



حیدر تورانی و نصرالله دادار

الگویی برای رشد اخلاقی مدیران

گفت‌و‌گو با دکتر احد فرامرز قراملکی، محقق و متخصص اخلاق حرفه‌ای و استاد دانشگاه تهران

اشاره

تحقیقات و مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها موجب می‌شود امنیت و سلامت روانی، مسئولیت‌پذیری، همکاری سازمانی و بهره‌وری در سازمان‌ها افزایش یابد. این در شرایطی است که اخلاق حرفه‌ای هنوز در سازمان‌های ما جایگاه مناسب خود را پیدا نکرده است. البته این بدان معنا نیست که مدیران سازمان‌های ما نمی‌خواهند اخلاقی باشند یا اخلاقی عمل کنند.

ما معتقدیم که اکثر مدیران سازمان‌های ما دانش و مهارت لازم برای اخلاقی عمل کردن را ندارند. به منظور ارتقاء سطح دانش مدیران در حوزه اخلاق حرفه‌ای و ارائه الگو یا مدل اخلاقی برای اجرا در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و مدارس کشور، با دکتر احد فرامرز قراملکی، استاد دانشگاه تهران و از

پژوهشگران و متخصصان بنام کشور در رشته اخلاق حرفه‌ای گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که در ادامه آن را به مخاطبان گران قدر مجله تقدیم می‌کنیم.

به اعتقاد دکتر قراملکی، اخلاق یک علم است و با مشتی پند و پیمان محقق نمی‌شود. او می‌گوید: «متأسفانه ما شناخت کاذبی از اخلاق داریم. همه فکر می‌کنیم اخلاق را می‌شناسیم ولی بررسی‌ها نشان می‌دهد که شناخت ما از اخلاق خرده و مبهم است.» ایشان می‌افزاید: «پاره‌ای از بی‌اخلاقی‌های امروز ما به این دلیل نیست که نمی‌خواهیم اخلاقی باشیم بلکه ناشی از این است که بلد نیستیم اخلاقی باشیم یا اخلاقی عمل کنیم.»

آقای دکتر، این بار با این هدف خدمت شما رسیده‌ایم که مدلی یا الگویی برای توسعه اخلاق حرفه‌ای در سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های آموزشی و مدارس کشور بیابیم. در گذشته درباره چرایی و چیستی اخلاق حرفه‌ای با شما گپ و گفتی داشتیم که در شماره پیش مجله چاپ شد. شما در آنجا فرمودید که رشد اخلاقی با نصیحت تحقق نمی‌پذیرد و به الگو و مدل اخلاقی نیاز دارد. مدل و الگوی مورد نظر شما برای رشد اخلاقی چیست؟

قبل از اینکه مدل و الگوی اخلاقی خودم را معرفی کنم و توضیح بدهم، لازم می‌دانم بر این نکته تأکید کنم که تا مدیر سازمانی مانند مدرسه، مدرسه خود را یک کشور نبیند نمی‌تواند اخلاقی عمل کند. هر سازمانی یک کشور است. این را باید خوب دقت کنیم. وقتی مثلاً من منطقه ۶ آموزش و پرورش را اداره می‌کنم، یعنی دارم کشور را اداره می‌کنم. حالا با این نگاه مدل اخلاقی خود را توضیح می‌دهم. من یک الگوی رشد اخلاقی را در کتاب اخلاق حرفه‌ای آورده‌ام و مدت ۱۵ سال است که در سازمان‌های بسیار بزرگ و صنعتی و هلدینگ آن را اجرا می‌کنم و بازخوردهای خیلی خوبی هم گرفته‌ام. اینجا جایش نیست که من از ادبیات و پیشینه این کار بگویم؛ یعنی بگویم که این مدل من با مدل کلبه‌گ و رست و لیکونا و دیگران چه نسبتی دارد اما همه آن پیشینه را دارد. بر اساس این مدل، اگر مدیران محترم سازمان‌های آموزشی ما به‌ویژه مدیران مدارس، بخواهند رشد

اخلاقی رخ بدهد به نظر ما به ترتیب شش گام دارد و اگر ترتیب این‌ها به هم بخورد، قطعاً رشد اخلاقی اتفاق نمی‌افتد. این شش گام عبارت‌اند از: اصلاح انگاره‌های دانش‌افزایی و شناخت دادن، ایجاد خودانگیختگی، مهارت رفتاری اخلاقی، باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای و آخر بر خورد قانونی.

