

# اختلاف فرهنگی چه زمانی صرفاً اختلاف است و چه زمانی نادرست؟ تنش ارزشها

نوشته تامس دانلدسون<sup>۱</sup>

ترجمه اختر شریعت زاده

**چکیده:** در این مقاله برخورد فرهنگها و سنتهای فرهنگی متفاوت در عرصه فعالیتهای اقتصادی مطرح و بررسی شده است. نویسنده، ضمن تحلیل معیارهای اخلاقی متفاوت، به نسبی‌گرایی فرهنگی و امپریالیسم اخلاقی (یا مطلق‌گرایی) اشاره می‌کند. در نسبی‌گرایی، اخلاقیات هیچ فرهنگی برتر از اخلاقیات فرهنگ دیگر نیست و در امپریالیسم اخلاقی، برعکس، فقط یک سلسله حقایق وجود دارد و در سرتاسر جهان یک نوع رفتار منحصر به فرد را ایجاد می‌کند. سپس آستانه اخلاقی یا ارزشهای اصلی تعریف و وجه مشترک فرهنگهای مختلف غربی و غیرغربی نسبت به ارزشهای اصلی انسانی بررسی می‌شود. نویسنده، در نهایت رهنمودهایی برای ایجاد یک فرهنگ تلفیقی اخلاقی و سازگاری جهانی ارائه می‌دهد.

**کلید واژه‌ها:** ۱. نسبی‌گرایی فرهنگی، ۲. امپریالیسم اخلاقی، ۳. آستانه اخلاقی، ۴. سازگاری جهانی

با تبعیضات استخدامی کشور میزبان همگام شود؟ یا وقتی شرکتهای کشورهای پیشرفته تسهیلات خود را به کشورهای رو به رشدی که فاقد مقررات مؤکد زیست‌محیطی و بهداشتی هستند منتقل می‌کنند، یا وقتی این شرکتهای ترجیح می‌دهند که مدیریت و مقامهای بالا را در کشور میزبان به

وقتی خاک کشورمان را ترک می‌کنیم و مرزها را پشت سر می‌گذاریم، اصول اخلاقی رنگ می‌بازد و اغلب وضوح خود را از دست می‌دهند. در نبود پشتوانه‌ای از نگرشهای مشترک و در نبود قوانین و آیینهای قضایی آشنا که معیارهای رفتار اخلاقی ما را تعیین می‌کنند، اطمینان خاطر متزلزل می‌شود. آیا درست است که شرکتی در کشور بیگانه‌ای که حقوق سیاسی و مدنی در آن نقض می‌شود، سرمایه‌گذاری کند؟ آیا درست است که یک شرکت

۱. تامس دانلدسون استاد مدرسه وارتون در دانشگاه پنسیلوانیاست و در آنجا اخلاقیات کسب و کار را تدریس می‌کند.

اجرای آنها نیست.

اعتقاد به نسبییت فرهنگی (در روم مانند رومیها رفتار کن) و سوسه‌انگیز است، به‌ویژه هنگامی که رفتاری برخلاف رفتار مردم بومی موجب از دست دادن فرصتهای کسب و کار می‌شود. اما کاستیهای نسبییت فرهنگی هنگامی آشکار می‌شود که سروکار ما با مواردی زیانبارتر از رشوه‌های ناچیز یا معاملات متکی به اطلاعات محرمانه باشد.

در سالهای پایانی ۱۹۸۰ تعدادی از شرکتهای دباغی و دارویی اروپا در پی یافتن نقاطی ارزان برای ریختن زباله‌های خود بودند. آنها با همه کشورهای غرب ساحل افریقا، از مراکش تا کنگو، تماس گرفتند. نيجریه با گرفتن مادهٔ شدیداً سمی PCB (پی‌سی‌بی) موافقت کرد. کارگران محلی بدون امکانات حفاظتی، با شلوارهای کوتاه، و صندلهای رویاز بشکه‌های PCB را حمل کردند و در نزدیکی یک محل مسکونی قرار دادند. نه ساکنان محل و نه کارگران هیچیک نمی‌دانستند که بشکه‌ها حاوی زباله‌های سمی است.

شاید ما دولتهایی را که چنین اعمال زیانباری را روا می‌دارند محکوم کنیم، ولی بسیاری از کشورها، حتی اگر بخواهند، قادر به نظارت کافی در کار اتحادیه‌های فراملیتی نیستند. و در بسیاری از کشورها مقررات نارسا همراه با سستی در اجرای آنها منجر به رفتار نادرست شرکتهای سودجو می‌شود. برای نمونه، چند سال پیش، تعدادی سرمایه‌گذار به فکر بازسازی کشتی اس‌اس یونایتد استیتس<sup>۱</sup>، که زمانی اقیانوس پیماي مجللی بود، افتادند. ولی می‌باید قبل از شروع بازسازی،

هموطنان خود واگذار کنند، معیارهای کدام یک باید حاکم شود؟

حتی آگاهترین و خوش‌نیت‌ترین مدیران اجرایی باید در برداشتهای خود از کسب و کار، در یک کشور بیگانه، تجدیدنظر کنند. آنچه در کشور آنان به نتیجه می‌رسد، ممکن است در کشوری با معیارهای اخلاقی متفاوت، با شکست مواجه شود. این مشکلات برای صاحبان کسب و کاری که در خارج زندگی می‌کنند اجتناب‌ناپذیر است.

اما مدیران دربارهٔ این مشکلات چه تصمیمی می‌توانند بگیرند؟ اصولی که به آنان کمک می‌کند تا از میان چم و خمهای تفاوت‌های فرهنگی راه خود را بیابند و برای اعمال کسب و کار اخلاقی در همهٔ جهان کدهای رفتاری مقرر کنند کدام‌اند؟ شرکتهای برای دشوارترین پرسش در مورد اخلاقیات کسب و کار در سطح جهانی چه پاسخی دارند؟ اگر معیارهای اخلاقی کشور میزبان فروتر از معیارهای اخلاقی کشور زادگاه باشد چه پیش می‌آید؟

### پاسخهای متعارض

یکی از پاسخها به دیرینگی بحثهای فلسفی است. نسبی‌گرایی فرهنگی، اخلاقیات هیچ فرهنگی را برتر از اخلاقیات فرهنگ دیگر نمی‌داند، بنابراین هیچ چیز را نمی‌توان در سطح جهانی درست یا نادرست شمرد. اگر مردم اندونزی رشوه‌خواری مأموران دولتی خود را می‌پذیرند چه عیبی دارد؟ این نگرش از نگرش مردم دانمارک یا سنگاپور که حاضر به دادن یا گرفتن رشوه نیستند نه بهتر است نه بدتر. یا اگر مردم بلژیک معاملات متکی به اطلاعات محرمانه را از نظر اخلاقی زشت نمی‌دانند، چه اهمیتی دارد؟ اجرا نکردن قوانین مربوط به این معاملات اخلاقیتر یا غیر اخلاقیتر از

1. Poly Chlorinated Biphenyls

2. S S United States

سعودی خود یک دوره آموزشی را درباره مزاحمت‌های جنسی آغاز کرد، آموزش‌دهندگان، که با شعار سازگاری جهانی به میدان آمده بودند، برای تعلیم مدیران عربستان سعودی همان شیوه کار با مدیران امریکایی را در پیش گرفتند و مطلب زیر را در میان شرکت‌کنندگان به بحث گذاشتند: مورد مدیری که هنگام نوشیدن مشروب به کارمند زنی که تازه استخدام شده است سخنانی که به وضوح اشارات جنسی دارد اظهار می‌دارد. آموزش‌دهندگان توجه نداشتند که این شیوه کار در فرهنگی که روابط بین زن و مرد تابع قراردادهایی سخت و خشک است چه اثری دارد. در نتیجه نشستهای آموزشی مسخره از آب درآمد، شرکت‌کنندگان عربستان سعودی را آزرده کرد، و پیام اجتناب از تبعیض و فشار جنسی به جایی نرسید.

