

# مصاحبه



مقالات این بخش  
در تال جامع علوم انسانی  
شهرستان گاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
دینیت اخلاقی



# ذهنیت اخلاقی گفتو با هوارد گاردنر، روان‌شناس

هوارد بیزینس ریویو، مارس ۲۰۰۷

چندین هوش هستند: زبانی، منطقی - ریاضی، محیطی، جسمی، موسیقایی، درون فردی و برون فردی. این نظریه که گاردنر به اصلاح و پالایش آن ادامه داده، مقبولیت فراوانی را در جوامع آموزشی پیدا کرده و مدرسان سراسر جهان، همواره به درس‌های او در مورد انواع مختلف هوش اشاره می‌کنند. گاردنر وقتی شخصاً به این موضوع علاقه مند شد که دید چگونه مدرسان و مربیان ایده‌های او را تأیید کرده‌اند: برخی مکاتب و برخی سیاست‌گذاران مدعی شدند که گروه‌های خاص قومی و نژادی، فاقد برخی انواع خاص هوش هستند. او به عنوان بانی این نظریه، احساس می‌کرد که در قبال مقابله با چنین تحریف‌هایی از آثارش وظیفه و تعهد دارد. بعدها، وقتی که او دوره‌ای آموزشی به نام "ذهن، مغز و آموزش" را در هوارد برگزار می‌کرد، به اندیشیدن درباره برخی معضلات اخلاقی پرداخت همچون مسایل مربوط به انجام تست‌های مغزی و ژنتیکی و این موضوع که وقتی امکان هیچ مداوای درمان اثبات شده‌ای وجود ندارد، آیا اعلام نتایج تست افراد دارای مشکل، به والدین آنها درست است یا خیر.

دیدگاه‌های گاردنر در مورد ذهنیت اخلاقی، برگرفته از سال‌ها همکاری او با متخصصان حرفه‌ای است. از سال ۱۹۹۵، او و تیم‌های مختلف تحقیقاتی در چهار دانشگاه، به تحقیق در مورد شیوه‌هایی پرداختند که به کمک آنها افراد برای انجام صحیح کارها انگیزه پیدا می‌کنند (یعنی کاری با کیفیت بالا و در قالبی اخلاقی که برای جامعه اهمیت دارد).

در ابتدا محققان به این موضوع پرداختند که منظور از یک کار خوب بر اساس دیدگاه‌های فرهنگی، اقتصادی و تکنولوژیکی چیست. گاردنر در کتاب جدیدش تحت عنوان "پنج ذهنیت برای آینده" به بررسی نحوه تربیت و توسعه یک ذهنیت اخلاقی پرداخته است. گاردنر از طریق مصاحبه با افرادی برجسته، به این موضوع پرداخته که چگونه مدیران باید استانداردهایی بالا برای خود و سازمان‌هایشان در نظر گرفته و آنها را حفظ نمایند.

## ذهنیت اخلاقی چیست؟

در نظر گرفتن ذهن به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های شناختی، به ما کمک می‌کند تا ذهنیت اخلاقی را از ذهنیتی دیگر متمایز کنیم، ذهنیتی که مشخصاً باید پرورش یابد تا ما بتوانیم

فقط تعیین استانداردهای بالا کافی نیست. رسیدن به این استانداردها (و کمک به دیگران برای رسیدن به آنها) نیازمند ذهنیت اخلاقی است و اجازه می‌دهد، اصول مد نظرتان را به شکلی جامع عملی سازید.

اگر شرکتی بزرگ را اداره می‌کنید، انتظار نداشته باشید، همگان شما را دوست داشته باشند. افزایش حقوق مدیران، استمرار گردش کارکنان و معضلات اخلاقی در شرکت‌هایی همچون انرون<sup>۱</sup>، ورلدکام<sup>۲</sup> و هاوالت پاکارد<sup>۳</sup>، بدبینی جامعه نسبت به مدیران سازمان‌ها را باعث شده‌اند که قبلاً هرگز شاهد چنین بدبینی نبوده‌ایم. نظرسنجی مؤسسه آمریکایی روپر<sup>۴</sup> در سال ۲۰۰۵، نشان داد که ۷۲ درصد پاسخ‌دهندگان بر این باور بوده‌اند که خلاف کاری در صنایع گسترش یافته است. تنها ۲ درصد احساس می‌کردند که رهبران شرکت‌های بزرگ، "خیلی قابل اعتماد" هستند (این رقم ۳ درصد کاهش را نسبت به سال ۲۰۰۴ نشان می‌دهد). به گفته کتی شیهان<sup>۵</sup> نایب رییس شرکت مشاوره روپر در نیویورک، پاسخ‌دهندگان اعلام کرده‌اند که نمی‌توان "انتظار پیشرفتی" را در این زمینه داشت. در عین حال، جامعه به طور فزاینده‌ای خواستار توجه بیشتر شرکت‌ها به کارکنان، انجمن‌ها و محیط اطراف خود است.

