

## نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی: نقدی بر پزشکی‌کردن مدیریت<sup>۱</sup>

مایکل هولم کویست

مترجم: رضا امیدی\*

### ۱. مسائل نهادینه‌سازی

چگونه یک سازمان رفاهی، به نهادی رسمی تبدیل می‌شود و به تدریج موجودیتی می‌یابد که دنیایی متعلق به خود دارد و حفظ این موجودیت، از اهداف تأسیس آن مهم‌تر می‌شود؟ ادبیات نظری گسترده‌ای درباره نهادینه‌سازی سازمانی وجود دارد که برخی از آن‌ها نیز بر حوزه رفاه اجتماعی تمرکز دارند. این ادبیات، پرسش‌های اساسی را می‌پروراند و بینش‌هایی را پیش رو قرار می‌دهد. در این مطالعه، ضرورت بازنگری درباره شناخت عمومی از نهادینه‌سازی نظام‌مند و به‌ویژه نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی مطرح می‌شود. این بازبینی، بر این نگرش مبتنی است که سازمان‌های رفاه اجتماعی در محیط خود، با هیچ‌گونه نیازهای عینی انطباق ندارند، بلکه به‌واسطه «پزشکی‌کردن مدیریت» تشخیص یافته‌اند. این نگاه، ابزار بهتری برای تحلیل چگونگی پدیدآمدن نهادهای رسمی، در اختیار قرار می‌دهد.

در ابتدا لازم است برخی تعاریف ضروری درباره مفاهیم «فرد»، «سازمان» و «محیط» مرور شوند.

در این متن، منظور از سازمان، «سازمان رسمی» است؛ سازمانی شامل طرح‌ها، رویه‌ها،

---

۱. متن حاضر، ترجمه و تلخیصی از سه فصل اول کتاب «نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی: مطالعه‌ای درباره پزشکی‌کردن

مدیریت» است:

The institutionalization of social welfare: a study of medicalizing management (2008) Mikael Holmqvist, New York: Routledge.

\* عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی گروه تعاون و رفاه اجتماعی.

قوانین، دستورالعمل‌ها و برنامه‌های رسمی برای تولید، رهبری و اداره رفتاری که به‌طور مشترک به‌وسیله دو یا چند نفر مدیریت می‌شود. همچنین منظور از «رفتار»، عبارت است از تغییرات وضع وجودی یا نگرش‌های انسان که می‌تواند به‌عنوان تحولات یا کنش‌های مرتبط با یک محیط خاص توصیف شود. از این‌رو رفتار پدیده‌ای ارتباطی است. برای ایجاد کنش انسانی هماهنگ، باید اشکالی از اتصال میان انسان‌ها وجود داشته باشد. بر این اساس:

سازمان رسمی معطوف است به شیوه‌های رسمی که در قالب آن، رفتار انسان به‌طور اجتماعی سازمان‌دهی می‌شود؛ یعنی قواعد مشاهده‌شده در رفتار مردم که به‌سبب شرایط رسمی شکل می‌گیرد، نه براساس ویژگی‌های فیزیولوژیک و روان‌شناسانه افراد (بلو و اسکات، ۱۹۶۷: ۷۷).

سازمان، ترکیبی از کنش‌های متقابل اجتماعی افراد و مبتنی بر این واقعیت است که «وجود یا ضرورت وجود سازمان، نتیجه باوری است که در واکنش افراد مختلف شکل گرفته است». تنها رفتار انسانی وجود دارد. اگر کسی در جست‌وجوی یک سازمان است، تنها می‌تواند آن را به‌واسطه مشاهده زمینه‌ای رفتارهای انسانی در تجربه‌های فردی بیابد. هنگامی که وقتی از سازمان فعال بحث می‌شود، منظور رفتارهای درهم‌تنیده انسان مبتنی بر تجربه مشترک انسانی است؛ یعنی رفتارهای فردی که به تجربه رفتارهای پرتکرار دیگران نزدیک شده‌اند (مارچ و سیمون، ۱۹۹۳: ۱۰۴؛ پففر و سالانچک، ۲۰۰۳: ۳۱؛ ویک، ۱۹۶۹: ۴۶). رفتار یک سازمان، به‌طور مستقیم به ویژگی‌های فردی و شرایط شخصی بستگی ندارد، بلکه به رفتار تجربی فردی بستگی دارد که به شیوه‌ای خاص شکل گرفته، مسلط شده و کنترل یافته است. نکته مفهومی این دیدگاه این است که این گوشت و خون افراد نیست که سازمان‌ها را تشکیل می‌دهد، بلکه رفتار تجربی انسان است. درجه کنش متقابل (مانند درجه پیوند رفتاری)، محدوده سازمان را تعیین می‌کند و اینکه در مقابل، به چه چیزی باید به‌عنوان «محیط» توجه شود (سیمون، ۱۹۹۶؛ استینکامب، ۱۹۶۸). اینکه آیا یک کنشگر، بخشی از یک سازمان خاص یا

بخشی از محیطش است یا نه، نه به نوع، بلکه به درجهٔ کنش بستگی دارد. «در جایی که دو سیستم (سازمان و محیط) معمولاً متغیرهای ارتباطی کم یا متغیرهای مشترک ضعیفی دارند، آن‌ها از یکدیگر مستقل هستند» (ویک، ۱۹۷۶: ۳). براساس این نگاه مشابه، یک سازمان تنها رفتارهای درهم تنیدهٔ انسانی است و در این دامنه، «محیط» یک سازمان، از رفتارهای پیوندی آزادانهٔ انسانی ساخته شده است.

### مسئله تئوریک تحقیق

این ایده که یک سازمان پس از تأسیس، به تدریج تغییر ماهیت داده و اهدافی جدای از اهداف اولیه را در اولویت قرار می‌دهد، ابتدا به وسیلهٔ ماکس وبر (۱۹۷۸: ۷۱-۶۹) مفهوم‌سازی و پس از آن به عنوان یک چهارچوب مبنایی برای تحلیل نهادینه‌سازی نظام‌مند، به کار گرفته شد. گرایش توسعه‌طلبانه، مشخصهٔ همهٔ سازمان‌هاست. سازمان در ابتدا به عنوان ابزاری برای تحقق ایده‌ها، اهداف و مقاصد معین و در نهایت برای «خودش» ارزشمند می‌شود. این پدیدهٔ نهادینه‌سازی، برجسته بوده، در کانون توجه بسیاری از تئوری‌پردازی‌های مهم حوزهٔ سازمان‌ها قرار داشته است (نظیر کلارک، ۱۹۵۶؛ اسکات، ۱۹۶۹؛ سلزنیک، ۱۹۴۹). در ادامه، برخی تعاریف از نهادینه‌سازی ارائه می‌شود:

نهادینه‌سازی شامل به خود گرفتن ارزش‌ها، شیوه‌های اجرا و باور اهمیت ذاتی آن‌هاست [این ارزش‌ها و شیوه‌ها]. بر این اساس است که خودنگهداری، به اصلی‌ترین عامل بقای سازمانی و چالشی برای حفظ منحصر به فردی گروه در مواجهه با مسائل جدید و شرایط تغییر یافته تبدیل می‌شود (سلزنیک، ۱۹۹۱: ۴۲).

نهادینه‌سازی شامل فرایندهایی است که به واسطهٔ آن، تعهدات یا فعالیت‌های اجتماعی، شرایط قاعده‌مندی در اندیشه و کنش اجتماعی پیدا می‌کند (میر و روان، ۱۹۹۱: ۴۲).

مطالعات زیادی درباره جایگزینی اهداف سازمانی، کنار نهادن ایده‌های اولیه و انحراف از اهداف حیاتی به‌عنوان نمونه‌های نهادینه‌سازی انجام شده است (نگاه کنید به پرو، ۱۹۷۹: ۱۷۷). پیام اصلی در این ادبیات نظری این است که «سازمان اهدافش را برای بقا و رشد، زیر پا می‌گذارد» (پرو، ۱۹۷۹: ۱۸۲). خودنگهداری و توسعه سازمانی، نتایج اولیه نهادینه‌سازی‌اند. نهادینه‌سازی، با رسمی‌سازی، یکنواخت‌سازی، پالایش و عادت، توصیف می‌شود و به افزایش دوام و مقبولیت سازمان می‌انجامد. ویر در ایده‌هایش درباره بوروکراسی و فرایند بوروکراتیزه‌شدن، بیان می‌کند:

«وقتی بوروکراسی در میان ساختارهای اجتماعی کاملاً جا بیفتند، دیگر به راحتی از بین نمی‌رود... در جایی که مدیریت، کاملاً بوروکراتیزه شده باشد، نظام حاصل شده، عملاً فناپذیر است» (ویر، ۱۹۷۸: ۹۸۷).

براساس نظر ویر، عضو واقعی بوروکراسی، «به فعالیتش در حیات اقتصادی و ایدئولوژیکش زنجیر شده است» (ویر، ۱۹۷۸: ۹۸۸)؛ بنابراین حتی بوروکراسی به‌عنوان منطقی‌ترین ارگانیزم، به یک نهاد تبدیل می‌شود؛ بدین معنا که با دوام‌ترین ویژگی حیات اجتماعی به‌وسیله بشر، رفتار خاصی را به شیوه‌ای پیچیده از طریق تجربه مشترک، بازتولید می‌کند.

فرایندی که سازمان‌ها را به‌طور مستقیم با ارزش‌هایی فراتر از ملزومات فنی برانگیخته می‌کند (سلزنیک، ۱۹۴۸: ۱۵۱-۱۵۲)، باعث ایجاد تعهد و وفاداری در میان اعضای سازمان برای فرایند نهادینه‌سازی می‌شود. عجیب نیست که مفاهیم «نهاد مطلق»<sup>۱</sup> (گافمن، ۱۹۶۱) یا «توتالیتاریزم» (آرند، ۱۹۶۸)، اغلب برای توصیف این پدیده مورد استفاده قرار می‌گیرند. پرو (۱۹۷۹: ۱۸۶) استدلال می‌کند که در سازمان‌های نهادینه‌شده، «مردم زندگی‌شان را حول آن‌ها می‌سازند، با آن‌ها هویت می‌گیرند، به آن‌ها وابسته می‌شوند و همچنین به‌طور هم‌زمان به‌وسیله

---

1. Total institution

بازتولید قوانین و مراحل مسلط، با نهادینه‌سازی پیشین همکاری دارند» (گیدنز، ۱۹۸۴: ۱۶-۳۴). نهادینه‌سازی می‌تواند به‌عنوان فرایند ترغیب افراد برای متعهدشدن کامل به یک سازمان توصیف شود، همچنین به‌طور هم‌زمان آن‌ها را تحت کنترل کامل سازمان قرار دهد. یک سازمان نهادینه‌شده، به‌خودی‌خود موضوع دشواری برای بحث است، زیرا برای خود ارزش ذاتی قائل است و به دلیل غیرقابل رؤیت بودن ممکن است برای بسیاری از اعضا به‌واسطه انطباقشان با ارزش‌ها و ایده‌های اصلی سازمان، غیرقابل درک باشد.

