

رویگردی سه مرحله‌ای برای رویارویی با چالش‌های اخلاقی در کار.

# ساختن یک کارراهه اخلاقی

● ترجمه دکتر شهلا برجعلی‌لو<sup>۱</sup>

## Building an Ethical Career

By Maryam Kouchaki/ Isaac Smith



بسیاری از ما فکر می‌کنیم انسان خوبی هستیم. ما می‌خواهیم در کار خود اخلاقی عمل کنیم و امیدواریم در برهه‌های حساس بتوانیم از پس موقعیت‌های دشوار برآییم. اما برای ساختن یک کارراهه اخلاقی، تنها داشتن نیت خیر کافی نیست. یافته‌های پژوهش‌هایی ارزشمند در طی دهه‌های اخیر نشان می‌دهد، فرایندها و سوگیری‌های روانی بر قضاوت‌های اخلاقی افراد سایه می‌افکنند، آن‌ها را به سمت نقض ارزش‌هایشان سوق می‌دهند و اغلب آن‌ها را به خلق توجیه‌های من‌درآوردی و عجیب‌وغریب در مورد رفتارشان وامی‌دارند. ما چگونه می‌توانیم مطمئن شویم در زندگی حرفه‌ای خود همواره در حال انجام کار درست هستیم؟

مرحله اول نیازمند چرخش به سمت ذهنیتی است که ما «فروتنی اخلاقی»<sup>۲</sup> نامیده‌ایم: بپذیریم اگر مراقبت نباشیم همه ما ظرفیت آن را داریم که اخلاقیات را زیر پا بگذاریم. فروتنی اخلاقی افراد را وامی‌دارد بپذیرند و سوسه‌ها، توجیه‌ها و موقعیت‌ها می‌توانند حتی بهترین انسان‌ها را به سمت رفتارهای سوء سوق دهند و آن‌ها را تشویق می‌کند اخلاق را نه تنها به معنای اجتناب از کارهای بد، بلکه به معنای پیگیری کارهای خوب بدانند. این ذهنیت به آن‌ها کمک می‌کند این شکل از توسعه شخصیت را ماموریتی برای تمام طول زندگی خود بدانند. ما بیش از یک دهه روی موضوع اخلاق در محیط کار تحقیق کرده‌ایم و بر پایه

درک شما از قوت‌ها و ضعف‌هایتان آغاز می‌شود. ارزش‌های شما چیست؟ چه زمانی احتمال بیش‌تری می‌رود آن‌ها را نقض کنید؟

دیوید بروکس در کتاب «راهی به‌سوی شخصیت» بین محاسن رزومه‌ای (شامل مهارت‌ها، توانایی‌ها و دستاوردهایی که شما می‌توانید در رزومه خود به آن‌ها اشاره کنید، مثل «افزایش بازده ده درصدی سرمایه در یک پروژه چندمیلیون دلاری») و محاسن قابل‌ستایش (ویژگی‌هایی که دیگران پس از مرگ، شما را به‌خاطر آن‌ها ستایش خواهند کرد، مثل وفاداربودن، مهربان‌بودن و سخت‌کوش‌بودن) تمایز قائل می‌شود.

گرچه این دو دسته می‌توانند هم‌پوشانی داشته باشند، اما محاسن رزومه‌ای اغلب در مورد کارهایی هستند که شما برای خودتان انجام داده‌اید، در حالی که محاسن قابل‌ستایش در مورد این است که به‌راستی چه کسی هستید و

یافته‌های تحقیقات خودمان و دیگران، به افرادی که می‌خواهند یک کارراهه اخلاقی برای خود بسازند یک رویکرد سه مرحله‌ای را پیشنهاد می‌کنیم: (۱) در ابتدا خود را برای چالش‌های اخلاقی آماده کنید (۲) در لحظه‌های حساس تصمیم‌های خوبی بگیرید (۳) در مورد موفقیت‌ها و شکست‌های اخلاقی بیندیشید و از آن‌ها درس بگیرید.

