

# منش مدیرانه

ب.الهداد

## عدالت در چیست؟

از عدالت تعریف‌ها و توصیف‌های زیادی شده است؛ از توجه به تفاوت‌ها تا دوق و دوشاب را با هم یکسان ندیدن! اما آنچه در تعریف عدالت کمتر بدان اشاره شده است، دادن اولویت به دیگران در انتخاب سهم تقسیم شده است. مهم نیست یک یا سیب را تا چه میزان مساوی تقسیم کرده‌ایم، مهم آن است که وقتی آن را در معرض انتخاب و مصرف دیگران قرار می‌دهیم، چه میزان حاضریم از منافع خویش بگذریم و ابتدا به دیگران (دوستان، خویشان، فرزندان و همکاران) اجازه و حق تقدم دهیم که آن‌ها ابتدا سهم خویش را بردارند.

اینجاست که عدالت از لایه‌های سخن و کتاب‌ها بیرون می‌زند و وارد زندگی مان می‌شود. چقدر حاضریم از منافع خود، به نفع هم‌نوعان خویش، جدای از رنگ، نژاد، قبیله، مذهب و دین، بگذریم. چه اندازه گذشت داریم و چه اندازه به این اصل و کلام طلایی امام علی (ع) باور داریم که: آنچه بر خود روا نداریم یا نمی‌پسندیم، بر دیگران هم مپسندیم. (نامه ۳۱ نهج‌البلاغه) اینکه طعم شیرین عدالت را در زندگی مان نمی‌چشیم، بدان علت است که تعریفی بسیار انتزاعی از آن ارائه می‌کنیم. توسعه عدالت پروژه‌ای نیست که به تأمین اعتبار نیاز داشته باشد. برای اجرای آن کافی است اندکی گذشت و از خودگذشتگی داشته و برای گسترش آن گشوده دست باشیم. آن وقت «چیزی را به دست می‌آوریم که حاضر شده‌ایم آن را ببخشیم.»

## مهم‌تر از عذرخواهی

در همه جوامع، مذاهب و مسلک‌ها، عذرخواهی عملی پسندیده و قابل احترام است. اگر اشتباهی مرتکب شدیم و از طرف مقابلمان عذر خواهیم، بسیار شایسته و پسندیده است و بیشتر مورد احترام و پذیرش دیگران قرار خواهیم گرفت. برای همه ما در زندگی شخصی و کاری اتفاقاتی از این دست افتاده است که به خاطر ارتکاب اشتباهی عمدی و غیرعمدی از طرف مقابلمان عذر خواهیم. در اعتقادات و باورهای دینی مان نیز عمل عذرخواهی را بزرگ و با ارزش شمرده‌اند. اینکه همه ما در شب‌ها و ایام زیارتی و آیین‌های مذهبی و دینی یا در نمازهای یومیه، پیشانی به درگاه الهی می‌نهمیم و از او می‌خواهیم ما را ببخشد، البته این کار بسیار پسندیده و قابل ارزش و احترام است. هم کار با ارزش است و هم شخصی که عذرخواه است.

اما آنچه از عذرخواهی مهم‌تر است، جبران اشتباه یا گناه یا ارائه راه‌حل به طرف مقابل است که در حقیقت کم گذاشته یا مرتکب کم کاری شده‌ایم. به‌طور مثال، اگر به یک خریدار لباسی نامناسب فروختیم، حاضر شویم آن را تعویض کنیم و اگر به دانش‌آموزی به اشتباه نمره‌ای کم دادیم، آن را جبران کنیم. به‌جای عذرخواهی برای قضاوت غلطمان، به فرد کمک کنیم و به او فرصت دهیم خود را برای انتخاب شغل بهتر آماده‌تر کند.

«زمانی که از لفظ و معانی عبور کردیم و به اجرا و عمل رسیدیم، ما را خواهند بخشید.»

