

اخلاق در فضای سایبر^۱

هومن تصدیقی^۲

جهان داده‌ها، اطلاعات، دانش و ارتباطات که ایجاد آن ما را به یک جامعه اطلاعاتی رسانده است، با نام "سپهر اطلاعات" یا "سایبر" خوانده می‌شود. ما جامعه خود را جامعه‌ای اطلاعاتی می‌نامیم، زیرا سرویس‌های متمرکز اطلاع‌رسان به هر نوع، در آن نقش حیاتی دارند. سپهر اطلاعات، به‌عنوان یک ساختار اجتماعی تنها به کمک فناوری‌های اطلاعاتی و مخابراتی امکان‌پذیر شده است؛ ولی امروزه با مسائل بنیادین اخلاقی روبه‌رو شده که پیچیدگی و ابعاد جهانی آن نیز به سرعت در حال رشد و تغییر است.

حال سوال این است که بهترین رویکرد برای ایجاد یک جامعه اطلاعاتی و سپهر اطلاعاتی که از نظر اخلاقی نیز سالم باشد، چیست؟ از آنجایی که این سوال بارها در مورد علوم دیگر و فضاهای مرتبط با آنها پرسیده شده است، پاسخ اولیه تا حدودی روشن است. پاسخ آن است که باید "اخلاق در فضای سایبر" را تدوین و ترویج نماییم و به این ترتیب می‌توان به سپهر اطلاعاتی به‌عنوان یک محیط جدید پرداخت. این اخلاق اطلاعاتی باید بتواند با چالش‌های اخلاقی نوینی که در این محیط جدید ظهور می‌کنند، بر اساس احترام به اطلاعات، نگهداری و حفظ ارزش‌های آن برخورد کند. همچنین این اخلاق باید اخلاق زیست‌محیطی برای فضای زیستی با نام سایبر یا سپهر اطلاعاتی باشد.



و وظیفه آن پاسخ به سوالاتی مانند سوالات زیر به‌عنوان پایه‌های اخلاق نظری است:

- خوب و بد یعنی چه؟
- ماهیت و حقیقت مفاهیم اخلاقی چیست؟
- مسائل اخلاقی، جهانی و جاودانه (مطلق) هستند یا سرزمینی و موقت (نسبی)؟
- معیار کلی خوبی و بدی یک صفت یا رفتار اخلاقی چیست؟
- شرایط و حوزه‌های مسئولیت اخلاقی چیست؟

۲- اخلاق نظری: وظیفه این شاخه، مطالعه صفات و اعمال اخلاقی و پاسخ به انتظاراتی است از قبیل:

- شناسایی، دسته‌بندی و تعریف صفات و اعمال اخلاقی در حوزه عمومی
- شناخت ریشه‌ها و پیامدهای آن
- شناسایی حوزه‌های خاص اخلاق
- دادن قدرت استدلال به آموزنده در مورد خوبی یا بدی اعمال و صفات اخلاقی در حوزه‌های خاص

۳- اخلاق عملی یا تربیت اخلاقی: فنی است برای رسیدن از وضعیت موجود نامطلوب به وضعیت مطلوب ناموجود در اخلاق. از این نظر اخلاق اساس معنویت است و انسانی که اخلاقی‌تر باشد، معنوی‌تر نیز هست. از مهمترین مسائل این حوزه می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

لغت‌شناسی

از دیدگاه زبان عامی و فنی، اخلاق به سه معنی به کار می‌رود:

الف - خلق یعنی خوی، طبع، سنجیه، عادت و جمع آن اخلاق است.

ب - صفت اخلاقی که عامل انجام یک عمل اخلاقی در شرایط خاص، به‌طور ناخودآگاه و شرطی است. از آن جمله می‌توان به بخشندگی و دروغ‌گویی اشاره نمود.

ج - عمل اخلاقی که نوعی از عمل است که بتوان در مورد خوب و یا بد بودن آن قضاوت نمود. این نوع عمل می‌تواند آگاهانه یا بی‌اختیار و از روی عادت (در اثر یک اخلاق) باشد. نمونه‌های آن می‌تواند یک بار بخشیدن و یا سخن‌چینی باشند.

