

به نام خدا

حفظ آرمان‌های اخلاقی در شرایط اقتصادی خوب و بد

دهه ۸۰ میلادی بود که شرکت‌های سهامی آمریکا به فکر سهمیم کردن ثروت خود با کارکنانشان افتادند. پاداش‌ها و مزایای سخاوتمندانه‌ای مانند اشتراک سود، مالکیت سهام، حقوق مادام‌العمر، آموزش‌های حین خدمت و حتی تضمین امنیت شغلی، از متداول‌ترین اقدامات در شرکت‌هایی مانند ای‌تی‌اند‌تی، جنرال الکتریک، هال مارک، جی‌سی‌پنی، پراکتراوند گمبل و سیرز بود. اما این اقدامات حتی پیش از شروع قرن جدید، رها شدند. آن‌طور که نلسون شوارتز و مایکل کورکری، در یکی از مقالات صفحه اول روزنامه نیویورک تایمز در اکتبر ۲۰۱۸ بیان کردند، کارکنان شرکت‌ها در حال از دست دادن مزایای خود هستند و سهامدارانند که این منافع را به چنگ می‌آورند. به‌عنوان مثال، برنامه سهام کارکنان آمازون، در سال ۲۰۱۸ لغو شد تا هزینه‌های سر به فلک کشیده این شرکت را تعدیل کند. در همین شرایط، برخی از رهبران کسب‌وکارهای امروز، به مسوولیت‌های اجتماعی مانند حفاظت از محیط‌زیست و ترویج شفافیت، گرایش بیشتری دارند. اما اگر تاریخ، راهنمای خوبی برای ما باشد، باید انتظار داشته باشیم که عمر این برنامه‌ها هم بسیار کوتاه باشد.

تقریباً طی ۵۰ سال گذشته، به مطالعه دقیق عملکرد اجتماعی حدوداً ۵۰ شرکت آمریکایی و بریتانیایی پرداخته‌ام؛ عملکردی که به نظر می‌رسد رو به افول است. ۵۰ شرکت انتخابی، شرکت‌هایی بوده‌اند که اقدامات تحسین‌برانگیزی هم برای سهامداران و هم برای جامعه خود انجام داده‌اند. رهبران چنین شرکت‌هایی به دنبال آن بوده‌اند تا عمیق‌ترین و مهم‌ترین مسائل جهان را حل کنند: بیکاری، فقر، شرایط کاری ناسالم و غیرایمن، محصولات کم‌کیفیت و فرسایش محیط‌زیست. توجه به این مسائل، ضمن حفظ سود شرکت‌ها صورت گرفته است. چنین شرکت‌هایی اغلب برنامه‌های مسوولیت اجتماعی خود را از طریق رویه‌های کسب‌وکارشان انجام داده‌اند و نه از طریق برنامه‌های انسان‌دوستانه جانبی. به عبارت دیگر، چنین برنامه‌هایی افکار ثانویه یا جبرانی بر رفتارهای نادرست شرکت‌ها نبوده و جزئی ذاتی از ماهیت آنها به شمار رفته است. توجه به مسوولیت‌های اجتماعی برای بسیاری از شرکت‌ها، ماهیت و ذات فرآیندهای عملیاتی، تولید محصولات و خدمات و توزیع آنها بوده است. یک نکته غیرمنتظره هم در این بین مشاهده شده و آن عادت شدن پیگیری چنین رویه‌هایی در کل دوران کاری رهبران کسب‌وکارهای نامبرده است. به عبارت دیگر، رهبران کسب‌وکارهایی که به مسوولیت‌های اجتماعی خود توجه داشته‌اند، پس از پایان همکاری با آن کسب‌وکار، باز هم به مسوولیت‌های اجتماعی خود در شغل‌های بعدی‌شان پایبند بوده‌اند.

در هر صورت، چنین اقدامات شریفی به ندرت یک یا دو دوره پس از تغییر رهبری شرکت‌ها ادامه یافته‌اند. در برخی از موارد، بلافاصله پس از بازنشستگی، فوت یا اخراج رهبری که رویه‌های اجتماعی و انسانی را در پیش گرفته بود، این اقدامات

