

## ساختن برای ماندن در «اداره»: فهم پویایی‌های ساخت اجتماعی واقعیت در پرتو قوم‌نگاری سازمانی

سید حسین کاظمی<sup>1</sup>، حسن دانائی فرد<sup>2\*</sup>، علی رضائیان<sup>3</sup>، عادل آذر<sup>4</sup>

1- دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

2- دانشیار، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

3- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

4- استاد، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

پذیرش: 1393/3/10

دریافت: 1392/12/2

### چکیده

مقاله حاضر بر اساس قوم‌نگاری تفسیری انجام شده در یک سازمان دولتی («اداره») در تلاش است بخشی از هدف این مطالعه را - که توصیف نحوه ساخت اجتماعی «کارمند ایده‌آل» به وسیله گروه‌های مختلف ذینفع (مدیران و کارکنان) در «اداره» به منظور ماندن در اداره و «برخوردار شدن» است - از میان بررسی دو رویداد کلیدی «تغییرات مدیریت» و «تعدیل نیرو» محقق کرده و به رشته تحریر در آورد. بر این اساس نخست ویژگی‌های سازه کارمند ایده‌آل از منظر مدیران جدید براساس چارچوب شنايدر و اینگرام و معنابخشی آنها در این قالب به کارکنان خود و تلاش مدیران جدید برای حرکت به سمت تحقق کامل سازه کارمند ایده‌آل آنان بیان می‌شود. سپس بر مبنای فعالیت‌هایی که در فرآیند ساخت اجتماعی واقعیت به وسیله کارمندان صورت می‌گیرد، اقدامات کارکنان برای ماندن در اداره، اخراج نشدن و حتی ارتقاء یافتن - بر مبنای تغییر و اصلاح سازه کارمند ایده‌آل مدیر جدید - در قالب مانیفستی برای ماندن در «اداره» تشریح می‌شود.



واژگان کلیدی: قوم‌نگاری تفسیری، کارمند ایده‌آل، ساخت اجتماعی واقعیت، نظریه سازه شخصی.

## 1- مقدمه: روایت قوم‌نگار

کارمند بودن در یک اداره دولتی چه معنایی دارد؟ تجربه برخورد با ارباب رجوع با انواع خواسته‌ها و انتظارات، پاسخگویی به درخواست‌های معقول و نامعقول مدیر، مواجهه با انتظارات و درخواست‌های همکاران، عدم تکافو و در عین حال امنیت حقوق ماهانه؛ همه اینها مواردی دیگر از این دست مرا به قوم‌نگاری زندگی سازمانی فراخواند؛ به حضوری دوساله در قالب یک کارمند عادی در یک سازمان دولتی (که از این پس «اداره» خوانده می‌شود).

«اداره» بخشی از یک «سازمان» دولتی بود که من پس از مذاکره و طرح موضوع مطالعه با مدیریت ارشد آن، به عنوان یک کارمند عادی در یکی از «واحد‌های» آن مشغول به کار شدم. خود اداره نوعی سازمان نیمه‌دولتی محسوب می‌شد که نیمی از کارکنان آن را کارکنان رسمی دولت و نیمی را کارکنانی که به وسیله یک سازمان خصوصی استخدام شده بودند، تشکیل می‌دادند. البته در مورد بیشتر کارکنان، استخدام به معنای متداول آن در سازمان‌های دولتی، یعنی فراخوان، آزمون و گزینش نبود. حضور آن‌ها در اداره بیشتر مبتنی بر خویشاوندی و آشنایی بود. در طول دو سال حضور من، تعداد کارکنان اداره در اوج خود حدود 60 و پس از تعدیل‌های صورت گرفته حدود 20 نفر بود. این سازمان حدود یک دهه سابقه فعالیت داشت و قبل از ورود من پنج مدیر را به خود تجربه کرده بود و در طول این دو سال نیز سه مدیر دیگر را تجربه کرد.

این مقاله روایت بخشی از تجارب دو ساله من در اداره است که می‌کوشد نشان دهد از گذر «تغییرات مدیریتی» و «تعدیل‌های» متعدد صورت گرفته در اداره، چگونه کارکنان در طول ده سال تلاش کرده بودند در اداره بمانند، از منافع آن برخوردار شوند و در فهرست تعدیل نباشند.

## 2- بیان مسئله

یکی از ابزارهای آموزشی که در حوزه آموزش مدیریت نیز بکار گرفته شده است، «بالن» مناظره<sup>1</sup> است. به نوعی رویه چنین است که فرض می‌شود چندین فرد در یک بالن هوای گرم

1. Balloon Debate



در حال سقوط قرار دارند و باید یک (یا چند) نفر از آن‌ها به بیرون پرتاب شود تا همگی نمیرند. هر یک از مشارکت‌کنندگان باید در قالب مناظره و بحث، به دفاع از خود پردازد و مخاطب (تصمیم‌گیرنده) را قانع کند که او نباید نفر انتخابی باشد. بسیاری از سازمان‌ها نیز در مواقعی به چنین وضعیتی دچار می‌شوند؛ چه کسانی «مستحق رفتن» و چه کسانی «شایسته ماندن» هستند؟ اداره مورد مطالعه نیز از چنین وضعی مستثنا نبود و بارها در طول چندین سال مورد جرح و تعدیلات مدیریتی و ساختاری قرار گرفته بود و تجربه این وقایع به بازماندگان آموخته بود که چگونه می‌توان «شایسته ماندن و برخوردار بودن» بود.