نظریه‌ای که در ورای امپریالیسم اخلاقی وجود دارد، مطلق‌گرایی است که بر سه اصل مسئله‌ساز تکیه دارد. مطلق‌گرایان معتقدند که فقط یک سلسله حقایق وجود دارند که تنها با یک مجموعه از مفاهیم بیان می‌شوند و در سراسر جهان یک نوع رفتار منحصر به فرد را می‌طلبند.

ادعای نخست با اعتقاد تعداد زیادی از مردم که معتقد به احترام به سنتهای مختلف فرهنگی هستند در تعارض است. در پاره‌ای از فرهنگها وفاداری به جمع (خانواده، سازمان، یا جامعه) اساس همه رفتارهای اخلاقی است. برای مثال، ژاپنیه‌ها اخلاقیات کسب و کاری را بر حسب وفاداری به شرکت خود، شبکه کسب و کاری خود و ملت خود تعریف می‌کنند. امریکاییها برای آزادی ارزش بیشتری قائل‌اند تا وفاداری. در سنت امریکایی،

آزبست<sup>۱</sup> پوشش داخلی کشتی را از آن جداکنند. در پیشنهاد یک شرکت امریکایی هزینه این کار، طبق معیارهای ایالات متحد برای جداسازی آزبست، بیش از ۱۰۰ میلیون دلار برآورده شده بود. یک شرکت اوکرایینی در سواستوپول حاضر شد این کار را با مبلغی کمتر از دو میلیون دلار انجام دهد. در اکتبر ۱۹۹۳ کشتی را به سواستوپول بردند.

کسی که معتقد به نسبیت فرهنگی است در این مورد مشکلی نخواهد داشت، اما من نه! هر کشوری حق دارد مقررات ایمنی و بهداشتی خود را تعیین کند، ولی در مورد بالا معیارها و شرایط قرارداد نمی‌توانست از کارگران سواستوپول در برابر مخاطرات شناخته‌شده‌ای که سلامت آنان را تهدید می‌کرد، محافظت کند، حتی اگر قرارداد با معیارهای اوکرایینی نیز سازگار بود، یک صاحب کسب و کار پایبند به اصول اخلاقی می‌باید با آن مخالفت می‌کرد. نسبی‌گرایی فرهنگی از لحاظ اخلاقی کور است. ارزشهای بنیادی فراتر از فرهنگها هستند و شرکتها باید آنها را حفظ کنند. [نگاه کنید به بحث اقتصادی علیه نسبی‌گرایی فرهنگی در مطلب مربوط به «فرهنگ و اخلاقیات در بهره‌برداری غیر مجاز از نرم‌افزار»].

### مسائل اخلاقی در کشور بیگانه

در انتهای دیگر این طیف، امپریالیسم اخلاقی قرار دارد که از مردم می‌خواهد در همه جا دقیقاً همان گونه عمل کنند که در کشور خود عمل می‌کردند. این نیز رهیافتی است خوشایند و قابل درک، اما کاستیهای آن آشکار است. در این مورد شرکت بزرگ فراورده‌های کامپیوتری ایالات متحد را در نظر بگیرید که در سال ۱۹۹۳ در بخش عربستان

با اینکه می‌داند این امر منجر به آلودگی آب تا سطح نسبتاً بالایی خواهد شد.

وقتی معیارهای رفتار اخلاقی - و همچنین روشهای برخورد با رفتار غیر اخلاقی - در فرهنگها متفاوت است، شرکتی که مطلق‌گرایانه عمل می‌کند، احتمالاً خواهد دید که مرتکب اشتباهی بدفرجام شده است. در چین مدیر یک شرکت بزرگ امریکایی فرآورده‌های تخصصی، کارمندی را در حین دزدی دستگیر کرد و او را، به پیروی از شیوه کار شرکت تحویل مقامات دولتی داد، و کارمند اعدام شد. مدیران نمی‌توانند در کشورهای با فرهنگهای متفاوت بدون آگاهی از طرز برخورد مردم آن با اخلاقیات، دست به عمل زنند.

اگر شرکتها از اخلاقیات کشور میزبان پیروی نکنند و معیارهای کشور خود را نیز در آنجا رعایت نکنند، پاسخ چه خواهد بود؟ حتی آزمون سنتی کاغذ تورنسل معیار غیر قابل اعتمادی است، زیرا برای معیارهای رفتار کسب و کاری هیچ‌گونه هم‌اندیشی بین‌المللی وجود ندارد.

### توازن در نهایت

#### سه اصل راهنما

شرکتها باید به مدیران خود کمک کنند تا اعمال صرفاً متفاوت را از اعمال نادرست بازشناسند. به چشم یک نسبی‌گرا هیچ چیز نه مقدس است و نه نادرست، و به چشم یک مطلق‌گرا، بسیاری از چیزهای متفاوت نادرست است. هیچ یک از این دو نهایت دنیای واقعی تصمیم‌گیری در کسب و کار را روشن نمی‌کند. پاسخ در جایی بین این دو است. وقتی شرکتها رفتار اخلاقی خود را مشخص

حق بر برابری، انصاف و آزادی<sup>۱</sup> فردی تأکید دارد. به دشواری می‌توان گفت که حقیقت در کدام سو قرار دارد، اما یک مطلق‌گرا از ما می‌خواهد که فقط یکی را انتخاب کنیم.

اشکال دوم مطلق‌گرایی این است که از مردم توقع دارد برای بیان یک حقیقت اخلاقی، فقط یک مجموعه از مفاهیم را به کار ببرند. مثلاً بعضی از مطلق‌گرایان اصرار بر این دارند که حقوق ابتدایی، چارچوب هرگونه بحث درباره اخلاقیات قرار گیرد، و این به معنای نادیده گرفتن همه سنتهای فرهنگی است. مفهوم حق با اوج‌گیری دموکراسی در اروپای پس از رنسانس و ایالات متحد به وجود آمد، اما این اصطلاح در هیچ یک از سنتهای کنفوسیوسی یا بودایی یافت نشده است. همه ما اخلاقیات را در متن فرهنگهای خاص خود می‌آموزیم، توانایی نهفته در اصول با روشی که این اصول بیان می‌شوند، عمیقاً پیوند دارد. فهرستهای اصول اخلاقی پذیرفته جهانیان، چون اعلامیه حقوق بشر سازمان ملل، از بسیاری از سنتهای مذهبی و فرهنگی مایه گرفته‌اند، همان‌گونه که مایکل والر<sup>۲</sup> فیلسوف اشاره کرده است «برای اخلاق جهانی هیچ نوع اسپرانتویی وجود ندارد».

اشکال سوم مطلق‌گرایی اعتقاد به معیار جهانی در رفتار اخلاقی است. آنچه رفتار اخلاقی را شکل می‌دهد، بافت اجتماعی است. برای مثال، در کشورهای پیشرفته و غنی شاید دستمزد بسیار کم غیر اخلاقی تلقی شود، اما اگر کشورهای رو به رشد با قبول دستمزد کم سرمایه‌گذاری را تشویق کنند و سطح زندگی را بالا ببرند، عملشان اخلاقی محسوب می‌شود. همچنین اگر مردم خوب تغذیه نشوند و گرسنه بمانند، شاید استفاده دولت از کود شیمیایی برای بهبود محصول کار عاقلانه‌ای باشد،

۱. حکمی است در حد قضاوت ارزشی نویسنده. - م.

