

نقش اول

نقش اخلاق حرفه‌ای در رهبری سازمان‌ها

- در این بخش از فایده اخلاق حرفه‌ای در کسب و کار بحث می‌کنیم:
- چرا سازمان‌ها و بنگاه‌ها به اخلاق حرفه‌ای نیازمندند؟
 - آیا نیاز به اخلاق در حرفه نیازی اساسی و گریزناپذیر است یا ثانوی؟
 - اخلاق حرفه‌ای چه جایگاهی در حیات سازمانی دارد؟
 - آیا نقش اخلاق در آینده بنگاه، سرنوشت‌ساز و راهبردی است؟
 - آیا اخلاق حرفه‌ای امری تربیتی و تشریفاتی است؟
 - تلاش برای ترویج اخلاق حرفه‌ای در سازمان سرمایه‌گذاری است یا هزینه؟
 - اخلاق نردبان است یا سرسره؟

پاسخ به این پرسش‌ها را از طریق تحلیل عوامل موفقیت سازمان جستجو می‌کنیم. موفقیت پایدار و معطوف به آینده، گمشته سازمان‌ها است که با شناخت دقیق تهدیدها و فرصت‌ها به دست می‌آید. اعتمادآفرینی از مهم‌ترین فرصت‌هاست. دستیابی سازمان‌ها به اعتماد اصیل، راسخ و پایدار در گرو افزایش میزان پیش‌بینی‌پذیری آنهاست و این مهم، خود در گرو مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان و بنگاه است.

بر این اساس، مباحث عمده این بخش در سه فصل سامان می‌یابد:

در فصل اول، عوامل موفقیت سازمان و جایگاه راهبردی اعتمادآفرینی را در این میان جستجو می‌کنیم. در فصل دوم، از مفهوم و اهمیت پیش‌بینی‌پذیری بنگاه و فرایند افزایش میزان آن بحث می‌شود. اگرچه پیش‌بینی‌پذیری نقش مهمی در موفقیت سازمانی دارد اما بسیاری از مدیران نسبت به آن کم‌توجه‌اند و با تصور ناقص از آن دارند. به همین دلیل تحلیل مفهوم پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی و آثار آن در فصل مستقلی می‌آید. در فصل سوم از نقش مسئولیت‌پذیری سازمان در افزایش پیش‌بینی‌پذیری آن بحث می‌کنیم.

آغاز کتاب اخلاق حرفه‌ای با بیان آثار و برکات اخلاقی بودن در حرفه شاید سبب این پندار شود که نگارنده در پی ابزارنگاری اخلاقی است و اخلاق را به منزله ابزار موفقیت سودآوری و منافع جهان مادی دنبال می‌کند. نگاه ابزاری به اخلاق آن را تهی می‌کند. با تمایز فایده از هدف، ابزارنگاری اخلاق را نقد می‌کنیم و ارزش ذاتی اخلاق را نشان می‌دهیم. پایان بخش مباحث اول نیز دعوت مدیران به خودارزیابی در سنجش باور به رهبری اخلاقی سازمان‌هاست.

فصل اول

رمز و راز موفقیت سازمان در آینده

بیان مسئله

امروزه بر نقش راهبردی اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها تأکید می‌شود. متخصصان مدیریت استراتژیک «اصول اخلاقی شایسته را در سازمان از پیش شرط‌های مدیریت استراتژیک خوب»^۱ دانسته‌اند. فرد دیوید می‌گوید: «یکی از دلایل بالا بودن حقوق استراتژیست‌ها در مقایسه با حقوق سایر افراد در همان سازمان، این است که استراتژیست‌ها باید خطرات معنوی شرکت را بر عهده بگیرند. استراتژیست‌ها مسئولیت تدوین، توزیع و اعمال کدهای اخلاقی سازمان را بر عهده دارند.»^۲

پرسش از نقش و جایگاه راهبردی اخلاق حرفه‌ای را می‌توان به سوال دیگری ارجاع داد: موفقیت معطوف به آینده سازمان در گرو چیست؟ بنگاه موفقیت خود در آینده را موهون چه عواملی است؟ و این موفقیت به وسیله چه موانعی تهدید می‌شود؟ هر مدیری متناسب با انگاره‌اش از موفقیت سازمان، در پی موفقیت است. اگر کسی

۱. فرد، آر. دیوید، مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، (تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۰) ص ۵۳.

۲. همان، ص ۵۹.

موفقیت سازمان را در ساختن آینده می‌داند، تمام تلاش و برنامه‌ریزی راهبردی او در «ساختن برای ماندن» تبلور می‌یابد و اگر مدیری موفقیت بنگاه خود را در عبور از خوب به بهتر بداند، در پی «بهتر از خوب» خواهد شتافت. اگر مدیر یک بانک، به عنوان مثال، موفقیت بانک را کسب بالاترین سود بینگارد، در جهت دستیابی به بالاترین سود تلاش خواهد کرد.

صرف نظر از اینکه موفقیت را چگونه ترسیم کنیم، از عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده آن می‌توان پرسید. موفقیت، هم در سطح فردی و هم در مقیاس گروهی و سازمانی، حادثه چندعاملی است. البته در مجموعه عوامل مؤثر در موفقیت سازمان برخی از عوامل برحسب آرمان، اهداف و شرایط حرفه‌ای و محیطی آن نقش بیشتر و راهبردی‌تری می‌یابند. تعیین وزن هر یک از عوامل در تسهیل موفقیت سازمان منوط به شناخت مجموعه عوامل است.

اگر موفقیت را دستیابی به اهداف بدانیم، برای نیل به آن، چه عواملی را باید افزایش داد و چه اموری را باید مهار کرد و کدام موانع را باید رفع نمود؟ دانش و تجربه مدیریتی شما چه پاسخی به این سوال می‌دهد؟

* دیدگاه خود را در این خصوص در نمودار شماره ۱ ترسیم کنید. در این نمودار نشان دهید که سازمان شما در رسیدن به موفقیت با موانعی مواجه است که باید آنها را رفع کرد و یا نقش آنها را کاهش داد. تنش‌های سازمانی نمونه‌ای از موانع است. دیگر موارد را بیان کنید. همچنین عوامل مختلفی نقش تسهیل‌کننده در دستیابی بنگاه به موفقیت دارند، مانند برخورداری بنگاه از مزیت رقابتی. عوامل دیگر را فهرست کنید.

عوامل و موانع موفقیت

سازمان در نیل به موفقیت خود راه‌های فراوانی در پیش دارد و همچنین با بیراهه‌ها، چاله‌ها و چاه‌های زیادی روبه‌روست. مدیریت چیزی جز شناخت راه‌ها و چاه‌های موفقیت سازمان و برنامه‌ریزی جهت ایجاد راه‌ها و فرصت‌ها، افزایش عوامل تسهیل‌کننده و برطرف کردن چاه‌ها و مهار، کاهش و یا رفع موانع نیست.

برخی از عوامل عمده و مؤثر در موفقیت سازمان عبارتند از: رضایت مشتری و تبدیل مشتری به طرفدار دواآتشه، جذب منابع انسانی شایسته و حرفه‌ای و استفاده مناسب از آنان، تقویت انگیزه و افزایش خودانگیختگی کارکنان و مدیران، افزایش مشارکت

عمومی در تصمیم‌سازی، ارتقای کار گروهی، افزایش توان فناوری، جذب منابع مالی، افزایش سهم سازمان در بازار و کشف و گسترش بازار جدید، چابکی سازمان، افزایش برتری رقابتی و مزیت راهبردی، و ارتقای بهره‌وری. این عوامل در صف مقدم قرار دارند و شما دوست دارید با مدیریت، برنامه‌ریزی، شناخت و... به آنها دست یابید.

نقش این عوامل در موفقیت سازمان‌ها همیشه به طور یکسان نیست بلکه وزن و اهمیت هر یک از آنها با هویت و وضعیت سازمانی بنگاه (آرمان، اهداف، حرفه، صنعت، محیط و...) همبستگی دارد. این عوامل به طور کلی نقش تسهیل‌کننده دارند. افزایش مزیت رقابتی یک بنگاه صنعتی یا خدماتی، به عنوان مثال توان رقابت آن را افزایش می‌دهد و آن نیز موفقیت سازمان را تسهیل می‌کند.

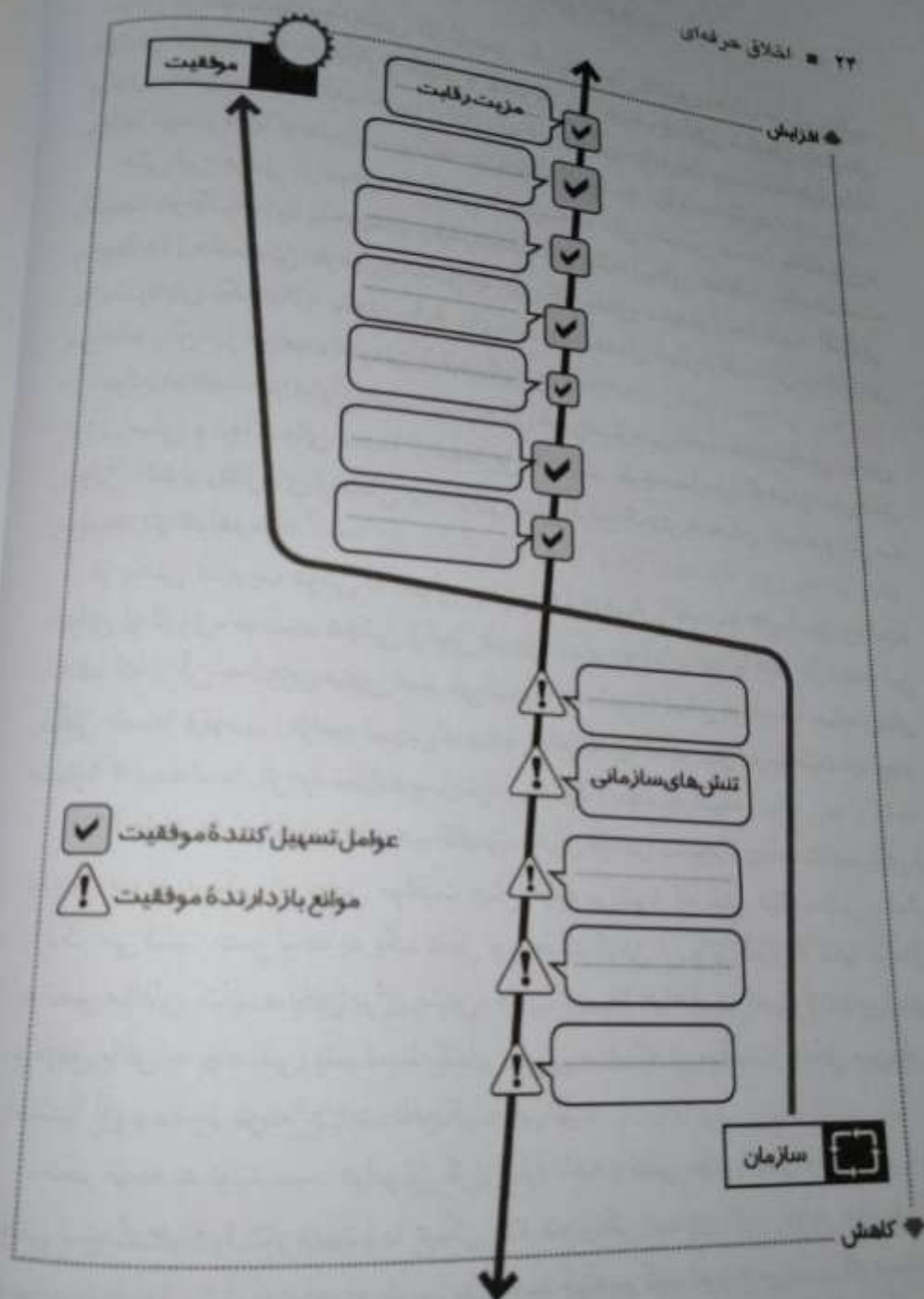
موانع موفقیت نیز فراوان است. تنش‌های درون‌سازمانی، ضایعات، ناامنی روانی، انرژی منفی و تهدیدهای محیط از مهمترین آنهاست. هرچه سازمان گرفتار تنش‌های درونی باشد و رفتارهای ارتباطی در سازمان تنش‌آفرین گردد، به همان نسبت از نیل به موفقیت باز خواهد ماند.

در بخش مدیریت دولتی به عنوان مثال پدیده زیانبار و ناپسند «زیرآب‌زنی» چه میزانی از انرژی، فرصت، شادابی و توان نیروی انسانی و زمان آنها را هدر می‌دهد و این اتلاف که از آن به انرژی منفی تعبیر می‌کنیم تا چه اندازه مانع موفقیت سازمان‌های دولتی است؟ فهرست عوامل تسهیل‌کننده و موانع بازدارنده در نیل به موفقیت در نمودار شماره ۲ آمده است. آن را مطالعه و با نمودار شماره ۱ مقایسه کنید.

این تحلیل هم برتری دارد و هم کاستی. برتری آن در جامع‌نگری است. بسیاری از مدیران صرفاً به یکی از عوامل موفقیت چنان خیره می‌شوند که نقش دیگر عوامل و موانع را انکار می‌کنند. حصر توجه به یک عامل و برجسته کردن آن و بی‌خبری از سایر عوامل، به تعبیر مؤلفان کتاب ساختن برای ماندن، طناب پوسیده «یا» است که شرکت‌های آرمانی و موفق با آن به چاه نمی‌روند. مسئله‌گشایی مبتنی بر اینکه در موفقیت، مشکل من، این است یا آن و نه هر دو، مانع دید جامع‌نگرانه می‌شود.

حصر توجه به تولید سبب فراموش کردن بازار شده و نقش منابع انسانی را کمتر می‌سازد. وقتی استبداد «یا» را کنار نهیم و با عینکی چند سوی‌نگر جستجو کنیم، عوامل مؤثر فراوان و موانع بازدارنده بسیار را در موفقیت سازمان رصد خواهیم کرد. امروزه می‌دانیم که مهمترین رخنه تئوری‌های سنتی موفقیت، مانند تئوری‌های X ، Y و Z در یک بعدنگری آنهاست.

افزایش



▲ نمودار ۱. دیدگاه شما در خصوص عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده موفقیت سازمان

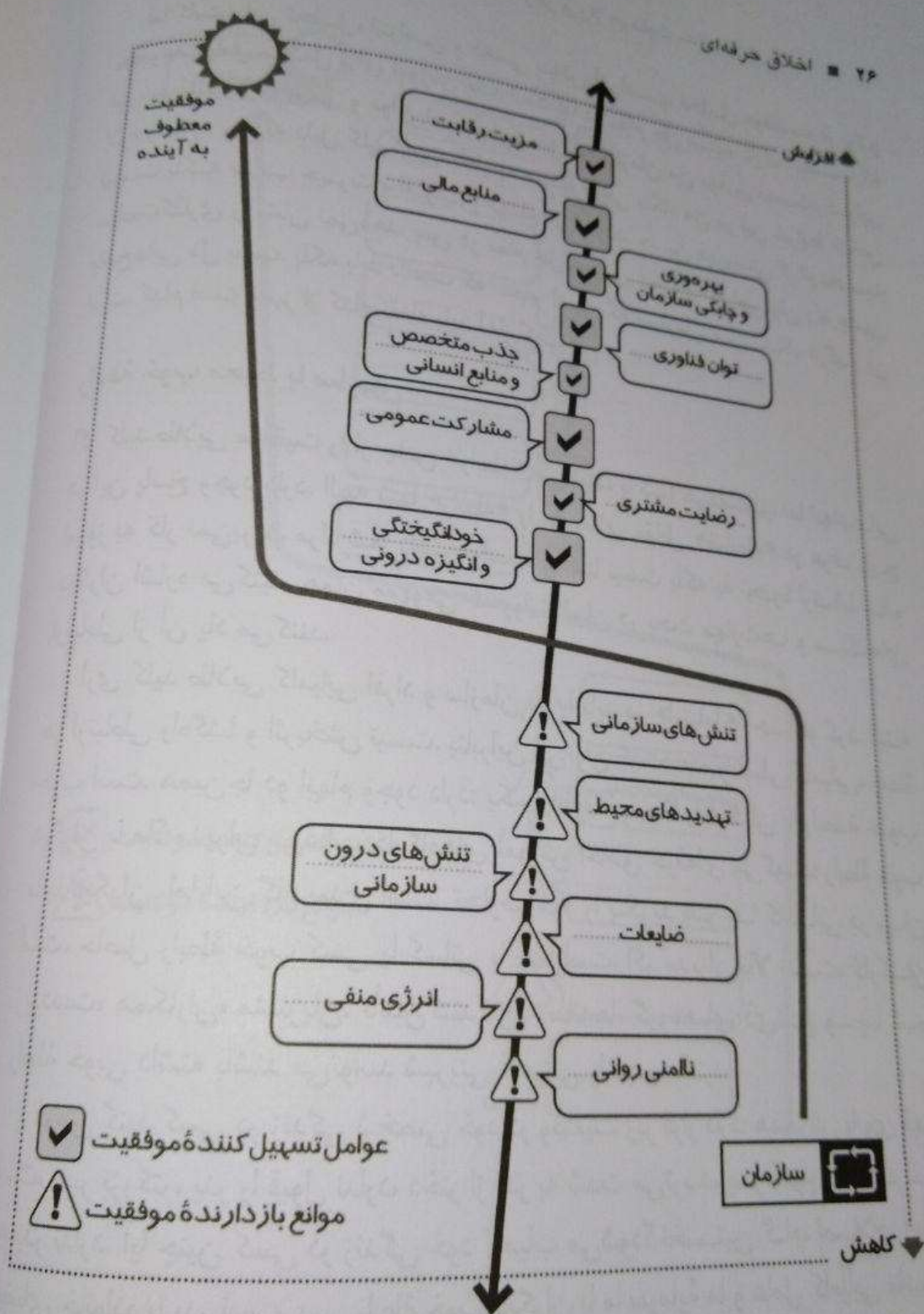
اما کاستی این تحلیل، انتزاعی و ذهنی بودن آن است. تحلیل موفقیت در پرتو مجموعه عوامل محتمل برای آموزش مفید است اما در مقام حل مسئله کارآمد نیست. ارائه فهرست بلندبالا از عوامل و موانع در تحلیل اینکه چرا سازمان من موفق نیست، کارایی لازم را ندارد زیرا به دلیل کلی‌گویی، ناظر به مسئله واقعی بنگاه من در این شرایط خاص نیست بلکه سبب حیرت و افزایش ابهام می‌گردد. چنین فهرستی گام نخست سیاست‌گذاری را نشان نمی‌دهد. پس در مقام حل معضل عینی بنگاه نمی‌توان به چنین پاسخ‌هایی دل بست. بلکه باید دانست که عنصر اصلی که سازمان من اینک درگیر آن است، کدام است و نیز از کدام نقطه باید آغاز کرد.

رابطه خوب محیط با سازمان

اگر کلید طلایی موفقیت را از جنس «رابطه» می‌دانید، با شما هم‌داستانم، اما ابهام‌هایی در این پاسخ وجود دارد. البته شما «رابطه» را به معنای مقابل «ضابطه» در عرف رایج امروز به کار نمی‌برید. مراد شما داشتن واسطه و آشنا نیست بلکه به نحوه ارتباط ما و دیگران اشاره می‌کنید. همان مفهومی که روانشناسان در بحث مهارت‌ها و سبک‌های ارتباطی از آن یاد می‌کنند.

آری کلید طلایی کامیابی افراد و سازمان‌ها را باید در «ارتباط» جستجو کرد. البته هر ارتباطی راه‌گشا و اثربخش نیست. بنابراین می‌توان گفت: عنصر اصلی کامیابی، رابطه خوب است. همین‌جا دو ابهام وجود دارد: یک، رابطه خوب ما با دیگران یا رابطه خوب دیگران با ما؟ مدیران در غالب کارگاه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای می‌گویند: رابطه خوب ما با دیگران. اما این گام بعدی است. تجارب خود را بنگرید هر جا کامیابی در میان است، حاصل رابطه خوب کسی یا کسانی با شما است. اگر مدیران بالا دست، کارکنان زیردست، همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، رسانه‌ها، گروه‌های ذی‌نفع و... با شما رابطه خوبی داشته باشند می‌توانید شیرینی کامیابی را تجربه کنید.

فرض کنید کسی در زندگی شخصی خود در وضعیت زیر قرار دارد: همسرش با وی قهر است، پسر بزرگتر، پدر را قبول ندارد، دختر از پدر به شدت می‌ترسد، پسر کوچکتر دسترسی به پدر ندارد. آیا چنین کسی در زندگی خود کامیاب می‌شود؟ نخستین گام، اصلاح رابطه اعضای خانواده با پدر است. پس رابطه خوب دیگران با ما سرمایه ما و عامل کامیابی ماست.



▲ نمودار ۲. عوامل تسهیل کننده و موانع بازدارنده موفقیت سازمان

ابهام دو، «خوب» مفهوم عینی و سنجش پذیر نیست و هر کسی می تواند تفسیری شخصی از آن ارائه بکند. چگونه می توان آن را به مفهوم کلی و قابل سنجش تبدیل کرد؟ رابطه خوب مجید با وحید حداقل دو مؤلفه دارد:

۱. مجید رابطه با وحید را آسان می یابد. مراد از رابطه آسان، رابطه ای است با هزینه کمتر. زمان را نیز در فهرست هزینه ها بیاورید. ارتباط دشوار با مدیر یا سازمان رابطه اثربخش را ویران می کند.

۲. مجید ارتباط با وحید را خطرناک نمی داند. به بیان دیگر، ارتباط با وحید خطرپذیری معقول دارد. خطرپذیری قابل سنجش است.

پس اگر کسانی که در محیط ۳۶۰ درجه ما قرار دارند، رابطه با ما را آسان (کم هزینه) و درست (با خطرپذیری معقول) بینگارند، رابطه خوبی با ما خواهند داشت و کامیابی ما میوه شیرین رابطه خوب آنان با ماست.

اگر سازمان را به منزله شخصیت حقوقی و برخوردار از حیات مؤثر و هویت پیچیده بدانیم و به چشم عضوی در مجموعه محیط به آن بنگریم، اهمیت مفهوم آسان و درست بودن ارتباط با سازمان را در می یابیم. مدل ارتباط محیط با سازمان چیست؟ به عنوان یک مؤسسه مالی و اعتباری با چه الگویی با سازمان ها ارتباط برقرار کنیم؟ وقتی به عنوان یک فرد برخوردار از دانش فنی و تجارب حرفه ای و با تیت استخدام در یک شرکت به آن مراجعه می کنیم، مدل ارتباطی ما با آن بنگاه چیست؟ افراد و نهادها با مدل سرمایه گذاری، ارتباط خود با سازمان را بنا می نهند. مبنای این الگو کم و بیش نظریه برابری^۱ در ارتباط در مفهوم روانشناختی است، به شرط آنکه سرمایه را اعم از منابع مالی و غیرمالی بدانیم. تردیدی نیست که ارتباط محیط با بنگاه در الگوی سرمایه گذاری انجام می شود. سرمایه گذاری در ساده ترین تعریف آن، مصرف فعلی سرمایه به امید سودآوری در آینده است.

افراد، با استخدام در یک سازمان، سرمایه های نقد خود را (مانند: عمر، دانش فنی، تجارب حرفه ای، فرصت های انتخاب) اینک می دهند تا به سودی در آینده برسند. مشتریان و بانک ها و عوامل دیگر نیز چنین هستند. مصرف فعلی سرمایه به امید سودآوری در آینده، خطرآفرین است. پس، ارتباط با بنگاه همراه با خطرپذیری است. هر انسان خردمندی از خطرپذیری نامعقول گریزان است. نامعقول بودن خطرپذیری ارتباط

[illegible]

نیاز به اعتماد

دبیر کل بورس اوراق بهادار در ۱۳۸۱/۴/۳۰ اعلام کرد: «بورس ایران بیش از هر زمان دیگری به جلب اعتماد عمومی نیاز دارد. ما نیاز داریم، میزان اعتماد عمومی را نسبت به معاملات سهم و اوراق بهادار افزایش دهیم و این ابزاری است که کل کشورهای دنیا به آن روی آورده‌اند.»^۱

صرف نظر از مباحث عام که ضرورت ایجاد اعتماد به سازمان را نسبت به هر بنگاهی اثبات می‌کند، با توجه به شرایط اجتماعی که در آن زندگی می‌کنیم، اعتمادآفرینی مهمترین و فوری‌ترین نیاز سازمان‌ها و بنگاه‌ها در جامعه ماست. شرایط خاص اقتصادی در دهه‌های اخیر مدیران را از دغدغه اعتماد فارغ ساخت. محاصره اقتصادی، شرایط دوران جنگ و دفاع، تحریم اقتصادی و عدم ورود بسیاری از کالاها، محدودیت تولید داخلی، عرضه بسیار کم و تقاضای بسیار زیاد سبب شد تا بنگاه‌ها به ایجاد اعتماد محیط نسبت به خود نیندیشند و از فقدان یا نقصان اعتماد نهراسند. دولت‌سالاری نیز نیاز بسیاری از سازمان‌های دولتی به اعتمادآفرینی را از دید مدیران پنهان ساخت. برخورداری شرکت و کسب‌وکار از جایگاه انحصاری موهبتی و نبود محیط رقابتی کسب‌وکار بر این غفلت دامن زد.

امروزه تحولات اساسی در نسبت بین عرضه و تقاضا، گرایش بنگاه‌ها به فعالیت‌های جهانی، مشکلات ناشی از قیمت‌های جهانی کالا، ظهور مردم‌سالاری و رشد آگاهی افراد نسبت به حقوق و مطالبات خود، بحران تازه‌ای را پیش روی سازمان‌ها و بنگاه‌ها قرار داده است: نبود و یا کمبود اعتماد محیط به سازمان.

امروزه مشتری بر مستند حرمت نشسته است و اعتماد او نسبت به بنگاه نقش سرنوشت‌ساز در کسب‌وکار پایدار دارد. به عنوان مثال، مؤسسه‌های اعتباری در تخصیص تسهیلات، فراتر از روابط دولت‌سالارانه محتاج اعتماد مردم به بنگاه‌ها هستند. امروزه افراد خود را محق و مطالبات خویش را جدی می‌انگارند و بنگاه‌ها را موظف به رعایت حقوق خود می‌دانند.

۱. روزنامه ایران اقتصادی، شماره ۱۱۷۳، یکشنبه ۳۰ تیر ۱۳۸۱، ص ۹.

۲. از جمله مراجعه کنید به:

Tony simons, "The High Cost of Lost Trust", Harvard Business Review, July 2002.

ترجمه این مقاله را بنگرید به: هایده سعیدی، گزیده مدیریت، ش ۲۳، دی ۱۳۸۱.

مشکل این است که برخی از مدیران با ذهنیت نامأنوس با اعتمادآفرینی در برابر ضرورت اعتمادآفرینی قرار گرفته‌اند. در میان نبودن دغدغه اعتمادآفرینی در دهه‌های پیشین موجب شده است که مدیران در باب مفهوم اعتماد، مؤلفه‌های آن، شرایط ایجاد و حفظ اعتماد محیط به سازمان و به ویژه فرایند اعتمادآفرینی کمتر تأمل کنند. آنان بدون مفهوم‌سازی دقیق با معضله نوین اعتمادآفرینی روبه‌رو می‌شوند. برخی از مدیران هنوز این معضله را جدی نگرفته‌اند و یا در صورت مواجهه با آن برای صورت‌بندی دقیق مسئله (تبدیل مشکل اعتمادآفرینی به مسئله ابزارهای لازم را به دست نیاورده‌اند).

