

ویراست دوم

خرداد ۱۳۹۹



توانمندسازی حاکمیت برای مقابله با کووید-۱۹

درس‌هایی برای سیاست‌گذاران، مدیران و
فعالان مدنی در مدیریت بحران کرونا



توانمندسازی
حاکمیت و جامعه

بنام حُرّان و نوجوانان



توانمندسازی حاکمیت برای مقابله با کووید-۱۹
درس‌هایی برای سیاستگذاران، مدیران و فعالان مدنی در مدیریت بحران کرونا
مدرسه کندی دانشگاه هاروارد
ترجمه به فارسی: مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی
ویرایش دوم - ۲ خرداد ۱۳۹۹

<https://iran-bssc.ir>

فهرست مطالب

۱	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱
۴	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۲
۸	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۳
۱۲	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۴
۱۶	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۵
۲۱	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۶
۲۵	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۷
۲۹	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۸
۳۴	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۹
۴۰	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۰
۴۵	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۱
۵۴	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۲
۵۹	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۳
۶۴	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۴
۶۹	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۵
۷۷	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۶
۸۲	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۷
۸۶	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۸
۸۹	رهبری عمومی در شرایط بحران- ۱۹
۹۴	همه‌گیری‌های جهانی به‌منابه مسائل پیچیده انطباقی
۹۷	کروناویروس و رفتار: چرا رهبران به «اطلاع‌رسانی مخاطره» بهتری نیاز دارند؟
۱۰۱	رهبری تیمی از راه دور در دوره کووید ۱۹
۱۰۵	کووید ۱۹: برای مشکلات فردا، امروز برنامه‌ریزی کنید

اشاره:

با توجه به همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ و بحران پیچیده‌ای که این بیماری ویروسی برای کشورها پدید آورده، محققان مدرسه کندی دانشگاه هاروارد و نویسندگان کتاب «توانمندسازی حکومت» تصمیم گرفته‌اند طی سلسله یادداشت‌هایی به طرح برخی نکات راهگشا برای شرایط بحران با الهام از مفاهیم و رویکرد «توانمندسازی حکومت» و روش «انطباق تکرارشونده مسئله‌محور» (PDIA) پردازند. از آنجا که ایران نیز بیش از سه ماه است درگیر این بحران شده و بر اساس قرائن تا ماه‌های آتی ابعاد و عوارض این بحران ادامه دارد، مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه اقدام به ترجمه‌ی این یادداشت‌ها کرده تا الهام‌بخش سیاستگذاران و رهبران عمومی، کنشگران حاکمیتی و فعالان مدنی درگیر در این پدیده باشد. گزارش پیش رو ویرایش دوم این مجموعه است که با افزودن هشت فصل جدید تکمیل شده است.

- مواردی که در متن به صورت پررنگ و برجسته آمده متناظر با نوشته‌های اصلی است.
- علاقمندان برای مشاهده ویدئوهای مرتبط با هر نوشته و مطالعه نوشته‌های بعدی این مجموعه به پایگاه اینترنتی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه (<https://iran-bssc.ir>) مراجعه نمایند.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه

پژوهشکده مطالعات توسعه جهاد دانشگاهی

۲ خرداد ۱۳۹۹

خلاصه مدیریتی

۲۵۴ توصیه محققان دانشگاه هاروارد برای مسئولان در مبارزه با کووید-۱۹

۱. مسئولان همه چیز جز منافع عمومی را فراموش کنند. منافع عمومی برای رهبری شرایط بحران کلیدی است.
۲. در لحظات فلج کننده شک و تردید، عقب بروید و از افتادن به درون پرتگاه پرهیز کنید.
۳. به شهروندان کمک کنید تا بر محدودیت‌های تنبلی و خودخواهی و ضعف و ترس خود غلبه کنند.
۴. در مواجهه با بی‌اعتمادی، ترس، تردید مردمی، بیش از حد ارتباط بگیرید، حضور داشته باشید و در چشم باشید، حتی اگر نمی‌دانید دقیقاً چه اتفاقی در حال رخ دادن است، تا می‌توانید اطلاعات در مورد موقعیت به مردم دهید تا ترس‌ها و اضطراب‌هایشان آرام شود و از گمانه‌زنی و شایعات جلوگیری شود.
۵. افراد مهم‌تان را که با آنان کار خواهید کرد به سرعت بشناسید و یاد بگیرید که چگونه آن‌ها را بسیج کرده و برانگیزانید تا هر یک بهترین عملکردشان را بروز دهند.
۶. مسئولیت‌پذیر باشید، از گذشته عبرت بگیرید و دست از مقصر جلوه دادن دیگران بردارید.
۷. شرایط بحران زمان مناسبی برای دفاع از وضع موجود نیست فقط به این دلیل که مسئولان یا مردم در آن سرمایه‌گذاری کرده و فکر می‌کنند اگر زیرسوال رود، چهره‌ی مسئولان مخدوش خواهد شد.
۸. آرام باشید: سریع پاسخ دهید، نه عجولانه. یک مسئول باید نقش راهنما داشته و به موقع به اوضاع پاسخ دهد. اما اقدامات عجولانه تنها مردم را عصبی می‌کند.
۹. میل به پا از حد خود فراتر نهادن و انجام وظایفی که سازمان برای آنها نامجهز است، خطری پیش روی مسئولان است.
۱۰. بزرگترین اشتباهی که ممکن است مرتکب شوید، صبر برای به کمال رسیدن است. «عالی بودن، بزرگترین دشمن خوب بودن است.»
۱۱. بایستی خودتان و دیگران را وادار به سنجش اطلاعات جدید درباره «بحران» کنید و با سوگیری مقابله کنید.
۱۲. افراد مختلفی را دور هم جمع کنید تا اطلاعاتی را که دریافت می‌کنید به بحث گذاشته و تفسیر کنند. استراتژی تصمیم‌گیری مبتنی بر «تمامی دیدگاه‌ها» اتخاذ کنید یا افرادی را در تیم‌تان منصوب کنید تا نقش «وکیل مدافع شیطان» را ایفا کنند.
۱۳. مرتب به خودتان یادآوری کنید که نمی‌توانید آینده را پیش‌بینی کنید. همیشه داده‌ها را بررسی کرده و در نظر گرفتن سایر نتایج را به یک عادت تبدیل کنید.
۱۴. هنگام ارتباط گرفتن با مردم هیچ سوال یا چالشی را تهدید تلقی نکنید، بلکه در عوض به آن گوش دهید و از آن یادداشت برداری کنید. حقیقت را بگویید؛ هر چیز دیگری غیر از بیان حقیقت (اکنون یا در آینده، برای شما و افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنید) باعث ایجاد استرس خواهد شد.

۱۵. استفاده از زبان تبلیغاتی: در عین حال که در مورد زیان‌های احتمالی ناشی از بحران صادق هستید باید مردم خود را با زبانی مثبت و تبلیغاتی بسیج کنید معنی این حرف این نیست که بیش از حد تبلیغ کنید و وعده‌های دروغین بدهید یا حقایق سخت را کم اهمیت جلوه دهید.
۱۶. از همان ابتدا و مرتب این پیام را به مردم برسانید که یادگیری خود بخش مهمی از مقابله با بحران است و درباره درس‌هایی که از بحران گرفته‌اید اطلاع‌رسانی کنید، تا بتوانید در صورت لزوم رویکردی جدید در مقابله با بحران اتخاذ کنید.
۱۷. تنها با علائم بحران مقابله نکنید: برای پرداختن به ابعاد کامل بحران بایستی زیرساخت‌های لازم را فراهم کنید. زیرساخت‌هایی که شاید از ابتدای بحران در اختیار نداشته باشید.
۱۸. در پی «درمان» یا راه‌حل‌های ساده برای بحران نباشید؛ علم و داده‌های لازم در این مورد را کسب کنید و براساس آن‌ها اقدام کنید.
۱۹. به دنبال متخصصان و افراد با مهارتی باشید که بتوانند این بحران را رهبری و متوقف کنند و از آن‌ها حمایت کنید.
۲۰. رهبران سیاسی تصمیم‌گیرنده و تأمین‌کننده منابع هستند. نقش‌شان بسیار مهم است اما نباید مداخله‌ای در کار کسانی داشته باشند که در سطح فنی درگیر مقابله با بحران هستند.
۲۱. به جای آزردن خاطر شدن از انتقادات، راهی برای گفتگو با منتقدین بیابید.
۲۲. از تلاش برای فرماندهی تک‌تک فعالیت‌هایی که در سازمان شما باید برای مقابله با بحران انجام شود بپرهیزید.
۲۳. به جای تلاش برای کنترل تمامی فعالیت‌ها، سعی کنید فعالیت بخش‌های مختلف را هماهنگ کنید.
۲۴. اطلاعات مربوط به فعالیت‌های هر بخش از سازمان در مقابله با بحران باید در اختیار بخش‌های دیگر قرار بگیرد.
۲۵. زیرساخت‌ها و امکانات مورد نیازتان را شناسایی کنید و با آن‌چه در اختیار دارید آن‌ها را فراهم کنید.

توصیه‌های تیم مبارزه با شیوع ابولا در لیبریا برای مقابله با کووید-۱۹

۱. کانون مهم یادگیری دانش مقابله با بحران کرونا، در سطح جماعت‌ها یا محلات است. آن‌جاست که بایستی یک تغییر نگرش رخ دهد. نگرش مردم محلی از مهم‌ترین عوامل شیوع اولیه ویروس است. با در نظر داشتن این‌که مردم به چه کسی و چه چیزی گوش می‌دهند، باید از رهبران و اشخاص اثرگذار محلی استفاده شود.
۲. سازمان‌های بیرونی که علاقه‌مند به کمک‌رسانی هستند باید یاد بگیرند که چگونه تخصص‌شان در زمینه بهداشت عمومی، همه‌گیری‌ها، تجهیزات و ارتباطات را با بستر محلی هم‌خوان کنند. تفاوت سازمان‌ها در تمایل‌شان به یادگیری است. پیام‌ها و الگوهایی که متخصصان کپی‌برداری می‌کنند، به سرعت شکست می‌خورد و ایجاد الگوهای محلی ضرورت می‌یابد.
۳. بایستی بدانیم همه‌گیری کووید-۱۹ هم زیستی و هم اجتماعی است. فائق آمدن بر آن مستلزم این است که هم به دانش پزشکی و هم به جنبه‌های رفتاری و اجتماعی این همه‌گیری توجه داشته باشیم.
۴. زمانی که تعداد موارد ابتلا زیاد شود، زیرساخت‌های سخت‌افزاری (تعداد تخت‌ها، کادر درمانی سالم و امکانات) اهمیت زیادی خواهد داشت. اما این زیرساخت‌های نرم‌افزاری (شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسانی و هنجارها در مورد کروناویروس) هستند که تعداد موارد را تعیین می‌کنند و بر زیرساخت‌های سخت‌افزاری فشار وارد می‌کنند و دست‌آخر منحنی شیوع را صعودی می‌کنند.
۵. بایستی بدانیم که رهبری و تعاملی که برای حل این بحران نیاز است، متفاوت از «فرماندهی و نظارت» معمولی است. اعتماد بین مسئولان و عموم مردم مهم‌ترین عنصر در مبارزه با یک همه‌گیری است.
۶. تغییر رفتار مردم در همه‌گیری ابولا نخست ناشی از پیامدهای واقعی ویروس بود و سپس به «اطلاع‌رسانی مخاطره» مربوط بود. مردم پذیرفته بودند که ابولا واقعی است، اما پیامهای مواجهه با آن مبهم بود. پیامهای اصلی باید به چند مورد بسیار شفاف تقلیل پیدا کند.
۷. بر اساس «اطلاع‌رسانی بحران»، سه عامل اصلی سبب عدم توجه مردم به توصیه‌های رسمی است: اعتماد کمتر به کارشناسان و مسئولان، شیوه متفاوت مردم برای مشورت‌های پزشکی و کاهش منابع و متخصصان در رسانه‌های جریان اصلی.
۸. رهبران بایستی اطمینان ببینند که تیمی کارآمد در اطلاع‌رسانی مخاطره در این وضعیت دارند؛ تیمی که درک می‌کند: (۱) اطلاع‌رسانی مخاطره دوسویه بوده و (۲) ضرورت توجه به هنجارها و فرهنگ موجود و توجه به دغدغه‌های مردم، به نحوی که بتوان مطمئن شد پیام‌ها در تناسب با وضعیت هستند.
۹. تغییر رفتار و هنجار دشوار است و می‌تواند کند باشد. اما رفتارهای مسئله‌آفرین مانند بی‌اعتنایی به ایزولاسیون یا خرید عصبی باید به تابو تبدیل شود. شکل‌گیری تابوها اغلب زمان‌بر است اما با اطلاع‌رسانی به مخاطره مؤثر تبدیل شود.
۱۰. پیام‌رسانی بایستی قلب و ارزش‌های مردم را هدف قرار دهد، نه منطق‌شان را. منطق ما در تخمین مخاطره ضعیف عمل می‌کند. پیام‌هایی مانند «در خانه بمانید تا انتقال بیماری کاهش یابد» باید تبدیل شود به «در خانه بمانید تا از عزیزان‌تان، والدین‌تان یا پدربزرگ و مادربزرگ‌ها» یا «کارکنان درمانی محافظت کنید».
۱۱. اطلاع‌رسانی مخاطره به قصد تغییر رفتار مردم، بایستی سخنگویانی را بسیج کند که مردم به آن‌ها گوش می‌دهند و روش‌هایی را به کار گیرد که احتمال تغییر رفتار را افزایش می‌دهد.

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱

آیا رهبران ملی می‌توانند با قایق‌های کوچک از بطن بادهای شدید و امواج بزرگ مسیر حرکت را دریابند؟

مت اندروز^۱

سلسله نوشتارهای رهبری عمومی در بطن بحران ایده‌هایی را به رهبران ارائه می‌کنند به منظور مطرح کردن این پرسش که کدام نوع رهبری در مواجهه با بحران (مانند بیماری همه‌گیر کووید-۱۹) نیاز بوده و رهبران چگونه می‌توانند [به حل بحران] کمک کنند.

دولت‌ها به هنگام بحران عمومی، از بیشترین اهمیت برخوردارند. اینجاست که افراد، هر چقدر هم که دارای استعداد و اعتماد به نفس باشند، برای دریافت کمک؛ به منظور توانمندسازی یا استفاده و یا گسترش قدرت و پتانسیل‌های جمعی به نمایندگی از آن جمع به دولت‌های خود متوسل می‌شوند. اما بسیاری از افرادی که وظیفه دارند در مواقع بحران، سازمان‌های عمومی را رهبری کنند، تلاش می‌کنند بدانند که چگونه می‌توانند از پس این موقعیت برآیند. آنها می‌دانند که مردم به دلایل بسیاری به دنبالشان هستند، اما نمی‌دانند [در حیرت‌اند] که آیا آنها و سازمان‌هایشان آماده و یا قادر به انجام بسیاری از وظایف هستند [یا نه؟].

این یک چالش خاص در دولت‌هایی است که از ظرفیت کمی برخوردار بوده یا در فرآیند تلاش برای توانمندسازی هستند. بحران‌ها شامل تهدیداتی هستند که به راحتی می‌توانند بر توانمندی دولت غلبه کرده و آن را در هم بشکنند؛ به‌ویژه در مواردی که چنین ظرفیت‌هایی از قبل محدود بوده‌اند. رهبران در چنین شرایطی به راحتی می‌توانند احساس کنند مانند کاپیتان‌هایی هستند که در قایق‌های کوچک با وزش باد شدید و امواج بزرگ روبرو هستند. من اخیراً با تعدادی از چنین رهبرانی در ارتباط بوده‌ام که در حال طرح چنین پرسشی بوده‌اند: «چگونه می‌توانم به مردم کمک کنم تا در میان وزش باد شدید و امواج بزرگ، در قایق کوچک ما حرکت کنند و زنده بمانند؟ برای انجام این هدایت‌گری چه نوع رهبری لازم است؟»

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه سید حسین موسوی (کارشناس علوم سیاسی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



من قصد دارم از این سلسله پُست‌های وبلاگ استفاده کنم تا ایده‌هایی برای رهبرانی که این سؤال را می‌پرسند، ارائه دهم؛ درباره موضوع رهبری عمومی در شرایط بحران.

من در زمانی می‌نویسم که بحران کووید-۱۹ در برخی از کشورها در حال افزایش است اما به تازگی به بسیاری از کشورهایی که معمولاً در آن‌ها کار می‌کنم، وارد شده است؛ به ویژه در کشورهای در حال توسعه. من یک متخصص بهداشت عمومی نیستم، بنابراین نمی‌توانم ایده‌هایی را در باب «چیستی» خط مشی احتمالی شما در مواجهه با این بحران، ارائه دهم. اما کارهای زیادی را در مورد «چگونگی» سازماندهی واکنش شما (ارتباط و گفتگو، هماهنگی، ساختارمند کردن فرآیند و مدیریت خودتان) انجام می‌دهم. این چیزی است که بدان توجه خواهم کرد.

من قصد دارم یادداشت را به زبانی ساده بنویسم و هر یک از آن‌ها را با ایده‌های روشن و استنادهایی که به نظرم مفید می‌رسد (برای مراجعه بیشتر) کوتاه نگه دارم. حداکثر چهار ایده را در هر یادداشت برای استفاده‌ی آسان ارائه خواهم داد و آن را در اختیار خوانندگان قرار می‌دهم تا با ارائه نظرات و مشاهدات خاص خود، فضای یادگیری بیشتری را ایجاد کنند. در بیشتر موارد، من ایده‌ها را به شکل سؤال مطرح می‌کنم تا شما در مورد آن‌ها تأمل کنید و فضایی برای تفکر صادقانه و زمینه‌ای ایجاد شود.

اجازه دهید با چند پندار در مورد این شروع کنم که چگونه شما (یک رهبر عمومی) در هنگام مواجهه با بحران در مورد خود می‌اندیشید. من از یک مصاحبه ویدئویی کوتاه با یک همکار در دانشکده کسب‌وکار هاروارد یعنی نائسی کوهن درباره کتاب جدید او در آن زمان (در سال ۲۰۱۷) با عنوان «ساخته شده در بحران: قدرت رهبری جسورانه در زمان‌های آشفته» استفاده خواهم کرد. این کتاب در مورد پنج شخص است که در مواجهه با موانعی که غیر قابل عبور به نظر می‌رسیدند، پیروز شدند. این کلیپ حدود ده دقیقه است و ارزش دیدن از ابتدا تا انتها را دارد. پس از آن، چند پرسش دارم؛ در پاسخ به این پرسش‌ها، به وضعیت فعلی خودتان و آنچه را که احساس می‌کنید فکر کنید در حالی که هم شما و هم مردم‌تان با نوعی بحران مواجه هستید.

۱. کوهن از اهمیت «مأموریت ارزشمند» یا «مأموریت مطلوب» سخن می‌گوید که مردم را از بحران عبور می‌دهد.

- آیا موافقت می‌کنید که یک مأموریت شخصی «ارزشمند» برای به پیش راندن رهبران در بحران ضروری است؟
- «مأموریت مطلوب ارزشمند» شما در بحران‌تان کدام است؟
- چرا شما در این موقعیت رهبری قرار دارید و چرا به ایجاد تغییر اهمیت می‌دهید؟

۲. کوهن می‌گوید ما به رهبرانی احتیاج داریم که قلبشان تحت تأثیر آتش فعالیت برای منافع عمومی باشد؛ جایی که «من» جای خود را به «تو» می‌دهد و شخص در مقام رهبری می‌فهمد که وظیفه رهبران خدمت به دیگران است (نه خودشان).

- آیا موافقت می‌کنید که منافع عمومی برای رهبری عمومی در زمان‌های بحران کلیدی است؟
- منافع شما در رابطه با «من» (حرفه شما، مساعدت سیاسی و موارد دیگر) کدامند؟

• چگونه می‌توانید «آتشی» را پرورش دهید تا بیشتر از «من» برای «تو» کار کنید؟

۳. کوهن می‌گوید که بسیاری از رهبران با شجاعت کار خود را شروع نمی‌کنند، اما در واقع «هنگامی که درگیر انبوه [بحران] بودند، [غالباً] لحظات فلج‌کننده‌ی شک و تردید را تجربه کردند.» او می‌گوید کلید موفقیت آن‌ها این بود که هر زمان که به پرتگاه شک و تردید می‌رسیدند، عقب می‌رفتند؛ به این معنی که حتی اگر شک داشتند، هرگز به درون پرتگاه فرو نمی‌رفتند. او می‌گوید: «این همان چیزی است که تفاوت را ایجاد کرده است.»

- آیا موافقت می‌کنید که همه رهبران احتمالاً هنگامی که مسئولیت رهبری مردم خود در حین بحران و از خلال بحران را بر عهده دارند، با ترس و تردید مواجه هستند؟
- آیا می‌توانید ایده بیرون آمدن از «شک و تردید» در توانمندی‌های خود، یا افراد تحت مدیریت خود و یا حتی شهروندان را شرح دهید؟ آیا نمونه‌ای از این مورد برای اشتراک‌گذاری دارید؟
- چه ایده‌هایی برای دور شدن از شک و تردید دارید؟ (برای مثال، می‌توانید پیام فردریک داگلاس را بازگو کنید: «فعالانه در ترس او وارد شوید»؟)

۴. کوهن به تعریف رهبری توسط دیوید فاستر والاس (استاد فقید و نویسنده بزرگ انگلیسی) علاقمند است: «رهبران واقعی افرادی هستند که به ما کمک می‌کنند تا بر محدودیت‌های تنبلی و خودخواهی و ضعف و ترس خود غلبه کنیم و ما را در انجام کارهای بهتر و سخت‌تر از آنچه خودمان با اتکا به خویش می‌توانیم انجام دهیم، یاری می‌رسانند.»

- به نظر شما این تعریفی مناسب برای رهبری در زمان بحران است؟ چرا بله و چرا نه؟
- به نظر شما چه کسی (در نقش رهبری شما) باید در مواجهه با این بحران به «انجام کارهای بهتر و سخت‌تر» کمک کند؟

یکی از دلایلی که من واقعاً مصاحبه با کوهن را دوست دارم این است که او درباره بحران‌های خود و درس‌هایی که از آن طریق آموخته، گشوده است. من اطمینان دارم هرکسی که این یادداشت‌ها را می‌خواند، می‌تواند با کمک دروس مشابه با مواردی که او درباره خود به اشتراک می‌گذارد، هر موقعیتی را پشت سر بگذارد: «من از آنچه می‌دانم قوی‌تر هستم ... خیلی راحت ترسیده‌ام ... و وقت زیادی را صرف می‌کنم که چرا چنین اتفاقی افتاده است ... شما می‌آموزید که قربانی بودن، شکننده بودن و محدود شدن توسط یک بحران، به شما خدمتی نمی‌کند و تخته سنگ نیک‌سرشتی را به هیچ وجه به پیش نمی‌برد».

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/15/public-leadership-through-crisis-1-can-public-leaders-navigate-high-winds-and-big-waves-in-little-boats/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۲

انگیزه‌تان را بشناسید، به ارتباطات و افراد مهم اولویت دهید

مت اندروز^۱

یادداشت قبلی من پرسش‌هایی به وجود آورد. این یادداشت براساس کار نانسی کوهن بود و درباره:

۱. نقش انگیزه رهبران دولتی در دوران بحران (و اهمیت اذعان به این که شما «مأموریتی ارزشمند» دارید)،
۲. تضمین این که تصمیمات رهبران مبتنی بر منافع عمومی است («شما محور» بودن، به جای «من محور» بودن)،
۳. این واقعیت که شما به عنوان یک رهبر دچار تردیدهایی خواهید شد (در مورد توانمندی‌هایتان و چیزهای دیگر) اما آن چه اهمیت دارد تسلیم نشدن در برابر این تردیدهاست و
۴. این ایده که رهبری یعنی کمک به دیگران برای فائق آمدن بر محدودیت‌هایشان و انجام کارهای «بهبتر و دشوارتر» در مواجهه با بحران.

من می‌خواهم بر ایده آخر تأکید کنم؛ این که شما به عنوان رهبری دولتی اینجایی تا به افراد کمک کنید بر بحران فائق بیایند. کار شما تنها مدیریت ابعاد فنی بحران، تأمین امکانات یا زمان‌بندی اقدامات نیست. کار شما این است که به مردم‌تان کمک کنید تا بر محدودیت‌هایشان فائق آمده و تغییرات کوچک و بزرگ، موقت و دائمی، دشوار و نه‌چندان دشواری را رقم بزنند که برای گذشتن از طوفان و امواج سهمگینی که با آن‌ها مواجهید لازم است. این نقل قول از دیوید فاستر والاس را به یاد آورید (نویسنده فقید و استاد بزرگ انگلیسی): «رهبران واقعی کسانی هستند که به ما کمک می‌کنند بر محدودیت‌های [ناشی از] تنبلی فردی‌مان، خودخواهی، ضعف‌ها و ترس‌هایمان غلبه کنیم و ما را وادارند کارهای بهتر و سخت‌تری را انجام دهیم که به تنهایی از عهده‌شان بر نمی‌امدیم». دانشجویان دانشکده کندی هاروارد شباهت این نقل قول را با نقل قول‌های [ران هایفنز](#) تمیز خواهند داد. به عنوان مثال او معتقد است که رهبری یعنی «بسیج سازمان‌ها، جماعت‌ها یا جوامع برای رها شدن از بدترین عملکردشان در گذشته و درعین حال اتکا بر بهترین عملکردشان و تلفیق آن با درس‌هایی که از دنیا گرفته‌اند. به گونه‌ای که بتوانند خود را با تغییرات تطبیق دهند، زندگی کنند و زنده بمانند».

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



سایر نویسندگان نیز استدلال‌های مشابهی درباره رهبری دارند؛ از جمله کاتارینا بالزاس استاد مدرسه بازرگانی ESCP در پاریس. من کارهای او را بسیار می‌پسندم. از جمله مقاله سال ۱۹۹۹ او درباره ایجاد تغییر، با عنوان تغییر در نگرش سازمان (کتس دُ وریس و بالزاس، ۱۹۹۹، من اینجا به صفحه ۶۴۶ ارجاع می‌دهم). این اثر به ما کمک می‌کند تا بفهمیم چرا افراد برای دخیل شدن در تغییری که بحران بر آنان تحمیل می‌کند، نیاز به کمک دارند؛ فائق آمدن بر «نیروهای درون هر فرد که مانع از تغییر می‌شوند» (از جمله) «سرمایه‌گذاری اجتماعی و روانی در وضعیت موجود... [و] دلشوره ناشی از تردید درباره درگیر شدن با چیزی تازه یا مواجهه دوباره با خطرات و مخاطرات قدیمی». بالزاس و همکاران او اشاره می‌کنند که همه ما تمایل به دوری از تغییر یا محدود کردن تغییراتی داریم که به آن‌ها دچار می‌شویم. این مسئله در دوران بحران یعنی زمانی که تغییر سریع آن هم توسط عده بسیاری از مردم ضروری است خطایی جدی محسوب می‌شود. «افراد در تلاش برای کاهش اضطراب‌شان رفتارهای اجتنابی از خود بروز می‌دهند. این رفتارها وسیله‌ای برای صیانت از خود در برابر موقعیت‌های ترس‌آور هستند. گذشته از این، عقده تکرار نیز از سایر گرایش‌های انسانی است. عقده تکرار به معنای گرایش به تکرار رفتارهای گذشته علی‌رغم پیامدهایی است که این رفتارها به همراه دارند...».

بنابراین، رهبران دولتی چگونه به مردمان‌شان کمک می‌کنند که بر اجتناب از موقعیت‌های ترسناک فائق آمده و در واقع با این موقعیت‌های روبه‌رو شوند؟ در این جا فیلم کوتاهی قرار داده‌ایم که بالزاس در آن به این چالش - در بستر یک بحران - می‌پردازد. او این شرایط را «زمانی برای تصمیم‌گیری» می‌نامد.

در این فیلم، بالزاس اشاره می‌کند در زمان بحران اتفاقاتی رخ می‌دهد که کار هر رهبری را به شدت دشوار می‌کند: «افراد از داشتن اعتماد به کم اعتمادی، از خوش‌بینی به پیش‌گویی، اعتماد به ترس... [و] سازمان‌ها از شرایطی که تمامی قواعد در آن روشن است به شرایطی که در آن هیچ‌کس نمی‌داند چه قاعده‌ای حکم فرماست حرکت می‌کنند». به طور خلاصه: آن‌ها با «عدم قطعیت ترسناکی» روبه‌رو می‌شوند که تلاش داشتند از آن بگریزند و تمام چیزهای اطرافشان گیج‌کننده به نظر می‌رسد. (تصویر آن کشتی کوچک در طوفان سهمگین را به خاطر می‌آورید؟)

او اشاره می‌کند که «رهبران با بی‌اعتمادی، ترس، تردید و مردمی روبه‌رو هستند که انتظار بدترین چیزها را دارند. در چنین شرایطی شما چه می‌کنید؟»

در اینجا سه ایده مطرح می‌شود که شما بتوانید در چنین موقعیت‌هایی عمل‌تان را بر این ایده‌ها استوار کنید، مثل همیشه ایده‌ها در قالب سؤال طرح شده‌اند:

آیا با «اولین نکته» بالزاس در مورد رهبران در بحران موافق هستید که می‌گوید ارتباطات حیاتی است؟ او می‌گوید مهم است که رهبران در این شرایط بیش از حد ارتباط بگیرند، «حضور داشته باشند و در چشم باشند» و «حتی اگر نمی‌دانید دقیقاً چه اتفاقی در حال رخ دادن است... تا می‌توانید اطلاعات در مورد موقعیت به مردم دهید تا ترس‌ها و اضطراب‌هایشان آرام شود و از گمانه‌زنی و شایعات جلوگیری شود».

- باید با چه کسی ارتباط بگیرید؟ (برای بعضی خانواده‌شان، برای برخی دیگر زیردستان‌شان، برای برخی دانشجویانشان و عده‌ای یک ملت)
- چگونه می‌توانید «حضور داشته باشید و در چشم» این افراد باشید؟ (آیا می‌توانید دیدارهای مرتب خانوادگی ترتیب دهید، یا یک گروه واتساپی برای پرداختن به این موضوع ایجاد کنید یا مرتب از طریق تلویزیون اطلاع‌رسانی کنید؟)
- این اطلاعات را بایستی چگونه به اشتراک بگذارید که ترس‌ها و اضطراب‌ها را آرام کنید؟ (اشاره: به فیلم‌های پایین از نخست‌وزیر سنگاپور توجه کنید که چطور در مراحل اولیه و پیشرفته بحران کووید-۱۹ مردمش را خطاب قرار می‌دهد؛ توجه کنید که او چگونه به آرامی و به روشنی آن‌چه در حال رخ دادن است، آن‌چه دولت یاد گرفته است و یاد می‌گیرد، اقداماتی که انجام می‌دهد و آن‌چه مردم بایستی انجام دهند را توضیح می‌دهد)

تذکر: ما در این مجموعه بعدتر دوباره به موضوع ارتباطات بازخواهیم گشت و صفحه‌ای به نمونه‌هایی از ارتباطات خوب رهبران در دوره بحران اختصاص خواهیم داد.

آیا با دومین نکته بالزاس موافق هستید؟ این که شما به عنوان رهبر نیاز دارید که افراد مهم‌تان را بشناسید، تلاش کنید به آن‌ها انگیزه دهید و بسج‌شان کنید - با توجه به نقششان - که کارهای بهتر و دشوارتری در مقایسه با گذشته انجام دهند؟ بالزاس می‌گوید: «افرادتان را بشناسید، آن‌ها را چنان رهبری کنید که بدان نیاز دارند و به آن‌ها فرصت دهید که بهترین عملکردشان را داشته باشند».

- آیا شما افراد کلیدی‌تان را در حال حاضر می‌شناسید؟ لیستی از این افراد مهم تهیه کنید و ببینید که چرا در این شرایط آن‌ها را «مهم» می‌دانید؟
- هر یک از این افراد چگونه برانگیخته می‌شوند؟ چگونه می‌توانید به آن‌ها انگیزه دهید که بهترین عملکرد را داشته باشند؟ کنار نام هر فرد در لیست پاسخ این سؤالات را یادداشت کنید.

(اشاره: به آن‌چه بالزاس می‌گوید فکر کنید: اگر مهم‌ترین افرادتان مدیران خرد هستند، به آن‌ها کمک کنید که معنای کارشان را دقیق بفهمند (و دقت آن‌ها را تقویت کنید). ممکن است برخی کارآفرین باشند و شما باید به آن‌ها فضا دهید و الهام‌بخش خلاقیت‌شان باشید (توان حل مسئله را در آن‌ها تقویت کنید). بالزاس برخی را «ضد وابستگی» می‌نامد، افرادی که همیشه با شما مخالفت می‌کنند یا می‌خواهند اثبات کنند که اشتباه می‌کنید؛ آن‌ها را به چالش بکشید تا به شما ثابت کنند دارید اشتباه می‌کنید (بدین ترتیب الهام‌بخش اراده‌ورزی‌شان می‌شوید).

به‌طور خلاصه: ما معتقدیم رهبرانی که با بحران روبه‌رو می‌شوند باید بالاخره از جایی شروع کنند. نقطه آغازی که ما پیشنهاد می‌دهیم و مشتاقیم بدانیم که با ما موافقت یا نه عبارتند از:

اطمینان حاصل کردن از این‌که شما انگیزه دارید خیری عمومی برسانید و در راستای منافع عمومی عمل کنید (انگیزه‌های دیگر در این بحران موانعی بر سر راه رهبری شما خواهند بود) بپذیرید که ممکن است شما تردیدهایی داشته باشید اما بایستی علی‌رغم این تردیدها ادامه دهید. همچنین بدانید که ارتباطات در حال حاضر بسیار مهم است - شما بایستی نقش ارتباطات را بپذیرید، به‌گونه‌ای که ترس‌های مردم‌تان را خطاب قرار داده و کمک کنید تغییری را که شاید در برابر آن مقاومت می‌کردند، بپذیرند و افراد مهم‌تان را که با آنان کار خواهید کرد به‌سرعت بشناسید و یاد بگیرید که چگونه آن‌ها را بسیج کرده و برانگیزانید تا هر یک بهترین عملکردشان را بروز دهند و بر چالش‌های «بزرگ و دشواری» که این بحران پیش‌رو گذاشته است، فائق آیند.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/16/public-leadership-through-crisis-2-know-your-motivation-put-communications-and-key-people-first/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۳

شجاع، آرام و سازگار باشید؛ هیچ رویکرد ایده‌آلی برای مواجهه با بحران وجود ندارد

مت اندروز^۱

در یادداشت قبلی بر اهمیت رهبران در شرایط بحران تاکید کردم. اینکه آنها باید (۱) انگیزه‌ای برای منافع عمومی داشته باشند (۲) درباره‌ی عدم اعتماد به نفس/خودتردیدی خود صادق باشند، (۳) بیش از هر زمان دیگری به ارتباطات متعهد باشند (به افراد کمک کنند که با ترس مقابله کرده و تغییرات را بپذیرند) (۴) از افراد کلیدی/اصلی مطلع باشند و بدانند چگونه آنها را ترغیب کرده و به سوی یک حرکت سوق دهند.

آیا با این ایده‌ها موافق هستید؟

اگرچه ممکن است این ایده‌ها برای شروع ساده به نظر برسند، اما بسیاری از موقعیت‌های بحرانی از جانب رهبرانی که به این درس‌ها پایبند نیستند، تشدید می‌شوند. در طرف مقابل هم می‌بینیم که بسیاری از رهبران اشتباهاتی چون اندیشیدن بیش از حد به خودشان در دوران بحران (سمت و مسئولیت‌شان، آینده‌سیاسی و غیره)، شک و تردید، ارتباطات ضعیف و متمرکز کردن بیشترین بار کاری بر خودشان (و عدم بسیج/ساماندهی افراد کلیدی با خود یا کمک به این افراد در پذیرش تغییر) را مرتکب می‌شوند. اغلب آنها از این جهت در این دام‌ها گرفتار می‌شوند که فکر می‌کنند تنها چیزی که مهم است رسیدن به یک راه‌حل سریع است؛ اما واقعیت این است که هدایت مردم هم به همان اندازه حائز اهمیت است. (اگر مهمتر نباشد)

باید از وجود این دام‌ها آگاهی داشته باشید چراکه آنها می‌توانند زمینه‌ی سقوط شما و مردمتان را فراهم کنند.

با تکیه بر این امر، کاترین بالاش به نگرانی‌ای اشاره می‌کند که همه‌ی ما نسبت به هر کسی که در شرایط بحران نقش هدایت‌گری را بر عهده دارد، داریم. او درباره‌ی این موضوع صحبت می‌کند که چگونه رهبران (یا سایرین) در مواجهه با بحران هنگامی که نسبت به گذشته حالت دفاعی داشته و در مورد حرکت موثر به سوی آینده تردید دارند، فلج شوند. او و همکار نویسنده‌اش چنین عنوان می‌کنند که «ترس از صدمه به خودشیفتگی، اینکه اعتراف کنید کارها آنطور که باید خوب پیش نمی‌رود، می‌تواند به عارضه‌ی فلج‌شدگی منجر شود. (Kets De Vries and Balazs, 1999, 646) تحول ذهنیت سازمان»

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه افروز آزادی (کارشناس مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

قرار گرفتن در حالت فلج‌شدگی یا انجماد - حتی برای مدتی کوتاه - می‌تواند در شرایط بحران بسیار پرهزینه باشد. چرا که ممکن است شما زمان پاسخگویی به مردمتان را از دست دهید، اعتمادشان تضعیف شود و به این ترتیب چالش رهبری شما حتی از زمان شروع بیش از پیش سخت‌تر گردد. بنابراین ما می‌خواهیم شما بعنوان یک رهبر از این موضوع که چگونه ممکن است در این دام بیفتید و چگونه می‌توانید از آن اجتناب کنید، آگاهی داشته باشید. پیام اصلی ما این است که شما تنها می‌توانید با شجاعت، آرامش و سازگاری بر «بحران انجماد/فلج‌شدگی» غلبه کنید. اما این به چه معناست؟

نخست، مسئولیت‌پذیر باشید، از گذشته عبرت بگیرید و دست از مقصر جلوه دادن دیگران بردارید. شرایط بحرانی اقتضا می‌کند که رهبران توجه خاصی به وقایع پیش روی خود داشته باشند، و مسئولیت قرار دادن مردمشان در آن شرایط را بر عهده بگیرند.

الان زمان مناسبی برای دفاع از وضع موجود نیست فقط به این دلیل که شما یا مردمتان در آن سرمایه‌گذاری کرده و فکر می‌کنید اگر زیرسوال رود، چهره‌ی شما مخدوش خواهد شد. همچنین زمان آن نیست که انگشت خود را برای آنچه انجام شده یا نشده به سوی دیگران اشاره بروید. این نوع استراتژی‌ها تنها باعث اتلاف وقت خواهند شد. این بخشی از همان چیز نیست که تیم جانسون در کتاب رهبری بحران، «سوگیری سلب مسئولیت از خود» نامیده‌اند. اینجاست که یک رهبر از پذیرش مسئولیت در بحران اجتناب کرده یا دیگران را سرزنش می‌کند. شما رهبر هستید. مردم به شما احتیاج دارند. شما باید مسئولیت‌پذیر باشید. بگذارید این مسئولیت شما را به عمل فرا خواند و با هرگونه تمایل به فلج‌شدگی/انجماد مقابله کنید. نانسو کوهن در این باره چنین می‌گوید: ما می‌توانیم از این فرایندها یاد بگیریم که چگونه شجاع‌تر شویم. گناه را به گردن دیگران نیندازید. این کار به شما و دیگران آسیب می‌زند.

بعنوان مثال، ویدئو و مقاله زیر از دانشکده مدیریت ییل در مورد مسئولیت‌پذیری را در نظر بگیرید. این ویدئو از نائومی هیروز، مدیر شرکت نیروی برق توکیو (TEPCO) است که مسئولیت اداره نیروگاه هسته‌ای شماره یک فوکوشیما بنام فوکوشیما دای‌ایچی را برعهده داشته است. او درباره‌ی مسئولیت شرکت خود در سال ۲۰۱۱ و سونامی‌های پرقدرتی که سبب از کار افتادن سامانه‌های خنک‌کننده رآکتورها و شکل‌گیری حادثه اتمی نیروگاه فوکوشیما شد، صحبت می‌کند. این مصاحبه کمی طولانیست، اما ارزش زمان شما را دارد، با این حال اگر دچار محدودیت زمانی هستید کافیت به تماشای یک دقیقه اول آن بنشینید. هنگامیکه او می‌گوید: «مهمترین چیز آن است که فرار نکنید... این از همه چیز مهمتر است.»

دوم، آرام باشید: سریع پاسخ دهید، نه عجولانه. تیم جانسون همچنین در کتاب رهبری بحران درباره‌ی «سوگیری مداخله» هشدار می‌دهد. این همان میل به پا از حد خود فراتر نهادن و انجام وظایفی است که سازمان برای آنها نامجهز است. این امر می‌تواند برای سازمان شما مشکلات بیشتری ایجاد کند؛ ممکن است از ابتدا شما اشتباهات بزرگی مرتکب شوید که اعتماد را تضعیف کرده یا در واقع توانایی‌های سازمانتان را با افزایش سرعت و حجم کار درهم می‌شکنند. در حالیکه کاری که باید انجام دهید این است که سریع اما متفکرانه حرکت کنید. دیوید بالدونی،



نویسنده حوزه‌ی مدیریت، می‌گوید: «سریع عمل کنید، نه عجولانه» و خاطر نشان می‌کند: «یک رهبر باید نقش راهنما داشته و به موقع به اوضاع پاسخ دهد. اما اقدامات عجولانه تنها مردم را عصبی می‌کند. شما می‌توانید با تعمق و سرعت عمل کنید.» وی به نقل از مربی افسانه‌ای بسکتبال جان وود می‌گوید: «سریع باشید اما عجله نکنید.» البته ما می‌دانیم که انجام این کار چندان هم ساده نیست؛ اینکه همه چیز سریع و نه عجولانه انجام شود. در یادداشت‌های بعدی در این باره بیشتر خواهیم گفت، اما در حال حاضر بد نیست اگر تجربه‌ی دیوید لاما، نماینده پارلمان انگلستان در برخورد با شورش‌ها در لندن را مدنظر قرار دهید. با مشاهده‌ی ویدئویی که در ادامه آورده شده شما می‌توانید تجربه‌ی او در متعادل‌سازی آرامش و کنش را با استفاده از استراتژی «اولویت‌بندی» و پشتیبانی یک «تیم مورداعتماد» (اهمیت شناخت افرادی کلیدی خود را به یاد دارید؟) دریابید.

سوم، سازگار باشید؛ هیچ رویکرد ایده‌آلی برای مواجهه با بحران وجود ندارد. برای اثبات این موضوع، مقاله دانیل مک‌گین درباره‌ی رهبری، نه مدیریت، در بحران از مدرسه کسب‌وکار هاروارد را بخوانید. او به سه نویسنده (تیم جانسون، نانسی کوهن و جیمز هاگرتی) که درباره‌ی رهبری در بحران‌ها می‌نویسند، استناد کرده و نشان می‌دهد که چگونه هر سه، ایده‌های متفاوتی در مورد چگونگی رهبری در شرایط بحران ارائه می‌دهند. در این مقاله همچنین ایده‌های بسیاری در این باره که در هر شرایطی چه کاری باید انجام داد، وجود دارد. مقاله‌ی مک‌گین به من یادآوری می‌کند هیچ روش ایده‌آل یا برتری برای رهبری بحران وجود ندارد. در مقابل، ما باید از مجموعه ایده‌های مختلف یاد بگیریم، آنها را امتحان کرده و با آنها سازگار شویم. بعنوان یک رهبر وظیفه‌ی شما این است که تعادل میان سرعت و کندی، عمل و صبر و غیره را برقرار کرده، رفتار و روش خود را با موقعیتی که در آن قرار گرفته‌اید منطبق و سازگار کنید. اگر نتوانستید به درستی عمل کنید، جای نگرانی وجود ندارد. بزرگترین اشتباهی که ممکن است مرتکب شوید، صبر برای به کمال رسیدن است. همانطور که همیشه گفته می‌شود: «عالی بودن بزرگترین دشمن خوب بودن است.» رهبران باید دریابند که چگونه در مواجهه با بحران «خوب» یا «به حدکافی خوب» باشند و در مقابل رسیدن به کمال ایستادگی کنند.

مایکل رایان از سازمان بهداشت جهانی از آموخته‌های خود در دوران شیوع ابولا چنین نقل می‌کند: کارهای زیادی هست که باید انجام دهید، و در انجام این کارها باید سریع عمل کنید، پس نگذارید «درست انجام شدن» یا «ایده‌آل بودن» شما را عقب نگه دارد و دست‌وپای شما را ببندد.

درباره‌ی این ایده‌ها چه نظری دارید؟

۱. آیا فکر می‌کنید برای پذیرش مسئولیت رهبری در دوران بحران باید شجاع باشید؟

- چگونه می‌توانید خود و مردم را از افتادن در دام حمایت از سیستم‌ها و فرایندهایی که خودتان به کار بسته‌اید، حفظ کنید؟
- چگونه می‌توانید خود و مردم را از اشاره رفتن انگشت اتهام به یکدیگر حفظ کنید؟

- آیا قواعدی وجود دارد که بتوانید به واسطه‌ی آنها از اینکه خود و تیم‌تان در مواقع بحران به جای فرار از شرایط پیش آمده، مسئولیت رسیدگی به آنها را پذیرفته‌اید، اطمینان حاصل کنید؟
- ۲. آیا موافقت کنید که باید برای پشت سر گذاشتن بحران، در هر اقدامی آرامش‌تان را حفظ کنید؟
- اگر خیلی به سرعت و بدون فکر عمل کنید، چه اشتباهاتی ممکن است مرتکب شوید؟
- اگر خیلی کند و بدون در نظر گرفتن فوریت امر عمل کنید، چه اشتباهاتی ممکن است مرتکب شوید؟
- چگونه می‌توانید تعادل بین آرامش و عمل‌تان را حفظ کنید؟
- ۳. آیا موافقت کنید که هیچ رویکرد «ایده‌آلی» در مورد چگونگی مواجهه با بحران وجود ندارد، اما شما و مردمتان باید به رویکردی برسید که «به حد کافی خوب» باشد؟
- چطور «انتظار برای کمال» می‌تواند به تلاش‌های شما برای پاسخ به بحران آسیب بزند؟
- برای یافتن یک رویکرد «به اندازه‌ی کافی خوب» در پشت سر گذاشتن بحران چه رویکردهایی را باید اتخاذ کرد؟

(نکته: ممکن است بخواهید به طور پیوسته ایده‌های مختلفی را در رابطه با نحوه‌ی هدایت، امتحان کردن کارها، اینکه چطور عمل می‌کنند و سازگاری آنها شناسایی کرده و امتحان کنید؛ ممکن است تواضع به خرج داده و مرتباً از دیگران درباره‌ی اینکه رفتارهای شما به عنوان رهبر چگونه سایرین را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد، بازخورد جمع کنید)

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/16/public-leadership-through-crisis-3-be-brave-calm-adaptive-there-is-no-perfect-crisis-response/>



رهبری عمومی در شرایط بحران -۴

شما به عنوان یک رهبر بایستی هوشمندانه‌تر از ذهن‌تان عمل کنید

مت اندروز^۱

متوجه شده‌اید که سه یادداشت نخست همه درباره رهبر بود و نه بحران. این مسئله تعمدی است. ما معتقدیم که شما - یعنی رهبر - برای چالشی که با آن روبه‌رو هستید بایستی خود را آماده کنید. هیچ وقت آمادگی کامل کسب نخواهید کرد اما نکات پایه‌ای که در اینجا مطرح می‌شود به شما کمک می‌کند. من چهار یادداشت دیگر به موضوع کسب آمادگی سریع رهبران در مواجهه با این چالش اختصاص خواهم داد؛ سپس به کار کردن با خود بحران، با تیم‌تان و کل مجموعه کنش‌گرانی خواهم پرداخت که شما به کمک آن‌ها نیاز دارید.

