

نشست علمی اخلاق در سازمان

سخنران: جناب آقای امیر حسین زاده^۱

تاریخ برگزاری: ۸۹/۸/۱۳

این مبحث را در چهار فصل مطرح می‌کنم که عبارت‌اند از: الف) دانش‌های اسلامی و جایگاه اخلاق در میان آنها؛ ب) سطوح دانش اخلاق؛ ج) حیطه‌های اخلاق در دانش سازمان و مدیریت؛ د) اخلاق سازمان مدیریت.

الف) دانش‌های اسلامی و جایگاه اخلاق در میان آنها

در یک تقسیم‌بندی، معارف و حیانی در دو دسته گزاره قرار می‌گیرند: گزاره‌هایی که به «هست‌ها» می‌پردازند، و گزاره‌هایی که «بایدها» را بیان می‌کنند. این تقسیم‌بندی محصول حصر عقلی است؛ یعنی امرش دایر بین وجود و عدم است. از این رو، همه گزاره‌های و حیانی را دربرمی‌گیرد. قسمتی که به هست‌ها می‌پردازد، شامل فلسفه و کلام است و گزاره‌های مربوط به بایدها، فقه و اخلاق و عرفان را شامل می‌شود.

دانش‌های اسلامی به سه بخش تقسیم می‌شود: اعتقادات، اخلاقیات و احکام. این در یک حصر عقلی قرار می‌گیرد. قسمتی که به هست‌ها می‌پردازد و به دنبال آن است تا از وضعیت ثبوتی عالم گزارش دهد و دارای دو بخش فلسفه و کلام است. قسمتی که به بایدها می‌پردازد، شامل فقه، اخلاق و عرفان است، و هر کدام مقدمه دیگری است؛ یعنی فقه، اخلاق و عرفان هر کدام به منزله پله‌ای برای دیگری به شمار می‌آید. از بین دانش‌های سه‌گانه، اخلاق بیشترین نمود را در زندگی دارد؛ یعنی وقتی رفتار یک فرد را بدون توجه به مذهبش در نظر بگیرید، بیشترین چیزی که در رفتار او خود را نشان می‌دهد، مسئله اخلاق است.

اخلاق براساس اندیشه‌های هستی‌شناسانه شکل می‌گیرد؛ و در میان دانش‌های اسلامی بیشترین نمود را دارد. فقه و اخلاق چند تفاوت جوهری باهم دارند؛ فقه متضمن بایدها و نبایدهای اساسی و ضروری برای رسیدن به سعادت اخروی و تنظیم روابط اجتماعی است؛ اما اخلاق متضمن اصول رفتار و ملکات تعالی بخش نفسانی است. در واقع، فقه و حقوق مانند چهارچوب یک صندلی است. اگر صندلی این چهارچوب و پایه‌ها را نداشته باشد، نمی‌توانیم روی آن بنشینیم. آن قوام اولیه، همان روابط فقهی و روابط حقوقی و قانونی است که بین ما در اجتماع شکل می‌گیرد. اخلاق مانند ابر نرمی است که روی صندلی قرار گرفته است؛ یعنی اگر این ابر نرم نباشد، نمی‌توان روی صندلی نشست. بنابراین، بهترین مثالی که می‌توان براساس آن، فقه و اخلاق را باهم مقایسه کرد، مثال چهارچوب و پایه‌های صندلی و ابر نرم روی آن است. بدیهی است اولین چیزی که از یک صندلی احساس می‌شود، همین رویه آن است که در واقع اولین ارتباط فرد با صندلی از این طریق برقرار می‌شود.

نکته اصلی که تفاوت فقه و اخلاق را، به‌ویژه از دیدگاه مدیریتی، برای ما مشخص می‌کند، موفقیت رسول

خدا □ در ترویج اسلام است. اگر رسول خدا □ می‌خواست براساس همان شعار معروف چشم در برابر چشم و دست در برابر دست، با دیگران برخورد کند، اسلام پیشرفت نمی‌کرد. گذشت، بزرگواری و رفتار همراه با مهر و محبت پیامبر □ بود که پایه اصلی موفقیت اجتماعی ایشان را تشکیل داد. مقام معظم رهبری در دیدار با کارکنان دولت در قم، نکته جالبی را بیان کردند. ایشان گفتند: گاهی برای انسان مقدور نیست مشکل کسی را حل کند؛ ولی همین که یک برخورد خوبی بکند، یک اشباع درونی برای آن فردی که مشکل دارد، ایجاد می‌شود.

مسئله اهمیت اخلاق برای ما که طلبه هستیم و علوم اسلامی می‌خوانیم، یک نکته بسیار مهم است که توان خود را چگونه تقسیم کنیم. در واقع، اعتقادات مانند پایه‌ها و زیرساخت یک ساختمان است. هر ساختمان یک پی دارد که ما آن را نمی‌بینیم؛ ولی طبعاً باید محکم باشد تا بتوانیم در آن ساختمان زندگی کنیم؛ یک چهارچوبی دارد که روابط بین اتاق‌ها را مشخص می‌کند و این جنبه حقوقی و ساختاری آن است، و یک ظاهری هم دارد که وقتی فرد وارد اتاق‌های آن ساختمان می‌شود، بیشترین سهم را در ارتباط با مخاطب ایجاد می‌کند. بنابراین، از میان دانش‌های اسلامی که شامل فقه، اعتقادات و اخلاق است، از حیث برخورد با مخاطب، اخلاق بیشترین سهم را به خودش اختصاص می‌دهد. پس اگر بخواهیم در تعاملاتمان موفق باشیم، باید سرمایه‌گذاری اصلی‌مان در بحث اخلاق باشد.

در متون اسلامی، درباره اخلاق دو واژه را به کار برده‌اند: یکی «خُلُق» و دیگری «خَلَق». راغب اصفهانی می‌گوید اصل این دو واژه یکی است. «خَلَق» به کیفیات نفسانی که به چشم دیده و درک می‌شود اختصاص دارد. خُلُق سرشت‌هایی است که با بصیرت فهمیده می‌شود؛ یعنی هنوز نمود خارجی پیدا نکرده است. در کل، اخلاقیات به بررسی ملکات نفسانی می‌پردازد. وقتی ملکات نفسانی از یک حدی بگذرد، در رفتار انسان نمود پیدا می‌کند. هرچه این ملکات تقویت شود، به سطح رفتار نزدیک‌تر می‌شود. وقتی هنوز درونی است، در اصطلاح به آن «خَلَق» گفته می‌شود. وقتی نمود بیرونی پیدا کرد، اصطلاح «خُلُق» را برای آن به کار می‌برند.

گفتنی است اگر بخواهیم ملکات درونی را اصلاح کنیم، باید از رفتار شروع کنیم؛ یعنی در رفتارمان مطابق نقشه‌های ذهنی^۱ عمل می‌کنیم. در بسیاری از موارد، وقتی می‌خواهیم رفتاری داشته باشیم، به‌طور ناخودآگاه، نقشه ذهنی و آن سرشتی که در ذات ماست، در موقعیتی که فرض کنید دو گزینه داریم، به ما می‌گوید این کار را انجام بده یا آن کار را. اگر برای اصلاح از رفتار بیرونی شروع کنیم، این اصلاح به آن سرشت یا کیفیت درونی منتهی می‌شود. تعریف عالمان اخلاق از «خُلُق»، نزدیک معنایی است که لغوی‌ها ذکر کرده‌اند. ابن مسکویه در عبارتی می‌گوید: **الخلقُ حالٌ للنفسِ داعياً الى افعالها من غير فكر ولا روية؛** «خلق حالتی برای نفس است که او را برمی‌انگیزاند تا افعالی در خارج انجام دهد، بدون فکر کردن و اعمال رویه کردن»؛ یعنی این عمل از آن اخلاقیات صادر شده است. بنابراین، مثال معروف «از کوزه همان برون تراود که در اوست»، مثال خوبی برای این مطلب است. اگر بخواهیم رفتارهای دیگران را بسنجیم، باید آن رفتارهایی را بنگریم که بدون فکر کردن انجام می‌دهند؛ یعنی رفتارهای سریع و ناگهانی که از سرشت آنها

ناشی شده است.

ابن مسکویه در تعریف اخلاق می‌گوید: «اخلاق دانش سجایایی است که موجب می‌شود جمیع کردار انسان زیبا باشد و درعین حال آسان و سهل از او صادر بشود».

واژه‌شناسی اخلاق در متون عربی

پیش از ورود به بحث، بیان چند نکته ضروری است. موضوع علم اخلاق، ملکات انسانی است. برخی محور وحدت گزاره‌ها را غایت می‌دانند. غایت علم اخلاق، رسیدن انسان به عدالت است؛ یعنی عقل انسان بر قوای دیگر وجود او حاکم شود. وقتی عقل بر سایر قوا حاکم شد، ملکه عدالت در نفس انسان شکل می‌گیرد؛ یعنی هرچیزی را در جای خودش فرار می‌دهد؛ در هر موقعیتی متناسب با خودش رفتار می‌کند. این غایتی است که برای اخلاق متصور است. نکته‌ای را نیز درباره تفاوت اخلاق و عرفان مطرح می‌کنند؛ غایت عرفان رسیدن انسان به مقام انسان کامل است. به تعبیر آیت‌الله جوادی آملی، غایت اخلاق تزکیه است و غایت عرفان تضحیه، یعنی قربانی کردن نفس در ذات الهی و رسیدن به مقام فنای ذاتی، و بعد رسیدن به مقام بقا. این تفاوت اخلاق و عرفان است. تشبیه فیزیکی این تفاوت، آن است که اگر اخلاق را مانند آب در نظر بگیریم، عرفان جنبه بخار است که خیلی نرم‌تر، لطیف‌تر و متعالی‌تر است.

مرحوم شیخ محمد بهاری از شاگردان مرحوم ملاحسین قلی همدانی می‌فرماید: فقه، مقدمه اخلاق و اخلاق مقدمه توحید است. توحید همان قرار گرفتن اسماء و صفات در نفس انسان است. از این رو، غایت انسان این است که اسماء الهی در نفس انسان طلوع کند، به علم حق عالم، و به قدرت حق قادر شود؛ همان تعبیری که ما درباره ائمه[□] به کار می‌بریم، که نمونه عالی انسان کامل هستند. پس غایت اخلاق رسیدن به عدالت است. این مطلب تفاوت اخلاق و عرفان را مشخص می‌کند که اخلاق پله اول است و عرفان پله بالاتر.

در متون غربی نیز برای اخلاق دو واژه را به کار می‌برند؛ یکی اصطلاح «Ethics» و دیگری «moral». Ethics نظریه‌های مربوط به رفتار صحیح، و Moral عمل کردن به این نظریه‌هاست. به عبارت دیگر، Ethics معادل اخلاق نظری و Moral معادل اخلاق عملی است. تعریف غربی‌ها از اخلاق نیز شبیه تعریف ماست؛ یعنی مجموعه اصولی که به «خوب» یا «بد» بودن می‌پردازد و وظایف و بایدها و نبایدها را نیز دربرمی‌گیرد. نکته قابل توجه در مطالعات غربی این است که جنبه‌های فلسفی آنها خیلی آمیخته به اخلاق است. ما در حوزه اخلاق، یک بحث فلسفه اخلاق داریم که به بررسی گزاره‌های هستی‌شناسانه اخلاق می‌پردازد و یک علم اخلاق. غربی‌ها در فلسفه، بیشتر به بحث اخلاق می‌پردازند؛ یعنی فلسفه آنها بیشتر رنگ و بوی گزاره‌های اخلاقی را پیدا کرده است.

ب) سطوح دانش اخلاق

موضوع بعد، سطوح بحث از دانش اخلاق است. دانش اخلاق سه سطح دارد: ۱. فلسفه اخلاق؛ ۲. روش‌های اخلاقی؛ و ۳. اخلاق کاربردی. فلسفه اخلاق بنیان‌های اخلاقی را مطرح می‌کند؛ بنیان‌های

اخلاقی، یعنی گزاره‌های هستی‌شناسانه علم اخلاق. بحث حسن و قبح فعلی از بحث‌های مهم کلامی و از پایه‌های علم اخلاق است؛ یعنی موضعی که ما در عمل اتخاذ می‌کنیم، مبتنی بر این اندیشه‌های پایه‌ای است. برای مشخص شدن سطح دوم، سطح سوم را مرور، و تفاوت آن را با سطح اول بررسی می‌کنیم و سپس سطح دوم خودبه‌خود مشخص می‌شود. سطح سوم، اخلاق کاربردی است.

اخلاق کاربردی دقیقاً ویژگی‌ها و رفتارهایی است که باید خود را در عمل نشان دهد و در متون غربی با عنوان «Applied ethics» از آن یاد می‌شود. فلسفه اخلاق، گزاره‌های بنیانی اخلاق، و اخلاق کاربردی گزاره‌های ملموس در عرصه عمل را بیان می‌کند؛ سطح دوم که روش‌های اخلاقی است، حد واسط بین اینهاست؛ یعنی به مسائل مربوط به اجرای اخلاق در سازمان می‌پردازد. این سطوح را در قالب مثالی بیان می‌کنم تا تفاوت سطح دو و سه مشخص شود. سطح یک که مشخص است و شامل حسن فاعلی، حسن فعلی، تجری، بحث اخلاقی و تبعیت احکام از مصالح و مفسد است. برای تبیین سطح سوم، به این نمونه توجه کنید: مرحوم نراقی در کتاب *معراج السعاده* می‌گوید کسی که مبتلا به رذیله حسد است، برای درمان آن، به محسودش کمک، و در حق او دعا کند؛ این گزاره‌ای کاربردی است؛ یعنی در سطح سه، به افراد و سازمان‌ها یک نسخه عملی می‌دهیم و می‌گوییم آن را اجرا کنید تا مشکلاتان برطرف شود. سطح دو مربوط به نظریه‌های اخلاق است؛ چراکه نسخه اجرایی (سطح سه) همین‌طوری تهیه نمی‌شود. همچنین بنیان‌ها (سطح یک) هم به‌تنهایی نمی‌تواند آن را ارائه دهد.

معمولاً می‌گویند گزاره‌های هستی‌شناسانه در مقام عمل فقط به مسئله اشاره می‌کنند. برای نمونه، در مورد رذیله حسد می‌گویند اینکه شما به خدای متعال سوءظن دارید که رزق را درست تقسیم نکرده است؛ از این رو حسد می‌ورزید که چرا به فلانی بیشتر داده و به من نداده است و باید از او گرفته شود و به من داده شود؛ یعنی در همین حد اشاره می‌کنند و راهکاری ارائه نمی‌دهند که اگر می‌خواهید این رذیله برطرف شود، چه کارهایی انجام دهید. سطح دو، گزاره‌های سطح سه را تولید می‌کند؛ شبیه تقسیم‌بندی مدیریت عملیاتی، عالی و میانی، که در بحث‌های نظریه‌های سازمان مطرح بود. برای ارائه نمونه‌ای از گزاره‌های سطح دو باید گفت: یکی از دلایل ایجاد حسد، حب جاه است. از عوامل دیگر آن، قوه غضب است؛ یعنی علل به وجود آمدن حسد را برمی‌شمارد و اقسام آن را دسته‌بندی می‌کند. با این دسته‌بندی، گزاره‌های سطح سه تولید می‌شود که اگر حسد ما از غضب نشئت گرفته است، یک راهکاری دارد و اگر علت آن حب جاه باشد، راهکار دیگری دارد. بنابراین، گزاره‌های سطح دو، مولد گزاره‌های سطح سه می‌شوند و گزاره‌های فلسفی (سطح یک)، صرفاً در مقام عمل اشاره‌ای می‌کنند.

