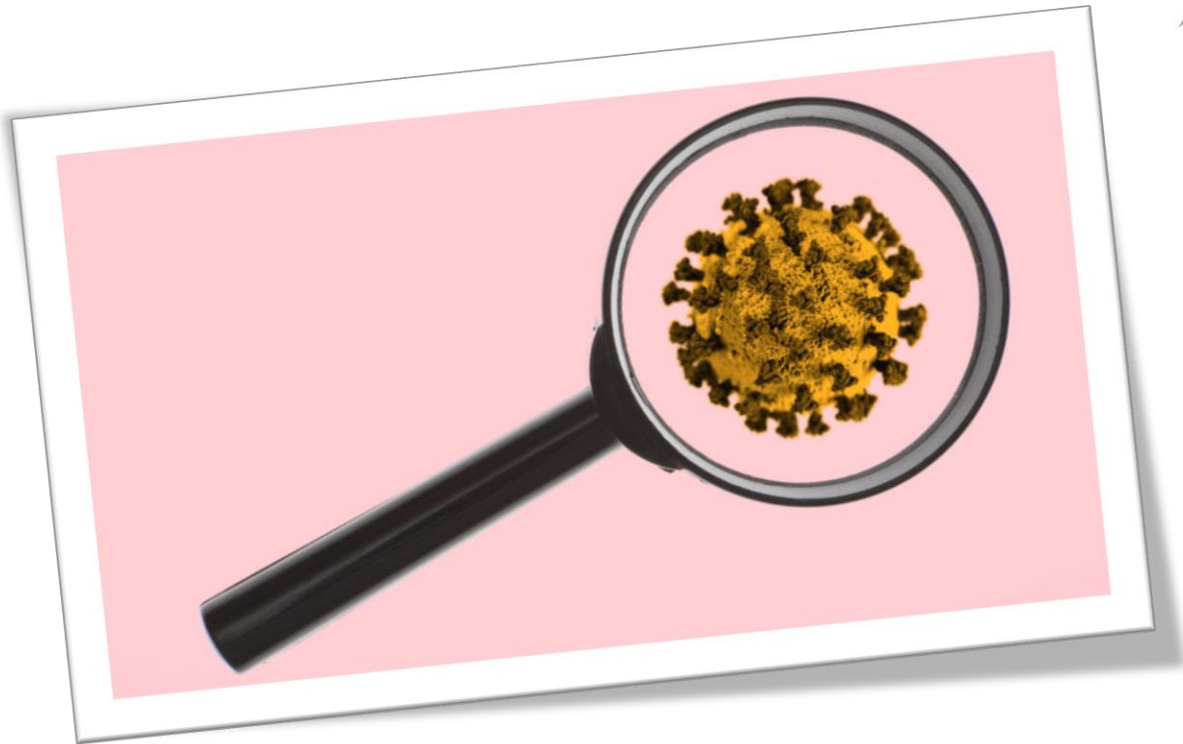




در شرایط بحرانی، اخبار بد را پنهان نکنید.

امی سی.ادموندسون
۶ مارس ۲۰۲۰
مجله کسب و کار هاروارد





اگر نورخورشید بهترین ضدعفونی‌کننده است، برعکس این موضوع هم صحت دارد: کنج‌های تاریک و مخفی، محل اخفا و رشد مناسبی برای موجودات ترسناک به نظر می‌رسند.

افزایش سن مشکلاتی را بوجود می‌آورد و بحران سلامت عمومی هم از این موضوع مستثنا نیست. در یک بحران "شغل اول" رهبران، دارا بودن شفافیت است. رهبران باید در مورد آنچه که می‌دانند، آنچه که نمی‌دانند و آنچه که برای یادگیری بیشتر انجام می‌دهند، با خود صادق باشند. طبق گفته پیشینیان، ماه پشت ابر باقی نمی‌ماند.

در هفته‌های اخیر، تا حد زیادی تحت تاثیر اخباری که در مورد واکنش چین نسبت به تهدید ویروس Covid-19 شنیدیم، قرار گرفتیم. دسامبر پیش بود که نشانه‌هایی از وجود ویروسی خطرناک مشاهده شد. مقامات کشور چین تمام سعی خود را برای پنهان نگهداشتن هرگونه اطلاعاتی در این مورد داشتند. نتیجه این شد که شش هفته بسیار مهم - که در آن مدت شاید امکان کنترل ویروس هم وجود داشت - از دست رفت.