یکی از اولین کتاب‌هایی که مستقلاً به علم اخلاق پرداخته، کتاب "اخلاق نیکو ماخوس"، اثر ارسطو است. علم اخلاق در فراهم نمودن مبادی علم حقوق و سیاست و تدبیر مَدُن نقش دارد. ارسطو این کتاب خود را به‌عنوان مقدمه‌ای برای کتاب سیاست مدن خود نوشته است.

اخلاق به سه شاخه کاملاً مجزا تقسیم می‌شود:

۱- فلسفه اخلاق یا فرا اخلاق: شاخه‌ای از فلسفه است

باید علم اخلاق در کنار علم کامپیوتر و علوم مهندسی، زیر شاخه‌ای را به‌عنوان "اخلاق در فضای سایبر" ایجاد نماید. این مطالب باید در قالب مستنداتی در اختیار سایر ذینفعان سپهر اطلاعات قرار گیرد



اگر سپهر اطلاعاتی را به عنوان یک زیست محیطی در نظر گرفته و آن را سپهر زیستی بنامیم، چالش رودرروی ما این است که با همکاری هم اخلاق اطلاعاتی زیست محیطی منسجم و محکمی برای آینده انسانیت بسازیم

● شناخت و استفاده از مبادی رفتار روانشناسان معاصر ترکیبی به این شکل را پیش روی نهاده اند:

شناخت + انگیزش + توان عملی

● روش ایجاد و از بین بردن صفات اخلاقی از توضیحات فوق، اینگونه بر می آید که اخلاق در سپهر اطلاعات، هر چند باید در برگیرنده فلسفه اخلاق باشد ولی در تدوین آن بیش از هر چیز اخلاق نظری و شاخه اخلاق عملی مد نظر قرار گرفته و صفات و اعمال اخلاقی به درستی هر چه تمام تر تعریف شده و شواهد و قرائن آن مورد بحث و بررسی قرار گیرد.

در مورد لغت "سایبر" توضیح اینکه سایبر یک پیشوند رایج است که به جای لغت "فضای سایبر" به کار می رود. لغت فارسی مناسبی که می توان به جای آن به کار برد "سپهر" و "فضای سپهری" است.

Cyber space از لغتی یونانی گرفته شده و به معنای راننده، سکاندار، حاکم و رهبر است. امروزه لغت "فضای سایبر" به حوزه وسیعی از الکترومغناطیس و تجهیزات مربوطه اشاره دارد که به کمک فناوری و تجهیزات الکترونیکی مورد دسترس قرار گرفته و به کار می رود. به عبارت دیگر به کمک فناوری موجود قابلیت های ارتباطی و همچنین سیستم های کنترلی زیادی به کمک الکترومغناطیس و علم الکترونیک فراهم شده است. این لغت اولین بار در سال ۱۹۸۲ در داستانی که توسط ویلیام گیسبون نوشته شد، ضرب گردید و در سال ۱۹۸۴ رایج شد. گاهی این لغت، یعنی فضای سایبر، با بی دقتی به کار برده می شود و در این حالت به تمام اشیاء و عناصر موجود در شبکه های ارتباطی، مانند وب سایت ها، آدرس های ایمیل، خطوط ارتباطی و انجمن ها اشاره می کند.

ارتباط اخلاق با سپهر اطلاعات

دسته بندی علوم توسط خواجه نصرالدین طوسی در آغاز کتاب اخلاق ناصری انجام شده است. البته این دسته بندی، نسخه توسعه یافته نقشه علم است و جایگاه اخلاق در نقشه علم، در انتهای آن است.

علم اخلاق مبادی اش را از علوم منطق، فلسفه، انسان شناسی و روانشناسی می گیرد. سپهر اطلاعات، فضایی است که می تواند به عنوان محصول علم فناوری کامپیوتر و علم مهندسی در نظر گرفته شود. در اینجا باید علم اخلاق در کنار علم کامپیوتر و علوم مهندسی، زیر شاخه ای را به عنوان "اخلاق در فضای سپهر" ایجاد نماید. این مطالب باید در قالب مستنداتی در اختیار سایر ذی نفعان سپهر اطلاعات قرار گیرد.

