

اخلاق حرفه ای درس‌سازمان

فهرست

- ۱ اخلاق حرفه ای
- ۱ مفهوم اخلاق حرفه ای
- ۲ هفت روش آسان برای برقراری سریع تر ارتباط با افراد
- ۴ مسائل اخلاقی سازمان و فنون حل آنها
- ۵ اخلاق در ورطه عمل
- ۶ موانع رشد اخلاق حرفه‌ای
- ۹ حل مسایل اخلاقی با رویکرد خلاق
- ۱۰ فنون مواجهه با تعارضات اخلاقی
- ۱۱ گذار از دوگانگی اخلاقی با رویکرد خلاق
- ۱۲ راه‌های حل تعارض در محیط کار
- ۱۲ انواع تعارض
- ۱۳ عوامل تعارض‌زا
- ۱۴ روش‌های حل تعارض
- ۱۵ پیامدهای مثبت تعارض
- ۱۶ ملاک‌های اخلاق
- ۱۷ چگونه به ترویج اخلاق در سازمان کمک کنیم

اخلاق حرفه ای

اخلاق حرفه ای عبارت است از مجموعه اصول و قواعد رفتاری و اخلاقی که حرفه های مختلف به هنگام ایفای نقش حرفه ای خود مکلف به رعایت آن ها می باشند؛ اکنون سوال این است که به راستی مولفه ها و ابعاد مهم اخلاق حرفه ای کدامند؟ بسترها و عوامل زمینه ساز برای رشد و توسعه اخلاق حرفه ای در سازمان ها کدامند؟ و سوال دیگر اینکه رعایت اصول و قواعد اخلاق حرفه ای در سازمان ها و محیط کسب و کار چه تبلیغات مثبتی به همراه خواهد داشت؟

رواج اصطلاح اخلاق حرفه ای در ادبیات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی نویسندگان به قرن ۱۸ و ۱۹ میلادی منتسب می باشد. این اصطلاح به عنوان یکی از ویژگی های سرمایه ی انسانی و معنوی هر جامعه، به مثابه نوعی تعهد و وجدان کاری نسبت به وظایف محوله، به سرعت جای خود را در سازمان ها باز کرد.

مفهوم اخلاق حرفه ای

در ابتدا اخلاق حرفه ای به معنای اخلاق کار و اخلاق مشاغل به کار می رفت. امروزه نیز عده ای از نویسندگان اخلاق حرفه ای، از معنای نخستین این مفهوم برای تعریف آن استفاده می کنند. از معنای نخستین این مفهوم برای تعریف آن استفاده می کنند. اصطلاحاتی مانند *workethics* یا *professionalethics* معادل اخلاق کاری یا اخلاق حرفه ای در زبان فارسی است.

در واقع می توان این طور بیان نمود که مفهوم اخلاق حرفه ای مجموعه ی قوانین اخلاقی را در برمی گیرد که اصولاً از ماهیت یک حرفه استخراج شده اند. بدین ترتیب نخستین وظیفه ی اخلاق حرفه ای تدوین قوانینی بر پایه ی اخلاق در حرفه مختلف است.

صاحبان حرفه از اخلاق دو توقع دارند: یکی بیان نظام مند مسئولیت های اخلاقی در حرفه و دیگری تشخیص دقیق و حل اثربخش مسائل اخلاق حرفه. در تعریف اخلاق حرفه ای به موارد زیر اشاره شده است:

- رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه.
- مدیریت رفتار و کردار آدمی هنگام انجام دادن کارهای حرفه ای.
- اخلاق حرفه ای رشته ای از دانش اخلاق است که به مطالعه روابط شغلی می پردازد.
- مجموعه ای از قوانین که در وهله اول از ماهیت حرفه و شغل به دست می آید.

هفت روش آسان برای برقراری سریع تر ارتباط با افراد

امروزه نشست و برخاست با افرادی که آنها را از قبل نمی شناسیم، به یکی از عادات ضروری و بدیهی زندگی مان تبدیل شده است. در بعضی از مشاغل افراد به عنوان یک مشتری یا همکار به اشخاص غریبه معرفی می شوند و در برخی دیگر که شبکه های ارتباطی پیشرفته ای دارند، ارتباط موثر و سازنده با غریبه ها هدف اصلی محسوب می شود.

حتی در مجالس صمیمی، خانوادگی و دوستانه نیز طرز ارتباط برقرار کردن با دیگران تنها روش در جذب حاضرین و پیدا کردن دوستان بیشتر است.

اگر نگاهی ژرف و برون گرا داشته باشید خواهید فهمید که ملاقات با غریبه ها یک فرصت فوق العاده و هیجان انگیز برای تعامل و ارتباط بیشتر با جامعه است؛ اما معمولاً اکثر ما در برخورد با افراد غریبه دچار اندکی ترس و اضطراب می شویم.

شما هیچگاه فرصت دوباره ای برای اصلاح تأثیر برخورد اول تان با یک شخص نخواهید داشت؛ این یک قانون است. در ادامه شما با ترفندهایی آشنا می شوید تا بتوانید در برخورد با کسانی که آنها را از قبل نمی شناسید، با آرامش و اعتماد به نفس بیشتری ارتباط برقرار کرده و پنجره ای جدید در روابط خود با سایرین باز کنید.

▪ لبخند بزنید

اهمیت لبخند زدن بر کسی پوشیده نیست، مثلاً هنگامی که با یک فرد غریبه قدم می زنید، لبخند روی چهره شما به سرعت می تواند فضا را گرم کرده و نگاه تان را دوستانه و نزدیکتر کند.

این لبخند می تواند جو مثبتی را در تعاملات شما ایجاد کرده و نشان دهد که شما فرد خوب و با محبتی هستید. همچنین اینکار می تواند مغز شما را وادار به آزادسازی مواد شیمیایی بنام سرتونین کند تا شما احساس خوشایندی داشته باشید.

با این کار ساده، شما هم توانسته اید گفتگوی دوستانه و شادتری با سایرین داشته باشید و هم اینکه در تعاملاتان فردی دوست داشتنی تر به نظر برسید.

▪ حداقل یکبار آنها را به اسم کوچک صدا بزنید

مردم دیرجوش دوست دارند که دیگران نام کوچکشان را صدا بزنند. سعی کنید هنگامی که نام یک فرد غریبه را فهمیدید، در طول مکالمه تان چندین بار آنها را به اسم کوچک صدا بزنید (البته خیلی طبیعی!). مطمئناً اینکار نه تنها ضرری ندارد بلکه بعد از چند دقیقه مکالمه، طرف شما احساس خوشایند، دوستانه و راحت تری با شما خواهد کرد. همچنین تکرار نام او باعث می شود تا او را بخاطر سپرده و در برخورد بعدی از اینکه اسم او را اشتباه صدا بزنید، احساس شرمندگی نکنید.

▪ سردی رابطه را با شوخی های به جا از بین ببرید

به یاد داشته باشید اگر تمایلی به استفاده از بحث های کوچک برای باز کردن صحبت با دیگران نداشته باشید، شروع یک مکالمه برایتان بسیار دشوار خواهد بود. بحث های پیش پا افتاده لزوماً بد نیستند؛ حرف زدن در مورد آب و هوا یا هر موضوع در دسترس دیگر، یک روش عالی برای باز کردن حرف است اما اگر بتوانید از یک جوک یا شوخی به جا استفاده کنید، معجزه می کند.

