



فصل ۳

مهارت‌های اخلاقی در محیط کسب و کار (مشتري مداري اخلاقي)



برخی از اهدافی که در این فصل به دست می‌آورید:

- مسائل اخلاقی و مهارت‌های حل آنها در محیط‌های کسب و کار؛
- شایستگی‌های اخلاقی و رشد آنها در محیط کسب و کار؛
- مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)؛
- قلمرو و لایه‌های رفتار ارتباطی؛
- دوره‌های اخلاقی و مهارت‌های حل اثربخش آنها.

مهارت‌های تشخیص مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

شایستگی‌های مَنیشی و
بایستگی‌های کنشی در
محیط کسب و کار

مهارت‌های تشخیص
مسائل اخلاقی در محیط
کسب و کار

مهارت‌های اخلاقی
در محیط کسب و کار
(مشتری‌مداری اخلاقی)

فکر کنید

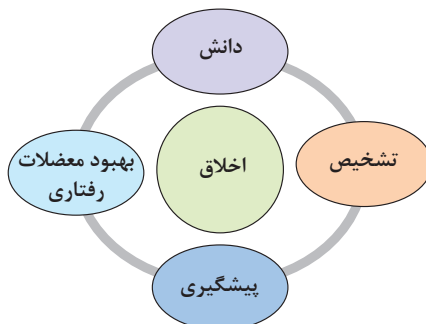


مشکل چیست و چگونه یک مشکل به مسئله تبدیل می‌شود؟



مهارت تشخیص مسائل اخلاقی

مهارت تمایز رخنه انگاری و تعارض انگاری



بیان مسئله

پیچیدگی مسائل اخلاقی و دشواری حل آنها، اهمیت رویکرد علمی به مسئله‌گشایی را نشان می‌دهد. بنگاه‌ها بیشترین آسیب اخلاقی را از روش‌های غیرعلمی در مواجهه با معضلات اخلاقی متحمل می‌شوند. حل روشمند مسائل اخلاقی در گرو تشخیص دقیق و به موقع آنهاست. توفیق در صورت‌بندی دقیق مسئله، آغازی خوب برای حل آن است. مواجهه روشمند و کارآمد با معضلات اخلاقی مستلزم دو مهارت و توانایی است:

۱ تشخیص دقیق مسئله و برگزیدن آن از انبوه حوادث، پدیدارها و معضلات بنگاه؛

۲ حل روشمند مسئله.

اولین گام در شناخت مسائل اخلاقی بنگاه، هنر دیدن معضلات اخلاقی در بنگاه است. رصد کردن تهدیدها و تبدیل آنها به فرصت‌ها یکی از مهم‌ترین عوامل موفقیت است که خود در گرو شناخت و تشخیص به موقع مسائل بنگاه می‌باشد.

درباره مشکلاتی که می‌توانست تبدیل به مسئله شود و با حل نشدن، به بحران تبدیل شد با ذکر مثال گفت‌وگو کنید.

فعالیت کلاسی



مسئله اخلاقی چیست؟

مسئله در اخلاق حرفه‌ای بالاتکلیفی اخلاقی است. این بالاتکلیفی یا ناشی از آن است که نمی‌دانیم چه باید بکنیم و یا برخاسته از آن است که نمی‌دانیم به آنچه باید انجام دهیم، چگونه برسیم.

مسئله اخلاقی آن است که فرد یا بنگاه می‌خواهد در موقعیت خاص حرفه‌ای بداند تکلیف اخلاقی‌اش چیست و شیوه اثربخش و اخلاقی در انجام آن تکلیف کدام است.

مسائل اخلاقی کدام‌اند؟

فرد حرفه‌ای در زندگی شغلی در موقعیت‌های متفاوت و متعارض با زندگی شخصی خود قرار می‌گیرد و در مقام تصمیم‌گیری اخلاقی احساس بالاتکلیفی می‌کند. مثلاً از خود می‌پرسد:

■ چگونه می‌توان بین کار و خانواده تعادل برقرار کرد؟ (در موارد فراوانی، فرد نمی‌تواند بین امور شغلی و امور مربوط به مسائل زندگی شخصی توازن برقرار نماید).

■ چگونه می‌توان در تخصیص وقت، حوصله و امکانات، عادلانه رفتار کرد؟

■ تا چه اندازه‌ای مجازیم از امکانات و فرصت‌های محیط کار و دارایی و اعتبارات سازمانی برای همسر و فرزندان استفاده کنیم و تا چه اندازه‌ای می‌توانیم زندگی شخصی را صرف امور شغلی کنیم؟

مهارت‌های تشخیص و حل مسائل اخلاقی در بنگاه

اصل اول: مهارت تشخیص مسئله، مهم‌ترین مهارت مدیران؛
اصل دوم: پیشگیری آسان‌تر، کم هزینه‌تر و اثربخش‌تر از درمان؛

مسائل حقوقی، مالی و فناوری بنگاه؛
مسائل اخلاقی بنگاه.

مواجهه مدیران با

- بازی با مشکل ← بحران
- ساز و کار حذف مسئله به جای حل آن
- تبدیل مشکل به مسئله
- اصل سوم: تمایز مشکل و مسئله
- مشکل و مسئله چه تفاوتی دارند؟
- چگونه می‌توان از مشکل به مسئله رسید؟

تفاوت مشکل با مسئله

مسئله	مشکل
معین	مرکب
روشن	مبهم
تمایز	کلی و عام
ژرف	سطحی
قابل رصد توسط متخصص	قابل رؤیت توسط عامه مردم
روشمند	فاقد روش بررسی
قابل حل	غیر قابل حل

فعالیت کلاسی



درباره مسیر تبدیل مشکل به مسئله گفت‌وگو کنید.

تعریف مهارت حل مسئله

مهارت حل مسئله به معنای مهارت و توانایی در شناسایی، تجزیه و تحلیل و پیمودن راه برون رفت از مشکلات است. این مهارت، فرایندی است که بر اساس شناخت رفتارها، توسط فرد هدایت می شود و در پی یافتن راه حل های مؤثر و سازگاران و پیمودن آن برای حل مسائل (در زندگی شخصی، در محیط کسب و کار ...) است.

دستورنامه تبدیل مشکل به مسئله

- | | |
|-----------------------|--|
| ۱ تجزیه مشکل به مسئله | کلید: من در اینجا با چه مسائلی روبه رو هستم؟ |
| ۲ سنجش مسئله | کلید: مسئله من در این میان کدام است؟ |
| ۳ آسیب شناسی مسئله | کلید: آیا با مسئله نما مواجه هستم؟ |
| ۴ گونه شناسی مسئله | کلید: با چه نوع مسئله ای روبه رو هستم؟ |
| ۵ تبارشناسی مسئله | کلید: مسئله من ریشه در کدام علم دارد؟ |
| ۶ ساختارشناسی مسئله | کلید: مسئله من چه ساختار منطقی و زبانی دارد؟ |

فعالیت

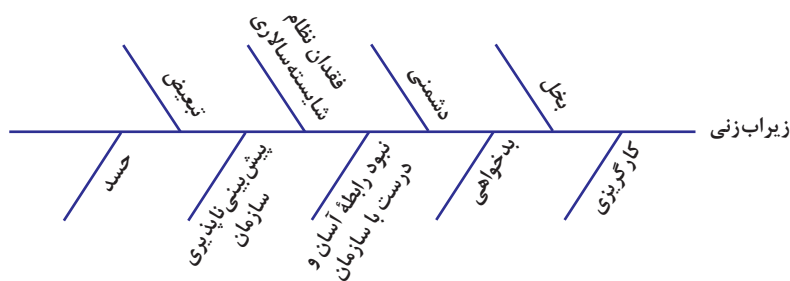


با توجه به اصل سوم و دستورنامه فوق، یک مشکل در محیط کسب و کار و یا محیط اجتماعی خود را شناسایی و تبدیل به مسئله نمایید.

روش های تحلیل معضلات مرکب به مسائل محتمل کدام است؟

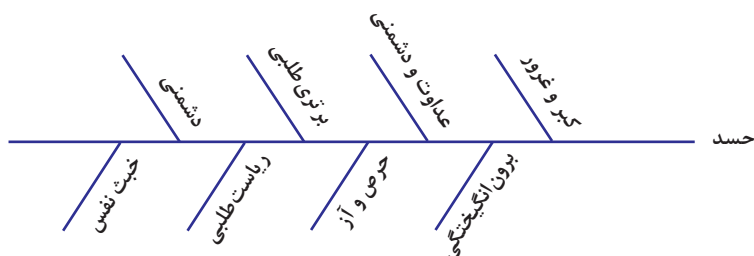
۱ تیغ (استخوان) ماهی: گاهی مدیران در مواجهه با مسئله صرفاً از فن «از عواملش بپرس!» استفاده می کنند. این فن به روش تحلیل علی و معلولی معروف است و ایشی کاوا^۱، پدر توسعه مشارکت کارکنان در ژاپن، آن را روش تجزیه و تحلیل استخوان ماهی نامید.

تحلیل نابهنجاری زیربذنی به عوامل محتمل آن



۱. Ishikawa

تحلیل عامل حسد به عوامل محتمل آن



۲ تحلیل مشکل به مصادیق: مسائل اخلاقی به دلیل فرهنگ وابسته بودن، هرچه به صورت کلی و انتزاعی طرح شوند، ذهنی‌تر، مبهم و انتزاعی‌تر خواهند بود. برای مواجهه با مسائل عینی، آنها را باید به موارد و مصادیق مختلف تقسیم و تجزیه کرد.

تحلیل پدیده انتزاعی (ذهنی) سرقت به مصادیق عینی

در تحلیل پدیده سرقت در واقع با روش تجزیه به ابعاد و مصادیق، آن را در چهار مرحله به اندازه‌ای تجزیه کردیم تا به مسئله عینی خود واقف شویم.

عینی		انتزاعی		چه اتفاقی رخ داده است؟
توسط چه کسی؟	در چه زمانی رخ داده؟	از کجا سرقت شده است؟	چه چیزی بوده است؟	سرقت
- تحویل دار؟ - تحصیل دار؟ - معاون شعبه؟ - رئیس شعبه؟	- روز تعطیل؟ - ساعت اداری؟ - عصر؟ - نیمه شب؟	- شعبه بانک؟ - بنگاه صنعتی؟ - واحد درمانی؟ - مرکز دانشگاهی؟	- پول نقد؟ - مالکیت معنوی؟ - کالا؟ - اطلاعات؟ - سایر اموال؟	

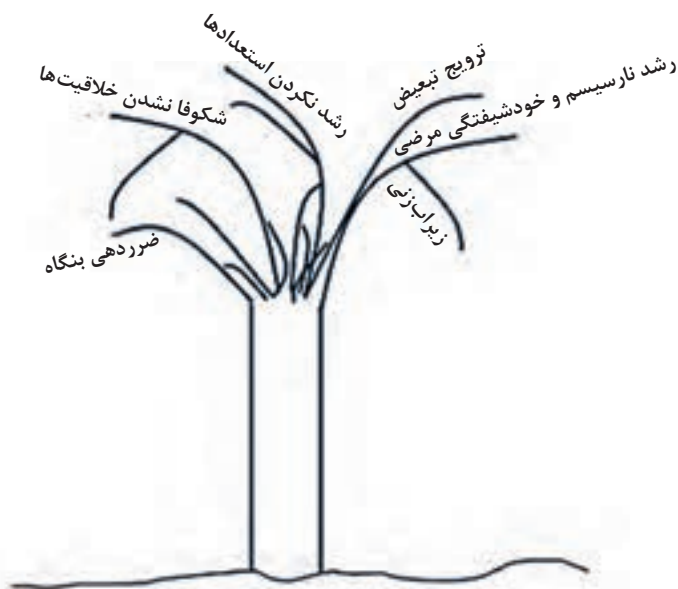
فعالیت کلاسی



یک مشکل را با راهنمایی مربی خود انتخاب نموده و با کمک یکی از روش‌های تحلیل مشکلات مرکب به مسائل محتمل، آن را تحلیل کنید.