ج) حیطه‌های اخلاق در دانش سازمان و مدیریت

در ادامه، به حیطه‌های اخلاق، مدیریت و سازمان می‌پردازیم. بدین منظور، اخلاق، سازمان و مدیریت را بسان کشوری در نظر می‌گیریم که شهرهایی در آن وجود دارد. عکسی هوایی از این کشور را در ذهن خود تصور کنید. خصوصیت این عکس هوایی چیست؟ ویژگی آن این است که اگر یک چیزی را دیدیم یا شنیدیم و یا خواندیم، متوجه شویم که این مربوط به کدام قسمت از این کشور است. همچنین اگر خواستیم دنبال چیزی بگردیم، مثلاً گفتیم این سازمان می‌خواهد اخلاقی شود، بدانیم که از کدام متون باید استفاده کنیم. نقشه

هوایی، این گونه به ما کمک می کند. در مطالعات سازمان و مدیریت، پنج حیطه برای علم اخلاق مطرح است. به عبارتی، این کشور پنج استان دارد: ۱. حیطه اول بحث اخلاق شغلی است. مراد از اخلاق شغلی، مسئولیت اخلاقی فرد در حیطه شغلی اوست؛ حیطه های دیگر اخلاق عبارت اند از: ۲. اخلاق حرفه ای؛ ۳. اخلاق مدیریت؛ ۴. اخلاق سازمان؛ و ۵. اخلاق کسب و کار.

اخلاق شغلی و حرفه ای

دو حیطه شغلی و حرفه ای را در کنار هم قرار داده ایم؛ زیرا اخلاق حرفه ای، حالت پیشرفته اخلاق شغلی است. اخلاق حرفه ای به مسائل اخلاقی ای می پردازد که در حرفه های مختلف به وجود می آید. تفاوت بین شغل و حرفه چیست؟ شغل صرفاً به ماهیت فعالیت نظر دارد؛ ولی حرفه به ماهیت فعالیت و انجام مؤثر و کارآیی آن نظر دارد. اخلاق شغلی صرفاً ماهیت فعل را در نظر می گیرد؛ مانند نجار، بنا و...؛ اما اخلاق حرفه ای به شکل مؤثر و کارآیی آن توجه دارد. برای نمونه، می گویند حرفه شما دانشجو است؛ به عبارتی شما حرفه ای هستید. در آنجا شما شاغل بودید، اینجا حرفه ای هستید؛ یعنی مهارت شما بیشتر و دقیق تر شده و جنبه مدیریتی پیدا کرده است. اخلاق کار، صرفاً به اخلاق محیط کاری می پردازد و می گوید اگر یک محیط کاری و چند نفر کارگر داشته باشید، این کارگرها باید نسبت به زمان کاری مشخص، مقدار معینی استراحت داشته باشند و توجهی به این نکته ندارند که حرفه شان چیست؛ یعنی این نگاه که در محیط کاری چه اتفاقی می افتد، در اخلاق کار مطرح نیست. اخلاق کار تقریباً بعد از ماجراهای نهضت روابط انسانی در دانش مدیریت شکل گرفت. وقتی بحث نهضت مدیریت مطرح شد، به دنبال این بودند که چه کنند تا کیفیت کار بهتر باشد. بعد دریافتند تعاملات انسانی در محیط کار خیلی مهم است. از همین جا بحث اخلاق هم شکل گرفت که اگر این محیط کاری را شکل دادیم، باید چه قواعدی را در این محیط به کار گیریم؛ یعنی روابط اخلاقی در محیط کار باید چگونه باشد. بحث اخلاق کار از اینجا متولد شد. این نظریه در ابتدا خام بود و فقط از محیط کاری سخن می گفت. اینکه محیط کاری، دانشگاه باشد یا کارگاه و یا حوزه، فرقی نمی کرد. این بحث کم کم کامل تر شد و به این نتیجه رسیدند که اینها باید باهم فرق داشته باشند. از این رو، اخلاق شغلی شکل گرفت؛ اینکه شغل شما اقتضای چه نوع رفتاری را از شما دارد. سپس این معنا تکامل یافت و اخلاق حرفه ای به وجود آمد؛ زیرا شاغل ها حرفه ای شدند؛ یعنی در هر شغلی، فرد، نگاه اثربخشی و کارآیی داشت. در حال حاضر، اخلاق حرفه ای خیلی رایج است. اخلاق شغلی هنوز منقرض نشده است و می توانید کتاب هایی درباره آن پیدا کنید؛ اما اگر در مورد اخلاق کار کتابی پیدا شود، مربوط به بیست یا سی سال پیش است و کتاب جدیدی در این باره وجود ندارد.

اخلاق سازمانی

موضوع بعد، اخلاق سازمانی است. اخلاق سازمانی به بررسی مسائلی مانند ویژگی های اخلاقی سازمان مطلوب، ارزیابی اخلاقی سازمان، معیارها و روش های آن، روش های ساختن عادت های اخلاقی برای کارکنان، توسعه محیط اخلاقی در سازمان و حفظ آن می پردازد. اخلاق سازمانی، روش های اخلاق را در سازمان بررسی می کند. بدین معنا که وقتی یک سازمان و

مجموعه‌ای شکل گرفت و با یک هدف، تعاملاتی را در خود تعریف کرد، اگر بخواهد اخلاق را مدیریت کند، باید چه کاری انجام دهد. برای نمونه، مراحل سازمان اخلاقی، یکی از نظریه‌هایی است که در اخلاق سازمان مطرح می‌شود؛ یعنی به شغل توجهی ندارد، بلکه به ساختار می‌نگرد؛ نوع نگاهش ساختاری است؛ می‌گوید اگر یک سازمان بخواهد اخلاقی شود، باید پنج یا شش گام بردارد. اگر اخلاق بخواهد وارد سازمانی شود، باید کنترل شود. بحثی را برای کارکنان سازمان مدیریت فرهنگی - هنری شهرداری تهران بیان کردم؛ آنها بحث اخلاق را وارد سازمان کرده بودند و می‌گفتند ما یک ضمانت اجرایی می‌خواهیم. اگر اخلاق را وارد سازمان کردیم، آیا باید آن را با سیستم حقوق یا سیستم ارتقا و یا سیستم جذب هماهنگ کنیم؟ نگرش اخلاق سازمانی سیستمی است؛ یعنی اگر اخلاق وارد یک سازمان شد، چه تعاملات سیستمی را برای ما ایجاد می‌کند؟ کجاها اثر می‌گذارد؟ بنابراین، به ماده نمی‌نگرد؛ نگاه اخلاق سازمانی به این نیست که حرفه شما چیست؛ دانشجو هستید یا طلبه؛ اینجا دانشگاه است یا یک سازمان فرهنگی و یا سازمان صنعتی؛ بلکه می‌گوید یک سیستم یا زیرسیستمی به نام اخلاق اگر بخواهد در یک سازمان وارد شود، تعاملات سیستمی‌اش با زیرسیستم‌های دیگر به چه صورت می‌تواند باشد. از این رو، نظریه‌های اخلاق سازمانی در واقع با نظریه‌های مدیریت، هم‌بستگی بیشتری دارند. اخلاق حرفه‌ای به خود حرفه نظر داشت که اقتضای چه نوع اخلاقی را دارد و اخلاق سازمانی به آن سیستم‌های اخلاقی توجه دارد. بنابراین، اینجا هم‌بستگی بیشتری با نظریه‌های اخلاق مدیریت سازمان دارد.

اخلاق کسب‌وکار

موضوع بعد، اخلاق کسب‌وکار است. اخلاق کسب‌وکار، به منزله قواعد اخلاقی کسب‌وکار شناخته می‌شود. کسب‌وکار معادل واژه «Business» است؛ یعنی نگاهش فقط از نوع تعاملات مالی است؛ زیرا هدف اصلی در فرهنگ غرب، تأمین سود مادی است. از این رو، سازمان‌ها دنبال این هستند که از جنبه تجاری، موفقیت بیشتری پیدا کنند. پس Business از نظر عملی و نظری، رونق خیلی زیادی دارد. به همین دلیل، نظریه‌های مدیریت کسب‌وکار و ایجاد یک Business، در ادبیات غربی مدیریت، رونق زیادی دارد و به همین ترتیب، در نظریه‌های اخلاقی هم ورود پیدا کرده است. نظریه‌های اخلاق کسب‌وکار به تعامل مالی توجه دارند. به عبارت دیگر، اخلاقیات، تعاملات مالی را بیان می‌کنند، ولی می‌توان به شکل تعمیم یافته بدان‌ها نگرست و اخلاق و تعاملات دیگر زندگی را هم از آنها استنتاج کرد. اساساً زندگی ما، تعامل است. همین الآن ما یک تعامل داریم؛ شما وقتتان را در اختیار من قرار دادید و من هم نکاتی را برای شما بیان می‌کنم. زندگی پر از تعامل است؛ ولی این تعامل‌ها لزوماً مالی نیست و چیزی را خرید و فروش نمی‌کنیم.

اخلاق مدیریت

موضوع دیگر، اخلاق مدیریت است. اخلاق مدیریت در آن نقشه‌هوائی، استان پنجم است؛ یعنی بررسی صفات لازم برای یک مدیر، از آن جهت که مدیر است، بدون توجه به نقش‌های سازمانی و تنها به منزله یک حرفه. الآن حرفه‌ها مختلف است؛ یکی از حرفه‌ها، حرفه مدیریت است. چرا این ویژگی در نظریه‌های اخلاقی به مثابه یک شاخص مطرح شد؟ زیرا مدیریت شغلی، شاخص در سازمان است. در سازمان، کارمند،

کارپرداز، نگهبان و مسئول منابع انسانی نیز داریم؛ کسی که مسئولیت کل یک سازمان را بر عهده دارد، این حرفه او، حرفه‌ای متفاوت است. به عبارت دیگر، اگر او درست باشد، می‌توان سازمان را اخلاقی کرد. روایت **الناس علی دین ملوکهم**^۱ که بین ما خیلی رایج است، به این مسئله توجه دارد. اخلاق مدیریت از اخلاق حرفه‌ای جدا شد. در واقع، از بین حرفه‌ها برای حرفه مدیریت بخش مستقلی در نظر گرفتند. در مجله فورچون ۵۰۰ که به صورت گاهنامه چاپ می‌شود و انواع حرفه‌ها را برمی‌شمارد، شاید نزدیک هفتصد یا هشتصد حرفه معرفی شده باشد؛ به همین تعداد، اخلاق حرفه‌ای نیز تعریف شده است؛ یعنی برای هر یک از حرفه‌های آتش‌نشانی، معلمی، بنایی، دانش‌آموزی و...، گزاره‌های متفاوتی ارائه شده است؛ ولی هیچ‌کدام از آنها به صورت جداگانه‌ای در نیامده است؛ در حالی که اخلاق در مدیریت، به دلیل اهمیت آن، به صورت رشته‌ای مجزا تعریف شده است.

نمونه شاخصی که برای اخلاق مدیریت بیان می‌کنند، شرکت جنرال موتورز (GM)، یک شرکت معروف امریکایی است. با نگاهی به سابقه این شرکت، درمی‌یابیم که تمایز آن فقط به دلیل مدیریت‌هایش بوده است. جنرال موتورز، غول خودروسازی امریکا، و در دنیای مدرن نماد یک شرکت صنعتی است. این شرکت در بحران‌های اخیر اقتصادی نیز دچار بحران‌های خیلی شدیدی شد. وقتی مدیریت متفاوت شد، آن شرکتی که رو به ورشکستگی می‌رفت، رشد کرد و این، نقش مهم مدیریت را در سازمان نشان می‌دهد. این خیلی مهم است که فرزند از کدام پدر و مادر متولد می‌شود؛ اگر اخلاق مدیریت از اخلاق سازمانی متولد شده بود، اتفاق دیگری می‌افتاد.

اخلاق مدیریت از اخلاق حرفه‌ای متولد شده است. به همین دلیل، حال و هوای حرفه به خودش گرفته است؛ یعنی نگاه در اخلاق مدیریت این است که یک مدیر خوب باید چه صفاتی داشته باشد؛ نه اینکه چه سیستمی پیاده کند. نگاه مادی است نه نگاه صوری. نگاه از صورت برداشته شده و به موارد اخلاقی منعطف شده است؛ زیرا اخلاق مدیریت از اخلاق حرفه‌ای به وجود آمد، نه از اخلاق سازمانی یا اخلاق کسب‌وکار. اگر از اخلاق کسب‌وکار نشئت می‌گرفت، بر تعاملات مالی مدیریت متمرکز می‌شد و یا اگر خاستگاه آن اخلاق سازمانی می‌بود، به روابط سیستمی مدیریت می‌پرداخت.

یکی از موارد اختلاف ما با غربی‌ها در همین مسئله است؛ یعنی یکی از بحث‌های مهمی که باید بدان پردازیم، موضوع مدیریت علم است که با فلسفه علم فرق می‌کند. ما درباره این موضوع تحقیق زیادی نکرده‌ایم؛ اینکه اگر بخواهیم یک علم را توسعه دهیم، از کجا باید شروع کنیم؛ چقدر تحقیق درباره آن انجام شده است؛ در اصطلاح می‌گویند *Over research* و *Under research*. برخی از بحث‌های مدیریت اشباع شده است؛ مانند لیوان آبی که در آن نمک می‌ریزند، از یک حدی که بیشتر شود، می‌گویند اشباع شده است و هرچه در آن نمک بریزند، دیگر حل نمی‌شود. کیفیت بعضی از مباحث یک علم بدین صورت است. بعضی از موضوع‌ها نیز هنوز به تحقیق نیاز دارد. داشتن نگاه مدیریت علم به مسائل، خیلی مهم است. اگر بخواهیم به دانش اخلاق مدیریت غربی وارد شویم و با آنها رقابت کنیم، از این زاویه می‌توانیم وارد شویم. چرا؟ زیرا دانش

اخلاق مدیریت درباره گزاره‌های مادی تحقیق می‌کند؛ یعنی درباره مواد اخلاقی کار می‌کند، نه روی سیستم‌ها. اگر بخواهیم چیزی را از متون مقدس خودمان استفاده کنیم، بیشتر جنبه‌های مربوط به گزاره‌های مادی است تا گزاره‌های صوری و بیشتر جنبه مواد اخلاقی را به ما می‌دهد. برای نمونه، در روایت آمده است: **آلَةُ الرَّئِيسَةِ سَعَةُ الصِّدْرِ**^۱ «سعه صدر، ابزار مدیران است». این گزاره مربوط به مواد اخلاقی است و می‌گوید مدیر باید سعه صدر داشته باشد. این گزاره را از متون مقدس استفاده می‌کنیم. به عبارت دیگر، اگر خواستیم با غربی‌ها در اخلاق مدیریت و سازمان رقابت کنیم، باید از نقطه قوتمان وارد شویم. در پنج حیطه‌ای که برشمردیم، نقطه قوت ما اخلاق مدیریت، اخلاق کسب و کار و بعد از آن اخلاق حرفه‌ای است. گزاره‌های اخلاق کسب و کار، آن قدر زیاد است که به کتب فقهی هم راه یافته و در کتاب مکاسب و متاجر، می‌توان آنها را یافت، در حالی که ماهیت آنها اخلاقی است؛ نه فقهی. به دلیل اهمیت کار و روایاتی که ما در این زمینه داریم؛ ولی اگر بخواهیم برای تک تک حرفه‌های مختلف، حتی حرفه‌های نوپدید و نوظهور، گزاره مشخص و دقیقی پیدا کنیم، شاید نتوانیم این کار را انجام دهیم.

