

به نام خدا

بوروکراسی می تواند زیبا باشد؟

جورج فردریکسون

Can Bureaucracy Be Beautiful?

H. George Frederickson

ترجمه و تلخیص: منصوره محمدنژادفرددی، آرزو سهرابی

دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران¹

¹ Arezoo_sohrabi@ut.ac.ir

Can Bureaucracy Be Beautiful?

آیا بوروکراسی می تواند زیبا باشد؟

مدیریت دولتی برای مدت ها به عنوان علم و هنر درک می شود و از منظر هنری می تواند زیبا باشد. در بهترین حالت سازمان های دولتی و فرآیندهایشان دارای فرم ها، تجربیات، طرح و زبان هایی است که می تواند زیبا و متقاعدکننده باشد. این زیبایی و پتانسیل هایش است که ما را به کارهای دولتی متمایل می کند و زیبایی عظیمی در اهداف عالی و ایده های نابی وجود دارد که ما سازمان و فرآیندهایش را برای رسیدن به این ایده ها ایجاد می کنیم. این مقاله ویژگی های هنری مدیریت خوب و مفید بودن دیدگاه سازمانی و مدیریتی که از ادبیات و هنر اتخاذ شده است را توصیف می کند. مقاله استدلال قوی ای ارائه می کند که بوروکراسی شکلی از زیبایی است و سازمان و عملکردش که بعنوان اداره یا مدیریت توصیف می شود، می تواند زیبا باشد و این ادعا با این گام آغاز می شود که سازمان و مدیریت پدیده ای زیباشناختی اند و به دنبال آن این پدیده زیباشناختی در جستجوی زیبایی بوروکراسی است و در نهایت مفاهیم زیباشناختی و زیبایی بوروکراسی مطرح می شود.

ویژگی های زیبایی سازمان و اداره

شکل^۱

هنر در اشکال سنتی خود؛ نقاشی، موسیقی، ادبیات، شعر، مجسمه سازی و معماری فرم مشخصی را ارائه می کند و آن شکل (ترکیب) است، که با سازمان همراه است، و جهانی است. در مطالعه سازمان و مدیریت گاه شکل به اشتباه سلسله مراتب تعبیر می شود. شکل تعابیر مختلفی دارد، بدن انسان دارای شکل و ترکیب است، ازدواج شکلی از روابط میان دو فرد است، و سازمان گفته می شود که شکل گرفته است، یخ در حوضچه یا به صورت شبنمی بر روی درخت شکل می گیرد. شکل می تواند به عنوان فرآیند یا عملی باشد که چیزی را شکل می دهد، در شکل سازمانی، شکل و ترکیب، ساختار سازمان را توصیف می کند و شکل گرفتن به سازماندهی و مدیریت نزدیک است.

¹ Form

شکل در محدوده هنر از حالت ثابت و محکم همچون ساختمان سنگ یا مجسمه هنری مور تا شکل پویا و منعطف چون ارانه خاصی از کنسرت موزارت وجود دارد. همچنین در کار و سازمان نیز وجود دارد. از اولین تمایزات در تئوری و سازمان میان سازمان رسمی و غیر رسمی است، اولی ثابت و محکم و دومی منعطف و سیال به نظر می رسد. در سطح ابتدایی به نظر می رسد شکل از طبیعت اقتباس شده است، همانند سلول زنبور عسل با دقت و نظم خاص، یا ساختار مارپیچی دی ان ای، و این ها معیار هنر در شکل طبیعت هستند که هنرمندان آن را غریزی یافتند، و همانند احساسی که هنرمند در آثارش به طور غریزی به کار می گیرد. کلیت شکلی که در سازمان توسط احساس یا غریزه انسانی روابط انسانی را موجب شده و حفظ می کند نیز همانند شکلی است که در طبیعت در نظر گرفته می شود. نباید فرض شود که شکل در هنر و سازمان خطی، مستقیم و منظم است، شکل اغلب به صورت منحنی، مارپیچی، کروی، مخروطی، نامتقارن، و نامنظم است. برخلاف شکل در هنر و سازمان، شکل در طبیعت قوانین ریاضی را ادراک و دنبال می کند. شکل برای زیبایی شناسی اساسی بوده و در هنر و سازمان وجود دارد.

