

## مقدمه مترجم

در مددکاری اجتماعی سنتی، مدیریت همانند مددکاری فردی، گروهی و جامعه‌ای، یکی از واحدهای اصلی درسی بود که در دوره‌های کارشناسی و کارشناسی ارشد تدریس می‌شد. در مددکاری اجتماعی پست‌مدرن که مددکاری اجتماعی نیز مانند سایر رشته‌ها دارای شاخه‌های تخصصی متعدد شد، باز هم مدیریت به‌عنوان یک شاخه اصلی، جایگاه خود را حفظ کرد و هنوز از واحدهای درسی اصلی در دانشکده‌ها و مدارس عالی مددکاری اجتماعی است.

در ایران مددکاری اجتماعی هنوز به صورت سنتی تدریس می‌شود و از آغاز تأسیس این رشته، مدیریت یکی از شاخه‌های اصلی محسوب می‌شد و هنوز هم به همان صورت در رشته مددکاری اجتماعی تدریس می‌شود، اما علی‌رغم این مسئله، منبعی اعم از ترجمه یا تألیف در دسترس دانشجویان قرار ندارد و این کمبود، متأسفانه به صورتی بارز بر حوزه تدریس حاکم است.

ترجمه کتاب حاضر در واقع اولین منبع جامع مدیریت است که در دسترس دانشجویان قرار می‌گیرد. این کتاب سالهاست در دانشکده‌ها و مدارس عالی مددکاری اجتماعی انگلیسی تدریس می‌شود و به چند زبان نیز ترجمه شده است. مؤلف اولیه (ورونیکا کالشد) خود یکی از مددکاران، استادان و مدیران موفق زمان خویش بود که با دیدگاهی عمیق و وسیع به مسائل مدیریت در عرضه خدمات اجتماعی پرداخت و برای دانشجویان خود کتابی به یادگار گذاشت که به حق می‌توان گفت یکی از منابع بسیار ارزشمند و غنی این رشته است. ارزش علمی و

کاربردی کتاب به گونه‌ای بود که پس از مرگ ورونیکا کالشد، انجمن علمی مددکاران اجتماعی انگلیس از اودری مولندر، استاد و مددکار برجسته دیگر درخواست کرد که اصلاحات لازم و جدید را در کتاب انجام دهد تا چاپ دوم آن در دسترس دانشجویان قرار گیرد. در نتیجه در سال ۲۰۰۲ چاپ دوم با اصلاحات مولندر به بازار آمد. چاپ سوم مجدداً با همکاری دو تن دیگر از استادان به نام این رشته، یعنی داوید جونز و نیل تامپسون با تغییرات اساسی و منطبق با تحولات هزاره جدید در سال ۲۰۰۶ به بازار آمد که ترجمه آن تقدیم دانشجویان و دانش پژوهان مددکاری اجتماعی می‌شود.

امید است که این منبع، راه مطالعه و جستجوی فراگیرتر را برای علاقه‌مندان هموار کند و به تألیف و ترجمه آثار دیگری منتهی شود. بی تردید ترجمه کتاب خالی از نقص نیست و از استادان و دانشجویان صاحب نظر تقاضا می‌شود که با رهنمودهای ارزنده خویش، مترجم را در رفع کاستیها یاری دهند.

فریده همتی

## مقدمه

از سال ۱۹۹۰ که این کتاب برای اولین بار چاپ شد، کمک بسیار بزرگی به درک و اجرای مدیریت در مددکاری اجتماعی کرده است. چاپ دوم زمانی به بازار آمد که انقلاب مدیریت و عملکرد در مؤسسه‌های خدمات اجتماعی تازه آغاز شده بود، درحالی‌که، کار ما در چاپ سوم، از یک طرف مخالف با زمینه رقابتی دستورجلسه‌های دولت مرکزی درباره مدرنیزه کردن است و از طرف دیگر، با پیچیدگی نظریه پست مدرنیست مواجه است. ما با افزایش تیم ویرایشی این چاپ، همچنان به اصلاح استانداردها که در کار اولیه ورونیکا کالشد مشهود بود، متعهدیم و با او هم عقیده‌ایم که مدیریت خوب نقشی حیاتی در این فرایند ایفا می‌کند.

### هدفهای کتاب

ورونیکا کالشد در نوشتن این کتاب، که درست مدت کوتاهی قبل از مرگ نابهنگام او بود، از تجربه‌های خود به عنوان مددکار اجتماعی، رهبر تیم در خدمات اجتماعی بیمارستان و مدیر در آموزش مددکاری اجتماعی مایه گرفت. در این تجربه‌ها او با ناآرامی ناشی از تعدیل نیروها، عدم اطمینان به آینده و افزایش تقاضاها مواجه بود. هنگام نوشتن این کتاب، از این واقعیت آگاه بود که از تمامی افراد شاغل در زمینه خدمات انسانی - برای مثال: معلم، پرستار، مددکار اجتماعی - انتظار می‌رود که خدمات کارآمدتر و اثربخش‌تری داشته باشند. او می‌گفت نیاز بنیادی هر کسی که در چهارچوب چنین تقاضاهایی عمل می‌کند این است که کار خود را در قالب