### فرهنگ و اخلاقیات در بهره‌برداری غیرمجاز از نرم‌افزار

قبل از پیوستن به هواداران نسبی‌گرایی کمی صبر کنید و به این بیندیشید که نگرش «در روم چون رومیها باش» برای اخلاقیات کسب و کار چه پیامدهای اقتصادی بالقوه‌ای دارد. نگاه کنید به آمارهای جاری در بهره‌برداری غیرمجاز از نرم‌افزار. رقم نرم‌افزار غیرمجاز در ایالات متحده ۳۵٪ کل بازار نرم‌افزار و زیانهای این صنعت تا ۲۳ میلیارد دلار در سال برآورد شده است. نرخ استفاده غیرمجاز در آلمان ۵۷٪، در ایتالیا و ژاپن ۸۰٪ است. در بیشتر کشورهای آسیای این نرخ نزدیک به ۱۰۰٪ برآورد شده است.

این کشورها قوانین مشابهی علیه استفاده غیرمجاز از نرم‌افزار دارند. پس علت تفاوتها چیست؟ گرچه میزان رشد اقتصادی یک کشور سهم عمده‌ای در این تفاوتها دارد، ولی شاید عامل مهمتر فرهنگ و از آن جمله نگرشهای اخلاقی باشد.

گزارش سالانه انجمن ناشران نرم‌افزار در سال ۱۹۹۵ بین استفاده غیرمجاز نرم‌افزار و فرهنگ و نگرشها رابطه‌ای مستقیم قائل است. در این گزارش ایتالیا و هنگ‌کنگ دو کشوری توصیف شده‌اند که درآمد سرانه جهانی اولیها را همراه با نرخ استفاده غیرمجاز «جهان سوم»ها دارا هستند. وقتی سؤال شد که آیا درست است از نرم‌افزار بدون پرداخت بهای آن استفاده شود، بیشتر مردم از جمله مردم ایتالیا و هنگ‌کنگ پاسخ منفی دادند. اما مردم بعضی از کشورها این عمل را کمتر غیراخلاقی می‌دانند تا مردم کشورهای دیگر. مثلاً فرهنگ کنفوسیوسی تأکید دارد که فرد باید هر چه را ایجاد می‌کند با جامعه تقسیم کند. شاید همین باور به مردم چین و سایر آسیایها این تصور را القا کرده است که مفهوم دارایی فرهنگی وسیله‌ای است که غرب با آن برتری تکنولوژیکی را در انحصار خود داشته باشد.

اگر نگرش اخلاقی در سراسر جهان استفاده غیرمجاز از نرم‌افزار را در سطحی وسیع مجاز بدانند، چه پیش خواهد آمد؟ شرکتهای نرم‌افزار برای بهبود فرآورده‌های خود چون سابق سرمایه‌گذاری نخواهند کرد، زیرا این سرمایه‌گذاری در بعضی از نقاط جهان سودی نصیب آنان نخواهد کرد. وقتی اخلاقیات نتوانند پشتیبانهای برای خلاقیت تکنولوژیکی باشند پیامدهای آن از عهده علم آمار خارج خواهد بود. شغلها از دست می‌رود و امرار معاش به خطر می‌افتد.

شرکتها نباید به اعمال نفوذ در حکومتهای بیگانه برای اجرای سخت‌تر قوانین مربوط به استفاده غیرمجاز اکتفا کنند، بلکه باید با همکاری شرکتهای دیگر و سازمانهای محلی به شهروندان کمک کنند تا پیامدهای آن را دریابند، و نیز نقطه‌نظرهای اخلاقی متفاوتی را نسبت به این شرکتها در آنان برانگیزند.

می‌کنند، سه اصل را باید راهنمای خود قرار دهند. کاری تعیین می‌کند.

● احترام به ارزش اصلی انسانی که آستانه

● اخلاق مطلق را برای همه نوع فعالیتهای کسب و

● احترام به سنتهای محلی

● اعتقاد به اینکه بافت اجتماعی در تعیین

یک نیاز مبرم بود. پیامد فاجعه آمیز تراوش گاز درس روشنی بود: شرکتهایی که در کشورهای رو به رشد از تکنولوژی پیچیده استفاده می کنند باید قابلیت آن کشور را در نظارت بر استفاده بی خطر از این تکنولوژی بسنجند. پس از حادثه بوپال، یونیون کارباید شرکتها را در مورد چگونگی استفاده بی خطر از تکنولوژیهای خطیر در کشورهای روبه رشد راهنمایی می کند.

بعضی از فعالیتها در هر کجا که انجام گیرند نادرست اند. اما بعضی از اعمالی که در یک محیط خاص غیر اخلاقی به شمار می روند، چه بسا که در محیطی دیگر پذیرفتنی باشند. مثلاً استفاده از ماده شیمیایی ای.دی.بی. که نوعی قارچ کش سمی خاک است در ایالات متحد ممنوع شده است، اما همین ماده در آب و هوای گرم وقتی در معرض شدید خورشید و گرمای بالای خاک قرار گیرد به سرعت بی زیان می شود. تا زمانی که بر استفاده از این ماده شیمیایی نظارت شود، شرکتها اخلاقاً می توانند در پاره ای از نقاط جهان آن را به کار برند.

### تعریف آستانه اخلاقی: ارزشهای اصلی

برای مدیران پاسخ دادن به پرسشهای اخلاقی، جز در مواردی اندک، ساده نیست. اما حقایق مسلمی هستند که باید رهنمود عملکرد مدیران قرار گیرند. مجموعه ای که من آن را ارزشهای اصلی انسانی می نامم و می تواند تعیین کننده حداقل معیارهای اخلاقی برای همه شرکتها باشند. حق برخورداری از سلامت و حق پیشبرد اقتصاد و بهبود سطح زندگی در متن ارزشهای انسانی قرار دارند. حق دیگر همان چیزی است که غربیها قاعده زرین می نامند و در همه ادیان و سنتها اخلاق عمده در سراسر جهان یافت می شود. مثلاً کنفوسیوس در کتاب ۱۵ جُنگ

درستی یا نادرستی هر چیزی حائز اهمیت است. حال به این اصول در عمل توجه کنید. در ژاپن کسانی که معامله ای را با هم انجام می دهند، اغلب هدایایی که گاهی گرانبها نیز هست، به یکدیگر می دهند. این کار در ژاپن سنتی دیرینه است. وقتی شرکتی امریکایی و اروپایی انواع کسب و کار را در ژاپن آغاز کردند، بسیاری از صاحبان کسب و کار غربی هدیه دادن را عملی نادرست می دیدند تا عملی صرفاً متفاوت. آنان پذیرفتن هدیه را چون پذیرفتن رشوه تلقی می کردند. اما پس از آنکه شرکتی غربی با سنتهای ژاپنی بیشتر آشنا شدند، اغلب این کار را پذیرفتند و برای هدیه دادن در ژاپن حدودی متفاوت با کشورهای دیگر قائل شدند.

احترام به تفاوتها، کار اخلاقی حساسی است. بررسیها نشان می دهند که اخلاقیات مدیریت در فرهنگها متفاوت است. احترام به این تفاوتها یعنی فهم این نکته که بعضی از فرهنگها ضعفهایی آشکار - و همچنین نیروهایی پنهان - دارند. برای مثال در هنگ کنگ مدیران بعضی از اشکال رشوه خواری را بیشتر تحمل می کنند تا همتهای غربی خود، در حالی که ارزش ندادن به کار زبردست را کمتر تحمل می کنند. در بعضی از نقاط شرق دور کسی که کار زبردست را به حساب خود بگذارد گناهی تقریباً نابخشودنی مرتکب شده است.