گاهی در ادبیات نظری، میان «نهادینه‌سازی جدید» و «نهادینه‌سازی قدیم» در تحلیل سازمانی تمایز وجود دارد که تفاوت‌های میان آن‌ها قابل توجه به نظر می‌رسد (نظیر دی‌مجیو و پاول، ۱۹۹۱ا: ۱۱-۱۵). در مقابل، برخی دیگر استدلال می‌کنند که ایده‌های نهادینه‌سازی جدید «هرچند که تأکیدها و نگرش‌های جدیدی ارائه می‌کند، اما تفاوت عمیقی نسبت به گذشته نشان نمی‌دهد» (اسکات، ۱۹۹۵: ۲۴). تفاوت اصلی میان رویکردهای «قدیم» و «جدید» در تحلیل سازمانی نهادینه‌سازی، در ظاهر با مفهوم‌سازی نهادینه‌سازی پیوندی ندارد، ولی در مقابل، در سطح تحلیل، تفاوت‌هایی وجود دارد: اینکه چه چیزی در سازمان‌ها نهادینه شده است؟ (دی‌مجیو و پاول، ۱۹۹۱ا: ۱۳؛ نی، ۲۰۰۵: ۶۴؛ اسکات، ۱۹۹۵: ۵۵). در پاسخ به این پرسش، نهادگرایان قدیم بیشتر بر نهادینه‌سازی سازمان‌های رسمی (تعاونی‌ها، مدارس، دانشگاه‌ها و ...) و نهادگرایان جدید، بر سازمان‌ها در قالب زمینه‌ها، شبکه‌ها و جوامع تمرکز دارند؛ به عبارت دیگر وجودهای عموماً اجتماعی، در معرض نهادینه‌سازی قرار دارند. براساس تعریف اخیر از سازمان به‌عنوان رفتارهای درهم‌تنیده انسان، به‌طور اساسی تفاوت‌های مفهومی میان این دو رویکرد وجود ندارد، بلکه توجه بیشتر به نهادینه‌سازی فعالیت انسان معطوف است. ایده رایج در تحلیل سازمانی قدیم و جدید از نهادینه‌سازی این است که محیط‌ها، سازمان‌ها را شکل می‌دهند و محدود می‌کنند. به نظر می‌رسد که سازمان‌ها، در سیستم‌های

بزرگ تری از روابط جا گرفته‌اند که به طور اجتناب‌ناپذیری ایجاد شده‌اند (اسکات و میر، ۱۹۹۱: ۱۳۷). کم‌وبیش هیچ‌گونه تفاوت مفهومی قابل ملاحظه‌ای بین دو مکتب نهادینه‌سازی در رابطه با مفهوم‌سازی هسته‌ای فرایند نهادینه‌سازی وجود ندارد. به نظر می‌رسد این موضوع تا حد زیادی از انطباق سازمان‌ها با محیط‌های بیرونی‌شان ناشی می‌شود که به‌طور عینی و واقعی حفظ شده است. این ایده، هم برای «نهادینه‌سازی جدید» (نظیر پاول و دی‌مگیو، ۱۹۹۱ و اسکات، ۱۹۹۵) و هم برای «نهادینه‌سازی قدیم» (نظیر کلارک، ۱۹۵۶ و سلزنیک، ۱۹۴۹) مهم است. به‌گونه‌ای که پرو (۱۹۷۹: ۱۹۴) بیان می‌کند: «به نظر می‌رسد بخش‌هایی از محیط بر سازمان‌ها تأثیر گذارند، اما تأثیر گذاری زیاد سازمان بر تعریف، خلق و شکل‌دهی به محیطش مشهود نیست».

مشکلی اساسی در بسیاری از تئوری‌سازی‌ها درباره‌ی نهادینه‌سازی سازمان این است که چگونه سازمان‌ها خواست‌ها و نیازهای محیطی‌شان را در راستای رونق و بقا با هم سازگار می‌کنند. ایده‌ی رایج این است که سازمان موفق، سازمانی است که به‌طور گسترده‌ای با پدیده‌های محیطی‌اش سازگار باشد، همچنین با برخی ویژگی‌های نهادینه‌شده، انطباق یافته باشد. این واقعیت که بسیاری از این انطباق‌های سازمانی تا حد زیادی تشریفاتی‌اند (میر و روان، ۱۹۹۱)، به این معنا نیست که آن‌ها برای عملیات مشخص سازمان‌ها به‌واسطه‌ی رفتار انسانی، نامنسجم و از هم گسیخته‌اند. اغلب بیان می‌شود که جهت رفتار سازمانی به‌گونه‌ای است که در هنگام مواجهه با خواست‌های محیطی مشابه، کاملاً یکسان عمل کند (دی‌مگیو و پاول، ۱۹۹۱b).

البته تئوری نهادی تأکید دارد که سازمان‌ها و افرادی که در آن‌ها هستند، در شبکه‌ای از ارزش‌ها، هنجارها، قوانین، عقاید و مفروضات مسلمی قرار دارند که تا حدودی از ساخته‌های خودشان است (بارلی و تالبرت، ۱۹۹۷: ۹۳؛ نگاه کنید به میر و روان، ۱۹۹۱: ۴۸). به‌گونه‌ای که اسکات (۱۹۸۷: ۴۹۶) بیان می‌کند، «نهادینه‌سازی، یک فرایند اجتماعی است که به‌واسطه‌ی

آن افراد، تعریف مشترکی از واقعیت اجتماعی را می‌پذیرند؛ بنابراین در برخی موارد، نهادگرایان بر ظرفیت بازدارندگی سازمان تمرکز یافته‌اند (بارلی و تالبرت، ۱۹۹۷: ۹۵)، به این دلیل به احتمال زیاد در تحلیل‌ها، توانایی سازمان‌ها در ساخت محیط‌هایشان، تا حد زیادی نادیده گرفته شود. گرینوود و دیگران (۲۰۰۲: ۶۱-۵۹) در مدلسازان از تغییر نهادی، نشان می‌دهند که «تئوری نهادی با تغییر، نه انکار می‌شود و نه نامنسجم و بی‌ثبات». در مقابل، بسیاری از گزارش‌های نهادی درباره همگرایی ریختی<sup>۱</sup> وجود دارد؛ یعنی تغییر به‌عنوان انطباق با مقتضیات عینی و بیرونی، مفهوم‌سازی شده است.

افزون‌براین، این تحلیل، از اعتبار مفهومی بالایی برخوردار و موضوع تحقیقات تجربی زیادی بوده است. پژوهشگران این حوزه، به‌طور روزافزونی بر این امر تمرکز دارند که سازمان‌ها چگونه به‌وسیلهٔ ثبت، شناسایی، بی‌توجهی، ترجمه و تفسیر محیط‌هایشان در هنگام انطباق با آن‌ها عمل می‌کنند؟ (نظیر بلکر و رگان، ۲۰۰۶؛ برانسون و اولسن، ۱۹۹۷، فیلیپس و دیگران، ۲۰۰۴؛ سهلین- اندرسون، ۱۹۹۶؛ سیون، ۱۹۹۶؛ زیلبر، ۲۰۰۲) گرینوود و هینینگز (۱۹۹۶: ۱۰۳۲) تأکید می‌کنند که «این خط فکری به این نتیجه منجر می‌شود که نقش دینامیسم درون‌سازمانی در پذیرش یا رد رویه‌های نهادینه‌شده، اساسی است»، بنابراین نهادینه‌سازی به‌عنوان فرایندی تحلیل می‌شود که طی آن، سازمان‌ها به‌طور فعال، محیطشان را هنگام انطباق با آن‌ها مدیریت می‌کنند (دی‌مچیو و پاول، ۱۹۹۱b: ۶۳؛ میر و روان، ۱۹۹۱: ۵۴). این نگرش، قصد دارد توجه کاملی به مسئلهٔ نهادینه‌سازی داشته باشد. فیلیپس و دیگران (۲۰۰۴: ۶۳۵) اشاره می‌کنند که: «تحقیق نهادی بیش از فرایند نهادینه‌سازی (که اغلب شبیه یک جعبه سیاه است) بر تأثیرات و نتایج تمرکز دارد». هیلبلد و کالینیکوس (۲۰۰۰) از تئوری نهادی به دلیل گرایش آن به تمرکز بر فرایند نهادینه‌سازی در چهارچوب انطباق صرف، انتقاد می‌کنند. از

1. Isomorphic convergence

نظر آن‌ها «تئوری نهادی سازمان‌ها، کنش، و ساختار سازمانی را صرفاً به‌عنوان واکنشی به شرایط عینی متفاوت می‌بیند و مسئله اصلی ساخت اجتماعی منطقی‌سازی را نادیده می‌گیرد که در چهارچوب هم‌ریختی ساختاری، مورد بحث قرار می‌گیرد».

توجه به فعالیت‌ها در تحلیل سازمانی بیشتر بر تفسیر، فهم و توجه‌گزینی سازمان‌ها در هنگام انطباق با فشارها و خواست‌های بیرونی تأکید می‌کند. مدل‌های محیطی احتمالاً به‌طور کامل به‌وسیله سازمان‌ها درونی نشده‌اند و در رابطه با محیط‌هایشان منفعل شده‌اند. زارنیاوسکا و یورگس استدلال می‌کنند که سازمان‌ها به‌وسیله تفسیر و تبدیل و متناسب کردن خواست‌های بیرونی با هنجارها و نیازهای سازمانی، به محیط‌هایشان واکنش نشان می‌دهند:

ویژگی‌های درک‌شده از یک ایده، مشخصات درک‌شده از یک مسئله و مقایسه میان آن‌ها، همگی در طول فرایند تفسیر جمعی ایجاد، نقد یا تحمیل شده است و خروجی پیشینی فرایند نیستند (زارنیاوسکا و یورگس، ۱۹۹۶: ۲۵).

بنابراین انطباق با محیط در این رویکرد، یک عمل سازمانی گسترده است، نه یک الزام جانب‌دارانه.

توسعه تئوری نهادی هرچند در قالب تئوری‌های سازمانی ارائه شده است، اما می‌تواند به‌وسیله مفهوم «تعین»<sup>۱</sup> گسترش بیشتری یابد (نظیر اسمیرسیچ و استوبارت، ۱۹۸۵؛ استارباک، ۱۹۷۶؛ ویک، ۱۹۷۹ a). تعین بدین معناست که یک سازمان به‌طور پایه‌ای، حساسیتی به محیط ندارد (به‌طور کامل یا محدود)، بلکه آن را وضع می‌کند (ویک، ۱۹۶۹: ۶۴). همچنین در یک جهان متعین، محیط‌های بسیاری وجود دارند که وضع‌کننده‌اند (پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳: ۷۳). دلیل اینکه چرا بسیاری از سازمان‌ها رفتار مشابهی دارند این نیست که آن‌ها سوژه‌ای برای فشارهای بیرونی مشابه برای هماهنگی‌اند، بلکه علت این است که محیط‌های آن‌ها را به‌طور



مشابهی وضع می‌کنند (استراباک، ۱۹۷۶، ۱۰۶۹). مفهوم تعین بر دانستن این نکته تأکید دارد که چگونه سازمان‌ها جهانی را که به واسطهٔ دینامیسم‌های خود تجربه می‌کنند، تولید می‌کنند. پژوهشگران حوزهٔ سازمان‌ها، ارتباط مفهوم تعین برای تحلیل نهادی را نشان داده‌اند (جنینگ و گرینوود، ۲۰۰۳: ۲۰۵-۲۰۳؛ مارچ و اولسن، ۱۹۸۹: ۴۷-۴۶، ویک و دیگران، ۲۰۰۵: ۴۱۷). این نشانه‌ای از یک «مدل محیط متعین» است (اسمیرسیچ و استوبارت، ۱۹۸۵) که بیشتر پتانسیل توسعهٔ یک «نگرش عاملیتی» در تئوری نهادی را دارد، حداقل نه با پایین آوردن کلان تحلیل‌های انتزاعی به سطح خرد (بلکلر و رگان، ۲۰۰۶؛ بارلی و تالبرت، ۱۹۹۷). به‌طور بالقوه مفهوم تعین، این شناخت را ایجاد می‌کند که چگونه فرایندهای عامل، عینی، مؤثر و شناختی، عناصر بنیادی در نهادینه‌سازی‌اند.