### برنامه‌ریزی برای خوب‌بودن

آماده‌شدن برای چالش‌های اخلاقی مهم است، چون افراد وقتی در مورد آینده می‌اندیشند به‌خوبی آگاهند که چه کاری را «ممکن است انجام دهند»، اما در زمان حال اغلب دوست دارند روی آن‌چه «می‌خواهند انجام دهند» تمرکز کنند. این تمایل به پرهیزکار شمردن خودمان در آینده، بخشی از ویژگی است که آن‌تن‌برونسل از دانشگاه نوتردام و همکارانش آن را «توهم اخلاقی» می‌نامند. خشتی کردن این سوگیری با

داشتن یک شبکه حمایتگر (و به‌ویژه یک مربی  
موردا اعتماد اخلاق) ممکن است فرصت‌هایی  
فراهم آورند که تاثیر مثبتی بر روی کارراه  
شما داشته باشند.



برای دیگران چه کارهایی انجام داده‌اید  
(همان چیزی که شخصیت شماست).

بنابراین از خودتان پرسید: سعی  
می‌کنم چه محاسن قابل‌ستایشی را  
در خود توسعه دهم؟ یا همان‌گونه که  
آموزگار برجسته مدیریت، پتر دراکر،  
پرسیده است: «دوست دارید دیگران  
برای چه چیزی شما را به‌خاطر آورند؟»  
و «می‌خواهید چه مشارکتی در بهتر  
ساختن این دنیا داشته باشید؟» این‌که  
زندگی حرفه‌ای خود را بیش‌تر به‌عنوان  
ماموریتی برای مشارکت و داشتن سهمی  
برای بهتر ساختن دنیا بدانید تا به‌عنوان  
ماموریتی برای کسب دستاوردهای  
بیش‌تر برای خودتان، رویکرد شما به  
کارراه‌تان را از اساس تغییر خواهد  
داد و کمک می‌کند قبل از شکل گرفتن  
ذهنیت‌ها، عادات و رویه‌هایی که شما را  
وادار به مقاومت در برابر تغییر می‌کنند،  
پرسش‌های بالا را مدنظر قرار دهید.

هدف‌گذاری می‌تواند زیرساختی  
برای رفتار اخلاقی هم فراهم کند. افراد  
حرفه‌ای دائم برای بسیاری از جنبه‌های  
زندگی کاری و شخصی خود، اهدافی  
تعیین می‌کنند، اما تعداد کمی از آن‌ها  
در مورد امور اخلاقی هدف‌گذاری  
دارند. بنجامین فرانکلین در زندگی‌نامه  
خودنوشته مشهورش به این موضوع  
اشاره می‌کند که همواره در تلاش بوده  
سیزده ویژگی اخلاقی را در خود توسعه  
دهد که به‌نظر او برای یک زندگی  
اخلاقی و بافضیلت بسیار مهم هستند  
(از جمله مجاهدت، عدالت و فروتنی).  
او حتی یک نمودار زمانی برای پیگیری  
پیشرفت روزانه خود در این ویژگی‌ها  
تهیه کرده بود. ما نمی‌گوییم همه باید  
چنین برنامه سخت‌گیرانه‌ای برای خود  
داشته باشند، اما پیشنهاد می‌کنیم شما  
نیز برای توسعه محاسن قابل‌ستایش  
چالش‌برانگیز، اما دست‌یافتنی،  
هدف‌گذاری‌هایی داشته باشید. (مانند  
همان که کلیتون کریستنسن استاد مدرسه  
کسب‌وکار هاروارد در مقاله خود تحت  
عنوان «چگونه حساب زندگیتان را  
می‌رسید؟» در شماره ۱۱۱ ماهنامه گزیده  
مدیریت آبان ۱۳۸۹ به آن پرداخته است.  
کریستنسن پس از مبارزه‌ای دشوار با

بیماری سرطان، تصمیم گرفت مهم‌ترین  
معیار برای ارزیابی زندگی‌اش، «تک‌تک  
افرادی باشد که زندگی آن‌ها را تحت  
تاثیر قرار داده است.»