فن بیان خود را تقویت کرده و همواره یکی دو جمله طنز آمیز در آستین داشته باشید. سعی کنید در طول معاشرت خود، به بهترین شکل از آن بهره ببرید. حتی اگر لطفه هایتان بی مزه باشند، مهم این است که فردی که آن را از زبان شما می شنود، بخندد و شما را دوست داشته باشد. البته این روش را با حرف های سبک و مسخره خراب نکنید.

▪ از زبان اندام استفاده نمایید

همه افراد آینه ای برای زبان اندام در طرف مقابلشان هستند. زبان بدن خود را تقویت کنید زیرا تأثیر رفتار و حرکات بدن شما به مراتب بیشتر از لحن کلمات است. ژست های زیبا، چشم دوختن به نگاه طرف مقابل و طرز ایستادن بدن شما می تواند به یک شخص غریبه کمک کند تا بدون توجه به آنچه می گوئید، از شما خوشش بیاید یا خیر.

یکی از بهترین ترفند ها برای داشتن زبان بدنی خوب در طول مکالمه تان این است که دست های خود را از جیبتان درآورده و فاصله پاهای خود را بیشتر کنید تا قدرتمند تر به نظر برسید. چشم های خود را در راستای نگاه فرد مقابل خود تنظیم کنید؛ داشتن یک تماس چشمی خوب بسیار موثر است.

▪ در ضمن حرف زدن، دست و سر خود را حرکت دهید

ژست گرفتن یک نوع ارتباط غیر کلامی است که در آن از حرکات بدن مانند دست ها و بازو ها برای انتقال پیام استفاده می شوند. مثلاً اشاره یک انگشت برای تأکید بر موضوعی خاص، می تواند تأثیر بیشتری از یک جمله آوایی داشته باشد.

انجام این کار باعث می شود شما در طول مکالمه تان جذاب تر به نظر برسید زیرا گرفتن ژست مناسب، نشان دهنده انرژی و شور و شوق شما خواهد بود. همچنین هر قدر متحرک تر به نظر برسید، مردم مثبت اندیش بیشتری را جذب حرکات و رفتار خود خواهید کرد.

▪ به طرف مقابل اجازه دهید در مورد خودش حرف بزند

مردم عاشق این هستند که ساعت ها در مورد خودشان حرف بزنند؛ مخصوصاً در مورد احساسات

خود نسبت به موضوعات مختلف. یکی از بهترین روش ها برای علاقمند کردن شخص غریبه به خود این است که از او سوالات زیادی درباره خودش بپرسید.

سعی کنید به طرز ماهرانه ای مکالمه را به سمتی پیش ببرید که آنها احساسات واقعی خود را نسبت به مسائل مختلف زندگی بیان کنند؛ سپس تا جایی که ممکن است بحث را به موضوع مورد نظرتان ربط دهید. به حرف هایشان توجه کنید، سوالات درست و بجا از آنها بپرسید و البته تا زمانی که از شما نخواستند، وارد حریم خصوصی آنها نشوید.

▪ صحبت با همه، در تمام زمان ها

این روش کمی متفاوت از بقیه است زیرا این کار یک ترفند یکبار مصرف نیست که بلافاصله در زمان نخستین ملاقاتتان با افراد از آن استفاده نمایید. بلکه باید به مرور زمان و تلاش، آن را به عنوان یک عادت در زندگی روزانه خود نهادینه کنید.

همواره سعی کنید با افراد غریبه در هر جا و هر زمان از قبیل اتوبوس، رستوران و غیره برای تبادل ایده ها و اطلاعات معاشرت کنید. این کار چندین فایده برایتان خواهد داشت؛ اول اینکه می توانید خود را بهتر معرفی کرده، حرفی برای گفتن در مجالس داشته باشید و روابط عمومی خود را تقویت ببخشید.

دوم اینکه ترس و دلهره شما از نزدیک شدن به دیگران و معاشرت با آنان از بین می رود. اینکه بخواهید تأثیر خوبی در برخورد اول با یک شخص داشته باشید، آسانتر از چیزی است که فکرش را کنید؛ کافی است تمرکز خود را روی لحن و جهت مکالمه تان بگذارید. بخاطر داشته باشید همان اندازه که دیگران برای شما غریبه اند، شما نیز برای آنها غریبه محسوب می شوید. حتی ممکن است آنها نیز از این ترفند ها برای جذب شما به خودشان استفاده کنند

مسائل اخلاقی سازمان و فنون حل آنها

سازمان به عنوان شخصیت حقوقی در حیات سازمانی خود با مسائل اخلاقی فراوانی مواجه است. دغدغه های اخلاقی در زندگی شغلی غالباً در مقام تصمیم گیری بروز می کند و فرد خود را اخلاقاً بلامتکلیف می یابد و از خود می پرسد تکلیف اخلاقی من چیست، به عبارت دیگر، مسئله در اخلاق حرفه ای بلامتکلیفی اخلاقی است: نمی دانیم چه باید بکنیم یا نمی دانیم به آنچه باید انجام دهیم چگونه برسیم. موضوع مسائل اخلاقی، اشیاء و افراد نیستند بلکه اقدام ها و رفتارهای ارتباطی، یعنی رفتار ارتباطی افراد است: فرد در شغل و خود سازمان: هر دو با خود یا با محیط. مسائل اخلاقی بنگاه ویژگی هائی دارد. آنها بسیار فراگیر هستند و همه ابعاد سازمان را شامل می شوند. در پس هر اقدام و در بن هر تصمیم مدیریتی و هر فعالیت سازمانی، انبوهی از مسائل

اخلاقی را می‌توان رصد کرد زیرا با حقوق افراد گوناگون چون مشتریان، مالکان، کارکنان و کلیه ذی‌نفعان ارتباط دارد. بستر مسائل اخلاقی ریشه در خارج از سازمان دارد و زمینه‌های تربیتی، خانوادگی، فرهنگ اجتماعی، میراث تاریخی، نهادهای دینی و ... در آن نقش دارند. بدین جهت است که سنخ این مسائل در جوامع و کشورها متفاوت است نتایج و آثار و تبعات مسائل و تصمیم‌های اخلاقی معمولاً ناپیداست و بنابراین انسان‌ها و سازمان‌ها سود کوتاه مدت را می‌بینند و چشم بر ضرر بلند مدت می‌بندند، رشوه بده و کالای وارد شده را به سرعت دریافت کن! دو دفتر مالی تدوین کن و از پرداخت مالیات بگریز! با چاپلوسی و زیرآب زنی و نفاق خود را جا بزن و رشد کن! در حالی که هر رفتار غیراخلاقی مانند سوراخی که موش در انبار گندمی ایجاد می‌کند، مسائل اخلاقی به دلیل پیچیدگی، از جایگزین‌های مختلف برخوردارند و تلقی پاسخ صریح و دوگانه خیر یا آری از آنها بن بست موهوم است که غالباً نیز عامل سوق افراد به انتخاب قاعده دفع افسد به فاسد و اقدام غیراخلاقی می‌گردد. در حالی که یک انتخاب اخلاقی صرفاً گزینش یک طرف و فرونهادن طرف دیگر نیست بلکه فرو نهادن مولفه‌های فراوان دیگر است که آثار و تبعات به هم تنیده‌ای دارد. ضمن آنکه ماهیت آن مسائل - نظیر پدیده اعتیاد در کارخانجات با کم کاری و مانند آن - چند تباری است و با ساده‌انگاری قابل حل نیست و اصولاً تشخیص و حل آن بسیار مشکل است و نیاز به مراجعه به متخصصان فن اخلاق حرفه‌ای در سازمان دارد.