فرایندهای اجرایی و احکام مدیریتی سازمان‌دهی و اداره کند، کاری که گاهی اهمیت آن را بیشتر از افراد گرداننده احساس می‌کند. اما امروزه مشاهده می‌کنیم که مددکاران اجتماعی معمولاً در کار خود احساس کم‌توانی می‌کنند. حتی عده‌ای این اعتقاد او را به تمسخر می‌گرفتند که می‌گفت، بخشی از نقش مددکار اجتماعی می‌تواند یادگیری نحوه تردید کردن در راهکارها، شکل‌دهی به خط‌مشیها یا اصلاح و بهبود خدمات باشد.

ورونیکا کالشد نگران این از خودبیگانگی کارکنان بود، این نگرانی در هزاره جدید مورد تأیید قرار گرفت و با عنوان جذب نیرو و حفظ کارکنان، یکی از مشغولیت‌های ذهنی و مهم سیاسی و مدیریتی شد. او کتاب خود را با امید به کاهش یأس و سرخوردگی از سازمان‌دهی و مدیریت نوشت و بر این باور بود که مطالعه در این زمینه‌ها باعث دستیابی به قدرت از طریق کسب دانسته‌ها می‌شود. او بیشتر متوجه این نکته بود که کسب دانش درباره تأثیر زمینه عملی کردن خدمات، مددکاران را برای تحلیل نحوه عملکرد خود یاری می‌دهد.

عقیده اصلی او، که در فصل اول کتاب آمده است، این بود که تمام مددکاران اجتماعی مدیرند. حوزه‌های فعالیت آنان از اداره خویشتن، که هسته اصلی مدیریت است، تا مدیریت بر دیگران را شامل می‌شود و به سمت مدیریت نظامها پیش می‌رود. این تأکید بر اداره خویشتن و دیگران مبتنی بر نظریه‌های مربوط به ماهیت سازمانها و نحوه ساختاربندی آنهاست. وی، با این فرض که مدیران و کارکنان متخصص خط مقدم می‌توانند از اندیشه‌های مطرح شده بهره بگیرند، در کتاب خود نوشته‌های پیچیده و مشکل را به دانسته‌های کاربردی و روزمره تبدیل کرده است. از سوی دیگر، او با نوشتن این کتاب درصدد بود که نوشته‌های مربوط به این زمینه را بیش از پیش به موضوع مدیریت در مددکاری اجتماعی نزدیک کند، به آن بُعد انسانی ببخشد و از حالت ماشینی و انتزاعی خارج کند. وی امیدوار بود که خوانندگان پس از مطالعه کتاب، به جای اینکه منتظر باشند تا مؤسسه آنها را به جلو براند، به گونه‌ای مجهز شوند که بتوانند به ایجاد تغییر کمک کنند.

ورونیکا کالشد، همچنین نگران این مسئله بود که مسیرهای متداول شغلی، بسیاری از مددکاران اجتماعی را از فعالیت مستقیم، و در نهایت از سرپرستی دیگران و مدیریت بر تیمهای درمان بازدارد. او می‌دانست که تعداد بسیار زیادی از کارفرمایان، از ارائه دوره‌های آموزشی و آماده‌سازی برای این تغییر نقش ناتوان هستند (و هنوز هم غالباً همین‌طور است، مک‌کی، ۲۰۰۲) و با نوشتن این کتاب می‌خواست به کسانی که به مقامهای مدیریتی خط مقدم ارتقا یافته‌اند، کمک کند و بنابراین، رؤس و وظایفی را که چنین افرادی با آنها مواجه می‌شوند، برخی از مهارتها و ارزشهایی را که به آنان کمک می‌کند تا مدیران خوبی باشند، ذکر کرده است. در ویرایش سوم نیز سعی بر این بوده به کسانی کمک شود که به تازگی به مقام مدیریت رسیده‌اند و آرزوهای بزرگی در سر دارند و مایل‌اند از قدرت خود به صورتی مسئولانه و اخلاقی، در چهارچوب رهنمودهای ضد ستم و برای ارتقای رفاه و عدالت اجتماعی بهره بگیرند.

هدف نهایی ورونیکا کالشد که اهمیت آن کمتر از سایر اهداف وی نیست، این بود که مطالب کتاب بتواند برای ارتقای کیفی برنامه‌های درسی دانشجویان مفید واقع شود. استانداردهای شغلی ملی برای مددکاری اجتماعی در نقش پنجم کلیدی<sup>۱</sup>، از تمامی مددکاران جدید می‌خواهد که در سازمانهای محل کار خویش، توانایی خود را در زمینه مدیریت، پاسخگویی، سرپرستی و حمایت نشان دهند. معیارهای این کار عبارت‌اند از:

- مدیریت کردن و پاسخگویی کار خویش بودن،
- کمک به مدیریت منابع و خدمات،
- مدیریت، عرضه و مطرح کردن پرونده‌ها و گزارشها،
- کار با تیمها، شبکه‌ها و نظامهای چندرشته‌ای و چندسازمانی.