اگر جای مدیر اداره بودید چه کسی را بر می‌گزیدید؟ شما به تنهایی و دور از اثرگذاری‌های کارمندان، به عنوان مدیر یا تصمیم‌گیرنده، معیار و تصویری در مورد اینکه چه کسانی «شایسته ماندن» و چه کسانی «مستحق رفتن» هستند در ذهن دارید. در اصطلاح کلی<sup>1</sup> [1]، شما سازه‌ای<sup>2</sup> از «کارمند ایده‌آل» در ذهن دارید که سعی می‌کنید تصمیم‌های شما برای نگه داشتن، ارتقاء دادن و حتی اخراج کردن و تنزل و توییح کارکنان بر آن مبنا صورت گیرد. سازه یا تصویری که شما از کارمند ایده‌آل در ذهن خود دارید، در افعال شما نمود پیدا کرده و از این طریق به دیگران (کارکنان - یا مناظره‌کنندگان در روش بالن مناظره) نیز منتقل می‌شود [2، صص 69-71]. بدیهی است که کارکنان بر این مبنا رفتار و شیوه مناظره خود را تغییر می‌دهند و تغییر رفتار آن‌ها نیز به واسطه فرآیندی مشابه در رفتارها و حتی سازه ذهنی شما تغییراتی ایجاد می‌کند.

در نتیجه ادراک واقعیت‌هایی اجتماعی ساخته‌ای که دیگران برای شما می‌سازند، ممکن است مانند آنچه من در اداره شاهد بودم، پس از چند وقت دریابید تصویری که نخست از یک کارمند ایده‌آل در ذهن داشته‌اید و سعی کرده‌اید در تصمیم‌های خود به این سمت حرکت کنید با آنچه در عمل اجرا کرده‌اید و کارکنانی که در اختیار دارید، بسیار متفاوت است و حتی در نهایت شاید متوجه شوید تصویرتان از کارمند ایده‌آل نیز تغییر یافته است، چرا که آن را بسیار آرمانی و غیرواقعی می‌پندارید.

1. Kelly  
2. Construct



مسئله این پژوهش و پژوهشگران آن نیز وجود همین شکاف میان سازه «کارمند ایده‌آل» در ذهن مدیر یا مدیران اداره (و بسیاری از کتاب‌های مدیریت و حتی جامعه) و کارکنانی است که نهایت در اداره باقی مانده بودند و سنخیت کمی با «کارمند ایده‌آل» مدیران داشتند. این مقاله برای معنابخشی به این حیرت‌زدگی نظری می‌کوشد با بررسی و پاسخ به سؤال‌های زیر تبیینی مبتنی بر نظریه ساخت اجتماعی ارائه کند:

- 1- چه عواملی مانع از دستیابی کامل و تحقق سازه «کارمند ایده‌آل» در اداره شد؟
  - 2- از منظر ساخت اجتماعی، وجود این شکاف چگونه توضیح داده می‌شود؟
  - 3- کارکنان چگونه و با چه روش‌هایی خود را در اداره نگه داشته‌اند و سازه کارمند ایده‌آل مدیریت را به چه صورت تغییر دادند که ضامن بقای آنان حتی در شرایط تعدیل نیرو شد؟
- از گذر پاسخگویی به سؤال‌های بالا، مطالعه حاضر تلاش می‌کند به دو هدف عمده نائل شود: نخست، سازه کارمند ایده‌آل مدیران اداره را با استفاده از تجارب قوم‌نگاری پژوهشگر و ادبیات موجود ترسیم کند. دوم اینکه پویایی‌های ساخت اجتماعی واقعیت کارمند ایده‌آل در اداره را در کوران تأثیر و تأثر گروه‌های درگیر در ساخت این واقعیت نشان دهد. برای دستیابی به این اهداف در ادامه نخست به طور اجمالی روش‌شناسی مطالعه توضیح داده می‌شود. سپس دو رویداد محوری «تغییرات مدیریتی» و «تعدیل نیرو» در اداره بر اساس چارچوب نظری مطالعه (نظریه سازه شخصی<sup>1</sup> و ساخت اجتماعی واقعیت در قالب چارچوب اشنایدر و اینگرام [3، صص 47-334] بررسی و تحلیل شده و براساس آن‌ها، ویژگی‌های سازه «کارمند ایده‌آل» از دید مدیران و تلاش‌های متقابل کارکنان (در قالب مانیفستی برای ماندن در «داره») که در واقع موانع حرکت به سوی تحقق سازمانی با کارمندان ایده‌آل هستند، ارائه می‌شود. در واقع این مطالعه، روایت شکست مدیران جدید در تحقق و حرکت به سمت سازه کارمند ایده‌آل در محیط کار و عقب‌نشینی تدریجی از این سازه و تغییر آن در بوته آزمون ساخت اجتماعی واقعیت «کارمند ایده‌آل» توسط کارمندان اداره است.



### 3- روش‌شناسی

از آن جایی که این مطالعه مبتنی بر نگاه تفسیری و ساخت اجتماعی به مسئله بیان شده می‌پردازد و در صدد توصیف پویایی‌های ساخت اجتماعی «کارمند ایده‌آل» در اداره است، روش قوم‌نگاری تفسیری (به صورت مشاهده مشارکتی پنهان)<sup>1</sup> به عنوان روش پایه‌ای این مطالعه انتخاب شده است. ویلیس قوم‌نگاری را چتری برای کار میدانی، مصاحبه و دیگر ابزارهای گردآوری داده در محیط‌های اصیل (مانند، محیط‌های واقعی بدون دستکاری‌های پژوهشی) تعریف می‌کند [4، صص 18-27].