اعتماد به سازمان چیست؟

اعتماد، گونه‌های مختلف دارد. هر گونه اعتمادی، سبب آسانی و درستی ارتباط محیط با سازمان نمی‌شود. هر اعتمادی کلید طلایی نیل به موفقیت نیست. آنچه رمز پیروزی بنگاه تلقی می‌شود، اعتماد پنج‌وجهی یعنی اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر است. گاهی عوامل روانی، فرهنگی، سیاسی و مانند آنها اقبال عمومی نسبت به یک بنگاه و یا سازمان را بیشتر می‌کند. اما این اعتماد امری موقت، ناپایدار و کاذب است و پس از مدتی شک و تردید، بدبینی و بی‌اعتمادی جای آن را می‌گیرد. شعاع اعتمادآفرینی بنگاه‌ها نیز متفاوت است. گاهی صرفاً به اعتماد سهامداران توجه می‌شود و گاهی بنگاه به اعتماد محیط درونی بسنده می‌کند و زمانی در ایجاد اعتماد محیط غیرمستقیم نیز موفق می‌شود. اعتماد باید فراگیر باشد و تمام ابعاد سازمان و عناصر محیط را شامل گردد.

هیچ سازمانی را نمی‌توان بی‌نیاز از اعتمادآفرینی دانست. بنگاه با ایجاد اعتماد عوامل درونی، یعنی کارکنان و مدیران، انگیزش آنان را درونی‌تر و بیشتر می‌سازد. در نتیجه مانع بروز تنش‌های سازمانی می‌گردد. اعتماد مشارکت را افزایش داده و سبب افزایش بهره‌وری و وجدان کاری می‌شود. افزایش انگیزش و کاهش تنش نیز سبب کاهش ضایعات و انرژی منفی در بنگاه می‌گردد.

سازمان با اعتمادآفرینی اصیل در عوامل بیرونی، جذب حرفه‌ای‌ها را تسهیل می‌کند؛ تهدیدات محیطی را کاهش می‌دهد. جذب منابع مالی و اعتباری افزایش می‌یابد و مکان دستیابی به سهم بیشتر در بازار را به وجود می‌آورد. اعتمادآفرینی سبب افزایش

وفاداری سازمانی می‌شود و آن هم به تعبیر ریچارد نیروی پنهان در ورای رشد و سودآوری است. شرکت‌ها هرچه در ارتقای وفاداری در میان مشتریان، کارکنان، تأمین‌کنندگان و سهامداران بهتر پیروز شوند به سودآوری بیشتری می‌رسند. پس اعتمادآفرینی مهمترین نیاز سازمان‌هاست و برنامه‌ریزی مدیران برای نیل به آن از تصمیم‌های راهبردی است و در رسیدن به موفقیت سازمان آخرین پله محسوب می‌شود.

به پله ایجاد اعتماد برس که پله بعدی موفقیت بنگاه است.

اعتمادآفرینی دو شرط اساسی دارد: تلقی مدیران از اعتماد در محیط سازمان و شناخت فرایند اعتمادآفرینی. مدیران در برنامه‌ریزی خود برای دستیابی به اعتماد، متناسب با تصور خود از اعتماد عمل می‌کنند. تصور ناقص یا وارونه برنامه‌ریزی‌های عقیم را به میان می‌آورد. بنابراین، باید پرسید مراد از اعتماد در اینجا چیست؟ چگونه می‌توان به اعتماد مطلوب دست یافت؟ از کجا باید آغاز و چگونه باید مراحل مختلف را طی کرد تا میوه اعتماد را به دست آورد؟ سوال نخست را در همین فصل پاسخ می‌دهیم و پرسش دوم را در فصل دیگر به بحث می‌گذاریم.

ماندگاری در کسب‌وکار و موفقیت بلندمدت یک بنگاه حاصل اعتماد به آن در پیرامون‌ترین شعاع کلمه است. امروزه در پرتو حادثه جهانی شدن به خوبی دریافته‌ایم که اعتماد ملی نیز شعاع محدودی است که نباید صرفاً به آن بسنده کرد بلکه بنگاه‌ها فراتر از اعتماد ملی، در عرصه‌های جهانی و بلکه در افق نسل‌های آتی نیز باید ریشه‌های اعتماد خود را تنیده باشند.

تمایز دو گونه اعتماد لازم است: اصیل و پنداری. اعتماد دروغین پایدار و فراگیر نیست. اعتمادی راسخ و فراگیر است که بر حقایق استوار بوده و ژرف و عمیق باشد. ابعاد متفاوت اعتمادپنداری و اعتماد اصیل در جدول ۱ آمده است. بین اعتمادآفرینی اصیل و موفقیت سازمان ارتباط عینی وجود دارد و این ارتباط برای استراتژیست‌ها و رهبران اصل مهم و راهبردی تلقی می‌شود:

هرچه نرخ اعتماد به بنگاه از حیث اصالت، ریشه‌دار بودن، فراگیری و پایداری بیشتر باشد، موفقیت آن بنگاه، به ویژه در شرایط بحرانی بیشتر است.

اعتماد پنداری	اعتماد اصیل
موقت	پایدار
سطحی	راسخ و عمیق
ناقص و غیرقراگیر	قراگیر نسبت به محیط درونی و بیرونی و محیط
سوء استفاده از آن	مستقیم و محیط با واسطه
عاریتی	حسن استفاده از آن
مبتنی بر تصویر وارونه از کسب‌وکار	هویتی
صرفاً اعتماد به مدیران به عنوان اشخاص حقیقی	مبتنی بر تصویر واقع‌بینانه از کسب‌وکار
سبب شکست	اعتماد به نگاه به عنوان شخصیت حقوقی
	عامل موفقیت و پیروزی

▲ جدول ۱. تمایز اعتمادآفرینی اصیل و کاذب

این رهنمود نه تنها در زندگی شخصی و شغلی و حیات سازمانی صادق است بلکه در زندگی اجتماعی و شکوفایی تمدن‌ها نیز جاری است. به تعبیر فرد دیوید «تاریخ ثابت کرده است که در جامعه هر قدر اعتماد بین افراد بیشتر باشد، آن جامعه از قدرت اقتصادی بهتری برخوردار خواهد بود». در بیشتر موارد روابط تجاری یا بازرگانی بر پایه اعتماد قرار گرفته است.^۱

فرآیند اعتمادآفرینی اصیل کدام است؟ چه اقدام‌هایی اعتمادستیزند و چه راه‌هایی اعتماد کاذب را ایجاد می‌کند؟ کدام خصلت در سازمان سبب اعتماد اصیل می‌شود؟ در فصل دوم این پرسش‌ها را بررسی می‌کنیم.

فصل دوم

رمز و راز اعتمادآفرینی

بیان مسئله

سازمان‌ها چگونه می‌توانند به اعتمادآفرینی اصیل دست یابند؟ راه‌ها و چاه‌ها در نیل به این مقصد چیست؟ کدام راه به اعتماد فراگیر و راسخ می‌انجامد و چه روش‌هایی اعتماد کاذب و ناپایدار به ارمغان می‌آورد؟ بنگاه‌ها چگونه اعتماد کارکنان، مشتریان و سایر ذی‌نفعان را به دست می‌آورند و چگونه آن را از دست می‌دهند؟ اگر به سبب عنوان کتاب، راه اعتمادآفرینی را اخلاق حرفه‌ای می‌دانید فرآیند دقیق «از اخلاق حرفه‌ای تا اعتمادآفرینی» را ترسیم کنید، و اگر نه، از نظر شما دستیابی به اعتماد راسخ، پایدار و اصیل وامدار چیست؟

کدام یک از موارد زیر پاسخ شما را نشان می‌دهد:

- ☒ ☐ تبلیغات و نشان دادن خود
- ☐ کیفیت محصول، کالا و خدمات
- ☐ نحوه ارائه کالا یا خدمات
- ☐ خوشنامی و حسن شهرت مدیران

☐ عملکرد سازمان

... ☐

۱. عوامل اعتماد آفرین

۱-۱. نقش اعتماد به مدیران در اعتماد آفرینی سازمان. نگرش فردگرایانه تمایز مهم و پیچیده سازمان (به عنوان شخصیت حقوقی) با کارکنان و مدیران آن را نادیده می‌گیرد. در این نگاه، سازمان چیزی نیست جز کسانی که آن را تشکیل داده‌اند و اداره می‌کنند. بنابراین، بنگاه به خودی خود عیبی ندارد، هر عیبی هست از آن مدیران و کارکنان آن است. بر این اساس، غالباً چنین تلقی می‌شود که اعتماد به بنگاه به وسیله اعتماد به مدیران و کارکنان آن حاصل می‌شود و با سلب اعتماد از آنها از بین می‌رود. مورد زیر تجربه واقعی یکی از بنگاه‌های مالی در سال‌های اخیر است. آن را به دقت مطالعه و ارزیابی کنید:

مطالعه یک مورد. مدیران یکی از بنگاه‌های اعتباری و مالی تازه تأسیس در بخش

غیردولتی برای استخدام رئیس شعبه ملاک‌های زیر را برگرفتند:

- بازنشستگان شبکه بانکی کشور
- داشتن سوابق مدیریتی و سرپرستی (حداقل رئیس شعبه)
- حسن سابقه در سنوات خدماتی
- حسن شهرت در منطقه و محل خدمت پس از استخدام

بر اساس ملاک‌های یاد شده در هر منطقه، فردی باتجربه، غالباً با تحصیلات دیپلم، برخوردار از حسن شهرت به عنوان رئیس شعبه به کار گرفته شد و افراد با استفاده از تجارب و اعتبار فردی خویش توانستند شعبه‌ای تأسیس کرده و در اندک زمانی منابع مالی فراوانی را جذب کنند. مدیران این بنگاه از اینکه توانستند از طریق انتخاب افراد مورد اعتماد مردم، نسبت به بنگاه خود اعتماد آفرینی کنند ابراز رضایت و خرسندی می‌کردند.

اما پس از مدتی، بنگاه مشتریان خود را از دست داد.

تحلیل مورد. این تجربه از چند جهت قابل بررسی است:

یک، اعتماد وابسته به افراد از حیث فراگیری و پایداری، شخص وابسته است، یعنی

تا زمانی که این رئیس شعبه در این شعبه خدمت می‌کند، اعتماد افرادی که او را می‌شناسند تأمین می‌گردد، اما نسبت به کسانی که او را نمی‌شناسند و یا نسبت به زمانی که او در این شعبه خدمت نمی‌کند، اعتماد به شعبه چگونه تأمین می‌شود؟

دو، اعتماد به مدیران و کارکنان بدون تردید شرط لازم اعتمادآفرینی نسبت به پنگاه است، اما شرط کافی نیست. سلب اعتماد به مدیران و کارکنان لزوماً سبب سلب اعتماد به سازمان می‌شود، اما اعتماد به مدیران و کارکنان به تنهایی، اعتماد به سازمان را سبب نمی‌شود. این واقعیت تلخ یعنی وجود اعتماد به افراد در عین نبود اعتماد به سازمان، امروزه در بسیاری از سازمان‌ها دیده می‌شود. سازمان فراتر از مدیران و کارکنان هویت پیچیده‌ای دارد و هر یک از عناصر در اعتمادآفرینی آن تأثیرگذار هستند.

سه، تعارضات را چگونه باید حل کرد؟ فرض کنید رئیس شعبه بر اساس اعتبار شخصی خود اعتماد کسان زیادی را به شعبه جلب کرده است اما بخشنامه‌ای از راه می‌رسد و یا بخشنامه‌ای ابطال می‌گردد و تعهدات و وعده‌های او را لغو می‌کند، موانعی در انجام وعده‌ها به وجود می‌آید. در این وضعیت، اعتماد به فرد با موانع سازمانی اعتمادستیز، تعارض پیدا می‌کند و در نهایت اعتماد به فرد توان مقاومت را از دست می‌دهد و اگر اعتماد سازمان صرفاً بر آن استوار باشد، قطعاً فرو می‌ریزد.

چهار، افراد از فرهنگ سازمانی متأثرند. اگر خصلت‌های ضداعتماد در فرهنگ سازمانی نهادینه گردد، افراد نیز به تدریج تحت تأثیر قرار می‌گیرند و خصلت‌های اعتمادآفرین آنان از بین می‌رود.

پنج، سازمان در محیط رقابتی، چگونه می‌تواند افراد حرفه‌ای را جذب کند که مورد اعتماد باشند و سبب اعتماد محیط به سازمان گردند؟ جذب مدیران حرفه‌ای به سازمان نیازمند قابل اعتماد بودن خود سازمان است. سازمان این اعتماد را چگونه به دست می‌آورد؟ پس اعتمادآفرینی را باید فراتر از افراد، در خصلت‌ها و عملکرد سازمان جستجو کرد.

۲-۱. اعتمادآفرینی تبلیغات در ترازوی اثربخشی. بسیاری از سازمان‌های تولیدی و خدماتی پس از مواجهه با شرایط سخت رقابت و احساس نیاز به اعتمادآفرینی، راه ایجاد اعتماد به سازمان را در تبلیغات می‌یابند و بر این امر نیز با تخصیص هزینه‌های زیاد اصرار می‌ورزند. میزان اثربخشی تبلیغات در اعتمادآفرینی چیست؟ با تبلیغات به چه نوع اعتمادی

می‌توان دست یافت: اعتماد اصیل یا اعتماد‌پذیری؟ میزان کارایی تبلیغات چقدر است؟ در اینکه تبلیغات نقش موثر و سحرآمیزی در ترویج یک امر و نشان دادن آن در اذهان دیگران دارد، جای تردید نیست همچنین در اینکه با تبلیغات می‌توان اعتماد محیط داخلی و خارجی را جلب کرد، نیز جای گفتگو نیست. در تحلیل نقش تبلیغات توجه به دو نکته اهمیت دارد: یک، تبلیغات همیشه متعلق به امر خاصی است: تبلیغات... «تبلیغات» به تنهایی بی‌معناست. وقتی در بنگاه سخن از تبلیغات می‌رود، تبلیغات خدمات یا کیفیت کالا و تبلیغات عملکرد، آرمان، اهداف، خصلت‌ها و یا عناصر هویتی سازمان مورد نظر است. بنابراین سازمان ابتدا باید واجد «برتری» گردد و آنگاه آن را تبلیغ کند. آن برتری چیست؟

دو، تبلیغات یکی از صدها پیام ارتباطی بنگاه به محیط است. عملکرد سازمان، رفتار ارتباطی کارکنان و مدیران آن، محصولات و هر یک از عناصر سازمان حاوی پیام‌های گوناگون سازمان به محیط است. سازگاری و یا ناسازگاری پیام تبلیغات با دیگر پیام‌های سازمان نقش اساسی در اثربخشی و کارایی تبلیغات دارد.

نقش تبلیغات در اعتمادآفرینی را می‌توان در دو وضعیت مختلف تحلیل کرد:

الف) وضعیتی که سازمان به لحاظ عملکرد و خصلت‌ها به گونه‌ای نباشد که ایجاد اعتماد کند؛ تبلیغات در این وضعیت نه تنها نقش مؤثری ندارد بلکه در موارد فراوانی به دلیل دروغ‌آمیز بودن آن، زیانبار نیز است. در تبلیغات تلویزیونی یک بانک، شعبه‌ای به تصویر کشیده می‌شود: خلوت، مواجهه بسیار محترمانه تحویل‌دار و سایر کارکنان با مشتری، پاسخگویی سریع، مسئولانه و دقیق برخورددار از فناوری مطلوب و... تصویر زیبایی شعبه ما را به آن جذب می‌کند. به یکی از شعب آن بانک مراجعه می‌کنیم. اما خود را در شعبه‌ای می‌یابیم: پرازدحام، آشفته، برخورد‌های غیرمسئولانه و همراه با بی‌احترامی، اتلاف وقت، خرابی ماشین پول‌شمار و اختلال در فناوری اطلاعات. مقایسه آن تصویر تبلیغاتی با این تصویر واقعی جز سلب اعتماد چه نقشی می‌تواند داشته باشد؟

ب) وضعیتی دوم آن است که بنگاه به لحاظ عناصر هویتی در حیات سازمانی و به لحاظ خصلت‌های سازمانی برخورددار از خصلت اعتمادآفرینی باشد. در این صورت تبلیغات حرفه‌ای و درست، کارایی و اثربخشی فراوانی در اعتمادآفرینی دارد. زیرا نقش تبلیغات منوط به تحقق آن خصلت است. وقتی چنین خصلتی را به وجود آوردیم، تبلیغات موثر می‌شود. بنابراین تبلیغات در اعتمادآفرینی نقش تبعی دارد و کارایی آن منوط به

کسب آن خصلت است. اما آن خصلت چیست و چگونه حاصل می‌شود؟ این سوالی است که هنوز به آن پاسخ نداده‌ایم.

بنابراین، بستن نکردن به جلب اعتماد ذینفعان از طریق شیوه‌های تبلیغاتی و برخورداری از دغدغه‌های نهادینه‌سازی اعتماد اصیل و پایدار محیط نسبت به سازمان از علائم عبور از شعار به شعور^۱ است که از نگرش راهبردی مدیران حاصل می‌شود و با دانش^۲ ابزارهای تحقق خود را می‌یابد.

۳-۱. کیفیت کالا و خدمات. سازمان‌ها به تولید و عرضه کالا و یا به ارائه خدمات می‌پردازند. ملاک داوری مصرف‌کننده و مشتری درباره سازمان، محصولی است که از آن دریافت می‌کند. کیفیت مطلوب سبب رضایت مشتری و اعتماد وی می‌شود. مشتری رضایت و اعتماد خود را به دیگران بیان می‌کند و به این ترتیب اعتماد عمومی به سازمان شکل می‌گیرد. فرض کنید شما می‌خواهید فرزندان را در دبیرستان غیرانتفاعی ثبت‌نام کنید. پرس‌وجو می‌کنید. افراد برحسب کیفیت آموزش و تربیت، دبیرستان‌هایی را معرفی می‌کنند.

بنابراین کیفیت کالا و خدمات نقش مهم در اعتمادآفرینی دارد، اما اولاً رضایت مشتری تنها در گرو کیفیت نیست بلکه نحوه ارائه کالا و خدمات نیز سبب کاهش یا افزایش رضایت مشتری می‌شود. اگر سازمانی محصول با کیفیت بسیار خوب ارائه کند اما نحوه ارائه آن محصول همراه با آزار، منت، عهدشکنی و بدقولی باشد، رضایت مشتری کاهش می‌یابد و اعتماد به سازمان از بین می‌رود. این عناصر ریشه در خصلتی سازمانی دارند. ثانیاً، اعتماد حاصل از رضایت مشتری و مصرف‌کننده، اعتمادبخشی از محیط به سازمان است. برای به دست آوردن اعتماد فراگیر و اعتماد همه عناصر محیط چه باید کرد؟

۴-۱. اعتماد ریشه‌دار در خصلت سازمانی. اعتماد اصیل، راسخ، پایدار، متقابل و فراگیر در امری ژرف‌تر ریشه دارد. رمز و راز اعتمادآفرینی کشف خصلتی در سازمان است که بودن آن اعتمادآور و نبود آن موجب بی‌اعتمادی می‌شود. این خصلت امری ژرف‌تر از عملکرد سازمان است و بر عناصری چون کیفیت کالا و خدمات اثر می‌گذارد. این خصلت نقش انگاره‌آفرینی دارد و تصویری زیبا و قابل اعتماد را در اذهان عمومی به

1. wisdom
2. knowledge

وجود می‌آورد. این خصلت چیست؟ برای یافتن این خصلت مورد زیر را مطالعه فرمایید.

مطالعه یک مورد

فرض کنید یک بنگاه در خدمات پستی که نقش کم‌وبیش انحصاری در صنعت خود در یک کشور دارد، به مطالعه در رضایت مشتریان و اعتماد آنان می‌پردازد. گفتگوی کارشناس آن شرکت را با یکی از شهروندان مطالعه کنید:

- سلام. وقت بخیر!
- سلام. بفرمایید!
- من کارشناس بازرگانی شرکت خدمات پستی «شگفت‌پیک» ام. آیا می‌توانم از میزان استفاده شما از خدمات پستی بپرسم؟
- تقریباً هیچ! مگر در موارد نادری که مجبور باشم، یعنی در خصوص اموری که مقررات برخی از سازمان‌های دولتی الزام به استفاده از پست می‌کند.
- شغل شما چیست؟
- عضو هیأت علمی در دانشگاه...
- مرتبه دانشگاهی شما چیست؟
- استادم.
- به نظر عجیب نمی‌آید که استاد دانشگاه به جای استفاده از خدمات پستی خود به انجام چنین اموری بپردازد؟ آیا این امر مانع فعالیت‌های علمی و پژوهشی شما نمی‌شود؟
- این وضعیتی است که متأسفانه غالب شهروندان دچار آنند.
- به نظر شما استفاده نکردن از خدمات پستی چه لوازمی دارد؟
- شهروندان در عدم استفاده از خدمات پست هم خود زیان می‌بینند و هزینه گزاف زمانی و مالی صرف می‌کنند و هم دود این آتش به چشم همه مردم می‌رود و هزینه جبران‌ناپذیر ملی ایجاد می‌شود؛ از ترافیک و مصرف بنزین تا مرخصی‌های غیرضروری و عواقب مترتب بر آن. استفاده مناسب از خدمات پستی، مسافرت‌های غیرضروری را به شدت کاهش می‌دهد. اما، من اگر به جای شرکت شما باشم از عوامل و علل می‌پرسم و نه لوازم و آثار آن.
- خوب، آیا می‌توانم از شما راهنمایی بخواهم؟ علت استفاده ناچیز از خدمات پستی چیست؟ به نظر شما آیا شهروندان شناخت خوبی از خدمات پستی ندارند

- و یا اساساً از فرهنگ استفاده از پست برخوردار نیستیم؟
- استفاده ناچیز از خدمات پستی می‌تواند عوامل مختلف داشته باشد و توجه به هر یک از آنها مهم است اما از باب عمل به مسئولیت اخلاقی خود در ارائه مشاوره، توصیه می‌کنم که به جای فرافکنی و اسناد بیرونی، ریشه مشکل را در شرکت خودتان به ویژه خصلت‌های سازمانی آن جستجو کنید.
- توصیه گرانقدری است. گمان می‌کنم با این سؤال بتوانم راهنمایی بیشتری اخذ کنم: شما به عنوان یک شهروند فرهیخته چرا از خدمات پستی، بسیار کم استفاده می‌کنید؟ آیا در عملکرد شرکت ما عیبی وجود دارد که سبب گریز شما از خدمات آن می‌شود؟
- من به شما می‌گویم ژرف‌تر از عملکرد سازمان از خصلت سازمانی شرکت بپرسید؟
- چگونه می‌توانم خصلت اعتمادستیز سازمان را بیابم.
- نگاه کردن از چشم مشتری بسیار رهگشا است. کافی است خود را به جای مشتری بگذارید و اعتمادتان را به شرکت بسنجید. من به عنوان یک شهروند، وقتی به استفاده از خدمات پستی نیازمند می‌شوم، از خود می‌پرسم آیا کالای من به موقع خواهد رسید؟ آیا اساساً کالای من می‌رسد؟ آیا کالا سالم می‌رسد؟ آیا حریم خصوصی من رعایت خواهد شد؟ آیا اسرار من افشا خواهد شد؟ آیا در صورت آسیب دیدن کالا، جبران خسارت خواهد شد؟ بر حسب پاسخ به این سوال‌ها میزان خطر استفاده از خدمات مرسوله را محاسبه می‌کنم و چنانچه خطرپذیری را نامعقول تشخیص دهم، از آن می‌گریزم. همه این سوال‌ها بر اساس خصلتی سازمانی در شرکت شما پاسخ می‌یابند. رمز موفقیت شما کشف این نکته است که مشتریان با توجه به چه عنصری در شرکت پاسخ سوال‌های خود را می‌یابند؟
- جناب استاد! آیا امکان دارد، بیشتر راهنمایی بفرمایید.
- پسرم برای اخذ کارت ملی به اداره ثبت احوال مراجعه کرد و آنان گفتند کارت ملی را تا یک ماه دیگر از طریق پست ارسال می‌کنند. مدت ۴۵ روز همیشه کسی در خانه می‌ماند تا مامور پست برگردد. مدتی گذشت کارت ملی نیامد. وقتی پسرم پیگیری کرد، گفتند احتمالاً کارت گم شده است و این تازه آغاز

ماجرای بود...

تحلیل مورد. مشکل شهروندان با شرکت خدمات پستی چیست؟ آنان با توجه به چه خصلتی در آن شرکت اعتماد خود را از دست می‌دهند و نمی‌توانند رابطه‌ی آسان، درست و همراه با خطرپذیری معقول با شرکت برقرار کنند؟ دانایی شرکت این است که به جای متهم کردن شهروندان و مشتریان، عامل سلب اعتماد مشتری را در خصیصه‌ی سازمانی خود جستجو کند. من چگونه هستم که دیگران از من می‌گیرند؟ کدام خصلت در من سبب سلب اعتماد دیگران می‌شود؟

پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی. پاسخ این است که شرکت برای شهروندان قابل پیش‌بینی نیست. شهروندان نمی‌توانند عملکرد شرکت را در خصوص توقعات و حقوق خود پیش‌بینی کنند. سلب اعتماد مشتری به سازمان حاصل پیش‌بینی ناپذیری سازمان است. پیش‌بینی‌ناپذیری علاوه بر سلب اعتماد، آسیب‌های فراوان دیگری را نیز بر سازمان تحمیل می‌کند. پس از تعریف پیش‌بینی‌پذیری به بحث از این آسیب‌ها خواهیم پرداخت. بین پیش‌بینی‌پذیری و اعتمادآفرینی نسبت معناداری وجود دارد. در پرتو کشف این نسبت می‌توان ریشه‌ی نبود اعتماد محیط به شرکت را در خصیصه‌ی پیش‌بینی‌ناپذیری شرکت یافت.

این امر در خصوص افراد نیز جاری است. به کسانی اعتماد می‌کنیم که آنان را بتوانیم پیش‌بینی نماییم. پدری را فرض کنید که به دلایل مختلف رفتار نظام‌مندی ندارد. به تعبیر عامیانه، حساب و کتاب نمی‌پذیرد. زمانی در قبال حادثه‌ای احساس رضایت و عکس‌العمل خوب دارد و زمانی دیگر در برابر همان حادثه سخت‌بر می‌آشوبد و رفتاری پرخاشگرانه می‌کند. این پدر برای فرزند خود قابل پیش‌بینی نیست. فرزند نمی‌داند که پدر در مواجهه با این سخن، آن رفتار و فلان حادثه چه برخوردی خواهد کرد. وی به پدری که هر لحظه به کوچکترین محرکی آشفته می‌شد و عکس‌العمل‌های مختلفی نشان می‌دهد چگونه اعتماد می‌کند؟ آیا تکلیف وی در برابر چنین پدری روشن است؟

مدیریتی را در نظر بگیرید که هر لحظه تصمیم خود را عوض می‌کند و تغییر تصمیم وی تابع هیچ امر شناخته‌شده‌ای نیست. شاید چنین مدیریتی را تجربه کرده‌اید. مدیر بحران‌زده‌ای که در قبال سخن خاص و حادثه‌ی معین، اینک مسرور است و زمانی دیگر

در برابر همان سخن و حادثه، غمگین و خشمگین، امروز دستوری می‌دهد، فردا از همان دستور منصرف شده و کارمندش را به دلیل عمل به آن توبیخ می‌کند. کارمندان این مدیر چه وضعیتی دارند؟ آیا چیزی جز حیرت، سرگشتگی و بی‌اعتمادی در انتظار محیط داخلی سازمان است؟

امروزه بنگاه‌ها و سازمان‌های ما بیشترین صدمه را از نبود این عنصر مهم یافته‌اند: از دست دادن اعتماد عمومی صرفاً به دلیل پیش‌بینی‌ناپذیری برای محیط، پلیس به اعتماد و مشارکت مردم سخت محتاج است اما آن را تنها در پرتو پیش‌بینی‌پذیری خود به دست می‌آورد. پلیس، نه به عنوان افراد حقیقی بلکه به عنوان یک سازمان و شخصیت حقوقی باید به گونه‌ای باشد که برای همه شهروندان پیش‌بینی‌پذیر گردد و کسی از ارتباط و مراجعه به آن در تشویش و ناامنی قرار نگیرد.

