



# مسئولیت واحد در توسعه مدیریت آینده ساز

سخنران: آنتیا ردیک - آتن ۱۹۹۵

ترجمه: مهدی کرباسیان

جهان و در هر زمانی که تجارت انجام می‌دهم، بوده است. مدیران تجاری دنیا احتمالاً اولین شهروندان واقعی دنیا هستند که مسئولیت‌های فراوانی را در سطح جهان برعهده دارند. قلمرو ما از مرزهای ملی فراتر رفته و تصمیمات ما نه تنها اقتصاد، بلکه جوامع مختلف را نیز تحت تاثیر قرار می‌دهد.

تجارت در حال حاضر صحنه مرکزی و اصلی را در دنیا تشکیل می‌دهد، چرا که با سرعت و خلاقیت بیشتر از هر موسسه، آموزشگاه و یا موسسه مالی و آموزشی در حال تغییر می‌باشد. تجارت قادر به انجام هر امری است. اما اگر این تجارت با دلسوزی و رفتار شرافتمندانه همراه نباشد، آنگاه باید خدا به همه ما رحم کند: پس از ۱۹ سال مدیریت یک شرکت، مشاهده می‌کنم که تجارت به گونه‌های مختلف، بشریت را به بیگاری می‌کشاند. شرکت‌های عظیم زمینه تاخت و تاز برای کسانی شده است که می‌خواهند سرمایه و طرح‌های موجود را به سرعت و بدون هیچ محدودیتی از یک کشور به کشور دیگری که دارای قوانین زیست‌محیطی آسانتر، کارگرانی مطیع‌تر، کم‌هوشتر و با دستمزد کمتر بکار گرفته می‌شوند، انتقال دهند. درحقیقت می‌توان گفت که کشورهای گوناگون ایستگاه‌های سوخت‌گیری برای ادامه مسابقه تا انتها می‌باشند.

## تولید ناخالص ملی

«رالف نادر» در مقام یک شهروند می‌گوید: «تنها توصیف دقیق از تولید ناخالص ملی کلمه «ناخالص» است. شاه یوتان گفته است: «از من درمورد تولید ناخالص کشورم سوال نکنید، بلکه بپرسید خوشحالی و مسرت ناخالص ملی دو کشورم چه اندازه است. ترس بزرگ من این است

ادارات رسمی، بلکه مرکز بازرگاری و ارزش‌گذاری فعالیت‌ها نیز مستقر می‌باشد. این مرکز شامل یک دفتر امور عمومی بوده که به مسایل حقوق بشر، سیاست‌های عدالت اجتماعی و رقابت‌های تجاری می‌پردازد. ما یک بخش نظارت اجتماعی - اخلاقی داریم که بر مسایل مربوط به محیط زیست و همچنین مسایل اجتماعی نظارت می‌کند. بخش تجاری شرکت با متقاضیان به تجارت پرداخته، میزان موجودی کالا را کنترل کرده و ابتکارات اقتصادی جدیدی را بخصوص برای کشورهای جهان سوم ابداع می‌کند.

باید بگویم که من یک مدیر تحصیل کرده نیستم و هرگز نیز در یک موسسه آموزشی تجاری دوره‌ای را نگذرانده‌ام. برخی مواقع فکر می‌کنم که این خود یک مزیت است، اما بلافاصله با این تفکر به مقابله برمی‌خیزم. من، همچنین یک مشاور مدیریتی نیز نیستم. لذا هرگونه تبهر و پیشرفتی که طی سالهای اندک گذشته بدان دست یافته‌ام ناشی از تلاش برای اداره یک حرفه و شغل از راه‌های متفاوت از جمله آمیختن تغییرات محیطی و اجتماعی با یکدیگر در تمام کارها، در سراسر

● ما باید پیشرفت‌های خود را بجای اینکه با تولید ناخالص ملی بسنجیم، با رشد و توسعه مسایل بشری و انسانیت بسنجیم.

● ما به تجارت و حرفه‌هایی نیازمندیم که جوامع و خانواده‌ها را حمایت، محیط زیست را حفظ کند و به هر دو احترام بگذارد.

مطلبی که از نظر تان می‌گذرد، ترجمه فارسی متن سخنرانی «آنتیا ردیک»، موسس و مدیر اجرایی فروشگاه‌های زنجیره‌ای بین‌المللی «BODY SHOP» در کنفرانس «توسعه مدیریت آینده‌ساز» است که توسط «بنیاد اروپایی توسعه مدیریت» در سال ۱۹۹۵ در آتن پایتخت یونان برگزار شد.