وقت و انرژی بسیاری از مدیران و نیز منابع سازمان برای برخورد با تنبلی، غیبت، کم کاری، بدکاری، بی تفاوتی، بی اخلاقی و از زیر کار در رفتن کارکنان در سازمان‌ها صرف می‌شود. مدیر ارشد و دفترهای ذی ربط از جمله دفترهای رسیدگی به تخلفات و شکایات، حراست و غیره بسیاری از انرژی خود و سازمان را صرف مبارزه و آموزش این گونه مسائل و این نوع افراد می‌کنند. در حالی که به تجربه بارها ثابت شده است، در سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های دولتی، این شیوه کارساز و مؤثر نیست و به جز گسترش بدبینی، نارضایتی و بهانه‌جویی، سرانجام دیگری ندارد. اگرچه لازم است در برخورد با مشکلات و مسائلی از این دست تا حدودی جدیت داشت، اما یادمان باشد این روش اثربخش نخواهد بود. آنچه می‌تواند در فرصت کم و با شیوه مناسب و دغدغه‌های کم در کاهش مشکلات و مصائب سازمانی به ما کمک کند، ارائه راه‌حل و فراهم کردن زمینه‌های مناسب کار و دادن پاداش به نیروهای پرتوان و کارآمد است. با تشویق چشمگیر و چشم‌نواز نیروهای پرتلاش و متعهد، و توسعه مناسبات انسانی و عاطفی بیشتر، می‌توان بدون بی‌احترامی به بقیه، راه مقصد را بهتر و راحت‌تر طی کرد.

به عبارت روشن‌تر، به جای نهی از منکر، اشاعه معروف کنیم. به این ترتیب، بهتر و آسان‌تر و بی‌دغدغه‌تر به نتیجه خواهیم رسید. همچنین، از این گونه بهانه‌جویی‌ها کاسته می‌شود و انتظارات بی‌مورد را به کار و تلاش بیشتر خواهند داد.

## مسابقه دو یا کوهنوردی

اینکه مسابقه دو مهم‌تر است یا کوهنوردی و اینکه ما شبیه دوندگان مسابقه دو هستیم تا اعضای تیم کوهنوردی، به کارکرد سازمان و اهداف آن بستگی دارد. اگر صاحب یک شرکت تجاری خصوصی در میدان رقابت ملی و جهانی هستیم، این یعنی در یک مسابقه دوی ماراتن شرکت کرده‌ایم و این مسابقه کماکان ادامه دارد. هر یک از ما و نیز همه تیم باید بکوشیم از رقیب عقب نمانیم.

رویکرد حضور در مسابقه دو متوجه و مراقب بیرون از شرکت و سازمان و رقبای آن است؛ یعنی سازمان و شرکت باید چنان بدود که زودتر از بقیه به هدف و مقصد برسد. حال آنکه رویکرد حضور در مسابقه کوهنوردی نیز چنان است که در درون شرکت یا سازمان کاربرد دارد و چه بسا اگر چنین نگاه و رویکردی درون سازمان حاکم نباشد، از موفقیت در بیرون از سازمان و غلبه بر رقبا خبری نیست.

در داخل نظام قرار نیست هر بخشی به خودش و رسیدن خود به تنهایی، به پایان راه یا مقصد بیندیشد و بر آن مبنا برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کند. در داخل نظام، نگاهی به‌سان یک تیم کوهنوردی لازم است. در تیم کوهنوردی، سرعت نفر اول را نفر آخر تعیین می‌کند. تیمی برنده است و می‌تواند در قله سرود فتح سر دهد که همه اعضای آن به قله و هدف برسند. لذا با هم بودن و با هم کار کردن و مشارکت و همدلی داشتن نیازی مبرم و ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. بله، برای اینکه موفق و مؤثر باشیم و شرکت و سازمانمان در رتبه‌های اول قرار گیرند، باید در درون، نسبت به خودمان همچون تیم کوهنوردی عمل کنیم و در بیرون و در رابطه با رقبا و رسیدن پیش از دیگران به هدف، به‌سان دوندگان مسابقات دو باشیم.