بانک به عنوان مثال دیگر، جذب منابع مالی به ویژه سپرده‌گذاری‌های ارزان‌قیمت را تنها با ابزار اعتماد مردم به دست می‌آورد و مردم به شرطی به بانک اعتماد می‌کنند که بتوانند نسبت به معامله، سود، مواجهه بانک با مشتری، حفظ اسرار، اعطای تسهیلات و سایر امور بانکی پیش‌بینی کنند که بانک چنین خواهد کرد و چنان نخواهد کرد. مهمترین امتیازی که مشتریان در بنگاه لحاظ می‌کنند، پیش‌بینی‌پذیر بودن آن است.

بنگاهی را در صنعت آهن یا فولاد فرض کنید که نمی‌تواند تحویل کالا را برای خریدار قابل پیش‌بینی کند. مشتری که خود یک بنگاه صنعتی است از اینکه کالا دیر تحویل داده شود در اضطراب است. در صورت تاخیر در تحویل، کارخانه وی تعطیل می‌گردد (خسارت و تضییع حقوق مشتری)، مشتری به ناچار به همه افراد و مدیران فرادست مراجعه می‌کند. وقت مدیران ارشد اتلاف می‌شود و اگر پاسخی نیابد به ابزارهایی چون رشوه به مدیر فروش روی می‌آورد (فساد مالی و اداری) و اگر بنگاه فروشنده، رقیب پیدا کند، مشتری در مراجعه به رقیب وی تردیدی نخواهد داشت.

آیا از خود پرسیده‌ایم که:

هزینه پیش‌بینی‌ناپذیر بودن سازمان‌ها و شرکت‌ها به ویژه در بخش عمومی بر دوش کیست؟ بنابراین رمز و راز موفقیت سازمان‌ها، به ویژه در شرایط بحرانی، به پیش‌بینی‌پذیری آنها بستگی دارد. از این اصل راهبردی نباید غفلت کرد.

۲. تحلیل پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی^۱

اعتماد به سازمان، فرزند
پیش‌بینی‌پذیری آن است و
هرچه نرخ پیش‌بینی‌پذیری
سازمان افزون‌تر باشد،
اعتماد به آن بیشتر است.

ماجرای علم و فن‌آوری، ماجرای پیش‌بینی‌پذیر کردن طبیعت برای انسان است. اما انسان، خود یکی از عوامل پیش‌بینی‌ناپذیری محیط کسب‌وکار است. تحولات ژرف و زود هنگام، امروزه بی‌ثباتی و پیش‌بینی‌ناپذیری را به ارمان آورده است.

پیش‌بینی‌پذیری در کسب و کار مفهوم اخلاقی دارد^۲ و بنابراین آن را با مفاهیم دیگری نباید در آمیخت. اولاً، مقصود از این مفهوم، قدرت پیش‌بینی سازمان نسبت به محیط و آینده نیست، بلکه مراد قابلیت پیش‌بینی است. ثانیاً، مراد از سازمان پیش‌بینی‌پذیر آن نیست که سازمان هیچ گونه اطلاعات طبقه‌بندی شده و حریم خصوصی نداشته باشد یا محیط داخلی و خارجی از کارکنان و مشتریان گرفته تا رقبا را از همه طرح‌ها و برنامه‌ها و فنون راهبردی‌اش باخبر سازد. اگرچه پیش‌بینی‌پذیری به پیش‌بینی عملکرد سازمان متعلق است اما مراد از آن پیش‌بینی عملکرد و واکنش‌های سازمان به طور کلی و مطلق نیست. بنابراین، واژه پیش‌بینی‌پذیری نباید فریبنده باشد. از طرف دیگر پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی به منزله یک الزام اخلاقی در همه مناسبات فردی، اجتماعی و سازمانی قابل طرح است: از معامله تجاری تا دشمنی و جنگ. پیش‌بینی‌پذیری چیست؟

پیش‌بینی‌پذیری خصلتی در سازمان است که محیط (درونی و بیرونی) را توانا می‌کند تا عملکرد سازمان را در خصوص استیفای حقوق خود (محیط) پیش‌بینی کند.

پیش‌بینی‌پذیری چهار مؤلفه دارد. هر یک از آنها را کوتاه توضیح می‌دهیم:

۱-۲. **خصلت پایدار.** مراد از قابلیت پیش‌بینی برای محیط، پیش‌بینی‌پذیری اتفاقی نیست که در شرایط و موارد خاص تحقق می‌یابد، بلکه این قابلیت باید به صورت خصلت پایدار درآید. البته سؤال از اینکه سازمان چگونه می‌تواند پیش‌بینی‌پذیری را

۱. در باب تاریخچه طرح این مفهوم در اخلاق حرفه‌ای و تمایز مباحث مربوط به آن مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، انتشارات سرآمد: ۱۳۸۷، صص ۷۹ تا ۸۵.

خصلت خود سازد، مسئله دیگری است که به آن خواهیم پرداخت.

۲-۲. توانایی محیط. پیش‌بینی‌پذیری، خصلتی در سازمان است که منجر به توانا شدن محیط سازمان می‌شود. در مقیاس فردی نیز چنین است. پیش‌بینی‌پذیری مدیر، توانایی خاصی را به کارکنان اعطا می‌کند و پیش‌بینی‌ناپذیری پدر، این توانایی را از فرزند سلب می‌کند. در واقع سازمان به وسیله خصلت پیش‌بینی‌پذیری خود توانایی خاصی را به کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا، و سایر ذینفعان هدیه می‌کند. چستی این توانایی را در مؤلفه سوم تحلیل می‌کنیم. پیش‌بینی‌پذیری سازمان در واقع قدرت سازمان نیست بلکه نوعی قابلیت در آن است که سبب اعطای قدرت به محیط می‌شود.

۳-۲. پیش‌بینی‌پذیر کردن عملکرد سازمان. این همان توانایی است که سازمان برای محیط خود فراهم می‌آورد. یعنی من مشتری، یا کارمند یا تأمین‌کننده بتوانم عملکرد سازمان را در پای‌بندی به حقوق خودم پیش‌بینی کنم. عده‌ای از مدیران از اعطای چنین توانایی شانه خالی می‌کنند و برخی پیش‌بینی‌ناپذیری را به عنوان ابزاری برای در موضع ضعف نگه داشتن طرف مقابل به کار می‌برند. به عنوان مثال، کسانی که به رقیب بستیزی می‌پردازند، پیش‌بینی‌ناپذیری خود را ابزاری برای تخریب رقیب می‌کنند و متأسفانه عده‌ای در برابر کارکنان و مشتریان نیز از آن بهره می‌برند.

۴-۲. دستیابی به حقوق. محیط بر اساس این خصلت سازمان، توانا می‌شود تا عملکرد سازمان را در خصوص دستیابی به حقوق خود پیش‌بینی کند. به عنوان مثال شهروندان بر اساس خصلت پیش‌بینی‌پذیری شرکت خدمات پستی پیش‌بینی می‌کنند که کالا به موقع و سالم می‌رسد والا شرکت خسارت مشتری را جبران می‌کند. مراد از حقوق محیط جمیع حقوق آنان است و آن شامل حقوق مادی و معنوی، از پرداخت خسارت تا احترام می‌شود و مقصود از محیط در اینجا اعم از محیط درونی و بیرونی است. این تحلیل از پیش‌بینی‌پذیری نشان می‌دهد که آن اساساً یک مفهوم اخلاقی است و با مسئولیت‌پذیری اخلاقی نسبت معناداری دارد.

طبیعی‌ترین توقع مشتریان، کارکنان، شهروندان، تأمین‌کنندگان، سهامداران و سایر ذینفعان از سازمان این است که بتوانند عملکرد سازمان را در خصوص حقوق خود پیش‌بینی کنند. بنابراین، اینکه سازمانی به صورت منظم، حق کیفیت در تولید کالا یا

ارائه خدمات را ضایع می‌کند و یا حق احترام، رازداری، و حفظ حریم شخصی افراد را تهدید می‌سازد به گونه‌ای که می‌توانیم عملکردهای آتی آن را به همان صورت پیش‌بینی کنیم، مصداق پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی نیست زیرا پیش‌بینی‌پذیری اخلاقی در جهت تحقق حقوق محیط نه از بین بردن آن است.

۳. آثار زیانبار پیش‌بینی‌ناپذیری

پیش‌بینی‌ناپذیری، خصلت ناروا و در واقع بیماری سازمانی است که منافع سازمان و حقوق محیط داخلی و خارجی آن را تحدید می‌کند. درنگ در علت وحشتناک بودن حیوان وحشی نشان می‌دهد که پیش‌بینی‌ناپذیری سبب ایجاد وحشت در سازمان می‌شود (نمودار ۳).

$$\text{سازمان : قدرت} + \text{پیش‌بینی‌ناپذیری} = \text{وحشت}$$

▲ نمودار ۳. وحشت‌آفرینی سازمان پیش‌بینی‌ناپذیر

فرض کنید به عنوان مدیر عامل یک شرکت انبوه‌ساز، اردیبهشت ماه از یک شرکت تولید سیمان، خرید می‌کنید. طبق قرارداد، سیمان باید اول تیرماه همان سال تحویل شرکت شود و شما می‌دانید که شرکت تأمین‌کننده از حیث زمان تحویل کالا پیش‌بینی‌پذیر نیست. چه اتفاقی می‌افتد؟ شما مضطرب می‌شوید. اگر کالا سر وقت نرسد، تولید شما مشکل پیدا می‌کند، تعهداتتان در قبال مشتری‌ها تهدید می‌شود و خسارت می‌بینید. اولین قدم مذاکره با مدیران جهت تأکید بر رعایت زمان تحویل کالا است و این ائتلاف زمان و سرمایه شرکت است. گام دوم استفاده از راه‌های غیرقانونی مانند اعطای هدیه، تسهیلات مالی و امثال آن برای مدیران فروش شرکت سیمان است و این سرآغاز فساد مالی و اداری در آن شرکت می‌شود. اگر شرکت سیمان، رقیب داشته باشد، گام سوم رفتن به سراغ رقیب است و این نیز باعث زیان و ضرر آن شرکت می‌شود. پیش‌بینی‌ناپذیری، آثار زیانبار فراوان دارد. به اختصار به بیان برخی از موارد بسیار مهم این آثار می‌پردازیم.

۳-۱. بالاتکلیفی محیط. کارمندی که مدیرش پیش‌بینی‌ناپذیر باشد، در قبال مدیر

بلا تکلیف است. پیمانکاری که کارفرما را غیر قابل پیش بینی می یابد چه تکلیفی در قبال خواسته ها، توقعات و اوامر او دارد؟

۳-۲. **اضطراب و تشویش.** اگر مشتری، بنگاه را به لحاظ خدمات پس از فروش قابل پیش بینی نداند، نسبت به منافع خویش و نیز منافع مشتریان نگران و در اضطراب است و توجه به خسارت های محتمل او را به تشویش می اندازد. عدم امنیت روانی محیط، اثر پیش بینی ناپذیری سازمان است.

۳-۳. **سلب اعتماد محیط به سازمان.** این اثر زیانبار پیش بینی ناپذیری را به تفصیل مورد بحث قرار دادیم. اعتماد محیط به سازمان بزرگترین سرمایه آن است که به وسیله پیش بینی ناپذیری سازمان به تاراج می رود.

۳-۴. **تخریب رابطه آسان و درست محیط با سازمان.** پیش بینی ناپذیری، ارتباط با سازمان را دشوار و همراه با خطر پذیری نامعقول می سازد. انسان های خردمند از ریسک نامعقول می گریزند. بنابراین، افراد از ارتباط با سازمان های پیش بینی ناپذیر دوری می کنند و نازمانی که به دلیل انحصاری بودن بازار ناچار نشوند با چنین سازمانی تعامل نمی کنند. فقدان رابطه آسان و درست محیط با سازمان، خود آثار زیانباری را بر آن تحمیل می کند زیرا امکان جذب منابع انسانی حرفه ای، اقبال مشتریان، و همکاری تأمین کنندگان به ویژه مؤسسه های مالی و بانکی را کاهش می دهد.

۳-۵. **زمینه فساد.** گفتیم محیط در برابر سازمان پیش بینی ناپذیر، بلا تکلیف و در اضطراب و تشویش است. عده ای در چنین فضای ناامنی به شگردها و راه های غیر اخلاقی روی می آورند و به کار چاق کنی، رانت خواری و ارتشاء تمسک می جویند و در نتیجه فساد اداری، مالی، و رفتاری، فرهنگ سازمانی را گرفتار می سازد. یکی از مبنای سلامت اداری، پیش بینی پذیری سازمانی است که غالباً مورد غفلت قرار می گیرد.

۳-۶. **تنش های ناشی از واکنش های هیجانی.** کارکنان در سازمان پیش بینی ناپذیر، احساس عدم امنیت شعلی و روانی می کنند. اضطراب و تشویش شرایط ناگواری را بر آنان تحمیل می کند. در چنین شرایطی توان تصمیم گیری منطقی و مواجهه هوشمندانه با معضلات کاهش می یابد. افراد به جای حل هوشمندانه مسائل در فضایی دوستانه، صمیمی

و با توسل به گفتگوی محترمانه و اثربخش از واکنش‌های هیجانی گریز یا ستیز استفاده می‌کنند. تعارضات رواج می‌یابد و تخم دشمنی در سازمان پراکنده می‌شود. عداوت، حسد، زیرآب‌زنی و پرخاشگری در چنین وضعیتی به وجود می‌آید. در سازمان‌های پیش‌بینی‌ناپذیر انرژی منفی افزایش پیدا می‌کند و فرصت‌ها به تهدید تبدیل می‌شود. بسیاری از نزاع‌ها و مشاجرات ارباب رجوع با کارکنان ریشه در پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان دارد. برخی از سازمان‌ها به جای افزایش پیش‌بینی‌پذیری، به نصب مفادی از قانون مجازات اسلامی در خصوص کیفر توهین و جرح مأموران دولتی بر دیوار، متوسل می‌شوند.

۳-۷. آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی. آنچه در موارد پنج و شش بیان شد، سلامت فرهنگ سازمانی را تهدید می‌کند. پیش‌بینی‌پذیری سازمان با رشد اخلاقی و تعالی فرهنگ سازمانی نسبت مستقیم دارد.

۳-۸. توسعه‌نیافتگی منابع انسانی. آسیب‌پذیری فرهنگ سازمانی از پیش‌بینی‌ناپذیری آن، سبب توسعه‌نیافتگی منابع انسانی می‌شود. خلاقیت، آموزش‌پذیری، رقابت‌سازنده، احساس فخر و مباهات، انگیزش، هوشیاری و کار گروهی، وفاداری سازمانی، به آتش پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان تباہ می‌شوند.^۱

۳-۹. رشد گروه‌های غیررسمی مخرب. پیش‌بینی‌ناپذیری زمینه‌ای برای پیدایش گروه‌های غیررسمی است. وقتی کارکنان، بلا تکلیف و در اضطراب و ناامنی باشند، همدیگر را که دارای درد مشترکند پیدا می‌کنند و گروه غیررسمی به وجود می‌آید. در موارد نادری این گروه‌های غیررسمی موضع اخلاقی دارند و در پی اصلاح سازمان و پیش‌بینی‌پذیر کردن آن، هم‌سوگند می‌شوند اما فضای حاصل از پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان، چنین گروهی را به باندی مخرب تبدیل می‌کند که شعار و کردارش ترجیح منافع شخصی اعضای آن بر منافع سازمان است.

۳-۱۰. مانع کارآفرینی سازمانی. غالباً کارآفرینی را در افراد مورد بحث قرار می‌دهند و از افراد کارآفرین سخن می‌گویند، در حالی که اگر سازمان کارآفرین نباشد، کارآفرینی منابع

۱. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احمد، «پیش‌بینی‌پذیری و توسعه منابع انسانی»، مقالات همایش بین‌المللی توسعه منابع انسانی، تهران، ۱۳۸۵.

انسانی قابل حصول نیست. اگر دانشگاهی، خود به سازمان کارآفرین تبدیل نشود، چگونه می‌توان توقع داشت که استادان و پژوهشگران، کارآفرین باشند و یا دانشجویان را به صورت افراد کارآفرین تربیت کند. پیش‌بینی ناپذیری سازمان مهمترین مانع کارآفرینی سازمان است.

۱۱-۳. **کاهش رضایت مشتری.** پیش‌بینی پذیری طبیعی ترین توقع مشتری از بنگاه کسب و کار است. اضطراب، ناامنی و تحمل خسارت ناشی از پیش‌بینی ناپذیری سازمان سبب مشتری‌گریزی می‌شود، مگر اینکه بازار انحصاری او را مجبور به خرید کند. اما اولاً در هر حال مشتری ناراضی است، ثانیاً پیوستن به تجارت جهانی، بسیاری از اجبارها را از میان بر می‌دارد.

عملکرد امروز، بازار فرداست. پیش‌بینی ناپذیری سازمان، برتری رقابتی آن را از بین می‌برد. این در حالی است که یکی از ملاک‌های گزینش در مدیریت خرید، پیش‌بینی پذیری سازمان تأمین‌کننده است.

۱۲-۳. **کاهش بهره‌وری.** پیش‌بینی ناپذیری به انگیزش کارکنان و مشارکت آنان آسیب می‌زند. زمینه بروز فساد مالی، اداری، رفتاری می‌شود، مناسبات افراد را پرچالش و پرنزاع می‌سازد. گروه‌های غیررسمی مخرب را به میان می‌آورد. منابع انسانی را از توسعه دور می‌سازد. همه این عوامل بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارد. متأسفانه تاکنون درخصوص نسبت بین بهره‌وری و خصلت پیش‌بینی پذیری سازمان، مطالعه نظام‌مندی صورت نگرفته است.

۱۳-۳. **تسری به سایر سازمان‌ها.** پراسبب‌ترین اثر پیش‌بینی ناپذیری، تسری آن است. از آنجا که سازمان‌ها از یکدیگر جدا نیستند بلکه در شبکه‌ای از ارتباطات پایین‌دستی و بالادستی قرار دارند، پیش‌بینی ناپذیری یک سازمان سبب پیش‌بینی ناپذیری سازمان‌های دیگر می‌شود. به عنوان مثال، یک سازمان در صنعت فضا و هوا، یک بانک، یک شرکت سیمان، یک شرکت اثبوه‌ساز، تعاونی مسکن یک سازمان و صدها خانواده در یک زنجیره هم‌سرنوشت شده‌اند. پیش‌بینی ناپذیری شرکت سیمان در تحویل کالا و یا در زمان تحویل کالا، به بقیه شرکت‌ها و سازمان‌های ذی‌ربط تسری می‌یابد.

۱۴-۳. **مانع توسعه اقتصادی.** سازمان‌های پیش‌بینی ناپذیر از موانع عمده توسعه

اقتصادی و صنعتی کشورند. چنین سازمان‌هایی در داخل کشور زمینه رانت‌خواری، اختلاس، حاکمیت روابط غیررسمی به جای مقررات و ضوابط را به وجود می‌آورند و رقابت سالم، شایسته‌سالاری و عدالت اجتماعی را از بین می‌برند و در سطح بین‌المللی سبب ناتوانی رقابت در محیط جهانی کسب و کار و سلب اعتماد جهانی به شرکت‌های این کشور می‌شود. اگر سازمان‌ها در یک کشور، پیش‌بینی‌ناپذیر گردند سرمایه‌گذاری در آن کشور با خطرپذیری نامعقول روبه‌رو می‌شود و نخبگان علمی احساس امنیت روانی نمی‌کنند و همین دو امر سبب مهاجرت دانشمندان و سرمایه‌داران می‌گردد.

اگر در این همه آثار زیانبار پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان‌ها درنگ کنیم، افزایش پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها را، به ویژه در خدمات عمومی برای خود وظیفه می‌دانیم. راه پیش‌بینی‌پذیر کردن سازمان‌ها چیست؟ این مسئله را در فصل سوم بررسی می‌کنیم.

فصل سوم

از مسئولیت‌پذیری تا پیش‌بینی‌پذیری

بیان مسئله

تحلیل عوامل اعتماد‌آفرینی ما را به خصلتی نهانی در سازمان رهنمود کرد: پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها همانند افراد، از درجه‌های گوناگون پیش‌بینی‌پذیری یا پیش‌بینی‌ناپذیری برخوردارند: از سازمان‌های به شدت غیرقابل پیش‌بینی تا سازمان‌های با پیش‌بینی‌پذیری بالا گفتیم. نگارنده، اخلاق حرفه‌ای را صرفاً مشتی‌پند و... در حرفه نمی‌داند بلکه با نگاه طب‌انگارانه به این دانش، تشخیص و پیشگیری معضلات اخلاقی و درمان آنها را از علم اخلاق حرفه‌ای انتظار دارد. پیش‌بینی‌ناپذیری از معضلات اخلاقی رایج و پراسیب در جامعه ماست.^۱

چیستی پیش‌بینی‌پذیری و آثار زیانبار آن را در فصل دوم آوردیم، اینک به بحث از عوامل افزایش پیش‌بینی‌پذیری سازمان‌ها می‌پردازیم.

۱. مفهوم پیش‌بینی‌پذیری برای نخستین بار در جاب اول این نشر (۱۳۸۲) وارد ادبیات مکتوب شد. نگارنده آن را در کارگاه‌های آموزش اخلاق حرفه‌ای به سال ۱۳۷۷ مطرح کرد. این واژه به سبب نوظهور بودن آن در ادبیات اخلاقی حرفه‌ای و مدیریت نیازمند تحلیل بیشتر است.

۱. چگونه پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم؟

پیش‌بینی‌پذیری نقش راهبردی در آینده سازمان دارد. مدیران چگونه می‌توانند نرخ پیش‌بینی‌پذیری سازمان خود را افزایش دهند؟ پیش‌بینی‌پذیری با چه متغیرهایی همبستگی دارد؟ وزن اثرگذاری هریک از آنها چیست؟ بدون تردید پیش‌بینی‌پذیری پدیده‌ای چندعاملی است. فناوری، منابع انسانی به ویژه مدیران، و منابع مالی، از عوامل مؤثر در پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. کدام عامل در این میان نقش محوری و عمده‌ای دارد؟ پاسخ خود را بنویسید:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

عده‌ای از همکاران شما در کارگاه‌های آموزشی اخلاق حرفه‌ای بر دو عنصر تأکید می‌کنند: منابع مالی و فناوری. آنان می‌گویند اگر از منابع مالی و فناوری مناسب برخوردار باشیم می‌توانیم پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش دهیم. این پاسخ را بررسی می‌کنیم.

۱-۱. منابع مالی و فناوری. کسی به فرزندش قول می‌دهد که اگر معدل تحصیلی وی بالاتر از ۱۹ باشد، برایش دوچرخه می‌خرد اما به سبب ناتوانی مالی به وعده خود عمل نمی‌کند. برخی از وعده‌هایش به همسر و دخترش نیز شامل همین امر می‌شود. وی بر آن می‌شود تا به خواست و نیاز اعضای خانواده پاسخ مثبت دهد. زمان کار کردن را افزایش می‌دهد و حضور وی در خانواده، هم به لحاظ زمان و هم به لحاظ کیفیت ارتباط با اعضای خانواده پیش‌بینی‌ناپذیر می‌گردد.

در موارد فراوانی نبود فناوری مناسب، سازمان را برای مشتریان پیش‌بینی‌ناپذیر کرده است. ابزار فنی ساده «توبت‌دهی» زمان پاسخگویی را در شعب بانک و مراکز پرمشتری پیش‌بینی‌پذیرتر کرده است. اهمیت پیش‌بینی‌پذیر بودن امدادسانی جاده‌ای را در نظر

بگیرید تا نقش فناوری را در حصول آن تصدیق کنید. در تأثیر منابع مالی و فناوری در پیش‌بینی‌پذیری تردیدی نیست اما جای دو پرسش هست: آیا هر سازمان برخوردار از منابع مالی و فناوری لزوماً دارای پیش‌بینی‌پذیری بالاتری نیز است؟ آیا در صورت نبود منابع مالی و فناوری مناسب هیچ راهی برای حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری ما و سازمان وجود ندارد؟

وقتی از برخی مدیران در پاسخ به اینکه چرا برای مشتریان، شهروندان، پیمانکاران و کارکنان خود پیش‌بینی‌پذیری نیستند، می‌شنوم «مشکل ما در فناوری و منابع مالی است» به یاد گاوهای کلمبیا می‌افتم. فناوری و منابع مالی‌ریال مانند گاوهای کلمبیا، موجودات بی‌زبانی‌اند که در فرایند فراقکنی آدم‌ها، تقصیر به گردن آنها می‌افتد. بشنوید ای دوستان این داستان خود حقیقت نقد حال ماست آن^۱ مایکل فایربنکس ماجرای گاوهای کلمبیا را چنین گزارش می‌دهد^۲:

مطالعه یک مورد. شرکت مانیتور برای شرکت‌های پیشروی دولتی و خصوصی کلمبیا کار می‌کند و ضمن انجام تحقیقات گوناگون، پیشنهادها و توصیه‌هایی را ارائه می‌دهد تا تولیدکنندگان چرم در منطقه‌اند با صادرات این محصول به ایالات متحده از رفاه و ثروت بیشتری برخوردار گردند. ما کار خود را در نیویورک آغاز کردیم تا خریداران کیف و ساک دستی چرمی در سراسر جهان را بیابیم و با نمایندگان بیش از ۲۰۰۰ خرده فروش در ایالات متحده مصاحبه نمودیم. اطلاعات حاصله بسیار پیچیده بودند اما ما به یک نکته کلی رسیدیم؛ قیمت کیف و ساک تولید کلمبیا بسیار بالا و کیفیت آنها بسیار پایین بود.

ما به کلمبیا بازگشتیم تا از تولیدکنندگان بپرسیم علت کیفیت پایین محصولاتشان چیست و از آنها خواستیم علت قیمت‌های بالا را توضیح دهند. آنها به ما گفتند: «علت این امر تقصیر ما نیست.» آنها گفتند که تقصیر این کار به گردن دباغ‌خانه‌های داخلی است که چرم نامرغوب در اختیار آنها می‌گذارند. دباغ‌خانه‌ها باید به دولت ۱۵ درصد تعرفه بپردازند که این امر باعث می‌شود قیمت آنها در رقابت با چرم آرژانتینی بسیار گران باشد.

