تیم لاندن، مدرس رهبری اخلاق‌مدار تشریح کرد:

بحران آب؛ از مقصریابی تا مسئولیت‌محوری

دبیرخانه انجمن پسته ایران



تیم لاندن، فارغ التحصیل از دانشگاه لیورپول انگلستان، مدرس و عضو مرکز «الن گری» برای رهبری اخلاق‌مدار در مدرسه عالی تجارت آفریقای جنوبی است. پیش از آن در سمت‌های آموزشی و مدیریتی در کمبریج مشغول به کار بوده و پیش از آن که به آفریقای جنوبی برود در مناطق مختلفی از جمله آمریکا، ایرلندشمالی، انگلستان، مصر و اسپانیا در حوزه های آموزش و تحقیق مشغول به کار بوده است.

حوزه تحقیقات وی بسیار وسیع و در مکاتب فکری گوناگون است. به طور کلی حوزه تمرکز تیم لاندن در فهم بهتر و ارتقا رهبری در سازمان‌های خصوصی و دولتی است. مطالب علمی اخیر وی در حوزه همکاری، بحران، سیستم‌های پاسخ‌گویی و آموزش اخلاق بوده‌است.

این که بگوییم چه کسی در بحران آب مقصر است، کمکی به حل مسئله نمی‌کند. زمان آن فرا رسیده که مشخص کنیم کیپ تاون چگونه به اینجا رسیده‌است و چگونه مردم و مسئولین دولتی می توانند فعالانه‌تر برخورد کنند.

کیپ تاون به مدت سه سال از خشکسالی خزنده‌ای که شهر را با لوله آب خالی رو به‌رو کرد، عذاب کشیده‌است.

مسئولین شهرداری کیپ تاون و مسئولین کشوری آفریقای جنوبی به خاطر نحوه عملکردشان در قبال کمبود آب زیر فشار انتقادات سنگین هستند. از جمله این مسئولین، شهردار است که رأی عدم اعتماد علیه او صادر شده بود و از کلیه مسئولیت‌های مرتبط با آب نیز کنار گذاشته شده‌است. اوایل ۲۰۱۸ بحران ملی به طور رسمی در کیپ تاون اعلام شد.

درحالی که یافتن کسی که برای بحران سرزنشش کنیم وسوسه انگیز و حتی رضایت بخش است، درس‌هایی برای یادگیری از چنین موقعیت‌هایی وجود دارد که می‌تواند به‌طور گسترده‌تری برای ارائه خدمات شهریِ همگانی مفید باشد.

این که بگوییم چه کسی در بحران آب مقصر است، کمکی به حل مسئله نمی‌کند. زمان آن فرا رسیده که مشخص کنیم کیپ تاون چگونه به اینجا رسیده‌است و چگونه مردم و مسئولین دولتی می توانند فعالانه‌تر برخورد کنند.

کلیدی‌ترین اصل در این میان، ساخت سیستم کاملاً عملیاتیِ مسئولیت‌محور است که در بلند مدت از رویکرد رهبری مقصریاب موثرتر است.

به سوی مسئولیت‌محوری

تحقیقات بر روی سیستم های مسئولیت محور نشان می‌دهد که در زمان بحران‌ها، وسوسه‌انگیز است که در دام روندهای مقصریابی بیفتیم. هرچند که این لزوماً مفیدترین رویکرد نیست، غریزه به ما می‌گوید که بپرسیم چه کسی مقصر است و غالباً مقصرترین کیست. قطعاً بعضی اوقات، افراد یا چیزهایی مسبب مشکلات ما هستند؛ اما مفیدتر است که با سیستم‌های مسئولیت محورکار کنیم. جایی که مغزمان را برای درک کامل موقعیت و راه‌حل‌های در دسترس به کار می‌گیریم، بپرسیم چگونه به نقطه بحرانی رسیدیم؟ چه کاری را می‌توانیم به صورت متفاوت انجام دهیم؟ با چه چالش‌هایی رو به رو هستیم؟ ردپای خود را دنبال کنیم و ببینیم دخالت در کجا ممکن است به حل مسئله کمک کند.

خطر آنجاست که مقصریابی یا قربانی پنداری به اشتباه جای سیستم مسئولیت‌محوری واقعی را بگیرد. فرایند مقصریابی عموماً به صورت ساده سازی بیش از حد (تمرکز بر تعداد محدودی از موضوعات یا افراد) به شناسایی عواقب مشکلات به جای شناسایی به ریشه واقعی عوامل گرایش دارد.