اما حتی اهدافی هم که به بهترین  
شکل طراحی شده‌اند، ممکن است  
در حد همان نیت خیر باقی بمانند.  
آن‌ها باید توسط حفاظ‌های شخصی  
مستحکم شوند. این حفاظ‌ها، عادات و  
گرایش‌هایی هستند که نشان داده شده  
می‌توانند بهترین وجه شخصیتی افراد  
را آشکار و تقویت کنند. برای مثال،  
مطالعات نشان می‌دهد کیفیت خواب،  
دعا و مراقبه (برای افراد مذهبی) و  
تفکر آگاهانه می‌تواند به افراد کمک کند  
قدرت خودکنترلی و مقاومت در مقابل  
وسوسه‌ها را در خود مدیریت و تقویت  
کنند.

هم‌چنین ما «برنامه‌ریزی  
اگر-آن‌گاه» را نیز توصیه می‌کنیم: چیزی  
که استاد روان‌شناسی، پتر گالویتزر،  
«قصه انجام»<sup>۱</sup> می‌نامد. تحقیقات  
بسیاری نشان داده‌اند که این تمرین  
(اگر الف اتفاق افتد، آن‌گاه من ب را  
انجام خواهم داد) می‌تواند در تغییر  
رفتار افراد موثر واقع شود، به‌ویژه اگر  
چنین نقشه‌هایی با صدای بلند تکرار  
شوند. این جمله می‌تواند ساده باشد اما  
حتما باید به‌طور خاص و مشخص بیان  
شود تا یک موقعیت خاص را با یک  
رفتار مطلوب پیوند دهد. برای مثال: اگر

ریسم از من کاری را بخواهد که بالقوه  
غیراخلاقی است، آن‌گاه من قبل از هر  
اقدامی، برای مشاوره به یک دوست  
یا یک مربی خارج از سازمان مراجعه  
خواهم کرد. اگر شاهد آزارهای جنسی  
یا تبعیض‌های نژادی در شرکت باشم،  
آن‌گاه فوراً از قربانی حمایت خواهم  
کرد. برنامه‌ریزی‌های اگر-آن‌گاه که  
متناسب با قوت‌ها، ضعف‌ها، ارزش‌ها  
و موقعیت ویژه شما هستند، می‌توانند  
کمک کنند از خود در مقابل لغزش‌ها  
حفاظت کنید یا در زمانی که حتما  
باید اقدامی صورت دهید از بی‌عملی  
دست بردارید. اما حتما مطمئن شوید  
که برنامه‌های اگر-آن‌گاه خود را قبل از  
مواجهه با موقعیت‌ها، تهیه کرده باشید.  
آماده‌سازی در این زمینه بسیار مهم و  
کلیدی است.

مربی‌ها هم می‌توانند به شما کمک  
کنند از اشتباه‌های اخلاقی اجتناب  
کنند. وقتی شبکه‌های حرفه‌ای خود  
را گسترش می‌دهید و روابط خود با  
مشاوران را توسعه می‌بخشید، تنها به  
آن‌هایی که می‌توانند فرایند بالا رفتن شما  
از نردبان ترقی را شتاب ببخشند، توجه  
نکنید، بلکه آن‌هایی را هم که می‌توانند  
در هنگام تصمیم‌گیری‌های اخلاقی  
به شما کمک کنند، مدنظر قرار دهید.  
با افرادی در داخل و خارج سازمان  
پیوند برقرار کنید که ارزش‌هایشان  
مشابه شما باشد و بتوانید از آن‌ها

مشاوره‌های اخلاقی بگیرید. هر دو ما (نویسندگان) در موضوعات اخلاقی از مشاوره مریمان استفاده کرده‌ایم و به دانشجویان ام‌بی‌ای خود نیز یاد می‌دهیم که همین کار را بکنند. داشتن یک شبکه حمایت‌گر (و به‌ویژه یک مربی مورد اعتماد اخلاق) ممکن است فرصت‌هایی فراهم آورند که تاثیر مثبتی بر روی کارراه شما داشته باشند.