ابزارهای اصلی گردآوری داده در این مطالعه مصاحبه و مشاهده پژوهشگر در میدان مطالعه (به سبب لزوم حضور مستمر پژوهشگر در میدان مطالعه این قوم‌نگاری از نوع تک‌مکانی<sup>2</sup> است [5: 6]) هستند. پژوهشگر تجارب، اتفاقات روزانه و مصاحبه‌های غیررسمی خود را با افراد مورد پژوهش در میدان مطالعه در قالب یادداشت‌های میدانی<sup>3</sup> و یادداشت‌های شتابزده<sup>4</sup> (به کمک تلفن همراه) به ثبت رسانده و با یادداشت‌های شخصی خود تکمیل کرده است [7، صص 352-368]. با این حال با توجه به ضرورت حفظ گمنامی سازمان مورد مطالعه، اعضای آن و مسئولیت پژوهشگر در این خصوص، در نگارش این مقاله از سبک داستان‌پردازانه<sup>5</sup> [8، صص 40-55] استفاده شده و تلاش پژوهشگران بر این بوده تا حداقل اطلاعات هویتی ارائه شود. همچنین به منظور تحلیل داده‌ها و به تصویر کشیدن فضای اداره در قالب نگاه تفسیری و ساخت اجتماعی از چارچوب اشنايدر و اینگرام [3] و تحلیل رویدادهای کلیدی<sup>7</sup> («تغییر مدیریت» و «تعدیل نیرو») استفاده شده است [9، فصل 5].

نکته آخر درباره روش‌شناسی مطالعه، نحوه اعتباربخشی به پژوهش با استفاده از توصیف پرمایه است. چنانچه اشاره شد این مطالعه از قوم‌نگاری تفسیری بهره می‌گیرد. این نوع قوم‌نگاری در پی کشف معانی تعاملات اجتماعی مشاهده شده و تحلیل و معنایابی آنهاست و

1. Covert Participant Observation
2. Single-Sited Ethnography
3. Field Notes
4. Jotted Notes
5. Fictionalized
6. Humphreys and Watson
7. Key Events



در اصطلاح موک<sup>1</sup> [10، صص 187-209] قوم‌نگاری را به سطح تحلیلی بالاتری می‌برد. قوم‌نگاری تفسیری برای افزایش سطح تحلیل از ابزار توصیف پرمایه<sup>2</sup> گیرتز<sup>3</sup> [11] استفاده می‌کند. اهمیت توصیف پرمایه در پژوهش قوم‌نگاری تفسیری تا حدی است که هامفریز و واتسون [8، ص 41] عنوان قوم‌نگاری را تنها لایق پژوهش‌هایی می‌دانند که این ویژگی را داشته باشند و به همین دلیل توصیف پرمایه تبدیل به یکی از معیارهای اصلی اعتبارسنجی پژوهش‌های قوم‌نگاری نیز شده است [12، صص 124-130؛ 13، صص 319-340].

#### 4- «تغییر مدیریت» و «تعدیل نیرو» به عنوان دو رویداد محوری در «اداره»

در طول دوره حضور پژوهشگر در میدان مطالعه، سه بار تغییر مدیریت صورت گرفت و چندین بار نیز اداره از سوی سازمان ملزم به تعدیل نیرو شد. بر مبنای تحلیل این دو رویداد کلیدی در طول مقاله می‌توان جریان ساخت اجتماعی واقعیت پیرامون سازه کارمند ایده‌آل در اداره را رصد کرد. هر مدیری که بر سر کار می‌آید برای دستیابی به اهداف کاری خود و داشتن اداره‌ی - چنان که می‌خواست - نیازمند وجود کارکنانی بود که هرچه بیشتر با تصویری که وی از یک کارمند ایده‌آل در ذهن خود ساخته است، منطبق‌تر باشند. بنابراین باید پرسید این تصویر، سازه یا ساخته ذهنی کارمند ایده‌آل چیست و در اذهان مدیران جدید اداره از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

#### 4-1- سازه کارمند ایده‌آل و نظریه سازه شخصی

براساس نظریه سازه شخصی جرج کلی [1] هر فرد دنیایی را که در آن زندگی می‌کند و رویدادهای پیرامون خود را از طریق ساخت و توسعه یک سیستم تفسیری نظام‌مند شخصی مبتنی بر تجارب خویش فهم می‌کند و معنا می‌بخشد [14، ص 42]. به این سیستم تفسیری عناوین مختلفی چون نقشه ذهنی<sup>4</sup>، مدل ذهنی<sup>5</sup>، طرح‌واره<sup>6</sup>، نقشه شناختی<sup>7</sup>، جهان‌بینی<sup>8</sup> یا نگاه