این موسسه حدود ۱۲۰۰ فروشگاه در ۴۵ کشور جهان را اداره می‌کند. انگیزه اصلی چاپ این مقاله، نگاه مدیریتی ویژه‌ای است که این خانم مدیر در شبکه کاری وسیع خود اعمال کرده است. از آنجا که ابعاد انسانی کارکنان و مجریان در این نگاه مدیریتی، از زاویه خاص نگریسته شده و با توجه به این نکته که در دوره عجیب کنونی، درون‌سی‌ترین و عمیق‌ترین ارزشها بازیچه سودپرستی و مال‌اندوزی صاحبان و مدیران شرکت‌ها شده است، مطالعه این مطلب می‌تواند برای مخاطبان نشریه تخصصی تدبیر مفید واقع شود.

من یک شرکت وسیع را اداره می‌کنم که حدود ۱۲۰۰ فروشگاه در ۴۵ کشور داشته و بیش از ۴۰ مرکز توزیع را نیز دارا می‌باشد. مرکز بین‌المللی این شرکت در انگلستان است که حدود ۱۰۰۰ نفر در آن مشغول بکار می‌باشند. مبادلات تجاری این شرکت با بیش از بیست و سه زبان مختلف انجام می‌پذیرد و این شرکت نه منطقه جغرافیایی با ساعت‌های متفاوت را در محدوده فعالیت خود دارد.

در مقر شرکت در «لینل هامپتون» انگلستان، سالانه حدود ۲۰۰۰۰ نفر را برای اطلاع از اینکه ما چگونه کارها را با دقت و ظرافت انجام می‌دهیم و چه ویژگی‌هایی ما را از سایر شرکت‌ها متمایز می‌کند، پذیرا می‌باشیم. در این مقر اصلی، نه تنها

که روزی مشاهده کنم که بازرگانی و تجارت سیاره ما بدست جمعی از شرکت‌های غول‌پیکر بین‌المللی که معتقدند «بازار» تنها راه حل مشکلات ملت‌هاست، بیفتد. این شاخص‌های اقتصادی، تحریف شده‌اند و برای اندازه‌گیری با نیازهای زیست‌محیطی بشر بی‌فایده می‌باشند».

هرگونه تجارت، چه جمعی و چه فردی، نیازمند مقایسه خود با استانداردهای مختلف دیگر هستند. هر شرکت و هرکدام از ما می‌توانیم در این امر اثرگذار بوده و تفاوت ایجاد کنیم. ما به تجارت و حرفه‌هایی نیازمندیم که جوامع و خانواده‌ها را حمایت، محیط زیست را حفظ کند و به هر دو احترام بگذارد. به تجارتی نیازمندیم که کشورها را تشویق به آموزش جوانان کرده، بیماران را درمان، کارخانم‌ها را ارزش نهاده و به حقوق بشر احترام بگذارد. از طرفی ما باید پیشرفت‌های خود را بجای اینکه با تولید ناخالص ملی بسنجیم بارشد و توسعه مسایل بشری و انسانیت بسنجیم. امروزه کمتر در مورد رشد جوامع قدرتمندتر و یا جوانان سالم‌تر گفته می‌شود، بلکه بیشتر در خصوص حرکت رشد و توسعه بحث می‌شود، اما در خصوص مردم و یا فرهنگ‌هایی که در زیر پا لگدمال می‌شوند، در مورد حکومت‌های استبدادی که باعث رشد مخفی‌کاری، فشار روحی و در نتیجه فروپاشی افراد می‌شوند، کمتر گفته می‌شود. مدیریت کیفیت زمانی (TQM) صحبت‌های زیادی در پاسخ به این موارد و سازمان‌هایی که این ایده را ترویج می‌دهند، دارد. اما من تقریباً هیچ چیز در مورد بهره‌وری اخلاق و مسایل انسانی نمی‌شنوم.

### دگرگونی در آموزش مدیریت

برای ایجاد تحول در مدیریت و تجدید و تقویت کارکنان، آموزش دوره‌های مدیریتی نیاز به یک انقلاب دارد. من کلمه «انقلاب» را به جای کلمه «تغییر» استفاده می‌کنم، چرا که از شنیدن زیاد کلمه «تغییر» خسته شده‌ام. همانند نوجوانان شیفته و والد، ما نیز از روی ناعلاجی عاشق دهها «روش توسعه مدیریتی» شده‌ایم که از آن جمله می‌توان مدیریت یک دقیقه‌ای و مدیریت با عشق و علاقه را نام برد.

به هرحال هدف اصلی ما، انتقال تجربیات خود در زندگی، عشق و کار، به تمامی جهانیان به صورتی که باعث بوجود آمدن زمینه بحث متفکرانه و تحریک‌آمیز در مورد آموزش مدیریت گردد، می‌باشد. طرح‌هایی همانند طرح‌های

- مدیران باید از محیط خود خارج شده و محیط‌های دیگر را مشاهده و جهان خارج از محیط خود را احساس کرده و در آن جهان کار کنند.
- آموزش مدیریت باید تجاربی را فراهم کند که باعث تغییر اساسی ذهن، جسم و روح فرد گردد.