۱. مولوی، منثوی، دفتر اول، بیت ۳۵.
۲. فایربنکس، «تغییر ذهن یک ملت: عناصر موجود در فرایند ایجاد رفاه» در هانتینگتون، ساموئل و لارنس هریسون، اهمیت فرهنگ ترجمه گروه ترجمه‌انجمن توسعه مدیریت (امیرکبیر، تهران ۱۳۸۳)، صص ۴۵۵ و ۴۵۶.

ما برای یافتن مالکان دباغ‌خانه‌ها به مناطق روستایی سفر کردیم. دباغ‌خانه‌ها به دلیل استفاده از مواد شیمیایی قوی به شدت آب و زمین را آلوده می‌کنند. مالکان آنها با خرسندی به سؤالات ما پاسخ می‌دادند: «تقصیر این کار به گردن ما نیست. تقصیر به گردن کشتارگاه‌هاست. آنها پوست با کیفیت نازل را در اختیار دباغ‌خانه‌ها می‌گذارند زیرا می‌توانند گوشت گاو را با تلاشی اندک و پول بیشتر به راحتی به فروش برسانند. آنها نگران آسیب دیدن پوست نیستند.»

ما به سراغ کشتارگاه‌هایی رفتیم که سلاخ‌ها، قصابان و مدیران زیادی داشتند. ما به همین سؤالات را از آنها پرسیدیم و آنها نیز گفتند که تقصیر آنها نیست و تقصیر به گردن دامداران است. آنها می‌گفتند: «می‌دانید، با توجه به اینکه دامداران افراد مسلحی را استخدام می‌کنند تا دام‌های آنها را در برابر سرقت مصون نگه دارند لذا مجبورند از طریق داغ کردن، بر بدن حیوانات خود علامت بزنند که تعداد زیاد این علامت‌ها باعث از بین رفتن پوست می‌شود.»

سرانجام به سراغ دامداران رفتیم که در مناطق دور بودند. در پایان تحقیقاتمان متوجه شدیم که دیگر کسی برای مصاحبه کردن باقی نمانده است. دامداران با لپچه‌ای بسیار متفاوت و سریع صحبت می‌کردند. آنها گفتند که تقصیر به گردن آنها نیست. آنها به ما گفتند که تقصیر به گردن گاو‌هاست. آنها حیواناتی کودن هستند. آنها بدن خود را به سیم‌های خاردار می‌مانند تا از شر حشرات موذی منطقه خلاص شوند که این امر باعث خراشیده شدن پوستشان می‌شود.

ما راهی طولانی را طی کرده بودیم، رایانه‌هایمان را با انبوهی از اطلاعات بیهوده پر کرده بودیم و دست آخر تنها چیزی که نصیب‌مان شد کفش‌هایی بود که به دلیل مواد شیمیایی موجود در دباغ‌خانه‌ها و همچنین گل‌ولای زیاد کاملاً از بین رفته بودند. ما متوجه شدیم که تولیدکنندگان کیف و ساک چرمی در کلمبیا نمی‌توانند با بازار جذاب ایالات متحده رقابت کنند زیرا گاوهایشان احمق و کودن هستند.

آیا قصد ما نیز چنین است؟ آیا فناوری، مانند گاوهای کلمبیا، مسئول پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان شده‌اند؟

۱-۲. منابع انسانی. عده‌ای هوشمندانه از فرافکنی دوری می‌کنند و در علت‌یابی رفتار غیرقابل پیش‌بینی، خودشان، آدم‌ها، را می‌بینند. مدیری که وعده‌گزار دهد و

بی‌حساب و کتاب سخن بگویند و یا ذهن آشفته و موأج داشته باشد، سبب پیش‌بینی‌ناپذیری سازمان می‌شود. یک تلفنچی و یا کارمند پذیرش یا روابط عمومی به سادگی می‌تواند شرکت شما را برای مشتریان غیرقابل پیش‌بینی کند. به همین دلیل، جذب آدم‌های حرفه‌ای و به کار گرفتن آدم‌های مناسب در جای مناسب، پیش‌بینی‌پذیری سازمان را افزایش می‌دهد. این سخت درست است اما پیش‌بینی‌ناپذیری به منزله خصلتی در سازمان ریشه‌های پنهان‌تری دارد و ما مدیران باید عوامل ناپیدا و ژرف‌تری را جستجو کنیم.

۳-۱. ناسازی‌پنداری: ثبات یا تحول؟ ساده‌ترین پاسخی که مدیران، غالباً در دوره‌های آموزشی اخلاقی حرفه‌ای، ارائه می‌کنند، این است که تغییر، پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را از بین می‌برد، بنابراین برای حفظ آن باید از تغییر پرهیز کرد. «ثبات» از نظر آنها ضامن پیش‌بینی‌پذیری سازمان است. این دیدگاه از چند جهت قابل نقد است: اولاً به تعبیر کالینز و پوراس، «اگر شرکت‌ها به تغییر و تحول معتقد نباشند و با تحولات بسنیزند، از صفحه روزگار محو خواهند شد»^۱.

از طرفی رؤسای شعب بانک غالباً، تغییر در بخش‌نامه‌های مربوط به تسهیلات را علت پیش‌بینی‌ناپذیری بانک می‌دانند و می‌خواهند بخشنامه‌ها از ثبات برخوردار باشند. از طرف دیگر مدیران ارشد بانک در پاسخ به درخواست رؤسای شعب می‌گویند اگر قفلان بخشنامه را ابطال نکرده بودیم، منابع مالی بانک به سرعت از بین رفته و ورشکست می‌شدیم.

این مثال، ما را به سادگی به تعارض «یا ثبات یا تغییر» می‌رساند. به تعبیر کالینز طناب پوسیده «یا» که تمسک به آن خطرناک است و دیدگاه صحیح بر «هم این و هم آن» تأکید دارد. بنابراین نمی‌توان برای دستیابی به پیش‌بینی‌پذیری، تحول سازمان را نفی کرد.

ثانیاً، دنیای پیرامون ما همواره در حال تغییر و دگرگونی است. اگر کامیابی را می‌خواهیم باید پیشاپیش کاروان تغییر و تحول حرکت کنیم و همان گونه که طبیعت در عین تغییرپذیری مستمر، برای انسان‌ها پیش‌بینی‌پذیر است، سازمان را نیز در عین تحول، قابل پیش‌بینی کنیم و آن محتاج یافتن خصلتی است که طبیعت، حیوانات

۱. کالینز جمیز، جری پوراس، ساختن برای ماندن، ترجمه مهندس فضل‌اللهی امینی (تهران، نشر فردا، ۱۳۸۰)، ص ۱۱۸

دست‌آموز و هم‌نوعان را پیش‌بینی‌پذیر می‌کند.

۴-۱. ماهیت سیستم در سازمان. پیش‌بینی‌پذیری با گونه سیستم در سازمان همبستگی دارد. سازمان‌ها تنوع سیستمی دارند. سیستم‌های عقلانی و منطقی بسیار پیش‌بینی‌پذیرند و سیستم‌های ارگانیک و طبیعی نیز قابلیت پیش‌بینی دارند. اما سیستم‌های باز با مشکل پیش‌بینی‌ناپذیری روبه‌رویند. اگر ناسازی ثبات و تحول، سیاستگذاران سازمان را به این تصمیم سوق دهد که سازمان را براساس سیستم باز رهبری کنند، راه حفظ و افزایش پیش‌بینی‌پذیری آن چیست؟^۱

۵-۱. قانونمندی. یکی از روش‌های پاسخ‌یابی به مسئله، مقایسه بین اموری است که به آنها اعتماد می‌کنیم. هر کسی در زندگی این جهانی به امور فراوانی اعتماد می‌کند: طبیعت، حیوانات دست‌آموز، هم‌نوعان خود، ما چرا و چگونه به آنها اعتماد می‌کنیم؟ در آنها چه خصلتی می‌بایم که آن خصلت اعتماد ما را به آنها جلب می‌کند؟ آنها علی‌رغم تفاوت‌های ماهوی در یک خصلت مشترک هستند: قابلیت پیش‌بینی.

آنها به گونه‌ای هستند که ما می‌توانیم خواص و رفتار آنها را پیش‌بینی کنیم و آن‌گاه برحسب این پیش‌بینی، رفتار ارتباطی‌مان را با آنها تنظیم نماییم. برخورداری طبیعت از قابلیت پیش‌بینی، تکلیف ما را در قبال آن روشن ساخته است و ما به اندازه‌ای که آن را پیش‌بینی می‌کنیم، به آن اعتماد می‌نماییم. تمایز اساسی حیوانات وحشی با حیوانات دست‌آموز در پیش‌بینی‌پذیری آنهاست. خصلتی که وجودش در حیوانات اهلی عامل اعتماد ما به آنهاست و نبودش در حیوانات وحشی دلیل بی‌اعتمادی ما به آنها می‌باشد. تأمل در پیش‌بینی‌پذیر بودن طبیعت، حیوانات دست‌آموز و هم‌نوعان، در پاسخ به سوال یاد شده روشن‌گر است. در طبیعت و حیوانات اهلی چه خصلتی وجود دارد که سبب پیش‌بینی آنها شده است؟ چرا طبیعت تا حدودی برای ما قابل پیش‌بینی است؟ چگونه حیوانات را برای خود پیش‌بینی‌پذیر ساخته‌ایم؟ علی‌رغم تفاوت نرخ پیش‌بینی‌پذیری و هویت آن در طبیعت و حیوانات، خصلت مشترکی در آنها وجود دارد: رفتار مستمر و قانونمندی.

۱. بحث تفصیلی در سیستم‌های سه‌گانه را بنگرید: اسکات ریچارد، دابلیو و جرالدا، دیویس، سازمان و سازمان‌دهی (دینگاه طبیعی و باز)، ترجمه دکتر سیدرضا سید جوادین، مهندس بهروز پورولی و الهام جمالی بویا، تهران، مردآرید، ۱۳۸۹.

وقتی کنار رودخانه‌ای در دره‌ای سرسبز به تفریح می‌پردازیم، سفره‌ای گسترانده و می‌را غنیمت می‌شماریم و نسبت به صدها حادثه‌ای که می‌تواند رخ دهد و عیش ما را منقص سازد، دغدغه اضطراب‌آوری نداریم، به طبیعت اعتماد کرده‌ایم. طبیعت تا حدودی برای ما قابل پیش‌بینی است زیرا قانونمند است و ما به میزان علم و آگاهی که نسبت به قوانین طبیعت داریم می‌توانیم آن را پیش‌بینی کنیم.

قانونمندی بر سه قسم است: تکوینی، اکتسابی و اختیاری.^۱ طبیعت در مفهوم تکوینی کلمه قانونمند است. چنین نیست که طبیعت آفریده شود آنگاه قانونمند گردد بلکه قانونمند آفریده شده است. آنچه ما انجام می‌دهیم تنها کشف قانون‌های طبیعت است. حیوانات دست‌آموز در مفهوم دیگری نیز قانونمند عمل می‌کنند و آن قانون‌هایی است که ما انسان‌ها بر آنها عرضه می‌کنیم و آنها در بدو خلقت چنین رفتارهای قانونمندی ندارند بلکه آنها را از ما می‌آموزند اما به اختیار، آگاهی و تصمیم خود نیز عمل نمی‌کنند. آنها در این نوع رفتارها به طور تکوینی قانونمند نیستند. قانونمندی آنها در این مفهوم خاص به تسخیر ما آدمیان است. ما به میزان قانونمند بودن حیوانات می‌توانیم عکس‌العمل‌های آنها را پیش‌بینی کنیم و به همان میزان به آنها اعتماد کنیم.

قانونمندی در انسان‌ها - اگر باشد - مفهوم سومی دارد. ما انسان‌ها از سر آگاهی و تصمیم، قانونمند بودن را اختیار می‌کنیم. یکی از معانی رفتار عاقلانه این است که به اختیار رفتار خود را قانونمند می‌سازم. رفتار قانونمند موجب ثبات و سبب اعتماد می‌گردد. انسان‌ها از این حیث می‌توانند متفاوت باشند. کسانی را که به اختیار و تدبیر خویش با دیگران قانونمند رفتار می‌کنند عاقل می‌خوانیم و ممکن است عده‌ای رفتار سقیه‌بانه، احمقانه و دیوانه‌وار داشته باشند.^۲

مدیری را فرض کنید که بر حسب نوسانات آبی احساسات و هیجانات درونی عمل می‌کند، کسی که بر هیجانات خود هوشیار نیست و نمی‌تواند آنها را مهار کند و به جای تصمیم‌گیری و اقدام بر حسب محاسبات و قواعد عرفی و دانش فنی صرفاً به تبع محرک بیرونی و یا انگیزه احساسی تصمیم می‌گیرد و بی حساب و کتاب و کاملاً ناموزون اقدام می‌کند. کارکنان در قبال چنین مدیری چه تکلیفی دارند؟ واکنش‌های مخرب و مریضی

۱. اگرچه اکتسابی و اختیاری به لحاظ معنوی تداخل دارند ولی آنها را به صورت متمایز به کار می‌بریم. وجوه تمایز را بیان خواهیم کرد.

۲. اشاره به طبقه‌بندی مرحوم روزه از آدمیان. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احد، روش‌شناسی مطالعات دینی، (مشهد، دانشگاه رضوی، ۱۳۸۰) ص ۹۵.

چون حیرت، سردرگمی، تنش‌های رفتاری و چابک‌نویسی به میان می‌آید، و اعتماد، مشارکت، نقد و... را پس می‌زند.^۱ نسبت بین قانونمندی و پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را به منزله یک اصل راهبردی چنین می‌توان صورت‌بندی کرد:

هرچه سازمان خود را قانونمندتر سازد، به همان میزان قابلیت پیش‌بینی خود را در محیط افزون‌تر ساخته است.

برای رسیدن به موفقیت چاره‌ای جز قانونمند ساختن بنگاه نیست. اما اینجا جای درنگ و تأمل است؛ اولاً، تأکید بر قانونمندی هرگز به معنای تحول‌ناپذیری سازمان نیست بلکه به معنای وفاداری نسبت به اصول است. نویسندگان ساختن برای ماندن در طرح تحقیقاتی خود، این نکته را به روشنی کشف کرده‌اند:

«شرکت‌های موفق و آرمانی به شدت به اصول ارزشی خود وفادار هستند و به ثروت آن اصول را تغییر می‌دهند. این اصول مانند صخره‌ای یکپارچه، شالوده شرکت را تشکیل می‌دهد و بنابراین بر اساس مد روز، دگرگون نمی‌شوند. در پاره‌ای از شرکت‌ها این اصول بیش از صد سال ثابت مانده است. هدف غایی^۲ هر شرکت موفق و آرمانی - یعنی علت وجودی آن - همچون چراغ راهنما، یا ستاره‌ای درخشان در افق، همواره شرکت را راهنمایی می‌کند. اما با وجود اینکه شرکت‌های آرمانی به این اصول وفادار هستند به همان میزان نیز عاشق و خواهان تغییر و پیشرفت هستند و همین امر سبب تغییر و تحول در آن شرکت‌ها می‌شود بدون آنکه این دگرگونی، با آن ثبات در تضاد باشد.»^۳ ثانیاً قانون و مقررات وضع شده بخش محدودی از اصول است. در سازمان، پیش از قانون باید اصول اخلاقی نانوشته را لحاظ کرد. ثالثاً، پای‌بندی به قانون و اصول اخلاقی غیر از نوشتن آنهاست. پای‌بندی استثنانپذیر به قانون و وفاداری به اصول چگونه حاصل می‌شود؟ بنگاه چگونه می‌تواند به اصول خود پای‌بند بماند؟ پای‌بندی بنگاه به قانون و اصول به ویژه در شرایط خاص - مانند شرایط بحرانی -

۱. تفصیل سخن را مراجعه کنید به: فرامرز قراملکی، احده «کشتی در این گرداب‌ها» توسعه مدیریت، ش ۳۳، دی ۱۳۸۰ (چاپ دوم)؛ در: فرامرز قراملکی، احده پرده‌پندار (تهران: آفتاب توسعه، ۱۳۸۱) صص ۲۳۵-۲۴۱.

۲. ساختن برای ماندن، صص ۲۱ و ۲۲.

۳. purpose

چگونه تأمین می‌شود؟ بنگاه در شرایطی بدون ضرر و خسارت نمی‌تواند پای‌بند به اصول باشد. در چنین شرایطی تمایل مدیران به دور زدن قانون و نادیده گرفتن اصول افزایش می‌یابد. پای‌بندی استثنایپذیر به اصول با توجه به این شرایط، آرزوی ظاهراً دست‌نیافتنی می‌نماید. آیا واقعاً چنین است؟

۲. مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان

پای‌بندی به قانون در انسان برخلاف طبیعت و حیوانات اهلی، معلول مسئولیت‌پذیری آدمی است. مسئولیتی که از طرفی ناشی از اختیار و خودآگاهی است و از طرف دیگر انسان را به ریسک‌پذیری موجه و دغدغه‌های رفتار سوق می‌دهد، مسئولیت‌های آدمی یا حقوقی است و یا اخلاقی. آنچه در پای‌بندی آدمی و بنگاه به قانون نقش مؤثرتری دارد مسئولیت‌های اخلاقی است.^۱ تفاوت مسئولیت‌های حقوقی و اخلاقی را در فصل‌های آتی بررسی خواهیم کرد. نسبت بین مسئولیت‌پذیری اخلاقی بنگاه و قانونمندی آن، اصل استراتژیک دیگری را به میان می‌آورد:

بنگاه هرچه نرخ مسئولیت‌پذیری اخلاقی خود را نسبت به محیط افزایش دهد به همان میزان از قانونمندی بیشتر برخوردار می‌شود.

به این ترتیب چهار اصل راهبردی از مباحث پیشین به دست آمد. تأمل در این اصول و استفاده از قواعد استنتاجی منطقی، ما را به اصل پنجم هدایت می‌کند:

اصل ۱: اگر بنگاه مسئولیت‌پذیر باشد آنگاه به میزان مسئولیت‌پذیری، قانونمند می‌گردد.

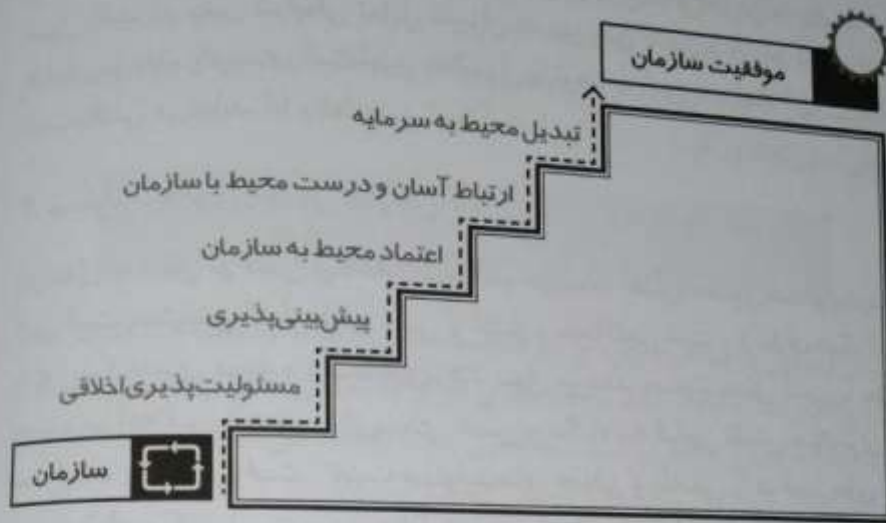
اصل ۲: اگر بنگاه قانونمند گردد آنگاه به میزان قانونمندی، قابل پیش‌بینی خواهد بود.

اصل ۳: اگر بنگاه قابل پیش‌بینی باشد، آنگاه به میزان پیش‌بینی‌پذیری، اعتمادآفرین خواهد بود.

اصل ۴: اگر بنگاه اعتماد بیافریند آنگاه به میزان اعتمادآفرینی موفق خواهد بود.

اصل ۵: اگر بنگاه مسئولیت‌پذیر باشد آنگاه به میزان مسئولیت‌پذیری، موفق خواهد بود.

۱. تفاوت مسئولیت‌های اخلاقی و حقوقی را نکته درآمندی بر اخلاق حرفه‌ای، ص ۱۳۳.



▲ نمودار ۴. اخلاق نردبان موفقیت سازمان

۳. آثار اخلاق حرفه‌ای در سازمان

فردوسی از آثار و برکات رفتار اخلاقی فراوان سخن می‌گوید:

گر ایمن کنی مردمان را به داد خود ایمن بخشبی از داد شاد
به پادش نیک‌ی بیابی بهشت خنک آنکه جز تخم نیک‌ی نکشت

اخلاق حرفه‌ای قابلیت پیش‌بینی‌پذیری بنگاه را افزایش می‌دهد و آن نیز موجب اعتماد اصیل، پاسخ و فراگیر نسبت به سازمان می‌شود. سازمان با اتکاء به اعتماد در جذب منابع مالی و اعتباری موفق می‌گردد، انگیزش درونی و پایداری را در کارکنان و مدیران ایجاد می‌نماید، منابع انسانی متخصص و شایسته را جذب و حفظ می‌کند، با افزایش مزیت رقابتی جایگاه مستحکمی در بازار به دست می‌آورد، با اصلاح و تهذیب فرهنگ سازمانی انرژی منفی ناشی از معضلات اخلاقی را مهار می‌کند و تعارض‌ها را مدیریت می‌کند.

هرچه سازمان اخلاقی‌تر باشد موفق‌تر است و هرچه ناکامی بر او آید، در تحلیل نهایی، نبود اخلاق حرفه‌ای را یکی از مهم‌ترین عوامل آن خواهیم یافت. مولوی می‌گوید:

هرچه بر تو آید از ظلمات و غم
هر که در زندان قهرین محتبست
آن ز بی‌باکی و گستاخست هم^۱
آن جزای لقمه‌ای و شهوتی است^۲
هر که خوی نیکو داشته باشد موفق و رستگار می‌شود؛ چه اینکه فرد باشد و چه اینکه
بنگاه و سازمان باشد.

هر که را خوی نیکو باشد، برست
هر کسی کو شیشه دل باشد شکست^۳
به همین سبب «در سازمان، اصول اخلاقی خوب از پیش‌شرط‌های مدیریت
استراتژیک خوب است و اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب»^۴
عملکرد امروز ما، بازار فردای ماست و اگر رونق در بازار را طالب هستیم باید امروز
دغدغه اخلاقی بودن عملکرد خود را داشته باشیم. حرفه‌ای عمل کردن و پای‌بندی به
تعهدات اخلاقی دو رکن مهمی هستند که بازار فردا را تضمین می‌کنند.
اخلاق حرفه‌ای امری پربرکت است. اخلاقی بودن سازمان علاوه بر اعتمادآفرینی و
سامان دادن رابطه اثربخش سازمان و محیط آثار فراوان دیگری نیز دارد.

۱-۳. افزایش بهره‌وری. فرد اخلاقی، پای‌بند به امانتداری در محیط کار، تعهد و وفاداری
سازمانی است و رسم امانتداری و وفاداری، تلاش برای استفاده بهینه از منابع و افزایش
بهره‌وری است. افراد متخلق، کارایی و اثربخشی را شرط تعهد اخلاقی در کسب‌وکار می‌دانند.
آنان از هرگونه صدمه و زیان زدن بر سازمان می‌پرهیزند، از وقت خود و دیگران و نیز ابزارها و
امکانات سازمان استفاده بهینه می‌کنند و به این طریق بهره‌وری، افزایش می‌یابد.

۲-۳. جذب و حفظ منابع انسانی حرفه‌ای. اخلاقی بودن سازمان در محیط کسب‌وکار،
ایجاد آرامش و نشاط می‌کند و امنیت روانی را افزایش می‌دهد. انصاف، قنطاری، حفظ حریم
خصوصی و عدالت توزیعی و روبه‌ای را حاکم می‌کند. چنین محیطی به سازمان برتری
خاصی می‌بخشد. این برتری، منابع انسانی حرفه‌ای را جذب سازمان می‌کند. این سخن
کالینز را فراموش نکنیم که اگر منابع انسانی مناسب نداریم، کاری را شروع نکنیم.^۵ اخلاقی

۱. منوی، دفتر اول، بیت ۸۹

۲. همان، دفتر دوم، بیت ۱۸۳۹

۳. همان، بیت ۸۱۸

۴. مدیریت استراتژیک، ص ۵۳

۵. کالینز، از خوب به عالی، ترجمه ناهید سپهرپور، تهران، بیک آوین، ۱۳۸۴

بودن سازمان سبب می‌شود منابع انسانی حرفه‌ای شما را ترک نکنند و در شرایط بحرانی به شما وفادار بمانند.

۳-۳. افزایش سهم سازمان در بازار. مسئولیت‌پذیری اخلاقی سازمان سبب خوشنامی آن می‌شود. خوشنامی در پای‌بندی به تعهدات، خوشنامی در پیش‌بینی‌پذیری، خوشنامی در کیفیت کالا و خدمات و... این خوشنامی اصیل سبب برتری رقابتی می‌شود و سازمان در محیط کسب‌وکار رقابتی، سهم بیشتری از بازار را به دست می‌آورد. مشتریان این سازمان طرفداران دواشته می‌شوند و همه جا آن را تبلیغ می‌کنند. بخشی از بازاریابی و تبلیغات تجاری به رایگان به دست مشتریان راضی انجام می‌شود. اخلاقی بودن سازمان فراتر از برتری رقابتی، به منزله برتری راهبردی می‌تواند سازمان را در صنعت و حرفه خویش صبرنشین و جایگاه انحصاری را به آن ارزانی کند.

۳-۴. افزایش مشارکت. یکی از موانع عمده در تحقق نظام مشارکت، تلقی ابزارانگاره از منابع انسانی است. در این تلقی، انسان‌ها از هویت شخص عاری شده و به صورت شیء در می‌آیند و در کنار سایر ابزارها و اشیاء نقش خود را در فرآیند تولید ایفا می‌کنند. اهمیت و احترام آنها قانونی و تبعی می‌شود و آنچه در درجه اول قرر می‌گیرد نقش ابزاری آدمیان است. شیوه‌ها و مدل‌های حاکم بر مدیریت منابع انسانی در این تلقی چنان طراحی می‌شود که کارآمدی این ابزارها نیز مانند سایر ابزارها (منابع طبیعی) افزایش یافته و موجب ارتقای بهره‌وری می‌شود. اما آیا در نگرش کلان و تفکر راهبردی، تلقی ابزارانگاره از انسان‌ها با بهره‌وری سازگار است؟

حرفه‌ها در مفهوم نوین خود، در فرهنگی به میان آمده‌اند که مهمترین رکن آن تلقی ابزارانگاره از منابع انسانی است و بزرگترین عارضه آن خودباختگی انسان‌هاست. فناوری و صنعت، رمز و راز طبیعت را به مدد مفاهیم و روابط دقیقاً کمی و ریاضی گشود و دست تصرف و تسخیر آدمی را بر طبیعت باز کرد. مدل‌های تسخیر طبیعت در به کارگیری نیروی انسانی نیز به میان آمدند. این ایده که انسان‌ها نیز در تولید نقش دارند، به این توهم تبدیل شد که انسان چیزی جز ابزار تولید نیست. و این آغاز خودباختگی نوین آدمی بود که فرهنگ سازمانی جوامع مدرن را، رقم زد و به این ترتیب شخص برخوردار از تقدس و کرامت ذاتی، به شیء و ابزار مفید و ید متحرک داد. در تلقی ابزارانگاره از انسان، سلطه‌گری و سلطه‌پذیری، مدل حاکم بر روابط بین فردی می‌شود. مدیران سلطه‌گر اقتدار خود را نه بر

صمیمیت
کوچک
است
فرعون
ناسا
شاید
تفاوت
شده
ذا
فا
۰

صمیمیت و احترام متقابل، بلکه بر احترام کاذب و نفوذ بر نیروی انسانی از طریق استخفاف و کوچک‌شماری فرد بنا می‌کنند. مدلی که در ترسیم قرآن در مدیریت فرعونی، یادآور شده است: فاستخف قومه فأطاعوه إنهم كانوا قوماً فاسقین (الزخرف/ ۵۴) این آیه مبارکه، مدیریت فرعونی را در ساختار مثلث استخفاف، سلطه‌پذیری و فسق توصیف می‌کند.