این فرض که سازمان‌ها به محیط‌های عینی‌شان واکنش نشان می‌دهند (بدون تردید به‌طور گزینشی)، هنوز تحلیل مسلطی در میان تحلیل‌های سازمانی مربوط به نهادینه‌سازی است، اما این نگاه به اندازهٔ کافی به چگونگی کنش سازمان‌ها بر مبنای تجربه‌شان از پدیده‌های بیرونی توجه ندارد (اولیور، ۱۹۹۱؛ تالبرت و زاگر، ۱۹۹۶). با وجود تأکید اخیر در حوزهٔ نهادینه‌سازی دربارهٔ تفسیر سازمان‌ها از محیط‌هایشان، ایدهٔ محیط به‌عنوان وجودی مستقل و بیرونی که سازمان‌ها بدان واکنش نشان می‌دهند، همچنان مسلط است. اغلب این اعتقاد وجود دارد که ممکن است درک درستی از «محیط عینی» وجود نداشته باشد، اما به‌هرحال سازمان‌ها باید برای حفظ تناسب میان محدودیت‌های عینی محیطی و نیازهای سازمانی تلاش کنند.

براساس «نگرش متعین دربارهٔ نهادینه‌سازی»، محیط‌های نهادینه‌شده که سازمان‌ها با آن انطباق دارند، ممکن است کم‌وبیش تولید خود سازمان‌ها باشند. پژوهشگرانی که برای تحلیل سازمان‌ها از مفهوم تعین استفاده می‌کنند، بر این باورند که محیط‌های عینی جداگانه، قطعاً وجود ندارند. سازمان‌ها با هیچ پدیدهٔ بیرونی منطبق نمی‌شوند، اما برای تجربهٔ خودشان، فاصله‌ای

ناچیز میان «سازمان» و «محیط» وجود دارد. آن گونه که استارباک نشان می‌دهد:

«محیط‌های سازمان، تا حد زیادی به وسیله خود سازمان‌ها خلق می‌شوند. سازمان‌ها محیط‌هایشان را از میان انواع گزینه‌های متفاوت انتخاب می‌کنند و سپس به صورتی ذهنی، محیط‌هایی را که در آن به سر می‌برند، ادراک می‌کنند» (استارباک، ۱۹۷۶: ۱۰۶۹).

بر این اساس در سازمان‌هایی که محیط‌هایی را برای انطباق مبتنی بر تجربه خودشان مدیریت می‌کنند، «تعین» به مثابه مواد اولیه نهادینه‌سازی است (ویک، ۱۹۹۵: ۳۶). ایده اصلی، این است که یک سازمان می‌تواند به وسیله مشاهده و ارتباط با تجربه خودش، محیطش را فهم کند. «محیط بیرونی» یک خلأ است و فقط یک «جهان درونی» از تجربه وجود دارد. البته تعین در اینجا بدین معنا نیست که یک سازمان به تنهایی محیطش را می‌سازد و سپس آن را تفسیر و فهم می‌کند، بلکه تعین نتیجه چالش میان سازمان و محیط است. تغییرات رفتاری که از رابطه متقابل میان سازمان و محیط حاصل می‌شود، ممکن است از محیط ناشی شده باشد، اما همواره به وسیله سازمان و مبتنی بر تجربیاتش معین می‌شود.

این ایده که سازمان‌ها محیط‌هایشان را بر مبنای زمینه‌های تجربی شکل می‌دهند، در حوزه تئوری سازمان، با «مکتب کارنگی» ارتباط دارد. بر اساس این مکتب، سازمان‌ها به جای مواجهه منفعلانه با محیط، تلاش مستمری دارند که محیط‌هایشان را مدیریت کنند (نظیر مارچ و سیمون، ۱۹۹۳؛ پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳؛ استارباک، ۱۹۷۶، ویک، ۱۹۷۹a). سیرت و مارچ (۱۹۹۲: ۱۶۸) تأکید می‌کنند: «بیش از آنکه محیط به عنوان عاملی برون‌زا در نظر گرفته شود که باید پیش‌بینی شود، سازمان‌ها باید به دنبال شیوه‌هایی برای کنترل‌پذیری محیط باشند». محیط چیزی نیست که به آسانی مشاهده، طبقه‌بندی و تفسیر شود، بلکه به وسیله فرایندهای تجربی مدیریت، طبقه‌بندی، نام‌گذاری، فهرست‌بندی و توصیف می‌شود (مارچ و اولسن، ۱۹۷۹). این موضوع تا حد زیادی ناشی از قدرت و اختیار سازمانی است که تجربه‌های

معینی را می‌سازد. به‌طور مشخص، مکتب کارنگی، بر تأثیر‌گذاری، کنترل و تعامل سازمان‌ها با محیط‌هایشان تأکید دارد (نظیر زارنیاوسکا و سیون، ۱۹۹۶: ۵؛ دی‌مگیو و پاول، ۱۹۹۱a؛ ۱۸f؛ سلزنیک، ۱۹۸۴: x)، اما این ایده‌ها با توجه به پتانسیل سازمان‌ها در شکل‌دهی و ایجاد تجربی محیط‌هایشان، در نهایت به‌عنوان چهارچوبی برای تحلیل نظام‌مند نهادینه‌سازی، مبهم باقی مانده است.

بر این اساس از مفهوم‌سازی مارچ و اولسین از نهادینه‌سازی، به‌عنوان فرایندی که طی آن سازمان‌ها محیط‌هایشان را ایجاد می‌کنند، برداشت می‌شود که:

نهادها تا حدی در شکل‌گیری محیط‌هایشان نقش دارند و پیچیدگی‌های ناشی از آن قابل توجه‌اند... کنش‌هایی که با محیط‌های پیشین انطباق یافته‌اند، تا حد زیادی به کنش‌های قبلی مربوط می‌شود که از سوی کنشگران بروز یافته است. محیط به‌نوعی بازتاب این کنش‌های پیشین هم است (مارچ و اولسین، ۱۹۸۹: ۴۶).

برای اصلاح این تئوری نهادینه‌سازی، مؤلفان نتیجه گرفته‌اند که:

نهادها محیط‌هایشان را براساس تفسیرها و فعالیت‌هایی که در جهانی آشفته دارند، می‌سازند. از یک‌سو بعید نیست که درک این جهان، به‌طور ناقص یا نادرست صورت گرفته باشد و از سوی دیگر، این کنش‌ها نتیجه باورهای مرتبط با همان محیطی است که بناست محیط را ساخت یا تغییر دهد (مارچ و اولسین، ۱۹۸۹: ۴۷).

براساس نظر مارچ و اولسین، تجربه‌های حاصل‌شده در فرایندهای معمول و قوانین سازمانی برای مدیریت رفتارهای انسان، اهمیت زیادی دارد و فعالیت‌های معینی ممکن است بر مبنای همین آموزه‌های تجربی ایجاد شود که در وضع یک محیط معین نقش دارد.

سازمان‌ها با محیط‌های عینی‌شان منطبق نمی‌شوند، بلکه با تجربه‌هایشان از محیط‌ها انطباق می‌یابند. مفهوم «تعین»، پیوند ضعیف میان سازمان و محیط را انکار نمی‌کند، ولی از تکرار این گزاره بی‌حاصل که سازمان‌ها تنها در صورتی می‌توانند با محیط‌هایشان انطباق یابند که محیط‌ها نیز با سازمان‌ها انطباق یافته باشند و برعکس، اجتناب می‌کند (مارچ و اولسین، ۱۹۷۹: ۵۹-۵۶؛

ویک، ۱۹۷۶). در مقابل، براساس مفهوم تعین، سازمان‌ها اغلب برای «پایان‌دادن» به هر نوع تفاوت‌های رفتاری مبتنی بر زمینه‌های تجربی میان سازمان و محیط تلاش می‌کنند. هنگامی که سازمان‌ها محیط‌هایشان را بازسازی می‌کنند، مشغول نهادینه‌سازی خودشان به‌عنوان نتیجه فعالیت‌های تجربه‌شده‌ای هستند که ضرورتاً واکنش به هیچ فشار «بیرونی» برای سازگارشدن نیست: «مدیران و سایر اعضای سازمان، نه تنها سازمانشان، بلکه محیطشان را هم می‌سازند» (اسمیرسیچ و استوبارت، ۱۹۸۵: ۷۲۷).

بدون تردید، «نقش اصلی نهادگرایان در این حوزه نظری، دیدن محیط‌ها و تنظیمات سازمانی است با میزان بالایی از درهم‌تنیدگی» (چپرسون و میر، ۱۹۹۱: ۲۰۵) تا حدی که سازمان‌های نهادینه‌شده، با محیط‌هایشان همسان شوند و این، نتیجه انطباق سازمان‌ها با نیروهای بیرونی نیست، بلکه از مدیریت تجربیات حاصل از محیط‌هایشان ناشی می‌شود. این دلیلی است که چرا وِبر (۱۹۷۸: ۹۷۳) تأکید دارد نهادینه‌سازی، بر مبنای یک مدیریت تکنیکی منطقی توسعه می‌یابد که «وضوح، سرعت، صراحت، دانش بایگانی، تداوم، مصلحت، یکپارچگی، پیروی مقررات، کاهش اصطکاک و کاهش هزینه‌های مواد و پرسنل» می‌تواند الزامی پایه‌ای را در فرایند نهادینه‌سازی محقق کند؛ یعنی شکل‌دادن به محیط در مسیری که سازمان برای آن ایجاد شده است.

### مشکل اساسی تحقیق

یکی از حوزه‌های بالقوه مناسب برای تحلیل نهادینه‌سازی نظام‌مند، سازمان‌های رفاه اجتماعی است. وجود سازمان‌های رفاه اجتماعی در جامعه معاصر، این واقعیت را منعکس می‌کند که توزیع رفاه اجتماعی به‌طور معمول، یک امر نظام‌مند است. برخی امور رفاهی به‌وسیله سازمان‌های عادی مانند شرکت‌ها، مدارس، کلیساها، کارگزاری‌های دولتی و سازمان‌های نظامی، تأمین و توزیع می‌شود. خدمات رفاهی دیگری به‌وسیله سازمان‌هایی نظیر

آژانس‌های نایب‌نایان، سازمان‌های کار معلولان، کلینیک‌های توان‌بخشی و سازمان‌های مشابه که به‌طور انحصاری پایبند به ارائه رفاه‌اند، ارائه می‌شود. براساس تعاریف رایج، سازمان‌های رفاه اجتماعی، بیشتر در راستای کمک به تأمین کالاهای عمومی و رفاه همگانی مردم فعالیت دارند (برای مثال به‌وسیله بهبود مدنی و پیشرفت اجتماعی).