اخلاق در ورطه عمل

اخلاق، صرفاً به مجموعه اعتقادات ذهنی و باورها و ارزش‌دواری‌های انتزاعی محدود نمی‌شود بلکه فراتر از آنها، نحوه خاصی از زندگی است. رفتارهای اخلاقی در واقع شیوه معینی از زیستن است. صرف توصیه افراد به خوب عمل کردن و اخلاق حسنه داشتن، آنها را متخلق نمی‌کند: اخلاقی بودن یک سازمان، در واقع، به سبک خاصی از زندگی آن سازمان اشاره دارد. اخلاقی بودن شرکت هرگز به مجموعه باورهای اخلاقی که در منشور اخلاقی شرکت آمده محدود نمی‌شود بلکه شرکتی اخلاقی است که زندگی آن و سبک تعامل آن با محیط و حیات گروهی اعضای آن در همه لحظه‌ها، اخلاقی باشد. اخلاق حرفه‌ای چیزی جز رعایت حقوق مردم در کسب و کار نیست و مهمترین حق مردم احترام اصیل و نامشروط آنهاست.

موانع رشد اخلاق حرفه‌ای

۱. فقدان نگرش راهبردی به اخلاق حرفه‌ای

اخلاق حرفه‌ای در نگرش راهبردی، مسئولیت‌پذیری سازمان در قبال حقوق همه عناصر محیطی اعم از داخلی و خارجی است که نقشی راهبردی در موفقیت معطوف به آینده سازمان دارد. نگرش غیر راهبردی، تصویری ناقص، نارسا و حداقل‌گرایانه از اخلاق حرفه‌ای است که جامعیت را از آن می‌ستاند و آن را به سطح مسئولیت اخلاقی فرد در شغل پایین می‌آورد. در این صورت رویکرد مدیریت منابع انسانی به اخلاق حرفه‌ای، جایگزین رویکرد راهبردی می‌شود.

۲. تحویلی‌نگری

تحویلی‌نگری عمده‌ترین مانع رشد اخلاقی سازمان‌هاست. تحویلی‌نگری نگرش یک بعدی و تحویل و تقلیل یک پدیده چند وجهی و چند ضلعی به یک وجه یا ضلع آن و تحویل یک شکل به جزئی از آن و تحویل یک پدیدار به مقطعی از تاریخ آن است. روش‌شناسی علوم تجربی که خصلت‌گزینشی دارد و تنها بعدی از پدیدار را مورد امعان نظر قرار می‌دهد در رواج تحویلی‌گری در دوران مدرنیسم تاثیر تام داشته است. تخصص‌گرایی نیز مزید بر علت شد و به رواج تحویلی‌نگری کمک کرد. تحویلی‌نگری مانع دیدن جامع مشکلات می‌شود، مهارت تشخیص و حل مسئله را دچار انحراف می‌کند. داشتن تفکر تحویلی‌نگری باعث تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری غیراخلاقی در حل مشکلات اخلاقی سازمان می‌شود.

راه درمان تحویلی‌نگری، ترویج الگوهای میان‌رشته‌ای برای کشف و حل مسائل و افزایش مهارت تفکر سیستمی است. نداشتن مهارت تفکر سیستمی خطر تحویلی‌نگری را افزایش می‌دهد. علاوه بر آن انتصاب استراتژیست‌ها، و نه کسانی که نگرش عملیاتی دارند، به سمت‌های راهبردی می‌تواند در کم رنگ شدن تفکر تحویلی‌نگری موثر باشد.

۳. فرافکنی

فرافکنی، نادیده نقش خود و تاکید شدید بر نقش عوامل محیطی است. نباید مسئولیت‌های اخلاقی را متوقف بر اخلاقی‌بودن دیگران کرد. مشتریان حتی اگر خود اخلاقی نباشند انتظار دارند که سازمان با آنها برخورد اخلاقی داشته باشد. بنابراین هر فرد و هر سازمانی باید تغییر و تحول و اخلاقی‌بودن را خود آغاز کند.

۴. مشتری‌مداری ابزار انگار و نه اصیل

مشتری‌مداری ابزار انگار یعنی نگاه کردن به مشتری به عنوان ابزار سود. چنین نگاهی نوعی

تحویلی نگری است که مشتری را تا سطح یک ابزار پایین می‌آورد. با این نگرش، اگر سودی در کار نباشد یا احتمال زیانی متصور باشد، بنگاه نیز خود را ملزم به پای‌بندی به حقوق مشتری نمی‌داند، در حالی که در مشتری‌مداری اصیل، مشتری از حقوق اصیل برخوردار است که رعایت آنها در گرو سود و زیان شرکت نیست. در این حالت مشتری‌مداری انگیزه درونی دارد و منوط به هیچ چشم‌داشتنی نیست؛ مانند احترام والدین به فرزند یک طرفه است.

۵. فقدان انگیزش

انگیزش و اخلاق همبستگی دارند. فقدان انگیزش مانع از ترویج اخلاق در سازمان می‌شود، نتایج غیراخلاقی دارد و انگیزه اخلاقی بودن را از بین می‌برد، زیرا توجه بسیاری از مدیران و افراد جامعه برای اعمال غیراخلاقی‌شان این است که جامعه و انسان‌ها اخلاقی نیستند. سلسله مراتب نیازهای مازلو: نیازهای ارضا نشده انسان را منبع اصلی انگیزش می‌داند. این سلسله مراتب از سطح پایین به بالا عبارت است از: نیازهای زیستی، ایمنی، اجتماعی (احساس تعلق)، شهرت و اعتبار (عزت نفس) و خود شکوفائی.

۶. نارضایتی شغلی

رضایت شغلی، احساس‌ها و نگرش‌هایی است که هر کس به شغل خود دارد. تعهد سازمانی اما، نگرش و احساس‌های کارکنان درباره کل سازمان است. تلقی جدید از امنیت شغلی، ریشه آن را از درون می‌داند نه از مقررات و خط‌مشی‌ها و رویه‌های قانونی. اگر روزآمد باشیم، اگر یاد بگیریم و خوب عمل کنیم، اگر در تخصص و کار خود اعتبار و ارزش بیابیم و اگر به امور شرکت آگاه باشیم و اگر برای ارائه کاری با ارزش، کوششی مستمر داشته باشیم، برای خود امنیت شغلی ایجاد کرده‌ایم.