هر زمان تصمیم گرفتید به یک سبک زندگی اخلاقی متعهد باشید، از این‌که دیگران از این موضوع آگاه شوند، خجالت نکشید. هیچ‌کس افراد متظاهر به دینداری را دوست ندارد، اما ارسال نشانه‌های اخلاقی نامحسوس به دیگران می‌تواند مفید باشد، به‌ویژه اگر اقدام اخلاقی مرتبط با همکاران باشد. شما می‌توانید در مورد چالش‌های اخلاقی بالقوه و این‌که چگونه می‌خواهید به آن‌ها واکنش نشان دهید، با همکاران خود به‌صراحت گفت‌وگو کنید. می‌توانید به آن‌ها بگویید که می‌خواهید با انجام دادن کارهای درست برای خود اعتبار و آبروی حرفه‌ای بسازید. برای مثال در مطالعه‌ای که توسط یکی از ما انجام شده، شرکت‌کنندگان پس از دریافت یک ایمیل حاوی نقل قول اخلاقی از همکار خود (نقل قولی مانند «موفقیتهای غیر اخلاقی بدتر از کلاه‌برداری است.») با احتمال کم‌تری از او درخواست می‌کردند در یک اقدام غیر اخلاقی مشارکت کنند.

گفت‌وگوی صریح می‌تواند دشوار و مشکل‌ساز باشد، چون اغلب افراد برای بحث در موضوعات اخلاقی مردد هستند. اما اگر فکر می‌کنید این کار امکان‌پذیر است، توصیه می‌کنیم با همکاران خود گفت‌وگوهای صریحی داشته باشید، چون ابهام در مواضع، زمینی مستعد برای پرورش توجیهات و بهانه‌تراشی‌هاست. با تدبیر و به‌موقع پرسش‌هایی شفاف‌ساز بپرسید و انتظارات شخصی خود را به‌خوبی روشن کنید: برای مثال «من فکر می‌کنم بسیار مهم است که ما هیچ خط‌قرمز اخلاقی را در این‌جا رد نکنیم.» همه ما بیش از آنچه تصورش را

می‌کنیم از محیط خود تاثیر می‌گیریم، بنابراین بسیار مهم است که محیط کاری را انتخاب کنیم که اگر ما را به رفتار اخلاقی تشویق نمی‌کند، حداقل اجازه رفتار اخلاقی را به ما بدهد. عجیب نیست که کارکنانی که میان نیازها، توانایی‌ها و ارزش‌های خود و سازمانشان احساس تناسب می‌کنند، احساس رضایت و انگیزه شغلی بیش‌تری دارند و عملکرد بهتری نیز از خود نشان می‌دهند. البته برای انتخاب یک شغل، عوامل بسیاری دخیل هستند، اما به‌طور معمول افراد تاکید زیادی روی معیارهای مرسوم از

### فروتنی اخلاقی افراد را و امی دارد بپذیرند و سوسه‌ها، توجیه‌ها و موقعیت‌ها می‌توانند حتی بهترین انسان‌ها را به سمت رفتارهای سوء سوق دهند و آن‌ها را تشویق می‌کند اخلاق را نه تنها به معنای اجتناب از کارهای بد، بلکه به معنای پیگیری کارهای خوب بدانند.

قبیل جبران‌خدمت و فرصت‌های ارتقا دارند و کم‌تر به اهمیت تناسب اخلاقی درست توجه می‌کنند. تحقیقات ما و دیگران نشان داده‌اند که استرس ناشی از چالش‌های اخلاقی، یکی از قوی‌ترین پیش‌بینی‌کننده‌های فرسودگی شغلی کارکنان و رضایت شغلی پایین، انگیزه پایین و ترک خدمت بالا در آن‌هاست.