هدف رویکرد یادگیری مبتنی بر عمل در اکثر دوره‌های آموزشی پس از فارغ‌التحصیلی همین موارد است (حتی، به رغم اینکه بر اساس تغییرات شورای

مراقبت اجتماعی عمومی این دوره‌ها دارای مدرکی علمی است) و بنابراین، رشد حرفه‌ای مددکاران اجتماعی، در واقع هنوز هم به همان اصولی اشاره دارد که ورونیکا کالشد یک دهه پیش مطرح کرده است.

ما نیز در کار روی ویرایش سوم کتاب، بر اساس جمعاً بیش از نود سال تجربه عملی در مددکاری اجتماعی، از نظر تعهد به گسترش مطالب آموزشی، به گونه‌ای که مسائل سازمانی را نیز شامل شود، با ورونیکا هم عقیده‌ایم و بر این باوریم که مددکاران اجتماعی فقط در صورتی می‌توانند دیگران را توانمند سازند که خود در داخل مؤسساتی که به استخدام آن درآمده‌اند، در حد امکان احساس توانمندی کنند.

#### زمینه مدیریتی مددکاری اجتماعی

گرچه در دهه ۱۹۹۰ برخی از مددکاران اجتماعی در برابر سلطه مدیریت گرای واکنش نشان دادند، همیشه به کارایی و متفاوت بودن علاقه داشته‌اند (ر.ک: کلارک و نیومن، ۱۹۹۷). مددکاران اجتماعی همانند افراد متخصص سایر رشته‌ها و خدمات انسانی، به نگرشهای منفی در مورد جنبه‌های مدیریتی و اجرایی<sup>۱</sup> سازمان خود و کارهای آن، گرایش دارند. با این حال، ضرورت‌های صرفه‌جویی در وقت برای ثبت ارزیابیها و برنامه‌های مراقبت در رایانه‌ها، حضور در جلسه‌ها، حفظ تعادل بودجه و امثال آن، امور اجرایی را در قلب مددکاری اجتماعی جای داده است. مددکاران اجتماعی، مدتهای طولانی در کارهای مربوط به رشته غرق بودند، به طوری که از مشارکت در امور اجرایی خودداری کردند و مدیریت را به «آنانی» سپردند که در مراکز استان، شهرستان یا اداره‌های مرکزی بودند (مگر اتفاقی و برای کارهای داوطلبانه).

اکنون تمامی خدمات عمومی، از جمله خدماتی که شوراهای محلی از بخشهای خصوصی و داوطلبانه خریداری می‌کنند، باید کارایی و ارزش خود را به عنوان بخشی از نهضت پاسخگویی نشان دهند و قراردادهای آنها مبتنی بر صداقت باشد. گرچه این وظایف مددکاران اجتماعی را با کارهایی در تماس نزدیک قرار

می‌داد که می‌توانستند خلاقیت‌های بالقوه‌ای را شکل دهند و حتی برای وارد کردن اطلاعات مدیریت به درون خط‌مشیها مؤثر واقع شوند، اما در واقع به‌عنوان یک کار یکنواخت، دارای مرزهای قانونی و تحت کنترل مدیر به تجربه درآمد. در یک دوره، این امکان برای مددکاران اجتماعی وجود داشت که به‌عنوان «دیوان‌سالاران طبقه پایین»<sup>۱</sup> (لیسکی، ۱۹۸۰) با اختیارات نسبتاً خوبی کار کنند. به‌تدریج که مسئولیت‌های مددکاران اجتماعی روشن شد، اختیارات آنان همگام با این مسئله کمتر گردید. آنهایی که برای مقابله با رشد تقاضا باید چهارچوب خط‌مشیها را بر اساس سهمیه‌بندی منابع ناکافی طرح‌ریزی کنند، با توجه به داشتن حق تصمیم‌گیری در تمام سطوح، نگران نحوه اجتناب از مبارزه قانونی یا ضربه خوردن اداری یا انتقادهای مردمی هستند. گرچه دولت اصول تصویب شده‌ای برای رشد بخش خصوصی دارد که شامل واگذاری اختیارات بیشتر به کارکنان خط مقدم است، در حال حاضر، در چهارچوبها و استانداردهای ملی روشن و پشتوانه اصلاح دستمزدها (بلیر، ۲۰۰۱) باز هم معلوم نیست که در عمل بتواند به اهداف خود دست یابد.

