

دیدگاه‌های حرفه‌ای



۲۵ آبان ۱۳۹۸

ممانعت رهبران کسب‌وکار از رعایت نکردن مرزهای اخلاقی

آیا رهبران کسب‌وکار حرفه خود را با نیت انجام فساد آغاز می‌کنند؟

قطع به یقین دوست نداریم چنین فکری بکنیم و شواهد نشان می‌دهند که فساد گسترده با انحراف بزرگ از مسیر اخلاقی آغاز نمی‌شود، بلکه با لغزشها و خطاهای تصادفی مانند تخلف‌هایی با مبالغ جزئی، لطف کوچکی در حق صاحبکار، و چشم‌پوشی از رفتار نادرست آغاز می‌شود. آنچه پس از این رویدادها رخ می‌دهد مسیر اخلاقی رهبر را تعیین می‌کند. رهبران چگونه می‌توانند به مسیر درست بازگردند و سپس در همین مسیر باقی مانده و خود را در برابر فشارهای روانی، عملکردی و مالی حفظ کنند؟

خطر در همان لغزش اول در کمین است: انسانها طوری بار می‌آیند که بر ناهماهنگی میان عمل و باورشان فائق آیند و به منظور توضیح هر نوع حس ناخوشایندی که با انجام اولین خطای کوچک به رهبر دست می‌دهد، آن خطا را به‌عنوان ضرورتی در جهت منافع گروه، حفظ شغلشان یا اهداف والاتر دیگر توجیه می‌کنند. همین‌طور که رهبران به توجیه اشتباه‌های کاری خود ادامه می‌دهند، چارچوب اخلاقی آنها کم‌کم شکاف بر می‌دارد که راه بازگشت به مسیر درست را تیره‌وتار می‌کند.

مانند سیب فاسدی که همه سیبهای اطرافش را فاسد می‌کند، تخلفات یک رهبر چگونه تا آلوده کردن تمام افراد گروهش ادامه می‌یابد؟ در ابتدا اعضای گروه ممکن است با وضعیت موجود همراهی کنند چون در حال سبک‌وسنگین کردن واکنشهای فردیشان به این رخدادها هستند و امنیت روانی اظهارنظر را ارزیابی می‌کنند. اگر هیچ‌کدام اعتراضی به این قضیه نکنند، همه ممکن است در برابر چیزهایی که می‌بینند بی تفاوت شوند و سپس هیچ‌گونه اعتنایی نکنند. در واقع فساد دامن‌گیر می‌شود.

بنابراین، چه چیزی می‌تواند جلوی هرگونه انحرافی در مسیر اخلاقی را، چه در لغزش اول و چه در هنگام سرعت‌گرفتن پیشرفت فساد، بگیرد؟ چه سامانه، فرایند یا رفتارهایی رهبر را از کشیده شدن به مسیر اشتباه منع کرده یا دلسرد می‌کند؟

بر خلاف انتظار، یکی از راهکارها این است که با ارائه دیدگاه‌ها و نظریات مختلف درون و برون سازمانی، فشارها بر شخص رهبر افزایش پیدا کند. وجود دیدگاه‌های بیشتر و نه کمتر، چشم‌انداز گسترده‌تری را در زمینه چالش‌های موجود در اختیار رهبر می‌گذارد و خطر شروع یا توجیه هرگونه تخلف و سوسه‌انگیز را به کمترین می‌رساند.

چشم‌اندازهای گوناگون

مانند یک مجموعه عروسک روسی که هر یک درون دیگری قرار دارد، رهبر و گروه او نیز درون سازمان گسترده‌تری قرار دارند، که این سازمان به نوبه خود در ساختار راهبری گسترده‌تر و در درون آن نیز جامعه گسترده‌تری قرار دارد. هر چه رهبران چشم‌اندازهای بیشتری از آن لایه‌های مختلف دنیای خود همراه آورند، می‌توانند برنامه کار جامع‌تری تدوین کرده و فقط به یک نسخه فردی اکتفا نکنند.

نکات مورد توجه

یک قاعده مفید سرانگشتی این است که دست‌کم سه نکته مورد توجه (یک نکته از هر لایه) را در هر زمان در نظر بگیریم، و برای به‌کارگیری این قاعده در کسب‌وکار روزمره، روشهای مختلفی وجود دارد.

