

پاسخگویی به بی‌عدالتی در شرکت

نوشته: راسل کروپانزانو،^۱ دوننا کروبوت ماسون^۲

دی‌بورا ای. راب^۳ و سیتتیا پرهار^۴

ترجمه عباس کحالزاده

چکیده

در این مقاله موضوع پاسخگویی شرکت به بی‌عدالتی اجتماعی را بررسی می‌کنیم. بحث خود را به سه بخش عمده تقسیم‌بندی می‌کنیم. ابتدا درک جاری از سازمانهای بزرگ را که در شرایط قانونی و فرهنگی رایج پدید آمده‌اند مورد بحث قرار می‌دهیم. استدلال می‌کنیم که سازمانها اغلب به منزله نوعی شخص حقوقی رفتار می‌کنند. به معنی دقیق کلمه، سازمانها نه تنها حقوق معینی دارند، بلکه مسؤلیتهای معینی نیز در قبال اجتماع بزرگتر بر عهده دارند. به همین دلیل، پاسخگویی به اقدامات شرکت اهمیت فراوانی می‌یابد. در بخش دوم، فرایندهای روان‌شناختی‌ای را که بر حسب آن افراد مسؤلیت را به آن نسبت می‌دهند بازنگری می‌کنیم. ما معتقدیم که مطابق نظریه انصاف سه موضوع محوری سراغ داریم که باید هنگام نسبت دادن مسؤلیت به سازمانها در مورد اعمال ناعادلانه بدانها توجه شود. سازمانها هنگامی مسؤل شمرده می‌شوند که وضعیت دیگری بهتر از وضعیت کنونی وجود می‌داشت (*would*)، هنگامی که شرکت به‌گونه‌ای امکانپذیر می‌توانست (*could*) از ایجاد شرایط پرهیز کند و هنگامی که آسیب هرگز نمی‌باید (*should not*) رخ می‌داد (یعنی، سازمان

1. Russel Cropanzano

2. Donna Chrobot - Mason

3. Deborah E. Rupp

4. Cynthia A. Prehar

از ضوابط اخلاقی تخلف کرده است). سرانجام، در سومین بخش این مقاله به بحث و توضیح چند تاکتیک سازمانی برای رسیدگی به اتهام پاسخگویی می‌پردازیم. این تاکتیکها شامل تاکتیکهای تک حلقه‌ای کوتاه‌مدت و تاکتیکهای با حلقه دوگانه بلندمدت است.

واژه‌های کلیدی: پاسخگویی، عدالت سازمانی، نظریه انصاف.

۱. مقدمه

زندگی امریکایی را آن‌گونه که در ۱۵۰ سال پیش بوده است در نظر آورید. بیشتر مردم در خانه با کمک والدین و منسوبان نزدیک و شاید توسط ماما به دنیا می‌آمدند. آموزش محدود و اغلب غیررسمی بوده و احتمالاً در مدرسه‌ای کوچک انجام می‌شد. بخش اعظم افراد در مزارعی کوچک کار می‌کردند که تحت تملک شخصی یا خانواده‌ای یگانه بود و از سوی مالک اداره می‌شد. قرن بیست‌ویکم تا چه اندازه با آن شرایط متفاوت است! بسیاری از کنش و واکنشهای «انسانی» ما میان خود ما و سازمانهای بزرگ است. بسیاری از ما در سازمانهای اداری بزرگ متعلق به دولت یا مورد کسب‌وکار عمومی به دنیا می‌آئیم، تحصیل و کار می‌کنیم. آموزش آن چنان جامع شده است که مدیری مشتاق می‌تواند دوره‌های مطالعاتی را که ویژگی خاصی از لحاظ سازمانی دارد، از قبیل اداره بیمارستان، اداره امور آموزشی، اداره امور عمومی و نظایر آن، برگزیند.

این دگرگونی وسیع همان‌طور که (Coleman 1993) مطرح می‌کند، حاکی از ظهور نوع جدیدی از شخص بود. منظور ما ظهور شخصی دارای شخصیت حقوقی است که فاقد جسم است اما جایگاه قانونی و اجتماعی دارد. این هویت‌های جدید اجتماعی در قراردادهای وارد می‌شوند، هدفها را تعیین می‌کنند، محصولات را به وجود می‌آورند و خدمات را تدارک می‌بینند. برای درک گستره این دگرگونی به برخی اطلاعات که (Coleman 1982) فراهم آورده است توجه کنید. شمار شرکتها از سال ۱۹۱۶ تا ۱۹۷۲ از کمتر از ۳۵۰ شرکت به بیش از ۱۶۰۰ شرکت افزایش یافت. همچنان که این شرکتها پرشمار و توانمند می‌شدند، شروع به اقدام هرچه بیشتر مشابه اشخاص واقعی کردند. به‌طور مثال، وقت بیشتری را در دادگاه صرف کردند. در سال ۱۸۵۳ تقریباً ۲۵ درصد مواردی را که دادگاههای استیناف ایالت نیویورک استماع می‌کردند مربوط به

اقدام‌کنندگان شرکتی بود. این درصد تا سال ۱۹۷۳ تا تقریباً ۶۰ درصد افزایش یافت. در حقیقت بیشتر قانون شرکتها و نظارتی سازمانهای بزرگی را دربرمی‌گیرد که بر ضد سازمانهای بزرگ دیگر طرح دعوی می‌کنند.

در نتیجه این دگرگونی، فضای اجتماعی، دیگر قلمرو انحصاری افراد نیست. بلکه، ما در این فضا با هویت‌های اجتماعی‌ای سهمیم هستیم که به گونه‌ای سنجیده ساختاربندی شده و ترکیب اجتماعی را تغییر داده‌اند. اگرچه این اشخاص پیکری واقعی ندارند، برخوردار از جایگاه قانونی و شناسایی رسمی منزلت اجتماعی خود هستند. این شناسایی مشابه همان شناسایی است که به‌طور رسمی اختصاص به شخص حقیقی دارد. از آنجا که این هویت‌های اجتماعی، حالت شخص‌بودنشان بر اساس قانون و سنت بنا شده است، گاهی اوقات اشخاص حقوقی خوانده می‌شوند (Coleman 1974). شخصیت‌های حقوقی در زمینه کسب‌وکار می‌توانند بازیگران شرکتی نیز نامیده شوند (Coleman 1982). نام «شرکت» به مفهوم دقیق کلمه (الزاماً) مستلزم سهم بودن در مالکیت از سوی سهامداران در نظر گرفته نشده است، بلکه به مفهومی آزادتر ساختارهای اجتماعی است که حقوق و مسؤولیتهایی دارند که هم از طریق قانون و هم از سوی افراد درون جامعه به رسمیت شناخته شده است.

جنبه مهم دیگر بازیگران بزرگ شرکتی این است که آنها کار خود را با تمرکز بر سرمایه، منابع و نیروی کار به انجام می‌رسانند و این وجوه تولیدی را در جهت نوعی هدف تجهیز می‌کنند. گروههای کوچک افراد، حتی اگر درون شرکتها سازمان یابند، احتمالاً فاقد ثروت لازم برای راه‌اندازی خطوط مونتاژ خودرو یا تصفیه فولاد خواهند بود. با احتمال بسیار کمتر می‌توانند آموزش میلیونها کودک دبستانی را به عهده گیرند، کشور را با بزرگراههای بین ایالتی به هم پیوند دهند یا ماهواره‌هایی را به مدار بفرستند. این قبیل امور، هنگامی که سازمانهای دولتی یا بخش خصوصی در انجام کار سهمیند، سهلتر انجام می‌شود.

بسیاری از کارهای عظیم (یا دست کم بزرگ) به کوششهای توانمند اشخاص حقوقی بزرگ نیاز دارد. اما، در این مورد جنبه امیدوارکننده کمی، مگر با دیدی خوشبینانه، وجود دارد. اشخاص حقوقی با متمرکزکردن وسایل تولید، منابع عظیم قدرت اجتماعی

را نیز جمع‌آوری می‌کنند. این تمرکز ثروت، قدرتی نامتقارن میان اشخاص حقوقی و هم‌نوعان انفرادی آنان به وجود می‌آورد. در نتیجه سازمانهای بزرگ می‌توانند به‌طور موفقیت‌آمیز در فعالیتهای ضداجتماعی داخل شوند که انجام آن برای افراد به شدت مشکل است. برای مثال، مطابق نوشته نیویورک تایمز، صنعت سینما از آگهی‌های تبلیغاتی تلویزیونی برای عرضه فیلمها و بازیهای خشونت‌آمیز ویدیویی ممنوع برای نوجوانان به بازار استفاده کرده است (Rosenbaum 2000). هزینه‌های گزاف مربوط به زمان شبکه تلویزیونی چنین فعالیتهایی را به دور از دسترس اکثر افراد قرار می‌دهد، اما از سوی شرکتهای بزرگ به سهولت انجام می‌شود.

مسئله حادتر از چند تصمیم بد است. بازیگران شرکتهای بزرگ می‌توانند چنان قدرتمند شوند که کاملاً به‌طور اتفاقی قادر به ایجاد بی‌عدالتیهای مهم شوند. به‌طور مثال، احتمالاً مسئله از این قرار نبوده است که آلاید کمیکال¹ می‌خواسته است با ماده کیپون² (نوعی حشره‌کش سمی مضر برای انسان) رودخانه جیمز را آلوده سازد. این احتمال نیز وجود ندارد که شرکت به گونه‌ای عمدی درصدد آسیب رساندن به سلامت کارگران و خانواده‌هایشان برآمده باشد (Stone 1977). اما، این پیامدها از ساختاری که محرک آن سرسختی و لجاجت بود و نیز عدم مواظبت از ماده شیمیایی به شدت خطرناک حاصل شد. آلاید کمیکال مانند گاو نری در آینه خانه یا شتری در چینی‌فروشی مرتکب خطای بزرگی در مورد سلامت شمار زیادی از افراد و اکولوژی طبیعی منطقه شد.

این قبیل بی‌عدالتیهای اجتماعی به‌طور کلی مسؤولیت و پاسخگویی را طلب می‌کند، افراد به‌صورت جداگانه و فردی چگونه می‌توانند سازمانهای بزرگ را برای اقدامات ناعادلانه متعهد به پاسخگویی کنند؟ این چالشی دشوار است. برای مثال، (Evans, Lundman 1983) مطالب روزنامه را در مورد خلافاکارهای شرکتهای تحلیل کردند. آنها متوجه شدند که در بسیاری از موارد این ماجراها به‌نحو مشهودی آشکار نشده‌اند. آنها اغلب از نام بردن متهمان نیز خودداری می‌کردند و گاهی اوقات این فعالیتها را به منزله خلافاکاری شرح نمی‌دادند. شاید در بیشترین موارد مورد نظر ما، وقتی

1. Allied Chemical

2. Kepone

خلافکاری ای به میان می آید، به طور نسبی توجه بیشتری به متهمان فردی می شود و به متهمان شرکتی نسبتاً توجه کمتری می شود. به طور خلاصه، هنگامی که خلافی اظهار می شود، نسبت دادن آن به افراد بد سهلتر از نسبت آن به سازمانهای بد به نظر می رسد. این چشم انداز به رسانه های عمومی محدود نمی شود. آن گونه که پاره ای از نظریه های مربوط به عدالت سازمانی گرایش به رنگ و بوی فردگرایانه دارد. دانشمندان فقط در سالهای اخیر جداسازی بی عدالتیهایی را که اشخاص مرتکب می شوند از بی عدالتیهایی که سازمانها به آن دست می زنند، آغاز کرده اند (Greenberg & Bies 2002 و Byrne & Cropanzano 2000).

نظریه های مربوط به پاسخگویی محلهای کار بسیاری از این حال و هواهای فردگرایانه را، اگرچه شاید تا اندازه ای کمتر از همتایان عدالت گرای آنها، مطرح کرده است. برای مثال به رهیافت نظریه نقش در مورد پاسخگویی که (Frink & Klimoski 1998) ارائه کرده اند، توجه کنید. این مدل مستلزم دست کم دو بازیگر اصلی است: «عامل» که کل رفتار او در معرض ارزیابی است و «فرستنده نقش» که رفتار عامل را ارزیابی می کند. مزیت این رهیافت انعطاف پذیری آن است. در این چارچوب امکانپذیر به نظر می رسد که عامل یا فرستنده نقش به منزله شخص حقوقی رفتار کنند (قس. Klimoski & Frink 1988). در هر صورت در آزمونهای تجربی، عامل و فرستنده نقش اغلب به منزله فردی جداگانه عمل می کنند (مثلاً، از سوی Ferris & Frink).

شاید نظریه های فردگرایانه ما بازتاب مسئله ای تاریخی است. چون ارزیابی و مفهوم اشخاص حقوقی نسبتاً تازه است، ممکن است ما هنوز الگوهای فرهنگی برای درک فعالیت های بازیگران شرکتی را نداشته باشیم. همچنان که گفتمان غیرحرفه ای ما دچار ضعف است، نظریه دانشگاهی ما نیز چنین است. این موضوع حاکی از مشکلی عملی در مورد پاسخگویی است. با این فرض که فرهنگ رایج و مدل های نظری، هنوز به اندازه کافی توسعه نیافته است، محتمل به نظر می رسد که ما فاقد مجموعه ای از ضوابط روشن و منسجمی باشیم که سازمانها بتوانند برای هدایت رفتار خاص خود از آن سود جویند. ما هنوز از نقشی که قرار است بازیگران شرکتی ما در جامعه نوین به عهده گیرند

آگاهی کامل نداریم. در نتیجه، ما به تدریج این نقشها را از طریق مجموعه‌ای از تعاملهای تکراری میان بازیگران شرکتی و جامعه تعریف می‌کنیم (قس. Klimoski & Frink 1998) حاصل این مسئله این است که نظم بخشیدن به اشخاص حقوقی بی‌اندازه مشکل تشخیص داده شده است، و حتی هنگامی که مجرمی شناخته می‌شود، تنبیهی که در نظر گرفته می‌شود کاملاً کمتر از منابع شرکت است (Yeager & Clinard 1980).

مقصود از این مقاله رویارویی با این مشکل ادراکی و نیاز اجتماعی است. به‌ویژه، ما راهی را که سازمانهای بزرگ مطابق آن در مورد بی‌عدالتی اجتماعی متعهد به پاسخگویی می‌شوند مورد بحث و بررسی قرار می‌دهیم و به ساختار اجتماعی هنجارهای رفتاری توجه می‌کنیم. برای دستیابی به این هدف به سه سؤال اصلی توجه کرده‌ایم. در بخش اول، منطقی بودن بحث مسؤولیت‌پذیری شرکت را شرح می‌دهیم. آیا صحبت کردن دربارهٔ پاسخگویی شرکت جدا از اقدامات افراد تصمیم‌گیرنده منطقی است؟ ما استدلال خواهیم کرد در این عمل منطقی است؛ اگرچه، شاید نه به آن طریقی که پاسخگویی به‌طور کلی درک می‌شود. دوم اینکه، با این فرض که مردم می‌توانند سازمانها را در مورد بی‌عدالتیها پاسخگو بدانند، دربارهٔ چگونگی انجام این قضاوتها بحث می‌کنیم. در جهت این هدف، نظریهٔ انصاف را که چارچوبی عدالت‌گرا را برای درک تصمیمهای مربوط به پاسخگویی است، بازنگری می‌کنیم. در مرحلهٔ سوم، در بخش نهایی به مفاهیم مدل خود توجه می‌کنیم. به‌ویژه انواع گوناگون راهبردهایی را که سازمانها می‌توانند برای ایجاد عدالت اجتماعی استفاده کنند و استفاده می‌کنند، مورد بررسی قرار می‌دهیم.