۷. فقدان مهارت تصمیم‌گیری

مدیریت هنر تصمیم‌گیری است. ضعف در تصمیم‌گیری باعث بروز رفتار غیراخلاقی در سازمان می‌شود. تصمیم‌گیری فرآیندی است محصول الگوهای مواجهه با مشکل، تبدیل مشکل به مسئله و حل اثربخش مسئله. تصمیم‌گیری اخلاقی به شش اصل وفادار است: اعتماد، کرامت انسانی، مسئولیت‌پذیری، انصاف، پای‌بندی به منش شهروندی و مراقبت و توجه نسبت به دیگران.

۸. بلاتکلیفی یا تعارضات اخلاقی

از عمده‌ترین موانع رشد اخلاق حرفه‌ای در سازمان بلاتکلیفی سازمانی است. پیچیده‌ترین وضعیت بلاتکلیفی اخلاقی، تعارضات اخلاقی است، یعنی وضعیتی که فرد یا سازمان با دو راهه‌ای مواجه

می‌شود و راه سومی نمی‌یابد و هر دو راه نیز غیراخلاقی‌اند. بنابراین تعارض اخلاقی عبارت است از رفتاری که انجام آن از جهتی اخلاقاً زشت و ترک آن از جهت دیگر نارواست.

۹. فقدان نظام های جامع و اخلاقی

فقدان نظام‌های جامع و اخلاقی در زمینه‌های مختلف نظیر جذب و استخدام، پرداخت حقوق و مزایا و پاداش و تشویق، انتصاب و ارتقاء، اطلاع‌رسانی، نظارت و ارزیابی از جمله موانع رشد اخلاقی در سازمان‌هاست. نظام‌مند کردن همه امور مانع رفتارهای سلیقه‌ای و موردی و وجود آئین‌نامه‌های پراکنده می‌شود. صرف وجود قانون و آئین‌نامه در افزایش پیش‌بینی‌پذیری، که عامل مهم اعتمادسازی و موفقیت سازمان است، کافی نیست بلکه نظام‌مند ساختن سبب می‌شود قانون چنان تقویت شوند که امکان دور زدن قانون کاهش یابد.

۱۰. ضرورت ترویج اخلاق حرفه ای در سازمان

توسعه سازمانی تلاشی پی‌گیر، منسجم و کاملاً برنامه‌ریزی شده است که به منظور بهبود و نوسازی نظم صورت می‌گیرد.

هدف از توسعه سازمانی، هم بهبود زندگی (شغلی) فرد و هم بهبود کارکرد سازمان است.

با توجه به اهمیت اخلاق حرفه ای در توسعه سازمان، لازم است در تعیین اثربخشی (میزان تحقق اهداف سازمانی) و هدایت منابع (از جمله منابع انسانی) به میزان آموزش اخلاق حرفه ای در هر سازمان، جهل و ناآشنایی کارکنان از اخلاقیات شغل و سازمان بیان شده است. امروزه هیچ سازمانی قادر نیست بدون آموزش توسعه یابد.

لازم است در سازمان‌ها افزون بر آموزش تخصص‌ها و مهارت‌های مورد نیاز هر شغل به کارکنان، ایجاد روحیه تعاون، کار مشترک و دسته‌جمعی و به ویژه اخلاق اداری و سازمانی جزو برنامه‌های آموزش در سازمان قرار گیرد. از آنجا که منشور اخلاقی در هر سازمان طی فرایند گفت و گو و مشارکت تمامی کارکنان و رؤیسان به وجود آمده است، به منزله یک میثاق عمومی سازمان پذیرفته شده است. به تدریج سازمان گسترش این اصول را جزو اهداف خود می‌پذیرد. بدین منظور، شیوه‌های مختلفی برای آموزش اخلاق حرفه ای در سازمان‌ها به وجود آمده است که یادگیری مستقیم، رایج‌ترین آنهاست؛ اما این شیوه نشان داده است که کارآیی لازم را ندارد پس با توجه به اینکه ترویج اخلاق در سازمان، به معنای یادگیری سبک خاصی از زندگی سازمانی است، باید به شیوه‌های غیرمستقیم مانند آموزش‌های حین عمل و آموزش‌های اجتماعی و فرهنگی، توجه بیشتری شود. اما جدای از نوع آموزش، به منظور تعیین محتوای آموزشی، سازمان باید نیازهای آموزشی را از مقایسه میان وضع موجود و وضع مطلوب (با آنچه لازمه پاسخ‌گویی به

منشور اخلاقی و اهداف سازمان است) مشخص کند. برای تعیین وضع موجود (میزان پایبندی کارکنان به اخلاق حرفه ای سازمان) و حتی برای تعیین وضع مطلوب (دیدگاه کارکنان به عنوان افرادی آگاه به شرایط سازمانی برای ارائه مؤلفه هایی کاربردی) لازم است از تحقیقات درباره اخلاق حرفه ای حمایت کرد. منشور اخلاقی هر سازمانی، از اشتراک عمومی همه اعضای سازمان در مورد اصول و قواعد اخلاقی خاصی که در جهت بهبود و توسعه فعالیت های سازمانی است بدست می آید.

در صورتی که اگر بخواهیم ارزش های خاصی را به صورت پذیرش همگانی در آوریم، باید در ابتدا از توسعه آگاهی ها و دانش های مرتبط شروع کنیم. سپس به تدریج نگرش ها را تغییر، و در نهایت به عنوان خروجی، رفتارها را تحت تاثیر قرار دارد.

حل مسایل اخلاقی با رویکرد خلاق

می توان تعارض اخلاقی رو این جور تعریف کرد: زمانی که شخصی که دغدغه اخلاقی داردی بر سر دوراهی قرار بگیرد که هر دو راه را غیر اخلاقی می یابد. در این صورت از لحاظ اخلاقی احساس بلاتکلیفی می کند. به این بلاتکلیفی، تعارضات اخلاقی می گن.

برای برخورد با این معضلات اخلاقی من روش بازگشت به اصول را پیشنهاد می کنم. یعنی چی؟ یعنی این که ما یک سری اصولی داریم که قابل اتکا هستند. از نظر من این ۳ اصل می تواند مبانی تحلیل معضلات اخلاقی باشد!

▪ اصل قاعده طلایی اخلاق: هر چه بر خود می پسندی بر دیگران هم بیسند!

این اصل تعبیر دیگری است از سخن حضرت امیر، که در چند جای نهج البلاغه تکرار شده است. در نامه ای که آن امام همام به امام حسن (ع) نوشته اند آمده است: «پسرکم! خود را میان خویش و دیگری میزانی بشمار، پس آنچه برای خود دوست می داری برای جز خود دوست مدار. و آنچه تو را خوش نیاید برای او ناخوش بشمار. و ستم مکن چنانکه دوست نداری بر تو ستم رود، و نیکی کن چنانکه دوست می داری به تو نیکی کنند. و آنچه از جز خود زشت می داری برای خود زشت بدان، و از مردم برای خود آن را بیسند که از خود می پسندی در حق آنان؛ و مگوی - ابدیگران آنچه خوش نداری شنیدن آن - و مگو آنچه را ندانی، هرچند اندک بود آنچه می دانی، و مگو آنچه را دوست نداری به تو گویند» (نهج البلاغه، نامه ی ۳۱؛ ترجمه دکتر شهیدی، (تهران: شرکت انتشارات علمی و فرهنگی، ۱۳۸۰)

▪ اصل عدم توجیه وسیله از طریق هدف:

پیروزی یابنده به وسیله شر، مغلوب است! چنانکه حضرت امیر می‌فرماید: «الغالب بالشر مغلوب» (نهج البلاغه: کلمه‌ی قصار ۳۷۲)، یعنی «کسی که از راه شر به پیروزی دست یابد در حقیقت مغلوب است»

▪ اصل الایم فالایم و اصل دفع افسد به فاسد

البته اصل دفع افسد به فاسد تنها در صورتی قابل اجرا است که مسأله ضرورت در بین باشد؛ مثلاً در اصل خوردن مردار حرام است، اما زمانی که گرسنگی فشار تا سرحد مرگ آورد، می‌توان مردار خواری کرد. از این‌رو همواره امر مهم فدای امر مهم‌تر می‌شود. اما نکته مهم آن است که چه کسی افسد بودن یا فاسد بودن امری را تشخیص می‌دهد؟ چه بسا شخصی «الف» را افسد بداند و «ب» را فاسد و شخص دیگری برعکس «الف» را فاسد بداند و «ب» را افسد؛ در چنین مواردی میزان عقل جمعی دانایان امر است؛ و دیگر این که کسی که تعیین ضرورت می‌کند، کیست؟ دانستن این امر که کار به حد ضرورت رسیده یا خیر، خود بسیار مهم است. چه بسا نزد فردی ضرورت اقتضا کند که خود را به هلاکت برساند تا دیگران راحت باشند؛ لکن دیگران (دانایان موضوع) این را تا به این حد ضرورت نپندارند. پس تشخیص ضروری بودن مسأله به اندیشه فرد خاصی وابسته نیست. بنابراین هم در تعیین افسد و فاسد و هم در تعیین ضرورت آن میزان حکم دانایان است. در آن صورت آنچه را آنان حکم کنند، شرع نیز جایز می‌داند.

فنون مواجهه با تعارضات اخلاقی

حالا برای حل این معضل اخلاقی ببین کدام یک از این اصول می‌تونه کمکت کنه! یا شاید بهتر باشه که ببینی اون آدم های خوبی که می‌گی بر اساس کدام یک از این اصول اخلاقی، رفتار خودشون رو تنظیم کرده اند. مثلاً ممکنه که اخلاقشون رو بر اساس قاعده دفع افسد به فاسد تنظیم کرده اند. یعنی بین دو شر، القاء مخفی نظرات خود را بهتر می‌دانند هر چند که می‌دانند این کار شاید چندان خوب نباشد. من یه آدم خوب را می‌شناسم که از این قاعده برای پیشبرد کار خیر به وفور استفاده می‌کنه و به خوب بودنش هم شک نمی‌کنم. البته ممکنه به تشخیصش در برخی موارد استفاده از این قاعده نقد داشته باشم. اما در مجموع رفتار او را اخلاقی می‌دانم. به این فکر کن که دروغ بد است اما دروغ مصلحتی در جایی که ضرورتی ایجاب می‌کند، مانند جلوگیری از جدایی زن و شوهر و قتل یا اصلاح بین دونفر در صورتی که «توریه» (سخنی که قصد گوینده غیر از آن چه شنونده می‌فهمد باشد) ممکن نباشد مانعی ندارد و گناه نیست. امام صادق (علیه السلام) می‌فرماید: «از هر دروغی یک روزی بازپرسی می‌شود، جز از سه نفر که

یکی از آن سه نفر این است: مردی که میان دو نفر اصلاح کند با این برخورد کند به گونه ای که با فرد دیگر طور دیگر برخورد می کند [تا اصلاح ایجاد کند]؛ در جای دیگر می فرماید: «صلح دهند، دروغ گو نیست، بلکه سخن او صلح است.» خلاصه آن که دروغی که از هر جهت دارای مصلحت باشد و توریه هم امکان نداشته باشد، ایرادی ندارد، ولی اگر دروغ گفتن، از جهتی نفعی داشته و از جهت دیگری ضرر دارد، مانند آن که به مصلحت خود انسان بوده، ولی به ضرر دیگران باشد، این را دروغ مصلحتی نمی گویند، زیرا همه دروغ ها از همین قبیل است که برای دروغ گو منفعت دارد، ولی به ضرر دیگران است.

در مورد اصل دفع افسد به فاسد موارد زیر را دوباره تاکید می کنم:

- منفعت و مصلحت نباید یک طرفه به نفع خودت باشد و ضررها برای دیگران.
- فاسد و افسد را بر اساس خرد دانایان و اهل فن باید سنجید.
- ضرورت انتخاب بین افسد و فاسد را باید دقیق بررسی کرد. شاید اکنون لازم نباشد که بین این دو انتخابی صورت گیرد (مانند گرسنگی اما نه در حد فشار زیاد).
- اخلاقی نیست که برای راحت بودن هر امری را به دفع افسد به فاسد تحلیل کنیم. عادت کردن به این قاعده ممکن است باعث خو گرفتن انسان به فاسد شود. مثلاً باید مواظب بود که دروغ مصلحتی در بلندمدت به دروغ مصلحتی تبدیل نشود. یا این که درخواست خود را از سمت دیگر بیان کردن به ردیلت خودخواهی پنهان تبدیل نشود.
- استفاده از قاعده دفع افسد به فاسد نباید ما را برای یافتن راه های دیگر (راه سوم) تنبل کند. این موضوعی است که در بند بعد توضیح می دهم.

گذار از دوگانگی اخلاقی با رویکرد خلاق

اما یک نکته مهم در مورد قاعده دفع افسد به فاسد این است که تاجایی که می توان روش دفع افسد به فاسد را باید تا آخرین زمان به تعویق انداخت و اگر در نهایت هیچ راهی یافت نشد، به ناچار از آن استفاده کرد. از این رو، روش دفع افسد به فاسد، روش تنبل ها است. زیرا ساده و کم هزینه است.

برخی مواقع راه حل را باید در منحل کردن دوگانگی و جستجوی راه سوم یافت. چینی ها می گویند اگر دو راه پیش رو داری سومی را برگزین! در خیلی از موقعیت ها باید از بن بست موهوم «یا» گذر کرد. یا X یا Y یک بن بست ذهنی است. می توان و باید در همه تعارضاتی که وجود دارد راه های سومی را کشف یا خلق کرد.

این جاست که پای خلاقیت به زندگی اخلاقی باز می شود. برای اخلاقی بودن و اخلاقی ماندن

باید خلاقیت داشت تا در دام بن بست های موهوم و پنداری نیافتاد. لذا می توان نتیجه گرفت که کسب و پرورش خلاقیت یک باید اخلاقی است.

راه های حل تعارض در محیط کار

کارشناسان معتقدند مهمترین سرمایه هر سازمان نیروی انسانی آن است. در سال های اخیر توجه به نیروی انسانی، بخش عظیمی از زمان و سرمایه سازمان های پیشرو را به خود اختصاص داده است.

این در حالی است که کنار هم قرار گرفتن افراد مختلف با ویژگی های شخصیتی، نیازها، باورها و انتظارات متفاوت باعث می شود بروز تعارض در سازمان ها اجتناب ناپذیر گردد. شما هیچ دو نفری را پیدا نمی کنید که کاملاً شبیه به هم باشند، به همین دلیل وجود تفاوت های فردی دور از انتظار نیست.

