



سمیه شریعتی‌راد  
کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

## تصمیم اخلاقی در منطقه خاکستری

مساعدتر حاضر به همکاری می‌شود. تکلیف چیست؟ پای‌بندی به «قول» خود و انتخاب گزینه اول یا در نظر گرفتن صلاح سازمان و انتخاب گزینه بهتر؟ ممکن است تصمیم درست کاری، انتخاب گزینه دوم باشد، اما آیا این تصمیم اخلاقی هم هست؟ اگر نفر اول سرپرست خانواده بوده باشد و از شنیدن خیر شروع کار در روز شنبه کلی امیدوار شده باشد چطور؟ اگر انتخاب نفر اول در مقایسه با نفر دوم به نفع و صلاح سازمان نباشد چطور؟ قرار گرفتن در این قبیل دو راهی‌ها گاهی ما را با عمیق‌ترین اصول ارزشی مان درگیر می‌کند. وقتی این سؤال را با افراد مختلف مطرح

قرار گرفتن در «منطقه خاکستری»<sup>۱</sup> به هنگام اخذ تصمیمات کاری، مقوله‌ای است که گاه افراد را در باتکلیفی شدید قرار می‌دهد. بسیاری از اوقات مدیران مجبورند در مورد مسائلی تصمیم بگیرند که رعایت اصول اخلاقی در آنها بسیار دشوار است و هر دو سر قضیه استدلال خود را دارد.

به عنوان مثال، فرض کنید بعد از دادن آگهی در روزنامه، انجام مصاحبه، و گزینش در نهایت به کسی «قول» کار داده‌اید و با او قرار گذاشته‌اید که از شنبه هفته آینده سر کار بیاید. در این فاصله، فرد دیگری که شایستگی‌ها و توانایی‌های بیشتری دارد به شما مراجعه می‌کند و با شرایط

### 1. gray area



می‌کنیم استدلال‌های قوی و محکمی را له یا علیه نفر اول و دوم در مثال فوق دریافت می‌کنیم. این همان «منطقه خاکستری» است که از آن صحبت کردیم: «منطقه بلاتکلیفی». کنث بلانچارد و نورمن وینسنت پیل<sup>۲</sup>، نویسندگان کتاب «قدرت مدیریت اخلاقی»<sup>۳</sup> معتقدند اتخاذ تصمیم درست در رویارویی با این قبیل دو راهی‌ها مستلزم پاسخ به سه سؤال است:

- آیا این تصمیم «قانونی» است؟

- آیا این تصمیم «عادلانه» است؟

- آیا این تصمیم «درست» است؟

اکثر اوقات وقتی در منطقه «تصمیمات خاکستری» قرار می‌گیرید اندکی تأمل در مورد پاسخ این سؤالات می‌تواند راهگشا باشد.

راهکارهای بلانچارد و وینسنت پیل بر اساس تجربه و با مطالعه ادبیات حوزه مدیریت ارائه شده‌اند. بومی‌سازی این رهنمودها و آمیخته شدن آن با فرهنگ، ادبیات، و تعالیم دینی غنی ما به طور حتم راهکاری منطقی برای اتخاذ تصمیمات اخلاقی در سازمان‌های ایرانی به دست خواهد داد.

یک بار دیگر به مثال ابتدای مطلب باز می‌گردیم. وفای به عهد و شایسته‌گزینی هر دو از جمله ارزش‌هایی هستند که در فرهنگ ملی و دینی ما توجه خاصی به آنها مبذول شده است:

**وفا و عهد نگو باشد ار پیاموزی**

**وگر نه هر که تو بینی ستمگری داند (حافظ)**

حضرت علی (ع) می‌فرمایند: «وفای به عهد

از نشانه‌های مردم متدین است»<sup>۴</sup> و از سوی دیگر، در خطبه ۱۷۳ نهج‌البلاغه می‌فرمایند: «سزاوارترین افراد به امر حکومت کسی است که در اجرا از دیگران نیرومندتر و در آشنایی با فرمان خدا داناتر باشد.»

