا هم توجه دارد، اما بیشترین تأکیدش بر شناخت چگونگی تأثیر اجزا بر پیدایش و پایداری پدیدهٔ جدیدی است که کل نام گرفته است (جکسون، ۱۳۹۷).

از دیگر وجوه استفاده از این استعاره در ارتباط با سازمان می‌توان به نوع متفاوت سبک‌ها و روش‌های مدیریتی و تصمیم‌گیری در سازمان‌ها، به دلیل پیچیدگی سازمان، اشاره کرد. همان‌طور که مردان نابینا با لمس فیل هر کدام توصیف خاصی از آن داشتند، پیچیدگی سازمان نیز باعث شده است که مدیران به‌طور کامل سازمان را نشانند و هر مدیر با توجه به شناختی که از سازمان پیدا کرده است، نوع مدیریت خود را اعمال کند و بر همین اساس تصمیمات را در سازمان اتخاذ کند. از این‌رو نمی‌توان مدیری را نام برد که صددرصد در مدیریتش به موفقیت رسیده باشد، چرا که هیچ مدیری قادر به شناخت و درک تمام ابعاد سازمان نیست.

از دیگر وجوه استفاده از این استعاره در مقیاس خرد و درون‌سازمانی، بررسی و ارزیابی سازمان‌های پروژه‌محور است. برای نمونه، وقتی در سازمان پروژه‌محور می‌خواهید پروژه‌های را بسنجید، ممکن است واحد برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، گزارش ۶۰ درصد پیشرفت برنامه‌ای و ۴۰ درصد پیشرفت فیزیکی را بدهد و اعلام کند که پروژه از برنامهٔ زمان‌بندی عقب است و وضعیت خوبی ندارد. اما در همین حال، ممکن است واحد کنترل هزینه از وضعیت خوب پروژه خبر بدهد، واحد مالی پروژه را از نظر دفاتر حسابداری زبان‌ده بداند و ... در هر صورت، هر کس از جنبهٔ خودش دربارهٔ پروژه نظر می‌دهد.

اما ارزیابی و سنجش پروژه باید با در نظر گرفتن همهٔ جنبه‌ها، از جمله زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، و ... حتی ارتباطات و ذی‌نفعان مورد بررسی قرار گیرد. تا زمانی که اطلاعات همه‌جانبهٔ کافی و صحیح از وضعیت پروژه در دست نباشد، شناخت پروژه میسر نمی‌شود و اظهار نظر و تصمیم‌گیری در مورد موفقیت یا شکست آن امکان‌پذیر نخواهد بود (شریفی، ۱۳۹۵).

#### منابع

۱. جو هج، ماری (۱۳۹۶). نظریهٔ سازمان مدرن، نمادین تفسیری و پست‌مدرن. ترجمهٔ حسن دانائی‌فرد. مهربان، تهران.
۲. جکسون، م. (۱۳۹۷). تفکر سیستمی (کل‌گرایی خلاق برای مدیران). ترجمهٔ محمد شریعتی. سازمان مدیریت صنعتی، تهران.
۳. شریفی، احمد (۱۳۹۵). آیا پروژه‌های سازمانتان، شما را به یاد داستان «پنج مرد نابینا و یک فیل» نمی‌اندازد؟ سایت Sharifiz.com
- ۴.