چگونه نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی در جامعه مدرن، به‌وسیله برنامه‌ها و فعالیت‌های نظام‌مند سازمان‌های رفاه اجتماعی رخ می‌دهد؟ چه اقدامات و نتایجی در پی دارد؟ بررسی دقیق نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی درباره این مشکلات، چه نتایجی در بر خواهد داشت؟ این پرسش‌ها تا زمانی که توزیع رفاه به سازمان و مدیریت رسمی در جامعه مدرن وابسته است، اهمیت دارد. این امر به‌ویژه برای آزمودن نهادینه‌سازی سازمان‌های رفاه اجتماعی اهمیت دارد، زیرا این سازمان‌ها در کمک به روش «زندگی عادی»<sup>۱</sup> نیز مشارکت دارند. آن‌گونه که فیلیپ سلزینیک (۱۹۴۹)، در تحقیقی کلاسیک درباره نهادینه‌سازی با عنوان «تی وی ای و توده مردم: مطالعه سیاست‌ها و سازمان»<sup>۲</sup> نشان داده است: یک سازمان رفاه اجتماعی، مجموعه‌ای از عناصر بسیار زیادی است، ولی مهم‌ترین عنصر برای اهداف این مطالعه، موقعیت‌های یک سازمان به‌عنوان یک ابزار اجتماعی است. علت اهمیت این مطالعه، نقش سازمان به‌عنوان ابزار است. به این دلیل، این ماهیت سازمان رفاهی به‌عنوان یک گروه نظام‌مند از افراد فعال است که به‌مثابه یک سازمان زنده، تحت بررسی دقیق قرار دارد.

مشکل اساسی برای هر سازمان رفاه اجتماعی، توانایی‌اش در کمک کردن به مردم محروم است. این امر ایجاب می‌کند بخشی از توانایی سازمان، برای درک و انطباق با نیازها و خواست‌های فردی مردم محروم صرف شود:

1. Normal life

2. TVA and the grass roots: a study of politics and organization

هدف رفاه اجتماعی، ارتقای وضعیت اجتماعی طبقه یا گروهی از افراد است که به‌عنوان آسیب‌پذیر، معلول یا محروم شناسایی شده‌اند. برخی مشکلات رایج، مربوط به ویژگی یا کیفیتی است که به برخی افراد نسبت داده شده و آن‌ها را از بقیه جامعه جدا کرده است. برنامه‌های رفاه اجتماعی، برای تأمین نیازهای ناشی از این مشکلات طراحی شده‌اند. این باور وجود دارد که شکل و محتوای برنامه‌ها باید براساس نیازهای مشتریان تعیین شود. در صورت تغییر نیازها، خود برنامه‌ها نیز باید تغییر کنند و در مقابل، رفاه مشتریان باید عامل اصلی در توجه به هر گونه سیاست‌گذاری درباره تغییر در برنامه‌ها باشد (اسکات، ۱۹۸۰: ۹۷).

هر سازمان رفاه اجتماعی ممکن است برای مواجه‌شدن با یک پیچیدگی گسترده در محیط به‌عنوان نتیجه تفاوت و تغییر نیازها، خواست‌ها و تقاضاهای شخصی مشتریان طراحی شده باشد. در یک سو انطباق با تمام نیازهای مشتریان، شاخص نهایی اثربخشی یک سازمان رفاه اجتماعی است که بدون آن، مشروعیت خود را از دست خواهند داد. یک آژانس نایب‌نایان که پاسخگوی نگرانی‌ها و خواست‌های افراد کم‌بینا نیست، رو به زوال می‌رود و در نهایت به‌عنوان یک کنشگر مشروع و قابل قبول در ارائه رفاه اجتماعی، به شمار نخواهد آمد. از سوی دیگر، پاسخگویی به تمام خواست‌ها و نیازهای مشتریان، غیرممکن به نظر می‌رسد. اگر یک آژانس نایب‌نایان به دنبال انطباق کامل با تمام نیازهای مشتریان باشد، به‌زودی با تقاضاهای بسیار چالش‌برانگیز و غیرقابل قبول مواجه خواهد شد. این معضل، در تحلیل‌های انطباق سازمان‌ها با محیط‌هایشان (نظیر سیرت و مارچ، ۱۹۹۲؛ میر و روان، ۱۹۹۱؛ پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳)، به‌طور خاص در سازمان‌های رفاه اجتماعی، مسئله‌ای جدی به نظر می‌رسد.

هرچند ایده رایج در ادبیات نظری رفاه اجتماعی نظام‌مند مبنی بر اینکه سازمان‌های «موفق» رفاه اجتماعی باید در مدیریت خواست‌های مشتریان خود کارآمد باشند (نظیر هسنفلد، ۲۰۰۰؛ اشمید، ۲۰۰۰؛ اسلاوین، ۱۹۸۵)، از اهمیت اساسی برخوردار است، اما مطالعات تجربی درباره رفاه اجتماعی نظام‌مند نشان می‌دهند که این سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای متوجه

نیازهای خودشان شده‌اند. برای مثال اسکات (۱۹۸۰: ۹۷) اظهار می‌کند که خواست‌های مشتریان و انواع خدمات رفاهی دردسترس، اغلب در دو مدار مجزا قرار دارند. او مدعی است خدماتی که برای افراد نیازمند عرضه شده است، الزاماً تمام آن‌ها را پوشش نمی‌دهد و همچنین نمی‌توان فرض کرد که تمام نیازمندان شناسایی شده، الزاماً از منافع این خدمات بهره می‌برند. براساس نظر اسکات، محافظت از خود سازمان در هنگام تحلیل رفتار رفاه اجتماعی نظام‌مند، عاملی حیاتی است. استون (۱۹۸۵: ۱۸۳) نیز مدعی است که «تضاد» سازمان‌های رفاه اجتماعی این است که از یک سو به دنبال کاهش تعداد موارد مشکلاتی هستند که باید به آن‌ها رسیدگی کنند و از سوی دیگر، اظهار می‌کنند که موارد مشکل، فراوان است. برای مثال یک آژانس توان‌بخشی، برای بقا و رشد خود به مشتریان نیاز دارد. لین (۱۹۹۷: ۱۵۵) در مطالعه‌ای دربارهٔ خدمات رفاه اجتماعی برای کودکان ناشنوا نشان می‌دهد که «سازمان‌ها از هر نوع ناشنوایی در رقابت برای تصاحب کودکان و شناسایی نیازهایشان حمایت می‌کنند»، زیرا بقای اقتصادی آن‌ها تا حد زیادی به موفقیتشان در این رقابت بستگی دارد.

دراصل چگونگی انطباق یک سازمان رفاه اجتماعی با محیطش را چگونه می‌توان دریافت؟ به عبارت دیگر یک سازمان با نگرش‌ها و مشتریان موجودش، چگونه انطباق می‌یابد؟ سازمان‌های رفاه اجتماعی براساس چه سازوکارهایی برخی افراد را به‌عنوان «ناتوان»، تعیین می‌کنند و تحت پوشش قرار می‌دهند؟ در ادبیات متعارف دربارهٔ برنامه‌های رفاه و دولت رفاه، تأکید شده است که طبقه‌بندی پزشکی از ناتوانی تا به امروز، یکی از شیوه‌های اصلی برای کمک و مساعدت در بسیاری از کشورها بوده است (نظیر بوچر، ۲۰۰۲؛ کانسیدین، ۲۰۰۱؛ دریک، ۱۹۹۹؛ لین، ۱۹۹۷؛ لیندرت، ۲۰۰۴). آن‌گونه که استون در کتابش با عنوان دولت معلولان<sup>۱</sup> بیان کرده است:

---

1. The disabled state

«مفهوم ناتوانی، برای معماری دولت رفاه، بنیادی است؛ چیزی شبیه شالوده‌ای که به سایر ساختارهای حمایتی سیستم رفاهی امکان می‌دهد در جایشان قرار گیرند» (استون، ۱۹۸۵: ۱۲).

مفاهیم و ایده‌های پزشکی مربوط به ناتوانی، نظیر آزمایش بالینی، تشخیص و توان‌بخشی افراد، به‌طور خاص تجربه‌هایی مدیریتی‌اند که برای نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی در جامعه اقدام می‌کنند. به‌طور فزاینده‌ای، سازمان مدرن رفاه اجتماعی با اقدام پزشکی، برای اجرای منطقی اهدافی که همان مدیریت رفاه اجتماعی است، همکاری فزاینده‌ای داشته‌اند (ابری، ۲۰۰۲؛ آلبرت، ۲۰۰۲؛ توماس، ۲۰۰۲). شرام (۲۰۰۰) در مطالعه‌ای با عنوان «پزشکی‌سازی رفاه<sup>۱</sup>» تحلیل می‌کند که چگونه سازمان‌های رفاهی که به دنبال کاهش فقرند، به دلیل سازمان‌دادن مشتریانشان به‌عنوان دریافت‌کنندگان قانونی و مستحق کمک، در حال نزدیک شدن به ایده‌های پزشکی‌اند (برای مثال فرایندهای پزشکی در تشخیص بیماری‌ها). او نشان می‌دهد که این سازمان‌ها توان مشتریانشان را برای گرفتن یک برچسب پزشکی، بیش از زمینه‌های حرفه‌ای تخمین می‌زنند: «معاینه سلامت و سلامت ذهنی، به ویژگی‌های اصلی مدیریت رفاه تبدیل می‌شود» (۸۷). شرام نتیجه می‌گیرد: «پزشکی‌شدن رفاه، بخشی از رشد فرهنگ درمانی است» (۸۳) و اینکه «وابستگی رفاهی، به‌طور فزاینده‌ای در حال تبدیل شدن از یک مشکل اجتماعی به یک مشکل پزشکی است» (۸۱).

این فرض وجود دارد که با مدیریت رفاه اجتماعی به‌وسیله مفاهیم و ایده‌های پزشکی، سازمان‌های رفاه اجتماعی از یک ظرفیت مؤثر برای شکل‌دادن به محیط‌هایشان و همچنین برای نهادینه‌سازی کارآمد خودشان برخوردارند (در ادامه، نادرست بودن این فرضیه، توضیح داده می‌شود). این ظرفیت می‌تواند به‌وسیله مفهوم «پزشکی‌شدن» توضیح داده شود (برای مثال



کنراد، ۲۰۰۷؛ لاپتون، ۱۹۹۷؛ پیترس، ۱۹۶۸). پزشکی‌شدن، فرایندی است که به‌واسطه آن بیشتر رفتارهای انسان، به‌مثابه مشکلات و مسائل پزشکی در نظر گرفته می‌شود و مورد بحث قرار می‌گیرد. پزشکی‌شدن بر مبنای نظم و کنترل، توسعه می‌یابد و آگاهی مردم از «نقش بیمار» را شکل می‌دهد (لو، ۲۰۰۴؛ پارسونز، ۱۹۵۱؛ شرام، ۲۰۰۰)، اما پزشکی‌شدن نه تنها یک اثر سازمان و مدیریت رسمی نیست، بلکه کارکردی مدیریتی به‌واسطه فراهم کردن یک الگوی درمانی مبتنی بر اختیار و کنترل است. در این حالت، پزشکی‌شدن، سازوکاری مهم از قانونگذاری مدیریت تجربه سازمان‌ها از محیط‌هایشان به شمار می‌آید.