به‌نظر می‌رسد برخی صنایع هنجارهای فرهنگی دارند که آن‌ها را بیش‌تر یا کم‌تر مستعد بی‌اخلاقی می‌کند. در یکی از مطالعات انجام‌شده، وقتی از کارکنان یک بانک بزرگ بین‌المللی خواسته شد در مورد هویت حرفه‌ای خود صحبت کنند، آن‌ها بیش از کارکنان غیربانکی به تمایل به تقلب

اشاره کردند. البته این بدان معنا نیست که همه بانکی‌ها، افرادی غیر اخلاقی هستند یا این‌که تنها افرادی که اخلاق مدار نیستند باید مشاغل بانکی را انتخاب کنند (گرچه این تحقیق نشان می‌دهد چه قدر مهم است که بانکی‌ها کارکنانی که به اخلاقیات پایبند هستند را استخدام کنند). اما ما پیشنهاد می‌کنیم هر کسی که می‌خواهد شغل جدیدی را آغاز کند باید بیش‌تر در مورد سازمان و صنعتی که می‌خواهد در آن مشغول به کار شود، تحقیق کند تا برای موقعیت‌های اخلاقی که ممکن است با آن‌ها مواجه شود، آمادگی داشته باشد. مصاحبه‌های کاری اغلب با این سوال به پایان می‌رسند، «آیا سوالی از ما دارید؟» پرسش‌های مناسب می‌توانند این‌ها باشند: «در این شغل ممکن است با چه نوع معضله‌های اخلاقی روبه‌رو شویم؟» یا «این شرکت برای ترویج اقدامات اخلاقی در کسب‌وکار چه برنامه‌هایی دارد؟»

تحقیقات هم‌چنین نشان می‌دهند عواملی در محیط کار می‌توانند صرف‌نظر از هنجارهای فرهنگی حاکم بر سازمان و صنعت، خودکنترلی افراد را تقویت یا تضعیف کنند: عدم اطمینان بالا، الزامات تخصصی خیلی زیاد، روزهای کاری طولانی و لزوم انجام کار تا دیروقت و اهداف کاری فشرده و پیاپی، همگی با نرخ بالای رفتارهای غیر اخلاقی همبستگی دارند. چنین فشارهایی ممکن است در طی زمان با اوج و فرود همراه باشند، اما در زمان اوج فشار، باید هوشیاری بیش‌تری از خود نشان دهید.

### اتخاذ تصمیم‌های خوب

حتی اگر برای یک کارراه اخلاقی برنامه‌ریزی کنید و حفاظت‌های شخصی خود را نیز مستحکم کنید، ممکن است در هنگامه مقابله با چالش‌ها با مشکل مواجه شوید. گاهی، افراد از نتایج تصمیم‌های خود غفلت می‌کنند یا راه‌هایی موهوم برای توجیه رفتارهای منفعت‌طلبانه و غیر اخلاقی خود پیدا می‌کنند. در برخی مواقع، وقتی تصمیم درست، خیلی روشن نیست، افراد دچار

سردرگمی می‌شوند. برای مثال، انتخاب بین وفاداری به همکار یا وفاداری به مشتری یا انتخاب بین دو راه حل پیشنهادی برای یک مشکل که می‌تواند هم اثرات منفی و هم اثرات مثبت داشته باشد، برای نمونه، پیشنهادی که خوب است اما موجب تخریب محیط زیست می‌شود. راه‌های زیادی برای مدیریت چنین برهه‌های حساسی وجود دارد.