همان‌طور که در یادداشت سوم اشاره کردم، معتقد نیستم که تنها یک رویکرد صحیح به این کار وجود دارد. من امیدوار هستم که این ایده‌ها به شما کمک کند که فعالانه به رویکردی که انتخاب می‌کنید بیندیشید.

ایده‌هایی که تا به حال به اشتراک گذاشته‌ایم را مرور می‌کنیم (با لینک به یادداشت‌ها):

۱. به انگیزه «عمومی»تان روشنی ببخشید (این همان چیزیست که شما را قوی و متمرکز نگه می‌دارد)،
۲. صادق باشید اما نگذارید تردید به خود مانع‌تان شود،
۳. به برقراری ارتباط متعهد باشید - تا بتوانید به مردم کمک کنید که با ترس‌شان کنار آمده و تغییر را بپذیرند،
۴. شجاع باشید و با تمایل به درجا زدن و توقف کردن مقابله کنید (مسئولیت‌پذیر باشید، همین)،
۵. آرامش (واکنش سریع اما نه عجولانه) و تطبیق‌پذیری (به یاد داشته باشید که هیچ پاسخ بی‌نقص و کاملی وجود ندارد، بنابراین تلاش کنید و به تغییر رغبت داشته باشید)

ما کنجکاویم بدانیم شما هم با این ایده‌ها موافق هستید؟ یا کوشیده‌اید به پرسش‌های مربوط به این ایده‌ها پاسخ دهید؟ این ایده‌ها طراحی شده‌اند تا به شما کمک کنند فعالانه آمادگی کسب کنید.

به پیام مهم و اساسی ایده ۵ (بالا) دقت کنید: اگر روزی در آینده، این بحران متوقف، حل یا مدیریت شود و به تعادل جدید و قابل قبولی برسد، بی‌نقصی اقدامات شما ارزیابی نخواهد شد. بلکه شما بر این مبنا ارزیابی می‌شوید که آیا توانسته‌اید دست‌آخر و حتی به‌طور ناقص به مردم‌تان کمک کنید که از این بحران گذر کنند. بدون تردید شما اشتباهاتی کرده‌اید و درس‌هایی می‌گیرید که چطور بهتر عمل کنید اما همچنین خواهید فهمید که موفقیت شما در رهبری بدون اشتباه میسر نمی‌شد. پس بهتر است ذهنیت آرام مبتنی بر تلاش - یادگیری و

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

تطبیق‌دهی بر رهبری‌تان حاکم باشد. هدف شما این است که کشتی‌تان را در این طوفان به‌خوبی هدایت کنید. اجازه ندهید که «بی‌نقصی» دشمن این خوبی شود. محور یادداشت امروز نیز شما هستید. همین‌طور ایده‌هایی به شما می‌دهیم که چرا بسیج کردن مردم‌تان دشوار خواهد بود و این‌که شما چطور می‌توانید با آن‌ها ارتباط بگیرید تا در مواجهه با بحران بسیج‌شان کنید. موضوع این است که «شما باید به‌عنوان یک رهبر هوشمندتر از ذهن‌تان عمل کنید» (به‌ویژه در این بحران).

من این عنوان را از اظهارنظر اریک مک‌نالتی، مدیر پژوهشی بنیاد ملی آمایش رهبری (NPLI) قرض گرفته‌ام. این بنیاد طیف متنوعی از منابع در دسترس شما گذاشته است تا بتوانید بحران را رهبری کنید. [وبسایت](#) و [ویدیوهایشان](#) در مورد موضوعات مختلف را مشاهده کنید. از جمله بحثی جالب در یادداشت «[شما همین هستید: بحران، تغییر و نحوه رهبری زمانی که بیش از همیشه مهم است](#)». من در یادداشتی دیگر و براساس این ویدیو توضیح می‌دهم که در پاسخ به بحران‌ها چگونه «اخلاقیات» را بایستی در نظر داشت.

اما این یادداشت مبتنی است بر صحبتی که مک‌نالتی در مورد فرا رهبری داشت. او به اشتباهاتی اشاره می‌کند که رهبران زمانی که فرمان ذهن‌شان را در بحران‌ها در دست ندارند مرتکب می‌شوند. ارائه اریک را در پایین تماشا کنید. تنها هشت دقیقه است. مطمئناً از آن یادداشت برداری خواهید کرد.

استدلال اریک این است که شما باید بدانید ذهن‌تان چگونه کار می‌کند و چگونه کاری کنید که بهترین عملکرد را در شرایط بحرانی داشته باشد (این برای همه مفید است اما به‌طور خاص برای رهبرانی که به‌طور مرتب از ذهن‌شان برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند مفید خواهد بود). او به سوگیری‌ها و روش‌هایی اشاره می‌کند که ذهن ما به‌عنوان «میان‌بر»هایی برای پردازش اطلاعات به‌کار می‌برد اما در زمانه بحران این میانبرها بهترین موارد نیستند.

ذهن ما هنگام پردازش تصمیمات تمایل دارد ابتدا به سراغ اطلاعاتی برود که بازیابی آن‌ها آسان است (آن‌چه که «سوگیری دسترس‌پذیری» خوانده می‌شود). به‌همین خاطر است که اغلب ما در مواجهه با یک بحران به «آخرین باری که چیزی شبیه این در گذشته رخ داده است» فکر می‌کنیم. «آخرین باری» که بدون تغییر رفتاری یا تصمیمات رهبری مخاطره‌آمیز، اوضاع درست شده باشد، ما به‌عنوان رهبر ممکن است تصمیم بگیریم که اینک اقدامات محدودی انجام دهیم (حتی اگر اطلاعاتی که در مورد بحران کنونی موجود است بگوید که شرایط متفاوت از آن زمان است). به‌عنوان مثال در مورد کووید-۱۹ ممکن است بسیاری بگویند «این هم درست مثل آنفولانزا است. ما از پس‌اش برمی‌آیم» یا «سارس و مرس چندان هم بد نبودند و ما بدون مشکل از پس‌آن چالش‌ها برآمدیم». بایستی هوشمندتر از ذهن‌تان عمل کنید. و به مردم‌تان نیز کمک کنید که بر ذهن‌شان مسلط شوند. شما بایستی خودتان و دیگران را وادار به سنجش اطلاعات جدید درباره «بحران» کنید و با سوگیری دسترس‌پذیری‌تان مقابله کنید. [برای مثال رهبرانی که با مقایسه اطلاعات مربوط به حال و گذشته، تلاش می‌کنند به مردم‌شان بگویند بایستی به «حال» و نه به «آن زمان» اندیشند].

دوم، ذهن ما هنگام پردازش تصمیمات در جستجوی اطلاعاتی است که آن‌چه را تا پیش از این باور داشتیم تأیید کند (آن‌چه که «سوگیری تأیید» خوانده می‌شود). این سوگیری منجر به خطا در تفسیر اطلاعاتی می‌شود



که در طی یک بحران دریافت می‌کنیم. ما تمایل داریم که این اطلاعات را با سناریوهایی که می‌شناسیم (که اغلب بر پایه اطلاعات گذشته هستند) تطبیق دهیم. این مسأله ممکن است باعث شود ماهیت تهدید را به اشتباه تفسیر کنیم یا پاسخ اشتباهی به تهدید بدهیم و غیره. بایستی هوشمندتر از ذهن تان عمل کنید. و به مردم تان نیز کمک کنید که بر ذهن شان مسلط شوند. شما بایستی افراد مختلفی را دور هم جمع کنید تا اطلاعاتی را که دریافت می‌کنید به بحث گذاشته و تفسیر کنند. شما بایستی یک استراتژی تصمیم‌گیری مبتنی بر «تمامی دیدگاه‌ها» اتخاذ کنید یا افرادی را در تیم تان منصوب کنید تا نقش «وکیل مدافع شیطان» را ایفا کنند.

سوم، ذهن ما گاهی اوقات احتمال رخداد چیزی را زیادتر از حد تخمین می‌زند (آنچه که «سوگیری واپس‌نگری» یا «سوگیری سهل‌انگاری» نامیده می‌شود). این سوگیری می‌تواند شما را در مواجهه با بحران بیش از حد مغرور به خود کند. چون چنین تصور خواهید کرد که شما رویدادهایی که در گذشته رخ داده‌اند را پیش‌بینی کرده‌اید، حال می‌توانید آن‌چه در آینده رخ می‌دهد نیز پیش‌بینی کنید. به نتیجه تصمیماتی که می‌گیرید - مخصوصاً تصمیم‌های ضعیف - بسیار خوشبینانه فکر می‌کنید. آن‌هم براساس همین غرور نابجایی که دارید. هیچ استراتژی‌ای برای یادگیری درست و غلط و انعطافی برای تطبیق‌پذیری ندارید. بایستی هوشمندتر از ذهن تان عمل کنید. و به مردم تان نیز کمک کنید که بر ذهن شان مسلط شوند. مرتب به خودتان یادآوری کنید که شما نمی‌توانید آینده را پیش‌بینی کنید. همواره داده‌ها را بررسی کرده (بسیاری از افرادی که به خود مغرور هستند، این کار را انجام نمی‌دهند) و به واریسی سایر نتایج عادت کنید (و تنها بر روی نتیجه‌ای که بر اثر سوگیری ذهنی به آن رسیدید اکتفا نکنید). همچنین همیشه یک دوره بررسی پس از تصمیم‌گیری [در برنامه] بگنجانید تا فرصت کنید به درست و غلط یا تطبیق دادن خود فکر کنید.

چهارم، شما بایستی سرقت مسلحانه ذهنی^۱ را بشناسید؛ واکنش توقف، مبارزه و پرواز غریزی. این در ذهن شماست. زمانی که ذهن شما (در بحران) احساس کند تهدید شده، این واکنش تحریک می‌شود و تمام افکار قبلی شما را تسخیر می‌کند (به همین خاطر است که سرقت مسلحانه نامیده می‌شود). این وضعیت «به زیرزمین رفتن» هم نامیده شده (همانطور که مک‌نالتی توضیح می‌دهد)... در این حالت مکانیزم‌های تصمیم‌گیری شما تضعیف می‌شوند. دقت داشته باشید که این برای همه ما اتفاق می‌افتد. همین‌طور که مک‌نالتی می‌گوید وقتی در «زیرزمین» هستید نمی‌توانید به خوبی رهبری کنید، «باید از زیرزمین بیرون بیایید» و بر ذهن تان مسلط شوید. چطور این کار را انجام می‌دهید؟ استفاده از آن‌چه مک‌نالتی یک «سناریوی محرک» می‌نامید. هر چیزی که به شما اجازه می‌دهد تسلط تان را باز یابید مثل سه نفس عمیق کشیدن یا تا ده شمردن... هر چیزی که مانع از توقف، مبارزه و پرواز شود. بایستی هوشمندتر از ذهن تان عمل کنید. و به مردم تان نیز کمک کنید که بر ذهن شان مسلط شوند. شما باید عاداتی (مانند سناریوی محرک) در خود ایجاد کنید که به شما کمک کند تا از زیرزمین بیرون آمده و کارهایتان را وقتی در زیرزمین هستید، مدیریت کنید (در این شرایط سخنرانی نکنید، با رسانه‌ها تعامل نکنید و تصمیمات بزرگ نگیرید). مک‌نالتی و کارمندانش به افراد آموزش می‌دهند که پیش از بحران‌ها هوشمندتر از ذهن شان شوند اما

1. Amygdala Hijack

احتمالا شما این یادداشت را در میانه یک بحران می‌خوانید. بنابراین به این پرسش‌ها فکر کنید تا بتوانید بر ذهن‌تان مسلط شوید و خودتان را در بهترین شرایط ممکن برای رهبری مردم‌تان در دوره بحران قرار دهید:

۱. به نظرتان شما (به‌عنوان یک رهبر) و مردم‌تان به سوگیری دسترس‌پذیر دچار هستید (برای تفسیر بحرانی کنونی به تجارب گذشته نظر دارید؟)

اطلاعات در دسترسی را توصیف کنید که می‌تواند تصمیماتتان را دچار سوگیری کند (همچون «این هم مثل آنفولانزاست، ما از آنفولانز شناخت داریم»).

- این سوگیری در بحران کنونی چگونه می‌تواند به خطاهای اجتناب‌پذیر منتهی شود؟
- چگونه می‌توانید بر خودتان مسلط شده و بر سوگیری دسترس‌پذیر چیره شوید؟
- چطور می‌توانید به مردم‌تان کمک کنید تا بر سوگیری دسترسی‌پذیرشان چیره شوند؟

۲. به نظرتان شما (به‌عنوان یک رهبر) و مردم‌تان به سوگیری تأیید دچار هستید (اطلاعات جدید را در راستای تقویت باورهای کنونی‌تان تفسیر می‌کنید؟)

- این سوگیری در بحران کنونی چگونه می‌تواند به خطاهای اجتناب‌پذیر منتهی شود؟
- چگونه می‌توانید بر خودتان مسلط شده و بر سوگیری تأیید چیره شوید؟
- چطور می‌توانید به مردم‌تان کمک کنید تا بر سوگیری تأییدشان چیره شوند؟

۳. به نظرتان شما (به‌عنوان یک رهبر) و مردم‌تان به سوگیری واپس‌نگری دچار هستید (از اقداماتی که ممکن است انجام دهید زیادی مطمئن هستید؟)

- این سوگیری در بحران کنونی چگونه می‌تواند به خطاهای اجتناب‌پذیر منتهی شود؟
- چگونه می‌توانید بر خودتان مسلط شده و بر سوگیری واپس‌نگری چیره شوید؟
- چطور می‌توانید به مردم‌تان کمک کنید تا بر سوگیری واپس‌نگری‌شان چیره شوند؟

۴. به نظرتان شما (به‌عنوان یک رهبر) تحت تأثیر سرقت مسلحانه ذهنی هستید (یعنی در مواجهه با تهدید یا استرس ذهن‌تان شما را «به زیرزمین» می‌برد و توانایی‌تان برای تصمیم‌گیری مطلوب تضعیف می‌شود؟)

- چگونه می‌توانید بر خودتان مسلط شده تا به سرعت از زیرزمین بیرون بیایید؟
- چگونه می‌توانید بر خودتان مسلط شوید تا زمانی که در زیرزمین هستید به خطاهای اجتناب‌پذیر دچار نشوید؟
- با مردم‌تان چطور باید ارتباط برقرار کنید تا بتوانید به آن‌ها در این شرایط بحرانی کمک کنید تا به سرقت مسلحانه ذهنی دچار نشوند؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/17/public-leadership-through-crisis-4-you-as-a-leader-must-be-smarter-than-your-brain/>



رهبری عمومی در شرایط بحران-۵

ایده‌های ارتباطی خوبی که بهتر است در نظر داشته باشید

مت اندروز^۱

در یادداشت قبلی اشاره کردم که ارتباطات و اطلاع‌رسانی یک اقدام کلیدی برای رهبری در شرایط بحران است. (و شما باید متعهد به برقراری ارتباط با مردم و اطلاع‌رسانی به آنها باشید تا به آنها کمک کنید با ترس و نگرانی خود کنار بیایند و تغییر را بپذیرند).

خوب است به خاطر داشته باشید که هر بحرانی چالش‌های ارتباطی متفاوتی را تحمیل می‌کند، بنابراین من فکر نمی‌کنم راه‌حلی به عنوان تنها راه‌حل برتر برای ارتباطات و اطلاع‌رسانی صحیح در مواجهه با بحران وجود داشته باشد. اما من بدون شک فکر می‌کنم که چند ایده خوب در زمینه ارتباطات وجود دارد که باید در طول چنین دوره دشواری در هر زمانی که با دیگران درگیر موضوع هستید آنها را در نظر بگیرید.

وقتی تلاطمات شدید است چگونه با مردم خود ارتباط می‌گیرید؟

بگذارید چند ایده پیشنهاد بدهم که شخصا فکر می‌کنم می‌تواند مفید باشد. با این حال پیش از مطرح کردن آنها، اجازه دهید شما را ترغیب کنم که نسبت به یادگیری در زمینه ارتباطات در شرایط بحران گشوده باشید. شماری از مقالات وجود دارند که توصیه‌هایی درباره ارتباط‌گیری و اطلاع‌رسانی در شرایط بحران ارائه کرده‌اند، از جمله مقاله داویا تمین با عنوان «[برقراری ارتباط در بحران: چگونه می‌توان در دنیای نامطمئن اعتماد ایجاد کرد](#)» و مقاله برنت گلیسون با عنوان «[برقراری ارتباط تحت فشار: رهبران چگونه می‌توانند در مواجهه با هر موضوعی آرام و مؤثر باشند](#)» در فوربس و نیز مقاله جولیا راونسکرافت در سایت «اروپای تمیز» با عنوان «[چگونه در طول یک بحران آرامش خود را حفظ کنیم و به ارتباط‌گیری ادامه دهیم](#)». من به شما توصیه می‌کنم هر تعداد ممکن از این دست مقالات را مطالعه کنید و به ارزیابی همه دیدگاه‌های مختلف پردازید تا ببینید «ایده‌های خوب» کدامند (یعنی آن ایده‌هایی که به نظر می‌رسد به همراه نمونه‌هایی از سوی شماری از نویسندگان مطرح شده‌اند، و آنهایی که فکر می‌کنید می‌توانید در شرایط و بستر خود به آنها عمل کنید). به علاوه و به ویژه با توجه به بحران کووید-۱۹، شاید

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه محمدحسین نعیمی پور (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

بخواید به منبعی عالی درباره ارتباط‌گیری در دوره بحران‌های مربوط به سلامت ارجاع دهید (برای ایالات متحده یک مرجع خوب اداره خدمات سوء مصرف مواد و بهداشت روان^۱ است).

نخستین ایده من برای ارتباط‌گیری مطلوب "آرام بودن" است. کار اصلی شما در شرایط بحران این است که مردم را در یک دوره پر از استرس و فشار روانی رهبری کنید؛ آنها تنها در صورتی از شما پیروی خواهند کرد که فکر کنند شما قابل اعتماد هستید و می‌دانید چه می‌کنید. بهترین راه برای تغذیه چنین اعتمادی حفظ آرامش و متانت است. من با توصیه‌های زیادی درباره نحوه حفظ طمأنینه در ارتباطات برخورد کرده‌ام، که در اینجا به طور مختصر به برخی آنها اشاره می‌کنم:

(الف) تا جای ممکن آمادگی خود را حفظ کنید و امور را ساده نگه دارید - اطمینان حاصل کنید که روایت پایه‌ای دارید که به آن متوسل خواهید شد (آن لنگر شماست)؛ (ب) در رفتار و منش خود آرام باشید، نسبت به آنچه در حال ایجاد ارتباط با آن هستید اطمینان یابید (مثلاً یک حالت ایستاده یا نشسته ساده به خود بگیرید و سعی نکنید در اینجا از خود چهره‌ای کاریزماتیک نشان دهید)؛ (پ) هیچ سوال یا چالشی را تهدید تلقی نکنید، بلکه در عوض به آن گوش دهید و از آن یادداشت بردارید (فرصت‌های بسیاری برای برقراری ارتباط در اختیار شما خواهد بود و اگر اکنون پاسخی ندارید می‌توانید بعداً به راحتی پاسخ افراد را بدهید). (ت) حقیقت را بگویید؛ هر چیز دیگری غیر از بیان حقیقت (اکنون یا در آینده، برای شما و افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنید) باعث ایجاد استرس خواهد شد.

دومین ایده خوب ارتباطی من «داشتن صداقت و انسجام» است. شما می‌خواهید از طریق ارتباطات، در جامعه هدف خود اعتماد به نفس، حس اعتماد و شجاعت بوجود آورید. اگر صداقت نداشته باشید این هدف را تضعیف خواهید کرد. این نکته عصاره مطلب مقاله مهمی است با عنوان «فک‌ها چه چیزی می‌توانند در مورد رهبری اخلاقی به شما بیاموزند» که جرمی وینشتین آن را به رشته تحیر درآورده است. این مقاله با توثیتهایی در مورد محوریت صداقت و انسجام کلام در ارتباطات همراه شد که خواندن آن را توصیه می‌کردند، که همیشه باید آنها را به خاطر بسپاریم.

سومین ایده خوب من درباره ارتباطات «حرفه‌ای و شخصی بودن» است. شما ممکن است به عنوان یک مقام رسمی نقش اصلی خود را در زمینه ارتباطات اطلاع‌رسانی درباره اطلاعات فنی مرتبط با بحران بدانید. این موضوع قطعاً کلیدی است و همانطور که کاترینا بالاز تأکید می‌کند، شما باید تا جای ممکن ارائه‌کننده حرفه‌ای اطلاعات مرتبط با زمینه‌های موضوع باشید. شما باید در پی آن باشید که با استفاده از این اطلاعات باعث شوید مردم به طور شفاف در مورد بحران بیان‌دهند (و "هوشمندتر از مغزهای آنها به نظر برسید") و درک کنند که در هر واکنش نقش آنها چه باید باشد. اما شما صرفاً از این طریق که یک حرفه‌ای خوب باشید به این اهداف نمی‌رسید؛ بلکه همچنین باید خودمانی هم باشید. یعنی همدلی نشان دهید، انسانیت خود را در معرض دید همگان قرار دهید

1. Substance Abuse and Mental Health Services Administration



و افرادی که با آنها ارتباط برقرار می‌کنید را تشویق کنید که آنها نیز از خود انسانیت نشان دهند. این به شما کمک می‌کند تا به هدف اصلی ارتباطات در شرایط بحران برسید: گرد هم آوردن مردم به عنوان افرادی که در یک قایق لازم است به صورت واحد و در کنار یکدیگر و نه مجزا از هم کار کنند.

چهارمین ایده خوب من در زمینه ارتباطات «حضور داشتن و محسوس بودن» است. افراد شما به دنبال تماس منظم با شما خواهند بود، بنابراین یک برنامه منظم جهت این ارتباطات داشته باشید و به آن متعهد باشید. این موضوع مورد تأکید کاتارینا بالاز نیز هست و اگرچه ساده به نظر می‌رسد اما اهمیت حیاتی دارد.

پنجمین (و در حال حاضر آخرین) ایده ارتباطی من «استفاده از زبان تبلیغاتی» است. شما در عین حال که در مورد چالش‌ها و زیان‌های احتمالی ناشی از بحران صادق هستید، باید با زبان مثبت و تبلیغاتی به بسیج مردم خود پردازید. در دانشکده مدیریت روتردام، دان استام، به مطالعه ارتباطات در زمان بحران اقتصادی پرداخته است. وی دریافت که ارتباطات مؤثرتر برای مدیریت بحران بر «واژگان تبلیغی» (مانند «اعتماد به نفس» یا «اشتیاق» یا «ایده‌آل‌ها») متمرکز شده‌اند تا به مردم کمک کند به فکر عبور از اضطراب‌های خود بیفتند. آنها بر «کلمات پیشگیرانه» مانند «ایمنی» و «اضطراب» که به گفته استام اضطراب را تقویت می‌کند، متمرکز نمی‌شوند. ما پیشنهاد می‌کنیم که رهبران آرامش خود را حفظ کنند و از فنون ارتباطی با جهت‌گیری تبلیغاتی استفاده کنند تا بتوانند درباره هدفی دور و مثبت و روشن ارتباط‌گیری کنند... این بیشترین انگیزه را برای پیروان بوجود می‌آورد.

توجه داشته باشید، آنها نمی‌گویند شما باید بیش از حد تبلیغ کنید و وعده‌های دروغین بدهید یا حقایق سخت را کم اهمیت جلوه دهید. به یاد داشته باشید که ضروری است صادق باشید و این صداقت در بحران‌ها به معنای گفتن واقعیت‌هایی به مردم است که آنها نمی‌خواهند بشنوند (و این واقعیات ماهیتا ترسناک اند). آنچه استام می‌گوید این است که شما باید برای ایجاد انگیزه و بسیج مردم از کلماتی استفاده کنید که میان این واقعیات با کلمات و عبارات مثبت توازن برقرار کنند.

بنابراین، پنج ایده من برای «ارتباطات مطلوب» جهت برقراری ارتباط در شرایط بحران عبارتند از:

۱. آرام باشید

۲. صادق و منسجم باشید

۳. حرفه‌ای و خودمانی باشید

۴- حضور داشته باشید و محسوس باشید

۵- از زبان تبلیغاتی استفاده کنید

بگذارید دو مثال را مطرح کنم که فکر می‌کنم این ۵ ایده در آنها جان می‌گیرند.

ابتدا، نحوه مواجهه دکتر امی اکتون، مدیر بهداشت اوهایو با رسانه‌ها در مورد تصمیمات سیاستی در واکنش به بحران کوید-۱۹ را در نظر بگیرید.

به آرامش، حالت ثابت و لحن و زبان بدن او توجه کنید. همچنین توجه داشته باشید که اطلاع‌رسانی وی چقدر صادقانه و منسجم است. و توجه کنید که او چقدر حرفه‌ای برخورد می‌کند، اما در عین حال همدلی و ارتباطی خودمانی از خود نشان می‌دهد. ببینید او با بکارگیری کلماتی مانند «آمادگی یافتن» و «امید» چقدر صادقانه اما تبلیغاتی سخن می‌گوید. شما می‌توانید برای مثال در [اینجا](#) فیلم‌های دیگری از سخنرانی‌های او را ببینید تا درک کنید که او چقدر زنده و ملموس در آنها ظاهر شده است.

دوم، نحوه ارتباط‌گیری و اطلاع‌رسانی نخست وزیر سنگاپور لی هسین لونگ را در آغاز بحران کوید-۱۹ را در نظر بگیرید.

به آرامش، حالت ثابت و لحن آرامش‌بخش او توجه کنید. توجه داشته باشید که چگونه او اطلاعاتی در مورد نحوه آماده‌سازی کشور ارائه می‌دهد (این کار بسیار «تبلیغاتی» است، به خصوص وقتی او می‌گوید «ما از سارس (بحران قبلی) عبور کردیم و می‌توانیم از این بحران نیز عبور کنیم»). اما ببینید که چگونه او به هرگونه تورش در دسترس بودن^۱ برای مردمش توجه می‌کند، و به آنها می‌گوید این بحران با بحران سارس متفاوت است. دقت کنید که وقتی توضیح می‌دهد که رویدادها و گردهمایی‌ها را لغو کرده است، نحوه رفتار او چگونه است (هم حرفه‌ای و هم خودمانی است). در دقایقی که من فکر می‌کنم یکی از بخش‌های اصلی سخنرانی است، وی در مورد برخی از تطابق‌های مورد نیاز احتمالی (از حدود ۰۹:۰۵ به آدرس) به دلیل اتفاقاتی که هنوز ناشناخته‌اند فکر می‌کند، اما این کار را به صورت کاملاً مثبتی انجام می‌دهد و خاطر نشان می‌کند که هدف این است که «رو به جلو فکر کنیم و چند گام خالص را پیش‌بینی کنیم... به گونه‌ای که از نظر ذهنی برای آنچه ممکن است پیش‌آید آماده باشیم». او همچنین در گفتن «من اطمینان دارم» تبلیغاتی عمل می‌کند و به نمونه‌هایی از کارکنان خط مقدم برای ایجاد انگیزه در مردم اشاره می‌کند و نتیجه می‌گیرد که «این است معنای سنگاپوری بودن. ما این چنین هستیم.» دکتر آکتون، نخست‌وزیر و کارمندانش این گونه به طور منظم، و مانند [این](#)، به شیوه‌های بسیار منسجم ارتباط‌گیری کرده‌اند. اکنون که ما این مطالب را (در قالب این یادداشت خیلی طولانی) پوشش داده‌ایم، به این سؤالات بیاورید:

۱. آیا شما موافقید که هنگام برقراری ارتباط در شرایط بحران، آرام بودن موضوعی حیاتی است؟

- چه چیزی حفظ آرامش در این شرایط را دشوار می‌کند؟
- چه راهکارها و عاداتی را می‌توانید اتخاذ کنید تا به حفظ آرامش شما در هنگام ارتباط‌گیری کمک کند؟

۲. آیا شما قبول دارید که هنگام ارتباط‌گیری در شرایط بحران، صادق بودن و انسجام داشتن موضوعی حیاتی است؟

- چه چیزی صداقت و انسجام را در این شرایط دشوار می‌کند؟

۱. که در بخش چهارم توضیح داده شده.



- چه راهکارها و عاداتی را می‌توانید در پیش بگیرید تا در هنگام برقراری ارتباط صادق و منسجم باشید؟
۳. آیا شما موافقت می‌کنید که هنگام ارتباط‌گیری در شرایط بحران، حرفه‌ای و خودمانی بودن اهمیت اساسی دارد؟
- چه چیزی حرفه‌ای و منسجم بودن را در این شرایط دشوار می‌کند؟
 - چه راهکارها و عاداتی را می‌توانید در پیش بگیرید تا در هنگام برقراری ارتباط حرفه‌ای و خودمانی باشید؟
۴. آیا موافقت می‌کنید که هنگام برقراری ارتباط در شرایط بحران حضور زنده و ملموس داشتن اهمیت اساسی دارد.
- چه چیزی حضور زنده و ملموس داشتن در این شرایط را دشوار می‌کند؟
 - چه راهکارها و عاداتی را می‌توانید در پیش بگیرید تا در حین برقراری ارتباط، حضوری زنده و ملموس داشته باشید؟
۵. آیا موافقت می‌کنید که هنگام برقراری ارتباط در شرایط بحران، استفاده از زبان تبلیغاتی بسیار حیاتی است؟
- چه چیزی استفاده از زبان تبلیغاتی را در این شرایط دشوار می‌کند؟
 - برای بکارگیری زبان تبلیغاتی هنگام ارتباط‌گیری چه راهکارها و عاداتی را می‌توانید اتخاذ کنید؟
 - چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که بیش از حد تبلیغاتی عمل نکنید؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/17/public-leadership-through-crisis-5-good-communication-ideas/>

رهبری عمومی در شرایط بحران-۶

نقش خود را بدانید، به دیگران برای انجام نقش‌هایشان قدرت دهید و در مسیر خود باقی بمانید

مت اندروز^۱

تا به اینجا، این مجموعه بر ایده آماده‌سازی افراد برای رهبری در شرایط بحران متمرکز شده بود. این بدان دلیل است که افراد واقعی در شرایط بحران مبارزه می‌کنند و برای رهبری کردن باید خود را آماده و محکم سازند. قبل از آغاز رهبری دیگران، شما نیازمند آماده‌سازی مقدماتی خود هستید و این همان چیزی است که ما روی آن تمرکز کرده‌ایم.

به زودی ما فراتر از صحبت در خصوص شما حرکت خواهیم کرد و ایده‌هایی را برای تجهیز سازمان (های) شما برای مقابله با بحران ارائه خواهیم داد. اما به یاد داشته باشید که خود رهبری وقتی شما درگیر بحران‌ها هستید بسیار مهم است و در صورت لزوم به برخی از این «اصول اولیه» باز می‌گردیم.

با این حال، من می‌خواهم شما همچنان که این بحران را هدایت می‌کنید، به خودتان فکر کنید: نقش خود را بدانید. به دیگران قدرت ایفا کردن نقش‌شان را بدهید و در مسیر خود بمانید.

شما در این بحران تنها نیستید. اما شما چگونه در مورد نقش دیگران فکر می‌کنید؟

این پیام ساده است: در حال حاضر رهبری شخصی شما بسیار مهم است اما، در مواجهه با بحران (و در واقع در بیشتر مواقع) کافی نیست. شما باید با افراد دیگری که آن‌ها هم رهبری می‌کنند کار کنید. به عبارت دیگر، با اقتباس از NPLI «شما هستید» اما «دیگران نیز هستند». بنابراین، شما باید نقش خود را مشخص کنید، دیگرانی را پیدا کنید که نقش‌های دیگری را ایفا می‌کنند و در مسیر خود بمانید تا به آن‌ها امکان بازی کردن نقش‌هایشان را بدهید. من می‌دانم که این احتمالاً برای بسیاری دشوار است اما امری ضروری است.

هنگامی که شما به این ایده فکر می‌کنید، به یاد داشته باشید که من در ارتباط با رهبری در شرایط بحران (از اولین نوشتار) چه پیشنهادی دادم. برداشتی از نظریه دیوید فاستر والاس؛ رهبران به ما کمک می‌کنند تا بر محدودیت‌های تبدیلی، خودخواهی، ضعف و ترس فردی خود غلبه کنیم و ما را به انجام بهتر و سخت‌تر کارهایی وا می‌دارند که خودمان می‌توانستیم به تنهایی آن‌ها را انجام دهیم.

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه افسانه شرکت (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



حال، این مورد را در نظر بگیرید: «شما کجا هستید و افرادی که می‌خواهید برای پیروزی به آن‌ها کمک کنید چه کسانی هستند؟» شما می‌توانید در یک خانواده (جایی که به فرزندان خود در شرایط بحران کمک می‌کنید)، یا جلوی میز پذیرش یک بیمارستان (جایی که به چند نفر از کارمندان کمک می‌کنید)، یا در یک بیمارستان کامل (جایی که به صدها نفر از کارمندان و هزاران بیمار کمک می‌کنید)، یا یک جامعه یا ملت باشید.

حال، فرض کنید افراد دیگری در تمامی مکان‌هایی که شما در آن‌جا رهبر هستید وجود دارند. بعضی از آن‌ها در مقامی بالاتر از شما هستند، برخی در مقامی پایین‌تر و برخی در کنار شما، در داخل یا خارج از قلمرو نفوذ شما فعالیت می‌کنند. من درک می‌کنم که رهبری برای کمک به مردم در شرایط بحران، به کمک بسیاری از این افراد و ایفای نقش‌های مختلف نیاز دارد و باید به یکدیگر اجازه ایفای هر چه موثرتر نقش‌هایمان را بدهیم.

من اولین بار زمانی با این موضوع مواجه شدم که تحقیقاتی درباره ۱۲ وضعیت که به موفقیت‌های عمده‌ای در زمان‌های شبه بحران (بیشتر مربوط به تعارض) رسیده بودند را اداره می‌کردم. علاقمند بودم که برای درک بهتر موضوع، بفهمم چه کسی این موفقیت‌ها را رهبری کرده و با کسانی که درگیر آن بودند مصاحبه کنم. من انتظار داشتم در هر مورد اسم یک یا دو نفر شخصیت برجسته را بشنوم اما وقتی در هر مورد به طور متوسط اسم بیش از ۷ نفر را شنیدم شگفت‌زده شدم. این اولین باری بود که متوجه شدم رهبری به خودی خود تنها قایل به یک نفر نیست. در ادامه مصاحبه‌ها، سوال کردم که چرا هر فرد، شخص خاصی را به عنوان «رهبر» معرفی می‌کند. این سوال سبب شد مجموعه خاصی از نقش‌هایی را بشناسم که اکنون متوجه شدم آن‌ها در تمامی مراحل مهم تغییر (مانند نقش مورد نیاز در هنگام عبور از بحران‌ها) نقش ایفا می‌کردند. این نقش‌ها توسط هر فرد با همکاری سایرین در فرایندی که من آن را مشارکت‌های رهبری چندکنشگری می‌نامم بازی می‌شود. این نقش‌ها شامل موارد زیر است:

- مجوزدهندگان
- انگیزه‌دهندگان
- جمع‌کنندگان
- اتصال‌دهندگان
- تعیین‌کنندگان مسئله
- ایده‌پردازان
- مشوق‌ها (یا قدرت‌دهندگان)
- تأمین‌کنندگان منابع و
- مجریان

تحقیقات من نشان می‌دهد رهبرانی که واقعا به مردم خود کمک کردند تا بهتر عمل کرده و کارهای سخت‌تری انجام دهند به ندرت بیش از سه نقش را بازی می‌کنند. حتی افرادی که ما گاهی آن‌ها را «فهرمان» می‌نامیم (یا شاید

سرپرستان) به این قانون سرانگشتی عقیده دارند. در موثرترین شکل، این قهرمانان یا ناظرین، نقش ممیز، جمع‌کننده و مشوق برای تسهیل تصمیم‌گیری و ارتباط درست را دارند اما دیگران را نیز ملزم و توانمند می‌سازند که نقش‌های دیگری را ایفا کنند.

به نظر من این نوع از رهبری زمانی که با بحران‌ها و سایر چالش‌های استرس‌زا روبرو می‌شویم بسیار اهمیت می‌یابد چراکه چندین عامل در کنار هم به گسترش ریسک تصمیم‌گیری، پرورش خلاقیت و جلوگیری از خستگی ناشی از استرس (در میان سایر موارد) کمک می‌کند. و این نوع از رهبری به کنشگران بیشتری این شانس را می‌دهد تا قدرت رهبری خود را بکار گیرند و در کمک به مردم در شرایط بحران سهمی داشته باشند. به همین دلیل شما باید بطور جدی مشخص کنید که چه نقشی را می‌خواهید بازی کنید و به دیگران هم اجازه دهید تا نقش خود را بازی کنند. این موارد سوالات کلیدی را برای من ایجاد می‌کنند که احتمالاً شما هم بخواهید در مورد آن‌ها تأمل کنید:

۱. آیا شما موافقید که نقش‌های زیادی برای رهبری در زمان بحران وجود دارد؟

- نقش خود را چگونه تعریف می‌کنید؟ (از کلمات خودتان استفاده کنید)
- اگر مجبور شوید تنها سه نقش را برای بازی کردن در این لیست انتخاب کنید، آن‌ها کدامند؟ ۱- ممیز ۲- انگیزه‌دهنده ۳- جمع‌کننده ۴- تعیین‌کننده مسئله ۵- ایده‌پرداز ۶- مشوق (قدرت‌دهنده) ۷- تأمین‌کننده منابع و ۸- مجری.

۲. آیا موافقید که افراد زیادی در فضای شما وجود دارند که نقش‌شان را با شما بازی کنند؟

- به کسانی که مایلید در ایفای این نقش با شما همراه شوند بیاندهید.
- اسامی را در کنار نقش‌های زیر بنویسید، در اینصورت شما می‌دانید که چه کسی چه نقشی را در تعامل چند عامله ایفا می‌کند: ۱- ممیز ۲- انگیزه‌دهنده ۳- جمع‌کننده ۴- تعیین‌کننده مسئله ۵- ایده‌پرداز ۶- مشوق (قدرت‌دهنده) ۷- تأمین‌کننده منابع و ۸- مجری.

برای آن‌که رهبری چندکنشگری کار کند، شما و سایر رهبران باید نقش خود را مشخص کنید و به آن پایبند باشید، به دیگران نیز اجازه دهید تا نقش‌های خود را ایفا کنند. [لئونارد مارکوس از NLPI](#) این را «در مسیر خود باقی ماندن» تعبیر می‌کند (در توصیف رهبری گروهی است که توصیفی عالی از نحوه عملکرد رهبری چند عامله است). وی متذکر می‌شود که کلید رهبری موفق در مواجهه با بحران‌ها آن است که «در مسیر خود باقی بمانید، کار خود را انجام دهید، و به دیگران برای موفقیت در این راه کمک کنید. همیشه سوال کنید چگونه می‌توانم باعث موفقیت شما شوم؟»



ثابت شده «در مسیر خود باقی ماندن» در بسیاری از شرایط بحرانی سخت است، بخصوص برای آن رهبرانی که نقش قهرمان یا ناظر را ایفا می‌کنند. در این [ویدیو](#) (مطمئن شوید زیرنویس انگلیسی روشن است و به نکاتی که اشاره به تجربه او در واکنش به فاجعه دارد گوش کنید) روانپزشک نروژی، لاس ویزا، کشف کرد قهرمانان (یا ناظران) عموماً در نقش دیگران دخالت می‌کنند و نقش‌های زیادی را بر عهده می‌گیرند. او اظهار می‌دارد که [برای رهبران] «خودداری از انجام کارها به تنهایی (یا بازی تمامی نقش‌ها) نیاز به خودکنترلی زیادی دارد». این موضوع بویژه در مواردی اتفاق می‌افتد که ناظر حس می‌کند به اندازه کافی کار نکرده است و او تسلیم «اصرار به عمل و برعهده گرفتن تمامی نقش‌ها» می‌شود. متأسفانه این مورد می‌تواند شما را به سمت «انجام کارهای زیاد در یک زمان»، «تعهد بیش از اندازه» و تضعیف دیگران از انجام بهتر کارها و کارهای سخت‌تر هدایت کند.

مراقب باشید با باقی ماندن در مسیر خود در این دام نیفتید. برای تمرکز روی این موضوع سؤالات زیر را در نظر بگیرید:

۱. چه چیزی باعث می‌شود شما مسیرتان را رها کنید و نقش دیگران را از آن‌ها بگیرید؟
۲. چه ترتیبی می‌توانید اتخاذ کنید تا مطمئن شوید به اندازه کافی خودکنترلی دارید که در مسیر خود باقی بمانید؟

برای الهام گرفتن، ویدئوی گرگوری کایتون در خصوص رهبری بحران در واکنش به حملات تروریستی ۱۱ سپتامبر در آمریکا را تماشا کنید. این ویدئو حدود ۱۲ دقیقه است ولی ارزش تماشا دارد بخصوص اگر در حال حاضر احساس غرق شدن در بحران را دارید. در این ویدئو کایتون از خود می‌پرسد «نقش من در اینجا چه خواهد بود؟» که یکی از سؤالات کلیدی ما در این یادداشت بود. سپس وی به وجود «یک قطعه کوچک در یک ماشین بزرگ» اشاره می‌کند که تنها زمانی می‌توانید بگویید آنرا درک کرده‌اید که دیگران هم در کنار شما کار کنند (نقش‌های دیگر را بازی کنند)

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/18/public-leadership-through-crisis-6-know-your-role-empower-others-to-play-their-roles-and-stay-in-your-lane/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۷

آیا در دوران این طوفان در جستجوی ایده‌هایی در مورد رهبری هستید؟ منابع بیشتر برای شما

مت اندروز^۱

رهبری در بحران و علی‌الخصوص بحران کووید ۱۹

این [مصاحبه آنلاین](#) با همکارم داچ لئونارد^۲ در مورد رهبری در بحران فوق‌العاده است.

این [صفحه مجازی](#) مؤسسه مطالعات بین‌الملل فریمن اسپاگلی^۳ در دانشگاه استنفورد نیز بسیار خوب است. در این [صفحه](#) نیز می‌توانید ایده‌های مختصری در مورد مدیریت این بحران را بیابید که چند نفر از همکاران مان در دانشکده کندی هاروارد ارائه کرده‌اند.

این [یادداشت توماس پویو^۴](#) با عنوان «کروناویروس: چکش و رقص» نیز عالی است و حاوی ایده‌های خوبی در مورد واکنش‌های صورت‌گرفته [به بحران اخیر] است. این ایده‌ها مبتنی بر اقداماتی هستند که سایر^۵ کشورها انجام می‌دهند.

این [متن](#) در مورد کاهش بحران اقتصادی ناشی از کووید ۱۹ که توسط ریچارد بالدوین^۶ و بناتریس ودر دی مائورو^۷ ویرایش شده نیز مفید است.

این [یادداشت](#) مگی جونز^۸ در مورد یافتن جایگاه در قضیه کووید ۱۹ و یاد گرفتن در مورد خودمان و دیگران. این [متن](#) نیز تلاش خوبی در جهت درس گرفتن از تجربه مدیران عامل در منطقه آسیا-اقیانوسیه از دست‌وپنجه نرم کردن با ویروس کرونا است.

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

2. Dutch Leonard

3. Freeman Spogli

4. Thomas Pueyo

۵. منظور نگارنده به غیر از ایالات متحده است.

6. Richard Baldwin

7. Beatrice Weder di Mauro

8. Maggie Jones



مراقبت شخصی از خودتان و نزدیکان‌تان (خانواده یا تیم‌تان)

«مهرپراکنی»^۱ در زمانهٔ کروناویروس: مهربانی‌های اتفاقی و قوت‌قلب‌های اینترنتی، مقالهٔ خوبی از دنی کافمن در وب‌سایت بروکینگز است.

رهبری و تعامل به‌طور مجازی

در یکی از نظرات بر روی یادداشت قبلی‌ام دربارهٔ ارتباط، سؤال شد که مطلبی در مورد تعامل و رهبری به‌طور مجازی در اختیار داریم؟ این موضوع بسیار خوب و مهمی است. اگر شما و تیم‌تان از هم دور هستید، چگونه می‌توانید تعامل کنید؟

در زیر منابعی را مشاهده می‌کنید که دوستان و همکاران پیشنهاد داده‌اند:

ابیگل بیلوز^۲ مقالهٔ آماندا بریگز هستی^۳، «نه راهکار برای رهبری تیمی سازمان‌های مردم‌نهاد به شکل مجازی» را برای خواندن پیشنهاد داده است.

آدریانا هوئیس^۴ یادداشت پائول کیجزر^۵، «رهبری از راه دور: چگونه یک تیم را از راه دور رهبری کنیم؟» را پیشنهاد داده است.

تیم اُ براین^۶ توصیه به تماشای محتواهای آلیسون شاپیرا^۷ داشت، از جمله ویدیوی «۳ راهکار برای ارائهٔ مجازی». مقالهٔ اخیرِ هاروارد بیزنس ریویو^۸ (HBR) «راهنمای مدیریت کارکنان (به‌تازگی) دورکار» را نیز در نظر داشته باشید. باربارا لارسون^۹، سوزان ورممن^{۱۰} و ارین ماکاریوس^{۱۱} آن را نوشته‌اند.

۱. Caremongering: این اصطلاح به‌تازگی ابداع و در شبکه‌های مجازی کانادایی رواج یافته، متضاد scaremongering به معنای هراس‌افکنی با شایعه و خبرهای بد است.

2. Abigail Bellows
3. Amanda Briggs-Hastie
4. Adriana Hoyos
5. Paul Keijzer
6. Tim O'Brien
7. Allison Shapira
8. Harvard Business Review
9. Barbara Larson
10. Susan Vroman
11. Erik Makarius

و (مقاله‌ای دیگر از HBR)، [۱۵ پرسش درباره‌ی دورکاری](#) که سدال نیلی^۱ به آن‌ها پاسخ داده است. و نیز [مقاله‌ای](#) از آرلین هرش^۲ درباره‌ی تشکیل و رهبری تیمی با عملکرد بالا از راه دور. توصیه‌های دانشکده‌ی حقوق هاروارد در مورد [درارتباط ماندن علی‌رغم دوری](#). دانشکده‌ی بازرگانی لندن نیز [ویدیوی](#) بسیار خوبی در مورد کار کردن مجازی ارائه کرده است.

تیم و رهبری گشوده

من به ایده‌های مری جو آسموس^۳ بسیار علاقه‌مندم؛ نمونه‌ای از این ایده‌ها را می‌توانید در [این جا](#) بیابید. مری در این جا توضیح می‌دهد که چطور در تصمیم‌گیری‌های پیچیده، گروه‌های مختلف را لحاظ کنیم (در پایین آن صفحه می‌توانید لینک مقالاتی در مورد آسیب‌پذیر بودن و نیز داشتن تیمی با اعضای برابر را مشاهده کنید). کریس رویسی نیز [ده ایده در مورد مدیریت تیمی در بحران](#) پیشنهاد کرده است.