مردم اغلب احترام به سنتهای محلی را برابر با نسبی گرایی می دانند. این تصویری است غلط. بعضی از شیوه های کار به وضوح نادرست اند. یک مثال در این مورد تجربه غم انگیز یونیون کارباید در بوپال هند است. مدیران اجرایی شرکت وجود مدیریت در محل کارخانه را بسیار دست کم گرفتند. چیزی که برای جبران فقر زیر ساختی کشور و همچنین کمبود تواناییهای آن در اجرای مقررات

دیگر باید برای هر کس به‌عنوان یک انسان ارزش قائل باشد. دیگر آنکه رفتار افراد و جوامع با مردم باید بر مبنای احترام به حقوق اساسی آنها باشد. سرانجام اعضای یک اجتماع برای تقویت و بهبود نهادهایی که اجتماع به آنها وابسته است باید با هم همکاری کنند. من این سه ارزش را احترام به حرمت انسان، احترام به حقوق اساسی و شهروند صالح می‌نامم.

این ارزشها باید نقطه آغازی باشند برای همه شرکتها در تعیین ضابطه و ارزشگذاری معیارهای رفتار اخلاقی در کشور خودی و بیگانه. اما این فقط نقطه آغاز است. شرکتها به رهنمودهای مشخصی نیاز دارند و نخستین کار آنها برگرداندن ارزشهای اصلی انسانی به ارزشهای اصلی در کسب و کار است. مثلاً برای یک شرکت احترام به حرمت انسانی چه مفهومی دارد؟ یک شرکت چگونه می‌تواند شهروند خوبی باشد؟

به اعتقاد من شرکتها می‌توانند با ایجاد تقویت یک فرهنگ به هم پیوسته که در آن کارمندان، مشتریان و کارپردازان نه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف، که افرادی با ارزش ذاتی به شمار می‌روند، به عزت انسانی احترام گذارند، و نیز به تولید فرآورده‌ها و خدمات سالم در محل کار سالم اعتقاد داشته باشند. شرکتها اگر به نحوی عمل کنند که حقوق فردی کارمندان، مشتریان و جوامع دور و بر آنها حفظ و حمایت شود، و از روابطی که ناقض حق انسانها در برخورداری از سلامت آموزش و پرورش، امنیت و سطح زندگی مناسب است اجتناب کنند، به حقوق اساسی احترام گذاشته‌اند. و شرکتها می‌توانند همانند شهروند خوبی باشند، اگر نهادهای اساسی جامعه را از قبیل سیستم اقتصادی و آموزش حمایت کنند، بسیاری از شرکتها کدهای

خود به مردم اندرز می‌دهد، احساس متقابل را در نظر داشته باشید یا آنچه را که به خود روانمی‌دارید به دیگران روا ندارید.

گسرچه هیچ فهرستی دانشمندان را راضی نمی‌کند، به اعتقاد من می‌توان سه ارزش اصلی را که کار بسیاری از مذهبیبون و فلاسفه را در سراسر جهان تلفیق می‌کند، برشمرد. به صورتی عامتر، این ارزشها باید عناصری را که در فرهنگ و سنتهای مذهبی غربی و غیر غربی یافت می‌شود دربرگیرند. به مثالهایی از ارزشها که در مطلب «این ارزشها چه وجه مشترکی دارند» آمده است، توجه کنید.

### این ارزشها چه وجه مشترکی دارند؟

غیر غربی	غربی
کیوزی (Kyasei) (ژاپنی)	آزادی فردی
زندگی و کار با هم به صلاح همگان	
دهارما (Dharma) (هندو)	برابری طلبی
انجام وظیفه موروثی	
سانتاتی (Santutthi) (بودایی)	مشارکت سیاسی
اهمیت محدودیت امیال	
زکات (Zakat) (مسلمان)	حقوق بشر
وظیفه دادن صدقه به مسلمان بی چیز	

در نگاه اول به نظر می‌رسد که ارزشهای دو فهرست کاملاً متفاوت‌اند، با وجود این هر کسی می‌تواند با پیروی از آن چه جان راولس فیلسوف آن را اجماع در وجود مشترک می‌نامد دریابد که ارزشهای به‌ظاهر متنافر در نقطه‌های کلیدی به هم می‌پیوندند. سنتهای مذهبی و فرهنگی غربی و غیرغربی علی‌رغم تفاوت‌های عمده، هر دو از مفهوم انسان بودن تلقی مشترکی دارند. نخست آنکه افراد نباید با دیگران چون ابزار کار رفتار کنند؛ به بیان

کنند. اما این راهنمایی کلی‌تر از آن است که به مدیرانی که در عمل در موقعیتهای خاص و دشواری قرار گرفته‌اند در انتخاب اخلاقی کمک کند. تصمیم لوی استراوس در مورد قطع رابطه با خانوادهٔ تن با تکیه به یک کد رفتاری مدون انجام شد. در رهنمودهای عملیاتی و تأمین منابع شرکت در سطح جهانی که قبلاً شرایط انتخاب شرکای تجاری نامیده می‌شد تصریح شده است که لوی استراوس باید «آن شرکای تجاری را شناسایی و انتخاب کند که چه در مقام فرد و چه در راهبرد کسب و کارهای خود مجموعه‌ای از معیارهای اخلاقی را که با معیارهای ما ناسازگار نخواهد بود شعار خود قرار دهند.» در صورت پیشامد موقعیتهای تحمل ناپذیر کسب و کاری، مدیران با احکام دقیقی راهنمایی خواهند شد که رفتار و عملکردهایی را که شرکت می‌طلبد، تصریح کرده باشند.

نود درصد از ۵۰۰ شرکت بزرگی که در فهرست شرکتهای اعلامی مجلهٔ فورچون هستند دارای کدهای رفتاری و ۷۰٪ آنان دارای رهنمودهایی دربارهٔ دید و ارزشها هستند. در اروپا و در خاور دور این درصد کمتر است اما به سرعت افزایش می‌یابد. آیا این نشانگر آن است که بیشتر شرکتها آنچه را که لازم است دارند؟ گمان نمی‌کنم. اگرچه بیشتر شرکتهای بزرگ امریکایی دارای رهنمودی در مورد ارزشها و کدهای رفتاری هستند، شاید بیشتر آنها اگر نداشتند، بهتر بود. بسیاری از شرکتها این اسناد را نادیده می‌گیرند و به چسباندن آنها به دیوار اکتفا می‌کنند تا کارکنان، مشتریان، کارپردازان و مردم را تحت تأثیر قرار دهند. در نتیجه مدیران ارشدی که

رفتاری خود را نادیده می‌گیرند و فقط آنها را به دیوار می‌چسبانند. و برای حفظ محیط زیست یا دولت میزبان و سایر سازمانها همکاری کنند.

ارزشهای اصلی در حکم یک قطب نمای اخلاقی برای کسب و کار هستند. آنها به شرکتها در بازشناسی عملکردهای پذیرفتنی و عملکردهای تحمل ناپذیر، حتی اگر این عملکردها با هنجارها و قوانین کشور میزبان همساز باشند، کمک می‌کنند. ریختن آلوده‌سازها در نزدیکی خانهٔ مردم و پذیرفتن معیارهای ناکافی و خدشه‌دار در تماس با مواد خطرناک دو نمونه از اعمالی هستند که ارزشهای اصلی را نقض می‌کنند.