درباره تقسیم‌بندی حرفه‌ها نیز در روایات گزاره‌هایی هست؛ ولی به این کیفیت و تنوعی که الآن در غرب وجود دارد، در متون ما نیست؛ اگرچه اصول کلی‌اش را داریم. بنابراین، اگر خواستیم وارد این مباحث شویم، از اینجا می‌توانیم به دنیای غرب رسوخ کنیم. همچنین آنها در بحث اخلاق مدیریت دچار فقر هستند؛ زیرا گزاره‌هایی را که در خاستگاه اخلاق مدیریت - اخلاق حرفه‌ای - به کار بردند، گزاره‌های توافقی و تعاملی است. برای نمونه، برای شکل‌دهی تعامل اخلاقی در یک کارخانه، انتظاراتمان از یکدیگر را روی کاغذ می‌نویسیم؛ آن مقداری را که مورد توافق دو طرف است، به مثابه ماده اصلی اخلاق حرفه‌ای در نظر می‌گیریم. نتیجه اینکه، در اخلاق حرفه‌ای، چون غربی‌ها متون و محتوای غنی‌ای ندارند، گزاره‌های خود را براساس توافق‌های اجتماعی با طرفین شکل می‌دهند؛ ولی در دانش اسلامی، گزاره‌های وحیانی بسیاری نقش‌آفرین‌اند؛ اگرچه گزاره‌های توافقی نیز در تعاملات ما وجود دارد. برای نمونه، اگر شما با یک فرد جدید آشنا شوید که در اولین برخورد با شما خوب رفتار نکند، شما هم متقابلاً به همان صورت با او رفتار خواهید کرد. به عکس، اگر با فردی روبه‌رو شوید که با شما خیلی صمیمی برخورد می‌کند، طبیعی است که در دیدارهای بعد، شما با او خیلی صمیمی و خوب برخورد کنید.

بنابراین، پس ذهن همه انسان‌ها، تاحدودی روابط قراردادی و تعاملات اخلاقی وجود دارد. در دانش اسلامی نیز این معنا هست؛ منتها بیشترین چیزی که در اخلاقیات داریم، گزاره‌های وحیانی است تا گزاره‌های تعاملی. ما در این زمینه یک تراش بسیار غنی داریم که پشتوانه کار ماست. در تحقیقی که درباره اخلاق مدیریت داشتیم، نزدیک ۷۸ کتاب پیدا کردیم که بسیاری از آنها تمام شده بود و دیگر چاپ نمی‌شد. بیشتر آن کتاب‌ها پُر از آیات و روایات درباره اخلاق مدیریت بود. بنابراین، این همان نقطه‌ای است که اگر با نگاه مدیریت علم بدان بنگریم، از این زاویه می‌توانیم بر غربی‌ها غلبه کنیم و این نقطه ضعف آنهاست. برای اینکه بدانم غربی‌ها در موضوع اخلاق مدیریت، غیر از توافق اجتماعی، چه مؤلفه‌هایی دارند، تحقیقی انجام دادم. در مجموع، به هفت یا هشت گزاره بیشتر نرسیدم. بحث رشوه، صداقت، ممنوعیت روابط جنسی با کارکنان و دروغ از جمله مسائل

آنان بود که برای حل این مسائل، گزاره اخلاقی تولید کرده بودند. آنها می‌گویند برای اخلاق مدیریت این گزاره‌ها را داریم و در بقیه موارد هم با یکدیگر تعامل و توافق کنید؛ یعنی گزاره‌های مطلق آنها از هفت یا هشت مورد بیشتر نبود.

از این طرف، در متون اسلامی و آیات و روایات، درباره ویژگی‌های مدیر و نحوه تعامل با زیردستان مطالب بسیار زیادی بیان شده است. نمونه آن عهدنامه مالک اشتر^۱ است که امام علی^۲ توصیه‌های زیادی به مالک اشتر^۳ کرده است؛ از جمله درباره تعامل با زیردستان، قضاوت، رابطه با خداوند و دیگر گزاره‌هایی که حضرت در مقام یک مدیر به مالک اشتر^۴ توصیه می‌کند. بنابراین، در متون اسلامی مطلب و مواد اخلاقی فراوانی داریم.

پرسش: تفاوت اخلاق مدیریت و اخلاق سازمانی چیست؟

پاسخ: در اخلاق مدیریت، حیثیت سازمانی را در نظر نمی‌گیریم؛ بلکه مراد ما حیثیت مدیریت فرد است. در اخلاق مدیریت، از حیث مدیریت بحث می‌کنیم. اگر می‌خواستیم صورت و ساختار آن مدیریت را در سازمان بررسی کنیم، در حوزه اخلاق سازمانی بدان می‌پرداختیم.

پرسش: گزاره‌های مطلق اخلاق چگونه مورد توافق همگان قرار می‌گیرد؟

پاسخ: توافق درباره گزاره‌های مطلق را ارتكازی در نظر می‌گیرند. منظور از توافق، توافق رسمی آگاهانه است. برای نمونه، ما الآن می‌توانیم یک توافق آگاهانه انجام دهیم؛ یعنی من به شما می‌گویم دو ساعت وقتتان را به من بدهید و من این مقدار اطلاعات را به شما انتقال می‌دهم؛ یعنی آگاهانه باهم صحبت می‌کنیم. گاهی در تعاملات انسانی، بسیاری از مطالب ارتكازی است. برای نمونه، در مکاسب، شرط صحت را شرط ارتكازی می‌گفتند. یعنی متعاقدین، هنگامی که می‌خواهند خرید و فروش کنند، کسی شرط ضمن عقد نمی‌کند و شرط را در ذهن خودشان دارند؛ ولی در برخی موارد، ضمن عقد شرط می‌شود. این دقیقاً شرط ارتكازی و شرط ضمن عقد است. بنابراین، در گزاره‌های مطلق، می‌توانیم شخص را مؤاخذه کنیم که چرا رشوه گرفت.

ممکن است فرد با نگرش غربی بگوید کسی با من توافق نکرده بود که رشوه نگیرم؛ درحالی که به‌طور ارتكازی توافق شده است همین که در سازمان مدیر شدی، نباید رشوه بگیری. از این رو، اگر رشوه گرفت، مؤاخذه می‌شود. یعنی این مسئله (رشوه) آن قدر درباره‌اش تبلیغ صورت می‌گیرد که در توافق همگان، ناپسند و ممنوع شمرده می‌شود. اخلاق توافقی (غیر ارتكازی) آن کجاست؟ اینجاست که برای نمونه، با هیئت‌مدیره توافق می‌کند که نسبت به آنها این رفتارها را داشته باشد و آنها هم نسبت به این، چنین رفتارهایی داشته باشند؛ یا اینکه مدیرعامل می‌گوید خبرهای سازمان را من منتشر می‌کنم و شما چنین اجازه‌ای ندارید؛ به‌ویژه در سازمان‌هایی که با بورس مرتبط‌اند، این مسئله بسیار مبتلا به است. برای نمونه، در بهمن‌ماه تابلو را تعطیل، و سود و زیان را اعلام می‌کنند. در اردیبهشت سال بعد، سود را تقسیم می‌کنند. این مرحله برای سازمان‌هایی که در بورس حضور دارند، خیلی مهم است. آنجا مدیر با هیئت‌مدیره بحث می‌کند و می‌گوید برای شما سود و تقسیم سود مهم است و برای من مهم آن است که سازمان خوب اداره شود؛ اینجا باهم توافق می‌کنیم که مثلاً تقسیم سود کار در اختیار شما، و اعلام سود در اختیار من باشد.

اینجا چون توافق صورت گرفته است، شبیه شرط ضمن عقد است. اگر شرط نکرده باشد، نمی‌تواند فرد را مؤاخذه کند؛ ولی گزاره‌های مطلق که در دانش اسلامی و حیانی‌اند، در دانش غربی برآمده از معضلات هستند؛ یعنی می‌گویند معضل سازمان ما رسوایی‌های اخلاقی، روابط جنسی و رشوه است که باعث بی‌آبرویی سازمان شده است. از این رو، براساس آن گزاره‌های مطلق و شرط ارتکازی، هرکسی را می‌توانند مؤاخذه کنند. برای نمونه، بحث درباره‌ی برلوسکونی در اخبار زیاد است. این مؤاخذه او در مطبوعات، به دلیل رسوایی‌های اخلاقی اوست که یکی از گزاره‌های مطلق در دانش غربی است. بر همین اساس، مدیرانشان را به دلیل رعایت نکردن روابط سالم مؤاخذه می‌کنند.

پرسش: نسبت اخلاق در سازمان و معنویت در سازمان چیست؟

پاسخ: این مسئله مربوط به رابطه‌ی اخلاق و عرفان است. معنویت، یک سطح بالاتری از اخلاق است. تعاملات اولیه‌ی بین انسان‌ها براساس روابط حقوقی شکل می‌گیرد، اخلاق، آن سطحی است که روی این گزاره‌ها قرار می‌گیرد و آنها را تلطیف می‌کند. برای نمونه، در خانواده، توافق بین زن و شوهر براساس یک اصل حقوقی است و هر دو می‌توانند یکدیگر را برای نفقه یا موارد دیگر مؤاخذه کنند. اگر به همین صورت ادامه یابد، خانواده شکل نمی‌گیرد؛ اما اگر جنبه‌های اخلاقی وجود داشته باشد، خانواده شکل می‌گیرد و روابط تلطیف می‌شود. معنویت، سطح بالاتری از این معناست؛ یعنی در اخلاقیات به دنبال ایجاد ملکه‌ی عدالت هستیم. باید افراد در سازمان، به ملکه‌ی عدالت در رفتارهایشان برسند. ملکه‌ی عدالت در زمینه‌ی حقوقی را قانون فراهم می‌کند. کسی که بخواهد فراتر از مرز قانونی عمل کند، قوه‌ی قضائیه او را مؤاخذه می‌کند؛ یعنی خواه‌ناخواه به وسیله‌ی قوه‌ی قضائیه، یک عدالت قهری ایجاد می‌شود؛ ولی در اخلاقیات این گونه نیست و قوه‌ی قضائیه نمی‌تواند ورود پیدا کند. از این رو، باید خود افراد به ملکه‌ی عدالتی برسند که در تعاملشان با انسان‌های دیگر، مطابق با جایگاه آنها برخورد کنند و عقل بر قوایشان حاکم شود.

غایت اخلاق، هنگامی است که عقل بر رفتار انسان حاکم شود. معنویت نگاهی فراتر دارد. معنویت سازمانی به دنبال آن است که افراد در سازمان مسیر قرب الی الله را طی کنند. غایتشان به تعبیر حضرت آیت‌الله جوادی آملی، تضحیه یا فنای فی الله است. غایت اخلاق، تزکیه است و اینکه صرفاً در رفتار و تعاملاتشان عادلانه و خوب برخورد کنند.

بنابراین، اخلاق یک جنبه‌ی مکانیکی پیدا می‌کند و آن روح را ندارد. آن روح وقتی داخل در اخلاق می‌شود که نوع نگاه، توحیدی باشد. می‌پرسیم برای چه این گونه عمل می‌کنی، می‌گویند برای اینکه به مقام قاب قوسین و قرب برسم. وقتی این معنا به اخلاق اضافه شد، جنبه‌ی معنوی پیدا می‌کند. تعامل اخلاق سازمانی و معنویت سازمانی نیز از اینجا شکل می‌گیرد که معنویت سازمانی یک سطح بالاتری است. در بحث منشور اخلاقی به این نکته اشاره خواهد شد که اگر خواستیم یک سازمان را از جنبه‌ی اخلاقی به جنبه‌ی معنوی ارتقا دهیم، چه کارهایی باید انجام دهیم.

توسعه‌ی اخلاق سازمانی

اخلاق سازمانی در زیرسیستم‌های سازمانی نیز توسعه پیدا کرده است. اخلاق بازاریابی، اخلاق مدیریت منابع انسانی، اخلاق حسابداری، نمونه‌هایی از این مسئله هستند. همچنین با تقسیم انواع سازمان‌ها به انتفاعی و

غیرانتفاعی، دولتی و خصوصی، اخلاق سازمانی متفاوت شده است. عبارت *Ethics for non-profit Organizations*، عنوانی است که در دانش‌های غربی برای اخلاق سازمان‌های غیرانتفاعی به کار می‌برند. این تفکیک در آنجا صورت گرفته است؛ مانند: سازمان سودآور و غیرسودآور، اخلاق حسابداری، اخلاق مدیریت منابع انسانی، اخلاق بازاریابی. این عنوان‌ها از کجا آمده است؟ اینها از توسعه مبانی سازمان به زیرسیستم‌های سازمانی به وجود آمده است و به همین ترتیب، اخلاق هم توسعه پیدا کرده است.

یکی از زمینه‌های پژوهشی که خلأ آن در کشور احساس می‌شود، توسعه اخلاق به زیرسیستم‌های سازمانی است. از میان پنج حیطه‌ای که بیان کردیم - اخلاق کسب‌وکار، اخلاق حرفه‌ای، اخلاق شغلی، اخلاق سازمانی و اخلاق مدیریت - در کشور ما به دلیل داشتن منابع غنی، بیشترین مطالعه درباره اخلاق مدیریت و کمترین مطالعه درباره اخلاق سازمانی یا سیستم‌های اخلاق در سازمان صورت گرفته است. بنابراین، اگر در این زمینه پژوهشی انجام شود، بیشتر پاسخ‌گوی نیاز جامعه خواهد بود؛ یعنی هنوز در این زمینه فقر پژوهشی داریم. ما حدود ۷۸ کتاب به زبان فارسی درباره اخلاق مدیریت داریم که اگر چهل یا پنجاه مورد از آنها نوشته نمی‌شد، هیچ اتفاقی نمی‌افتاد. علت آن هم این بود که نویسندگان از همدیگر خبر نداشتند و می‌پنداشتند اولین فردی هستند که در این باره مطلب می‌نویسند. گاهی ما چرخ را برای پنجمین مرتبه اختراع می‌کنیم؛ پیگیری نمی‌کنیم که آیا پیش از این اختراع شده است یا خیر. از این رو، در حوزه اخلاق مدیریت، بسیاری از متون تکراری است و علت اصلی آن هم خبر نداشتن از کارهای انجام‌شده است.

بنابراین، تحقیقات بیشتر باید درباره دانش اخلاق سازمانی انجام شود؛ زیرا رشته مدیریت اقتضای چنین فضایی را دارد. اگر با سازمان‌ها ارتباطی هم داشته باشید، درمی‌یابید که بیشترین فقرشان در همین زمینه است. در بحث اخلاق حرفه‌ای کارهایی انجام شده است؛ برای نمونه، در مرکز آقای قراملکی در دانشگاه تهران، درباره حیطه اخلاق حرفه‌ای تحقیق می‌کنند؛ ولی درباره اخلاق سازمانی نیاز به پژوهش زیاد است.

در ادامه، به مباحث مربوط به اخلاق مدیریت می‌پردازیم. اگر بخواهیم درباره مدیریت بحث کنیم، چه نوع اخلاقی را باید مطرح سازیم؟ برای اخلاق و مدیریت چه ویژگی‌هایی مطرح شده است؟ برخی از ویژگی‌هایی که در این باره مطرح شده است، عبارت‌اند از: ویژگی‌های عمومی مانند: خدامحوری، تقوا، امانت‌داری، آگاهی و دانش، شرح صدر، ساده‌زیستی، قناعت، استفاده از فرصت‌ها. این ویژگی‌ها رویکرد و حیانی دارند. همچنین ویژگی‌هایی مانند مردم‌داری، احترام به افکار عمومی، خوش اخلاقی، گشاده‌رویی، فروتنی، نرم‌خوبی و مدارا را برای مدیران ضروری دانسته‌اند. ویژگی‌هایی مانند برادری، صمیمیت، همفکری، مشورت، بخشش و گذشت را به مثابه رفتارهای متقابل کارگزاران مطرح کرده‌اند. برخی از این گزاره‌ها رابطه مدیر را با خدا مطرح می‌کند؛ تعدادی از آنها گزاره‌های و حیانی اخلاق مدیریت است و بعضی از آنها نیز گزاره‌های توافقی است.