در دهه ۱۹۸۰ شاهد بودیم که بر نیاز تمام افراد به آنچه در صنعت خدمات انسانی امریکا، کارایی، اثربخشی و صرفه‌جویی (سه E)<sup>۲</sup> نام گرفت، تأکید شد. وقتی توزیع سرمایه‌های عمومی در بین مردم محدود شد، هیچ‌کس با ضرورت فراهم کردن «ارزش بهتر» مخالفت نکرد، اما وقتی ارزشهای بازار و معیارهای تجاری وارد مددکاری اجتماعی شدند، بعضی از مؤسسه‌ها معیارهای تجاری بالایی برای مراقبت از اثربخشی - هزینه و امنیت آن معرفی کردند. این مسئله فقط یک پدیده درون‌خانگی در بخش قانونی نبود. خدمات به صورتی فزاینده و با عناوینی مثل تولید سود، یا خطرپذیری، به بخش خصوصی واگذار شد، درحالی‌که بخش خصوصی، هم برای تکمیل سرمایه و هم برای افزایش سرمایه از طریق سایر منابع، مشاوران بازار را به استخدام درآورد. حرکت به سمت ویژگیهای تجاری، شکاف عمیقی در بین افراد حرفه‌ای مددکاری اجتماعی و مدیران آنها به‌وجود آورد که در

---

1. street-level bureaucrats

2. efficient, effective and economical (the three Es')

حال حاضر، ظاهراً با دو فرهنگ مختلف، دو هدف متفاوت را پیگیری می‌کنند. امروزه، ملاحظات اقتصادی گرچه اجتناب‌ناپذیرند، اما مطلق نیستند. نظریه «مدیریت شرافتمندانه» ممکن است اصطلاحی متناقض به نظر برسد، اما در واقع به این معنی است که دنبال نکردن ارزشهای مربوط به مدیر بودن، چه در بخش رسمی، چه خصوصی، یا داوطلبانه، امری از پیش تعیین شده نیست؛ برای مثال، ضرورتی ندارد که علائق فرد استفاده‌کننده از خدمات را با فرض کنترل سرپرستی نادیده گرفت. یکی از هدفهای اصلی این کتاب کشف امکاناتی است که حفظ ارزشهای مددکاری اجتماعی را هنگام ورود به حوزه مدیریت، مقدور سازد؛ یعنی ترکیب کردن «سه E» با همیاری، یکپارچگی و قاطعیت برای ارتقای اهداف انسانی در سازمانهای رفاه اجتماعی. از زمان انتشار چاپ اول کتاب تا امروز می‌توان افزایش توجه به ارزشهای خدمات عمومی را به‌عنوان زیربنای مدیریت خوب، مشاهده کرد (استیل، ۱۹۹۹؛ جونز، ۲۰۰۰).

تمام این موارد، ممکن است برای مدیرانی که در زمینه ارتقای دوره، با استفاده از امکانات متضاد، ذاتاً درست کار می‌کنند، بدیهی به نظر برسد. اما مطالعه نوارشته‌های مربوط به مدیریت سریع‌اً روشن می‌کند که تا امروز نیز، بعضی از ویژگیهای نادرست و حتی عقب‌افتاده رهبری، نه تنها مورد تأیید قرار گرفته است، بلکه، پیشنهاد هم می‌شود. در کتاب حاضر، این تفکر از دیدگاهی بازنگری می‌شود که تصور یک‌بعدی و زورگویانه مدیریت که خط‌مشیها را با فریب کاری اجرا می‌کند، و تصور می‌کند می‌تواند بهترین زیردستان، رقیبان و سرپرستان را داشته باشد - مدیریت که فکر می‌کند تمام مشکلات را می‌توان با استفاده ماشینی از ابزارهای فنی، منطقی مثل نمودارهای گردش کار<sup>۱</sup>، کتابچه‌های قوانین و الگوهای تصمیم‌گیری، حل کند - قبول ندارد.

یکی از خیرهای امیدبخش این است که نظریه مدیریت از بازیهای ماهرانه مردانه رها شده است و به سمت آنچه «زنانه شدن» روشهای مدیریت نامیده‌اند، در



حرکت است. مدیران زن و مرد، هر دو به شبکه‌بندی ارزشی، امتیازبندی رقابتی، تصمیم‌گیری جمعی تشویق شده‌اند، زیرا وقتی که بهترین مغزها جذب شوند و همگی آزادانه بتوانند عقاید خود را مطرح کنند، سازمان دستاوردهای بهتری خواهد داشت و در عین حال، تمام این کار یک دگرگونی عظیم در «هنجار» سنتی است.