همین‌طور استخدام کودکان در صورتی که آنان را از آموزش پایه‌ای باز دارد، عملی تحمل ناپذیر خواهد بود. دروغ گفتن دربارهٔ مشخصات فرآورده به هنگام فروش شاید در زندگی انسانها اثر مستقیم نداشته باشد، اما پذیرفتنی نیست، زیرا به اعتماد که لازمهٔ نگهداشت یک فرهنگ تلفیقی است که در آن به مشتریان احترام می‌گذارند، لطمه می‌زند.

گاهی اوقات اعمال کارپردازان یا مشتریان ایجاد مشکل می‌کند، نه اعمال شرکت. به مورد خانوادهٔ تن<sup>۱</sup> کارپرداز بزرگ لوی استراوس توجه کنید. این خانواده متهم بودند که ۱۲۰۰ زن چینی و فیلیپینی را در محوطه‌هایی با نگهدارنده، در جزایر ماریانا وادار به ۷۴ ساعت کار در هفته کرده‌اند. در سال ۱۹۹۲ لوی استراوس پس از اخطارهای مکرر به این خانواده، رابطهٔ تجاری خود را با آن قطع کرد.

### ایجاد یک فرهنگ تلفیقی اخلاقی

ارزشهای اصلی کسب و کار که آنها را نام بردم به شرکتها کمک می‌کنند تا دآوری اخلاقی را اعمال کنند و دربارهٔ طرز کار در فرهنگهای بیگانه، تأمل



مستقیم یا غیرمستقیم برای پرداختهای غیرقانونی، از هر نوع که باشد، استفاده کرد.» و در مورد این که «چه نوع پرداختهایی غیرقانونی است» ابهامی وجود ندارد: «پرداخت رشوه به مأمور دولت یا دادن درصدی از وجوه به کارمند یا مشتری...» کد همچنین رویه‌های مشخصی را برای کمیسیون دادن به واسطه‌ها، نشر سیاهه اجناس (فروش) و فاش کردن اطلاعات محرمانه در یک معامله فروش قید می‌کند، موقعیتهایی که در آنها ممکن است کارمند فرصت درخواست یا پیشنهاد رشوه را داشته باشد. کدهای رفتاری اگر صراحت نداشته باشند سودمند نخواهند بود؛ ولی ضمناً باید دست مدیر را تا حدودی باز بگذارند تا در موقعیتهایی که حساسیت فرهنگی را می‌طلبند، خود او قادر به داوری باشد. کارمندان کشور میزبان را نباید وادار کرد تا همه ارزشهای کشور مدیران را اتخاذ کنند و ارزشهای کشور خود را رها کنند. در این مورد باز هم موتورولا نمونه است. نخست آنکه دستور کار روشنی می‌دهد: «کارمندان موتورولا باید به قوانین، آداب و رسوم و سنتهای کشوری که در آن کار می‌کنند احترام بگذارند، ولی در ضمن نباید به رفتاری دست بزنند که ناقض اخلاقیات کسب و کار پذیرفته شده موتورولا یا قوانین ایالات متحد در مورد اخلاقیات کسب و کار باشد، حتی اگر این رفتار در کشور میزبان قانونی، مرسوم یا مقبول باشد.» پس از وضع این اصول مطلق، کد موتورولا تصریح می‌کند که داوری فرد چه وقت لازم است. مثلاً کارمندان گاهی می‌توانند در شرایط نادری که

این رهنمودها را تدوین کردند به خاطر اعلام ارزشهایی که طبق آنها عمل نمی‌شود، اعتبار خود را از دست می‌دهند. اما شرکتی چون جانسون و جانسون<sup>۱</sup>، لویی استراوس، موتورولا<sup>۲</sup>، تکزاس اینسترومنتز<sup>۳</sup>، و لاکهید مارتین<sup>۴</sup> تلاش می‌کنند تا گفته‌ها معنای خود را از دست ندهند. برای مثال شهرت جانسون و جانسون به خاطر نشستهایی است به نام چالش اصول اعتقادی که در آن مدیران اخلاقیات را در متن مشکلات جاری و کسب و کار خود به بحث می‌گذارند و از آنها خواسته می‌شود تا از اصول اعتقادی شرکت انتقاد کنند و برای تغییرات پیشنهادهایی بدهند. سپس نظرات شرکت کنندگان به نظر مدیران ارشد شرکت می‌رسد. لاکهید مارتین در شبکه جهانی و محلی خود یک جایگاه خلاق و نوآوری ایجاد کرده است تا کارمندان، مشتریان، و کارپردازان به کدهای اخلاقی شرکت دسترسی داشته باشند و بتوانند شکایات خود را اظهار کنند.

کدهای رفتاری باید دستورهای روشنی در باره رفتار اخلاقی، هنگامی که وسوسه رفتار غیراخلاقی قوی تر است، داشته باشند. مردود شمردن رشوه در یک کد رفتار اخلاقی بی فایده است، مگر آنکه با رهنمودهایی در مورد هدیه دادن، پرداخت پول به منظور گذراندن کالا از گمرک، تقاضاهای «واسطه‌هایی که برای گرفتن رشوه اجیر شده‌اند» همراه باشد.

ارزشهای موتورولا به زبانی ساده بیان شده‌اند به این صورت «ما همواره چگونه عمل خواهیم کرد: [با] احترام به مردم [و] درستکاری سازش‌ناپذیر.» کدهای رفتاری شرکت درباره عملکرد کسب و کار روشن است. مثلاً در مورد رشوه می‌گویند «از دازیبها و وجه موتورولا نباید

1. Johnson &amp; Johnson

2. Motorola

3. Texas Instruments

4. Lockheed martin

هیچ نسخه قاطعی برای رفتار یک شرکت وجود ندارد. مدیران باید خود مسیر خود را تا آن جا که ارزشهای اصلی انسانی نقض نشود، تعیین کنند. به نمونه زیر توجه کنید: بعضی از شرکتهای موفق هندی برای کارمندان خود امتیازی قائل می‌شوند مبنی بر اینکه به یکی از فرزندان آنان پس از تحصیل تا سطحی خاص، در شرکت شغلی بدهند. شرکتهای به این تعهد خود، حتی در مواردی که دیگر متقاضیان بیشتر از فرزند کارمند واجد شرایط باشند، احترام می‌گذارند. این امتیاز در کشوری که یافتن شغل دشوار است بی‌اندازه ارزشمند است و بازتاب این باور فرهنگی هند است که غرب پیش از حد با دادن فرصتهای اقتصادی سبب فروپاشی خانواده‌ها شده است. جای شگفتی نیست که این امتیاز که برای کارمندان بسیار عزیز است در بیشتر کشورهای غربی انگ خانواده‌گرایی خواهد خورد. مثلاً در ایالات متحد بنا بر اصول اخلاقی فرصت برابری، کارها باید به متقاضیانی که بیشترین شایستگی را دارند واگذار شود. چنانچه یک شرکت امریکایی به کارمندان خود چنین تعهدی بدهد مقررات کمیسیون فرصت استخدامی برابر را نقض کرده است. با توجه به این اختلاف در نگرش اخلاقی، مدیران آمریکایی نسبت به این خانواده‌گرایی چه واکنشی باید نشان دهند؟ آیا باید تا زمانی که شرکتهای هندی قانون خود را اصلاح نکرده‌اند، آنها را محکوم کنند و از پذیرفتن آنها در مقام شریک یا کارپرداز سرباز زنند؟

علی‌رغم تنش آشکار بین خانواده‌گرایی و اصول فرصت برابر، من نمی‌توانم این عملکرد را در مورد هندیها محکوم کنم. در کشوری چون هند که بر روابط خانوادگی و قومی تأکید دارد و سطح بیکاری اسفناک است، به این عملکرد باید در

امتناع از پذیرفتن هدیه به «منافع قانونی کسب و کار» موتورولا لطمه می‌زند، نوع خاصی از هدایای کوچک را بپذیرند. این هدایا را در بعضی شرایط «که هدیه به سود موتورولا باشد» نه «به سود کارمند موتورولا می‌توان پذیرفت».