یکی از بزرگان این زمینه، آقای لوچیانو فلوریدی، متفکر ایتالیایی، تاثیر بسیار زیادی در رشته های فلسفه فناوری و اخلاق در جامعه انسانی داشته است. وی به دلیل اهتمام بسیار در زمینه بسط دو شاخه تحقیق در فلسفه، شناخته شده است. موضوع این دو شاخه عبارتند از: فلسفه اطلاعات و اخلاق اطلاعات. در دانشگاه آکسفورد نیز یک گروه تحقیقاتی بین دپارتمانی با نام IEG توسط ایشان ایجاد شده است. این گروه نیز در زمینه فلسفه اطلاعات و مسائل اخلاقی مرتبط فعالیت می کند. آقای فلوریدی،

فلسفه اطلاعات را از دو دید مورد توجه قرار می دهد:

۱- جنبه کاملاً تئوری آن که صرفاً توسط منطق حمایت می شود.

۲- جنبه فنی که به کمک علم کامپیوتر، IT و محاسبات مردمی (Humanities Computing) حمایت می شود.

اخلاق حرفه ای، مقوله ای است که تلاش می کند تا تئوری های اخلاق را به موقعیت های خاص زندگی واقعی مرتبط سازد. این شاخه دارای عرصه های تخصصی گوناگون مانند اخلاق کسب و کار و یا اخلاق زیستی است. در این مقاله، اخلاق حرفه ای سپهر اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفته است.

منشأ مشکلات اخلاقی در سپهر اطلاعات

لوچیانو فلوریدی معتقد است شکاف دیجیتال، منشأ اغلب مشکلات اخلاقی در سپهر اطلاعاتی است که از تحول جامعه اطلاعاتی ناشی می شود. این شکاف ترکیبی از یک شکاف عمودی و یک شکاف افقی است. شکاف عمودی ما را از نسل های گذشته جدا می کند. ذهن مکانیکی به طبیعت می پرداخت و قصد داشت بر آن تسلط یابد یا آن را تغییر دهد ولی در نسل جدید، ذهن اطلاعاتی دنیای خودش را می سازد و بنابراین در پرداختن به آن، در واقع با ساخته های خودش سر و کار دارد.

اما شکاف افقی، شکافی جدید درون انسانیت و بین درونی ها و بیرونی هاست. مرزهای سپهر اطلاعاتی میان شمال و جنوب، شرق و غرب، کشورهای صنعتی شده و کشورهای رو به توسعه، نظام های سیاسی و سنت های دینی، نسل های جوان تر و سالمندتر و حتی میان اعضای یک خانواده شکاف می اندازد.

شکاف دیجیتال باعث تضعیف و تبعیض شده، وابستگی



حفظ انتشار، کنترل کیفیت، اعتبار، جریان آزاد و امنیت اطلاعات؛ افزایش دسترسی جهانی؛ پشتیبانی فنی برای خلق "فضاهای" دیجیتال جدید، سهیم شدن و تبادل محتواها، آگاهی عمومی، احترام به تنوع، تکثرگرایی، مالکیت و حریم شخصی، کاربرد اخلاقی فناوری اطلاعات و تلفیق فناوری اطلاعات سنتی و مدرن می‌شوند.

به‌نظر می‌رسد دقیقاً جوامع دارای فناوری پیشرفته و به‌وجود آورنده انقلاب اطلاعاتی، کمتر از همه قادر بوده‌اند با تاثیر اخلاقی آن کنار بیایند. چرا؟ علت آن است که یکی از پرثمرترین کمک‌ها به رویکرد زیست‌محیطی، از فرهنگ‌های پیش صنعتی و غیر صنعتی ناشی می‌شود که توانسته‌اند رویکردی غیر مادی‌گرایانه و غیر مصرف‌گرایانه را به جهان حفظ کنند. این فرهنگ‌ها هنوز آنقدر روحانی هستند که در هر دو واقعیت فیزیکی و غیرمادی وجود چیزهایی را ببینند که صرفاً به‌عنوان اشکالی از وجود، ذاتاً ارزش احترام دارند. همین فرهنگ‌ها هستند که می‌توانند به ما کمک کنند سپهر اطلاعاتی را به‌صورتی فضایی مدنیت‌یافته‌تر درآوریم. اخلاق زیست‌محیطی سپهر اطلاعاتی با تکیه کردن بر برونیان از آن می‌تواند ساخته شود.

هدف در این حالت باید آن باشد که اخلاق از سپهر زیستی به سپهر اطلاعاتی گسترش یابند، انسانیت به نیازهای اخلاقی زیست‌محیطی‌های غیرملموس و فکری، حساس شود و راهی برای پر کردن شکاف اطلاعاتی به‌دست آورد.

