

تیم لاندن، مدرس رهبری اخلاق مدار تشریح کرد:

## بحران آب؛ از مقصر یابی تا مسئولیت محوری

دبیرخانه انجمن پسته ایران

نتیجه سیستم مقصر یاب، توهّم پیشرفت و فعالیت است؛ در حالی که صرفاً ترک‌ها 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 خودمحوارانه و نه زمانی که خیلی دیر شده باشد.

### رسیدن به راه حل‌های به موقع

چند راه برای آن که سیستم مسئولیت محور 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 کوتاهی‌بینی وجود دارد، مخصوصاً وقتی هنوز بحران بر سرشان نازل نشده است.

**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 رسیده است و چگونه مردم و مسئولین دولتی می‌توانند فعلاانه‌تر برخورد کنند.**

به‌طور گسترده‌تری برای ارائه خدمات شهری همگانی مفید باشد.

کلیدی‌ترین اصل در این میان، ساخت سیستم کاملاً عملیاتی مسئولیت محور است که در بلند مدت از رویکرد رهبری مقصر یاب موثرتر است.

### به سوی مسئولیت محوری

تحقیقات بر روی سیستم‌های مسئولیت محور نشان می‌دهد که در زمان بحران‌ها، وسوسه‌انگیز است که در دام روندهای مقصر یابی بیفتیم. هرچند که این لزوماً مفیدترین رویکرد نیست، گزینه 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 محور کار 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 مقصر یابی یا قربانی پنداری به اشتباه جای سیستم مسئولیت محوری واقعی را بگیرد. فرایند مقصر یابی 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.

تیم لاندن، فارغ التحصیل از دانشگاه لیورپول انگلستان، مدرس و عضو مرکز «الن گری» برای رهبری اخلاق مدار 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، ایرلند شمالی، انگلستان، مصر و اسپانیا در حوزه‌های 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 بوده است.

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 رسیده است و چگونه مردم و مسئولین دولتی می‌توانند فعلاانه‌تر برخورد کنند.

کیپ تاون به مدت سه سال از خشکسالی خزانده‌ای که شهر را با لوله آب خالی رو به رو کرد، عذاب کشیده است.

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 شده است. اوایل ۲۰۱۸ بحران ملی به طور رسمی در کیپ تاون اعلام شد.

در حالی که یافتن کسی که برای بحران سرزنش کنیم وسوسه‌انگیز و حتی رضایت بخش است، درس‌هایی برای یادگیری از چنین موقعیت‌هایی وجود دارد که می‌تواند

## هرکس می تواند هدف مشترک را دنبال کند در عین این که بر حفظ جایگاه، حقوق یا منابع مالی اش تأکید می کند.

همان طور که پیشتر ذکر شد، بعضی از آنها خاطر نشان کردند که سال ها قبل در مورد بحران آب هشدار داده بودند.

سهام آنها حیاتی است، اما به نظر می رسد عمدتاً مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دقیق تر، فقدان مشارکت اغلب به نقص در بیش از یک طرف اشاره می کند. 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 می تواند بین یک تا دو سال طول بکشد، یعنی زمانی که در این میان اهمیت اطلاعات مذکور برای به سیاستمداران تصمیم گیر کم می شود.

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 به موقع ارتباط باید مستقیم تر و به موقع تر باشد. حتی اگر این ارتباط از طریق یک مجله علمی نباشد، تفاوت کلیدی بین سیستم های مسئولیت محور و مقصریاب، رهبری متفعله مقصریابی است. تنها تمرکز بر خروجی از پیچیدگی موضوعات می کاهد تا تقصیر را به تعداد محدودی از افراد اختصاص دهد. از سوی دیگر، سیستم مسئولیت محور سازنده است، تمرکزش بر فرایندهای بنیادین و چرخه بازخورد است و از این طریق ذی نفعان را به سوی نیازهای مشترک جلب می کند. ساز و کار ساده مقصر قلمداد کردن دیگران به کرات در کشور دیده می شود. شاید خطرات بحران آب رهبران را تشویق کند تا سیستم های مسئولیت محور قوی تری در پیش بگیرند.

به ماکیان وارد کرد. رهبری جناحی نمایانگر بسیار خوبی از سیستم مقصریاب منفعت بین 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 می دهد و تلاش برای حل مسئله را شکل می دهد. در این حالت هرکس می تواند هدف مشترک را دنبال کند در عین این که بر حفظ جایگاه، حقوق یا منابع مالی اش تأکید می کند.

درخواست از افراد برای آنکه منفعت شخصی شان را کاملاً نادیده بگیرند، غیر واقعی است؛ اما حداقل با در اولویت قرار دادن هدف مشترک، می توان اکثریت تمرکز را بر نیازهای مشترک بین همه ذی نفعان حفظ کرد. در این راستا فرهنگ مشترک مسئولیت محور شکل می گیرد که در آن هر فرد می کوشد با هدایت توجه به سمت مشکل، آن را حل کند. به جای آنکه از

## درخواست از افراد برای آنکه منفعت شخصی شان را کاملاً نادیده بگیرند، غیر واقعی است؛ اما حداقل با در اولویت قرار دادن هدف مشترک، می توان اکثریت تمرکز را بر نیازهای مشترک بین همه ذی نفعان حفظ کرد.

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

### قدرت گوش دادن

مهارت کلیدی مورد نیاز برای همکاری و مسئولیت محوری، درگیر شدن با دیدگاه های متعدد و مطلع است. انتقادات کلیدی در مورد بحران آب از سوی دانشمندان و دانشگاهیان مطرح شده است که در بحث ها و متن های مختلف نظر و تحلیل خود را ارائه کنند.

## 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 هزینه ها آسان تر است تا زمانی که بخواهیم مردم را قانع کنیم که باید منابع مالی برای مسئله ای استفاده شود که پیشگیرانه است. به علاوه، مسائل بحرانی زمینه باز کردن قفل بودجه هایی 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 بحران ها، سیاسیون و شهروندان باید بر فهم عوامل ریشه ای موضوعات تمرکز کنند تا منجر به پرداخت های فعالانه تر 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 می توانست مشابه چنین نصیحتی را به رهبران ملی و محلی کشور بکند. بحران هایی 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 می پروراند. خشکسالی نزاع فلج کننده ای را در میان سیاستمداران کیپ تاون و شکاف ویرانگری در حکمرانی محلی و شواری شهر به وجود آورده است. در همین احوال پاتریشیا دلی (شهردار کیپ تاون) با فرایند انضباطی چندگانه ای نیز رو به رو بوده است.

میان استاندار هلن زیلا و وزیر آب و بهداشت ناولا ماکیان، تنش آشکار وجود داشت. زیلا با جریمه ۳.۵ میلیون رندی بابت هزینه های زیرساخت های آبی ضربه اش را