نخستین قدم این است که محاسبات سنتی از قبیل تجزیه و تحلیل هزینه‌فایده و نرخ بازده سرمایه را کنار بگذارید، عادت جست‌وجوی راه‌های اخلاقی را در خود توسعه دهید و در هنگام تصمیم‌گیری از منظرهای فلسفی چندگانه مسائل را تحلیل کنید. برای مثال، هنگامی که مسائل را از منظر «قاعده‌محوری و پایبندی به الزامات اخلاقی» می‌نگرید، از خودتان بپرسید چه قوانین یا اصولی برای شما مهم هستند. آیا مبادرت به اقدامی خاص باعث خواهد شد اصل صادق‌بودن با دیگران یا احترام گذاشتن به دیگران را نقض کنید؟ یا هنگامی که مسائل را از منظر «نتیجه‌محوری و فایده‌گرایی» می‌بینید، به نتایج بالقوه‌ای که یک اقدام خاص ممکن است برای همه طرف‌های درگیر (مستقیم یا غیرمستقیم) داشته باشد، توجه کنید. کاری که بهترین خیر برای بیش‌ترین افراد را به همراه دارد، کدام است؟ و اگر مسائل را از منظر «ارسطویی و پایبندی به فضیلت‌های اخلاقی» می‌بینید، از خود بپرسید چه کارهایی آینده تمام‌نمای یک انسان بافضیلت و اخلاق‌مدار است؟ هر کدام از این فلسفه‌ها معایب و مزایایی دارند، اما اگر تصمیم‌گیری شما بر مبنای معیارهای موجد هر سه آن‌ها (قواعد، پیامدها و فضایل اخلاقی) باشد با احتمال کم‌تری ملاحظات اخلاقی مهم را نادیده می‌گیرید.

اما توجه داشته باشید که ذهن انسان در توجیه رفتارهای غیر-اخلاقی

مهارت زیادی دارد، به‌ویژه وقتی توسط منفعت‌های حاصل از این رفتارها اغوا می‌شود. ما اغلب به خودمان چنین چیزهایی می‌گوییم: «همه، همین کار را می‌کنند»، «من فقط در حال پیروی از دستورات رییس‌م هستم»، «این کار غلط به‌خاطر یک خیر بزرگ‌تر است»، «کار من که مثل دزدی از بانک نیست»، «تقصیر خود آن‌هاست، حقشان است». سه آزمون می‌تواند به شما کمک کند از توجیه‌های خوددفرینده اجتناب کنید.

۱- آزمون اعلان. آیا مشکل ندارید انتخاب شما و دلایلی که برای آن دارید، در صفحه اول روزنامه شهرتان چاپ شود؟

۲- آزمون تعمیم. آیا مشکل ندارید همه افرادی که با موقعیت مشابه شما مواجه می‌شوند، همین تصمیم شما را بگیرند؟

۳- آزمون آینه. آیا پس از این تصمیم، آدمی را که در آینه می‌بینید دوست خواهید داشت. آیا این همان انسانی است که به‌واقع می‌خواستید باشید؟

اگر پاسخ شما به هر یک از این پرسش‌های، خیر است، قبل از ادامه دادن راه، به‌دقت بیندیشید.

مطالعات هم‌چنین نشان می‌دهند افراد در صورتی که احساس فشار و عجله داشته باشند، با احتمال بیش‌تری به اقدامات غیر-اخلاقی دست می‌زنند. در این گونه لحظات، تصمیم‌های اندکی باید گرفته شود. اختصاص زمانی به تامل و تفکر عمیق می‌تواند نگاه شما را بازتر کند. در یک آزمون روان‌شناسی اجتماعی کلاسیک، دانشجویان دانشکده فنی پرینستون در صورتی که برای ارائه یک سخنرانی از قبل برنامه‌ریزی شده عجله داشتند، با احتمال کم‌تری به غریبه‌ای که بی‌پناه بر زمین افتاده بود کمک می‌کردند (نکته جالب این جاست که بنابه تمثیل انجیل، انسان نیکوکار کسی است که برای کمک به غریبه‌ای که بی‌پناه بر زمین افتاده، متوقف می‌شود. بنابراین نسبت به فشارهای زمانی هشیار باشید. این مثل قدیمی را به‌خاطر آورید که خوب خوابیدن می‌تواند به گرفتن تصمیم‌های اخلاقی بهتر کمک کند. تاخیر انداختن تصمیم‌گیری هم می‌تواند برای شما زمان مشاوره با یک مربی اخلاق‌مدار را فراهم کند. اگر برای این کارها وقت ندارید، نگاه کردن به آینه و آزمون اعلان را تمرین کنید. تصور کنید که در حال تشریح کارهایتان برای مشاور و مربی‌تان هستید. اگر از این کار احساس بدی به شما دست داد، این اختطاری برای شماست.