ممکن است با خودتان بگویید "خب، این اتفاق در کشور چین افتاده ولی در غرب اینگونه نیست." ولی متأسفانه (طبق آنچه که در مقالات فراوانی ذکر شده است)، واکنش اولیه ایالات متحده هم چیزی غیر از این نبود و تاریخ دقیقاً تکرار شد.



در این مقاله (از روزنامه واشینگتون پست^۱) با نگاهی به گذشته، واکنش چندین کشور غربی در بحران "آنفلوآنزای بزرگ" که سال ۱۹۱۸ رخ داد، بررسی شده است و نتیجه نهایی مقاله این است که امروزه هم در حال ارتکاب اشتباهی مشابه آنچه ۱۰۰ سال پیش رخ داد، هستیم. نکته جالب توجه اینکه، کشوری مانند اسپانیا که بیشتر از بقیه کشورها اطلاعات مبتلایان به آنفلوآنزا را اعلام می‌کرد، بیشتر از بقیه کشورها اعتبارش لکه دار شد؛ تا جایی که تمایل این کشور برای در اختیار گذاشتن اطلاعات نهایتاً منجر به این شد که ویروس آنفلوآنزا، نام ناپسند آنفلوآنزای اسپانیایی^۲ را برای خود بگزیند.

پنهان نگهداشتن اخبار بد در واقع نوعی واکنش پس‌زننده در هر سازمانی است؛ ولی رهبران باتجربه و آگاه، متوجه این نکته هستند که بیان صریح و صادقانه، نوعی راهکار حیاتی در مواقع بحرانی است (شرایطی که اقدام سریع یک ضرورت است).

بایستی به اعتبار و شهرت به عنوان یک بازی طولانی مدت نگاه کرد. امروزه مدیران، سازمان‌ها و ملت‌ها می‌توانند با بیان بی‌پرده اخبار بد (بدون ترس از آسیب به اعتبار خود یا سازمان) آبرو و اعتبار خود را در آینده تضمین کنند. همچنین این وضوح و صداقت باعث می‌شود تا بتوانیم اعتماد اعضای موسس داخلی و خارجی را نسبت به گفته‌هایمان و همینطور نسبت به تعهداتمان برای حل مشکلات پیش‌رو جلب کنیم.

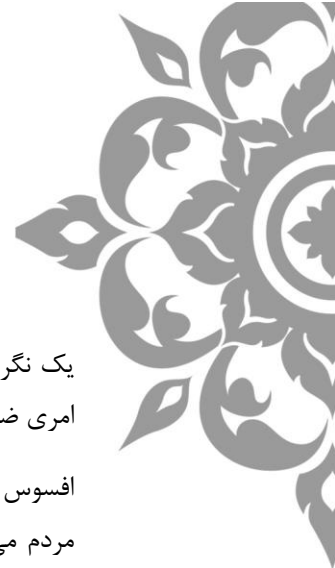
گفتمان واضح و صادقانه در شرایط بحرانی، مستلزم نوعی از آمادگی است که پیتر سنگ^۳ (متفکر شناخته شده در حوزه مدیریت) آن را "اثر بدتر قبل از بهتر" می‌نامد. این اثر برگرفته از یک الگوی قدیمی در سیستم‌های پیچیده است.

سازمان‌هایی که در مسیر پیشرفت خود بسیار مصمم هستند، در ابتدا باید مردم را تشویق کنند تا در مورد مشکلات فعلی که با آن روبرو هستند صادقانه صحبت کنند؛ در غیر اینصورت، دستیابی به موفقیت دشوار خواهد شد. در صورت نداشتن اطلاعات کامل نمی‌توانیم پی ببریم که چه چیزی باید اصلاح شود و یا اینکه اصلاً چطور باید درست شود. بدون در دست داشتن اطلاعات هیچ پیشرفتی صورت نخواهد گرفت.