در مددکاری اجتماعی، ورونیکا کالشد از نظر شخصیتی در زمان خود پیشگام قلم زدن درباره زنان همکار خود بود و کوشید که مدیران را برانگیزاند تا مسائل افراد شاغل را ببینند و رابطه صادقانه را نشانه‌ای از توانمندی تلقی کنند نه ضعف. او تأیید کرد که تمام شگفتیهای تجارت و صنعت، نتیجه دستیابی به موقع به این عقاید است - تفکراتی که فرد در حوزه عمل مددکاری اجتماعی سنتی، ممکن است داشته باشد - و دقیقاً در همین زمان که مدیران مددکار اجتماعی در مورد پذیرش رویکردهای سنتی مردانه به رهبری در سازمانهای خطی و انتصابی، تأمل کردند، سازمانها افرادی را که از دستورهای خطی سرپیچی کردند، یا برای سازمان‌دهی مجدد و کوچک کردن اندازه‌ها<sup>۱</sup>، دستورات را کنار گذاشتند، فاقد ارزش دانستند یا از محل کار اخراج کردند. در شرایطی که شرکتهای مالی، برای فراهم کردن تسهیلات نگهداری کودک و زمان‌بندی کاری انعطاف‌پذیر ارزش قائل شدند؛ در زمانی که شرکتهای به گونه‌ای طراحی شدند که قدرت بر اساس سلسله‌مراتب «هم‌سطح» تقسیم شد و تمام افراد دور یک میز نشستند و ایده‌های خلاق ارائه دادند؛ در روزگاری که صنعت چرخه‌های کیفیت<sup>۲</sup> را معرفی کرد که بر اساس آن، کارگران تمام سطوح با مطرح کردن نظریات خود در فرایند درون‌داد مشارکت می‌کردند، و در شرایطی که تمام انواع تجارت، مهارتهای بین فردی و ارتباطی خوب را به‌عنوان یک روش باز و شیوه در دسترس، برای رهبران خود تبلیغ می‌کرد، مدیریت مددکاری اجتماعی در حال رها کردن ریشه‌های حرفه‌ای خود، دقیقاً در زمینه مهارتهای مبتنی بر فرد و گروه بود. وقتی مدیران شرکتهای برانگیخته

---

1. downsizing

2. quality circles

شدند تا برنامه «کنار نهادن خط مقدم» و مدیریت عینی عملی را بپذیرند (پیترز، ۱۹۸۸)، مدیران خدمات اجتماعی و بخشهای تأدیبی، متمرکز بر کنترل حوزه عمل خود یا تیمهای منطقه بودند و برنامه‌های انضباطی و کنترلی بسیار خشک را بر کارکنانی که به ندرت آنها را می‌دیدند، تحمیل می‌کردند.

درک چگونگی این موضوع، چندان مشکل نیست. مددکاری اجتماعی تحت فشار قوانین، کنترل سیاسی، الزامات خط‌مشیها، توجه رسانه‌ها و تعداد زیادی از بازدارنده‌های دیگری کار می‌کند که فراتر از محدودیت حرفه‌ای هستند. برای مثال، نیروی کار جدید پاسخگوی افشای سوء رفتار جنسی در مراکز شبانه‌روزی و مدیریت ضعیف برخی از صاحبان قدرت است و ما بیش از همیشه شاهد گفتگوی پرخاشگرانه درباره نظم بخشیدن و کنترل کردن اقدامات و آموزشهای مددکاری اجتماعی هستیم. مبنای بالقوه تحقیقات، عملکردهای اصلی و بیانیه‌های صریح درباره ضرورت یک مبنای عملی و مبتنی بر شواهد روشن در خصوص نوع کارهایی است که باید انجام شود.

ما به توصیه ورونیکا کالشد برمی‌گردیم که می‌گوید، علت تردید مددکاران درباره مدیر شدن ممکن است به این معنی باشد که با اشتغال به مددکاری اجتماعی، بهتر می‌توان به استفاده‌کنندگان از خدمات و جامعه بزرگ‌تری خدمت کرد که سازمان نمی‌تواند به تمام نیازهای آنان پاسخ دهد و از نظر منابع انسانی و سایر امکانات دارای محدودیت است. وقتی استفاده از فنون مدیریتی الزامی می‌شود - و قطعاً راهی برای بهبود هوسهای خودکامه است - باید به تمام دست‌اندرکاران مددکاری اجتماعی تأکید شود که بسیاری از جنبه‌های کار، نامطمئن و پیش‌بینی‌ناپذیرند و بنابراین، علی‌رغم راهکارهای نوشته شده، ارزیابیهای خطر، نظامهای رایانه‌ای کردن و روشهای بازبینی برنامه‌ها، باز هم وقوع برخی اشتباهها ادامه خواهد یافت. وقتی ما بتوانیم زمینه را برای به کارگیری نظریه و مهارتهای مدیریت آماده کنیم، شاید نقطه اتکای محکم‌تری پیدا کنیم، اما آنهایی که با نظرات شون (۱۹۸۳) در