۳ درخت مسئله‌یاب: یکی از فنون تحلیل مشکل به مسئله، تجزیه آن به آثار محتمل است. به عنوان مثال، وقتی از مشکلی مانند نبود شایسته‌سالاری بحث می‌شود، با مشکل مرکبی از مسائل فراوان روبه‌رو هستیم. از طریق تحلیل آثار محتمل آن می‌توان به فهرستی از مسائل مشخص‌تر رسید.

تحلیل عدم شایسته سالاری از طریق تجزیه به آثار محتمل



فقدان شایسته سالاری

بنابراین، مسائل نهفته در مشکل فقدان شایسته سالاری عبارت‌اند از:

- شایسته سالاری و سود و زیان بنگاه؛
- شایسته سالاری و خلاقیت‌های فردی؛
- شایسته سالاری و رشد استعدادها؛
- شایسته سالاری و عدالت سازمانی؛
- شایسته سالاری و خودشیفتگی مرضی؛
- شایسته سالاری و پدیده زیراب‌زنی؛
- و ...

۴ تجزیه به ابعاد: تحلیل مشکل به ابعاد مختلف نیز از دیگر روش‌های مؤثر در تجزیه آن به مسائل محتمل است. فرض کنید (با مشکلی چون فساد در سازمان روبه‌رو هستیم و در پی صیانت از کارکنان و سازمان برمی‌آییم. چگونه می‌توان این مشکل را به مسائل تحلیل کرد؟ یکی از روش‌های تجزیه مشکل به مسائل محتمل، جست‌وجو از ابعاد فساد یا سلامت در سازمان است. هر یک از این ابعاد، یکی از مسائل محتمل است.



مقایسه نحوه مواجهه با مشکلات اخلاقی در دو رهیافت وهم آلود و علمی

رهیافت علمی	رهیافت وهم آلود
مواجهه فعال با مشکلات اخلاقی	مواجهه انفعالی با مشکلات اخلاقی
تبدیل مشکل به مسئله	بازی با مشکل و جست‌وجو از حل آن
استفاده از دانش و تجارب جمعی تحلیل شده بشری	تکیه بر تجارب خام شخصی
شناخت مستمر، کامل و معطوف به آینده از محیط	شناخت ناقص و معطوف به حال از محیط
فرضیه‌سازی	نظریه پردازی
اتخاذ رویکرد انتقادی	جزم‌گرایی
حل مسئله	تولید بحران

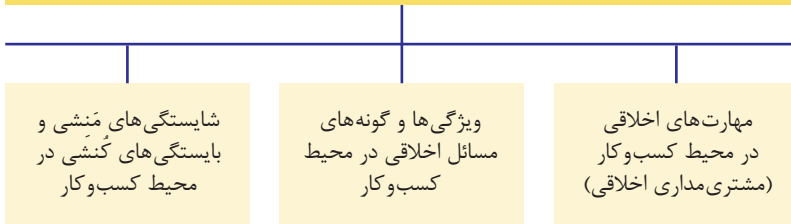
پژوهش کنید



درباره مشکلاتی که تبدیل به مسئله نشدند و در نتیجه به معضل و یا بحران تبدیل شدند، به صورت گروهی تحقیق کنید.

ویژگی‌ها و گونه‌های مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش



به نظر شما عمده‌ترین معضلات اخلاقی محیط‌های کسب و کار کدام‌اند؟
بنگاه مورد نظر شما با چه مسائل اخلاقی ممکن است درگیر باشد؟ دیدگاه خود را بنویسید.

فکر کنید



چگونه باید با بلاتکلیفی اخلاقی برخورد کرد؟

- ۱ بلاتکلیفی را مشخص و روشن کنید.
- ۲ تمام حقایق را در نظر بگیرید.
- ۳ تمامی راهکارها، بخش‌ها و جزئیات را فهرست کنید.
- ۴ هر یک از این بخش‌ها و جزئیات را با طرح سؤالات ذیل، ارزیابی کنید:
 - آیا قانونی است؟
 - آیا صحیح است؟
 - آیا سودمند است؟
 - آیا با اقدام من آسیبی به خودم و دیگران نمی‌رسد؟
- ۵ با اهل خبره و متخصص موضوعی مشورت کنید.
- ۶ تصمیم خود را بگیرید.
- ۷ با طرح این دو سؤال تصمیم خود را مجدداً کنترل کنید.
 - (الف) چه احساسی خواهم داشت اگر خانواده‌ام از تصمیم من مطلع شوند؟
 - (ب) چه احساسی خواهم داشت اگر تصمیم من در روزنامه به چاپ برسد؟
 اکنون با یافتن راهکار مناسب اقدام کنید.

از مشکل تا بحران

ندیدن مشکلات اخلاقی سبب می‌شود که این مشکلات به تدریج در فرهنگ سازمانی رسوخ کنند و سرانجام به بحران تبدیل شوند. برخی از مدیران از چشم مشکل‌یاب برخوردارند اما بدون تحلیل دقیق مشکل و یافتن صورت مسئله از حل آن غافل می‌شوند و غالباً با بی‌نیازی از متخصصان، به خوددرمانی معضلات اخلاقی می‌پردازند. این مدیران زمینه را آماده می‌سازند تا مشکلات اخلاقی به بحران تبدیل گردند.

مسائل اخلاقی در محیط کسب و کار

عده‌ای برحسب تصور ناقص و یا وارونه از مسائل اخلاقی، صرفاً عمده‌ترین و بارزترین مفاسد رفتاری و مالی مانند اعتیاد، دزدی، روابط نامشروع جنسی و اختلاس را معضلات اخلاقی سازمان می‌دانند.

دیدن مسائل اخلاقی بنگاه در گرو انگاره روشن از هویت مسائل اخلاقی است. مسائل اخلاقی درباره خوب و بد سخن می‌گویند و به بحث از خوب یا بد بودن موضوعات خود می‌پردازند.

معنای خوب و بد چیست؟

آیا خوب و بد به معنای مفید و مضر بودن است؟

آیا خوب به معنای مناسب و کارآمد بودن است؟

آیا خوب و بد معنای دیگری دارند؟

مسائل اخلاقی علاوه بر ساختار، چه تفاوت‌های دیگری با مسائل اقتصادی، مالی و سایر مسائل بنگاه دارند؟

آیا مسائل اخلاقی از مسائل دیگر برحسب بسترها و زمینه‌ها، آثار و لوازم، راه حل‌ها و غیر آن متمایز هستند؟

گفت‌وگو کنید



با مقایسه مسائل اخلاقی در کسب‌وکار و مسائل دیگری چون فنی، مالی، فروش، تولید و... ویژگی‌های مسائل اخلاقی را می‌توان مورد توجه قرار داد. کم‌کاری، زیربازنی، اختلاس، رشوه، رانت‌خواری و اعتیاد به‌عنوان معضلات اخلاقی با مسائلی چون کاهش تولید، افزایش هزینه، کاهش نقدینگی و معضل فروش چه تفاوت‌های ماهوی دارند؟

در بخش اول دربارهٔ مهارت حل مسئله مطالبی بیان شد. اکنون برای درک بیشتر، به شرح و مراحل حل مسئله می‌پردازیم.

تعریف حل مسئله

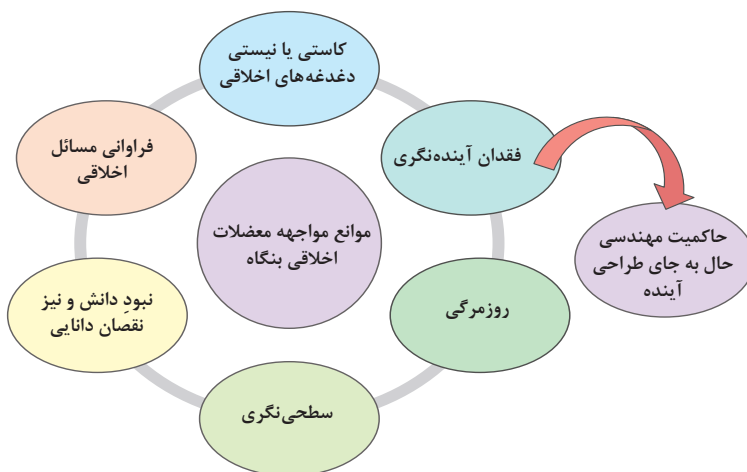
فرایندی است که شخص با توجه به تجارب عملی و توانمندی‌های ذهنی خود بتواند در جهت حل مسئله یا مشکل قدم برداشته و به نتیجهٔ مطلوب دست یابد.

مزیت مهارت حل مسئله

ما هر روز با مسائل فراوانی روبه‌رو هستیم که برخی ساده و برخی پیچیده‌اند. مهارت حل مسئله این توانایی را به ما می‌دهد که با توجه به تجارب عملی و توانمندی‌های ذهنی خود بتوانیم در جهت حل مسئله یا مشکل قدم برداشته و به نتیجهٔ مطلوب دست یابیم.

فعالیت‌ها	جدول مراحل حل مسئله	
<p>مواجهه با مشکل و عدم دستیابی کامل به اهداف</p>	گام اول	شناسایی یا طرح مسئله
	گام دوم	جمع‌آوری اطلاعات
	گام سوم	تعریف مسئله
<p>نوشتن تمام راه‌حلهایی که به ذهن می‌رسد. نوشتن تمام راه‌حلهایی که از طریق بارش فکری و هم‌اندیشی با دیگران مطرح شده است. دسته‌بندی نظرات مکتوب شده</p>	گام چهارم	تولید و خلق راه‌حل
	گام پنجم	انتخاب بهترین راه‌حل
	گام ششم	اجرا و ارزیابی
<p>مطالعهٔ راه‌حل‌های پیشنهادی از نظر اجرایی. بررسی و ارزش‌گذاری راه‌حل‌های ارائه شده. بررسی عواقب و نتایج به‌کارگیری راه‌حل‌های پیشنهادی. انتخاب بهترین راه‌حل.</p>	<p>تعیین اهداف و خط‌مشی اجرایی راه‌حل. سازماندهی اجرای راه‌حل. تعیین تقویم زمان‌بندی اجرا. ارزیابی از پیشرفت کار.</p>	