اما داشتن موضع اخلاقی، اغلب نیازمند چالش با همکاران یا حتی بالادستان است، کاری که می‌تواند به‌شدت دشوار باشد. آزمایش میلگرام (که در آن شرکت‌کنندگان باید شوک‌های مهلکی به داوطلبان بی‌گناهی بدهند که در این آزمایش برای همین کار مورد استفاده قرار می‌گیرند) نشان داده که چگونه افرادی که مستعد پذیرش زور هستند، می‌توانند تحت تاثیر دیگران، به‌ویژه آن‌هایی که در جایگاه قدرت قرار دارند، باشند. شما چگونه می‌توانید از تسلیم شدن در مقابل فشار اجتماعی اجتناب کنید؟ نویسندگان کتاب «رهنمودهای اخلاق کسب‌وکار» چند سوال را پیشنهاد می‌کنند که در چنین موقعیت‌هایی باید از خود بپرسید:



آیا آن‌ها حق این را دارند که چنین درخواستی از من داشته باشند؟ آیا همه افراد سازمان، همین احساس بدی را که من به این کار دارم، دارند؟ آن‌هایی که از من درخواست چنین کاری را دارند، به دنبال چه هستند؟ آیا درخواست آن‌ها را از طریق دیگری می‌توان برآورده کرد؟ آیا من می‌توانم به طریقی که به وجهه آن‌ها برنخورم، درخواست آن‌ها را رد کنم؟ به‌طور کلی، کارهایتان را فقط به دلیل این که «دیگران هم همین کار را انجام می‌دهند» یا «ریاستان این کار را از شما خواسته است» انجام ندهید. مالکیت کارهایتان را خودتان به‌عهده بگیرید.

فراموش هم نکنید که بسیاری از چالش‌های اخلاقی که افراد در محیط کار با آن‌ها مواجه می‌شوند، پیش‌تر توسط دیگران تجربه شده‌اند. بنابراین، شرکت‌ها اغلب دستورعمل‌ها، پروتکل‌ها و بیانیه‌های ارزش خاصی را در این زمینه تهیه کرده‌اند. اگر در مورد یک موقعیت خاص با تردید مواجه هستید، تلاش کنید از سیاست‌های رسمی سازمانتان کمک بگیرید. آیا در مورد این موقعیت کدهای اخلاقی در سازمان شما طراحی شده است؟ اگر این‌طور نیست، از مشاوره مربی اخلاق‌مدار خود استفاده کنید. اگر هم با موقعیتی مواجه شدید که به‌وضوح غیراخلاقی است، اما از تلافی بالادستان خود می‌ترسید، ببینید آیا سازمانتان رویه‌های دادرسی یا سیستم‌هایی برای هشدار و گزارش دهی دارد یا خیر.

### اندیشیدن پس از عمل

یادگیری از تجربیات یک ماموریت همیشگی در سرتاسر زندگی است: رشد افراد، بیش‌تر پس از تصمیم‌هایی حاصل می‌شود که می‌گیرند و اقداماتی که پس از آن تصمیم انجام می‌دهند.

انسان‌های اخلاق‌مدار، کامل نیستند، اما وقتی اشتباهی می‌کنند، آن را مرور کرده و در مورد آن می‌اندیشند تا در آینده عملکرد بهتری داشته باشند. در واقع، نتایج تحقیقات فراوان (در حوزه‌های گوناگونی مانند روان‌شناسی، علوم کامپیوتر، پرستاری و آموزش)

نشان می‌دهد اندیشیدن، اولین قدم مهم در یادگیری از تجربیات شخصی گذشته است. اندیشیدن در مورد هم موفقیت و هم شکست، به افراد کمک می‌کند نه تنها از گناه‌ها و اشتباه‌های تکراری اجتناب کنند بلکه «تمایز هویت» را نیز کنار بگذارند و بدانند که زندگی شخصی و حرفه‌ای آن‌ها از هم جدا نیست و نمی‌توانند کدهای اخلاقی متفاوتی در زندگی شخصی و حرفه‌ای داشته باشند. اما تفکر عمیق با محدودیت‌هایی مواجه است. برخی اوقات لغزش‌های اخلاقی کاملاً واضح هستند، اما برخی اوقات، گزینه‌ها مبهم هستند. علاوه