تعامل بیشتر

آلیسون شاپیرا [مقاله‌ای](#) در مورد قوت قلب دادن به تیم‌تان در مواجهه با خبرهای هراس‌آور نوشته است. گفته‌های آماندا داکورث^۴ یا گروه برونزویک^۵ در این [ویدیو](#) در مورد تعاملات در دوره‌های بحرانی نیز ارزشمند است.

[سخنان نخست‌وزیر ایرلند درباره‌ی کووید ۱۹](#) به‌نظر من نمونه‌ی خوبی است. [سخنان رئیس‌جمهور آفریقای جنوبی درباره‌ی کووید ۱۹](#) نیز که دیلی ماوریک^۶ خلاصه‌ای ۲۳ نکته‌ای از آن نوشته، به‌نظر من نمونه‌ی خوبی است. (توجه داشت باشید که من این وب‌گاه را نمی‌شناسم و قصد ترویج آن را ندارم... من تنها تلاش دارم مثال‌های مشخصی ارائه کنم چون ممکن است برای برخی مفید باشند). شنیده‌ام که نخست‌وزیر نروژ نیز در یک سخنرانی کودکان کشور را به‌شکل جالبی مخاطب قرار داده است. من این سخنرانی را تماشا نکرده‌ام اما از توصیفاتش که در [این جا](#) و [این جا](#) شده است، به‌نظر می‌رسد که می‌توان چیزهای زیادی از آن آموخت.

من قبل‌تر از سخنرانی نخست‌وزیر سنگاپور یاد کرده‌ام اما در [اینجا](#) می‌توانید اشاره‌ی دیگری به آن ببینید. نیکلا استرجن (نخست‌وزیر اسکاتلند) نیز [سخنرانی](#) خوبی درباره‌ی کووید ۱۹ داشت.

1. Tsedal Neeley
2. Arlene Hirsch
3. Mary Jo Asmus
4. Amanda Dockworth
5. Brunswick Group
6. Daily Maverick



صدراعظم آلمان مرکل هم سخنرانی خوبی در مورد کووید ۱۹ کرده است. شیوه برقراری ارتباط مدیرعامل مرییات^۱ می تواند نمونه خوبی برای سایر رهبران بخش خصوصی است. همچنین پزشک شیکاگویی، امیلی لندن می تواند مثال خوبی برای سایر پزشکان باشد.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/19/public-leadership-through-crisis-7-additional-resources-for-you/>

1. Marriott

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۸

شما آمادگی ندارید، هیچکس آماده نیست. برای متفاوت کار کردن مهیا شوید

مت اندروز^۱

من ۷ یادداشت برای بحث در مورد چالش‌های رهبری در بحران برای شخص رهبر نوشتم، آن‌چه فرد برای آمادگی و کمک به مردم در شرایط بحران نیاز دارد. در این یادداشت قصد دارم به فکر کردن درباره قابلیت سازمانی شما پردازم.

من امیدوارم که گروه گسترده‌ای از مردم این یادداشت‌ها را مفید بیاند، اما من با در نظر داشتن یک گروه خاص می‌نویسم: افرادی که مسئول بسیج یک واکنش عمومی (از هر نوع، در یک مدرسه، یک بخش، یک شهر یا یک کشور) در حالت قابلیت پایین (به ویژه جهان در حال توسعه) و در جایی هستند که اغلب گرایش به توسل به کمک خارجی در بحران‌ها وجود دارد. توصیه‌ای که من به شما می‌کنم به هیچ وجه کامل و قابل کار بست در تمامی بسترها نیست. من همچنین شما را تشویق می‌کنم که موقع دست‌به‌کار شدن به منابع و ایده‌های دیگر توجه داشته باشید (یادداشت هفتم ما برای ایده‌ها را ببینید). باین حال من و تیمم با توجه به توانایی‌های خود، آن‌چه را می‌توانیم ارائه می‌دهیم، و اجازه نمی‌دهم که بی‌نقصی در این جا دشمن خوب شود (فکر می‌کنم ایده‌های خوبی هستند و می‌توانند مفید باشند، حتی اگر با ورزیدن بیش‌تر، پخته‌تر شوند. به یاد داشته باشید که این کلید یادآوری [یادداشت سوم](#) است).

من در هفته گذشته با تعدادی از رهبران درگیر با همه‌گیری جهانی کووید ۱۹ در تماس بوده‌ام و از این که سازمان‌ها و سیستم‌های آنها از توانایی لازم برای شرایط طوفانی فعلی برخوردار نیستند، احساس نگرانی جدی می‌کنم. در این یادداشت این را تایید می‌کنم اما این امیدواری را به شما می‌دهم که: شما آماده نیستید، هیچ کس نیست؛ مهیا شوید تا با آن‌چه دارید، متفاوت کار کنید.

بنابراین، شما می‌پرسید که آیا قابلیت مقابله با این بحران را دارید یا خیر. جواب من این است که شما ندارید. هیچ کس ندارد. اما شما احتمالاً قابلیت نهفته بیشتری نسبت به آنچه می‌دانید دارید و اگر آن را به روش‌های جدید به کار ببندید می‌توانید با بحران مقابله کنید.

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه میلاد زمان (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



منظور من چیست؟ اجازه دهید من با توضیح در مورد چگونگی نگاه به قابلیت‌ها شروع کنم. چنین تأملاتی به ویژه در صورت بروز بحران بسیار حیاتی است، جایی که رهبران می‌دانند که در مواجهه با یک تهدید جدید، چه قابلیت‌هایی در اختیار دارند.

من قابلیت را «توانایی تقویت‌شده برای انجام کاری» به ویژه برای حل مسائل تعریف می‌کنم. شما را با ادبیاتی که به من کمک کرده به این تعریف برسم خسته نمی‌کنم، اما مقصود از این تعریف را شرح خواهم داد. به طور خلاصه، قابلیت به نظر من فراتر از توانایی و یا صلاحیت است؛ چیزهایی که افراد هنگام اشاره به قابلیت مورد نظر دارند. اساس قابلیت توانایی است. قابلیت همان چیزی است که مردم شما برای انجام آن به طور رسمی یا غیررسمی، از طریق کتاب یا تجربه شغلی و یا از طریق تجربه زندگی با هم (و غیره) و دیگر منابع (کامپیوتر، مواد مختلف و غیره) که در اختیار داشته‌اند، آموزش دیده‌اند.

وقتی افراد به من می‌گویند نگران قابلیت سیستم خود هستند، می‌بینم که آن‌ها به محدودیت توانایی‌ها اشاره می‌کنند: «ما دانش یا منابعی لازم برای حل این مشکل را در اختیار نداریم». اما در واقع توانایی برای حل مسئله نیازمند تقویت است (و به قابلیت بالفعل تبدیل شود). سه بعد اساسی برای تقویت و یا عدم تقویت توانایی وجود دارد: اقتدار، مقبولیت و فرآیندهای بسیج کردن. برای توصیف ابعاد و نحوه تعامل آنها برای تأثیرگذاری بر قابلیت شما، ویدیو زیر را تماشا کنید. (توجه داشته باشید که ما از این فیلم برای یک دوره آنلاین درباره سیاست‌های اجرایی استفاده می‌کنیم، بنابراین لطفاً منابع آن دوره را نادیده بگیرید اما به ایده‌ها گوش دهید.)

بر اساس دیدگاه من (در ویدیو توصیف شده) قابلیت سیستم شما به وسیله موارد زیر تحت تأثیر قرار می‌گیرد:

- توانایی‌هایی که از موهبت آن‌ها برخوردار است (مهارت‌ها و منابع)
- سازوکارهای اقتدار در آن (ساختارها، روابطی که استفاده از مهارت‌ها را تقویت می‌کند، منابع)
- آنچه مردم قبول می‌کنند انجام دهند (انگیزه درونی تقویت استفاده از مهارت‌ها، منابع)
- فرآیندهای بسیج سازمانی شما که باید ابعاد دیگر را به هم وصل کند

اکنون، باید درک کنیم که قابلیت‌های سیستم ما برای انجام کارهایی که در حال حاضر انجام می‌دهیم توسعه داده شده است (جایی که می‌دانیم داریم چه می‌کنیم و چگونه آن را انجام می‌دهیم). در مورد آن فکر کنید: ما تعیین می‌کنیم که چه کسی را برای مشاغل مشخصی که می‌خواهیم انجام دهند استخدام کنیم؛ ساختارهای مجوز ما برای دستیابی به اهدافی شکل گرفته است که می‌دانیم چگونه به آنها برسیم؛ ساختارهای انگیزشی ما (تأثیرگذار بر مقبولیت) منعکس‌کننده نیازهای انگیزشی موجود است و فرآیندهای ما برای دستیابی به آن چه می‌دانیم و اکنون بر آن متمرکزیم، مهندسی شده‌اند.

متأسفانه در یک بحران، قابلیت‌هایی که ما در حال حاضر در اختیار داریم، به ندرت موارد مناسبی هستند. بحران‌ها مشکلات جدیدی را برای سیستم‌های ما ایجاد می‌کنند. بحران‌ها پر از ناشناخته‌ها و ابهام‌ها هستند، چراکه ما را با تهدیداتی روبه‌رو می‌کنند که در گذشته مجبور به مقابله با آن‌ها نبودیم. بنابراین ما نمی‌توانیم انتظار



داشته باشیم که از توانایی‌ها، سازوکارهای اقتدار، الگوهای مقبولیت یا فرآیندهای بسیج مناسب برخوردار باشیم. و اگر پیش از این کسی با این بحران روبرو نشده باشد (مانند مورد کووید ۱۹)، همه در یک قایق هستند. هیچ کس قابلیت مناسب برای مقابله با این بحران را ندارد.

من این را از روی بدبینی نمی‌گویم. برعکس، این را برای امیدواری کسانی که می‌گویند سیستم‌هایشان قابلیت‌های لازم را ندارد، می‌گویم. زیرا هرچه زودتر تشخیص دهید که ضعف قابلیت‌های سیستم شما یک قاعده است نه یک استثنا، زودتر متوجه می‌شوید که چالش رهبری در شرایط بحران ایجاد سریع قابلیت‌هاست، تا بتوانید با مسئله خاص و جدیدی (یا مجموعه‌ای از مسائل) دست‌وپنجه نرم کنید که با آن روبرو هستید. من معتقدم که هر سیستمی این پتانسیل را دارد که در بحبوحه بحران به سرعت قابلیت‌سازی کند.

بیشتر افراد به دنبال این هستند که توانایی‌های خود را به سرعت ارتقاء دهند. آن‌ها به دنبال توانایی‌های جدید و مناسب از منابع خارجی هستند (پیدا کردن یا استخدام افرادی که فکر می‌کنند برای رفع مشکل جدید مناسب هستند، کسب دانش جدید، ورود منابع جدید و غیره). این بخش بسیار مهمی از هرگونه واکنش در برابر بحران است و من شما را تشویق می‌کنم تا حد امکان این کار را انجام دهید (یکی از دلایلی که ما این یادداشت‌ها را منتشر می‌کنیم تا دانش را سریع به شما ارائه دهیم، همین است). این رویکرد محدودیت‌های خود را دارد، به ویژه هنگامی که تشخیص توانایی‌های «مناسب» برای مسئله موجود دشوار است، یا وقتی توانایی‌ها قابل جابه‌جایی نیستند و یا وقتی توانایی‌ها هزینه‌بر هستند.

می‌توانید در جایی که هستید استراتژی‌های دیگری اتخاذ کنید (بدون نگاه به خارج) که مبتنی بر تقویت توانایی‌های شما (و تقویت فرآیندهای داخلی برای ایجاد آن توانایی‌ها) است. این استراتژی‌ها شامل تغییر ساختار اقتدار و مقبولیت شما، اتخاذ ساختارهای جدید و توانمندسازی مردم برای انجام کارها به شکلی متفاوت هستند، به طوری که آنها فرصتی برای آشکارسازی توانایی‌های نهفته خود و کسب سریع توانایی‌های جدید را داشته باشند.

من با دولت‌ها برای ایجاد این تغییرات سازمانی و تقویت سریع قابلیت‌شان برای حل مسائل مبرم کار کرده‌ام و شاهد موفقیت‌شان بوده‌ام. بنابراین من به شما قول می‌دهم که می‌توان این امر را انجام داد.

یکی از دلایل اطمینان خاطر من این است که در تمام دولت‌هایی که من با آنها کار کرده‌ام افرادی را یافته‌ام که توانایی‌شان بیش از آنی است که مورد استفاده قرار می‌گیرد. این‌ها افرادی هستند که آموزش دیده‌اند کارهایی را انجام دهند که در حال حاضر مشغول به انجام آن‌ها نیستند، یا به شیوه‌های خلاقانه‌ای فکر کنند که اکنون مجاز به [فکر کردن به آن‌ها] نیستند، یا ریسک‌هایی کنند که انگیزه‌اش را ندارند. با مشاهده این توانایی‌های نهفته دریافته‌ام که محدودیت‌های موجود در قابلیت‌ها به ندرت ناشی از توانایی‌های ضعیف هستند؛ بلکه چنین محدودیت‌هایی نتیجه ساختارهای موجود اختیاردی، مقبولیت، بسیج، هنجارها و رویه‌هایی است که توانایی‌های داخلی و موجود را تقویت نمی‌کنند.



ساختارهای اختیاردهی، مقبولیت و بسیج کردن به طور معمول رشد ارگانیک توانایی‌های داخلی را محدود می‌کنند، به خصوص با محدود کردن یادگیری ضمن انجام کار. این بسیار تأسف‌آور است، زیرا احتمالاً روند یادگیری همراه با انجام کار، قدیمی‌ترین و مطمئن‌ترین روش ساخت دانش ضمنی در هر سیستمی است. به افراد خود نقشی در فرآیند حل مسئله بدهید و اجازه دهید تا تجربه کنند و یاد بگیرند (با روشی مناسب) این روش می‌تواند دانش ضمنی و توانایی‌های جدیدی ایجاد کند و اغلب بهترین راه برای یافتن راه حل مشکلات جدید است. نکته اصلی این است که: بله، شما احتمالاً (در حال حاضر) قابلیت روبه‌رو شدن با این بحران را ندارید. اما هیچ‌کس واقعاً چنین قابلیتی ندارد. این بدان معناست که چالش رهبری، ایجاد چنین قابلیتی در جایی است که هستید و بحران را از سر می‌گذرانید. این می‌تواند انجام شود. اما شما به عنوان یک رهبر باید متفاوت عمل کنید، از طریق اختیاردهی و ساختارها و فرآیندهای انگیزشی جدید به طور متفاوتی افراد را توانمند کنید.

در چند یادداشت بعدی، من برخی از ایده‌های خودم را جمع به کار متفاوت را براساس روش انطباق مداوم مسئله محور (PDIA) که در برنامه توانمندسازی حکومت در حال گسترش آن هستیم، برای شما ارائه می‌دهم. این بهترین مجموعه ایده‌هایی است که باید به اشتراک بگذارم و می‌دانم که این ایده‌ها (بدون PDIA یا هر مدل هدفمند دیگری) در سایر موقعیت‌های بحرانی استفاده شده‌اند مانند بحران ابولا در لیبیا که در یادداشت دیگری توسط پیتر هرینگتون شرح داده شده است. فرآیندهای دیگری نیز وجود دارد که می‌توانید برای کار متفاوت استفاده کنید، من لینک‌ها را به صورت تدریجی در یادداشت شماره ۷ (صفحه منابع اضافی) قرار می‌دهم، بنابراین لطفاً استفاده من از PDIA را به عنوان تلاشی برای فروش یا تحمیل این رویکرد نبینید: من فقط بهترین مواردی را که در این زمان در اختیار دارم ارائه می‌دهم و این همان کاری است که فکر می‌کنم همه ما باید انجام دهیم.

طبق معمول، من چند سؤال برای شما دارم که می‌توانید در رابطه با این یادداشت به آن‌ها فکر کنید و سپس یک فیلم انگیزشی و آموزنده از همکار فوق العاده من داچ لئونارد می‌بینید:

۱. آیا فکر می‌کنید سیستم شما (مدرسه، دولت محلی، دولت ملی، و غیره) فاقد قابلیت مقابله با بحران پیش روی شماست؟ چرا؟
۲. آیا موافقید که اکثر (اگر نگوئیم همه) سیستم‌هایی که با این بحران روبرو هستند (به ویژه هنگامی که جدید است) احتمالاً فاقد قابلیت مقابله با بحران هستند؟ چرا؟
۳. آیا موافق هستید که جنبه اصلی چالش رهبری شما در این شرایط بحرانی کمک به مردم در ایجاد قابلیت، بروز و رشد قابلیت‌هایشان در جهت حل این مشکل جدید است؟
۴. آیا شما موافقید که قابلیت سیستم فراتر از مفهوم «توانایی» است اما شامل ساختارها و سازوکارهایی است که توانایی را تقویت می‌کنند (اثرگذار بر اختیاردهی، مقبولیت و فرآیندهای بسیج کردن)؟
۵. آیا موافقید که می‌توانید با متفاوت عمل کردن (تغییر نحوه اختیاردهی، ایجاد انگیزه و بسیج کردن) قابلیت ایجاد کنید؟

- آیا فکر می‌کنید در سیستم خود قابلیت نهان (استفاده نشده) دارید؟ (خصوصاً خلاقیت افراد)
- آیا فکر می‌کنید یک رویکرد یادگیری ضمن انجام کار می‌تواند قابلیت را بیشتر تقویت کند؟
- چگونه می‌توانید به افراد خود اجازه دهید که برخی از قابلیت‌های نهفته خود را آزاد کنند و یادگیری ضمن انجام کار را ترویج کنید؟
- چگونه می‌توانید در افراد خود ایجاد انگیزه کنید تا آنها بپذیرند (ذاتا) که نیاز دارند قابلیت‌های نهفته خود را آزاد کنند و برای یادگیری ضمن انجام کار تلاش بیشتری کنند؟
- برای آزادسازی قابلیت نهفته افراد و تلاش بیشتر برای یادگیری ضمن انجام کار، کدام یک از فرآیندهای بسیج کردن را باید تغییر دهید؟

قبل از اتمام این یادداشت می‌خواهم یک ویدیو ده دقیقه‌ای از همکارم داچ لئونارد به اشتراک بگذارم. او روی موضوع مدیریت و رهبری فاجعه و بحران کار می‌کند و بی‌نظیر است. در این ویدیو وی درباره کار در موقعیت‌های کمک به رفع فاجعه (انباشته از بحران) و اهمیت بازاندیشی در مورد نحوه‌ی کار و رهبری بحث می‌کند. توجه کنید که داچ چگونه تأکید می‌کند که این موقعیت‌ها بی‌نظم و متزلزل هستند و چقدر سیستم‌های موجود در حالت فروپاشی قرار دارند (به خصوص این موضوع در مورد یک فاجعه و در مواجهه با بحران‌هایی که از نظر ماهیت بسیار نظامند هستند مانند کوید ۱۹، معمول است).

وی خاطرنشان می‌کند که چنین بحران‌هایی فقط با یک رویکرد هماهنگ قابل حل است، اما درباره انواع ساختارهایی که برای تقویت هماهنگی استفاده می‌شود هشدار می‌دهد. در این شرایط تمرکزگرایی بسیار مناسب به نظر می‌رسد اما به ندرت امکان ایجاد خلاقیت برای حل مسئله و انرژی مورد نیاز برای واکنش به بحران را فراهم می‌کند. او می‌گوید شما باید بر مسئله تمرکز کنید و برای تقویت افراد به منظور ایجاد دانش ضمنی و پیدا کردن روش حل مسئله خودشان، یک ساختار «انطباق هوشمندانه غیرمتمرکز» ایجاد کنید.

من به طور ویژه جمله‌ای که او در زمان ۸:۱۰ ویدیو می‌گوید را می‌پسندم و می‌خواهم آن را اینگونه بیان کنم: «در مواجهه با بحران چالش، یافتن یا ایجاد سازمان‌هایی است که قابلیت حل مسئله را دارند. با این سازمان‌ها به اعتماد مشترک برسید و برای ارائه و رشد قابلیت‌هایشان و همچنین حل مسئله‌ای که با آن روبه‌رو هستید، به آنها منابعی بدهید که صلاحدیدش در اختیار خودشان باشد.»

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/20/public-leadership-through-crisis-8-youre-not-ready-no-one-is-prepare-to-work-differently/>

رهبری عمومی در شرایط بحران-۹

اتخاذ ساختارهای منعطف، سریع و هموار

مت اندروز^۱

در یادداشت قبلی، درباره‌ی اینکه شما باید خود را برای انجام کارها به شیوه‌ای متفاوت آماده کنید، صحبت کردم. در این یادداشت ایده‌هایی در مورد چگونگی انجام این کار ارائه خواهم داد. من به‌واسطه‌ی کار با تیم BSC با کشورهای که در شرایط بحران از PDIA (انطباق تکرارشونده مسئله‌محور) استفاده می‌کنند و همچنین روش کار آن‌ها با افرادی چون داچ لئونارد آشنا شدم.

بگذارید با بررسی ساختارهای ساماندهی که در سازمان‌های دولتی (سیستم‌های مدارس، دولت‌های محلی، ادارات ملی و موارد دیگر) معمول هستند، شروع کنیم. اغلب این سازمان‌ها سلسله‌مراتب‌های بوروکراتیک همراه با وظایفی مشخص دارند که توسط افراد بالادستی تعیین شده‌اند. این وظایف از طریق فرایندهای رسمی و در قالب جایگاه‌های شغلی کاملاً مشخص دنبال می‌شوند. با وام‌گیری از اصطلاحات بکار رفته در یادداشت قبلی بایستی گفت: سازوکارهای کسب اختیار، شرایط پذیرش، نیازهای توانایی و سازوکارهای بسیج، همه تعیین‌یافته و مشخص هستند. حدس من این است که به این ترتیب سازمان شما چیزی شبیه به این است؟

اما انواع مختلفی از چنین ساختاری وجود دارد:

- برخی بوروکراسی‌ها مانند شکل (۱) ساختاری مستقل دارند. یک مدرسه واحد می‌تواند نمونه‌ای از این امر باشد. مدیر در رأس قرار گرفته و همه چیز توسط یک نفر رهبری می‌شود.
- سایر سازمانها، مانند شکل (۲)، سلسله‌مراتب‌هایی بزرگتر با چندین سلسله‌مراتب در درون آن‌ها هستند. یک ناحیه آموزش و پرورش می‌تواند یک نمونه باشد. سرپرست ناحیه سیستمی را هدایت می‌کند که در آن افراد دیگری مدارس الف، ب و ج را مدیریت می‌کنند. در این جا وظایف هماهنگی و رهبری در بین اعضای یک گروه تقسیم می‌شوند.
- سایر سازمانها (مطابق نمودار سه در زیر) سلسله‌مراتب‌های توزیع شده هستند. یک دولت ملی یا ایالت نمونه‌ای از این امر است. یک سلسله‌مراتب (الف) مربوط به بخش آموزش است. دیگری (ب) بهداشت،

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه افروز آزادی (کارشناس مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

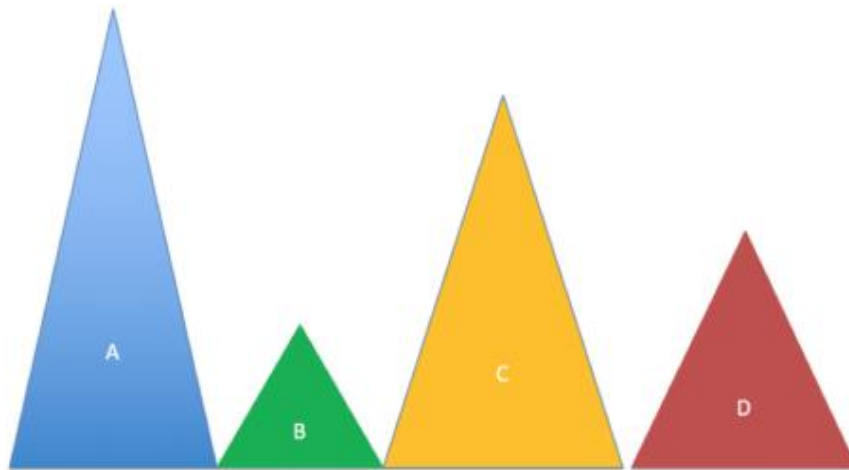
و بعدی (ج) مربوط به بخش کارهای عمومی و غیره است. در این سیستم‌ها، رهبری همچنان درباره‌ی یک گروه است.

۱. آیا سازمان شما یک سلسله‌مراتب واحد است؟

۲. یا مجموعه‌ای از چند سلسله‌مراتب است که در درون یک سلسله‌مراتب قرار گرفته‌اند؟



۳. یا در واقع تعدادی سلسله‌مراتب توزیع شده چندگانه است که از یکدیگر جدا شده‌اند؟



حالا، آخرین یادداشت من را به یاد بیاورید: به طور معمول همه این ساختارها را برای رسیدگی به چالش‌ها یا مشکلات یا برای دستیابی به اهدافی که می‌شناسیم، می‌توانیم کنترل کنیم و از آن سر در بیاوریم، ایجاد شده‌اند. به همین دلیل بخش اعظم سازمان از پیش تعریف شده است (این آن چیزی است که ما می‌دانیم برای انجام وظیفه‌مان باید انجام دهیم). هرچند هنگامیکه با تهدیدات یا مشکلات جدیدی روبرو هستیم و لازم است مردم را به گونه‌ای متفاوت بسیج کنیم، خوب عمل نمی‌کنند.



پس شکست می‌خورند. بویژه هنگامیکه مشکل یا بحران جدید ما به کار در مرزهای سلسله‌مراتبی نیازمند باشد. این همان چیزیست که داچ لئونارد در ویدئوی آخر «هماهنگی» می‌نامد. رفتار هماهنگی کنونی در سیستم‌ها توسط ساختارهای بوروکراتیک ما شکل می‌گیرند- و روش‌هایی که ما توانایی‌ها را در می‌یابیم و استفاده از این منابع را توسط مردم مجاز کرده، برانگیخته یا بسیج می‌کنیم. به‌عنوان مثال، در بسیاری از دولت‌ها، تمام قابلیت‌های آموزشی در بخش آموزش و پرورش تحت اختیار وزیر یا دبیر آموزش، قرار می‌گیرد. همین امر درباره‌ی بخش سلامت، کار و غیره نیز صدق می‌کند. افرادی که در این بخش مشغول به کار هستند، پذیرفته‌اند که در آن بخش فعالیت دارند و می‌دانند قوانینی که فعالیت‌های آنها را کنترل می‌کند توسط فرد دارای اختیار در آن بخش تعیین می‌شود.

این نوع ساختار هماهنگی زمانی جوابگو است که ما می‌دانیم چه می‌کنیم و اساساً بر استمرار متمرکز شده‌ایم- انجام مکرر آن چه می‌دانیم چگونه انجام دهیم. مدیریت روزمره کارهای مدرسه، یا اجرای روتین در یک بیمارستان یا سیستم بیمارستانی و یا پیروی از یک برنامه‌ی کاری عمومی که بخوبی توسعه یافته است مثالهایی از این دست هستند.

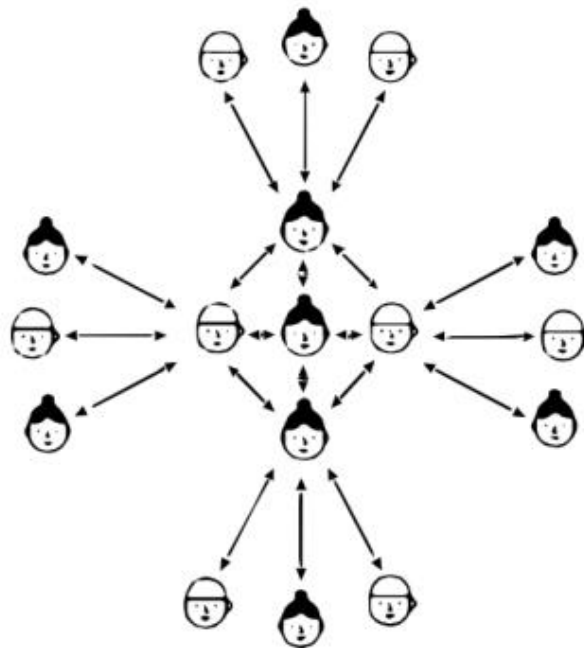
با این حال، این نوع ساختار هماهنگی در شرایطی که با بحران مواجه هستیم جوابگو نیستند. در چنین شرایطی لازم است ما قابلیت‌های (افراد و منابع) بخش‌های مختلف سیستم را جمع کرده و از این قابلیت‌ها برای انجام کارهای جدید استفاده کنیم.

به این منظور لازم است ساختارهای منعطف، سریع و همواری ایجاد کنیم که با کارهایی که می‌دانیم چطور انجام شده تعریف نشده‌اند، بلکه برای یافتن راهکارهایی بسوی آن چه- امروز- نمی‌دانیم چگونه انجام دهیم، سازگار شده است.

حالا، چطور می‌توانید در شرایط مواجهه با بحران به فکر ساختن این نوع ساختار باشید؟

ایده‌های مختلفی درباره‌ی ایجاد ساختارهای منعطف، سریع و هموار وجود دارد. مثلاً می‌توانید بر روی ساختار عنکبوت‌ها و ستاره‌های دریایی کار کنید (آنچه اوری برافمن و راد بکستام در این [ویدئو](#) شرح داده‌اند). تیم PDIA ما از رویکرد محبوب (حداقل در مدرسه‌ی کندی هاروارد جایکه در آن مشغول هستیم) مارشال گانز استفاده می‌کند: مدل دانه برفی. (مصاحبه با مارشال را می‌توانید از [اینجا](#) بخوانید)

مدل دانه برفی در توضیحات زیر که از صفحه‌ی هفت [کتاب سازماندهی: مردم، قدرت و تغییر](#) گرفته شده، به خوبی خلاصه شده است. خواهید دید که چطور تفکر در پس آن با تفکری که در یادداشت‌های پیشین خود درباره‌ی رهبری در شرایط بحران عنوان کردم، همراستاست. همچنین ممکن است بخواهید این مقاله درباره‌ی [عاملیت‌های وسیع](#) در حال تغییر را بخوانید.



مدل دانه برفی: یک رویکرد توزیع شده به رهبری

ما رهبری را بعنوان پذیرش مسئولیت قادر ساختن دیگران در رسیدن به هدف علی‌رغم وجود ابهام، تعریف می‌کنیم، و مدل سازمانی که درک بهتری از این نوع رهبری را در بر می‌گیرد، آن چیز است که "مدل دانه برفی" می‌نامیم. نخست اینکه، در مدل دانه برفی رهبری توزیع شده است. هیچ فردی یا گروهی قدرت کل نیست؛ مسئولیت به شیوه‌ای پایدار تقسیم شده و ساختار ایجاد مسئولیت‌پذیری مشترک را هدف قرار داده است. مدل دانه برف از تیم‌های به هم پیوسته تشکیل شده که برای دستیابی به اهداف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند. ثانیاً، مدل دانه برفی پیش از همه چیز بر مبنای توانمندسازی دیگران است. در مدل دانه برفی همه مسئول شناسایی، استخدام و تربیت رهبران هستند. رهبران، رهبران دیگری را پرورش می‌دهند که در نتیجه آنها نیز به نوبه‌ی خود رهبران دیگری را پرورش می‌دهند و این چرخه ادامه دارد.

توجه کنید ایده‌ای که در اینجا مطرح است ترویج تشکیل تیم‌های بسیار است، این تیم‌ها با هماهنگی حول یک تیم مرکزی برای یادگیری و حل مشکلی که در شرایط بحران با آن روبرو هستیم، همکاری می‌کنند. حال سؤال اینجاست که چگونه می‌توانید یک ساختار دانه برفی ایجاد کنید؟ در اینجا ویدئویی که امروز در خانه ضبط کردم قرار داده شده، همه توضیحات لازم در این ویدئو وجود دارد.

با توجه به این ویدئو، از شما می‌خواهم ابتدا به تشکیل و ایجاد یک تیم مرکزی که به شما کمک می‌کند تا درگیر بحران شوید فکر کنید. طبق تجربه‌ی من این تیم باید متشکل از افرادی باشد که به شما نزدیک هستند و به آنها اعتماد دارید. آنها لزوماً «تیم کنترل‌کننده» نخواهند بود بلکه گروهی هستند که پرسش‌سؤالات اساسی را با آنها شروع می‌کنید: این بحران چیست؟ برای ما چه اهمیتی دارد (تاثیر آن چه خواهد بود)؟ حضور چه افراد دیگری



برای رسیدگی به این بحران لازم است؟ (در مورد تشکیل این تیم و سوالات اولیه‌ای که توصیه شده در پست‌های بعدی وبلاگ صحبت خواهیم کرد.)

این افراد پس از آن وظیفه دارند تا دیگران را برای همکاری در بحران دخیل کنند. اگر تیم اصلی شما متشکل از چهار نفر است و هرکدام وظیفه دارند سه عضو جدید را به تیم معرفی کنند (در حوزه‌هایی که می‌دانید در آنها به کمک احتیاج دارید) آنگاه شما ۱۲ عضو جدید در ساختار نوظهور خود خواهید داشت (در مجموع ۱۶ نفر). اگر هرکدام از این افراد بتوانند ۳ عضو دیگر را وارد کنند، تعداد به ۴۸ نفر می‌رسد و همینطور افزایش خواهد یافت. پیوندهای شما با سازمان‌های دیگری خواهد بود، و ساختارهای جدید که در خطوط سازمانی موجود کار می‌کند، که راهکارهایی برای مشکلی که شما با آن مواجه هستید خواهند یافت.

از همه مهمتر، شما باید با توجه به اینکه ساختار موجود با ساختار بوروکراتیک معمول متفاوت است، هنجارهای جدیدی را برای این نوع ساختار پرورش دهید. در کتاب سازماندهی: مردم، قدرت و تغییر، ایده‌های جالبی در این رابطه وجود دارد. من بخشی از این ایده‌ها که در صفحه‌ی ۲۷ کتاب آورده شده در اینجا ذکر خواهم کرد:

رهبری توزیع شده:

در مدل دانه برفی، مسئولیت تصمیم‌گیری هر جا که ممکن باشد غیر متمرکز است. تیم اصلی رهبری تضمین می‌کند که کل سازمان بصورت منسجم و موثر به سمت اهداف بلندمدت در حرکت باشد. تیم‌های رهبری محلی اطمینان حاصل می‌کنند که سازمان انعطاف‌پذیر است و بطور موثر اهداف کوتاه‌مدت را تحقق می‌بخشد. همه مسئولیت برنامه‌ریزی، یادگیری مداوم و شناسایی و رشد منابع و رهبران جدید را دارند. تیم رهبری اصلی استراتژی تدوین می‌کند، درحالی‌که تیم‌های رهبری محلی این استراتژی در عمل بکار می‌گیرند. آنها آن را بصورت محلی تطبیق داده و برای بهبود استراتژی در سطح سازمان بازخورد ارائه می‌دهند.

تعداد پایدار روابط:

در مدل دانه برفی، هر یک از افراد تعدادی روابط پایدار دارند. اگرچه احتمالاً برای سازماندهی کارهای خود با افراد بسیاری در ارتباط خواهید بود، مهم است بر حفظ روابط با افراد تیم خود متمرکز باشید (یک راه برای انجام این کار شرکت منظم در جلسات تیمی و یا نشست‌های دو نفره است)

مسئولیت متقابل:

مدل دانه برفی بعنوان یک سلسله‌مراتب عمل نمی‌کند که در آن مدیران وظایف را به‌طور عمودی و از بالا به پایین محول کنند و انتظار نتیجه داشته باشند. در عوض، اعضای تیم در مقابل یکدیگر مسئول هستند، بطور متقابل در

مورد کارها توافق می‌کنند و انتظار نتیجه داشته و از یکدیگر حمایت می‌کنند. اینکه هر فرد از تیم رهبری اصلی یک نفر از تیم رهبری محلی را به یک وظیفه منصوب کند، به همان اندازه محتمل است که یک نفر از تیم رهبری محلی وظیفه‌ای را به یکی از اعضای تیم رهبری اصلی اختصاص دهد.

نقش‌ها و مسئولیت‌هایی که به وضوح تعریف شده‌اند:

هر فرد در تیم نقشی خاص با مسئولیت‌های واضح و مشخص دارد. درحالی‌که تیم‌ها با هم در جهت اهداف مشترک کار می‌کنند، هر وظیفه باید به یک یا تعدادی از اعضای یک تیم سپرده شود و هر یک از اعضای تیم باید کاملاً وظایف خود را درک کنند. نقش‌ها می‌توانند براساس استراتژی و تاکتیک‌ها متفاوت باشند. (بعنوان مثال در یک کمپین انتخاباتی، نقش‌ها می‌توانند شامل یک سرگروه برای جلب آرای مردم، یک سرگروه برای داده‌ها، یک سرگروه برای تلفن‌ها و یک سازمان‌دهنده اجتماعات بعنوان رهبر تیم باشند)

ظرفیت رشد نمایی:

از آنجائیکه رهبری در مدل دانه برفی در بسیاری از تیم‌های کوچک توزیع می‌شود، و از آنجاکه مدل مبتنی بر توسعه رهبری است، مدل دانه برفی دارای ظرفیت رشدنمایی است. تیم‌ها افراد بیشتری را جذب می‌کنند و آن افراد تیم‌های خود را تشکیل می‌دهند و آن تیم‌ها هم تیم‌های جدیدی تشکیل می‌دهند و بهمین ترتیب. به‌عنوان نتیجه‌گیری، و همانطور که در کتاب سازماندهی آمده است: «مدل دانه برفی با مسئولیت‌پذیری و تعهد متقابل، تعداد پایدار روابط، مسئولیت متقابل، نقش‌هایی بوضوح تعریف شده‌اند و ظرفیت رشد نمایی تعریف شده است.»

مطابق معمول، من چند سوال مرتبط با این یادداشت و ایده‌ی ایجاد یک ساختار سازماندهی دانه برفی منعطف، سریع و هموار برای مقابله با بحران، از شما دارم:

۱. آیا فکر می‌کنید سیستم شما یک بوروکراسی سلسله‌مراتبی است؟ تصویر آن را رسم کنید.
۲. آیا موافقت می‌کنید که با توجه به بحران فعلی سیستم شما به محدودیت‌های خلاقیت و هماهنگی دچار است؟
۳. آیا فکر می‌کنید می‌توانید ساختار دانه برفی مشابهی در بستر کار خودتان ایجاد کنید؟
۴. مایلید چه کسانی در تیم مرکزی دانه برفی مشارکت داشته باشند و چرا؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/23/public-leadership-through-crisis-9-pursue-flat-fast-and-flexible-organizing-structures/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۰

درس‌هایی از تجربیات

مت اندروز^۱

ما معتقدیم شما به عنوان یک رهبر بایستی در مورد نحوه اداره سازمان‌هایتان در شرایط بحران تأمل کنید. بیایید به توصیه‌های کسی که بحران‌های مختلفی را رهبری کرده گوش دهیم. در این پیوند [مصاحبه صوتی](#) با «شروتی مهروترا^۲» آمده است، کسی که به رهبران بسیاری از حکومت‌ها درباره دولت‌سازی و دولت اثرگذار مشورت داده و در حال حاضر به موسسه توسعه اقتصادی و برنامه توسعه اقتصادی کمک می‌کند. او عهده‌دار نقش‌های مختلف رهبری در بحران‌هایی در سودان، لیبیا و غیره بوده است. در این جا برخی از نکات این مصاحبه که به اداره سازمان‌ها و تیم‌ها در شرایط بحران مرتبط است ارائه می‌شود.

۱. سه درس برای رهبران

شروتی اشاره می‌کند که رهبری در این شرایط نیازمند آن است که شما:

- بدانید هیچ تصمیم مشخص، شفاف و آسانی (یا حتی کامل) وجود ندارد. کاری که شما باید انجام دهید این است که بهترین اطلاعات را کسب کنید تا بتوانید تصمیم بگیرید. (حتی اگر بدانید که اطلاعاتتان ناقص است)

- نیاز به فرایندی دارید که به چگونگی دخالت دادن اطلاعات (دسترسی، تفسیر و بحث درباره آنها) و نظارت بر این فرایند (مانند اتاق رصد وضعیت) نظم بخشد. و در نهایت

- به افراد مورد اعتماد (مشاوران) پیرامون خود نیاز دارید، افرادی که در (ابعاد فنی) موضوع مورد نظر متخصص باشند تا در تصمیم‌گیری به شما کمک کنند.

آن‌چنان که او می‌گوید: «بحث به وجود می‌آید، [اما] به عنوان یک تصمیم‌گیر یا تیم تصمیم‌گیری فرد باید بحث‌ها را پشت‌سر گذاشته و به نتیجه‌ای قابل اعتماد دست‌یابد. نتیجه‌ای که بتواند در گفتگو با مردم درباره تصمیمات اتخاذ شده اعتماد ایجاد کند.»

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه: سعید هراسانی (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

2. Shruti Mehrotra

ایده حاصل از مباحث بالا آن است که: مهم آن است که شما درباره منابع اطلاعاتی خود، فرایندی برای بررسی اطلاعات دارید و گروهی که این کار را برای شما انجام می‌دهند («افراد مورد اعتماد شما» و «کارشناسان فنی») تأمل کنید.

۲. از راه دور از افراد خارجی کمک بگیرید

شروتی توضیح می‌دهد که در تجارب قبلیش از کارشناسان فنی خارج از کشور به صورت مجازی کمک گرفته است. این کارشناسان مجازی حالا که ما با فاصله‌گذاری اجتماعی مواجه هستیم حیاتی‌تر هم می‌شوند. او تأکید می‌کند که چگونه بیرونی بودن این کارشناسان نسبت به بحران، برای کسانی که در کوران بحران هستند مثبت و مفید است: «چرا که آنها همراه ما در کوران بحران گرفتار نیستند و می‌توانند به ما زاویه دید بدهند...» بنابراین این افراد خارجی می‌توانند از طرق مختلفی برای ما مفید باشند.

ایده حاصل از بحث بالا آن است که: مهم است در خصوص «نیمکت» کارشناسان فنی خارجی که ممکن است در حل بحران بخواهید از آنها استفاده کنید بیاندیشید. به یاد داشته باشید بسیاری از بحران‌های قبلی، تیم‌ها و مشارکت‌کنندگانی از راه دور داشتند؛ شما هم می‌توانید این کار را انجام دهید!

۳. تعادل اقدام و استراحت؛ «از صحنه رقص بلند شوید و به بالکن بروید»

شروتی درباره این صحبت می‌کند که در اولین حضورش در موقعیت رهبری یک بحران، به‌کل از پا درآمد. او «مریض شد» و «این درس دشوار را فراگرفت که فرد بایستی انرژی‌اش را مدیریت کند». او تأکید می‌کند این قابل درک است که افراد در میدان سعی می‌کنند سخت تلاش کنند تا جان دیگران را نجات دهند، اما شروتی می‌گوید این باعث می‌شود رهبران اشتباه کنند و شرایط خوبی را برای انجام مناسب کارها توسط دیگران فراهم نکنند - امری که کلید رهبری است.

بنابراین مراقبت از خود بسیار مهم است: به میزان معقولی بخواهید، مناسب بخورید، تا جای ممکن تیم‌ها را بر اساس شیفت‌های صبح و عصر تنظیم کنید. او می‌گوید رهبران معمولاً ۷/۲۴ هستند (۲۴ ساعت، ۷ روز هفته)، اما ما استدلال می‌کنیم که آن‌ها باید انرژی خود را نیز حفظ کنند. این رهبران باید تصمیم بگیرند نه اینکه مجری باشند (انرژی خود را برای تصمیم‌گیری حفظ کنید نه انجام کارهای فیزیکی). شروتی همچنین بیان می‌کند که این افراد باید از کار فیزیکی اجتناب کنند. از چشم‌اندازی بالاتر از بقیه به حوادث نظر کنند و فضای اندکی بین آنها و «میدان جنگ» وجود داشته باشد.

این بحث تداعی بحران به مثابه «غبار جنگ» را برای من داشت و اینکه چقدر مهم است فرماندهان در میان گرد و غبار گم نشوند - آنها باید نقاط برتری را پیدا کنند که «در گرد و غبار» نیست. این موضوع همچنین یک اقدام رهبری



کلیدی را به من یادآوری کرد که ران هایفتز^۱ درباره آن گفته بود: «از صحنه رقص بلند شوید و به بالکن بروید» اینجا یک ویدئوی جالب درباره آن وجود دارد. فرد شونمن در [این مقاله](#) روش های رفتن به بالکن را شرح می دهد؛ این روش ها می توانند مفید باشند.

۴. افراد مختلف در نوعی ساختار دانه برفی نقش های مختلفی را ایفا می کنند

شروتی درباره کار از راه دور برای حمایت از مردم در شرایط بحران از مکانی متفاوت بحث می کند. او دو پیشنهاد برای نقش هایی که این افراد می توانند بر عهده بگیرند ارائه می دهد. نخست، او می گوید شما می توانید به عنوان مربی از راه دور کمک کنید. (فراهم کردن وظیفه مراقبت از افراد در میدان، مشاوره به آنها درباره خود مراقبتی و غیره) دوم، خارجی هایی که از راه دور کار می کنند همچنین می توانند ایده ها و چشم اندازهایی از مکان های دیگر و حتی منابع تاریخی ارائه دهند.

این موضوع جرقه یک بحث درباره توازن مهم میان پاسخ های فوری (یا پاسخ های اورژانسی) کنونی و فراهم کردن پاسخ هایی برای میان مدت و بلندمدت ایجاد کرد. بحران هایی مثل کووید-۱۹ چالش های مختلفی ایجاد می کند؛ چالش هایی همانند دوی سرعت، نیمه ماراتن، ماراتن و شاید حتی اولترا ماراتن.

شروتی در اینجا به مدل دانه برفی ارجاع می دهد، تاکید می کند که شما به تیم های چندگانه ای نیاز دارید که در دو شاخه اقدام می کنند: (۱) تیم پاسخ های اورژانسی کوتاه مدت بر مباحث آمادی (لوجستیک) برای واکنش سریع متمرکز است؛ (۲) تیم تحلیلی میان و بلند مدت بر روی این موضوع کار می کنند که بعد اتفاقات اورژانسی فوری چه اتفاقی خواهد افتاد.

او اشاره می کند که شما به افراد کاملاً متفاوتی در این تیم ها نیاز دارید و افراد خارجی می توانند نقش بسیار مهمی در نوع دوم تیم ها بازی کنند.

مخلص کلام آنکه شما به تیم های چندگانه ای نیاز دارید که کارهای متفاوت را در هماهنگی کامل با یکدیگر انجام دهند - پاسخ به موارد اضطراری و فراهم آوردن آنچه بعد از شرایط اضطراری نیاز است. این ایده کلیدی مدل دانه برفی است که در یادداشت شماره ۹ درباره آن بحث شده است.