بیان خواسته‌های سودبران در نشستها و تصمیم‌گیریها به‌وسیله گزارشها، نظر‌سنجی از مشتریان و بازدید میدانی سودمند است. ولی هیچ عاملی، به سودمندی حضور فیزیکی آنها در نشستها نخواهد بود. حضور نماینده کارکنان در جلسات هیئت‌مدیره ممکن است استانداردی طلایی برای انتقال خواسته کارمندان باشد، شیوه‌ای که بیشتر در اروپا و به‌ویژه در آلمان بسیار پذیرفته شده است. ولی هنوز این نظر پذیرفته نیست که حضور نماینده کارکنان به‌خودی‌خود بتواند جلوی تخلف را بگیرد. مانند بسیاری از مباحث مرتبط با گونه‌گونی، تنها وجود اعداد و ارقام برای بیان تفاوت کافی نیست، بلکه ماهیت فرآیند گروه یا فرهنگ سازمانی و کیفیت گفت‌وگو و تصمیم‌گیری مطرح است. در واقع گفت‌وگو و توجه‌کردن به منبعی غنی از دیدگاه‌های متفاوت، باعث گرفتن تصمیم‌های قویتر می‌شود.

البته می‌توان هم‌نشینی‌هایی برای تفکر متنوع در سراسر سازمان تشکیل داد، از جمله گروه‌های میان‌کارکردی که واحدهای مجزای سازمان را از میان برمی‌دارند و شیوع هر گونه تفکر گروهی را که می‌تواند تهدیدی برای رفتارهای اخلاقی باشد به‌چالش می‌کشند. هر سامانه‌ای که اعضای بسیار زیادی دارد، از جمله خود سازمان، در واقع خودترازکننده است. به‌وسیله فرایند اصلاح مسیر، رهبران و گروه‌های آنها می‌توانند به ارزشهای فردی و سازمانی خود پایبند بمانند.

گروه‌های میان‌کارکردی یا هیئت‌های مختلف و گروه‌های مدیریت، به‌منظور استفاده از دیدگاه‌های گوناگون چگونه می‌توانند گفت‌وگو به‌راه بیندازند؟ چه اتفاقی باید رخ دهد تا افراد عضو گروه وسوسه نشوند که با وضعیت حاکم همراه شوند، بلکه اظهار نظر کنند، به‌چالش بکشند و حرفشان به‌درستی شنیده شود؟ جای تعجب نیست که هر چه دسترس به رهبر راحت‌تر باشد، دیگران برای به‌چالش کشیدن اوضاع بیشتر تشویق می‌شوند، ولی مسئله این است که هیچ مدیر اجرایی ارشدی باور ندارد که گفت‌وگو با آنها ترسناک است، که این مسئله در بیشتر وقتها با آنچه دیگران فکر می‌کنند تضاد دارد. رهبران می‌توانند با گفت‌وگوی آزادانه درباره تخلف و با ارائه نمونه‌هایی درباره زمانهایی که خودشان افشاگری کرده‌اند، میزان در دسترس بودن خود را بالا ببرند.

توهم برتری

در بیشتر اوقات، رهبران از «توهم برتری» رنج می‌برند: هر چه رهبر مقام بالاتری داشته باشد، درباره مهارت‌های شنیداری‌اش و تصور این‌که دیگران راحت‌تر می‌توانند در برابر او اظهار نظر کنند، توهم بیشتری دارد. به‌چالش کشیدن افرادی که به نظر می‌آید از وضعیت موجود سود می‌برند (افرادی که بیشتر وقتها از منفعت خود غافل هستند) کار راحتی نیست. بنابراین، مجاری ارتباطی غیررسمی در خارج از نشستهای رسمی، برای افراد گروه‌های اقلیت، یعنی کسانی که از پیامدهای منفی افشاگری خود بیشتر بیم دارند، به‌طور خاص سودمند است. بنابراین، قطب‌نمای اخلاقی رهبر باید جهات مختلفی داشته باشد تا این‌که دیدگاه‌های گوناگون بتوانند به تصمیم‌گیری باکیفیت منجر شوند. ولی در نهایت، قدرتمندترین نیرو برای حفظ رهبران در مسیر اخلاقی نزد خود آنهاست: ارتباط آنها با بالادستان در شکل‌گیری قواعد بازی نقش اساسی دارد، از جمله توانایی اظهار نظر و در واقع «گوش فرادادن» به سخن دیگران در سطح گسترده‌تر در سازمان.



منبع:

Alison Young, Preventing Leaders from Losing Their Moral Compass, Global ACCA, Oct. 2019, Available at: <https://www.accaglobal.com>