پزشکی‌شدن که به‌وسیله کنش‌هایی مانند معاینه کردن، تشخیص، آموزش، و آزمایش ساخت می‌یابد، سازوکاری اساسی برای مدیریت محیط‌های سازمان در چهارچوب تجربه‌شان از رفتار انسان است. به معنای دقیق کلمه، این تنها یک سازوکار مدیریتی مبتنی بر تکنیک کنترل و تأثیرگذاری بر رفتار انسان برای اجرای فعالیت‌های متفاوت در یک مسیر قانونمند نیست، بلکه یک سازوکار نهادینه‌سازی را شکل می‌دهد که هویت بنیادین مردم را در مسیری که سازمان برای آن ایجاد شده است، تغییر می‌دهد.

باید هم مدیریت پزشکی‌شدن<sup>۱</sup> و هم پزشکی‌شدن مدیریت<sup>۲</sup> تحلیل شود. از یک سو پزشکی‌شدن، مدیریت سازمان‌های رفاه اجتماعی را در مواجهه مؤثر با مشکل قدیمی «دوراهی توزیع» تسهیل می‌کند (برای مثال گامر، ۱۹۹۰؛ پتی، ۲۰۰۰؛ اسلاوین، ۱۹۸۵)؛ به این معنا که با توجه به فرایند توان‌بخشی و بازگرداندن مشتریان گزینش‌شده به «زندگی عادی»، تعیین می‌کند چه کسی نیازمند است و باید از مزایا برخوردار شود (برای مثال ابرلی، ۲۰۰۲؛ آلبرت، ۱۹۹۲). با گزینش مشتریان به‌عنوان افراد ناتوان (مسئله پزشکی)، افراد به‌عنوان کنشگران

1. Management of medicalization

2. Medicalization of management

فعالی، مدیریت می‌شوند که می‌توانند برای تحقق مؤثر اهداف سازمان مشارکت کنند. از سوی دیگر، پزشکی شدن رفاه اجتماعی ممکن است پیامدهای آسیب‌شناختی جدی در زمینه شناسایی افراد ناتوان به‌واسطه اعمال فشار بر سازمان‌های رفاهی به دنبال داشته باشد؛ بنابراین اگر در فرایند توسعه نظام رفاه اجتماعی، رفتارهای انسان هرچه بیشتر به‌عنوان مسئله‌ای پزشکی مدنظر قرار گیرد، احتمالاً افراد بیشتری خود را مستحق حمایت رفاهی می‌دانند. نتیجه‌نهایی ممکن است این باشد: براساس تجربه، نهادینه‌سازی سازمان رفاه اجتماعی، این تصور را در میان مردم پدید می‌آورد که سازمان‌های رفاه اجتماعی، راه‌حل‌های «یکتا» و «روشنی» برای مسائل آن‌ها دارند، اما اگر سازمان‌های رفاهی به تدریج محیطشان را خودشان شکل دهند و به‌طور فزاینده‌ای براساس تجربه‌هایشان از مشتریان موجود و بالقوه عمل کنند و هرچه بیشتر به تجربه‌هایی که به‌وسیله خود مشتریان اعتبار یافته است، بی‌توجه باشند، چه وضعیتی پیش می‌آید؟ با مدیریت کردن به‌واسطه پزشکی کردن، خود مدیریت ممکن است هرچه بیشتر به‌وسیله سازمان‌های رفاهی که به‌طور فزاینده‌ای با ناتوانایی‌های افراد، انطباق می‌یابند، پزشکی شود و به‌واسطه پزشکی کردن رفتار رفاهی مشتریان، رفاه اجتماعی ممکن است هرچه بیشتر پزشکی شود (شرام، ۲۰۰۰). با مدیریت کردن شهروندان یک جامعه به‌عنوان مورد‌های پزشکی، جامعه درنهایت ممکن است پزشکی شود (کُنراد، ۲۰۰۷). آن‌گونه که شومپیتز (۱۹۵۵: ۲۵) به اختصار می‌گوید: «اگر ماشین ساخته شد، به دلیل نیاز جنگ‌ها به آن بود. امروزه جنگ‌ها به وقوع می‌پیوندند، زیرا ماشین‌ها بدان نیاز دارند».

## ۲. پزشکی کردن مدیریت

۲۲۶

### یک چهارچوب تحلیل

مفهوم پزشکی کردن در تحلیل سازمانی، به‌عنوان نقطه مشترک دو مجموعه از مفاهیم نهادینه‌سازی، مورد بررسی قرار گرفته است: آن‌هایی که با مدیریت ارتباط دارند و آن‌هایی که با پزشکی در ارتباط هستند. در تعریف این چهارچوب نهادینه‌سازی، در وهله اول باید

رابطه میان مدیریت و پزشکی توضیح داده شود. «نگرش پزشکی» به مدیریت، بر چه چیزی و «نگرش مدیریتی» به پزشکی، بر چه چیزی دلالت دارد؟ ما با ارتباط پزشکی و سازمان، متوجه چه موضوعی می‌شویم؟ و چه چیزی را نادیده می‌گیریم؟ برخی ارزیابی‌ها نیازمند تأمل در روش‌هایی است که ایده‌های پزشکی ما را نسبت به مدیریت روشن می‌کند و همچنین شیوه‌هایی که مدیریت ما را درباره پزشکی آشکار می‌کند.

پزشکی مدرن، به دو ایده بنیادی بستگی دارد: یکی آنکه مبتنی بر روش‌هایی است که درون علوم طبیعی بسط یافته‌اند و دیگر آنکه اثرگذار است. در این خصوص، پزشکی به یک ایده رایج مدیریتی نزدیک می‌شود که برای مثال در ایده وپر (۱۹۷۸) درباره سلطه و اقتدار منطقی - قانونی، اصول «مدیریت علمی» تیلور (۱۹۹۸) و تئوری‌های تصمیم‌گیری سیمون (۱۹۹۷) نشان داده شده است. وپر تأکید دارد که:

«بورو کراسی به‌طور بسیار کاملی توسعه می‌یابد، بسیار «عاری از انسانیت» است و در حذف بیزاری و همه عناصر مطلقاً شخصی، غیرمنطقی و انگیزشی که از حساب خارج‌اند، کاملاً موفق است» (وپر، ۱۹۷۸: ۹۷۵).

با در نظر داشتن شکلی از سلطه قانونی که به اعتبار مشروع بودن قوانین وضع شده بستگی دارد، ضرورتاً پزشکی باید به یک اقدام اداری شده و بروکراتیزه شده رسمی تبدیل شود. ویژگی‌های بوروکراسی متناسب با گرایش مدرن پزشکی به خصوص در رابطه با سلطه، خوب به نظر می‌رسد (نگاه کنید به کونراد، ۲۰۰۷؛ ایلچ، ۱۹۷۵). پزشکی تا حد زیادی در گسترش قلمرو خود، موفق بوده است، زیرا علمی، منطقی و دارای مشروعیت قانونی است. تاریخ پزشکی، تاریخ سازمان رسمی است که یک متخصص تربیت شده، فرایندهای آزمایشی قدیمی را که محدود بودند، با سنت یا پیش فرض‌های غیرمنطقی جایگزین می‌کند (فوکو، ۱۹۸۹: ۴۵؛

ویر، ۱۹۷۸: ۹۷۵). نتیجه این کار، برتری تکنیکی سازمان‌های پزشکی است که دارای مهارت و تجربه‌اند و احتمالاً فعالیت پزشکی را به دلیل همین برتری ادامه می‌دهند. به جای واگذاری اقدام پزشکی به مدعیان دروغین حقه‌بازها و پرحرف‌ها، این حرفه به امری تبدیل شده که به‌طور رسمی کنترل و هدایت می‌شود.

براساس *لغتنامه کوتاه آکسفورد* (۱۹۹۹: ۸۶۴)، واژه «مدیریت» حداقل بر سه موضوع دلالت دارد:

الف) «فرایند مدیریت کردن» شامل کنترل، تنظیم، سرپرستی و فعالیت‌های معینی که سازمان دارد.

ب) «کسانی که یک سازمان را اداره می‌کنند» نظیر مجریان، مدیران و سایر رهبران رسمی منصوب‌شده.

ج) «درمان یا کنترل بیماری‌ها یا آشفتگی‌ها یا مراقبت از بیماران».

کلیدی بودن مفهوم «مدیریت» در گفتمان‌های پزشکی و سازمانی، اتفاقی نیست. این پرسش مهمی است که آیا اقداماتی نظیر سروکارداشتن با تنظیم‌گری و توجه به ظرفیت‌های بالقوه و موجود در زمینه فعالیت مؤثر ارگانسیم‌های انسانی و اجتماعی، «مدیریت منابع انسانی» به‌شمار می‌آید (براساس گفتمان رایج مدیریت) یا «مدیریت پزشکی» (در گفتمان رایج پزشکی). برخی از فعالیت‌های شناخته‌شده مدیریت پزشکی، شامل تشخیص، طبقه‌بندی، مستندسازی، آزمایش، توان‌بخشی، معاینه و درمان است. برخی اعمال عادی مدیریت منابع انسانی، شامل استخدام و انتخاب، عملکرد، ارزیابی، آموزش و توسعه، آزموودن و خروجی است.

رابطه میان مدیریت و پزشکی می‌تواند با بسط گونه‌شناسی مشهور ویر (۱۹۴۹) از «مؤسسات اقتصادی» و ارتباطشان با پدیده‌های «غیراقتصادی» توضیح داده شود. از یک سو رخدادهای یا مؤسساتی وجود دارند که مشخصاً برای اهداف پزشکی ایجاد شده‌اند؛ مانند بیمارستان‌ها یا کلینیک‌های توان‌بخشی. مؤسسات غیرپزشکی دیگری هستند (برای مثال

نظام‌های سیاسی) که تا آنجا که بر پزشکی اثر می‌گذارند، نتایجی خواهند داشت که به یک دیدگاه پزشکی مربوط است؛ برای مثال با تنظیم عمل و تحقیق پزشکی. این‌ها می‌توانند پدیده‌های «مرتبط با پزشکی»<sup>۱</sup> نامیده شوند؛ بنابراین مؤسساتی هستند که پزشکی نیستند، ولی تحت تأثیر عوامل پزشکی قرار دارند؛ برای مثال حوزه قانونگذاری. در جامعه معاصر، بسیاری از حوزه‌های زندگی اجتماعی به واسطه ارتباط با علم پزشکی، به‌طور قانونی منع شده‌اند. این‌ها می‌توانند پدیده‌های «به لحاظ پزشکی مشروط»<sup>۲</sup> نامیده شوند.