برخی از منابع، با توجه به مخاطبان یک مدیر، اخلاق مدیریت را در چهار گروه بررسی کرده‌اند: ارتباط مدیر با بالادست، با زیردست، با هم‌سطح و با مراجعه‌کننده. تقسیم‌بندی دیگر اخلاق مدیریت، براساس سطوح سه‌گانه سازمانی است؛ یعنی مدیریت عالی، میانی و عملیاتی. با توجه به عدم تقسیم‌بندی در بسیاری از پژوهش‌ها، یکی از چیزهایی که جا دارد درباره آن تحقیق شود، بحث تقسیم‌بندی‌های اخلاقی مدیریت

است.

پرسش: جایگاه شرح صدر در میان تئوری‌های اخلاق مدیریت کجاست؟

پاسخ: یکی از نویسندگان، شرح صدر را ویژگی اساسی مدیران می‌داند و از معرفت حقیقی قرآن، ذکر و دعا، به منزله عامل ایجاد این ویژگی یاد می‌کند، و دل‌کندن از دنیا، تسلیم حق بودن و آرامش دل را از علایم شرح صدر می‌داند. این مطلب چکیده کتاب *اخلاق مدیریت آقای ری‌شهری* است. از منظر ایشان، اصلی‌ترین ویژگی در اخلاق مدیریت، شرح صدر است. در ادامه ایشان بیان می‌کند که شرح صدر چه عواملی دارد و چگونه می‌توان آن را تحصیل کرد. آقای ری‌شهری معرفت حقیقی قرآن، ذکر و دعا را سه عاملی می‌داند که برای مدیر شرح صدر ایجاد می‌کند؛ یعنی مدیر باید اهل ذکر و دعا باشد تا سینه گشاده‌ای پیدا بکند که اگر کسی برخورد نامناسبی کرد، تحمل آن را داشته باشد. این معنا در مدیریت عالی، خیلی زیاد مطرح است. مسئولیت‌های نویسنده هم در بیشتر موارد، مدیریت عالی بوده است. گویا ایشان براساس همان پست‌ها و تجربه‌های خودش این مطالب را نوشته است. وزیر اطلاعات، رئیس دانشکده علوم حدیث و تولیت حرم حضرت عبدالعظیم حسنی از جمله سمت‌های آقای ری‌شهری است. مسائلی را هم که بررسی کرده، بیشتر مسائل مبتلابه مدیریت عالی است. ایشان اصلی‌ترین مطلب را از روایت معروف *آله الرئاسة سعة الصدر*^۱ به دست آورده‌اند. ممکن است این اشکال به ذهن متبادر شود که در برخی موارد، جای علایم و عوامل، عوض شده است؛ اما با توجه به اینکه در حال حاضر در مقام نقد مطالب نیستیم، از پرداختن به این مسئله صرف‌نظر می‌کنم.

نویسنده در تقسیم‌بندی براساس سطوح سازمانی، سه اصطلاح مدیریت کلان، مدیریت گسترده و مدیریت محدود را به کار برده است، که با ادبیات مدیریت، همان واژه‌های عالی، میانی و عملیاتی است. منظور از مدیریت کلان، همان مدیریت عالی و مراد از گسترده، مدیریت‌های میانی است که معمولاً یک گستره عرضی دارند؛ مانند معاونت‌های مختلف سازمان، مدیر کل‌ها، مدیران جزء و رئیس اداره و... نویسنده در بحث مدیریت کلان، تقوا، سیاست مؤدبانه، اطاعت، تقسیم وظایف، علم و تخصص، تشویق و تنبیه، حضور در صحنه و شناساندن دشمن را از جمله ویژگی‌ها و اصول اصلی اخلاقی برای مدیریت‌های کلان برشمرده است. ایشان ویژگی‌هایی مانند آگاهی، ترجیح اهم بر مهم، واگذاری امور اجرایی، تقسیم امور، تنظیم اوقات، نظم، کنترل اطرافیان، جلوگیری از تزلزل، توجه به قدرت تبلیغ، اعتدال در خوش‌بینی و بدبینی و رعایت پاکیزگی را از عوامل مدیریت گسترده دانسته است.

پرسش: شناساندن دشمن چگونه می‌تواند از ویژگی‌های اخلاقی یک مدیر باشد؟

پاسخ: نویسنده یکی از استانداران کشور بوده است و در این قسمت قصد نداریم مطالب را نقد کنیم. این مطالب تاحدودی در فضای جمهوری اسلامی ایران نوشته شده است. ویژگی‌هایی مانند شناساندن دشمن و بصیرت، در فضای اطلاعاتی جمهوری اسلامی، مطرح و نهادینه شده است. اینها حاصل تجربه یک مدیر است. ایشان ویژگی‌های مدیریت محدود را نیز چنین برشمرده‌اند: صبر، کم‌حرفی، گذشت، حسن خلق، دوری از

غرور، وقار، دوری از خودستایی، دوراندیشی، ترجیح رضای الهی، عدم خودفریبی، بازگشت از خطاها، کم‌توقعی، مطالعه و تفریح سالم. این ویژگی‌ها بیشتر مخصوص اخلاق کاربردی است، اخلاقی که به ارباب‌رجوع توجه دارد.

موضوع بعد، بیان اوصاف مدیر نسبت به مافوق، زبردست، هم‌سطح و ارباب‌رجوع است. سازمان امور اداری و استخدامی تحقیقی را در سال ۱۳۶۳-۱۳۶۴ انجام داده و این تقسیم‌بندی چهارگانه را در آن مطرح کرده است. براساس این تحقیق، دربارهٔ ارتباط با مافوق‌ها، ویژگی‌هایی مانند حیا، احترام، انتقادها و پیشنهادهای به‌منزلهٔ اساسی‌ترین اخلاقیات یک مدیر، شناخته شده‌اند. ویژگی‌های مطرح دربارهٔ هم‌سطحان عبارت‌اند از: امر به معروف و نهی از منکر، تعهد، ایجاد صمیمیت، ایجاد محیط مشاوره، مساعدت در رفع نقایص یکدیگر، تحسُّس (پیگیری مثبت با انگیزه‌های الهی)، اجتناب از طبقه‌بندی بی‌مورد بین کارگزاران و دوری از نفاق. نسبت به افراد تحت سرپرستی، ویژگی‌هایی مانند: نرمش، عدم سنگدلی و قساوت، عفو، طلب مغفرت، مشورت، توجه به مشکلات و رفع آنها، اجتناب از دیکته کردن نظر خود به زیردستان، انتقادپذیری با روحیهٔ باز، دوری جستن از حالت طغیان و منزوی کردن زیردستان را برشمرده‌اند. اصول اخلاقی نسبت به ارباب‌رجوع را نیز چنین بیان کرده‌اند: آگاهی و تسلط بر مقررات، عدم دخالت دادن روابط در ضوابط، برخورد به‌گونه‌ای که مخاطب افتخار خدمتگزاری را درک کند، تواضع رفتاری، اجتناب از برتری‌جویی، راهنمایی ارباب‌رجوع، القا نکردن فهم خود از قوانین به دیگران، عدم تأثیرپذیری از آسیب‌های عصبی، همدردی با محرومان و امتیاز قایل شدن برای آنها. با توجه به اینکه این تحقیق سازمان امور اداری استخدامی در همان فضای اول انقلاب انجام شده، نقطهٔ قوت آن تأکید بر ارباب‌رجوع و افراد تحت سرپرستی است.

پرسش: بحث اخلاق تشکیلاتی و یا سازمان وابسته به آن، کجای تقسیم‌بندی شما قرار می‌گیرد؟

پاسخ: اخلاق تشکیلاتی بیشتر ناظر به اخلاق حرفه‌ای است؛ یعنی این تشکیلات اقتضای چه نوع اخلاقی را دارد؛ این حرفه و این شغل چه اخلاقیاتی را اقتضا می‌کند. خودِ واژهٔ تشکیلات هم در اینجا مهم است. منظور از تشکیلات، تشکلهاست تا سازمان‌ها. برای نمونه، بحث از اخلاق تشکیلاتی برای انجمن اسلامی دانشجویان، بسیج دانشجویی یا بسیج طلاب و تشکلهای این‌چنینی، موضوعیت بیشتری دارد؛ یعنی جای طرح آن، بیشتر سازمان‌های غیررسمی است که حول آرمانی شکل گرفته‌اند. این سازمان‌ها یک اخلاقیاتی برای خودشان در نظر می‌گیرند که برخاسته از محتوای کاری‌شان است، تا سیستم‌هایشان؛ یعنی اخلاق تشکیلاتی بیشتر جایی به کار می‌رود که سیستم‌های رسمی سازمانی نیست؛ ولی یک سازمان با تعریف مدیریتی‌اش هست. در این نوع سازمان‌ها، سازمان غیررسمی بروز بیشتری دارد. وقتی بحث از اخلاق تشکیلاتی شد، سازمان غیررسمی، بیشتر از سازمان رسمی مطرح است. همچنین مواد اخلاقی بیشتر از گزاره‌های سیستمی اخلاقی مورد نظر است.

پرسش: تفاوت اخلاق سازمانی با رفتار سازمانی در چیست؟

پاسخ: اخلاق به ملکات می‌پردازد و رفتار، بروزات را بیان می‌کند. اخلاق به دو نوع نظری و عملی تقسیم می‌شود. اخلاق نظری آن گزاره‌های ثبوتی اخلاق، و اخلاق عملی گزاره‌های اثباتی و خارجی اخلاق است. نقطه‌ای که رفتار سازمانی و اخلاق باهم اشتراک پیدا می‌کنند، اخلاق عملی است که در متون غربی از آن با

عنوان Moral یاد می‌شود، در برابر اخلاق نظری که معادل آن را Ethics می‌نامند. تفاوت بین آنها این است که در مطالعات اخلاقی به ملکات نفسانی توجه می‌کنند؛ یعنی بروزات اخلاقی با رفتار اشتراک دارد، نه آن ملکاتی که هنوز بروز نیافته است.

ادامه نشست

در جلسه دوم به رویکردهای فلسفی و نظریه‌های اخلاقی می‌پردازیم. مراد از نظریه‌های اخلاقی، نظریه‌های اخلاق سازمانی و اخلاق حرفه‌ای است. منظور از رویکردهای فلسفی نیز رویکردهای فلسفی غرب است. عمده‌ترین رویکردهای فلسفی مطرح در غرب عبارت‌اند از: رویکردهای تکلیف‌گرا، نتیجه‌گرا، اخلاق فضیلت‌محور و اخلاق مبتنی بر عدالت توزیعی. گفتنی است گزاره‌های فلسفی، به بررسی جنبه‌های هستی‌شناسی و ثبوتی می‌پردازند؛ یعنی می‌گویند چه چیزی هست و چه چیزی نیست. زیربنای رفتارها، قضاوت‌ها و تصمیم‌گیری در سازمان، اعتقادات سازمانی است و در مقام عمل، اعتقادات، جهت را برای ما مشخص می‌کنند. بنابراین، اگر بخواهیم در سازمان فقط به همین گزاره‌ها اکتفا کنیم، برای اداره سازمان به نتیجه‌ای نمی‌رسیم؛ پس باید چیزهای اضافه‌تری هم باشد. به همین دلیل، گزاره‌های وحیانی براساس این گزاره‌های ثبوتی، گزاره‌های اثباتی را بیان کرده است که عبارت‌اند از: فقه و اخلاقیات.

رویکرد تکلیف‌گرا

بنابر نظریه تکلیف‌گرا، درستی و نادرستی یک عمل، نه به انگیزه آن عمل بستگی دارد و نه به نتایج آن؛ بلکه فقط به نوع عمل وابسته است. براساس این نظریه، فعل خوب، خودش خوب است و به نتایج آن وابسته نیست. اخلاق کانتی، از جمله فلسفه‌های وظیفه‌گراست. در این نظریه، دروغ همیشه بد است، حتی اگر به کشته شدن هزاران فرد بی‌گناه بینجامد. اینجا به ذات فعل نگاه می‌شود، نه به نتایج آن. دروغ به‌طور ذاتی بد است. پس هر جا که دروغ باشد، ممنوعیت هم هست. درحالی‌که براساس فرهنگ اسلامی، اگر راست‌گویی باعث کشته شدن انسان بی‌گناهی شود، باید در این مورد دروغ گفت.

رویکرد نتیجه‌گرا

رویکرد بعد، رویکرد نتیجه‌گراست. رویکرد نتیجه‌گرا به پیامدها توجه دارد. در این رویکرد، درستی یا نادرستی اعمال، به آثار و نتایج آن بستگی دارد. نظریه اصالت نفع، نمونه متعارف این رویکرد است و غایت‌انگاران، غالباً لذت‌گرایان‌اند. در غرب، معمولاً غایت‌ها شهوانی و دنیایی است. از این رو، اندیشه اینها به اندیشه لذت‌گراها خیلی نزدیک است. نظریه‌های غایت‌انگاران معمولاً شامل دو گروه هستند؛ در یک گروه، نتیجه مطلوب، لذت انگاشته شده است؛ یعنی آن چیزی خوب است که لذت بیشتری داشته باشد. براساس این نظریه، درستی یا نادرستی یک عمل، منوط به آن است که آیا نتایج دردناک دارد یا خوشایند؛ دیدگاه دوم، خوبی یا بدی را با لذت و الم یکی ندانسته، هریک را امری مستقل در نظر گرفته است. اینها خودشان دو دسته هستند؛ غایت‌انگاران می‌گویند فقط باید لذت را در نظر گرفت و گروه دیگر می‌گوید

فراتر از لذت، غایت‌های دیگری هم هست.

رویکرد فضیلت‌محور

رویکرد بعد، رویکرد اخلاق فضیلت‌محور است که به اخلاق ارسطویی معروف است. این رویکرد به‌جای قوانین و نتایج، به شخصیت عامل اخلاقی توجه می‌کند. در دو رویکرد قبلی، به ذات عمل و نتایج آن توجه می‌شد و عامل را در نظر نمی‌گرفت؛ اما اخلاق فضیلت‌محور به شخصیت فردی که می‌خواهد کار را انجام دهد، توجه می‌کند. طرف‌داران رویکرد فضیلت‌محور بر این باورند که فعلی خوب است که حال نفسانی خوبی در انسان ایجاد کند؛ یعنی به اثر فعل بر نفس انسان می‌نگرند و به این مسئله توجهی ندارند که تکلیف چیست و یا چه نتیجه‌ای به‌همراه خواهد داشت.

نتیجه اینکه، یک نتیجه‌گرا ممکن است بگوید دروغ به‌دلیل نتایج منفی آن، کار اشتباهی است؛ یعنی چه‌بسا دروغ باعث اختلال نظام می‌شود، پس کار غلطی است. به باور تکلیف‌گرا، دروغ همیشه بد است، صرف‌نظر از نتایج خوبی که ممکن است گاهی از آن ناشی شود؛ اما اخلاق‌گرای فضیلت‌مدار، کمتر درباره دروغ گفتن در یک مورد خاص بحث می‌کند؛ بلکه به رفتار اخلاقی و شخصیت فرد می‌پردازد و با توجه به شخصیت‌های مختلف، دروغ‌گویی را خوب یا بد می‌شمارد.