خودباختگی ابعاد فراوانی دارد. مهم‌ترین بعد آن در فرهنگ سازمانی، رشد خودشیفتگی ناسالم با همه مؤلفه‌های فاسد آن است. در چنین فرهنگی، خلاقیت، کارآفرینی، خطرپذیری، و شایسته‌سالاری از میان می‌رود و به جای آن حسد، نقابدار و عداوت پنهان، زیرآب‌زنی، دروغ و نفاق ریشه می‌دواند و تظاهر و ریا نردبان ترقی می‌شود. فرد ارتقای خود را در تعارض شخصیتی سلطه‌پذیری از بالادست و سلطه‌گری بر فرودست می‌یابد. زیردستان را فاقد احترام ذاتی و اصیل می‌پندارد. در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی خویش به شأن انسانی افراد نمی‌نگرد و فارغ از دغدغه حرمت انسانی به بهره‌وری سازمان می‌اندیشد. چنین شخصی در چرخه‌ای معیوب می‌افتد. حاصل این چرخه معیوب خودباختگی و از فرونی آمدن و در کمی شدن است.

خویش‌نشدن نشاخت مسکین آدمی از فرونی آمد و شد در کمی
خویش‌نشدن را آدمی اززان فروخت بود لطس، خویش بر دلقی بلوخت^۱

نظام مشارکت محتاج زیرساخت‌های فکری و فرهنگی شایسته خود است. بنا نهادن نظام مشارکت بر فرهنگ سازمانی مبتنی بر خودباختگی نقش بر آب است. آنچه مشارکت را معنا می‌بخشد و تحقق آن را استوار می‌سازد، وجود انسان‌های برخوردار از شأن و هویت انسانی است و آن مرهون برنامه‌ای کارآ برای پیشگیری و درمان خودباختگی است. این مهم از اخلاق حرفه‌ای بر می‌آید.

بیان موردی از مسائل اخلاقی روشنگر است. فرض کنید شرکتی برای استخدام نیروی انسانی از طریق فراخوان عمومی اقدام نمی‌کند و به وسیله معرفی و توصیه و البته با مطالعات و گزینش‌های رایج در شرکت، افرادی را به خدمت می‌گیرد. این افراد از طریق رقابت عمومی به خدمت گرفته نشده‌اند و بسیاری از افراد هم‌سطح و یا صالح‌تر از آنها در جامعه از فرصتی که به دست آنها آمده است محروم شده‌اند. چنین فرآیندی برای جذب نیروی انسانی از طرفی اصل عدالت اجتماعی را به عنوان یکی از مهم‌ترین اصول اخلاق حرفه‌ای خدشه‌دار می‌کند و از طرف دیگر توقعات افراد جذب شده را از خود و دیگران به نحو کاذب ترسیم می‌کند و این توقعات کاذب، جایگاهی دروغین در شرکت برای آنها ترسیم و روابط آنها را

۱. مثنوی، دفتر سوم، بیت‌های ۱۰۰۰ و ۱۰۰۱.

تعریف می‌کند. آنان از شیوه ورود به شرکت فرایند ارتقای خود را نیز می‌آموزند و به این ترتیب دو عنصر ضد مشارکت در سازمان متولد می‌گردد: خودباختگی و بی‌عدالتی خودباختگی موجب می‌شود که هزینه‌های آموزش و رشد نیروی انسانی مانند ساختن بنا در زمین دیگران هدر رود، و بی‌عدالتی سبب می‌شود زمینه‌های مشارکت از بین رود. دغدغه تحقق نظام مشارکت در شرکت بر اهتمام سازمانی به تحقق اخلاق حرفه‌ای استوار است. اگر شرکتی دارای آیین‌نامه اخلاق حرفه‌ای نیست و در تصمیم‌گیری‌های متعدد اقتصادی در حوزه‌هایی چون استخدام، ارتقاء، تعدیل نیروی انسانی و بازار، دغدغه اخلاق ندارد، تحقق نظام مشارکت چون سرابی است که بینند به خواب. آثار و برکات اخلاقی بودن سازمان را می‌توان در جدول ۲ نشان داد:

۱	ایجاد اعتماد اصیل محیط (درونی و بیرونی) به سازمان
۲	افزایش بهره‌وری
۳	جذب و حفظ منابع انسانی حرفه‌ای
۴	مدیریت تعارض و تبدیل تهدید به فرصت
۵	تبدیل مشتری به طرفدار دواشته و افزایش سهم سازمان در بازار
۶	برتری رقابتی و برتری راهبردی
۷	افزایش مشارکت عمومی در سازمان
۸	سرمادی سازمان
۹	افزایش ارزش افزوده و ایجاد ثروت
۱۰	امنیت و آسایش روانی
۱۱	افزایش کیفیت کالا و خدمات
۱۲	افزایش توان گروهی

▲ جدول ۲. آثار و برکات اخلاقی بودن سازمان

آثار فراسازمانی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای هم، بسترهای فراسازمانی دارد و هم آثار و نتایج فراسازمانی به ارمغان می‌آورد. ترویج اخلاق در بنگاه و تعالی اخلاقی فرهنگ سازمانی نه تنها محیط بانشاط و

مساعد برای افزایش بهرهوری می‌آفریند بلکه فراتر از سازمان، نقش مؤثری در جامعه نیز دارد. بهداشت، سلامتی و فراتر از آنها تعالی اخلاقی جامعه از بنگاه‌ها و سازمان‌های آن سخت متأثر است. اخلاق حرفه‌ای آنگاه که حوزه حرقه به بنیان‌های فرهنگی و نهادهای سیاسی مربوط می‌شود، از زیرساخت‌های تمدن بشری است. چگونه می‌توان اثر تبادکننده دانشگاه‌هایی را که اخلاق حرفه‌ای در آنها محترم نیست نادیده گرفت و برکات و آثار سازنده دانشگاه‌های اخلاقی یک جامعه را انکار نمود. دانشجویی که نبود وجدان کاری، عدم شایسته‌سالاری، دور زدن قانون، چاپلوسی و کم‌کاری را در محیط آموزشی خود به طور مستمر تجربه می‌کند، همه آنچه را تجربه کرده پس از فراغت از تحصیل، در شغل خود و در مدیریت بنگاه‌هایی که مالک یا مدیر آن می‌شود، به ناچار منعکس می‌سازد. مسئولیت‌گریزی شرکت فعال در صنایع غذایی و فرآورده گوشتی و لابی‌گری در اغذیه‌فروشی‌هایی چون فست‌فودها چه آثار جبران ناپذیری بر سلامت انسان‌ها دارد؟ آیا بخشی از مسئولیت آنچه سونامی سخته در گروه سنی ۴۰-۵۰ نامیده می‌شود بر عهده شرکت‌ها و معازنه‌های مسئولیت‌گریز نیست؟

سود: فایده یا هدف

عده‌ای می‌گویند: نشان دادن آثار و برکات اخلاق حرفه‌ای در موفقیت سازمانی گونه‌ای ابزارانگاری در اخلاق را رواج می‌دهد و ارزش ذاتی و تعالی اخلاق را پنهان می‌سازد. کسانی هم می‌گویند آغاز کردن کتاب اخلاق حرفه‌ای از بیان سودآوری و کامیابی بخشی اخلاق، رواج دهنده اخلاق معطوف به امور دنیوی می‌شود. در پاسخ به این پرسش باید گفت: تأکید بر نقش راهبردی مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه در موفقیت آن هرگز به معنای انکار ارزش ذاتی اصول اخلاقی نیست. نویسندگان اخلاق کاربردی در سازمان‌های دولتی بر این نکته هشدار داده‌اند:

«تعجب‌آور است که بینیم نقش اصول اخلاقی در ایجاد سازمان‌های بهتر دولتی بالادرنگ اثبات می‌شود اما هرگز این اصول را صرفاً ابزاری برای اثربخشی نمی‌دانیم برعکس، اصول اخلاقی به خودی خود خوب است. حتی اگر ثابت شود سازمان‌های اخلاقی کارآمدتر از سازمان‌های غیراخلاقی نیستند - و ما شک داریم که چنین چیزی اثبات شود - باز هم سازمان‌های اخلاقی، هویتاً و فی‌نفسه بهتر هستند. اگرچه از کلیه تلاش‌ها برای مرتبط ساختن اخلاقیات با اثربخشی و کارایی استقبال می‌شود، اما تطابق آنها در ابعاد

خلاقانه ناشی از ارزش ذاتی خود اصول اخلاقی است.^۱ اخلاق ارزش ذاتی دارد. انسان بنا به فطرت، عدالت‌طلب، خیرخواه و در پی اخلاق است. توجه به اخلاق با اهداف دیگری چون سرآمدی، سود، برتری رقابتی و مانند آنها است. اخلاق را تهی می‌سازد. اخلاق، خود، دادوستد نیست بلکه اخلاق متعالی‌سازی هر گونه کسب‌وکار و دادوستد است. بیان آثار و برکات اخلاق حرفه‌ای نشان دادن فایده‌های آن است و نه اهداف، در اینجا احتمال خطایی وجود دارد که ساده‌انگاران را گرفتار می‌کند. این خطا را هدف‌پنداری فایده می‌نامیم. مثال ساده و طنزآمیزی می‌تواند آن را توضیح دهد. یک همایش علمی را در نظر آورید. این همایش اهدافی دارد و فوایدی. انتقال یافته‌های جدید علمی، انتقال تجارب، طرح مسائل نو در موضوعی خاص اهداف آن هستند. کسی که تنها برای دیدن دوستی، یا اخذ هدیه‌ای یا گواهینامه‌ای به همایش می‌رود، فایده را هدف می‌پندارد.

اهتمام به اخلاق در ترازوی خودسنجی

سیاست‌ها و برنامه‌های خود را در رهبری یا مدیریت سازمان خود در نظر آورید. آیا ترویج اخلاق، و حل نظام‌مند معضلات اخلاقی (برنامه پیشگیری و بهبود) در میان سیاست‌ها و برنامه‌های شما آمده است؟ اگر پاسخ شما مثبت است آن را در اولویت چندم برنامه‌های خود آورده‌اید؟ چه نوع برنامه عملیاتی برای اخلاق دارید: کوتاه مدت، میان مدت یا بلندمدت؟ مهارت خودشناسی و خودارزیابی (محاسبه نفس) سبب می‌شود به این پرسش دقیق‌تر پاسخ دهید. شاید بفرمایید: برای دقت بیشتر نیازمند ترازوی سنجش هستیم. خاطره‌ای را گزارش و پس از آن سه ترازو ارائه می‌کنم.

مطالعه یک مورد. اخلاق حرفه‌ای اولویت چندم؟ دکتر رهنماپور از مدیران - به اصطلاح همکاران - سیاسی بود. تشخیص بین شعار و باور وی امری آسان‌یاب نبود. هر وقت مرا می‌دید از اخلاق می‌گفت. روزی به طنز و نقد گفت صدای تو را از شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر می‌شنویم. چراغی که به خانه رواست به مسجد روا نیست. احساس مسئولیت گل کرد اما احتیاط کردم. شرط ورودم به هر سازمانی عزم جدی رئیس آن

1. Dean Geuras & Charles Garfalo, Practical Ethics in Public Administration, Management concepts Vienna virgina, 2002, P.xxi

سازمان در ترویج اخلاق حرفه‌ای است. در عزم دکتر رهنمایور در تردید بودم. روزی ایشان را در یکی از مکان‌های بسیار مقدس دیدم. وقتی از مناسک فارغ شد، سلام و احوال‌پرسی کردم و فرصتی خواستم تا مسئله‌ای را با ایشان در میان بگذارم. تأکید کردم این مسئله برای من اهمیت فراوانی دارد. با آغوش باز استقبال کرد و سراپا گوش شد. گفتم در این مکان مقدس پاسخی صریح و دقیق می‌خواهم. با تبسم، سر به موافقت تکان داد. پرسیدم: برنامه ترویج اخلاق در سازمان و در میان برنامه‌های شما در اولویت چندم قرار دارد؟ به فکر رفت. با خود قرار گذاشته بودم که اگر در میان پنج اولویت نخست نباشد برای آن سازمان وقت نگذارم. اندکی فکر کرد و گفت: ۱۱. دست دراز کردم و گفتم: خداحافظ. گفت این چه بازی است؟ گفتم همان بازی که مولوی در داستان اول گفته است:

گرچه هر دو بر سر یک بازی‌اند هر دو با هم مروزی و رازی‌اند

اگر بر سیاق پایان داستان اول - که این بیت در آن سیاق قرار دارد - آگاه می‌بود، کار دشوار می‌شد اما به خیر گذشت.

تحلیل مورد. بخش نخست این کتاب اهمیت راهبردی اخلاق حرفه‌ای را در موفقیت سازمان نشان می‌دهد: افزایش بهره‌وری، اعتمادآفرینی، تبدیل مشتری به طرفدار دواشته و افزایش سهم سازمان در بازار، افزایش توان کار گروهی، سرآمدی سازمان، مدیریت تعارض، تبدیل تهدید به فرصت، مزیت رقابتی و برتری راهبردی. ما، مدیران آگاه از حسن و برتری آفرینی اخلاق حرفه‌ای در عمل چقدر به آن پرداخته‌ایم؟ رشد اخلاقی سازمان در برنامه‌های ما در اولویت چندم قرار دارد؟ چه اندازه‌ای از توان اخلاق حرفه‌ای در تعالی کسب‌وکار بهره می‌بریم؟ انگاره خود از توجه عملی به اخلاق حرفه‌ای را بر سه ترازو می‌نهم:

یک، میزان سرمایه‌گذاری برای ترویج اخلاق در سازمان و آموزش مهارت‌های اخلاقی منابع انسانی.

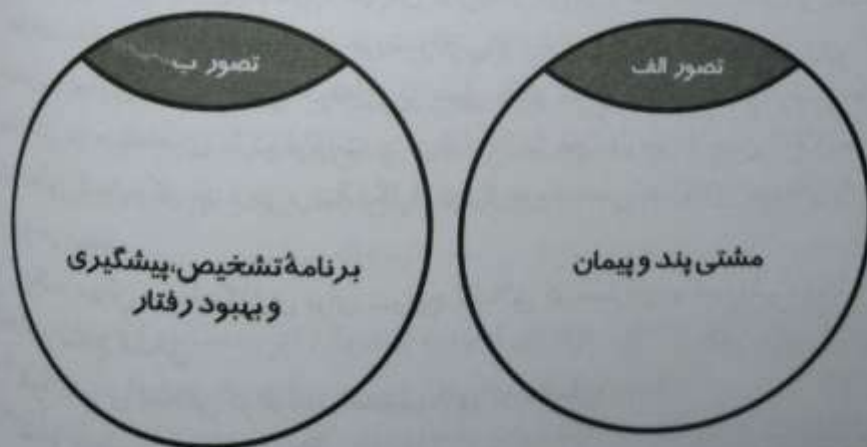
دو، ممیزی اخلاقی در فرآیند تصمیم‌سازی در سازمان.

سه، حسابرسی سالانه اخلاقی سازمان.

با این سه ترازو می‌توان فاصله انگاره ما از خود و عملکردمان را در خصوص باور به توان عملی اخلاق حرفه‌ای رؤیت کرد. اگر توجه ما به اخلاق در سازمان در حد مطلوبی نیست، باید از عوامل آن پرسید. همکاران شما، عواملی چون روزمرگی و نبود مهارت مدیریت روزانه، نقصان دغدغه‌های اخلاقی، وارونگی ارزش‌ها، دغدغه سود و زیان و

محیط اخلاق‌گریز را نام برده‌اند. عامل پنهان‌تری نیز وجود دارد؛ بر اساس یک اصل فراشناختی تلقی و انگاره ما از اخلاق حرفه‌ای؛ مدیران بر حسب تلقی خود از اخلاق به آن می‌پردازند: روی آوردن یا روی گرداندن. اگر کسی اخلاق را تنها مشتی پند و پیمان بداند نسبت به سرمایه‌گذاری برای ترویج آن رغبت نمی‌کند. اما اگر مدیری اخلاق را همچون دانش پزشکی تصور کند و آن را برنامه تشخیص، پیشگیری و درمان معضلات رفتاری و بهبود خصلت بداند، بر آن دل خواهد بست و به احیای اخلاق در سازمان همت خواهد گماشت.

تصویر کامل و روشن از چیستی اخلاق حرفه‌ای، آن را به منزله کالای راهبردی سازمان نشان می‌دهد اما تصور ناقص سبب روی‌گردانی از آن می‌شود. نبود تصور کامل و روشن از اخلاق حرفه‌ای یکی از عوامل رشدنیافتگی آن در سازمان‌های کسب‌وکار و مراکز پژوهشی شده است. دانشمندان ایرانی چون محمدبن زکریای رازی و فارابی با الهام از متون اسلامی و میراث یونانی این نگاه را رواج می‌دادند که علم اخلاق همانند پزشکی است. فرد، سازمان و جامعه در معرض آسیب‌های رفتاری هستند و سلامت آنان در گرو برنامه‌های بهداشت روان است و اخلاق می‌تواند رفتار افراد و منش آنان را بهبود بخشد.



▲ نمودار ۵. مقایسه دو انگاره از اخلاق حرفه‌ای

بخش دوم

چیستی اخلاق حرفه‌ای

در این بخش پرسش از چیستی اخلاق حرفه‌ای را طرح می‌کنیم. اخلاق حرفه‌ای بر دو امر متمایز اما مرتبط اطلاق می‌شود: گاهی اخلاق حرفه‌ای را در کسب‌وکار، مدیریت اجرایی و محیط عینی حرفه مطرح و عملکرد اخلاقی در کسب‌وکار را بررسی می‌کنیم و گاهی مراد از آن شاخه‌ای از دانش بشری است که نظام‌دار و روشمند در مراکز آموزشی و پژوهشی رشد می‌یابد. دانشی که به صورت تخصصی به تحلیل مسائل اخلاقی در حرفه و کسب‌وکار می‌پردازد. ابتدا به تحلیل چیستی اخلاق حرفه‌ای در معنای نخست می‌پردازیم.

در فصل چهارم با تعریف جدیدی از اخلاق (در نسبت با شیوة پیشینیان) به تحلیل زیست‌اخلاقی در گونه‌های مختلف قدسی، درون‌شخصی، بین‌شخصی و فراشخصی می‌پردازیم و تنوع حوزه زیست اخلاقی را در محیط‌های گوناگون سیصدوشصت درجه‌ای (شخصی، خانوادگی، شغل، شهروندی، ورزش، پژوهش و...) بیان می‌کنیم.

در فصل پنجم با اشاره به حرفه‌گرایی و تمایز حرفه از شغل، اخلاق حرفه‌ای تعریف می‌شود و دو رهیافت فردگرایانه (اخلاق پیشه‌وران) و رویکرد سازمانی تحلیل می‌گردد. مدیران، به عنوان کاربران اخلاق حرفه‌ای مخاطب این فصل هستند.

در فصل ششم از ویژگی‌های معرفتی اخلاق حرفه‌ای به منزله یک دانش سخن می‌گوییم. مخاطبان این فصل دانش‌پژوهان و مدیران مراکز پژوهشی دانشگاهی و حوزوی و دانشجویان هستند. عدم تولد و رشد اخلاق حرفه‌ای در میان سایر رشته‌ها و دانشگاه‌های ما فاجعه‌ای بزرگ است که مهم‌ترین علت آن ناآگاهی مدیران و سیاستگذاران مراکز پژوهشی و آموزشی از هویت و ضرورت اخلاق حرفه‌ای است.

فصل چهارم

زیست اخلاقی

بیان مسئله

عده‌ای از مدیران با توجه به ارزش ذاتی اخلاق و عده‌ای نیز با نظر به فواید و نقش راهبردی آن در موفقیت سازمانی به ترویج اخلاق در سازمان اهتمام می‌ورزند. غالب آنان می‌پرسند: چه باید کرد؟ از کجا آغاز کنیم؟ در ترویج اخلاق حرفه‌ای چه اقدام‌هایی می‌توان انجام داد؟ مدیرانی که با نگارنده مشورت می‌کنند، از پاسخ من دچار شگفتی می‌شوند. به آنان می‌گوییم:

اولین اقدام، اقدام نکردن است!

چرا اولین اقدام، اقدام نکردن است؟ زیرا هر اقدامی در گرو پاسخ به سؤال پیشتری است: اخلاقی بودن سازمان چیست؟ تا ندانیم بانک اخلاقی چیست، چگونه می‌توانیم در پی آن باشیم!

طالب هر چیزی ای یار رشید جز همان چیزی که می‌خواهد ندید
البته نه تنها ندید که نرسید. جز به همان چیزی که می‌خواهیم نمی‌رسیم. داشتن
نصیر دقیق و کامل از چیستی اخلاق حرفه‌ای و ابعاد آن نقش مهمی در تحقق اخلاق

در سازمان دارد. هر کسی بر حسب انگاره و تصور خود از اخلاقی بودن، سعی در بهینه‌سازی رفتار دارد. برخی از مدیران ادعای اخلاقی بودن سازمان را طرح می‌کنند اما عملکرد آنان نشان می‌دهد این ادعا تا چه اندازه گزاف بوده و بر تصور ناقص و انگاره عملکرد آنان نشان می‌دهد این ادعا تا چه اندازه گزاف بوده و بر تصور ناقص و انگاره

وارونه از اخلاق حرفه‌ای مبتنی است. تصور ناقص از اخلاق حرفه‌ای یا تلقی تحویلی‌نگرانه از آن، آسیب‌های فراوانی به بار می‌آورد. فرض کنید مدیران یک سازمان، اخلاق حرفه‌ای را منحصرأ مسئولیت‌های اخلاقی منابع انسانی نسبت به سازمان بدانند و بر اساس آن مسئولیت اخلاقی آنان را تدوین و نسبت به تحقق منشور اخلاقی اقدام کنند. این سازمان هرگز اخلاقی نخواهد شد زیرا اولاً، عهدنامه اخلاقی منابع انسانی، همه مسئولیت‌های اخلاقی در سازمان را فرا نمی‌گیرد و دغدغه اخلاقی بودن سازمان را نسبت به محیط به میان نمی‌آورد. ثانیاً افراد در مقابل چنین عهدنامه‌ای مقاومت خواهند کرد زیرا آنان می‌پرسند مسئولیت گروه نسبت به ما چیست؟ به دلیل اهمیت اخلاق حرفه‌ای در سازمان، طرح این پرسش نیز اهمیت می‌یابد که اخلاق حرفه‌ای چیست؟ و چه تمایزی با اخلاق شخصی دارد؟ لطفاً تصور خود از اخلاق حرفه‌ای را بنویسید:

.....
.....
.....
.....

در تعریفی که نوشته‌اید تأمل بفرمایید: آیا این تعریف تمایز اخلاق شخصی را از اخلاق شغلی نشان می‌دهد؟ آیا این تعریف تفاوت رفتار سازمانی را با اخلاق سازمانی نشان می‌دهد؟ آیا تعریف شما فراگیر است؟

واژه اخلاق. اخلاق حرفه‌ای به معنای اخلاق در حرفه است. پیش از این، به جای اخلاق حرفه‌ای واژه‌هایی چون اخلاق کار^۱ و اخلاق شغل^۲ به کار می‌رفت. اخلاق حرفه

1. work ethics
2. job ethics

ای از دو مفهوم اخلاق و حرفه مرکب است. ابتدا تعریف هر یک از این دو مفهوم را باید به دست آوریم. در تعریف اخلاق غالباً نخست به بیان معنای واژه می‌پردازند. دو واژه اخلاق و ادب در فارسی بیش و کم همانند دو واژه Ethics و Moral در انگلیسی به کار می‌رود. اخلاق جمع خُلق است. خُلق در برابر خلق (که بر وضعیت طبیعی، ظاهری و جسمی دلالت می‌کند)، به معنای وضعیت درونی و نفسانی به کار می‌رود. در تحلیل فیلسوفان خُلق و خوی صفت نفسانی است که در اثر تکرار افعال حاصل می‌شود و خود منشأ رفتار به صورت غالب، آسان، بدون درنگ و سنجش می‌گردد.^۱

خُلق و اخلاق، اعم از ناپسند و نیکو است و به همین سبب اخلاق را به نیکو (حسن) و زشت (قبیح) تقسیم می‌کنند. این واژه به تدریج به معنای خُلق نیکو نقل شده است. وقتی درخصوص کسی می‌گوییم «فلانی فرد اخلاقی است» و درباره یک سازمان از اخلاقی بودن آن سخن می‌گوییم، واژه اخلاق در اینجا به معنی خُلق نیکو به کار می‌رود. گاهی واژه اخلاق را به معنای دانش اخلاق به کار می‌بریم. این سه کاربرد را نباید درآمیخت.

واژه آداب جمع ادب است و به معنای فراوان از جمله به معنای خُلق نیکو به کار می‌رود. مولوی در مثنوی بارها ادب را به همین معنا به کار می‌برد:

از خدا جویم توفیق ادب بی‌ادب محروم ماند از لطف رب^۲

واژه آداب به صورت جمع در اضافه به مشاغل و پیشه‌ها نیز کاربرد فراوان دارد: آداب قضا، آداب تجارت و... آداب در این کاربرد به معنای هنجارها، رفتارهای رایج در مشاغل و نیز به معنای اخلاق حرفه‌ای به کار می‌رود.

واژه اخلاق را در مفهوم اخلاق حرفه‌ای در دو معنا به کار می‌بریم: خُلق نیکو (همین فصل) و دانش اخلاق (فصل ششم). مراد از خُلق نیکو چیست؟ پاسخ به این پرسش محتاج توضیح هر دو مفهوم خُلق و نیکو است: خُلق چیست؟ نیکو کدام است؟^۳

۱. تحلیل مفهومی اخلاق

۱-۱. رفتار ارتباطی. نخستین مفهومی که در تحلیل اخلاق به دست می‌آید، رفتار است.

۱. طوسی، نصیرالدین، اخلاق ناصری، تصحیح مجتبی مینوی و علیرضا حیدری، تهران، خوارزمی، ص ۱۰۱.

۲. مولوی، مثنوی، دفتر اول بیت ۷۸

۳. نگارنده بر مبنای تحلیل ناپذیری مفهوم خوب به جای چستی آن، پرسش از ملاک تعیین مصداق را به میان آورده است.