طراحی^۱

هنر خلقت انسان است و حداقل در این نقطه از زیبایی که در طبیعت است، متمایز می شود. سازمان شبیه هنر، خلقت انسان است. به عنوان خلقت انسانی، دو تمایز مهم میان هنر و سازمان وجود دارد، اول آنکه هنر مفرد و تکی است مثل نویسنده در محل کار، یا آهنگساز پیانو و در مقابل در سازمان حداقل روابط میان دو فرد است و امروزه تحت عنوان سازمان پیچیده یا بوروکراسی مطرح است، و در شکل ساده افرادی که به صورت تکی بودند کنار هم قرار می گیرند، هنرمندی که به صورت تنها موسیقی می نواخت در سازمان باهم موسیقی می نوازند، و در شکل پیچیده، در سمفونی تعدادی افراد با پیروی از قوانین مشخصی در شکل یک سازمان بایکدیگر به نواختن می پردازند.

دومین تمایز مهم میان هنر و سازمان به عنوان خلقت انسان، موضوع ابزار است، هنر به دلیل خودش ایجاد می شود، به عنوان مثال هنر می تواند بیان کننده زیبایی یا منتقل کننده احساس باشد، ممکن برخی از هنرها ابزاری باشند ولی اغلب اینگونه نیستند، در مقابل سازمان های بزرگ و پیچیده اغلب ابزاری برای پرداخت سود سهام، ساخت محصولات، ارائه خدمت، آموزش و حل کننده مسائل هستند. با وجود دو تمایزی که ارائه کردیم، جنبه های طراحی هنر و سازمان اغلب مشابه است. در مطالعات

سازمانی فرآیند ایجاد، شکل دهی، انطباق، تغییر شکل و ساختار سازمانی به عنوان علم طراحی شناخته شده است (Shangraw and Crow 1989).

از بانفوذترین افراد در علم طراحی هربرت سایمون است، در علم ساختگی خود سایمون (۱۹۶۹) استدلال می کند، علوم انسانی ساخت بشر مانند مهندسی، داروسازی، معماری و مدیریت ذاتاً با علوم طبیعی متفاوت اند، اما انتظار می رود از رویکردهای تجربی و منطقی مشابهی استفاده کنند. رویکردی که او در خصوص علوم طبیعی پیشنهاد می کند، کمتر بر مطالعه آزمایشگاهی و تست فرضیه مبتنی است، و بیشتر بر سیستم های منطقی و تئوری عقلانیت (عقلانیت محدود) یا رفتارهای هدف گرا مبتنی است، دانش گسترده رفتار سیستم ها، در طراحی سیستم ها نمود پیدا کرده که طراحان سیستم را قادر می کند که به تنظیم و طراحی مجدد سیستم جهت رسیدن به وضع مطلوب پردازند. این فرآیند تکراری، تجربی و هنری موجب ترکیب علم و هنر شده است. بیشتر نوآوری های سازمانی از نوع ساختاری از جمله؛ خط مونتاژ، تولید به موقع از جمله شواهد اثربخشی علم طراحی یا علم مصنوعی اند. به نظر می رسد شکل در هنر نسبت به سازمان بیشتر قابل تغییر است. مدیریت در برخی سازمان های دولتی از مدیریت مستقیم تحویل خدمات تا مذاکره با سازمان های خدماتی خصوصی یا غیرانتفاعی و نظارت بر این قراردادها تغییر می کند، این ها نشان دهنده این است که سازمان ها چون بینش متعارف ثابت و صحیح نیستند، و فرآیندهای تغییر و انطباق هنرمندانه اند.

تجربه^۱

سازمان اشتراک گذاری تجارب مشترک و توسعه معانی مشترک آن تجارب است. جان دیویی (۱۹۳۴) هنر را همان تجربه توصیف می کند، "قلم زن، نقاش یا نویسنده در فرآیندی تکمیلی در هر مرحله از کارش است، در هر نقطه ای به حفظ و جمع بندی آنچه بوده به صورت کل می پردازد، و انجام این سری کارها براساس تجربه موجب حرکت و تنوع می شود، و آن را از یکنواختی و تکرار زائد دور می کند، و موضوع غالباً هنگامی زیباشناختی است که فاکتورهایی که موجب می شوند ما چیزی را تجربه بنامیم از آستانه ادراک فراتر رفته و آن ها را برای دلایل خودشان آشکار می شوند". براساس نظر دیویی هنر از تجربه منتج شده و تجارب مشترک عنصر کلیدی ما در درک سازمان است.