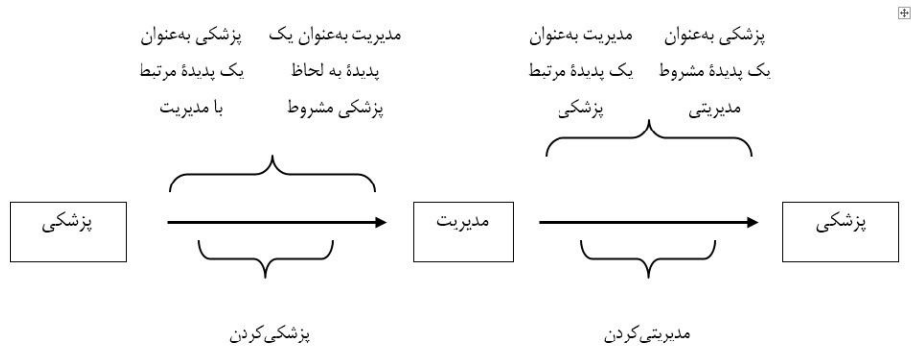
از سوی دیگر، مؤسساتی وجود دارند که از ابتدا برای اهداف مدیریتی ایجاد شده‌اند، مانند تعاونی‌ها. مؤسسات دیگری با ویژگی غیرمدیریتی‌اند که تا جایی که بر مدیریت اثر می‌گذارند، نتایجی به همراه دارند که به یک دیدگاه مدیریتی مربوط‌اند؛ برای مثال پژوهش مدیریتی. این‌ها می‌توانند پدیده‌های «مربوط به مدیریت»<sup>۳</sup> نامیده شوند. در نهایت، مؤسساتی هستند که در حالت سنتی مدیریتی نیستند، اما هنوز تحت تأثیر عوامل معمول مدیریتی قرار دارند؛ برای مثال سازمان‌های مذهبی که به مردم در شرایط بحرانی کمک می‌کنند. این‌ها می‌توانند پدیده‌های «مشروط مدیریتی»<sup>۴</sup> نامیده شوند.

البته مرز میان مؤسسات «پزشکی» و «غیرپزشکی» مبهم است. جنبه پزشکی یک پدیده خاص، نه تنها «به لحاظ پزشکی، مشروط» نبوده، بلکه فقط «مرتبط با پزشکی» هم نیست. به همین صورت مرز میان مؤسسات «مدیریتی» و «غیرمدیریتی» نیز مبهم است. جنبه مدیریتی یک پدیده خاص، نه صرفاً «مشروط مدیریتی» و نه صرفاً «مرتبط با مدیریت» است.

- 
1. Medically relevant
  2. Medically conditioned
  3. Management relevant
  4. Management conditioned

در رابطه با مؤسسات پزشکی، مدیریت ممکن است یک پدیده مرتبط یا یک پدیده‌ای مشروط باشد. در رابطه با مؤسسات مدیریتی نیز، پزشکی ممکن است یک پدیده مرتبط یا پدیده‌ای مشروط باشد. به‌طور خاص‌تر، حوزه‌های تحلیل رابطه میان پزشکی و مدیریت که در ادامه مطرح می‌شود، ممکن است: (۱) موردی که در آن مدیریت، یک پدیده «مرتبط پزشکی» است (برای مثال چگونه اعمال و فعالیت‌های مدیریتی در جامعه ممکن است بر پزشکی و مؤسسات پزشکی تأثیر گذارد)؛ (۲) موردی که در آن مدیریت، یک پدیده‌ای «به لحاظ پزشکی، مشروط» است (برای مثال چگونه مدیریت، به‌وسیله پزشکی تحت تأثیر قرار گرفته است)؛ (۳) اینکه پزشکی، پدیده‌ای «مرتبط با مدیریت» است (برای مثال اینکه اعمال و فعالیت‌های پزشکی در جامعه ممکن است بر مدیریت و مؤسسات مدیریتی تأثیر گذارد)؛ (۴) اینکه پزشکی، یک پدیده «مشروط مدیریتی» است (برای مثال اینکه پزشکی، تحت تأثیر مدیریت قرار گرفته است). یک «پدیده مرتبط»، بر چیزها تأثیر می‌گذارد و یک «پدیده مشروط»، تحت تأثیر چیز دیگری قرار گرفته است. تفاوت بین چیزی که «مرتبط» است با چیز دیگر و چیزی که «مشروط» شده با چیز دیگر، به‌وسیله و بر توضیح داده نشده است؛ بنابراین او بیان می‌کند که هر دو، با «تأثیر گذاری» ارتباط دارند. سوندرگ (۲۰۰۵: ۷۵)، تئوری و بر درباره مؤسسات اقتصادی را به صورتی که در ادامه مطرح می‌شود، توضیح می‌دهد: پدیده‌های به لحاظ اقتصادی مشروط، «پدیده‌های غیراقتصادی‌اند که تا حد زیادی به‌وسیله پدیده‌های اقتصادی، متأثر شده‌اند». پدیده‌های به لحاظ اقتصادی مرتبط، «پدیده‌های غیراقتصادی هستند که بر پدیده‌های اقتصادی، تأثیر می‌گذارند». فرایند تأثیر گذاری مدیریت بر پزشکی تحت عنوان مدیریتی کردن نامیده شود و تأثیر گذاری پزشکی بر مدیریت می‌تواند بر پزشکی شدن دلالت داشته باشد. برخورد میان پزشکی و مدیریت می‌تواند به دو فرایند تقسیم شود: «مدیریتی کردن» و «پزشکی کردن» (شکل ۱).

### شکل ۱. گونه‌شناسی پزشکی و مدیریت



رابطه میان مدیریتی کردن و پزشکی کردن می‌تواند به صورتی که در ادامه می‌آید، مشخص شود. هنگامی که مفاهیم و ایده‌های پزشکی، نظیر آزمایش‌های طبی بیماری‌ها، به پیشامدهای پزشکی یا مؤسسات پزشکی مربوط شده‌اند، فعالیت پزشکی «متعین»، غالب می‌شود. همچنین هنگامی که مفاهیم و ایده‌های مدیریت، مانند عضوگیری و آموزش، به رخدادهای مدیریتی یا نهادهای مدیریتی مربوط شده‌اند، فعالیت مدیریتی «متعین»، غالب می‌شود. هنگامی که مفاهیم و ایده‌های پزشکی، به رخدادهای مدیریتی یا نهادهای مدیریتی مربوط شده‌اند (در مطالعه حاضر سازمان‌های رفاه اجتماعی)، فرایند پزشکی شدن در جریان است (یعنی سلطه پزشکی). هنگامی که مفاهیم و ایده‌های مدیریت، به پیشامدها و مؤسسات پزشکی مربوط شده‌اند (برای مثال بیمارستان‌ها)، فرایند مدیریتی کردن در جریان است (یعنی سلطه مدیریت) (شکل ۲).

	پزشکی	مدیریت
پدیده‌های پزشکی	پزشکی «قانونمند»	مدیریتی سازی/ سلطه مدیریت
پدیده‌های مدیریتی	پزشکی کردن/ سلطه پزشکی	مدیریت «نظام‌مند»

شکل ۲. گونه‌شناسی پزشکی سازی و مدیریتی سازی

دانشجویان و پژوهشگران حوزه سازمان‌ها، پیش‌ازاین، مطالعات زیادی در توجه نظام‌مند به این موضوع داشته‌اند که چگونه مفاهیم و ایده‌های مدیریتی ممکن است مؤسسات پزشکی را تحت تأثیر قرار دهد. «مدیریتی کردن فعالیت پزشکی»، زمینه‌ای تحقیقی است که توجه زیادی به مدیریت «کارآمد»، «هوشمند» و «منطقی» بیمارستان‌ها، کلینیک‌ها و سایر نهادهای رفاهی دارد (نظیر کریستنسن و لیگرید، ۲۰۰۱؛ کلارک و نیومن، ۱۹۹۷؛ مک لولین و دیگران، ۲۰۰۲). همچنین برخی بر این موضوع تمرکز داشته‌اند که چگونه ایده‌ها و مفاهیم پزشکی، بر تئوری و عمل عمومی مدیریت تأثیر می‌گذارد؛ برای مثال اداره و سازمان رفاه اجتماعی (مقایسه کنید با شرام، ۲۰۰۰)؛ و چگونه اعمال پزشکی کردن مدیریت ممکن است در پزشکی کردن سازمان‌های خاص یا زمینه کار سازمان‌ها (مانند سازمان‌های رفاه اجتماعی) و پزشکی کردن سراسر جامعه، نقش داشته باشد (کنراد، ۲۰۰۷؛ ایلچ، ۱۹۷۵).

من مایل به مطرح کردن پزشکی به‌عنوان یک عمل مدیریتی مرتبط با رفتارهای متعین انسانی هستم. این امر بر نیاز به تحلیل پزشکی به‌عنوان یک فعالیت مدیریتی به‌واسطه متمرکز کردن توجه بر اعمال عینی تشخیص، درمان و انسان‌های سازمانی به‌عنوان سوژه‌های پزشکی و همچنین بر «مدیریت‌گرایی» پزشکی تأکید دارد، یعنی راه‌هایی که پزشکی می‌تواند



به دلیل تولید و بازتولید سازمان‌ها، به‌عنوان مدیریت فهمیده شود. ایده اصلی در این رویکرد این است که وقتی از پزشکی‌سازی مدیریت از طریق رواج فعالیت پزشکی به مؤسسات مدیریتی و بسط یک منطق پزشکی در گفتمان و عمل مدیریتی بحث می‌شود، منظور این است که یک مدیریتی‌سازی گسترده در جامعه نیز در جریان است. جریانی که به‌طور سازماندهی شده از طریق فرایندهای عملیاتی نظیر حساس‌سازی، توجه، ترجمه، و تفسیر رفتارهای انسان پیش می‌رود (نظیر مارچ و اولسن، ۱۹۷۹؛ ویک، ۱۹۷۹) و پزشکی در تولید محیطی که کنشگران تجربه می‌کنند، تأثیر بسیار جدی دارد. این جریان ماهیتی عملکردی دارد. هدف فعالیت‌هایش انسان است، همچنین قصد وضع کردن نوع معینی از فعالیت فردی را دارد. پزشکی نه تنها درباره فهم و تئوریزه کردن رفتار انسان است بلکه درباره وجود آوردن، تولیدکردن و ایجاد موجودیت‌های انسانی است که بدون فعالیت نظام‌مند معینی نمی‌تواند به انجام برسد. فرض شده که پزشکی، دارای عناصر شکل‌دهنده نیرومندی است که در آن، نسبت به خلق رفتارهای معین انسان اقدام می‌کند و به‌طور بالقوه، عمل مدیریتی مهمی است که ممکن است نوعی از محیط را وضع کند که در نهایت یک سازمان با آن انطباق یابد. پزشکی کردن یک محیط سازمانی ممکن است سرانجام به پزشکی کردن سازمانی بینجامد که در نهادینه‌سازی‌اش، مرکزیت یافته است.

توجه من، بر پزشکی کردن متناسب با تحلیل سازمان‌های رفاه اجتماعی متمرکز شده است، اینکه چگونه ایده‌های پزشکی ناتوانی بر مدیریت رفاه اجتماعی اثر می‌گذارد. «مدیریت پزشکی کردن» تأکید دارد بر: (۱) مدیریت پزشکی کردن (برای مثال پزشکی به‌عنوان یک پدیده مرتبط با مدیریت)؛ (۲) پزشکی کردن مدیریت (برای مثال مدیریت به‌عنوان یک پدیده به لحاظ پزشکی مشروط). هر دو هم می‌توانند به‌عنوان فرایندهای تجربی یادگیری فهمیده شوند که تجربه‌هایی پزشکی را شکل می‌دهند که هم فرد و هم سازمان، انطباق می‌یابند. رابطه

متقابل نهادینه‌سازی رفتار سازمانی، به‌عنوان بازسازی مداوم رفتارهای درهم‌تنیده انسانی به شمار می‌آیند. همچنین مبتنی است بر ایده‌ای که سازمان‌ها و محیط‌ها بر یکدیگر اثر متقابل می‌گذارند و همواره در یک حالت اتصال، به‌عنوان منابع مشترک آشفتگی عمل می‌کنند.