۲. پاسخگویی شرکت چیست؟

۲.۱. شخص حقوقی چگونه می‌تواند مرتکب بی‌عدالتی شود؟

قبل از اینکه بتوانیم به‌طور معقول دربارهٔ پاسخگویی شرکت بحث کنیم، نیاز به رسیدگی به مسئلهٔ فلسفی سختی داریم. به بیان منطقی، سازمان چگونه می‌تواند جدا از رفتار تصمیم‌گیرندگان اصلی، رفتاری ناعادلانه داشته باشد؟ شاید ساده‌ترین راه درک این برهان دو وجهی یا به‌طور کلی وضعیت دشوار، در نظر گرفتن سازمان به منزلهٔ یک ابزار

است. اگر رقیبی با عکس گرفتن از نوشته‌های خصوصی شرکتی مرتکب جاسوسی شود، دوربین عکاسی رفتاری نامنصفانه انجام نداده است. اما، شخصی که آگاهانه از دوربین استفاده کرده است دست به بی‌عدالتی زده است، که درست همانند تباخی غیرقانونی است. ما ممکن است بگوییم که شرکت هیچ کار اشتباهی نکرده است، بلکه مجریانی که اعمال غیرقانونی را رهبری کرده‌اند مسؤولند. شرکت تنها ابزار بی‌عدالتی آنها بوده است.

چنین به نظر می‌رسد که این مسئله کارگزاران قانونی را در عالم واقعی شگفت‌زده می‌کند. جنرال الکتریک و وستینگهاوس در سال ۱۹۶۱ به جرم تخلف از قانون ضد تراست شرمن اعتراف کردند. این دو شرکت در تثبیت قیمت تجهیزات الکتریکی درگیر شده بودند (Giese 1967). جرم آنها به‌طور خاص آشکار بود. نمایندگان سازندگان سویچ خاص الکتریکی، نشستی ماهانه در سالن هتل برپا می‌کردند. در این نشستها سیستمی نوبتی را به‌وجود آوردند که مطابق آن هر شرکت‌کننده‌ای فرصتی برای به دست آوردن قراردادها خواهد داشت (Velosques 1992). وقتی این طرح برملا شد، هر دو شرکت جریمه‌هایی به این شرح پرداختند: جنرال الکتریک ۴۳۷۵۰۰ دلار و وستینگهاوس ۳۷۲۵۰۰ دلار. بنابراین، هر دو شرکت به دلیل تاکتیکهای قیمت‌گذاری نامنصفانه پاسخگو شناخته شدند. افزون بر این، مجریان هفت شرکت به ۳۰ روز زندان محکوم شدند (که بعداً به دلیل رفتار مناسبشان به ۵ روز کاهش یافت)، در حالی که ۳۸ مدیر دیگر جرایمی پرداخت کردند. همان‌گونه که ملاحظه می‌کنیم، اشخاص واقعی همپای شرکتهایشان مجازات شدند.

این موضوع وضعیت جالبی را مطرح می‌کند. اساساً سهامداران جنرال الکتریک و وستینگهاوس این دو جریمه را پرداخت کردند که با ارزش دلار در سال ۱۹۶۱ مبلغ نسبتاً زیادی بود. به تعبیری، سهامداران هنگام خرید سهم در شرکتها مسؤولیت را نیز خریداری می‌کنند. با وجود این، می‌توان به‌گونه‌ای موجه استدلال کرد که افراد نبودند که مرتکب عمل تثبیت قیمت شدند. با این دیدگاه مساعد، ممکن است منطقی‌تر این باشد که مجازاتی شدیدتر در مورد تصمیم‌گیرندگان وضع کنیم (سه سال زندان به جای ۳۰ روز) و هیچ جریمه‌ای را به شرکت تحمیل نکنیم. به‌طور منطقی، شخصی حقوقی

چگونه می‌تواند مرتکب عملی ناعادلانه (یا در واقع امر، عادلانه) شود، در حالی که نمی‌تواند تصمیم‌هایی جدا از تصمیم‌های اتخاذ شده از سوی اشخاص حقیقی بگیرد؟ هیچ پاسخی برای این شک فلسفی وجود ندارد. اما، اندیشیدن به این موضوع از دیدگاه زمینه اجتماعی رایجی که سازمانها در متن آن قرار دارند، آموزنده و دربردارنده آگاهی‌هایی است. ملاحظه اینکه شرکتها که نه ذی‌شعورند و نه خودآگاه در کشورهای سرمایه‌داری دارای حقوقی معین‌اند، موضوعی جالب توجه است. به عبارت دیگر، این شرکتها از لحاظ قانونی به منزله نوعی شخص رفتار می‌کنند (Coleman 1993) که جدا از اشخاص حقیقی‌اند که سمتها را اشغال کرده‌اند (Daft 1998). از این رو، چون شرکتها به گونه‌ای رفتار می‌کنند که گویی اشخاص هستند، به گونه‌ای نیز همانند اشخاص مجازات می‌شدند (Sherman 1978). این پاسخ تا اندازه‌ای سؤال فلسفی در دسر آفرین را حل می‌کند، اما موضوع را به طریقی قابل حل تر بازگو می‌کند. در اصل، این نظر بر آن است که مجازات اشخاص حقوقی که گویی افرادند قانونی است، زیرا قانون و فرهنگ رایج با آنها به گونه‌ای عمل می‌کند که انگار افرادند. اشخاص حقوقی اشخاص‌اند، زیرا از لحاظ اجتماعی این گونه تعریف می‌شوند.

ما می‌توانیم این موضوع را به صورتی کلی تر بیان کنیم: «شخص بودن» سازه‌ای اجتماعی است. به‌طور مثال، در زمانهای گذشته حتی نوعی انسان هوشمند (هموساپینس، مثل برده‌ها، بچه‌های جوان و بیماران روانی) را به مثابه شخص تلقی نمی‌کردند. در زمانهای آتی ممکن است افراد غیرهوشمند (مثل نخستیان عالیتر و رایانه‌های ابرهوشمند) به منزله شخص در نظر گرفته شوند. در نتیجه، مؤسسات شرکتی را می‌توان در مقابل عملیات ناعادلانه پاسخگو دانست، زیرا فرهنگ و ایدئولوژیهای قانونی ما آنها را به‌عنوان شخص تعریف می‌کند. در مورد این پایگاه اجتماعی، حقوقی وجود دارد (به‌طور مثال، شرکت می‌تواند مالک زمین باشد)، اما مسؤولیتهایی نیز برعهده دارد. سهامداران جنرال الکتریک و وستینگ‌هاوس که اعتراضی به این پایگاه اجتماعی، آنگاه که مزیتی برای آنها به شمار می‌آمد، نداشتند، برای اعتراض به پرداخت جریمه به سختی تحت فشار قرار خواهند گرفت.

مقایسه این چارچوب با چارچوب مورد نظر (Klimoski & Frink 1998) که

معتقدند ارزیابی رویدادها ساختاری اجتماعی است، جالب به نظر می‌رسد. ما با این نظر کاملاً موافقیم، اما چیز دیگری به آن اضافه می‌کنیم: بازیگران خود نیز سازه‌ای اجتماعی‌اند. اندیشیدن به پاسخگویی با این شیوه ترتیب سؤال را به هم می‌زند. با این ترتیب موضوع این نیست که آیا می‌توان گفت سازمانهایی از این قبیل ناعادلانه رفتار می‌کنند یا نه، بلکه موضوع این است که آیا افراد فکر می‌کنند که آنها ناعادلانه رفتار کرده‌اند یا نه؛ یا به گونه‌ای درست‌تر، افراد سازمانها را همچون هویت‌های اجتماعی می‌بینند که می‌توانند انتخاب‌های اخلاقی بکنند یا نکنند. اگرچه شواهد کاملاً قانع‌کننده نیست، بسیار محتمل به نظر می‌رسد که اشخاص عدالت مؤسسات اجتماعی را همان‌گونه ارزیابی می‌کنند که عدالت سایر افراد را.

۲.۲. بی‌عدالتی‌های سازمانها در مقابل بی‌عدالتی‌هایی که افراد مرتکب می‌شوند

اگر استدلال‌های پیشین را بپذیریم، سپس سؤال اصلی که با آن مواجه می‌شویم سراسر است: آیا اشخاص (معمولی) میان اعمال ناعادلانه‌ای که افراد مرتکب می‌شوند و اعمال ناعادلانه‌ای که سازمانها به آن دست می‌زنند، تمایز قائل می‌شوند؟ با طرح مطلب به گونه‌ای دیگر، آیا ما سازمانهای منحرف یا فقط افراد منحرف را شناسایی می‌کنیم؟ چون پژوهشگران همواره سعی در جداسازی این دو مجموعه استنباط نداشته‌اند، شواهد قدری کمتر روشن‌تر و دقیق است. به‌طور مثال، بسیاری از پژوهش‌های مربوط به عدالت سازمانی با طریقی که یک فرد با دیگری رفتار می‌کند سر و کار دارد (برای بررسی رجوع کنید به Cropanzono & Greenberg 1997). در موارد دیگر چنین به نظر می‌رسد که بی‌عدالتی از منابعی چندگانه سرچشمه می‌گیرد که جداکردن اثرات ویژه مربوط به افراد حقیقی و حقوقی را مشکل می‌سازد. برای مثال، اثر مربوط به ارزیابی عملکرد (Taylor et al 1995; Findley et al. 2000; Cobb & et al 1997) و آزمودن دارو (Cropanzono & Konovesky 1991) گرایش به گنجاندن هر دو مؤلفه سازمانی (خط‌مشی‌هایی که از سوی شخص حقوقی به مرحله عمل درمی‌آید) و فردی (رفتار بین افراد و گزینش‌های مربوط به روش کار که توسط تصمیم‌گیرندگان خاص صورت می‌گیرد) داشته‌اند.

به رغم این مسائل، نوعی شواهد یادآور وجود دارد که از ارزشیابی عدالت در سطح سازمان دفاع می‌کند. نمونه‌های خوبی از این مورد را می‌توان در تحقیقی درباره کاهش پرداختها (Brown & May, Schaubroeck 1994) و ممنوعیت‌های استعمال دخانیات (Greenberg 1994) یافت که هر دو به دخالت دادن خط‌مشی‌ها و شیوه‌های استقرار یافته از سوی سازمان تمایل دارند. در این‌گونه آثار چنین به نظر می‌رسد که عدالت تنبیهی افراد را وامی‌دارد که درصدد انتقام گرفتن از کل شرکت برآیند. به‌طور مثال، به دنبال دوران بیکاری، افرادی که خود را در معرض بی‌عدالتی می‌بینند ممکن است از نظم دولتی جانبداری کنند و نظری منفی‌تر نسبت به سازمان داشته باشند (Brockner & Konousky 1993) در نوشته دیگری به‌طور مستقیم ارزیابی‌های عدالت در سطح سازمانی و فردی مقایسه شده است (Prehor & Byrne & Coropanzano 2000) (Coropanzano 1999 Goldman, Lewis-McClear, Masterson Taylor 2000) در مطالعات جداگانه این یافته‌ها را همانندسازی کردند و گسترش دادند. به‌طور مثال، Cropanzano & Prehor در بررسی ارزیابی عملکرد خود دریافتند که سطوح بالاتر عدالت مربوط به روش‌های کار از سوی سازمان موجب رضایت بیشتر در سیستم ارزیابی عملکرد و اطمینان بیشتر در مدیریت سطوح بالاتر می‌شود. عدالت متقابل از سوی سرپرست در مورد رضایت از سرپرست شخص و عملکرد شغلی بسیار قویتر بود. همه این مطالعات حاکی از این است که افراد ادراکات عدالت درباره کارفرمایان خود را متمایز از قضاوت‌های عدالت میان‌فردی تشکیل می‌دهند (برای بررسی بیشتر رجوع کنید به Byrne & Coropanzano 2000).

۳.۲. نتیجه‌گیری

بسیار محتمل به نظر می‌رسد که افراد در حقیقت بی‌عدالتی‌هایی را که اشخاص مرتکب آن می‌شوند از بی‌عدالتی‌های بروز یافته از سوی سازمان‌های جداکنند. به‌ویژه، افراد حتی واکنش‌های خود را متوجه شخصی (حقوقی یا غیرآن) می‌کنند که مرتکب عملی سؤال‌برانگیز شده است، با این فرض که هم افراد و هم سازمان‌ها را می‌توان مسئول بی‌عدالتی دانست، بررسی نیروی محرکه روانی‌ای که برحسب آن تصمیم‌های مربوط به پاسخگویی اتخاذ می‌شود، حائز اهمیت است.

۳. عدالت و پاسخگویی

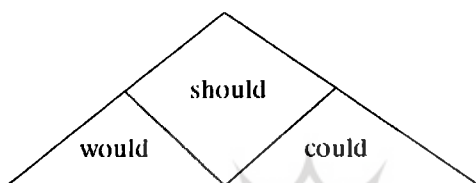
نشنال کش رجیستر (NCR)^۱ سازمانی در شهر دیتون واقع در ایالت اوهایو بود. NCR که به گونه‌ای محبت‌آمیز «the Cash» شناخته می‌شد، زمانی تحکیم‌کننده اقتصاد تولیدی شکوفای دیتون بود. همه چیز در دهه ۱۹۷۰ شروع به تغییر کرد؛ در آن دهه NCR در سرایشی رکود کسب‌وکار افتاد. شرکت برای فائق آمدن بر این رکود شتاب‌یابنده شروع به کاستن از هزینه‌ها کرد. متأسفانه، این هزینه‌ها شامل چک حقوق کارگران NCR می‌شد. بیش از پایان این وضعیت، ۲۰۰۰۰ شغل NCR در دیتون از دست رفته بود. اثرات از دست رفتن مشاغل، بی‌بهره از بنیان صنعتی NCR، در سراسر دیتون طنین‌انداز شد. تا اواسط دهه ۱۹۸۰، در جنرال موتورز ۱۰۰۰۰ شغل، در کرایسلر ۵۰۰۰ شغل و در مطبوعات دیتون ۳۰۰۰ شغل از دست رفت. در مجموع ۵۰۰۰۰ شغل در دیتون از میان رفت. اتحادیه‌ها کوچک شدند، دستمزدها تقلیل یافت، کمکهای مؤسسات خیریه کاهش یافت و دیتون همه مصیبت‌های همراه با رکود اقتصادی را تحمل کرد (Rimer 1996).

