

ابعاد اخلاقی رهبری در سازمانها

هستند که مهمترین و ارزنده ترین داراییهای یک رهبر محسوب می شوند.^۱ زیربنای این روابط عالی دارای چندین بعد ساده ولی مهم است و اگر مدیران به خوبی در محدوده آن عمل کنند، نتایج اخلاقی^۲ حاصل از آن احتمالاً منجر به برقراری روابطی می شود که دیگران آنها را افرادی با قدرت می شمارند و به عنوان رهبر در سازمان می پذیرند. بنابراین می توان خلاصه نمود که رهبری در سازمانها فرآیندی است که در اختیار همگان هست ولی بندرت قابل حصول است.

روابط عالی در مؤسسات مبتنی بر چهار بعد اخلاقی است که می شود به آنها عنوان پایه های استوار اخلاقی^۳ داد و شامل موارد زیرند.

- ۱ - راست گویی^۴
- ۲ - وفای به قول^۵

یکی از راههایی که می توان از طریق آن رهبری در سازمانها اعم از بخش خصوصی یا دولتی را مورد آزمون قرار داد، روابط فردی است، یعنی باید دید که آیا پایه و زیربنای آن استوار و مستحکم است یا سست و فروریخته.

«الکساندر. بی. هورنیمن»^۶ می گوید: راههای مختلفی برای فکر کردن درباره رهبری وجود دارد و من میل دارم در آن مورد چنین فکر کنم:

«توانایی خلق و ایجاد فرصت برای خود و دیگران» یک مدیر خوب که نقش رهبری را در سازمان ایفاء می کند فردی است که با دیگران روابط عالی برقرار کرده و بالطبع بر اثر این روابط عالی فرصتهای خوبی برای شخص رهبر و دیگرانی که با وی در تماس هستند، ایجاد خواهد شد. این دیگران

1 - Horniman, Alexander B., "moral dimensions of leadership." executive excellence, July 1984, PP. 5-6

2 - Alexander B. Horniman

3 - Crom Oliver J., "what's new in leadership? executive excellence, January, 1990, PP. 15-16.

4 - Good daster, Kenneth, "some avenues for ethical analysis in general management, Harvard Business Review. 1982. Rev. 4/84, P. 1

5 - The moral rock

6 - Truth telling rock

7 - Promise keeping

- ۳- رفتار خوب با دیگران براساس حق و عدالت^۸
 ۴- احترام به افراد^۹
 نمی گیرند.

۲- وفای به قول

رابط عالی از چهار جهت به وسیله وفای به قول سرپا نگه داشته می شود. کسانی که خود را ملزم می دانند، آن چه را که می گویند، عمل نمایند، اصولاً افرادی هستند که می شود به آنها متکی شد و این وابستگی پایه و اساس اعتماد است. وقتی به قولها عمل شد فرآیند کسب^{۱۰} قدرت شروع می شود. ولی وقتی مدیری از طریق راست گویی و وفای به عهد فاصله می گیرد، ارتباطات وی نقصان می پذیرد و اعتبار و اهمیت مدیر از میان می رود و زمان زوال قدرت که برگشت ناپذیر هم هست^{۱۱} شروع می شود.

در هر روز برای فرد مدیر به دفعات مواردی پیش می آید که تعهد انجام دادن امری را برعهده می گیرد. اصولاً در سازمانها و مؤسسات مدیرانی که نقش رهبری در سازمان متبوعه شان را به عهده دارند مدیرانی هستند که قدرت اخلاقی خود را برپایه وفای به عهد پایه گذاری نموده اند. یعنی به آنچه می گویند عمل می کنند و مرتب هم براین اساس مورد ارزیابی قرار می گیرند.

در چندین سال قبل یک شرکت هواپیمایی امریکایی مشکلات زیادی در رابطه با مشتریان خود پیدا کرده بود، علت آن هم این بود که مرتباً از وعده هایی که داده بود عدول می کرد. لذا خشم و سرخوردگی تا به آن حد رسید که نیاز مبرمی به انجام

این ابعاد چیزهای تازه ای نیستند. وقتی که روابط مبتنی بر تعداد زیادی از آنها باشد «خوب» یا «عالی» توصیف می شوند و وقتی روابط «بد» یا «ضعیف» توصیف شوند زمانی است که یک یا چند تا از این ابعاد همیشه وجود نداشته و یا نقض شده اند. وقتی که زیربنای روابط بر پایه ای استوار قرار گیرد، روابطی با فرصت های کیفی گوناگون ایجاد خواهد شد و وقتی هم از آن حال بیرون آمد برگرداندنش به وضع اولیه، بسیار مشکل خواهد بود.

۱- راستگویی

یکی از مهمترین ابعاد در برقرار کردن هرگونه رابطه ای بعد راستگویی است. روابطی که مبتنی بر این بعد باشند از سایر روابطی که فاقد آن هستند تفاوت بارز می کند. وقتی یکی از طرفین یا هر دو طرف در روابط متقابل از بعد راست گویی فاصله بگیرند و خارج شوند، تمامیت و ثبات روابط آنها ضربه خواهد خورد و اگر بازگشت به چنان رابطه استواری که روابطی بر پایه راست گویی بنا نهاده شده است ممکن نباشد حداقل مشکل خواهد بود.

برداشت مردم از رهبران در سازمانها این است که آنان افرادی هستند با قدرت و این قدرت هم ناشی از این است که حقایق را آن طور که می دانند بیان می کنند و هرگز از صراط مستقیم راستگویی فاصله

8 - Fairly treating others

9 - Respecting individuals

10 - empowerment process

11 - irreversible depowerment process

دادن یک سلسله تغییرات در رفتارها و برنامه‌ها احساس و مورد عمل واقع شد.

به هر صورت، ظاهراً این طور به نظر می‌رسد که عمل نکردن به قول از اهمیت چندانی برخوردار نیست، ولی واقعیت امر این است که این غفلت ضربه شدید و جبران‌ناپذیری به ساختار اخلاقی^{۱۲} روابط بین مدیر و زیردستان وارد می‌کند.

۳- رفتار خوب با دیگران براساس حق و عدالت این یک مسئله اساسی در روابط انسانی است و یکی از ابعاد بسیار پیچیده از دیدگاه محتوی هم شمرده می‌شود و دلیل آن هم این است که هر فردی از لحاظ ذهنیت برای خود تعریف و برداشت خاصی در معنی و مفهوم^{۱۳} «خوبی» دارد و ممکن است با توجه به نحوه تفکر و ذهنیت موجود در شناخت نیکی برای کسی امکان آن نباشد که خود را فردی خوب و نیکوکار جلوه دهد اما همواره برای شخص میسر است که از بدی آشکار و علنی^{۱۴} اجتناب ورزد. مجدداً مدیرانی که می‌خواهند نقش رهبری را در سازمان خود ایفا کنند* لازم است که از این بعد یعنی خوبی براساس حق و عدالت برای پایه‌گذاری روابط انسانی در سازمان خود حداکثر استفاده را ببرند تا موجب کسب قدرت زیادی برای آنان بشود.

رهبران زمانی قدرت خود را ازدست می‌دهند که دست به اعمال خلاف قاعده، بدویا غیرعادلانه بزنند.

۴ - احترام به فرد

این بعد روی سه بعد اول بنا نهاده شده است اگر مردم «راست‌گو باشند»، «به قول خود عمل کنند» و رفتارشان براساس «حق و عدالت» باشد، یقیناً احترام را هم نگاه خواهند داشت و در نتیجه طبق نظریه «کانت»، در رفتار با مردم همواره سعی خواهند کرد که با آنان به عنوان «بهره‌داشتن» از «کمال ارزش و اعتبار» برخورد داشته باشند و هرگز رابطه‌ای با آنان «به عنوان یک ابزار» برقرار نسازند.

وقتی که مدیران در راستگویی قصور کنند و به قولهای خود جامه عمل نپوشانند، بدین معنی است که به جنبه ابزاری آن توجه می‌کنند و با این حقیقت انکارناپذیری که باید با انسانها برخوردی براساس ارزشمندی داشت مخالفت می‌ورزند و این اصل مسلم را زیر پا می‌گذارند.

باید به این نکته مهم توجه داشت که رهبران آنگاه می‌توانند در سازمانها به اوج قدرت برسند و از تواناییهای خود بهره کافی ببرند که کرامت انسانها را از نظر دور ندارند و به منزلت و مقام آنان ارج نهند.

اگر مردم از رفتار مدیران سازمان که نقش رهبری را ایفاء می‌کنند* دریابند که آنان افرادی باارزش هستند و از اهمیت و اعتبار خاصی برخوردارند یقیناً دست به عمل متقابل خواهند زد و فرمانهای آنها را با جان و دل خواهند پذیرفت و این مبنایی خواهد بود برای کسب قدرت مدیران. در طی روز برای مدیران در سازمانها فرصتهای گوناگونی پیش می‌آید که

12 - the moral fabric

13 - definition and perception

14 - obvious unfairness.

* - Mondy, Wayne R., Arthur Sharplin, and Shaner. Premeaux "manabement", Allyn and Bacon, p. 345.

* Minizberg, Henry James Brian Quinn. (1991), "the strategy process." prentice hall. pp. 38-40

می‌توانند از طریق رعایت احترامات فردی قدرت رهبری خود را به معرض نمایش بگذارند.

موضوع رهبری مربوط میشود به قدرت اخلاقی و زمانی به وجود می‌آید که مدیران، روابط خود را با مردم بر روی پایه‌های استوار و یا در محدوده آن بنا نمایند. و این رهبری در مؤسسات بازرگانی منحصر به عده خاصی از مدیران نیست و این شامل یک سلسله فرصت‌هایی است که می‌تواند در سازمانها برای همه وجود داشته باشد.

چهار بعدی که در صفحات قبل مورد بحث قرار گرفت، در بیشتر ارتباطات وجود دارند.

وقتی مدیران ارتباطشان را بر پایه‌هایی استوار

متمرکز کنند، از کیفیت عالی این روابط برخوردار خواهند شد. وقتی که از آن فاصله بگیرند، کیفیت روابط آنان رو به زوال خواهد گذاشت. با وجود این که این مسایل تا حدودی ساده و روشن هستند، اغلب مردم به خوبی آنها را به کار نمی‌برند.

مدیران در سازمانها زمانی می‌توانند نقش رهبری را ایفاء کنند که ابعاد اخلاقی درست و صحیح و استوار و مستحکم را رعایت کنند نه ابعاد نادرست و خارج از آن را. فرصت استفاده از این ابعاد یا نادیده گرفتن آن در هر روز برای هر کدام از ما وجود دارد و این بستگی دارد که، چگونه از این فرصت استفاده کنیم.