توسعه مدیریت تجربی موارد مثبتی هستند. لذا مدیرانی که با تمامی مسایل و مشکلات مخالفت می‌ورزند باید از طریق بهره‌گیری از تجارب جهانی راه‌های پرداختن به آنان را فراگیرند. آموزش مدیریت سنتی باید به نوعی دانشگاه بدون دیوار تبدیل شود. در آموزش مداوم، من از روش‌های مدیریتی بیشتر از مدیریت سنتی بهره می‌برم و اغلب با تغییر در روش‌ها، مدیریت می‌کنم. دیدارهای من از جوامع مختلف، خواه عقب‌افتاده و یا در حال صنعتی شدن، به من این اجازه را می‌دهد تا آموزش‌های تجربی را فراگیرم و بخاطر دیدن بی‌عدالتی‌ها و رنج‌ها تشویق می‌شوم که تصمیمات منطقی و با تکیه بر وجدان بگیرم.

مدیران باید از محیط خود خارج شده و محیط‌های دیگر را مشاهده و جهان خارج از محیط خود را احساس کرده و در آن جهان کار کنند. من فکر می‌کنم این موضوع یک اصل مفید برای داشتن مدیریتی آگاه و روشن می‌باشد. من در مسافرت‌هایم به این نگرش اساسی دست یافته‌ام که تمام زندگی تجلی یک پیوستگی جامع می‌باشد.

من این موضوع را از کارکردن با برخی از قبایل تحت قیمومیت در امریکای شمالی (قبیله اوگلا) آموخته‌ام. من بنابه درخواست آنان به آنجا رفتم تا دریابم که آیا می‌توانم با ایجاد ابتکار اقتصادی مشترک در آنجا تجارت کنم. پس از مدتی راه‌حل آن کاملاً برابرم روشن گردید و آن این بود که از یک تکنولوژی جانشین برای تولید یک شامپو از گیاهی که به وفور در آنجا می‌روید استفاده کنم. اما آنچه که در این میان احترام را به من آموخت وقایع بعدی و زمانی بود که آنان به من گفتند که باید از مقامات مسئول اجازه این کار را بگیرند، که البته هرگز نتوانستند مجوز دریافت کنند. این یادگیری‌های تجربی که من همواره با آن مواجه هستم باعث شکل دادن دانش و رشد عطف در شرکت ما شد. اصرار دارم این نوع

ارتباطات را بایستی تقویت بخشید تا آگاهی و یادگیری افزایش یابد.

### آکادمی مدیریت فروشگاه‌های مواد بهداشتی

به هرحال تجارب و حالت‌های معنوی فراوانی مورد نیاز است تا بتوان عملاً این موضوع را در یک شرکت بزرگ بکار گرفت. همچنانکه گفتم من هنوز به کندی و ناشیانه در این راه گام برمی‌دارم و تلاش می‌کنم تا پیشرفتی داشته باشم و با حداقل در مسیر صحیح آن قرار گیرم. آموزش مدیریت باید تجاربی را فراهم کند که باعث تغییر اساسی ذهن، جسم و روح فرد گردد. تمام این موارد زمانی حاصل می‌شود که شما حرف جدیدی داشته باشید. ما باید زبان مدیریتی را با تقلیل تحکم و تثبیت خود در کنترل عملی تغییر دهیم. در هرگونه کتاب مدیریتی به راحتی می‌توان کلماتی مانند رهبر، مشارکت‌گرو، فرهنگ و یا خدمات به مشتری را پیدا کرد. اما کلماتی مانند جامعه، عدالت، اخلاق و یا معنویت اصلاً در آن کتابها پیدا نمی‌شود. در فروشگاه‌های «BODY SHOP» سعی بر این است که اصطلاحاتی از فلسفه و شعر را در زبان کار و اقتصاد بکار بندیم. آموزش مدیریت باید اندیشه و توجه به جوامع جهانی را توسعه داده و انتظارات مردم سراسر جهان را به صورت متحد بکار گیرد، بخصوص انتظارات ساکنان جنوب خط استوا که ما به آنها بها نمی‌دهیم. من به هرحا مسافرت می‌کنم با افراد کنار گذاشته شده و استثمار شده اجتماع که اغلب زنان هستند برخورد می‌کنم که بطور ذاتی می‌دانند چگونه حتی سیاره زمین را اداره کنند، اما با این ایده بی‌عاطفه جهانی که ارجحیت را به سفیدپوستان، مردان و افراد تحصیل کرده می‌دهد به فراموشی سپرده شده‌اند. با این حال، اغلب همین افراد هستند که با بی‌توجهی زیاد با سوءاستفاده‌های محیطی مقابله می‌کنند. آموزش مدیریت جهانی باید یاد بگیرد که با تمام طرف‌ها در روی زمین به مذاکره احترام‌آمیز و دوستانه برخیزد.