برای شخصی عدالت‌خواه مشکل است به رنجی که مردم دیتون تحمل کردند، دست‌کم بدون دلسوزی، بیندیشد. بسیاری از خانواده‌ها صدمه دیدند. بدتر از همه اینکه، وضع مصیبت بار شهر به شدت بر دوش مردم فقیر و آسیب‌پذیر سنگینی کرد. به‌طور نمونه، بیکاری در میان ساکنان داخل شهر تا تقریباً ۱۵ درصد افزایش یافت (Rimer 1996). اما، از دید همه کسانی که با این مسئله آشنا بودند، آیا NCR عمل ناعادلانه‌ای انجام داده بود؟ به‌طور مسلم رویدادی هولناک در دیتون واقع شد، اما آیا باید NCR را پاسخگوی این بی‌عدالتی دانست؟

چند تن از پژوهشگران در زمینه عدالت سازمانی برای تعیین شرایط لازم به منظور پاسخگو دانستن دیگران در مورد رفتار ناعادلانه به جستجو پرداخته‌اند (Folger 1986; Aquino & Bradfield 1999; Aquino et al. 2001, Folger 1986; Folger et al 1983 Taylor 1983)؛ اما، نگرانی کنونی ما در ارتباط با اعمال ناعادلانه‌ای است که سازمانها مرتکب می‌شوند. کمبود

1. NCR = National Cash Register

شگفت‌آور تحقیق در این مورد وجود دارد. برای رسیدگی به این موضوع، چارچوبی موسوم به نظریه انصاف (Folger & Cropanzano 1998) را مورد توجه قرار خواهیم داد. نظریه انصاف یکی از چند نظریه عدالت سازمانی است که به‌طور مشخص در پیوند با پاسخگویی شرکت است (Cropanzano & Folger 2001; Chan 2000). بر طبق نظریه انصاف، افراد در انجام قضاوت‌هایی درباره پاسخگویی به سه سؤال پاسخ می‌دهند: چگونه می‌بود^۱ (would)، چگونه می‌توانست باشد (could) و چگونه می‌بایست باشد (should). هر یک از این سه در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مثلث پاسخگویی.

در شرایط دیگر چه اتفاقی می‌افتاد؟ یعنی، نیاز است که حالتی منفی از امور وجود داشته باشد که در وضعیتی دیگر بهتر می‌بوده است. ما باید بتوانیم گزینه‌ای دیگر را در ذهن مجسم کنیم که مثبت‌تر از آنی باشد که پدید آمده است. در مورد بیکاریهای دیتون، این گزینه دیگر به قدر کافی آسان به نظر می‌رسد. مسلم است که زندگی بسیاری از افراد به‌طور نامطلوب تحت تأثیر کوچک شدن NCR قرار گرفت.

بازنگر به گونه‌ای دیگر چه می‌توانست بکنند؟ در بسیاری از وضعیتها الزامات قدرتمندی در مورد رفتار وجود دارد. گاهی اوقات سازمانها کارهایی ناخوشایند انجام می‌دهند، زیرا چاره‌ای ندارند. هنگامی که شرایط مخفیه‌ای وجود دارد، هر شرکتی می‌تواند از آسیب وارد آمده چشم‌پوشی کند. ممکن است هیچ راه دیگری وجود نداشته

۱. در بنیه صفحاتی این نوشته هر کجا که به این کلمات برخورد کنیم، برای درک بهتر مطلب از اصل واژه انگلیسی استفاده خواهد شد.

باشد که آنها به گونه‌ای دیگر رفتار کنند. به‌طور مثال، NCR در سال ۱۹۹۱ در اختیار AT & T قرار گرفت (Rimer 1996). چون AT&T بر تصمیم‌گیری نظارت داشت، ممکن بود NCR در مورد رویدادهایی که پس از انتصاب آن پیش آمد مسؤلیتی نداشته باشد.

بازیگر چه می‌باید می‌کرد؟ ما می‌خواهیم سازمانها رفتاری مطابق با اصول اخلاقی داشته باشند. در شرایطی که در اینجا ارائه کرده‌ایم، در این مورد که آنها در هنگام رویارویی با تصمیمی احتمالاً زیان‌آور چه می‌باید می‌کردند، علاقه‌مندیم. حتی هنگامی که وضعیتی منفی است (would) و شرکت چاره‌ای برای ایجاد آن داشت (could)، ممکن است شرکت در مورد بی‌عدالتی، در صورتی که از هیچ ضابطه اخلاقی تخلف نشده باشد، پاسخگو نباشد (Cropanzano & Rupp 2000, Folger 1994, Folger 1998). این سؤالی مشکل است، زیرا افراد همیشه در این باره که چه چیزی اخلاقی است با هم توافق ندارند. در مورد بیکاریهای دیتون، اگر کسی معتقد باشد که شرکت صرفاً و انحصاراً کارهای مخاطره‌آمیز منفعت طلبانه کرده است، در این صورت اقدامات NCR، اگرچه ممکن است مشکل آفرین شمرده شود، احتمالاً غیراخلاقی نیست. از طرف دیگر، اگر کسی با درکی ضمنی که نظریه منافع کارگران دارد، شرکتها را به مثابه اعضای جامعه در نظر بگیرد، در این صورت اقدامات NCR ممکن است مشخص‌کننده به نظر آید.

مطابق نظریه انصاف این سه قضاوت مستلزم وجود مشکلی از اندیشه مقایسه‌ای است (Folger & Cropanzano 2001). به این معنی که افراد رویدادها و اطلاعات فرایند را به سادگی به طریقی ماشینی درک نمی‌کنند. بلکه آنها افکار خاص خود، تجارب گذشته و حال و هواهای شخصی اندیشیدن را برای تعبیر و تفسیرهای پیچیده با هم جمع می‌کنند. به عبارت دیگر، ما از تصورات خود سود می‌جوییم، آنچه را با شماری از سناریوهای دیگر که ممکن بود در شرایط متفاوت، اقدامات مختلف و کارگزاران گوناگون اتفاق افتاده باشد، با هم مقایسه می‌کنیم. در نظریه و تحقیق روان‌شناختی این گزینه‌ها را مقابل واقعی می‌نامند (Olson & Roese 1995; Roese 1997). مقایسه گزینه‌های مقابل واقعی با رویدادهای واقعی مؤلفه‌های اصلی در نسبت دادن

پاسخگویی برای رویدادهای ناعادلانه است (Suckow, Weis, Cropanzano & Grandey 2000).

در نظریه انصاف سه مورد مقابل واقعی نظیر سؤالهای *should* و *could* مطرح می‌شود. به‌طور کلی در نظریه انصاف عقیده بر این است که در صورتی که سه شرط موجود باشد هر سازمان در مقابل رفتار غیرمسئولانه اجتماعی پاسخگو خواهد بود: (أ) وضعیت کنونی امور به مطلوبیت گزینه قابل تصور دیگر نیست (*would*)، (ب) از عملی که موجب این وضعیت شده است می‌توانست اجتناب شده باشد (*could*)، و (ج) این اقدام، ضابطه‌ای اخلاقی را نادیده گرفته است (*should*). در بحثی که در پی می‌آید، این قضاوتها را با جزئیات بیشتر بررسی می‌کنیم.

۱.۳. مقابل واقعیت‌های *would*: وضعیت‌های درک شده دیگر

همان‌طور که پیش از این بیان کردیم، فرایند پاسخگویی اغلب با اذعان به اینکه نوعی وضعیت ناگوار منفی موجود است شروع می‌شود. اما، موضوع فراتر از این است. افراد به مبنایی برای مقایسه نیاز دارند. رویدادی نسبت به گزینه قابل قبول دیگر منفی است که آن گزینه مثبت‌تر باشد. (Cropanzano, Folger 2001; Cropanzano & Folger 1998) به این موضوع به منزله مؤلفه *would* در مورد نظریه انصاف اشاره می‌کنند، زیرا افراد از خود می‌پرسند، وضعیت‌های دیگر در مجموعه‌ای از شرایط متفاوت چگونه می‌بود. توجه داشته باشید، آسیب واقعی رویداد نیست که بر قضاوت‌های پاسخگویی تأثیر می‌کند. بلکه اختلاف میان رویدادهای واقعی و مقابل واقعی است که تأثیر دارد. افزون بر این، میزان این ناسازگاری بر قدرت پاسخگویی انگیزشی و احساسی به رویداد اثر می‌گذارد. هر قدر این اختلافها منفی‌تر باشد، موجب پاسخی افراطی‌تر می‌شود، در حالی که اختلافهای کمتر منفی پاسخی با شدت کمتر را سبب می‌شود (Greenberg, 2002). Bies این فرایند مقایسه حتی می‌تواند به‌طور خودکار و بدون آگاهی هشیارانه اتفاق بیفتد.

۱.۱.۳. تصور کردن آنچه ممکن بود پیش آید

توجه به بی‌عدالتی شرکت از دیدگاه اختلاف *would* جالب است. گاهی اوقات ضابطه

مرجع مطلوب به سهولت به تصور درمی‌آید. در مواقع دیگر، این تصور مشکلتر است. بررسی این موضوع را با موردی ساده آغاز می‌کنیم. بعضی اعمال اشخاص حقوقی مستلزم انجام فعلائے کاری است که وضع موجود را به گونه‌ای منفی آشفته می‌کند. به‌طور دقیقتر، نتایج این اقدامات نسبتاً چشمگیر است و به سهولت شناسایی می‌شود. برای مثال، نشست نفت در سانتاباربارا در سال ۱۹۶۹ را در نظر بگیرید (Sethi 1997). تجسم اینکه سه میلیون بشکه نفت به اقیانوس راه نمی‌یافت و ۴۰ میل مربع از ساحل با لکه‌های نفت پوشانده نمی‌شد، بسیار ساده است. در این وضعیت ملاحظه اینکه امور چگونه بهتر می‌بود، دشوار نیست. در مواقع دیگر ممکن است آسیب درست به همان شدت باشد، اما فقدان ضابطه مرجع مشخص می‌تواند تجسم مقابل واقعی *would* را مشکلتر کند. مثلاً، (Greenberg & Bies 2002) گزارش کرده‌اند که اگرچه نایک^۱ به کارگران ویتنامی خود پول بسیار کمی می‌پرداخت، برخی کارکنان رفتار ناعادلانه‌ای احساس نکردند. چرا چنین احساسی داشتند؟ آنها مبلغی بیش از آنچه را به‌دست می‌آوردند که در صورت نداشتن شغلی در نایک به دست می‌آوردند. این گزینه دیگر خیلی بهتر از وضعیت جاری نیست (و ممکن است کمی بدتر از آن باشد). بدون داشتن مبنای مقایسه مطلوب شرکت کمتر آمادگی پاسخگویی دارد.

توجه به شواهدی که مارتین بازننگری کرده است نیز جالب است. در بسیاری از سازمانها، زنان در سمتهای مدیریتی با حقوق زیاد کمتر حضور دارند، اما در سمتهای کارمندی با حقوق کم حضور بیشتری دارند. با چنین تصویری در ذهن، بررسی این موضوع که مدیر زن چگونه ممکن است حقوق دریافتی خود را تعبیر کند، آموزنده است. او می‌تواند خود را با زنان دیگر که درآمد کمتری دارند مقایسه کند و در نتیجه احساس رضایتمندی داشته باشد. به گونه‌ای دیگر می‌تواند خود را با دیگر مدیران که همین اندازه یا بیشتر درآمد دارند مقایسه کند و احساس نارضایتی به او دست دهد. اگرچه این تأثیر از طریق عوامل دیگر تعدیل می‌شود، به‌طور کلی زنان مدیری که خود را با سایر مدیران مقایسه می‌کنند نسبت به آنانی که خود را با زنانی در سمتهایی با دستمزد کمتر مقایسه می‌کنند تا اندازه‌ای احساس خشنودی کمتری در مورد حقوقهای دریافتی

خود دارند. همین میزان حقوق را می‌توان بسته به چارچوب مرجع بهتر یا بدتر در نظر آورد. اثر مارتین راهگشاست. این اثر به خوبی می‌تواند همان موردی را نشان دهد که بی‌عدالتیهای بلندمدت، به علت دشواری نسبی در انجام قضاوت‌های مربوط به *would*، تا اندازه‌ای تداوم می‌یابد. اگر کارها همواره طریقی معین داشته باشد، ممکن است ناظرانی معین آن را طبیعی و سازگار به نظر آورند.

همین که اوضاع «درست به همان طریقی که هست» دیده شود، بسیاری از افراد ممکن است از تصور چیزی بهتر بازمانند. سرانجام اینکه، بی‌عدالتیهای بلندمدت حتی می‌تواند مانع ایجاد خشم و برانگیختگی شود. یک نمونه تاریخی را می‌توان در تصویب قانون «تبعیض نژادی» در جنوب آمریکا یافت. مجموعه‌ای از قوانین ایالتی و فرمانهای محلی که در اواخر سال ۱۸۰۰ و اوایل سال ۱۹۰۰ میلادی شروع شد، شهروندان آفریقایی - آمریکایی را از حقوق اساسی خود محروم کرد. بیان این مطلب جالب است که این محدودیتها در ابتدا از طریق گروههای مخالف پرجوش و خروش، هم از سوی رهبران آفریقایی - آمریکایی و هم رهبران سفیدپوستان نادیده گرفته شد (Wordwarol (1974; Sowell 1983). اما، در طول زمان این قوانین آن چنان پذیرش گسترده‌ای یافت که بسیاری از سفیدپوستان جنوبی از زیر سؤال بردن آنها دست کشیدند. در حقیقت، تا دهه ۱۹۳۰، طرفداری از حق رأی افراد آفریقایی - آمریکایی از نظر سیاستمداران سفیدپوست نوعی انتحار سیاسی تلقی می‌شد (Williams 1970). حق رأی تا دهه ۱۹۶۰ به‌طور کامل به این گروه از افراد بازگردانده نشد اگرچه این مورد باید از سوی دولت فدرال انجام می‌شد (Viorst 1979).

از سازوکار کم اهمیت روانی ممکن است نگرانیهای عظیم اجتماعی فوران کند. هنگامی که فاقد چارچوب جایگزین مرجع هستیم، حتی وضعیت منفی کارها ممکن است از لحاظ اخلاقی قابل پذیرش به نظر برسد. خشونت اخلاقی هنگامی شروع می‌شود که ما گزینه شدنی دیگری را در تصور داشته باشیم. برای بازگشت به مثال جداسازی تبعیض نژادی، درخور توجه است که رهبران حقوق مدنی، مثل مارتین لوترکینگ پسر، روایتی از عدالت نژادی ترسیم کردند که به‌طور موفقیت‌آمیزی با ایدئولوژی تجزیه طلب تبعیض رقابت می‌کرد (Laskin & Grandner 1995). این

رهبران در انجام چنین کاری، گزینه‌های عملی و ممکن در مقابل وضع موجود ارائه دادند.

۱.۲.۳. چه کسی اطلاعات لازم را در اختیار دارد؟

کاملاً جدا از دشواری به تصور درآوردن گزینه‌های دیگر، دلیل دیگری وجود دارد که قضاوت درباره‌ی *would* همیشه یکسان نیست. همه اطلاعات یکسانی در اختیار ندارند. آنهایی که مشکل را لمس می‌کنند احتمالاً حساستر از کسانی خواهند بود که فقط به صورت غیرمستقیم مطلبی درباره‌ی آن مسئله می‌شنوند. به موضوع نابرابری حقوق بین مردان و زنان توجه کنید. اگرچه هم مردان و هم زنان ممکن است نابرابری در محل کار را به مثابه بی‌عدالتی و خطای اخلاقی بدانند، احتمال بیشتری وجود دارد که زنان هنگام وجود مشکلات به آن پی ببرند. (Mattis & Ragins 1998) بررسی‌ای را هدایت کردند که در آن از مدیران ارشد اجرایی (در درجه اول از مردان / و زنان مجری) سؤال شد که چه چیزی مانع پیشرفت زنان در رسیدن به رهبری شرکت می‌شود. شکافهای وسیعی میان پاسخهای دو گروه وجود داشت. به طور مثال ۴۹ درصد از زنان، محرومیت از شبکه‌های غیررسمی را در مقایسه با فقط ۱۵ درصد از مدیران ارشد اجرایی، در درجه اول از مردان، ذکر کردند و ۳۵ درصد زنان، فرهنگ غیردوستانه شرکت را به منزله دلیلی برای عدم پیشرفت در مقایسه با فقط ۱۸ درصد از مدیران ارشد اجرایی مرد، بیان کردند. زیرگروه‌های مختلف ممکن است خط‌مشی‌ها و روالهای سازمانی را به گونه‌ای بسیار متفاوت درک کنند. بدین ترتیب ممکن است نتیجه‌گیریهای بسیار متفاوتی در ارتباط با پاسخگویی شرکت داشته باشند.

