

گاهی فقط یک

عذرخواهی کوچک

مشکل بزرگی را حل می کند

چرا توجه به فرهنگ معذرت خواهی مهم و ضروری است؟

برسام جنتی / عذرخواهی می تواند شرایط را برای تغییر سازنده ایجاد کند. بنابراین به نظر می رسد عذرخواهی بموقع، کاری درست و اخلاقی است. یک عذرخواهی می تواند اذعان کند که آسیبی رخ داده است. این کار شامل پذیرش مسئولیت اشتباه، نوعی ابراز پشیمانی، فروتنی و آگاهی از اشتباه و نوید تغییر مسیر به سمت صحیح به زبانی که فرد انتخاب می کند، به شمار می رود. عذرخواهی همچنین برای طلب بخشش کردن است که شامل یک تعهد معتبر برای ایجاد تغییر و تکرار نشدن عمل اشتباه خواهد بود. گاهی اوقات عذرخواهی با نوعی بازپرداخت یا غرامت همراه است. عذرخواهی می تواند به عنوان ابراز پشیمانی شخصی عمل کند، اما علاوه بر این، یکی از شرایط سازش و صلح و ادامه دوستی و همراهی، یکی از ابزارهای مهم در سیاست، یکی از راه حل های قانونی و یک الزام پذیرفته شده سیستمی است. در فرهنگ عذرخواهی، می توانیم به دنبال «عدالت ترمیمی» باشیم، اما عذرخواهی در مکان های مختلف به معنای چیزهای متفاوتی است و این واقعیت بویژه کارایی آن را در بین فرهنگ ها پیچیده تر می کند. تفاوت در فرهنگ و سیاست، بر معنا، ارزش، کارکرد و کارایی عذرخواهی تأثیر می گذارد. به عنوان یک کاتالیزور برای تغییر، عذرخواهی می تواند مفید باشد. برای مثال هنگامی که ارتش جمهوری خواه ایرلند در طول مبارزات ۳۰ ساله خود «عذرخواهی صمیمانه» اش را برای مرگ غیرنظامیان ارائه کرد، مسئولیت مرگ و جراحات غیرعمد، غم و اندوه و درد بستگان را پذیرفت و به اعضای خانواده ها تسلیت گفت. در همان زمان خود را به صراحت متعهد به جستجوی آزادی، عدالت و صلح در ایرلند دانست و تضمین کرد به روند صلح و مقابله با چالش ها و مشکلات پایبند باشد. ارتش ایرلند در این باره بیان کرد این تعهد شامل پذیرش اشتباهات گذشته و آسیب و دردی است که به دیگران وارد کرده است. این عذرخواهی غیرمنتظره اقدامی برای نشان دادن عادی سازی، به عنوان نگرش جدید و آماده کردن زمینه برای صلح دریافت شد و مؤثر بود.

فرهنگ عذرخواهی و دنیای تجارت

شاید فعال ترین تحقیقات درباره معنا و اثربخشی عذرخواهی در زمینه های حقوقی و تجاری باشد، زیرا این مقوله می تواند در روند تجاری شرکت ها در زمان بروز اشتباهات و برخورد با مشتریان بسیار مؤثر عمل کند.

عذرخواهی مؤثر در کسب و کار در حال تبدیل شدن به سنگ بنای رضایت، اعتماد، وفاداری و حفظ مشتری است. در حالی که شرکت ها امیدوارند استانداردهای بالایی را در رابطه با محصولات و خدماتی که ارائه می دهند حفظ کنند، ممکن است اشتباهاتی مرتکب شوند و ناگزیر برخی افراد از چیزی ناامید شوند. نحوه برخورد کارکنان، مدیران مسئول و مدیران اجرایی با اشتباهات،

تأثیر مستقیمی بر احساس مشتریان نسبت به کارکنان، محصول و خدمات شرکت دارد. می توان استدلال کرد که ارائه بموقع یک عذرخواهی معتبر به دلیل درست، باید جزو استاندارد خطمشی مراقبت از مشتری هر شرکتی باشد. عذرخواهی می تواند به تقویت یک سازمان کمک کند. برای مثال یک مدیرعامل عذرخواهی می کند تا نشان دهد به بهبود اوضاع اهمیت می دهد و بیشتر تلاش خواهد کرد و به اندازه ای صادق است که تصدیق کند همه چیز در روند کاری کامل نیست. چنین پذیرش هایی مدیران را تشویق می کند که اشتباهات خود را بپذیرند و تمام تلاش خود را برای اصلاح آنها انجام دهند. عذرخواهی همچنین می تواند به بازسازی اعتماد از دست رفته مشتریان در زمینه تجاری کمک کند. برای مثال فردی به عنوان مسئول یک شرکت هواپیمایی یا حمل و نقل ریلی و قطار، با گفتن این کلمات می تواند تجارت خود را بهینه کند، بخصوص هنگامی که پروازها به تأخیر افتاده یا در روند حرکتی مسافران اشتباهاتی رخ داده است: «کلمات نمی توانند بیان کنند که چقدر برای اشتباهات پیش آمده متأسفیم؛ برای اضطراب، ناامیدی و ناراحتی ای که شما متحمل شده اید، معذرت می خواهیم. می دانیم که نتوانستیم همه چیز را بموقع انجام دهیم. ما به شما مشتریان عزیزمان متعهد هستیم و اقدامات اصلاحی فوری برای بازیابی اعتماد شما نسبت به خود را انجام می دهیم ...»