هوارد گاردنر استاد رشته شناخت و آموزش دانشکده فارغ التحصیلان آموزشی هوارد<sup>۶</sup> در کمبریج<sup>۷</sup>، ماساچوست<sup>۸</sup>، می‌گوید: "حالا بیش از هر زمان دیگری، رهبران کسب و کار باید روابط خود با مشتریان و کارکنان را از طریق فراهم آوردن یک بستر اخلاقی ترمیم نمایند." گاردنر یک روان‌شناس برجسته در حوزه روان‌شناسی آموزشی و شناختی است نه یک متخصص امور اخلاقی. اما به عنوان یک روان‌شناس، او بر این باور است که نخستین وظیفه اش درک این موضوع است که چگونه توانمندی‌های اخلاقی توسعه می‌یابند یا نمی‌توانند توسعه یابند. او مدت مدیدی است که به این موضوع پرداخته است. او در کتاب قالب‌های ذهنی که به سال ۱۹۸۳ منتشر کرد، به طرح این نظریه خود پرداخت که افراد نه دارای یک هوش بلکه دارای

1.Enron

2.WorldCom

3.Packard-Hewlett

4.GFK Roper

5.Kathy Sheehan

6.Harvard

7.Cambridge

8.Massachusetts

در قالب افراد، جوامع و نوع بشر زندگی کنیم.

نخستین ذهنیت، ذهنیت منسجم (منظم)<sup>۹</sup> است یعنی آنچه از طریق منظم و منسجم عمل کردن ما حاصل می شود. در طول زمان و به کمک آموزش کافی، ما در یک یا چند حوزه تخصص پیدا می کنیم: ما به کارشناسان مدیریت پروژه، حسابداری، موسیقی، دندانپزشکی و غیره تبدیل می شویم.

ذهنیت دوم، ذهنیت ترکیب کننده<sup>۱۰</sup> است که به موجب آن ما می توانیم طیف گسترده ای از منابع را بسنجیم، ببینیم کدام یک مهم بوده و ارزش توجه کردن را دارا هستند و بتوانیم اطلاعات به دست آمده را به درستی تقسیم بندی نماییم. ذهنیت سوم، ذهنیت خلاق<sup>۱۱</sup> است که به عقاید و شیوه های جدید می پردازد، از فرصت ها استفاده می کند و نکات جدیدی را کشف می کند. در حالی که هر یک از ذهنیت ها ارزش خاص خود را دارند، اما همه آنها زمانی ارزشمند هستند که اطلاعات کافی وجود داشته باشند.

ذهنیت چهارم، که کمتر از سه ذهنیت دیگر شناخته شده تر است، ذهنیت احترام گذار<sup>۱۲</sup> است: نوعی ذهنیت باز که تلاش می کند روابط با دیگر انسان ها را شکل داده و درک نماید. فردی که دارای ذهنیت احترام گذار است، از ارتباط داشتن با افراد مختلف لذت می برد.

یک ذهنیت اخلاقی، احترام گذاردن به دیگران را افزایش می دهد. فردی که دارای ذهنیت اخلاقی است، از خودش می پرسد: "من می خواهم چه نوع کارمندی، کارگری یا شهروندی باشم؟ اگر همه کارگران دارای تخصص من، دارای ذهنیتی مشابه من باشند، یا همه همان کاری را انجام دهند که

من انجام می دهم، جهان چگونه خواهد شد؟"