این تفاوت ها ممکن است در نهایت به تعارض و اختلاف بیانجامد. استیفن رایبیز می گوید تعارض رفتاری است که به وسیله برخی از اعضای سازمان در جهت مخالف با دیگر اعضا صورت می گیرد. یا تعارض فرایندی است که زمانی به وجود می آید که یک طرف چنین درک می کند که طرف مقابل در پی مقابله با اوست یا می خواهد مانع رسیدن وی به هدف دلخواهش شود.

انواع تعارض

اگر چه تعارض به معنای اختلاف نظر است ولی هر اختلاف نظری تعارض محسوب نمی شود. مثلاً ممکن است یکی از معلم ها معتقد باشد که تنبیه فیزیکی روش خوبی برای کنترل رفتار دانش آموزان است و یک معلم دیگر با این شیوه مخالف باشد و نسبت به آن واکنش نشان دهد. اصولاً تعارض را به چهار دسته تقسیم می کنند:

▪ تعارض درون فردی

به این صورت که فرد با خودش اختلاف داشته باشد. به عنوان مثال فردی را تصور کنید که مجبور است از دو کارخانه که یکی حقوق خوب می دهد ولی شناخته شده نیست و دیگری پول کمتری می دهد اما شهرت دارد یکی را انتخاب کند. در این صورت وی با تعارض درون فردی روبروست.

▪ تعارض میان افراد

زمانی به وجود می‌آید که دو فرد در مورد هدف‌هایی که دنبال می‌کنند، راه‌هایی که باید در پیش بگیرند، ارزش‌ها و نگرش‌هایی که دارند به تفاهم نرسند.

به عنوان مثال دو همکار را در نظر بگیرید که در شرکتی کار می‌کنند.

اولی طرز لباس پوشیدن، طرز حرف زدن یا رفتارهای دومی را دوست ندارد و دومی نیز از این که اولی با دیده بدگمانی به قوانین می‌نگرد و مقررات سازمان را زیر پا می‌گذارد دل خوشی ندارد و معترض است.

تفاهم نداشتن این دو نفر، در موقعیت‌های متعدد خودش را نشان می‌دهد.

▪ تعارض درون گروهی

اعضای یک گروه اصلی از لحاظ فکری یا رفتاری به دو یا چند گروه فرعی تقسیم می‌شوند و در مسائل مختلف کار با هم اختلاف پیدا می‌کنند.

اگر این اختلاف‌ها حل نشود ممکن است به دشمنی و خشونت تبدیل گشته و حتی زمینه انحلال گروه را فراهم آورد

▪ تعارض بین گروه‌ها

زمانی به وجود می‌آید که دو یا چند گروه با یکدیگر اختلاف پیدا می‌کنند.

عوامل تعارض‌زا

▪ شخیصت افراد

تحقیقات فراوان نشان می‌دهد که شخصیت افراد بر پیدایش کشمکش‌های ناهنجار کاملاً تاثیرگذار است.

در واقع برخی ویژگی‌های شخصیتی سبب بروز تمایلات خاصی می‌شود که ممکن است با نظر و خواسته افراد مجاور، در ناسازگاری باشد.

به طور کلی در بُعد اخلاق شخصی، مواردی که منجر به پیدایش یا تشدید تعارض می‌شود عبارتند از: خودخواهی، دنیاگرایی، تکبر، خشم، حسد، کینه، غیبت، طمع و بخل ورزیدن.

▪ استرس

تعارض ناشی از استرس می‌تواند از منابع بیرونی باشد مثل ساختار سازمانی ضعیف و یا فقدان وجود کار گروهی

▪ قضاوت کردن

قضاوت کردن می‌تواند یک مانع ارتباطی و تعارضی محسوب شود به عنوان مثال، همکار شما کار خاصی انجام می‌دهد و شما طبق ذهنیت خود، عملکرد او را زیر ذره‌بین می‌برید و در آخر نتیجه‌ای می‌گیرید که رابطه شما و او را شکراب می‌کند از دیگر سرچشمه‌های بروز رنجش و کدورت می‌توان به این موارد اشاره کرد :

➤ کمبود اطلاعاتی

➤ ناسازگاری نقش

➤ فشار محیطی

روش‌های حل تعارض

رفع تعارض در مراحل اولیه بسیار ساده‌تر است زیرا هنوز هیچ جبهه‌گیری و احساسات منفی به وجود نیامده است.

در میانه راه افرادی که در تعارض قرار دارند شاید نتوانند مشکلات خود را توسط مذاکره حل کنند و احتمالاً به یک واسطه یا داور نیاز خواهند داشت.

اکنون به سراغ موضوع اصلی می‌رویم و آن این‌که: وقتی با همکارمان در سازمان به تعارض برمی‌خوریم، بهترین واکنش چیست و چگونه می‌توانیم بر این چالش فائق آییم؟ در اینجا به برخی شیوه‌های مدیریت و حل تعارض اشاره می‌شود :

▪ اجتناب از بحث

واکنش اجتناب یعنی خودداری از بحث درباره موقعیت تعارضی اشخاصی که این روش را انتخاب می‌کنند ترجیح می‌دهند درگیر نشوند و از دامن زدن به تعارض بپرهیزند

این روش باعث می‌شود پیرامون موضوع مورد اختلاف، غوغای کلامی به وجود نیاید و طرفین فرصت آرام‌تری برای فکر کردن در این خصوص داشته باشند

▪ توافق

وقتی دو طرف قبول می‌کنند که نمی‌توانند نیازهای یکدیگر را برآورده سازند، با هم توافق می‌کنند که به صورت بینابینی یا به سود گروه مقابل و ضرر خود عمل کنند آنها روی عواملی که با یکدیگر توافق کرده‌اند تاکید می‌ورزند

▪ تغییر مکان

در میان افراد و گروه‌هایی که در مجاورت یکدیگر فعالیت می‌کند، تعارض بیشتر رخ می‌دهد بنابراین جابجایی گروه‌های درگیر در تعارض، یکی از اولین روش‌های مدیریت این چالش محسوب می‌شود.

▪ داوری شخص ثالث

در این روش که میانجیگری هم نام دارد، شخص ثالث می‌کوشد به طرفین درگیر برای یافتن راه حل کمک کند

▪ تخصیص منابع

برخی تعارض‌ها به دلیل محدود بودن منابع (از قبیل بودجه، ساختمان، نیروی انسانی و ...) شکل می‌گیرد
مدیر سازمان می‌تواند با تخصیص منابع، این مشکل را حل کند

▪ مذاکره

در این روش، گروه‌ها یا افراد درگیر دور هم جمع شده و با بحث و مذاکره می‌کوشند تعارض موجود را حل و فصل کنند

پیامدهای مثبت تعارض

تا اینجا از بدی‌های تعارض داد سخن دادیم ولی جالب است بدانید که تعارض همیشه نامطلوب نیست و بسته به شرایط و بنا به علل مولد آن می‌تواند مفید و مثبت هم باشد، زیرا تعارض:

- به حل مشکلات کمک می‌کند.
- باعث می‌شود زمان و انرژی به موضوعات مهم و در خور توجه صرف شود.
- به افراد انگیزه همکاری می‌دهد و در شناسایی تفاوت‌ها و بهره‌گیری از ناسازگاری‌ها کمک‌شان می‌کند.
- بعضاً باعث شکوفایی استعدادها در حل مشکلات می‌شود.
- باعث ورزیده شدن نیروها در محیط‌های رقابتی می‌گردد.
- موجب خلاقیت و کنجکاوی می‌شود.
- مباحث و اهداف را روشن می‌کند.
- ارتباطات بهتر و مناسب‌تری را ممکن می‌سازد و...