در این روند، سؤالات مربوط به زمان حیاتی است. برای مثال هرچه مدت زمان بیشتری طول بکشد تا یک مسئول کسب و کار یا یک مدیر بخش اشتباه خود را تصدیق کند، احتمال بیشتری وجود دارد که افراد علیه او مخالفت کنند، بویژه مسئولان کسب و کار باید درک کنند اگر در نهایت فاش شود که آنها اشتباه کرده اند، بهتر است هرچه سریع تر عذرخواهی کرده و پاسخگو باشند. عذرخواهی با اعتراف به یک اشتباه از همکاران، کارمندان، مشتریان و گاهی عموم مردم، باعث به دست آوردن اعتبار و ایجاد اعتماد به مدیریت فرد می شود. از سوی دیگر اقدامات تدافعی، آن را تضعیف می کند. هنگام یک عذرخواهی فوری، غیراجباری و صادقانه باید مشخص شود دقیقاً چه کاری اشتباه انجام شده و به طور خاص چه کسی آسیب دیده است (یا اینکه چه فرآیندی نقص دارد یا چه محصول یا خدماتی تحت تأثیر قرار گرفته است).

عذرخواهی، قدرت مدیریت را

افزایش می دهد

اعتراف به یک اشتباه به معنای ابراز وجود مسئولی با اطمینان است. مسئولیت پذیری و تجویز یک اقدام اصلاحی، مدیریتی عاقلانه است. قبول مسئولیت یک خطا می تواند با امتیاز فرصتی دوباره برای تصحیح و اصلاح پیچیده ای وجود دارد. برای مثال «دبورا تانن» محقق و استاد زبان شناسی دانشگاه جورج تاون خاطرنشان می کند عذرخواهی توسط مردان به گونه ای متفاوت تلقی می شود که بیشتر بر پیامدهای وضعیت تمرکز می کند. بسیاری از مردان از عذرخواهی پرهیز می کنند، زیرا آن را به عنوان «قرار دادن گوینده در یک موقعیت پایین تر» می دانند. این محقق نتیجه می گیرد کسانی که به مدیران هشدار می دهند با عذرخواهی اقتدار خود را تضعیف نکنند، از منظر حفظ قدرت به موضوع نگاه

می کنند، در حالی که برعکس این استراتژی می تواند مؤثر بوده و قدرتشان را دوچندان کند. این کارشناس معتقد است کارمندانی که با مدیری کار می کنند که از عذرخواهی یا قبول تقصیرش امتناع می ورزد، احساس ناامیدی می کنند. برعکس مدیرانی که اشتباهات خود را پذیرفته و به آن اعتراف می کنند و مسئولیتش را می پذیرند، بر کارمندان خود بسیار تأثیرگذار هستند. باید بدانید همه اشتباهات مستلزم عذرخواهی نیست، اما وقتی اشتباهی بزرگ است، بهتر است یک مدیر فرصت را برای درست کردن کارها غنیمت شمرد، صمیمانه عذرخواهی کند و با اشتباه روبه رو شود، نه اینکه تقصیر را به گردن شخص دیگری بیندازد.