لطفاً درباره گام اول توضیح بدهید.

گام اول اصلاح انگاره‌هاست. ما تا حالا یاد گرفته‌ایم که منابع انسانی اهمیت دارند. در منابع انسانی هم دانش، مهارت، تجربه، تعهد، خلاقیت و انگیزه مهم هستند. اما متأسفانه ندیده‌ایم که انگاره و تلقی مهم‌تر از همه است. اساساً این بحث انگاره در متون ما خودش را نشان نمی‌دهد و این غیبت و غفلت بسیار ضرر دارد؛ چون تا نگاه من به شما مثبت نباشد، اساساً به دنبال احترام به شما و رعایت حقوق شما نخواهم بود. بنده نگاه را می‌گویم نه نگرش را. بحث بازنگاری یا اصلاح انگاره‌ها قدم اول رشد اخلاقی است. البته این خودش یک برنامه و یک نظام می‌خواهد. به‌طور نظام‌مند، در مدرسه من به‌عنوان مدیر باید: ۱. انگاره‌ام از مدیریت مدرسه را روی کاغذ بیاورم؛ تصویرم از مدیریت مدرسه. ۲. تصویرم از همکاران. ۳. تصویرم از دانش‌آموزان و ۴. تصویرم از مدیرهای بالا دستم را باید روی کاغذ بیاورم. ما از هر چیزی تصویر و نقاشی داریم. با دیگران همان‌گونه تا می‌کنیم که مطابق نقاشی ما باشند. من به‌عنوان کارمند اگر ارباب رجوع را مزاحم تصور کنم، با او یک جور تا می‌کنم و اگر طبق روایتی از امام حسین (ع) که می‌فرماید وقتی حاجتی از مردم به سوی شما می‌آید بدانید که در رحمت الهی باز شده است، جور دیگر تا می‌کنم. مادر در خانه انگاره‌اش از دخترش یک گونه تعامل و انگاره‌اش از عروسش یک گونه دیگر از تعامل را سبب می‌شود. اگر من به‌عنوان مادر انگاره‌ام از عروس غارتگر محبت پسرم باشد، در آن صورت با او بد تا می‌کنم. آیا تا به حال شده است در مدرسه تحلیل انگاری راه بیندازید و بگویید که بچه‌ها انگاره‌هایشان را روی کاغذ بیاورند؟ اینها روش دارند و شدنی هستند. سنجش کمی و دقیق انگاره‌ها از همدیگر شدنی است. انگاره معلم از مدیرش و انگاره مدیر از معلمش. بدون اصلاح انگاره‌ها نمی‌توان حرکت کرد. بحث و مثال هم زیاد است. مثلاً در بحث تقلب، مواجهه من با تقلب دانشجو به انگاره من از دانشجو



دیگر هم مثل این هستند و این فقط در مورد احترام نیست. واقعاً مفهوم امانت‌داری چیست؟ وقتی تحلیل می‌کنیم می‌بینیم که خیلی کم می‌دانیم. پس گام دوم، افزایش دانش اخلاقی است. شهروندهای ما به شدت به دو دانش نیاز دارند که غیبت آن‌ها برای کشورمان فاجعه می‌آورد؛ یکی سواد اخلاقی و یکی سواد حقوقی. ما باید هم سواد حقوقی شهروندانمان را افزایش بدهیم تا دچار شیادها نشوند و حجم پرونده‌ها در دادگستری‌ها پایین بیاید و هم سواد اخلاقی آن‌ها را افزایش دهیم.