➤ در پایان اگر در سازمانی تعارض بسیار شدید باشد، گروه‌ها از یکدیگر تنفر پیدا می‌کنند و تمایلی به تغییر از خود نشان نمی‌دهند.

➤ با این همه آن چه که در زمینه تعارض اهمیت دارد، نحوه رویارویی با آن است.

در حل تعارض، ابتدا باید به تجزیه و تحلیل آن پرداخت سپس از فنون مختلفی که در این زمینه وجود دارد از قبیل مذاکره، میانجیگری و ... برای حل آن استفاده کرد.

ملاک‌های اخلاق

ملاک‌ها و ترازوهای مختلفی در نظام‌های اخلاقی برای ارزش داوری وجود دارد. این ملاک‌ها، ملاک‌هایی اخلاق است یعنی چیزی که خوب بودن آن محتاج به امر فراتر از خود نیست. در اخلاقی بودن هر اقدام می‌توان "چرا" مطرح کرد و به صورت زنجیره استدلال خواهی به ملاک‌نهایی رسید. ملاک‌نهایی معنابخش همه اقدام‌های اخلاقی است و خود محتاج معنا نیست. قدیمی‌ترین نظام اخلاقی، نظام اخلاقی ارسطویی است که بر اساس 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) می‌رسد. رفتار اخلاقی در سازمان منوط به شناخت ارزش‌ها و ضد ارزش‌هاست. امروزه پنج نظام عمده اخلاقی در بیان اخلاق حرفه‌ای وجود دارد. ملاک مقبولیت آنها توانایی در بیان سیستمی فضائل و رذائل اخلاقی و ارائه نظام سازگار، فراگیر و کارآمد است:

➤ نظام فایده‌گرا (سودانگاری)

➤ نظام وظیفه‌گرا

➤ نظام عدالت‌گرا

➤ نظام آزادی‌گرا

➤ نظام خیرگرا (دینی)

در نظام فایده‌گرا، بالاترین سود برای بیشترین افراد همراه با کمترین زیان مورد نظر است. فایده‌انگاری مفهوماً به بهره‌وری نزدیک است: بالاترین سود با کمترین هزینه برای بیشترین مردم. اما به هر حال این ملاک، ملاکی فراگیر برای همه اقدام‌های اخلاقی نیست و امکان استثمار را فراهم می‌کند و باز جای این سؤال باقی است که چرا سود بیشتر برای افراد بیشتر خوب است؟

نظام وظیفه‌گرا را امانوئل کانت مطرح ساخت. او منتقد جدی فایده‌انگاری بود. کانت فلسفه اخلاق محض را کاملاً منزله از هر چیز تجربی می‌دانست و معتقد بود هنجارهای اخلاقی را نمی‌توان بر تجربه بنیان نهاد. کانت بر این باور بود که نباید فقط به آثار افعال (غایت: فایده‌انگاری) نگاه کرد.

کانت تکلیف را ملاک اخلاقی بودن می‌دانست. ملاک کانت نیز نهائی نیست زیرا این پرسش هنوز باقی است که چرا باید به وظیفه عمل نمود. پس خود این نظریه نیز محتاج ملاک نهایی اخلاق است.

نظریه پردازان عدالت فراگیر معتقدند کانت اخلاق را به صورت کاربردی بی‌روح و دلنشین از عقل درآورد. اینان از ملاک‌های فردگرایانه در اخلاق دوری جست‌اند و بر نقش بنیادین عدالت اجتماعی تاکید کرده‌اند. عدالت فراگیر که بر بهره‌مندی عادلانه تکیه می‌کند بی‌تردید از مهمترین اصول راهبردی اخلاق است و در آموزه‌های دینی نیز آمده است اما ملاک نهایی اخلاق نیست زیرا همه احکام اخلاقی مثل ایثار و عشق و تفضل را پاسخ نمی‌دهد.

بین طرفداران عدالت و آزادی همواره دعوا بوده است. طرفداران نظریه آزادی‌گرا، نخستین نیاز آدمی را آزادی می‌دانند نه عدالت، پس ملاک نهایی ارزش‌ها را آزادی می‌دانند. تعریف دقیق آزادی اما مشکل است. به تعبیر اسپینوزا: آزادی در گرو انگیزه‌های فعال و درونی برخاسته از بصیرت آدمی به هستی است.

در نظام اخلاقی دینی ملاک نهایی اخلاق، خدا و تقرب به او و رضایت اوست. تمام ادیان آسمانی خداوند را ملاک نهایی اخلاق دانسته‌اند. چون خدا مطلق و نامشروط است محتاج ملاک دیگری برای ارزش یافتن نیستیم. پس شاخص خوب، رفتار نزدیک کننده به خدا و شاخص بد، رفتار دورکننده از خداست. در نظام اخلاقی دینی، رضایت خدا همه ملاک‌های عدالت و آزادی و رساندن بیشترین سود را در برمی‌گیرد.

چگونه به ترویج اخلاق در سازمان کمک کنیم

▪ مدیریت منابع انسانی

این روزها زیاد درباره‌ی رفتارهای غیراخلاقی سازمان‌های مختلف و رهبران‌شان می‌خوانیم و می‌شنویم؛ سازمان‌هایی که با دروغ و دغل سر مشتری کلاه می‌گذارند و شاید هم درحالی‌که به ریش‌مان می‌خندند، پول روی پول می‌گذارند! باور به اینکه نمی‌توانیم به خیلی از سازمان‌ها و رهبران‌شان اعتماد کنیم، مایه‌ی سرخوردگی است. اما تعداد رهبرانی که به اخلاق در سازمان اهمیت می‌دهند هم کم نیست. روش‌های گوناگونی برای ایجاد فرهنگ اخلاق‌مدار در سازمان وجود دارد. حقیقت این است که اخلاق خوب به کسب‌وکار خوب ختم می‌شود. پیاده‌سازی برخی از این راهکارها دشوار نیست و می‌توان تقریباً آنها را در همه‌ی سازمان‌ها به کار گرفت. در ادامه، برخی از این راهکارهای مهم را به شما معرفی می‌کنیم.