چیزی که آموزش مدیریت بدان کم‌توجهی می‌کند خلاقیت می‌باشد: در صورتی که آموزش مدیریت در جهان امروز باید دست در دست خلاقیت حرکت کند. یک سازمان زمانی شکوفا می‌شود که آمادگی پذیرش نوآوری در آن حاکم باشد، حالتی که تجربه‌های جدیدی که قبلاً انجام نشده باشد را با آزادی تجربه کند. همانگونه که

«انشتین» می‌گوید: «تجربه از علم بالاتر است و هر جا که جهش و حرکت تصورات موردتائید و تصدیق قرار گیرد، بسیاری از پیچیده‌ترین مسائل حل خواهد شد». من در حال حاضر در تلاش هستم تا یک آموزشگاه تجاری تاسیس کنم. هرگونه برداشتی از آموزش مدیریت باید نتیجه‌بخش بوده و به این سؤال که ما با نقاط قوت و ضعف، محیط‌زیست و انسانیت چگونه برخورد کنیم پاسخگو باشد. در این آموزشگاه جدید، طرحها به‌گونه‌ای برنامه‌ریزی شده‌اند تا آموزش مسئولیت رفاه اجتماعی به تصمیم‌گیران تجاری واگذار گردد. من به کلمه «با» هیچ اعتقادی ندارم. اما به کلمه پرامید و معنای «و» اعتقاد راسخ دارم. ما در این آموزشگاه هم سودآوری و کسب سود خوب را آموزش خواهیم داد و هم در مورد مراقبت از محیط زیست و افرادی که برای ما کار می‌کنند تعلیماتی خواهیم داد. برخورد موثر عملی با این امر نیاز به آموزش‌های جدید در امر بازرگانی دارد. یک نفر می‌تواند با عملکرد مناسب در مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پذیرش تئوری‌های اثبات شده، هم‌زمان آموزش مترقی را به انجام رساند. مدیران ارشد زمانی که فرسوده و دچار خستگی مفرط شده‌اند باید به مرخصی رفته و روحیه خود را تجدید کنند. اما جایی که بتوان در آنجا افراد مهربانی را یافت و با آنها نشست و تبادل تجربه کرد پیدا نمی‌شود، لذا ما نیاز به یک تصمیم قاطع در این زمینه داریم تا بتوانیم تجارت را به سمت خدمت به نوع بشر هدایت کنیم.

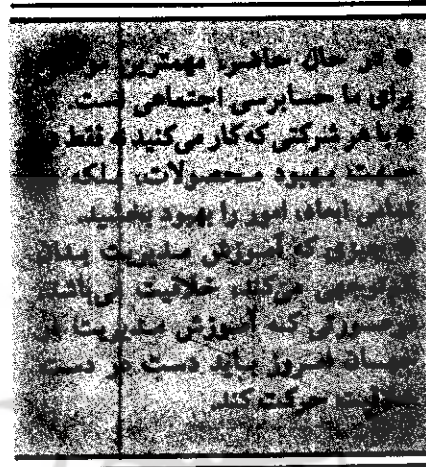
در پایان امیدوارم که مدیران تجاری متوجه نقش اصلی تجارت به‌عنوان پرورش‌دهنده روح بشری گردند. تجارت جایگاهی است که ما در آن بیشترین ارتباط را با مردم داشته و جایی است که بیشتر ما ثمره خلاقیت‌های خود را عرضه کرده و ارتباط برقرار می‌سازیم. در یک شرکت روبه رشد مثل فروشگاه سواد بهداشتی و آرایشی «BODY SHOP» یکی از بزرگترین ضررها این است که حفظ و مراقبت از این روابط صمیمانه را فراموش کنیم و هرچه شرکت بزرگ‌تر می‌شود، همانند یک شرکت کوچک فکر نکنیم.

**ارزش‌های موجود در روند کار: قلب خود را با خود به سر کار بیاورید**

روند تبدیل ارزشها به شکل موردنیاز در عملکردهای تجاری، بسیار پیچیده است. چراکه این امر فقط مستلزم کسب تجربه، تجربه و تجربه است. همچنین از بین بردن مرزهای سنتی کار

امری بسیار دشوار و فرسایشی است. به هر حال آنچه که شما می‌توانید انجام دهید بهتر از آن چیزی است که همیشه تصور آن را دارید. اگر مدیریت انجام کار، از قلب و وجود شما سرچشمه گیرد موقعیت‌های بزرگی در تجارت اتفاق خواهد افتاد و تنها چیزی که مانع از این امر می‌شود تصورات ما می‌باشد.