آشکار شدن اخبار بد (چه جرم و جنایات گزارش شده از سطح شهر باشد، چه خطاهای پزشکی در یک بیمارستان، یا موارد جدید سرایت بیماری) به این معناست که شما از اولین مانع در مسیر نیل به موفقیت عبور کرده‌اید. با در اختیار داشتن اطلاعات دقیق، مردم می‌توانند توجه و مهارتشان را بر یافتن و توسعه راهکار برای مشکلات جدید منعطف سازند. مدیران و متخصصان مربوطه به جای اینکه با اعتماد به نفس کاذب که "همه چیز خوب پیش می‌رود" زندگی کنند، باید برآنچه که می‌بایست انجام شود، کار کنند.

اگرچه در دست داشتن اطلاعات درست، گام اول موفقیت است، ولی از جهتی هنوز می‌تواند دلسردکننده باشد؛ زیرا این احتمال وجود دارد که این حد بالای اطمینان نسبت به اعداد و ارقام موجود، بیانگر حرکت در مسیری اشتباه باشد. هدف ما این است که میزان جرم کاهش یابد، امنیت بیماران تامین شود و اینکه بیماری‌ها به کل حذف شوند – اما تنها وجود

2. Washington Post
3. Spanish Flu
4. Peter Senge



یک نگرش امیدوارانه را نمی‌توان به عنوان راهکار در نظر گرفت، بلکه برای تبدیل آن نگرش به واقعیت، وجود شفافیت امری ضروری است.

افسوس که در نبود امنیت روانی، شفافیت هم به آسانی بدست نمی‌آید. امنیت روانی اشاره به شرایطی دارد که در آن مردم می‌توانند سوالات، نگرانی‌ها و ایده‌های خود را بدون ترس از عواقبی که ممکن است برایشان در برداشته باشد، مطرح کنند. از همه مهم‌تر اینکه، چه کسی جرات انجام این کار را دارد؟ آن هم در شرایطی که افراد دیگر او را حمایت نمی‌کنند. دقیقاً این موضوع در مورد شرایط سخت دوران بحران هم صادق است. هرچه میزان به خطر افتادن شهرت و اعتبار بالاتر باشد، احتمال ریسکی که یک فرد در بیان شفافانه عقاید خود احساس می‌کند، بیشتر می‌شود.

در نتیجه ۲۰ سال مطالعه و تحقیق در مورد امنیت روانی، من و همکارانم مجموعه منسجمی از مدارک را جمع‌آوری کرده‌ایم؛ مبنی بر اینکه سازمان‌هایی که به بیان عقیده ارزش می‌دهند و مسیر ابراز نظرات را هموار می‌سازند، با چالش‌های پیش روی خود با کارایی بیشتری مقابله می‌کنند. در یکی از کتاب‌هایم به نام "سازمان بی‌باک"^۴ (انتشار سال ۲۰۱۹) موارد زیادی وجود دارند که بر روی آنها تحقیق شده و در بردارنده نمونه‌هایی از یادگیری و پیشرفت در سازمان‌ها است که با وجود مشکلات زیاد، به دلیل تاثیر شفافیت همچنان به حرکت خود ادامه داده‌اند. بعلاوه در این کتاب فجایعی که در نبود این شفافیت پیش خواهد آمد، بیان شده‌است.

تصمیم برای شفافیت، جرات زیادی می‌طلبد - و همچنین خردی برای دانستن این که شفافیت و روشنی، بهترین گزینه برای نیل به اهداف است. نکته اصلی، درک این حقیقت است که چنانچه قصد دارید افراد در بیان آنچه که می‌دانند، آنچه که می‌بینند و آنچه که به آن فکر می‌کنند، صادق باشند؛ باید این کار از راس سازمان شروع شود و به درستی هم اتفاق بیافتد.



در شرایط بحرانی، اخبار بد را پنهان نکنید.



www.Ararc.ir

نشانی: خیابان کریم خان - خیابان ایرانشهر شمالی - خیابان شهید ملکیان - شماره ۲۴

تدبیتی: ۱۵۸۴۷۵۵۶۳۳

تلفن: ۸۸۶۳۹۶۱۸ - ۸۸۶۳۹۶۲

بهار ۱۳۹۹



مرکز پژوهش‌های آرا