1. Muecke
2. Thick Description
3. Geertz
4. Mental Map
5. Mental Model
6. Schema
7. Cognitive Map
8. Worldview



شخصی<sup>1</sup> داده شده است [14، ص 40]. به عنوان مثال ممکن است در سیستم معنایی یک مدیر نظم ارجح بر خلاقیت باشد. چنین مدیری احتمالاً یک کارمند متوسط منظم را به یک کارمند پرکار بی نظم ترجیح می دهد و این اقدام وی در سیستم تفسیری او کاملاً معنادار و معقول است. اجزای سازنده این سیستم تفسیری در اصطلاح کلی [1] «سازه»<sup>2</sup> نام دارند [15، صص 68-82]. سازه‌ها مبتنی بر تجارب شخصی فرد ساخته شده، اصلاح شده و توسعه پیدا می کنند [14، ص 42] همچنین چارچوبی برای فهم اقدامات عناصر مختلف موجود در جهان - به طور عمده دیگر افراد زنده یا غیر زنده و حتی فرضی - فراهم می کنند [16، صص 148-158]. بر این اساس بدیهی است که افراد می توانند سیستم نظریه شخصی خود را به اشتراک گذاشته یا سیستم سازه شخصی دیگران را دریابند [14، ص 42]. کلی [1] یک سازه شخصی «شیوه‌ای» که به آن روش چیزها به یکدیگر شبیه و در عین حال از دیگر چیزها متفاوت هستند» تعریف می کند. پس یک سازه شیوه‌ای برای تفکیک ابژه‌هاست [در 15، ص 72] که در اینجا کارکنان هستند: کارکنان ایده‌آل از دیگر کارکنان.

با توجه به توضیحات ارائه شده می توان عنوان داشت که سازه (سازه‌های) شخصی یک مدیر از «کارمند ایده‌آل» مجموعه ویژگی‌هایی است که وی براساس تجارب خود ساخته است و به طور طبیعی سعی در تحقق آن در میان تصمیم‌های مدیریتی خود دارد.

#### 2-4- سازه کارمند ایده‌آل در ذهن مدیران «اداره»

##### 2-4-1- سن و جنسیت

کارمند ایده‌آل یک مرد جوان است [17، صص 277-294؛ 18، صص 391-404]. چه کسی به درد «کار» می خورد؟ مردان و البته آن هم مردان جوان. این امر را می توان از تعداد کارکنان زن (5 خانم از حدود 50 کارمند) و جایگاه آن‌ها در سلسله‌مراتب اداره نیز متوجه شد؛ زنان عموماً برای کارهای منشی‌گرانه یا کارمندی سطح پایین بدون فرصت ارتقاء استخدام می شوند و کمترین میزان حضور در جلسه‌های مدیریتی را دارند. بر همین اساس، نسبت تعداد زنان به مردان به موازاتی که از قاعده هرم سازمان به رأس آن حرکت می کنیم، کمتر می شود. کارمند

1. Personal Perspective

2. Construct



ایده‌آل همواره سالم، با انرژی، در وضعیت روحی مناسب و تا حد ممکن بهره‌ور است [19]، صص 223-250] و این ویژگی بیشتر با مردان جوان همراه است تا حتی با زنان جوان.

#### 4-2-2-2- تعهد به کار

کارمند ایده‌آل کسی است که تمام وقت و حتی بیشتر از آن کار می‌کند، کسی که نه تنها عملکرد کاری بسیار خوب، بلکه سطح بالای رفتارهای شهروندی سازمانی را نیز دارد (به اصطلاح برای اداره «مایه» می‌گذارد) [20، صص 740-748؛ 21، صص 151-156]. کارمند ایده‌آل زود می‌آید تا دیروقت می‌ماند و حتی وقتی که در اداره نیست در مورد کار می‌اندیشد. کارمند ایده‌آل حاضر است خودش و حتی چیزهای مهمی مانند خانواده و دوستانش را فدای «کار» کند، کسی که کمترین مرخصی، تأخیر و غیبت را دارد و «مرخصی نمی‌گیرد مگر اینکه واقعاً در خانه افتاده باشد».

#### 4-2-3- «برای مدیر»

کارمند ایده‌آل از منظر مدیران اداره دو ویژگی متناقض را باید در نقش خود پذیرا بوده و ایفا کند: 1- فردی مستقل و ماهر که کار را به صورت عالی و با حداقل مزاحمت برای مدیر انجام می‌دهد و 2- فردی که مطیع دستورات مدیر خویش است و بدون هماهنگی با او کاری نمی‌کند. این انتظارات متناقض در قالب جلوه دیگری از سازه کارمند ایده‌آل مرتفع می‌شود، به این معنا که کارمند ایده‌آل پوشش و حفاظتی «برای مدیر» است. وقتی عملکرد خوب است، کارمند ایده‌آل می‌گذارد مدیر در پیشانی توجه باشد و وقتی عملکرد زیر سؤال می‌رود، کارمند به عنوان مقصر معرفی می‌شود (چنین کارمندی ایده‌آل است).

براساس ویژگی‌های بیان، کارمند ایده‌آل از منظر مدیران «اداره» اجمالاً چنین است: کارمند ایده‌آل مردی است جوان، مجرد، سالم و بانگیزه، که خود را وقف اداره، کار و مدیرش کرده است. این سازه از فرد به فرد و از سازمان به سازمان متفاوت است. این سازه، واقعیتی است که در بستر یک اجتماع یا گروه ساخته شده و معنا پیدا می‌کند (واقعیتی اجتماعی ساخته). اما مدیر





جدیدی که با چنین سازه‌ای وارد اداره می‌شود، چگونه کارکنان پیشین اداره را با توجه به سازه کارمند ایده‌آل خود طبقه‌بندی می‌کند و درصدد حرکت به سمت تحقق ایده‌آل خویش بر می‌آید؟

#### 4-3- مواجهه مدیر جدید با اداره

قبل از اینکه مدیر جدید وارد اداره شود با سازه‌ای که از کارمند ایده‌آل در ذهن دارد، آماده است تا دنیای اداره و کارکنان آن را بر این اساس به دو بخش تقسیم کند: نخست، کارکنان ایده‌آلی که در صورت وجود باید حفظ شوند، کسانی که شایسته ماندن، ارتقاء یافتن و برخورداری از منافع و مزایای اداره هستند و دوم کارکنانی که نقطه مخالف کارکنان ایده‌آل هستند، کسانی که با معیارهای کارمند ایده‌آل تطابق ندارند و مستحق رفتن یا تنبیه و توبیخ هستند (این دسته را که به علت عدم تطابق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل ایجاد می‌شود، دسته کارکنان منحرف می‌خوانیم).