مورد «عمل بازتابی»<sup>۱</sup> آشنا هستند، ضعف انسان را در «دشتهای باتلاقی»<sup>۲</sup> تشخیص می‌دهند، یعنی جایی که تصمیم‌گیری حرفه‌ای از مشغولیت‌های ذهنی اخیر در مورد پیشنهاد معیارها و شایستگی‌های حرفه‌ای، بسیار پیچیده‌تر می‌شود (ایکسر، ۱۹۹۹). هدف این کتاب، رویارویی مددکاران اجتماعی با زندگی روزمره به‌عنوان یک واقعیت است، سپس نظریه مدیریت از جنبه امتیازهای آن و با این باور که دربرگیرنده بسیاری از مطالب نسبتاً مفید - و گاهی بسیار مفید - برای متخصصان دست‌اندر کار یا رهبر تیم است، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مشکل اصلی باور تنگناهای تعریف شده، شایستگی مدیریت «بالا به پایین»، مبنا قرار دادن منطق‌گرایی و نظم اجرایی خوب این است که نمی‌تواند دشواریهای پیچیده انسانی یا ابهامات عملکرد مستقیم را در مددکاری و مراقبت اجتماعی روشن کند. سازمانهای مددکاری اجتماعی برای خدمت به توده انسانهای متفاوت، متغیر و بی‌ثبات به وجود آمده است، و علاوه بر آن، کارکنان این سازمانها نیز همین انسانها هستند. حتی اگر این‌گونه هم نبود، فهرستهای منظم مربوط به میزان استحقاق، اولویتها یا مقیاسهای عملکرد که تعدادی از متفکران اولیه مدیریت عرضه کرده‌اند، برآورده کردن بسیاری از انتظاراتی را که مدیران متعهد به آن شده‌اند، غیرممکن می‌سازد (نظریات متفکران اولیه در بحث مربوط به تاریخ مدیریت، بررسی خواهد شد). بنابراین، مفیدتر آن است که نگاهی بر نظریه‌های نوظهور نسل جدیدتر که به مطالعات مدیریت و کار در بخش خدمات عمومی مربوط می‌شود، داشته باشیم (هاینز، ۲۰۰۳). تشخیص اینکه تغییر مداوم، مدیران را ملزم به تفکر انعطاف‌پذیرتر می‌کند و به ساختارهای سازمانی کارآمدتر نیاز دارد، شاید به بهای تردید درباره نظم و پیش‌بینی‌پذیری جهان تمام شود، اما وارد قلمرو خلاقیت و مهارتهایی می‌شود که مددکاری اجتماعی همیشه در زمینه آن پیشگام بوده است.

---

1. reflective practice  
2. swampy lowlands

## نکاتی درباره اصطلاح‌شناسی و زبان

در اینجا توجه به اصطلاحاتی که ممکن است مبهم باشند یا به اشتباه تعبیر شوند، می‌تواند مفید باشد.

اول، ورونیکا کالشد، علی‌رغم آگاهی از تفاوت‌های ظریف بین واژه‌های «مدیر»<sup>۱</sup>، «مسئول»<sup>۲</sup> و «رهبر»<sup>۳</sup> برای اجتناب از تکرار، آنها را با قابلیت تبدیل درونی (یا مترادف) به کار برده است. همچنین، در دیدگاه خود تأکید می‌کند که تمام مددکاران اجتماعی، مدیرند و در این معنی، «مدیریت» را به‌عنوان فرایند سازمان‌دهی منابع انسانی برای اجرای کار تعریف کرده است. به‌طور هم‌زمان، مشخص می‌کند که مدیریت انسانها کاری بسیار متفاوت از طرح‌ریزی خط‌مشیها بر روی کاغذ است و به تحلیل وارهام (۱۹۷۵) از مدیریت اشاره می‌کند که می‌گوید، مدیریت فرایندی ذاتی است که در آن، دستور دادن، اداره کردن و نظارت کردن، عناصر کلیدی‌اند. با این فرمول‌بندی، اگر مدیریت به‌عنوان یک کل به این فرایند اشاره کند، عناصر تشکیل‌دهنده آن، در سه سطح کلی سلسله‌مراتبی قرار می‌گیرد: بالاترین سطح، فعالیتهای اداره کردن را دربر می‌گیرد و شامل برنامه‌ریزی و تعیین اهداف است؛ سطح میانی به عملکرد مدیریتی مربوط می‌شود که سامانه را به‌عنوان یک جریان پویا حفظ می‌کند؛ سطح پایین شامل عملکرد نظارتی در سطح رهبری گروه است و مدیریت با به‌کارگیری منابع و ارائه دستورالعملهای رهنمودی، این اطمینان را فراهم می‌کند که عملکرد اجرایی دارای بالاترین معیار است. در مؤسسه‌های کوچک خصوصی یا داوطلبانه، ممکن است فعالیتهای اداره کردن، مدیریت و نظارت در دست یک نفر باشد، اما در اکثر موارد، این سه عملکرد بین چند نفر تقسیم شده است.

دوم، اصطلاح «دیوان‌سالاری»<sup>۴</sup> در اینجا به‌عنوان یک مفهوم خنثی به کار گرفته شده است که صرفاً به جنبه خاصی از سازمان اشاره دارد، نه با معنای تحقیرکننده‌ای

---

1. manager  
2. administrator  
3. leader  
4. bureaucracy

که در مددکاری اجتماعی استفاده می‌شود. همان‌طور که در فصل دوم نشان داده خواهد شد، این مفهوم هیچ‌گونه معنای ضمنی انتقادی ندارد، اما می‌توان آن را به‌عنوان ملاک تشریفاتی بودن و غیرانسانی بودن هر سازمانی به‌کار برد. به‌طور مشابه اصطلاح حرفه‌گرایی<sup>۱</sup> با معنای مثبت مورد استفاده قرار گرفته است و به کارکشتگی اشاره دارد که مرزهای شخصی و حرفه‌ای را به صورتی مناسب ثبات می‌بخشد و دربرگیرنده بالاترین معیارهای تعهد است؛ در عین حال، «حرفه‌ای کردن»<sup>۲</sup> فقط به فرایند رو به رشدی اشاره دارد که به سمت نوع «آرمانی» الگوی سازمانی یک کار خاص پیش می‌رود (ثبت‌نام در انجمن عمومی مراقبت اجتماعی<sup>۳</sup> شاید یک گام دیگر در این راه باشد) و فاقد هر نوع معنای ضمنی در زمینه قدرت و مقام است.