اخلاق اطلاعاتی سپهر زیستی

اگر سپهر اطلاعاتی را به‌عنوان یک زیست‌محیطی در نظر گرفته و آن را سپهر زیستی بنامیم، چالش رودرروی ما این است که با همکاری هم اخلاق اطلاعاتی زیست‌محیطی منسجم و محکمی برای آینده انسانیت بسازیم. این اخلاق اطلاعات باید گسترش یابد و به این ترتیب ظرفیت‌سازی و اعتبار در سپهر زیستی به شکلی معقول ایجاد شود. ارتقاء گاهی عمومی، احترام به تنوع و مالکیت باید در اخلاق اطلاعاتی لحاظ شود.

به‌منظور آشنایی با تعدادی از نمونه‌های مستند شده اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها، به‌جاست با مواردی مشهور در این خصوص آشنا شویم. در سپتامبر ۲۰۰۹، ایالت اوکلاهوما اقدام به انتشار اخلاق فضای سپهر و شیوه رفتار مسئولانه در اینترنت نمود. در متن مربوطه آمده است:

« رفتار مسئولانه بر روی اینترنت از جنبه‌های گوناگون مشابه رفتار پذیرفته شده در زندگی روزانه است. ولی باید توجه داشت که نتایج این دو رفتار می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، در زندگی عادی شایع پراکنی عموماً محدود به شنوندگان همان لحظه شده و ممکن است روز بعد آن شایعه فراموش شود ولی شایعه پراکنی بر روی اینترنت ممکن است شنوندگان زیادی را شامل شده و کلمات شایعه، روز بعد فراموش نشده و روزها، ماه‌ها و یا حتی سال‌ها روی اینترنت زنده مانده و صدمات جبران‌ناپذیری را ایجاد کند.»

در ادامه منشور اخلاقی منتشر شده فوق، آمده است:

به‌وجود می‌آورد. این شکاف می‌تواند موجب اشکال جدید استعمار شود که باید از آن جلوگیری کرد و آنرا ریشه‌کن نمود.

ریشه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگ مسئله شکاف دیجیتال آن‌قدر چشم‌گیر است که هیچ‌کس نمی‌تواند آنها را نادیده بگیرد. حدود دو میلیارد نفر در دنیا در تمام عمرشان تلفنی نکرده‌اند. این افراد را که می‌توان از نظر دیجیتال محروم نامید باید مورد توجه قرار گیرند و کاملاً به‌جاست اگر مدعی شد که فراهم کردن میزانی پایه از غذا، بهداشت، آموزش و پذیرش حقوق اولیه بشر به همراه دانش پایه دیجیتال از بالاترین اولویت‌ها است.

فناوری‌ها صرفاً ابزار نیستند، بلکه ناقلان قابلیت‌ها، ارزش‌ها و تفسیر از واقعیت محیطی هم هستند. مسئله این است که توسعه اخلاقی ما بسیار کندتر از رشد فناوری ما صورت گرفته است. ما بسیار بیشتر از آنچه می‌توانیم درک کنیم، می‌توانیم عمل کنیم و ارتقای حساسیت اخلاقی ما روندی آهسته دارد.

سپهر اطلاعاتی محیطی است که اساساً غیرملموس و غیرمادی است. اما به این دلیل نمی‌توان آنرا کمتر حیاتی شمرد. معضلات اخلاقی که این محیط ایجاد می‌کند را می‌توان به بهترین وجه در رده مسائل زیست‌محیطی قرار داد.

این مسائل شامل آموزش به‌عنوان تعلیم ظرفیت‌سازی؛

●
●

شکاف دیجیتال باعث تضعیف و تبعیض شده، وابستگی به‌وجود می‌آورد. این شکاف می‌تواند موجب اشکال جدید استعمار شود که باید از آن جلوگیری کرد و آنرا ریشه‌کن نمود

همان‌گونه که از متن فوق استنباط می‌شود، این منشور اخلاقی مربوط به رفتار حرفه‌ای در هنگام وبلاگ‌نویسی توسط کارشناسان و متخصصان شرکت Sun است. به کمک این منشور تلاش می‌شود تا همراستا با تشویق متخصصان در وبلاگ‌نویسی و نشر دانش در فضای سپهر اطلاعاتی، اصول اخلاقی نیز مد نظر قرار گیرد.