رویکرد عدالت توزیعی

اخلاق عدالت‌محور را جان راولز، از استادان معاصر دانشگاه هاروارد که نظریه عدالت توزیعی را مطرح کرده، بیان کرده است. راولز با رویکردی جامعه‌شناختی از خود می‌پرسد قوام جامعه به چیست، و افراد جامعه چه امری را خوب و چه چیزی را بد می‌انگارند. وی به‌صورت فرضی، گروهی را در نظر می‌گیرد که به‌طور دفعی و غیرتدریجی به وجود آمده‌اند و می‌خواهند در مورد جامعه خود توافق کنند؛ یعنی جامعه‌ای که آنها به وجود خواهند آورد و خود و فرزندانشان در آن خواهند زیست، چگونه خواهد بود. بی‌تردید افراد این گروه بر دو موضوع تأکید خواهند داشت: ۱. کرامت انسانی؛ ۲. آزادی فردی. به‌عبات دیگر، جان راولز می‌خواهد عدالت را توزیع کند. او گزاره‌های اخلاقی را همراه با این دو مؤلفه توصیه می‌کند.

در ادامه به نکات اساسی اخلاق سازمانی می‌پردازیم. یک سازمان اگر بخواهد اخلاقی باشد، چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد؟ اولین نکته، استانداردها و کدهای مکتوب اخلاقی است. ما باید کد اخلاقی تعریف کنیم و بعد به آموزش اخلاقیات برای مدیران اجرایی، عالی و کارکنان پردازیم؛ یعنی ابتدا باید برای هر یک از اصول اخلاقی کد درست کنیم و در ادامه این کدها را آموزش دهیم. سپس یک‌سری ناصح اخلاقی در نظر بگیریم. ناصح اخلاقی یعنی همان کسانی که مأمور اجرای اخلاقیات در سازمان هستند و در موقعیت‌های مختلف باید به عوامل سازمان تذکر دهند که مثلاً الآن باید فلان کد را اجرا، و فلان کد را نباید اجرا کنید. درنهایت، باید سیستم‌هایی داشته باشیم که بتوانیم براساس آن، وضعیت اخلاقی سازمان را بسنجیم. اگر این چهار مؤلفه در یک سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان اخلاقی است.

به این تئوری دقت کنید. این تئوری روی مواد کار می‌کند یا روی صور؟ روی صورت و سیستم کار می‌کند و اصلاً کاری به موادش ندارد. چه چیزی را می‌خواهید کد کنید؟ برای نمونه، می‌توانید دروغ و ذکر خدا را به منزله دو کد جداگانه تعریف کنید. در ادامه، این کدها را به افراد آموزش می‌دهیم و می‌گوییم این مزایا و معایب را دارد و این‌گونه باید آن را انجام دهید. سپس افرادی تذکردهنده در سازمان وجود داشته باشند و نیز در سازمان تابلوهایی نصب می‌کنیم که خدا را به یاد افراد بیاورد. از آن طرف، سیستم‌هایی نیز برای ارزیابی تعریف می‌کنیم. این صرفاً یک سیستم است و مثل قیاس شکل اول منطقی است؛ چراکه در منطق می‌گویند إنتاج اگر می‌خواهد در شکل اول صورت بگیرد، همان شروط شکل اول اگر رعایت شود، إنتاج صورت می‌گیرد. حالا مواد قیاس هرچه می‌خواهند باشند، فرقی نمی‌کند.

یک سازمان برای اینکه اخلاقی باشد، غیر از استانداردها و کدها، برنامه آموزشی، سازوکار حفظ و نگهداری، گزارش‌دهی و کنترل نیز لازم دارد. دانشمندان اخلاق سازمانی برای ترویج اخلاق در سازمان، چهار مدل بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. از بالا به پایین؛ ۲. از پایین به بالا؛ ۳. موازی یعنی تلفیقی از این دو؛ و ۴. تعاملی. با ارزیابی روش‌های یادشده می‌توان گفت که روش اول رایج و ناکارآمد است؛ منظور از بالا به پایین آمدن، حالت دستوری است. سه روش اول جنبه دستوری، و روش چهارم حالت غیردستوری دارد؛ یعنی در تعامل به دنبال آنیم که اخلاق را نهادینه سازیم؛ نه اینکه حالت دستوری داشته باشد. بلکه هدف این است که انسان‌هایی با رویکرد اخلاقی داشته باشیم.

مراد از روایت **الناس علی دین ملوکهم**^۱ نیز همین است؛ یعنی وقتی مردم با ملوک خود تعامل می‌کنند، اخلاقیاتشان را یاد می‌گیرند. اخلاقیات، رفتارها و عادات ملوک، در مملوک تأثیر می‌گذارد. تعامل اخلاقی مانند قاعده ظروف مرتبته در فیزیک است. براساس این قاعده، اگر دو ظرف آب داشته باشیم که با لوله‌ای به هم وصل هستند، آب ظرفی که گنجایش بیشتری دارد، از طریق لوله به ظرف با گنجایش کمتر وارد می‌شود تا آنجاکه هر دو به یک سطح می‌رسند. در اخلاقیات نیز وضعیت به همین صورت است. به عبارت دیگر، اگر یک انسان بخیل در کنار یک انسان جواد بنشیند، اینها چگونه باهم تعامل می‌کنند؟ در روایت داریم که **لا تصحب الشریر فان طبعک یسرق منه شراً وانت لا تعلم**^۲ «با آدم شریر نشست و برخاست نکن؛ زیرا طبع تو آرام‌آرام از او شرارت را یاد می‌گیرد». آیا این مطلق است؟ یعنی هر وقت با شریر بنشینید، شرارت یاد می‌گیرید؟ عالمان اخلاق می‌گویند اگر طبع انسان ظروف مرتبته است، وقتی با کسی هم‌نشین می‌شود، بده‌بستان خواهد داشت. این بده‌بستان چگونه انجام می‌شود؟ بدین صورت که اگر بخیل در بخل خودش نسبت به فرد جواد در جود خودش، قوی‌تر باشد، ویژگی خود را به طرف مقابل انتقال می‌دهد؛ اما اگر جواد در جود خودش قوی‌تر باشد، او تأثیرگذار خواهد بود. این‌نوع نگاه، نگرشی واقعی‌تر به سازمان است. از این رو باید توجه داشته باشیم که چه کسی را وارد سازمان می‌کنیم. حواسمان باشد که این فرد ناگهان جمع را به هم نزند. اگر او را داخل سازمان می‌آوریم، به‌گونه‌ای باشد که با جمع به تعادل برسد، نه اینکه تعادل اخلاقی جمع را بر هم بزند.

۱. علی‌بن‌عباسی اربلی، *کشف الغمة فی معرفة الانمة*، ج ۲، ص ۲۱.

۲. ورام‌بن‌ابی‌فراس، *مجموعه ورام*، ج ۲، ص ۱۵.

بنابراین، از میان روش‌های یادشده، روش اول رایج و ناکارآمد، و روش تعاملی اثربخش و کارآست. از نظر شیوه‌های آموزشی اخلاق نیز، شیوه آموزش مستقیم در ترویج اخلاق در سازمان کمترین کارایی را دارد و آموزش در هنگام عمل و آموزش اجتماعی دو شیوه مؤثر در ترویج اخلاق هستند. آموزش در هنگام عمل و آموزش اجتماعی بدین معناست که اگر بخواهیم یک دوره آموزشی برگزار کنیم، این آموزش را باید با کار همراه کنیم. اینکه دوره جداگانه‌ای برای آموزش اخلاقیات بگذاریم، تأثیر چندانی نخواهد داشت. آموزش اجتماعی نیز به همین صورت است؛ یعنی باید در اجتماع به فرد چیزی را آموزش دهیم. به عبارت دیگر، با افزودن فردی که می‌خواهیم به او آموزش دهیم، به گروهی که آموزش دیده‌اند، به‌طور غیرمستقیم به او آموزش داده‌ایم. این نیز یک شیوه کارآمد برای آموزش اخلاقیات است؛ یعنی یک گروه خوبی را برگزینیم و کارمند را برای مدتی با آنها همراه کنیم. همین‌که با آنها نشست و برخاست می‌کند، موجب تغییر حالات و روحیاتش می‌شود. به یاد دارم در ایامی که در حوزه علمیه در حجره بودیم، گروهی از دوستان ما درس خوان بودند؛ هرکسی با آنها هم‌حجره می‌شد، درس خوان می‌شد. این یک واقعیت است و همان آموزش اجتماعی است؛ یعنی الآن حوزه علمیه اگر بخواهد میزان درس خوان شدن طلبه‌ها را بالا ببرد، این یکی از بهترین کارهایی است که می‌تواند انجام دهد. در سازمان نیز مسئله به همین صورت است.

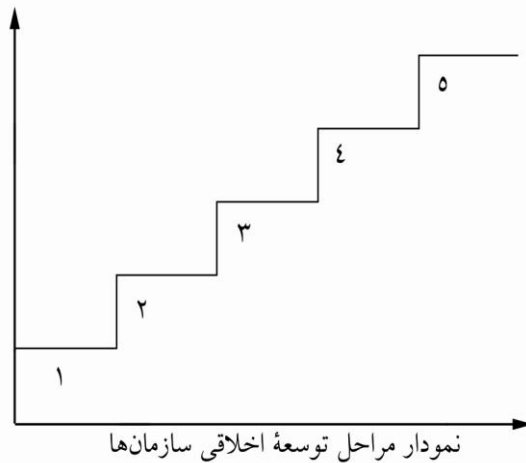
مراحل توسعه اخلاقی سازمان

موضوع بعد، مراحل توسعه اخلاقی سازمان است. سازمان اگر بخواهد یک سازمان اخلاقی باشد، چه کارهایی باید انجام دهد؟ انسان یک‌دفعه به نقطه اوج نمی‌رسد. در ابتدا سازمان غیراخلاقی است. اگر خواست اخلاقی شود، اول باید وارد فاز قانون شود. اگر بخواهیم به معنویت برسیم، اول قانون، بعد اخلاق و سپس معنویت سازمانی را داریم. ممکن است بگویید فردی در سلوک فردی خود، یک‌شبه ره صدساله را می‌تواند برود؛ از این رو نباید گام‌بندی کرد. در پاسخ می‌گوییم: چه‌بسا افرادی این‌گونه وجود داشته باشند؛ مانند اصحاب سیدالشهدا[ؑ]؛ اما درمورد سازمان این معنا قابل تصور نیست؛ یا دست‌کم در شرایط عادی قابل تصور نیست. بنابراین، ابتدا باید سازمان غیراخلاقی قانونی شود و روابط قانونی در آن شکل پیدا کند. بعد به سازمان اخلاقی ابزارانگار تبدیل شود؛ یعنی سازمان ابتدا اخلاقیات را به شکل ابزار دریافت می‌کند؛ مانند اینکه به فرزندان می‌گوییم درس بخوان تا برایت دوچرخه بخرم. در این صورت، درس خواندن را ابزاری برای به دست آوردن دوچرخه می‌بیند؛ یعنی در ابتدا باید به این حالت درس خوان شود، تا بعد بفهمد که درس خواندن و عالم شدن به‌طور ذاتی خوب است.

بنابراین، در گام اول باید اخلاقیات را با حقوق، دستمزد و چیزهایی که افراد در سازمان از آن خوششان می‌آید، پیوند داد. بعد از مرحله ابزارانگاری، مرحله اخلاق فردی است. بُعد اخلاقی، فردگرا و نوظاست؛ یعنی حالتی که هنوز ویژگی‌های اخلاقی، درونی و نهادینه نشده است. به عبارت دیگر، در این گام هنوز هویت جمعی و هنجار اجتماعی شکل نگرفته است. برای نمونه، الآن در جمعی که ما نشسته‌ایم، اگر یک نفر بلند شود و ناگهان فریاد بزند یا آواز بخواند، همه می‌گویند چه کار زشتی انجام داد؛ یعنی هنجاری در ما هست مبنی بر اینکه نظم را رعایت کنیم. این هنجار می‌تواند گام‌های بالاتری هم پیدا کند؛ یعنی قدر متیقن

رفتاری همهٔ افراد در سازمان شود.

این گام پنجم است که در این مرحله، هویت سازمان، اخلاقی می‌شود. در این قسمت، اخلاق از جنبهٔ فردی هم خارج می‌شود؛ یعنی قدر متیقن‌ها جنبهٔ جمعی پیدا می‌کند. برای نمونه، یاد خدا بودن برای ما فردی است؛ هرکسی در دل خودش به یاد خداست؛ ولی اگر از یاد خدا غافل هم بشود، جمع، این را زشت نمی‌داند؛ اما چه بسا جمع ما به حدی برسد که غفلت از یاد خدا را زشت بداند. در این حالت، سازمان از نظر هویتی جنبهٔ اخلاقی پیدا کرده است. نمودارش هم به این کیفیت است که پله‌پله این گام‌ها جلو می‌رود و آن حالت جهشی که بگوییم از پلهٔ یک به سه یا به پنج می‌پرد، این معنا برای سازمان‌ها دیده نمی‌شود.



منشور اخلاقی

موضوع بعد، منشور اخلاقی یا نظام جامع تعهدات اخلاقی است. منشور اخلاقی هم جنبهٔ اخلاق سازمانی دارد و هم جنبهٔ اخلاق حرفه‌ای؛ یعنی تولد منشور اخلاقی در اخلاق حرفه‌ای بوده است. منشور اخلاقی چیست؟ منشور اخلاق حرفه‌ای به نحوی فراگیر، بیان می‌کند که سازمان در افراد و نهادهایی، به ترتیب اولویت، چه مسئولیت‌هایی دارد. در منشور اخلاقی، کدهای اخلاقی به طور مرتب و سازمان‌یافته تدوین شده است. این منشور به مثابهٔ میثاقی در سازمان اعلام می‌شود و در معرض دید عموم قرار می‌گیرد. منشور اخلاقی یعنی اینکه قواعد اخلاقی‌ای که باید سازمان رعایت کند، در مجموعه‌ای نوشته و روی دیوار نصب می‌شود. کارکرد منشور اخلاقی چیست؟ در این منشور، مسئولیت سازمان در برابر افراد یا سازمان‌های دیگر به ترتیب اولویت نوشته می‌شود. با توجه به این رویکرد تقابلی، این نکته به ذهن متبادر می‌شود که زادگاه این اندیشه غرب بوده است. در فرهنگ خودمان هم داریم که در برابر خدای متعال مسئولیم؛ اما اگر می‌خواستیم این را در فرهنگ خودمان بازتعریف کنیم، باید می‌گفتیم منشور اخلاقی گزاره‌هایی را که در روابط بین خودمان توافق کردیم، منعکس می‌کند. این توافق‌ها در منشور اخلاقی غربی‌ها بسیار برجسته شده است. برای نمونه، باهم توافق می‌کنند که بیمار و پزشک این توافق‌ها را دارند و این منشور اخلاق حرفه‌ای پزشکان می‌شود.

نکتهٔ بعد اینکه، باید منشور اخلاقی را از حالت ذهنی خارج، و آن را تدوین کنیم. برای نمونه، طلبه‌ها دوست دارند همیشه درس بخوانند. در حوزهٔ علمیه نیز بر این مسئله بسیار تأکید می‌شود، اما هیچ‌گاه حد آن

تعریف نشده است. من بسیاری از افراد را دیده‌ام که به علت درس خواندن زیاد، بیماری روانی پیدا کرده‌اند. از طرف دیگر، عده‌ای هم به اندازه کافی درس نخواندند و آن را رها کردند؛ زیرا حد آن را تعریف نکرده‌ایم. منشور اخلاقی می‌گوید درس خوان بودن در حوزه برای یک طلبه لازم است و جزو تعهدات اوست و حد آن نیز این مقدار است و نباید از آن تجاوز کرد. در منشور اخلاقی بعضی از شرایط جنبه عمومی دارد و برخی دیگر متناسب با شغل تعریف می‌شود. برای نمونه، طلبه باید چیزهای اضافه‌تر از دیگران داشته باشد. مرحوم آقای مجتهدی^۱ می‌گفتند طلبه باید یک یا دو متر آن طرف‌تر از مرز برود، تا مردم لب مرز حرکت کنند؛ زیرا اگر لب مرز حرکت کند، مردم دچار کار حرام می‌شوند؛ یعنی باید حدود را بیش از مقدار خودش رعایت کند. این مربوط به منشور اخلاقی طلاب است. باید با تدوین منشور اخلاقی و آموزش آن، این منشور در معرض دید قرار گیرد و از حالت ذهنی بودن خارج شود. برای نمونه، وقتی از ارزش‌ها سخن می‌گوییم، باید تعریف کنیم که ارزش‌ها چیست؟ بیشترین مغالطه، مغالطه اشتراک لفظی است. همین الان در روزنامه‌ها درباره آزادی و دموکراسی و...، بیشترین نزاع‌ها انجام می‌شود. اگر یک روز اینها بنشینند و این الفاظ را تعریف کنند، هیچ اختلافی باهم پیدا نخواهند کرد. یعنی همه می‌دانند که منظور از مردم‌سالاری، آزادی و دموکراسی چیست و دیگر هیچ اختلاف و نزاعی باهم نخواهند داشت. پس نکته مهم این است که منشور در سازمان تدوین شود.