ایجاد تعادل متناسب بین تهیه یک دستور کار روشن از یک سو، و بازگذاشتن دست افراد در داوری بسیاری از فعالیتها نه بد هستند و نه خوب، بلکه در فضای آزاد اخلاقی وجود دارند. از سویی دیگر، کار تدوین رهنمودهای مربوط به ارزشهای تلفیقی و کدهای اخلاقی را، به صورت یکی از دشوارترین کارها برای مدیران اجرایی درآورده است. واژه‌ها فقط آغاز کارند. رهبران شرکت نیاز به مراجعه مکرر به اصول اعتقادی و کد سازمان خود دارند و خود باید دارای اعتبار، تعهد و ثبات قدم باشند. چنانچه مدیران ارشد به نحوی عمل کنند که گویی اخلاقیات اهمیتی ندارند، کارمندان دیگر شرکت نیز همین رویه را دنبال خواهند کرد.

**تضادهای توسعه و تضادهای سنت**  
مدیرانی که در خارج زندگی و کار می‌کنند اگر آماده رویارویی با تنشها و ابهامات اخلاقی نباشند، باید چمدانها را ببندند و به کشور خود بازگردند. این نظر که فعالیتهای کسب و کار را می‌توان به دو دسته اخلاقی و غیراخلاقی تقسیم کرد، ساده‌اندیشی است. به طوری که از اینشتین نقل کرده‌اند «چیزها باید تا حد امکان ساده باشند، ولی نه ساده‌تر». بسیاری از فعالیتهای کسب و کار که در یک محیط غیراخلاقی تلقی شده‌اند، ممکن است در محیط دیگر اخلاقی به شمار روند. این فعالیتها نه سیاه‌اند و نه سفید، ولی به قول تامس دانفی و من در فضای آزاد اخلاقی وجود دارند. در این منطقه خاکستری

ممنوعیت در اعتقادهای شدید مذهبی و فرهنگی ریشه دارد. به نظر نمی‌رسد که هیچ‌گونه افزایشی در سطح توسعه اقتصادی کشور، که هم‌اکنون بسیار بالاست، بتواند این مقررات را تغییر دهد.

### مشکل رشوه‌خواری

رشوه‌خواری همه‌جایی و اغواکننده است. مدیران شرکتهای فرامیلتی (با اینکه بیشتر کشورها دارای قوانین ضد رشوه هستند) پیوسته با این مشکل مواجه‌اند. در واقع مقامات بیشتر کشورهای رو به رشد، رشوه‌خواری را نادیده می‌گیرند، و حقوق بوروکراتهای محلی به قدری کم است که بسیاری از مردم رشوه را شکلی از جبران این کمبود می‌دانند. قوانین ایالات متحد در مورد رشوه در خارج از کشور، حدود مجاز رشوه‌های ناچیز را به صورت پرداختهای معمول و لازم برای گذراندن کالا از گمرک، تعیین می‌کند. اما تقاضاها برای رشوه گاه از این مرزها می‌گذرد و به ندرت راه حل شایسته‌ای برای آن یافت می‌شود.

رشوه‌خواری (وقتی که کالاها، تا زمانی که دست‌اندرکاران محلی چیزی دریافت نکرده‌اند، در لنگرگاه معطل می‌مانند) سبب قطع کانالهای توزیع می‌شود. انگیزه‌های رقابت در کیفیت و قیمت به خاطر رشوه‌خواری از بین می‌رود، زیرا تصمیم در مورد خرید کالا بستگی به این دارد که چه کسی، در خفا، چه مبلغی می‌پردازد. امتناع از توافق اغلب اوقات در حکم واگذار کردن کسب و کار به شرکتهای سودجو است.

به اعتقاد من حتی رشوه‌های مرسوم پذیرفتنی نیستند. رشوه‌خواری کسارآیی بازار و امکان پیش‌بینی وضع آن را درهم می‌شکند و در نهایت حق مردم را در برخورداری از حداقل سطح معاش

فضای آزاد اخلاقی نگریست. تصمیم به دادن امتیازی خاص به کارمندان و فرزندانشان لزوماً کاری خطا، لاف‌برای افراد آن کشور، نیست.

مدیران چگونه می‌توانند حد و مرز فضای آزاد اخلاقی را تشخیص دهند؟ یا چگونه می‌توانند ارزشی را که با ارزش آنان در تضاد است از یک ارزش غیرقابل قبول بازشناسند؟ شرکتها باید در مورد ارزشهای اصلی و کدهای رفتاری خود صراحت داشته باشند تا مدیران بتوانند قضاوت اخلاقی شایسته را اعمال کنند. ولی حتی صریحترین مجموعه رهنمودها همیشه نمی‌توانند پاسخ لازم را به دست دهند. این امر به‌ویژه در مورد ناهموارترین موقعیتهای اخلاقی صادق است. موقعیتی که معیارهای اخلاقی کشور میزبان نه تنها متفاوت، بلکه فروتر از معیارهای اخلاقی کشور زادگاه به نظر می‌آید. مدیران باید توجه کنند که وقتی کشورها معیارهای اخلاقی متفاوتی دارند، معمولاً دو نوع برخورد پیش می‌آید. هر نوع از این برخوردها استدلال خاص خود را ایجاب می‌کند.

در نوع نخست که من آن را تضاد توسعه طلبی می‌نامم، برخورد معیارهای اخلاقی به خاطر اختلاف سطح در توسعه اقتصادی کشورهاست. همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، کشورهای رو به توسعه ممکن است به منظور جلب سرمایه‌گذاری نرخهایی را در دستمزد بپذیرند که کشورهای پیشرفته غیرانسانی بدانند. با رونق یافتن وضع اقتصادی در این کشورها، این‌گونه برخوردها کمتر می‌شود. نوع دوم تضاد سنت فرهنگی است. مثلاً عربستان سعودی برخلاف بیشتر کشورهای دیگر اجازه نمی‌دهد زنان مدیر شرکتها شوند. آنان فقط می‌توانند در بعضی حرفه‌ها از قبیل آموزش و پرورش و مراقبتهای بهداشتی فعالیت کنند. این

برخورد ناشی از توسعه باید این پرسش را در مقابل خود طرح کند: آیا اگر کشور من در همین مرحله از توسعه اقتصادی بود، این عملکرد در آنجا پذیرفته می‌شد؟ توجه کنید به اختلاف در معیارهای ایمنی و دستمزد در ایالات متحد و انگولا، کشوری که شهروندانش در هر دو مورد معیارهای فروتر را می‌پذیرند. چنانچه یک شرکت نفتی امریکایی، انگولاییها را برای کار در یک سکوی نفتی در انگولا به کار بگیرد، آیا می‌تواند به آنان دستمزدی کمتر از دستمزد کارگران امریکایی در خلیج مکزیک بدهد؟ اشخاص منطقی پاسخ خواهند داد بلی، اگر شق دیگر برای انگولا به قیمت از دست دادن سرمایه‌گذاری خارجی و مشاغل باشد.