گویی رفتار موضوع اخلاق است. آدمی رفتارهای مختلف دارد: بازتابی، رفتار در خواب و... اخلاق به رفتار ارتباطی مربوط است در این گونه از رفتار قصد و مقصد وجود دارد. ما انسان‌ها، رفتار و حرکات گوناگونی انجام می‌دهیم: از تنفس تا نوشتن کتاب و اداره کردن کارخانه. برخی از این رفتارها را چنان به خود نسبت می‌دهیم که مسئولیت آنها را می‌پذیریم و آثار مفید آنها، ما را خشنود می‌سازد و از آثار زیانبارشان ناخرسند، شرمند و پشیمان می‌شویم. خرسندی و ناخرسندی، پشیمانی و ندامت، شرمندگی، تحسین و تقبیح، ستایش و سرزنش، عتاب و عقاب، همه نشان می‌دهند که ما به اختیار خویش تصمیم گرفته‌ایم و با پذیرفتن مسئولیت آن، اقدام کرده‌ایم. یکی از مهم‌ترین تفاوت‌های میان انسان و سایر موجودات به همین مسئولیت‌پذیری و رفتار اخلاقی بر می‌گردد. انسان موجودی خودآگاه، مختار و مسئول است. فضیلت و رذیلت، سعادت و شقاوت همه به مسئولیت‌پذیری آدمی بر می‌گردد.

کس نگوید سنگ را دیر آمدی	یا که چو با تو چرا بر من زدی
امر و نهی و خشم و تشریف و عتاب	نیست جز مختار را ای پاک جیب
این چنین واجست‌ها مجبور را	کس بگوید یا زند معذور را؟ ^۱

رفتار ارتباطی بر حسب طرف ارتباط، گوناگونی می‌یابد و آن حداقل شامل چهار امر می‌شود: خدا، خود، دیگر انسان‌ها و محیط زیست. این چهار گونه رفتار ارتباطی را می‌توان به ترتیب رفتار ارتباط قدسی، درون‌شخصی، بین‌شخصی و برون‌شخصی نامید.

۱-۲. سبک رفتاری (ملکه نفسانی). رفتار ارتباطی را از جهت دیگر می‌توان به سه قسم نادر، غالب (بایدار) و دائم تقسیم کرد. اگر کسی همیشه [به معنای منطقی] راست بگوید و دروغ گفتن از او تحقق نیابد، می‌توان گفت راستگویی در او دائمی و همیشگی است. فرد برخوردار از عصمت همیشه رفتار نیکو انجام می‌دهد و هیچ وقت رفتار بد انجام نمی‌دهد ولی انسان‌های غیرمعصوم در نیکوکاری و بدکاری یا به نحو نادر رفتار می‌کنند یا به نحو غالب. توجه به این تمایز در تعریف اخلاق اهمیت دارد. در حقوق و فقه هر کسی رفتاری بد انجام دهد، چه اینکه آن رفتار نادر باشد یا غالب، مسئولیت مدنی، کیفری و شرعی دارد. به همین سبب عنوان‌هایی چون متخلف در اصطلاح دو علم حقوق و اخلاق به یک معنا به کار نمی‌رود. علم اخلاق به رفتار غالب یا بیش و کم

پایدار معطوف است که در غالب شرایط، به نحو آسان و بدون درنگ و سنجش از فرد صادر می‌شود.

پرخاشگر کسی است که به صورت غالب و به آسانی پرخاش می‌کند. فردی که به ندرت (گاهی) پرخاش می‌کند، پرخاشگر نمی‌خوانند.

سبب توجه دانش اخلاق به رفتار غالب یا نسبتاً پایدار این است که هدف علم اخلاق تربیت شهروندی است که به نحو پیش‌بینی‌پذیری (البته نه به نحو استثناء‌ناپذیری) رفتار خوب انجام می‌دهد و از رفتار بد خودداری می‌کند. امین کسی است که بیش و کم به نحوه پیش‌بینی‌پذیری (غالباً) امانتداری می‌کند، البته تحقق خیانت از وی محال نیست مگر آنکه معصوم باشد. تأکید بر این قید به سبب آن است که به استانه امانتداری توجه کنیم. فرد امین غالباً امانتداری می‌کند و معصوم (ع) همیشه امانتداری می‌کند. در آمیختن این دو (امانتداری غالب و امانتداری همیشه) سبب اهمال در نظارت بر عملکرد افراد گردیده است. اخلاق همان رفتار ارتباطی نیست بلکه امری است که رفتار ارتباطی پایدار را به میان می‌آورد. دانشمندان در نام‌گذاری آن امر اختلاف نظر دارند: صفت، شخصیت، ملکه و... رفتار ارتباطی بیش و کم پایدار را سبک رفتاری می‌نامیم. می‌توان گفت: اخلاق به سبک رفتار ارتباطی یا رفتار ارتباطی غالب و بیش و کم پایدار متعلق است و آن شامل چهار گونه قدسی، درون شخصی، بین‌شخص و برون شخصی می‌شود.

اخلاق آنگاه که در خصوص رفتار آدمی به کار می‌رود به رفتار ارتباطی پایدار ناظر است اما اگر در خصوص خود فرد به کار رود، کسی است که دارای سبک رفتار اخلاقی است و آن ریشه در کمال وجودی وی دارد.^۱

۱-۳. رعایت حقوق طرف ارتباط. پس اخلاق سبک رفتار ارتباطی نیکو (خوب) است.

۱. رفتار بیش و کم پایدار خصلت و سبک رفتاری انسان را شکل می‌دهد. این رفتارها برآمده از عللی درونی‌اند حکمای مسلمان یا تأثر از یونانیان علت درونی را ملکه نفسانی [هیأت راسخ در نفس] می‌دانند و مفهوم قرآنی شاکله را به همان معنا به کار می‌برند. در تفسیرهای روایی شاکله به معنای نیت، منشأ رفتار پایدار آدم دانسته شده است. علامه مجلسی این دو مفهوم (ملکه و نیت) را قابل جمع در تفسیر شاکله می‌داند (عین‌الحیاء، ص ۳۵ به بعد). روان‌شناسان هم بر حسب مبنای و رویکردهای خود تفسیرهای مختلف از سبک رفتاری ارائه می‌کنند. نگارنده برای آنکه تعریف یاردار از نظریه خاص فلسفی یا علمی نشود خلق را به معنای سبک رفتاری تحلیل می‌کند. بر مبنای نگارنده علت آن ساخت وجودی فرد است. هدف تربیت اخلاقی تکامل وجودی فرد است اما در سازمان، نخستین هدف از ترویج اخلاق دستیابی به سبک رفتار اجتماعی یا رفتار نیکوی پایدار است و این هدف با آرمانی چون کسب صفات درونی و تحول وجودی افراد سازگار است. نیاز به اخلاق علت تر تعریف نیست و مجال تفصیل در اینجا وجود ندارد.

ملاک خوب و بد کدام است؟ این پرسش تقریباً با تمدن انسان همزاد است و پاسخ‌هایی بسیار گوناگون نیز یافته است. در اینجا مجال گزارش و نقد آنها نیست و ما به بیان یک ملاک بسنده می‌کنیم. اگر توانایی و برخورداری انسان‌ها را از آن جهت که انسان هستند، حق آنان بنامیم، انسان‌ها حقوقی دارند: حق حیات، حق آزادی، حق استقلال فردی، حق احترام، حق حریم خصوصی، حق رشد کردن و... می‌توانیم در رفتار ارتباطی بین شخصی، رعایت حقوق را ملاک نیکویی رفتار بدانیم. نگاه کردن به خانه همسایه پایمال کردن حق حریم بصری اوست و لذا چنین رفتاری ناشایست است. مفهوم حقوق (rights) در خصوص خدا نیز به کار برده می‌شود: حق الله. این مفهوم در خصوص حیوانات و طبیعت نیز به کار می‌رود. برحسب مفهوم حقوق می‌توان ملاک تمایز خلق نیکو و خلق ناپسند را بیان کرد.^۱

اینک می‌توان مفاهیم اخلاقی، زیست اخلاقی و الگوی رفتار اخلاقی را تعریف کرد:

اخلاق^۲: سبک رفتار ارتباطی استوار بر رعایت حقوق طرف ارتباط

الگوی رفتار اخلاقی: حقوق طرف ارتباط وظیفه اخلاقی کنشگر

زیست اخلاقی: مسئولیت‌پذیری نسبت به حقوق طرف ارتباط در محیط ۳۶۰ درجه مسئولیت‌پذیر بودن فرد به معنای این است که وی در هر محیطی که قرار می‌گیرد (خانواده، محیط کار، زندگی شهری): یک، همه صاحبان حق را می‌شناسد. مثلاً وقتی او رانندگی می‌کند (زندگی شهری) می‌داند که عابرها، سایر رانندگان، محیط زیست انسانی و... صاحب حق‌اند. دو، حقوق هر یک از صاحبان حق را می‌شناسد. مثلاً شهروند مسئول می‌داند که غریبه در شهر او حق اطلاعاتی و حق راهنمایی شدن دارد و سه، رعایت حقوق آنان را سرلوحه رفتار خود قرار می‌دهد، مثلاً وقتی غریبه‌ای از وی آدرسی می‌پرسد، مشتاقانه، با حوصله و خوش‌رویی و صرف وقت مناسب، با شیوه‌ای مفید وی را راهنمایی می‌کند و از انجام این وظیفه اخلاقی لذت می‌برد و از هر گونه منت و آزار یا تحقیر و توهین خودداری می‌کند. فرد اخلاقی صاحبان حق و حقوق هر یک از آنها را می‌شناسد، دانستن را به خواستن تبدیل می‌کند و انگیزه احترام به خود آنان را در خود

۱. انتخاب حقوق طرف ارتباط به منزله ملاک بنیانی اخلاق به سه دلیل است: کارآمدی، جهان‌شمولی و جایگاه آن در آموزه‌های اسلامی. کارآمدی این ملاک به سبب یکپارچگی، فراگیری، اعتبار، قدرت توجیه و تبیین مفید بودن، وضوح و انسجام است. جهان‌شمولی آن توافق بین فرهنگی اغلب قریب به اتفاق بر حقوق انسان‌هاست. رساله الحقوق امام سجاد (ع) بر اساس الگوی تعریف وظایف اخلاقی با حقوق طرف ارتباط (R → D) در محیط سیصلو شصت درجه است.

۲. مراد از اخلاق در اینجا معادل خلق نیست بلکه به معنای خلق نیکو است.

درونی می‌نماید و با چنین شوقی به وظیفه خود در برابر آن حقوق عمل می‌کند و در صورت ناتوانی، پوزش می‌طلبد.

۲. تمایز مسئولیت اخلاقی از مسئولیت‌های حرفه‌ای و حقوقی

تعریف اخلاق به مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد ممکن است، مرز آن را از مسئولیت حرفه‌ای و قانونی (حقوقی) پنهان کند. مسئولیت حرفه‌ای شرح وظایف مورد توافق شخص با کارفرماست. چنین مسئولیتی غالباً مدون است. مسئولیت قانونی در برابر حقوق موضوعه است. مورد زیر تفاوت مسئولیت اخلاقی را از مسئولیت‌های قانونی نشان می‌دهد:

مطالعه یک مورد. فرض کنید آقای ابراهیمی بقال سرکوچه شما جهت خرید به مغازه حاج عباس مراجعه می‌کند و پس از خرید به جای پول چکی را صادر و آن را به حاج عباس تقدیم می‌کند. حاج عباس به مشتری خود، ابراهیمی، اعتماد دارد و چک را به جای پول نقد می‌پذیرد. حاج عباس پس از مدتی به حجره حاج علی رفته و از وی خرید می‌کند و به جای مقداری از مبلغ، چک ابراهیمی را ارائه می‌کند حاج علی تردید می‌کند و شوخی و جدی می‌گوید: حاج عباس ما ترا قبول داریم اما با طناب مشتریان تو نمی‌شود به چاه رفت. در میان گفتگو و بحث حاج علی و حاج عباس، دوست مشترک آنها حاج حسن از راه می‌رسد و پس از شنیدن بحث با اطمینان می‌گوید من مشتریان حاج عباس را به اندازه خود حاج عباس می‌پذیرم. حاج علی از سخن حاج حسن منفعل شده و بالاخره چک ابراهیمی را می‌گیرد. وی در زمان سررسید چک به بانک می‌رود و با تعجب آن را بی‌محل می‌یابد. وی مسئله را مورد پیگرد قرار می‌دهد. در این میان چه کسانی چه مسئولیتی دارند؟

تحلیل مورد. ۱. ابراهیمی به عنوان صادرکننده چک فاقد اعتبار، طبق قانون چک دارای مسئولیت کیفری و حقوقی است. خود وی قابل بازداشت و اموالش قابل توقیف است.

۲. حاج عباس به عنوان ظهرنویس چک دارای مسئولیت حقوقی (ونه کیفری) است. وی قابل بازداشت نیست اما اموالش را می‌توان توقیف کرد.

۳. آیا حاج حسن هیچ نوع مسئولیتی ندارد؟ او حتی توصیه مستقیم نکرده است. تنها به بیان احساس و رأی خود بسنده کرده است، اما هر کس ماجرای آنها را بشنود، سرزنش کردن حاج حسن را موجه خواهد یافت. او نیز مسئولیت دارد، مسئولیت اخلاقی

وی از جهت تأیید و ایجاد اعتماد است. حتی به دلیل همین مسئولیت، حاج حسن خود را تدامت خواهد کرد.

۴. البته حاج عباس نیز از حیث اعتماد پنداری مسئولیت اخلاقی دارد. ابراهیمی علاوه بر مسئولیت کیفری و حقوقی، به لحاظ اخلاقی نیز مسئول است. تفاوت مسئولیت‌های اخلاقی و مسئولیت‌های حقوقی و نسبت آن دو را در جدول ۳ می‌توان نشان داد.

مسئولیت اخلاقی	مسئولیت حقوقی
سرشتی	قراردادی
غالباً مدون	کاملاً مدون
فراگیر نسبت به همه شئون آدمی	غیرفراگیر
همزاد و همراه انسان	-
ممیز قانون	حمایت‌کننده از اخلاق
یکی از منابع قانون	-
قانون‌پذیری اخلاقی است	اخلاق قانونگذار

▲ جدول ۳. مقایسه مسئولیت اخلاقی با مسئولیت حقوقی

۳. تنوع زیست اخلاقی

تعریف زیست اخلاقی به مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق طرف ارتباط، نسبی را بین کنشگر یک رفتار ارتباطی با طرف ارتباط بیان می‌کند. این نسبت هم از حیث کنشگر و هم از جهت طرف ارتباط، گوناگونی می‌یابد. کنشگر می‌تواند یک شخص حقیقی یا گروه اجتماعی و یا سازمان باشد. شخص ممکن است بدون عنوان یا با عنوان شغلی، کنشگر باشد.

طرف ارتباط، چنانچه قبلاً بیان شد، در رفتار ارتباطی قدسی، خداست و در رفتار ارتباطی درون‌شخصی، خود کنشگر است. آن، در رفتار ارتباطی بین شخصی، سایر انسان‌ها و در رفتار ارتباطی برون‌شخصی، محیط زیست است. از سوی دیگر طرف ارتباط بر حسب محیط سبب و شصت درجه‌ای که فرد در زیست خود در آن قرار دارد، گوناگونی می‌یابد.

۱-۳. **ادب بندگی.** انسان‌ها با خدا مواجهه‌های گوناگونی دارند. عده‌ای ارتباط ایمانی دارند و خدا را بندگی می‌کنند. مؤمنان خداپاور، شیوه‌های گوناگون در بندگی خدا دارند: زاهدانه، عاشقانه، خالصانه، ریاکارانه و... . بندگی خدا ادب و اخلاق خود را دارد و شکر، توکل، یاری‌خواهی، نیاز بردن، شناخت خدا، یاد او، انجام فرمان او و خودداری از آنچه بازداشته است، اخلاص، دوست داشتن او، انصاف و... . ابعاد گوناگون ادب بندگی است.

۲-۳. **اخلاق شخصی.** هر کسی تعاملی با خود دارد: مواجهه با تن و روان و امور روانی و روحی می‌تواند با مسئولیت‌پذیری یا مسئولیت‌گریزی همراه باشد. رعایت بهداشت فردی و وظیفه اخلاقی فرد در قبال جسم خود است و حفظ سلامت روان نیز وظیفه اخلاقی اوست. هشیاری و بهوشیاری دو مواجهه اخلاقی‌اند. مهربان بودن با خود، حفظ عزت نفس و خودشناسی، محاسبه نفس و خودارزیابی نمونه‌هایی از اخلاق در تعامل فرد با خود است.

۳-۳. **اخلاق خانواده.** کنشگر در محیط سیصدوشصت درجه زندگی خانوادگی هم مسئولیت دارد. خود فرد، همسر، والدین، همسایه‌ها، فرزندان، خویشان و وابستگان، کسانی که از خدمت آنها برخورداریم از صاحبان حق در این محیط‌اند.

۴-۳. **اخلاق شغلی.** کنشگر در محیط سیصدوشصت درجه زندگی شغلی نیز دارای مسئولیت است و آن شامل مسئولیت در برابر هر کسی است که در محیط کسب‌وکار با فرد به نحوی ارتباط دارد، اعم از فرادست یا فرودست، مشتری یا کارفرما و اعم از اشخاص حقیقی یا حقوقی. اخلاق شغلی برخلاف اخلاق فردی، شغل وابسته است و برحسب گوناگونی مشاغل، تنوع می‌یابد: اخلاق معلمی، اخلاق پزشکان، اخلاق مهندسان، اخلاق مدیران، اخلاق سرپرستان، اخلاق وکلا، اخلاق قضات، اخلاق پژوهشگران، اخلاق خبرنگاران، اخلاق تجار، و... .

اخلاق شغلی از طرفی مانند اخلاق فردی بر مسئولیت افراد به عنوان شخص حقیقی تأکید دارد، از طرف دیگر برخلاف اخلاق فردی، عنوان برخاسته از شغل را نیز در مسئولیت‌های اخلاقی لحاظ می‌کند. دو گزاره زیر را مقایسه کنید:

۱. حسن مسئولیت اخلاقی دارد.

۲. پزشک مسئولیت اخلاقی دارد.

هر دو گزاره محمول واحد دارند و موضوع آنها نیز فرد انسان است، با این تفاوت که در اولی فرد بدون توجه به شغل عنوان شده است و در گزارهٔ دو، فرد با عنوان برخاسته از شغل مطرح است.

مولوی در مواضع مختلف مثنوی وقتی که به شغلی اشاره می‌کند، دو شرط مهم انتصاب و تصدی شغل را حرفه‌ای بودن و متخلق به اخلاق کار می‌داند.

صادقش دان کو امین و صادق است^۱

چونکه آید او حکیم حاذق است

حاذقان و کافیان بس عدول^۲

شه فرستاد آن طرف یک دو رسول

یک پزشک به عنوان شخص حقیقی، مسئولیت اخلاقی دارد. مسئولیت اخلاقی او برخاسته از شغلی است که بر دوش گرفته است به گونه‌ای که اگر شغل دیگری می‌پذیرفت، مسئولیت‌های اخلاقی وی تغییر می‌کرد. انتخاب شغل به تصمیم فرد است اما وقتی شغلی را انتخاب می‌کنیم، مسئولیت‌های ما در آن شغل متولد می‌شوند و ما تابع این مسئولیت می‌شویم. هر شغلی به اقتضای حرفه‌ای، مسئولیت‌های اخلاقی خاصی می‌آفریند. افراد در شغل‌های مختلف با مسائل گوناگون اخلاقی مواجه هستند. اخلاقیات کارمندان بانک با اخلاقیات کارمندان بیمارستان یکسان نیست. مشاغل در بخش خدمات، اخلاقیات خاصی دارد و در بخش صنعت اخلاقیات دیگری می‌یابد و در بخش خدمات برحسب اینکه موضوع خدمات چه چیزی است، اخلاقیات خاصی باید رعایت گردد. در یک بانک، مسائل اخلاقی مربوط به تحویل دار از مسائل اخلاقی مربوط به بازررس و یا رئیس شعبه متفاوت است. اخلاقیات سرپرست با مدیر در بخش صنعت تفاوت دارد و این تفاوت به تنوع شغلی و کار آنها بر می‌گردد.

۳-۵. اخلاق شهروندی. مسئولیت‌های اخلاقی فرد را در زندگی شهری اخلاق شهروندی می‌نامیم. شهروندان در همهٔ شئون زندگی شهری در قبال گروه‌های مختلف شهروندان، مسافران و غریبه‌ها، نهادها و کسانی که خدمات شهری ارائه می‌کنند، محیط زیست و... مسئولیت اخلاقی دارند. به عنوان مثال اخلاق شهری بیان می‌کند مسافری ناآشنا با شهر، حق اطلاع‌یابی و راهنمایی شدن دارد و وظیفهٔ اخلاقی شهروندان راهنمایی روشن و دقیق و بدون آزار و منت است. اخلاق رانندگی، نیز نمونه‌ای از اخلاق

۱. مثنوی، دفتر اول، بیت ۶۴

۲. همان، بیت ۱۸۵.

شهری است.

۳-۶. اخلاق ورزش. بر مسئولیت اخلاقی افراد در محیط سبکدوشصت درجه ورزش تأکید می‌کند و آن شامل همه عناصر مرتبط با ورزشکار است: باشگاه ورزشی، مربی، نیروهای فنی، داور، رقیب، شهروندان، طرفداران تیم‌های ورزشی و... . اخلاق ورزش بر حسب نوع ورزش گوناگونی می‌یابد.

۳-۷. اخلاق پژوهش. به مسئولیت‌های اخلاقی پژوهشگران و مؤسسه‌های پژوهشی در محیط سبکدوشصت درجه ناظر است. این محیط شامل امور مورد پژوهش (انسان، حیوان و...) پژوهشگر، همکاران، صاحبان حقوق علمی و فکری، منافع ملی، حقیقت و... است. بر همین سبک می‌توان از حوزه‌های گوناگون اخلاق سخن گفت.

فصل پنجم

اخلاق حرفه‌ای: از پیشه‌وران تا سازمان

بیان مسئله

اهمیت تصور روشن و کامل از اخلاق حرفه‌ای، بیان شد. برای دستیابی به چنین تصویری، مفهوم اخلاق را به مسئولیت‌پذیری کنشگر در قبال حقوق طرف ارتباط تحلیل کردیم. بحث از گوناگونی اخلاق، تمایز اخلاق شخصی و خانواده را از اخلاق شهروندی و اخلاق شغلی نشان داد. اینک در مقام تحلیل اخلاق حرفه‌ای هستیم و آن نیازمند تحلیل مفهوم حرفه و تمایز آن از شغل است. غفلت از تمایز حرفه از شغل می‌تواند به تصویری ناقص و فروکاسته از اخلاق حرفه‌ای بینجامد. پیش از بحث از چیستی حرفه، اشاره کوتاهی به حرفه‌گرایی لازم است.

۱. حرفه‌گرایی

توسعه اقتصادی با حرفه‌گرایی نسبت معناداری دارد. بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته، حرفه‌گرایی را به منزله بستر توسعه و پیشرفت اخذ کرده‌اند. حرفه‌گرایی علاوه بر آنکه از زمینه‌های توسعه جوامع است در خصوص افراد نیز موجب ماندگاری پیشه‌وران است.

حرفه‌گرایی چیست؟ حرفه‌گرایی را می‌توان عزم ملی و جریان عمومی جامعه دانست در دستیابی به دو هدف: ارتقای مشاغل به حرفه و رشد متوازن هر حرفه. هر دو مؤلفه حرفه‌گرایی نیازمند بحث است.

۱-۱. ارتقای مشاغل به حرفه. مقایسه وضعیت «کار» در جوامع مختلف، وضعیت آنها را از جهت توسعه نشان می‌دهد. مثلاً در جوامعی (توسعه‌نیافته) کار کاذب و یا اشتغال‌های زیانبار، فراوان است و در جوامعی (توسعه‌یافته)، نیروی کار به صورت حرفه‌ای تربیت می‌شوند تا شغل آنان به حرفه ارتقاء یابد. تاکسیرانی یا آرایشگری را می‌توان در کشوری توسعه‌یافته و کشوری توسعه‌نیافته مقایسه کرد و فاصله شغل و حرفه را دریافت.

کار کردن^۱ گونه‌های مختلف دارد: کار کاذب، کار زیانبار برای جامعه (مانند قاچاق، سرقت، پولشویی و...) و کار مفید. کار مفید یا به صورت پاره‌وقت (اشتغال) است و یا به صورت تمام وقت است. کار مفید تمام وقت و دارای جبران خدمت (حقوق، پاداش، سود، درآمد و...)، شغل است. وضعیت برتر شغل^۲ را حرفه^۳ می‌نامیم. اینکه حرفه علاوه بر مؤلفه‌های شغل، از چه مؤلفه‌های دیگری برخوردار است، مسئله‌ای پرچالش نزد دانشمندان است. تمایز شغل از حرفه را با مقدمه‌ای کوتاه در بیان حرفه‌گرایی^۴ می‌آوریم. حرفه علاوه بر مؤلفه‌های شغل (کار تمام وقت مفید با جبران خدمت) حداقل از شش مؤلفه دیگر برخوردار است: دانش تخصصی، تجربه شغلی، مهارت، توانایی، نگرش متمایز (زرف‌نگری، دوراندیشی، نگرش سیستمی و تفکر انتقادی) و تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی. توضیح این مؤلفه‌ها را در کتاب درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای آورده‌ام.^۵

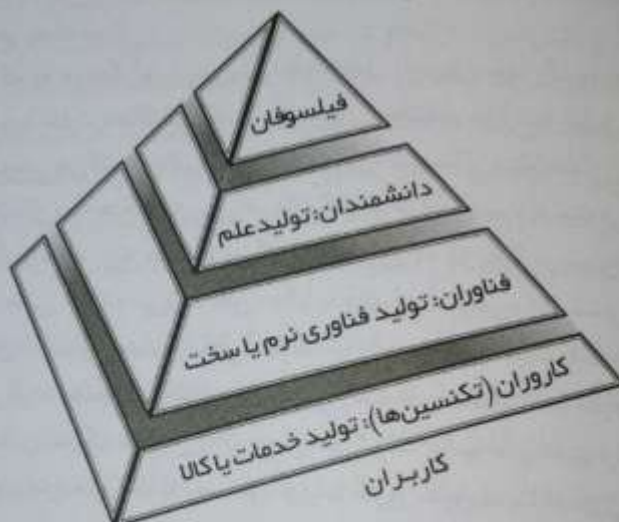
در اینجا به بحث کوتاه در مؤلفه اخیر (تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی) بسنده می‌کنیم. تعهد حرفه‌ای، احترام و بلکه عشق به حرفه است. همان‌گونه که هنرمند اصیل عاشق هنر است، فرد حرفه‌ای به حرفه خود سخت متعهد است. تعهد حرفه‌ای سبب می‌شود یک، فرد از خودانتقادی و خودارزیابی پایدار برخوردار باشد؛ دو، در تربیت افراد حرفه‌ای و آموزش و توسعه حرفه، کوتاهی نکند؛ سه، در داوری‌های خود منصف باشد؛ چهار، هرگز

1. working
2. job
3. profession
4. professional

۵. فراسرز قراملیکی، احد، درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، تهران، سرآمد چاپ پنجم، ۱۳۹۱.

به رشد دیگران و شکوفایی آنان حسرت نخورد و رشک و حسد نرزد؛ پنج، رقبا را شریک خود در حرفه بداند و رشد آنان را عامل رشد حرفه بداند؛ شش، کیفیت را فدای منافع شخصی و یا رضایت کارفرما نکند.