▪ باید و نبایدها را به روشنی مشخص کنید

همه‌ی سازمان‌ها قوانین نوشته و نانوشته‌ای درباره‌ی چگونگی رفتار و عملکرد درون سازمان دارند. این قوانین موارد گوناگونی را از جمله نوع پوشش، نگرش، رفتار در قبال همکاران، مشتریان و افراد دیگر دربر می‌گیرند. کسانی که در سازمان‌های مختلف حتی اگر در قسمت‌های مشابهی هم کار کرده باشند، می‌توانند به خوبی تفاوت فرهنگی را توصیف کنند؛ تفاوتی که گاه خیلی زیاد است. بسیاری از قواعد و استانداردهای سازمانی به شکل مکتوب مشخص نشده‌اند اما اگر مدتی با دقت امور سازمان را زیر نظر بگیرید، متوجه آنها می‌شوید. برای برخی سازمان‌ها ارزش‌ها و تصمیم‌های اخلاقی بیش از هر چیزی اهمیت دارد. برخی، بسیار از پیروی قواعد اخلاقی می‌گویند اما چندان به گفته‌هایشان عمل نمی‌کنند. برخی به سودمندگرایی معتقدند و چیزی را که برای عموم سودمند باشد، اخلاقی می‌دانند. برخی سازمان‌ها پذیراتر و بخشنده‌ترند. مشخص بودن انتظارات برای همه‌ی اعضای سازمان، گام نخست در مسیر پرورش فرهنگ سازمانی اخلاق‌مدار است.

▪ الگویی از رفتار موردپسند ارائه کنید (به‌ویژه توسط رهبران)

نتایج پژوهش‌های گوناگون از جمله پژوهشی که روان‌شناس معروف استنفورد، «ال باندورا» انجام داد، نشان می‌دهد که آدم‌ها دوست دارند از رفتار دیگران، به‌ویژه افراد مورداحترام و معتبر، الگوبرداری کنند. همچنین این نتایج می‌گویند، رهبران در هر سازمانی برای زیردستان‌شان الگو هستند. پس رهبران و مدیران سازمان‌ها باید بدانند که دیگران به‌دقت رفتارشان را زیر نظر می‌گیرند و وقتی پای رفتار و نگرش اخلاقی در میان باشد، آنها را معیار قرار می‌دهند. به‌عقیده‌ی «باندورا» یادگیری مشاهده‌ای مراحل مختلفی دارد از جمله: توجه، به‌یادسپاری، بازسازی و انگیزش. پس برای شکل‌گیری الگوسازی بر پایه‌ی مشاهده، فرد باید الگو را مشاهده و به آن توجه کند، رفتار الگو را به یاد بسپارد، رفتار الگو را بازسازی کند و برای تکرار آن رفتار انگیزه پیدا کند. بنابراین رهبران سازمان‌ها باید الگویی از رفتار موردانتظار در سازمان باشند. اگر خواهان بالاترین استانداردهای اخلاقی در سازمان هستیم، مدیران در بالاترین سطح‌ها باید مطابق با این استانداردها رفتار کنند و هیچ بهانه‌ای را در این زمینه نپذیرند. در تلاش برای خلق سازمانی اخلاق‌مدار، اقدام و عمل، اثرگذارتر از حرف و سخن است.

▪ باید‌ها را تشویق کنید و نبایدها را ناشایست جلوه بدهید

این قانونی پایه‌ای است که هر کسی که کمی با روان‌شناسی آشنا باشد، می‌داند؛ حقیقتی که نسل‌به‌نسل منتقل شده است. اگر مایلید رفتاری تکرار شود، آن را تشویق کنید. اگر مایلید آن رفتار متوقف شود، دیگران را از انجام آن دلسرد کنید. این قانون ساده‌ای است که پیروی از آن

گاهی دشوار است و گاهی هم به فراموشی سپرده می‌شود. سازمان‌ها باید مشخص کنند چه رفتارهایی باید تشویق و چه رفتارهایی نباید تشویق شوند و برای این کار مصمم باشند. توجه به رفتارهای اخلاقی موردانتظار، پاداش دادن به آنها و تشویق کردن این رفتارها نقش مهمی در شکل‌گیری فرهنگ اخلاق‌مدار در سازمان دارد. البته در انتخاب پاداش و روش تشویق دقت کنید و پیامدهای خواسته و ناخواسته‌ی آنها را در نظر بگیرید

▪ بر تقویت مهارت و حل مسئله تمرکز کنید

تمرکز بر تقویت مهارت‌های اخلاقی و فنون حل مسئله برای سازمان‌ها بسیار سودمند است. علاوه بر تعیین بایدها و نبایدها، سازمان‌ها باید برای توسعه‌ی گام‌به‌گام مهارت‌های رفتاری، مهارت‌های مؤثر تصمیم‌گیری اخلاقی و استراتژی‌های حل مسئله و گذر از بحران‌های اخلاقی تلاش کنند. کارگاه‌های آموزشی، منابع و مراجع آسان‌کاربرد، مشاوره‌گرفتن از همکارها و افراد باتجربه از جمله روش‌های مختلفی است که می‌توانید در مسیر خلق و تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری اخلاقی، به کار بگیرید.

▪ ابزار لازم برای پیاده‌سازی اخلاق در سازمان را فراهم کنید

برای ایجاد فرهنگ اخلاق‌مدار باید ابزار لازم، از جمله آموزش مناسب و کافی، مشاوره، الگوسازی و نظارت برای همه‌ی اعضای سازمان فراهم باشد. به‌کارگیری کارشناس‌های درون و برون‌سازمانی برای تشویق کارکنان به شرکت در برنامه‌های آموزشی و حل مسئله در همه‌ی سطوح نیز یکی از این ابزار است.

تعیین مأموری برای این کار بسیار ارزشمند است. او (همراه با کارکنانش) مسئول شناسایی و تهیه‌ی ابزار و منابع لازم برای ارائه‌ی بهتر مشاوره‌های اخلاق‌مدارانه است.

▪ امکان ارائه‌ی بازخوردهای اصلاح‌گر را فراهم کنید

یکی دیگر از موضوعات پایه‌ای روان‌شناسی، بازخورد سریع برای اصلاح است. بدون فراهم کردن فرصت ارائه‌ی منظم و فکرسده‌ی بازخورد در قبال رفتارهایی که در سازمان دیده می‌شود، نباید امید چندانی به شکل‌گیری فرهنگ اخلاق‌مدار در سازمان داشته باشید. تشویق رفتارهای موردانتظار و ارائه‌ی بازخورد اصلاحی برای رفتارهای غیرقابل قبول، برای پیاده‌سازی اخلاق در سازمان حیاتی است.

بازخورد اصلاحی باید در قالب روحیه‌ی همکاری و آموزش، و نه با عبارتهای تنبیهی و ملامتگر، ارائه بشود. ارائه‌ی بازخورد در پوشش همکاری و آموزش، پذیرش آن را بیشتر می‌کند و احتمال

نپذیرفتن آن را کاهش می‌دهد. برای ایجاد بیشترین اثرگذاری، باید بلافاصله پس از بروز رفتار مشکل‌ساز، به آن واکنش نشان داده شود.

خلاصه اینکه این ۶ اصل برای دامنه‌ی گسترده‌ای از سازمان‌ها سودمند و کاربردی هستند. این اصول که به‌سادگی در خاطر می‌مانند، در قالب مجموعه‌ای از پیشنهادهای ساده و الهام‌بخش، راه‌هایی برای فزونی اخلاق در سازمان با فرهنگ‌های گوناگون ارائه می‌کنند. درک این اصول مهم و استفاده‌ی پیوسته‌ی آنها در سازمان باعث می‌شود اعضای سازمان بیشتر به روش کارشان، محیط آموزش‌شان و نقش اخلاق در آنها فکر کنند.