۳.۱.۳. محدودیتهای مقابل واقعی *would*

مقابل واقعیتهای *would* حائز اهمیت‌اند، اما آنها فقط شرایطی را برای ما بیان می‌کنند که به آن اندازه ممکن سودمند نیست. آنها به خودی خود قضاوت‌های پاسخگویی اخلاقی را در خود ندارند و به آن مربوط نمی‌شوند. ما می‌توانیم بپذیریم که رویدادی منفی رخ داده است، اما هنوز هیچ‌کس را مقصر نمی‌یابیم (مثل واقعه ناگوار طبیعی). به گونه‌ای

معمولتر، کمی اطلاعات یا شاید فقدان خرد ممکن است پی بردن به تقصیر را ناممکن سازد. مورد برجسته قتل عام مای لی^۱ را مورد توجه قرار دهید. هیچ کس حکایت اصلی را مورد تردید قرار نداده است: ستوان ویلیام کالی^۲، گروهانی از سربازان امریکایی را از یکان نظامی I به ده کوچکی در ویتنام فرماندهی می کرد. سربازان به کشتن ۳۴۷ غیرنظامی نامسلح مبادرت کردند (Welsch 1981). اگرچه این واقعه‌های اصلی تردیدناپذیر است، هنوز مقصر دانستن کسی بی اندازه مشکل است. برخی ناظران، رسته نظامی، یعنی گروهی از افراد را مقصر می دانند و به هیچ وجه تقصیر را متوجه شخصیت حقوقی نمی کنند. برخی دیگر مایلند تقصیر را به اشخاص حقوقی مربوطه، مثل ارتش امریکا، گسترش دهند. هنوز دیگریانی که ممکن است اکثریت مردم امریکا باشند در حال حاضر تقصیر را متوجه سختیهای جنگ و تاکتیکهای ویت کنگ می کنند (Frum, 2000) استدلال می شود که کالی و افرادش در زیر فشار بسیار شدید عمل کرده اند. با توجه به وجود بسیاری از روایتهای اخلاقی، پیامد این وضعیت نباید ما را شگفت زده کند. در حالی که کالی محکوم به زندان مادام العمر شد، همه افسران دیگر در مقابل آنهایی که از پا درآمدند، اتهاماتی داشتند، یا در غیر این صورت از سوی دادگاه نظامی تبرئه شدند. فردی یگانه از سربازان وظیفه همانی نبود که محاکمه شد. حتی در مورد رویدادی به وحشتناکی قتل عامل هم مسئله پاسخگویی به طور قطعی فیصله نیافت. مقابل واقعی *would* مهم است، زیرا حاکی از آن است که در مورد گزینه‌های قابل تصور، کاری به خطا انجام شده است. اینکه شخصی حقوقی یا هویتی اجتماعی را بتوان برای چنین واقعه نامطلوبی پاسخگو دانست یا نه بستگی به دو شناخت دارد که بعداً به آن می پردازیم.

۲.۳. مقابل واقعیهایی *could*: امکانپذیر بودن اقدامات دیگر

حقیقتی جالب این است که گاهی اوقات حتی اعمال بسیار وحشتناک را می توان توجیه کرد. به مورد جنگ توجه کنید. پی بردن به این مطلب که بسیاری از ستهای مذهبی خشونت را تأیید نمی کند، نباید برای ما شگفت آور باشد. با وجود این، در بسیاری از

1. My Lai

2. William Calley

مذاهب، شرایط مخففه ممکن است جنگ را قابل قبول سازد. برای مثال، کلیسای کاتولیک نظریه‌ای در مورد جنگ عادلانه دارد (همایش ملی اسقفهای کاتولیک، ۱۹۸۳). اگرچه این نظریه جزئیات بسیار دارد، اساساً بر این عقیده است که جنگ را در صورتی که دشمن شریر و اقدامات نظامی متناسب با آسیب وارد شده باشد، می‌توان اخلاقی دانست. اگر ملتی می‌خواهد جنگ عادلانه برپا کند، لازم است حساب بدهکارها و بستانکاریهای اخلاقی را نگه دارد. به عبارت دیگر، بسیاری از گروه‌ها این باور را پذیرفته‌اند که مواقعی وجود دارد که ملتی هیچ امکان عملی دیگری بجز رو آوردن به جنگ ندارد.

این مثال، جنبه مشخصی از ملاحظات برتر شمردن را نشان می‌دهد. کسانی که وضعیت را ارزیابی می‌کنند باید پیوستند که آیا این اقدامات اختیاری و بسته به نظر شخصی است یا، به طریقی، خارج از کنترل سازمان موردنظر است. نظریه انصاف به این مورد به منزله قضاوت *could* اشاره می‌کند (Cropanzano & Folger, 2001; Cropanzano & Folger 1998). به عبارت دیگر آیا سازمان «می‌توانست» به گونه‌ای دیگر عمل کند؟ هنگامی که شرکتی نظارتی بر وضعیتی ندارد، مسؤول پیامد آن نیست. ممکن است فاجعه‌ای رخ دهد، اما الزاماً عملی غیراخلاقی نباشد.

در شرایطی واقعی ما اغلب این قضاوتها را با اطلاعاتی محدود ابراز می‌کنیم. ما در مورد شرکتیهایی مانند یاکیماپروداکتس^۱ و لوی استراس^۲، آنگاه که تولید را از ایالات متحده به کشورهای در حال توسعه منتقل کردند، چه باید بکنیم (Daft 1998). برخی از ناظران ممکن است استدلال کنند که این شرکتها برای افزودن به ثروت خود با سودهای اضافی به کارگران وطن خود خیانت کرده‌اند. دیگران ممکن است بر این عقیده باشند که این تصمیمها بر اساس ضرورت کسب‌وکار اتخاذ شده است. در مواجهه با این مسئله دانستن اینکه این شرکتها تا چه اندازه اختیار داشته‌اند مشکل است.

به موردی مربوط، زمانی که تأثیر بیکارسازیهای شرکت را ارزیابی می‌کنیم، برمی‌خوریم. شواهد خوبی موجود است که حتی کارگران آسیب‌پذیر نیز به فشار وضعیت توجه دارند. هنگامی که شرکتی برای حذف مشاغل به منظور جلوگیری از

1. Yakima Products

2. Levi Strous

ورشکستگی تحت فشار قرار می‌گیرد، احتمال کمتری دارد که افراد در مراتب پایینتر موجب کاهش اعتبار شرکت یا خواستار قوانین دولتی شوند (Brockner & Konovsky 1993). از طرف دیگر، هنگامی که نیاز کسب‌وکار آشکار نیست، افراد آزاده‌تر می‌شوند. شرکتها باید به ضرورت این موضوع واقف باشند. اگرچه بیکارسازینها اغلب راهبرد کسب‌وکار را به کار می‌گیرند، در بسیاری از موارد از کمک به سودآوری باز می‌مانند (Lohr & Sanger 1996). مگر اینکه با ساختار بندی مجدد داراییها همراه باشد. (Morris & Young, Cascio 1997).

۱.۲.۳. سه خطای رفتار اختیاری

تاکنون خطای اختیاری را برحسب آنچه یک شخصیت حقوقی انجام داده است مورد بحث قرار داده‌ایم. این رفتار آشکارترین نوع رفتار ارادی است. ما این رفتار را خطای وظیفه می‌نامیم. همهٔ مثالهایی که تاکنون آورده‌ایم واجد شرایط خطاهای (بالقوه) وظیفه هستند. اما، تأکید این نکته اهمیت دارد که نظریهٔ انصاف اصطلاح «رفتار» را در مفهوم کلی به کار می‌برد. شخص می‌تواند از انجام کاری ارزشمند نیز خودداری کند (تقصیر خدمت) یا به علت فقدان اطلاعات به گونه‌ای زیان‌آور رفتار کند (خطای جهل). این دو امکان اخیر کمتر آشکار است، پس بهتر است با جزئیات بیشتری آنها را بررسی کنیم.

حتی رفتارشناسان در مورد چگونگی رفتار تقصیر خدمت اطمینان ندارند. سودگرایان اخلاقی که گرایش به توجه به پیامد دارند، تقصیر خدمت را به منزلهٔ خطای اخلاقی معادل با خطای ارتکاب می‌دانند. از طرف دیگر، صورت‌نگرایان اخلاقی که تمایل به تأکید بر رفتار به خودی خود دارند، گاهی اوقات فقدان رفتار مثبت را کمتر از وجود رفتار منفی قابل اعتراض می‌بینند (Singor 1979). موجب اندکی شگفتی است که یقین خطاهای قصور یا تقصیر خدمت مشکل است. مورد خط هوایی ترکیه، پرواز ۹۸۱ را در نظر بگیرید (Johnston 1976). در سوم مارس ۱۹۷۴ خرابی در قسمت مربوط به بار موجب سقوط داگلاس DC-10 در جنگلی واقع در شمال شرقی پاریس شد. بیش از ۳۰۰ نفر کشته شدند. آیا اقدامات عملی دیگری وجود داشت که داگلاس بتواند از

رویداد این سانحه جلوگیری کند؟ شرکت تا چه اندازه می‌توانسته است تلاش کند که طرحی مطمئن و ساختنی با کیفیت عالی داشته باشد؟ چنانچه آگاهیهای داخلی زیادی در اختیار نباشد. این سؤالات مشکل‌آفرین می‌شود.

خطای جهل هنگامی رخ می‌دهد که شخص حقوقی سرسخت و مصرّ باقی می‌ماند، اگرچه شاید به‌راستی ناآگاه باشد. ما باید از خود بیرسیم چه موقع منطقی است که فرض کنیم سازمان می‌توانست آگاهی بهتری داشته باشد. مثال خوبی در این مورد را می‌توان در فروش شیرخشک به کشورهای جهان سوم یافت (Margulies 1975; Clements & Ermann 1984; Morgulics 1978). در واقع، شاید فعالیتهای بازاریابی گمراه‌کننده، شرکت‌های گوناگون را بر آن داشت که از زنان تهیدست بخواهند که به‌نفع شیرخشک از شیر دادن کودکان خود با شیر مادر درگذرند. نتیجه این عمل نوعی از هم‌پاشیدگی به همراه آورد. از آنجا که مادران به کودک خود شیر نمی‌دادند، شیر طبیعی آنها تمام شد. هنگامی که موجودی شیر خشک آنها نیز به پایان رسید، تجدید آن اغلب بسیار پرهزینه بود. بسیاری از نوزادان گرسنه ماندند، حتی بعضی از گرسنگی مردند. گویا همه این مصایب کافی نبود، در کشورهای جهان سوم آبرسانی اغلب با آلودگی همراه است. البته شیرخشکی که با چنین آبی تهیه می‌شود می‌تواند خطرناک باشد. هیچ‌کس، هرگز بر این باور نبوده است که این شرکتها به عمد سعی در آسیب رساندن و کشتن بچه‌ها داشته‌اند؛ اما، تقریباً جهل حیرت‌آور آنها از محصول خود می‌توانست به‌گونه‌ای قابل قبول مورد سؤال قرار گیرد.

دلیلی پیش‌پافتاده برای همراهی با خطاهای جهل وجود دارد. اگر سازمانها را برای قصورهای مربوط به آگاهی پاسخگو ندانیم، در این صورت ادعای جهل را می‌توان برای انواع بی‌عدالتیها به منزلهٔ تقدیر الهی به‌کاربرد. شخص حقوقی تقریباً همیشه می‌تواند بهانه بیاورد که در مورد پیامدهای اقدامات خود آگاهی نداشته است، و چه کسی می‌تواند این ادعا را زیر سؤال ببرد؟ برای مثال به بازاریابی سیگارهای امریکایی در کشورهای در حال توسعه توجه کنید. بنابر قول فلانناگون برخی از ماشینهای اسباب بازی کودکان دارای آرمهای سیگار است. این مورد تفاوت چندانی با سیگارهای آبنباتی که زمانی به کودکان امریکایی فروخته می‌شد، ندارد. در حقیقت، این‌گونه

فعالیتها به اندازه کافی خطرناک است که سازمان بهداشت جهانی را برای ممنوعیت جهانی تبلیغ توتون فراخواند. با در دست بودن اثبوهی از شواهد که نشانگر آسیب حاصل از سیگار است، همچنین با توجه به طبیعت تأثیرپذیر نوجوانان، فراتر از ساده‌لوحی است که تصور کنیم شرکتهای تولیدکننده سیگار از پیامدهای راهبردهای بازاریابی خود بی‌اطلاعند.

۲.۲.۳. سوگیری قضاوت‌های *could*: فرضیه «جهان عادلانه»

همان‌گونه که پیش از این بیان کردیم، مقابل واقعی *could* حاکی از آن است که هر سازمان‌گزینه عملی دیگری داشت که می‌توانست بر آن نوعی نظارت اعمال کند. جالب اینکه پژوهشهای انجام شده در مورد فرضیه «جهان عادلانه» نشان می‌دهد که این تصمیمات در انزوای مطلق اتخاذ نمی‌شود. در عوض، به نظر می‌رسد، افراد نیاز به حفظ آن زندگی‌ای دارند که منصفانه باشد. ما می‌خواهیم بپذیریم که هر کسی آنچه سزاوار آن است به دست می‌آورد (Cropanzano & Folger 2001). این طرز استدلال ما را به گمانی که در پی آمده است رهنمون می‌شود. هنگامی که موردی مصیبت بار رخ می‌دهد، بازیگر مربوطه بر این باور است که در مقایسه با پیشامد رخدادی کمتر خطرناک، نظارت بیشتری داشته است. بنابراین، بیشتر محتمل است که افراد برای رویدادهای جدی مورد ملامت قرار گیرند و احتمال کمتری وجود دارد که برای رویدادهای کم‌اهمیت‌تر سرزنش شوند (Aquino & Bradfield 1998). برای مثال، اغلب به قربانیان تجاوز جنسی گفته می‌شود که آنها حتماً به نحوی فریبنده و وسوسه‌انگیز عمل کرده‌اند و بنابراین خود مسؤوّل جنایات واقع شده هستند (Carli & Timko, Janoff-Bulman 1985). به همین صورت، قربانیان ایدز (Procter & Furnham 1992, Anderson 1992) و همسران کاملاً مضروب شده را (Summers & Feldman 1984)، اغلب برای وضع اسفناکشان مقصر می‌دانند. در تلاش برای باورکردن اینکه ما بر حیات خود کنترل داریم، دیگران را شخصاً برای پیش آمدن امور نامطلوبی که برای آنها پیش می‌آید مسؤوّل می‌دانیم.