وقتی مدیر جدید وارد اداره می‌شود، در می‌یابد که به راحتی نمی‌تواند افراد را به این دو دسته تقسیم کند. پیش از او کسانی در اداره حضور دارند. این افراد شامل دو دسته هستند: کارکنان و مدیرانی که نیروهای رسمی دولت هستند، عموماً سمت‌های مهم در اداره را بر عهده داشته (مدیران میانی) و در نتیجه قدرت دارند. دسته دوم، دیگر کارکنان عادی اداره که عموماً قراردادی هستند، کارها به دست آنها انجام می‌شود (تحت هدایت نیروهای رسمی) و قدرت زیادی ندارند.

در اصطلاح مورائوشک<sup>1</sup> [2، ص 64] مدیر در اینجا با اولین وضعیت مسئله‌ساز<sup>2</sup> که در خود و سیستم تفسیری او ایجاد ناهماهنگی می‌کند، مواجه می‌شود. مدیر باید این وضعیت را با تغییر در سیستم تفسیری خود برای خویش معنادار سازد. مدیر می‌پذیرد کارکنان قدرتمند رسمی (مدیران میانی و کارکنان رسمی) که حتی اگر مطابق نظرش نباشند، نمی‌تواند برکنار کند و دسته دوم کارکنان حاضر در اداره را فعلاً ننگه می‌دارد (چون برداشتن آنها، یعنی متوقف شدن کار) تا بعداً در صورتی که مطابق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل او نبودند یا آنها را به آن سمت سوق دهد (با تنبیه و توبیخ) یا آنها را برکنار کند.

1. Moravcsik  
2. Problematic



این گونه دسته‌بندی را می‌توان با چارچوب اشنايدر و اینگرام [3] منطبق ساخت تا شرح دقیق‌تر و روشن‌تری از فضایی که در آن مدیران جدید، کارکنان اداره را در قالب سیستم تفسیری خود ساماندهی می‌کنند، به دست آید. براساس تقسیم‌بندی اشنايدر و اینگرام [3] در این وضعیت چهار گروه از کارکنان، براساس دو بعد «ساخت اجتماعی»<sup>1</sup> و «میزان قدرت»، در اداره وجود دارند: برخورداران<sup>2</sup>، مدعیان<sup>3</sup>، وابستگان<sup>4</sup>، و منحرفان<sup>5</sup> (شکل 1).

میزان قدرت			
ضعیف	قوی		
وابستگان	برخورداران	مثبت	ساخت
منحرفان	مدعیان	منفی	اجتماعی

شکل 1 اشنايدر و اینگرام [3]، ص 336

گروه برخورداران، در واقع همان کارمندان ایده‌آل مد نظر مدیر هستند. ولی این خانه معمولاً در بدو ورود مدیر جدید به اداره خالی است، بنابراین مدیر جدید مجبور است یا با شناختی که از کارکنان موجود (مدعیان و وابستگان - در ادامه توضیح داده می‌شود) به دست می‌آورد، این خانه را پر کند یا با کسانی که با خود به اداره می‌آورد و منطبق بر این ویژگی‌ها هستند، چنین کند. این گروه از نظر ساخت اجتماعی، مثبت بوده و در اثر برخورداری از امکاناتی که مدیر به آن‌ها اختصاص می‌دهد، دارای قدرت بیشتری است. در سوی دیگر کارمندان مغایر با سازه مدیر قرار دارند، یعنی منحرفان، کسانی که قدرت کمی دارند و از نظر مدیر جدید اگر با تنبیه و توبیخ قابل اصلاح نباشند مستحق برکناری هستند. اما این خانه نیز خالی است، چرا که مدیر جدید معمولاً در بدو ورود هنوز شناختی از کارکنان ندارد و چنانچه

1. در اینجا ساخت اجتماعی را میزان تطبیق افراد با سازه کارمند ایده‌آل مدیر جدید در نظر گرفته‌ایم.

2. Advantaged  
3. Contenders  
4. Dependents  
5. Deviants



در بخش مانیفستی برای ماندن در «داره» خواهید دید، کارکنان حاضر در اداره نیز به راحتی اجازه نمی‌دهند در این گروه قرار گیرند.

مدعیان در اداره آن دسته از کارکنان رسمی و مدیران میانی هستند که در الگوی مدیر نمی‌گنجند و همواره درصدد تغییر شرایط و نظم چارچوب به نفع خود هستند (چنانچه بعدها گفته می‌شود آن دسته از کارکنان رسمی و مدیران میانی که با مدیر جدید بیعت می‌کنند، به ناچار در گروه برخورداران قرار می‌گیرند و از گروه مدعیان خارج می‌شوند)؛ با این حال مدیر به راحتی نمی‌تواند این گروه از افراد را برکنار کند چرا که قدرت زیادی دارند. وابستگان نیز همان دسته دوم کارکنان حاضر در اداره هستند که قدرت کمی دارند اما کار خود را در حد معمول انجام می‌دادند و اخراج آن‌ها فعلاً «به صلاح نیست» و یا چنانچه در ادامه می‌آید «دور از انصاف» است.