مهم است تفاوت میان ذهنیت اخلاقی و ذهنیت احترام گذار را مشخص سازیم زیرا ما فرض می کنیم احترام گذار بودن اخلاقی است و بر عکس. من فکر می کنم شما می توانید فردی احترام گذار باشید بدون اینکه علت آن را بدانید: به عنوان یک کودک، ممکن است شما به والدین و پدر بزرگ و مادر بزرگ خود احترام بگذارید، زیرا شما آموخته اید که به آنها احترام بگذارید. اما برداشت ها و رفتارهای اخلاقی نیازمند ظرفیتی خاص در ورای تجربیات شما هستند. وقتی ذهنیت اخلاقی را تربیت کردید، آنگاه می توانید در قالب یک تیم، یک سازمان، یک شهر و نهایتاً جهان عمل کنید. اگر نقش شما به عنوان یک شهروند یا کارگر نیازمند آن باشد که شما از ایده خود دست بردارید یا از سازمانی که به آن علاقه دارید، بیرون بیایید، آنگاه می توانید قربانی احترام گذار بودن خود شوید.

کسانی که اعتراض می کنند در واقع ذهنیت اخلاقی خود را ابراز می دارند. بسیاری از افراد که مدیران ارشد غیر اخلاقی هستند اما هیچ کاری در این زمینه انجام نمی دهند زیرا می خواهند شغلشان را حفظ کنند و در عین احساس می کنند، باید به مدیر خود احترام بگذارند. کسانی که اعتراض می کنند، این نگرانی ها را کنار می گذارند و به ماهیت کار و در بعدی کلان به ماهیت جامعه ای که در آن زندگی می کنند، توجه می نمایند. آنها اخلاقی عمل می کنند، حتی اگر این امر به رفتار محترمانه آنها با مدیرشان یا همکارانشان آسیب بزند. آنها قادر به انجام این کار هستند زیرا رفاه لحظه ای و آنی آنها به مراتب کم اهمیت تر از هدفی اخلاقی است که دنبال می کنند.

این گونه به نظر می رسد که ذهنیت اخلاقی جامعه مدارتر از چهار ذهنیت دیگر است. اگر چنین است؟ چگونه ذهنیت اخلاقی توسعه می یابد؟

اخلاق مداری از خانه آغاز می شود یعنی زمانی که فرزندان می بینند که والدین به کار آنها افتخار می کنند، وقتی که آنها در یک بازی ورزشی اصول بازی جوانمردانه را رعایت می کنند، زمانی که فرصت می یابند در قبال آنچه، پیرامون آنها وجود دارد، شک کنند و غیره. فرزندان ارزش های سیاسی و مذهبی والدین خویش را جذب می کنند. وقتی فرزندان بزرگ تر می شوند، همتایانشان تأثیری شگرف بر آنها دارند. به ویژه این موضوع در آمریکا دیده می شود. به همین صورت، رفتار جامعه به شدت بر شهروندان تأثیر گذار است. آیا جوانان از افراد مسن مراقبت می کنند؟ علاوه بر خدمات ضروری، آیا رخدادهای فرهنگی و اجتماعی وجود دارند که افراد بتوانند برای آموزش دیدن، در

**وقتی ذهنیت اخلاقی را تربیت کردید، آنگاه می توانید در قالب یک تیم، یک سازمان، یک شهر و نهایتاً جهان عمل کنید. اگر نقش شما به عنوان یک شهروند یا کارگر نیازمند آن باشد که شما از ایده خود دست بردارید یا از سازمانی که به آن علاقه دارید، بیرون بیسایید، آنگاه می توانید قربانی احترام گذار بودن خود شوید.**

9. disciplined mind  
10. synthesizing mind  
11. creating mind  
12. respectful mind

آنها شرکت نمایند؟ آیا والدین در چنین رخدادهایی شرکت می‌کنند و انتظار دارند که فرزندان‌شان نیز در آنها شرکت کنند؟ مثال مورد علاقه من از جامعه اخلاقی، شهری کوچک به نام رجیو امیلیا<sup>۱۳</sup> در شمال ایتالیا است. جدا از ارایه خدمات با کیفیت بالا و مزایای فرهنگی به شهروندان، این شهر مراکز بسیار خوبی برای نوزادان و کودکان پیش دبستانی است. کودکان احساس می‌کنند که جامعه از آنها مراقبت می‌نماید. لذا وقتی بزرگ می‌شوند، تلاش می‌کنند تا از دیگران مراقبت نمایند. آنها به کارگرانی خوب و شهروندانی خوب تبدیل می‌شوند. آنها هم به لحاظ کیفیت زندگی و هم به لحاظ اخلاقی، در سطحی عالی رشد می‌کنند. در چنین مواردی، عمل اخلاقی جامعه، به کارگران آینده منتقل می‌شود، بنابراین اصول اخلاقی تازمانی که افراد فکر می‌کنند برنده هستند، رعایت می‌شود ادامه خواهد داشت.