۵. کلید داشتن یک تیم اصلی متشکل از افرادی سازگار و متخصص، بر پایه اعتماد است

شروتی بحث می کند که چه کسانی باید در تیم مرکزی شما باشند که تیم های بسیار دیگر را هماهنگ کنند (به نکته سه در بالا مراجعه کنید)، این تیم در مرکز دانه برفی شما است. (به یادداشت شماره ۹ مراجعه کنید) من به شروتی پیشنهاد دادم از میان دو نوع مختلف از تیم ها (بر اساس ادبیات موضوع) برای نقش هماهنگ کنندگی انتخاب کند:

1. Ron Heifetz

- ۱- تیم تک‌کارکردی، با اعضای که بخاطر تخصص‌شان در حوزه مرتبط با بحران انتخاب شده‌اند (برای مثال در ارتباط با کووید-۱۹ ممکن است پزشکان در آن مشارکت داشته باشند)
 - ۲- تیم چندکارکردی، با اعضای که می‌توانند در ابعاد تکنیکی مختلفی کار کنند (که مطالعات نشان می‌دهد این تیم‌ها پویاتر و سازگارتر هستند).
- شروتی خاطر نشان می‌کند که به نظر می‌رسد [تشکیل] هر دو تیم تک‌کارکردی و چندکارکردی منطقی باشد و عاقلانه نیست یکی از آن‌ها را انتخاب کنیم. لپ مطلب آن‌که شما به کارشناسان تک‌کارکردی و چندکارکردی نیاز دارید. نه یکی یا دیگری. بر اساس نظرات شروتی در جاهای مختلف، به نظر من مهم‌ترین چیز آن است که اعضای تیم قابل اعتماد باشند.
- او می‌گوید که بهترین کارشناسان فنی یا افراد قابل اعتماد که شما به عنوان رهبر معتقدید می‌توانند در ابعاد فنی به شما کمک کنند، باید حداقل سه نقش را ایفا کنند:
- ۱- کسی که بر دانش فنی بخصوص در حوزه بحران پیشرو و مسلط باشد، بتواند تمام کسانی که اطلاعات فنی برای تیم شما می‌آورند ارزیابی کند. این فرد کارشناسی قابل اعتماد است. می‌توان او را استاد امور فنی نامید.
 - ۲- کسی که بتواند بخش‌های مختلف دولت را هرکجا و هر زمان که لازم بود گرد هم آورد؛ «کسی که باعث می‌شود سیستم کارها را پیش ببرد». می‌توان او را استاد بسیج عمومی نامید.
 - ۳- کسی که به رهبر کمک می‌کند تا در خصوص ارتباطات عمومی فکر کند، به دیگر اعضای تیم نیز مشورت دهد و ارتباطات تیم را مدیریت کند. می‌توان او را استاد ارتباطات نامید. شروتی تاکید می‌کند با توجه به حرفی که پیترو هارینگتون در یادداشت شماره ۹ گفت این فرد کلیدی است-واکنش به بحران همان تغییر رفتار است. در عصر مدرن رسانه‌های اجتماعی و اطلاعات غلط، این نقش حتی از گذشته نیز مهم‌تر است.
- نتیجه آنکه شما به یک تیم مرکزی هماهنگ کننده مستقر در حول رهبر نیاز دارید. متشکل از افراد فنی و غیرفنی، داخلی یا خارجی، اما با یک استاد امور فنی، استاد بسیج عمومی و استاد ارتباطات؛ همه اینها بر اساس اعتماد معنادار و روبه رشد مؤثر واقع می‌شوند.

۶. چند جمله از مصاحبه شروتی

شروتی در دقایق پایانی مصاحبه صحبت‌هایی صمیمانه و امیدبخش برای کسانی داشت که با کووید ۱۹ درگیر هستند:

«شما کار واقعا مهمی انجام می‌دهید...»

راه خود را بروید... حتی زمانی که ممکن است احساس ناخوشی از گام‌های خود داشته باشید [و احساس کنید که می‌توانستید کارهای بیشتری انجام دهید]...

و به یاد داشته باشید که بحران‌ها می‌توانند فرصت‌هایی در پی داشته باشند...



بنابراین «در پس ذهن خود» به یاد داشته باشید که بحران‌ها همواره ترک‌ها، شکاف‌ها و چالش‌ها را عیان می‌کنند...
بنابراین خلاقانه و فرصت‌طلبانه فکر کنید...
چرا که ممکن است فرصت‌هایی برای از میان برداشتن مسائل دیرپا از راه‌هایی جدید داشته باشید...
و زمانی که شما درباره احیا و بازسازی فکر می‌کنید تنها بر «باز» متمرکز نشوید... فقط بازسازی نکنید، بلکه
در جایی که ضروری است چیزی جدید بسازید»

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/25/public-leadership-through-crisis-10-lessons-from-experience/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۱

تغییر سازمان‌دهی در مواجهه با بحران

مت اندروز^۱

دو روز پیش تماسی داشتم با یکی از دانشجویان سابقم. او که اکنون در کشورش به شدت درگیر واکنش به بحران کووید ۱۹ است، چیزی با این مضمون به من گفت: «دولت ما برای واکنش به این بحران آماده نیست. ما همزمان با چندین چالش روبه‌رو شده‌ایم که به سرعت نیازمند ایده‌های جدید از منابع مختلف هستند. ما نمی‌توانیم مردم‌مان را به درستی بسیج کنیم.»

مطمئنم که در این لحظه رهبران بسیاری با این جملات همدلی می‌کنند. شما به ساختار اداری‌تان نگاه می‌کنید و نمی‌دانید که چطور می‌تواند از پس اداره این بحران برآید. مثل این است که برسید آیا کشتی‌ای که برای هوای آرام ساخته شده، می‌تواند طوفان را تحمل کند؟ واقعیت این است که احتمالاً پاسخ منفی است.

به نظر می‌رسد که سازوکارهای کنترل سلسله‌مراتبی معمول هماهنگی مورد نیاز در شرایط بحران را برای شما میسر می‌کنند (با فرض این‌که در چنین زمان‌هایی ما می‌کوشیم کنترل متمرکز اعمال کنیم) اما ما قادر به کنترل همه اجزای بحران با سلسله‌مراتب‌های واحد نیستیم؛ به ویژه زمانی که درگیر شدن بیش از یک سازمان یا ناحیه جغرافیایی در بحران ضرورت می‌یابد. همچنین هیچ بحرانی با ساختارهای سازمانی موجود سازگاری ندارد. این ساختارها اغلب به گونه‌ای شکل گرفته‌اند که بتوانند از پس چالش‌هایی مشخص و جداگانه برآیند نه مسائل پیچیده‌ای که هنگام روبه‌رویی با بحرانی مانند کووید ۱۹ با آن‌ها روبه‌رو هستیم (تهدید ابتدایی و ویروس به شدت پیچیده است و اثرات دومینویی دارد).

درست به همین خاطر است که آن‌هایی که در مدیریت بحران و فاجعه کار کرده‌اند، استفاده از سازوکارهای ساختاری جدید برای سامان دادن به واکنش‌ها را پیشنهاد می‌دهند. بکارگیری سازوکارهای غیرمتمرکز تصمیم‌گیری و هماهنگی در این موقعیت‌ها به شدت توصیه می‌شود (رجوع کنید به ویدیوی داچ لئونارد در یادداشت ۸، بحث در مورد این ساختارها در یادداشت ۹ و اشاره به این ساختارها در بخش ۴ مصاحبه با شروتی مهرتورا در یادداشت ۱۰).

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



آنچه اهمیت دارد این است که این سازوکارها به شما به عنوان رهبر اجازه می‌دهد که: ۱- تشخیص دهید که چه زمانی باید تصمیم‌گیری کنید، ۲- کجا به ایده و اطلاعات مورد نیاز برای این تصمیم‌گیری دسترسی می‌یابید (به بهترین شکل ممکن)، ۳- عاملان را برای اقدام بسیج کنید، ۴- تصمیمات را اجرایی کنید و ۵- با نظارت منظم بر اقدامات انجام‌شده در صورت لزوم تصمیمات‌تان را جرح و تعدیل کنید.

من در یادداشت ۹ تأکید کردم که سازوکارهای مختلفی برای این منظور وجود دارد. در کار من، یعنی انطباق دائم مسئله‌محور (PDIA) ساختار دانه برفی مارشال گانز سازوکاری قابل دست‌یابی و منسجم برای کمک به کشورها در ساماندهی خودشان برای رسیدگی به مسائل بزرگ (اغلب در ارتباط با بحران‌ها) ارزیابی شده است.

در این یادداشت می‌خواهم به اختصار (اما با ارجاع به منابع بیشتر) در مورد بکارگیری سازوکار سازمانی جدید در لیبیا برای تقویت و هماهنگی تصمیمات در واکنش به همه‌گیری ابولا در سال ۲۰۱۴ بحث کنم که برخوردار از عناصری از مدل دانه برفی بود (نسبتاً منعطف، سریع و هموار). تلاش می‌کنم حتی المقدور روایتی موجز از لیبیا ارائه کنم، براساس دو مقاله یکی از [مجموعه مطالعات موردی دانشگاه پرینستون بر روی نوآوری‌های فوق‌العاده برای جوامع موفق](#) نوشته لئون شرایبر^۱ و جنیفر ویدنر^۲ (SW) و دیگری از [مجله اصلاح نظام سلامت](#) نوشته تلبرت نینسوا^۳، سائرس انجینیر^۴ و دیوید پترز^۵ (NEP). من این روایت را به این معنا به اشتراک نمی‌گذارم که بگویم نظام مدیریت حوادث لیبیا بهترین شیوه است و شما باید دقیقاً از آن الگو بردارید، بلکه این روایت نشان می‌دهد که،

۱. دولت‌ها در شرایط بحران نیاز به ایجاد ساختارهای جدید دارند،

۲. این را می‌توانید در میانه راه انجام دهید - تغییر مسیر در صورت لزوم.

۳. حتی کشورهایی با منابع محدود - همچون لیبیا و کشور برخی از شما - نیز قادر به این کار هستند،

این یادداشت تقریباً طولانی است (از بابت آن پوزش می‌خواهم) اما پرسش‌هایی در این جا برای جهت دادن به تأملات شما مطرح شده است.

این روایت به شما، خواننده این یادداشت ربط دارد

مسئله‌ای را به یاد بیاورید که در ابتدای این یادداشت با شما در میان گذاشتم؛ دانشجوی سابقه‌ای که نقشی کلیدی در واکنش کشورش به کووید ۱۹ دارد گفته بود: «دولت ما برای واکنش به این بحران آماده نیست. ما همزمان با

1. Leon Schreiber
2. Jennifer Widner
3. Tolbert Nyenswah
4. Cyrus Engineer
5. David Peters



چندین چالش روبه‌رو شده‌ایم که به‌سرعت نیازمند ایده‌های جدید و از منابع مختلف هستند. ما نمی‌توانیم مردم‌مان را به‌درستی بسیج کنیم».

لیبریا هم در ابتدا همین بود و واکنش‌های اولیه‌اش به بحران ابولا حاصل چندانی دربرداشت. اما این وضعیت تغییری ساختاری یافت، به‌این‌معنا که آن‌ها نحوهٔ انجام کارها را تغییر دادند، نه کارهایی که انجام می‌شد.

آغاز کار در لیبریا

سیستم اداری دولت لیبریا سلسله‌مراتبی بود. احتمالاً غالب رهبران سازمان‌هایی با الگوی مشابه را رهبری می‌کنند. وزارت‌خانه‌های بسیاری وجود داشت که اغلب مجزا از هم فعالیت می‌کردند؛ هریک متشکل از بخش‌ها، ادارات و نمایندگی‌های مختلفی بودند. این الگو چندان جوابگو نبود: «این سیستم پر از پیچ‌وخم‌های بوروکراتیکی بود که کارآمدی عملکردش را مختل می‌ساخت» (NEP، ص ۱۹۹).

این سیستم به‌غیر از عملکرد ضعیف، فاقد گشودگی بود؛ بدین‌معنا که «روابط و تعاملات سلسله‌مراتبی... امکان دخیل کردن ذی‌نفعان را محدود می‌کرد». این مسئله نیز «منجر به تضعیف توانایی سیستم در انجام وظایف رهبری در شرایط بحران می‌شد» (NEP، ص ۱۹۹).

دولت ابتدا با همین سیستم به بحران واکنش نشان داد، همان کاری که اغلب دولت‌ها انجام می‌دهند. رئیس‌جمهور در جولای ۲۰۱۴ یک گروه ضربت ملی مقابله با ابولا ایجاد کرد که «متشکل از نمایندگان رده بالای وزارت‌خانه‌های دولت، دولت‌های خارجی و سازمان‌های بین‌المللی بود» (SW، ص ۲). تصمیمات اتخاذشده توسط این گروه ضربت به سمت ساختارهایی هدایت می‌شدند که حول گروه ضربت شرایط اضطراری کشور شکل گرفته بودند. این گروه را یکی از مدیران ارشد پزشکی کشور (برنیس دان^۱) با مجوز وزیر بهداشت (دکتر والتر گونیگال^۲) در مارس ۲۰۱۴ تشکیل داده بود. دان «برای تسهیل مسئولیت‌های اصلی این گروه ضربت چندین کمیتهٔ فنی در وزارت بهداشت تشکیل داد...» (SW، ص ۳).

همان‌طور که NEP (۱۹۹) توصیف می‌کند، رهبری در این ساختار «تمرکزگرا و سلسله‌مراتبی باقی ماند، بازیگران بسیاری در آن دخیل بودند اما به‌گونه‌ای ساماندهی نشده بودند که بتوانند تصمیمات مؤثری بگیرند یا به‌نحوی کارآمد با یکدیگر ارتباط برقرار کنند... آن‌ها با فوریت و گستردگی این وضعیت انطباق نیافته بودند».

این واکنش‌ها شسکت خوردند «به‌سرعت معلوم شد که... رویه‌های درپیش گرفته ناکافی هستند» (SW، ص ۳). دلایل این قضیه بی‌شمار بودند. اگر واکنش شما هم در حال حاضر با استفاده از ساختار ازپیش‌موجودی صورت می‌گیرد که برای واکنش به بحران طراحی نشده است، احتمالاً موارد مشابهی را تجربه می‌کنید:

1. Bernice Dahn

2. Walter Gwenigale

۱. این ساختار زمینه‌ساز تصمیم‌گیری و عملکرد هماهنگ شده میان وزارت‌خانه‌ها نبود: «واکنش به بحران مستلزم همکاری سایر وزارت‌خانه‌ها بود که مسئولیت کشتی‌گاه، فرودگاه، اقتصاد و سایر کارکردهای ضروری را عهده‌دار بودند. تصمیم‌گیری‌ها اما این ادارات دولتی را به‌درستی دخیل نمی‌داشتند» (SW، ص ۳).
۲. این ساختار پیچ‌وخم‌های نهادینه‌شده داشت. «[این ساختار تأکید بیش از حدی بر نقش دان داشت]»، که به این معنا بود که «خود او زیر فشار کارها از پا درآمده بود. تمامی تصمیمات و اقدامات بایستی از سوی او و وزارت بهداشت امر می‌شد، ساختار گروه ضربت پیچ‌وخم‌هایی داشت که همچنین باعث نادیده گرفتن شدن سایر مسائل درمانی شده بود. دان جانشینی نداشت که هر وقت او درگیر مسائلی به‌غیر از ابولا شد، بتواند وظایفش را انجام دهد» (SW، ص ۳).
۳. این ساختار به محدودیت‌های نظارتی و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات دچار بود. «آموس گبوری^۱، نایب رئیس اداره خدمات محیط‌زیست و سلامت محل کار لیبریا... گفت هیچ سیستمی برای نظارت بر روند پیشرفت... و به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات وجود نداشت... هیچ‌کس نمی‌دانست چه اتفاقی دارد می‌افتد». گذشته‌ازاین، «وزارت‌خانه‌ها، حکومت‌های محلی، پزشکان، سازمان‌های غیردولتی، تأمین‌کنندگان و خیرین هیچ راهی برای اطلاع از اقدامات انجام شده نداشتند؛ با توجه به تقسیم کار میان سازمان‌ها، این مسئله بسیار حیاتی بود» (SW، ص ۳).
۴. این ساختار دچار محدودیت‌های آمادی بود که باعث پراکندگی اقدامات می‌شد. به‌گفته‌ی تولبرت نینسواه: «محدودیت زیرساختی مانع از انجام اقدامات مؤثر می‌شد. افرادی که فعالیت‌های مهم را رهبری می‌کردند در بخش‌های مختلف پایتخت مشغول به‌کار بودند. گروهی که مسئول جنبه‌های پزشکی این واکنش بود در ساختمان وزارت بهداشت کار می‌کرد که واقع در حاشیه‌ی منرویا بود. افراد مسئول تدارکات در سرتاسر شهر و در دفاتر آژانس خدمات کل^۲ پراکنده بودند که املاک دولتی را مدیریت می‌کرد. نتیجه‌ی این پراکندگی این بود که «افراد در جاهای مختلف دیدار می‌کردند» (SW، ص ۴).
۵. این ساختار در واقع باعث پراکندگی می‌شد. این مسئله به‌ویژه در اطلاع‌رسانی معلوم می‌شد. «هر کدام از ادارات دولتی، سازمان‌های مردم‌نهاد و گروه‌های مذهبی پیام‌های خود را صادر می‌کردند. به‌گفته‌ی روبرت کپاده^۳ جانشین وزیر اطلاعات در آن زمان «شیوه‌ی مقابله با ابولا به‌شدت به نشر اطلاعات ربط دارد... اما در ابتدا ما رویکرد یک‌دستی نداشتیم» (SW، ص ۴).
۶. این ساختار زمینه‌سازی «رهبری با سؤزن» بود، لئونارد مارکوس این را به‌عنوان وضعیتی تعریف می‌کند که «شاخصه‌ی آن جاه‌طلبی خودخواهانه، اقدامات خودمحوارانه، «قاییدن» اختیارات و منابع، کسب اعتبار

1. Amos Gborie

2. General Services Agency

3. Robert Kpadeh

برای عملکرد خوب و اتهام‌زنی به دیگران در مورد عملکرد بد، فضای بی‌اعتمادی و خنجرزنی از پشت است». بازیگران مختلف باهم کار نمی‌کردند یا در مورد اقدامات‌شان عهده‌دار مسئولیت مشترک نمی‌شدند و این‌گونه شبهاتی بوجود آمد که اقدامات انجام‌شده «سیاسی هستند و با انگیزه سیاسی انجام می‌شوند» و مسئله «بیشتر لفاظی است تا عمل کردن» (NEP، ص ۱۹۹). NEP (۱۹۹) اشاره می‌کند که «هرکس می‌خواست کنترل اوضاع را خود به دست بگیرد و تصور می‌کرد که او می‌داند بهترین شیوه واکنش به بحران چیست. این دعواها در بحث‌ها چنان پررنگ بودند که درحالی‌که باید محرمانه باقی می‌ماند، طی دقایقی در رسانه‌های اجتماعی بازتاب می‌یافتند. با این دسترسی به بحث‌های حول واکنش به بحران، نیویورک تایمز توانست در مقاله‌ای جزئیات کلیدی این بحث‌ها و مشاجرات را منتشر کند و دولت را سرزنش کند».

می‌توانید در اینجا لحظه‌ای مکث کنید و به ساماندهی واکنش به بحران در کشورتان بیاندیشید.

- آیا ساختارها کمر خم کرده‌اند و قادر به واکنشی مشترک به بحران نیستند؟ یا حتی اجازه داده‌اند نوعی «رهبری با سؤزن» چیرگی بیابد؟
- آیا می‌توانید از کارآیی‌های سازمانی‌ای که اکنون مشاهده می‌کنید لیستی تهیه کنید؟

لیبریا چگونه چرخش کرد

یکی از این چرخش‌ها در جولای ۲۰۱۴ اتفاق افتاد، چراکه مقامات لیبرایی - و شرکای توسعه - دریافتند که این ساختارهای سازمانی جوابگو نیستند. شکاف‌های تصمیم‌گیری و عملیاتی بسیاری وجود داشت. باین‌حال آن‌ها به سرعت سراغ یک الگوی برتر سازمانی نرفتند. در جلسه‌ای با اعضای مرکز کنترل و پیشگیری بیماری ایالات متحده (CDC)، سازمان بهداشت جهانی (WHO) و مقامات دولتی، نقاط ضعف و قوت دو ساختار عملیاتی بررسی شد. یکی رویکرد سیستم خوشه‌ای^۱ سازمان ملل بود و دیگری نظام مدیریت حوادث که CDC پیشنهاد آن را داد. لیبرایی‌ها مدل دومی را برگزیدند که در سایر موقعیت‌های اورژانسی بهداشتی مورد استفاده قرار گرفته بود. به‌سادگی قابل انطباق با بسترهای مختلف بود و لیبرایی‌ها را در نقش‌های رهبری قرار می‌داد (SW، ص ۶). نظام مدیریت حوادث سازمانی جدید بود «که واکنش لیبریا به ابولا را از سایر خدمات درمانی مجزا می‌کرد، به هر یک از وظایف اصلی یک نقطه تماس واحد اختصاص می‌داد و در زیر چتر آن تمامی سازمان‌ها حول تیم‌های تخصصی هماهنگی می‌شدند» (SW، ص ۶).

تولبرت نینسوا، معاون وزیر بهداشت در امور پیشگیری و جانشین مدیر ارشد پزشکی، توسط وزیر بهداشت به سمت رئیس این سیستم منصوب شد. تنها مسئولیت وی رهبری واکنش ملی لیبریا به ابولا بود (NEP، ص ۲۰۰). توجه داشته باشید که در این سیستم هم رئیس روزانه فعالیت‌ها و اقدامات را محول می‌کند اما با صراحت و اعتماد. شفافیت در نصب نینسوا بسیار حیاتی بود: اول برای این‌که اختیار هدایت کار مقامات رده بالاتر را به او

1. Cluster system

می‌داد؛ دوم «برای تضمین دسترسی مستقیم وی به ریاست جمهوری» و «اختیار تصمیم‌گیری در مسیر اقدامات روبه‌جلو» (SW، ص ۷) و سوم برای مجزا کردن رهبری کارهای روزمره از تصمیمات رده بالای سیاسی (و بیرون کشیدن رئیس‌جمهور از «دام علف‌های هرز» برای تمرکز بر مسائل رده بالاتر).

نقش رده بالای تصمیم‌گیری رئیس‌جمهور نیز تغییر کرد. او دبیر شورای مشاوره ریاست جمهوری در مورد ابولا شد. در حالی که نظام مدیریت حوادث واکنش روزانه به بحران را مدیریت می‌کرد این شورا بر «اقدام سریع در زمینه تصمیمات سیاستی رده بالا درباره موضوعاتی چون تعطیلی مدارس، سیاست‌های مرده‌سوزانی، شیوه‌های تدفین ایمن و بستن مرزها» تمرکز داشت (SW، ص ۸). گرچه تصمیم‌گیری در مورد ضرورت اتخاذ این تصمیم‌ها توسط نظام مدیریت حوادث بود اما به‌رحال اختیار رده بالا مورد نیاز بود چراکه «هرقدر هم نظام مدیریت حوادث اختیار سیاسی داشت، تصمیماتی بود که بایستی در جای دیگری اتخاذ می‌شد» (SW، ص ۸). نقل قول پایین از مطالعه دانشگاه پرینستون به تشخیص تفاوت نقش این دو کمک می‌کند:

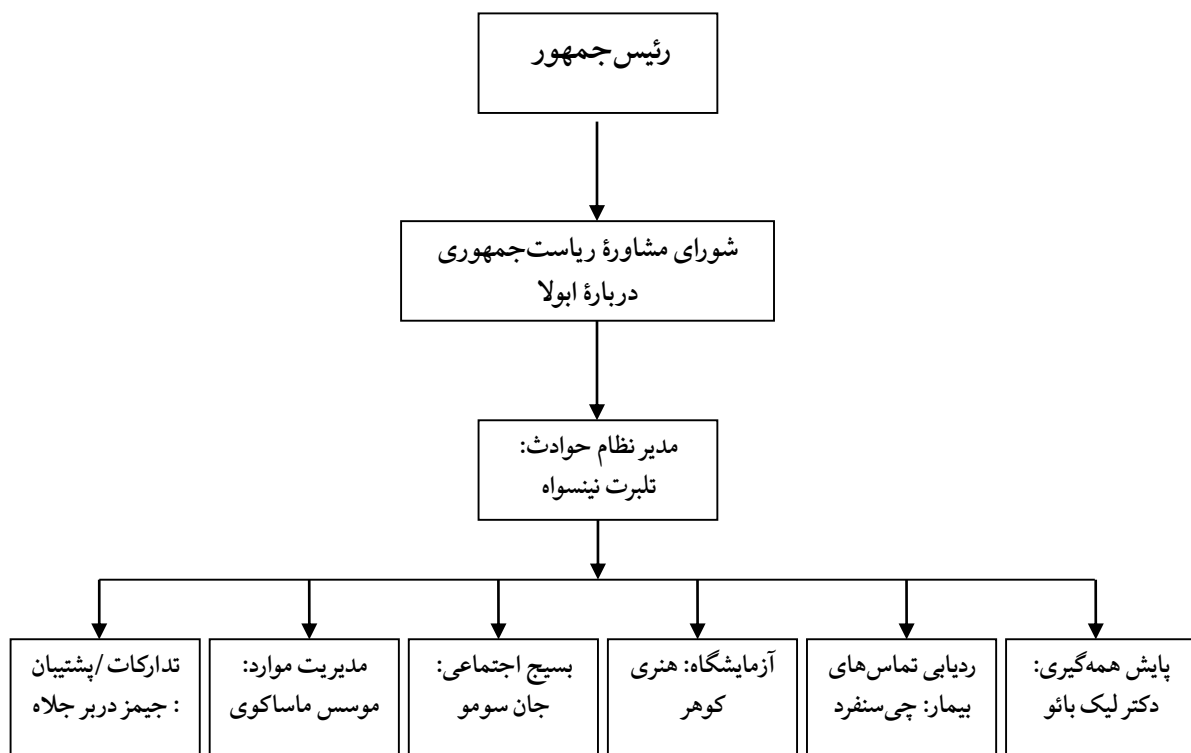
«نظام مدیریت حوادث به‌طور ۲۴ ساعته مشغول مدیریت واکنش به بحران بود اما شورای مشاوره سازوکاری برای «تسریع کارهایی که هرروزه نبودند» در اختیار می‌گذاشت... افق درازمدت‌تر برنامه‌ریزی شورا فرصتی در اختیار می‌گذاشت «تا به‌طور همزمان به مسائل کلی‌تر نظام بهداشتی پرداخته شود» مواردی مانند بازگشایی خدمات عادی مراقبت درمانی». (SW، ص ۸).

«همچنین شورا با تأمین پلتفرمی که از طریق آن رئیس‌جمهور و وزراء در جریان آخرین تحولات قرار می‌گرفتند «نوعی کنترل و موازنه صورت می‌گرفت تا انجام اقدامات مورد نیاز تضمین شود». این نقش نظارتی همین‌طور کمک می‌کرد که «همه بازیگران سیاسی دخیل بمانند»... «ما می‌خواستیم که کشور و تمامی رهبران در این فرایند دخیل بمانند، چراکه شما نمی‌خواهید افراد حس کنند در این فرایند نقشی ندارند» بنابراین می‌شد شورا را «یک سیستم نظارتی و تصمیم‌گیری استراتژیک رده بالا در کل ساختار هماهنگی دانست» (SW، ص ۸).

نظام مدیریت حوادث بر فعالیت‌های روزانه‌اش تمرکز داشت. این نظام ساختاری هموار (تحت رهبری نینسوا) با «تیم‌های» تخصصی در حوزه‌های مختلف بود. این حوزه‌های مختلف عبارت بودند از: پایش و اپیدمولوژی، تشخیص آزمایشگاهی، مدیریت موردی، ردیابی تماس‌های فرد بیمار، رسیدگی به موارد و شناسایی موارد، مدیریت اجساد و تدفین، تدارکات، هماهنگی محلی، بسیج اجتماعی و پشتیبانی روانی (NEP، ۲۰۰). مدیریت این تیم‌های مختلف با لیبرایی‌هایی بود که از قابلیت‌های انطباق‌پذیر رهبری برخوردار بودند (و با شرکای بین‌المللی به‌عنوان رهبران همکار با هدف همسویی با واکنش‌دهندگان بین‌المللی). «رهبران از میان کارمندان حرفه‌ای بدنه وزارت بهداشت انتخاب شدند. آن‌ها نه براساس سمت‌شان که براساس توانایی‌شان در تحلیلی فکر کردن و سریع واکنش نشان دادن برگزیده شدند. این‌که لیبرایی‌ها مهارت این همه‌گیری را خود عهده‌دار شوند بسیار مهم بود».

رهبری هر تیم گروه کوچکی را مدیریت می‌کرد. این اصل کاری هم وجود داشت که گستره‌ی کنترلی - تعداد افرادی که به یک مدیر ارشد گزارش می‌دهند - از پنج نفر تجاوز نکند. رهبران تیم‌ها با تیم‌های دیگری در زیرمجموعه‌ی حوزه‌ی خود تعامل می‌کردند تا بدین ترتیب میزان مداخله را افزایش دهند. برخی تیم‌ها نیز مدیریت تیم‌های زیادی از داوطلبان و مقامات محلی را در سطح کشور برعهده داشتند که آن‌ها نیز خود در تیم‌های کوچک‌تری سازمان‌دهی شده بودند.

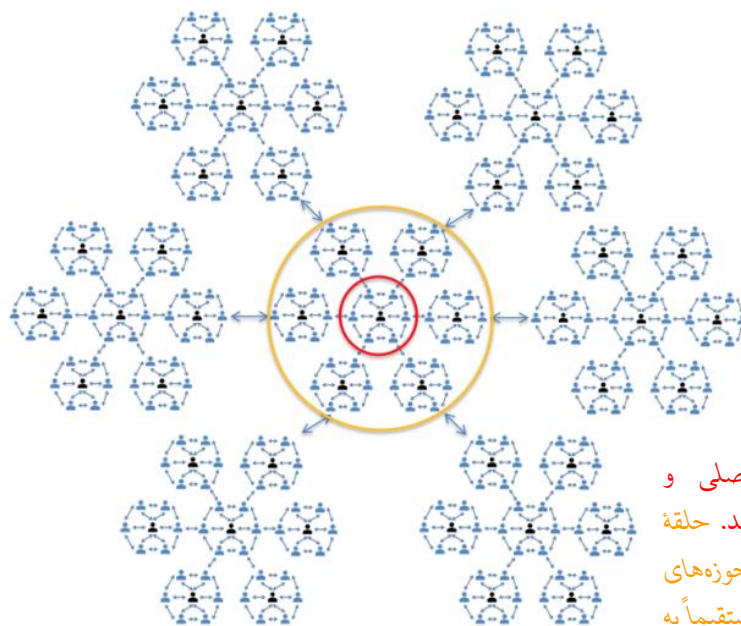
تیم‌های اصلی بایستی هر روز ۱۰ صبح تشکیل جلسه می‌دادند (بعد از جلسه‌ی ۸ صبح نینسوا با «مشاوران اصلی» خود) (NEP، ص ۲۰۰). ساختار این دیدارها به شکلی بود که به رهبران تیم‌ها اجازه می‌داد در مورد اقدامات‌شان گزارش دهند، در مورد موضوعات پیش آمده بحث کنند و دستورات جدیدی از نینسوا بگیرند (که اجازه‌ی بحث می‌داد اما حرف نهایی را خود می‌زد؛ او مجوزدهنده و برگزارکننده‌ی اصلی کل این برنامه بود). نمونه‌ای از چارت سازمانی نظام مدیریت حوادث و شورای مشاوره‌ی ریاست جمهوری در مورد ابولا در صفحه‌ی هفت SW آمده است (می‌توانید نسخه‌ی دیگری را در [نینسوا، پی‌ای و همکاران، ۲۰۱۴](#) ببینید). می‌بینید که این ساختار قدری سلسله‌مراتبی است اما در حقیقت بسیار منعطف، سریع و هموار بود.



شکل ۱ - چارت سازمانی



تصور می‌کنم که می‌توان برای نشان دادن سازمان از ساختار دانه برفی هم استفاده کرد. حداقل در مورد نظام مدیریت حوادث که در پایین آمده است (تیم نینسواه در مرکز دانه برف قرار دارد و تیم‌های مختلف تخصصی در حلقه دوم هسته قرار می‌گیرند و تیم‌های بسیاری دیگر که از طریق حلقه دوم به این تیم‌های موضوعی وصل می‌شوند).



حلقه قرمز تیم اصلی و مشاوران نینسواه هستند. حلقه نارنجی تیم‌های حوزه‌های مختلف هستند که مستقیماً به نینسواه گزارش می‌دهند.

این نمایش بصری نشان می‌دهد که این گونه ساختار چقدر اجازه دسترسی و مداخله می‌دهد. هر دو مقاله‌ای که به آن‌ها ارجاع داده‌ام حاوی جزئیات مفیدی درباره رویه‌ها و ساختارهای سازمانی به کار رفته در شورا و نظام است. من به علاقه‌مندان توصیه دارم که این دو مقاله را بخوانند. توصیف‌هایی که در پایین از NEP (صص ۲۰۰-۲۰۵) می‌آورم نیز می‌تواند در نشان دادن مشخصات اصلی این ساختار کمک‌کننده باشد:

۱- ساختاری هموار و مشوق رهبری توزیع شده بود: «ساختار سازمانی جدیدی با لایه‌هایی کم‌تر بود - رویکرد رهبری توزیع شده... که [مشخصه آن] سلسله‌مراتب هموار و تیم‌هایی با وظایف تخصصی است» [که همگی] «مسئولیت‌ها و اختیار عمل روشنی» دارند [که] «راه را برای تصمیم‌گیری فعال از طریق تیم‌های توانمند شده و هماهنگی بحران با اطلاع‌رسانی‌های مکرر... همواره می‌کرد». «این رویکرد رهبری را در سطوح گوناگون دولتی و محلی به رسمیت می‌شناسد، نه تنها رهبری رسمی. این واحد از تعداد کمی مقامات منصوب به گروه بزرگ‌تر ضربتی تبدیل شد که از شفافیت نقش و اختیار عمل برخوردار بودند».

۲. ساختاری سریع بود که حول تصمیمات و اقدامات روزانه مبتنی بر شواهد شکل گرفته بود: «هر روزه تصمیمات گرفته می‌شد و این تصمیمات براساس داده‌های موجود بازبینی می‌شدند و به کلیه نظام بهداشتی، مردم و ذی‌نفعان بین‌المللی اطلاع‌رسانی می‌شدند». «تیم‌های حوزه‌های مختلف تعهدات مشخص، ویژگی‌ها و مهم‌تر از آن دستورالعمل‌های راهنمای مشترکی داشتند که موفقیت‌شان را تضمین می‌کرد. اصول عملیاتی برای جلسات روزانه این تیم‌ها و حضور تعداد اندکی از افراد در آن‌ها ارتباطات به موقع، دقیق و قابل اعتماد را ضمانت می‌کرد.»

۳. ساختاری منعطف بود که به دیدگاه‌های مختلف مجال می‌داد و مشوق بحث و یادگیری بود: «طوفان فکری تیم‌های مختلف و تحلیل تأثیر و پیامد هر یک از تصمیمات نیز انجام می‌شد. اگرچه شاید گروه‌های مختلف در مورد استراتژی و رویکردهای مختلف با یکدیگر بحث می‌کردند اما دست‌آخر اتفاق نظر و جلب توافق سیاسی صورت می‌گرفت.»

احتمالاً مهم‌ترین چیزی که می‌توان درباره این ساختار گفت این است که تأثیری معنادار بر روی کارایی و اثرگذاری واکنش دولت به همه‌گیری ابولا داشته است (رجوع کنید به NEP، ص ۲۰۴): «اگرچه همه‌گیری در لیبریا بعد از سیرالئون و گینه بوجود آمد و به موارد بیشتری منجر شد، کارآمدی این رویکرد توزیعی که نظام مدیریت حوادث برگزیده بود به لیبریا کمک کرد که زودتر از سایر کشورها از وضعیت فوق‌العاده خارج شود.»

حال نوبت شماست که در مورد سازمان خودتان فکر کنید:

- آیا تصور می‌کنید که تفکیک کردن تصمیم‌گیری‌های سیاسی رده بالا از کارهای عملیاتی روزمره در واکنش دولت‌تان به بحران مؤثر خواهد بود؟
- به نظر‌تان چه کسی (کسانی) باید در ساختار گروه ضربت رده بالا (مانند شورای مشاوره ریاست جمهوری درباره ابولا) باشد؟
- چه کسی باید مدیریت ساختار عملیاتی (نظام مدیریت حوادث) را عهده‌دار شود؟ آن شخص چه ویژگی‌هایی دارد؟
- در نظام مدیریت حوادث حوزه عمل تیم‌های مختلف‌تان چه خواهد بود؟
- چه کسانی باید مدیریت تیم‌های تخصصی را عهده‌دار شوند؟ این اشخاص چه ویژگی‌های بایستی داشته باشند؟

در پایان، شاید بخواهید مصاحبه کوتاه زیر با پیتر هرینگتون را مشاهده کنید که در آن به دیدگاه‌اش درباره نظام مدیریت حوادث، نقش مردم در آن نظام، نقش تولبرت نینسوا و رئیس‌جمهور سرلیف و غیره، می‌پردازد.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/30/public-leadership-through-crisis-11-reorganizing-to-address-the-crisis/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۲

تغییر جهت^۱ دشوار است اما شما باید - و می‌توانید - انجامش دهید

مت اندروز^۲

در یادداشت قبلی ام به‌طور خلاصه روایت کردم که لیبریا چطور در پاسخ به بحران سال ۲۰۱۴ ابولا ساختارهای سازمانی‌اش را در میانه راه تغییر داد. هدف اصلی من از روایت ماجرای این کشور این بود که نشان دهم چطور (در نظام مدیریت بحران) نوعی ساختار منعطف، سریع و هموار دانه برفی بکار گرفتند. مطالعات نشان می‌دهد که سایر کشورها و سازمان‌ها نیز در مواجهه با بحران ساختارهای مشابهی به‌کار می‌گیرند. همچون کره و شرکت‌های خصوصی در جریان بحران مرس. در یادداشت‌های پیش‌رو توضیح می‌دهم که شما چطور می‌توانید به بکارگیری ساختاری مشابه بیندیشید - به‌ویژه در مورد تشکیل تیم اصلی، نقاط کانونی تخصصی و تیم‌های تخصصی. و در عین حال تقاضا دارم که به‌خاطر داشته باشید - هیچ نوع ساختار خاصی وجود ندارد که در شرایط مقابله با بحران برای همه سازمان‌ها مناسب باشد. بنابه تجربیات پیشین سازمان‌ها، وفق‌دهی با شرایط بحرانی لازم است اما این که چه ساختاری برای موقعیت شما کارآیی داشته باشد به‌شدت به شرایطتان بستگی دارد.

با این حال در این یادداشت، می‌خواهم مکث کرده و بر روی چالشی تأمل کنم که به‌نحوی ضمنی در ماجرای لیبریا نهفته بود: شما به‌عنوان رهبر زمانی که در میانه مقابله با بحران به اشتباهاتان پی می‌برید، چگونه تغییر جهت می‌دهید؟ تغییری که در لیبریا رخ داد چگونگی انجام کارها توسط دولت بود اما این تغییرات می‌تواند چستی کارهایی را که در مقابله با بحران انجام می‌دهید و کسانی را که در روند کار دخیل می‌شوند نیز شامل شود. شما به‌عنوان یک رهبر، چگونه بدون آسیب زدن به پشتیبانی و اعتماد زیردستان‌تان این تحولات را ایجاد می‌کنید؟ این مسئله برای هر رهبری دشوار است. همان‌طور که در یادداشت‌های قبلی مورد بحث قرار گرفت، شما دچار اشتباه خواهید شد و پی خواهید برد که چیزهایی هست که شما نمی‌دانستید و بایستی تغییر کنند. اشتباه نکردن در مواجهه با بی‌ثباتی شرایط بحرانی و سردرگمی‌های همراه با آن غیرممکن است. پس چه باید کرد؟ چگونه؟ چه زمانی؟ با چه کسانی؟ برای چه کسانی؟ چه مدت؟ با چه هزینه‌ای؟ اشتباهات به‌این‌خاطر رخ می‌دهند که

۱. Course correction: به معنای تغییر به فراخور پیشرفت در روند انجام کاری است. در این متن برای راحتی در درک

مطلب، بعضاً به تغییر جهت و در موارد دیگر در تغییر در میانه راه ترجمه شده است. م

۲. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



مبتهی بر فرضیات سوگیرانه و با اطلاعات ناقص هستند و نیز بخاطر شیوه‌های فکر کردن هنگام دست‌وپنجه نرم کردن با آنچه مایکل استرهلْم^۱ «غبار جنگ» می‌نامد (در رابطه با همه‌گیری‌های آنفولانزا):

«غبار جنگ» در واقع ابهام در آگاهی از شرایط را توصیف می‌کند که شرکت‌کنندگان در عملیات‌های نظامی تجربه می‌کنند. این اصطلاح به عدم اطمینان از قابلیت خود و قابلیت و نیت دشمن در جنگ اشاره دارد. شباهت‌های مفهومی بین غبار جنگ و غبار آمادگی در همه‌گیری‌ها قابل توجه است:

ما حقیقتاً قابلیت‌مان برای مقابله با بحران را نمی‌شناسیم.

ما تنها تصویری کلی داریم از آنچه همه‌گیری ویروس آنفولانزا می‌تواند از لحاظ بیمار کردن انسان‌ها و آسیب‌های اجتماعی، سیاسی و اقتصادی ملازم با آن وارد کند.

ما نمی‌توانیم با قطعیت پیش‌بینی کنیم که همه‌گیری ویروسی بعدی چگونه عمل خواهد کرد...».

به‌عنوان مثال، در مورد لیبریا، تصمیم اولیه برای مقابله با بحران با ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی و کنترل از بالا به پایین، یک خطای رایج در تصمیم‌گیری در شرایط بحران را نشان می‌دهد که آرین بوین^۲ و پائول تی هارت^۳ آن را توصیف کرده‌اند. آن‌ها توضیح می‌دهند که «انتظار عموم» از رهبران این است که «در جریان یک بحران، مسئولیت بپذیرند و مستقیماً راهنمایی عملیات‌های مدیریت بحران را به‌عهده بگیرند». اما «یافته‌های تحقیق» در واقع نشان می‌دهد که «عملیات‌های بحران متشکل از شبکه‌های چندسازمانی، چند حوزه‌ای و با مرکزیت‌های متعدد است. چنین شبکه‌ای نیازمند هماهنگی افقی و فرماندهی و کنترل غیر از بالا به پایین است». پس وقتی که یک رهبر درمی‌یابد «انتظار عموم» برای سازمان‌دهی به‌شیوه فرماندهی و کنترل کارآمد نیست، چه اتفاقی می‌افتد؟ او چگونه تغییر جهت می‌دهد؟

حدس می‌زنم که این پرسش در نظر بسیاری از مسئولان دولتی که در تلاش هستند مردم را در جریان بحران کووید ۱۹ رهبری کنند، به‌جا باشد. من به این خاطر مطمئن هستم که می‌دانم این مسئله همیشه درست انجام نمی‌شود. اما زمانی که شما اشتباه می‌کنید، باید اشتباه‌تان را به‌سرعت تشخیص دهید و به‌عنوان یک رهبر بدانید که چطور بایستی تغییر جهت داد... درحالی‌که همچنان اعتماد و اطمینان زیردستان‌تان را به خود حفظ می‌کنید.

الن جانسن سرلیف در جریان بحران کرونا تغییر جهت داد (همان‌طور که در یادداشت ۱۱ توضیح دادم). او در ۳۰ ام مارس ۲۰۲۰ به جهانیان یادآوری کرد که تغییر جهت درحال حاضر تا چه اندازه برای دولت‌ها حیاتی است. الآن چند هفته‌ای از آغاز به مقابله بسیاری از دولت‌ها به بحران کووید ۱۹ می‌گذرد و احتمالاً اشتباهات زیادی سر می‌زند. او در مقاله‌ای برای بی‌بی‌سی می‌نویسد:

جهان‌وطنیان گرامی،

1. Michael Osterholm

2. Arjen Boin

3. Paul 't Hart

پرواضح است که در مقابله اولیه با این ویروس لغزش‌هایی شده است؛ از آسیا تا اروپا و آمریکا.

سرنخ‌ها نادیده گرفته و زمان هدر شده است.

اطلاعات مخفی و دستکاری شده است. اعتماد لطمه دیده است.

«من هم همین اشتباهات را مرتکب شدم»

ترس مردم را به فرار کردن، قایم شدن و احتکار برای مراقبت از خودشان سوق داد. در حالی که تنها راه نجات در با هم بودن ما نهفته است.

من این را می‌دانم. من هم در سال ۲۰۱۴ تمامی این گام‌های اشتباه را برداشتم. مسئولان دیگری هم در دنیا چنین کردند. اما ما خودمان را اصلاح کردیم، با هم این کار را کردیم.

پس، چطور در رهبری مردم در شرایط بحران تغییر جهت (یا چنان‌که جانسون سرلیف می‌گوید، اصلاح خود) می‌دهید؟

جالب است که بسیاری از ناظرین به اهمیت منعطف بودن و گشودگی نسبت به تغییر به‌عنوان رهبری که با بحران دست‌وپنجه نرم می‌کند اشاره دارند اما نمی‌توان ایده‌های خوبی در مورد این یافت که رهبران چگونه بایستی این کار را انجام دهند. من ایده‌هایی از بحث تیم جانسون (صفحات ۲۰۰-۲۰۳ کتاب‌اش درباره رهبری در بحران) درباره حرکت رو به جلو در رهبری در شرایط بحران یا «خط کشیدن زیر دوره خاصی از یک بحران یا حداقل نشانی از حرکت به فاز جدید» وام می‌گیرم.

به بیان دیگر، این‌ها ایده‌هایی هستند که نشان می‌دهند به‌عنوان یک رهبر چگونه می‌توانید تغییر جهت دهید- توجه داشته باشید که همه این ایده‌ها مربوط به اطلاع‌رسانی و ارتباطات هستند. یک بار دیگر تأکید می‌کنم که اطلاع‌رسانی و ارتباطات چقدر در رهبری در شرایط بحران حائز اهمیت است:

می‌توان تغییر جهت را به درس‌هایی که فراگرفته‌اید ربط داد؛ به این‌که «همواره به یادگیری گشوده بوده‌اید»: این مسئله بویژه زمانی اثرگذار و نیرومند است که از همان ابتدا و مرتب این پیام را برسانید که یادگیری خود بخش مهمی از مقابله با بحران است و مرتب درباره درس‌های یادگرفته از بحران اطلاع‌رسانی کنید و درباره پتانسیل تغییر در آینده بنیدیشید. شما باید چنین سیگنال‌هایی بدهید: «ما همیشه در حال یاد گرفتن هستیم» و «ممکن است اوضاع تغییر کنید» بنابراین «ما در صورت لزوم تغییر ایجاد می‌کنیم». تصور می‌کنم که این از اصول مقابله سنگاپوری‌ها با کووید ۱۹ بود. نخست‌وزیر در سخنرانی‌اش در روز ۱۲ مارس ۲۰۲۰ در این‌باره صحبت می‌کند که در صورت بروز برخی رویدادها و مؤثر نبودن برخی پاسخ‌ها، تغییراتی احتمالی لازم خواهد بود.

می‌توانید تغییر جهت را در قالب تجربه متعادل «پیشرفت + انطباق» انجام دهید: این نیز مستلزم اطلاع‌رسانی است که تحت رهبری شما پیشرفت و انطباق روی خواهد داد، نه پیشرفت یا انطباق. به این صورت به آن فکر کنید: «ما در مقابله با این بحران در حال پیشرفتیم اما همواره داریم یاد می‌گیریم که چطور بهتر عمل کنیم و پس از گرفتن این درس‌ها خود را انطباق خواهیم داد». من در کار با تیم‌های بخش دولتی که با چالش‌های پیچیده و مبهم روبه‌رو



بوده‌اند، دریافته‌ام که این شکل از اطلاع‌رسانی و ارتباطات بسیار حیاتی است. این پیام متعادل می‌تواند هم این اطمینان خاطر را (در زیردستان‌تان) به‌وجود آورد که شما قادر به حصول نتیجه هستید و هم زمانی که نتیجه‌ای حاصل نمی‌شود، می‌توانید تغییر جهت بدهید.