پس از این موضع‌یابی اولیه، مدیران دست به برقراری تعادل به شیوه خود می‌زنند (حرکت به سوی پیاده‌سازی سازه ایده‌آل آن‌ها). آن‌ها عموماً سه دسته از افراد را در گروه برخورداران یا کارمندان ایده‌آل قرار می‌دهند: نخست افراد جدیدی که با خود به اداره می‌آورند و برای آنان مصداق هرچه نزدیک‌تر به کارمند ایده‌آل هستند. دوم، گروهی از مدیران میانی و کارکنان قدرتمندی که با مدیر جدید بیعت می‌کنند (مورد «بیعت با مدیر جدید» در بخش مانیفستی برای ماندن در «داره» را ببینید). سوم، آن دسته از کارکنان گروه وابستگان که با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل مدیر تطابق دارند و پس از شناخت مدیر از اداره وارد این گروه می‌شوند. همزمان با ورود این افراد به دسته برخورداران، آماده شناسایی نامزدهایی برای گروه منحرفان جهت هرس نیروهای خود نیز است.

با این حال، مدیران جدید در برقراری و پیاده کردن این قسمت از نگاهشان به اداره (معنادار عمل کردن مطابق با سازه‌شان از کارمند ایده‌آل) غالب و پیروز میدان نیستند؛ معمولاً نتیجه نهایی چنین است که بسیاری از کارکنان ولو اینکه منطبق با ویژگی‌های کارمند ایده‌آل مدیر نباشند، در اداره می‌مانند و مدیران جدید عموماً در نهایت همان کارکنان قبلی (و عموماً غیر ایده‌آل) را به علاوه افراد جدیدی که خود به اداره وارد می‌کنند، در اختیار دارند.

کارکنان اداره چه می‌کنند که در نهایت چنین نتیجه‌ای حاصل می‌شود؟ پاسخ خلاصه این است که آن‌ها واقعیت‌هایی را به صورت اجتماعی می‌سازند تا دیگران (خصوصاً مدیران) به آن‌ها باور بیاورند و نگاهشان (ایده‌آل‌های آنان و سیستم تفسیری آنان) را تغییر دهند.



فعالیت‌های کارکنان اداره در این موضوع را می‌توان در قالب تلاش‌های آنها برای جابه‌جایی خود و دیگران در گروه‌های حاصل از چارچوب‌شناسی و اینگرام [3] توضیح داد. مجموعه این فعالیت‌ها و مهارت‌ها (که ماندن کارمند در اداره را تضمین می‌کنند) تحت عنوان مانیفستی برای ماندن در «اداره» توضیح داده می‌شوند.

## 5- مانیفستی برای ماندن در «اداره»

### 5-1- بیعت با مدیر جدید

قرار گرفتن در جبهه مدیر جدید مزایای فراوانی دارد؛ شما در گروه برخورداران قرار می‌گیرید. به همین علت بخشی از مدیران میانی رسمی و کارکنان زیرمجموعه آنها همواره پیشقدم همکاری و بیعت با مدیر جدید هستند. ماندن در کنار دیگر مدعیان هزینه دارد، اما مزایای بودن با مدیر جدید می‌تواند چشمگیر باشد، بسته به اینکه کدام گروه از مدعیان با مدیر جدید بیعت کند (و وارد گروه برخورداران شود)، گروه دیگر به‌طور طبیعی به‌واسطه تلاش‌های گروه بیعت کرده در زمره مدعیان (مخالفان مدیر) و گاه حتی در زمره منحرفان قرار خواهد گرفت. کارشکنی و جنگ به ظاهر تمام‌نشدنی بین این دو گروه یکی از دلایل عمده ضعف عملکردی اداره است. اما گروهی که با مدیر جدید بیعت می‌کند چه بسا با ویژگی‌های مد نظر مدیر از کارمند ایده‌آل تطابق نداشته باشد، راهکار چیست؟ توجیه مدیر برای سیستم تفسیری خویش چنین است: «آنها برای من قدرت به ارمغان می‌آورند».

### 5-2- قرار گرفتن در گروه وابستگان

بسیاری از کارکنان وارد جنگ قدرت مدعیان و برخورداران نمی‌شوند. حاشیه امن برای آنها قرار گرفتن در گروه وابستگان است؛ گروهی که (سرش به‌کار خودش است) و با مدیر جدید و همکاری با او مشکلی ندارد. اما زمانی که تعدیلی بر اداره تحمیل می‌شود، «وابستگان» (پس از منحرفان) جزء نخستین گروه‌ها جهت تعدیل هستند (نه به خاطر عملکردشان بلکه به خاطر قدرت پایین خود). این امر در مورد کسانی مانند کارکنان زن بسیار صادق است. بنابراین کسانی که نخست در گروه وابستگان قرار می‌گیرند یا سعی می‌کنند با اصلاح و نشان دادن خود به مدیر (تغییر ساخت اجتماعی خود)، وارد گروه برخورداران شوند یا به جبهه مدعیان بپیوندند. سایر افرادی که در گروه



وابستگان باقی می‌مانند (مانند زنان و کارکنان خدماتی) در حالت عادی در اداره و در همین گروه حفظ می‌شوند، اما در زمان تعدیل، آسیب‌پذیرترین گروه هستند.