¹ Experience

زبان سازمان¹

هنر، زبان است که مبنایی فراتر از ادراک ما از سازمان مدرن را شکل می دهد. سازماندهی شبیه گرامری است که شرحی سیستماتیک از قوانین و قراردادهایی است که توسط رفتارهای بهم پیوسته برای شکل دادن فرآیندهای اجتماعی که برای بازیگران قابل درک است، تشکیل می شوند، همچنین گرامر از قوانینی تشکیل شده که به گونه ای مختصر تجربیاتی که فرد از افرادی که سازماندهی شدند را دارد، به صورت مختصر بیان می کند (وویک، ۳، ۱۹۹۳-۴).

دو استاندارد در دنیای هنر، داستان و استعاره، به طور فزاینده ای به منظور توصیف، توضیح و تشریح سازمان ها و رفتار انسانی در آنها به کار گرفته می شود. این داستان است که بهترین توضیح را در رابطه با چگونگی سیستم های معانی مشترک و فرایندهای ساخت معنی توسعه و تکامل ارائه می دهد. استیون مینارد-مودی و ماریسا کلی (۱۹۹۵) در بهترین پژوهش در رابطه با روابط قانونی و اداری (یا سیاست دوجانبه اداری-سیاسی)، شش سند اصلی را برای توضیح اینکه چگونه مقامات در قوه مجریه دولت به مقامات منتخب در قوه مقننه پاسخ می دهند، کشف کردند. این اسناد بر مبنای نقل داستان و تکرار مکرر آن در بوروکراسی در مورد تعاملات قانونگذاری-اداری است. آن ها روش های مختلفی را که بوروکرات ها به دخالت سیاسی مانند تلاش های مقامات منتخب برای کنترل دیگر مقامات منتخب، به اینکه چگونه مقامات منتخب «خوب» کمک های بروکراتیک دریافت می کنند و مقامات منتخب «بد» این کمک ها را دریافت نمی کنند، و مانند این ها، پاسخ می دهند. این داستان ها یک فرهنگ سازمانی را نشان می دهد که نشان دهنده درونی شدن عمیق بوروکراسی عقلایی است. گفتن و تکرار مکرر داستان های سازمانی یک جنبه حیاتی معناسازی سازمانی است.

یکی دیگر از دیدگاه نزدیک، ادبیات در مورد تشریفات اداری است. تشریفات، اشکال مختلفی را شامل می شود، از جمله آئین نامه های صریح مانند فرایند آشناسازی کارمند جدید، برش روبان، بیل زنی زمین در زمان افتتاح؛ مراسمی مانند زمان سرو قهوه؛ آیین های جنگی مانند رژه؛ مراسم اداری مانند ارزیابی عملکرد سالانه، ارزیابی برنامه ها. چارلز ت. گودسل معتقد است که "با توجه به اینکه ماهیت رفتار انسانی اغلب با تفکر، نظم و نمادها همراه است، غیر قابل تصور است که دولت بدون هیچگونه نمادسازی و سبک سازی باشد. مسئله این نیست که دولت در چه جاهایی باید دارای این تشریفات باشد، بلکه مسئله اینجاست که این تشریفات باید چگونه باشد؟"

¹ The Language of Organization

استعاره یکی دیگر از رویکردهای هنری برای درک سازمان است. نوترینو ذره ای با جرم صفر و بار الکتریکی صفر است که فیزیکدانان می خواهند وجود داشته باشند، زیرا معتقدند اگر آن وجود داشته باشد، مشکلات بسیاری را حل می کند. با این حال، منطق آنها تا حدودی شبیه دیدن مردم در حال رقص در خیابان های بوستون و نتیجه گیری این است که Red Sox برنده سریال جهانی شده است. نوترینو نوعی ضرب المثل است، بر خلاف زبان ضرب المثل های مدیریتی که توسط پترس و وترمن (۱۹۸۲) ایجاد شده است، مانند «تعصب برای عمل» و «نزدیک بودن به مشتری». رابرت بهن (۱۹۹۲) این را به عنوان هنر ایجاد واقعیت توصیف می کند. در این هنر، «مدیران دولتی واقعیت را ایجاد می کنند. این کار آنهاست. آنها با وظیفه ایجاد یک واقعیت جدید و بهتر، همچون محیط پاکیزه تر، خیابان های امن تر و شهروندان سالم تر است، مفهوم سازی می کنند.