می‌توانید تغییر جهت‌ها را به‌طور نمادین توضیح دهید و حس اتحاد و یکدلی در زیردستان‌تان بوجود آورید: رئیس‌جمهور لیبریا برای صحبت درباره تغییرات سازمانی (که در یادداشت ۱۱ ذکر شد) از اشارات نمادین استفاده می‌کرد. او به‌خصوص تأکید داشت که این تغییرات لیبرایی‌ها را در قبال این بحران مسئول ساخته است. این اشاره نمادین و نیرومند به پذیرش تغییر جهت از جانب زیردستان وی کمک کرد. چیزی مشابه این باید بگویید: «این تغییر جهت ما را همسو با ارزش‌هایمان و چیزهایی که برایمان اهمیت دارند می‌سازد».

هرجا که لازم است باید به‌صورت رسمی عذرخواهی کنید: تیم جانسون توضیح می‌دهد که «تمایل انسان‌ها به شنیدن «پوزش می‌خواهم» بسیار عمیق است. شنیدن آن از جانب رهبری یک بحران می‌تواند سازمان را وارد فاز جدیدی در مقابله با بحران کند». این به‌ویژه هنگامی اهمیت می‌یابد که تغییر جهت دیر اتفاق می‌افتد یا آشکار می‌کند که شما و تیم‌تان اشتباهات قابل‌توجهی داشته‌اید (و به‌ویژه اگر بر روی آن اشتباهات اصرار داشته‌اید). عذرخواهی نشان می‌دهد که شما خدمت‌گزار مردم‌تان هستید و منافع آن‌ها مهم‌ترین دغدغه‌تان است. عذرخواهی مخاطره‌آمیز است اما اگر شما از ابتدا با مردم‌تان صادق و با انسانیت رفتار کرده‌اید، امکانش را خواهید یافت.

می‌توانید تغییر در رهبری را اطلاع‌رسانی کنید: جانسون می‌گوید که «می‌توان تعدادی سیگنال‌های اثرگذار دیگر داد که سازمان با تغییر رهبری در حال تغییر جهت است». تغییر در رهبری (یا ساختار رهبری) در شرایط بحرانی معمول است. این تغییرات این پیام نیرومند را می‌رساند که دارید تغییر ایجاد می‌کنید اما بایستی در رساندن این پیام دقت به‌خرج داد. شما می‌خواهید مردم‌تان را توانمند کنید و به آن‌ها اطمینان دهید که پشت‌شان هستید. پس مردم را در شرایط بحرانی سپر بلا نکنید. اگر نیاز به تغییر رهبری هست، با دقت و توجه به افراد دخیل در این فرایند این کار را بکنید.

می‌توانید با توسل به یک شریک مستقل به این تغییر مشروعیت ببخشید: جانسون اشاره می‌کند که «شاید بتوان شخصیت حقوقی مستقلی را متقاعد کرد که جواز اخلاقی حرکت رو جلو را بدهد». خوب خواهد بود که نهادهای مستقل و مورد احترامی بتوانند تغییر جهت شما را تأیید کنند و مثال‌هایی بزنند از تغییر جهت‌های مشابه در جاهای دیگر که به فائق آمدن بر بحران کمک کرده است.

به این نکته بسیار مهم توجه کنید؛ انجام تمامی گام‌های بالا در صورتی راحت‌تر است که رهبری شما مبتنی بر اطلاع‌رسانی و ارتباطات صادقانه و روشن و تصمیمات شفاف باشد؛ و همین‌طور اگر فرایندهایی را بکار بگیرید که امکان بازبینی سریع تصمیمات قبلی را به شما بدهد (برای کاهش هزینه اشتباهات از حیث زمان، هزینه مالی و آسیب‌های متعاقب آن). اگر شما به‌عنوان یک رهبر اطلاعات را از مردم مخفی می‌کنید و با آن‌ها صادق نیستید، یا اگر اقدامات‌تان را به‌درستی تحت نظر ندارید تا بتوانید به‌سرعت تشخیص دهید که چرا کارایی کافی را ندارد (در یادداشت‌های آتی به این مسئله خواهم پرداخت) تغییر جهت بسیار دشوار خواهد بود.



در پایان می‌خواهم اشاره کنم که تغییر جهت دادن به‌عنوان یک رهبر عملی مخاطره‌آمیز است. اما همکاران من ران‌هایفتز و مارتی لینسکی به من و بسیاری دیگر آموخته‌اند که رهبری تماماً به‌معنای مخاطره‌پذیری است. پس اگر می‌خواهید یک بحران را رهبری کنید باید مخاطره کنید؛ از جمله مخاطره با تغییر جهت. صرفاً کسب اطمینان کنید که این کار را به‌خوبی انجام می‌دهید. مارتی لینسکی ایده‌هایی مهمی دارد که به شما نشان دهد چگونه می‌توانید خود را برای این آماده کنید.

اول، بدانید که این مخاطره را بخاطر چیز ارزشمندی که برایتان مهم است متحمل می‌شوید (به‌روشنی بدانید که همان‌طور که نانسی کوئن می‌گوید «مأموریت ارزشمندی» دارید که شما را در میانه بحران سرپا نگاه می‌دارد). اگر انگیزه چیزی فرای خودتان را دارید، «مخاطره تغییر جهت» آسان‌تر خواهد بود.

دوم، مراقب باشید که زیردستان‌تان را تنها تا جایی که ظرفیت‌اش را دارند «مأیوس کنید». بعضی از آن‌ها می‌خواهند که شما «ابرانسان» باشید و اگر ببینند نیستید، مأیوس می‌شوند. بعضی‌شان هم ممکن است از اعتراف‌تان به ناکامی‌ها مأیوس شوند. این محدودیت‌ها و ناکامی‌ها را پنهان نکنید - قول می‌دهم که تلافی‌اش [پنهان‌کاری‌تان] را ببینید! - اما در مورد نحوه طرح آن با زیردستان‌تان مراقب باشید (شاید مأیوس‌شان کنید اما اگر از برخی ایده‌ها در مورد تغییر جهت بهره ببرید، می‌توانید این سرخوردگی را مدیریت کنید).

سوم، مراقب باشید که تغییر جهت چگونه آسیب‌ها (یا تصور از آسیب) را میان زیردستان‌تان (و سایرین) توزیع می‌کند. به یاد داشته باشید که یکی از نقش‌های اساسی رهبر یک بحران کمک به دیگران در مدیریت ترس‌شان از آسیب‌دی‌دن است. بررسی کنید که تغییر جهت‌تان چگونه توزیع آسیب می‌کند و شما چگونه می‌توانید تحولات ناشی از آن را مدیریت کنید.

حال زمان آن رسیده که شما به سازمان خودتان بیندیشید:

این یادداشت استدلال می‌کند که رهبران همواره هنگام مواجهه با بحران‌های ناشناخته به تغییر جهت نیاز خواهند داشت: چرا این چنین استدلال شد؟ آیا شما با آن موافقت می‌کنید؟ چرا آری و چرا نه؟ بنظرتان حوزه‌ای در مقابله با بحران در سازمان یا کشورتان است که نیازمند تغییر روند باشد؟ کدام حوزه‌ها؟ از کجا می‌دانید که در این حوزه‌ها تغییر جهت لازم است؟

اگر تصور می‌کنید که در حال حاضر به تغییر جهت نیاز ندارید، چگونه در آینده متوجه ضرورت‌اش خواهید شد؟ (چه اطلاعاتی این سیگنال را خواهد داد؟)

این یادداشت ایده‌های چندی به شما می‌دهد که می‌توانید برای اطلاع‌رسانی در مورد تغییر جهت از آن‌ها بهره ببرید: کدام دو ایده از همه برای شما جالب‌تر بودند؟ چرا؟ نظرتان در مورد این گزاره چیست: «رهبرانی که با مردم صادق و شفاف هستند راحت‌تر می‌توانند تغییر جهت دهند»؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/01/public-leadership-through-crisis-12-course-correct-its-hard-but-you-must-and-can-do-it/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۳

گفتگو با تولبرت نینسوا، رهبری بحران همه‌گیری ابولا در لیبریا^۱

تولبرت نینسوا عضو ارشد پژوهشی در مدرسه بهداشت عمومی بلومرگ در دانشگاه جان هاپکینز است. وی در سال ۲۰۱۴ مدیر نظام مدیریت حوادث در لیبریا بود و رهبری جنبه‌های عملیاتی مقابله دولت با بحران همه‌گیری ابولا را بر عهده داشت. پس از آن، تحت هدایت او اولین مؤسسه ملی سلامت عمومی در لیبریا پایه‌گذاری شد. او بین سال‌های ۲۰۱۷ تا ۲۰۱۹ اولین رئیس کل و مدیرعامل این مؤسسه بود. در [مصاحبه‌ای صوتی](#) پیت هرینگتون و مت اندروز از تجارب او پرسیده‌اند. در زیر خلاصه‌ای از ایده‌های مطرح‌شده به همراه سؤالاتی می‌آید که امروز پیش‌روی رهبران درگیر در بحران است.

۱. این بحران می‌تواند وحشتناک باشد

تولبرت می‌تواند رهبرانی را که با چالش کووید ۱۹ روبه‌رو شده‌اند درک کند. او اشاره می‌کند زمانی از او خواسته شد نظام مدیریت حوادث را ایجاد کند که بحران آغاز شده بود (نه پیش از آن): «شما در شرایط حادی هستید که مردم در خیابان‌ها هستند، ظرفیت تست‌گیری مطلوبی ندارید... و هم‌زمان در حال ایجاد یک نظام مدیریت حوادث هستید... آن هم وقتی که هنوز نمی‌دانید فرایند چیست و اطلاعات هم بسیار ضعیف و محدود است...» مطمئنم که رهبران بسیاری هنگام مواجهه با بحران همین حس را دارند: که آمادگی ندارند و باید کارهای زیادی انجام دهند. تولبرت اشاره می‌کند که کشور به لحاظ سیاسی هم وضعیت آشفته‌ای داشت: رئیس‌جمهور به‌عنوان یک رهبر در وضعیت بسیار نامطلوبی بود... درحقیقت رهبری سیاسی کشور خواهان استعفای رئیس‌جمهور بود [آن‌ها استدلال می‌کردند که] دولت بایستی کنار برود.» تولبرت در دقیقه ششم مصاحبه به‌سادگی می‌گوید که «وحشتناک بود». اگر احساس می‌کنید که شما هم در این وضعیت هستید... به خواندن این مقاله ادامه دهید چراکه می‌توان از پس چیزهای وحشتناک برآمد.

۲. ساختار واکنش سازمانی

۱. ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



تولبرت در مورد نظام مدیریت حوادثی صحبت می‌کند که برای کسب هماهنگی در اقدامات‌شان در مقابله با بحران ایجاد کردند. ساختار سازمانی آن «از بالا به پایین، از پایین به بالا» بود. چنین ساختاری اجازه تصمیم‌گیری، عمل و یادگیری مؤثر و کارآمد را به ما می‌داد.

این نظام متشکل بود از یک تیم مرکزی (به رهبری تولبرت) و تیم‌های تخصصی مختلف که حوزه‌هایی مانند مدیریت موارد [مثبت ابتلا] را هدایت می‌کردند. تیم‌های تخصصی نیز به تیم‌های مختلفی وصل می‌شدند (مثلاً کار مدیریت موارد [مثبت ابتلا] را تیم‌های مختلفی انجام می‌دادند). لیبرایی‌ها خود مدیریت این تیم‌های تخصصی را عهده‌دار بودند اما شرکای توسعه‌ای نیز در مدیریت همکاری داشتند. این به این معنا بود که همه نقشی را بر عهده داشتند اما صرفاً در محدوده‌اندکی فعالیت فعالیت می‌کردند؛ این قضیه تصمیم‌گیری را نیز ممکن می‌ساخت؛ در ابتدا، «بیش از ۱۰۰ نفر به جلسات می‌آمدند و نمی‌توانستند تصمیم‌گیری کنند... من این جلسه را به جلسات با تعداد نفرات کم‌تر ساده کردم».

۳. رهبری سیاسی و واگذاری اختیارات

تولبرت می‌گوید «هیچ جایگزینی برای رهبری سیاسی وجود ندارد... فرایندهای اداری دست‌وپاگیر زیاد است... اما در مدیریت بحران شما باید با هدف نهایی نجات زندگی آدم‌ها و متوقف ساختن شیوع بیماری، بعضی از این فرایندها را کنار بگذارید. به همین خاطر بود که رئیس جمهور سرلیف به من این آزادی عمل و امکان را داد... که روزانه با او تماس تلفنی داشته باشم... و هرزمان خواستم او را در جریان امور بگذارم».

نینسوا اشاره کرد که نظام مدیریت بحران - همانند تیم فنی - مسئول اطلاع‌رسانی روزانه به عموم مردم بود. چون این اطلاع‌رسانی‌ها مستلزم صحبت در مورد مسائل فنی بودند. اما گاهی لازم بود که رئیس جمهور هم در مورد مسائل حساس سیاسی اظهارنظر داشته باشد. اما جز در این مواقع، رئیس جمهور به نظام مدیریت حوادث در اطلاع‌رسانی اعتماد کرده بود؛ او اطلاع‌رسانی را به متخصصان این موضوع واگذار کرده بود.

رئیس جمهور اختیارات زیادی را واگذار کرده بود و این واگذاری اختیارات با نظام مدیریت حوادث تقویت هم می‌شد. هرکس نقشی بر عهده داشت و می‌توانست این نقش‌ها را ایفا کند. تولبرت اشاره می‌کند که رئیس جمهور به نتایج حاصل توجه داشت و چون شاهد بود که این نتایج به سرعت حاصل می‌شوند، به تدریج اختیارات بیشتری را نیز واگذار می‌کرد. همان‌طور که تولبرت می‌گوید: «کسب نتیجه به رهبر سیاسی، اعتبار و مشروعیت می‌بخشد».

۴. برخی درس‌های مهم از مدیریت در شرایط بحران

- تمرکز کنید. به‌ویژه بر روی انجام کارهای تأثیرگذار.



- به‌یاد داشته باشید که خطر هست اما شجاعت ادامه دادن داشته باشید. («من در خط مقدم بودم و این همیشه در ذهنم بود که ممکن است به ابولا مبتلا شوم»).
- کار کردن با هم و به‌عنوان یک تیم بسیار، بسیار، بسیار مهم است. («برای رهبری مؤثر، بایستی مجموعه‌ای داشت که از پایین به بالا و از بالا به پایین و با رهبری توزیع‌شده کار کنند»).
- جایگزینی برای رهبری سیاسی وجود ندارد.
- ایجاد سیستم‌ها و زیرساخت‌های مورد نیاز حیاتی است [حتی اگر در ابتدای امر وجود نداشته باشند]. تنها با علائم بحران مقابله نکنید: برای پرداختن به ابعاد کامل بحران بایستی زیرساخت‌های لازم را فراهم کنید.

۵. آغاز از همان جایی که هستید، با راهبردی داده‌محور

تولبرت می‌گوید من توصیه می‌کنم «همزمان که در فرایند مقابله با بحران پیش می‌روید سیستم‌های مناسب را بسازید»، همچنین این اقدامات «بایستی مبتنی بر علم و داده باشند»... او توصیه می‌کند که شما نباید در پی «درمان» یا راه‌حل‌های ساده برای بحران باشید؛ بلکه: علم و داده‌های لازم در این مورد را کسب کنید و براساس آن‌ها اقدام کنید.

تولبرت معتقد است که راهبرد ایالات متحده برای مقابله با همه‌گیری کووید ۱۹ در مارس ۲۰۲۰ «بیشتر برآمده از تفکر درمان‌محور است... تنها افرادی که علائم حاد دارند درمان می‌شوند و توجه زیادی به تدارک دستگاه تنفس مصنوعی می‌شود. اما به منشأ بیماری و راه پیشگیری از آن توجه کمی می‌شود. چنین راهبردهایی مطرح نیستند. چیز چندانی در مورد نظام پایش و در مورد ردیابی تماس‌های فرد بیمار نشنیده‌ام... اگر شما تست گرفتید، بایستی ردیابی تماس داشته باشید و افراد مریض را ایزوله کنید... برای کاهش میزان مرگ‌ومیر، باید شمار افرادی را کاهش دهید که به بیماری مبتلا می‌شوند. برای این منظور نظام پایش است که اهمیت دارد، ردیابی تماس‌ها و تست گرفتن؛ ردیابی تماس خیلی خیلی مهم است».

او اشاره می‌کند که در مورد بحران ابولا آن‌ها داده‌گردآوری کردند و براساس این داده‌ها در مورد استراتژی مربوطه تصمیم گرفتند: «بخشی از تصمیماتی که می‌گرفتیم در جلساتی بود که صبح‌ها برگزار می‌کردیم. ما به داده بر روی نقشه نگاه می‌کردیم و با شناسایی محل خوشه‌ها و موارد، علت ابتلای آن‌ها را بررسی می‌کردیم».

در مورد آغاز از «همان جایی که هستید» (نه با راه‌حلهایی که بهترین محسوب می‌شوند و نیازمند توانایی‌هایی هستند که شما هنوز نساخته‌اید) تولبرت اشاره می‌کند که «دلیل تأکید بر اهمیت ظرفیت محلی این بود که در لیبریا ما مثل غرب پیچیدگی نداریم.» به‌عنوان مثال نیاز بود که بدون خطوط تلفن و مانند این، داده جدید تولید کنیم. به این خاطر عده‌ای را استخدام کردیم و مهارت‌های اولیه به آن‌ها آموزش دادیم: «به خانه‌ها بروید، برسید که



کسی مریض است یا نه، در مورد روابطشان پرسید. از هر تعداد آدمی که می‌توانید برسید». این یعنی انجام کارهای مورد نیاز با استفاده از منابعی که در اختیار دارید [به‌جای شکایت از چیزهایی که ندارید].
حرفی که من به تولبرت زدم (و او در پاسخ گفت «قطعاً») این بود که «چیزی که لیبریا به ما آموخت این بود که [در همهٔ بسترها] قابلیت نهان وجود دارد اما ما می‌بایست آن را بیدار کنیم، به آن انتظام ببخشیم و به حرکت درش آوریم».

۶. چه چیزی در آن برهه به تو انگیزه می‌داد؟

«مسئله این است که... ما داشتیم به بشریت خدمت می‌کردیم».

«[توانایی] رهبری از درون برمی‌خیزد اما فرصت‌های رهبری کردن از بیرون می‌آید.»

همهٔ رؤسای جمهور باید این را بخوانند و برای مردم‌شان فرصت رهبری فراهم کنند: «رهبری حاضر بود [در کنار افراد دولتی]؛ [خواست] خدمت به بشریت حاضر بود؛ [لحظه‌ای که] فرصت فراهم شد... رئیس‌جمهور توانست از آن بهره‌برد».

۷. رهبری در کل سیستم، از پایین به بالا، از بالا به پایین

تولبرت اشاره می‌کند که آن‌ها چیزهایی زیادی از جماعت‌هایی یاد گرفتند که ابتلا در آن‌ها پایین بود (می‌توان این موارد را انحرافات مثبت نامید). تیم‌های نظام مدیریت حوادث را به درون این جماعت‌های محلی می‌فرستادند تا به مردم گوش دهند و از آن‌ها یاد بگیرند. «مقابلهٔ ما با ابولا تنها مبتنی بر یک راهبرد بود» اما یادگیری در همه جا اتفاق می‌افتاد.

۸. کلام آخر برای کسانی که همین الان در حال مقابله با بحران هستند

«به دنبال متخصصان و افراد با مهارتی باشید که بتوانند این بحران را رهبری و متوقف کنند و از آن‌ها حمایت کنید». رهبری سیاسی بسیار مهم است. آن‌ها تصمیم‌گیرنده و تأمین‌کنندهٔ منابع هستند. اما تصمیم‌گیرندگان سیاسی نباید مداخله‌ای در کار کسانی داشته باشند که در سطح فنی درگیر مقابله با بحران هستند. باید به آن گزارش داد اما رهبران سیاسی [بایستی بگذارند] که رهبری توزیع شده باشد.

در حین اقدامات تان پیام‌وزید و پیرو علم باشید.

این‌ها مواردی است که بسیار توضیه می‌کنم. این‌ها کار تنها یک نفر نیست. شما باید یک تیم منسجم رهبری داشته باشید. رهبری را توزیع کنید اما شما باید عهده‌دار مسئولیت فرماندهی و کنترل هم باشید.

شما بایستی اوضاع را تحت کنترل داشته و مسئولیت بپذیرید.

به‌عنوان کسی که مدیریت مقابله با بحران را برعهده دارد، باید تمامی جزئیات را بدانید چراکه تأخیر در مدیریت بحران می‌تواند خطرناک باشد. بیماری منتظر شما نمی‌ماند. تأخیر خطرناک است. بیماری‌ها بخاطر شما صبر نمی‌کنند! هرچه سیستم‌تان بی‌نظم‌تر باشد، بیشتر به نفع بیماری عمل کرده است. حال نوبت شماست که تأمل کنید؛ من بر روی صحبت‌های تولبرت در مورد سازمان‌دهی (ورهبری) «از همان جایی که هستید» تمرکز می‌کنم:

۱. آیا با تولبرت موافقت می‌کنید که برای واکنش نشان دادن به بحران‌ها، مهم نیست از کجا شروع می‌کنید؟ و اصل بسیج همان منابعی که در اختیار دارید و صبر نکردن برای در اختیار گرفتن منابع بهترین شیوه برای مقابله با بحران است؟

- نیازهای داده‌ای شما (برای شناخت بهتر بحران) چیست و در حال حاضر چه سازوکارهایی در اختیار دارید؟

- ساده‌ترین سازوکارهای گردآوری داده چه خواهد بود (برای ایجاد داده‌های مورد نیازتان)؟

۲. تولبرت اشاره می‌کند که شما به ساختاری نیاز دارید که هم از بالا به پایین (برای تصمیم‌گیری) و هم از پایین به بالا (به جهت کسب اطمینان از گردش اطلاعات دربارهٔ اجرا و مانند آن) باشد. آیا تجربه‌ای از چنین ساختاری دارید؟

- یک چارت سازمانی بکشید و نشان دهید که برای رفع این بحران به چه تیم‌های تخصصی‌ای نیاز دارید و آرایش ساختاری از بالا به پایین و از پایین به بالای آن چگونه خواهد بود؟

۳. تولبرت اشاره می‌کند که پتانسیل رهبری همیشه در عموم مردم نهفته است - آدم‌ها در انتظار موقعیتی برای خدمت به بشریت هستند - اما بایستی فرصت‌هایی خلق شود که این رهبری ممکن شود. در مورد این ایده چه فکر می‌کنید؟

- شما و دیگران چگونه می‌توانید فرصت‌هایی برای رهبری در این بحران ایجاد کنید؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/06/public-leadership-through-crisis-13-tolbert-nyenswah-on-leading-through-liberias-ebola-epidemic/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۴

درس‌هایی درباره‌ی اطلاع‌رسانی بحران از همه‌گیری ابولا در لیبریا

مت اندروز^۱

پیتر هرینگتون از دانش‌آموختگان مدرسه‌ی کندی هاروارد و از اعضای سابق برنامه‌ی توانمندسازی دولت است. پیتر در سال ۲۰۱۴ با برنامه‌ی حکمرانی آفریقا همکاری داشت. این برنامه به دولت لیبریا در مقابله با همه‌گیری ابولا کمک می‌کرد. پیتر هرینگتون در حوزه‌ای همکاری داشت که «بسیج اجتماعی» نامیده می‌شد؛ یکی از حوزه‌های سازمانی که بر روی جلب مشارکت شهروندان - و ایجاد تغییر رفتاری در آن‌ها - از طریق اطلاع‌رسانی و ارتباطات متمرکز بود. پیتر در این مصاحبه صوتی تجربه‌اش را توصیف می‌کند. من در این یادداشت ایده‌هایش را خلاصه می‌کنم. نکات اصلی مطرح شده در مصاحبه از قرار زیر هستند.

۱. ساختار سازمانی لیبریا متحول شد

پیتر در ابتدای مصاحبه درباره‌ی نظام مدیریت حوادث صحبت می‌کند. این سازمان برای مقابله با بحران ایجاد شده بود. پیتر اشاره می‌کند که ساختار این سازمان «سلسله‌مراتبی اما به شدت هموار بود»، همانند سازوکار دانه برفی که در یادداشت نهم توضیح داده شده است.

پیتر توضیح می‌دهد که نظام مدیریت حوادث از «تیم‌های» متعددی تشکیل شده بود. بعضی از تیم‌ها بیش‌تر بر روی جنبه‌های سخت‌افزاری مقابله با بحران (مانند تدارکات) تمرکز داشتند و برخی دیگر بر روی جنبه‌های «نرم‌افزاری» (مانند اطلاع‌رسانی و ارتباطات، سلامت روانی و غیره). به خاطر بیاورید که در یادداشت ششم در مورد اهمیت داشتن نقش‌های مشخص و باقی ماندن در مسیر همان نقش توضیح دادیم. تیم‌های مختلف در نظام مدیریت حوادث دقیقاً برای حصول اطمینان از این مسئله شکل گرفته بودند (افراد می‌دانستند که دارند چه می‌کنند و در کارهای دیگران نیز مداخله نمی‌کردند).

پیتر اشاره می‌کند که این ساختار هم هموار و هم سلسله‌مراتبی بود. هر تیم یک رهبر داشت و رهبران هر روز به تولبرت نینسواه گزارش می‌دادند. تولبرت همچون «تزار» نظام مدیریت حوادث بود. برخی از اعضای جامعه بین‌الملل نیز به عضویت این تیم‌ها درآمده بودند (و آن‌ها هم نقش‌های مشخصی ایفا می‌کردند). رهبری تمامی

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

تیم‌ها با لیبرایی‌ها بود. پیتر اشاره می‌کند که تولبرت نینسواه و تیم‌اش در قلب دانهٔ برف همچون یک «سرور» عمل می‌کردند؛ کانون اتصال، جایی که تمامی پاسخ‌ها یکجا جمع می‌شوند. سایر تیم‌ها مشکلات را تحلیل می‌کردند، ایده پیشنهاد می‌کردند، [پیشنهادها را] اجرا می‌کردند، نظارت می‌کردند، داده تولید می‌کردند و غیره. تیم مرکزی این دانش را پردازش می‌کرد، از به‌اشتراک‌گذاری آن کسب اطمینان می‌کرد، تصمیم‌گیری می‌کرد، پیگیر اجرای تصمیمات بود و به‌طور کلی تلاش داشت هماهنگی ایجاد کند. در مورد این الگوی ساختاری می‌توانید در [یادداشت یازدهم](#) بیشتر بخوانید.

۲. درس‌های مهم و مختلف از مقابله با ابولا

در بحث نظام مدیریت حوادث، از مهم‌ترین نکات این بود که خود رئیس‌جمهور این نظام را مدیریت نمی‌کرد: وی مسئولیت آن را به نینسواه واگذار کرد و انجام کارهای روزانه را به‌عهده او گذاشت. پیتر اشاره می‌کند که گماشتن یک شخص واحد به سمت هماهنگ‌کنندهٔ اقدامات علیه بحران (در مورد لیبریا، نینسواه) توسط رئیس دولت (در مورد لیبریا، اهمیت الن جانسون سرلیف) بسیار اهمیت دارد. به‌گفتهٔ پیتر رؤسای دولت‌ها نمی‌توانند مسئولیت و پاسخ‌گویی‌شان را به دیگران واگذار کنند (چون آن‌ها هستند که به مردم‌شان پاسخگو هستند) اما کارها را می‌توانند واگذار کنند و باید که واگذار کنند. در [یادداشت ششم](#) هم اشاره کردیم که رهبر بایستی از انجام مستقیم کارها اجتناب کند تا برای تصمیم‌گیری توان داشته باشد (پیتر به این می‌گوید «عضلهٔ تصمیم‌گیری که باید دوباره و دوباره و بیش از حد مورد استفاده قرار بگیرد»).

پیتر می‌گوید بسیار ضروری است که مردم بدانند در یک شرایط بحرانی «چه کسی مسئول فرماندهی اوضاع است». بایستی توجه داشت که نیاز نیست در این موقعیت‌ها رهبری بر عهدهٔ عالی‌رتبه‌ترین مقام یا دانشمندترین فرد باشد. با این حال این فرد بایستی دارای مهارتِ تطبیق‌پذیری رهبری و صاحب اختیار و توانمند باشد. پیتر به اهمیت اجتناب از «فلج تحلیلی» نیز اشاره می‌کند: تنها از جایی شروع کنید، یاد بگیرید و تکرار کنید. او به اهمیت داده نیز اشاره می‌کند. شما هیچ‌گاه اطلاعات کامل در اختیار نخواهید داشت اما نیاز شما به اطلاعات در این حد است که بتوانید چالش پیش‌روی‌تان را بشناسید و بر کارها نظارت کنید.

۳. اطلاع‌رسانی شفاف و روشن

همسو با [یادداشت پنجم](#) پیتر به اهمیت اطلاع‌رسانی اشاره می‌کند: شفاف و به‌کرات اطلاع‌رسانی کنید. «برای رساندن پیام‌هایتان به مردم صبر نکنید... ابزارهای زیادی برای اطلاع‌رسانی مؤثر وجود دارد» اما بایستی این کار را به‌درستی انجام دهید. به‌گفتهٔ پیتر تمامی افراد دخیل در ساختار مقابله با بحران بایستی قادر به اطلاع‌رسانی و ارتباط باشند.



او روایتی از روزهای اول مقابله با ابولا را به خاطر می‌آورد که بسیار به واکنش‌های اولیه به بحران کنونی شبیه هستند. کنش‌گران مختلفی اظهار نظر می‌کنند، پیام‌های بسیاری جابه‌جا می‌شود و این‌ها اغلب با هم در تعارض هستند. این پیام‌ها روشن نیستند و فهم‌شان برای شهروندان آسان نیست. پیتر اشاره می‌کند که اغلب سازمان‌های دخیل در بحران می‌خواهند مهر خود را بر این پیام‌ها بزنند. اما «اگر همزمان ۲۰ مداد به سمت افراد پرتاب کنید، حتی یکی‌اش را هم نخواهند گرفت... اگر یک یا دو مداد پرتاب کنید، ممکن است آن را بگیرند». این اصل اولیه ارتباطی خیلی مهم است.

پس اولین کاری که باید بکنید کار بر روی محتوای پیام است. پیتر توضیح می‌دهد که آن‌ها با بکارگیری ایده‌های اطلاع‌رسانی مخاطره برای ترسیم نقشه پیام این کار را انجام دادند (چیزی که پیتر در [یادداشت قبلی](#) مورد بحث قرار داده است). این نقشه سه تا پنج پیام مهم را که باید اطلاع‌رسانی شود همراه با شواهد پشتیبان‌شان شناسایی می‌کند. این نقشه به صورت یک سند اطلاع‌رسانی یک صفحه‌ای با صد کلمه درمی‌آید. پنج پیام همراه با نکات و واقعیت‌های پشتیبان آن به همه زبان‌ها (از جمله همه زبان‌های محلی) در این یک صفحه گنجانده شده بود. این پیام‌ها به سرعت با گروه‌های کانونی آزموده می‌شدند. پیتر اشاره می‌کند که اطلاع‌رسانی‌ها بایستی ریشه علمی داشته و حاصل گفتگوهای دقیق با متخصصان پزشکی کشور باشند.

پس از آن بایستی به فکر رسانه اطلاع‌رسانی باشید. به گفته پیتر از داوطلبان محلی برای شرکت در کمپین‌های اطلاع‌رسانی استفاده می‌شد. او اشاره می‌کند که اطلاع‌رسانی نمی‌تواند تنها «از بالا به پایین» باشد، چراکه به دست آوردن اعتماد از بالا دشوار است (در لیبریا بی‌اعتمادی زیادی نسبت به پیام‌های از بالا به پایین وجود داشت، همان‌طور که در بسیاری از کشورها چنین است). او می‌گوید «پیام‌رسانی از بالا به پایین مؤثر نبود چراکه مردم به آن‌ها گوش نمی‌دادند... این پیام‌ها مبهم و انتزاعی بودند و زبانی فنی داشتند... بنابراین برای مردم جا نمی‌افتادند». یکی از جنبه‌های بهبودبخشی به پیام «کیفیت پیام» بود (چیزی که می‌گفتید، همان‌طور که پیش از این مورد بحث قرار گرفته بود). مسئله دیگر رسانه بود؛ چگونه و از طریق چه کسی پیام‌ها منتقل شوند؟

پیتر اشاره می‌کند که شما بایستی به بستر نگاه کرده و کسانی را شناسایی کنید که در جامعه مورد احترام هستند و آن‌ها را برای انتقال پیام انتخاب کنید (اشخاص اثرگذار چه کسانی هستند؟). در لیبریا این به معنای استخدام و آموزش هزاران بسیج‌گر اجتماعی (در زیرساخت اجتماعی موجود کشور) بود. «تلاش کنید از پیوندهای موجود استفاده کنید... آن‌ها را نادیده نگیرید». این [درس مهمی](#) است و به استدلال قبلی‌ام برمی‌گردد که در همه کشورهای قابلیت‌های نهان داریم - با آن‌چه که در اختیار دارید بر روی استراتژی راهبردی‌تان کار کنید... شاید از تمامی منابع لازم برخوردار نباشید اما می‌توانید با تهیه یک نقشه پیام‌رسانی ساده و گذاشتن این نقشه در اختیار بسیج‌گران اجتماعی خودتان یک راهبرد بسیج اجتماعی مؤثر ایجاد کنید.

یکی از نکات اصلی: بر روی سازوکارهای ارتباطی موجودتان کار کنید و آن‌ها را بسیج کنید.

۴. «با آنچه در اختیار دارید کار کنید»

به گفته پیتز لیبریا خود نظام مدیریت حوادث را ایجاد، کارمندان آن را تأمین و آن را اداره کرد. اگرچه که آن‌ها از کمک بیرونی برخوردار بودند «دولت می‌بایست رهبری را پیش می‌برد» و با مردم خودش کار می‌کرد. من از این بخش خیلی خوشم آمد: شما دولت هستید. شما در قبال مردم‌تان مسئولیت دارید. کمک به مردم‌تان در این بحران وظیفه شماست.

۵. مدیریت سیاسی در بحبوحه بحران و طراحی پیام‌هایی برای ایجاد اتحاد

پیتز می‌گوید که هیچ راه‌حل ساده‌ای وجود ندارد اما نظرش را این‌گونه مطرح می‌کند: رهبران در سطح شخصی در موقعیت بحرانی نباید بیش از حد حساس و متعصب باشند... این جواب نمی‌دهد. «وقتی به سمت شما سنگ پرتاب می‌شود... خیلی سخت است» اما واکنش نشان ندهید. رهبران در موقعیت‌های بحرانی با انتقاد روبه‌رو خواهند شد؛ چراکه مردم می‌ترسند و بایستی به آن‌ها کمک کرد. بهترین راه برای مدیریت بحران روبه‌رو شدن با بحران، مدیریت اضطراب و ترس و برخورداری از ایده‌های متنوع است. «به‌جای در بستن به روی انتقادات و آزردن خاطر شدن از آن‌ها... [از خودتان پرسید] آیا می‌توانم مخالفانم را هم به این بحث وارد کنم؟» انجام این کار دشوار اما واجب است. پیتز از شعار بحران ابولا استفاده می‌کند «متوقف ساختن ابولا (همچون کووید ۱۹) به همه مردم ربط دارد».

او اشاره می‌کند که «این نوع رهبری که همگان را بسیج کند، خیلی مهم است. این قضیه در مورد کل جامعه کاربست دارد. با همه صحبت کنید، از دیدگاه‌هایشان مطلع شوید، آن‌ها را وارد بحث کنید و بهشان گوش دهید. هرچه بیشتر این کارها را بکنید، واکنش و اطلاع‌رسانی شما بهبود خواهد یافت».

او می‌گوید که اطلاع‌رسانی و ارتباطات دو بعد دارد: گوش فرا دادن و به اشتراک گذاشتن.

۶. «مراقبت از خود»

او اشاره می‌کند که مراقبت از خود طی فرایند مقابله با بحران برای همه دشوار است. سخت است که وقتی به خود اختصاص دهید و کنار بروید، چون احساس مسئولیت می‌کنید که هرچه در توان‌تان هست انجام دهید. توصیه پیتز این است: «از همدیگر مراقبت کنید... زمان کوتاهی برای استراحت داشته باشید... به قدر کافی بخوابید... از چیزهایی که انرژی شما را تحلیل خواهد برد و بدن‌تان را به مشقت می‌اندازد پرهیزید... [و بدانید که] فشار عاطفی زیادی تحمل خواهید کرد...»

«مراقبت از جسم مهم است... چرا که با آن می‌توان بر استرس روحی غلبه کرد».

۷. کلام آخر برای کسانی که همین الان در حال مقابله با بحران هستند



«این کار شجاعت می‌طلبد...»

این شجاعت و قوت‌قلب را از آدم‌های دور و برتان
و از معنایی که در زندگی در پی‌اش هستید بگیرید»
«به‌خاطر داشته باشید که این یک بحران انسانی است...»
آدم‌ها در دل این بحران هستند...
با نگرانی‌ها و ترس‌هایشان...

به این اضطراب رسیدگی کنید و ترس‌هایشان را بکاهید...»

«به‌خاطر داشته باشید که اطلاع‌رسانی خوب در بحران = اطلاعات + همدلی + امید است»

حال نوبت شماست که تأمل کنید؛ من بر روی صحبت‌های پیتر در مورد اطلاع‌رسانی تمرکز می‌کنم:
آیا ایده «نقشه پیام» را می‌فهمید؟

- آیا شما و تیم‌تان می‌توانید یک نقشه پیام تک صفحه‌ای بنویسید؟
- تفاوت بین محتوای اطلاع‌رسانی و رسانه آن چیست؟ شما در این لحظه از چه رسانه‌ای برای اطلاع‌رسانی استفاده می‌کنید؟
- کدام رسانه‌های ارتباطی اجتماعی از پایین به بالا در همین لحظه در اختیار شماست؟
- برای انتقال پیام‌ها چگونه می‌توانید این رسانه‌ها را بسیج کنید؟

منبع:

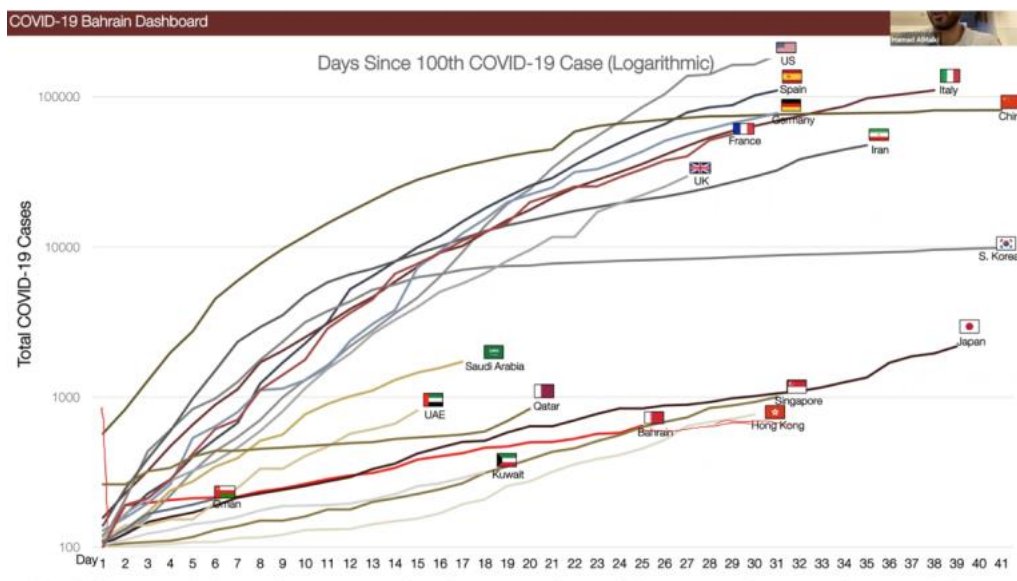
<https://buildingstatecapability.com/2020/04/08/public-leadership-through-crisis-14-lessons-on-crisis-communication-from-liberias-ebola-epidemic/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۵

بحران کووید ۱۹ در بحرین

مت اندروز^۱

حمد الملکی معاون اقتصاد ملی در وزارت مالیه و اقتصادی ملی بحرین است. او دانش آموخته فوق‌لیسانی اداره امور عمومی از مدرسه کندی دانشگاه هاروارد است. من در مصاحبه‌ای تصویری نظر او را (در تاریخ ۱۵ فروردین) در مورد مقابله بحرین با همه‌گیری کووید ۱۹ جو یا شدم. مورد بحرین جالب است، چون به نظر می‌رسد بحرین تا به امروز بهتر از سایر کشورها موفق به مدیریت بحران شده است (گواه آن شیب نسبتاً صاف نمودار است - خط قرمز در پایین نمودار که وضعیت را در ۱۴-۱۵ فروردین نشان می‌دهد).



بایستی اشاره کرد که بحرین جزیره‌ای در خاورمیانه با جمعیتی در حدود ۱.۵ تا ۲ میلیون نفر است. می‌توان گفت بحرین به اندازه فیلادلفیا یا دو برابر بوستون در ایالات متحده است. تقریباً هم‌اندازه یا بزرگتر از بسیاری کشورهای دیگر نیز است (از جمله لتونی، استونی، ترینیداد و توباگو، تیمور شرقی، قبرس، موریس، ایسلند و غیره).

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



این اشارات را بدین خاطر می‌کنم که مورد بحرین برای برخی جاها و سطوح دولتی بیشتر معنادار است (همان‌طور که تمامی موارد هستند).

این یادداشت به ترتیب به بخش‌های مختلف مصاحبه می‌پردازد، به طوری که خوانندگان (و شنوندگان) راحت‌تر بتوانند ایده‌های مطرح شده در این مصاحبه یک ساعت و نیمه را هضم کنند. همچون تمامی یادداشت‌های دیگر من متن را با پرسش‌هایی برای تأمل بیشتر خواننده به پایان خواهم رساند.

بخش ۱. شروع زودهنگام قوی، جامع و هماهنگ

بحرین سه هفته پیش از تجربه اولین مورد کووید ۱۹ برای بحران آماده می‌شد. آن‌ها رویدادها را در چین به دقت دنبال می‌کردند و می‌دانستند که رسیدن ویروس به سواحل بحرین هم دیر یا زود اتفاق می‌افتد. در نوزدهم بهمن یک اتاق نبرد ۲۴ ساعته ایجاد شد؛ این اتاق نبرد به هماهنگی گروهی کامل و متنوع از متخصصانی که بر سه حوزه کاری تمرکز داشتند اختصاص یافته بود. حوزه‌های پزشکی، اقتصادی و اجتماعی. تمرکز بر هر سه حوزه از ابتدا به این معنا بود که بحرین توانسته بود تعادلی میان هر سه دغدغه ایجاد کند.

جالب است که آن‌ها از همان اول رسانه‌ها را هم در اتاق نبرد گنجانده بودند. دلایل آن متعدد است: آن‌ها نمی‌خواستند پیام‌هایی متناقضی به مردم بدهند و می‌دانستند که از چالش‌های بحران ایجاد اعتماد و شفاف بودن است. همچنین می‌خواستند که پیام‌ها و اخبار به سرعت منتشر شود («اگر منتظر بمانید مردم ظن می‌برند که اشتباهاتی دارد رخ می‌دهد»). رسانه‌ها وسیله اطلاع‌رسانی پیوسته و سریع بودند. چنان‌که حمد اشاره می‌کند، نکته مهم این است که اجازه دهید مردم بفهمند با پیش رفتن بحران «چه چیزی در انتظارشان است».

از اولین اقدامات همچنین ایجاد یک اتاق نبرد در فرودگاه بود، با این فرض که احتمالاً ویروس از طریق فرودگاه وارد خواهد شد. این اتاق جنگ رویکردی بسیار منسجم نسبت به هماهنگی تمامی خدمات فرودگاه برای شناسایی و مدیریت ویروس در نقطه ورود بود. همان‌طور که حمد می‌گوید: «هماهنگی، هماهنگی و هماهنگی. این مهم‌ترین مسئله است».

بخش ۲. اقدامات سریع و چابک بعد از اولین مورد

بحرین اولین مورد کووید ۱۹ را پنجم اسفند ثبت کرد. آمادگی زودهنگام آن‌ها به این معنی بود که مورد اول توانست به سرعت شناسایی و به آن واکنش نشان داده شود. هماهنگی حوزه‌های کاری اجتماعی و پزشکی نیز به این معنا بود که دولت می‌توانست به سرعت اقداماتش را هماهنگ کند؛ اولین تدابیر فاصله‌گذاری اجتماعی اعلام شدند (از جمله تعطیلی مدارس) و کشور به سرعت توانایی بیمارستانی و تست‌گیری‌اش را گسترش داد.

رویکرد آن‌ها نسبت به ظرفیت‌سازی منتظر ماندن برای بیمارستان‌های عالی و ایجاد سازوکارهای تست‌گیری سیار نبود. در عوض آن‌ها به سرعت کار کردند تا آن‌چه «محصولات سریع عملی» خوانده می‌شود را محقق کنند،

تا از این طریق بتوان به سرعت دست به کار شد (به عنوان مثال، سازوکار تست‌گیری سیار آن‌ها یک اتوبوس کرایه‌ای، با پزشک، پرستار و سواب و تست بود). این نگرش «فقط کار را انجام بده» در میانه بحران بسیار ضروری است؛ موارد اساسی مورد نیازتان را شناسایی کنید و با آنچه در اختیار دارید آن‌ها را تهیه کنید (این نگرش مرا به یاد یکی از صحنه‌های مورد علاقه‌ام در فیلمی به اسم آپولو ۱۳ می‌اندازد. جایی که مهندسان مأمور شده‌اند مربعی بزرگ را در حفره‌ای کوچک (یک سیلندر کوچک) و با استفاده از مواد ظاهراً بی‌مصرف جا دهند). این صحنه را ببینید (ببخشید که از داستان بحرین دور می‌شویم).

برگردیم به داستان بحرین، جایی که به گفته حمد ایده‌ها شکل گرفته، مجوز یافته و به سرعت عملیاتی می‌شدند. مواردی مثل بیمارستان‌های موقت، تست‌گیری سیار، راه‌اندازی وبسایت و غیره. به توضیح حمد درباره این‌ها در منبع اصلی گوش کنید. در آنجا ویدیویی می‌بینید از یک بخش مراقبت‌های ویژه موقت که دولت بحرین در یک پارکینگ راه‌اندازی کرده است.

بخش ۳. تدابیر فاصله‌گذاری اجتماعی مبتنی بر تصمیمات «دسته‌جمعی» و «واقعیت‌محور» بودند

در بخش سوم مصاحبه حمد گام‌های اولیه دولت برای لغو رویدادها (همچون مسابقات اتومبیل‌رانی فرمول ۱) و تشدید سازوکارهای مقابله و فاصله‌گذاری اجتماعی را برمی‌شمرد. او اشاره می‌کند که تصمیمات جامع و عملیاتی، یا «دسته‌جمعی» و «مبتنی بر شواهد و داده‌ها» درباره شیوع و ویروس بودند. جلسات هفته‌ای دو بار مدیران کشوری، محل بحث و گفتگو و ارائه تحلیل بود.