چه موانعی بر سر راه ذهنیت اخلاقی وجود دارند؟ متأسفانه اگر شما با یک ذهنیت قوی اخلاقی رشد کنید، رفتار بد دیگران می‌تواند به ذهنیت شما آسیب برساند. تحقیقی که به تازگی توسط دانشگاه دوک<sup>۱۴</sup> انجام شده، نشان می‌دهد که ۶۵ درصد دانشجویان در ایالات متحده که موفق به اخذ مدرک فوق لیسانس مدیریت بازرگانی شده‌اند، قبول دارند که در این راه دست به تقلب زده‌اند - این بالاترین نرخ تقلب در میان یک گروه از دانشجویان فارغ التحصیل شده است. اگر شما دانشجویان دوره فوق لیسانس بازرگانی و کسانی را که در اطرافتان دست به تقلب می‌زنند شناسید، آنگاه ممکن است تصور نمایید که تقلب کردن، بهای موفقیت است یا علت آن این است که "هر کسی دست به تقلب می‌زند." حتی ممکن است به این باور برسید که اخلاقی عمل کردن کاری بیهوده و تجملاتی است. تحقیق منتشر شده در سال ۲۰۰۴، نشان داد، اگر چه متخصصان جوان اعلام کرده‌اند مفهوم خوب کار کردن را می‌دانند اما احساس می‌کنند باید با هر ابزاری به موفقیت برسند. آنها می‌گویند برای تبدیل به کارکنانی نمونه به هر وسیله ای متوسل شدند.

همچنان که نیروهای جوان وارد عرصه کسب و کار امروز می‌شوند، و سوسه کنار گذاردن اخلاقیات بسیار زیاد است. ما در زمانی از فشارهای شدید بر افراد و سازمان‌ها برای حفظ منافع و نادیده گرفتن اثر رفتارمان بر دیگران زندگی می‌کنیم. به علاوه، بسیاری از فعالان عرصه کسب و کار این باور میلتنون فریدمن<sup>۱۵</sup> را نهادینه ساخته‌اند که اگر به افراد اجازه دهیم منافع خود را دنبال کنند و آزادانه فرآیندهای مد نظر خود را در محیط بازار عملی کنند، نتایج مثبت اخلاقی به میزان گسترده‌ای نمایان

13. Reggio Emilia  
14. Duke  
15. Milton Friedman  
16. Jonathan Sacks

خواهند شد. من نمی‌خواهم قدرت و مزایای محیط بازار را در شرایط امروزی زیر سؤال ببرم. اما بازارها غیر اخلاقی هستند. مرز میان درآمدهای مبهم و کلاهبرداری چندان روشن نیست. جاناتان ساکس<sup>۱۶</sup> خاخام بزرگ انگلیسی می‌گوید: "وقتی می‌توان هر چیزی را خرید یا فروخت، وقتی تعهدات تنها به این دلیل نقض می‌شوند که دیگر مزیتی برای ما ندارند، وقتی تجارت به برده داری و تبلیغ شعارهای دروغ تبدیل می‌شود، وقتی ارزش ما بر اساس درآمدمان و پولی که خرج می‌کنیم، سنجیده می‌شود، آنگاه بازار تمامی پاک‌هایی را نابود می‌کند که تاکنون جهان به آنها وابسته بوده است." اعتماد در کسب و کار کم رنگ شده و افراد اعتمادی به یکدیگر ندارند. به نظر می‌رسد رجیو امیلیا چراغ سال‌های آینده ما باشد.

آیا فکر می‌کنید برای فعالان عرصه کسب و کار، التزام به یک ذهنیت اخلاقی سخت‌تر از دیگر متخصصان است؟

بله، زیرا کسب و کار یک حرفه (تخصص) نیست و نباید هم چنین باشد. تخصص‌ها در طول زمان رشد کرده و ساز و کارهایی کنترل‌کننده و محرومیت‌هایی را برای کسانی اعمال می‌کنند که قوانین آن را نقض می‌کنند. متخصصان واقعی مانند پزشکان، وکلا، مهندسان، معماران و... برای دریافت مدارک تحصیلی دریافت آموزش‌های سختی را گذرانده‌اند. اگر آنها طبق استانداردهای شناخته شده عمل نکنند، از جامعه تخصصی خود طرد خواهند شد: یک اترن با پزشکان برجسته که اصول اخلاقی را از گذشته آموخته‌اند، کار می‌کند اما کسب و کار فاقد چنین الگویی است.