به این ترتیب چنین است که شما در گروه وابستگان «قرار داده می‌شوید» (به سبب انفعالان در کارزار ساخت اجتماعی) تا اینکه خود را در آن «قرار دهید» اما در اداره، ویژگی‌ها و اقداماتی هستند که می‌توانید براساس آن‌ها واقعیتی اجتماعی بسازید که شما را وارد این دسته کند (دسته‌ای که پایین‌ترین حاشیه امنیت را دارد اما تا زمان تعدیل امن است) یا از این دسته خارج کند. یکی از این وضعیت‌ها متأهل بودن و واقعیت اجتماعی ساخته شده به وسیله کارکنان مرد متأهل بر این مبناست. کارمند ایده‌آل و «برخوردار» جوانی مجرد و بدون مسئولیت‌های خانوادگی است، اما متأهلان درصدد تغییر ساخت اجتماعی مربوط به افراد مجرد و کم مسئولیت به نفع خود بر می‌آیند: «شاید مردان مجرد و حتی زنان مجرد مسئولیت کمتری داشته باشند و به نظر برسد بهتر کار می‌کنند، اما ما مستحق ماندن هستیم؛ نخست به این دلیل که ما نان‌آور خانه هستیم، زنان کسی را دارند که خرج آن‌ها را بدهد. دوم به این دلیل که ما به علت تعهدی که به همسر و فرزندانمان داریم، کارکنان با ثبات‌تر و اخلاقی‌تری هستیم» (تلاش برای تغییر ساخت اجتماعی کارکنان جوان از کارکنان پرتلاش به کارکنان پرریسک). کارکنان مسن نیز برای تغییر سازه کارمند ایده‌آل جوان، به منظور حفظ خود در اداره، دست به فعالیتی مشابه می‌زنند که در اینجا مجال پرداختن به آن وجود ندارد.

### 3-5- بیعت با مدعیان

نکته جالب در مورد اداره و شاید خیلی از سازمان‌های دولتی دیگر این است که عمر مدیر ارشد معمولاً کوتاه‌تر از مدیران میانی و کارکنان رسمی است. پس از سه بار تغییر مدیریت، این افراد باز هم در جایگاه خود باقی مانده بودند و حتی گاهی اوقات قدرت بیشتری گرفته بودند. یکی از راه‌های ماندن در اداره بیعت کردن با این گروه است.

### 4-5- دوری از گروه منحرفان

برای دوری از منطقه خطر یا گروه منحرفان می‌توان به دو رویه عمده اشاره کرد: نخست انجام آنچه مدیر را خوش می‌آید («خوش‌خدمتی و چاپلوسی») و سبب می‌شود در نظر او خوب



جلوه کنید («جلوه‌گری»). دوم، عدم انجام آنچه شاید برای مدیر هم چندان مهم نباشد، اما از آنجا که مجبور به رعایت آن‌هاست، بهانه‌ای به دیگران برای پایین کشیدن (تخریب) شما و حتی قرار گرفتن در گروه منحرفان می‌دهد. بنابراین همواره ارزش‌های رسمی را که مدیر یک سازمان دولتی وظیفه اجرای و حمایت از آن‌ها را دارد، رعایت کنید. البته نیازی نیست در این زمینه بهترین باشید، صرفاً لازم است از خط قرمزها عبور نکنید. یکی از این ارزش‌ها خدمت به مردم و ارباب رجوع است؛ نیازی نیست بهترین رفتار را با ارباب رجوع داشته باشید، کافی است آن قدر باشد که بهانه‌ای به دیگران جهت تخریب شما ندهد. دسته دیگر از این ارزش‌ها، ارزش‌های دینی و اجتماعی هستند، مانند نشان دادن پایبندی به واجبات دینی (به طور مثال روزه‌خواری نکردن) - واقعیتهای اجتماعی ساخته وجود دارد مبنی بر اینکه «ظواهر مذهبی شما نشانگر تعهد و خلوص شما هستند».

نکته دیگر، کار کردن است که شاید حاشیه‌ای‌ترین مطلب در اداره باشد، در اینجا نیز لازم نیست بهترین عملکرد کاری را داشته باشید، صرفاً آن قدر کار کنید که بهانه «زیرآب‌زنی» به همکارانتان ندهید و البته مطمئن شوید کار شما دیده می‌شود؛ مخصوصاً توسط مدیر («جلوه‌گری کنید» و «کارتان را نمایش دهید»). «مهم نیست چقدر خوب کار می‌کنید، مهم این است که چقدر خوب کارتتان را ارائه می‌دهید و چقدر خوب از آن دفاع می‌کنید و آن را ارائه می‌دهید».

## 6- نتیجه‌گیری

به احتمال بسیار زیاد در بالنی که واقعاً در حال سقوط است، سنگین‌ترین فرد جزء گزینه‌های اصلی بیرون انداختن است، اما در بالنی که «فرضاً» در حال سقوط است، مناظره تعیین می‌کند چه کسی بیرون انداخته خواهد شد. در سازمانی نیز که بقا و درآمد آن به کارکنان و عملکرد آن‌ها وابسته است، معمولاً ضعیف‌ترین‌ها به لحاظ عملکردی اخراج می‌شوند («سفره پهنی» وجود ندارد که کسی «ناهار مجانی» بخورد)، اما در سازمانی که منبای سقوط و تعدیل نیرو چیزی به جز منطبق درآمد و هزینه است، عملکرد فرد در چندین اولویت پس از توان او در کارزار ساخت اجتماعی واقعیت قرار دارد.