همچنین توجه کنید به تفاوت مقرراتی که تابع اوضاع و احوال کشورهاست. در سالهای ۱۹۸۰ دولت هند برای وارد کردن اتروویوفورم<sup>۱</sup> سخت تلاش کرد، دارویی که در درمان بیماری اسهال خونی بسیار اثربخش است، اما در ایالات متحد به خاطر ایجاد عوارض جنبی در بعضی از استفاده‌کنندگان ممنوع شده بود. با اینکه بیماری اسهال خونی در ایالات متحد مشکل بزرگی نبود، اما در هند وضع بد بهداشت عمومی موجب بالا رفتن شیوع بیماری بود. آیا فرستادن این دارو به هند، پس از ممنوعیت آن در ایالات متحد غیراخلاقی بود؟ اشخاص معقول عکس این عمل را غیراخلاقی می‌دانند. آزمون ما را به کار برید: آیا اگر ایالات متحد در مرحله عقبتری از توسعه فعلی خود بود، از این دارو، علی‌رغم عوارض جنبی آن استفاده می‌کرد؟ پیداست که پاسخ مثبت است.

اما در بسیاری از موارد پاسخ به این قبیل

پایمال می‌کند. برای یک اقتصاد سالم اندک تعهد اخلاقی، این حس که همه از قوانین پیروی خواهند کرد، لازم است. اگر نتوان پیامدها را پیش‌بینی کرد، چه کسی حاضر به سرمایه‌گذاری خواهد بود؟ زمسانی بود که مسئولان لنگرگاههای ریودوژانیرو مرتباً به صندوقهای ارسالی یک شرکت امریکایی دستبرد می‌زدند. آنان ۱۰٪ از محتویات صندوقها را برمی‌داشتند، اما شرکت هیچ وقت از چگونگی این ۱۰٪ مطمئن نبود. به دنبال یک راه حل نسبی، شرکت از هر کالا دو صندوق، که اولی حاوی ۹۰٪ از کالا و دومی حاوی ۱۰٪ از آن بود، می‌فرستاد. مسئولان صندوق دوم را برمی‌داشتند و به صندوق اول کاری نداشتند. از نظر شرکت همین قدر که می‌دانست کدام کالا را از دست داده است یک پیشرفت محسوب می‌شد.

رشوه خواری نه تنها امکان پیش‌بینی وضع بازار را از بین می‌برد، بلکه سیستمهای اساسی اجتماعی و اقتصادی را ویران می‌کند. این واقعیت را صاحبان کسب و کار کشورهایی که رشوه‌خواری در تاروپود اجتماع آنها تنیده شده است درک می‌کنند. مدیران ارشد اجرایی در هند معترفاند که شرکت‌هایشان پیوسته در کار رشوه دادن هستند، چیزی که موجب بیزاری شدید آنها شده است. آنها سیاستهای دولت را تا حدودی مقصر می‌دانند، اما مدیران اجرایی هند نیز می‌دانند که عملکرد کسب و کار کشورشان موجب تداوم فساد است. هر کسی در خیابانهای کلکته قدم بزند، جایی که حتی توزیع مجدد ثروت فقر اکثر ساکنان هند را حل نخواهد کرد، به روشنی با اثرات زیانبار فساد رو در رو قرار خواهد گرفت.

یک مدیر برای گرفتن تصمیم قاطع در مورد

رشوه دادن امری عادی است، مجاز است؟ به هیچ وجه. (به مطلب مربوط به مشکل رشوه‌خواری نگاه کنید). آن چه عمل مرسوم هدیه دادن را در ژاپن قابل قبول می‌کند، محدودیت در حوزه عمل و قصد هدیه دهنده است. چنانچه هدیه دادن از این محدوده‌ها خارج شود، بی‌درنگ با ارزشهای اصلی انسانی تصادم خواهد کرد. برای مثال وقتی کارل کوچیان<sup>۱</sup> رییس لاکهید در سالهای ۱۹۷۰ برای سیاستمدان ژاپنی چمدانهای پر از پول نقد برد، از هنجارهای تثبیت شده در سنت ژاپن فراتر رفت. این واقعه اظهار عقیده‌هایی را در کنگره ایالات متحد برانگیخت و منجر به گذراندن لایحه مربوط به رشوه در خارج کشور شد. و نیز وقتی روتاوو<sup>۲</sup> در مقام رییس جمهور کره بین سالهای ۱۹۸۸ تا ۱۹۹۳، ۶۳۵٫۴ میلیون دلار رشوه پذیرفت، از هنجارهای تثبیت شده در سنت فرهنگی کره فراتر رفت.

**اگر شرکتی هدیه دادن را به‌طور کلی غیراخلاقی بداند در ژاپن نمی‌تواند به کسب و کار بپردازد.**

### رهنموده‌هایی برای رهبری اخلاقی

شناسایی اعمال تحمل‌ناپذیر و داوری شایسته در مواردی که برخوردهای اخلاقی مطرح هستند، نیاز به تمرین دارد. ایجاد فرهنگ برای یک شرکت، فرهنگی که رفتار اخلاقی را پاداش دهد، امری اساسی است. رهنمودهای زیر می‌توانند برای ایجاد یک چشم‌انداز اخلاقی جهانی در بین مدیران مؤثر باشند.

ارزشهای تلفیقی و معیارهای رسمی رفتار را اصول مطلق بدانید. معیارهای اخلاقی مورد قبول

پرسشها منفی است. گاهی اوقات، معیارهای کشور میزبان در هر مرحله از توسعه اقتصادی که باشد، کافی نیست. اگر معیارهای کنترل آلودگی در یک کشور آن قدر پایین باشد که کار در یک سکوی نفتی خطر ابتلا به بیماری سرطان را به میزان چشمگیری افزایش دهد، شرکتهای نفتی خارجی باید از انجام کسب و کار در آن کشور خودداری کنند. همچنین اگر اثرهای جنبی و خطرناک مصرف یک دارو بر فواید آن بچربد، مدیران نباید آن معیارهای بهداشتی که مخاطرات را نادیده می‌گیرند، بپذیرند. وقتی عامل تنش، شرایط متفاوت اقتصادی نباشد، آزمون عینی تری برای تصمیم‌گیری در مورد مشکلات اخلاقی وجود دارد. مدیران فقط می‌توانند عملی را مجاز بدانند که بتواند به هر دو پرسش زیر پاسخ منفی دهد: آیا پیشبرد موفقیت‌آمیز کسب و کار در کشور میزبان، بدون دست زدن به این کار ممکن است؟ و آیا این کار نقض یک ارزش اصلی انسانی نیست؟ هدیه دادن در ژاپن نمونه‌ای کامل از برخورد سنتهای فرهنگی است. اکثر صاحبان کسب و کار با تجربه، ژاپنی و غیرژاپنی، قبول دارند که کسب و کار در ژاپن بدون پیروی از این شیوه امکانپذیر نیست. آیا هدیه دادن نقض یک ارزش اصلی انسانی است؟ من ارزشی را که با این کار نقض شود نمی‌شناسم. پس می‌توان هدیه دادن را برای شرکتهای خارجی در ژاپن مجاز دانست، حتی اگر مخالف نگرشهای اخلاقی در کشور زادگاه باشد. در واقع این نتیجه‌گیری، حتی از جانب شرکتهایی از قبیل تکزاس اینسترومنتز و آی.بی.ام که مخالفانشان با رشوه‌خواری بر همه آشکار است، قبول عام یافته است.

آیا باید نتیجه گرفت که همه هدایای غیرنقدی مجازند، یا به‌طور کلی رشوه در کشورهایی که

1. Carl Kotechian

2. Roh TaeWoo

قرارداد تولید نیندد، و بانک امریکا شرط دادن وام را به بسیاری از کشورهای روبه رشد رعایت معیارهای زیست محیطی و حقوق بشر ذکر کرده است.