گرچه به نظر می‌رسد که حرفه در آرایه‌های جدید مؤسسه‌ای مثل خریداران و ارائه‌دهندگان، و در نقشهای جدیدی مثل مدیر مراقبت - و همین‌طور با از دست رفتن برگشت‌ناپذیر دوره آزمایشی در آموزش مددکاری اجتماعی - دچار تجزیه شده است، من این واژه را با همان معنای اصلی‌اش به کار برده‌ام. این کار باعث حفظ عنوانی می‌شود که در جهان شناخته شده و دو اصل حرفه‌ای و علمی - که ما را به هم متصل کرده است - دربر می‌گیرد و من به‌عنوان یک فرد، به این حرفه که در حلقه مسائل مشترک رفاه اجتماعی، عدالت اجتماعی و اقدام اجتماعی قرار دارد، مباحثات می‌کنم.

ما این عادت آزاردهنده انگلیسی را داریم که با نوشتن اصطلاحات «خدمات اجتماعی» و «قدرت محلی»، سازمان مددکاری اجتماعی و مراقبت اجتماعی بخش دولتی را در سراسر انگلیس مدنظر داریم. ما به‌خوبی آگاهیم که اسکاتلند دارای خدمات مددکاری اجتماعی است و در ایرلند شمالی همین تدارکات را بنیادهای مربوط اداره می‌کنند. همچنین، حتی در مواردی که خدمات کودکان و بزرگسالان از یکدیگر مجزا شده است، ما از این اصطلاح برای هر دو نوع خدمات استفاده

---

1. professionalism  
2. professionalisation  
3. General Social Care Council

می‌کنیم، ما نیز دریافتیم که نام‌گذاری مجزای آنها بسیار دشوار است و بنابراین همین روش را ادامه دادیم.

سایر جنبه‌های زبان ممکن است از زمان چاپ اول کتاب تاکنون تغییر کرده باشد. برای مثال، امروزه در بسیاری از محله‌های کار به جای استفاده از کلمه «مددجویان»<sup>۱</sup> از اصطلاح «استفاده‌کنندگان از خدمات»<sup>۲</sup> یا «مشتریان»<sup>۳</sup> استفاده می‌شود و واژه‌های جدیدی مثل «معیار پایه»<sup>۴</sup> و «میز کار داغ»<sup>۵</sup> نیز ظاهر شده است. در سراسر کتاب، کوشیده‌ایم به جای اینکه الزاماً واژه‌های اولیه ورونیکا کالشد را به کار ببریم، از کلماتی بهره بگیریم که اخیراً کاربرد گسترده‌ای دارند یا شناخته‌شده‌ترند.

#### پدیدآیی این چاپ

بازبینی این کتاب از سوی افراد دیگر، به هیچ‌وجه دلیلی بر وجود مشکلات زبان در نوشته‌ها نیست. وقتی برای اولین بار ورونیکا کالشد و اودری مولندر یکدیگر را ملاقات کردند، چون نوشته‌های یکدیگر را خوانده بودند، احساس می‌کردند با هم آشنا هستند. آنان احساس همبستگی می‌کردند، به‌خصوص به این دلیل که هریک شاهد بودند دیگری چگونه تلاش می‌کند تا صرف‌نظر از میزان مشکل بودن موضوع مورد بحث، آن را به انگلیسی ساده و روان بنویسد - حس می‌کردند که وجه مشترک آنان همین است و احتمالاً در ادامه راه نیز چنین خواهد بود - حق با آنان بود، گرچه، متأسفانه برای شناختن یکدیگر وقت بسیار کمی داشتند.

عامل این جریان، تعهد ورونیکا به انتقال روشن تمام مطالبی بود که نوشت - و انگیزه او برای جذب بیشترین مخاطبان با کمترین موانع احتمالی - و باعث شد که کار روی این کتاب برای ما ارضاکننده باشد. هیچ‌گاه در مورد انگیزه ورونیکا یا تعهد شخصی وی که فراتر از تفسیرهای او درباره مسئله مورد بحث است، کوچک‌ترین تردیدی به وجود نیامده است. ورونیکا ذاتاً یک رابط و معلم بود، فردی بود که

- 
1. clients
  2. service users
  3. customers
  4. benchmarking
  5. hot desking