ممکن است کسی اشکال بگیرد که اینجا تناقض وجود دارد و آن اینکه، اخلاق شامل حیطه‌های غیرالزام‌آور است و مکملی برای فقه شمرده می‌شود که شامل حیطه‌های الزام‌آور شریعت است. با این بیان، مسئولیت اخلاقی، عبارت تناقض‌ناست؛ یعنی مسئولیت یک چیز واجب و ضروری، و اخلاق یک چیز مستحب است؛ چگونه می‌توان اینها را باهم جمع کرد؟ اخلاق چگونه برای ما مسئولیت‌آور است؟ با نگاه غربی نیز این معنا قابل توجیه است؛ یعنی توافق برای ما مسئولیت‌آور است؛ شبیه شرط ضمن عقد است. برای نمونه، توافق می‌کنیم من این حریم‌ها را نسبت به شما رعایت کنم، و شما هم این حریم‌ها را نسبت به من رعایت کنید. غربی‌ها چون اخلاق را براساس توافق تعریف می‌کنند، به آن جنبه قانونی می‌دهند؛ اما در نگاه غربی یک فرقی دارد و آن اینکه، وقتی قانونی تخلف شود، مسئول قوه قضائیه به قانون رسیدگی می‌کند؛ یعنی جنبه قضایی پیدا می‌کند؛ درحالی‌که اخلاقیات که توافقی است، اگر تخلف شود، جنبه قضایی پیدا نمی‌کند.

برای نمونه، آقای برلوسکونی، نخست‌وزیر ایتالیا را به دلیل مفاسد اخلاقی که دارد، عزل نمی‌کنند؛ بلکه آن را کار زشتی برمی‌شمرند و این قدر این زشتی را توسعه می‌دهند که آبروی او برود و رأی نیاورد؛ ولی اگر دزدی کسی ثابت شود، برای او دادگاه تشکیل می‌شود و او صلاحیت‌ها را از دست می‌دهد؛ یعنی از نگاه غربی‌ها جنبه قانونی پیدا می‌کند و قوه قضائیه مسئول پیگیری آن می‌شود؛ اما درباره اخلاقیات مورد توافق، قوه قضائیه هیچ مسئولیتی ندارد؛ به دلیل همین مسئولیتی که از جنس توافق بین من و شماست. در این حالت، برای نمونه، می‌گوییم اگر این مسئله را رعایت نکنی، این مقدار از حقوق ماهیانه‌ات کم می‌شود؛ اگر رعایت کنی در ارتقای شما تأثیر دارد.

پس باید این تناقض را، به‌ویژه در فرهنگ اسلامی حل کنیم؛ یعنی آیا در فرهنگ اسلامی، ما اخلاق را یک چیز می‌بینیم و فقه را چیز دیگری، و حیطه‌های اخلاق را حیطه‌های الزام‌آور نمی‌دانیم؟! پاسخ این

است که سازمان‌ها برای رشد و تعالی، باید مستحبات را بر خودشان الزام کنند. برای نمونه، در فقه نهادی به نام نذر وجود دارد. نذر کردن، الزام کردن امر غیرالزامی است. وقتی این را به یک الزام تبدیل می‌کنیم، باعث تعالی می‌شود. برای نمونه، مرحوم آیت‌الله بروجردی □ به دلیل پرخاشش به یک طلبه، نذر کرد یک سال روزه بگیرد. در مقام تربیت، پرخاش کردن استاد به طلبه شاید گناه نباشد، ولی او برای تنبیه خود، یک سال روزه نذر می‌کند تا دیگر این کار را انجام ندهد. نمونه دیگر اینکه، افرادی برای خود الزام می‌کنند که نماز شب بخوانند و با خود عهد می‌کنند که اگر آن را نخوانند، هرروز مقداری صدقه بدهند یا قضای آن را بجا آورند. این باعث می‌شود که بعد از مدتی، این معنا برای او ملکه شود؛ زیرا امر غیرالزامی را به الزام تبدیل کرده است.

سازمان‌ها نیز همین حالت را دارند؛ منتها این الزام با آن الزام حقوقی و قانونی فرق دارد. فرقی چیست؟ فرقی این است که وقتی در سازمان این را به یک الزام تبدیل می‌کنیم، نباید به مسائل اخلاقی مانند جنبه‌های حقوقی الزام دهیم. اگر آن را الزامی کنیم، اخلاق از حالت اخلاق بودنش خارج می‌شود. به همین دلیل، وقتی سازمان‌ها منشور اخلاقی را تعریف می‌کنند، الزامی در کنار آن قرار می‌دهند؛ الزام‌هایی مانند: ارتقا، حقوق و دستمزد، تنزل، توییح شدن و... . به عبارت دیگر، فرد را به دلیل رعایت نکردن مسائل مستحب اخلاقی به دادگاه نمی‌فرستند؛ ولی اگر هیچ الزامی نداشته باشد، اخلاقیات هیچ ضمانتی پیدا نمی‌کند و هرکس هرکاری بخواهد، انجام می‌دهد.

اگر اخلاق به هویت فرد تبدیل نشده باشد، برای اینکه بروز یابد، مجبوریم آن را به حقوق، دستمزد، پاداش، تنبیه، ارتقا و تنزل و مسائل این‌چنینی پیوند دهیم. عالی‌ترین حالت یک سازمان آن است که یک گزاره جزو هویت آن سازمان شده باشد. در این صورت، اگر فردی، اخلاقی خلاف آن داشته باشد، کاملاً مشهود است و مجبور می‌شود خود را اصلاح کند.

موضوع بعد، گام‌های تدوین منشور اخلاق حرفه‌ای است. برای تدوین یک منشور اخلاقی چه باید بکنیم؟ گام اول، مشخص کردن افراد، نهادها و اموری است که سازمان در برابر آنها مسئولیت دارد. گام بعدی، بیان مسئولیت سازمان در برابر این افراد و نهادهاست. مرحله بعد، تعیین مسئولیت افراد و نهادها در سازمان است. چه مسئولیتی بر عهده مدیران است؟ چه مسئولیتی به عهده بازرسان سازمان است؟ گام بعدی، تدوین مسئولیت افراد و نهادها در سازمان است. بعضی از مسئولیت‌ها جنبه عمومی دارد و برخی نیز مربوط به کسانی است که با ارباب رجوع سروکار دارند. بخشی از آنها هم برای مدیران عالی است که در رأس سازمان هستند. به همین ترتیب باید این مسئولیت‌ها را توزیع کنیم. بعد از اینکه توزیع شد، آن را می‌نویسیم و آگاهانه‌اش می‌کنیم. آگاهانه کردن، نقطه اصلی منشور است؛ یعنی همه این مراحل را طی کردیم تا آن را آگاهانه کنیم. بعد از این مرحله، توافق طرفینی حاصل می‌شود و اگر هویت سازمان اخلاقی شده باشد، به طور خودجوش این را اجرا و پیگیری می‌کند. اگر به این حد نرسیده باشد، از طریق زیرسیستم‌های حقوق و دستمزد و... مسئله را ترویج می‌کنیم.

برای نهادینه شدن اخلاق در سازمان، مدیران باید خود، اولین کسانی باشند که به منشور اخلاقی عمل

می‌کنند. در روایات آمده است: **الناس علی دین ملوکهم**^۱؛ **کونوا دعاءً بغير ألسنتکم**^۲؛ یعنی اول خودتان عمل کنید. مدیری که خودش اول وقت می‌آید، کارکنان هم همین کار را می‌کنند. آقای قرائتی می‌گفتند مدرسه‌ای داریم که بیشتر از همه نمازخوان دارد؛ علت را جویا شدیم، دریافتیم که موقع اذان، مدیر و همه دبیران مدرسه وضو می‌گیرند و صف اول نماز می‌نشینند و این باعث می‌شود که این مدرسه بیشترین نمازخوان را داشته باشد. این همان معنایی است که یک کار در سازمان، از رأس آن توسعه پیدا می‌کند. در موضوع رفتار، مبحثی به نام توسعه شخصیت‌ها در سازمان مطرح است.

گاهی یک الگوی شخصیتی در سازمان توسعه پیدا می‌کند. برای نمونه، مدیری در رأس وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، طرف‌دار تساهل و تسامح است. این الگوی شخصیتی در طول سازمان توسعه پیدا می‌کند و افراد زیرمجموعه مانند او می‌شوند؛ یعنی اگر در آن زمان به اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی یک شهرستان دورافتاده هم بروید، می‌بینید که افراد به همین صورت عمل می‌کنند؛ یعنی این الگو، توسعه پیدا کرده است. به یاد دارم که وقتی آقای احمدی‌نژاد تازه رئیس‌جمهور شده بود، آیت‌الله عمید زنجانی رئیس دانشگاه تهران شده بود و حدود هفتاد سال سن داشت؛ یعنی کسی که شخصیتش از نظر رفتاری شکل گرفته است. ایشان در جلسه‌ای می‌گفت دفتر من به‌روی همه باز است و من همیشه در اختیار دانشجویان هستم. این رفتار همان رفتاری بود که رئیس‌جمهور توصیه می‌کرد. کسی که شخصیتش شکل گرفته، ولی زیرمجموعه است، به‌طور ناخودآگاه این معنا در شخصیتش بروز پیدا می‌کند. این همان تکثیر شخصیت در بدنه یک سازمان است؛ یعنی این رفتار چنان تکثیر پیدا می‌کند که یک رئیس دانشگاه هم همان رفتار را برای خودش می‌پسندد و همان الگوی شخصیتی را می‌پذیرد. برای همین است که در فرهنگ اسلامی، در رأس جامعه انسان کامل (امام معصوم) قرار داده می‌شود؛ کسی که بهترین الگوی شخصیتی را دارد. پس بهترین حالت این است که کامل‌ترین را در رأس قرار دهیم، تا الگوی شخصیتی او به تمام جامعه و سازمان‌ها و... تسری پیدا کند.

پس منشور اخلاقی باید به سیستم پاداش و تنبیه متصل شود تا کارآمدی آن تضمین شود. پاداش و تنبیه در زمینه‌های غیرمادی نیز تعریف می‌شود؛ یعنی در بسیاری از موارد، تأثیر پاداش‌های غیرمادی بیشتر است. پول در زندگی ما نقش زیادی دارد، اما گاهی تشکر یک مدیر از یک کارمند از طریق گفتن یک جمله تحسین‌آمیز، می‌تواند تا مدت‌ها او را شارژ کند. اثر این شارژ خیلی بیشتر از اثر پنجاه یا ده‌هزار تومان افزایش حقوق است. پول مهم است، ولی جنس این نوع تشکر کردن‌ها فرق می‌کند. می‌گویند بهترین پاداش این است که مدیر آن احساسی را که دارد، به کارمندش ابلاغ بکند. می‌گویم مثلاً این جمله که این رفتار تو باعث شد که من خجالت بکشم و آبروی من برود، سخت‌ترین جمله‌ای است که کارمند می‌تواند بشنود؛ یا اگر بگویند من امروز جلسه هیئت وزیران بودم و آن کار شما باعث آبروی ما شد؛ یا اینکه همه کارهای یک سال ما یک طرف، و آن کاری که شما کردید و ما در آن جلسه گفتیم، یک طرف؛ وقتی این جمله را به فرد می‌گویید، به اندازه پنج تا صد هزار تومان که بخواهید در طی پنج ماه به حقوقش اضافه کنید، انگیزش می‌آورد.

کدهای اخلاقی

۱. علی‌بن‌عباسی اربلی، کشف الغمة فی معرفة الانمة □، ج ۲، ص ۲۱.

۲. محمدبن‌یعقوب کلینی، الکافی، ج ۲، ص ۷۸.

موضوع بعد، بحث کدهای اخلاقی است. کد چیست؟ کد، فهرست الزامات و تعهدات اخلاقی است که به صورت بایدها و نبایدها تدوین می‌شود. غالباً کدهای اخلاقی، آیین‌نامه اخلاقی نامیده می‌شوند؛ یعنی این الزامات و تعهدات را باید در غالب «باید» و «نباید» بنویسیم تا ضمانت اجرایی پیدا کند. کدهای اخلاقی باید روشن، دقیق، قابل پیگیری و کنترل باشند.

اگر منشور اخلاقی و کدهای اخلاقی جنبه تزئینی پیدا کنند، کارآیی خود را از دست می‌دهند و این مشکل اصلی سازمان‌های ماست. الان منشور اخلاقی نوشتن، خیلی مد شده است. برای نمونه، در برخی سازمان‌ها این جمله را نوشته و نصب کرده‌اند که احترام به مشتری، ارزش اصلی ماست. آیا این معنا در ذهن کارمند سازمان هست یا جنبه شعاری دارد؟ اگر آن تابلو را بردارید و یک تابلو منظره بگذارید، کار آن شعبه هیچ فرقی نمی‌کند؛ زیرا این منشور حالت لوکس پیدا کرده است. در برخی از سازمان‌های این‌چنینی، وقتی فرد می‌خواهد به مسئول بالاتر از خودش گزارش دهد، می‌گوید ما منشور اخلاقی تدوین کردیم، کدهای اخلاقی سازمان را نوشتیم و ابلاغ کردیم و در همه شعبان هم یک نسخه زدیم؛ کار قابل گزارشی است؛ ولی آیا اثربخشی دارد؟ اگر به جای این عکس یک منظره هم می‌زدند، خیلی فرقی نمی‌کرد. پس اگر حالت لوکس پیدا کند، کارآیی خود را از دست خواهد داد. چیزهایی که لوکس هستند، معمولاً تا چند روز چشم را خیره می‌کنند و دیگر آن قشنگی را نخواهند داشت. برای نمونه، اگر در خانه خودتان هم تابلویی قشنگ بزنید، بعد از چند روز، دیگر آن معنا را از دست می‌دهد و حالت عادی پیدا می‌کند.

در سازمان، این کدهای اخلاقی است که حالت لوکس پیدا می‌کنند. حالت متقابل آن چیست؟ این است که به چند زیرسیستم مرتبط شود. برای نمونه، ژاپنی‌ها در مدیریت، جایزه کیفیت، جایزه بهبود و جایزه بهره‌وری تعریف کرده‌اند و هر سال به کسی که بیشترین بهره‌وری را داشته باشد، این جایزه را می‌دهند. این باعث می‌شود که هر سال افراد به دنبال افزایش بهره‌وری باشند. الان در فوتبال به باخلاق‌ترین بازیکن، جام اخلاق می‌دهند. این به معنای زنده نگه داشتن اخلاقیات در ورزش است؛ اما اگر فقط یک منشور بنویسیم که بازیکن باید این کارها را انجام دهد، خطا نکند و...، جنبه اثربخشی‌اش را از دست می‌دهد.