رها شده‌اند؛ آن هم همان اقداماتی که باعث موفقیت مالی و تحسین جامعه شده بودند. اغلب نگاه منفی به ویژه از جانب سرمایه‌گذاران وجود داشته است و آنها برای افزایش سود خود، حاضر به اجرای برنامه‌های اخلاقی و انسانی نبوده‌اند. سرمایه‌گذاران همچنین به محض افول درآمدهای شرکت، مشکلات را از چشم مسوولیت‌پذیری اجتماعی می‌بینند. شکی در این نیست که شرکت‌ها در طول زمان تغییر می‌کنند. اما چنین تغییراتی تصادفی نیستند و ریشه در تصمیماتی عامدانه در توقف اقدامات موفق و مطلوب اجتماع دارند. در حقیقت، تنها تعداد اندکی شرکت مدرن امروزی هستند که موفق به ادامه رویه‌های مسوولیت‌پذیری اجتماعی و روشنفکرانه خود در طول زمان می‌شوند؛ به ویژه شرکت‌هایی که در بازارهای آزاد مشابه آمریکا (بدون دخالت دولت) فعالیت دارند و سرمایه‌گذاران و سهامداران، همه کاره آنها به حساب می‌آیند. حتی شرکت‌های بزرگی مانند هرمان میلر، هرشی و مارک‌اند اسپنسر که در گذشته به دلیل توجه به رفاه کارکنان، خواسته‌های مشتریان و جامعه محلی، مورد تحسین بودند، جایگاه خود را به‌عنوان الگوهای رفتاری از دست داده‌اند.

عوامل موفقیت شرکت‌های ثابت‌قدم

در بررسی‌هایی که من روی ۵۰ شرکت مسوولیت‌پذیر اجتماعی داشته‌ام، تنها چهار شرکت را پیدا کردم که موفق به ادامه رویه‌های روشنفکرانه و مسوولیت‌پذیرانه خود طی چند دهه متوالی شده‌اند. شرکت همکاری‌های جان لوئیس (یک خرده‌فروش بزرگ بریتانیایی) (John Lewis Partnership)، شرکت لوله‌سازی آمریکن کست آیرون پایپ (American Cast Iron Pipe Company)، لینکلن الکتریک (Lincoln Electric) و شرکت گور و شرکا (شرکت تولیدکننده پارچه گورتکس) (W.L. Gore and Associates) (این چهار شرکت هستند. در بررسی‌های بیشتر به این نتیجه رسیدم که سه عامل وابسته به هم در موفقیت بلندمدت این شرکت‌ها اثرگذار بوده‌اند. این سه عامل عبارتند از: فلسفه منسجم بنیان‌گذاران این شرکت‌ها که با مهارت تدوین شده‌اند، ساختار مدیریتی غیرمتداول آنها و شیوه غیرسنتی مالکیت آنها. آن دسته از رهبران سازمانی که به دنبال ایجاد کسب‌وکار روشنفکرانه و موفقیت بلندمدت خود هستند، باید به تمام این عوامل توجه داشته باشند؛ در غیر این صورت بسیار دور از ذهن به نظر می‌رسد که دیدگاه‌های پیاده شده آنها، پس از خروجشان از شرکت، پابرجا بماند.

فلسفه وارسته کسب‌وکار

بنیان‌گذاران چهار شرکتی که از آنها نام برده شد، رهبرانی استثنایی هستند: آنها فلسفه‌ای کامل برای شرکت خود ایجاد کرده‌اند که تنها اهداف بزرگ‌تری به جز سودآوری صرف مدنظر دارند. ارزش اخلاقی اولیه آنها، احترام گذاشتن به دیگران است. این ارزش‌های اخلاقی ممکن است در قانون طلایی دینی (با این مضمون که با دیگران چنان رفتار کن که دوست داری با تو رفتار کنند) یا ارزش‌های انسانی عصر روشنگری قرن ۱۸ میلادی یا حتی آموزه‌های اخلاقی قرن معاصر ریشه داشته باشد؛ اما در هر صورت به دنبال شادی و رفاه مردم است. اما غیرمتداول‌تر از این چنین فلسفه‌ای در شرکت‌های

نامبرده، تعهد و پایبندی به چنین فلسفه‌ای است. شرکت‌هایی که موفق شده‌اند طی چند دهه به فلسفه اخلاقی و ارزشی خود پایبند بمانند، در شرایط اقتصادی خوب و بد، آرمان‌های خود را فراموش نکرده‌اند و مدل‌های کسب‌وکار پایداری ساخته‌اند که رفتارهای اخلاقی و پرفضیلت در آنها نهادینه شده است. این مدل‌های کسب‌وکار، شامل ساختارهای سازمانی، سختگیری‌های قانونی و سنگرهای مالکیتی است که برای ادامه نگرش‌ها و اقدامات اخلاقی طی نسل‌های متمادی کارکنان شرکت‌ها ایجاد شده‌اند.