متأسفانه، پژوهش در مورد پدیده جهان عادلانه برای منظورهای ما، به سطح تحلیل

انفرادی گرایش دارد. شواهد اندکی وجود دارد که این پدیده برای قضاوت در مورد اقدامات شرکت مؤثر باشد. با وجود این، این قبیل نتیجه‌گیریها پذیرفتنی است. اگر چنین باشد، ما نیازمند آنیم که به ضرورت دو مجموعه از ملاحظات واقف باشیم. به گونه‌ای کاملاً آشکار، هنگامی که رویدادی هولناک وجود دارد، سپر بلایی لازم است. ممکن است کسی، حتی هنگامی که کار مختصری وجود داشت که می‌توانست انجام دهد، مقصر شناخته شود. مسئله عکس بروز کمتری دارد. بی‌عدالتیهای کوچک ممکن است نادیده گرفته شود، زیرا این نوع بی‌عدالتیها به نیاز ما برای باور به جهان عادلانه استناد نمی‌کند. روی هم رفته، این داوریه‌های انعکاسی ممکن است سبب شود سازمانها هنگامی که مسئله‌ای بزرگ پیش می‌آید ملامتهای بسیاری را پذیرا شوند و هنگامی که مسئله کوچک است بسیار اندک مورد سرزنش قرار گیرند. این امور محتمل باید در پژوهش آتی بررسی شود.

۳.۳. مقابل واقعیت‌های *should*: ضوابط اخلاقی رفتار سازمانی

ما به درک کاملتر پاسخگویی نزدیک می‌شویم. اما، به افزودن یک عنصر مهم دیگر نیاز داریم. نظریه انصاف درباره بی‌عدالتی است، و همان‌طور که (Folger 2001; Folger 1994) نظریه انصاف درباره بی‌عدالتی است، عدالت به فضیلت اخلاقی مربوط است (Cropanzano & Rupp 2002). یعنی، بیشتر ما انصاف را به منزله چیزی خوب و درست می‌دانیم. ما از بی‌عدالتی دوری می‌کنیم، اگرچه به هر دلیل دیگر، به این علت که ما آن را از لحاظ اخلاقی نادرست می‌یابیم. البته، فضیلت اخلاقی تنها دلیل اهمیت عدالت نیست. ما ممکن است به این دلیل به عدالت توجه کنیم که آن را تقویت‌کننده عزت نفس خود بدانیم (Bloder & Tyler 1998؛ Smith & Tyler 2000) که برای ما حساس شمول فراهم می‌کند (Linda 1995) و برای اهداف بلندمدت ما سودمند است (Cropanzano et.al 2001). همان‌طور که گفته شد، اصول اخلاقی عامل مهمی باقی می‌ماند (Bies & Trevino 1997).

برای تعیین اصول اخلاقی، سؤالی باید پرسش و به آن پاسخ داده شود. آیا می‌باید (*should*) سازمان به طریقی معین عمل کرده باشد؟ این سؤال مؤلفه‌ای مهم از نظریه

است و مبین آن است که وضعیتی ناعادلانه شمرده نخواهد شد، و بنابراین، سازمان پاسخگو نخواهد بود، مگر اینکه تخلف از برخی اصول اخلاقی مشاهده شود. به مورد جراح دهان و دندان که دندان عقل را می‌کشد توجه کنید. برای بیمار تیره‌بخت آسان است که سناریوی مطلوب‌تر دیگری به‌وجود آورد (*would*)، و آن شیوه عمل تحت نظارت دکتر است (*should*). بنابراین، جراح دندان به عمد درد را به شخص بی‌گناهی تحمیل کرده است. اما، او احتمالاً نامنصفانه رفتار نکرده است. در این مورد درد ناشی از کشیدن دندان از لحاظ اخلاقی توجیه‌پذیر است. همان‌گونه که می‌توان از این مثال متوجه شد، محول کردن مسؤلیت سازمانی برای بی‌عدالتی اجتماعی تصمیمی کاملاً منطقی نیست. این عمل افزون بر محاسبه هزینه‌ها و سودها شامل به‌کار بستن هنجارهای وجدانی و اخلاقی جمعی نیز هست. سازمانها باید مطابق معیارهای فردی عمل و از ضوابط اجتماعی مطابق با اصول اخلاقی پیروی کنند. در غیر این صورت ممکن است هدف بررسی دقیق و انتقاد عمومی قرار گیرند.

۱.۳.۳. همه باورهای اخلاقی یکسانی ندارند

مقابل واقعی *should* برای ذهنیت اصلی در قضاوت‌های مربوط به انصاف امتیازی کمتر از میزان لازم در نظر می‌گیرد. آنچه برای یک شخص انصاف دانسته می‌شود، ممکن است برای دیگری انصاف نباشد. در مقیاس وسیع، این تفاوت در قضاوت حاصل کاربست چارچوبهای اخلاقی متفاوت است (Ambrose, Schminke & Noel 1997). استدلال می‌کنند که چارچوب اخلاقی شخص عینکی به وجود می‌آورد که از طریق آن عدالت سازمانی درک می‌شود. همان‌طور که پیش‌بینی کردیم، آنها دریافتند افرادی که جهتگیری قوی صورت‌گرایی دارند حساسیت بیشتری به نگرانیهای مربوط به شیوه عدل و انصاف (یعنی، انصاف شیوه‌های سازمانی) دارند، در حالی که افراد ما تمایل سودگرایی قوی سازگاری بیشتری با عدالت توزیعی (یعنی، انصاف مربوط به پیامدهایی که تخصیص داده می‌شود) نشان می‌دهند. آنچه از دید مجموعه‌ای از افراد عدالت تلقی می‌شود برای مجموعه دیگر بی‌عدالتی خوانده می‌شود. بنابراین، به نظر می‌رسد ذهنیت ذاتی در ارزیابیهای انصاف بخشی ناشی از تفاوت معیارهای اخلاقی

است. شواهد واقعی قابل توجهی از اثر شیمینگ و دیگران در دست است. یکی از برجسته‌ترین نمونه‌ها به توزیع ثروت مربوط می‌شود. به‌طور مثال، امریکاییها در مقابل نابرابری نسبتاً شکیبا هستند (Rokeach 1973)، در حالی که سوئدنها برابری بیشتر توزیع منابع را ترجیح می‌دهند (O'Rourke 1998). این تفاوتها چالشهایی را برای سازمانها به وجود می‌آورد، به این صورت که ضوابط *should* چندگانه‌ای وجود دارد که سازمانها باید آنها را برآورده سازند.

تفاوتهای موجود در ضوابط اخلاقی ممکن است در اقتصاد جهانی شدیدتر شود. به‌طور مثال، در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ لاکهید متهم به دادن رشوه به مقامات رسمی در چند کشور مختلف شد. شرکت به چند شخص بسیار برجسته و صاحب‌نام، از جمله شاهزاده هلند، نخست وزیر ژاپن و رئیس جمهور ایتالیا رشوه داده بود (Velosquez 1992). در مجموع رهبران ۱۵ کشور برای ترجیح دادن هواپیماهای لاکهید به هواپیمای رقیبا پول دریافت کرده بودند. این فعالیتها آن چنان وسیع بود که به تصویب قانون ارتشا انجامید (Hosmer 1996).

با معلوم بودن این خودسری محکوم نکردن اقدامات لاکهید مشکل است. اما، اگر این اقدامات گسترش کمتری می‌داشت و محدودتر بود چه اتفاقی می‌افتاد؟ در اینجا سؤال اخلاقی مبهم می‌شود. آنچه را امریکاییها با بیزاری رشوه خواری می‌نامند، بخش قابل قبولی از فرهنگ کسب‌وکار در بعضی کشورهاست (Froedrich & Ferrel 1997). آنچه در یک کشور عملیاتی نامنصفانه است، ممکن است در کشورهای دیگر مناسب به نظر برسد. بنابراین، شرکتهایی که پذیرش ضوابط اخلاقی امریکایی را انتخاب می‌کنند، ممکن است خود را در وضعیت نامطلوب رقابت قرار دهند. از طرف دیگر سازمانها با مشارکت در این قبیل سیستمها با پرداخت رشوه ممکن است به تضعیف فرصتهای رشد اقتصادی آینده کمک کنند (Solomon 1996 & Friedman 1999). این موردی است که افراد دارای حسن نیت و منطقی می‌توانند موافق آن نباشند.

۲.۳.۲. چگونگی تغییر هنجارها در طول زمان

فرینگ و کلیوسکی (۱۹۹۸) تأکید کرده‌اند که معیارهای رفتار سازه‌هایی اجتماعی‌اند،

به تعبیری، میان فرستندگان نقش و عاملها انتقال می‌یابند. این معیارها در طول زمان در معرض تجدیدنظر قرار می‌گیرند. همان‌گونه که فرینگ و کلیموسکی ملاحظه می‌کنند، این فرایند تجدیدنظر برای هر نقشی صادق است. اما، به‌ویژه این احتمال هنگامی وجود دارد که بازیگران شرکتهای درگیر می‌شوند، زیرا شهرت اشخاص حقوقی از لحاظ سابقه جدید است. در فرهنگ ما به تمامی مشخص نیست که چه انتظاری داریم یا در مورد انتظاراتمان چگونه عمل می‌کنیم. عقاید مربوط به رقابت حفظ می‌شود.

فعالیت‌های یونایتد برنرز^۱ را در دهه ۱۹۵۰ در نظر بگیرید. یونایتد برنرز مشتاق حفظ راه‌های دسترسی خود به شرکت موز هندوراس بود. برای این کار شرکت از مقامات انتخاب شده‌ای که با یونایتد برنرز روابطی دوستانه داشتند حمایت کرد. به‌طور مثال، در یک مرحله، یونایتد برنرز ۲۵ میلیون دلار به حسابهای بانک سوئیس سپرد. این پول به مقاماتی رسمی پرداخت شد که از کاهش مالیات موز صادراتی پشتیبانی می‌کردند (Fraedrich & Ferrel 1997). حتی، بدتر اینکه، برخی از این مقامات از مردمسالاری ناخشنود بودند و از پذیرش آزادی برای شهروندان خود سرباز می‌زدند (Kwitny 1984). اکنون چند دهه جلو می‌رویم و موردی تازه را بررسی می‌کنیم. هنگامی که استارباکس کافی^۲ به کارگران گواتمالایی ۰/۰۲ دلار به‌ازای هر پوند قهوه پرداخت کرد و سپس همان مقدار قهوه را هر پوند ۸ دلار فروخت، جارج و جنجال تبلیغاتی نامطلوبی در مورد آن شروع شد (Scott 1995)، استار باکس پس از دریافت این بازخورد، گامهایی برای بهبود شرایط کارگران کشاورزی برداشت (Gaints 1996).

برای نمونه، شرکت اصول رفتار اخلاقی را پذیرفت و همکاری نزدیکی را با کشتکاران گواتمالایی قهوه شروع کرد. در این مورد، تغییر دادن معیارهای اخلاقی قضاوت‌های خشنتری را تحمیل کرد و در نتیجه عدالت بیشتری را برای کارگران به همراه آورد. دو شرکت، یونایتد برنرز و استار باکس، که در یک بخش از جهان اما در زمانهای متفاوت عمل می‌کردند، با کارگران با گونه‌ای بسیار متفاوت رفتار کردند.

نوشته‌ای مربوط به استخدام به میل خود، مثال مناسب دیگری از تغییر معیارها به دست می‌دهد. با ممانعت از قراردادی که به‌طور صریح استخدام برای دوره زمانی

1. United Brands 2. Starbucks Coffee

معینی را تضمین می‌کند، آیا منصفانه است که سازمان به کارگران خاتمه دهد؟ همان‌گونه که یانک بلاد و بریمن (۱۹۸۵) نشان می‌دهند، پاسخ اجتماعی (و نیز پاسخ نظام قضایی) به این سؤال در دهه‌های مختلف تغییر یافته است. توجه داشته باشید که متصدی یک شغل، سیمتی را درون سازمان اشغال می‌کند. چون کسی مالک شرکت است، بنابراین این موضوع در اصل در چارچوب حقوق مالکیت قرار می‌گیرد: شغل متعلق به افرادی است که مالک شرکتند (Lee & Gordon 1990). بنابراین، با فقدان توافقی صریح، بر عکس برای مالکان یا عاملان آنها (یعنی، مدیران) پذیرفتنی بود که کارگران را به میل خود از کار اخراج کنند. در دهه‌های اخیر، این نظر رنگ باخته است. حقوق مالکیت نسبت به شغل به منزله به دست آمدن آن برای کارگران با عملکرد عالی، دیده می‌شود. به عبارت دیگر، تصاحب سمت بین کارگر و مالکان تسهیم می‌شود. این تغییر در طرز تلقی آن چنان وسیع بوده است که گیلیان فلینن (1996: 123) نویسنده‌ای در زمینه کسب‌وکار را به این اظهارنظر سوق داده است که «استخدام به میل خود در آستانه زوال است.»

این نمونه‌ها ذهنیت اصلی در مورد هنجارهای اخلاقی را نشان می‌دهد. هنگامی که سازمانها در پی رفتار عادلانه هستند سعی می‌کنند به هدفی متحرک دست یابند. افراد حقوقی می‌توانند خط‌مشی‌ای منصفانه در یک دوره به وجود آورند و در دوره دیگر خود را در حال انجام امری ناعادلانه ببینند. شاید این مورد باید نظرها و عقاید ما را هنگام برآشفستگی پرهیزکارانه تعدیل کند. شرکتها ممکن است بهترین کاری را که می‌توانند با بهترین درک خود از جهان انجام دهند. از طرف دیگر، این عمل مسلماً توجیهی برای رضایت خاطر خود نیست، بلکه حکایت از آن دارد که درست مثل دیگر امور نیاز دارد که به روی افکار جدید و عقاید تازه باز باشد.

۳.۳.۳. سوگیری قضاوت *should*

تاکنون ملاحظه کردیم که معیارهای اخلاقی با جابه‌جاشدن در میان افراد و با گذر زمان تغییر می‌کند. هرکسی با آنچه انصاف تلقی می‌شود موافق نیست و ضوابط اجتماعی در معرض تغییر است. اداره کردن این فرایندها به قدر کافی مشکل است. اما، آنچه که

مسائل را به واقع بغرنج می‌کند این واقعیت است که افرادی گاهی اوقات معیارهای اخلاقی خود را که مبتنی بر منافع شخصی است تغییر می‌دهند. به مورد مربی بسکتبال پیشین دانشگاه ایندیانا به نام بوبی نایت^۱ توجه کنید. نایت بی‌اندازه موفق و برندهٔ سه دوره مسابقات قهرمانی ملی بود. با وجود این، تا اندازه‌های گذشته‌ای پرفراز و نشیب داشت. طی سالها او درگیر پاره‌ای تشویقها در زمین بازی بود، افسر پلیسی را مضروب کرده بود و با یکی از هواداران دست به گریبان شده بود (Feinstein 1986). پس از چند بار از کوره دررفتنها از این‌گونه، دانشگاه ایندیانا سیاست خطای مجاز صفر را با مربی نایت پذیرفت. این خط مشی مشخص می‌کرد که یک ماجرای نامعقول دیگر به اخراج خواهد انجامید.

در پاییز سال ۲۰۰۰، مربی نایت برخوردی با یک دانشجوی دوره کارشناسی داشت. در جریان تعویض، بازی دانشجو را گرفت و زبانی سخت در مورد او به کار برد. در نتیجه مایلس برند^۲ رئیس دانشگاه ایندیانا سیاست خطای مجاز صفر را اجرا کرد و بوبی نایت را اخراج کرد (IU head 2000). نایت سرسختانه ادعا کرد که این سیاست به‌طور مناسب توضیح داده نشده بود. در بروز پس از واقعه، هواداران هم‌عقیده بودند که این خط‌مشی نامنصفانه است. راکی مانتین نیوز^۳ («نایت هنوز کناره‌گیری نکرده است») گزارش کرد که تقریباً ۲۰۰۰ نفر از دانشجویان دانشگاه ایندیانا به‌عنوان اعتراض راهپیمایی کردند و در مسیر خود محوطهٔ دانشگاه را ویران کردند. برند، رئیس دانشگاه و خانواده‌اش مجبور شدند به علت تهدید خانهٔ خود را ترک کنند.