به‌طور کلی در این مطالعه قصد بررسی این موضوع را دارم که چگونه یک سازمان رفاه اجتماعی به‌وسیله پزشکی شدن و با اعمال رسمی، تشریفات و فرایندها مدیریت می‌شود و نتایج این فعالیت‌ها بر رفتار فردی و سازمانی چیست. همچنین در این مطالعه با مسئله «مدیریت پزشکی کردن» در توضیح نهادینه‌سازی رفاه اجتماعی سروکار داشته‌ام؛ یعنی هم مدیریت پزشکی کردن و هم پزشکی کردن مدیریت. این چهارچوب، مشکلات تئوریک و انتزاعی تحقیق را در رابطه با اینکه چگونه رفاه اجتماعی با پزشکی‌سازی مدیریت می‌شود و چگونه مدیریت رفاه اجتماعی پزشکی شده است، نشان می‌دهد. به عبارت دیگر چگونه رفتار فردی مشتریان رفاه اجتماعی، به‌وسیله پزشکی کردن و به‌طور هم‌زمان با پزشکی‌سازی رفاه اجتماعی مدیریت می‌شود.

استدلال این است که سازمان‌های رسمی، تجربه انسان را هم به‌واسطه ارائه محتوای هویت‌ها و نقش‌های اجتماعی و هم به‌وسیله فراهم کردن الگوهای برای پدیدآوردن آن‌ها، مدیریت می‌کنند. آن‌ها، هم نقش‌های رفتاری مناسب برای دستیابی به هویت‌های مناسب را تعریف می‌کنند و هم دلایلی را برای یادگیری تجربی یک هویت یا نقش بیش از سایر نقش‌ها سامان می‌دهند. این مدیریت، به سازوکار پایه‌ای سازمان‌هایی تبدیل می‌شود که محیط‌هایشان را به‌عنوان بخشی از یک اقدام بزرگ‌تر نهادینه‌سازی وضع می‌کنند. تئوری‌های پزشکی کردن بر شیوه‌هایی دلالت دارد که در آن افراد، خودشان را به‌عنوان ناتوان، بیمار و آسیب‌دیده می‌بینند یا در شیوه‌هایی دیگر به لحاظ پزشکی بغرنج مبتنی بر یادگیری تجربی فردی مطرح شده است. این یادگیری به لحاظ سازمانی، به‌عنوان بخشی از

وضع سازمان‌های رسمی از تجربه‌هایشان، مدیریت شده است. با توجه به این تحلیل، پزشکی کردن، یادگیری مدیریت شده است که از «تجربه پزشکی» فردی ناشی شده و به وضع سازمانی رفتار انسانی هم منجر می‌شود.

### ۳. مدیریت

چگونگی انطباق سازمان‌ها با محیط‌های متعینشان، با چه سازوکاری قابل درک است؟ سیرت و مارچ (۱۹۹۲: ۱۱۸) در تحلیل تأثیرگذارشان نشان داده‌اند که «یک سازمان»، مؤسسه‌ای انطباق‌یافته است. به‌طور خلاصه، «مؤسسه، از تجربه‌اش می‌آموزد». به‌طور ایدئال، یادگیری تجربی یک سازمان از همه مقتضیات محیط، مستلزم توانایی سازمان در تجربه کامل و واقع‌بینانه محیط است (به عبارت دیگر، درک تمام تفاوت و پیچیدگی‌اش)، ولی پیچیدگی محیط همیشه بسیار بیش از توان محاسباتی یک سازمان است (سیمون، ۱۹۹۶)، هیچ سازمانی نمی‌تواند تجربه کند و در نتیجه از همه تجربه‌های بالقوه مناسب محیطش یاد بگیرد. در مقابل، سازمان‌ها به میزان زیادی تجربه‌های محیطی را که در نهایت یاد می‌گیرند، خلق می‌کنند. این خلق تجربه، به‌وسیله رابطه متقابل سازمان- محیط انجام شده است، جایی که سازمان به‌طور خاص محیطش را برای ایجاد تجربه‌های «به لحاظ سازمانی، مربوط» که می‌تواند مبنای یادگیری‌اش را شکل دهد، تحت تأثیر قرار می‌دهد. همچنین سازمان‌ها «بر محیط‌هایشان فائق می‌آیند» (سیرت و مارچ، ۱۹۹۲) و آن‌ها را به‌واسطه مدیریت فرایند تجربه سازمان- محیط (هدبرگ و دیگران، ۱۹۷۶) در راستای ایجاد تجربه‌های خاصی که می‌تواند مبنای یادگیری‌اش را شکل دهد، کنترل می‌کنند. علت این امر چیست؟ به دلیل حفاظت از خودش و «خودکنترلی» (سلزنیک، ۱۹۸۴: ۲۱). سازمان‌ها به‌طور تجربی خودشان را در برابر پیشامدهای بیرونی، سپر می‌کنند (تامپسون، ۲۰۰۳: ۲۴-۲۰). با یادگیری رفتارهای مبتنی بر تجربه به لحاظ سازمانی مرتبط، محیط به یک منبع نامطمئن بیرونی تبدیل می‌شود. از این لحاظ محیط‌های

سازمان تا حد زیادی محصول تأثیر سازمان‌اند: «محیط‌های سازمان، واقعیت‌های معینی نیستند، بلکه خلق شده‌اند» (پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳: ۱۳).

تجربه‌های به‌دست‌آمده از یادگیری سازمان‌های اولیه در شکل فرایندها، قوانین و رویه‌های رایج عملیاتی، تجربه‌هایی را از محیط ایجاد می‌کند که تا به حال سازمان به‌طور کم‌وبیش به آن عادت کرده است و بر تجربه‌های مرتبط نیز تمرکز دارد (مارچ و اولسن، ۱۹۷۹). یادگیری از تجربه محیط‌های معین، از تقاضاهایی که با تجربه‌های سازمانی موجود در حافظه سازمانی ارتباط دارد، ناشی می‌شود (والش و اونگسون، ۱۹۹۱). تجربه موجود، فرایند یادگیری از تجربه‌های جدید را محدود می‌کند. همچنین سازمان را به یادگیری تجربه‌های به لحاظ سازمانی مرتبط، قادر می‌سازد (ویک، ۱۹۷۹ب: ۴۲). بدون توانایی نادیده گرفتن و انتخاب، سازمان ممکن است فقط آشفتگی‌هایی را تجربه کند و در تقاضاهای انطباق‌ناپذیر محیطش غرق شود. ناتوانی در مدیریت کردن تجربه‌های مرتبط باعث می‌شود از ساختار محیطشان تجربه نگیرند. سازمان‌ها در سطحی از تجربه محیطی موجود عمل می‌کنند. تجربه‌ها به‌واسطه فرایند تفسیر و دقت، منفصل شده‌اند که مبنایی را برای یادگیری تجربی معین شکل می‌دهد.

در این صورت است که اعضای سازمان‌ها به‌طور واقعی محیطی را خلق می‌کنند و سپس با آن انطباق می‌یابند. این کنشگران و تنها کنشگران‌اند که به‌طور دقیق، نسبت‌های جریان موجود تجربه را تجزیه می‌کنند. این ساختن تجربه آن‌ها درون تجربه‌های مجزاست که ماده خام برای سازمان‌دهی را تولید می‌کند (ویک، ۱۹۶۹: ۹۱).

این فعالیت مدیریت می‌تواند «تعین» نامیده شود. برای مثال «فرایندهایی که به‌واسطه آن، یادگیرندگان محیط‌هایشان را خلق می‌کنند» (هدبرگ، ۱۹۸۱: ۵). تعین، نظم آگاهانه‌ای از یادگیری از تجربه محیط است که سازمان می‌تواند آن را درک و براساس

آن اقدام کند. بر مبنای قوانین و رویه‌های عادی، سازمان به‌طور فعال محیط را کنترل می‌کند و سپس بر پایه قوانین و رویه‌های یکسان، واکنش نشان می‌دهد (مارچ و اولسن، ۱۹۷۹: ۱۳۴). تجربه‌ای از هیچ‌گونه محیطی وجود ندارد تا اینکه سازمان چیزی را با آن انجام دهد و سپس از نتایجش لطمه بخورد. با توجه به مطالب قبل، رابطه متقابل سازمان-محیط، فرایندی است که تجربه‌های معینی خلق می‌کند که سازمان بر محیط برای یادگیری از تجربیاتش در یک مسیر «به لحاظ سازمانی مرتبط» تأثیر می‌گذارد. سازمان‌ها به‌طور مؤثری یاد می‌گیرند که به محض اینکه محیط‌هایشان با آن‌ها منطبق شوند، آن‌ها هم با محیط‌هایشان انطباق یابند. تعین تجربه، عملی دوجانبه است میان سازمان و محیط که هر کدام، از دیگری تقاضاهایی دارند، اما همیشه سازمان است که تعیین می‌کند چه جنبه‌هایی از تجربه‌اش به‌وسیله محیط ایجاد می‌شود.

این فرایند اگر برای خلق تجربه‌های معین سازمانی است، نیاز به مدیریت دارد. محیط باید در تجربه چیزهایی که به سازمان مرتبط است، به دلیل تغییر رفتارش (برای مثال، یادگیری) در یک مسیر سازمانی مؤثر، تأثیر داشته باشد. مدیریت به‌واسطه تسلط بر یادگیری تجربی، در وضع تجربه‌های محیطی مناسب، نقشی اساسی ایفا می‌کند: «یک کارکرد مدیریت، هدایت و کنترل فرایند بهره‌برداری از محیط است» (پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳: ۱۸). محیط‌های سازمان، موردی هستند برای اشکال مختلف تأثیر سازمانی در ایجاد تجربه‌های مناسب سازمانی از رفتار خودشان، به‌طوری که می‌توانند برای اقدام به‌عنوان «ابزار» سازمان یاد بگیرند (سیرت و مارچ، ۱۹۹۲؛ سیمون، ۱۹۹۷). مدیران، «در مقام نویسندگان متن‌ها و فراهم‌کننده الگوها و نشانه‌ها» (مارچ، ۱۹۹۴: ۷۲) یک فضای مذاکره - یادگیری را سامان می‌دهند که به‌وسیله وضع ابعاد معین، تجربه روی می‌دهد. «مدیران همچنین ساخت، بازچیدمان، جداسازی و نابود کردن بسیاری از ویژگی‌های عینی پیرامونشان

را انجام می‌دهند» (ویک، ۱۹۷۹a: ۱۶۴).