خودانگیختگی چیست؟

خودانگیختگی سومین گام است. من نگاه مثبت شد و می‌دانم دقیقاً در قبال دیگران چه مسئولیتی دارم، اما دانستن خواستن نیست. ما باید خواستن را نیز ایجاد کنیم؛ چون بعضی وقت‌ها اخلاق هزینه دارد. اینجا خودانگیختگی لازم است. بنابراین، خودانگیختگی مرحله سوم این الگوست. باید به اصلاح انگیزه‌ها بپردازیم. متأسفانه ما در بخش دولتی آن‌قدر حصرگرایانه بر انگیزه‌های بیرونی تأکید کرده‌ایم (مانند اضافه‌کار دادن، ترفیع دادن و پاداش دادن) که کم‌کم شکل رشوه پیدا کرده است. مدیر به کارمند زیر دستش رشوه می‌دهد تا کار انجام دهد. این را آقای دنیل کینگ در کتابی به نام "The whole mind" که تازه چاپ شده به خوبی نشان داده است. او می‌گوید اگر بر انگیزه‌های بیرونی تأکید شود، یک نقطه واگرد دارد که خلاف می‌شود و درست ضد خودش عمل می‌کند. ما هم داریم: کل شیء جاوز حدّه انقلب الی ضده. در این مورد، متون دینی ما خیلی قوی است. ما در جبهه‌ها خودانگیختگی بسیار بالایی ایجاد کرده بودیم. بچه‌هایی که اسیر می‌شدند، حتی زیر شکنجه‌های آن چنانی لب باز نمی‌کردند. این نشان می‌دهد که چه انگیزه‌های قوی‌ای داشتند. از این فرصت استفاده می‌کنم و به‌طور جدی از خوانندگان خواهش می‌کنم که هیچ‌وقت کتاب خاطرات این آزادگان و شهدا را کنار نگذارند. این برای خود من یک سفره بسیار مقوی است که همیشه دارم از آن تغذیه می‌کنم. خانواده من می‌دانند که من همواره در حال خواندن یک کتاب از این خاطرات هستم. وقتی این‌ها را می‌خوانیم می‌بینیم که ما در اخلاق چه اوجی داشته‌ایم و این اوج ناشی از آن انگیزه‌ها بوده است.

درباره گام چهارم یعنی مهارت رفتار اخلاقی توضیح دهید.

این گام خیلی مورد غفلت است و لذا یک مقدمه عرض می‌کنم. همه ما فکر می‌کنیم وقتی دانستیم و خواستیم، پس انجام می‌دهیم. خیر، این‌طور نیست. گاهی اخلاق‌ورزی مهارت می‌خواهد. شما می‌گویید مهارت؛ بعد می‌گویید مهارت‌های اداری، فردی و رفتاری. اخلاق مهارت رفتاری می‌خواهد. من وقتی با یک تعارض روبه‌رو می‌شوم مثلاً رشوه بدهم خلاف است و ندهم، مدرسه‌ام هوا می‌شود، به مهارتی نیاز دارم و آن، مهارت گشودن دو راهی اخلاقی است. وقتی من دچار خشم هستم، مدیریت خشم مهارت می‌خواهد. ما در اخلاق ساده‌انگاری کردیم. فکر کردیم که اگر به افراد بگوییم بیایید اخلاقی شوید، می‌شوند.

اگر مدیران سازمان‌های آموزشی، به‌ویژه مدارس، بخواهند در مؤسسه‌شان رشد اخلاقی رخ دهد، به ترتیب شش گام دارد: اصلاح انگاره‌ها، دانش‌افزایی و شناخت دادن، ایجاد خودانگیختگی، مهارت رفتاری اخلاقی، باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای، و برخورد قانونی

مربوط می‌شود. تا حساب انگاره‌هایم را نرسیم، این یکی معلول است. پس گام اول بازانگاری و اصلاح انگاره‌هاست.