کدهای اخلاقی باید تمام چهار حیطه رفتاری فرد را دربرگیرد که عبارت‌اند از: ۱. رابطه با خدا؛ ۲. رابطه با خود؛ ۳. رابطه با طبیعت؛ و ۴. رابطه با دیگران. اینها چهار رابطه‌ای است که در فرهنگ اسلامی وجود دارد. اگر این چهار رابطه را درمورد کدها و منشور اخلاقی لحاظ کنیم، تقریباً همه جنبه‌های آن را پوشش داده‌ایم. کدهای اخلاقی باید منسجم، ملایم و قابل اجرا باشد. کسی می‌تواند چنین کدهایی را تعریف کند که از نزدیک با اخلاقیات و سازمان در ارتباط بوده باشد. من و شمایی که تاکنون حتی یک روز در بانک کار نکرده‌ایم، نمی‌توانیم برای یک بانک منشور اخلاقی بنویسیم. اگر یک تیمی شکل گرفت تا منشور بنویسد، باید حتماً کسانی که در میدان عمل بوده‌اند، در آن حضور داشته باشند، تا براساس چالش‌های عملی، منشور را تدوین کنند. کدهای اخلاقی باید دارای ترتیب در اولویت‌ها و مسئولیت‌ها باشد. در اسلام، ابتدا انسان نسبت به خود، سپس به دیگران و در مرحله بعدی در برابر جامعه مسئولیت دارد؛ یعنی الأقرب فالأقرب. **يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا عَلَيْكُمْ أَنْفُسَكُمْ لَا يَضُرُّكُمْ مَنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ...**^۱ و در مرحله بعد می‌فرماید:

قُوا أَنْفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا؛^۱ اول خودتان، و بعد خانواده‌تان را از آتش حفظ کنید و بعد فامیل، دوست و جامعه را؛ یعنی در تفکر اسلامی، حلقه‌های مسئولیت به این ترتیب توسعه پیدا می‌کند. مسئولیت‌های اخلاقی را نیز باید به همین ترتیب بنویسیم؛ یعنی اولین مسئولیت افراد، در برابر خودشان است. این نگرش غربی نباید در ما رسوخ پیدا کند که در سازمان، فرد را برای سود بخواهیم و معتقد باشیم اگر برای سودآوری سازمان مفید بود، خوب است؛ اما اگر چنین کارآیی را نداشت، نیروی مفیدی نیست؛ درحالی‌که در فرهنگ اسلامی، فرد اول در برابر خودش، بعد نسبت به خانواده، و در مراحل بعد در برابر جامعه مسئول است.

برای تهیه کدهای اخلاقی از چه منابعی باید استفاده کنیم؟ کدهای اخلاقی برخاسته از ارزش‌های سازمانی‌اند. در تدوین کدهای اخلاقی، باید معضلات اخلاقی برجسته شوند؛ معضلات اخلاقی همان مسائل اخلاقی‌اند. غربی‌ها از مسائل شروع کردند و این یک بدی دارد و آن اینکه گزاره‌های نفس‌الامری خدای متعال را نادیده می‌گیرند. از سوی دیگر، یک خوبی هم دارد و آن اینکه در ابتدا آن چیزی را که از آن رنج می‌برند، درمان می‌کنند. برای نمونه، وقتی مریضی را به بیمارستان می‌برید، وقتی معاینه‌اش می‌کنند، اگر خونس آلوده شده باشد، اول آن را درمان می‌کنند. در مرحله بعد می‌سنجند که این انسان با انسانی که از نظر جسمی کامل است، چه فرقی‌هایی دارد و براساس آن، به او توصیه‌هایی می‌کنند. پس اول باید آن مشکل را حل کرد. خوبی کار غربی‌ها این است که ابتدا مشکل اصلی را برطرف می‌کنند. به همین دلیل، بحران‌های مهم آنها زودتر در معرض حل قرار می‌گیرد و التیام می‌یابد و این حسن مسئله است.

مباحثی که تاکنون به بررسی آنها پرداختیم، عبارت‌اند از: تعریف اخلاق، حیطه‌های اخلاق در مدیریت، پشتوانه‌های فلسفی و نظریه‌های اخلاق مدیریت، اخلاق سازمانی و اخلاق حرفه‌ای. در ادامه، برخی تعریف‌ها، معضلات اخلاقی، مراحل تغییر رفتار، رویکردها و مهارت‌های اثرگذاری را بیان می‌کنیم.

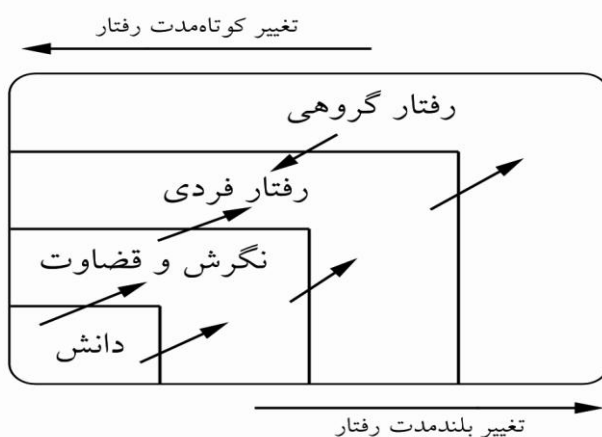
معضلات اخلاقی

معضل چیست؟ هرگونه انحراف از منشور اخلاقی به‌مثابه یک معضل شناخته می‌شود. لازم نیست مسائل اخلاقی بحران ایجاد کنند تا به معضل تبدیل شوند؛ بلکه هرگونه تفاوت با وضعیت نرمال، یک معضل محسوب می‌شود؛ هرچند در بعضی موارد به حد بحران می‌رسد؛ مانند موضوع مفاسد اخلاقی آقای برلوسکونی. هنر مدیر این است که معضل را قبل از اینکه به بحران تبدیل شود، شناسایی و رفع کند. در روابط و تربیت نیز به همین صورت است. برای نمونه، امروزه بیشتر افراد جامعه موبایل دارند؛ این می‌تواند مقدمه یک بحران باشد. پس پدر و مادر باید هوشیار باشند. اگر فرد چند بلوتوث نادرست ببیند و گرفتار شود و بعد بخواهیم برای آن چاره‌اندیشی کنیم، این نشان‌دهنده ناتوانی ماست. در محیط‌های طلبگی و کار و محیط‌هایی که با آن مرتبط هستیم، این مسئله جریان دارد. آن چشمی هنرمند است که قبل از وقوع یک اتفاق، آن را ببیند. برای اینکه یک چشم چنین هنری پیدا کند، باید چند لنز یا فیلتر داشته باشد. یکی از این فیلترها وضع مطلوب است. وضع مطلوب چیست؟ اختلاف ما با وضع مطلوب، همان معضل است که در حال حاضر به‌شکل بحران درنیامده است؛ ولی چه‌بسا یک روزی بحران شود. هرچه از منشور تدوین شده انحراف پیدا شود، معضل ایجاد می‌شود. موضوع بعد، تغییر رفتار است. وقتی معضلی پدید آمد، باید تغییری ایجاد کنیم تا آن معضل حل شود. مدیران

باید با یافتن بصیرتی خاص، سیر تفاوت اخلاقی کارکنان خود را رصد کنند و پیش از ایجاد یک معضل، به درمان آن بپردازند. تغییر رفتار با دو رویکرد کوتاه‌مدت و بلندمدت انجام‌شدنی است. در تقسیم‌بندی دیگر، دو رویکرد پیشینی و پسینی برای تغییر رفتار وجود دارد. با توجه به اینکه موضوع بحث ما اخلاق سازمانی است، چه‌بسا کسی این پرسش را مطرح کند که چرا درباره رفتار سازمانی صحبت می‌کنید و این خلط بحث است؛ پاسخ اینکه، نه، خلط بحث نشده است. اخلاق به ملکات نفسانی می‌پردازد؛ ملکاتی که یک دفعه قابل درمان نیستند؛ بلکه باید مبادی آن عوض شود. وقتی مبادی عوض شد، ملکات هم عوض می‌شود. وقتی رفتار متفاوت شد، کم‌کم روی باطن فرد و ملکه هم اثر می‌گذارد. با تغییر رفتار، به تدریج این مقدمه ایجاد می‌شود که این معنا برای شما درونی و واقعی شود. از اینجا است که ارتباط اخلاق و رفتار شکل می‌گیرد.

در رویکرد پیشینی، قبل از ایجاد معضل، عوامل و محیط ایجادکننده و تقویت‌کننده معضل اخلاقی مدیریت می‌شوند. در رویکرد پسینی، بعد از ایجاد معضل، تغییر آن مورد نظر قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، در رویکرد پیشینی، برای نمونه می‌گوییم این محیط زمینه‌تنبلی شدن بچه‌ها را فراهم می‌سازد. هنوز کسی تنبل نشده است؛ ولی محیط، این زمینه را به وجود آورد. یعنی در این رویکرد قبل از ایجاد یک پدیده، علل و اسباب آن را در نظر بگیریم. این باعث می‌شود قبل از اینکه اتفاق رخ دهد، بتوان برای آن چاره‌اندیشی کرد. محیطی که ویروس‌پرور است، باید مدیریت، و در آن تغییر ایجاد شود. در رویکرد پسینی، بعد از ایجاد معضل، آن تغییر در نظر گرفته می‌شود. نمودار ذیل، بحث تغییر رفتار را نشان می‌دهد:

نمودار رویکردهای تغییر رفتار



برای اینکه تغییر ملکات اخلاقی شکل بگیرد، باید رفتار فرد را تغییر دهیم. این سیر را نگاه کنید. این سیر می‌گوید ابتدا دانش، بعد نگرش‌ها، قضاوت‌ها، رفتار فردی و در نهایت رفتار گروهی تغییر می‌کند. برای نمونه، به فرد می‌گوییم سیگار باعث می‌شود که کلیه شما از کار بیفتد و ریه شما خراب شود؛ این مربوط به دانش است. تحقیقات انجام‌شده درباره هزار نفر، نشان داد که ۹۹۰ نفر سگته قلبی کردند و بعد این به یک گزاره علمی تبدیل شد؛ یعنی تصور و تصدیق است. نگرش، زمانی حاصل می‌شود که برای فرد آن قدر این معنا تکرار شده باشد که همه چیز را براساس آن تحلیل کند؛ یعنی به آن ایمان آورده، برای او درونی شود. برای نمونه، وقتی می‌بیند کسی بر اثر دخانیات سگته کرد، بین این دو رابطه برقرار می‌کند و می‌گوید کشیدن سیگار باعث سگته او شده است؛ یا اینکه این سیگار نکشیدن باعث شد که فلان کس عمر طولانی داشته

باشد؛ یعنی فرد براساس آنچه فرا گرفته است، قضاوت می‌کند. وقتی این موضوع برای او نهادینه شد، در رفتار فردی‌اش بروز پیدا می‌کند؛ یعنی خودش دیگر سیگار نمی‌کشد و به همین ترتیب به یک هنجار گروهی تبدیل می‌شود. در این صورت، وقتی در یک گروه، یک نفر آن کار را انجام دهد، همه آن را کاری زشت تلقی می‌کنند. برای نمونه، پیش‌تر در مساجد زیاد سیگار می‌کشیدند؛ ولی الآن اگر کسی در محیط عمومی سیگار بکشد، همه آن را زشت می‌دانند و به او تذکر می‌دهند؛ یعنی این زشتی به هنجار گروهی تبدیل شده است. این حالت بلندمدت و ثابت مسئله است؛ یک حالت کوتاه‌مدت نیز داریم.

در برنامه کوتاه‌مدت، اول رفتار گروهی را عوض می‌کنیم. برای نمونه، الزام می‌کنیم به هرکسی که در خیابان چادر بر سر ندارد و موهایش بیرون است، تذکر دهند؛ هرکس سیگار می‌کشد، حراست با او برخورد کند و از این طریق رفتار گروهی عوض می‌شود. این روش خیلی زود جواب می‌دهد و رفتار سریع عوض می‌شود. رفتار گروه که عوض شد، به طبع آن رفتار فرد هم عوض می‌شود؛ اما آیا نگرش و دانششان هم عوض می‌شود؟ خیر. یعنی با فشار و اجبار، در رویکرد کوتاه‌مدت، رفتار گروه و فرد عوض می‌شود؛ ولی این باعث نمی‌شود که نگرش و دانش او عوض شود. این رویکرد خیلی زود جواب می‌دهد. برای نمونه، اگر به نگهبان بگویید هرکسی با پیراهن آستین کوتاه بود، به او اجازه ورود ندهد، بعد از یک هفته همه پیراهن آستین بلند می‌پوشند و خیلی زود همه درست می‌شوند؛ ولی به محض اینکه شما بروید، دوباره رفتار به همان حالت قبلی‌اش برمی‌گردد.

حال این پرسش پیش می‌آید که ما کدام روش را به کار گیریم؟ بستگی به موقعیت دارد. نمی‌توانیم بگوییم به طور مطلق برنامه بلندمدت یا کوتاه‌مدت درست است. بهترین روش، بلندمدت است؛ ولی وقتی مسئله به یک وضعیت بحرانی می‌انجامد، روش کوتاه‌مدت به کار می‌آید. تغییر کوتاه‌مدت مانند داروی مُسکن است. وقتی یک مسئله به حالت خیلی بحرانی برسد، شما از مُسکن استفاده می‌کنید تا از حالت بحرانی خارج شود؛ ولی اصل مسئله درمان نشده است و باید برای آن برنامه‌ریزی کرد. برای نمونه، در مورد مسئله حجاب، وقتی همه مراجع، بزرگان و مردم اعتراض می‌کنند، حکومت، دولت و نیروی انتظامی باید اقدام کنند و جلوی آن را بگیرند؛ اما برای درمان اساسی آن باید چاره‌ای اندیشیده شود؛ مانند توجه به این مسئله در کتاب‌های درسی، تبلیغات تلویزیونی و... نمونه دیگر اینکه، پرداخت قبوض به وسیله کارت‌های اعتباری موضوعی بود که آن‌قدر آن را تبلیغ کردند تا کم‌کم الآن به حدی رسیده است که دیگر بانک قبوض را قبول نمی‌کند و باید غیرمستقیم پرداخت شود. اگر به همین کیفیت برای حجاب برنامه‌ریزی شود، مسئله شکل دیگری پیدا می‌کند. یک مرتبه پیشنهادی براساس همین مدل به مسئولان شورای عالی انقلاب فرهنگی ارائه شد. در شورای عالی انقلاب فرهنگی بخش‌های مختلفی مانند آموزش و پرورش، آموزش عالی، صداوسیما و دانشگاه آزاد حضور دارند و هر یک می‌توانند در این زمینه فعالیت‌هایی انجام دهند و تأثیرگذار باشند؛ اما متأسفانه پیگیری نشد.

موضوع بعد، مفروضات تغییر رفتار است. فرایند تغییر، شامل یادگیری چیز جدید، قطع نگرش‌ها، رفتارها و اقدام‌های جاری است؛ یعنی در تغییر، چیز جدیدی یاد می‌گیریم و اقدام‌های جاری‌مان را عوض می‌کنیم. در همین جلسه امروز، شما چیزهای جدیدی فرا گرفتید که اگر آن را تمرین کنید، به نگرش تبدیل

می‌شود و کم‌کم در رفتارشان هم بروز پیدا می‌کند. تغییر صورت نمی‌گیرد، مگر اینکه انگیزشی برای آن باشد. تغییر بدون انگیزش نیست و این همان اصل علیت است. شما الآن روی صندلی نشسته‌اید و دوست ندارید بلند شوید و صندلی‌تان را عوض کنید؛ باید علتی باشد تا بلند شوید.