تکلیف چیست؟ آیا باید به فرموده قرآن عمل کرد که می‌فرماید: «آنان که هنگام تعهد به عهدشان وفادارند، راستگو و متقی هستند»<sup>۵</sup> تا جزو افراد به اصطلاح خوش قول و در زمره افراد «راستگو و متقی» قرار بگیریم یا صرفه و صلاح سازمان خود را در اولویت قرار دهیم و این فرمایش حضرت امیر را که فرمود:

«ای مالک! در به‌کارگیری آنهایی که باید زیر نظر تو کار کنند، هیچ‌گونه واسطه و شفاعتی را نپذیر مگر شفاعت کفایت و امانت را»<sup>۶</sup>

همان طور که صاحب‌نظران مدیریت نیز معتقدند در مواجهه با منطقه خاکستری، تصمیمات اخلاقی باید قانون‌مدارانه، عادلانه، و درست باشند. این نوع تصمیم‌گیری مستلزم آن است که ما درک درستی از مفاهیم فوق داشته باشیم.

پیامبر اکرم (ص) در مورد قانون‌مداری می‌فرمایند: «پیشوایی از آن کسی است که در او سه خصلت وجود داشته باشد: پارسایی که او را از قانون‌شکنی باز دارد، بردباری که او را از اظهار خشم باز دارد، و مهربانی که با زیردستان مهربان باشد»<sup>۷</sup>. از سوی دیگر، یک مدیر کارآمد باید از قوانین و مقررات اطلاع

۴. سفینه البحار. جلد دوم. صفحه ۶۷۵ اقتباس از [www.TEBYAN.NET](http://www.TEBYAN.NET)

۵. سوره بقره، آیه ۱۷۷

۶. نظام الحکم و الاداره فی الاسلام، صفحه ۲۰۱

۷. اصول کافی، جلد اول، صفحه ۴۰۷

2. Kenneth Blanchard and Norman Vincent Peale

3. The Power of Ethical Management

کافی داشته باشد تا تصمیم وی ناقض قوانین کیفی، مدنی، یا مغایر با آیین‌نامه‌های داخلی سازمانش نباشد.

عدالت! واژه‌ای که بیان آن به زبان آسان است و به کار بستن آن در عمل بسیار دشوار.

### جهان پادشاهها! در انصاف کوش!

#### ز جام عدالت می صاف نوش! (جامی)

تصمیم باید به گونه‌ای باشد که به زبان خودمانی «نه سیخ بسوزد، نه کباب» و برای کلیه کسانی که مستقیم و غیرمستقیم درگیر هستند یک وضعیت «برنده - برنده» ایجاد کند.

در مورد درست بودن تصمیم نیز شاید بهتر باشد هنگام تصمیم‌گیری اندکی به ندای درون خود گوش کنیم. آیا واقعاً از این تصمیم احساس

افتخار و سربلندی می‌کنیم یا در زوایای پنهان روح ما رگه‌هایی از تردید و دودلی به چشم می‌خورد؟ ضمناً علاوه بر خود ما، دیگران و به خصوص اشخاص ثالثی که از بیرون به مسئله نگاه می‌کنند گاهی می‌توانند از زاویه دیگری در مورد تصمیم درست اظهار نظر کنند.

نکته آخر این که اتخاذ تصمیمی درست که پشتوانه منطقی و قابل توجیه داشته باشد، معمولاً با پذیرش و تأیید دیگران همراه است. وقتی احساس می‌کنیم به سختی می‌توانیم دیگران را از تصمیم خود مطلع کنیم شاید بهتر باشد در مورد آن تجدید نظر کنیم.

تو بر تخت سلطانی خویش باش

به اخلاق پاکیزه درویش باش (سعدی)