در ادامه این منشور اخلاقی نیز ۹ بند، در قالب ۹ نصیحت آمده است. هر نصیحت به کمک توضیحی شفاف‌سازی شده است. عناوین این نصایح در ادامه آمده است و خوانندگان در صورت تمایل و برای مشاهده کل سند منشور اخلاقی می‌توانند به سایت مربوطه مراجعه نمایند.

نصایح این منشور عبارتند از :

۱- اطلاع‌رسانی یک مسیر دو طرفه است. بنابر این سعی کنید به دیگران پیوند بدهید تا به مطالب شما نیز پیوند داده شود.

۲- اسرار Sun را افشا نکنید.

۳- در حد معقول، مطالب جالب برای دیگران بنویسید.

۴- درباره آنچه می‌دانید بنویسید.

۵- به قوانین مالی توجه کرده و اسرار مالی مانند درآمد، تاریخ تحویل محصولات جدید و غیره را افشاء نکنید.

۶- به کیفیت توجه کنید.

۷- به نتایج نوشته‌های خود فکر کنید.

۸- متن مربوط به رفع مسئولیت را در وبلاگ خود قرار دهید.

۹- از ابزارهای مناسب برای رسیدن به اهداف خود استفاده نمایید.

نمونه‌های فوق می‌تواند به‌عنوان مواردی عملی در دنیای اینترنت و سپهر اطلاعاتی مد نظر قرار گیرد. با جست‌وجوی بیشتر در اینترنت می‌توان نمونه‌های بیشتری را در این زمینه به‌دست آورد.

طبیعتاً آنچه در بین تمام این موارد مشترک است، تمرکز آنها بر روی یک مورد خاص و وجه ویژه از فضای سپهر است.

در کشور ما نیز، با وجود آگاهی نسبی در این زمینه از سوی مسئولان، هنوز منشور اخلاقی فضای سپهر اطلاعاتی، مستند نشده است. پرواضح است وجود این منشور و پایبندی به آن از سوی متخصصین فناوری اطلاعات و کلیه کاربران، می‌تواند در سروسامان دادن به این فضا کمک نماید، هر چند این حرکت به‌ویژه در زیست سپهر اطلاعاتی، نیازمند حرکتی جهانی و هماهنگ است.

پانویس

1-Cyber Ethic

۲- دکترای مدیریت و عضو هیات مدیره گروه صنعتی آیدا

3-Intellectual Property

4-Ethical Hacking

« بعضی افراد تلاش می‌کنند در پشت حس غلطی به نام «ناشناس بودن» پنهان شوند. این دسته از افراد فکر می‌کنند مهم نیست که بر روی اینترنت چه رفتاری دارند، زیرا توسط دیگران قابل شناسایی نیستند. باید توجه داشت که کامپیوترها، مرورگرهای وب و ISPها می‌توانند فعالیت‌های افراد را ثبت نمایند و به این ترتیب می‌توان رفتار نادرست و غیر قانونی آنها را کشف نمود.»

قانون بنیادین آن است که در فضای سپهر کاری را که در زندگی روزمره غلط است، انجام ندهید.

در پایان نیز این متن برای آنکه رفتار مسئولانه را شناسایی نمود، معیارها و الزامات زیر را ارائه نموده است:

● از گویش آزاردهنده و کلام بی‌ادبانه پرهیز نمایید.

● در اینترنت، تحکیم نکنید. اسم افراد را ذکر نکنید.

در مورد آنها دروغ نگویید و تصاویر نامناسی از آنها را ارسال نکنید و یا به هر شیوه دیگری آنها را مورد صدمه قرار ندهید.

● اطلاعات را از اینترنت کپی نکرده و بعد ادعا نکنید که این اطلاعات حاصل کار خودتان است. به این کار «زدی ادبی» می‌گویند.

● به هنگام دریافت نرم‌افزار از اینترنت، بازیها، فیلمها، تصاویر و موزیک، حتماً مطابق قوانین «حقوق مولفین» و Copy right عمل نمایید.

● به کامپیوتر فرد دیگری نفوذ نکنید. برای دیگران Spam و سایر اطلاعات ناخواسته را ارسال ننمایید.

● از پسورد دیگران استفاده نکنید.

● سعی نکنید کامپیوتر کس دیگری را آلوده نموده و یا به هر روش دیگر، غیر قابل استفاده نمایید.