نتیجه سیستم مقصریاب، توهم پیشرفت و فعالیت است؛ درحالی که صرفا تَرک‌ها را می‌پوشاند. این سیستم به طور ذاتی واکنشی است، تمرکزش بر حمایت یا سرزنش افراد است و ریشه مشکلات را رها می‌کند تا باز هم به تولید مشکل در آینده ادامه دهند. از طرف دیگر سیستم مسئولیت محور از همان ابتدا از طریق ساخت فرایندهایی که وجوه اشتراک مسئولیت‌های فردی و جمعی را شناسایی می‌کند، مشکل را تشخیص می‌دهد. این حالت، شناسایی زود هنگام موضوع را ممکن می‌کند و ظرفیت پویایی بیشتری جهت حرکت‌های اصلاحی مورد نیاز در هنگام لزوم را فراهم می‌کند. در این حالت، افراد مسئول شناخته می‌شوند اما نه به شیوه خودمحورانه و نه زمانی که خیلی دیر شده باشد.

رسیدن به راه حل‌های به موقع

چند راه برای آن که سیستم مسئولیت‌محور بتواند به ارتقای ارائه خدمات و افزایش کیفیت مدیریت منابع کمک کند وجود دارد، اما هنوز چالش‌هایی بر سر راه عملیاتی کردن آنها موجود است.

سیستم مسئولیت محور قوی، بیش فعال است. آنها پیشرفت فرایندها را پایش می‌کنند تا مشکلات را به محض بروز شناسایی کنند، به جای آنکه به انتظار خروجی بحرانی که سلسله‌ای از سرزنش را جرقه خواهد زد، بنشینند. شواهد کافی وجود داشت که دانشمندان خیلی پیشتر از بروز بحران به مسئولین شهرداری هشدار داده بودند که برای کمبود آب نیازمند برنامه هستیم و حتی این نگرانی در میان خود مسئولین دولتی نیز وجود داشت. با این وجود هیچ اقدامی انجام نشد. دو چالش اولیه در اینجا وجود دارد. اول، سیاستمداران در بازه‌های زمانی ۵ ساله انتخاب می‌شوند، بخشی به دلیل حفظ دموکراسی و پرهیز از تصدی‌گری طولانی؛ اما این بدین معناست که وقتی به برنامه‌ریزی برسند، قطعاً خطر کوته‌بینی وجود دارد، مخصوصاً وقتی هنوز بحران برسرشان نازل نشده‌است.

درحالی که ترک کامل منفعت شخصی غیر ممکن است، راه مثبت و مفید آن است که بر هدف مشترکی میان همه ذی نفعان تمرکز شود.

دوم، چالش مربوط به منابع مالی است. مسئولین دولتی و سیاست‌مداران تمایل دارند به منظور رسیدن به نتیجه قابل قبول، وقتی وضعیت بحرانی شد، هزینه کنند. به عبارت دیگر، وقتی با یک مشکل آشکار درگیریم قانع کردن مردم بر سر پرداخت هزینه‌ها آسان‌تر است تا زمانی که بخواهیم مردم را قانع کنیم که باید منابع مالی برای مسئله‌ای استفاده شود که پیشگیرانه است. به علاوه، مسائل بحرانی زمینه بازکردن قفل بودجه‌هایی را دارند که در شرایط دیگر در دسترس نبود. ترکیب این عوامل بدین معناست که ما ناخواسته انگیزه خلق بحران را داریم.

به منظور کاهش تعدد بحران‌ها، سیاسیون و شهروندان باید بر فهم عوامل ریشه‌ای موضوعات تمرکز کنند تا منجر به پرداخت‌های فعالانه‌تر و پیشگیرانه شود.

همکاری ضروری است

در نطق افتتاحیه ریاست جمهوری سریل رامافوسا خطاب به اهالی کیپ تاون اعلام کرد: بیایید تا با یکدیگر بپا خیزیم و بر خشکسالی غلبه کنیم. او می‌توانست مشابه چنین نصیحتی را به رهبران ملی و محلی کشور بکند. بحران‌هایی مثل خشکسالی ظرفیت متحد کردن مردم را دارند، ولی در عین حال ظرفیت تحریک تفکر فردگرایانه در پی تنازع بقا را نیز در درون خود می‌پرورانند. خشکسالی نزاع فلج کننده‌ای را در میان سیاست‌مداران کیپ تاون و شکاف ویرانگری در حکمرانی محلی و شوراری شهر به وجود آورده‌است. در همین احوال پاتریشیا دلی (شهردار کیپ تاون) با فرایند انضباطی چندگانه‌ای نیز رو به رو بوده‌است.