تدابیر اجتماعی همچنین شامل ابداع راه‌هایی برای برگرداندن شهروندان بحرینی به کشور و بسیج بود داوطلبان (شهروندان داوطلب می‌توانستند به این فرایند کمک کنند). حمد اشاره می‌کند «همه می‌خواستند کمک کنند... تا به حال چنین چیزی را در زندگی ندیده بودم».

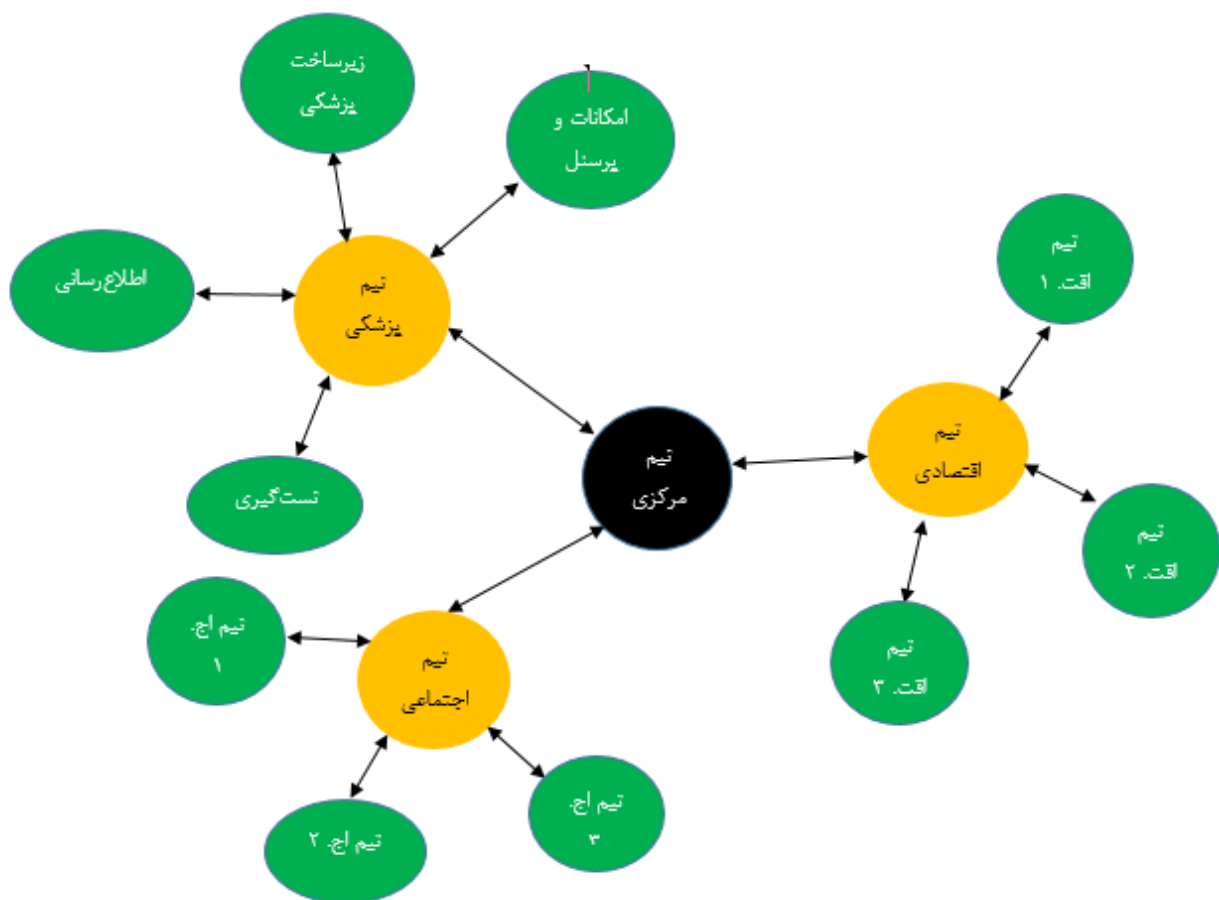
بخش ۴. اقدامات اجتماعی و اقتصادی از همان ابتدا هماهنگ شده بودند

«این استراتژی هماهنگ» به دولت اجازه داد تا از همان لحظه‌ای که دستور به تعطیلی کسب‌وکارها دادند، تدابیر اقتصادی‌شان را نیز ارائه کنند. این مسئله باعث شد که با تعطیلی کسب‌وکارها، نگرانی شهروندان نسبت به هزینه‌های اقتصادی فاصله‌گذاری اجتماعی کاهش یابد. این قضیه بدین خاطر ممکن شد که ایده‌های سیاستی در حوزه‌های مختلف چند هفته‌ای بود که چکش‌کاری می‌شد.

سایر تدابیر اجتماعی نیز جماعت‌های مذهبی را متأثر می‌ساخت. در این مورد رهبران دینی پیشگام شدند و ابتکار عمل پشتیبانی از این تدابیر را در دست گرفته و حتی خود پیشنهاد به تغییر رویه در تناسب با وضعیت را دادند. در این مرحله، میزان جامعه‌پذیری و سهم جامعه در مقابله با بحران بالا بود.

بخش ۵. ساماندهی کارها در حوزه‌های مختلف و ملاحظه دقیق داده‌ها

اقدامات هماهنگ بحرین نتیجه حجم زیادی از کارهایی بود که همزمان در حوزه‌های مختلف انجام می‌شد. حوزه‌های پزشکی، اقتصادی و اجتماعی. ۴ حوزه خرد پزشکی به گفته حمد عبارت بودند از: آزمایش‌گیری، اطلاع‌رسانی، زیرساخت‌های درمانی، امکانات و پرسنل. توجه کنید که این ایده حوزه‌ها و حوزه‌های فرعی چقدر به ساختار سازمانی دانه برفی که در یادداشت‌های قبل مورد بحث قرار گرفته است شباهت دارد. تصویر خود من از این ساختار مطابق شکل زیر است: ایده اصلی تزریق تمام انرژی ممکن به داخل سیستم و در قالب ساختار منعطف، سریع و هموار (همراه با فرایندهای تصمیم‌گیری و هماهنگی آشکار) است.



بخشی که حمد در مورد فعالیت‌های حوزه فرعی اطلاع‌رسانی در حوزه پزشکی صحبت می‌کرد برای من از جالب‌ترین بخش‌ها بود. به‌طور مشخص، این تیم بر ارتباطات و اطلاع‌رسانی دو سویه تأکید داشت. دولت هم اطلاعات را به اشتراک می‌گذاشت و هم آن را کسب می‌کرد. بخش «گوش دادن» استراتژی ارتباطی آن‌ها برای استراتژی کلی‌شان به‌طور خاص اهمیت داشت: آن‌ها می‌خواستند که شهروندان از پایین به بالا در مورد

فرایند سیاستی اطلاعات در اختیار آن‌ها قرار دهند؛ همان‌گونه که سیاست‌ها بایستی بر عموم مردم اثر می‌گذاشتند.

همچنین شیوه‌های مختلف آن‌ها برای گردآوری اطلاعات برای من جالب بود: خطوط تماس، اپلیکیشن‌ها، اطلاعات مچ‌بندهای هوشمند و غیره. می‌بینیم که مقام‌های بحرینی نیز همچون لیبرایی‌ها در پی اطلاعات بلادرنگ در مورد این ویروس و واکنش مردم نسبت به آن بودند. در یک بحران، اطلاعات حیاتی است (چرا که شما در حین عمل کردن، نسبت به تهدیدی که با آن روبه‌روید اشراف می‌یابید). حمد اشاره می‌کند که استراتژی ارتباطی کلید آماده‌سازی «برای فاز بعدی» است. «ما همواره تلاش می‌کنیم که برای فاز بعدی آماده باشیم».

حمد همین‌طور توضیح داد که آن‌ها بر روی کدام شاخص‌ها تمرکز دارند (و گزارش‌شان می‌دهند): تعداد موارد مبتلا، تعداد فوتی‌ها و تعداد سرانه آزمایش‌ها. بحرین تا این لحظه از هر ۴۶ نفر، یک نفر را آزمایش کرده است (۳۴۸۶۰ تست برای ۱.۶ میلیون نفر جمعیت) که از بسیاری کشورها بهتر است (در همان زمان در ایالات متحده ۱ به ازای ۲۷۳ نفر، در بریتانیا ۱ به ازای ۴۰۴ نفر، در کره جنوبی ۱ به ازای ۱۰۴ نفر و در آلمان ۱ در ازای ۹۰ نفر بود).

حمد در مورد «داشبوردی» صحبت می‌کند که تصمیم‌گیرندگان برای زیرنظر داشتن داده‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند. این داشبورد به آن‌ها کمک می‌کند که ببینند چگونه به مسائل رسیدگی می‌شود و از این طریق به صورت بلافاصله یاد بگیرند.

بخش ۶. داده‌ها، آگاهی و یادگیری

حمد در بخش ۶ مصاحبه هم‌چنان در مورد اهمیت داده‌ها و داشبورد بحث می‌کند. به‌طور مشخص او اشاره می‌کند که چقدر مهم است هر مورد ردیابی شود و اطلاعات حاصل، به عموم مردم اطلاع‌رسانی شده و در مورد این ویروس اطلاعات کسب کنیم. فرایند گردآوری داده «بخشی از شفافیت و کسب اطمینان نسبت به آگاهی مردم» است. در مورد شیب منحنی مبتلایان به کووید ۱۹ در بحرین، حمد اشاره می‌کند که آن‌ها دائماً داده‌های مربوط به کشورهایی را که در زمینه انتقال ویروس از آن‌ها جلوتر هستند، بررسی می‌کنند: «آن‌ها دارند چه می‌کنند؟ سعی می‌کنیم از این کشورها یاد بگیریم و این دانش را با شرایط خودمان تطبیق دهیم».

بخش ۷. یک داشبورد ساده امکانات برای رسیدگی به نیازها

حمد سپس داشبور امکاناتی را نشان می‌دهد که بحرین برای مدیریت نیازش به منابع مورد استفاده قرار داده است. اقلام مصرفی بسیاری در این بحران مورد نیاز است و اغلب کشورها (مانند بحرین) از ابتدا این اقلام مصرفی را در اختیار نداشتند. در این مورد آن‌ها بدین ترتیب عمل کردند: شناسایی اقلام مورد نیاز، مشخص کردن ارتباط این نیازها با خود مسئله (آن‌ها نیاز به این اقلام را در قالب تعداد روز یا بیماران قابل پوشش بیان می‌کنند) و ارائه این اطلاعات به تصمیم‌گیران.



حمد همین طور راه‌های مختلفی را توضیح می‌دهد که آن‌ها برای حل کمبود دستگاه تنفس مصنوعی به کار گرفته‌اند: تلاش برای تهیه آن‌ها از خارج، تلاش برای تغییر کاربری سایر ابزارها، تلاش برای ایجاد جایگزین‌های قابل ساخت در منزل و غیره. ما این نوع اقدامات را «بسط فضای طراحی» می‌نامیم (جستجوی ایده در حوزه‌های مختلف و خلاقیت).

یکی از صحبت‌های اصلی حمد این بود: «شما باید آماده باشید... باید برای بدبینانه‌ترین سناریو آماده باشید... ما داریم در این راستا کار می‌کنیم».

بخش ۸. استراتژی تعطیلی و بازگشایی، همراه با نظارت در روند مقابله با بحران

حمد استراتژی تعطیلی و بازگشایی کشور را توضیح می‌دهد. آن‌ها در بازه‌های دو هفته‌ای کار می‌کنند. مغازه‌ها دو هفته تعطیل می‌شوند. دو هفته مجدداً باز می‌شوند و به همین ترتیب. آن‌ها با این هدف این کار را انجام می‌دهند که اقتصاد کشور (به‌ویژه کسب‌وکارهای کوچک و متوسط) تعطیل نشود و بتوانند تأثیرات فاصله‌گذاری اجتماعی را هم ارزیابی کنند. همان‌طور که حمد می‌گوید، این استراتژی همزمان درمانی، اقتصادی و اجتماعی است (و نه تنها یکی از این موارد).

این کشور الآن در میانه فاز تعطیلی است و بر روی ردیابی تماس‌ها، تست‌گیری تصادفی و پایش وضعیت متمرکز است. آن‌ها دوباره بازگشایی خواهند داشت اما امیدوار هستند که مردم خود همچنان تدابیر خودمراقبتی را به عمل بیاورند. در فاز بازگشایی آن‌ها به پایش ادامه خواهند داد. «ما در تلاش هستیم که به مرحله تعطیلی کامل نرسیم».

یکی از راه‌ها این است که بررسی کنید هر عنصر این استراتژی چگونه عمل می‌کند. در این معنا بحرین به گردآوری اطلاعات و شواهد برای یادگیری ادامه می‌دهد. این در مورد همه استراتژی‌ها در شرایط بحرانی ضروری است (از آنجایی که همه استراتژی‌ها جدید هستند، بررسی نحوه اثرگذاری آن‌ها بسیار مهم است).

«ما در حین کار یاد می‌گیریم، ما نوآوری داریم... خودمان را تطبیق می‌دهیم... تمامی این گام‌ها پس از بحث‌های فراوان برداشته شده‌اند... و این تصمیمات در حین مقابله با بحران گرفته می‌شوند... باید مطمئن شوید که پیامدهای این تصمیمات و مخاطرات آن‌ها را شناسایی و از شان اجتناب می‌کنید...» «ما بسیار خوش‌شانسیم که کشورهایی را داریم که از ما جلوتر هستند... ما به سیاست‌هایشان نگاه می‌کنیم و آن‌ها را با آن‌چه در کشورمان می‌تواند راهگشا باشد تطبیق می‌دهیم».

بخش ۹. بسیج از داخل؛ مردم و فرایندها

از حمد پرسیدم که آن‌ها مردم را برای این کار جدید چطور بسیج و سازمان‌دهی کردند. پاسخ‌های او بسیار عمل‌گرایانه بود (آن‌ها به این موضوع زیاد از حد فکر نکرده بودند اما مردم را از داخل بسیج کرده و به همان شیوه مورد نیازشان تطبیق داده بودند): «ما بخش‌ها را شناسایی کردیم... و از آن‌ها خواستیم که بهترین افرادشان را برای کار در شیفت‌های ۲۰ ساعته معرفی کنند... و ما به سرعت به آن‌ها اطلاع دادیم



و به آن‌ها آموزش دادیم... و بعضی‌ها را هم مرخص کردیم و دیگران را جایگزین‌شان کردیم». آن‌ها همین‌طور از برنامه‌های موجودی بهره بردند که در آن کارکنان دولتی از بخش‌های مختلف دولت برای دوره چند ماهه دور هم جمع می‌شوند تا بتوانند به شکل چند حوزه‌ای بر روی حل مسائل تمرکز کنند. این افراد عادت به کار کردن به همان شیوه‌ای دارند که برای مقابله با بحران لازم است (کار ۲۴ ساعته در قالب تیم‌های کوچک).

گذشته‌ازاین، آن‌ها اختیارات این افراد در کار را نیز تغییر دادند. یک «صفحه زنده کارکرد» برای تمامی تیم‌های کوچک ایجاد شد. این صفحه کارکرد به اشتراک گذاشته و نظارت می‌شد، «تا مطمئن شویم که هر کس بر روی چیزی کار می‌کند که در کار کردن بر روی آن بیشترین توانایی را دارد». و مطمئن می‌شدیم که همه چیز هماهنگ شده است (بسیار شبیه یک ساختار دانه برفی که در بالا بحث شد). «همه از طریق این صفحه کارکرد با هم گفتگو می‌کنند... هر روز برای بررسی صفحه کارکرد تماس می‌گیریم... ما از چیزهایی مثل واتساپ برای تماس گرفتن استفاده می‌کنیم... این یعنی کار کردن با چیزی که در اختیار دارید... با سازمان‌دهی حداقلی، لیست وظایف حداقلی».

توجه کنید که در این ساختار چقدر اختیار و مسئولیت به افراد در تیم‌ها داده می‌شود: «بخش ارتباط بسیار مهم است... همه [در تمامی سطوح] آن‌چه انجام داده و می‌دانند را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و بعد به سراغ کاری که باید انجام دهند می‌روند». پادشاه سه بار در هفته مداخله می‌کند. سؤال‌های مهم می‌پرسد و سپس تیم‌ها را وامی‌گذارد تا کارها را انجام دهند و عملیات روزانه را مدیریت کنند. حمد همچنین اشاره می‌کند که پیوندهای مهمی بین همه در این سیستم از رأس تا ذیل برقرار است. خلاصه‌من: «همه بسیار بیش از هر زمان دیگری کار می‌کنند، اطلاعات نیز در سلسله‌مراتبی هموار به جریان می‌افتد». پاسخ حمد نیز صحبت من را تأیید می‌کند و اشاره می‌کند که تصمیمات در کل سیستم گرفته می‌شود (پزشکان تصمیمات مورد نیاز خود را می‌گیرند، اقتصاددانان به همین ترتیب و غیره). و این تصمیمات هماهنگ می‌شوند. من به این ترتیب بازنویسی می‌کنم: «تصمیم‌گیری [در جایی که باید تصمیم گرفت] مهم است چرا که شما در یک نبرد هستید... هر ثانیه‌اش مهم است».

بخش ۱۰. توصیه در مورد مراقبت از خود خواب.

این شرایط بسیار استرس‌آور و به شدت دشوار است. باید گروهی داشته باشید که بتوانید به سراغ‌شان بروید و درد دل کنید. «همه این را تجربه می‌کنند».

تا جایی که می‌توانید منظم باشید. باید کارهای زیادی را همزمان انجام دهید و کارهایی خواهید کرد که مشابه روال عادی کارهای شما نیستند. حتماً یک لیست وظایف تهیه کنید و هر کدام را که انجام دادید علامت بزنید. تا آن جایی که روبه‌جلو حرکت می‌کنید، در جایگاه خوبی هستید. مسئولیت واگذار کنید. اطلاعات مربوط به وظایف هرکس و این‌که چه زمان چه چیزی مورد نیاز است را ثبت کنید.



با خانواده و افراد نزدیکتان در تماس باشید. این چالش بزرگی است. به ویژه مسئله‌ای که سلامت عمومی را تأمین می‌کند. فاصله‌تان را حفظ کنید اما درارتباط بمانید.
خوب بخورید و ورزش کنید.

حال نوبت شماست که تأمل کنید؛ من بر روی صحبت‌های حمد درباره اقدامات بحرین برای مقابله با بحران کووید ۱۹ تمرکز می‌کنم. من بر روی تأکید ضمنی او بر یادگیری در حین پیشرفت کار، سازمان‌دهی منعطف، (نسبتاً) هموار و سریع اقدامات آن‌ها تمرکز می‌کنم:
شما در مورد دست‌به‌کار شدن سریع مقامات بحرینی و ایجاد ابتدایی‌ترین ظرفیت و سپس بهبود آن چه فکر می‌کنید؟

- شما در مقابله‌تان با بحران بر روی ساخت چه ظرفیت‌هایی تمرکز دارید؟
- لیستی از عناصر اولیه این ظرفیت‌ها درست کنید (مانند تست‌گیری سیار یا واحد گردآوری اطلاعات)؟
- چگونه با آن‌چه در اختیار دارید می‌توانید این موارد مبنایی را به‌سرعت ایجاد کنید؟
- به‌نظر شما چرا استراتژی بحرین بر ایجاد و استفاده از اطلاعات، داده و تحلیل - که با ابزارها و ساختارهای موجود، گردآوری و پردازش می‌شوند - تأکید دارد؟
- اقدامات شما در مقابله با بحران چگونه می‌تواند از گردآوری اطلاعات و تحلیل بهره‌بردار؟ مثال‌هایی بزنید از داده‌هایی که می‌تواند به شما در تصمیم‌گیری بهتر یا نظارت بر نحوه اثرگذاری تصمیم‌هایتان کمک کند؟

حمد نوعی ساختار سامان‌دهی را توصیف می‌کند که در آن همزمان چند حوزه مختلف کاری در جریان است و به افراد بسیاری اختیار عمل کردن می‌دهد.

- به‌نظر شما کدام ایده‌ها برای استخدام افراد می‌تواند این ساختار را عملیاتی کند؟
- به‌نظر شما کدام ایده‌ها برای سامان‌دهی کار می‌تواند این ساختار را عملیاتی کند؟
- به‌نظر شما کدام مجموعه‌های گردش اطلاعات می‌تواند این ساختار را عملیاتی کند؟
- به‌نظر شما کدام ساختار واگذاری مسئولیت می‌تواند این ساختار را عملیاتی کند؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/09/public-leadership-through-crisis-15-the-covid-19-crisis-in-bahrain/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۶

توانمندسازی کار و یادگیری در وضعیت آشوب‌ناک

مت اندروز^۱

در چند یادداشت اخیر درس‌های آموخته از بحران سال ۲۰۱۴ ابولا در لیبیا و بحران کنونی کووید - ۱۹ در بحرین ارائه شده‌اند. من این درس‌ها را در این مقطع ارائه می‌کنم، چون روایت‌هایی هستند عملی از اهمیت انطباق منعطف، هموار و سریع ساختارهای سازمان‌دهی در مواجهه با بحران. خوانندگان همیشگی می‌دانند که من به مدل «دانه برفی» چنین ساختاری علاقه‌مند هستم (در این ساختار تیم‌های مختلف حول یک تیم هسته‌ای هماهنگ‌کننده قرار می‌گیرند). جزئیات بیشتری در مورد جنبه‌های مختلف این ساختارها در عمل در یادداشت‌های بعدی ارائه خواهم داد. از جمله موضوعاتی که به آن‌ها خواهم پرداخت: رابطه رهبری سیاسی با دانه برف، شکل تیم‌های هسته‌ای، نوع اطلاعاتی که گردش آن در کل این ساختار می‌تواند مفید باشد، نحوه شناسایی تیم‌های اقماری و چگونگی سازمان‌دهی کار.

اما در این یادداشت و یادداشت بعدی می‌خواهم ایده کلی‌تری را به اشتراک بگذارم درباره این که چرا ساختارهای منعطف، هموار و سریع در میانه بحران ضروری هستند و ایده‌هایی مطرح کنم درباره این که رهبران (یا ناظرین دارای اختیار) در چنین سیستمی نقش خود را چه باید بدانند و چگونه باید دغدغه‌های سازمان در مورد ارزش عمومی را در شرایط بحرانی حل کنند.

پیش از صحبت در مورد این ایده‌ها مایلم [مارک مور](#) را به خوانندگان معرفی کنم. استاد مدرسه کندی دانشگاه هاروارد که کارهایش در مورد مدیریت عمومی فوق‌العاده است. کار او بر روی ارزش عمومی تأثیر قابل توجهی بر روی آموزش و پژوهش سیاست‌گذاری عمومی در سراسر جهان داشته است. من با او مصاحبه‌ای تصویری داشته‌ام. من این مصاحبه را دو بخش کرده‌ام. (بخش اول در این یادداشت و بخش بعدی در یادداشت بعدی ارائه می‌شود). این بخش از یادداشت صحبت‌های مارک درباره اهمیت کار بسیج رهبران و یادگیری در حین بحران است، حتی اگر شرایط کنونی آشوب‌ناک بنظر رسد. ویدیوی آن در زیر آمده است؛ نظرات من در ادامه می‌آید و در پایان مثل همیشه پرسش‌هایی برای تأمل بیشتر شما مطرح می‌شود.

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



من در ابتدای بحث نظر مارک درباره نحوه سازمان‌دهی در وضعیت آشفته (شرایطی که بحران بر ما تحمیل می‌کند) را جویا شدم؛ از او در مورد چالش پیش‌روی رهبران برای هماهنگی انعطاف‌پذیر پرسیدم. مارک برای پاسخ به این پرسش، به دشواری‌هایی اشاره کرد که در بحران با آن مواجه هستیم: منابع بیش از ظرفیت‌شان تحت تأثیر قرار گرفته‌اند و در جای درست‌شان نیستند، شکاف‌هایی وجود دارد، [من اضافه می‌کنم که] افراد با تهدیدی مستقیم مواجه هستند و نمی‌دانند باید چکار کنند.

مارک با توجه به این چشم‌انداز، اشاره می‌کند: «این ایده که ما می‌توانیم با استفاده از برنامه‌ریزی و کنترل از این بحران خلاص شویم، صحیح نیست». ساختارهای سازمانی موجود - و کنترلی که در این ساختارها میسر است - برای شرایط بحرانی ایجاد نشده‌اند و در این بحران تحت فشار شدیدی هستند و اجازه یادگیری چیزهایی که برای فائق آمدن بر بحران لازم است را نمی‌دهند.

به نظر مارک با این حال در دوره‌های بحران شما از یک دارایی غیرمعمول برخوردار هستید: «فوریت و ضرورت در انجام کار». او اشاره می‌کند که «در دوره‌های بحرانی نمی‌توانید وظایف‌تان را فراموش کنید [چیزی که در مورد برخی سازمان‌ها اتفاق می‌افتاد]... «وظایف‌تان دائم به شما زل زده‌اند».

مارک توضیح می‌دهد که هدف رهبری در دوره‌های بحرانی اهرم قرار دادن این فوریت و ضرورت و ارتقای یادگیری از طریق اقدامات خلاقانه برای «افرادتان» است. «آیا می‌توانید به افراد برای شروع اقدامات و صرفاً گزارش دهی اقدامات‌شان به شما، اتکا کنید؟ به شکلی که اطلاعات را بتوان مستند ساخت تا شما - به‌عنوان یک سازمان - بتوانید یاد بگیرید؟»

بر مبنای چنین نگرشی، کار رهبری سازمان («در رأس» یا «مرکزیت») کنترل کردن نیست، بلکه پر کردن شکاف‌ها به بهترین شکل، شناسایی منابعی که در جاهای اشتباه صرف می‌شوند و دست‌آخر سد نکردن راه کسانی است که بر اساس فوریت وظایف مشغول به کار هستند. همان‌طور که مارک می‌گوید: «در کاری که دیگران انجام می‌دهند وقفه نیندازید».

مارک به یاد می‌آورد که چطور وقتی پدرش لانه مورچه‌ای را خراب کرد، مورچه‌ها با سرعت به جهات مختلف حرکت می‌کردند. او با خودش فکر کرده بود که «قدری هماهنگی می‌تواند به این مورچه‌ها کمک کند». چند دقیقه بعد مشاهده کرده بود که مورچه‌ها ساختار دیگری به خود گرفتند. «کار مورچه‌ها ظاهراً بی حساب و کتاب بود اما به نظر کارآیی داشت».

درسی که مارک از بیان این خاطره به ما می‌دهد این است که گاهی اوقات - و اغلب زمانی که با ابهامات ناشی از بحران‌ها روبه‌رو می‌شوید - آشفتگی ظاهری وسیع و فوریت اقدامات چیزی است که نیاز دارید. «در ایجاد هماهنگی بایستی بکوشید بسیج غیرمتمرکز انرژی را از میان نبرید». کاری که «ناظرین» یا «رهبران» بایستی انجام دهند این است که اقدامات وسیع را تشویق کنند و اطلاعات را در میان بازیگران مختلف به گردش در آورند، مانع اقدامات نشوند اما آن‌ها را هماهنگ کنند. مارک اشاره می‌کند که رهبران و ناظرین علاوه بر مجوزدهی به

اقدامات و تشویق به گردش اطلاعات بایستی «بر وضعیت مسئله نظارت کنند تا بتوانند این حس که وضعیت اضطراری است و نیز انگیزه افراد را حفظ کنند». بنابراین کسانی که در «مرکزیت» هستند بایستی در مورد وضعیت مسئله از حیث راهبرد کلی، بیشترین اطلاعات را در اختیار داشته باشند (و نیز اطلاع‌رسانی کنند)... این افراد را قادر به اقدامات خلاقانه خواهد کرد. به نظر من به این شکل رهبر به نوعی خدمت‌گزار کل سیستم می‌شود. مارک با این نظر موافق است: «در این صورت آن‌ها نه مشغول فرماندهی سیستم، که توانمندسازی آن خواهند بود».

مارک توصیه می‌کند که قدری بی‌نظمی در رهبری بحران را روا بدانیم. در عوض بر روی بهبود «وضعیت مسئله» تمرکز کنیم؛ به این شکل که به افراد درون تیم یا گروه‌تان (که باید کار کنند) نشان بدهید که کار در چه مرحله‌ای است و به افراد بیرونی نشان دهید که دارید به شکل مؤثری کار می‌کنید، پیشرفت می‌کنید و به سمت حصول نتیجه حرکت می‌کنید.

به مثال‌های یادداشت‌های قبل فکر کنید:

تولبرت نینسوا توضیح داد که تیم‌های تخصصی متعدد حول تیم اصلی لیبرایی آن‌ها فعالیت می‌کردند و بر روی حل مسئله (شیوع ابولا) متمرکز بودند. تیم مرکزی نینسوا استراتژی کلی را تعیین می‌کرد (از جمله نقاط قانونی هر حوزه تخصصی)، مسئولیت‌های بدوی را به تیم‌ها واگذار می‌کرد و همه را وامی‌داشت که بر روی داده‌های مربوط به «وضعیت مسئله» تمرکز کنند. اما تیم تولبرت اختیار و فضای زیادی به تیم‌های تخصصی می‌داد؛ آن‌ها در تعامل مرتب بودند و این باعث می‌شد که اطلاعات بین تیم مرکزی و تیم‌های تخصصی در گردش باشد. به این شکل تاکتیک‌ها و اقدامات از خلال کار شکل می‌گرفتند و تعیین می‌شدند و نه با یک برنامه کلی و اصلی. این نمونه‌ای از بسیج غیرمتمرکز انرژی است.

یا نمونه بحرین و تشکیل یک اتاق نبرد برای مقابله با بحران کووید-۱۹. این اتاق نبرد بازیگران سه حوزه مختلف کاری را در کنار یکدیگر قرار داده بود. عضویت بازیگران مختلف در این تیم‌ها بدین خاطر بود که آن‌ها ساعات طولانی در کنار یکدیگر کار می‌کردند و چیزهایی را در تیم‌هایشان امتحان می‌کردند. تیم مرکزی روزانه و با استفاده از «یک صفحه زنده کارکرد» مسئولیت‌ها را به افراد محول می‌کند. آن‌ها به شکل روزانه گزارش‌دهی دارند و اطلاعات به اشتراک می‌گذارند تا بتوانند در سطح سازمانی یادگیری داشته باشند و وظایف جدید به عهده بگیرند. همان‌طور که حمد الملکی می‌گوید: «همه [در تمامی سطوح] آن‌چه انجام داده و می‌دانند را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و بعد به سراغ کاری که باید انجام دهند می‌روند همه [در تمامی سطوح] آن‌چه انجام داده و می‌دانند را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و بعد به سراغ کاری که باید انجام دهند می‌روند»

رهبران یا ناظرین در جملات زیر می‌توانند نقشی را بیابند که براساس این خط فکری بایستی ایفا کنند [بازنویسی از صحبت‌های مارک]:

«الآن وقت این نیست که من بر شما (یعنی زبردستان) ریاست کنم، الآن وقت کار کردن همگی ما با هم و در جهت حل مسئله است. بنابراین به عنوان یک مقام مسئول، مسئولیت گفتن «مسئله این است که...»، ارزیابی دقیق آن مسئله و ارائه رویکردی کلی برای حل آن را می‌پذیرم. اما ای تنها ده درصد از کارهای لازم برای حصول نتیجه است. باقی این کارها را باید شما (یعنی زبردستان) به انجام برسانید. بروید و انجام‌شان دهید.»

مارک این بخش از مصاحبه را با اشاره به این نکته به پایان می‌رساند که افراد بایستی پیوندی عاطفی با اهداف سازمانی‌شان داشته باشند. بخش زیادی از کارها جزئی هستند و حصول نتیجه با انباشت این کارهای جزئی بر روی هم اتفاق خواهد افتاد. رهبر بایستی بتواند پیوند بین این اهداف کلان و انتزاعی و کارهای خرد و روزمره را برای زبردستان‌اش مشخص کند.

به نظر مارک این یعنی «استفاده هنرمندانه از اقتدار»؛ بسیج کردن افراد و نه تنها هدایت و نظارت آن‌ها. امیدوارم که ببینید این خط فکری چقدر به سایر یادداشت‌ها مربوط می‌شوند، از جمله اولین یادداشت که در آن نانسی کوهن «بهترین تعریف رهبری» از نظر خود را شرح داد: «رهبران واقعی کسانی هستند که به ما کمک می‌کنند بر محدودیت‌های ناشی از کاهلی، خودخواهی، ترس و ضعف‌مان فردی مان غلبه کنیم و باعث شوند کارهای بهتر و دشوارتری را انجام دهیم که به‌تنهایی از عهده‌اش بر نمی‌آمدیم.»

حال نوبت شماست که تأمل کنید:

آیا با مارک موافق هستید که بحران‌ها حسی فوریتی ایجاد می‌کنند که به ما کمک می‌کند افراد را برای کار بیشتر بسیج کنیم («که به ما کمک کنند بر محدودیت‌های ناشی از کاهلی، خودخواهی، ترس و ضعف‌مان فردی مان غلبه کنیم و باعث شوند کارهای بهتر و دشوارتری را انجام دهیم که به‌تنهایی از عهده‌اش بر نمی‌آمدیم.»)؟

- آیا مثالی از شرایط اضطراری در بستر بحرانی که با آن مواجهید سراغ دارید؟
- رهبران چگونه این وضعیت اضطرار را اهرم قرار می‌دهند؟

مارک استدلال می‌کند که بایستی از سازوکارهای فرماندهی و کنترل فراروی کرد تا بتوان احساس فوریت را اهرم قرار داده و کار غیرمتمرکز و وسیع توسط عده زیادی را سازمان داد. به شکلی که همه مشتاق باشند چیزهای جدید امتحان کنند، یاد بگیرند، به اشتراک بگذارند و سیستم را رو به جلو هل دهند.

- نظر شما درباره ایده «بسیج کار غیرمتمرکز گسترده» چیست؟ (مزایا و مخاطرات چنین کاری به نظر شما چیست؟)

• به نظر شما آیا ساختارهای موجود در بستر کاری شما، توان مطابقت با این نوع بسیج کار در مقیاس وسیع را دارد؟ دلایل پاسخ مثبت یا منفی شما به این سؤال چیست؟



- به نظر شما برای بسیج چنین کاری چه باید کرد (به این موضوع از حیث موارد زیر بیندیشید: به کار گرفتن افراد در یک فرایند [جدید]، شناسایی یک هدف، سازمان‌دهی تیمی، نظم بخشیدن به مسئولیت‌ها، ایجاد ساختارهایی برای گزارش‌دهی فوری)

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/13/public-leadership-through-crisis-16-empowering-work-and-learning-even-if-things-seem-chaotic/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۷

اقدامات شما در مقابله با بحران و ارزش عمومی

مت اندروز^۱

این یادداشت بخش دوم مصاحبه من با مارک مور است. پرسش آن این است که دولت‌ها باید در شرایط بحرانی چگونه به مسئله ارزش عمومی بپردازند - و به‌ویژه تناقضات احتمالی در ارزش عمومی که ناشی از انتخاب اقدامات متفاوت در مقابله با بحران است. به‌عنوان مثال،

- دستورات مربوط به ماندن در خانه می‌تواند سلامت عمومی را بهبود بخشد (یک ارزش عمومی) اما آیا این به هزینه [از دست رفتن] رفاه اقتصادی (یک ارزش عمومی دیگر) است؟
 - ردیابی دقیق تماس‌ها می‌تواند سلامت عمومی را بهبود بخشد (یک ارزش عمومی) و به کشورها کمک کند به حالت عادی برگردند و نیز رفاه اقتصاد بهبود یابد (یک ارزش عمومی دیگر) اما آیا این به هزینه [پایمال شدن] حقوق افراد در صیانت از حریم خصوصی (یک ارزش عمومی دیگر) محقق می‌شود؟
- این تناقض‌ها بسیار اهمیت دارند، چراکه اقدامات سازمان‌یافته دولت‌ها همواره بر ارزش عمومی اثر می‌گذارد؛ به‌واسطه این اقدامات برخی ارزش‌ها ایجاد و تشویق و برخی دیگر تضعیف می‌شوند. با توجه به این که در دوره‌های بحران اقدامات سریع و آزمایشی هستند، این تأثیرات بر ارزش‌ها ممکن است غیرمنتظره و برنامه‌ریزی نشده باشند. چگونه می‌توان چنین اثراتی را مدیریت کرد؟ همچون یادداشت‌های قبلی ابتدا ویدیوی مارک می‌آید و سپس ایده‌ها و پرسش‌هایی برای تأمل بیشتر شما مطرح خواهد شد.
- مارک برای پاسخ به سؤالات من، ابتدا مفاهیمی پایه‌ای از کارهایش بر روی ارزش عمومی را پیش می‌کشد تا نشان دهد که این موضوع چقدر می‌تواند پیچیده باشد و فکر کردن در مورد پیامدهایی که اقدامات یک دولت از حیث ارزش عمومی خواهد داشت، چقدر دشوار است (به‌ویژه در دوره‌های بحرانی).

او با این ایده شروع می‌کند که یک تابع اهداف اجتماعی وجود دارد که می‌تواند ارزش‌هایی را که دولت‌ها بایستی بهینه‌کنند تعریف کند. اما او اشاره می‌کند که گروه‌های مختلف ایده‌های مختلفی درباره ارزش‌هایی که بایستی در این تابع بهینه شود دارند. به‌عنوان مثال مقامات مسئول در زمینه سلامت عمومی احتمالاً بخواهند بر روی ارزش‌های عمومی مربوط به بهداشت متمرکز شوند (تمرکز روی کاهش نرخ مرگ‌ومیر همه‌گیری). در مقابل ممکن

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



است اقتصاددانان ایده‌ای اقتصادی درباره ارزش عمومی داشته باشند (جایی که هدف محدود کردن تأثیرات اقتصادی همه‌گیری است).

مارک در این جا مکث می‌کند و تأیید می‌کند که این کار دولت را بسیار سخت می‌کند: «بنابراین حال ما دو هدف بزرگ داریم... که تصمیم‌گیری درباره اقدامات مقابله‌ای را پیچیده می‌کند... چراکه باید برای رسیدن به دو هدف کار کنیم... و ممکن است بعضی چیزها فدای دیگر چیزها شود...»

مارک هشدار می‌دهد که نباید وقت زیادی صرف سبک‌وسنگین کردن دو هدف کرد یا تلاش کرد تعادلی بی‌نقص بین این دو هدف ایجاد کرد، چراکه «ما دقیقاً نمی‌دانیم چه چیزی را به‌خاطر چه چیز دیگری فدا می‌کنیم». به‌نظر او ما در عوض باید بدانیم که «تمامی این اهداف مهم هستند... و ما باید بکوشیم تمامی این اهداف را به بهترین شکل محقق کنیم» و باید در همه زمان‌ها به‌خاطر داشته باشیم که بایستی به جنبه‌های مختلف ارزش‌ها توجه کنیم: «اگر هر دوی این اهداف را در ذهن داشته باشیم، عملکرد بهتری خواهیم داشت».

اولین ایده پیشنهادی مارک برای مدیریت اثرات ارزش عمومی اقدامات دولتی در بحران این است که: تمامی جنبه‌های ارزش‌ها را همه وقت در خاطر داشته باشیم، حتی اگر ندانیم چطور می‌توانیم آن‌ها را بهینه کنیم. خودتان را وادار نکنید که تنها بر یک جنبه تمرکز کنید.

مارک علاوه بر این بحث، اشاره می‌کند که تنها رویکرد به ارزش عمومی فایده‌گرایی که در ایده تابع هدف اجتماعی مشاهده می‌شود نیست (جایی که تمرکز ما بر روی این است که آیا اقدامات دولت رفاه گروه‌های خاصی را با محافظت یا گسترش برخی حقوق، مزایا، رفاه و غیره - مانند سلامت عمومی یا رفاه اقتصادی - بهبود می‌بخشد یا نه). رویکرد دیگر به ارزش عمومی مبتنی بر نگرشی فلسفی تری است، در این جا می‌پرسیم که آیا اقدامات دولت همسو با عدالت، مساوات و روابط مبتنی بر حقوق در جامعه است یا خیر. ایده دومی که بایستی برای مدیریت تأثیرات ارزش عمومی اقدامات دولت در بحران به آن پایبند ماند: وقتی به ارزش عمومی فکر می‌کنید، «انصاف و مدارا» را باید همان قدر مدنظر داشته باشید که «فایده‌گرایی» را؛ هر دوی این‌ها ضروری هستند. مارک با تأمل بر این نکات اشاره می‌کند که احتمالاً نمی‌توان از رهبران خواست یک تابع هدف اجتماعی ایجاد کنند که عملکرد در حوزه ارزش عمومی را بهینه می‌سازد. «اگر شما از رهبران بخواهید که ارزش عمومی [را در نوعی تابع بهینه‌سازی] محاسبه کنند... نخواهند توانست». رهبران در عوض می‌توانند «چند ارزش را در گوشه ذهن‌شان داشته باشند و اقدامات و واکنش‌ها را حول این ارزش‌ها شکل دهند و بسیج کنند».

ایده سوم مدنظر قرار دادن چند ارزش به‌طور همزمان، بسیج افراد متعدد در جایگاه‌های مختلف برای انجام اقدامات است. به این شکل لازم نخواهد بود که از حیث برقراری تعادل میان ارزش‌ها نگران باشید، در حقیقت بهتر است که شما همزمان چندین ارزش را مدنظر داشته باشید و افراد متعدد و مختلفی را برای این منظور بسیج کند.



مارک توصیه دارد که از چیزی همچون حساب ارزش عمومی استفاده شود تا بتوانید جنبه‌های مختلف ارزش عمومی را که شما و دولت‌تان در دوره‌های بحرانی (و غیر بحرانی) بر روی آن‌ها کار می‌کنید، زیر نظر بگیرید. چنان‌که در فرمت ساده زیر می‌توانید ببینید، این یک ابزار «زنده» است که می‌توانید از آن برای تأمل درباره تأثیرات اقدامات دولت‌تان بر روی هزینه‌ها و فواید انواع ارزش‌های عمومی استفاده کنید. هدف از داشتن چنین حسابی لزوماً بهینه کردن مداوم تمامی ارزش‌ها نیست، بلکه کمک به روشن شدن این است که بر روی چه مجموعه‌ای از ارزش‌ها تمرکز دارید، چگونه ارزش‌های این مجموعه تحت تأثیر قرار می‌گیرند و برای مدیریت این تأثیرات کجا باید تغییری در اقدامات‌تان ایجاد کنید.

یک حساب ساده ارزش عمومی که با کمک آن می‌توانید تأثیر اقدامات بر ارزش را زیر نظر داشته باشید

هزینه‌های این اقدام (استفاده از دارایی‌های عموم و هزینه‌های توأم با آن) عبارت خواهند بود از:	فواید این اقدام (کسب نتایجی که به زعم عموم ارزشمند است) عبارت خواهند بود از:
هزینه‌های مالی اقدام: پیامدهای ناخواسته منفی: هزینه‌های اجتماعی استفاده از اقتدار دولت:	دستاوردها: پیامدهای ناخواسته مثبت: رضایت مشتری: عدالت و مساوات:

چهارمین ایده‌ای که مارک پیشنهاد می‌دهد این است که به‌طور مرتب تأثیرات منفی و مثبت اقدامات‌تان را بر روی ارزش‌های مختلف و ابعاد ارزش‌هایی که برایتان اهمیت دارد ارزیابی کنید. شما به این شکل می‌توانید تعادلی بین ابهام در عمل کردن و دغدغه ارزش عمومی ایجاد کنید. به‌نظر مارک چنین سازوکاری می‌تواند به شما کمک کند که صرف انرژی و انجام اقدامات در سطح سیستم را قاعده‌مند سازید. حساب ارزش عمومی به ما نشان خواهد داد که آیا انرژی متعادلی در بخش‌های مختلف ارزش عمومی صرف می‌کنیم یا خیر، همچنین به ما کمک می‌کند که انرژی را از یک جنبه به جنبه دیگر انتقال دهیم (با بازتخصیص منابع، اقتدار و غیره). به‌طورکلی من صحبت‌های مارک را به شکل زیر خلاصه می‌کنم:

چالش‌های ارزش عمومی پیچیده هستند (انواع مختلف ارزش عمومی وجود دارد). پاسخ بهینه به این چالش غیرممکن و اتلاف وقت است. رهبران بایستی به همه ارزش‌های عمومی و جنبه‌های مختلف آن‌ها توجه داشته باشند. و هر قدر انرژی و عمل که در توان‌شان است برای پیگیری این ارزش‌های عمومی بسیج کنند. عملکرد دولت از حیث ارزش عمومی دولت را هماهنگ کنند، بدون این‌که دست از عمل کردن و یادگیری بکشند. مارک صحبت‌هایش را با چندکلمه رو به کسانی که در خط مقدم این بحران هستند به پایان رساند. «این کار به شدت دشوار است... و بار عاطفی سنگینی بر شما تحمیل می‌کند.»

«بسیاری از کسانی که می‌خواهند این کار را انجام دهند، با «خودخواهی» دشمنی دارند... تصور می‌کنند خودخواهی بد است.»

«اما هر فرد عاقلی می‌داند که اگر می‌خواهید به حال دیگران مفید باشید، باید قدری از خودتان مراقبت کنید.»

«باید هم از خودتان و هم از دیگران مراقبت کنید... تا برای ادامه دادن انرژی داشته باشید.»

مارک اشاره می‌کند که «ارزش عمومی» انواع و جنبه‌های مختلفی دارند که دولت‌ها - به ویژه در دوره‌های بحرانی - می‌توانند مورد توجه قرار دهند. لیستی از ارزش‌های عمومی‌ای تهیه کنید که تصور می‌کنید در واکنش دولت‌تان به بحران کنونی می‌توانند نقش ایفا کنند.

مارک توصیه دارد که این ارزش‌ها را از حیث جنبه‌های فایده‌گرایانه و مساوات‌گرایی یا مداراجویی‌شان مورد توجه قرار دهیم.

- برداشت شما از جنبه‌های «فایده‌گرایانه» و «مساوات‌گرایانه» ارزش‌های عمومی چیست؟
- در لیستی که از ارزش‌های عمومی پیش‌رو دارید (پاسخ پرسش ۱)، ایده‌هایتان برای ارزیابی عملکرد از حیث جنبه‌های «فایده‌گرا» و «مساوات‌گرا» را بنویسید.
- به‌نظرتان آیا یک حساب ارزش عمومی برای ارزیابی تأثیر اقدامات دولت بر انواع ارزش‌های عمومی مفید خواهد بود؟
- اگر الآن یک حساب ارزش عمومی می‌ساختید، به‌نظرتان در مورد هر یک از ارزش‌ها در لیست‌تان (از پرسش ۱) کجا هزینه‌ها بیشتر از فواید خواهد بود (و بالعکس)؟
- چگونه انرژی (و اقتدار و منابع) خود را بر مبنای این حساب تنظیم می‌کردید؟
- این ابراز چگونه می‌توانست به شما کمک کند که تناقض‌های بین ارزش‌های مورد نظر دولت‌تان را حل کنید؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/14/public-leadership-through-crisis-17-keep-an-eye-on-how-your-crisis-response-impacts-public-value/>



رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۸

رهبران سیاسی چه کسانی هستند و نقش آن‌ها چیست؟

مت اندروز^۱

در یادداشت‌های قبل در مورد ضرورت بازآرایی سازمانی دولت‌ها در مواجهه با بحران از طریق بکارگیری ساختارهای منعطف، سریع و هموار بحث کرده‌ام. مدل‌های مختلفی برای این نوع ساختار وجود دارد اما توصیه من بکارگیری سازوکار دانه برفی است. در این جا یک تیم مرکزی (مانند هسته دانه برف) هست که هماهنگ‌کننده مجموعه دیگری از تیم‌های متصل به آن می‌شود. تمامی این تیم‌ها به‌عنوان یک کل، اقدامات عملیاتی انجام می‌دهند، یاد می‌گیرند و به اشتراک می‌گذارند.