پویایی‌های عریان دنیای «اداره» و ویژگی‌های هنجار شده کارکنان آن بسیار متفاوت از سازمان‌های ملبس به تن‌پوش نظری زیبا و البته ایستای نظریه‌های مدیریت است؛ به اصطلاح فاینمن، سیمز و گابریل<sup>1</sup> [22، ص ix] «دریایی» فاصله میان این دو وجود دارد. پس شاید بهتر است چنانکه وایک<sup>2</sup> [23؛ 24] می‌گوید برای مطالعه این پویایی‌ها در مطالعات سازمان و مدیریت از هستی‌شناسی «بودن» به سمت هستی‌شناسی «شدن» حرکت کنیم و به جای «سازمان» از «سازماندهی» - چنانچه در فرآیند ساخت اجتماعی هر روزه در آنچه اصطلاحاً «سازمان» می‌نامیم، رخ می‌دهد - سخن بگوییم. البته حتی با وجود اتخاذ چنین رویکردی، چالش بر جای مانده مطالعات سازمان و مدیریت استفاده از ابزارهایی است که ماترک هستی‌شناسی «بودنی» هستند. شاید برای این‌گونه مطالعات، استفاده از «داستان‌ها و روایت‌ها» مناسب‌تر از نظریه‌ها باشد. از سوی دیگر بزرگ‌ترین محدودیت این دسته از مطالعات، محدودیت عینیت کلام است، کلام (نوشتاری یا گفتاری) نمی‌تواند آینه تمام‌نمای ذهنیت باشد، در واقع ذهنیت حاصل از حضور پژوهشگر در «اداره» و ذهنیت یک کارمند از کارمند بودن خود هیچگاه در قالب نوشتار (حتی نوشتارهای پویاتری مانند داستان‌ها) به طور کامل قابل بیان نیست.

## 7- منابع

- [1] Kelly G.; Psychology of personal constructs; Routledge, 2003.
- [2] Malle B. F.; How the mind explains behavior: Folk explanations, meaning, and social interaction; MIT Press, 2004.
- [3] Schneider A., Ingram H.; "Social construction of target populations: Implications for politics and policy"; *American Political Science Review*, Vol. 87, No. 2, 1993.

---

1. Fineman, Sims and Gabriel  
2. Weick



- [4] White J., Drew S., Hay T.; "Ethnography versus case study; Positioning research and researchers"; *Qualitative Research Journal*, Vol. 9, No. 1): 2009.
- [5] Scarangella L.; Multi-sited ethnography and the anthropological study of tourism; Paper presented at the association of social anthropologists annual conference "Thinking Through Tourism", London Metropolitan University, 10-13 April, 2007.
- [6] Falzon M. A. (Ed.); Multi-sited ethnography: Theory, praxis and locality in contemporary research; Ashgate Publishing, Ltd., 2009.
- [7] Emerson R. M., Fretz R. I., Shaw L. L.; "Participant observation and fieldnotes"; *Handbook of Ethnography*, 2001.
- [8] Humphreys M., Watson T. J.; "Ethnographic practices: from 'writing-up ethnographic research' to 'writing ethnography'"; *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday life*, 2009.
- [9] Fetterman D. M.; *Ethnography: Step-by-step*, Vol. 17, Sage, 2010.
- [10] Muecke M. A.; On the evaluation of ethnographies; In Jane M. Morse (Ed.), *Critical Issues in Qualitative Research Methods*, Thousand Oaks: Sage, 1994.
- [11] Geertz C.; *The interpretation of cultures: Selected essays*, Vol. 5019. Basic Books, 1973.
- [12] Creswell J. W., Miller D. L.; "Determining validity in qualitative inquiry"; *Theory into Practice*, Vol. 39, No. 3, 2000
- [13] Cho J., Trent A.; "Validity in qualitative research revisited"; *Qualitative Research*, Vol. 6, No. 3, 2006.
- [14] Tan F. B., Hunter M. G.; "The repertory grid technique: A method for the study of cognition in information systems"; *Mis Quarterly*, Vol. 26, No. 1, 2002.





- [15] Wilson F., Tagg S.; "Social constructionism and personal constructivism: Getting the business owner's view on the role of sex and gender"; *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol. 2, No. 1, 2010.
- [16] Ralley C., Allott R., Hare D. J., Wittkowski A.; "The use of the repertory grid technique to examine staff beliefs about clients with dual diagnosis"; *Clinical psychology & psychotherapy*, Vol 16, No. 2, 2009.
- [17] Buzzanell P., Ellingson L.; Contesting narratives of workplace maternity; In *Narratives, Health Healing: Communication Theory, Research and Practice* (Harter L., Japp P. & Beck C., eds), J. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2005.
- [18] Charlesworth S., Baird M.; Getting gender on the agenda: The tale of two organizations; *Women in Management Review*, Vol. 22, No. 5, 2007.
- [19] Nadesan M. H., Trethewey A.; Performing the enterprising subject: Gendered strategies for success (?); *Text and Performance Quarterly*, Vol. 20, No. 3, 2000.
- [20] Bolino M. C., Turnley W. H.; "The personal costs of citizenship behavior: The relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict"; *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 4, 2005.
- [21] Hoobler J. M., Lemmon G., Wayne S. J.; "Women's underrepresentation in upper management: New insights on a persistent problem"; *Organizational Dynamics*, Vol. 40, No. 3, 2011.
- [22] Fineman S., Sims D., Gabriel Y.; *Organizing & organizations* (3<sup>rd</sup> ed.), London: Sage, 2005.



- [23] Weick K.; Sensemaking in organizations; Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- [24] Weick K. E.; The social psychology of organizing (2nd ed.); Reading, MA: Addison Wesley, 1979.