موانع مواجهه با معضلات اخلاقی بنگاه

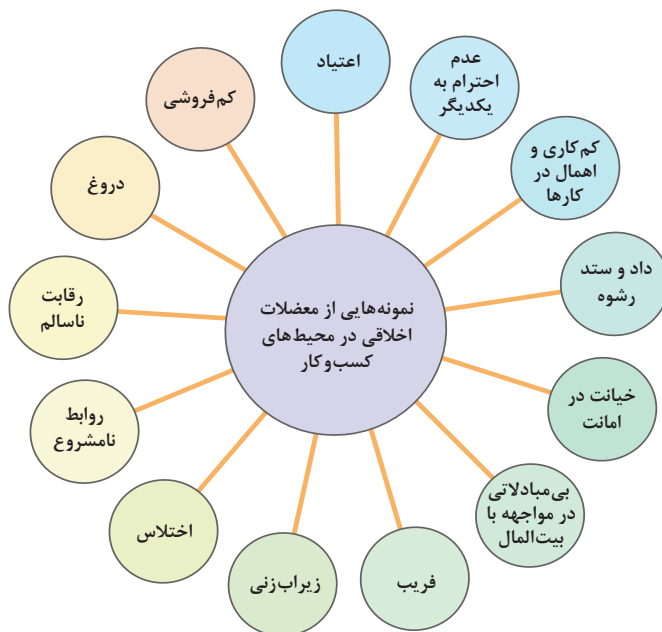


فعالیت کلاسی

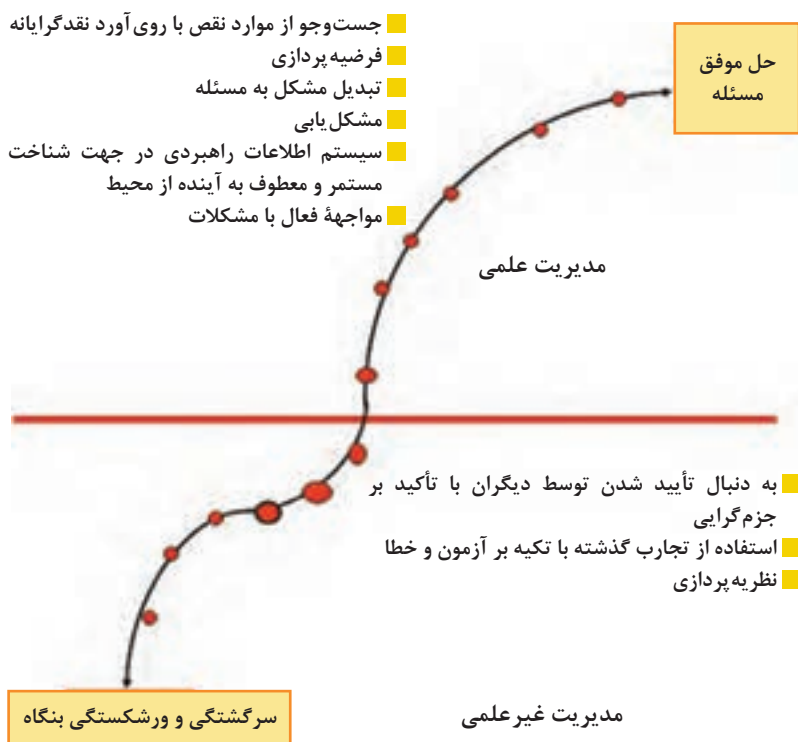


برای تبدیل کردن مشکل به مسئله در حوزه تحصیلی شما چه مهارت‌هایی لازم است؟

نمونه‌هایی از معضلات اخلاقی در محیط‌های کسب و کار



مقایسه دو رویکرد علمی و غیرعلمی در مواجهه با مسائل بنگاه



تمایز اداره کردن علمی و غیرعلمی بنگاه کسب‌وکار در چیست و هر روش چه نتایج و عواقبی در پی دارد؟

فعالیت کلاسی



تأمل در هر یک از مسائل اخلاقی می‌تواند ساختار و هویت آنها را نشان دهد. به همین سبب، ابتدا باید به نمونه‌هایی از مسائل اخلاقی توجه کرد. به نظر شما، مسائل اخلاقی در کسب‌وکار کدام‌اند؟ مواردی از آنها را به ترتیب اهمیت بنویسید.

پژوهش کنید



رشد مهارت‌های اخلاقی (صداقت، مسؤلیت‌پذیری، دلسوزی، گذشت و...)

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

شایستگی‌های منشی و
بایستگی‌های کنشی در
محیط کسب و کار

رشد مهارت‌های اخلاقی
(صداقت، مسؤلیت‌پذیری،
دلسوزی، گذشت و...)

مهارت‌های اخلاقی
در محیط کسب و کار
(مشتری‌مداری اخلاقی)

فکر کنید



آیا قاعده زرین می‌تواند راهنمای عمل ما در مواجهه با صاحبان حق در محیط کسب و کار باشد؟

قاعده زرین	قاعده سیمین
با دیگران چنان رفتار کن که خوش داری با تو همان‌گونه رفتار کنند.	با دیگران چنان مکن که دوست نمی‌داری با تو آن‌گونه رفتار شود.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ عَنِّي حَمِيدٌ
(بقره/ ۲۶۷)

ای اهل ایمان، انفاق کنید از بهترین آنچه اندوخته‌اید و از آنچه برای شما از زمین می‌روانیم و بدها را برای انفاق در نظر نگیرید. در صورتی که خود شما جنس بد را نستانید مگر آنکه از بدی آن چشم پوشی کنید و بدانید که خدا بی‌نیاز و ستوده صفات است.

ویژگی‌های افراد برخوردار از اخلاق حرفه‌ای

در این مورد، فرد پاسخگوست و مسئولیت تصمیم‌ها و پیامدهای آن را می‌پذیرد، سرمشق دیگران است، حساس و اخلاقمند است، به درستکاری و خوشنامی در کارش اهمیت می‌دهد، برای اجرای تمام مسئولیت‌های خویش کوشاست و مسئولیتی را که برعهده می‌گیرد با تمام توان و خلوص نیت انجام می‌دهد.	۱- مسئولیت‌پذیری
در تمام موارد سعی می‌کند ممتاز باشد، اعتماد به نفس دارد، به مهارت بالایی در حرفه خود دست پیدا می‌کند، جدی و پرکار است، به موقعیت فعلی خود راضی نیست و از طرق شایسته دنبال ارتقای خود است ولی سعی نمی‌کند به هر طریقی و از هر راهی در رقابت برنده باشد.	۲- برتری‌جویی و رقابت‌طلبی
مخالف ریاکاری و دورویی است، به ندای وجدان خود گوش فرا می‌دهد، در همه حال به شرافت‌مندی توجه می‌کند، شجاع و با شهامت است.	۳- صادق بودن
به حقوق دیگران احترام می‌گذارد، برای نظراتشان ارزش قائل است، خوش قول و وقت شناس است، به دیگران حق تصمیم‌گیری می‌دهد، تنها منافع خود را ارجح نمی‌داند.	۴- احترام به دیگران
برای ارزش‌های اجتماعی احترام قائل است، در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کند، به قوانین اجتماعی احترام می‌گذارد، در برخورد با فرهنگ‌های دیگر متعصبانه عمل نمی‌کند.	۵- رعایت و احترام نسبت به ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی
طرفدار حق است، در قضاوت تعصب ندارد، بین افراد از لحاظ فرهنگی، طبقه اجتماعی، اقتصادی، نژاد و قومیت تبعیض قائل نمی‌شود.	۶- عدالت و انصاف
دلسوز و رحیم است، در مصایب دیگران شریک می‌شود و از آنان حمایت می‌کند، به احساسات دیگران توجه می‌کند، مشکلات دیگران را مشکل خود می‌داند.	۷- همدردی با دیگران
به وظایف خود متعهد است، رازدار و معتمد دیگران است.	۸- وفاداری

ضرورت رشد مهارت‌های اخلاقی

اصول جهانشمول اخلاقی در همه جا بیش و کم وجود دارند. آنها در کلام افراد، پندها، سرزنش‌ها و گاه روی جای‌جای بناهای تاریخی حک شده‌اند و ما می‌دانیم آنها نتایج خوبی در بردارند اما همیشه این سؤال وجود دارد که:

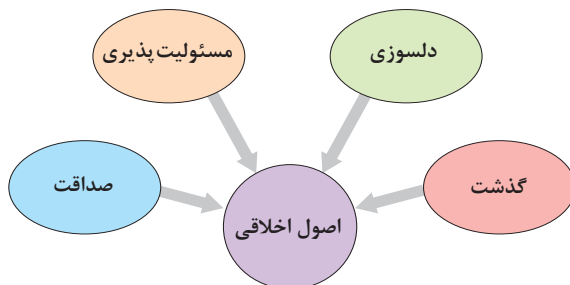
۱ آیا به راستی پند و اندرز و نصیحت، ما را ملزم به رعایت رفتارهای اخلاقی می‌نماید؟

۲ آیا به راستی ما باید زندگی خود را در مسیر این اصول بنا کنیم؟

شایستگی اخلاقی چیست؟

شایستگی اخلاقی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های وابسته به چهار اصل اخلاقی جامع است و به عنوان کلیدی برای برخوردارگی از رهبری اثربخش بنگاه محسوب می‌شود. به خاطر داشته باشیم در جهان واقعی، شایستگی هیجانی و شایستگی اخلاقی فردی با یکدیگر ادغام می‌شوند؛ مانند یک هنرمند حرفه‌ای که هم‌زمان از تمامی تکنیک‌ها

و استعدادهایش مثل تکنیک استفاده از قلم مو، ترکیب نقش‌ها، ادراک رنگ‌ها و... بهره می‌برد تا یک اثر هنری خلق شود.



خوشبختانه هنگامی که با این اصول روبه‌رو می‌شویم آنها را به خوبی می‌شناسیم و می‌توانیم تشخیص دهیم که در چه زمان‌هایی افراد درست عمل کرده و اصول مهم اخلاقی را مراعات نموده‌اند و یا آنها را نادیده گرفته و بد عمل کرده‌اند. مثلاً وقتی که یک همکار و یا یک دوست به قول خود عمل می‌کند و یا یکی از اعضای تیم به اشتباه خویش اعتراف می‌نماید و یا وقتی مسئول یک بخش، باز خوردی «سازنده» و مناسب ارائه می‌کند و سپس با ما با همان رعایت احترام قبلی و صمیمیت موجود رفتار می‌نماید، عمل او را نیکو و اخلاقی می‌دانیم.

اصول و شایستگی‌ها برای نیل به موفقیت‌های فردی و گروهی پایدار در محیط کسب و کار

اصول	شایستگی‌های اخلاقی وابسته
۱- اصل صداقت	۱- عملکرد دائمی براساس اصول، ارزش‌ها و باورها؛ ۲- راستگویی؛ ۳- درستکاری (مبادرت به انجام آنچه درست می‌باشد)؛ ۴- عمل به قول‌های داده شده.
۲- اصل مسئولیت پذیری	۱- قبول مسئولیت نسبت به انتخاب‌های فردی؛ ۲- پذیرش خطاها و شکست‌ها؛ ۳- پذیرفتن مسئولیت خدمت‌رسانی به سایر افراد.
۳- اصل دلسوزی	مراقبت فعالانه از افراد و اشخاص و اموال و اشیای خود و دیگران؛
۴- اصل گذشت	۱- گذشت نسبت به اشتباهات خود (عدم سرزنش و احساس گناه دائمی)؛ ۲- گذشت نسبت به اشتباهات دیگران.



به نظر شما صداقت در بنگاه تا چه میزان دارای اهمیت است؟

نشانه‌های بنگاه مسئولیت‌پذیر

دو نشانه برای بنگاه‌های مسئولیت‌پذیر وجود دارد:

- ۱ مسئولیت خدمت‌رسانی به سایرین را عهده‌دار می‌شوند؛
- ۲ بر خطاها و شکست‌های خود واقف‌اند.

صداقت، مهم‌ترین رکن موفقیت در بنگاه

صداقت عاملی است که بنگاه‌های موفق را در کنار هم نگه می‌دارد. هر بنگاهی در حوزه کسب و کار با دوره‌های زمانی مواجه می‌شود که صداقت در چالش قرار می‌گیرد. این چالش‌ها ممکن است در قالب بازخورد صادقانه در طول بازنگری عملکردها باشد. رهبران در محیط کسب و کار باید محیطی را ایجاد نمایند که ارزش صداقت در آن مهم بوده و پیامدهای ناشی از نادیده گرفتن آن، مورد توجه دقیق قرار گیرد.