بگذارید شرکتهای خارجی به فرمول‌بندی معیارهای اخلاقی و تفسیر امور اخلاقی کمک کنند. شرکت دارویی فرانسوی رون پولاتک روتر<sup>۲</sup> به شعبه‌های خارجی خود اجازه داده است که اصول پیشنهادی خود را به فهرست اصول اخلاقی تلفیقی شرکت بیفزایند. تکزاس اینسترومنتز با ایجاد شورای جهانی عملکردهای کسب و کار که متشکل از مدیران کشورهای است که شرکت در آنها فعالیت می‌کند، توجه ویژه‌ای به مسائل اخلاقی کسب و کار، در سطح جهانی، کرده است. ایجاد یک «استراتژی اخلاقی جهانی که در محل اعمال شود» نیت فراگیر شرکت است، و مشور شوررا تدارک آموزش اخلاقیات و ایجاد آن فرایندهای محلی است که به مدیران شرکت در واحدهای کسب و کار خارج کمک می‌کند تا در مورد برخوردهای اخلاقی تصمیم قطعی بگیرند.

در کشور میزبان از تلاشهایی که رشوه‌خواری نهادی را کاهش می‌دهد پشتیبانی کنید. مدیران، هر قدر هم که رشوه را نپذیرند، به تنهایی قادر به از بین بردن فساد در کشور میزبان نخواهند بود. وقتی در کشور میزبان سیستم مالیاتی، روندهای وارداتی و صادراتی و روالهای تأمین در جهت منافع عناصر بی‌اعتنا به اصول اخلاقی است، شرکتها باید وارد عمل شوند.

بسیاری از شرکتها همکاری با اصلاحات

یک شرکت هر چه باشد، آن شرکت نباید، چه در کشور خود و چه در خارج، وقتی پای مسائل اصولی‌اش به میان می‌آید، تردید نشان دهد. به موردی که در موتورولا همه آن را می‌دانند توجه کنید. در حدود سال ۱۹۵۰ یک مدیر اجرایی ارشد با مقامات دولتی یکی از کشورهای امریکای جنوبی دربارهٔ یک فروش ده میلیون دلاری، که می‌توانست سود خالص سالانهٔ شرکت را نزدیک به ۲۵٪ افزایش دهد، مذاکره می‌کرد. اما در همان زمانی که نزدیک بود مذاکره به نتیجه برسد، مدیر از معامله سر باز زد، زیرا مقامات یک میلیون دلار «حق‌الزحمه» می‌خواستند. رابرت گالوین<sup>۱</sup>، مدیر ارشد اجرایی نه تنها از این تصمیم مدیر اجرایی پشتیبانی کرد بلکه تصریح کرد که موتورولا نه هیچ شرطی برای فروش می‌پذیرد و نه دیگر با مقامات دولتی آن کشور معامله‌ای انجام می‌دهد. این داستان که در این چند سال بارها بازگو شده است و نشانگر قاطعیت گالوینی است، به تحکیم فرهنگ اخلاقی فراوان کارمندان موتورولا کمک کرده است.

شرایط دادوستد با کارپردازان و مشتریان را طرح‌ریزی و پیاده کنید. آیا شرکت شما با هر مشتری و کارپردازی معامله می‌کند؟ اگر مشتری یا کارپرداز از نیروی کار کودکان استفاده کند چطور؟ اگر با سازمانهای تبهکار پیوندهای محکمی داشته باشد، چه؟ یا اگر به شرکت شما فشار بیاورد که قوانین کشور میزبان را نقض کنید؟ بهتر است این موارد را به تصمیمهایی فی‌البداهه محول نکنیم. بعضی از شرکتها به این مشکل پی برده‌اند. برای مثال سیاست شرکت سیرز<sup>۳</sup> آن است که با شرکتهایی که زندانیان را به کار می‌گیرند یا حقوق کارگران را در مورد بهداشت و ایمنی نقض می‌کنند

1. Robert Galvin

2. Sears

3. Rhône - Poulenc Roter

نهادهای کشور میزبان را آغاز کرده‌اند. جنرال الکتریک در هندوستان با استفاده از رسانه‌ها برای محکوم ساختن مکرر رشوه‌خواری در کسب و کار و دستگاه حکومتی، موقعیت محکمی یافته است. اما جنرال الکتریک و دیگران دریافته‌اند که یک شرکت به تنهایی نمی‌تواند فساد ریشه‌دار را از میان بردارد. ترانسپارنسی - اینترنشنال<sup>۱</sup> سازمانی که در آلمان پایه‌گذاری شده، به شرکت‌های وابسته، مقامات دولتی و دیگران برای اصلاح دیوانسالاری فاسد روسیه، بنگلادش و کشورهای دیگر کمک‌های مؤثری کرده است.

**تحلیل اخلاقی را به کار گیرید.** به کار بردن تحلیل اخلاقی یعنی قاطعیت در حل تنشها با احساس مسئولیت و خلاقیت. برای مثال کوکاکولا پیشنهاد رشوه از جانب مقامات مصری را پی‌درپی رد کرده است، اما نتوانسته است با سرپرستی پروژه‌ای برای کشت درختان میوه پشتیبانی سیاسی و اعتماد مردم را به دست آورد. یا نمونه لوی استراوس را در نظر بگیرید که در سالهای نخست ۱۹۹۰ دریافت که دو تن از کارپردازانش در بنگلادش کودکان کمتر از ۱۴ سال را استخدام می‌کردند، کاری که اصول شرکت را نقض می‌کرد ولی در بنگلادش ایرادی نداشت. شرکت متوجه بود که اگر کارپردازان را وادار به اخراج کودکان کند تضمینی برای اشتغال آنان به تحصیل نبود، ضمن آنکه تنگ‌دستی خانواده‌هایی را که به دستمزد کودکان وابسته بودند،

به دنبال داشت. ترتیب کار به شکل خلاقانه‌ای داده شد. کارپردازان پذیرفتند که به کودکان تا زمانی که به مدرسه می‌روند دستمزد منظمی بدهند و در ۱۴ سالگی به آنان پیشنهاد شغل کنند. ولی استراوس به نوبه خود پذیرفت که هزینه تحصیل کودکان را پردازد و برایشان کتاب و لباس تهیه کند و به این ترتیب توانست ضمن حفظ اصول خود منافع درازمدتی را برای کشور میزبانش تأمین کند. در حالی که بسیاری از مردم ارزشها را انعطاف‌پذیر می‌پندارند از نظر بعضیها ارزشها ناگفتنی هستند. در جزیره‌ای در دریا‌های جنوب عده‌ای واژه موکیتا<sup>۲</sup> را به کار می‌برند که معنای آن چنین است: «حقیقتی که همه می‌دانند، اما کسی آن را بر زبان نمی‌آورد.» ولی بیان رسای ارزشها هر قدر هم مشکل باشد، تأثیرشان در رفتار همه ما مسلم است. در یک محیط کسب و کار جهانی تنش ارزشها بیشتر یک قاعده است تا یک استثنا.

رهنمودهای ارزشها و کدهای اخلاقی بدون تعهد شرکت به عبارتهای بی‌معنایی تبدیل خواهند شد که نمی‌توانند برای مدیران پایه‌گذار یک رفتار اخلاقی باشند. کارکنان به بیشتر از اینها نیاز دارند و سزاوار آن نیز هستند. اعضای مسئول جامعه کسب و کار جهان می‌توانند نمونه‌ای برای دیگران باشند. پیامدهای سیاه فاجعه‌ای چون فاجعه یونیون کارباید بویال یادآور مخاطراتی است که ممکن است دامنگیر شرکتها شود.

1. Transparency International

2. Mokita