**اخلاق مداری از خانه آغاز می‌شود یعنی زمانی که فرزندان می‌بینند که والدین به کار آنها افتخار می‌کنند، وقتی که آنها در یک بازی ورزشی اصول بازی جوانمردانه را رعایت می‌کنند، زمانی که فرصت می‌یابند در قبال آنچه، پیرامون آنها وجود دارد، شک کنند و غیسه‌ها فرزندانشان ارزش‌های سیاسی و مذهبی والدین خویش را جذب می‌کنند. وقتی فرزندان بزرگ‌تر می‌شوند هم‌تایانشان تأثیری شگرف بر آنها دارند.**

**متخصصان واقعی مانند پزشکان، وکلا، مهندسان، معماران و... برای دریافت مدارک تحصیلی آموزش های سختی را گذرانده اند. اگر آنها طریقی استناداردهای شناخته شده عمل نکنند، از جامعه تخصصی خود طرد خواهند شد. یک انسترون یا پزشک برجسته که اصول اخلاقی را از گذشته امری خسته اند، کار نمی کند، اما کسب و کنار فاقد چنین انگیزی است. شما برای فعالیت کردن نیازی به مدارک تحصیلی ندارید. تنها چیزی که نیاز دارید، پول و عدم سرپیچی از قانون است.**

شما برای فعالیت کردن نیازی به مدرک تحصیلی ندارید. تنها چیزی که نیاز دارید، پول و عدم سرپیچی از قانون است. حتی اگر شما کارتان را با استانداردهای بالای اخلاقی آغاز کنید، به راحتی این امکان وجود دارد که از مسیر خود دور شوید، زیرا استانداردهای حرفه ای نه یک اجبار، که تنها یک گزینه اختیاری هستند. مسلماً، فعالانی در عرصه کسب و کار وجود دارند که حرفه ای عمل می کنند و نسبت به مشتریان، کارکنان و جامعه خود احساس مسئولیت می نمایند. کسب و کارها می توانند داوطلبانه به سراغ مسئولیت پذیری اجتماعی بروند. اما اگر آنها این مسئولیت را نپذیرند، هیچ مجازات یا جریمه ای برای آنها وجود نخواهد داشت. برخی اقتصاددانان استدلال می نمایند که برای کسب و کارها، سوق دادن سود به افرادی غیر از سهامدارانشان، عملی غیرقانونی است.

آیا منظور شما این است که اخلاقی نبودن در کار در حال رشد است یعنی همان طور که دانیل گولمن<sup>۱۷</sup> می گوید، شرایط احساسی و هیجانی یک رهبر بر دیگران تأثیر می گذارد؟ مسلماً کارکنان به آنچه رهبران می گویند، گوش فرا می دهند و به آنچه رهبران و همکارانشان انجام می دهند، با دقت تمام نگاه می کنند. به لحاظ روانی، کارکنان برای تبعیت از رفتارهای بد رهبرانشان تحت فشار هستند، این اقدام برای حفظ جایگاه رهبران است.

رهبرانی که رفتار اخلاقی را به عنوان الگو مطرح می کنند، و دیگر کارکنان را ترغیب به این الگو می کنند در بلند مدت باعث موفقیت شرکت هایشان می شوند. سرگذشت افرادی همچون جیمز بورک<sup>۱۸</sup> مدیر عامل جانسون و جانسون<sup>۱۹</sup>، هنوز

هم مفید است. در دهه ۱۹۸۰، او تمامی محصولات این شرکت را از بازار جمع کرد تا پایبندی خود به اصول اخلاقی را نشان دهد. در نهایت، این شرکت جانسون و جانسون بود که از این اقدام منتفع شد: پس از بیست و پنج سال، همچنان این شرکت در صنعت خود در رأس قرار دارد و در زمره بزرگ ترین کشورهای جهان به شمار می رود.