نشانه‌های بنگاهی که بنابر صداقت عمل می‌کند:

- ۱ کارکنان وفادارتر و قابل اطمینانی دارد.
- ۲ سهامداران و سرمایه‌گذاران به بنگاه اعتماد بیشتری دارند.
- ۳ برای مشتریان پیش‌بینی‌پذیر است.

بنگاه و مدیر دلسوز

وقتی حادثه‌ای رخ می‌دهد و بحران بزرگی جلوه‌گر می‌شود، درک تفاوت بین وجود یک بنگاه واقعاً دلسوز و کسانی که صرفاً دم از دلسوزی می‌زنند ساده و آسان می‌شود. یک بنگاه اخلاق‌گرا در مواجهه با مشکل مالی و یا دیگر مشکلات بازار، اولین گزینه‌اش اخراج نیروی کار نخواهد بود. رهبر اخلاق‌گرا در مواجهه با این مشکل، کاهش حجم نیروی کار را مناسب نمی‌داند. زیرا ممکن است روحیه افرادی که از بنگاه اخراج شده‌اند، آزرده شده و به وضعیت اجتماعی آنان لطمه وارد شود. این امر اگرچه به صورت موقت روحیه کارکنان حاضر در بنگاه را افزایش می‌دهد اما در نزد همه گروه‌ها، بنگاه فاقد شایستگی‌های مبتنی بر دلسوزی است و مدیر بنگاه فردی فاقد روحیه مراقبت فعالانه از سایرین معرفی خواهد شد.

رهبر اخلاق‌گرا با رعایت دلسوزی کامل براساس مدیریت علمی (پیش‌بینی‌پذیری) اقدام به فراهم‌سازی زمینه‌هایی می‌نماید تا خطوط تولید را به سهولت با نیاز بازار متناسب نماید و نهایتاً حفظ نیروی کار و استعدادهای کلیدی‌اش را تضمین نماید.

بنگاه برخوردار از اصل «گذشت»

«گذشت» در بنگاه در برگیرندهٔ ظرفیت بنگاه برای پذیرش خطاها و شکست‌های نیروی کاری آن می‌باشد. گذشت به دو دلیل ضروری است:

- اول اینکه لازم است کارکنان بدانند فضای کافی برای بروز خطاهای احتمالی را دارند. اگر هرگونه اشتباه بدون هیچ‌گونه تخفیفی مورد تنبیه واقع شود، جؤ هیجانی برای بهترین کارمندان هم جذابیت خود را از دست می‌دهد و آنها پیوسته به بنگاه‌های دیگر عزیمت می‌کنند تا محیط کاری جذاب‌تری را انتخاب کنند (عدم برخورداری از اصل گذشت از جذابیت بنگاه می‌کاهد).
- دوم آنکه گذشت لازمهٔ بروز نوآوری و رفتن به فضاهای ناشناخته است و طبیعی است که هر جا ریسک‌پذیری وجود داشته باشد، اشتباه و خطا نیز وجود خواهد داشت. در این شرایط، برخی از عناصر، مفید جلوه می‌کنند و برخی دیگر از بین می‌روند. هیچ بنگاهی نمی‌تواند به قلمرو نوینی دسترسی یابد مگر آنکه بپذیرد که گاهی باید با بن بست و مشکل روبه‌رو گردد.

تشویق بنگاه برای برخورداری از مؤلفهٔ گذشت

- ۱ بنگاه به مؤسسهٔ یاددهی - یادگیری مشارکتی تبدیل شود نه یک بنگاه تنبیه‌کننده.
- ۲ کار تیمی توسعه یابد و اعضای تیم‌ها مورد ستایش و تمجید قرار گیرند تا فرایندهای یادگیری را همواره سرلوحهٔ امور خویش قرار دهند.
- ۳ خطاها مورد گذشت واقع شده و تحلیل شوند و در فرایند تهدید و تنبیه قرار نگیرند.

فهرست بررسی مسئولیت‌پذیری در بنگاه

- ۱ پذیرش مسئولیت انتخاب‌های فردی:
 - وقتی تصمیمی می‌گیرم و متوجه می‌شوم که آن تصمیم اشتباه بوده است آن را می‌پذیرم.
 - وقتی اشتباه و خطا از من سر می‌زند، مسئولیت بهبود شرایط را بر عهده می‌گیرم.
 - وقتی همهٔ چیز خراب می‌شود، دیگران و یا اوضاع و شرایط جاری را مورد سرزنش قرار نمی‌دهم.
 - ...
- ۲ پذیرش خطاها و شکست‌ها:
 - همیشه اشتباهات و شکست‌های خودم را به خویشان نسبت می‌دهم.
 - همیشه تمایل دارم پیامد خطاهایم را بپذیرم.
 - اشتباهاتم را همیشه فرصتی برای بهبود و اصلاح عملکردهایم قلمداد می‌نمایم.

■ در مورد خطاهایم با همکاران به گفت و گو می پردازم تا تحمل خطرپذیری (ریسک) خود را افزایش دهم.

■ ...

۳ پذیرش مسئولیت خدمت‌رسانی به دیگران:

■ در خلال عملکردم جنبه مهم رویکرد من یافتن شیوه‌های خدمت‌رسانی و حمایت از دیگران است.

■ به رفع نیازهای همکارانم توجه کافی دارم.

■ وقت قابل توجهی را صرف فراهم‌سازی منابع و رفع مشکل همکارانم می‌نمایم.

■ ...

درباره سه عنوان «فهرست بررسی مسئولیت‌پذیری در بنگاه»، موارد تکمیلی را به صورت گروهی بنویسید و فهرست را کامل کنید.

فعالیت کلاسی



درباره به‌کارگیری اصول متمرکز برای نیل به موفقیت‌های فردی و گروهی پایدار در محیط کسب و کار خود در آینده، طرحی را با راهنمایی مربیان خود ارائه نمایید.

پژوهش کنید



آشنایی با مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

قاطعیت به منزلهٔ سبک رفتار ارتباطی اثربخش و اخلاقی

مهارت‌های رفتار ارتباطی (الگوها و سبک‌های ارتباطی)

مهارت‌های اخلاقی در محیط کسب و کار (مشتری‌مداری اخلاقی)

فکر کنید



آیا رفتار ارتباطی درون شخصی، مقدم بر بین شخصی است یا برعکس و یا اینکه این دو نوع ارتباط، مستقل از یکدیگر تحقق می‌یابند؟

اصل تقدّم رفتار ارتباطی درون شخصی بر رفتار ارتباطی بین شخصی

مَنْ نَصَبَ نَفْسَهُ لِلنَّاسِ إِمَامًا فَلْيَبْدَأْ بِتَعْلِيمِ نَفْسِهِ قَبْلَ تَعْلِيمِ غَيْرِهِ، وَلْيَكُنْ تَأْدِيبُهُ بِسِيرَتِهِ قَبْلَ تَأْدِيبِهِ بِلِسَانِهِ؛ وَمُعَلِّمٌ نَفْسِهِ وَ مُؤَدِّبُهَا أَحَقُّ بِالْإِجْلَالِ مِنَ مُعَلِّمِ النَّاسِ وَ مُؤَدِّبِهِمْ.

نهج البلاغه، حکمت ۷۳

هر کسی که خود را برای مردم امام قرار دهد، باید قبل از تعلیم دیگران، به تعلیم خویش اقدام کند و باید پیش از آنکه دیگران را به زبان تربیت کند، به وسیلهٔ سیرت خویش آنان را تأدیب کند و کسی که خویش را تعلیم و تأدیب می‌کند ارج نهادنی‌تر از معلم و مؤدب مردم است.

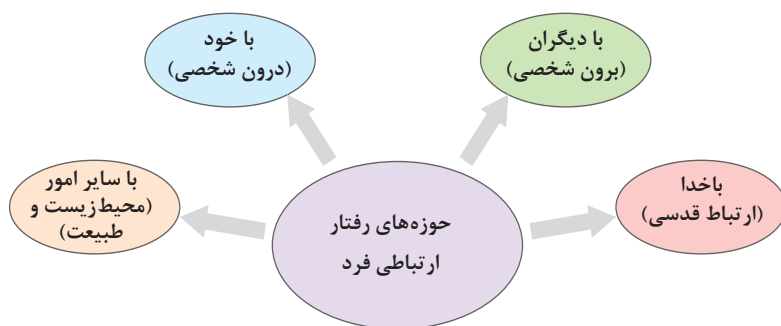
آثار و منابع علم اخلاق را می‌توان از حیث نسبت بین الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی و برون شخصی مقایسه کرد. میزان تأکید آنها بر رفتار ارتباطی درون شخصی، شاخص مهمی در سنجش کارآمدی آنهاست. توجه مؤلفان این آثار و منابع به اصل تقدّم رفتار فرد با خود بر رفتار وی با دیگران، شاخص دیگری است. اصل، تقدّم تعلیم

و تربیت خویش بر تعلیم و تربیت دیگران است و بنیان آن، تقدّم الگوی رفتاری ما با خویش بر الگوی رفتاری با دیگران است.

الگوهای رفتار ارتباطی

علم اخلاق از ملکات نفسانی از حیث فضیلت و ردیلت بحث می‌کند. ملکهٔ نفسانی در رفتارهای پایدار آدمی جلوه می‌یابد که به آسانی از فرد بروز می‌کند. چنین رفتارهایی را الگوهای رفتار ارتباطی می‌نامیم. مراد از رفتار ارتباطی در اینجا، کنش آگاهانه و مختارانه‌ای است که انسان در ارتباط با خود و یا عناصر محیط انجام می‌دهد و مراد از الگو، پایداری نسبی رفتار است که ناشی از ملکهٔ نفسانی و شاکلهٔ شخصیتی فرد است. الگوهای رفتار ارتباطی بر حسب گوناگونی طرف ارتباط، بر چهار دستهٔ عمده تقسیم می‌شوند:

- ۱ رفتار فرد با خدا به عنوان مصداقی از رفتار ارتباطی برون شخصی (رفتار ارتباطی قدسی، اخلاق عبودیت)؛
- ۲ رفتار فرد با دیگران یا رفتار ارتباطی بین شخصی؛
- ۳ رفتار فرد با خویش یا رفتار ارتباطی درون شخصی؛
- ۴ رفتار فرد با طبیعت و محیط زیست به طور عام به عنوان مصداق دیگری از همان رفتار فردی.



فایده‌های این تقسیم‌بندی در علم اخلاق:

- ۱ تشخیص رفتار اخلاقی؛
- ۲ داشتن نقش زیرساختی در ارتباط.