جستجوی زیبایی های بوروکراسی

آیا بوروکراسی می تواند زیبا باشد؟ اگر ادعاهای این مقاله پذیرفته شده اند، پس باید پاسخ بله باشد. زیبایی در بوروکراسی، وجود دارد، البته، ذهنی. آیا در این ذهنیت، می تواند نوعی معنی مشترک و نوعی از معنا سازی در میان افراد در یک سازمان وجود داشته باشد که باعث شود آنها احساس خوبی نسبت به دوستان و همکاران سازمانی و سازمان خود داشته باشند؟ آیا این معانی مشترک تسهیم شده بین افراد یک سازمان می تواند نوعی از زیبایی باشد؟ بله، اگر کسی باشد که تخیل کند این جنبه ها از زندگی سازمانی شبیه ریتم های منظم موسیقی است، شبیه به تعادل در معماری، شبیه به یک رقص باله منظم. گذشته از این ها قابلیت پیش بینی پذیری برخی از جنبه های سازمانی همچون ترتیب منظم و دوره های فصول در طی سال ها و ترتیب روز و شب همه جنبه هایی از زیبایی هستند.

به سلسله مراتب سازمانی مورد انتقاد و دلایل پایداری آن توجه کنید. سازمان های دولتی باید الزامات رقابتی را تعادل بخشند -نظم، عدالت، تعهد و رهبری. سلسله مراتب، در شکل های غنی آن، می تواند این تعادل را فراهم کند. هنگامی که سلسله مراتب از تعادل بیرون می آید، اغلب در جهتی که بیش از حد بر نظم تأکید دارد، قرار می گیرد؛ استاتیک و بدون توجه به شرایط متغیر. زمانی که سلسله مراتب در تعادل قرار دارد، نظم کافی برای ایجاد اعتماد و پیش بینی پذیری را دارد، الزامات لازم برای منصفانه بودن تصمیم های مهم را برای کارکنان و مسئولیت پذیری مناسب برای رضایت رهبران سیاسی و رهبری مناسب برای تصور کردن آینده را فراهم می سازد. آیا نمی توان گفت که همه کسانی که بخشی از سلسله مراتب هستند، بخشی از زیبایی را ایجاد کرده اند؟ اگر سازمان یا مؤسسه ای که سلسله مراتب را در بر می گیرد، به اهداف عالی و شریف دست یابد، و اگر همه کسانی که در سلسله مراتب به طور حرفه ای، فکری و عاطفی درگیر هستند، بخشی بزرگتر و مهم تر



از آن چیزی که تعداد کمی از مردم می توانستند بدان دست یابند را ایجاد کنند، آیا می توان گفت که آنها چیزی زیبا ایجاد کرده اند؟

ما می توانیم هنرهای سازمانی همچون نظم، پیش بینی پذیری، تجربه و معنای مشترک را ارزشمند بدانیم. برای بسیاری از افراد با خلق و خوی متفاوت و تخیل متفاوت، زیبایی این نظم، ممکن است گاهی زیاد و گاه خفه کننده به نظر برسد. بسیاری از افراد فقط می توانند زیبایی را در ماجراجویی تغییر پیدا کنند و یک سازمان استاتیک و خیلی منظم که به زودی از محیط پویا خود خارج خواهد شد، برایشان جذاب نخواهد بود. بنابراین، سازماندهی موثر باید نه تنها بر روال ها، آیین ها و الگوهایی که پیش بینی پذیری را پرورش می دهند، بلکه بر توانایی پویا برای انطباق با محیط نیز می بایست تأکید کند. استعاره های سازمان مدرن، مانند "بازآفرینی دولت"، ابزار قدرتمند برای کسانی است که می توانند روند تغییر و انطباق را رهبری کنند. نشانه مهم دیگر از جستجو برای زیبایی در بوروکراسی خانه ای است که در آن سازمان زندگی می کند.

زیبایی خانه های سازمانی بسیار ذهنی است. چارلز ت. گودسل جالب ترین مطالعه سازمان های دولتی و خانه های دولتی را انجام داده است. نمادهایی که در هر کدام از ساختمان های دولتی در ظاهر و در چیدمان وسایل وجود دارد و هر کدام معنایی را متبادر می سازد.