۲-۱. **رشد متوازن هر حرفه.** هر حرفه، جمعیت حرفه‌ای‌های خود را فرا می‌گیرد. توزیع جمعیتی حرفه‌ای‌ها را در نمودار ۶ می‌توان نشان داد:



▲ نمودار ۶. هرم توزیع جمعیتی حرفه‌ای‌ها در یک حرفه

کاروران هر حرفه با کاربران در تماسند، آنان به ارائه خدمات و یا تولید کالا مشغولند. در گذشته، کاربران هر حرفه، به طور مستقیم با کاروان (تکنسین‌ها) ارتباط داشتند اما امروزه سلطه سازمانی، واسطه‌هایی را نیز به میان آورده است. معلم، کارور حرفه تعلیم و تربیت است همان‌گونه که پزشک، کارور حرفه پزشکی است. تحویل‌دار و رئیس شعبه یک بانک هم کارور حرفه مدیریت سرمایه‌اند.

فناوران هر حرفه ابزارهای نرم و سخت و فناوری حرفه را تولید می‌کنند و آنها را در اختیار کاروران قرار می‌دهند. تبدیل دانش به فناوری بر عهده فناوران است. دانش لازم در هر حرفه را دانشمندان تولید می‌کنند. فیلسوفان هر حرفه با مسائل بنیادی و نظری حرفه مواجه‌اند، مسائلی که برای حرفه سرنوشت‌سازند و از طرف دیگر پاسخ به آنها از

روشن‌شناسی دانش آن حرفه بر نمی‌آید، مانند تحلیل چستی سلامت در حرفه پزشکی. رشد متوازن هر حرفه در واقع تربیت متناسب چهار صنف یاد شده در هرم حرفه است. به عنوان مثال توجه به توزیع جمعیتی در حرفه پزشکی در کشورمان عدم توازن را در آن آشکار می‌کند. نبود رشته فلسفه پزشکی در ایران و عدم رشد مطلوب فناوری پزشکی دلیل این ادعاست. رشد متوازن هر حرفه در گرو عوامل فراوانی مانند تعامل زایا، بین چهار صنف یاد شده است. یکی از مسئولیت‌های رهبران مراکز دانشگاهی توجه به توسعه متوازن هر حرفه است.

در جوامعی که به حرفه‌گرایی روی نیاورده‌اند تعامل زایا، بین چهار گروه حرفه‌ای‌ها در یک حرفه وجود ندارد. همکاری که در رشته‌های مختلف، جز رشته تعلیم و تربیت، در دانشگاه‌ها تدریس می‌کنند، ریاضیدانان، فیزیکدانان، شیمیدانان، دانشمندان علوم فنی، حقوق‌دانان و پزشکان، به هنگام تدریس در دانشگاه به حرفه تعلیم و تربیت می‌پردازند و حقوق‌دانان و پزشکان، به هنگام ارائه خدمات می‌کنند؛ حرفه‌ای که در روزگار پیش از سلطه به عنوان کارور این حرفه ارائه خدمات می‌شد. آنان، غالباً با فناوران آموزشی، دانشمندان تعلیم و سلامتی، حرفه معلمی خوانده می‌شد. آنان، این امر می‌تواند سبب افت حرفه تعلیم و تربیت و فیلسوفان تعلیم و تربیت ارتباطی ندارند. این امر می‌تواند سبب افت حرفه تعلیم و تربیت به شغل گردد. همچنین است، دانشمندان رشته‌های مختلف، جز علوم مدیریت، که رهبری و یا مدیریت یک سازمان را بر دوش می‌گیرند، غالباً آنان هیچ ارتباطی با فناوری مدیریت و دانش مدیریت ندارند. نبود ارتباط کارور مدیریت با فناوری و دانش مدیریت، حرفه‌ای بودن نقش آن کارور را تهدید می‌کند. این قصه زمانی پرغصه می‌شود که رهبری و مدیریت راهبردی سازمان‌های آموزشی و پژوهشی را به دانشمندان علوم فنی، پزشکی و پایه بسپاریم و آنان با دانش مدیریت راهبردی و سیاست‌گذاری ارتباطی نداشته باشند. حاصل این امر از دست دادن رشد متوازن هر حرفه است. فرصتی پیش آمد تا دو وزیر بهداشت را مقایسه کنیم. هر دو به لحاظ حرفه‌ای جراح بودند؛ یکی فرصتی را به دست می‌آورد تا صرف آموزش دانش مدیریت و تعامل با دانشمندان مدیریت کند و لذا جراحی را برای مدتی کنار نهاد و دیگری در حین وزارت، همچنان به جراحی می‌پرداخت.

۲. چستی اخلاق حرفه‌ای

در تعریف حرفه بیان شد که یکی از مؤلفه‌های حرفه، تعهد حرفه‌ای و مرام اخلاقی است

این نکته نشان می‌دهد که حرفه، برخلاف شغل، از اخلاق جدایی‌ناپذیر است. شغل را می‌توان اخلاقی و یا غیر اخلاقی دانست اما حرفه بنا به تعریف با تعهد و مرام اخلاقی همراه است. مراد از اخلاق، چنانچه در فصل پیش آمد، مسئولیت‌پذیری در قبال حقوق افراد در محیط سبب و شصت درجه است. اخلاق حرفه‌ای را می‌توان مسئولیت‌پذیری در فعالیت حرفه‌ای دانست در قبال همه کسانی که در محیط حرفه‌ای قرار می‌گیرند. کاربران فعالیت حرفه‌ای (مانند بیمار در خدمات سلامت، مشتری و مصرف‌کننده در کسب‌وکار و دانش‌آموز و دانشجو در تعلیم و تربیت) در این محیط حرفه‌ای از اولویت برخوردارند. این تعریف از اخلاق حرفه‌ای از دو جهت فراگیر است. یک، از جهت توجه به حقوق همه کسانی که در محیط فعالیت حرفه‌ای قرار می‌گیرند و حصر نکردن مسئولیت‌پذیری حرفه‌ای در قبال حقوق کاربران. دو، از جهت کنشگری که فعالیت حرفه‌ای می‌کند. امروزه فراتر از افراد حرفه‌ای به مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها در حرفه نیز توجه می‌کنیم. بر این اساس اخلاق حرفه‌ای دو رهیافت متمایز دارد:

۱-۲. اخلاق پیشه‌وران. رهیافت فردگرایانه به اخلاق حرفه‌ای آن را به مسئولیت‌پذیری صاحبان مشاغل محدود می‌کند. اخلاق پزشکی در این رهیافت، اخلاق پزشکان و پرستاران است و اخلاق مهندسی، اخلاق مهندسان است. فردگرایی در اخلاق حرفه‌ای به پیشه‌وران و صاحبان حرفه چشم می‌دوزد: اخلاق معلمی، اخلاق مدیران، اخلاق پژوهشگران و... رویکرد سنتی به اخلاق حرفه‌ای، بیش و کم فردگرایانه است، زیرا رشد سنتی حرفه‌ها بر محوریت حصرگرایانه حرفه‌ای‌ها استوار بود. همه ستون حرفه پزشکی (تشخیص، درمان، آموزش و پژوهش) بر دوش پزشک بود. چرا در رویکرد سنتی به حرفه تعلیم و تربیت، حرفه معلمی گفته می‌شود زیرا معلم ستون خیمه تعلیم و تربیت است. در چنین رویکردی، اخلاق حرفه‌ای یعنی اخلاقی بودن پزشک، معلم، معما، و... . فردگرایی سبب شد، اخلاق حرفه‌ای در مدیریت نیز ابتدا مورد توجه مدیریت منابع انسانی قرار گیرد. حاصل این رهیافت به میان آمدن عهدنامه‌های اخلاقی در حرفه‌های مختلف شد و اصناف گوناگون برای اخلاق‌ورزی افراد در مشاغل بیانی‌های گوناگون صادر کردند.

۲-۲. اخلاق سازمان. امروزه نقشی که سازمان‌ها در حرفه‌گرایی و توسعه، یافته‌اند و تأثیری که بر سرنوشت انسان دارند، چشم ما را به مسئولیت اخلاقی سازمان‌ها بینا کرده

است. بر این اساس، رهیافت سازمانی به اخلاق، توجه رهبران و مدیران راهبردی سازمان‌ها را به خود جلب کرد.

نگاه ناقص به اخلاق حرفه‌ای. اخلاق حرفه‌ای^۱ در مفهوم‌سازی‌های اولیه به معنای اخلاق کار^۲ و اخلاق مشاغل به کار می‌رفت و امروزه نیز برخی از نویسندگان، اخلاق حرفه‌ای را به معنای نخستین آن تعریف می‌کنند. نمونه‌هایی از این قسم تعاریف اخلاق حرفه‌ای قابل تأمل هستند:

- «اخلاق پزشکی علمی است که موضوع آن بررسی مجموعه آداب و شیوه‌های رفتاری و پسندیده‌ای است که صاحبان مشاغل گروه پزشکی می‌باید رعایت کنند و مجموعه صفات و اعمال نکوهیده‌ای که لازم است از آن اجتناب کنند.»^۳
- اخلاق حرفه‌ای، شیوه‌های رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه است.^۴
- اخلاق حرفه‌ای، مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام کارهای حرفه‌ای است.
- اخلاق حرفه‌ای، رشته‌ای از دانش اخلاق است که روابط شغلی را مورد مطالعه قرار می‌دهد.^۵

دو مشکل عمده در این تعریف‌ها وجود دارد: یک، بیان نکردن ملاک خوب و بد در تعریف. دو، نگرش اصالت فرد یا فردگرایی.^۶ در این تعریف‌ها اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌ها و الزامات اخلاقی فرد در شغل محدود شده است. تعریف اخلاق حرفه‌ای به اخلاق کار یا مشاغل، از نظر ما نوعی تحویلی‌نگری و تقلیل دادن اخلاق حرفه‌ای است. سازمان هویت خود را داراست، هویت و حیاتی بس عظیم‌تر و مؤثرتر از حیات فردی کارکنان آن، زیرا گروهی از انسان‌ها یک نظام زنده و بازی را به میان آورده‌اند با شخصیت حقوقی که بیشتر و پرنفوذتر از اشخاص حقیقی در حیات اجتماعی بشر گام می‌نهد. مناسبات نوین ایجاد می‌کند، زندگی فردی و اجتماعی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. برخی از بنگاه‌ها اساساً حیات ملی را دگرگون می‌کنند و برخی می‌توانند بر زندگی جهانی مؤثر باشند.

1. professional ethics

2. work ethics

۳. اصفهانی، محمدمهدی، اخلاق حرفه‌ای در خدمات بهداشتی و درمانی، (تهران، انتشارات دانشگاه علوم پزشکی ایران، ۱۳۷۲)، ص ۸.

۴. صدقی افشار، غلامحسین، فرهنگ فارسی امروزی، (تهران، مؤسسه نشر کلمه، ۱۳۷۳)، ص ۶۷.

۵. شعاری‌نژاد، علی‌اکبر، فرهنگ علوم رفتاری، (تهران، انتشارات امیرکبیر، ۱۳۶۴)، ص ۱۵۴.

6. individualism

روزگار ما عصر سلطه سازمان‌هاست. گفتیم در گذشته محور خدمات سلامت، پزشک بود اما امروزه خدمات سلامت در سازمان (بیمارستان، مراکز درمانی) ارائه می‌شود که پزشک یکی از اعضای آن است. حرفه تعلیم و تربیت در سازمان‌هایی چون دانشگاه و مراکز آموزشی رخ می‌دهد و سلطه سازمان بر تعلیم و تربیت آن را از شکل سنتی حرفه معلمی در آورده است. در موارد زیادی عزم صاحبان پیشه به وسیله سازمان می‌شکند. سازمان، منابع انسانی را به شکل خاصی در می‌آورد. سازمان چون استخر عمیقی است که انسان‌ها آن را به وجود آورده‌اند اما آنان اگر شنا ندانند و در آن بیفتند غرق می‌شوند. کسانی که به سلطه سازمان توجه ندارند تعریفی ناقص از اخلاق حرفه‌ای ارائه می‌کنند. گوناگونی زیست اخلاقی را در مورد بانک به عنوان مثال می‌توان نشان داد: کارمندان بانک اولاً صرف‌نظر از شغل و شرایط مربوط به محیط زندگی شغلی، دارای مسئولیت‌های اخلاقی‌اند و رفتار آنان یا اخلاقی و مبتنی بر فضیلت است و یا نه (اخلاق فردی - شخصی). ثانیاً آنان در محیط کار و در ارتباط با شغل خود نیز مسئولیت اخلاقی معینی دارند. مانند حفظ اسرار مشتری (اخلاق فردی - شغلی). اما آیا بانک چیزی نیست جز کارمندان؟ اگرچه تمام مسئولیت‌های بانک به وسیله منابع انسانی ایفا می‌شود اما بانک فراتر از افراد، در قبال افراد و محیط دارای مسئولیت است. اهداف بانک می‌تواند اخلاقی یا ضد اخلاقی باشد. بالاترین نرخ سود هدفی است عاری از ارزش‌های اخلاقی در حالی که بالاترین سود با حفظ مسئولیت‌های اجتماعی هدفی اخلاقی است. این هدف با ایجاد محدودیت‌ها و تعهداتی بانک را به صورت بنگاه مالی اخلاقی در می‌آورد. بانک اخلاقی به دلیل مسئولیت‌های اخلاقی از اعطای تسهیلات به شرکت‌های درگیر با قاچاق، مواد مخدر، اسلحه کشتار جمعی و... خودداری می‌کند. شعبه بانک از حیث فیزیکی، محیطی و دکوراسیون می‌تواند اخلاقی یا غیر اخلاقی باشد.

نگارنده به سبب توجه به سلطه سازمان بر حرفه در روزگار ما و نیز با توجه به اینکه غالب مشاغل امروزه در سازمان رخ می‌دهند، اخلاق حرفه‌ای را به معنای اخلاق سازمانی تعریف می‌کند. در این تعریف، اخلاق حرفه‌ای صاحبان مشاغل، در ضمن اخلاق سازمان می‌آید. تعریف اخلاق به مسئولیت‌های اخلاقی سازمان فراگیرتر از تعریف سنتی است. زیرا مسئولیت‌های اخلاقی بنگاه^۱ شامل همه اضلاع و ابعاد سازمان می‌شود و اخلاقیات

شغلی را نیز در بر می‌گیرد. در حالی که اخلاق شغلی به دلیل تأکید بر وظایف اخلاقی اعضای گروه، مسئولیت‌های اخلاقی خود گروه و سازمان را شامل نمی‌شود. تعاریف سستی از اخلاق حرفه‌ای، آن را به مفهومی فروتر (اخلاق کار) تحویل می‌دهند. این تعاریف بر نگرش اصالت فردی استوارند و از اهمیت مجموعه و حیات سازمان غافل و بی‌توجه‌اند. بنابراین، تأکید بر مسئولیت‌های اخلاقی سازمان اولاً بر نگرش کل‌گرایانه و سیستمی استوار است. ثانیاً تعریف جامع و فراگیری از اخلاق حرفه‌ای به دست می‌دهد. نام احمد نام جمله اثباتیست چون که صد آمد نود هم پیش ماست

امروزه در برخی از منابع با چنین مفهوم‌سازی از اخلاق حرفه‌ای مواجه هستیم. به عنوان مثال، هس^۱ هدف از اخلاق مدیریتی را سنجش عوامل مؤثر بر توازن بین عملکرد اقتصادی و اجتماعی یک شرکت و نیز بررسی ساختار مختلف تئوریک می‌داند که می‌تواند به مدیریت در جهت تعیین این توازن یاری رساند.^۲ تعریف اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌های اخلاقی سازمان‌ها و بنگاه‌ها، تخصصی بودن آن را نیز معلوم می‌سازد. بنگاه‌ها بر حسب اهداف، ساختار، حوزه عملیاتی و سایر عناصر هویتی با مسائل گوناگون اخلاقی مواجه هستند. به عنوان مثال، همان‌گونه که دین گراوس و چارلز گاروفالو تحلیل کرده‌اند، مسائل و معضلات اخلاقی بنگاه‌های بخش دولتی با بنگاه‌های بخش خصوصی تفاوت دارند^۳ و البته فراتر از صنعتی که بنگاه به آن تعلق دارد، منزلت بنگاه در نقشه صنعت مربوط به آن نیز در تعیین اخلاقیات بنگاه مؤثر است. به همین دلیل اخلاقیات کاسیو و رولکس - هر دو متعلق به صنعت ساعت - تمایز تخصصی دارند. اینک که بازنویسی کتاب اخلاق حرفه‌ای را برای چاپ چهارم در دست دارم، با توجه به حصرگرایی این تعریف، مسئولیت اخلاقی پیشه‌وران را در مفهوم فردی به تعریف اخلاق حرفه‌ای اضافه می‌کنم.

۳. انقلاب کپرنیکی در اخلاق

تعریف اخلاق حرفه‌ای بر حسب مسئولیت‌های اخلاقی صاحبان حرفه (اعم از افراد و سازمان‌ها) علاوه بر فراگیری، از حیث نظری بر بینش خاصی در اخلاق استوار است که

۱. I.T. Hosmer

۲. هس، مرال‌تی، اخلاق در مدیریت، ترجمه سید محمد اعرابی و دلود ایزدی، (تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۷۷)، ص ۶

۳. Geuras & Garofalo c, P.42-15

آن را انقلاب کپرنیکی در اخلاق می‌نامیم. اخلاق نزد برخی از پیشینیان با تأثیر از برخی از نظام‌های اخلاقی یونان باستان، امری درونی است و فرد نه در مناسبات بین‌شخصی و اجتماعی بلکه از حیث خلق و خوی، جوانمی می‌تواند صاحب فضیلت و ردیلت باشد. جهت‌گیری اخلاق در این نظام غالباً معطوف به خود فرد است.

تعریف اخلاق حرفه‌ای:
مسئولیت‌های اخلاقی
پیشه‌وران و سازمان‌ها در قبال
حقوق افراد در محیط
سینندوست درجه

توجه به رفتار ارتباطی و مفهوم‌سازی نوین از آن، که شامل ارتباط قدسی، درون‌شخصی، بین‌شخصی و برون‌شخصی می‌شود از رهیافت‌های جدید در اخلاق است. فرهنگ استبدادی، رفتار ارتباطی را بر «من حق دارم و دیگران وظیفه» بنا می‌نهد اما در اخلاق حرفه ای این تلقی به صورت کامل دگرگون می‌شود و

«شما حق دارید و من تکلیف» مبنای هرگونه اخلاق در کسب و کار قرار می‌گیرد. این مبنای رفتار ارتباطی فرد در شغل فراتر رفته و به منزله اصلی برای ارتباط سازمان با محیط می‌شود. سازمان با دغدغه رعایت حقوق دیگران از تکالیف خود می‌پرسد. بنابراین، فضایل اخلاقی و ارزش‌ها، حاصل مسئولیت‌های اخلاقی است و مسئولیت‌های اخلاقی در قبال حقوق دیگران تعریف می‌شوند. سازمان با شعار من در قبال دیگران مسئولیت دارم، سبک ارتباط خود با دیگران را بنا می‌نهد: شما حق دارید و سازمان تکلیف.

تعریف اخلاق حرفه‌ای به مسئولیت‌های اخلاقی صاحبان حرفه و سازمان، بر اصل حقوق شهروندان استوار است. مردم در دو محیط مستقیم و غیرمستقیم در قبال سازمان‌ها حق دارند و سازمان‌ها متقابلاً به رعایت حقوق آنان مکلفند. وقوف بنگاه‌ها بر چنین الزامی نشانه بلوغ و خردمندی آنهاست.

رفتار ارتباطی سازمان با محیط براساس حقوق و تعهدات و وظایف^۱ است: حقوق محیط و وظایف بنگاه در قبال آنها؛ حقوق محیط بر دو قسم است: حقوق عام مانند حق حریم شخصی، حق آزادی بیان، حق برخورداری از امنیت، حق آگاهی و...^۲ و حقوق خاص که بر حسب مشاغل و بنگاه‌ها تعیین می‌یابند. بر اساس چنین نگاهی شرکت‌ها و سازمان‌ها با انبوهی از مسائل اخلاقی مواجه

1. rights & duties
2. The right to know, the right to privacy, the right to free expression, the right to due process, the right to safety, etc.

هستند. معضلات زیست محیطی، بهداشت محصولات، سلامت کارکنان، بیماری آیدز در محیط کار، استعمال دخانیات، یاران‌های اسیدی، دفن زباله‌ها، شیوه تجارت در خارج، جاسوسی، اقدامات منجر به بلعیدن شرکت‌ها، تعارض منافع، تجاوز به حریم شخصی کارکنان، هدایای نامعقول، عالیات‌گریزی، داشتن دو دفتر مالی، موج جدیدی از مسائل اخلاقی مربوط به بنگاه‌ها را به وجود آورده است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها در جهان صنعتی به این بلوغ رسیده‌اند که بی‌اعتنایی به مسائل اخلاقی و فرار از مسئولیت‌ها و تعهدات اجتماعی به از بین رفتن بنگاه می‌انجامد.

از که بگیریم؟ از خود ای محال از که بریاییم؟ از حق ای وصال^۱

به همین دلیل بسیاری از شرکت‌های موفق نسبت به تدوین استراتژی اخلاقی احساس نیاز کرده‌اند و به این باور رسیده‌اند که در سازمان باید یک فرهنگ مبتنی بر اخلاق رسوخ کند.

توجه به اخلاق سازمانی در فرهنگ و تمدن اسلامی در سده‌های سوم و پس از آن دیده می‌شود.^۲ نهادهای ارگان‌های لشکری و کشوری از وظایف اخلاقی برخوردار بوده‌اند و آیین‌نامه‌های اخلاقی مربوط به مدیریت شهری و غیر آن تدوین شده بود. در بخش سوم این کتاب به بحث مفصل از مسئولیت‌های اخلاقی سازمان و نحوه تدوین آنها می‌پردازیم.

۱. منتهی، دفتر اول، بیت ۹۷۳.

۲. نک: منتظری غلامرضا، نقش اخلاق در انتصاب مدیران: تجربه تاریخی عباسیان در قلمرو شرقی تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، رساله دکتری.

فصل ششم

اخلاق حرفه‌ای: گستره معرفتی فراخ‌دامن

بیان مسئله

گفتمان واژه اخلاق گاهی به رفتار، سبک و خصلت گفته می‌شود و گاهی مراد از آن دانش خاصی است که از رفتار اخلاقی و فضایل و ردایل سخن می‌گوید. اخلاق حرفه‌ای به عنوان مسئولیت‌های اخلاقی یک بنگاه، مانند اخلاق فردی و شغلی، به روابط عینی ناظر است و متضمن رهنمودهای عملی و کاربردی است. وقتی در محافل علمی از اخلاق حرفه‌ای سخن می‌گوییم، علاوه بر اخلاق مؤسسات آموزشی و پژوهشی، معنای دیگری نیز در میان می‌آید: شاخه‌ای از یک رشته و گستره معرفتی و متضمن مباحث نظری.

تأکید روزافزون بر اخلاق حرفه‌ای در بنگاه‌ها و سازمان‌های دولتی و بخش خصوصی در جوامع صنعتی، نیازهای پژوهشی و مطالعاتی فراوانی را به میان آورده است. این نیازها بدون برنامه‌های پژوهشی نظام‌مند قابل پاسخ نیستند. همین امر مراکز دانشگاهی را در کشورهای صنعتی به توسعه دانش اخلاق و تخصیص دوره‌های تحصیلی اخلاق حرفه‌ای سوق داده است.

در برخی از جوامع به سبب نبود ارتباط اثربخش بین مدیریت در عمل با محافل علمی، دانش اخلاق حرفه‌ای توسعه نیافته است. مدیران با مسائل اخلاقی در حرفه

خود مواجهه جدی ندارند و لذا برای حل مسائل اخلاقی بنگاه‌ها، خوددرمانی می‌کنند و خود را نیازمند به مراکز پژوهشی نمی‌انگارند و در نتیجه کسانی که در باب اخلاق می‌نویسند یا مسائل عام، کلی و عامیانه را مطرح می‌کنند و جز نصایح و مواعظ کلی فردگرایانه سخنی در خصوص مسائل عینی و مبتلابه بنگاه‌ها نمی‌گویند و یا به طرح مسائل فلسفی اخلاق می‌پردازند. این واقعیت تلخ، انگیزه پرداختن نگارنده به چپسی اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش را آشکار می‌سازد.^۱

اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخه‌ای از دانش اخلاق چه هویت و ویژگی‌هایی دارد؟ یکی از روش‌های مفهوم‌سازی از دانش‌ها بیان هدف آنهاست (تعاریف غایی). در اینجا از طریق بیان انتظارات و توقعات از اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش، آن را تعریف می‌کنیم. تعریف موضوعی آن از مباحث سابق به دست آمد؛ دانشی که به تبیین روشمند مسائل اخلاقی در حرفه می‌پردازد. اهداف اخلاق حرفه‌ای به عنوان شاخه‌ای از علوم چیست؟ از آن، چه انتظاراتی می‌رود؟ دیدگاه خود را در خصوص توقع خود از دانش اخلاق حرفه‌ای ترسیم کنید.

.....

.....

.....

.....

۱. گستره معرفتی اخلاق و شاخه‌های آن

امروزه علم اخلاق توسعه فراوان و شاخه‌های گوناگون یافته است. توجه به تمایز سه شاخه عمده لازم است. فرالخلق^۲، به بحث از مبانی علم اخلاق و تحلیل مفاهیم بنیادی و گزاردهای پایه دانش اخلاق می‌پردازد. اخلاق هنجاری [نظری]^۳، به نحو روشمند و موجه

۱. به همین دلیل مخاطبان این فصل مدیران و کاربران اخلاق حرفه‌ای در بنگاه‌ها نیستند بلکه سخن با همکاران پژوهشگر و دانشجویان تحصیلات تکمیلی است.

۲. meta ethics

۳. [theoretical] normative ethics

قواعد کلی اخلاقی را بیان می‌کند. اخلاق کاربردی [هنجاری]، معطوف به زمینه‌های عینی رفتار است و تکالیف و تصمیم‌گیری اخلاقی را در یک زمینه عینی براساس قواعد کلی اخلاق (برگرفته از علم اخلاق) بیان می‌کند. ارتباط اخلاق کاربردی با اخلاق نظری همچون نسبت روان‌درمانی با روانشناسی است. اخلاق کاربردی، چون به زمینه‌های خاص معطوف است، برحسب آن زمینه‌ها به شکل تخصصی رشد می‌کند. امروزه اخلاق زیستی، اخلاق خانواده، اخلاق شهروندی، اخلاق جنسی، اخلاق محیط زیست، اخلاق دشمنی را می‌توان از شاخه‌های گستره معرفتی اخلاق کاربردی دانست. چنین توسعه تخصصی و شاخه‌های گوناگون در دو قسم نخست علم اخلاق (فرا اخلاق و اخلاق نظری) دیده نمی‌شود. اخلاق حرفه‌ای به منزله یک دانش، شاخه بالنده‌ای از اخلاق کاربردی است که دامنه بسیار فراخ و شاخه‌های فراوان یافته است. اخلاق حرفه‌ای برحسب حرفه خاص گوناگونی می‌یابد: اخلاق پزشکی، اخلاق تجارت و کسب و کار، اخلاق تعلیم و تربیت، اخلاق قضا و وکالت، اخلاق مهندسی، اخلاق پژوهش، اخلاق مشاوره، اخلاق مدیریت شهری، اخلاق مدیریت سرمایه و... ما در اینجا دانش اخلاق حرفه‌ای را در مفهوم عام کلمه تعریف می‌کنیم. امروزه اخلاق پزشکی همانند اخلاق مهندسی خود شاخه‌های فراوان یافته است.