اگر بخواهیم کارکنان را به تکریم مشتری دعوت کنیم و آنان را به گونه‌ای آموزش دهیم که مشتری را احترام کنند، آیا آغاز برنامهٔ تربیتی این نیست که آنان را به گونه‌ای آموزش دهیم تا در رفتار با خویش، حرمت خود را پاس دارند و بر خویش احترام کنند؟

گفت‌وگو کنید



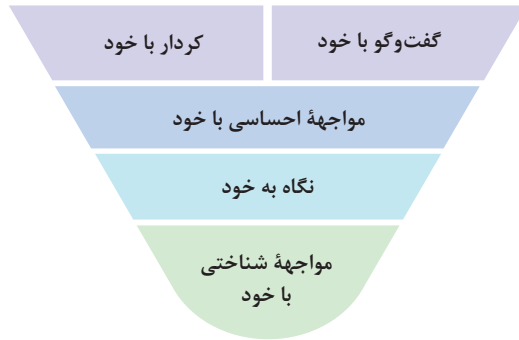
قلمرو و لایه‌های رفتار ارتباطی درون شخصی

مراتب مواجهه با خود در رفتار ارتباطی درون شخصی

آیا باید با خود مهربان باشیم؟

آیا نامهربانی با خود، بیماری است؟

در چه موقعیتی این پرسش را به میان می‌آوریم؟



مصادیق مهربانی با خود:

- ترحم و دلسوزی به خود؛
- دوستی با خود؛
- خیرخواهی برای خویش؛
- سخت نگرفتن به خود و رهاسازی نگرانی از الزام‌ها؛
- دلواپس خود بودن؛
- پاسخ مثبت به همه خواسته‌های مشروع درونی؛
- همدلی و همدردی.

قلمرو مهربانی با خود:

- خلوص و مهربانی به دل است و بعد از آن نگاه، گفتار و کردار.

قلمرو فاعلی مهربانی با خود:

- نهاد دل پر از احساس مهربانی است.
- نماد نگاه مهربانانه در چشم قابل مشاهده است.
- برون‌ریزی گفتار سرشار از مهر از طریق زبان است.
- رفتار مهربانانه حاصل دل، زبان و چشم است.
- مرا آن زمان این سخن شد درست زدل مهربانی نشایست شست

قلمرو موضوعی مهربانی با خود:

■ جسم و روح

راه‌های تحلیل مهربانی با خود:

- تحلیل معنای واژه یا واژه‌ها در زبان‌های مختلف؛
 - بررسی الگوهای عینی مهربانی (مادر، پرستار، معلم، پیامبر خدا ﷺ و امامان معصوم علیهم‌السلام، نمادها و الگوهای مهربانی هستند).
 - توجه به مقابل‌ها.
- نکته: مادر، الگوی مهربانی به فرزند است و وقتی از پرستاری سخن به میان می‌آید، مفهوم مهربانی تداعی می‌شود.

خدای مهربان بارها خود را برای بندگان و کلیهٔ انسان‌ها رؤف و رحیم خوانده است و رسول خود ﷺ را نسبت به مؤمنان رؤف و رحیم توصیف می‌کند.
(سورهٔ توبه، آیهٔ ۱۲۸)

نسبت بین گونه‌های رفتار ارتباطی با خود و دیگران کدام تقدم دارد؟ یکی از مباحث مهم اخلاق کاربردی، نسبت بین گونه‌های مختلف رفتار ارتباطی است. به عنوان مثال از نسبت بین دو گونهٔ نخست پرسیده می‌شود: آیا رفتار ارتباطی ما با خدا زیربنای رفتار ارتباطی ما با محیط است؟ یا برعکس، این دو گونه تعامل، الگوی رفتاری متفاوتی دارند؟

تصریح به تقدم رفتار ارتباطی بین شخصی

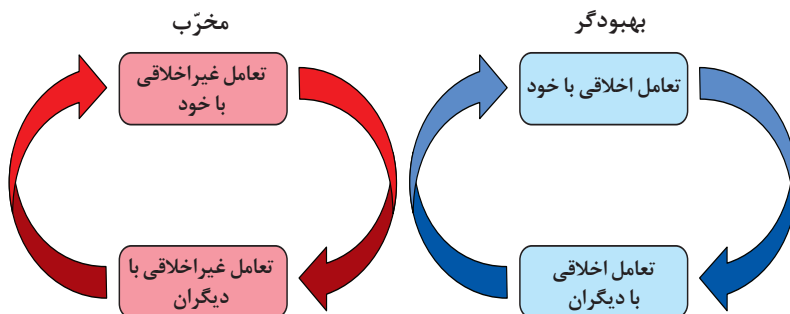
آیا رفتار ارتباطی درون شخصی، مقدم بر بین شخصی است یا برعکس و یا اینکه این دو نوع ارتباط، مستقل از یکدیگر تحقق می‌یابند؟ آیا ما انسان‌ها با دیگران همان گونه رفتار می‌کنیم که با خود رفتار می‌کنیم؟ یعنی آیا الگوی رفتار ارتباطی بین شخصی ما براساس الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی شکل می‌گیرد؟ در پاسخ باید گفت: الگوی رفتار ارتباطی درون شخصی بر الگوی رفتار ارتباطی بین شخصی تقدم دارد. یعنی الگوی رفتاری ما با دیگران نسبت مستقیمی با الگوی رفتاری ما با خودمان دارد.

این مسئله نتیجهٔ معرفتی مهمی در تعلیم و تربیت دارد زیرا کسی که نمی‌تواند اسرار خویش را حفظ کند، چگونه می‌تواند در مفهوم اخلاقی (ملکهٔ نفسانی رازداری) اسرار دیگران را حفظ کند؟

این رفتارها چه نسبتی با یکدیگر دارند؟

در شکل زیر، دو صورت همبستگی بهبودگر و مخرب را در نوع تعامل با خود مشاهده می‌کنید:

- ۱ تعامل اخلاقی (بهبودگر) با دیگران، حاصل تعامل اخلاقی با خود است.
- ۲ تعامل غیراخلاقی (مخرب) با دیگران، حاصل تعامل غیراخلاقی با خود است.

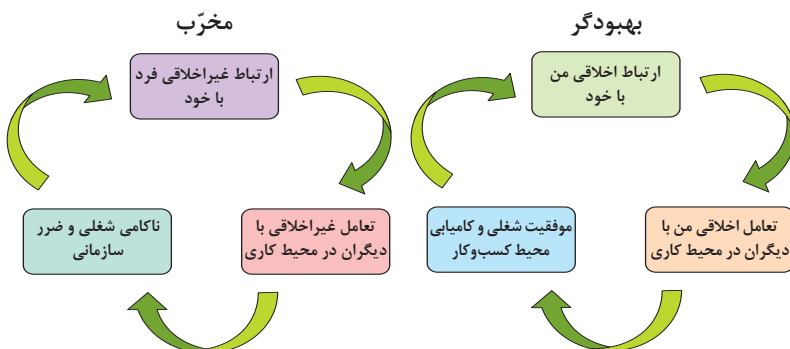


اصلاح رفتار در محیط کسب و کار، مهم‌ترین نیاز کاربران است.

تبدیل الگوهای رفتار از تباطی مخرب به الگوی مناسب رفتار از تباطی بهبودگر

در شکل زیر دو صورت همبستگی رفتارهای بهبودگر و مخرب را در نوع تعامل با خود و آثار آنها در محیط کسب و کار را مشاهده می‌کنید:

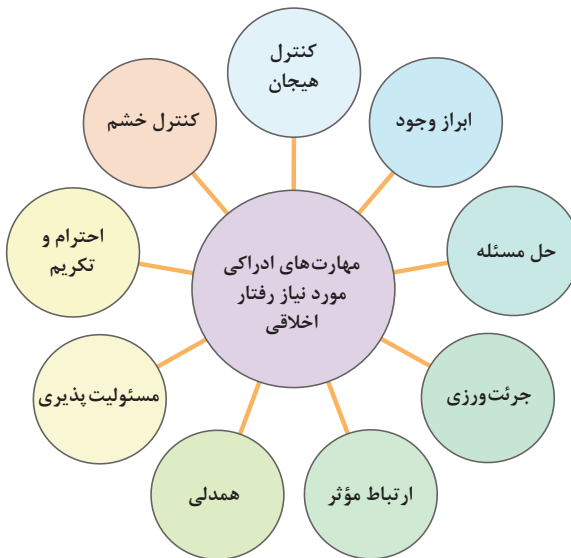
- ۱ موفقیت شغلی و کامیابی محیط کسب و کار، حاصل تعامل اخلاقی (بهبودگر) با خود و دیگران است.
- ۲ ناکامی شغلی و زیان بنگاه، حاصل تعامل غیراخلاقی (مخرب) با خود و دیگران است.



برای دستیابی به الگوی رفتار ارتباطی مناسب چه باید کرد؟

اخلاق ورزی در شرایط بحرانی مهارت می‌خواهد. مهارت‌های اخلاقی دو دسته‌اند که قابل یادگیری هستند:

الف) مهارت‌های ادراکی: مهارت‌هایی هستند که به وسیله آنها می‌توانیم وضعیت خود و دیگران را در هر موقعیتی تشخیص داده و رفتار خود را مدیریت کنیم (طبق نمودار).
 ب) مهارت‌های رفتاری: این نوع مهارت‌ها مربوط به کنترل و اصلاح رفتار ما می‌باشند مانند نحوه صحبت کردن، نحوه نگاه کردن، کلمات پرکاربرد (تکیه کلام‌ها)، حرکات بدنی و



با توجه به نشانه‌های رفتاری الگوهای ارتباطی چهارگانه در این جدول، الگوی رفتار ارتباطی مناسب، کدام مورد است؟

فکر کنید



چهار الگوی مهم رفتار ارتباطی

برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم) توأم با احترام (گاهی ظاهری و گاهی اصیل) به فرد مقابل و خودمختاری فرد مقابل (باخت - بُرد).	سلطه پذیری
برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (غیرمستقیم و مبهم) توأم با احترام ظاهری و کنترل فرد مقابل (بُرد - باخت).	سلطه‌گری
برقراری ارتباط غیرصادقانه و غیرصریح (مستقیم و مبهم) بدون احترام متقابل و کنترل فرد مقابل (بُرد - باخت).	پرخاشگری
برقراری ارتباط صادقانه و صریح (مستقیم و روشن) توأم با احترام متقابل و اصیل و خودمختاری متقابل (بُرد - بُرد).	قاطعیت

قاطعیت

قاطعیت به منزلهٔ سبک رفتار ارتباطی اثربخش و اخلاقی است و بدیهی است که قاطعیت در ارتباط بین شخصی بر قاطعیت در ارتباط درون شخصی استوار است. مؤلفه‌های ساخت الگوی رفتار ارتباطی قاطعانه که از آن به عنوان چهارچوب رفتار اخلاقی نیز نام می‌برند، عبارت‌اند از: صداقت، صراحت، احترام اصیل و متقابل و توجه به استقلال فردی



تعریف قاطعیت با خود: قاطعیت با خود به معنای صریح و روراست بودن با احساسات، ارزش‌ها، خواسته‌ها، نیازها، دانسته‌ها و ندانسته‌ها، رفتار احترام‌آمیز با خود و صیانت از استقلال فردی خویش می‌باشد.

فعالیت کلاسی



چهار شخصیت از کسانی را که می‌شناسید (دوستان و بستگان بدون ذکر نام) با توجه به نشانگرها در آثار، با ذکر مصادیق معرفی نمایید.

پژوهش کنید



دربارهٔ آثار چهار الگوی رفتار ارتباطی (سلطه‌پذیری، سلطه‌گری، پرخاشگری، قاطعیت) در زندگی افرادی که می‌شناسید، بدون ذکر نام تحقیق کنید.