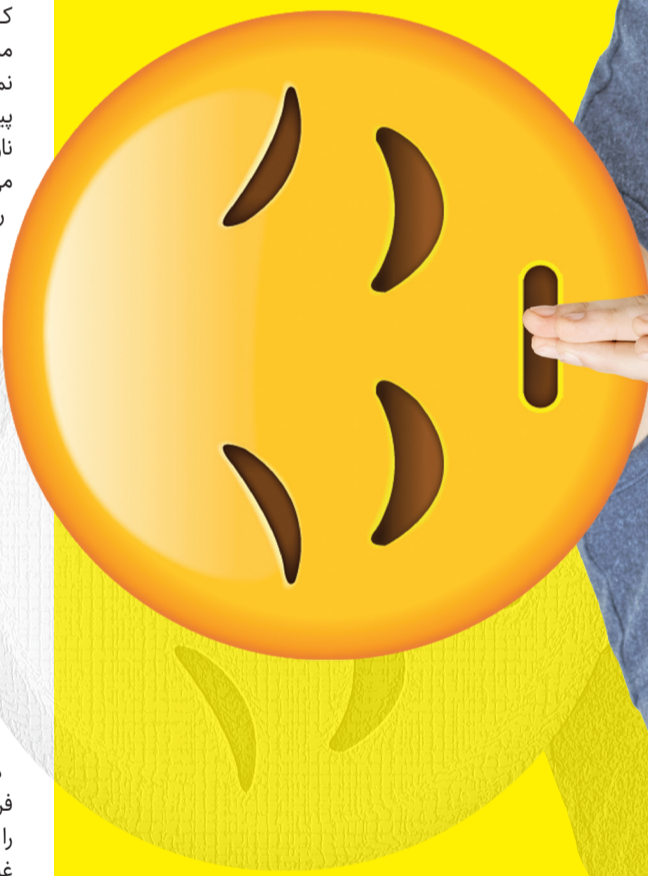
ارزش عذرخواهی و رضایت مشتری

مهم ترین راه حل (پس از رفع مشکل) این است که یک شرکت مسئولیت خود را بپذیرد. بر اساس نتایج حاصل از مطالعه خشم مشتری، اکثر مشتریان فقط توضیح، اطمینان، عذرخواهی یا فرصتی برای تخلیه احساسات می خواهند. (مطالعه ملی خشم مشتری در سال ۲۰۰۴ که توسط اتحاد مراقبت از مشتری طی یک نظرسنجی از هزار مصرف کننده ایالات متحده انجام شد). پیش بینی اشتباهات و خطاها هنگام توسعه بهترین شیوه های تجاری بسیار مهم است، دقیقاً به این دلیل که احتمال وقوع آنها وجود دارد. شاید به روشی غیرمعمول، شکست ها بتوانند وفاداری و رضایت مشتری را بهبود بخشند و تقویت کنند. یک عذرخواهی درست و صحیح می تواند اعتبار یک شرکت را افزایش دهد. در عین حال می تواند اعتماد، رضایت و وفاداری مشتری را نیز ایجاد کند. از این منظر، یک کسب و کار نمی تواند شکست ها را نادیده بگیرد و از عذرخواهی اجتناب کند.

این بدان معنا نیست که عذرخواهی آسان است. در فرهنگ تجارت غربی، اعتراف به اشتباه به هیچ وجه امری عادی نیست. دوسوگرایی فراوان است با این حال عذرخواهی می تواند ارزشمند باشد، زیرا اشتباه کردن و شناخت اشتباه و تصدیق آن به عنوان ابزار یادگیری ضروری است. به عنوان مثال عذرخواهی اخیر یک شرکت هنگ کنگی را در نظر بگیرید که میلیون ها مهره اسباب بازی سمی را در سرزمین اصلی چین تولید کرد؛ ماده ای در چسب برای اسباب بازی ها استفاده شده بود که در صورت بلعیدن تکه ای از اسباب بازی منجر به بیماری جدی می شد. در نهایت با توزیع این اسباب بازی ها ۱۴ کودک بیمار شدند و چند نفر برای مدت کوتاهی در کما بودند. رئیس شرکت اسباب بازی فروشی در پی دلجویی از مشتریان، موارد زیر را بیان کرد: «از همه کودکانی که به طور تصادفی دانه ها را خوردند و والدین آنها و مصرف کنندگان خارج از کشور عذرخواهی می کنیم. ما بابت تمام اثرات منفی ناشی از این حادثه عذرخواهی می کنیم. ما بابت تأثیر منفی این محصول عذرخواهی می کنیم.» این گفته ممکن است آنقدر که ناظران غربی دوست دارند پیش نرود تا قانع کننده باشد، اما دیدگاه های فرهنگی خاصی در بازی وجود دارد. در چین، عذرخواهی مسأله پیچیده ای است؛ عمل سنگینی که به ندرت پیشنهاد یا پذیرفته می شود و باید به شیوه ای درست و مناسب ارائه شود. از دیدگاه چینی ها عذرخواهی نیاز به از دست دادن وجهه دارد و از محبوبیت می کاهد و وجهه مثبت چیزی نیست که به راحتی به دست بیاید. محققان چینی بیان می کنند تمایل غربی ها به عذرخواهی از سنت اعتراف ساده که موجب تبرئه فوری می شود، برمی آید. در مقابل، عذرخواهی در چین شامل یک رویداد بسیار رسمی تر و آسیب زار است.

عذرخواهی و قانون

عذرخواهی می تواند یکی از عمیق ترین تعاملات بین انسان ها باشد که آسیب، خشم و نیاز به انتقام را به میل برای جبران تبدیل کند. اگر جامعه بتواند از این تصور فراتر برود که عذرخواهی نشانه «ضعف» نیست و سطحی از مسئولیت را پیش بینی می کند، این رفتار به طور گسترده تری مورد قبول و استفاده قرار می گیرد، اما مراقب عذرخواهی باشید. گاهی معنای دیگر معذرت خواهی، توجیه یا دفاع از یک عمل یا ایده است. چنین عذرخواهی هایی اغلب به اجبار یک توافق انجام می شوند.



توصیه های کارآمد

۵۵

توصیه ها درباره این نکته را می توان به این صورت خلاصه کرد: بیان کنید نه تنها از عملکرد خود ناراضی هستید، بلکه بشدت از عملکرد خود ناامید شده اید. همچنین بیان کنید مصمم هستید مطمئن شوید که «آن موضوع» دوباره تکرار نمی شود و نشان دهید چه کاری انجام می دهید تا مطمئن شوید دیگر تکرار نمی شود. به طور خلاصه صادق بودن ارزش دارد: «من مسئول هستم، متأسفم. این چیزی است که ما برای درست کردن اوضاع انجام خواهیم داد و ...»

۵۹