من چنین ساختاری را در اقدامات کشورهای هم‌چون لیبریا و بحرین برای مقابله با بحران ابولا در سال ۲۰۱۴ و بحران کنونی کووید - ۱۹ ملاحظه می‌کنم. این سازوکارها آن‌چه را که مارک مور «بسیج غیرمتمرکز انرژی» می‌نامد ممکن می‌سازد. در این حالت کل سیستم دولتی با هم برای حل بحران کار می‌کنند. ممکن است برخی تصور کنند که این شیوه باعث هرج و مرج می‌شود اما این سازوکاری است که در مواجهه با مسئولیت‌های بزرگ پر از ابهام و نیازمند کار سریع و یادگیری در مقیاس گسترده بایستی اتخاذ شود.

از پرسش‌های مهمی که هنگام طراحی چنین سازوکاری می‌توان پرسید این است که «رهبر سیاسی در این ساختار در کجا قرار می‌گیرد؟»

من در یادداشت‌های بعدی و بلاگ به چهار مسئله مرتبط با این پرسش خواهیم پرداخت:

- رهبران سیاسی چه کسانی هستند و در بحران‌ها چه نقشی ایفا می‌کنند؟
- رهبران سیاسی چگونه به نقش‌هایشان انتظام می‌بخشند؟
- آن‌ها چگونه می‌توانند سازمان کارآمدتری به نقش‌هایشان بدهند؟ و آیا انتقاد از رهبران سیاسی در دوره‌های بحرانی کار درستی است؟

در این یادداشت من ایده‌هایی در پاسخ به پرسش اول مطرح می‌کنم و مثل همیشه با سؤالاتی برای تأمل بیشتر شما متن را به پایان می‌رسانم.

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)

رهبران سیاسی چه کسانی هستند و چه نقش‌هایی در بحران‌ها ایفا می‌کنند؟ در هر دولت چندین مجموعه رهبر سیاسی داریم. احتمالاً مشخص‌ترین آن‌ها سیاست‌مدارانی هستند که رسماً برای ایفای نقش در قوه مجریه (رئیس‌جمهور یا نخست‌وزیر، فرماندار یا شهردار) و قوه مقننه (مانند کنگره یا پارلمان یا شورای شهر) انتخاب شده‌اند.

توجه داشته باشید که این نمایندگان منتخب در سطوح مختلف دولت حضور دارند و تنها کسانی نیستند که اهمیت دارند. تصمیمات سیاسی تحت نفوذ افراد دیگری نیز گرفته می‌شوند؛ از جمله افرادی که توسط سیاست‌مداران منصوب می‌شوند و بوروکرات‌های با سابقه. گذشته از این، رهبران یا افراد با نفوذ سیاسی در کل نظام اجتماعی حضور دارند؛ در گروه‌های مذهبی، سازمان‌های آموزشی، رسانه‌ها و رسانه‌های اجتماعی و غیره. بخش زیر از کم‌دی قدیمی بریتانیایی «بله آقای وزیر» را ببینید که نشان می‌دهد چطور سیاست‌مداران و بوروکرات‌های بر سر قدرت با سیاست‌مدارات و مقامات محلی رقابت می‌کنند. عنوان ویدیو «اگر قدرت در دست افراد ذی‌صلاح نباشد» است اما در عوض می‌توان گفت «وقتی که قدرت در دست افراد مختلف است».

می‌خواهم این جا مکث کنم و از شما بخواهم به این بیندیشید که رهبری سیاسی در بحران زمانی که بازیگران سیاسی بسیاری - در سطوح و بخش‌های مختلف حاکمیت - دخیل هستند چقدر دشوار است.

در بسیاری از کشورها این «رهبران سیاسی» با توجه به ساختارهای حقوقی و سیاسی نقش‌های خاصی در دوره‌های بحرانی دارند. به‌ویژه، آن‌ها درباره موارد زیر دارای اختیار و نیز مسئولیت هستند:

بکارگیری اطلاعات برای فهم بهتر بحران، حل آن و نظارت بر اقدامات،
تصمیم‌گیری راهبردی برای حل بحران و کمک به مردم در طول بحران،
گرد هم آوردن بازیگران اجتماعی کلیدی برای مشروعیت بخشیدن به تصمیمات و ترویج کنش دسته‌جمعی،
سازمان‌دهی ساختارها و منابع دولت برای عملیاتی‌سازی تصمیمات راهبردی،
زمینه‌سازی اقدامات بیرون از دولت (توسط کسب‌وکارها و غیره) و اطلاع‌رسانی به جامعه و روحیه‌بخشی به آن‌ها از طریق سازوکارهای اطلاع‌رسانی توده‌ای.

دوباره مکث و تأمل کنیم. مسئولیت‌ها و اختیاراتی که در بالا شمردم اغلب منحصرأ در اختیار یکی از جایگاه‌های رهبری سیاسی است. تنها رهبر سیاسی ذی‌اختیار می‌تواند این کارها را انجام دهد.

به‌عنوان مثال، تنها عده اندکی از سیاست‌مداران می‌توانند به اطلاعات مربوط به تهدیدها علیه کشور دسترسی داشته باشند (پیش از این که این تهدیدها بدل به بحران شوند یا حین بحران‌ها). به همین سیاق در ایالات متحده تنها رئیس‌جمهور است که می‌تواند کسب‌وکارها را از طریق قانون تولید دفاعی^۱ بسیج کند.

۱- Defense Production Act: ترامپ با اتکا به همین قانون جنرال موتورز را به تولید دستگاه تنفس مصنوعی واداشته



بنابراین افرادی که در جایگاه رهبر سیاسی قرار دارند، از اختیار و مسئولیت ویژه‌ای برخوردار هستند. همین سبب می‌شود که رهبری سیاسی در شرایط بحرانی بسیار حیاتی باشد.

می‌توان گفت رهبران سیاسی بخش‌هایی از پازل مقابله با بحران را در اختیار دارند که دیگران ندارند.

ایده‌هایی برای تأمل بیشتر شما در ادامه می‌آید:

لیستی از مشخص‌ترین رهبران سیاسی درگیر در مقابله با بحران تهیه کنید؛ این افراد را به ترتیب از قدرت‌مندترین (از نظر شما) بنویسید.

- چه تعداد در این لیست هستند؟
- آیا تصور می‌کنید که بتوان فرماندهی و نظارت سیاسی را در این گروه رهبری سیاسی متمرکز کرد؟ چرا و چرا نه؟

به نظر شما نقش‌هایی که این رهبران سیاسی ایفا می‌کنند کدام هستند؟ (بسیج اطلاعات؛ اتخاذ تصمیمات کلیدی راهبردی، گردهم آوردن بازیگران اجتماعی مهم؛ سازمان‌دهی به ساختارها و منابع دولتی برای عملیاتی‌سازی تصمیمات راهبردی؛ زمینه‌سازی اقدامات بیرون از دولت؛ اطلاع‌رسانی و روحیه‌دهی به جامعه)

- به نظر شما آیا نقش‌های دیگری هم وجود دارد؟ چه نقش‌هایی؟
 - آیا موافق هستید که بسیاری از این نقش‌ها را تنها رهبران سیاسی می‌توانند ایفا کنند؟ چرا و چرا نه؟
- سپس به لیست رهبران سیاسی، وظایفی که هر یک می‌تواند ایفا کند را اضافه کنید.
- با توجه به این لیست، آیا رهبرانی را می‌بینید که مسئولیت‌های هم‌پوشانی داشته باشند؟
 - آیا هیچ رهبری هست که تنها مسئولیت یک نقش را عهده‌دار باشد؟ کدام رهبر؟ چرا؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/16/public-leadership-through-crisis-18-who-are-political-leaders-and-what-is-their-role/>

رهبری عمومی در شرایط بحران - ۱۹

انتظام‌بخشی رهبران سیاسی به نقش‌های خود

مت اندروز^۱

این دومین یادداشتی است که به پرسش مداخله سیاسی در اقدامات مقابله با بحران می‌پردازد. دیگر این سؤال‌ها: رهبران سیاسی چه کسانی هستند و چه نقشی در بحران‌ها ایفا می‌کنند؟ رهبران سیاسی معمولاً چگونه به نقش‌هایشان انتظام می‌دهند؟ رهبران سیاسی چگونه می‌توانند به نقش‌هایشان سازمان کارآمدتری بدهند؟ من ایده‌هایم در پاسخ به پرسش دوم را مطرح کنم و متن را مثل همیشه با سؤال‌هایی برای تأمل بیشتر شما به پایان می‌رسانم.

رهبران سیاسی معمولاً چگونه به نقش‌هایشان انتظام می‌دهند؟

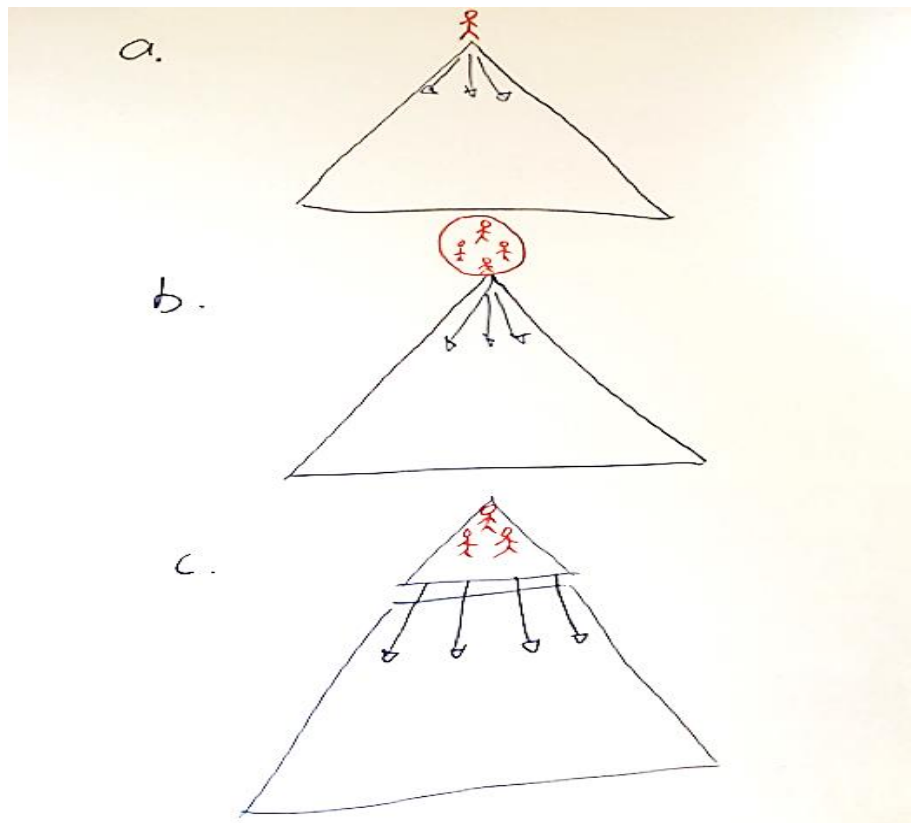
باید در ابتدا بگوییم که رهبران سیاسی تفاوت‌های بسیاری با یکدیگر دارند و در مقابله با بحران‌ها هم سازمان‌دهی یکسانی ندارند (همان‌طور که به‌عنوان مثال [کریستن و همکاران](#) نشان می‌دهند). ساختارهای متفاوت اغلب نشان‌دهنده شخصیت‌ها، فرهنگ‌های سیاسی و ابزارهای متفاوتی است که در اختیار دارند. باوجود این تفاوت‌ها، مشاهده می‌شود که رهبران سیاسی به شیوه‌های تقریباً مشابهی به بحران‌ها پاسخ می‌دهند. یکی از مؤلفه‌های این شباهت سازمان‌دهی اقدامات‌شان در مقابله با بحران است: بسیاری از سیاست‌مداران تمایل به تمرکزگرایی بیشتر و اتخاذ رویکرد فرماندهی و کنترل به تصمیم‌گیری و اجرا دارند.

پائول تی هارت، اوریل روزنتال و الکساندر کوزمین در اثر کلاسیک خود در سال ۱۹۹۳ به این مسئله اذعان داشته‌اند: «یکی از دیرپاترین ایده‌ها در مورد مقابله دولت‌ها با بحران تصمیم‌گیری به‌شدت تمرکزگرایانه از سوی دولت‌هاست».

این سه نویسنده در بحث درباره «[تصمیم‌گیری در بحران](#)» الگوهای مختلف تمرکزگرایی در مواجهه با بحران را به تفصیل شرح می‌دهند. خواندن این مقاله بسیار مفید است. من خودم سه مورد از این الگوها را مشاهده کرده‌ام که در تصویر زیر می‌بینید (عذرخواهی از بابت غیردقیق بودن این تصویر):

۱. دانشیار رشته سیاست عمومی مدرسه‌ی کندی دانشگاه هاروارد

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



در الگوی اول، رهبر سیاسی (آدمک قرمز در الگوی a) تصور می‌کند که می‌تواند به‌سادگی سازمان همیشگی را (مثلث سلسله‌مراتبی آبی) فرماندهی و کنترل کند؛ آن‌هم به‌تنهایی و به‌عنوان تنها تصمیم‌گیرنده. بعد هم انتظار دارد که کارمندان اجرایی همهٔ اوامر او را به‌دقت اجرا کنند.

در الگوی دوم، رهبر سیاسی افراد «خودی» و مورد اعتمادش را در یک ساختار تصمیم‌گیری بسیار متمرکز گرد هم می‌آورد (یک گروه ضربت کوچک و سیاسی یا کمیتهٔ سیاسی بحران، چیزی که در دایرهٔ قرمز الگوی b آمده است) و این گروه به کارمندان اجرایی در مثلث سلسله‌مراتبی آبی دستور می‌دهند.

در الگوی سوم، رهبر سیاسی افراد «خودی» و مورد اعتمادش را در بخش بالایی سلسله‌مراتب سازمانی گرد هم می‌آورد (تعدادی کارشناس اجرایی نیز در این گروه حضور خواهند داشت، همان‌طور که در مثلث بالایی الگوی c می‌بینید) و این گروه (احتمالاً یک گروه ضربت سیاسی و اجرایی) به باقیماندهٔ مثلث سلسله‌مراتبی آبی دستور داده و هدایت‌شان می‌کنند.

تمامی این ساختارها مشارکت و تنوع در تصمیم‌گیری سیاسی را محدود می‌کنند. من این الگوهای فرماندهی و نظارت را «ائتلاف خودی‌ها» می‌خوانم (به‌این معنا که رهبران برای دفاع در مقابل تهدیدهای بحران، نزدیک‌ترین معتمدانشان را دور هم جمع می‌کنند و صدای کسانی را که متفاوت فکر می‌کنند محدود می‌کنند، چون تصور می‌کنند آن‌ها می‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری وقفه بیندازند).

این ساختارها همچنین با واگذاری «یک‌جانبه مسئولیت‌ها» تصمیمات سیاسی راهبردی را در پیوند نزدیک با جنبه عملیاتی قرار می‌دهند. کارمندان اجرایی یا بوروکراتیک در این سلسله‌مراتب‌ها اغلب دستورات را مستقیماً از رهبر سیاسی یا از طریق یک سازوکار به‌شدت کنترل‌شده و از بالا به پایین دریافت می‌کنند (به این ترتیب که دستورات از لایه‌های سلسله‌مراتب عبور می‌کنند تا این اطمینان خاطر حاصل شود که درست مطابق با نیت سیاسی اجرایی می‌شوند). در این رویکرد فرماندهی و نظارت هیچ جایی برای گسست وجود ندارد و اغلب بازخورد به بالای سلسله‌مراتب اندک است (یعنی از سوی کارمندان اجرایی به تصمیم‌گیران سیاسی).

سیاست‌مداران اغلب این نوع از ساختارها را انتخاب می‌کنند تا بتوانند مقابله با بحران را سرعت ببخشند (با این تصور که بهتر است مسئولیت در مقابل بحران متمرکز باشد و تصمیم‌گیری از این طریق راحت‌تر است و پیگیری اجرایی شدن تصمیمات نیز بهتر پیش می‌رود).

می‌توان گفت که این سیاست‌مداران در مورد برخی موقعیت‌ها درست می‌گویند، این ساختارها جوابگو هستند اما تنها تحت شرایطی خاص، از جمله:

اول، بحران آن‌ها را با تهدیدی روبه‌رو کرده است که تصمیم‌گیران سیاسی و متحدان‌شان به‌خوبی از آن شناخت دارند و نیازی به یادگیری در مورد آن ندارند - به‌شکلی که دقیقاً می‌دانند بایستی چه کاری انجام شود و مهم‌ترین مسئله اجرای دقیق دستورات است. (این شیوه باعث یادگیری نمی‌شود اما به‌رحال، یادگیری مستلزم دخیل کردن صداهای دیگر در تصمیم‌گیری، آزمون‌گری بیشتر در بخش اجرایی و گردش اطلاعات در بین همه سطوح سازمان - از بالا و از پایین و نیز به‌طور افقی - در این فرایند است).

دوم، رهبر سیاسی بایستی اطمینان داشته باشد که از اعتماد و اعتبار در نزد تمامی گروه‌های اجتماعی متأثر از بحران برخوردار است. به‌شکلی که مطمئن باشد تمامی شهروندان، کسب‌وکارها و غیره تابع دستورات وی خواهند بود (یعنی کسانی که ممکن است متحمل زیان شوند یا نیاز باشد در رفتارهایشان تغییر ایجاد کنند) (مفروض است که برخورداری از اعتماد و اعتبار از جانب سایر گروه‌ها بدون دخیل داشتن صدای آن‌ها در این فرایند غیرممکن است).

سوم، رهبران سیاسی بایستی اطمینان کامل داشته باشند که از اختیار عملی و قانونی در مورد تمامی قابلیت‌های سازمانی موردنیازشان برای مقابله با بحران برخوردار هستند (به‌شکلی که بتوانند با تسلط کامل بر این قابلیت‌ها به انجام آن‌چه برای مقابله با بحران لازم است دستور دهند) (مفروض است که آن‌ها قادر به دستور دادن به رهبران سیاسی دیگر نیستند، یعنی رهبرانی که قابلیت‌های موردنیاز تحت اختیار عملی و قانونی آن‌هاست و از فرایند فرماندهی و کنترل کنار گذاشته شده‌اند).

این شرایط مناسب تمرکزگرایی معمولاً در رابطه با فعالیت‌هایی محقق می‌شوند که سازمان‌ها برای مدت‌های طولانی انجام داده‌اند؛ جایی که تمرکز کار بر روی کسب اعتبار از طریق پیروی از دستورها، ایجاد کارایی با خصوصی‌سازی

و دوام با تفکیک و جداسازی است (نگاه کنید به مقاله و نترن و ورتز دربارهٔ زمانی که تصمیم‌گیری باید تمرکزگرا باشد و زمانی که نباید).

مسئله اینجاست که این شرایط تنها در بعضی موقعیت‌های بحرانی بسیار خاص برقرار هستند - جایی که این نوع بحران پیش‌تر تجربه شده است (یا هم‌پوشانی زیادی با موقعیت کنونی داشته باشد) و سازمان‌های مورد نیاز برای مقابله شناخته شده هستند و می‌توانند تحت امر رهبر سیاسی قرار بگیرند و نیز شهروندان مواجه با بحران تحت نفوذ مستقیم و مؤثر رهبر باشند. نمونه‌هایی از این را می‌توان شرایط اضطراری آب و هوایی (همچون توفان‌های پیچنده) یا مشکلاتی در زمینهٔ ایمنی غذایی دانست که بحران محلی ایجاد کرده باشند.

در اغلب بحران‌ها شرایط برای «ائتلاف خودی‌ها» مورد نیاز در الگوهای تصمیم‌گیری و اجرای تمرکزگرایانه فراهم نیست. به دلایل زیر توجه کنید:

بحران‌ها اغلب آکنده از ناشناخته‌هایی هستند که تنها با اتکا بر نظرات و دیدگاه‌های گوناگون و طی یک فرایند یادگیری فعالانه قابل حل هستند. اما فرایندهای فرماندهی نظارت در الگوی تمرکزگرا به تنوع فکری در فرایند تصمیم‌گیری یا آزمون‌گری و یادگیری در عملیات‌ها مجال نمی‌دهد. به دیدگاه‌های کارل ویک در مورد این موضوع در مقاله «[قابل درک ساختن موقعیت‌های بحرانی در عمل](#)» (۱۹۸۸، ۳۱۲): «خطر تمرکزگرایی و اقتدارگرایی این است که ممکن است صلاحیت‌های مورد نیاز برای حل مسئله امکان بروز نیابند... [چراکه] فردی که در قدرت است شاید لزوماً از بیشترین صلاحیت برای مواجهه با بحران برخوردار نباشد و تمرکزگرایی باعث شود که اقدامات کم‌تری صورت بگیرد یا ابهامات بیشتری وجود داشته باشد».

بحران‌ها اغلب مستلزم این هستند که بسیاری از شهروندان و کسب‌وکارها رفتارهایشان را تغییر دهند و عاملان مختلف اغلب وابستگی‌های سیاسی متفاوتی دارند و از صداهای سیاسی دیگر نیز تأثیر می‌پذیرند. اگر رهبران سیاسی در قدرت در هر زمان تصمیم بگیرند که صداهای دیگر را از فرایند تصمیم‌گیری حذف کنند، با این خطر روبه‌رو هستند که دنباله‌روان این صداها را با خود بیگانه کنند. در این صورت دشوار بتوان این افراد را با تغییرات مورد نیاز برای مقابله با بحران همراه کرد.

بحران‌ها مستلزم بسیج قابلیت‌ها در بخش‌های مختلف دولت و جامعه هستند که یک رهبر سیاسی به‌تنهایی در مورد آن‌ها صاحب اختیار نیست. اشارهٔ اول من به این مسئله را به خاطر بیاورید که رهبران سیاسی بسیاری - در سطوح ملی، منطقه‌ای و محلی - و در بسترهای مختلف دینی، رسانه و نیز در قوه‌های مجریه و مقننه وجود دارد. تنها یک رهبر نمی‌تواند قابلیت‌های سازمانی یا اجتماعی در کل یک سیستم را چنان‌که لازمهٔ ساختارهای تمرکزگرا است بسیج کند. به این نقل قول از ارین بوین و پائول تی هارت (۱۹۹۳، ۵۵۰) در بارهٔ «[رهبری عمومی در شرایط بحرانی](#)» دقت کنید: «تلاش‌های مقابله با بحران متکی بر افراد بسیاری در چند شبکه است. در سطح سیاسی - راهبردی، تلاش‌ها برای تمرکزگرایی ناگهانی اقتدار تصمیم‌گیری باعث تنش بیش‌تر می‌شود چرا که الگوهای جافتادهٔ اقتدار را مختل می‌کنند». آن‌ها این‌گونه ادامه می‌دهند: «در بیشتر سیستم‌های دموکراتیک، حکمرانی در

بسترهای تشریکی قدرت صورت می‌گیرد: رهبران سیاسی و نهادها قدرت را با یکدیگر تقسیم می‌کنند، و دولت قدرت را با گروه‌های اجتماعی و شرکت‌های خصوصی تقسیم می‌کند. مگر در صورتی که نیاز به تدابیر فوق‌العاده باشد (مثلاً در دوران جنگ) بازیگران مختلف شبکه‌ی مقابله با بحران که به‌واسطه‌ی تمرکز یافتن ناگهانی قدرت نقش‌شان در سیاست‌گذاری را از دست داده‌اند، تمایل و انگیزه‌ای به شریک کردن منابع‌شان در اقدامات مقابله با بحران نخواهند داشت و با دستورات سیاستی صادر شده از مرکز همراهی نخواهند کرد».

یکی دیگر از نگرانی‌ها در مورد تمرکزگرایی سیاسی به یادداشت قبلی درباره‌ی تأثیرات اقدامات مقابله با بحران بر روی انواع ارزش‌های عمومی مربوط می‌شود. بسیار محتمل است که در قالب تمرکزگرایی سیاسی و اجرایی، بسیاری از جنبه‌های ارزش‌های عمومی مهم به‌واسطه‌ی تک‌صدایی بودن فرایندها و اقدامات نادیده گرفته شود. این به‌سادگی می‌تواند منجر به اقداماتی در مقابله با بحران شود که تأثیرات نامطلوبی بر روی برخی ارزش‌ها دارد (به‌ویژه آسیب زدن به ارزش عمومی گروه‌های در اقلیت). این می‌تواند تأثیرات درازمدت قابل توجهی داشته باشد. سؤال‌هایی که می‌توانید بر روی‌شان تأمل کنید:

آیا رهبران سیاسی شما در بحران کنونی ساختارهای تصمیم‌گیری/عملیاتی «تمرکزگرا» دارند؟

• نتایج مثبت آن چه بوده است؟

• نتایج منفی آن چه بوده است؟

من استدلال می‌کنم که تصمیم‌گیری سیاسی تمرکزگرا - و اعمال کنترل بر روی عملیات‌ها - تنها در برخی شرایط‌های بحرانی پاسخگو است، همچون زمانی که (۱) بحران برای رهبر سیاسی شناخته شده است، (۲) رهبر سیاسی می‌تواند از تمامی شهروندان و افرادی که از بحران متأثر شده‌اند انتظار پیروی از دستورات را داشته باشد و (۳) رهبر سیاسی از اختیار کامل در مورد همه‌ی نهادهای پاسخگو برخوردار است. نظر شما درباره‌ی این استدلال چیست؟

• به‌نظر شما در بحران کنونی این شروط برقرار است؟

در شرایط کنونی آیا نگران برخی «ارزش‌های عمومی» که ممکن است به‌واسطه‌ی تمرکزگرایی تصمیمات نادیده گرفته شوند نیز هستید؟

• مشخصاً نگران نادیده گرفته شدن چه ارزش‌هایی هستید؟

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/17/public-leadership-through-crisis-19-how-do-political-leaders-commonly-structure-their-roles/>



همه گیری های جهانی به مثابه مسائل پیچیده انطباقی

پیتر هرینگتن^۱

در حالی که دنیا با اولین همه گیری حقیقتاً جهانی دست به گریبان است، یکی از چالش های اصلی طرز تلقی های متفاوت درباره شیوع کنونی کرونا ویروس است. کرونا از یک سو، و ویروسی است که علم پزشکی می تواند راه مهار آن به ما نشان دهد. از سوی دیگر، یک چالش جدی اجتماعی است که رفتار و هنجارهای انسانی در مقابله با آن مهم هستند. در حقیقت، مسئله هر دو جنبه را دارد و اگر ما به این اذعان نداشته باشیم و نفهمیم که فائق آمدن بر این بحران مستلزم یادگیری انطباقی است، جان های زیادی تلف خواهند شد.

پنج سال پیش و در دوره شیوع ابولا در لیبریا، من با آمارشناس و اپیدمیولوژیست فقید هانس رزلینگ کار می کردم. حال که به آن تجربه نگاه می کنم، تصور می کنم که امروز می توان درس های خوبی برای واکنش به کرونا ویروس از آن گرفت.

رزلینگ در سال ۲۰۱۴ حرفی به یاد ماندنی زد: «ابولا توأمان پدیده ای زیستی و اجتماعی است». به بیان دیگر، شکست دادن ابولا همان قدر که به تخت های بیمارستانی و درمان ربط دارد، به رفتار و اعتماد مرتبط است. ابتلای موارد جدید در لیبریا - در مقطعی ممکن بود کشور را به نابودی بکشاند - در نوامبر ۲۰۱۴ اوج گرفت. بسیاری از اپیدمیولوژیست های خارجی در لیبریا به طور خصوصی اذعان می کردند که بعید است ورود (دیر هنگام) تخت های بیمارستانی، تجهیزات، پول و کارگران کمکی به کشور، بتوانند کاهش موارد جدید بعد از آن دوره را توضیح دهند. پس چه اتفاقی افتاد؟ حقیقتاً توجه به آن چه در آن جا اتفاق افتاده، تمرین مفیدی برای انطباق مدام مسئله محور (PDIA) می تواند باشد. مسئله اصلی کاملاً مشخص بود: همه گیری از کنترل خارج شده یک بیماری با نرخ مرگ و میر بالای ۵۰ درصد و کشور فاقد توانایی مدیریت این همه گیری بود. آن چه در پی اش آمد، یک فرایند گسترده یادگیری بود که کنش گران بسیاری را در بر می گرفت. اگر بخواهیم از مسئولین شروع کنیم: آن ها یاد گرفتند که نظام مدیریت حوادث^۲ را چگونه برپا کنند. نظام مدیریت حوادث نام نهاد جدیدی است که برای امحای این همه گیری ایجاد شد. هدف آن کاستن از بار وزارت بهداشت و سایر نهادهای موجود بود. آن ها می بایستی یاد می گرفتند شماره های تماس فوری را پیدا کنند، تیم های دفن مردگان خاص تشکیل دهند، واحدهای ویژه درمان

۱. عضو تیم مبارزه با شیوع ابولا در لیبریا

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



ابولا ایجاد کنند، آزمایشگاه‌های تست‌گیری راه‌اندازی و اداره کنند، تجهیزاتی عظیم برای توزیع این منابع بسیج کنند و تمامی این‌ها بایستی بدون رها کردن افرادی صورت می‌گرفت که به سایر خدمات بهداشتی نیاز داشتند. همزمان، سازمان‌های بیرونی که علاقه‌مند به کمک‌رسانی بودند نیز بایستی یاد می‌گرفتند که چگونه تخصص‌شان در زمینه بهداشت عمومی، همه‌گیری‌ها، تجهیزات و ارتباطات را با بستر محلی همخوان کنند. برخی سازمان‌ها مانند مرکز کنترل و پیشگیری بیماری ایالات متحده که با چشم و گوش باز به این ماجرا وارد شد، در این زمینه بسیار خوب عمل کرد. دیگر سازمان‌ها مانند بهداشت جهانی حقیقتاً کند عمل کردند. تفاوت این سازمان‌ها در تمایل‌شان به یادگیری نهفته است.

مهم‌تر از همه یادگیری در سطح محلی بود. اوایل بسیاری در لیبریا تصور می‌کردند که ابولا واقعیت ندارد یا تنها یک توطئه است. این نگرش‌ها از مهم‌ترین عوامل در شیوع اولیه ویروس و حجم همه‌گیری بود. این نگرش‌ها همکاری مردم را کند کرده و مانع از تغییر رفتار آن‌ها می‌شد. اما بالاخره مردم به آرامی انطباق یافتن را آغاز کردند. هنجارهای رفتاری (تماس فیزیکی، تدفین مردگان و بی‌اعتنایی به قرنطینه) که به شیوع ویروس کمک می‌کردند، شروع به تغییر کردند. مردم یاد گرفتند که چگونه هوشمندانه‌تر از ارگان‌های رسمی رفتار کنند که مرگبار است اما میلیون‌ها بار کم‌تر از انسان‌ها پیچیدگی دارد. اگر از متخصص‌ها پرسید به شما خواهند گفت که بیش از همه این جماعت‌های محلی، مردم، لیبرایی‌ها (و سیرالئون‌ها و گینه‌ای‌ها) بودند که رفتارشان را تغییر دادند و ورق را برگرداندند.

این یادگیری دشوار و مداوم بود و نیاز به انطباق دائمی با راه‌حل‌های مؤثر داشت. همه این‌ها در زمانه‌ای بسیار سخت و تراژیک اتفاق می‌افتاد. پیام‌ها و الگوهای که متخصصان ککپی‌برداری کرده بودند، به سرعت شکست می‌خوردند و ایجاد الگوهای محلی ضرورت می‌یافت. در این مورد این یک تیم کوچک نبود که روش PDIA را اعمال می‌کرد، بلکه شبکه بزرگ و کم‌هماهنگی از کنش‌گران بودند که همگی برای حل یک مشکل بزرگ بسیج شده بودند. انطباق مدام مسئله‌محور در مقیاسی وسیع در حال انجام بود، بدون این‌که رسماً هماهنگ یا تسهیل شده باشد. در دل آن نیز صدها انطباق مدام مسئله‌محور دیگر در حال انجام بودند. اختیار در مورد مسئله وجود داشت، پذیرش و توانایی نیز بایستی در میان کنش‌گران مختلف شکل می‌گرفت. اشتباهات، ناکامی‌ها، تردیدها و بن‌بست‌های بسیاری در میان بود. همین‌طور یادگیری و فوریت‌های دائمی.

از این تجربه چه چیزی می‌توانیم در مورد بحران کنونی کووید ۱۹ یاد بگیریم؟ تصور می‌کنم چندین درس حقیقتاً مهم بتوان از آن گرفت.

اول، همان‌طور که رزلینگ در مورد ابولا گفته بود، بایستی بدانیم این همه‌گیری هم زیستی و هم اجتماعی است. مسئله‌ای پیچیده است و تنها فنی نیست. فائق آمدن بر آن مستلزم این است که ما هم به دانش پزشکی و هم به جنبه‌های رفتاری و اجتماعی این همه‌گیری توجه داشته باشیم. در جاهای مختلف راه‌حل‌ها بایستی انطباق یابند. آن‌چه در چین مؤثر واقع شد - قفل کردن (lockdown) کامل در استان هوبی - لزوماً در سایر کشورها با



فرهنگ متفاوت مؤثر نخواهد بود. زمانی که دولت لیبریا وست پوینت^۱ - یکی از فقیرترین زاغه‌های آفریقا - را قرنطینه کرد؛ تأثیر معکوس آن در سال ۲۰۱۴ آشکار شد. تلاش ناموفق چند هفته گذشته برای قرنطینه کل شمال ایتالیا می‌تواند قابل توجه باشد.

دوم، بایستی اذعان داشت که ما هنوز از دانش کامل برای حل مؤثر این بحران برخوردار نیستیم. بخشی از این دانش را بایستی نهادهایی فراگیرند که مسئول مبارزه با این بحران هستند. اما کانون مهم دیگر یادگیری در سطح جماعت‌ها یا محلات است. آن‌جاست که بایستی یک تغییر نگرش رخ دهد. ویروس‌ها انسان‌ها را به واسطه رفتار اجتماعی‌شان به دام می‌اندازند؛ رفتارهایی مانند لمس کودک یا والدینی که بیمار هستند؛ روبوسی و دست دادن و ملاقات‌های چهره‌به‌چهره. توقف چنین رفتارهایی مستلزم تغییری اساسی است. اصطلاح «فاصله‌گذاری اجتماعی» آدم را متأثر می‌کند. چون اصطلاحی متناقض است. برای شکست این بیماری ما بایستی خلاف غرایز اجتماعی مان عمل کرده یا این غرایز را دستخوش تغییر کنیم.

سوم، از همین رو ما بایستی بدانیم که رهبری و تعاملی که برای حل این بحران نیاز است، متفاوت از «فرماندهی و نظارت» معمولی است. ابولا به ما آموخت که اعتماد بین مسئولان و عموم مردم مهم‌ترین عنصر در مبارزه با یک همه‌گیری است. تغییر رفتارهای ارتباطی نیز در دوره ابولا بسیار ریشه‌ای بود؛ پیام‌های از بالا به پایینی که مورد اعتماد مردم نبود، به پیام‌ها و رسانه‌هایی (برای مثال از طریق رهبران محلی) تبدیل شوند که مردم به آن‌ها توجه داشتند. اروپا و سایر کشورها، غرب آفریقا نیستند و به نسخه خودشان از این تجربه نیاز دارند اما در یک کشور دموکراتیک با فرهنگ فردگرا، نمی‌توان یک همه‌گیری را تنها با تدابیر کنترلی از میان برد، بلکه رضایت خاطر عمومی شرط است. در نتیجه این مستلزم شکلی از رهبری است که صادقانه و مشورتی باشد.

ما این توانایی را داریم که بر کروناویروس جدید فائق بیاییم اما در کشورهایی که اولین بار است با این بحران روبه‌رو می‌شوند، هنوز بایستی چیزهای زیادی فراگرفت. روش انطباق مداوم مسئله‌محور **اصول** و **ابزارهایی** نیرومند برای این منظور در اختیار ما می‌گذارد. شکست این بحران همچنین نیازمند رهبری در تمامی سطوح جامعه، اعتماد و از همه بیشتر همدلی و عزمی است که غرب آفریقا پنج سال پیش به جهان نشان داد.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/20/seeing-pandemics-as-complex-adaptive-problems/>

1. West point

کروناویروس و رفتار: چرا رهبران به «اطلاع‌رسانی مخاطره» بهتری نیاز دارند؟

پیتر هرینگتن^۱

در یادداشت قبلی درباره این نوشتنم که چطور همه‌گیری جهانی کروناویروس همچون ابولا بایستی به مثابه یک مسئله انطباقی پیچیده فهم شود که حل‌اش مستلزم یادگیری جمعی است. در این یادداشت می‌خواهم بر یکی از بخش‌های این یادگیری متمرکز شوم؛ تغییر رفتار در جهت توقف زنجیره انتقال و روش‌های رهبری و اطلاع‌رسانی مخاطره مورد نیاز برای محقق شدن این مهم. کروناویروس توأمان پدیده‌ای زیستی و اجتماعی است و رهبران ابعاد اجتماعی آن را نادیده می‌گیرند.

رابطه بین تغییر رفتار و این همه‌گیری چیست؟ برخی از کارشناسان استدلال می‌کنند که اعمال قرنطینه‌ای مشابه ووهان، جان مردم را نجات داده و از بار نظام درمانی خواهد کاست. این دلیلی است که در پس سیاست قفل کردن (lockdown) در اکثر کشورها نیز نهفته است - تنها راه توقف انتقال این است که افراد در خانه بمانند. تغییر رفتار، چه اجباری و چه داوطلبانه، مستقیماً در نجات جان افراد نمود خواهد یافت.

مسئله اینجاست که بسیاری از مردم در کشورهایی که تعداد زیادی مبتلا دارند، از دستورهای مربوط به فاصله‌گذاری اجتماعی، ایزولاسیون در خانه و تعطیلی کسب‌وکارها و بنگاه‌ها سرپیچی می‌کنند. کشاکش عمومی و خصوصی درگرفته است بین آن‌هایی که این همه‌گیری را به شدت جدی گرفته و به دیگران اصرار می‌کنند که فاصله‌گذاری اجتماعی را رعایت کنند و در خانه بمانند و آن‌هایی که این‌ها را واکنش افراطی و هستیریک تلقی می‌کنند یا نمی‌خواهند عادات جاریشان را تغییر دهند. این مسئله مستقیماً منجر به مرگ‌ده‌ای خواهد شد. چه اتفاقی دارد می‌افتد؟ چرا التماس‌های رهبران نادیده گرفته می‌شود؟ و آیا بایستی مسئولان به‌سادگی همه را وادار به ماندن در خانه کنند؟

من در تیمی کار می‌کردم که پیام‌رسانی و ارتباطات در زمینه اقدامات مقابله با ابولا در لیبیا را هماهنگ می‌کرد. این قسم از اقدامات به عنوان «بسیج اجتماعی» شناخته می‌شد؛ تلاش آن ایجاد شناخت و وفاق در میان شهروندان و تغییر رفتارهای اساسی برای مهار همه‌گیری بود.

ثابت شده در مراحل اولیه ابولا، این باور فراگیر که ابولا واقعیت ندارد، باعث رفتارهایی شد (همچون لباس پوشاندن به اجساد بسیار آلوده مردگان در مراسم سنتی تدفین) که به شیوع بیماری دامن زد. مردم موارد مبتلا را گزارش

۱. عضو تیم مبارزه با شیوع ابولا در لیبیا

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



نمی‌کردند و به واحدهای درمان ابولا مراجعه نمی‌کردند. اگرچه کشورهای درگیر فاقد تخت‌های بیمارستانی، واحدهای درمان ابولا، تیم‌های تدفین و روپوش‌های مخصوص بودند، این رفتار مردم بود که به شیوع دامن زد. رابطه بین زیرساخت‌های سخت‌افزاری مانند تخت‌های بیمارستانی، کارکنان، قرنطینه، آمبولانس و زیرساخت‌های نرم‌افزاری شبکه‌های اجتماعی، پیام‌رسانی و هنجارها در مورد کروناویروس نیز اهمیت زیادی دارد. زیرساخت‌های سخت‌افزاری اهمیت بسیاری دارد: زمانی که تعداد موارد بیشتر شود، تعداد تخت‌ها، کادر درمانی سالم و امکانات اهمیت زیادی خواهد داشت. اما این زیرساخت‌های نرم‌افزاری هستند که تعداد موارد را تعیین می‌کنند و بر زیرساخت‌های سخت‌افزاری فشار وارد می‌کنند و دست‌آخر منحنی شیوع را صعودی می‌کنند.

چرا مردم در غرب آفریقا حرف مقامات را باور نمی‌کردند و چرا مردم در غرب دستورالعمل‌های ماندن در خانه را نادیده می‌گیرند؟ این دو فرهنگ متفاوت هستند و متغیرهای بسیاری نقش ایفا می‌کنند، اما یکی از حوزه‌های علوم اجتماعی به‌عنوان «اطلاع‌رسانی مخاطره» سرنخ‌های خوبی به ما می‌دهد. پیشینه پژوهشی درباره اطلاع‌رسانی مخاطره، سه تحول در مواجهه مردم با مخاطرات بهداشت عمومی را شناسایی کرده است:

۱- کارشناسان و مسئولان کم‌تر از گذشته مورد اعتماد هستند، و امروزه اعتماد مهم‌ترین مسئله در اطلاع‌رسانی بهداشتی و اطلاع‌رسانی مخاطره است.

۲- مردم شیوه متفاوتی برای مشورت‌های پزشکی دارند، به منابع عمومی آنلاین و شبکه‌های اجتماعی متکی هستند.

۳- رسانه‌های جریان اصلی با کاهش منابع و «کارشناسان» برای پیگیری اخبار بهداشتی روبرو بودند و خبرها با منبع مناسب و قابل ارجاع قبلی جای خود را به اظهارنظر دادند.

این مسئله با نحوه ادراک یا سواد ادراک مخاطره از سوی انسان‌ها در هم آمیخته است. چنان‌که دن گاردنر توضیح می‌دهد، ما در عصر اطلاعات زندگی می‌کنیم اما مغزهایمان در عصر سنگ هستند و برای هضم پیچیدگی‌های اطرافمان با دشواری روبه‌رو هستیم. همان‌طور که مت اندروز در بخش ۴ رهبری در بحران می‌گوید، همه ما به سوگیری‌های شناختی دچار هستیم که باعث می‌شود احتمال همه رخدادها را کم‌تر یا بیش‌تر از حد تخمین بزنیم. اطلاع‌رسانی مخاطره امروزی این عوامل را لحاظ می‌کند و در جستجوی راه‌های مؤثر برای جلب رضایت عمومی، شناخت و رسیدن به تغییر رفتاری است.

همان‌گونه که در یادداشت قبلی ام اشاره کردم، اوج منحنی شیوع در لیبریا، پیش از تأمین کامل زیرساخت‌های سخت‌افزاری بود. دو عامل در این مورد نقش اساسی ایفا کردند: یک، سهم یادگیری مردم بود. با افزایش موارد ابولا و تجربه مرگ و بیماری عزیزان، آگاهی عمومی دچار چرخش شد. مردم به سرعت و به‌شکلی تجربی و انسانی یاد گرفتند که برخی فعالیت‌ها به بیماری می‌انجامد. ابولا به در خانه‌هایشان می‌آید. بخش بزرگی از مردم طی یک

فرایند یادگیری مداوم و شهودی خود را با وضعیت انطباق دادند. بنابراین می‌توان دید که مردم خود رفتارشان را تغییر دادند.

دوم، بسیج و پیام‌رسانی اجتماعی بهبود یافت. تیم ما با استفاده از ابزار اطلاع‌رسانی مخاطره بر رفتارهای مهمی تمرکز کرد که بیشترین تأثیر را بر انتقال دارند. اطلاعات ما نشان می‌داد که مردم الآن به واقعیت داشتن ابولا اذعان داشتند اما پیام‌ها مبهم بودند. بنابراین ما تلاش‌هایمان را متمرکز بر پنج رفتار ساده کردیم که همه می‌توانستند به خاطر بسپارند. پیام اصلی از «ابولا واقعی است» به «ابولا باید برود» و سپس «مهار ابولا به همه ربط دارد» تغییر کرد. ما احساس مسئولیت افراد در قبال یکدیگر را هدف قرار دادیم و هنجارهای جدید رفتاری ایجاد کردیم. در همین حین، ارتش بسیج‌کنندگان اجتماعی آموزش دیدند تا خانه‌به‌خانه مراجعه کرده و این پیام را نشر دهند. همین‌طور با در نظر داشتن این که مردم به چه کسی و چه چیزی گوش می‌دهند، از رهبران و اشخاص اثرگذار محلی استفاده شد. در لیبریا تنها بعد از این که ابولا به دم خانه‌های مردم رسیده بود، دشوارترین مرحله پشت سر گذاشته شد؛ آیا از این می‌توان نتیجه گرفت که مردم زمانی رفتارهایشان را تغییر می‌دهند که کروناویروس به همین مرحله برسد؟ این که آگاهی مردم بایستی دچار چرخش شود، واقعیت دارد و همین‌طور به نظر می‌رسد که در کشورهای آسیایی مهار کروناویروس به این خاطر مؤثر بوده است که تجربه سارس آگاهی زیادی ایجاد کرده است. اما اطلاع‌رسانی مخاطره می‌تواند این چرخش را تسریع و از مرگ آدم‌ها جلوگیری کند. در بخش باقیمانده این یادداشت، توصیه‌هایی برای اثرگذاری بیشتر رهبران در این زمینه مهم در جنگ علیه کروناویروس خواهیم داشت.

به اطلاع‌رسانی مخاطره اولویت دهید و در تناسب با وضعیت عمل کنید

رهبران بایستی اطمینان ببانند که تیمی کارآمد در اطلاع‌رسانی مخاطره برای این وضعیت دارند؛ تیمی که درک می‌کند: (۱) اطلاع‌رسانی مخاطره دوسویه بوده و عموم مردم را از چند جهت مخاطب قرار می‌دهد، به نحوی که آن‌ها بتوانند برای حفاظت از خودشان و عزیزان‌شان تصمیمات آگاهانه‌تری بگیرند؛ و (۲) ضرورت توجه به هنجارها و فرهنگ موجود و توجه به دغدغه‌های مردم، به نحوی که بتوان مطمئن شد پیام‌ها در تناسب با وضعیت هستند. همه جوامع مجموعه‌ای از سنت‌ها، رسوم فرهنگی و هنجارها دارند. تغییر رفتار و هنجار دشوار است و می‌تواند کند باشد. اما رفتارهای مسئله‌آفرین مانند بی‌اعتنایی به ایزولاسیون یا خرید عصبی باید به تابو تبدیل شود. شکل‌گیری تابوها اغلب زمان‌بر است اما با اطلاع‌رسانی مخاطره مؤثر و با استفاده از منابع مناسب می‌توان این فرایند را تسریع کرد و حتی برای اقداماتی که قرار است انجام شود، رضایت عموم را جلب کرد. به عنوان مثال، اشتباه است که تصور کنیم قرنطینه ووهان برخلاف تمایلات مردم اعمال شده است - رضایت عمومی زیادی از قرنطینه وجود داشت، هم به دلایل فرهنگی و هم به خاطر تجربه سارس.