منظور شما از دانش‌افزایی و شناخت دادن چیست؟

متأسفانه ما یک شناخت کاذب از اخلاق داریم؛ یعنی همه ما فکر می‌کنیم اخلاق را می‌شناسیم. بررسی‌ها نشان داده است که وقتی معلم‌ها را جمع می‌کنیم و می‌گوییم که حقوق دانش‌آموزها چندتا است و مسئولیت شما چیست، حداکثر پنج تا آن را که می‌شمارند، باز می‌ایستند، اما وقتی ۵۰ تا می‌شماریم، چشمانشان باز می‌شود و تعجب می‌کنند. اما قبل از اینکه ما بشماریم فکر می‌کردند می‌دانند. بله ما می‌دانیم، اما خرده و مبهم. بنابراین باید مسئولیت‌های اخلاقی خود را به‌صورت تفصیلی بشناسیم و منظور از شناختن فقط فهرست کردن نیست. حالا من مثالم فهرست بود. مثلاً من می‌شناسم که دانش‌آموز حق احترام دارد. حال، احترام چیست؟ من این را در صدها کارگاه به آزمون گذاشته‌ام. در هر کارگاهی از ۳۰ نفر پرسیده‌ام احترام چیست؟ و از پاسخ‌های آن‌ها از تعجب شاخ در آورده‌ام. عجیب است ما مدعی احترام به دیگران هستیم ولی نمی‌دانیم احترام چیست. طبیعتاً نمی‌شود. چیزهای

این‌طور نیست. این مهارت می‌خواهد. به عبارت دیگر، مواجهه صریح، شفاف، صادقانه، توأم با احترام و توجه به استقلال طرف مقابل، همه این‌ها به دقت مهارت می‌خواهد. ما به دلیل نداشتن مهارت دروغ می‌گوییم و دروغ را هم تبلیغ می‌کنیم. چطور؟ از کار خسته به خانه می‌رسیم. بعد کسی زنگ می‌زند. به بچه می‌گوییم بگو نیامده. چون مهارت ارتباط صریح را نداریم یا کم‌رویی می‌کنیم یا اگر بخواهیم جواب بدهیم، دعوایمان می‌شود. در صورتی که می‌توانیم یک مکالمه صریح و صمیمی داشته باشیم و بگوییم من همین حالا از کار به منزل رسیده‌ام و امکان صحبت کردن ندارم. ان‌شاءالله بعداً خدمت شما می‌رسیم، اما چون بلد نیستیم این را بگوییم، به دروغ متوسل می‌شویم. من روی اینکه بلد نیستیم خیلی تأکید می‌کنم. این مهارت خیلی مهم است. پاره‌ای از بی‌اخلاقی‌های ما ناشی از این نیست که نمی‌خواهیم اخلاقی باشیم بلکه ناشی از این است که بلد نیستیم اخلاقی باشیم. مدیران ما بلد نیستند قاطع باشند، برای همین، قدرت‌نمایی می‌کنند. این اقتدار توأم با صمیمیت، مهارت می‌خواهد و اگر مهارت نباشد، به قدرت‌طلبی تبدیل می‌شود. مدیران یا معلمان ما و یا خود بنده چون بلد نیستیم عزت نفسمان را حفظ کنیم، تکبر می‌ورزیم. در واقع، این‌ها را با هم قاطی می‌کنیم. از این‌گونه موارد خیلی زیاد است. مثال بسیار ساده ولی بسیار مهم در امر آموزش و پرورش این است که مدیر مدرسه، مربی تربیتی و معلم همه وظیفه راهنمایی و مشاوره دارند اما مشاوره مهارت می‌خواهد. این قدر آن را ساده نگیرید. اگر من مهارت مشاوره نداشته باشم به جای مشاوره، در کار دیگران مداخله می‌کنم و مداخله بسیار غیراخلاقی است.

