

# وقتی که مدیر باید عذرخواهی کند!

سریما نازاریان

زمانی که اشتباه می‌کنیم، از ما انتظار می‌رود که معذرت خواهی کنیم. فردی را که می‌رنجانیم، انتظار دارد که ما اشتباه خود را بپذیریم. ما هم در مقابل سعی می‌کنیم با گفتن «عذر می‌خواهم» اشتباه خود را جبران کنیم.

ولی زمانی که در نقش یک مدیر قرار می‌گیریم، شرایط فرق می‌کند. مدیران نه تنها برای اعمال خود که برای اعمال کارکنانشان هم مسوول هستند؛ کارکنانی که تعدادشان به صدها، هزارها و گاه بیشتر هم می‌رسد. اولین سوالی که به ذهن می‌رسد، این است که چه کسی مقصر است؟ میزان خسارت وارده هم از اهمیت زیادی برخوردار است. زمانی که یک مدیر احساس می‌کند که باید معذرت خواهی کند، مخصوصاً زمانی که کارکنانش هم درگیر کاری بوده‌اند، احتمالاً آسیبی که وارد شده است، بسیار گسترده و فراگیر بوده است. معذرت خواهی یک مدیر تنها یک تصمیم فردی نیست، بلکه یک تصمیم سیاسی هم هست. نمایشی است که در آن هر عبارت اهمیتی فراوان می‌یابد و هر کلمه در حافظه تاریخ ثبت می‌شود؛ بنابراین معذرت خواهی عمومی مدیران، یک حرکت با ریسک بسیار زیاد است. ریسک برای خودشان، برای کارمندانشان و برای سازمان تحت مدیریتشان. معذرت خواهی نکردن ممکن است یک حرکت هوشمندانه یا بالعکس بسیار مخرب باشد. در مقابل عذرخواهی کردن هم ممکن است نشانه قدرت یا ضعف تلقی شود. یک عذرخواهی موفق می‌تواند یک خصومت را به یک فتح فردی و سازمانی تبدیل کند؛ در حالی که یک عذرخواهی کوچک و دیر هنگام می‌تواند منجر به نابودی فرد و سازمان شود.

پس چه باید کرد؟ مدیران چگونه باید تصمیم بگیرند که کی باید معذرت بخواهند و کی باید منکر همه چیز شوند؟

## چرا به خود زحمت بدهیم؟

ما چرا معذرت خواهی می‌کنیم؟ چرا خودمان را در شرایط دشوار، تحقیرکننده و پر خطر عذرخواهی قرار می‌دهیم؟ به خصوص مدیرانی که به صورت عمومی معذرت خواهی می‌کنند، بسیار آسیب پذیر هستند. آنها شدیداً به چشم می‌آیند. از آنها انتظار می‌رود که همواره قوی و لایق باشند و هر زمان که آنها مطلبی را در انتظار عمومی اعلام می‌کنند، اعتبار فردی و سازمانی خود را به خطر می‌اندازند. بنابراین مدیران نباید به کرات و برای مسائل کوچک معذرت خواهی بکنند. برای اعلام ندامت یک مدیر، حتماً باید دلیل موجهی وجود داشته باشد. یک اصل عمومی که در این زمینه وجود دارد، می‌گوید: «مدیران زمانی باید در برابر عموم عذرخواهی کنند که مطمئن باشند هزینه‌های این عذرخواهی از هزینه‌های عذرخواهی نکردن کمتر خواهد بود. به عبارت دقیق‌تر، مدیران تنها زمانی عذرخواهی می‌کنند که ببینند هزینه‌های ساکت ماندن، یک رابطه جاری یا مربوط به آینده بین خودشان و کارکنان، مشتریان یا شرکا را به خطر می‌اندازد.»

چهار دلیل برای عذرخواهی یک مدیر می‌تواند وجود داشته باشد:

- اهداف فردی: مدیر اشتباه کرده است و با عذرخواهی می‌خواهد کارکنانش او را ببخشند و اشتباهش را فراموش کنند.

- اهداف سازمانی: فرد یا افرادی از اعضای سازمانی که مدیر مسوول آن است، اشتباهی را مرتکب شده‌اند و مدیر با عذرخواهی می‌خواهد همبستگی را به سازمان برگرداند و اعتبار سازمان را در نظر افراد خارج از سازمان مجدداً برقرار کند.

- اهداف درون گروهی: فرد یا افرادی از اعضای سازمانی که مدیر مسوول آن است،

... معذرت خواهی عمومی مدیران، یک حرکت با ریسک بسیار زیاد است، ریسک برای خودشان، برای کارمندانشان و برای سازمان تحت مدیریتشان. معذرت خواهی نکردن ممکن است یک حرکت هوشمندانه یا بالعکس بسیار مخرب باشد. در مقابل عذرخواهی کردن هم ممکن است نشانه قدرت یا ضعف تلقی شود. ...