انسان در هر وضعیتی باشد، یک حالت سکون و راحتی در آن موقعیت دارد. وضعیت انسان‌ها نسبت به ملکاتشان نیز به همین صورت است. از این رو، هرگاه خواستید ملکه‌ای در شما شکل بگیرد، توجه داشته باشید که یک اینرسی سکون وجود دارد. از طرف دیگر، یک اینرسی حرکتی هم داریم؛ یعنی هر فرد یا سازمان وقتی در حال پیشرفت است، بدان عادت می‌کند و تغییر این عادت مشکل است. این موضوع را در زندگی خودمان نیز خیلی تجربه کرده‌ایم. برای نمونه، اگر برنامه‌ای داشته باشید که هرروز صبح زود مباحثه کنید و بعد از مدتی تعطیل شود، برایتان خیلی سخت خواهد بود. فردی در جوانی اش کشاورز بود. صبح زود به مزرعه می‌رفت و در سن پیری هم که شغل اداری پیدا کرده بود، صبح اول وقت بلند می‌شد و کارش را شروع می‌کرد. کار اداره ساعت هشت شروع می‌شد؛ ولی او ساعت پنج صبح، ورزش را شروع می‌کرد؛ زیرا برای چنین شخصی اول صبح خوابیدن سخت است؛ درحالی‌که برای ما خیلی شیرین است؛ چون عادت کرده‌ایم تا ساعت هفت یا هشت صبح بخوابیم. منظور اینکه، در حالت حرکت، اینرسی حرکتی و در حالت سکون، اینرسی سکون پیدا می‌کند و برای تغییر هر کدام باید عاملی وجود داشته باشد.

افراد، کانون تمام تغییرها هستند؛ برای هر تغییری در سازمان باید از انسان‌ها شروع کنید. مقاومت در برابر تغییر، در هر حالی وجود دارد؛ زیرا تغییر، رفع امر ثابت است. تغییر اثربخش، نیازمند تقویت رفتارها، نگرش‌ها و اقدام‌های جدید سازمانی است. اگر خواستیم تغییر ایجاد کنیم، به نیروهای داخلی و خارجی نیاز داریم. نیروهای داخلی، نیازهای روحی، روانی و حس کمال‌طلبی افراد است. نیازها و نیروهای بیرونی، فشارهای اجتماعی، تغییر در فناوری، ارتباطات، آیین‌نامه‌ها، مقررات، از جمله عوامل تأثیرگذار است. گاهی ما هیچ علاقه‌ای به یادگیری کامپیوتر نداریم؛ اما وقتی همه چیز کامپیوتری می‌شود، مجبوریم کار کردن با آن را فراگیریم، وگرنه در این زمانه بی‌سواد محسوب می‌شویم. پس تغییر برای یادگیری کامپیوتر، از فشارهای بیرونی ناشی می‌شود. به همین ترتیب، گاهی فشارهای اجتماعی، و زمانی نیز آیین‌نامه‌ها و مقررات، هنجارهای اجتماعی را می‌سازند.

اگر بتوانیم برای تغییر اخلاقیات انسان‌ها، از درون آنها شروع کنیم، به نتیجه می‌رسیم و موفقیت‌مان بیشتر می‌شود؛ یعنی کاری کنیم که فرد براساس نگرش درونی خودش به این نتیجه برسد که این کار را انجام دهد. فشار آیین‌نامه، سازمان، حقوق و دستمزد، عوامل بیرونی‌اند؛ ولی گاهی چنان ترویج و تعریف می‌کنیم که در سازمان، یک هنجاری در دل همه افراد ایجاد می‌شود که اگر بی‌نظمی کنند، فرد یک حالت بحرانی پیدا می‌کند. بعضی افراد اگر دو دقیقه دیر به کلاس درس برسند، عذاب وجدان می‌گیرند؛ باینکه استاد هم کاری با آنها ندارد؛ ولی نظم چنان برای آنها ملکه شده است که اگر دو دقیقه دیر برسند، حالت انفعال پیدا می‌کنند. باید کاری کنیم که این نیروها را در درون انسان‌ها فعال کنیم.

موضوع بعد، فرایند تغییر رفتار است. فرایند تغییر رفتار سه مرحله دارد: خروج از انجماد، تغییر یا تمرین رفتار جدید و تثبیت رفتار جدید. این بحث‌ها در مدیریت رفتار نیز مطرح است و این همان مرزی است که بین اخلاق و رفتار کم‌رنگ شده است. این نظریه‌ها به هم نزدیک هستند و در رفتار نیز مشاهده می‌شود. من و شما نسبت به ملکات و رفتارهایمان همه منجمدیم؛ یعنی کارهایی که انجام می‌دهیم، برایمان ملکه است. کسی که می‌خواهد ما را عوض کند، باید ابتدا ما را از حالت انجماد خارج کند؛ مانند گوشت یخ‌زده که ابتدا باید آن را از یخچال بیرون آورد تا یخش باز شود و بعد هر کاری که می‌خواهد، انجام دهد. مرحله بعد، تمرین و تغییر است؛ یعنی باید تغییری پیدا کند و مطابق با تغییری که پیدا کرده است، رفتار جدید را به‌طور دائم تمرین کند. برای نمونه، یک چله نماز شب یا زیارت عاشورا می‌خوانید. این تغییر، آن رفتاری است که می‌خواهید برای خودتان ملکه کنید. مرحله بعد تثبیت است؛ یعنی آن قدر این را تمرین می‌کند که از مرتبه فعل به مرتبه صفت، و از مرتبه صفت به مرتبه ذات برسد؛ در درون او عمیق شود تا به ملکه تبدیل، و رفتار جدید تثبیت شود.

برای تغییر یک رفتار، در آن جابه‌جایی فیزیکی لازم است. جابه‌جایی فیزیکی یعنی اینکه بتوانیم فرد را از آنجایی که هست، دور کنیم. برای نمونه، معتادها را برای ترک به اردوگاه می‌برند. اگر در محل و همراه با دوستانش باشد، هیچ‌وقت ترک نمی‌کند. باید از محیط دور شود و وقتی دور شد، حمایت‌های اجتماعی نیز باید از او برداشته شود؛ یعنی وقتی در بین خانواده و دوستانش بود و برای این کار از او تعریف می‌کردند، باید این حمایت‌ها از او گرفته شود. وقتی به جایی جدید می‌رود، دیگر کسی او را تشویق نمی‌کند؛ باید برای او تجربه تحقیر و ندامت از رفتارهای گذشته را ایجاد کنیم؛ یعنی باید این تجربه برایش پیدا شود که از کار قبلی پشیمان شود. در مرحله بعد باید ارتباط مستمری بین تمایل به تغییر با پاداش و عدم تمایل با تنبیه برای او برقرار شود. در همان مکان جدیدی هم که فرستاده شده است، باید به‌طور مرتب این کار تمرین شود؛ اگر رفتار جدید را انجام داد تشویق، و اگر انجام نداد، تنبیه شود تا اینکه این رفتار حالت ملکه پیدا کند.

این معنا در سازمان نیز قابل تصور است. اگر می‌خواهید یک ویژگی را از خودتان دور کنید، باید خود را از مجموعه‌ای که بستر این ویژگی را برایتان فراهم می‌کند، دور سازید و به‌عکس. برای نمونه، هم‌حجره‌ای شدن با طلبه‌های درس‌خوان نمونه‌ای از ایجاد زمینه برای کسب ویژگی درس‌خوان شدن است. وقتی انسان با اینها می‌نشیند، روحیه‌اش عوض می‌شود. بعد باید با دوستان قبلی خود کمتر نشست و برخاست کند. در سازمان هم همین‌طور است. فرد را از واحد خودش جدا می‌کنند و به واحدی دیگر می‌فرستند. چند نفر را هم کنارش می‌گذارند تا کارهای بعدی را با او انجام دهند و اگر رفتار غلطی انجام داد، از او حمایت نکنند. اگر هم رفتار صحیحی داشت، مدیرش او را تشویق کند. این رویکرد هم در خانواده، هم در سازمان و هم در جاهای دیگر قابل اجراست.

در این مرحله، باید اطلاعات جدید الگوهای رفتاری را به فرد داد. باید الگوی جدید برای او درست کرد و مرتب آن را تکرار کرد. برای نمونه، به‌منظور درس‌خوان شدن فرد، باید زحمات‌های طاقت‌فرسای عالمان را برای کسب علم، به او یادآوری کرد. نقش الگوها در این مرحله خیلی جدی

است. باید برای فرد الگوسازی کنیم و رابطه‌اش را با افراد قبلی قطع کنیم. در مرحله تثبیت، باید فرد را در محیطی قرار دهیم که محرک رفتار جدید است. نکته بعد، تعریف کردن تغییر برای مخاطب است. اگر احتمال انجام دادن کاری نزدیک به صفر یا نزدیک به صد باشد، کمترین انگیزه برای آن وجود دارد. بیشترین انگیزه زمانی است که احتمال موفقیت در حدود پنجاه درصد باشد.

همین الان اگر پرسش‌های کلاس اول ابتدایی را به دوستان بدهند، هیچ‌کس حال نگاه کردن به آن را ندارد، چه رسد به حل کردن آن. از طرف دیگر، اگر پرسش‌های دکتری فیزیک دانشگاه هاروارد را جلو ما بگذارند، هیچ‌کس علاقه ندارد به آن فکر کند؛ چون حل کردن آنها برای ما خیلی مشکل است. بنابراین، اگر پرسش یا مسئله‌ای که برای ما قرار می‌دهند، خیلی سخت یا خیلی آسان باشد، به دنبال حل آن نمی‌رویم. نمونه دیگر اینکه، ما عادت به ورزش نداریم؛ اگر بگویند برای انجام دادن ورزش، هر روز انگشت‌هایت را تکان بده، هیچ‌کس حوصله انجام دادن این ورزش را ندارد؛ اگر برنامه ورزشی یک قهرمان را هم به ما بدهند، مانند برنامه آقای حسین رضازاده، این را هم کسی انجام نمی‌دهد. بیشترین انگیزه برای انجام دادن عمل، هنگامی است که احتمال موفقیت در انجام عمل پنجاه درصد باشد. زمانی یک مسئله برای من و شما انگیزه ایجاد می‌کند که پنجاه درصد احتمال حل داشته باشد.

برای نمونه، کسی که نماز شب نمی‌خواند و قصد دارد نماز شب خوان شود، برنامه‌ریزی می‌کند که ابتدا یک شب در هفته و بعد دو شب در هفته نماز شب بخواند. اگر در ابتدا هر شب بخواهد این کار را انجام دهد، برایش سخت خواهد بود. یا اینکه در ابتدا ده دقیقه، بعد پانزده دقیقه و بعد بیست دقیقه به اذان صبح بیدار می‌شود. اگر روز اول برنامه مرحوم آیت‌الله ملکی تبریزی □ را به او بدهید، انجام نمی‌دهد. این یک اصل مسلم است. بهتر است هدف تغییر اخلاقی با این احتمال پنجاه درصد تعریف شود. یعنی برای هر تغییری و برای هرکسی اعم از فرزند، برادر، شاگرد، کارمند، هدفی را تعریف کنید که پنجاه درصد احتمال انجام دادن داشته باشد. در این صورت، شاهد بیشترین انگیزه در افراد خواهیم بود.

موضوع بعد، مهم‌ترین مهارت‌های اثرگذاری است. اگر خواهیم در تعاملات خودمان اثرگذار باشیم، باید به حرف دیگران خوب گوش دهیم. شنود مؤثر، مهم‌ترین مهارت است. خداوند در قرآن می‌فرماید: **وَمِنْهُمْ الَّذِينَ يُؤْذُونَ النَّبِيَّ وَيَقُولُونَ هُوَ أذُنٌ قُلِّ أذُنٌ خَيْرٌ لَكُمْ**^۱. بعضی از منافقان می‌گفتند رسول خدا گوش است؛ یعنی زیاد حرف مردم را گوش می‌کند. خداوند می‌فرماید که این نقطه قوت اوست و او برای شما گوش خوبی است. شنود مؤثر به معنای دریافت لایه‌های پنهان سخن طرف مقابل است؛ یعنی اگر خواهیم افراد را بسنجیم و برایشان برنامه‌ریزی کنیم، در ابتدا باید سخن آنها را خوب بشنویم و لایه‌های پنهان آن سخن را دریابیم؛ یعنی بتوانیم خاستگاه آن سخن و اهداف آن فرد را تشخیص دهیم. بسیاری از افراد که دچار معضلات اخلاقی هستند، به کسی نیاز دارند که صحبت آنها را بشنود و از این طریق تخلیه شوند، و این راهی برای شناخت شخصیت آنهاست. اگر کسی بخواهد شنود مؤثری پیدا

کند، باید به برخی نکات توجه، و ذهن خود را بر مطلب طرف مقابل متمرکز کند. بهترین روش، یافتن مسئله مورد علاقه در گفته‌های او و تمرکز بر آن است. درباره محتوای پیام قضاوت کنید، نه ظواهر پیام. حتماً همه پیام را بشنوید و بعد قضاوت کنید. در هنگام شنیدن، فعالانه برخورد کنید، نه منفعلانه. سرعت پردازش ذهن بیشتر از سرعت گفت و گوست؛ مراقب باشید ذهنتان منحرف نشود. وقتی کسی آرام صحبت می‌کند، معمولاً فکر مخاطب متمرکز نمی‌ماند؛ ولی اگر سریع صحبت کند، ذهن هم‌زمان با حرف او حرکت می‌کند. از این رو، فرصت نمی‌کند به این طرف و آن طرف فکر کند.

پرسش: در ابتدا گفتید جنبه غربی بحث را مطرح می‌کنید؛ ولی بسیاری از مباحث، از جمله روابط چهارگانه و منشور اخلاقی، جنبه توحیدی و اسلامی پیدا کرد.

پاسخ: هر دو رویکرد بیان شد؛ این بحث چون خلاصه‌ای از مطالب بود، هم نگاه غربی و هم نگاه اسلامی، به طور تطبیقی مطرح شد. به همین دلیل، ممکن است از نظر شما بحث پراکنده بوده باشد؛ یعنی بحث نه صددرصد اسلامی بود و نه صددرصد غربی.

پرسش: آیا مباحثی که ارائه دادید، تا به حال منتشر شده است؟

پاسخ: تا به حال دو مقاله نوشته شده که در شماره ۵۳ نشریه روش‌شناسی علوم انسانی پژوهشگاه حوزه و دانشگاه چاپ شده است. یک مقاله دیگر هم مربوط به همین مجله است که هنوز ارزیابی نشده است. ما کار را در پژوهشگاه حوزه و دانشگاه در دو فاز شروع کردیم؛ فاز اول منبع‌شناسی و مرور منابع بود که این اسلایدها حاصل آنهاست. قرار بود فقط نظری کار نکنیم و در ارتباط با سازمان‌ها هم این معنا را ببینیم. بنابراین، جنبه‌های عملی هم بدان اضافه شد؛ فاز دوم ترسیم نقشه مطالعات اخلاق مدیریت و سازمان بود. در واقع، در این فاز، به مطالعات انجام‌شده نظم دادیم. معمولاً به مرور ادبیات اکتفا می‌شود؛ ولی گفتیم غیر از مرور ادبیات، نقشه علم هم باید ترسیم شود. از این دو فاز، وضعیت موجود به دست آمد. قرار است ان شاء الله وضعیت مطلوب هم به دست آید و ما راه حرکت از وضعیت موجود به سمت مطلوب را نیز به دست آوریم؛ یعنی با چنین رویکردی توانستیم این کار را به توفیق الهی انجام بدهیم. این گزارش‌ها، حاصل مطالعات فاز اول و دوم است. البته بحث نقشه را اینجا نیاوردیم. اینکه نقشه چیست و چگونه می‌توان آن را طراحی کرد و کیفیت نقشه‌ای که در دانش اخلاق مدیریت سازمان به دست آمد، به چه صورت است، در همان مقاله دوم بیان شده است.