شهروندان ایرانی به شدت به دو نوع دانش نیاز دارند: یکی سواد اخلاقی و دیگری سواد حقوقی

است؟ آیا بچه‌ها را دل‌تنگ نمی‌کند؟ چرا نمی‌نویسیم هر چه سینه دریا وشت می‌خواهد بگو. ببینید یک جمله می‌تواند اخلاقی یا غیراخلاقی باشد. ما در مدارس پیام‌های اخلاقی به تابلوها می‌زنیم ولی همه آن‌ها دستوری هستند و نگاه عاقل‌اندر سقیه دارند. نگاه از بالا به پایین است؛ بعد انتظار داریم که تأثیر اخلاقی هم بکند و این، نمی‌شود. ممیزی اخلاقی همه چیز مدرسه است. عرض کردم یک نوشته روی دیوار اگر کج باشد، خیلی پیام دارد. من وارد کلاس بشوم و از نظم بگویم اما شانه به سرم نزنم یا یقه‌ام کج بایستد جواب معکوس دارد. از این‌ها گرفته تا آیین‌نامه‌ها، مقررات، فرایندها، همه ممیزی اخلاقی می‌خواهند. متأسفانه در کشور ما این‌طور نیست. بعد هم انتظار داریم که اخلاق باشد.

فرمودید باز مهندسی اخلاقی دو چیز است: یکی ممیزی و دیگری...؟
E یکی ممیزی اخلاقی و دومی اصلاح فرایندهاست. یعنی بیاییم فرایند را عوض کنیم. باز مهندسی دقیقاً به این معناست.

گام ششم مدل اخلاقی شما برخورد قانونی است. جایگاه برخورد قانونی در مدارس چیست؟
E من جایی برای گام ششم در مدارس نمی‌بینم اما شاید در سازمان دیگر لازم باشد. اینکه می‌گویم جایی نمی‌بینم با تمام درد می‌گویم. متأسفانه در بسیاری از مدارس اولین کارشان گام ششم است. در حالی که من در مدارس اصلاً جایی برای گام ششم نمی‌بینم. گام ششم این است که اگر کسی به دلیل بدطینتی، بدذاتی، حرص و طمع، پنج‌گام اول برایش مؤثر نباشد و بخواهد لای چرخ رشد اخلاقی سازمان چوب بگذارد، باید با او برخورد قانونی کرد. مثلاً ممکن است از هر هزار نفر یک نفر باشد. اینجا می‌گوییم برخورد قانونی، حمایت قانونی و یا کمیته انضباطی لازم است اما متأسفانه در جامعه و سازمان‌های ما اولین گام همین برخورد قانونی شده است. مثلاً می‌خواهیم حجاب را ترویج کنیم؛ به سراغ نیروی انتظامی می‌رویم. نباید با رشد علمی معلمان برخورد قانونی کرد. معلم نباید رکود پیدا کند؛ نباید در جا بزند. شما از طریق سیستم‌های تنبیهی به سراغش نروید. اول گام‌های اخلاقی پنج‌گانه‌ای را که گفتم، آزمون کنید. اگر از ده هزار نفر یک نفر جواب نداد، آن وقت به سراغ گام ششم و برخورد قانونی

گام پنجم مدل اخلاقی شما باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای است. منظور چیست؟
E وقتی قرار است کسی در سازمانی رفتار اخلاقی داشته باشد، ممکن است در آن سازمان میخ‌هایی باشند که اگر بادکنک اخلاق را پایین بیاوری به آن میخ‌ها می‌خورند و می‌ترکند؛ یعنی سازمان موانعی برای اخلاق دارد. همان‌طور که زمینه‌هایی برای اخلاق دارد. اگر در آن سازمان فرایندها، قوانین، مقررات، آیین‌نامه‌ها، روش‌ها، ابزارها و محیط فیزیکی غیراخلاقی باشند، این آقا نمی‌تواند اخلاقی باشد. بنابراین، قدم پنجم باز مهندسی اخلاقی فرایندها و نظام‌های حرفه‌ای است؛ یعنی باید روی این فرایندها یعنی ارزشیابی‌گزینش و انتصاب مدیر، انتخاب مربی و هدایت بچه‌های پیش‌دانشگاهی، ممیزی اخلاقی کنیم و ببینیم این فرایندها عادلانه هستند و یا با حرمت انسانی می‌سازند یا نه. یادم نمی‌رود دختر من در مدرسه راهنمایی درس می‌خواند. مدرسه‌اش مرا برای سخنرانی دعوت کرد. من عادت دارم به هر سازمانی که می‌روم چشم‌هایم تیز می‌شود و همه‌جا را می‌بینم که یادداشت بردارم. در مدرسه دخترم دیدم که صندوق گذاشته‌اند که بچه‌ها هر چه می‌خواهند مدیرشان بداند می‌نویسند و در آن صندوق می‌اندازند. روی صندوق این گفته معروف مثنوی را نوشته بودند که در داستان موسی و شبان است: «هر چه می‌خواهد دل تنگت بگو». وقتی سخنرانی می‌کردم گفتم که این جمله را می‌خواهم تحلیل کنم. آیا این جمله پیام نمی‌دهد که بچه‌های ما دلشان تنگ