**همه ما بیش از آن‌چه تصورش را می‌کنیم از محیط خود تاثیر می‌گیریم، بنابراین بسیار مهم است که محیط کاری را انتخاب کنیم که اگر ما را به رفتار اخلاقی تشویق نمی‌کند، حداقل اجازه رفتار اخلاقی را به ما بدهد.**

بر این، افراد ممکن است در قفس دیدگاه‌های شخصی خود، گذشته‌شان و سوگیری‌هایشان محصور باشند. به همین دلیل است که ما باید به دنبال مشورت گرفتن از افرادی باشیم که به آن‌ها اعتماد داریم. در این مورد می‌توانید مانند همان فرایند ارزیابی عملکرد شغلی خود عمل کنید: پرسش‌های مشخصی بپرسید، از واکنش‌های تدافعی بپرهیزید و قدردانی خود از بازخوردهایی که می‌گیرید را نشان دهید.

در نهایت، می‌توانید مشغول کاری شوید که امی رزنسوسکی از دانشگاه ییل آن را «ساختن حرفه» می‌نامد: شکل دادن به تجربیات‌تان با انتخاب آگاهانه و ظایفی که به‌عهده می‌گیرید، روابطی که در محیط کار برقرار می‌کنید و حتی

طرز نگاهی که به شغل خود دارید. به این ترتیب شغل شما پرمعناتر شده و کمک می‌کند ظرفیت‌هایتان را نشان دهید. می‌توانید رویکرد «ساختن حرفه» را در کارراهه اخلاقی خود نیز به‌کار بگیرید. برای مثال، در برخی از مطالعات نخستین که در مورد «ساختن حرفه» انجام شد، رزنسوسکی و همکارانش دریافتند که بسیاری از نظافت‌چی‌ها و نگهبانان بیمارستان‌ها به شغل خود نگاهی دارند که به آن‌ها این احساس را می‌بخشد که شفادهنده و التیام‌بخش هستند نه خدمتکار و نگهبان. آن‌ها فقط اتاق‌ها را تمیز نمی‌کنند، کمک می‌کنند محیطی آرامش‌بخش برای بیماران فراهم شود. یکی از نگهبان‌ها، همواره با حس شوخ‌طبعی و لبخند بر لب به بیماران سرطانی کمک می‌کرد احساس آرامش و راحتی بیش‌تری داشته باشند. او به دنبال فرصت‌هایی بود تا با بیماران گفت‌وگو کند و باور داشت می‌تواند یک نقطه روشن زودگذر در تاریکی دوران طولانی درمان آن‌ها باشد. او شغل خود را می‌ساخت تا رشد یافته و فضیلت‌های اخلاقی مانند عشق، همدلی، مهربانی و وفاداری را در خود توسعه دهد.

\*\*\*\*\*

ممکن است فکر کنید اخلاقی بودن در حرفه‌تان خیلی دشوار نیست و همان‌طور که ممکن است پدر و مادرتان به شما گفته‌اند، فقط کافی است که کار درست را انجام دهید. اما شواهد نشان می‌دهند در دنیای واقعی، پایبندی به اخلاقیات هر روز دشوارتر و دشوارتر می‌شود. بنابراین با فروتنی اخلاقی، آماده‌شدن برای موقعیت‌های چالش‌برانگیز، حفظ آرامش خود در برهه‌های حساس و اندیشیدن در مورد این‌که چگونه می‌توانید ارزش‌ها و آرمان‌هایتان را زنده نگه دارید، کنترل کارراهه اخلاقی خود را به‌دست بگیرید. ❖



**مریم کوچکی**، دانشیار مدیریت و سازمان در دانشکده مدیریت کلوگ دانشگاه نورث‌وسترن است. **آیزاک اسمیت**، استادیار رفتار سازمانی و منابع انسانی در مدرسه کسب‌وکار ماریوت است.