آن فلسفه اخلاقی که اسپدان لويس را در سال ۱۹۱۰ برای حرکت اخلاقی و مسولیت‌پذیری اجتماعی برانگیخت، از بررسی دفاتر مالی شرکت شروع شد که از پدرش به یادگار مانده بود. او با بررسی دفاتر مالی و گزارش‌های واحد حسابداری شرکت متوجه شد که سهم خانواده او از منافع شرکت از مجموع تمام کارکنان آن بیشتر است. اسپدان لويس باور داشت که چنین رویه‌ای غیرمنصفانه است و به روحیه کارکنان ضربه می‌زند؛ بنابراین تصمیم گرفت رویکردی کارآمد در پیش بگیرد و ثروت شرکت را به صورت منصفانه‌تری تقسیم کند. او چهار دهه بعد را صرف تغییر تدریجی مسیر شرکت کرد تا در نهایت به آنچه برسد که خودش «دموکراسی صنعتی» نامید و کارکنان در مالکیت شرکت سهیم بودند. لويس در این ۴۰ سال با موانع مختلفی مانند دو جنگ جهانی و یک دوره بحران بزرگ اقتصادی مواجه شد و در ایجاد چارچوب قانونی برای شرکت عملاً جدید خود هم با چالش‌هایی روبه‌رو بود. بزرگ‌ترین چالش او، حضور پدرش و بنیان‌گذار شرکت بود. پدر او تا ۲۰ سال پس از مدیریت او زنده بود، با هر اقدام و اصلاحی که به نفع کارکنان انجام می‌شد، مخالفت می‌کرد. اما لويس جوان، مصمم بود که برای موفقیت شرکت و انجام مسولیت‌های اجتماعی آن، نیاز است که با چنین مخالفت‌هایی مبارزه کند.

اسپدان لويس، به‌طور عمیقی درباره نسل‌های آینده می‌اندیشید. او در سال ۱۹۵۴، نوشت که «نمی‌توان ادعا کرد که شرکت همکاری‌های جان لويس، به‌طور مستحکمی بنیان‌گذاری شده است؛ مگر آنکه جانشین جانشین او (یعنی چهارمین مدیرعامل شرکت) هم از اصول و پایه‌های فعالیت شرکت که مانند قانون اساسی آن بودند، حمایت کند.» امروز، شرکت جان لويس، تحت هدایت پنجمین مدیرعامل خود به فعالیت مشغول است و همچنان به قانون اساسی آن و مهم‌تر از آن به فلسفه شرکت، پایبند است. این شرکت، هم‌اکنون ۹۰ هزار پرسنل دارد (که شریک خوانده می‌شوند) و در ۴۰ واحد فروشگاهی مدرن و ۳۰۰ سوپرمارکت به فعالیت مشغول هستند. با این حال، هنوز هم شرکت تحت مالکیت کارکنان آن قرار دارد، هنوز هم براساس برنامه‌های بلندمدت مدیریت می‌شود و هنوز هم به ارائه خدمات استثنایی به مشتریانش شهره است. این شرکت به یکی از پیشگامان بازار آمریکا در حفاظت از محیط‌زیست و مشارکت‌های اجتماعی تبدیل شده و از بزرگ‌ترین نوآوران صنعت خرده‌فروشی دستگاه‌های الکترونیک است.

مدیریت روشنفکرانه

تاریخ شرکت‌های مسوولیت‌پذیر و حساس نسبت به مسائل اجتماعی نشان می‌دهد که پس از در پیش گرفتن رویه‌های اخلاقی و ارزشمند از سوی یک مدیر، جانشینان او برای حذف این برنامه‌ها نگرانی خاصی ندارند. اما اگر چنین رویه‌ها و ارزش‌های پایه‌ای آنها در شیوه مدیریتی شرکت تجلی پیدا کنند، احتمال بسیار بیشتری دارد که ادامه پیدا کنند. با این حال، تنها تعداد اندکی از مدیران و رهبران روشنفکر، تلاش کرده‌اند تا به شکلی، رویه‌های مسوولانه خود را در شرکت و ساختار سازمانی آن نهادینه کنند. گاهی اوقات، نهادینه کردن ارزش‌ها شامل ساختار کسب‌وکار خانوادگی می‌شود و گاهی اوقات مانند تجربه مجله ۱۷۴ ساله اکونومیست در انگلستان، مستلزم ایجاد یک هیات امنای مستقل است که از بنیان‌ها و ارزش‌های شرکت حفاظت کنند.

همچنین می‌توان از یک امین مستقل یا یک بنیاد غیرانتفاعی بهره برد که بیشتر سهام شرکت را در مالکیت خود دارد. از بین شرکت‌هایی که این روش را استفاده کردند، می‌توان به دایره‌المعارف بریتانیکا اشاره کرد که تا سال ۱۹۹۶، دانشگاه شیکاگو تنها ذی‌نفع آن بود. شرکت چای کاملیا، شرکت دیگری بود که ۵۲ درصد از سهام آن در اختیار یک بنیاد غیرانتفاعی بود که وظیفه داشت، برای ۷۹ هزار نیروی کار این شرکت در مزارع چای کنیا، هند و بنگلادش، امکاناتی مانند خانه، مدرسه و بیمارستان فراهم کند. برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های سهامی اروپا مانند آیکیا، هاینیکن و برتلزمن نیز چنین تمهیداتی اندیشیده‌اند.