هنگامی که اولین بار در سال ۱۹۷۶ فروشگاه خود را تاسیس کردم نوجوانی بودم که در دهه ۱۹۶۰ بدنیا آمده بودم. در آن زمان کار برای من صرفاً بجز اسرار معاش هیچ مفهوم دیگری



نداشت. من از یک خانواده مهاجر ایتالیایی بودم و هیچ حق انتخابی نداشتم. برای من زندگی تنها عشق و کار بود و در خانه و آشپزخانه خلاصه می‌شد. فروشگاه کوچک من در انگلستان جایی بود که دوستی‌ها در آنجا شکل می‌گرفت و این موضوع به من درس عظیمی آموخت و آن این است که: شما می‌توانید قلبتان را با خود به محل کار خود بیاورید. این موضوع همچنین به من آموخت که سودآوری در تجارت داشتن علم مالی نیست بلکه دانستن معامله و خرید و فروش می‌باشد. این موضوع بخاطر مردمی است که امیدوارانه از خرید خود به شما سود می‌رسانند. همچنین من آموختم که نیازی نیست که شخصیت و فرهنگ خود را در هنگام ورود به فروشگاه رها کنید. شما می‌توانید اینها را به همراه خود همواره داشته باشید. من اغلب متعجبم که چه چیزی روحیه مرا در این محیط حفظ کرده است. اولاً من هیچ کتابی در مورد تئوری‌های اقتصادی نخوانده‌ام و به لطف خدا هرگز در مورد «میلتون فریدمن» چیزی نشنیده‌ام. اگرچه این موضوع کمی مبهم بنظر می‌رسد اما زندگی برای من در عشق و کار

محدود می‌گردد. عامل دوم موفقیت این بود که ما هیچ پولی نداشتم.

هر ایده‌ای که داشتم به دلیل این بود که پولی در بساط نداشتم. مادرم همیشه می‌گفت: «تو فروشگاه را همانگونه که من امورخانه را در جنگ جهانی دوم اداره می‌کردم اداره می‌کنی، بدین صورت که از هر چیز تا حد نهایت استفاده کرده و مجدداً آن را احیا و باز استفاده می‌کنی». این کنایه خوبی برای بیان مدیریت محیطی می‌باشد.

ما انسانهای ساده و بی‌تزویری بودیم. هرگز فکر نمی‌کردیم که دیگران ممکن است دروغ بگویند. شاید این امر برای فردی مثل من، به‌عنوان سرپرست یک شرکت لوازم آرایشی، کمی حیرت‌انگیز و شاید طعنه‌آمیز باشد، چرا که حرفه‌هایی که با زیبایی و مراقبت پوست و مو سروکار دارند از دیدگاه سایر مشاغل پرسود و رویایی بنظر می‌رسند، چراکه این ایده‌ها در مورد آن وجود دارد که: هیچ محلول آب و روغنی وجود ندارد که اثر ۲۰ سال نشستن زیر آفتاب را زایل و یا اثرات مشاخره و یا فریاد کشیدن بر سر فرزندان نوجوان را از بین ببرد.

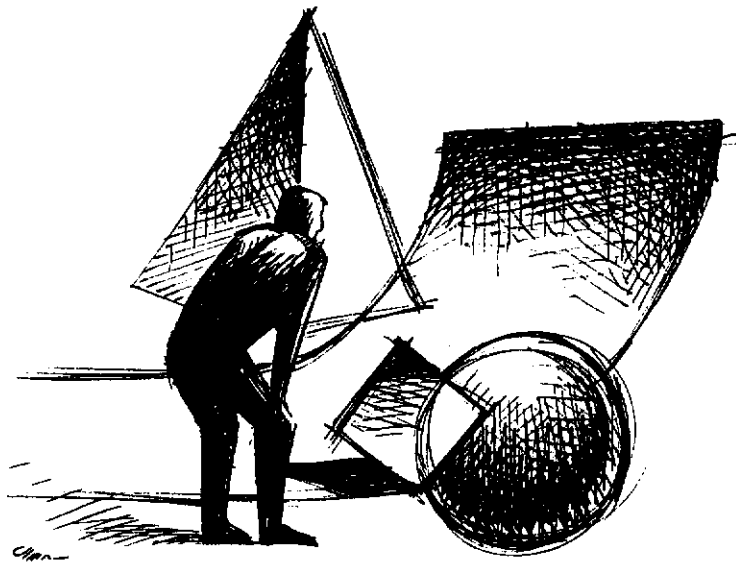
ما تغییر را دوست داشتیم. ما به آن روزها اعتقاد داشتیم و هنوز هم داریم. ما همچنین تعصب خاصی در این مورد داشتیم.