آدمی که ظرفیت بالایی دارد، تحریک پذیری اش از عوامل محیطی کمتر می شود

بروید. اما این برخورد قانونی یا مواجهه حقوقی هم چند تا نکته دارد:

یک، آنکه برخورد قانونی و حقوقی گام آخر است نه گام اول، دوم شرط لازم است، نه کافی. سوم آن مقرراتی را هم که می خواهیم وضع کنیم باید ممیزی اخلاقی شوند. با مقررات غیر اخلاقی نمی توان اخلاق را حاکم کرد. مثلاً این نقیصه در مجلس شورای اسلامی ما وجود دارد که لوائح و طرح ها ممیزی اخلاقی نمی شوند و این کار در کشوری مانند بلغارستان می شود و به متخصص اخلاق مراجعه می کنند و می گویند: «این لایحه را که می خواهیم قانون کنیم اخلاقی است یا نه؟»

آخرین نکته این است که وقتی می خواهید از اخلاق حمایت قانونی یا اعمال قانون کنید، اعمال قانون یک اقدام است و هر اقدامی ده ها روش و شیوه دارد. شیوه اعمال قانون هم باید اخلاقی باشد. من این مثال را همیشه استفاده می کنم. در قرآن آمده است: «لَا تُبْطِلُوا صَدَقَاتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى.» (بقره/۲۶۴) صدقه یک اقدام است؛ اقدامی خیر و اخلاقی، اما اگر به شیوه منت گذاری باشد باطل می شود. مثلاً می خواهید یک وام قرض الحسنه بدهید. بعد آن قدر طرف را می برید و می آورید که ... خوب این باطل می کند. منت می گذارید که من رفتم کار فلاتی را درست کردم. پس اعمال قانون هم شیوه اخلاقی دارد.

■ من معمولاً مثالی برای اخلاق حرفه ای می زنم و می خواهم بدانم از نظر شما این مثال درست است یا نه. مثلاً من در یک سازمانی کارمند هستم. این سازمان می آید و چیدمان اتاق ها را بازطراحی می کند و می گوید فلاتی شما باید اتاقتان را تحویل بدهید و اتاق کوچک تری بگیرید. در این موقعیت کسی که اخلاق حرفه ای ندارد، قهر می کند و ناراحت می شود یا استعفا می دهد یا، مثلاً من یک جا رئیس پژوهشکده هستم و جای دیگر سردبیر مجله ام، در آنجا برای خودم رئیس هستم و برو بیایی دارم. ولی وقتی اینجا می آیم، یک مسئول دارم و مسئول من به بنده می گوید آقای فلاتی چرا این کار این طور شد یا آن طور نشد؟ اگر من ناراحت شدم و شرایط را درک و فهم نکردم، این یعنی اینکه من هنوز حرفه ای نشده ام و اخلاق حرفه ای را نفهمیده ام. ما در سازمان هایمان کارمندهایی داریم که عضو هیئت علمی یک گروه هستند و تا به آن ها به عنوان مقام مافوق می گوئیم مثلاً «این کار را انجام بده» ناراحت می شوند و می گویند قبول نداریم، ولی بعضی ها هستند که خیلی راحت می پذیرند. آیا مثال هایی که زدم نشان دهنده این هست که فرد اخلاق حرفه ای را فهم کرده است یا نه؟ آیا اساساً این مسئله ها نسبتی با اخلاق حرفه ای دارند؟