پیام‌ها بایستی ارزش‌ها را هدف بگیرند، نه علم را

پیام‌رسانی بایستی قلب و ارزش‌های مردم را هدف قرار دهد، نه منطق‌شان را. منطق ما در تخمین مخاطره ضعیف عمل می‌کند (دن گاردنر را به خاطر بیاورید) و در عقلانیت بخشیدن به اثرات منفی و احتمالی کارهایی مثل بیرون رفتن، معاشرت و خرید عصبی، خوب عمل می‌کند. مت‌اندروز در بخش ۵ سلسله یادداشت‌هایش، توصیه‌های خوبی در مورد ارتباطات و اطلاع‌رسانی رهبران در بحران‌ها داد؛ یکی از آن‌ها اجتناب از کاربرد الفاظی است که می‌تواند اضطراب ایجاد کند. اطلاع‌رسانی‌های رسمی کلی‌تر، بایستی حتی فراتر رفته و تلاش کنند تابوهای جدیدی که لازم هستند را بسازند.

استراتژی‌های اطلاع‌رسانی مخاطره برای کووید ۱۹ بایستی عواطف عمیق مخاطب را هدف قرار دهند. در این پیام‌ها بایستی مخاطرات کووید ۱۹ را به نحوی بیان کرد که عده بیشتری را متأثر سازد. پیام‌هایی مانند «در خانه بمانید تا انتقال بیماری کاهش یابد» باید تبدیل شود به «در خانه بمانید تا از عزیزان‌تان، والدین‌تان یا پدربزرگ و مادر بزرگ‌ها» یا «کارکنان درمانی محافظت کنید». ویدیوی تازه‌ای از یک پرستار بخش مراقبت‌های ویژه که از مردم عاجزانه می‌خواست از خالی کردن قفسه‌های فروشگاه‌ها دست بکشند، بسیار اثرگذارتر از درخواست‌های مسئولان در کنفرانس‌های خبری بود.

شما نه: افرادی را بسیج کنید که مورد اعتماد و توجه عموم هستند

رهبرانی که در تلویزیون و ایستاده از پشت تریبون با مردم صحبت می‌کنند، بایستی بدانند که امروزه دیگر مردم به رهبرانی که از پشت تریبون در تلویزیون صحبت می‌کنند، گوش نمی‌دهند! اطلاع‌رسانی مخاطره به قصد تغییر رفتار مردم، بایستی سخنگویانی را بسیج کند که مردم به آن‌ها گوش می‌دهند و روش‌هایی را به کار گیرد که احتمال تغییر رفتار را افزایش دهد. این مهم‌ترین نکته است، اگر می‌خواهید پیام اثرگذار باشد، رسانه‌های متنوعی برگزینید. ما نباید منتظر بمانیم هزاران نفر جان بدهند تا جدیت بیماری کووید ۱۹ بر همگان آشکار شود. اطلاع‌رسانی مخاطره ابزارها و اصولی نیرومند برای تسریع این فرایند در اختیار دارد، اما ما از منحنی شیوع این بیماری بسیار عقب افتاده‌ایم و به جنبه‌های اجتماعی این پدیده - یا «زیرساخت‌های نرم‌افزاری» - توجهی نداریم. رهبران کشورهای که فاقد دانش عملی و تجربه درباره همه‌گیری‌ها هستند بایستی سریع عمل کنند و به اطلاع‌رسانی مخاطره در تناسب با موقعیت محلی، اولویت بدهند تا بدین ترتیب بتوانند از زیرساخت سخت‌افزاری محافظت کرده و مانع مرگ و میر افراد شوند.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/23/coronavirus-and-behaviour-why-leaders-need-better-risk-communication/>

رهبری تیمی از راه دور در دوره کووید ۱۹

لیندزی مارچسالت^۱

گسترده‌گی و سرعت شیوع بیماری کووید ۱۹ قابل پیش‌بینی نیست. در این زمانه فاصله‌گذاری اجتماعی، کار از راه دور برای محدود کردن گستره شیوع بیماری ضروری است. اما این به آن معنا نیست که شما نمی‌توانید بهره‌وری داشته باشید. با هدف‌گذاری، رویکرد و انطباق‌پذیری مناسب (شده داشتن یک کودک در آغوش‌تان در حین تماس‌های تصویری)، سازمان شما می‌تواند در مسیر خود باقی بماند و بهترین عملکردی را که در توانش است داشته باشد.

در هفته‌های اخیر به دلیل همه‌گیری جهانی کووید ۱۹، بسیاری از سازمان‌ها در سرتاسر دنیا رو به کار از راه دور آورده‌اند. تحولی که می‌تواند، بسیار اضطراب‌آور باشد. با این حال، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های بسیاری وجود دارد که می‌تواند به تیم‌ها در حفظ اثرگذاری، بهره‌وری و نوعی حس عادی بودن وضعیت در این زمانه دشوار کمک کند.

من از سال ۲۰۱۵، مدیریت رهبری یک تیم بین‌المللی و دور از هم را در سازمانم عهده‌دار بودم و از سال ۲۰۱۷ از خانه کار کردم. ما کارمندانی از کشورهای کانادا، کلمبیا، کاستاریکا، آلمان، نیجریه، اوکراین، بریتانیا و ایالات متحده داریم. علاوه‌براین، افرادی از کشورهای نیوزلند، پاراگوئه و بریتانیا در میزکمی ما فعالیت می‌کنند. سازمان من با ارائه پشتیبانی از دولت‌ها، جامعه مدنی و کسب‌وکارها، تلاش در بهبود دستاورد قراردادهای عمومی در سرتاسر جهان دارد. کار ما شامل حمایت‌گری، کمک فنی و فعالیت‌های آموزشی می‌باشد. هدف نهایی ما نیز توانمندسازی شرکایمان برای اجرای اصلاحات تحول‌آفرین است.

به‌طور معمول، فعالیت‌های ما هم شامل حمایت از راه دور و هم حضوری است. به‌عنوان مثال در سال ۲۰۱۹ ما از ۱۱۲ شریک اهل ۴۴ کشور پشتیبانی کردیم. ما در این مدت ۴۶ مداخله «با شدت بالا» (که مستلزم صرف وقت و منابع زیاد بودند) داشتیم که هم به‌صورت حضوری و هم از راه دور انجام شده‌اند. ما ۳۴ رویداد آموزشی در ۲۹

۱. وکیل و مشاور بانک جهانی

ترجمه فاطمه تبرزه (کارشناس پژوهشی مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه)



کشور نیز ارائه دادیم؛ اغلب این رویدادها حضوری بودند. پیش‌بینی ما این است که در سال ۲۰۲۰ به دلیل شیوع کووید-۱۹ غالب (اگرچه تمامی) فعالیت‌های پشتیبانی و آموزشی ما از راه دور به‌انجام برسند. حال ما به‌عنوان یک سازمان چگونه می‌توانیم این حجم کار از راه دور را به‌شکلی مؤثر مدیریت کنیم؟

اهداف مشخص استراتژیک

مهم‌ترین مؤلفه، برخورداری از یک استراتژی سازمانی مشخص است. این استراتژی بایستی در قالب اهداف مشخص سازمانی تدوین شود. همین‌طور بایستی جلسات منظم بازانديشي و گزارش‌دهی از روند پیشرفت در جهت این اهداف صورت بگیرد. ما این گزارش‌دهی و بازانديشي را به‌صورت فصلی انجام می‌دهیم. با این حال صرفاً مشخص کردن اهداف سازمانی کافی نیست. ما دریافته‌ایم که تدوین برنامه‌ها و اهداف کاری فردی برای کمک به هر یک از اعضای تیم در جهت اولویت‌بندی مسئولیت‌هایش لازم است.

جلسات ثمربخش

زمانی که یک تیم را از راه دور مدیریت می‌کنید، خوب است نوعی از تعاملات که در فضای اداره داشتید را همچنان داشته باشید. به‌همین خاطر است که ما هر دوشنبه صبح یک جلسه مجازی تیمی، همراه با یک پوشه مشترک گوگل داریم. پیش از جلسه، تمامی اعضای تیم فعالیت‌ها و مسئولیت‌های هفته گذشته و هفته آینده را در پوشه وارد می‌کنند. در جریان این جلسه، تیم مدیریت نیز مواردی را که به کلیه اعضای سازمان مربوط می‌شود، بروزسانی می‌کنند. گذشته از این، هر یک از اعضای تیم این فرصت را دارند که سؤال‌هایشان را از مدیران یا سایر اعضای تیم بپرسند، درخواست‌هایشان را مطرح کنند و پیشنهاد کمک به سایر اعضای تیم بدهند.

علاوه بر این جلسات با حضور کلیه اعضا، تیم‌های کوچک‌تر داخل سازمان بر طبق برنامه‌ای منظم و برای همکاری و هماهنگی مسئولیت‌ها، تشکیل جلسه می‌دهند. تیم اصلی مدیریت تقریباً هر چهارشنبه دیدار می‌کند، تا در مورد موارد مهم تصمیم‌گیری کرده و موارد جدید را اطلاع‌رسانی کند. و نیز در مورد پیشرفت و عملکرد سازمان بازانديشي داشته باشد. هر یک از مدیران نیز دو هفته در میان با زیردستان‌شان جلسات مجازی برگزار می‌کنند. این پیگیری‌ها فرصتی برای به بحث گذاشتن موضوعاتی مثل ایجاد تعادل بین کار و زندگی، ارزیابی پیشرفت برخی از کارها و طراحی استراتژی‌هایی برای گذشتن از سد مشکلات است.

مدیریت دانش

در بستری جهانی و دائم تحول‌یابنده که مدیریت مالی عمومی، فناوری و حمایت‌گری همه در آن نقش دارند، مدیریت دانش یکی از ضروری‌ترین مسائل برای عقب‌نماندن از قافله و درس گرفتن از تجربیات مان است. ما برای مدیریت درخواست‌های پشتیبانی بیش از صد شریک‌مان از حوزه‌های مختلف قضایی در سرتاسر جهان، از یک



سیستم مدیریت ارتباط با مشتری بهره می‌بریم. ما به این وسیله می‌توانیم مسائل مختلفی را به یکدیگر محول کنیم و اعضای تیم را ناظر قرار دهیم؛ به شکلی که حتی اگر مسئله در حیطه وظایف آن‌ها نیست، بتوانند در جریان روند کار قرار بگیرند. همچنین ما برای به اشتراک گذاشتن فایل‌ها و پوشه‌های مهم و مشترک از گوگل درایو استفاده می‌کنیم. چیزهایی مثل سیاست‌های سازمانی، فرایند مستندسازیِ مسئولیت‌های ثابت و ثبت دقیق جزئیات هر مداخله، آموزش یا پروژه پژوهشی انجام شده.

و دست‌آخر، در مورد کارهای فنی مان بر روی Open Contracting Data Standard و نرم‌افزارهای مربوطه از Github (پلتفرمی برای توسعه متن باز) استفاده می‌کنیم. ما در آنجا فعالیت‌هایمان را ثبت کرده و در مورد کارها و اقدامات با یکدیگر همکاری می‌کنیم.

تصمیم‌گیری

زمانی که به‌عنوان یک تیم دور از هم فعالیت می‌کنید، ایجاد خط‌مشی‌های مشخص تصمیم‌گیری و شناسایی سازوکارهایی برای مطلع شدن کارمندان از تصمیمات کلیدی - به‌ویژه در ارتباط با تخصیص بودجه، صرف هزینه، سفر و ارتباطات - بسیار اهمیت دارد. ما طی سالیان به این نتیجه رسیده‌ایم که دسترسی همه اعضا به یک پوشه مشترک که در آن مشخص شود چه کسی از اختیار تصمیم‌گیری در سناریوهای مختلف برخوردار است و چه کسی باید از این تصمیمات مطلع شود، بسیار مفید است. این رویکرد می‌تواند باعث کاهش ابهام و سردرگمی‌ای شود که اضطراب‌آور است و بر کار ما تأثیر می‌گذارد.

برای این که مطمئن شویم به تصمیم‌گیری به‌قدر کافی اولویت داده شده است، ما کارمندانمان را تشویق به نوشتن ایمیل‌هایی دقیق و شفاف می‌کنیم. توصیه‌های این [مقاله](#) هاروارد بیزنس ریویو راهنمایی برای این سبک نگارش ایمیل است. از این طریق است که همکاران و مدیران مطلع می‌شوند که با درخواستی برای تصمیم‌گیری یا بودجه روبرو هستند یا در جریان یک تصمیم مهم قرار می‌گیرند.

زمانی که مسائل به‌حدی پیچیده هستند که نمی‌توان آن‌ها را از طریق ایمیل حل کرد، با اعضای مربوطه تیم تماسی ترتیب داده می‌شود.

همکاری و صمیمیت در تیم

یکی از چیزهایی که من دلتنگ‌اش هستم، قهوه نوشیدن با همکاران است. این تنفس‌های چند دقیقه‌ای برای گفتگوهای بی‌برنامه در مورد کار مفید هستند. من برای جبران این موضوع بعضی وقت‌ها «قهوه مجازی» یا گفتگوهای کوتاه در گوگل هنگ‌اوت (Google Hang out) با همکاران ترتیب می‌دهم. همین‌طور برای این که پیوند شخصی مان حفظ شود، برای به اشتراک گذاشتن عکس و محتوای کم‌تر جدی از یک گروه واتساپی استفاده می‌کنیم.



ما سالانه حداقل یک بار جلسه حضوری در سازمان برگزار می‌کنیم. این جلسه حضوری به ما فرصت می‌دهد که در مورد اجرای استراتژی‌مان بازاندیشی کنیم، در مورد اولویت‌های سال آینده تصمیم‌گیری کنیم و به‌عنوان یک تیم به هم نزدیک شویم. این جلسه سالانه ما قرار بود هفته پیش در نیواورلئان برگزار شود. این جلسه اما با توجه به دستورالعمل‌های کووید ۱۹ کنسل شد.

ما در عوض با استفاده از گوگل میت (Google Meet) و گوگل داکيومنت (Google Document) یک جلسه مجازی برگزار کردیم. اگرچه این جلسه به‌خوبی جلسه حضوری‌مان نبود اما به‌هرحال چون به ارتباطات مجازی عادت داریم، توانستیم آن را به‌خوبی مدیریت کنیم. به‌دلیل تفاوت زمانی، قرار شد جلسه مجازی‌مان بین ۱.۵ تا ۳ ساعت باشد. ما به‌هرحال توانستیم به بیشتر اهداف این جلسه برسیم. شیوه‌های تیم‌سازیمان را نیز بایستی با این شرایط تطبیق می‌دادیم. مثلاً به‌جای استفاده از برگه‌های برجسی برای ثبت پیشرفت‌ها و اولویت‌هایمان بر روی یک نقشه دنیا، با استفاده از ابزار کانسپت‌برد (Concept Board) این کار را به‌شکل مجازی انجام دادیم. ما همچنان در حال کشف ابزارهای مجازی در دسترس برای بهبود کار و مشارکت‌مان از راه دور هستیم.

برقراری تعادل میان کار و مراقبت از کودکان

اغلب مدارس و مهدکودک‌ها به‌خاطر کووید ۱۹ تعطیل هستند. کار کردن از خانه با وجود داشتن فرزندان کوچک در خانه، دشواری مضاعف دارد. در این شرایط مهم است که با کارمندان‌تان راهی بیابید برای این‌که ساعات کارشان مطابق با وظایف‌شان در خانه شود. دست‌آخر بایستی قدری صبوری و انعطاف بیشتری به خرج داد.

مسیر پیش‌رو

گسترده‌گی و سرعت شیوع بیماری کووید ۱۹ قابل پیش‌بینی نیست. در این زمانه فاصله‌گذاری اجتماعی، کار از راه دور برای محدود کردن گستره شیوع بیماری ضروری است. اما این به آن معنا نیست که شما نمی‌توانید بهره‌وری داشته باشید. با هدف‌گذاری، رویکرد و انطباق‌پذیری مناسب (شده داشتن یک کودک در آغوش‌تان در حین تماس‌های تصویری)، سازمان شما می‌تواند در مسیر خود باقی بماند و بهترین عملکردی را که در توانش است داشته باشد.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/03/23/leading-remote-teams-during-covid-19/>

کووید ۱۹: برای مشکلات فردا، امروز برنامه‌ریزی کنید

پیتر هرینگتن

ابعاد درمانی و اقتصادی کووید - ۱۹ پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند و اقدامات در یک زمینه می‌تواند زمینه دیگر را متأثر کند. اقدامات درمانی حفاظتی باعث مشکلات شدید اقتصادی شده‌اند و سیاست‌هایی که برای کاهش این مشکلات اقتصادی درپیش گرفته می‌شوند می‌توانند اقدامات درمانی را تقویت یا تضعیف کنند. این وابستگی متقابل اکنون اصلی‌ترین چالش پیش‌روی کشورها است و به مرور اهمیت بیشتری نیز خواهد یافت. ممکن است تدابیر حفاظتی شدید در مورد همه کشورها مؤثر نباشند و با پیشتر رفتن بحران نیاز باشد این تدابیر را تطبیق و تغییر داد. اگر دولت‌ها نتوانند امروز برای مشکلات آینده برنامه‌ریزی کنند، ممکن است در چرخه باطل همه‌گیری و سقوط اقتصادی گیر کنند و زندگی میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار دهند.

مت‌اندروز وقتی سلسله‌یادداشت‌اش درباره رهبری بحران را آغاز کرد، پرسید: آیا رهبران عمومی می‌توانند در قایق‌هایی کوچک در برابر بادهای شدید و امواج بلند برانند؟ می‌توانیم این را به پرسش اضافه کنیم: وقتی پیشاپیش بر روی دریا هستید و طوفان گرفته، قایق‌تان را چگونه می‌سازید؟

بیشتر دولت‌ها فاقد سازوکارهای مناسب برای مقابله با این بحران بودند و سازوکارهای موجودشان نیز برای مواجهه با بحران طراحی نشده بودند. در نتیجه بیشتر اقدامات به‌نوعی در میانه طوفان بداهه‌پردازی می‌شوند. چیزی که در یادداشت‌های قبلی در مورد لیبریا و بحرین مورد بحث قرار گرفته است.

این چالش باعث یکی از الگوهای مقابله‌ای رایج می‌شود: کسانی که دست‌اندرکار مقابله با بحران هستند بر روی مسائلی تمرکز می‌کنند که بایستی همین الآن حل شوند. عمل به این شیوه یعنی الویت دادن به چیزهای فوری و بعد از آن رفتن به سراغ مسئله بعدی طبیعی است. اما کسانی که با به اصطلاح ماتریس آیزنهاور آشنا باشند (ماتریس ۲×۲ «فوری در برابر مهم» که در زیر آمده است) می‌دانند که نادیده گرفتن مسائل «مهم اما غیرفوری» به ضرر ماست.

منبع: مقاله درخشان وینیتا بانزال درباره «چطور الویت‌بندی کنیم و بهره‌وری بالا داشته باشیم»

غیرفوری	فوری	
<p>چارک دوم</p> <p>برنامه ریزی برای انجام</p> <p>برنامه ریزی برای آینده با تفکر راهبردی. نیازمند ابتکار عمل است. زمان بیشتری برای انجام آن صرف کنید.</p>	<p>چارک اول</p> <p>انجام</p> <p>کارهای مربوط به مدیریت بحران. با انجام بیشتر کارهای چارک ۲ از زمان لازم برای این چارک بکاهید.</p>	مهم
<p>چارک چهارم</p> <p>صرف نظر از انجام</p> <p>مسئولیت‌هایی را که با وظایف و اهداف سازمان همراستا نیستند حذف کنید. یاد بگیرید که به این‌ها نه بگویید.</p>	<p>چارک سوم</p> <p>حواله انجام آن به دیگران</p> <p>با واگذاری کارهای این بخش تیم خود را تقویت کنید. اجازه دهید تیم‌تان به‌طور مستقل تصمیم‌گیری کند.</p>	غیرمهم

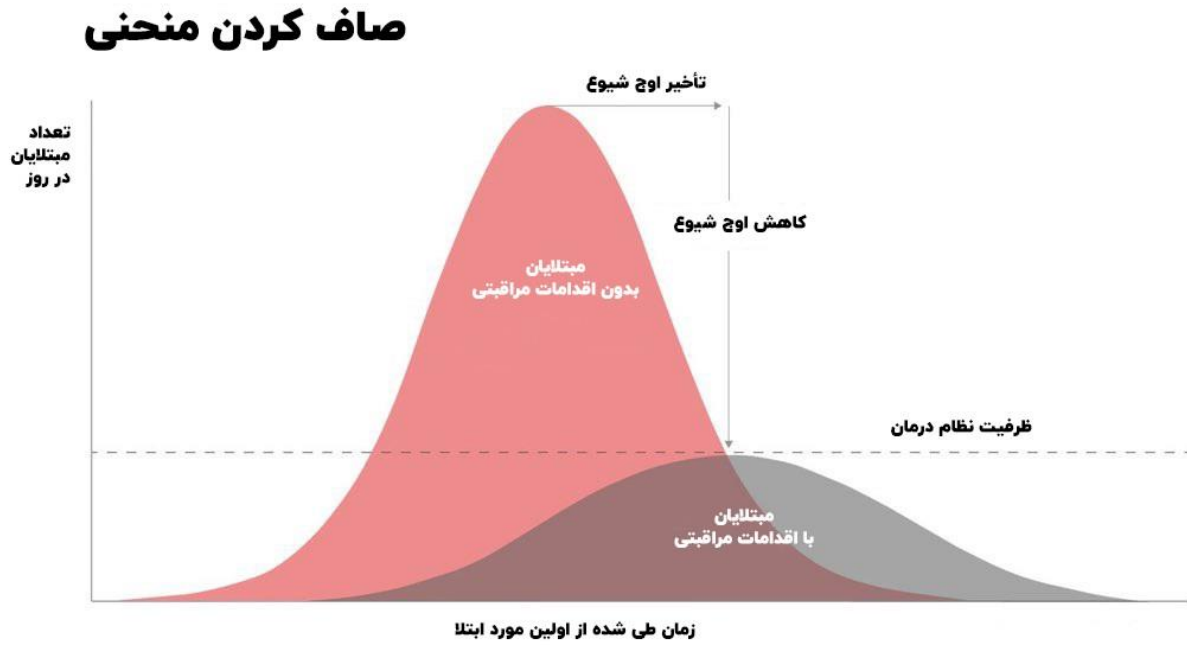
بحران کنونی هم تفاوتی ندارد. این یادداشت می‌خواهد به مسائلی بپردازد که در هفته‌ها و ماه‌های آتی و با پیش‌تر رفتن بحران جنبه حیاتی به خود می‌گیرند و بایستی از پیش برنامه‌ریزی شوند (چارک دوم ماتریس که بایستی با تفکر راهبردی همین الآن برای آن برنامه‌ریزی شود). رهبران بایستی منابعی برای از میان برداشتن «مشکلات فردا» بکار بگیرند.

کووید-۱۹ تمامی بخش‌ها را متأثر ساخته است. اما برای ساده‌تر شدن بحث من تنها بر روی دو جنبه گسترده و اصلی بحران تمرکز می‌کنم: بخش درمان (یا بهداشت عمومی) در این یادداشت و بخش اقتصاد در یادداشت بعدی. این دو بخش پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند. هرچه در یکی از آنها اتفاق بیفتد - از جمله سیاست‌هایی که اجرا می‌شود - تأثیر عمیقی بر دیگری می‌گذارد. مهم است که بینیم چگونه این وابستگی متقابل با پیش‌رفتن بحران عمل خواهد کرد و برخی کشورها تا به حال در این مورد چه کرده‌اند. اما برنامه‌ریزی پیش‌دستانه بیش از همه برای کشورهای در حال توسعه و در حال گذار اهمیت دارد که هنوز همه بار این همه‌گیری را تحمل نمی‌کنند.

اقدامات مقابله‌ای حوزه درمان: شمشیر یا تیغ جراحی

کشورها از حیث بعد درمان در مراحل متفاوتی از بحران هستند. تا به حال تمرکز بر روی «هموار شدن» شیب منحنی شیوع بیماری بوده است. برای این منظور فاصله‌گذاری اجتماعی و قرنطینه کامل (lockdown) برای پیشگیری از

رشد تصاعدی موارد استفاده شده تا موارد از ظرفیت نظام درمانی بیشتری نگیرند. به این شکل نظام درمان زمان می‌خرد و فرصت تطبیق‌دهی می‌یابد. این مسئله در نمودار معروف زیر به خوبی به نمایش در آمده است:



شیب منحنی قرمز بدبینانه‌ترین سناریو است که در ایتالیا به شکل غم‌انگیزی شاهدش بودیم. جایی که بیمارستان‌ها بیش از حد ظرفیت از بیمار پر شده بود و تصمیمات پزشکی ناگواری به ناچار گرفته شد. سناریوی خاکستری وضعیت قابل مدیریتی است که با تغییر رفتار حاصل می‌شود؛ یعنی با دور از هم ماندن مردم بواسطهٔ تدابیری حفاظتی همچون قرنطینهٔ کامل (lockdown). این تدابیر سلاح‌های ابتدایی هستند: همچون «شمشیر کشیدن» بر روی همه‌گیری، با این امید که سناریوی خاکستری محتمل‌تر شود. قابل درک است که تمرکز بر روی موارد فوری بوده است: توقف روند صعودی منحنی. اما دو پرسش بزرگ پیش روی ماست: در کشور شما «شمشیر» تا چه حد مؤثر خواهد بود؟ حتی اگر مؤثر باشد چطور از این اوج به صفر می‌رسید؟ پرسش اول به‌ویژه در مورد کشورهای در حال توسعه اهمیت دارد. پرسش دوم در مورد تمامی کشورها اهمیت دارد. بیایید از دومی آغاز کنیم. روش‌های جاافتاده‌ای وجود دارد برای این‌که همه‌گیری‌ها به پاندمی تبدیل نشوند. این روش‌ها معمولاً سه بخش دارند:

آزمایش - تا مشخص شود چه کسی مبتلاست

ردیابی تماس - برای یافتن تمام کسانی که با شخص مبتلا در ارتباط بوده‌اند

قرنطینه - تمامی افراد در تماس به طول مدت نهفتگی بیماری برای توقف زنجیرهٔ انتقال.

این رویکرد دقت بیشتری دارد و همچون تیغ جراحی است در مقایسه با شمشیر. افراد بسیاری (ارتشی از کارکنان درمانی) بایستی با دقت هر خط بیماری را رصد کرده و آن را از میان ببرند. در هنگام آغاز شیوع کووید ۱۹ شاهد این بودیم که برخی کشورها ابتدا از این تاکتیک استفاده کردند. دلیلی که این رویکرد - که سازمان بهداشت جهانی شدیداً آن را توصیه می‌کرد- جایگزین تعطیلی‌های کامل شد این بود که ویروس در بسیاری از کشورها از رصدکنندگان آن پیش افتاد. این که می‌شد طور دیگری شود بحثی است که باید در جای دیگر به آن پرداخت. آن چه که اهمیت دارد این است که کشورهایی که تعطیلی کامل را انتخاب کردند، تنها امیدشان برای پایان تعطیلی کامل و بازیابی فعالیت‌های اقتصادی همان تیغ جراحی است.

جهان اکنون استان هویی و کره جنوبی را به دقت زیر نظر دارد. این دو نقطه جغرافیایی که در نقطه دورتری از مسیر همه‌گیری کووید ۱۹ قرار گرفته‌اند درس‌های خوبی برای خروج موفق از تعطیلی کامل دارند. در حال حاضر دلایل خوبی در دست است که رویکرد آن‌ها - که مبتنی بر انجام آزمایش، ردیابی تماس، قرنطینه و کنترل مرزها است - مؤثر واقع می‌شود. این دقیقاً مشابه تجربه ابولا در آفریقای غربی است. زمانی که منحنی به اوج‌اش رسید، رساندن تعداد موارد به صفر مستلزم نوعی کار کارآگاهانه بود. اگرچه کووید ۱۹ بسیار مسری‌تر از ابولا است و می‌تواند بدون علائم منتقل شود، همچنان این توافق نظر وجود دارد که به این شیوه‌ها می‌توان امید داشت. در حالی که کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی به سمت کاهش تدریجی محدودیت‌ها حرکت می‌کنند، همچنان ترکیبی از این روش‌ها مورد نیاز خواهد بود.

در حال حاضر رهبران روی کارهای تلبارشده فوری‌شان تمرکز کرده‌اند. اما واجب است که برنامه‌ریزی و کسب آمادگی برای این فاز از بحران آغاز شود تا در ۱ تا ۳ ماه آینده - شیب منحنی در یک کشور خاص به هر شکلی که در بیاید (و احتمالاً بین دو منحنی صورتی و خاکستری باشد) - کشورها بتوانند رویکرد خود را تغییر دهند. مهم‌ترین مسئله در این لحظه دردسترس بودن وسیع آزمایش‌های دقیق است. اما اگر شما یک رهبر عمومی هستید، از خود بپرسید که آیا آماده هستید که شمشیرتان را با تیغ جراحی عوض کنید:

آیا کشور من برای فازهای بعدی و حیاتی اقدامات درمانی مهیا می‌شود؟ استراتژی ما برای انجام کافی آزمایشات تشخیصی چیست؟ در کجا آزمایش خواهیم گرفت؟ آیا برای ردیابی تماس‌ها و انجام قرنطینه در مقیاس وسیع آمادگی کسب می‌کنیم؟

اگرچه «مشکلات امروزی» فوری‌ترین منابع را به خود اختصاص خواهند داد اما اقدامات ملی و بین‌المللی بایستی اکنون منابع بیشتری به «مشکلات فردا» اختصاص دهند. [دانه برف مدیریت بحران](#) می‌تواند یک «تیم برنامه‌ریزی پیش‌دستانه» - نامی که [مک‌کینزی](#) بر روی آن گذاشته - برای بررسی این مسائل داشته باشد. و تیم‌های دیگر نیز می‌توانند و باید پیش‌دستانه و با رویکردی درمانی به مسائل روانی - اجتماعی و سلامت بهداشتی‌ای توجه داشته باشند که از اکنون تا شش ماه آینده ممکن است بروز کنند.



در مورد پرسش دیگر چطور؟ آیا شمشیر در همه کشورهای می‌تواند مؤثر باشد؟ موج تعطیلی‌های کامل در سرتاسر جهان شگفت‌انگیز است و تشابه واکنش‌ها باعث می‌شود آدم بپرسد شاید تقلیدهای ناشیانه از الگوهای موفق^۱ در کار است. دلایل متعددی وجود دارد که باعث می‌شود تصور کنیم تعطیلی کامل احتمالاً مؤثرترین رویکرد در بسیاری از کشورهای در حال توسعه نیست. اول، در بسیاری جاها خط‌چین شکل بالا که ظرفیت نظام درمانی را نشان می‌دهد به قدری پایین است که امید به این‌که شیب منحنی در پایین آن قرار بگیرد غیرممکن است. دوم، وضعیت خانه‌سازی شهری در بسیاری جاها - از کبیرا تا کلکته - فاصله‌گذاری اجتماعی را به خیالی خام بدل می‌کند. سوم، در کشورهای در حال توسعه مردم به غذا یا سوخت مورد نیاز آشنی در سوپرمارکت‌ها دسترسی نخواهند داشت که به‌سادگی مورد نظارت قرار گیرند. همین‌طور در به‌غیر از کشورهای ثروتمند، تنها بخش بسیار کوچکی از فعالیت‌های اقتصادی از خانه و جاهایی چون نرم‌افزار زوم قابل پیگیری و انجام هستند. این مسائل را دابلو. گیوده مور یکی از وزرای دولت سابق لیبریا در [این جا](#) به خوبی تشریح کرده است.

برای بسیاری از کشورهای تیغ جراحی بهترین یا تنها گزینه است یا حداقل تدابیر متفاوت فاصله‌گذاری اجتماعی با دقت بیشتر. شمشیر تا حدی به این دلیل مؤثر نخواهد بود - [همان‌طور که ریکاردو هاوسمان توضیح می‌دهد](#) - که بسیاری از کشورهای به‌سادگی فاقد فضای پولی لازم برای التیام «زخم‌های شمشیری» هستند که در اثر تعطیلی کامل ایجاد خواهند شد. نکته این است که همه چیز به بستر اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی بستگی دارد و شواهدی وجود ندارد که نشان دهد در حال حاضر تدابیر با توجه به این بستر طراحی می‌شوند. دست‌آخر، تصور نکنید که کشورهای فقیر نمی‌توانند آزمایش بگیرند، ردیابی تماس و قرنطینه انجام دهند. به‌خاطر بیاورید که در سال ۲۰۱۴ سه کشور از فقیرترین کشورها - سیرالئون، لیبریا و گینه - به کمک افراد داوطلبی که تنها یک تخته شاسی و [مهارت‌های خوب اطلاع‌رسانی](#) مخاطره داشتند این کار را به انجام رساندند.

اقدامات اقتصادی: ایجاد تعادل

کووید ۱۹ تمامی اقتصادهای جهان را متأثر خواهد ساخت، حتی اگر کشوری که یک مورد مبتلا به ویروس هم نداشته باشد. عرضه و تقاضا در سطح جهان همین حالا کاهش شدید داشته است و به رکودی جهانی می‌انجامد. اما بیشتر این صدمه اقتصادی «زخم‌های شمشیری» خواهد بود که در اثر تعطیلی کامل ایجاد می‌شود. تعطیلی کامل به تعطیلی کسب‌وکارها، از دست دادن شغل، ناتوانی در بازپرداخت وام‌ها و توقف سرمایه‌گذاری خواهد انجامید. بحران عمومی در بخش درمان و بحران اقتصادی ارتباط درهم‌تنیده‌ای با یکدیگر دارند. تدابیری برای کاهش بحران در یک بخش می‌تواند بر بحران در بخش دیگر اثر بگذارد و از شدت آن بکاهد. رهبران بایستی توجه دقیقی به این وابستگی متقابل داشته باشند.

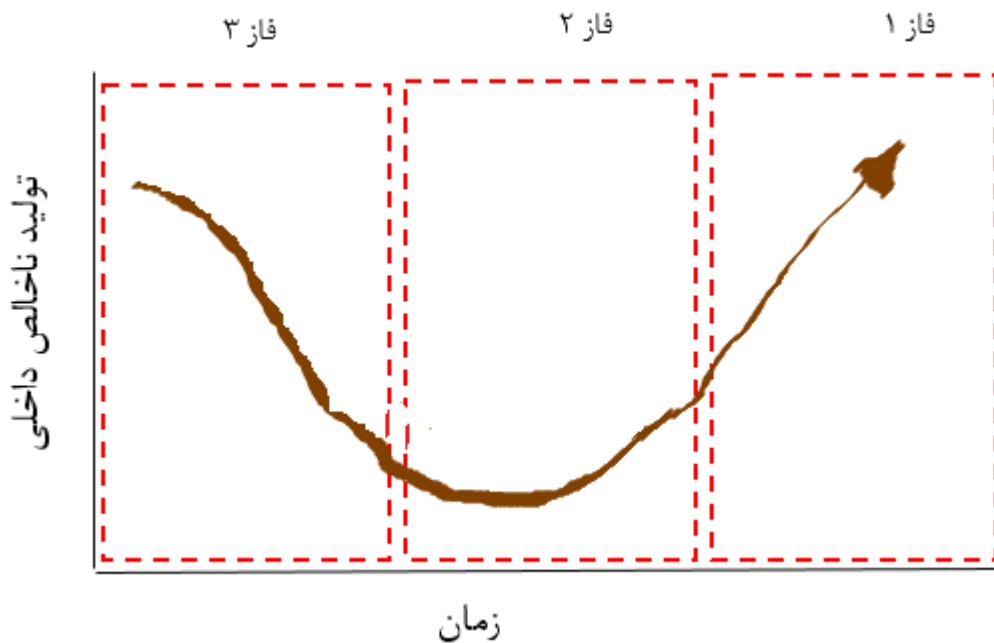
1. Isomorphic mimicry

همان‌طور که جاناتان سِد، دبیر رشد بخش رشد فراگیر مؤسسه تغییر جهانی تونی بلر برای من توضیح داد، احتمالاً طی این بحران اقتصادها از سه فاز عبور خواهند کرد. این سه فاز در نمودار زیر نشان داده شده است:

فاز اول - شوک: در فاز اول اقتصاد به سرعت وارد رکود می‌شود. هر جا که سیاست‌های تعطیلی کامل و تدابیر شدید فاصله‌گذاری اجتماعی اجرا می‌شود، شوک وارد شده به عرضه با تعطیلی کسب‌وکارها و شوک وارد شده به تقاضا با ماندن مصرف‌کنندگان در خانه، باعث انقباض شدید اقتصادی خواهد شد. نرخ رشد تولید ناخالص داخلی منفی خواهد شد. اقتصاد لیبریا در جریان ابولا از رشد ۶ درصدی تولید ناخالص داخلی به رشد ۱۰ درصدی منفی رسید. همین‌الآن شاهد رخ دادن این اتفاق در بعضی از کشورها هستیم.

فاز دوم - تثبیت: در فاز ۱، انقباض اقتصاد ادامه می‌یابد تا به یک نقطه تعادل برسد. حد پایینی که کاهش رشد در آن متوقف خواهد شد. زمانی که این اتفاق می‌افتد و سطحی که کاهش رشد در آن متوقف می‌شود در نتیجه سیاست‌های درمانی (مانند طول مدت تعطیلی کامل و کنترل در مرزها) و ترکیبی از سیاست‌های محرک و نقطه‌ای که عرضه بیش از آن کاهش نخواهد یافت تعیین می‌شود. دست‌آخربسته به تدابیر محرک، سیاست‌های بهداشت عمومی و توانایی اقتصاد واقعی، رشد از صفر به رشد اندک (۱-۳٪) افزایش خواهد رسید.

فاز سوم - ترمیم و اصلاح: در فاز سوم، اقتصاد بر روی کاغذ به سمت نرخ‌های پیشین حرکت و رشد می‌کند. زمان فرارسیدن این فاز به شدت به اقدامات انجام شده در فازهای ۱ و ۲ و اثرات و شرایط بخش‌های اساسی مربوط است. این فاز همچنین فرصتی برای تحول اقتصادی فراهم می‌کند؛ فرصتی برای کارآمدتر کردن بخش‌های غیرکارآمد و تحریک بخش‌های جدید.



هدف اصلی تدابیر انجام شده در فاز ۱ تخفیف تأثیر شوک تا حد امکان است. این شوک ناشی از انقباض اقتصاد جهانی، انقباض اقتصاد ملی به دلیل تغییر در رفتار و عواطف و تدابیر بهداشت عمومی یک کشور همچون تعطیلی کامل و بستن کسب‌وکارها است.

چه کارهایی در بخش فوری تلبار شده‌اند؟ هر اقتصادی برای حمایت از کسب‌وکارها و خانوارها به نوعی بسته محرک نیاز دارد. اما این اقدامات می‌تواند در کنش واکنش با اقدامات مقابله با همه‌گیری قرار بگیرد و تأثیر این اقدامات را کاهش یا افزایش دهد. در کشورهای در حال توسعه، جمعیت‌های تهیدست و آسیب‌پذیر برای تحمل و پیروی از سیاست‌های بهداشتی همچون تعطیلی کامل و فاصله‌گذاری اجتماعی به یارانه نقدی و توزیع غذا نیاز خواهند داشت. اگر افراد برای در خانه ماندن و ادار به تحمل گرسنگی شدید باشند، قادر به پیروی از محدودیت‌ها نخواهند بود و به همه‌گیری سرعت می‌بخشند.

می‌بینیم که بسیاری از دولت‌ها برای ایجاد این تعادل مشکل دارند. آن‌ها بدون برنامه‌ریزی مناسب کسب‌وکارهای مربوط به غذا را تعطیل و زنجیره تأمین غذا را با مشکل روبه‌رو کرده‌اند. این موارد به سرعت به محدودیت‌هایی برای مقابله مناسب درمانی بدل شده‌اند.

برای بازنگه داشتن بازارهای غذا و زنجیره‌های تأمین کالاهای ضروری لازم است به سرعت گام‌هایی برداشته شود. به‌ویژه برای دسترسی به غذا و سوخت آشپزی. بایستی از نیروی کار و عرضه‌کنندگان حمایت شود تا ادامه فعالیت بازارها، بندرگاه‌ها، وسایل حمل‌ونقل و خدمات رفاهی میسر شود. امکان رعایت فاصله‌گذاری اجتماعی باید برای آن‌ها میسر باشد. کسب‌وکارهایی که ناچارند به دلیل رکود یا سیاست‌های بهداشتی تعطیل شوند بایستی با وام‌های دولتی و/یا سیاست‌های بیمه‌ای مورد حمایت قرار بگیرند تا ورشکسته نشوند. راه نجات کسب‌وکارهای غیررسمی کوچک و متوسط هم شاید حمایت اجتماعی در قالب یارانه‌های نقدی باشد.

سازوکارهایی که در کشورهای در حال توسعه که میزان اشتغال غیررسمی در آن‌ها بسیار بالاست طراحی می‌شوند بایستی بسیار متفاوت از کشورهای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی باشد. در این کشورها پرداخت یارانه‌های نقدی بسیار حائز اهمیت هستند. در نواحی روستایی شاید سازمان‌های جامعه مدنی و برنامه‌های پس‌انداز روستایی وسیله توزیع باشند. هر جا که امکان‌ها هست باید از سیستم‌های انتقال وجه با موبایل استفاده کرد.

درکنار همه این‌ها کووید - ۱۹ ضربه‌ای بزرگ به عواید دولت‌های می‌زند که بایستی به سرعت برای رفع آن کاری کرد. همان‌طور که هاوسمان نشان داده است، فضای پولی کشورها وسعت بودجه در اختیار برای برنامه‌های محرک را تعیین می‌کند. اغلب کشورهای در حال توسعه ظرفیت اندکی برای استقراض دارند به همین خاطر آن‌ها باید از جامعه بین‌الملل حمایت مستقیم دریافت کنند. این پرسش دیگری را به وجود می‌آورد. آیا تعطیلی کامل که به اقتصاد کشورها این همه آسیب وارد می‌کند، در همه کشورها رویکرد درستی است؟



هدف دیگر تدابیری که در مرحله نخست، یعنی شوک انجام می‌شود این است که فاز دوم تا حد امکان کوتاه باشد و انتقال به فاز سوم سرعت بگیرد. اگرچه همه چیز به شدت به اقتصاد جهانی وابسته است اما هر چه رکود یک کشور بیشتر V شکل باشد و نه U شکل بهتر خواهد بود. رهایی از شرایط رکود مستلزم پایان همه‌گیری جهانی است اما رها شدن از این همه‌گیری به اتخاذ تدابیر اقتصادی صحیح بستگی دارد.

چیزهای زیادی در مورد برقراری تعادل میان تأثیر خود ویروس و تأثیرات تدابیر اقتصادی نوشته شده است اما به هر حال این بده‌بستان ساده‌ای نیست. بایستی همزمان بر روی هر دو مورد کار کرد و برنامه‌ریزی پیش‌دستانه تنها راه‌حل آن است.

تیم‌های مخصوص برنامه‌ریزی پیش‌دستانه باید به مراحل بعدی بحران اقتصادی نیز توجه داشته باشند. اگرچه که اقدامات فوری همچنان فوری هستند اما در بخش کارهای مهم، مسائلی همچون فصل برداشت و کاشت کشاورزی، سقوط بخش مالی در اثر عدم پرداخت وام‌ها و نیز شناسایی اقدامات و سیاست‌های لازم برای تحریک فعالیت اقتصادی و بخش‌های اساسی باید مورد توجه قرار بگیرند. مسائل درازمدت‌تر همچون تشویق به سرمایه‌گذاری اگرچه راهبرد صنعتی هوشمندانه‌ای است اما می‌تواند بخش‌های غیرکارآمد و مقروض را هدف قرار دهد.

رهبران بایستی از خود بپرسند:

- آیا تدابیر اقتصادی فوری ما می‌تواند فشار محدودکننده‌ای به اقدامات پزشکی مان وار کند؟
- آیا برای تحریک اقتصاد برنامه‌ریزی کافی انجام می‌دهیم؟
- آیا برای ایجاد فرصت برای تحول اقتصادی برنامه‌ریزی کافی انجام می‌دهیم؟

سخن پایانی

ابعاد درمانی و اقتصادی کووید ۱۹ پیوند نزدیکی با یکدیگر دارند و اقدامات در یک زمینه می‌تواند زمینه دیگر را متأثر کند. اقدامات درمانی حفاظتی باعث مشکلات شدید اقتصادی شده‌اند و سیاست‌هایی که برای کاهش این مشکلات اقتصادی درپیش گرفته می‌شوند می‌توانند اقدامات درمانی را تقویت یا تضعیف کنند. این وابستگی متقابل اکنون اصلی‌ترین چالش پیش‌روی کشورها است و به مرور اهمیت بیشتری نیز خواهد یافت. ممکن است تدابیر حفاظتی شدید در مورد همه کشورها مؤثر نباشند و شاید با پیشتر رفتن بحران نیاز باشد این تدابیر را تطبیق و تغییر داد. اگر دولت‌ها نتوانند امروز برای مشکلات آینده برنامه‌ریزی کنند، ممکن است در چرخه باطل همه‌گیری و سقوط اقتصادی گیر کنند و زندگی میلیون‌ها نفر را تحت تأثیر قرار دهند.

منبع:

<https://buildingstatecapability.com/2020/04/17/covid-19-planning-for-tomorrows-problems-today/>



توانمندسازی جامعه و حاکمیت ایده‌ی تقویت همزمان ظرفیت‌های جامعه و حاکمیت را برای توسعه مدنظر دارد. برای توسعه‌ی پایدار نیازمند حضور همزمان جامعه و دولت قوی هستیم؛ ضعف و خلل در هر یک از این دو طرف، باعث شکنندگی مسیر توسعه می‌شود.

مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه جهاد دانشگاهی، مرکزی متشکل از دانش‌اموختگان رشته‌های علوم انسانی و اجتماعی است که تلاش می‌کنند تا از طریق ایجاد و تقویت شبکه‌های اصلاحی بتوانند گام‌هایی در حل مسائلی همچون تقویت ظرفیت اجرایی حاکمیت، توانمندسازی جامعه، شفافیت، مقابله با فساد، فقر، نابرابری و تعارض منافع، برداشته و از رهگذر گسترش حکمرانی شبکه‌ای، زمینه را برای کارآمدسازی حاکمیت و تقویت جامعه فراهم آورند.

با توجه به همه‌گیری جهانی کووید-۱۹ و بحران پیچیده‌ای که این بیماری و ویروسی برای کشورها پدید آورده، محققان مدرسه کندی دانشگاه هاروارد و نویسندگان کتاب «توانمندسازی حکومت» تصمیم گرفته‌اند طی سلسله یادداشت‌هایی به طرح برخی نکات راهگشا برای شرایط بحران با الهام از مفاهیم و رویکرد «توانمندسازی حکومت» و روش «انطباق تکرارشونده مسئله‌محور» (PDIA) پردازند. از آنجا که ایران نیز بیش از سه ماه است درگیر این بحران شده و بر اساس قرائن تا ماه‌های آتی ابعاد و عوارض این بحران ادامه دارد، مرکز توانمندسازی حاکمیت و جامعه اقدام به ترجمه‌ی این یادداشت‌ها کرده تا الهام‌بخش سیاستگذاران و رهبران عمومی، کنشگران حاکمیتی و فعالان مدنی درگیر در این پدیده باشد. گزارش حاضر ویرایش دوم این مجموعه است که در اختیار علاقمندان قرار می‌گیرد.