هماهنگی و اطمینان گروه های مختلفی برای انجام یک کار بسیار مهم است. وقتی همگان بر روی یک موضوع تمرکز کنند، انجام یک کار خوب ساده تر خواهد شد. مثلاً در اواخر دهه ۱۹۹۰، تحقیقات ما نشان دادند، علم ژنتیک در ایالات متحده، دوران پر رونقی را می گذراند زیرا همه متخصصان بر سلامت بهتر و زندگی طولانی تر تمرکز کرده بودند.

بنابراین، تست واقعی اصول اخلاقی فردی یا سازمانی زمانی رخ می دهد که افراد تحت فشار شدید قرار دارند. چگونه افراد می توانند از پس این فشارها برآیند؟

اگر شمارهبر هستید، بهترین روش برای حفظ اصول اخلاقی، باور کردن این موضوع است که آنچه انجام می دهید، در جهت خیر سازمان است. شما تلاش می کنید به چه چیزی دست یابید؟ در راستای یک کار مفید برای جهان، اهداف شما چه هستند؟ وقتی این عوامل را درک کردید، باید از ابتدا اعتقادات خود را مشخص سازید و مزایا و موانع تحقق آنها را بشناسید. وقتی همه چیز خوب پیش رود، بهتر می توانید استانداردهای برتر را برای خود و دیگران در نظر بگیرید. اما وقتی شرایط شما را ترغیب می کنند تا استانداردهایان را کنار بگذارید، باید به صداقت ذاتی خود اتکا کنید. اخلاقی بودن بدان معنا است که خودتان و دیگران را دست کم نگیرید. به شما توصیه می کنم هر از چند گاهی به آینه نگاه کنید و از خودتان پرسید آیا همان گونه که می خواسته اید، عمل کرده اید یا خیر. از خودتان پرسید: "آیا من کارمند خوبی هستم؟ اگر خیر، چگونه می توانم به چنین کارمندی تبدیل شوم؟"

همچنین معتقدم، زمانی شانس افراد برای تحقق اهدافشان انجام یک کار خوب افزایش می یابد که از فرصت های موجود استفاده کنند. داستان جالبی در مورد جیمز برایانت کونانت<sup>۲۰</sup> رییس سابق هاروارد وجود دارد. وقتی به سمت ریاست دانشگاه منصوب شد، اظهار داشت: "از این سمت خوشحال هستم اما نمی توانم روزهای چهارشنبه سرکارم حاضر شوم زیرا مجبورم به واشنگتن بروم." کمیته استخدام با این شرط موافقت کرد. در واقع، کونانت روزهای چهارشنبه به واشنگتن نمی رفت؛ او این زمان را در خانه می ماند و در محیطی آرام مطالعه می کرد. او احساس می کرد که نیاز دارد هفته ای یک روز با افکارش تنها

17. Daniel Goleman

18. James Burke

19. Johnson, Johnson



باشد. تمام مدیران باید بتواند افکارشان را درباره ماهیت کارشان، توسعه پروژه های جدید کاری یا حل مشکلات کاری منعکس نمایند.

مسئله ما دچار توهمات فردی هستیم. آیا برای سنجش خودمان، به معیاری بهتر از خودمان نیاز نداریم؟  
بله و به همین دلیل با دیگر افراد آگاه و مطلع مشورت می کنیم. دو مشاور مهم می توانند مادر شما (اگر از کارهای من مطلع باشد، چگونه فکر می کند؟) و مطبوعات باشند. مایکل هک ورت<sup>۲۱</sup> مؤسس و رییس هیأت مدیره سایروس لوجیک<sup>۲۲</sup> از این معیار فردی استفاده کرده است: او روزنامه های صبح را مطالعه می کند و هرگز بر خلاف اطلاعات به دست آمده عمل نمی کند تا به دردسر بیفتد.

رهبران کسب و کار باید برای دریافت واقعیت ها سه نوع مشاور در اختیار داشته باشند. نخست، آنها نیازمند مشاوره معتمد در سازمان هستند. دوم، آنها باید با فردی خارج از سازمانشان مشورت کنند، این فرد ترجیحاً باید کسی باشد که قبلاً همکاری آنها بوده است. سوم آنها نیازمند مشاوره با فردی کاملاً مستقل هستند. اگر شما به این سه منبع اطلاعاتی خوب گوش کنید و بر مبنای آنچه که آنها می گویند عمل کنید، آنگاه اشتباهات کمی خواهید داشت. بوش نمونه ای از رهبری است که فاقد چنین مشاورانی است و هرگز بازخوردهایی صادقانه دریافت نمی دارد. فرانکلین روزولت<sup>۲۳</sup> مستمراً دنبال چنین مشاورانی بود و به نظر من رییس جمهوری به مراتب کارآمدتر بود.