لذا من می‌خواهم درجهتی خلاف جهت صنعت لوازم آرایش گام برداشته و کارهایی انجام دهم که کاملاً نادر باشند و این چیزی است که من آن را سیاست‌های وجدانی می‌خوانم.

**ارزش‌های مشترک: آنچه زندگی و مردن بخاطر آن ارزشمندست**

افرادی که من با آنان کار می‌کنم اغلب در سنین ۳۰ تا ۴۰ سالگی و از بانوان هستند و همه می‌خواهند قهرمان شوند. برای آنان کار به معنای گذران روز و اسرار معاش می‌باشد. آنان می‌خواهند مورد توجه قرار گرفته و پولی نیز دریافت دارند. این افراد دارای تعصبی نهفته نیز هستند، چرا که تعصب هنگامی که از قلب سرچشمه گیرد باعث هدایت تمام سیستم کاری می‌شود. لذا هیچ مقاومت منفی در روند کار وجود نداشته و همه چیز به خوبی و بدون مشکل پیش رفته و هر چیزی امکان‌پذیر است. من می‌توانم از آنچه اتفاق می‌افتد برایتان مثال‌هایی بیاورم.

زمانی که ۵ سال قبل سازمان عفو بین‌المللی به ما اجازه داد که بتوانیم در آزادی ۳۰ زندانی مشارکت داشته باشیم، ما از طریق تغییر فضای



هرساله انجام خواهد پذیرفت.

### اشتباه و هیجان

برای موفق بودن، شما باید همواره تغییر و تحرک بوجود آورید. یکی از سوالات ما در حسابرسی اجتماعی این است که آیا ما واقعاً یک شرکت خلاق هستیم؟ محل کار برای من جامعه‌ای است که افراد در آنجا برای یک هدف و نفع مشترک کار می‌کنند. این محل کار باید خلاقیت را به افراد القا کند و آرامش‌بخش نیز باشد. زمانی «تام پیتز» می‌گفت: «محل کار شما شبیه یک محل تفریح است و دارای ویژگی‌های یک محل تفریح می‌باشد. چنانچه ما این ویژگی را از دست بدهیم، خدا به ما رحم کند. سالانه ۱۰۰ هزار نفر به اینجا می‌آیند و می‌بینند که ما محصولاتی را چگونه می‌سازیم. این افراد با کارکنان ما در مورد تولید، کنترل کیفیت، تحقیقات و توسعه گفتگو می‌کنند و این باعث ایجاد شادابی بین کارکنان نیز می‌شود.

من اغلب از خودم این سوال را می‌پرسم که چرا ما تجارت خود را سریعتر و بسیار کارآتر انجام می‌دهیم؟ آیا ما واقعاً بهتر عمل می‌کنیم؟ آیا ما همواره به کارآیی و بهره‌وری روحیه انسانی علاقمند هستیم؟ ما در شرکت این آموزش مداوم را تعقیب کرده‌ایم که خود یک هنر برای آشکارسازی این ویژگی‌ها است. من ۴ ماه از سال را به بازدید از حدود ۱۲۰۰ فروشگاه می‌گذرانم و دریافته‌ام که چه چیزی واقعاً افراد را به هیجان می‌آورد. آنان می‌خواهند که به آنان فرصتی داده

بوج نیست. این موضوع باید با صداقت و واقعیت کامل انجام پذیرد. هریک از کارکنان باید مسئول بوجود آوردن فرهنگ سازمان باشند.

به‌عنوان بخشی از کارهای مفید، کارکنان ما یک پاکت قرمز دریافت می‌کنند و هر زمانی که فردی از هرگونه اقدام شرکت ناراحت و عصبانی شود می‌تواند مستقیماً به هیات مدیره نامه بنویسد و هیات مدیره موظف است ظرف ۴۸ ساعت جواب وی را بدهد. به همین خاطر در شرکت ما هیچکس نمی‌خواهد عضو هیات مدیره باشد. در دستشویی و توالت‌ها نیز کاغذ گذاشته‌ایم تا بتوانند نظراتشان را مستقیماً برای هیات مدیره اعلام کنند.