میان استاندار هلن زیلا و وزیر آب و بهداشت ناویلا ماکیان، تنشی آشکار وجود داشت. زیلا با جریمه ۳,۵ میلیون رندی بابت هزینه های زیرساخت‌های آبی ضربه‌اش را به ماکیان وارد کرد.

رهبری جناحی نمایانگر بسیار خوبی از سیستم مقصریابِ منفعت‌بین است. این رفتار قابل درک است، هرچند در موقعیتی که هرکس چیزی برای از دست دادن دارد، به طور آشکار ارتقا موقعیت مفید نیست. درحالی که ترک کامل منفعت شخصی غیر ممکن است، راه مثبت و مفید آن است که بر هدف مشترکی میان همه ذی نفعان تمرکز شود. تمرکز بحث و فعالیت روی هدف مشترک، تمرکز بر افراد را کاهش می‌دهد و تلاش برای حل مسئله را شکل می‌دهد. در این حالت هرکس می‌تواند هدف مشترک را دنبال کند در عین این که بر حفظ جایگاه، حقوق یا منابع مالی‌اش تأکید می‌کند.

درخواست از افراد برای آنکه منفعت شخصی‌شان را کاملاً نادیده بگیرند، غیر واقعی است؛ اما حداقل با در اولویت قرار دادن هدف مشترک، می‌توان اکثریت تمرکز را بر نیازهای مشترک بین همه ذی‌نفعان حفظ کرد. در این راستا فرهنگ مشترک مسئولیت‌محور شکل می‌گیرد که در آن هر فرد می‌کوشد با هدایتِ توجه به سمت مشکل، آن را حل کند. به جای آنکه از

درخواست از افراد برای آنکه منفعت شخصی‌شان را کاملاً نادیده بگیرند، غیر واقعی است؛ اما حداقل با در اولویت قرار دادن هدف مشترک، می‌توان اکثریت تمرکز را بر نیازهای مشترک بین همه ذی‌نفعان حفظ کرد.

طریق بازی مقصریابی توجه را از علل اصلی مشکل دور کند.

قدرت گوش دادن

مهارت کلیدی مورد نیاز برای همکاری و مسئولیت‌محوری، درگیر شدن با دیدگاه‌های متعدد و مطلع است. انتقادات کلیدی در مورد بحران آب از سوی دانشمندان و دانشگاهیان مطرح شده است که در بحث‌ها و متن‌های مختلف نظر و تحلیل خود را ارائه کنند.

هرکس می‌تواند هدف مشترک را دنبال کند در عین این که بر حفظ جایگاه، حقوق یا منابع مالی‌اش تأکید می‌کند.

همان‌طور که پیشتر ذکر شد، بعضی از آنها خاطر نشان کردند که سال‌ها قبل در مورد بحران آب هشدار داده بودند.

سهم آنها حیاتی است، اما به نظر می‌رسد عمدتاً مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دقیق‌تر، فقدان مشارکت اغلب به نقص در بیش از یک طرف اشاره می‌کند. در شکست ارتباطی میان مسئولین دولتی و دانشگاهیان دو مسئله کلیدی وجود دارد که باید به خاطر سپرد. اول، فاصله زمانی میان ارتباطات باید کوتاه باشد: زمان بندی متداول بین ارائه یک مقاله علمی و چاپ آن در یک نشریه پژوهشی می‌تواند بین یک تا دو سال طول بکشد، یعنی زمانی که در این میان اهمیت اطلاعات مذکور برای به سیاست‌مداران تصمیم‌گیر کم می‌شود.

دوم، اصطلاحات تخصصی دانشگاهیان به ندرت برای کسانی که در آن حوزه تخصصی، محقق فعال نیستند در دسترس است. برای ارتباط موثر بین دانشگاهیان و سیاست‌مداران و گرفتن تصمیمات موثر، مربوط و به‌موقع ارتباط باید مستقیم‌تر و به موقع‌تر باشد. حتی اگر این ارتباط از طریق یک مجله علمی نباشد. تفاوت کلیدی بین سیستم های مسئولیت محور و مقصریاب، رهبری منفعاله مقصریابی است. تنها تمرکز بر خروجی از پیچیدگی موضوعات می‌کاهد تا تقصیر را به تعداد محدودی از افراد اختصاص دهد. از سوی دیگر، سیستم مسئولیت‌محور سازنده است، تمرکزش بر فرایندهای بنیادین و چرخه بازخورد است و از این طریق ذی‌نفعان را به سوی نیازهای مشترک جلب می‌کند. ساز و کار ساده مقصر قلمداد کردن دیگران به کرات در کشور دیده می شود. شاید خطرات بحران آب رهبران را تشویق کند تا سیستم‌های مسئولیت محور قوی‌تری در پیش بگیرند.