این پاسخی شگرف بود. سلسلهٔ رویدادها که مسلماً موجب گرفتاری مربی نایت بود حاکی از وضعیتی قدرتمند برای انفصال او بود. افزون بر این، دانشگاه به‌طور مستقیم عمل نکرد، بلکه ابتدا سربیی را در موقعیتی مشروط قرار داد. بالاخره، مربی نایت به میل خود با قبول خط‌مشی خطای مجاز صفر موافقت کرد. تنها پس از انفصال از خدمت بود که نایت و هوادارانش شروع به نامنصفانه خواندن توافق کردند. با چنین واقعیهایی در ذهن، پرسش سؤالی اساسی حائز اهمیت است. اگر مربی نایت این اندازه پیروزی برای تیم بسکتبال به بار نیاورده بود، آیا افراد این چنین آشفته می‌شدند؟ اگر رکورد کلی مربی

عزل اداری - دوره پنجم - شماره ۴۴
۱۳۴

1. Bobby Knight

2. Myles Brand

3. Rocky Mountain News

نایت کمتر از ۰/۵۰۰ می‌بود، آیا ممکن بود این دانشجویان عدالت بیشتری را درک کنند؟

گرایشهای خدمت به خود برای پژوهشگران عدالت ناشناخته نیست (Greenberg & Cropanzano 1997). از طرف دیگر، مبالغه نکردن در مورد این تمایل مهم است. افراد، هنگامی که فرایند توزیع منصفانه شناخته شود به قوانین اخلاقی توجه می‌کنند (Folger 1998; Folger 1994) و پیامدهای نامطلوب را بیشتر می‌پذیرند (Cropanzano et.al 2001, Konovsky 2000). نفع شخصی وجود دارد، اما اصول اخلاقی نیز در جای خود است.

۴. گفتگو درباره واقعیت: پاسخ سازمانی

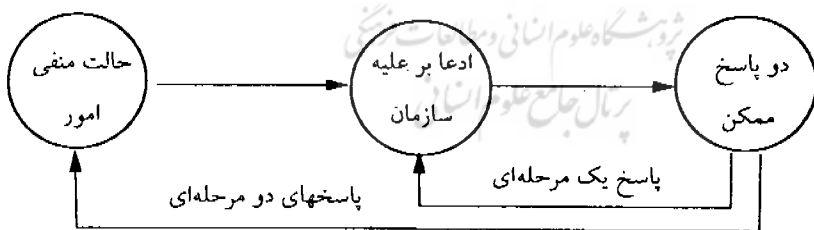
همان‌طور که ملاحظه کردیم، سازمان با بیشترین احتمال هنگامی پاسخگو است که: (أ) شرایط دیگر مطلوبتر می‌بوده است، (ب) سازمان می‌توانسته به گونه‌ای متفاوت عمل کند و (ج) سازمان می‌باید خود را به طریقی اخلاقی تر رهبری می‌کرد. هنگامی که این سه شرط تأمین شود، احتمالاً فرستنده نقش ادعایی بر ضد عامل مطرح می‌کند. اما، با توجه به پژوهش پیشین (مثلاً، Klimoski & Fring 1998)، این سه قضاوت سازهایی اجتماعی‌اند. بنابراین، *should* & *could*, *would* در معرض تفسیر و گفتگو است. در نتیجه، شخص حقوقی فرصتی در اختیار دارد که عقاید را با عرضه تفسیری دیگر از رویدادها اداره کند (Dukerich & Dutton 1991; Greenberg & Bies 2002).

نظر ما براساس نظریه انصاف بر این است که بهترین رهیافت اداره کردن ادراکات در شرکت برای سازمانها این است که هنگام اتخاذ تصمیم درباره چگونگی کاهش استنباطهای بی‌عدالتی و بی‌مسئولیتی، به‌طور همزمان به مفاهیم *would*, *could* و *should* توجه کنند. افزون بر این ما از هر دو رهیافت کوتاه‌مدت و بلندمدت برای نظارت بر ادراکات پاسخگویی شرکت حمایت می‌کنیم. پیشنهادهای ما در چارچوبی درون طرح طبقه‌بندی مربوط به آرگریس و شون (۱۹۷۸) در مورد یادگیری سازمانی: حلقه تکمی در مقابل حلقه دوگانه، قرار می‌گیرد.

یادگیری هنگامی رخ می‌دهد که نوعی ناهماهنگی میان مقاصد و پیامدها شناسایی

و اصلاح شود (Argyris 1992). یادگیری تک حلقه‌ای وقتی پیش می‌آید که ناهماهنگی کشف و بدون پرسش و تغییر ارزشهای زیربنایی سیستم تصحیح شود. یادگیری تک حلقه‌ای، از لحاظ پاسخگویی بر نظارت رویداد بلافاصله متمرکز می‌شود. یادگیری با حلقه دوگانه زمانی پیش می‌آید که ناهماهنگیها با بررسی و تغییر متغیرهای حاکم و اقدامات آنها تصحیح شود (Argyris 1992). به عبارت دیگر یادگیری با حلقه دوگانه حاکی از رشد سازمانی است.

این واکنشها را در شکل ۲ نشان داده‌ایم. هنگامی که سازمانی متهم به برخی بی‌عدالتیها می‌شود باید در مورد چگونگی واکنش به تهدید بلاواسطه به وجهه آسیب‌دیده سازمان تصمیم بگیرد (یعنی، یادگیری تک حلقه‌ای). اما، تغییر بلندمدت و یادگیری سطح بالاتر سازمانی تنها هنگامی می‌تواند صورت گیرد که سازمان شروع به پرسش این سؤال کند که چرا بی‌عدالتی به خودی خود دیده شد و برای اصلاح همیشگی درک بی‌عدالتی چه کاری می‌توان انجام داد (یعنی، یادگیری با حلقه دوگانه). در بحث مربوط به راهبردهای شرکت درباره نظارت بر مفاهیم بی‌عدالتی در قسمت بعدی، نظریه انصاف، یافته‌های خاص از نوشتارهای مربوط به نظارت بر عدالت و عقاید و نظریه یادگیری سازمانی تک حلقه‌ای در مقابل حلقه دوگانه را، بررسی می‌کنیم.



شکل ۲. واکنشهای حلقه دوگانه و تکی در مورد اتهام خلافتکاری.

۱.۴. یادگیری تک حلقه‌ای: چگونگی اداره عملیات بالقوه ناعادلانه توسط سازمانها

هنگامی که سازمانی متهم به ارتکاب عملی ناشایست می‌شود، ابتدا باید راهبردی برای نظارت بر عقاید عمومی در مورد بی‌عدالتی تعیین کند. صرفنظر از آنچه بعد پیش

خواهد آمد، سازمان باید پاسخی برای رویداد مورد بحث بیابد. یک طریق تصمیم‌گیری در مورد مناسبترین راهبرد، توجه به چگونگی پاسخ عمومی به سؤالهای *would*، *could* و *should* است. شرکتها در یادگیری چگونگی شکل‌دادن به پاسخ خود تاکتیکهای گوناگونی در اختیار دارند. در این قسمت، چند تاکتیک را که از نوشتارهای مربوط به عدالت دربارهٔ روایت‌های اجتماعی (Bobocel et.al. 1997, Bobocel et.al. 1998, Bies 2001; Bies 1978) (Ginzel et.al, 1993, Elsbach 1994) گرفته شده است بررسی می‌کنیم. ما ادعا نمی‌کنیم که فهرست ما جامع است. اما، می‌تواند راهبردهایی کلی فراهم آورد.

۱.۱.۴. انکار

انکار یا تکذیب (Ginzel et.al 1993)، کوششهایی برای ادعا در این باره است که رفتاری زیان‌آور صورت نگرفته، یا اگر صورت گرفته، سازمان مسؤول آن نبوده است. مطابق نظریهٔ انصاف، انکارها متوجهٔ مقابل واقعی *would* است؛ سازمان از تأیید وضعیت منفی امور سرباز می‌زند و در نتیجه هیچ‌گونه ارزیابی پاسخگویی صورت نمی‌گیرد. به‌طور مثال به اتهام سال ۱۹۹۸ CNN به ارتش آمریکا توجه کنید. خبرنگاری به نام پیتر آرنِت،^۱ ارتش آمریکا را به استفاده از گاز اعصاب برای به قتل رساندن فراریان آمریکایی در جنگ ویتنام متهم کرد. ارتش برای حمایت از وجههٔ خود این ادعا را به‌طور کامل تکذیب کرد و سرانجام تبرئه شد (Lind 1998).

صنعت دامداری کالیفرنیا رهیافت مشابهی را اتخاذ کرد. بنا به روایت الس‌باخ، (۱۹۹۴) برخی ناظران متوجه شدند که استفاده از هورمونهای رشد ممکن است گواشتی تولید کند که برای مصرف انسان خطرناک باشد. صنعت دامداری در بخشی از دفاع خود اظهار داشت که تحقیقات برای پشتیبانی از این ادعا کافی نبوده است. این صنعت رویداد را تکذیب نکرد - پذیرفت که از هورمون استفاده کرده است. این صنعت بیشتر زیان این رویداد را با بیان اینکه هیچ‌گونه وضعیت منفی امور وجود ندارد، انکار کرد. این مثالها نشان می‌دهد که رد پاسخگویی از سوی شرکت می‌تواند به صورتهای مختلف باشد

1. Peter Arnett

(مثلاً، انکار رویداد یا انکار زیان) که همه تاکتیکهایی برای کناره گرفتن از شهرت منفی و جهت شرکت ناشی از تبلیغات منفی است.

۲.۱.۴. روایت‌های ارجاعی

روایت‌های ارجاعی نیز همانند مورد انکار متوجه شناخت *would* است. در این روایتها کوشش بر آن است که آسیب درک شده را کاهش دهند؛ اما، در این مورد تاکتیکی قدری متفاوت اختیار می‌شود. هنگام ارائه روایتی ارجاعی، شرکت مسؤلیت رویداد را برعهده می‌گیرد، اما انکار می‌کند که آسیب وارده آن اندازه نامطلوب است که دیگران تصور می‌کنند (Bies 1987). به گونه‌ای خاصتر، سازمان این هدف را با تغییر چارچوب مرجع به انجام می‌رساند. هر رویداد معلومی هنگامی که با رویدادی که پیامدی نمایانتر دارد مقایسه شود، ممکن است بسیار منطقی به نظر نرسد. به‌طور مثال، اگرچه درست است که شرکت‌های چندملیتی گاهی اوقات به کارگران خارجی کمتر از هم‌تایان داخلی حقوق می‌دهند، اما این نیز صادق است که این دستمزدها ممکن است براساس استانداردهای کشورهای در حال توسعه کاملاً مناسب باشد (Friedman 1999). در نتیجه همان سطح دستمزد در یک مقایسه ممکن است نامنصفانه باشد، اما در مقایسه‌ای دیگر کاملاً مطلوب باشد. این موضوع به مبنای مقایسه شخص بستگی دارد.

تمرکز بر منافع نسبی تاکتیکی در این زمینه است. ارزیابی آسیب را می‌توان به‌صورت فرصتی برای به‌دست آوردن منافع نسبی دوباره بنا کرد. برای مثال، زمانی عمل مالی مصلحت‌آمیزی از سوی فرماندار در لویزیانا به کار گرفته شد. در اثنای بحران بزرگ بسیاری از بانکها ورشکست شدند. این ورشکستگی به سرعت در سراسر کشور، از جمله بخش مالی لویزیانا گسترش یافت. بنا به قول مورخی به نام (Williams 1970)، فرماندار هیویی پی. لانگ^۱ روشی نوظهور برای پرداختن به مسئله اندیشید. وقتی اطلاع رسید که بانکی در شرف بسته شدن است، او بی‌درنگ به بانکهای قادر به پرداخت بدهی تلقن کرد و از آنها خواست دادن اعتبار به مؤسسه بدقبال را ادامه دهند. هر بانکی که تصمیم می‌گرفت این درخواست را نپذیرد در معرض بازدید مأمور تحقیق ایالت قرار

می‌گرفت. رؤسای بانکها می‌توانستند با اطمینان فرض کنند که مأمور تحقیق برخی مسائل (پرهزینه) را برای عملیات مالی شرکت مخالف خواهد یافت. نتیجه این همکاری بسیار خوب موجب شد که بسیاری از بانکها در حال کار باقی بمانند. اما، آیا باید فرماندار لانگ را برای اعمال غیر عادلانه‌اش در مورد بانکهای بدون بدهی پاسخگو دانست؟ شاید آنچه او انجام داد، دخالت ناخواسته ایالت را در معاملات مربوط به کسب و کار بخش خصوصی به همراه آورد. از طرف دیگر و با این فرض که کوششهای او بانکها را باز نگه داشت، این اقدامات ممکن است به نجات زندگی بسیاری از خانواده‌های فقیر کارگری کمک کرده باشد. این اقدامات اگر به منافع بالقوه آنها توجه شود، ممکن است قابل توجیه باشد.

۳.۱.۴. جداسازی واکنشی

جداسازی واکنشی مستلزم جدا کردن سازمان از افراد یا واحدهایی است که مرتکب عمل نادرست شده‌اند. به این مفهوم «واکنشی» است که قسمت‌بندی در واکنش به اتهام یا نگرانی بالقوه را ایجاب می‌کند. بعداً در این مقاله «جداسازی مؤثر» یا قسمت‌بندی به منظور پیشگیری از وقوع مشکل را مورد بررسی قرار خواهیم داد. جداسازی واکنشی یا غیر آن امکان بالقوه برای توصیف نامساعد *would* را کاهش می‌دهد، زیرا سازمان مسؤول عمل مورد بحث نیست، بلکه شخص دیگری موجب آسیب شده است. برای مثال، دست کم هشت بازیکن اصلی تیم بیسبال شیکاگو وایت ساکس^۱ دریافت رشوه به‌منظور باخت عمدی در مسابقات سالانه ۱۹۱۹ را پذیرفتند. تیم شکست خورد و نیرنگ بازیکنان زود آشکار شد. کنساو مانتین لندیس^۲ عضو ارشد لیگ بیسبال مجبور شد به سرعت عمل کند. او بیانیه‌ای صادر کرد مبنی بر اینکه او بازیکنان را از بیسبال، حتی پس از تیرئه شدن در دادگاه اخراج می‌کرد (Frommer 1992). لندیس با محکوم کردن عمل آنها و محرومیت آنها از ورزش به‌طور موفقیت‌آمیزی اعتبار لیگ را از خلافتکاری بازیکنان جدا کرد.

نیازی نیست که اقدامات خشن لندیس به منزله نوعی جداسازی دیده شود. در اغلب

1. Chicago White Sox

2. Kencsaw Mountain Landis

موارد، خلافکاران بالقوه خود را جدا می‌کنند. برای مثال، دو ماه پس از اعلام تاریخی بریجستون / فایرستون مبنی بر جمع آوری لاستیکهایی که معیوب بودن آنها شایع شده بود، ماساتوشی وان،^۱ مدیر ارشد اجرایی از کارکناره‌گیری کرد (Miller 2000). کناره‌گیری مدیریت ارشد می‌تواند وسیله مؤثر حفاظت از شرکت باشد. اساساً جداسازدن مقامات مسؤولیتها را در خود جذب می‌کند و موجب انحراف این مسؤولیت از شخص حقوقی می‌شود.