اشتباهی را مرتکب شده‌اند که به فردی خارج از سازمان آسیب زده است و مدیر با عذرخواهی کردن می‌خواهد یا فرد یا سازمان آسیبی دیده مجدداً ارتباط برقرار کند.

- اهداف اخلاقی: مدیر از اشتباهی که خودش یا سازمان مرتکب شده است، بسیار ناراحت و پشیمان است و با عذرخواهی کردن تقاضای بخشش می‌کند.

سه هدف اول استراتژیک هستند و ریشه در منفعت شخصی دارند، ولی آخرین هدف منشا اخلاقی داشته و همین به معذرت‌خواهی مدیر می‌انجامد. در کل، مدیران تنها زمانی باید اعلام ندامت کنند که این کارشان در راستای یکی از اهداف بالا باشد.

### عذرخواهی خوب

یک عذرخواهی خوب باید واقعی باشد، باید به گونه‌ای باشد که یک شنونده باور کند که مدیر واقعاً پشیمان است و تقاضای بخشش می‌کند. این گونه عذرخواهی‌ها معمولاً در زمان مناسب صورت می‌گیرند و شامل اجزای زیر هستند:

- پذیرفتن اشتباه،

- به عهده گرفتن مسوولیت‌های ناشی از آن اشتباه،

- اظهار پشیمانی،

- و تعهد تکرار نشدن آن اشتباه.

### چالش‌های عذرخواهی نکردن

با وجود فوایدی که عذرخواهی کردن دارد، این سوال پیش می‌آید که چرا مدیران تا جایی که می‌توانند سعی در فرار کردن از آن دارند؟ دلایل آنها می‌تواند فردی یا سازمانی باشد.

از آنجایی که مدیران زیر ذره بین قرار دارند، عذرخواهی‌های عمومی آنها برای خودشان معمولاً بسیار ناراحت‌کننده و گاه حتی از نظر حرفه‌ای پرخطر است. مدیران از اینکه عذرخواهی آنها ممکن است سازمان تحت فرماندهی‌شان را به خطر بیندازد هم می‌هراسند.

در شرایط بحرانی، عکس‌العمل معمول مدیران حاشا کردن همه چیز است و دوباره حاشا کردن! مدیران معمولاً تمایلی به پذیرفتن مشکلات ندارند، ولی اعلام بیگناهی کردن هم زمانی که همه مدارک بر علیه شما است، نتیجه عکس به همراه خواهد داشت.

### عذرخواهی به صورت انتخابی

عذرخواهی در جمع مخصوصاً برای مدیران، کار ساده‌ای نیست. آنها زمانی که همه چیز بر وفق مراد است، قهرمان هستند و زمانی که کارها بد پیش می‌رود یا بحرانی ایجاد می‌شود، به سیر بلا تبدیل می‌شوند. به علاوه عذرخواهی‌های عمومی مدیران، حتی در بهترین شرایط هم خالی از خطر نیست. متخصصان بسیاری در مورد خطراتی که این معذرت‌خواهی‌ها ممکن است به دنبال داشته باشند، سخنوری کرده‌اند. آنها گفته‌اند که اگرچه عذرخواهی می‌تواند باعث کم شدن خشم مشتری شود، ولی می‌تواند به تقویت رابطه بین مشکل و سازمان نیز بینجامد. برخی نیز گفته‌اند که مشتریان سازمان افراد زیادی هستند و شاید بسیاری از آنها نیازی به عذرخواهی نداشته باشند، بسیاری حتی ممکن است از وجود مشکل بی‌اطلاع باشند و زمانی که مدیر سازمان عذرخواهی کند، آنها با خودشان فکر کنند که من نمی‌دانستم سازمان در چنین فعالیت‌هایی هم درگیر است.

متخصصان همچنین عقیده دارند که مدیران در بسیاری از موارد فواید عذرخواهی را دست کم می‌گیرند و مضرات آن را بیش از حد بزرگنمایی می‌کنند. در تحقیقی در انگلستان که بر روی شاکیان سازمان‌های مختلف که به دادگاه مراجعه کرده بودند انجام شده بود، ۳۷ درصد شرکت‌کنندگان اعلام کرده بودند که در صورتی که سازمان همان ابتدا توضیح داده بود و عذرخواهی کرده بود، اصلاً برای شکایت به دادگاه مراجعه نمی‌کردند. تحقیق مشابهی نیز اعلام می‌کند که بر خلاف نظر عموم، یک عذرخواهی تمام و کمال در دادگاه احتمال دارد پرونده را با سرعت بیشتری به سمت حل شدن پیش ببرد تا دفاع کردن از

خود و خود را بری از همه چیز اعلام کردن.