دانشجویان نسل او همواره می‌گویند آنها را در فهمیدن مطالبی یاری داده است که تا زمان کار با او، موضوع واقعی کشمکش بوده است. توانایی ورونیکا در خلاصه‌گویی، بدون اینکه مطلب مهمی جا بيفتد، انتخاب نوشته‌های مرجع بسیار مفید و استعداد وی در ارائه تصویرهای روشن‌کننده و سودمند، تماماً قابلیت درک کتاب وی را بیشتر کرده‌اند و همگی در چاپ سوم نیز ادامه دارند. منظور این نیست که این چاپ کاملاً منطبق با کتاب اصلی است. بسیاری از مطالب اصلی حذف شده‌اند و سریعاً اضافه می‌کنم که این مطالب، همانهایی بودند که خود ورونیکا، شجاعانه ضرورت تغییر آنها را پذیرفته بود و امیدواریم که با این کار، مطالب درک‌نشده یا آنهایی که مدت‌ها بود توجه خوانندگان را از دست داده بودند، حذف شده باشد. در نتیجه، گرچه بر روی جلد چاپ سوم نام هر سه نفر ما در کنار نام ورونیکا کالشد آمده است، باید بپذیریم که انتقاد به هر نوع عبارت نامناسب یا غلطهای این کتاب، به ما مربوط می‌شود.

در نهایت، ما به سهم خود، ورونیکا کالشد را تقدیر می‌کنیم که در پرداختن به بسیاری از «تغییرات فراروی»، پیشگام عصر خود بود. برای مثال، شکاف بین خریدار - ارائه‌دهنده<sup>۱</sup>، معرفی ویژگیهای مدیریت‌گرایی جدید در تمام حوزه‌های مددکاری اجتماعی، و روی‌گردانی از هر چیزی غیر از گسترش دادن آنچه مدیریت خوب تلقی می‌شود، تماماً مطالبی بود که یک دهه قبل، در کتاب وی مطرح شد و امروز نیز، همچنان اهمیت خود را حفظ کرده است. اما هیچ‌کس، حتی او، نتوانست تغییری را که در دهه ۱۹۹۰ در مددکاری اجتماعی رخ داد، پیش‌بینی کند.

#### ساختار کتاب

فصل اول کتاب با این فرض آغاز می‌شود که همگی ما مدیر هستیم و بنابراین، بر این مسئله تأکید دارد که چرا مطالعه نظریات مربوط به مدیریت، برای تمام مددکاران اجتماعی در هر سطحی که هستند، مفید است. در فصل دوم، زمینه فکری نظریه‌ها و ساختارهای سازمانی مربوط به مدیریت و افراد تحت نظارت، شرح داده

می‌شود. الزام سازمانها در مورد نشان دادن این نکته که استفاده‌کنندگان، بهترین خدمات ممکن را دریافت می‌کنند، در مبحث جدید فصل سوم راجع به معیارهای کیفیت و مدیریت تغییر، منعکس شده و نقش تمام کارکنان در کمک به پیشبرد این جریانها، پیش‌بینی شده است. در فصل چهارم بر انتصاب رهبران سازمانهای مددکاری اجتماعی و مشارکت کلیدی آنان در پیشبرد آرمانهای مدیریتی و برنامه‌ریزی راهبردی، تمرکز شده است. در فصل پنجم و ششم منابع انسانی از جنبه مدیریت مدنظر قرار دارد؛ یعنی تشخیص این اصل که مهم‌ترین سرمایه سازمانهای رفاهی، کارکنان آن هستند. با این مفهوم، بدون تعیین خط‌مشیها و عملیات خوب در زمینه تمام مسائل کارمندی - از جذب و گزینش نیرو تا نظامهای منسجم ارزیابی و پیشرفت کارکنان و توجه به آنان - نمی‌توان به اثربخشی کار امیدوار بود. فصل هفتم، متمرکز بر این موضوع است که بدون وجود برابری و تنوع، کیفیت هم نمی‌تواند وجود داشته باشد.

پس از پرداختن به تمام مسئولیتهایی که مدیران امروز مؤسسه‌های مددکاری اجتماعی برعهده دارند، در فصل هشتم به قلمرویی برمی‌گردیم که مدیران در اختیار دارند تا روشهای خاص خود را بیابند و در راه توانمند کردن دیگران برای بهترین بودن گام بردارند، یعنی درست در نقطه مقابل سوء رهبری فعلی حرکت کنند که در ذات قدرت رهبری سازمانی و غالباً در کسوت «حفظ یک کشتی پرتلاطم» چهره نشان می‌دهد. موضوع مهم این است که مدیریت (نه مدیریت‌گرایی) توانست مددکاری اجتماعی را رها سازد تا نه فقط در مسیر ارزشهای خود در زمینه احترام به انسانها گام بردارد، بلکه این امکان را به او داد تا به سمت تأمین اصول جدید کیفیت، عدالت اجتماعی و معیارهای بالای خدمات پیشرفته برای گروههایی که تاکنون در جامعه ما، حاشیه‌ای و مورد تحقیر بودند، حرکت کند.

اودری مولندر،

همراه با داوید جونز و نیل تامپسون