اهمیت اخلاق حرفه‌ای در سپهر اطلاعاتی تا حدی است که دوره‌های آموزشی زیادی با عنوان Copy Ethic در کشورهای مختلف جهان و در فضای اینترنت، در حال برگزاری است. به‌عنوان مثال با مراجعه به سایت www.act-online.net می‌توانید اطلاعات دوره Copy Ethic را به‌دست آورید. اجزاء اصلی این سرفصل دقیقاً خط‌مشی تدوین اخلاق حرفه‌ای فضای سپهری را نشان می‌دهد. این اجزاء عبارتند از:

۱- معرفی مفاهیم و لغات پایه‌ای اخلاق در فضای سپهری

۲- Privacy و خلوت و مفاهیم مرتبط با آن

۳- مالکیت معنوی^۲

۴- منشور اخلاقی و رفتار حرفه‌ای

۵- آزادی بیان در اینترنت و فضای سپهری

۶- نفوذگری اخلاقی^۴

به‌عنوان نمونه‌ای دیگر، به منشور اخلاقی شرکت Sun توجه می‌کنیم. در ابتدای این منشور آمده است:

« بسیاری از ما در شرکت Sun تلاش داریم تا جهان را تغییر دهیم. به همین دلیل نیازمند آن هستیم تا اطلاع‌رسانی به جهان را به شکل مناسب‌تری انجام دهیم. از هم اکنون شما را تشویق می‌کنیم تا به جهان در مورد کاری که انجام می‌دهید خبر دهید، بدون آنکه نیاز باشد در ابتدا مجوزی کسب نمایید. البته این متن را لطفاً بخوانید و نصایح آنرا به کار بگیرید. وبلاگ‌نویسی یک روش خوب در اطلاع‌رسانی جهانی است.»

صعود بالاتر^۱

ترجمه: مهندس احمد فنایی پور

سازمان‌های متبوعه را به سطوح بالاتر ببرند. تا کنون آموزشی که بتواند خطر را در اکثر کسب‌وکارها مدیریت کند ارائه نشده است.

آگاهی از چهار خطر زیر که رهبری با آن مواجه است، این بینش را به مدیران می‌دهد که خودشان و همکاران‌شان را به سطوح عالی‌تر عملکرد هدایت کنند.

خطر شماره یک: ترس از مرگ (شکست)

شناخت مقوله ترس از شکست نوعاً یک دوره آموزشی که بخش آموزش شرکت بتواند آن را ارائه کند نیست. متخصصان آموزش پی برده‌اند که این موضوع بسیار محرک و پرمخاطره است. هم اکنون شاهد هستیم که برخی از مدیران برای غلبه کردن بر این موضوع ژنتیکی مرتبط با رهبری، به تشکیل گروه‌های کاری بزرگ می‌پردازند. قدرت ناشی از ترس حاصل از مرگ در مقوله رهبری سال گذشته در منطقه ای موسوم به K2 در کوهستان هیمالایا در ارتفاع ۲۶۵۰۰ پائی که دومین کوهستان مرتفع جهان است، مشاهده شد هنگامی که یک شریپای (Sherpa) با تجربه از لبه تیز صخره‌ای در تاریکی سقوط کرد. او قبل از برخورد با یک توده یخ در پایین، چند دقیقه‌ای در حال سقوط بود، بدن او هرگز سلامتی کامل خود را باز نیافت. همه کوهنوردان به دلیل ترس از مرگ توقف کردند و همدیگر را محکم گرفته و از یکدیگر حمایت کردند. چنین رویدادهایی موثر و مشابه در چالش‌های شرکت‌ها مخصوصاً در هنگام چالش‌های مالی نیز مشاهده شده است. مصادیق منفی این احساس و نتایج آن را می‌توان در موارد زیر برشمرد:

- اضطراب ناشی از شکست یک پروژه یا توقف یک خط تولید باعث می‌شود کارکنان کارها را متوقف کنند.
- شوک حاصل از عدم دستیابی به هدف فروش، کارکنان را از دنبال کردن راه‌ها و شیوه‌های جدید و افق‌های نوآورانه باز می‌دارد.