### بهترین شیوه عذرخواهی چیست؟

اینکه بهترین شیوه عذرخواهی کردن چیست هم به موقعیت بستگی دارد. همان طور که قبلاً هم گفته شد، یک عذرخواهی کامل شامل پذیرفتن اشتباه، به عهده گرفتن مسوولیت‌های ناشی از آن اشتباه، اظهار پشیمانی و تعهد تکرار نشدن آن اشتباه است. ولی گاهی هم یک عذرخواهی ناقص مثل پذیرفتن اشتباه یا قبول مسوولیت ناشی از آن، بهتر از سکوت است. حتی زمانی که یک عذرخواهی بسیار دیرهنگام صورت می‌گیرد، لزوماً نباید بسیار کوچک باشد.

### تجربه مدیریتی

برای مثال زمانی که پزشکان بیمارستان دوک قلب و ریه‌های اشتباه را به یک دختر ۱۷ ساله پیوند زدند و باعث فوت او شدند، عکس‌العمل بی‌درنگ بیمارستان سکوت بود. در واقع هم این بیمارستان نبود که مقصر بود، ولی در هر حال اعتبارش به خطر افتاده بود. زمانی که در نهایت تصمیم بر عذرخواهی کردن گرفته شد، رالف سیندرمن، مدیرعامل بیمارستان یک عذرخواهی تمام و کمال را به نمایش گذاشت. در عرض پنج روز در نه روزنامه این عذرخواهی به چاپ رسید و مدیرعامل حتی مصاحبه تلویزیونی هم انجام داد. او اشتباه را پذیرفت، مسوولیت آن را به عهده گرفت و متعهد شد که بیمارستان هر آنچه را که در توان داشته باشد انجام می‌دهد تا مطمئن باشد چنین اشتباهی دیگر هرگز تکرار نمی‌شود.

او با انجام این کار، موقعیت را از شرایط بحرانی خارج و تمام افراد درگیر در قضیه را راضی کرد (چند ماه بعد بیمارستان وامی به مبلغ چهار میلیون دلار را به یادبود دختر فوت شده به موسسه مبارزه با امراض کودکان اهدا کرد). اینجا درس مدیریتی مهمی نهفته است: در شرایط بحرانی، حتی یک عذرخواهی نه چندان کامل هم از عذرخواهی نکردن بهتر است؛ اگرچه مسلماً همیشه یک عذرخواهی کامل از یک عذرخواهی نیمه کاره نتایج بهتری را به همراه خواهد داشت.

### مدیر چه موقع باید عذرخواهی کند؟

در زیر پاسخ این سوال را می‌بینیم که بالاخره یک مدیر کی باید عذرخواهی کند:

- زمانی که عذرخواهی کردن او در جهت رسیدن به هدف مهمی باشد.

- زمانی که اشتباه صورت گرفته عواقب خطرناکی به دنبال داشته باشد.

- زمانی که به نظر می‌آید بهتر است مدیر مسوولیت مشکلات را به عهده بگیرد.

- زمانی که هیچ کس دیگری نیست که بتواند مشکلات پیش آمده را حل کند.

- زمانی که هزینه عذرخواهی کردن از هزینه سکوت کردن کمتر باشد.

تنها در صورتی که یک یا چند تا از این شرایط صدق کنند، یک مدیر باید عذرخواهی کند. یک عذرخواهی اشتباه می‌تواند بیشتر ضرر ده باشد تا سودی به همراه داشته باشد. زمانی که عذرخواهی کردن اجتناب‌ناپذیر به نظر می‌آید، یک عذرخواهی نصفه کاره از عذرخواهی نکردن بهتر است و عذرخواهی نکردن ممکن است به عصبانیت بیشتر شاکیان و مشکلات بیشتر بینجامد.

بسیاری از عذرخواهی‌ها با اهداف شخصی صورت می‌گیرند، ولی آنچه که اهمیت دارد، این است که همه آنها برای یک هدف والاتر اجتماعی این کار را انجام می‌دهند. زمانی که مدیران در نظر عموم عذرخواهی می‌کنند، کار آنها چیزی بیشتر از یک توضیح یا قبول اشتباه صرف است، بلکه یک تبادل است که مدیران و شنوندگانشان در آن شرکت می‌کنند که بتوانند بحران پیش آمده را پشت سر بگذارند. در واقع این عبور از گذشته به آینده است که اجازه می‌دهد اشتباهات و خطاها بخشیده و فراموش شوند.