آیا در استخدام یا توسعه افراد، شیوه های دیگر ثمربخش وجود دارند؟

من عاقل تر از آن هستم که فکر کنم، در عرصه کسب و کار افراد فعال به تقلب کردن نمی اندیشند. هیچ جایگزینی بهتر از مشورت صادقانه نیست. من چندان به نامه های نوشته شده یا نتایج تست های روان شناسی اعتقادی ندارم. مصاحبه نیز به تنهایی مفید نیست.

ممکن است از یک فرد جوان بخواهم، به من مشاوره بدهد. بنابر تحقیقات ما، متخصصان جوان متفاوت با کسانی که در

پست های سازمانی مهمی هستند مشورت می دهند. نقش آنها کاملاً متفاوت با مشاوران با تجربه است. لذا من از خودم می پرسم: "چه کسی می تواند بر ایجاد یک فضای اخلاقی تأثیر بگذارد و چرا؟" تأثیر کسانی که مخالف مشاوران یا فاقد آن هستند، موضوعی است که ما در تحقیقاتمان به خوبی مد نظر قرار نداده ایم. نقش منفی چنین دیدگاه هایی می تواند به مراتب قویتر از آن باشند که به نظر می رسند. البته باید به دقت به این موضوع توجه کرد که چه خصوصیتی مثبت کدام یک منفی هستند، گاهی اوقات پاسخ ها تعجب برانگیز هستند.

اگر در جایگاهی قرار داشته باشید که بخواهید اعمال قدرت کنید، شرایط چگونه خواهد بود؟ چگونه می توانید این کار را انجام دهید؟

با فرض وجود قدرت و بلوغ در کار، باید تعهد بیشتری از خود نشان دهیم. ژان باتیسته مولیر<sup>۲۴</sup> نویسنده فرانسوی قرن هفدهم می نویسد: "فقط برای آنچه که انجام می دهیم مسئول نیستیم بلکه برای آنچه انجام نمی دهیم نیز مسئول می باشیم." مقابله با افراد که مسئولیتشان را نقض می کنند، کار ساده ای نیست. اما اگر می خواهید سازمانی کارآمد همانند سازمان های مندرج در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر فورچون<sup>۲۵</sup> داشته باشید، چنین برخوردی الزامی است. دو عامل این کار را ساده تر می سازند. نخست، نیازمند یک باور سازمانی در قبال هستید. دوم نباید منتظر وقوع رفتاری تأسف برانگیز بمانید. به محض مشاهده علایم هشداردهنده، باید با آنها برخورد کنید. البته این کار را آگاهانه انجام دهید، نه احساسی. اگر فردی به شما هشدار یا مشاوره داد، دفعه بعد که اشکال در کار مشخص شد، اقدام کردن ساده تر خواهد بود.

در مورد افراد مافوق، اگر مقابله با آنها غیر ممکن است، بدانید که در سازمانی خوب کار نمی کنید. البته مشورت با دیگران مفید است. مطمئن شوید که برداشت های شما غلط نیستند. اما اگر آمادگی استعفا دادن ندارید یا ممکن است به دلیل اعتقاداتان اخراج شوید، آنگاه به مثابه یک برده با شما رفتار شده است. در خاتمه، باید ببینید که در کدام سمت و جهت قرار دارید. طرق گوناگونی وجود دارند که می توان سلامت افراد را توسعه داد و به سمت کاهش فقر، بیماری و معضلات زیست محیطی و حتی از میان بردن منازعات هسته ای گام برداشت. اگر در جایگاهی قرار دارید که می توانید به ایجاد چنین توازنی کمک کنید، مدیون خود، خانواده، کارمندان، جامعه و این سیاره هستید تا کاری را که درست است، انجام دهید.

20. James Bryant Conant

21. Michael Hackworth

22. Citrus Logic

23. Franklin Roosevelt

24. Jean Baptiste Moliere

25. Fortune