مهمترین موضوع برای ما در حال حاضر حسابرسی اجتماعی است. حسابرسی اجتماعی، راه‌ها و روشهای دستیابی به اثرات اجتماعی - رفتاری یک شرکت را برای همه سهامداران مهیا می‌سازد. اگرچه که یک فروشگاه لوازم آرایشی یک مرکز مراقبت روزانه می‌باشد و یک شرکت دوستانه و خانوادگی است، ولی معمولاً تقابلی نیز دارد. به عنوان مثال افراد در آنجا مدت زیادی کار می‌کنند. برای اولین بار قصد داریم در مورد همه گروه‌های کلیدی که در بقای مداوم فروشگاه نفی دارند تحقیقی انجام دهیم. ما از آنان می‌خواهیم که نظرات واقعی خود را در مورد عملکرد شرکت و همچنین مسائلی که برای آنان مهم است، ابراز دارند. نتیجه این تحقیق پس از تحلیل منتشر خواهد شد و این نتیجه چهارچوب عملکرد ما در سال‌های آینده می‌باشد. این تحقیق

اداری فروشگاههای خود پس از ساعات کاری و تغییر محیط به امور اجتماعی اقدام کردیم. نامه‌های زیادی از جانب کارکنان و مشتریان نوشته شد. ۶ ماه بعد به ما اطلاع دادند که ۱۷ نفر از زندانیان آزاد شده‌اند. در شرکت، آنچنان خوشحالی و رضایتمندی بین کارکنان بوجود آمد که هیچ کرم مرطوب‌کننده جدیدی نمی‌توانست این اثر را داشته باشد. این است منظور من از سرچشمه گرفتن مدیریت از قلب و احساس: ما از بدنه کامیون‌ها برای انتقال پیام استفاده می‌کنیم. چرا که هیچ چیزی کسل‌کننده‌تر از عبارت «فروشگاه لوازم بهداشتی و مراقبت از پوست و مو» و یا مبارزه دائمی ۱۸ سال گذشته صنایع بهداشتی، برای آزمایش مواد بر روی حیوانات نیست. ما شبکه خدماتی گسترده خود را در سطح جهان دارا هستیم و ۴۰ صفحه از شبکه اینترنت به موارد رقابتی و نیز محصولات ما و اطلاعات مربوط به آن اختصاص یافته است. ما دارای عقاید مشترکی هستیم که به ما می‌گوید برای چه چیز زندگی می‌کنیم و برای چه مبارزه! هیچ نیروی تشویق‌کننده‌ای بهتر از آن نیست که به کارکنان خود فرصت دهید آنچه را که مورد دلخواه آنان است ابراز کنند.

روش‌های ارتباطی مدیران باید به گونه‌ای باشد که زمینه فعالیت بیشتر بین افراد زیر دست را فراهم آورد. اگر فردی می‌خواهد یک مدیر موثر باشد باید حس همکاری با حس همدردی و شفقت در وجود او آمیخته گردد. در کتاب «ارزشها و دیدگاهها» که هر ساله توسط «BODY SHOP» به چاپ می‌رسد، آنچه که ما در خصوص حقوق بشر و عدالت اجتماعی انجام داده‌ایم و آنچه که انجام ندادهایم، بیان می‌گردد: آموزش به هنگام، برقراری ارتباط، جرئت دادن و نیروبخشیدن به زندگی شما. ما نام افراد گمشده را بر روی کامیون‌های خود می‌نویسیم، چرا که «موسسه کمک به افراد گمشده» را در انگلستان تاسیس کرده‌ایم و تا به حال ۵ نفر گمشده را پیدا کرده‌ایم و این بجای نوشتن تبلیغات تجاری بر بدنه کامیونها می‌باشد.

### اختیار و ارتباط

با هر شرکتی که کار می‌کنید نه فقط در جهت بهبود محصولات، بلکه در تمامی ابعاد، امور را بهبود بخشید. این امر از طریق اختیار دادن به کارکنان شرکت امکان‌پذیر می‌باشد. من با صداقت کامل اعتقاد دارم که این فقط یک بیان و ادعای

شود تا مورد آزمایش قرار گیرند و در یک تجربه و آزمایش اجتماعی سهیم بوده و کار خوبی انجام دهند و باعث تغییر در مسایل موجود شوند. من از رقابت‌ها، کارهای داوطلبانه و طرح‌های اجتماعی دریافته‌ام که افراد منتظر فرصت‌های فوق‌العاده نمی‌شوند. آنان یک موقعیت معمولی ساده را درک کرده و آن را به موقعیتی استثنایی تبدیل می‌کنند. یکی از وظایف مهم ما این است که به روش‌هایی دست بیابیم که در آن کارکنان ما بتوانند رشد و اهمیت خود را با این تجارب اندازه‌گیری کرده و از بین خود افراد ممتاز و قهرمان را بیابند. تمامی کارکنان فروشگاه‌های ما فرصت انجام فعالیت‌های اجتماعی را در هر کشور دارا می‌باشند. هرکدام از کارکنان هرامه نیم روز برای انجام این نوع کارها فرصت دارند. این برای من یک امر جدی است و شما نمی‌توانید آن را بیاموزید بلکه باید آن را دریابید.