اما در آمریکا، استفاده از ظرفیت مالکیت توسط بنیادهای غیرانتفاعی و هیات امنای مستقل، کمتر مورد توجه قرار گرفته و نمونه‌های اندکی از چنین شرکت‌هایی را می‌توان در ۵۰ سال گذشته مشاهده کرد. یکی از دانشمندان علوم سیاسی دانشگاه دنور به نام دیوید سایپلی، در مقاله‌ای در ماه مه ۲۰۱۸ در ژورنال «اخلاقیات کسب‌وکار» بیان کرد که مالکیت شرکت‌ها توسط هیات امنای مستقل یا بنیادهای غیرانتفاعی می‌تواند منافع سازمانی، اقتصادی و اجتماعی قابل توجهی به ارمغان بیاورد. یکی از مشکلاتی که ایالات متحده در استفاده از این ظرفیت برای نهادینه کردن مسوولیت‌پذیری اجتماعی شرکت‌ها دارد، قانونی است که در سال ۱۹۶۹ به تصویب کنگره رسید و به موجب آن، نهادهای غیرانتفاعی نمی‌توانند بیش از ۲۰ درصد از حق رای سهام یک شرکت حاضر در بورس را داشته باشند.

مالکیت اخلاقی

من پس از آنکه بخش قابل توجهی از عمر خود را صرف مطالعه مدیران و رهبران روشنفکر کسب‌وکارها کردم، به این نتیجه رسیدم که سبک مالکیت هر شرکت، مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده رویه‌های عملیاتی آن شرکت و کلید پایداری آنها است. آن‌طور که تاریخ نشان می‌دهد، اقدامات مسوولانه و اخلاقی بسیاری از مدیران و رهبران کسب‌وکارها، پس از آنکه کنترل مالی بر شرکت خود را از دست دادند، پایان یافته است. در طرف دیگر، چهار شرکتی که نام برده شد و موفق به حفظ

رویه‌های اخلاقی خود شده‌اند، توانسته‌اند تا طی چند دهه همچنان کنترل بر مسائل مالی شرکت را در اختیار جانشینان بنیان‌گذار و کارکنان شرکت نگه دارند.

این موفقیت در حفظ کنترل بر امور مالی شرکت و تصمیم‌گیری‌های آن، اتفاقی نیست. هر چهار بنیان‌گذار مورد مطالعه ما از مالکیت عمومی و عرضه سهام شرکت‌هایشان در بورس، بیزار بوده‌اند. جیمز لینکلن، بنیان‌گذار شرکت لینکلن الکتریک بر این باور بوده است که بزرگ‌ترین تهدید شرکت او و روبه‌های مدیریت مردم‌محور آن، وال‌استریت است. به ویژه آنکه بازار سهام و مالکیت شرکت‌ها به وسیله سهامداران، شرکت‌ها را وادار می‌کند تا استراتژی‌های بلندمدت خود را رها کرده و برنامه‌های خود را بر حداکثرسازی سود در کوتاه‌مدت متمرکز سازند. لینکلن نوشته است: «مالکیت متداول سهامداران هیچ نفعی برای کارآیی فعالیت‌های شرکت ندارد. سهامدار، سهام خود را امروز می‌خرد و آن را فردا می‌فروشد. او اغلب حتی نمی‌داند که شرکت چه چیزی تولید می‌کند. چرا باید او را تا حد زیادی در سود کسب شده سهیم کرد؟»

زمانی که بسیاری از کارشناسان درباره مالکیت کسب‌وکارهای روشنفکرانه به تحلیل می‌پردازند، تمرکز خود را روی مزایای مالکیت خصوصی و خانوادگی کسب‌وکارها قرار می‌دهند. علاوه بر آنکه کسب‌وکارهای خانوادگی و خصوصی کوچک، موتور اصلی نوآوری و اشتغال‌زایی کشور هستند، اغلب تعهد بالایی به اهداف و ارزش‌های معنادار فعالیت دارند. آنها اغلب منابع کم اما مشارکت اجتماعی زیادی دارند. البته استثناهایی هم دیده می‌شود و برخی از شرکت‌های خصوصی و خانوادگی از منابع مالی زیادی هم برخوردارند اما اکثریت آنها این چنین نیستند. در هر صورت، اگر آنها بتوانند منابع مورد نیاز برای فعالیت‌ها و اهداف عالی خود را فراهم کنند، بدون شک با مالکیت خصوصی بهتر می‌توانند کنترل شرکت را حفظ کرده و در مسیر روشنفکرانه و مسوولیت‌پذیرانه خود گام بردارند.

نویسنده : James O'Toole

مترجم: مهدی نیکوئی