دامنه‌ای که یک سازمان از تجربه محیطی‌اش می‌آموزد، تابعی از اقتدارش در تعامل سازمان- محیط است. اقتدار یعنی «قدرت تصمیم‌سازی که کنش‌های دیگری را هدایت می‌کند» (سیمون، ۱۹۹۷: ۱۷۹)، به وسیله کنشگر زیردست مقدر شده است؛ او «اجازه می‌دهد تا رفتارش به وسیله تصمیم یک مافوق هدایت شود» (سیمون، ۱۹۹۷: ۱۰). اقتدار بر این باور مبتنی است که مافوق به منابعی تسلط یا دسترسی دارد که زیردست بدان نیاز دارد. قدرت در تعامل و چانه‌زنی اجتماعی در اختیار وابستگی حزبی دیگر، بر منابعی خاص است (امرسون، ۱۹۶۲؛ پففر و سالانسیک، ۲۰۰۳: ۴۴-۵۲؛ استینکامب، ۱۹۶۸: ۱۶۲؛ وپر، ۱۹۴۶: ۸۱-۸۲). به این دلیل واداشتن بی‌قید و شرط کنشگران دیگر به فرمان‌برداری، مشروع به نظر می‌رسد (وپر، ۱۹۷۸: ۲۱۲-۲۱۵؛ و ۶۳۴). یک سازمان به نسبت نیازش به منابعی که محیط می‌تواند فراهم کند، به محیطش وابسته است و با توان محیط‌های دیگر در فراهم کردن منابع مشابه، نسبت معکوسی دارد. برخی منابع، «تعهدات رفتاری» هستند (سیرت و مارچ، ۱۹۹۲)، یعنی عواملی که امکان شیوه معینی از کنش را فراهم می‌کنند و اساساً قوانین، رویه‌های کاری و اشکال دیگری از تجربه رمز‌گذاری شده را پایه‌گذاری می‌کنند. وپر (۱۹۷۸) نتیجه می‌گیرد بوروکراسی‌ای که او به‌عنوان «منطقی‌ترین ابزار شناخته‌شده برای اعمال اقتدار بر انسان» (۲۲۳) به‌شمار می‌آورد، «ابزاری است که به‌طور بنیادین به‌واسطه دانش، تسلط می‌یابد» (۲۲۵). بیشترین قدرت یک کنشگر این است که سازمان به منابعی دسترسی دارد که زیردستان براساس تجربیاتشان نیاز دارند. قدرت سازمان‌ها در فرایند چانه‌زنی برای دستاورد یادگیری به‌عنوان سازوکاری برای تعیین محیطشان اساسی است. ابزار نیرومند موجود، به‌طور موفقیت‌آمیزی، تنوع تجربی در رابطه متقابل سازمان- محیط را مدیریت می‌کند؛ بنابراین امکان معینی برای یادگیری فراهم می‌کند. در نتیجه «قدرت، یک ویژگی رابطه اجتماعی

است، نه ویژگی کنشگر» (امرسون، ۱۹۶۲: ۳۲)؛ این به‌طور ذاتی در فرایند چانه‌زنی- یادگیری وجود دارد. وپر (۱۹۷۸: ۳۶-۳۷) تأکید دارد که قانونگذاری (نظیر توانایی تحمیل یک خواست به‌عنوان قانون)، مبنایی بسیار مهم برای کنشگران در نسبت‌دادن مشروعیت (قانونی‌بودن) است. همچنین «خواست مدون سازمان ممکن است به‌وسیله یکی از این دو شیوه ایجاد شده باشد: به‌وسیله توافق داوطلبانه یا به‌واسطه مکلف‌شدن یا پذیرفتن» (وپر، ۱۹۷۸: ۵۰).

با مدیریت موفق محیط، سازمان ممکن است سرانجام یک سیستم بسته رفتاری ایجاد کند. آن‌گونه که ویک (۱۹۷۹ا: ۲۳۹) بیان می‌کند: «سازمان‌ها می‌توانند و عمل می‌کنند، مانند سیستم‌های بسته... توجه سازمانی به تجربه پیشین خود می‌تواند بدون مجازات در یک دوره زمانی بسیار طولانی ادامه یابد». درنهایت، یادگیری تجربه از محیط، به یک پیشگویی صادقانه تبدیل می‌شود (واتسلاویک و دیگران، ۱۹۷۴). به دلیل تسلط یادگیری از تجربه‌های مدون، محیط به بخشی از سازمان تبدیل می‌شود. تمایز میان سازمان و محیط به شکل مایوس‌کننده‌ای نامفهوم و دشوار می‌شود. سازمان انطباق با تجربه‌هایش را که پایه رفتاری‌اش را شکل می‌دهد، یاد می‌گیرد، نه هیچ تجربه عینی را که به‌وسیله یک محیط «بیرونی» ایجاد شده باشد. محیط‌ها به برنامه‌ای تبدیل می‌شوند که به لحاظ سازمانی، بر تجربه‌های سازمانی شکل یافته مبتنی است. نتیجه نهایی تولید بازخورد مثبت میان تجربه و کارایی است که به‌طور بالقوه، «تله‌های کارایی» (لویت و مارچ، ۱۹۸۸) خودویرانگر را ایجاد می‌کند و استفاده بیش‌ازحدی از تجربه‌های موجود دارد (هولم کویست، ۲۰۰۴). این تأثیر برجسته یادگیری به‌وسیله وضع تجربه‌های محیطی، رابطه نزدیکی میان کنش‌های سازمانی و محیطی ایجاد می‌کند (هدبرگ، ۱۹۸۱؛ مارچ و اولسن، ۱۹۷۹). به بیان دیگر، سازمان به‌طور موفق یک منبع نامطمئن بیرونی را به‌وسیله تغییر ماهیت کامل محیط به بخشی از سازمان و براساس

زمینه‌های تجربی، مدیریت می‌کند.

### مدیریت تجربه فردی

هنگام ارجاع به «بازسازی سازمانی»، یادگیری افراد از تجربه، ضرورتی است که در مرکز توجه قرار دارد. هرچند افراد با الگوهای رفتاری معین نظام‌مندی متولد می‌شوند که آن‌ها را به سمت جهانی در یک اسلوب معین متمایل می‌کند. بسیاری از دانشمندان اجتماعی بر این امر توافق دارند که رفتار، از تجربه نشئت می‌گیرد. آن‌گونه که باندورا (۱۹۸۶: ۲۰) بیان می‌کند:

«انسان‌ها با برخی الگوهای مادرزاد متولد می‌شوند. این نقش‌پذیری قابل توجه، لازمه اصلی یادگیری به شمار می‌آید... تصور یک سیستم انتقال اجتماعی که در آن، زبان، سبک زندگی و عادات‌های نهادی فرهنگ به هر عضو جدید تنها به واسطه رفتارهای گزینشی تقویتی و پیش‌بینی نشده آموزش داده شده است، بدون استفاده از مدل‌هایی برای نمونه‌دادن این الگوهای فرهنگی دشوار است.»

براساس نظر باندورا، «بسیاری از الگوهای رفتار انسان، به وسیله تجربه فردی نظم یافته و در کدهای عصبی نگه داشته شده است، نه اینکه متناسب با تنظیم مادرزادی ارائه شده باشد» (باندورا، ۱۹۸۶: ۲۲). تجربه چیست؟ دیویی بیان می‌کند که تجربه عبارت است از اینکه مردم چه کاری را چگونه و بر چه مبنایی انجام می‌دهند (برای مثال، فرایندهای تجربه کردن). در هنگام تجربه کردن، افراد بر مبنای تجربه عمل می‌کنند و برخی کارها را براساس آن انجام می‌دهند و سپس به نتایج تجربه‌شان تن می‌دهند. در این حالت، تجربه هم دارای یک عنصر فعال و هم دارای یک عنصر منفعل است. کنشگران، برخی کارها را برای این [تجربه] انجام می‌دهند و تجربه، برخی کارها را برای آن‌ها [کنشگران].

ماهیت تجربه صرفاً در این چهارچوب درک می‌شود که شامل عنصری فعال و عنصر منفعلی است که به طور غیرعادی با هم ترکیب شده‌اند. در حالت فعال، تجربه یعنی



کوشیدن؛ معنایی که به روشنی در ارتباط با اصطلاح آزمایش ساخته شده است. در حالت منفعل، در معرض ارتباط با دو مرحلهٔ سنجۀ بازدهی تجربه یا ارزش تجربه قرار دارد. فعالیت صرف، تجربه را شکل نمی‌دهد. تجربه به عنوان کوشیدن، دربرگیرندهٔ تغییر است، اما تغییر به معنای انتقال (تبدیل) نیست، مگر اینکه به طور آگاهانه با برگشت موج نتایجی که از آن جریان یافته است، ارتباط داشته باشد. اگر فعالیت در معرض نتایج، تداوم داشته باشد، هنگامی که تغییر به واسطهٔ کنش ایجاد می‌شود، به درون تغییری که به وسیلهٔ ما ساخته شده است، برمی‌گردد؛ دگرگونی مستمری که آکنده از معنا و ارزش است (دیویی، ۱۹۱۶: ۱۳۹).

آموختن از تجربه، ساختن رابطهٔ گذشته - آینده است میان اینکه مردم چه چیزهایی را انجام می‌دهند و چه لذت یا دردی از این چیزها به عنوان یک نتیجه می‌برند. «تجربهٔ معنادار» مانند «تجربهٔ پزشکی» و به طور خاص «بیماری»، «نابینایی» یا «ناشنوایی»، تجربه‌ای است که به طور فعال از یک جریان موجود تجربه کردن فردی، دسته‌بندی شده است. از یک سو تجربه‌ای وجود دارد که بی‌نظم، گسسته و مبهم است و از سوی دیگر، تجربه‌ای وجود دارد که خالص و مشخص است. یک تجربه، توافق و یکپارچگی را به عنوان نتیجهٔ فعالیتی معین به دست می‌آورد: «حقیقتی که من از معنای یک تجربه متوجه می‌شوم، مسلم فرض کردن این است که من آن را می‌فهمم و از میان تمام تجربه‌های دیگرم، «گزینش» می‌کنم» (شوتز، ۱۹۶۷: ۴۱). همچنین «ارتباط با تجربه، یک فعالیت سازمان‌دهی و نظم‌دهی را مسلم فرض می‌کند» (پیاز، ۱۹۵۲: ۳۶۹). بدون توجه آگاهانه، ممکن است هیچ نوع تجربه‌ای وجود نداشته باشد. «اگر تجربه بدون معنا باشد، احتمال دارد فاقد برخی عناصر اندیشه باشد» (دیویی، ۱۹۶۱: ۱۴۵). در این خصوص، تجربهٔ من این است که برای پرداختن به چه چیزی تمایل دارم. تنها آن مواردی که من بدان توجه دارم، ذهن مرا شکل می‌دهد. بدون دل‌بستگی

انتخابی، تجربه ایجاد بی‌نظمی می‌کند (جیمز، ۱۹۸۱: ۳۸۱). مردم «عوامل تجربه‌ها هستند، بیش از آنکه در معرض تجربه باشند» (باندورا، ۲۰۰۱: ۴). وقتی یک تجربه در «قیف ملایم»<sup>۱</sup> به دست آمده باشد، آن‌گونه که شوتز (۱۹۶۷) بیان می‌کند، تجربه از جریان موجود تجربه زیسته، خارج و مجزا شده است. در این زمان است که تجربه، معنادار می‌شود. به وسیله فعالیت، افراد برخی تجربه‌هایی را که بعدها براساس آن نشان داده می‌شوند، تثبیت می‌کنند. بر اثر این اقدامات، تجربه‌های معنابخشی وجود دارند که تجربه‌های بی‌معنا، زیربنای منبع رفتاری افراد را تشکیل می‌دهد.