تجارت باید در جاهایی که دولتها کارایی ندارند، وارد شود. دولتها برای افراد ضعیف و ناتوان احساس مسئولیت نمی‌کنند. من می‌خواهم فرصت‌های اصلی‌ام را حفظ کنم. یکی از راه‌های انجام این امر روزنامه خیابانی «THE BIG ISSUE» بوده است، با خوانندگان بسیار زیاد. با حدود ۳۰۰۰ فروشنده که اکثراً افراد آواره و بی‌سرپناه هستند. ما در خیابان ۱۲۵ «هارلم» فروشگاه‌هایی داریم که سود آن به جامعه برمی‌گردد و شبیه این فروشگاه‌ها در «زوریخ» و «تورنتو» نیز وجود دارد. ما بطور باور نکردنی خود را مسئول سهامداران خود می‌دانیم، اما حتی ذره‌ای به شهادتی که به باورهای شرکت و نهایتاً به محصولات آن هیچ توجهی نمی‌کنند، بها نمی‌دهیم.

### محیط زیست

شاید ده سال قبل ایده رسیدگی به مسایل محیط زیست یکی از مسایل غیرمعمول بنظر می‌رسید، اما حال این امر یک موضوع تأیید شده می‌باشد. هرسال ما به کارکنان و سهامداران خود موارد رشد شرکت و نیز آنچه را که به خوبی انجام داده‌ایم اعلام کرده و خود آن را می‌سنجیم.

ما یک سیاست قوی در مورد بازیافت مواد پلاستیکی داریم. ما دارای یک مرکز بازیافت پلاستیک هستیم که پلاستیک‌ها را مجدداً تبدیل به محصولات کوچکی کرده که این پیام را دارا

می‌باشند: «من می‌خواهم زمانی که مجدداً در روند بازیافت قرار می‌گیرم تبدیل به یک برس مو شوم». سال گذشته حدود ۲/۳ میلیون ظرف پلاستیکی در فروشگاه‌ها جمع‌آوری شد و حدود یک میلیون ظرف جایگزین تحویل داده شد. در شهر «ولز» ۲۳ توربین بادی داریم و حدود ۵۰٪ از انرژی که در تولید استفاده می‌کنیم را مجدداً به شبکه ملی برمی‌گردانیم.

### منبع الهام و وحی

یک مدیر از کجا الهام می‌گیرد؟ برای من منبع الهام مسافرت است چرا که مسافرت همانند یک دانشگاه بدون دیوار است. زندگی در جوامع غیرصنعتی و قبیله‌ای مرا قادر می‌سازد تا مسایل را از جنبه انسانی آن بنگرم. سپس زمانی که به شرکت برمی‌گردم آنچه را که در این سرزمین‌ها آموخته‌ام به دیگران منتقل می‌کنم. مسافرت کردن به انسان بینش می‌دهد و بینش من این است که مصیبتی که با آن مواجه هستیم تنها فقر است. اگر دولت‌های غربی می‌خواهند کمکی کنند باید فقرا را به‌عنوان رهبران، مشارکین فعال و مشاوران در اولویت قرار دهند. هر دولتی که ملت را بسیج کند لاقسل در انتهای تونل با روشنایی مواجه خواهد شد.

این تجربیات راهی است که ما به کارکنان و کارمندان خود عقیده‌ها و داستان‌هایی را القا می‌کنیم و این چیزی است که به شرکت یک هدف می‌دهد و باعث می‌شود که من از پشت میز بلند شده و از محل کار خارج شده و مسافرت کنم. من اغلب به سمت مردم و یا گروه‌ها و یا موسساتی حرکت می‌کنم که دیدنی‌هایی بیش از آنچه که خود می‌توانم ببینم، داشته باشد.

### کلام آخر

مهم نیست که شما چه کار انجام می‌دهید، من به شما توصیه می‌کنم که با هر چیزی که آموخته‌اید و یا به شما گفته شده است مبارزه کنید، که این لازمه داشتن یک مدیریت قوی است. انجام این کار از تأکید بر روی مدیریت کیفیت زمانی و یا مدیریت به موقع و یا طراحی مجدد و موارد بی‌شمار دیگر که اغلب ناشی از نظم بی‌روح مدیریتی می‌باشد، مهمتر است. امتیازی است، که ما همه به‌عنوان مدیران و آموزش‌دهندگان برای تبیین و ساخت یک دنیای سالمتر و قویتر دارا می‌باشیم. □



● یک سازمان زمانی شکوفا می‌شود که آمادگی پذیرش نوآوری در آن حاکم باشد.

● برای من، منبع الهام، مسافرت است، چرا که مسافرت همانند یک دانشگاه بدون دیوار است.