۲. انتظار از علم اخلاق

دانش اخلاق حرفه‌ای از علم اخلاق (نظری) روزی می‌خورد زیرا مسائل عینی اخلاق در حرفه را در پرتو ره‌آورده‌های علم اخلاق تحلیل می‌کند. علم اخلاق در فرهنگ اسلام دانشی دانسته شده است که از فضایل و رذایل، ملکه‌های افعال خوب و بد و شیوه به دست آوردن ملکات خوب و زدودن ملکات بد بحث می‌کند.^۲ از علم اخلاق، به طور کلی دو توقع عمده وجود دارد.

- ۱-۲. ارائه ملاک نهایی ارزش‌ها. داورهای اخلاقی محتاج شاخص و ملاک است. وقتی می‌گوییم استخدام با فراخوان عمومی (ملی) اخلاقاً خوب و شایسته است، شاخص اخلاق در این داور، عدالت است. به عبارت دیگر اگر استدلال ارزش داور را مطالبه

1. applied [normative] ethics

۳۷۶ - ۳۷۷

۲. قرآنی، انبیه علی سبیل السعاده، ص ۱۷ و علامه طباطبائی، المیزان فی تفسیر القرآن، ج ۱ ص ۳۷۶ - ۳۷۷

کثیم دلیل آن عدالت است. صورت منطقی استدلال چنین است:
 استخدام یا فراخوان عمومی اخلاقاً خوب است (داوری اخلاقی)
 زیرا عادلانه است و عدالت اخلاقاً خوب است (استدلال مبتنی بر شاخص اخلاقی).
 و اگر کسی از دلیل خوب بودن عدالت بپرسد، در این صورت شاخص دیگری را
 جستجو می‌کند که خود شاخص آفرین است. و این سوال و جواب ادامه می‌یابد تا به
 شاخصی دست یابیم که محتاج شاخص دیگر نباشد. چنین شاخصی را ملاک نهایی
 اخلاق می‌گویند. ملاک نهایی اخلاق دلیل خوبی همه رفتارها و شاخص‌ها است اما خود
 فی‌نفسه خوب است و در خوب بودن احتیاج به استدلال ندارد.
 هر نظام اخلاقی، چه اینکه نظام لاتیک باشد یا نظام الهی دینی، دارای ملاک نهایی
 است.

در نظام اخلاق دینی این ملاک، کارایی خود را در تقرب به خدا به دست می‌آورد.
 جرمی بنتام^۱ (۱۷۴۸-۱۸۳۲) سودمند بودن را به منزله ملاک اخلاق معرفی می‌کرد.
 ملاکی که بعدها توسط جان استوارت میل^۲ تدوین و توسعه یافت: بالاترین میزان
 منفعت برای بیشترین مردم با کمترین آسیب. کانت آلمانی (۱۷۲۴-۱۸۰۴) تکلیف را
 ملاک اخلاقی بودن می‌دانست. براساس این ملاک، رفتاری اخلاقی است اگر و تنها
 اگر هر شخصی موظف گردد بدون هیچ شرطی همان عمل را انجام داده و یا به همان
 نتیجه برسد - با شرایط یکسان و مشابه. جان راولز^۳ عدالت را برترین شاخص داوری
 اخلاقی می‌داند و رابرت نوزیک^۴ آزادی فردی را نخستین ملاک ارزش آفرین تلقی
 می‌کند. بحث از این نظریات به صورت تفصیلی موضع دیگری می‌طلبد. در اینجا تنها
 ذکر نمونه‌هایی از دیدگاه‌های دانشمندان اخلاق در پاسخ به سوال از ملاک نهایی
 مقصود ماست.

هر کسی که در باب رفتار خود با دیگران، در زندگی فردی یا اجتماعی، حوزه حرفه یا
 زندگی شخصی، به داوری اخلاقی می‌پردازد باید ترازوی سنجش داشته باشد و این ترازو
 باید بر اساس ملاک برتری تعریف گردد. ارائه چنین ملاکی و تبیین مستدل آن از وظایف
 دانش اخلاق است.

1. Jeremy Bentham
2. J.S. Mill
3. John Rawls
4. Robert Nozick

۲-۲. ترسیم جدول فضایل و رذایل. رفتار اخلاقی در سازمان منوط به شناخت فضیلت‌ها و رذیلت‌هاست. ارزش‌ها چیست و ضدارزش‌ها کدام است؟ یکی از وظایف دانش اخلاق، تعریف، برشمردن و طبقه‌بندی رفتارهای خوب و رفتارهای ناپسند، نکته مهم در اینجا، روشی در مفهوم و تمایز در مصداق است. به عبارت دیگر انتظار می‌رود دانش اخلاق خوبی و بدی رفتارها را به نحو روشن و متمایز تعریف کند و نشان دهد که به عنوان مثال هتک حرمت انسان خوب است یا بد و حسد و غیبه از نظر اخلاقی چه تمایزی دارند. هنجارهای سازمان کدامند و ناهنجاری‌های اخلاقی سازمان چیست؟ دانش اخلاق جدول فضایل و رذایل را بر اساس ملاک نهایی ارزش‌ها به صورت فراگیر، نظام‌مند و سازگار ارائه می‌کند. زبان دانش اخلاق در این مقام به صورت جملات شرطی است. اگر این رفتار حسد است آنگاه زشت است. علم اخلاق در مقام ارائه جدول ارزش‌ها و ضد ارزش‌ها موظف است تعریف روشن از حسد و متمایز از غیبه را ارائه کند. اما اینکه این رفتار معین، حسد است یا نه به مقام تعیین مصداق مربوط است. نظام اخلاقی ارسطویی، به عنوان مثال، برحسب ملاک نهایی اخلاق (حد وسط) و براساس تحلیل رفتارهای آدمی در چهار مقوله ناشی از چهار قوه (شهوی، غضبی، عامله و عاقله) به چهار فضیلت عمده (عفت، حکمت، عدالت و شجاعت) و هشت رذیلت (طرف‌های افراط و تفریط چهار فضیلت یاد شده) می‌رسد. غزالی نیز در احیاء علوم‌الدین سعی دارد برحسب آموزه‌های متون دینی (قرآن و روایت) به طبقه‌بندی خاصی از فضایل و رذایل اخلاقی دست یابد.

۳. توقع از دانش اخلاق حرفه‌ای

از اخلاق حرفه‌ای انتظار می‌رود مسائل اخلاقی در حرفه را بر حسب تنوع حرفه‌ها و با توجه به سلطه سازمانی پاسخ دهد. این مسائل را می‌توان به شرح زیر برشمرد:

۱-۲. بیان نظام‌مند مسئولیت‌های اخلاقی، فضیلت‌ها و رذیلت‌های حرفه‌ای به صورت تفصیلی، مستدل و ناظر به موقعیت‌های عینی. کاربران دانش اخلاق حرفه‌ای در تصمیم‌گیری حرفه‌ای می‌پرسند: تکلیف اخلاقی من چیست؟ آیا چنین مواجهه‌ای، اقدامی اخلاقی است؟ پاسخ این پرسش‌ها نیازمند پژوهش روشمند است.

۲-۳. ارائه شیوه‌های پیشگیری و بهبود آسیب‌های اخلاقی در حرفه. اگر مدیری بخواهد

مشکل «زیرآب‌زنی» را پیشگیری و یا درمان کند، دانش اخلاق حرفه‌ای باید پاسخگوی این نیاز باشد. تشخیص دقیق معضله‌های اخلاقی و حل اثربخش آنها یکی از نیازهای سازمان به دانش اخلاق حرفه‌ای است.

۳-۳. سنجش اخلاقی در حوزه‌های مختلف منابع انسانی، فرآیندها، مقررات و نظام‌های شغلی نیازمند رهاورد دانش اخلاق حرفه‌ای است. امروزه سازمان‌ها توقع دارند متخصصان اخلاق حرفه‌ای بتوانند شایستگی‌های اخلاقی منابع انسانی را در تصدی یک منصب بسنجند، مقررات و آیین‌نامه‌ها را ممیزی اخلاقی و عملکرد اخلاقی سازمان را به صورت سالانه حسابرسی کنند.

۴-۳. شیوه‌های آموزش اثربخش ارزش‌ها، ترویج و نهادینه‌سازی رفتار اخلاقی در حرفه یکی از اضلاع مهم نیاز سازمان به دانش اخلاق حرفه‌ای است. امروزه متأسفانه، آموزش اخلاق چه در خردسالان و چه در بزرگسالان به صورت گرایش تحصیلی در نیامده است و الگوهای ناظر به موقعیت فرهنگی کشور ما تدوین نشده است. تربیت اخلاقی در حرفه‌های مختلف مانند پزشکی، مهندسی، قضا، تجارت و... نیازمند الگوی علمی است. صرف توصیه افراد به خوب عمل کردن و اخلاق حسنه داشتن، آنها را متخلق نمی‌کند. در موارد زیادی فرد می‌داند تکلیف اخلاقی‌اش چیست و چه باید کرد، اما نمی‌داند چگونه به انجام تکلیف توفیق یابد. می‌دانیم در عرصه رقابت، اصول اخلاقی را باید رعایت کرد اما نمی‌دانیم چگونه باید آنها را رعایت کنیم. فرد حسود تباهی خود در آتش حسد را می‌بیند و در پی درمان حسد است اما نمی‌داند چگونه باید از شر حسد رها گردد. این ندانستن نه تنها فرد را از درمان دور می‌سازد بلکه مشکل را پیچیده‌تر هم می‌سازد.

کس به زیر دمّ خر خاری نهد	خر نداند دفع آن بر می‌جهد
برجهد و آن خار محکم‌تر زند	عاقلی باید که خاری بر کند
خر ز بهر دفع خار از سوز درد	جفته می‌انداخت صد جا زخم کرد

تزکیه و تهذیب نفسانی و آراستن فرهنگ سازمانی به آرمان‌های ارزشی و اخلاقی محتاج کشف فرآیندهای کارا است. پیچیدگی اقدام اخلاقی این نیاز را صد چندان می‌کند. روش‌های ناسنجیده، نه تنها درمان اخلاقی را تسهیل نمی‌کند بلکه در مواردی بحران و فاجعه اخلاقی می‌آفریند. راه پرهیز دادن نیروی انسانی از کم‌کاری، اتلاف زمان

و سرمایه چیست؟ روش نهادینه‌سازی اصل حرمت انسان نزد مدیران میانی کدام است؟

۴. ویژگی‌های معرفتی اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای به منزله یک رشته علمی در برآوردن توقعات یاد شده چه ویژگی‌هایی باید داشته باشد. اضلاع معرفتی آن چیست؟ آیا می‌توان از دانشی سخن گفت که تمام توقعات یاد شده را برآورده سازد؟

۴-۱. اخلاق حرفه‌ای به منزله دانش. اخلاق حرفه‌ای در درجه اول یک دانش است. مجموعه اطلاعات و آگاهی‌های پراکنده، موردی، جزئی و غیرقابل تحقیق نمی‌تواند توقعات یاد شده را برآورد. مسائل و معضلات اخلاقی در مشاغل و حرفه‌ها به ویژه توجه به بعد سازمانی، محتاج پژوهش و تحقیق روشمند و دارای میانی معینی است. دانش بودن اخلاق به همین معناست.

در دانش، مسائل منسجم و هم‌خانواده‌ای به نحو روشمند تحقیق شده و پاسخ می‌یابند. پاسخ مسائل اخلاقی، قانون‌ها و قواعد رفتاری است که تکالیف اخلاقی را به صورت کلی و نه صرفاً موردی معین می‌کند. برنامه آموزشی و ترویجی هر دانش مسبوق به پژوهش‌های روشمند آن است. با چنین پژوهش‌هایی می‌توان به نظریات علمی و قابل اعتماد دست یافت. نظریاتی که در عمل رهگشا بوده و به حل مسئله بینجامد و رسالت اخلاق را ایفا کند.

هر دانشی هویت جمعی و تاریخی دارد که به تدریج با به میان آمدن مسائل آن دانش و در پرتو همکاری‌های دانشمندان در طول تاریخ بالنده می‌شود. علم را مسئله فربه می‌کند و دانش مشکلات را حل می‌نماید. بنابراین اولین ویژگی هر گونه برنامه آموزشی و ترویجی در اخلاق حرفه‌ای آن است که به پژوهش‌های علمی، مستند باشد و با روی آورد علمی به حل مسائل بپردازد. مراد از «علمی» در اینجا علم تجربی نیست بلکه مراد برخورداری از هویت دانش و معرفت است که با خود مبانی، روش، اصول و ساختار منطقی می‌آورد و دانش را به صورت معرفت نظام‌مند تدوین می‌کند.

امروزه تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را محتاج دانش‌های مدیریت می‌دانیم و حل مسائل رفتاری را نیازمند علوم رفتاری می‌انگاریم. حل مشکلات اخلاقی نیز چنین است. برخسب تصورات ناسنجیده، آگاهی‌های پراکنده، معلومات تحقیق نشده، تجارب خام

تحلیل نشده، نمی‌توان تصمیم اخلاقی گرفت و در حل معضلات اخلاقی گام برداشت. مشاور اخلاقی سازمان کسی است که در دانش اخلاق تخصص لازم را یافته باشد و تفکر علمی را ملکه خود بگرداند. توجه به هویت معرفتی اخلاق حرفه‌ای ضرورت توسعه روش‌شناسی آن را نشان می‌دهد.

۲-۴. نقش کاربردی. تأکید بر دانش بودن اخلاق حرفه‌ای این گمان را تقویت می‌کند که آن را علم کاملاً نظری و اکنده از تجزیه و تحلیل‌های مفهومی نظری تلقی کنیم؛ در حالی که چنین نیست. هویت معرفتی با بعد کاربردی و ابزاری دانش منافات ندارد. بسیاری از علوم در عین علم بودن، کاربردی‌اند، مانند منطق، ریاضیات کاربردی و... اخلاق حرفه‌ای، دانش صرفاً نظری و بی‌ارتباط با مسائل عینی نیست. کاربردی بودن دانش اخلاق در گرو ارائه قواعد عملیاتی و اصول راهبردی است که در شرایط عینی سازمان کارایی داشته باشد. دانش اخلاق برای به کار بستن در حین عمل است و لذا در برنامه آموزشی اخلاق حرفه‌ای، آموزش برای آموزش، آگاهی برای آگاهی مقبول نیست؛ بلکه آگاهی برای اقدام و آموزش برای حل مسئله است و همین شاخص کارایی و اثربخشی چنین برنامه آموزشی است.

۳-۴. صبغه حرفه‌ای. هویت کاربردی علم اخلاق آن را از عرش تحلیل‌های نظری به فرش زندگی روزمره می‌نشانند و حرفه‌ای بودن، جهت‌گیری کاربردی آن را در کسب‌وکار نشان می‌دهد. دانشمندان اخلاق در گذشته به این نکته توجه کرده بودند که در عالم حرفه محتاج دانش خاص هستیم که بتواند معضلات خاص آن حرفه را پاسخگو باشد و لذا در اخلاق سیاستمداران، اخلاق اصناف، اخلاق متعلمین و... آثار متنوعی می‌نوشتند و برای اطباء و اهل صناعات آیین‌نامه‌های اخلاق حرفه‌ای تنظیم می‌کردند. امروزه مفهوم حرفه، تحول بنیادی یافته و این تحول بر پیچیدگی آن افزوده است.

مفهوم امروزی حرفه مسبوق به سه تحول بنیادی است: انقلاب صنعتی، سلطه سازمانی و انقلاب در فناوری اطلاعات. مفهوم جهانی شدن بر پیچیدگی حرفه‌ها خواهد افزود و شبکه‌های پیچیده ارتباطات و مناسبات چندسویه، همبستگی متقابل انسان و طبیعت (محیط زیست)، و تأثیر عمیق مدیریت در نهادهای اجتماعی، حکایت از آن دارد که هویت حرفه امروزه از پیچیدگی شگفت‌آوری برخوردار است و هر دانش ناظر به آن، محتاج ابزارها و روش‌های علمی خاصی است.

بنابراین دانش اخلاق نیز در تحلیل معضلات و مسائل حرفه‌ای باید ابزارها و روش‌های شایسته خود را پیدا کند. مشاور اخلاقی سازمان بازرسی نمی‌تواند از حرفه بازرسی به عنوان یک حرفه بی‌خبر باشد همان‌گونه که مشاور اخلاق در شرکت صنعتی خودرو ساز نمی‌تواند با صنعت خودرو و مدیریت آن کم‌اشنا باشد.

۴-۴. **دانش بومی (فرهنگ وابسته).** مسائل عینی و حرفه‌ای اخلاق، مسائل فرهنگ وابسته‌اند در زمینه‌های معین فرهنگی و اجتماعی به وجود می‌آیند و شکل می‌یابند و لذا در حل و رفع آنها توجه به زمینه‌های یاد شده اهمیت بسزایی دارد. اگرچه انسان‌ها نیازهای مشترک و مسائل اخلاقی بیش‌وکم واحدی دارند اما فرهنگ، قومیت، زبان، سوابق تاریخی - اجتماعی به مسائل و معضلات اخلاقی تعیین می‌دهند و این تعیین در رفع معضلات اخلاقی نقش اساسی دارد.

این‌نامه اخلاق حرفه‌ای صنعت خودروسازی در ایران را نمی‌توان صرفاً با ترجمه این‌نامه اخلاق حرفه‌ای خودرو تویوتا تأمین کرد. هنجارهای قومی و ملی، و زمینه‌های اعتقادی، مسائل خاصی را بر می‌انگیزند و راه‌های معینی را می‌طلبند. بنابراین اخلاق حرفه‌ای اگرچه یک دانش است اما این دانش فارغ از زمینه‌های فرهنگی نیست. پس از داشتن اخلاق حرفه‌ای بومی گریزی وجود ندارد.

۵-۴. **دانش انسانی.** اخلاق، دانش بشری است. مراد از بشری بودن در اینجا این است که توصیه‌های اخلاقی این دانش نباید با انسانیت و لوازم آن ناسازگار باشد. هیچ نظام اخلاقی نباید هویت انسانی و حرمت او را از میان بردارد. اخلاق برای بشر است و در هر نظام اخلاقی، محور اخلاق، انسانیت است. انسانی بودن اخلاق، مستلزم آن است که متخصص اخلاق، انسان را بشناسد، لوازم زندگی انسانی را دریابد و تمایز بین انسان به خود رسیده و انسان از خود بیگانه را فهم کند و برای انسان سخن بگوید. اگر توصیه‌ها و آموزه‌هایی مستلزم خودباختگی انسان باشد، ضد اخلاقی است. این نکته امروزه برای بسیاری از متالهبان، ارزش روش شناختی در فهم متون دینی را دارد و برای شناختن این مهم باید انسان را شناخت و اصالت او را از تعیین‌های انسان‌ستیز متمایز ساخت. تأکید فراوان آموزه‌های دینی بر حق الناس و صعوبت عفو جرایم مربوط به تعدی به حق الناس ریشه در همین نکته مهم دارد: اخلاق برای انسان است. حفظ حرمت او و تعالی و سعادت همیشگی او. تعهدات اخلاقی چیزی جز رعایت حقوق مردم نیست.

۴-۶ ویژگی‌های زبانی. کزایی اخلاق حرفه‌ای تا حدود زیادی مرهون زبان آن است. دانش اخلاق به دلیل هویت تربیتی و آموزشی آن نمی‌تواند زبان ریاضی یا فلسفی داشته باشد. از دانش اخلاق انتظار می‌رود دارای قدرت تأثیر بر همه ابعاد وجودی آدمی باشد و مخاطب اخلاق ساحت وجودی آدمی است و چنین خطابی، زبان خاصی را می‌طلبد: زبان

انگیزشی و مؤثر و زبانی روشن، صریح و دقیق. روشنی زبان شرط گریزناپذیر هر گونه دانشی است که از تکالیف آدمی سخن می‌گوید، تکالیف اخلاقی، حقوقی، فقهی، اجتماعی و... زیرا ابهام در زبان، بلا تکلیف می‌ماند. مخاطب را در پی دارد کسی که از نفاق اخلاقی تحذیر می‌دهد، باید آن را دقیق، روشن و متمایز توضیح دهد. ابهام در بیان، استفاده از زبان مشکل و غیرقابل فهم، مانع روشنگری در تکالیف اخلاقی است.

انگیزشی بودن زبان نیز شرط انکارناپذیر موفقیت برنامه آموزشی در اخلاق است. اخلاق حرفه‌ای دانش صرفاً نظری نیست که به تحلیل و تبیین امور بسنده کند بلکه آن، علم توصیه‌گر است و توصیه‌های اخلاقی باید وجود آدمی را برانگیزد و به انجام تکالیف اخلاقی سوق دهد. عاطفی و هیجانی بودن زبان که به دلیل دقت‌زدایی، از آفات زبان علوم تجربی است، زبان اخلاقی را کارآتر می‌سازد. ذکر نمونه و مثال‌های عینی و تاریخی و تجسم کردن آثار رفتار اخلاقی، قدرت تأثیر را افزایش می‌دهد.

۴-۷ دانش میان‌رشته‌ای. توقعات یاد شده از اخلاق حرفه‌ای و ویژگی‌های معرفتی آن، نشان می‌دهد که دانش اخلاق حرفه‌ای به عنوان یک علم مصرف‌کننده^۱ از دانش‌های مختلفی بهره می‌گیرد. روانشناسی نزدیک‌ترین این دانش‌هاست اما دانش‌های مدیریت نیز مورد حاجت دانشمند اخلاق است. شناخت فرهنگ و جامعه‌شناسی، علم تفسیر و دین‌پژوهی، انسان‌شناسی با روی آوردهای مختلف فلسفی و غیر آن، دانش‌هایی هستند که عالم اخلاق را در بهره‌مندی از آنها گریزی نیست.

در فصل‌های دیگر با تحلیل ساختار مسائل اخلاقی، چندتباری بودن آنها را نشان خواهیم داد مسائل چندتباری جز از طریق مطالعات میان رشته‌ای قابل تحلیل نیستند. بنابراین علم اخلاق از روی آورد میان رشته‌ای ناگزیر است. اما مطالعه میان رشته‌ای، آمیختن بی‌برنامه و بدون روش علوم مختلف نیست چرا که از آن جز التقاط حاصلی به

بار نمی‌آید. روش‌های ساده و مکانیکی نیز کارایی ندارد. بنابراین متخصص اخلاق باید با ابزارها و روش‌های دینامیک، مطالعه میان‌رشته‌ای خود را به ثمر برساند. در فصل آخر کتاب روش‌شناسی مطالعات دینی در این خصوص به تفصیل سخن گفته‌ایم.^۱

ویژگی‌های علم اخلاق حرفه‌ای	
۱	هویت علم و دانش بودن
۲	نقش کاربردی
۳	صبغه حرفه‌ای
۴	بومی و فرهنگ وابسته بودن
۵	دانش انسانی
۶	زبان روشن انگیزشی
۷	روی آورد میان‌رشته‌ای

▲ جدول ۴. ویژگی‌های علم اخلاق حرفه‌ای

۵. منابع معرفتی اخلاق حرفه‌ای

یکی از ویژگی‌های دانش اخلاق حرفه‌ای گوناگونی در منابع آن است. علم اخلاق حرفه‌ای از منابع فراوانی روزی می‌خورد. دانشمندان اخلاق حرفه‌ای در بیان منابع این علم، اختلاف‌نظر دارند: نظریه درون‌گرایی^۲، سنت رایج در درون حرفه، آداب و رسوم و هنجارهای حرفه‌ای را منبع اخلاق حرفه‌ای می‌دانند؛ دیدگاه برون‌گرایی^۳ بر اصول و منابع بیرون از حرفه، مانند ره‌آورد ادیان، سنت‌های اخلاقی در جوامع، ره‌آورد فیلسوفان و سایر دانشمندان تأکید می‌کند. دیدگاه تلفیق‌گرایانه، تعامل دو منبع درونی و بیرونی^۴ را ضامن اثربخشی و کارایی پژوهش‌های دانش اخلاق حرفه‌ای می‌داند. بر اساس دیدگاه سوم می‌توان فهرستی از منابع عمده مطالعات اخلاق حرفه‌ای را ارائه کرد:

یک، آموزه‌های اسلامی آن گونه که در قرآن و سنت آمده است. از این منبع می‌توان با

۱. تفصیل سخن در خصوص مطالعه میان‌رشته‌ای را نک: روش‌شناسی مطالعات دینی، فصل آخر.
 2. internalism
 3. externalism
 4. interactiv mixed internalism and externalism

شیوه‌های اجتهاد از متن و نیز با بهره‌گرفتن از میراث گرانقدر تفسیر و حدیث‌شناسی استفاده

کرد. دو، میراث تمدن ایران باستان و سایر تمدن‌های اخلاق‌گرا. یافته‌های باستان‌شناسی نشان می‌دهد، ایران باستان تجربه‌های ارزشمندی در اخلاق حرفه‌ای دارد. جبران خدمت عادلانه، و اخلاق در روابط بین‌الملل نمونه‌هایی از این تجارب‌اند. تجربه‌های دیگر نیز از تمدن‌های شرقی می‌توان یافت.

سه، تمدن ایران اسلامی. در تمدن ایران اسلامی براساس آموزه‌های اسلامی و رهاوردهای حکیمان، اخلاق حرفه‌ای به ویژه در مدیریت شهری و رهبری دیوان‌ها و نیز اخلاق پیشه‌وران ادبیات علمی غنی یافته است.

چهار، میراث معرفتی اخلاق در تمدن اسلامی. علم اخلاق در تمدن اسلامی رشد فراوان یافت. جریان‌ها و مکاتب مختلف اخلاقی، ادبیات علمی غنی را به میان آورد. مکاتب اخلاقی در تمدن اسلامی را به صورت‌های گوناگون می‌توان تقسیم‌بندی کرد: اخلاق سلامت‌محور فردگرا، اخلاق سلامت‌محور جامعه‌گرا، اخلاق کمال‌محور فردگرا، اخلاق کمال‌محور جامعه‌گرا، اخلاق کمال‌محور وجودی‌نگر، اخلاق حقوق‌محور و اخلاق تلفیق‌گرا. عده‌ای جریان‌های اخلاقی را بر اساس روش به اخلاق فلسفی، اخلاق سلوکی - عرفانی، اخلاق نقلی و... تقسیم کرده‌اند.

پنج، تجارب سازمان‌های کسب‌وکار و سازمان‌های مردم‌نهاد در محیط جهانی کسب‌وکار. بیش از یک قرن سازمان‌های مردم‌نهاد به همراه سازمان‌های کسب‌وکار در ترویج اخلاق حرفه‌ای تجربه دارند و این تجربه‌ها ره‌آورد مهم در توسعه دانش اخلاق حرفه‌ای است.

شش، گستره معرفتی اخلاق حرفه‌ای با شاخه‌های گوناگون. امروزه شاخه‌های گوناگونی از اخلاق حرفه‌ای چون مدیریت سرمایه، کشاورزی، پزشکی و صنعت و کسب‌وکار با شتاب رشد می‌کنند.