معنای بوروکراسی به عنوان زیبا

این ادعا که بوروکراسی می تواند زیبا باشد، حداقل موارد زیر را دربرمی گیرد. اول، درک سازمان ها و کار به عنوان زیبایی شناسی نیاز به برخی از زمینه های علوم انسانی است. پیشنهاد می شود که می بایست روابط خوبی بین علوم اداری و سازمانی و علوم انسانی وجود داشته باشد. به طور فزاینده ای آشکار است که داستان ها، روایات، اسناد و فصاحت و بلاغت، فرهنگ های سازمانی را شکل می دهد. به همان اندازه واضح است که درک فرهنگ و رفتار سازمانی می تواند با استفاده از ابزارهای علوم انسانی پیشرفت کند. شکی نیست که ابزار تجزیه و تحلیل کمی و منطق تحقیقات علمی بر آموزش و آمادگی کسانی که مدیریت و هدایت سازمان را بر عهده دارند، تسلط یابند. چنین رهبران آینده نگر می تواند خیلی خوب خدمت کنند و شاید بتوانند خدمات بهتری ارائه دهند اگر از تاریخ، روایت و بلاغت کلام بهره برند.

شاید بتوان این موضوع را بایک استعاره بهتر توضیح داد. به این نکته توجه داشته اید که اغلب افرادی همچون آتش نشان ها، دریانوردان و مانند آن ها به علت حمل و استفاده از ابزار سنگین در حوادث جان باخته اند؟ خیلی از دریانوردان در زمان غرق شدن کشتی به دلیل عدم تمایل به ترک ابزار و وسایل جان خود را از دست داده اند. عدم تمایل به رها کردن ابزار یک

استعاره است. این در واقع یکی از چالش هایی است که سازمان های مدرن با آن مواجه هستند. ابزارهای سبک تری که ما به آن در سازمان ها نیاز داریم، درک ماهیت روابط، ظرفیت درک مفاهیم انتزاعی برای توضیح رفتارها و اهداف سازمانی، ظرفیتی برای ایجاد ارتباط بین انتزاعیات و مشاهدات و واقعیت های سازمانی و یک ظرفیت برای بیان مفاهیم ارزشمند است. این ابزارها اغلب در علوم انسانی یافت می شود و به طور آشکاری موجب می شود که یک سازمان را با یک نگاه زیبایی شناسی بنگریم و زیبا ببینیم.

مورد دیگر اینکه، ابزارهای تحلیلی علوم اجتماعی به ما کمک می کنند که بدانیم سازمان ها چگونه عمل می کنند و اقدامات مدیران دولتی چگونه است. اما برای شناختن سازمانهای دولتی و مدیریت آنها این کافی نیست. شناخت نیاز به چشم انداز، تجربه، قضاوت و ظرفیت تخیل دارد. این ویژگی ها نیاز کمتری به مهارت های تحلیلی دارند و نیازمند فلسفه، زبان، هنر و دلیل است. بهترین آموزش برای مدیران دولتی با این موضوعات پر خواهد شد. بهترین مدیران دولتی کار خود را به عنوان یک جستجو برای مدیریت موثر خودمختاری دموکراتیک درک خواهند کرد؛ در آن لحظات آنها زیبایی بوروکراسی را می بینند و می فهمند

مورد سوم اینکه، زیبایی نظم، اغفال کننده است: آن قابل درک، آشنا، راحت به نظر می رسد. زیبایی تغییرات کمتر شناخته شده است، گرچه مفاهیم قدرتمندی مانند سازمان یادگیرنده و سازمان مشارکتی که ویژگی های زیبای زیبایی شناختی دارند، وجود دارد. برخی از لفاظی های تغییر سازمانی قانع کننده است، مانند نوآوری دولت و یا بازسازی مجدد شرکت. با این حال، ظرفیت تحقق تغییر سازمانی ضعیف تر از گرایش سازمان ها به مقاومت در برابر تغییر است. این نشان می دهد تاکید بیشتر بر تغییر و به ویژه زیبایی شناسی تغییر است. این احتمال وجود دارد که زیباترین لحظات زندگی سازمانی هنگامی رخ می دهد که یک پیشرفت وجود داشته باشد، به طور خلاصه، زمانی که سازمان تغییر قابل توجهی به دست آورد.

در نهایت، همانطور که جورج سانتایانا (۱۸۹۶) یک صد سال پیش توصیف کرد، زیبایی بزرگ در قدرت ایده های پر اهمیت وجود دارد. مردم به وظایف خطیر جذب می شوند و درک می کنند که این وظایف نیاز به سازمان های پیچیده برای دستیابی به آنها دارد. دموکراسی و عدالت، ایده های قانع کننده ای هستند و بسیاری از مردم مایلند با آن سازمان ها و موسساتی که برای دموکراسی و عدالت در نظر گرفته می شوند، مرتبط باشند. مؤسسات و سازمان های دولتی دارای بالاترین اهداف هستند، اهداف مردم.