بله. این ها از این جهت اهمیت دارد که مورد مشخصی را وارد بحث می کند و باعث می شود که بحث های قبلی ما - که بیشتر شکل انتزاعی داشتند - کمی عینی تر می شوند. کسی که کار حرفه ای می کند یعنی در کارش حرفه ای است و آدم متخلقی است، ظرفیت بالایی دارد. آدمی که ظرفیت بالا داشته باشد، تحریک پذیری اش از عوامل محیطی کمتر می شود. از درون می جوشد و عکس العمل نشان نمی دهد. آدمی که ظرفیت افزون تری دارد، واکنش هایش مقابل به مثل نمی شود. زود هم داوری نمی کند. به عبارت دیگر، در کارش حلم به خرج می دهد و حلیم می شود. حلیم بودن غیر از این است که من هر چه بگویند بپذیرم و از حقوق خودم صرف نظر کنم. حلیم بودن به معنای داشتن ظرفیت درونی است. انسان حلیم آن قدر بزرگ و وسیع است که عوامل محیطی و بیرونی کمتر بر او تأثیر می کنند. نمونه تاریخی آن قصه حضرت امیر (ع) است؛ آن گونه که مولوی آورده است: حضرت علی (ع) در نبرد با شخصی یا پهلوانی، بر او چیره می شود. این پهلوان آب دهان به صورت حضرت (ع) می اندازد. اگر هر کسی جای ایشان بود، غضبناک می شد و بدتر او را می کشت ولی حضرت بلند می شود و قدم می زند. می پرسند: چرا این گونه کردی؟ می گوید: برای اینکه خشمم فروکش کند و از روی خشم عمل نکنم. واکنش های هیجانی در واقع خود قصه ای است. خداوند حیوانات را که آفرید، ابزاری به آن ها داد به نام واکنش هیجانی. ابزار واکنش هیجانی یا ستیز است یا گریز. یعنی حیوان در مواجهه با مشکلات یا فرار می کند یا با آن ها می جنگد. انتخاب یکی از این دو هم بستگی به سنجش غریزی حیوان از قدرت خودش و قدرت مقابل دارد. این واکنش هیجانی در ما انسان ها هم وجود دارد و به شکل قهر کردن است. پس قهر کردن یک مکانیسم گریز است. پرخاش کردن و زیر آب زنی هم واکنش هیجانی ستیز است. ما انسان ها انواع واکنش های هیجانی ستیزی و گریزی داریم. مثلاً مدیر انتقادی از ما کرده است. حالا ما مدام از ایشان بدگویی می کنیم. این بدگویی ستیز است. خدا ما انسان ها را آفریده، در ما هوشی قرار داده است به نام هوش اخلاقی، هوش شناختی، هوش هیجانی، هوش عاطفی و هوش معنوی، ما باید با مسائل هوشمندانه مواجهه کنیم. از فرد حرفه ای و فرد اخلاقی انتظار می رود که در محیط کارش واکنش هوشمندانه داشته باشد نه واکنش هیجانی. موردهایی که اشاره کردید، همه برمی گردد به اینکه اگر ما در شرایطی که به کاممان نیست قرار بگیریم، تحریک می شویم و واکنش های هیجانی گریز مثل قهر، گوشه گیری یا تحویل نگرفتن از خود نشان می دهیم یا نه. ما مادر بزرگی داشتیم که وقتی می خواست واکنش منفی نشان بدهد، چادر به سر می کرد و رویش را حتی از محارم خود می پوشاند. این هم نوعی مکانیسم فرار یا ستیز است. منتها نکته این است که مسئولیت واکنش های هیجانی کارمندان با مدیر است. چون از مدیر انتظار می رود که رشد اخلاقی را به گونه ای تأمین کند که همکاران ما بتوانند از واکنش های هیجانی به واکنش های هوشمندانه رو کنند که هم به نفع خودشان است هم به نفع سازمان. توجه داشته باشیم به اندازه ای که واکنش های هیجانی ایجاد می کنیم، برای خودمان استرس می خریم و به خودمان انواع آسیب های روانی را وارد می کنیم. ■