۴.۱.۴ روایت‌های سببی

روایت‌های سببی آماده حمله مستقیم به مقابل واقعی *could* است. سازمان هنگام تدارک روایتی سببی می‌پذیرد که کاری اشتباه بوده است. حتی شرکت هم می‌تواند قبول کند که آن عمل ناعادلانه بوده است. اما، روایت *could* ادعا می‌کند که شرایط مخففه‌ای وجود داشته است (Gixzel et.al. 1993 p 336). به این‌گونه موارد به منزله توجیه و بهانه اشاره می‌کنند، زیرا آسیب را به قائمی نسبت می‌دهند که خارج از نظارت شرکت بوده است (Bies & Sitkin 1993). مثال مناسبی از این نوع روایت را می‌توان در محل کار آزمودن دارو یافت. در حالی که آزمودن دارو اغلب زحمت آور و ناخوشایند است، سازمانها گاهی اوقات سعی در منطقی نشان دادن آن با اشاره به نیاز به محافظت کارکنان از خطر ناشی از همکاران مصرف‌کننده دارو، می‌کنند. این توجیه مؤثر به نظر می‌رسد. شواهد حاکی است، کسانی که دارو مصرف نمی‌کنند، هنگامی که شرکت مشکل غیرمجاز دارو دارد مدارای بیشتری نشان می‌دهند (Konovsky & Cropanzano 1993)..

۵.۱.۴ روایت‌های ندامت آمیز

شخص حقوقی، هنگام ارائه روایت ندامت‌آمیز می‌پذیرد که آسیب وارد شده است و اینکه آنها مسؤول آنند و سعی در جبران آن دارند. این نوع راهبرد مستلزم تأیید صریح بی‌عدالتی واقع شده است. در تابستان سال ۲۰۰۰، خط هوایی یونایتد مجبور شد

ہزارہا پرواز را با رها کردن بدون اخطار مسافران سرگردان، لغو کنند. اگرچه هوای متغیر تابستان و تأخیرهای کنترل ترافیک هوایی موجب برخی مشکلات شد، بخش اعظم پروازهای لغو شده حاصل مذاکرات خصومت‌آمیز مربوط به قرارداد ہم با خلیبانان و ہم با مکانیکهای یونایتد بود (Carey 2000). از رئیس یونایتد، رونو دوتا^۱ در ماه اوت نقل شد که گفته است «آنچه اکنون به راستی جریان دارد - مصیبت بار است. ما به نام تجارتی خود افتخار می‌کنیم. اکنون همه در حال آسیب رساندن به آنیم». دوتا همچنین شرح داد که مردم در زیر فشار برخوردهای گزارش شده کارگرانی که از مسافران سیلی خورده و به آنها قهوه پاشیده بودند به خروش آمده بودند - (Carey 2000). درماندگی شدید مسافران حاکی از آن است که آنها شرکت را در مورد تأخیر و لغو پروازها مسؤول می‌دانند. اگرچه یونایتد می‌توانست با این وضعیت از طریق مقصر دانستن اتحادیه به‌خاطر طفره رفتن از مذاکره یا عذرخواهی درباره علت لغو پروازها روبه‌رو شود، رئیس یونایتد رهیافت دیگری برای این بحران پیش گرفت. او گفت «من به مدیران ارشد اجرایی شرکتهای بزرگ به‌طور جدی می‌گویم، هر روز درخواست کنید، تقاضا کنید و عذرخواهی نمایید (Carey 2000). شرکت نامه‌های عذرخواهی برای همه اعضای پروازهای همیشگی خود فرستاد و شکیبایی آنها را طلب کرد، افزون بر این، هنگام تلفن به ۱ تا ۸۰۰ شماره آنها نواری ضبط شده به کار می‌افتاد و ضمن عذرخواهی ناراحتیهایی را که یونایتد موجب آن بوده است می‌پذیرفت.

گاهی اوقات ممکن است این‌گونه پذیرشها نمادین باشد، اما می‌تواند بسیار مؤثر واقع شود. برای مثال، هتلهای زنجیره‌ای آدامز مارک^۲ در نتیجه شکایتی که بدرفتاری با مشتریان آفریقایی - امریکایی را به میان می‌آورد، تلاش کرد که اعتبار خود را به‌عنوان شرکتهای بی‌طرف و واقع‌بین بهبود بخشد، شرکت به مناسبتی ۷۵۰۰۰ دلار برای ساختمان یادبود مارتین لوتر کینگ در ایالت دنور اهدا کرد (Imse 2000). این کمک به خودی خود ممکن است مستقیماً رفتار اهانت‌آمیزی را که بنا به اقوال برخی افراد متحمل شده‌اند اصلاح نکند، اما این عمل پیام مثبتی می‌فرستد.

۶.۱.۴ روایت‌های ایدئولوژیکی

در روایت‌های ایدئولوژیکی (که دلایل موجه نیز نامیده می‌شود (رک. به Gixzel et.al 1993) برای تخفیف اثرات مقابل واقعیت‌های *should*، تلاش می‌شود (Bies 1987). در این مورد به اقدامی ایجابی توجه کنید. یک انتقاد وارد بر اقدام ایجابی این است که بعضی گروه‌ها، معمولاً مردان سفیدپوست، در بسیاری از برنامه‌های اقدام ایجابی به گونه‌ای متفاوت رفتار می‌کنند (Sowell 1990). اما، یک توجیه برای مشروعیت دادن به استفاده از اقدام ایجابی، دلیل ایدئولوژیکی است. یعنی، باور شده است که برنامه‌های اقدام ایجابی، درمانی محدود برای بی‌عدالتی‌های اجتماعی گذشته است (Skrenty 1996) به این دلیل، افراد با حسن نیت ممکن است در هر دو سوی بحث اقدام ایجابی یافت شوند (Homvolk, Hing & Bobcel & Zanna 2002, قس).

۷.۱.۴ روایت بی‌اعتبارسازی

طریقی دیرپا برای پیروزی در مبارزه این است که بی‌اعتبارکنندگان خود را حتی بدتر از خود نشان دهید (Greenberg, Bies 2002). به این مورد به منزله «روایت بی‌اعتبارسازی» اشاره می‌کنند. هنگامی که شرکتی مورد انتقاد و حمله قرار می‌گیرد، گاهی اوقات به منتقدان خود حمله متقابل می‌کند. برای مثال، از چند سال پیش تاکنون نایک^۱ به بدرفتاری با کارگران در آسیای جنوب شرقی متهم شده است (Shaw 1999). این اتهامات لطمه قابل توجهی به وجهه عمومی سازمان وارد کرده و در نتیجه شرکت به طرق گوناگون واکنش نشان داده است. در میان تاکتیک‌های مختلف، نایک کوشش کرده است منتقدان خود را بی‌اعتبار کند، رئیس نایک، فیل نایت^۲ دیگرانی را که مبارزاتی کم‌مایه و تنگ‌نظرانه بر علیه شرکتش داشتند، متهم کرد. نایک همچنین معتقد بود که فعالیتهای اجتماعی به شرکتی که واقعاً کاری برای بهبود زندگی کارگزارانش انجام می‌دهد، زیان می‌رساند (Greenberg & Bies 2002: 14).

۸.۱.۴ نتیجه‌گیری

در این قسمت هفت تاکتیک تک حلقه‌ای را که شامل انکار، روایت‌های ارجاعی،

مجله علمی-پژوهشی
فصلنامه علمی-پژوهشی
پژوهش‌های روانشناختی
۱۳۲

جداسازی واکنشی، روایت‌های سببی، روایت‌های ندامت‌آمیز، روایت‌های ایدئولوژیکی و روایت‌های بی‌اعتبارسازی است، بررسی کرده‌ایم. این تاکتیکها به صورت‌های مختلف در مورد مقابل واقعیت‌های *would, could* و *should* است. به معنای دقیقتر، عذرخواهی، جداسازی و توجیه همه راه‌حلهای کوتاه‌مدتی است که متوجه اثرات بلافاصله تهدیدی قابل توجه به وجهه شرکت است. اکنون توجه خود را به راهبردهای یادگیری با حلقه دوگانه که در آن برای ایجاد تغییری پایدار در سازمان تلاش می‌شود معطوف می‌کنیم.

۲.۴ یادگیری با حلقه دوگانه: اقدامات مؤثر سازمانها برای پیشگیری از تلقیهای ناعادلانه

برای شخص حقوقی که از نوعی تاکتیک تک حلقه‌ای به منظور مصون ماندن از اتهامی بالقوه ویرانگر استفاده می‌کند، هیچ چیز به‌طور ذاتی بد یا خطا نیست. اما، اغلب تنها «از کنار چیزی گذشتن» کافی نیست. اشتباهات به احتمال شرکتهایی را گرفتار می‌کند که از یادگیری از تجارب نامساعد غافل می‌مانند. به مشکلات زمانبندی خط هوایی یونایتد که پیش از این مورد بحث قرار دادیم توجه کنید. فرض کنید رویدادی در آینده به وجود می‌آید که در آن مشکلی مشابه دوباره اتفاق می‌افتد. یعنی، اگر تجربه‌های این شرکت هوایمایی در نوبت بعدی که قرارداد خلبانان یونایتد برای تمدید پایان می‌یابد، منتهی به لغو پروازها شود، احتمالاً مسافران، در صورتی که دریابند یونایتد از اشتباهات، بار اول درس نگرفته است، بیش از پیش سرخورده و مأیوس می‌شوند. بنابراین، یونایتد باید آنچه را می‌تواند برای جلوگیری از اتفاق مشابه به کارگیرد، مورد توجه قرار دهد و برای جبران آن اقداماتی که عموم معتقدند باید متفاوت باشد، گامهایی بردارد. اقدامات نامناسب ممکن است اثر منفی فزاینده‌ای بر اعتبار سازمان بجا گذارد. در نتیجه، راهبردهای تک حلقه‌ای باید با راه‌حلهای بلندمدت که تغییری سودمند را ترویج می‌کند، تکمیل شود.

به‌طور کلی راه‌حلهای موفق بلندمدت در مورد مسائل مربوط به وجهه و اعتبار شرکت نیاز به رهیافتی جامع و چندوجهی دارد که فرایندی بلندمدت برای تغییر فرهنگی است. اما، برخی اقدامات خاص یافت می‌شود که اشخاص حقوقی می‌توانند انجام دهند. این اقدامات ممکن است شامل سروصورت دادن به پیامدهای ناعادلانه

(به‌طور مثال، برنامه‌های اقدام ایجابی)، پاداشدهی به رفتار مثبت، تدارک آموزش اخلاقی، جداسازی بخش اصلی سازمان از قسمتهای خودسر و تغییر دادن فرایندهای موجود باشد. ما هر یک از این موضوعها را بررسی می‌کنیم.

۱.۲.۴ سروصورت دادن به پیامد

در اوایل دهه ۱۹۹۰، دنیس^۱ با اتهاماتی بسیار مشکل‌آفرین و عمومی در مورد تبعیض نژادی روبه‌رو شد، از جمله ماجراهای مشتریان آفریقایی - امریکایی که از پذیرایی آنها خودداری شده یا از آنها خواسته شده بود که پول غذا را از پیش بپردازند (Adamson 2000). دنیس در سال ۱۹۹۴، طرحی برای مرافعات دادگاهی با دو دسته اقدام و با در نظر گرفتن ۵۴ میلیون دلار، به‌وجود آورد و کار ترسناک بازسازی آوازه به شدت آسیب‌دیده شرکت خود را آغاز کرد. آشکار بود که شرکت باید تغییر عمده‌ای را برای اطمینان به اینکه این قبیل اعمال شرم‌آور تبعیض دوباره در عنوانها دیده نخواهد شد، تحمل کند. دنیس به منزله بخشی از این طرح پذیرفت که هدفهای خاصی را برای سروصورت دادن به برخی از آشکارترین پیامدهای تبعیضها تنظیم کند. شرکت با افزایش تعداد نمایندگیهای در تملک اقلیتها و افزایش تعداد مدیران اقلیتها تا ۱۲ درصد موافقت کرد. شرکت هدف افزایش بودجه بازاریابیها و تبلیغاتی خود با نمایندگیهای تبلیغاتی در تصاحب اقلیتها تا ۱۰ درصد و کسب‌وکار با فروشندگان اقلیت را تا ۱۲ درصد بنا نهاد. شرکت خط مشی‌ای را در مورد تبعیض ایجاد و اجرا کرد و مجازاتهایی را در مورد کارکنانی که از این خط مشی سرپیچی کنند قاطعانه به اجرا درآورد. دنیس همچنین کوشش کرد تغییری پایدار در فرهنگ شرکت با ایجاد بیش از ۲۰۰۰ کارگاه آموزشی گوناگون مطابق با نیاز در سراسر شرکت برای همه سطوح کارکنان ایجاد کند. دنیس در مجموع به گونه‌ای نظام‌مند برای تجدیدنظر کامل در همه فرایندها و روالهای خود، به منظور اطمینان به اینکه شرکت فارغ از جهتگیری و تبعیض است، کوشش کرد و در طول زمان توانست وجهه منفی خود را تغییر دهد و اکنون به‌طور عمومی، با توجه به موضوعهای گوناگون، خود را به منزله شرکتی نمونه ارتقا داده است. در حقیقت مجله

فورچون،^۱ در سال ۱۹۹۸، دنیس را در مقام دوم در میان بهترین شرکتها در ایالات متحده در مورد اقلیتها قرار داده است.

در حالی که دنیس سرگذشتی موفقیت آمیز دارد، به نظر می رسد شرکت های دیگر توانایی کمتری برای سازگاری با شرایط دارند. برای مثال به بحرانی توجه کنید که نایک در مورد طریقی که پیمانکاران فرعی با کارگران کشورهای در حال توسعه رفتار می کردند و واکنش نشان داد. بر طبق گزارشها، این کارگران به طور مداوم دستمزدی کم دریافت می کردند (حتی گاهی اوقات کمتر از حداقل دستمزد خود کشور میزبان)، در شرایطی نایمن کار می کردند و حتی در معرض بدرفتاری بدنی قرار داشتند (Shaw 1999). نایک در واکنش به این انتقادات اصلاحات گسترده و جامع را پذیرفت. این اصلاحات شامل بازنگری خارجی، پرداخت دستمزد بیشتر و نظارت بیشتر بر پیمانکاران فرعی بود. نایک حتی تا آنجا پیش رفت که توافق نامه ای در مورد عدم استثمار نیروی کار که درباره آن با معاون اجرایی کلینتون مذاکره کرده بود، امضا کرد. متأسفانه به استناد گفته (Greenberg & Bies 2002) بعضی گزارشها حاکی است که نایک به قولهای خود وفادار نماند، در نتیجه خصومت نسبت به شرکت همچنان ادامه دارد.