مقایسه چهار الگوی رفتاری در مواجهه با مشکلات			
سلطه پذیری	سلطه‌گری	پرخاصگری	قاطعیت
من مدار	تو مدار	تو مدار	مسئله مدار
گریز از تعارض	فریب فرد مقابل در تعارض	تخریب فرد مقابل در تعارض	تأکید بر گفت‌وگو در برخورد
مقایسه چهار الگوی رفتاری در ارتباط کلامی			
سلطه‌پذیری	سلطه‌گری	پرخاصگری	قاطعیت
صدای ضعیف و لرزان	صدای معمولی اما گاهی لرزان	صدای بلند	صدای معمولی
با تردید صحبت می‌کند	با کنایه و به صورت غیرمستقیم صحبت می‌کند	سریع صحبت می‌کند	صحبت کردن با سرعت متناسب و قابل فهم
گفتار کلی و غیرمستقیم	گفتار کلی و غیرمستقیم	گفتار مبهم، مستقیم و توأم با برچسب‌های تحقیر آمیز	گفتار روشن، مشخص و عینی
کم حرف	پر حرف	هنگام انتقاد و توبیخ پر حرف می‌شود	ایجاز در گفتار
فاقد ارتباط چشمی	معمولاً فاقد ارتباط چشمی	نگاه خصمانه	ارتباط چشمی متناسب
ناتوان در ارائه واکنش مناسب در حین صحبت	ارائه واکنش توأم با فریب در حین صحبت	ناتوان در گوش کردن	توانا در هنر گوش کردن
مقایسه چهار الگوی رفتاری در آثار			
سلطه‌پذیری	سلطه‌گری	پرخاصگری	قاطعیت
آسیب‌پذیر	آسیب‌پذیر و آسیب‌زننده	آسیب‌زننده	یاری بخش
مستعد افسردگی و اضطراب در روابط	مستعد افسردگی، اضطراب و خشم در روابط	مستعد خشم و احساس گناه در روابط	تنظیم و مهار احساسات در روابط
زمینه را برای سوءاستفاده دیگران فراهم می‌کند	خود و دیگران را به صورت پنهان مورد سوءاستفاده قرار می‌دهد	سوءاستفاده از دیگران به صورت آشکار	رابطه منصفانه و به نفع دو طرف
مورد بی‌احترامی قرار می‌گیرد	در کوتاه مدت احترام برانگیز	تهدیدگر و به ظاهر احترام برانگیز	احترام برانگیز
ناموفق در روابط	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	ممکن است در کوتاه مدت در روابط موفق باشد	احتمال بالای موفقیت در روابط

آشنایی با دوراهه‌های اخلاقی

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مدیریت اخلاق و تشخیص
مفاهیم و درک درست از
واژه‌ها

آشنایی با مهارت‌های
تشخیص برادران دروغین و
دوراهه‌های اخلاقی

داشتن تصویری درست از
«محیط کسب و کار»

فکر کنید



در بسیاری از مواقع بین دو مفهوم شبیه به هم (در ظاهر مترادف) قرار می‌گیریم و گاه شده که از خود بپرسیم: آیا این مفهوم را به درستی درک کرده‌ام؟ آیا این تصمیم و یا این اقدام که با نوع درک من از این مفهوم به عمل آمد، فضیلت است یا رذیلت؟ چگونه باید دو مفهوم به ظاهر شبیه به هم را تشخیص دهیم؟ برادران دروغین یعنی چه؟





دربارهٔ جملهٔ «آموزش اخلاق باید توانایی تشخیص بین دو مفهوم شبیه به هم را ایجاد کند تا به درک درستی از آن برسیم»، گفت و گو کنید.

چگونه مرز بین رفتار اخلاقی (فضیلت) و رفتار غیر اخلاقی (رذیلت) را تشخیص دهیم؟



یادآوری

اخلاق، دانش تشخیص، پیشگیری و بهبود معضلات رفتاری است. اندیشمندان امروز اخلاق نیز همانند فارابی رفتار را ملاک و معیار سنجش فضیلت (رفتار اخلاقی) و رذیلت (رفتار غیر اخلاقی) می دانند؛ یعنی اینکه رفتار است که قابل سنجش، مشاهده و مقایسه است.

اکنون با درک این مطلب، این پرسش ها مطرح می شوند که:

- چه چیزی را باید تشخیص داد؟ چگونه تشخیص دهیم؟
- مهارت های تشخیص برادران دروغین و مرز بین (فضیلت و رذیلت) کدام است؟
- برادران دروغین یعنی چه؟
- آیا این تصمیم و یا این اقدام من فضیلت است یا رذیلت؟

یکی از دشواری ها در پاسخ به این گونه پرسش ها، یکسان پنداری فضیلت و رذیلتی است که به ظاهر مانند یکدیگر هستند و ما در تشخیص آنها دچار اشتباه می شویم. اما باید توجه داشت با کمی تأمل و مشاهده رفتار و توجه به ملاک ها و نشانگرهای رفتار، بدون پیش داوری و قضاوت عجولانه، می توانیم به تشخیص درست از رفتار طرف ارتباط پی ببریم. در اندرزنامهٔ بزرگمهر، معروف به یادگار بزرگمهر بندهای ۸۵ تا ۱۰۴ دربارهٔ چنین فضایل و رذایلی سخن رفته است. این گونه فضیلت ها و رذیلت ها را برادران دروغین می خوانند. برای درک بهتر مطلب به این مثال ها توجه کنید:

■ رادی (بخشندگی) فضیلت است ولی اسراف که مشابه یا برادر دروغین آن است، رذیلت به شمار می رود.

وقتی کسی در مقایسه خود با دوست یا برادرش احساس کمتری و رنج پیدا می‌کند و به جای تلاش برای کامیابی بیشتر خودش، می‌خواهد او ناکام شود، از مرز غبطه که فضیلت است و می‌تواند با الگوی رفتاری مناسب برای پیشرفت تلاش کند، عبور کرده و در دام حسد گرفتار می‌آید که نتیجه آن به وجود آمدن افکار شوم در ذهن، است. ■
مداخله کردن در امور افراد که رذیلت است با راهنمایی و مشاوره که فضیلت است یکسان پنداشته می‌شود.

مشکل، زمانی ایجاد می‌شود که ما در تشخیص و تمایز بین دو مفهوم به ظاهر مترادف (برادران دروغین) دچار اشتباه می‌شویم و تشخیص نادرست ما از یک مفهوم می‌تواند عواقب ناگواری به همراه داشته باشد.

در جدول زیر نمونه‌هایی از برادران دروغین را که در رفتارهای روزانه به تشخیص درست آنها نیازمند هستیم، مشاهده می‌کنید. در ادامه به شرح نمونه‌هایی از روش تشخیص اشاره خواهد شد.

نمونه‌هایی از برادران دروغین

یکسان‌پنداری الف (فضیلت) با ب (رذیلت)			
رذیلت (ب)	فضیلت (الف)	رذیلت (ب)	فضیلت (الف)
قدرت نمایی	اقتدار	گرفتن رشوه	پذیرفتن هدیه
ذلت نفس (خواری)	فروتنی	ورود به حریم خصوصی	کنترل و نظارت
چاپلوسی	قدردانی و تشکر	مداخله	مشاوره
رک‌گویی (توأم با پرخاشگری)	صراحت	کارگریزی	توکل
سلطه‌گری، پرخاشگری	قاطعیت	استبداد به رأی	استقلال در رأی
اعتماد ساده‌لوحانه	حسن ظن	بیهوده‌گویی	مزاح
غیبت	افشاگری	حسد	غبطه
فقر	ساده‌زیستی	سهل‌انگاری	آسان‌گیری
بی‌تفاوتی	حلم و بردباری	کم‌رویی	حیا
ترک دنیا	زهد	مهربانی با ترحم	احترام

فعالیت کلاسی



مرز بین برادران دروغین را چگونه می‌توان تعیین کرد؟ این پرسش در اخلاق کاربردی که به موقعیت عینی مربوط است، اهمیت فراوان دارد.

مثال: مداخله کردن در امور افراد که رذیلت است با راهنمایی، هدایت و مشاوره یکسان پنداشته می‌شود. مرز بین این دو را چگونه تشخیص می‌دهیم؟

تشخیص مرز بین مشاوره با مداخله

رازداری از ملاک‌های مشاور است. وقتی کسی مشاوره می‌دهد و پس از مدتی پیگیری می‌کند مثلاً پس از مدتی از مشورت شونده سؤال می‌کند: «فلانی، آن موضوع چه شد؟» در اینجا فرد مشورت‌دهنده از مقام مشاوره کننده به فرد مداخله کننده تبدیل می‌شود. تمایز فضیلت «مشاوره» از ردیلت «مداخله» نیازمند شناخت آن دو از حیث مفهومی و مصداقی است. تمایز مفهومی به وسیله تعریف‌های روشن از آن رفتار حاصل می‌شود و تمایز مصداقی نیازمند ملاک، معیار و نشانگرهای رفتاری است. در دو نمودار زیر، دو واژه مشاوره و مداخله از حیث مفهومی و مصداقی مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. ما می‌توانیم با مشاهده نشانگرها و ملاک‌ها در رفتار، هدف طرف ارتباط را دریابیم که آیا قصد مشاوره دارد یا مداخله.



مداخله	مشاوره
ردیلت	فضیلت
دشمنه	هدیه
خودخواهانه	دگرخواهانه
خدشه در استقلال فردی	احترام به خودمختاری دیگران
پیگیری آمرانه	اطلاع‌رسانی بی طرفانه
تسخیر	راهنمایی
پنهانی و فریبکارانه	شفاف، روشن، صریح
دغدغه قبولاندن	دغدغه فهماندن
مغلوب کردن فرد	پایبندی به وضوح و استدلال
فرافکنی خود به دیگری	توجه به فردیت

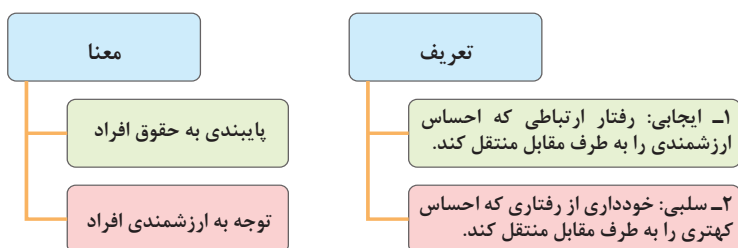
تمرین کنید



روش انطباق عنوان بر رفتار (مفهوم واژه «احترام»)

(تمایز برادران دروغین به وسیله تعریف، ملاک، زیرملاک و نشانگرها)

ملاک احترام در ارتباط کلامی: نگاه حین گفتار، قول سدید (سخن درست و محکم که باطل را در آن راهی نیست) و قول لئین (سخن نرم و ملایم).
 «یا ایُّهَا الَّذِینَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَ قُولُوا قَوْلًا سَدِیدًا» (سوره احزاب، آیه ۷۰)
 «فَقُولُوا لَهُ قَوْلًا لَّیِّنًا» اما به نرمی با او سخن بگویید. (سوره طه، آیه ۴۴)



گفت‌وگو کنید



مواجهه با هدیه به منظور ایجاد توقع

در زندگی شغلی، افراد با پدیده‌ای به عنوان هدیه مواجه می‌شوند. مناسبت‌هایی پیش می‌آید و افراد حقیقی، شرکت‌ها و سازمان‌های حقوقی به رسم تبریک، هدیه‌ای تقدیم می‌کنند. بدون تردید، همیشه هدیه صرفاً تقدیر از زحمات مدیر و خالی از توقعات پس از اقدام نیست.

درباره پرسش‌های زیر گفت‌وگو کنید و پاسخ مناسب را بیابید.

- مدیران در برابر هدایا چه تکلیفی دارند؟
رد هدیه، رفتاری غیراخلاقی می‌نماید و پذیرفتن آن نیز خالی از پیامدهای غیراخلاقی نخواهد بود. گاهی می‌پرسیم: آیا این پیشکش هدیه است یا رشوه؟
مرز این دو کجاست؟
- اگر کارمندی متعهد، شاهد حضور اشخاص خلافکار در شرکت باشد، آیا آن را باید افشا کند؟
- اگر ببیند مدیرش آشکارا از امکانات، دارایی‌ها و اموال شرکت استفاده نادرست می‌کند و یا شاهد باشد که شرکت با تدوین دو دفتر مالی، از مالیات می‌گریزد، آیا مکلف است آنها را افشا کند؟
- آیا افشاگری کارهای خلاف قانون، نامشروع و ضد اخلاق و ارائه اطلاعات مربوط به آنها به مقامات داخل و یا خارج سازمان با وفاداری سازمانی منافات دارد؟
- اگر بدانیم که با سیاست‌بازی می‌توان پیشرفت آینده خود را تضمین کرد، آیا باید به چنین کاری دست زد؟

گونه‌های مسائل اخلاقی

۱. بلاتکلیفی در ارزش داوری (ممیزی اخلاقی)؛
۲. پیشگیری و درمان مشکلات اخلاقی (ایستگاه ممیزی اخلاقی در فرایند تصمیم‌سازی)؛
۳. مواجهه با تعارضات اخلاقی (سنجش اخلاقی بودن اقدام‌ها)؛
۴. مواجهه با دوره‌های اخلاقی با کدام روش و یا با کدام سنجش و شاخصه؟

فکر کنید



تصمیم اخلاقی در برابر ناسازی (تعارض) و دو راهه اخلاقی، نیازمند به مهارت‌های خاص است. این مهارت‌ها کدام‌اند؟

روش حل بلاتکلیفی در ارزش داوری

گام اول: توصیف عینی رفتار. یعنی دقیقاً چه رفتاری و چگونه رخ داده است؟ به‌عنوان مثال وقتی از حسدورزی دوست یا همکلاسی خود شکایت می‌کنیم، با توجه به اینکه حسدورزی امر مشاهده‌ای نیست، باید تأمل کنیم که همکار یادشده دقیقاً چه رفتاری انجام داده است. آیا این رفتار را واقعاً می‌توان حسد نامید؟ بسیاری از اختلافات و نیز غالب داوری‌های ناصواب، به خطا بودن گزارش ما از رفتار و یا حادثه عینی مربوط است.

گام دوم: تحلیل عنوان آن رفتار (اصل تمایز رفتار و عنوان). یعنی آیا آن رفتار بر حسب ادعا، واقعاً حسدآمیز است؟ چرا رفتار او را حسودانه تلقی می‌کنیم؟
گام سوم: نزاع بر سر احکام اخلاقی با استفاده از قواعد اخلاقی. یعنی آیا این رفتار، خوب، بد، هنجار، ناهنجار و... است؟

بلاتکلیفی (نزاع بر سر احکام اخلاقی) را به چهار طریق می‌توان رفع کرد:

طریق نخست: توسل به اصول اخلاقی. اصل آزادی، اصل عدالت و اصل حرمت انسان از جمله اصولی هستند که تکلیف ما را معین می‌کنند. به‌عنوان مثال، «اصل عدالت»، تکلیف ما را در رفتارهای تبعیض‌آمیز مشخص می‌کند و اصل «استقلال فردی» غیراخلاقی بودن مداخله در امور افراد را نشان می‌دهد.

طریق دوم: توسل به تعهدات اخلاقی. هر کسی در کسب و کار خود تعهدات اخلاقی معینی دارد. تعهدات در واقع ملاک ارزش‌داوری‌اند. منشور اخلاق حرفه‌ای و آیین‌نامه‌ها در این خصوص نقش راه‌گشا دارند.

طریق سوم: استفاده از قاعده زرین «آنچه بر خود نمی‌پسندی بر دیگران هم نپسند». برحسب این قاعده وقتی از خوب و بدی رفتارت با دیگران می‌پرسی،

می‌توانی خودت را به جای طرف ارتباط فرض کنی و خشنودی خودت را از همین کار اگر کسی آن را در خصوص تو به کار ببرد، بپرسی.

طریق چهارم: افشا شدن رفتار به وسیله رسانه‌ها. گفته‌اند، در سنجش خوب و بد یک رفتار یا تصمیم فرض کن این رفتار به صورت رسانه‌ای اعلان خواهد شد، آیا از اعلان آن خشنود می‌شوی؟ این آزمون «احساس شما به اعلان عمومی» می‌تواند خوب و بد رفتار شما را نشان دهد. در این طریق، وجدان عمومی جامعه و انگاره مردم ترازوی سنجش قرار می‌گیرند.

در این طریق نیز ممکن است با تعارضات اخلاقی مواجه شویم، یعنی رفتار معینی را برحسب تعهد سازمانی شایسته بدانیم ولی برحسب تعهدات اجتماعی و ملی ناشایست تلقی کنیم.

بنابراین، رفع بلاتکلیفی در ارزش داوری دارای فرایند معینی است که مراحل مختلف آن در زیر ترسیم شده‌است:

روش رفع بلاتکلیفی اخلاقی در ارزش داوری

- ۱ تحلیل مسئله به سه عنصر رفتار یا حادثه، عنوان و حکم اخلاقی؛
- ۲ بررسی نقادانه و گزارش دقیق رفتار و یا حادثه مورد بحث؛
- ۳ تعریف مفهوم عنوان و بررسی صدق آن بر رفتار و یا شیء؛
- ۴ بررسی حکم اخلاقی از دو طریق:
الف) توسل به اصول اخلاقی؛
ب) به کار بردن تعهدات اخلاقی.

بیشتر بدانید



بلاتکلیفی در تعارضات اخلاقی

تعارض و دوراهه اخلاقی از پیچیده‌ترین، رایج‌ترین و زیانبارترین مسائل اخلاقی در حرفه است.

تعارض اخلاقی و دوراهه اخلاقی در زندگی شخصی و شغلی فراوان رخ می‌دهد و ما اغلب با مواردی از تعارض یا دوراهه اخلاقی روبه‌رو می‌شویم. ناتوانی در حل اثربخش آن سبب تصمیم‌گیری ناروا می‌شود و آن نیز آثار زیانباری را در زندگی شخصی یا شغلی به میان می‌آورد. آثاری که مهار کردن آنها دشوار و در مواردی ناممکن است. حل تعارض و دوراهه اخلاقی آسان نیست. غالباً آن را معمای اخلاقی می‌انگارند. عده‌ای آن را تنگنای حرفه‌ای می‌نامند.

تعارض (ناسازی) اخلاقی چیست؟

فرد یا بنگاه مسئولیت‌پذیر در موقعیت‌های زیر با تعارض اخلاقی روبه‌رو می‌شود.

الف) روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی (۱- راست‌گویی ۲- رازداری)؛

ب) ناسازی (تعارض) آن دو وظیفه (روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی).

۱ ناتوانی در انجام هر دو با هم (حفظ منافع محیط کسب و کار و حفظ منافع علمی)؛

۲ احساس بلاتکلیفی اخلاقی در (رعایت حقوق مصرف‌کننده یا حقوق سهامدار).

بلاتکلیفی: کدام را انجام دهم و کدام را رها کنم؟

گاهی روبه‌رو شدن با دو وظیفه اخلاقی ناسازگار، ناشی از دو اصل اخلاقی است. مانند رازداری و صداقت که در مواردی احساس می‌کنیم آن دو قابل جمع نیستند. مانند اینکه از کسی درباره رفتار فردی می‌پرسند. اگر او جواب صادقانه بدهد، باید راز آن فرد را افشا کند و اگر بخواهد رازداری کند، پاسخ صادقانه نمی‌دهد.

درباره نمونه‌های زیر تحقیق کرده و برای هر یک از تعارض‌ها راه حل بدهید.

- ۱ تعارض بین صداقت با رازداری؛
- ۲ تعارض بین مسئولیت من در قبال حقوق مادر و پدر با حقوق خودم؛
- ۳ تعارض بین وفاداری سازمانی با مسئولیت‌های اجتماعی بنگاه؛
- ۴ تعارض بین منافع شخصی و منافع بنگاه.

پژوهش کنید



مهارت‌های حل اثربخش دو راهه‌های اخلاقی

اهداف توانمندساز و شایستگی‌های این بخش

مدیریت اخلاقی و شناخت
مرز بین فضیلت‌ها و
رذیلت‌ها

مهارت‌های حل اثربخش
دوراهه‌های اخلاقی

مهارت‌های اخلاقی در
محیط کسب و کار (مشتری
مداری اخلاقی)



فکر کنید



اگر در محیط کسب و کار با مشکل نیروی انسانی مازاد و کمبود در آمد مواجه شوید، آیا راه حل اخلاقی برای حل مشکل، اخراج نیروی انسانی است؟

گفت‌وگو کنید



دوراهه اخلاقی چیست؟

چگونه در دو راهه‌های اخلاقی، راه درست و غلط را از هم تمیز دهیم؟
با آگاهی از ملاک‌های تشخیص در مبحث برادران دروغین، ملاک سنجش در دو راهه‌ها کدام است؟



تعارض (ناسازی) و بلاتکلیفی اخلاقی

پیچیده‌ترین معضل اخلاقی در حوزه کسب و کار، تعارضات اخلاقی است. تعارضی که مدیر در مواجهه با مشکل، خود را بین دو راه محصور می‌یابد و احساس بلاتکلیفی می‌کند.

دوراهه اخلاقی (تعارض) چیست؟

دوراهه اخلاقی مانند تعارض اخلاقی گونه‌ای از بلاتکلیفی اخلاقی در موقعیت خاص است. این موقعیت، روبه‌رو شدن با دو راه یا دو تصمیم و نیافتن راه یا تصمیم سوم است. فرد یا بنگاه مسئولیت‌پذیر در موقعیت‌های زیر با دوراهه اخلاقی روبه‌رو می‌شود و احساس بلاتکلیفی اخلاقی می‌کند. در این موقعیت تکلیف چیست؟

روبه‌رو شدن با دو راه، خلاف اخلاق بودن هر دو راه، نیافتن راه سوم.

فکر کنید



راه سوم در فرضیه‌های زیر، کدام است؟
فرض اول: در بنگاه با مشکل نیروی انسانی مازاد روبه‌رو هستیم.
دوراهه اخلاقی: در این شرایط تعیین وضعیت نیروی مازاد در گرو تصمیم مدیریت است.

راه حل اول: «نیروهای مازاد اخراج شوند».
نتیجه این راه حل، تهدید امنیت شغلی و ضایع شدن حقوق افراد است که این کار، اخلاقی نیست زیرا کارگر حق دارد و بنگاه وظیفه.
راه حل دوم: «نیروهای مازاد اخراج نشوند».
نتیجه این راه حل، ورشکستگی بنگاه است که این هم غیراخلاقی است زیرا با ورشکستگی بنگاه، امنیت شغلی همه کارکنان تهدید می‌شود.
حال چه باید کرد؟ راه حل سوم کدام است؟

فرض دوم: دوستی به شما اعتماد می‌کند و آسراری از زندگی شخصی خود را با شما در میان می‌گذارد و از شما قول می‌گیرد که آسرار او را به کسی نگویند. در میان آسرار او برخی عادات ناروا و رفتارهای خلاف عفت هم وجود دارد. روزی خواهرتان به شما زنگ می‌زند که دوست شما برای خواستگاری دختر خواهرتان آمده است و از شما می‌پرسد وی چه جور آدمی است؟ آیا اهل کار خلاف نیست؟ تکلیف شما در برابر پرسش خواهرتان چیست؟
اگر بگوییم: گفتن آسرار، خلاف وعده و (شکستن عهد) است.
اگر نگوییم: پنهان کردن آسرار هنگام مشاوره خواستن، خیانت به مشاوره است.
بنابراین، هر دو راه، خلاف اخلاق هستند و شما به دوراهه اخلاقی رسیده‌اید، در این حالت چه باید کرد؟ راه سوم کدام است؟



آیا شما هم تاکنون با دو راهه‌های اخلاقی در کسب و کار و یا در زندگی شخصی روبرو بوده‌اید؟ روش شما در حل دو راهه‌های اخلاقی چیست؟

راه حل رایج تعارض و دو راهه اخلاقی

راه حل سنتی: قاعده انتخاب مهم از مهم (دفع افسد به فاسد یا انتخاب بد از بدتر) این قاعده از دیر باز و در شرایط اضطرار و عدم امکان دسترسی به راه سوم، مبنای تصمیم‌گیری عقلا بوده است اما به مرور و در گذر زمان به‌رغم پیشرفت‌های علم و فناوری به امری رایج تبدیل شده است. اگرچه دفع افسد به فاسد (انتخاب بد از بدتر) در جایی که واقعاً دستیابی به راه سوم وجود ندارد به عنوان آخرین راه، مبنای تصمیم‌گیری عقلاست، اما تبدیل به عادت شدن این قاعده در شرایطی که امکان دستیابی به دیگر راه‌ها وجود دارد، توجیه‌گر تصمیم‌های غیر اخلاقی شده است (مانند گفتن دروغ به اصطلاح مصلحتی در شرایطی که می‌توان دروغ نگفت).

نقد راه حل سنتی

انتخاب در راه حل سنتی	بدتر	بد
فقط P	Q	P

نقد حل تعارضات اخلاقی از طریق دفع افسد به فاسد

الف) استفاده از قاعده دفع افسد به فاسد مشروط به دو شرط است.
 ۱- محال بودن راه سوم ۲- افسد و فاسد به علم یقینی و عینی افسد و فاسد باشند.
 ب) در غالب موارد در تعارضات اخلاقی، هیچ‌یک از دو شرط یاد شده وجود ندارد.
 ج) سهل انگاری، عافیت طلبی و شتابزدگی سبب استفاده نابجا از قاعده دفع افسد به فاسد شده و زمینه مفاسد اجتماعی را به وجود آورده است.

راه حل جدید: جست‌وجو از راه سوم در حل تعارض و دو راهه اخلاقی

جست‌وجو از راه سوم در گشودن تعارض اخلاقی، به معنای یافتن راهی است که بتوان هر دو وظیفه به ظاهر ناسازگار را انجام داد و طناب پوسیده «یا» را در شرایط «یا این یا آن نه هر دو» رها کرد.
 معنای این شیوه در گشودن دوره اخلاقی، یافتن راهی برای عبور از بن‌بست موهوم «یا» می‌باشد. در شرایطی که بدون فکر و اندیشه، مشورت و بررسی‌های علمی به انتخاب «با این یا آن نه هیچ‌کدام» می‌رسیم.



فرض کنید: یک نفر با مدرک لیسانس کشاورزی، مدت چهار سال در مؤسسات خصوصی فعالیت دارد. اکنون در آزمون یک ارگان دولتی شرکت نموده و پذیرفته شده است.

آیا کار کردن و ادامه کار با مؤسسات خصوصی خوب است یا آغاز کار جدید در ارگان دولتی؟

با این فرض که: حقوق و درآمد بخش خصوصی بیشتر است اما آینده شغلی در آنجا مبهم است. برعکس، کار دولتی، دائمی است و آینده اش روشن اما حقوقش کم است. او را که بین انتخاب یکی از این دو راه درمانده شده است و در بن بست موهوم «یا» گرفتار است، با توجه به پنج فرمان در جست و جوی راه سوم با روش بحث گروهی راهنمایی کنید.

فرایند عملیاتی حل دو راهه های اخلاقی

پنج فرمان جست و جو از راه های سوم

- ۱ تحلیل دو طرف ناسازی (تعارض) و یا دوراهه از حیث میزان خلاف، آثار و نتایج، ابعاد و مصادیق، گزینه های جایگزین و چرایی و چگونگی هر یک از آنها.
- ۲ تبدیل کردن دو طرف دوراهه به دو گزاره سالب کلی (سلبی) و موجب کلی (ایجابی) و جست و جو از راه هایی که بین این دو گزاره قرار دارد. فهرست کردن گزینه ها و راه های دیگر را می توان از طریق مطالعات تجربی، بارش فکری و به صورت گروهی انجام داد.
- ۳ سنجش راه ها، حذف گزینه های غیر اخلاقی، اولویت بندی راه های مطلوب.
- ۴ ممیزی اخلاقی راه های مطلوب و اعتبارسنجی آنها در ترازوی اصول و مسئولیت های اخلاقی.
- ۵ گزینش مطلوب ترین راه بر حسب اصول و مسئولیت اخلاقی در سند جامع اخلاقی سازمان یا عهدنامه اخلاقی حرفه.

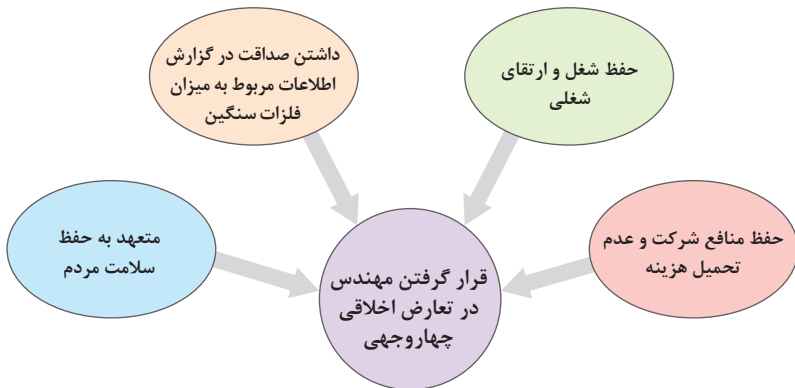


فرض کنید شب امتحان شماست و باید برای امتحان آماده شوید و لازم است شب زودتر بخوابید. در همین حال یک میهمان ناخوانده با اعضای خانواده وارد می شوند. پذیرش میهمان، امری اخلاقی و عدم استقبال، امری غیر اخلاقی است. از طرفی موفقیت در امتحان فردا منوط به حفظ آرامش خانه و به موقع خوابیدن شماست. در این شرایط، مناسب ترین تصمیم کدام است؟

مطالعه موردی: (مهندس جوان چه باید بکند؟)

فرض کنید در موقعیت یک مهندس جوان در قسمت محیط‌زیست شرکت (الف) هستید. این شرکت سازنده تراشه‌های رایانه‌ای است و سرب و آرسنیک به فاضلاب شهر تخلیه می‌کند. در تصفیه‌خانه فاضلاب این شهر، فاضلاب به کود تبدیل شده و به کشاورزان محل فروخته می‌شود و این کار پرمنفعتی است. برای حفظ این محصول ارزشمند در برابر آلودگی‌های سمی، مقررات سختی در مورد میزان ورود آرسنیک و سرب به فاضلاب شهری از سوی سازمان محیط‌زیست وجود دارد. اما آزمون‌های جدید نشان می‌دهد که شرکت (الف) احتمالاً استانداردها را نقض کرده است. به نظر مهندس جوان، شرکت (الف) باید در تجهیزات کنترل آلودگی خود سرمایه‌گذاری بیشتری انجام دهد اما مدیریت شرکت معتقد است هزینه‌ها بازدارنده‌اند. در این شرایط مهندس جوان چه باید بکند؟

گام اول، تحلیل واقعه: مهندس جوان بین دو راه «تعهد به سلامت مردم و داشتن صداقت در کار» و «حفظ شغل و منافع شرکت» در مانده است.



مهندس جوان در برابر تعهدهای متعارض یادشده چه تکلیفی دارد؟ پس از یافتن راه‌حل‌های پیشنهادی با روش جست‌وجو از راه سوم، آنها را با فهرست صفحه بعد مقایسه کنید.

روش جست‌وجو از راه سوم

- ۱ ابداع گزینه‌های متنوع خلاقانه؛
- ۲ فهرست کردن گزینه‌ها؛
- ۳ دقت در توزین هر یک از آنها؛
- ۴ آزمون گزینه‌های مطلوب‌تر.

فهرست راه‌های متنوع به ترتیب مطلوبیت

- ۱ انتخاب راه فنی ارزان برای حذف فلزات سنگین. این امر نشان می‌دهد که او کارمند با ارزش و وفاداری است، موقعیت شغلی او را ارتقا می‌دهد، می‌گذارد او به شهر خود خدمت کند و به تعهد حرفه‌ای خود در مورد حفظ سلامتی مردم پایبند بماند.
- ۲ پیشنهاد به مدیر کارخانه تا به همراه سایر مدیران کارخانه‌های پیشرفته در آن ناحیه سعی در ایجاد مصالح ساکنان شهر داشته باشد. این امر به شرکت الف کمک می‌کند تا از آبروریزی اجتناب کند، موقعیت مهندس در شرکت بهتر شود، خدمت‌گزاری به شهر و شهروندان آشکارتر شود و وسیله‌ای پیدا شود تا مهندس تعهد خود را در قبال حفظ سلامت مردم به انجام برساند.
- ۳ در مورد مسائل کارخانه و اقدامات حقوقی و آبروریزی قریب‌الوقوع، به مقامات شرکت اخطار و هشدار دهد. می‌تواند دلیل بیاورد که می‌کوشد مسئله را در داخل شرکت نگه دارد و هم‌زمان سلامت عمومی و اعتبار حرفه‌ای خود را حفظ کند.
- ۴ به مدیر شرکت بگوید که اگر مقامات شهر دربارهٔ میزان تخلیهٔ فلزات سنگین سؤال کردند، او حقیقت را به‌طور کامل خواهد گفت و در عین حال می‌کوشد آبروی شرکت را هم حفظ کند. این راه‌حل سلامت مردم را حفظ می‌کند و تعهد مهندس در قبال شهر را ارضا می‌کند اما رشد حرفه‌ای‌اش به خطر می‌افتد و احتمالاً شرکت هم لطمه می‌بیند.
- ۵ به سرپرست خود اعلام کند که دیگر نمی‌تواند با وجدان راحت اسناد نادرستی را امضا کند که طبق آنها، شرکت، مقررات را در مورد تخلیهٔ مواد سمی رعایت می‌کند. این امر به حفظ سلامت عمومی کمک می‌کند و تعهد در قبال شهر را می‌نمایاند اما شرکت و فعالیت حرفه‌ای مهندس را به مخاطره می‌اندازد.
- ۶ با یک خبرنگار در مورد مسائل مربوط به تخلیهٔ فلزات سنگین در شرکت صحبت کند. این گونه به حفظ سلامت مردم کمک می‌کند اما به شرکت و موقعیت شغلی مهندس لطمه می‌زند.
- ۷ از شرکت استعفا دهد و سپس با خبرنگاری در مورد تخلیهٔ فلزات سنگین صحبت کند. این راه‌حل نیز تقریباً نتایجی شبیه حالت قبل دارد.

یک نمونه دو راههٔ اخلاقی را طرح کنید و با استفاده از پنج فرمان جست‌وجو از راه سوم، راه‌حل مناسب را ارائه کنید.

پژوهش کنید