● شکست یک خط مشی یا هدف استراتژیک سبب دلسردی و ترس اعضا سازمان برای انجام حرکت‌های پیش‌تازانه می‌شود. در هنگام وقوع رویدادهای بالا، سودهای متصور شده تهدید می‌شوند به طوری که در این شرایط مدیران از اتخاذ تصمیم‌های بزرگ طفره می‌روند. از انجام ریسک‌ها اجتناب می‌کنند، از چالش‌ها پرهیز می‌کنند و در مقابل هر گونه تغییر سازمانی مقاومت می‌کنند. رهبران بلندنظر در این مواقع چه کار می‌کنند؟

رهنمود ماندگار: پذیرفتن شکست

از این عبارت دو مفهوم برداشت می‌شود: اولی به معنی تسلیم

مدیران برای بهتر هدایت کردن کارکنان‌شان با اقیانوسی از ایده‌ها و شیوه‌های مختلف روبه‌رو هستند. بسیاری از آنها تلاش می‌کنند تا آخرین تئوری‌های مدیریتی را به سازمان‌های خود بیاورند، اما در گوشه‌های پرت اتاق‌های کنفرانس و پشت درهای بسته، شکوایه‌های فراوانی نظیر موارد زیر از آنان شنیده می‌شود:

● « ۹۰ روز پس از اینکه مربیان آموزش تشکل‌های گروهی، شرکت را ترک کردند کارکنان رفتارهای سابق خود را از سر گرفتند. حال مدیر ارشد اجرایی می‌پرسد چه اتفاقی افتاده است؟ »

● « آموزه‌های مدرسان مبنی بر عدم ایجاد موانع در وظایف رهبری، فراموش شده است. »

● « پس از اجرای مهندسی مجدد و شش سیگما در سازمان، از جاری کردن برنامه تغییری دیگر در شرکت واهمه دارم، چون کارکنان هنوز در تحیرند. »

هرچند ناکامی‌های ناشی از اجرای برنامه‌های آموزشی و تغییر شناخته شده هستند، سوال اساسی این است: چرا برخی از مدیران با وجود اینکه از دوره‌های آموزشی مدیریتی و توسعه‌ای مشابهی بهره‌مند بوده‌اند بهتر از مدیران دیگر مدیریت می‌کنند؟ تلاش برای یافتن پاسخی برای این پرسش، ادامه این تحقیق را به سوی آزمایشگاهی خاص که در منطقه مرگ در ارتفاع بالای ۲۶۰۰۰ فوت واقع شده است، رهنمون کرد. کمبود اکسیژن در این ناحیه، حیات را در طولانی مدت تهدید می‌کند. اینجا کوهنوردان شبیه مدیران هستند. آنها در تمام مدتی که با چالش‌های سخت مواجه هستند با شور و حرارت زندگی می‌کنند. آنها با دامنه‌ای از افرادی که خلق و خوی متفاوتی دارند رو به‌رو هستند، از اشخاص فروتن تا خودشیفتگان روان پریش و از دنباله‌روهای ساده لوح تا قهرمانان برگزیده و هنگامی که عکس‌العمل‌های کوهنوردان مورد بررسی قرار می‌گیرد شباهت‌های زیادی با واکنش‌های مدیران در رفتار آنها مشاهده می‌شود، گاهی اوقات شجاعانه و در پاره‌ای از زمان‌ها خود ویرانگرانه.

ارتفاعات بلند با محیطی خشک و بی‌روح، تداعی‌کننده شرایط مدیرانی است که مشاوران یا سخنوران شوق برانگیز ندارند که این امر، عامل ظهور جوهر حیات‌بخش مدیریت است.

به نظر می‌رسد که اکنون به تئوری‌ها یا اصول جدید رهبری دست یافته‌ایم، در حالیکه اینگونه نیست، صرفاً پی‌برده‌ایم که مدیران توانمند شیوه‌های متفاوتی در مدیریت دارند؛ آنها به جای مطرح کردن اصول جدید کشف شده مدیریت با شناخت خطرات خاص سازمان خود مدیریت موفق را اعمال می‌کنند. چیزی که در ادبیات نوین مدیریت مفقود شده است. واقعیت این است که خطرات همیشه هنگامی مطرح می‌شوند که مدیران قصد دارند

مدیران بلندنظر
اطمینان حاصل
می‌کنند که
استراتژی‌های
سازمان برای همه
کارکنان روشن
بوده و حماسه‌های
جذابی برای آنها
دارند