۲.۲.۴ پاداشدهی به رفتارهای مثبت

سازمانها باید برای ایجاد وجهه ای مثبت و پایدار و دوری از اتهامات آتی در مورد رفتار ناعادلانه، گامهایی در جهت پاداش دادن به رفتارها در مورد محیط زیست و مسؤولیت اجتماعی بردارند. به طور مثال، شرکتها ممکن است طریق به رسمیت شناختن علنی کارکنان به خاطر فعالیتهای مثبت و ارتقا دهنده اعتبار شرکت، مانند فعالیتهای داوطلبانه پاکیزه سازی یا کار با جوانان تهیدست از اقلیتها را، انتخاب کنند. تبلیغ در مورد چنین اقداماتی برای شرکتها امکان کسب توجه مثبت رسانه ها را فراهم می کند. برای مثال، زیراکس هدف راهبرد زیست محیطی خود را که شرکتی بدون ضایعات می شود تبلیغ می کند (Foley & Maslennikova 2000). افزون بر این، زیراکس با توجه به

گزارشهایی مبنی بر صرفه‌جویی‌هایی به مبلغ ۸۰ میلیون دلار، در نتیجه برنامه‌های زیست محیطی خود، توجه قابل ملاحظه و مثبتی را برای رهبری مبتکرانه در رعایت فضای سبز و موضع مؤثر زیست محیطی به دست آورده است.

گفته می‌شود، اشخاص حقوقی ممکن است گاهی اوقات هنگام به کار بردن ساختارهای پاداشدهی خود بیش از اندازه شایق شوند. برای مثال، لوس‌آنجلس تایمز، در سال ۱۹۹۸ تصمیم گرفت که می‌خواهد در مقالات روزنامه از غیر سفیدپوستان بیشتر نقل قول کند. تایمز برای رسیدن به این هدف اعلام کرد که بخشی از پاداش مدیریت در پیوند با تعداد نقل قول‌هایی است که از اعضای اقلیت‌های قومی کسب می‌شود (Elder 2000: 79). این راهبردی مخاطره‌آمیز است، زیرا ممکن است به مدیران برای تغییر محتوای روایت‌هایشان پاداش دهد.

۳.۲.۴ آموزش

اگرچه پاداشدهی و تقویت رفتارهای مسؤول اجتماعی اندیشه‌ای خوب است، اما هنوز محدودیت‌هایی وجود دارد. کارکنان اگر آگاه نباشند نمی‌توانند منصفانه رفتار کنند. به همین علت شرکتها بیش از پیش آموزشهای اخلاقی برای کارکنان برگزار می‌کنند. (Tevino, Weaver 1999). این‌گونه شرکتها عبارتند از سیتی کرپ^۱، مک دانل داگلاس^۲ و تگزاس اینسترومنت^۳ (Daft 1998). با وجودی که بازنگری جامع نوشتارهای مربوط به آموزش اخلاقی خارج از امکانات این مقاله است، باید اشاره کرد که این قبیل آموزشها می‌تواند اثربخش باشد (Weaver et. al 1999b; Weaver 1999a)، اگرچه تا اندازه‌ای بستگی به نوع آموزش دارد (Toffler, Gibson, Weaver & Trevino 1999). برای مثال، برنامه‌های ارزشگرا ممکن است در مقایسه با برنامه‌هایی که به پیروی و اطاعت گرایش دارند، بر تعداد بیشتری از معیارهای قابل سنجش تأثیر کند.

تلاشهای گوناگون آموزشی نیز در سالهای اخیر رایجتر شده است. بسیاری از برنامه‌های آموزشی بر افزایش آگاهی باورهای قالبی و گرایش کارکنان و نیز بر حساسیت

1. Citicorp

2. McDonnell Douglas

3. Texas Instrument

به موضوعهای گوناگون متمرکز می‌شوند (Whceler 1994) اما، موفقترین کوششهای آموزشی فراتر از آگاهی است و به هدفهای خاص رفتاری توجه می‌کند. (Haines & Hemphill 1997) استدلال می‌کنند سازمانهایی که آموزشهای متنوعی را در دست اجرا دارند باید در مورد تغییر رفتارهای ملموس و عینی در محل کار و فراهم آوردن نمونه‌هایی از رفتارهای مورد انتظار، به جای انتقال تنها آنچه نباید انجام داد، کوشش کنند.

هم کوششهای مربوط به آموزش اخلاقی و هم گوناگونی آموزشها، در صورتی که آموزش دربرگیرنده چیزی بیش از تناسبهای تک نما و تک اندازه برای همهٔ رهیافتها باشد، ممکن است وسیله‌ای اثربخش برای تسهیل تغییر بلندمدت از کار درآید (Cox 1994). کوششهای آموزشی در پیوند با تغییراتی در خط‌مشی‌ها و روالهای سازمان می‌تواند راهبردی اثربخش برای ایجاد تغییر پایدار در فرهنگ شرکت و پرورش محیط سازمانی حساس به موضوعات مربوط به انصاف باشد.

۴.۲.۴ جداسازی مؤثر

در قسمتی در ابتدای این مقاله مشاهده کردیم که شرکتها ممکن است درگیر رهیافت جداسازی واکنشی شوند. یعنی، شخص حقوقی در واکنش به اتهام بی‌عدالتی ممکن است خود را از شخص یا اشخاصی که مسئولیت را برعهده دارند جدا کنند. (Sutton & Elsbach 1992) در مقاله‌ای جالب نشان دادند که سازمانها ممکن است همچنین در آنچه ما آن را جداسازی مؤثر می‌نامیم درگیر شوند. جداسازی مؤثر، همانند بدیل واکنشی خود، مستلزم جداسازی ساختارها و عملیات سازمانی قانونی از عملیات غیرقانونی اعضاست. اما، جداسازی مؤثر، بر عکس همتای واکنشی خود، پیش از رویداد سؤال برانگیز صورت می‌گیرد. بنابراین، شخص حقوقی خود را از گروهی که احتمالاً رفتاری بحث برانگیز داشته است، جدا می‌کند.

الس باخ و سوتان (۱۹۹۲) گروهی مربوط به محیط زیست موسوم به ارث فرست^۱ را به منزلهٔ یک نمونه مورد مطالعه قرار دادند. برخی اعضای این سازمان درگیر ماجرای

میخ کوبیدن به درختان - فروکردن میخهای فلزی خطرناک به داخل درختان سبز و علامتگذاری (امیدوارانه) درختان برای آگاهی درخت‌برها - شدند. این فعالیتها به‌طور رسمی مورد تأیید ارث فرست قرار نگرفت. سازمان خود را از رفتار بالقوه سؤال‌برانگیز میخ کوبیدن به درخت با بیان اینکه این افراد یا به‌طور مستقل از شرکت عمل کرده‌اند یا اعضای شعبه‌های سازمان بزرگتر بوده‌اند، جدا کرد. ایجاد این حائل فایده‌ای دربر داشت. یک بار، اره کارگری که به بریدن درخت مشغول بود به میخی برخورد کرد و کارگر به شدت مجروح شد. سخنگوی شرکت می‌توانست اصرار ورزد که این افراد از طرف ارث فرست عمل نمی‌کرده‌اند. این راهبرد جداسازی مؤثر به ارث فرست امکان داد در هنگامه اتهامات فعالیت‌های غیرقانونی اعتبار خود را حفظ کند.

۵.۲.۴ اجرای خط‌مشی‌های جدید

واکنشی بسیار متداول به رویدادی بحرانی، برقراری خط‌مشی رسمی شرکت برای رسیدگی به مسئله است (Byrne & Cropanzano 2001). در سالهای اخیر این قبیل شیوه‌ها به فراوانی به چشم می‌خورد که شامل خط‌مشی‌های چندسانی (Rosener, 1991), خط‌مشی‌های اخلاقی (Flynn 1995) خط‌مشی‌های زیست محیطی «سبز» (Christmann 2000)، و بسیاری خط‌مشی‌های دیگر است. در حالی که، شیوه‌هایی که ساختاربنندی ضعیفی دارند، ممکن است گاهی اوقات غیرثمربخش از کار درآیند (Tyler, Bies 1993, Roth & Sitkin 1993; Bies & Sitkin 1993)، خط‌مشی‌هایی که به‌طور مناسبی طرحریزی شده باشند می‌توانند به‌صورت بخش کامل‌کننده‌ای از واکنش کلی اثربخش شود. برای مثال، در یک نظرخواهی از دانشجویان و کلای دادگستری و کارمندان کارگزینی (Framc, 2000) افراد به شرح‌های کوتاه فرضی پاسخ دادند که شرکت‌هایی را دربر می‌گرفت که در روش‌های کاری خود آزار جنسی منزیمی داشتند و شرکت‌هایی که این خط‌مشی‌ها را نداشتند. شرکت‌هایی که شیوه‌ای ملایم در این مورد داشتند از آن‌هایی که فاقد چنین فرایندی در جای خود بودند، با نظری مساعدتر نگریده می‌شدند، افزون بر این، این نتایج حتی پس از رخداد (فرضی) حادثه بالقوه آزاددهنده صادق بود.

اصولاً همه ما از تغییرات خط‌مشی که موجب ارتقای عدالت در شرکت شود جانبداری می‌کنیم. اما، این واقعیت که چنین تغییراتی، در مقایسه با آنچه گاهی اوقات تحقق می‌یابد، می‌تواند کمتر صادقانه و بیشتر ظاهری باشد، باید این شور و هیجانات را تعدیل کند. تغییرات سطحی خط‌مشی را می‌توان به منزله وسیله‌ای برای مدیریت عقاید که برای به تأثیر انداختن بی‌توجهی‌های بیرونی طراحی می‌شود به کار برد. برای مثال، گاهی اوقات شرکتها با اجرای خط‌مشی خواسته‌های شغلی غیراتحادیه‌ای به‌طور موقت مانع از کوششهای اتحادیه برای سازماندهی خواهند شد. با وجود اینکه این خط‌مشی‌ها تا اندازه‌ای فرایندهای مناسب و شایسته را تدارک می‌کند، به‌طور متعارف حمایت نسبتاً کمتری از کارگران، در مقایسه با آنچه شیوه‌های خواسته‌های شغلی مقرر شده از طریق چانه‌زنی جمعی فراهم می‌آورد، اعمال می‌کند (Lewin & Peterson 1995, Chacher, Ecuille 1990). به همین صورت، شرکت‌های مربوط به صنایع شیمیایی گاهی اوقات برنامه‌های زیست محیطی خود خواسته را می‌پذیرند. تحقیقات حکایت از آن دارد که این برنامه‌های خود خواسته می‌تواند گستردگی کمتری نسبت به آنچه قانون حکم می‌کند داشته باشد (Lenox & King 2000). در به کار بردن تغییرات خط‌مشی به منزله ابزار مدیریت عقاید هیچ کس به‌طور ذاتی خطا نیست، اما اگر این تغییرات صرفاً ابزار مدیریت عقاید و عاری از مسؤولیت اجتماعی باشد، در این صورت چنین اعمالی به لحاظ اخلاقی سؤال‌برانگیز است.

۶.۲.۴ نتیجه‌گیری


توجه به تاکتیک‌های حلقه دوگانه در پرتو این واقعیت که هنجارهای رفتاری به‌طور اجتماعی ساخته می‌شوند، جالب به نظر می‌رسد (Klimoski & Frink 1998). مداخله‌های حلقه دوگانه، تا اندازه‌ای بیش از تاکتیک‌های تک حلقه‌ای، گرایش به تأیید تعریف واقعیت از دیدگاه فرستنده نقش دارد. به عبارت دیگر، قانونی بودن ادعای ابراز شده بر ضد سازمان را تصدیق می‌کند. به منظور تأکید چند مثال خود را تکرار می‌کنیم: دنیس پذیرفت که باید مدیران آفریقایی - امریکایی بیشتری استخدام کند، در حالی که زیراکس قبول کرد که باید از لحاظ شرایط زیست محیطی برخوردی صمیمانه داشته

باشد. در حقیقت این شرکتها ارزش انتقادهای ممکن را دریافتند. این موضوع تأیید کامل هنجار اجتماعی است. بنابراین، فرستندگان نقش و عاملها شروع به تعیین واقعیت با روشی یکسان می‌کنند و برای ایجاد تعریفی معین از رفتار مناسب سازمانی با هم کار می‌کنند. به بیان دقیقتر، یادگیری با استفاده از حلقه دوگانه نه تنها سازمان را تغییر می‌دهد، بلکه اشارتی ضمنی نیز برای محیط اجتماعی که در درون آن سازمان عمل می‌کند، به همراه دارد.

۵. چند مطلب پایانی

این مقاله را با بررسی نقش عظیمی که اشخاص شرکتی بزرگ در زندگی روزانه ما بازی می‌کنند، آغاز کردیم. برای بسیاری از ما، حتی ممکن است این مطلب درست باشد که مهمترین «اشخاص» در زندگی ما اشخاص حقوقی‌اند. و حتی اگر آنها در زمره مهمترین افراد نباشند، توانایی آنها در تمرکز ثروت و منابع، آنها را در زمره قدرتمندترینها قرار می‌دهد. مسئله‌ای را که با آن روبه‌رو هستیم می‌توان به اختصار چنین بیان کرد: قدرت عظیم امکان بی‌عدالتیهای بالقوه بزرگ را به همراه می‌آورد. برای دست و پنجه نرم کردن با این بی‌عدالتی، ابتدا باید آن را بشناسیم.

در اینجا اهمیت پاسخگویی نهفته است. هنگامی که ما تشخیص می‌دهیم که هم‌نظم قانونی ما و هم فرهنگ عمومی ما با سازمانهای بزرگ همچون نوعی شخصی عمل می‌کند، بنابراین منطقی است که شرکتها را برای اقداماتشان مسؤول بدانیم. ما می‌توانیم این کار را با پرسش سه سؤال انجام دهیم: اگر رویدادی رخ نمی‌داد چه اتفاقی می‌افتاد (would)؟ برای پیشگیری از این رویداد چه می‌توانست اتفاق افتاده باشد (could)؟ برای اینکه توانستیم نظم اخلاقی عادلانه را حفظ کنیم چه می‌باید اتفاق افتاده باشد (should)؟ این حقیقت که می‌توانیم از شرکتهای بزرگ، بسیار بیش از اشخاص جداگانه، این سؤالها را پرسیم، مرحله‌ای اساسی در آغاز توجه به این بیماریهای اجتماعی است. همین‌که از این آستانه پاسخگویی بگذریم، اشخاص حقوقی هیچ چاره‌ای جز پاسخ ندارند. اشخاص حقوقی در تک حلقه اولیه به رویداد مورد بحث می‌پردازند: چرا آب آلوده شد؟ چرا هیچ زنی در رده بالای مدیریت یافت نمی‌شود؟ چرا محصول نایمن

بود؟ و نظایر آن. اما، اینها راهبردهای کوتاه‌مدت مدیریت عقاید است. سود بلندمدت اجتماعی و نیز اثربخشی سازمانی از اندیشیدن با استفاده از حلقهٔ دوگانه حاصل می‌شود، به این صورت که شرکت از اشتباهات درس می‌گیرد و تغییراتی عمیق به وجود می‌آورد، به طوری که مشکل دوباره رخ نخواهد داد. بدین ترتیب، شخص حقوقی در جامعه‌ای که همهٔ ما در آن سهم هستیم، همسایهٔ بهتری خواهد شد. 

منابع و مأخذ

منابع و مأخذ پُرشمار این مقاله در دفتر نشریه نگهداری می‌شود علاقمندان در صورت نیاز به آن مراجعه فرمایند.



عباس کحال‌زاده

مهندس مکانیک از هنرسرای عالی، دارای سی سال تجربهٔ مدیریتی در بخشهای دولتی و خصوصی، مترجم مرکز نشر دانشگاهی، در زمینهٔ ارزیابی کار و زمان، مدیریت پروژه، رفتار سازمانی، پژوهش عملیاتی و مدیریت کیفیت.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی