



آیا مدیران تعاونیها رهبرند یا خدمتگزار؟

به سوی مدل جدید رهبری تعاون

نوشته: پیتر دی ویس

در اکثر تعاونیها، مدیران رده های بالا، رهبر نیستند. فقدان رهبران مردمی مؤثر، فقدان صلاحیت و فقدان تمایل به عضویت در هیأت مدیره، از مشکلاتی است که اگر نگوییم در همه، باید گفت در اکثر تعاونیهای جهان تأثیر منفی دارد.

صرف نظر از تغییرات ساختاری و نگرشی جامعه در سالهای پس از جنگ، افزایش حجم فعالیت و پیچیدگی تعاونیها، بدون تردید واقعیتی عملی است که این مشکلات را تشدید می کند. تنها مشکل این نیست که اعضای هیأت مدیره تعاونیها صلاحیتی کمتر از همتهای سالهای دور خود دارند، بلکه این نیز هست که امروزه نسبت به سابق، از اینان تقاضای زیادتری دارند.

مشکل دیگر، بی اعتمادی و سوء ظن بخشی از کارکنان تعاونیها نسبت به مدیران حرفه ای است. این بی اعتمادی، معمولاً توسط مدیران بازتاب می یابد و حتی به اعضای هیأت مدیره نیز منعکس می شود. علل اکثر این مشکلات، آن است که رهبری تعاونیها پیرو یکی از سه مدل مدیریتی است، در حالی که هریک از این سه مدل به دلایلی در دنیای امروز ناکارآمد است.

مدل خدمات شهری

به نظر من، این متداولترین مدل مدیریت تعاونی است که هم مدیران عامل و هم حرفه ای از آن تبعیت می کنند، به نظر بسیاری از مدیران حرفه ای، هرچه تلاش در تعاونی برای اطمینان از ادامه حیات آن در برابر رقبا زیادتر شود، دموکراسی تعاونی عاملی بازدارنده و ارزشهای تعاونی دورکننده مدیران از پرداختن به کارهای بازرگانی است. انی دیدگاه غلط مدیریتی، از این اندیشه ناشی می شود که مدیریت تعاونی مستقل از دیگران عمل کرده، به عنوان انسانی حرفه ای یا فنی به خدمات شهری اشتغال دارد. مقررات جدید بریتانیا که اتحادیه تعاونی پیشنهاد و انجمن دوستانه تصویب کرده، این افسانه تقسیم قدرت بین اعضای منتخب و مدیران اجرایی را زیر سؤال می برد. این تقسیم قدرت موجب می شود که اعضای هیأت مدیره انحصاراً به مأموریت، سیاست و استراتژی تعاونی بپردازند.

مدل مدیریت جمعی

در این مدل، که در تعاونیهای تولید یا کارگری بسیار رواج دارد، مدیران را افرادی هماهنگ کننده یا تسهیل کننده امور می بینند. طبق این دیدگاه، مدیریت تعاونی مکانیسمی هماهنگ کننده است که فقط در تعاونیها بزرگ وجودش لازم است تا تصمیمات اتخاذ شده در مجمع عمومی یا هیأت مدیره را به اجرا در آورد. این مدل ریشه در اندیشه ای دارد که حول کنترل کارگران و کارکنان دور می زند.

***تنها مشکل این نیست که اعضای هیأت مدیره تعاونیها صلاحیتی کمتر از همتهای سالهای دور فود دارند، بلکه این نیز هست که امروزه نسبت به سابق، از اینان تقاضاهای زیادتری دارند.**

برای تجسم این مدل می توان به دست نوشتههای آموزشی

که نهضت مالکیت مشترک صنعتی برای تعاونیهای کارگری انگلیس تهیه کرده، اشاره کرد. در این نوشته، مدیریت را کنشی صرفاً خدماتی برای اطمینان از همبستگی واحدهای مختلف عملیاتی می دانند و به نظر مؤلفان، مدیریت «... نباید با امور داخلی واحدهای عملیاتی کار داشته باشد». در چنین نگرشی درباره استقلال داخلی گروههای کاری، فن آوری نادیده گرفته شده و نیاز به تعیین سطوح مطلوب هزینه های واحدها بر حسب سازمان و مقایسه آن با رقباء، دیده نشده است. همچنین، به موجب آن، یا فرض بر این است، یا واحدهای عملیاتی در شرایطی هستند که می توانند را دگرگون یا متحول کنند.

دادن مسئول به گروه کاری، و اعتقاد به منافع انعطاف پذیر را نباید با استقلال داخلی واحدهای یک سازمان یکی دانست. گروههای کاری مستقل، که به ندرت در دیدگاه کنترل کارکنان چنین وضعیتی دارند با خطر اختلاط نگرش «ما و دیگران» مواجه نیستند حال آنکه در سلسله مراتب عمودی مدیریتی چنین خطری وجود دارد.

***مدیر فرهی می تواند هم سازنده و هم ویرانگر باشد. این گونه افراد به ندرت در کار گروهی موفق هستند، معمولاً به اصول دموکراتیک بی اعتنا هستند، و متی به ندرت از لفاظی نظری آن را قبول دارند. آنان به ندرت زیر دستان شایسته را برای جانشینی فود تربیت می کنند.**

در نشریه آموزشی نهضت مالکیت مشترک صنعتی، پنج سطح برای اداره تعاونی به صورت مدیریت جمعی پیش بینی شده است. در سطح پنجم، که به تدوین سیاست ارتباط دارد، این نکته آمده که در یک تعاونی بزرگ «سیاست» همان چیزی است که می توان در جلسه سال یک بار اعضای آن را تعیین کرد. چنین نظری درباره منشاء سیاستگذاری و تدوین استراتژی در یک سازمان بزرگ امروزی، شباهت باز هم کمتری با واقعیت دارد که از آنچه در مورد مدل مدیریت خدمات شهری گفته شد نیز در سطح پایین تری قرار می گیرد.

در یک سازمان بازرگانی، مدیریت حرفه ای واقعاً سیاستها را تعیین می کند. از زمانی که در فاصله بین دو جنگ جهانی، نخستین نظریه های مربوط به انقلاب مدیریتی مطرح گردید، این نکته شناخته شده ولی به طور جدی در اثر زیت لینگ و اسکات به طور جدی مورد بررسی قرار گرفته است. اما در هیچ موردی اشاره نشده که سهامداران باید سیاستها را تعیین کنند. بحث آنها، این است که مالکیت، تعیین کننده قدرت اداره

امور، حتی با سپردن مدیریت به فردی ضعیف، است تا منافع مالک یا مالکان حفظ شود. اعم از آنکه مالکیت، حالت عضویت یا سهامداری داشته باشد، این حکم صادق است. هم مدل مدیریت جمعی و هم مدل خدمات شهری را می توان به شیوه ای مؤثر به کار گرفت. اما مورد دوم به ندرت در دنیای امروز دیده می شود و اگر درمورد اول درباره مؤسسات بزرگتر بکار گرفته شود، این تعاونیها به ندرت از لحاظ اقتصادی عملکرد رضایت بخش خواهند داشت.

مدل مدیریت فرهی

می توان گفت که نهضت تعاون را کسانی بنیاد نهادند که همچون خود رابرت آون دید فرهی داشتند. ارنست بدر، بانی مشترک المنافع بدر در اسکاتلند احتمالاً نمونه ای از مدیران فرهی نزدیکتر به زمان ما است. رابرت

آون بی شک یک مدیر صنعتی موفق بود که به مرحله مدیریت اجرایی ارتقا یافت. توفیق آون موجب شد پیش از آن که وی را به عنوان یک تندرو بشناسند، به منزله یک صنعتگر پیشرو شهرت یابد.

کسانی همچون آون محدود بوده اند، اما به محض ظهور، تأثیری شگرف برجای گذاشته اند. مدیر فرهی می تواند هم سازنده و هم ویرانگر باشد. این گونه افراد به ندرت در کارگروهی موفق هستند، معمولاً به اصول دموکراتیک بی اعتنا هستند، و حتی به ندرت از لحاظ نظری آن را قبول دارند.

آنان به ندرت زیردستان شایسته را برای جانشینی خود تربیت می کنند. ما گاه و بیگاه به آنان نیاز داریم، و چون تعدادشان اندک است، به دشواری می توان آنها را مدل مدیریتی قرار داد و مطمئن بود که مشکلی بروز نخواهد کرد.

اگر چه مدل فرهی جایی اندک برای دموکراسی باقی می گذارد، در عوض مدل خدمات شهری بیشترین امکان را برای این منظور فراهم می سازد. مشکل تعاونیها و جوامعی که به آن خدمت می کنند، این است که دموکراسی همگانی ممکن است به سادگی به بوروکراسی مبدل شود. شکست گذشته نهضت تعاون برای تعریف «مدیریت تعاون» به گونه ای غیر از خدمتگزار شهروندان، موجب بروز این مدل شده است و نشان دهنده ناتوانی ما در پاسخگویی به محیط متغیر است. این بی علاقهگی نهضت به تربیت و تفویض قدرت به مدیران است که ممکن است نتوانند به تحقق عضویت زیادتر، که از مشکلات تعاون است، کمک کند.

***مشکل تعاونیها و جوامعی که به آن خدمت می کنند، این است که دموکراسی همگانی ممکن است به سادگی به بوروکراسی مبدل شود. شکست گذشته نهضت تعاون برای تعریف «مدیریت تعاون» به گونه ای غیر از خدمتگزار شهروندان، موجب بروز این مدل شده است و نشان دهنده ناتوانی ما در پاسخگویی به محیط متغیر است.**

مدیر به عنوان رهبر

افسانه رهبر عامی و واقعیت نیاز فوری به رهبری متخصص، با توجه به بازرگانی دنیای امروز، باید مورد بحث قرار گیرد. نمی توان اصل دموکراتیک را انکار کرد، ولی باید گفت که در عمل آنقدر این اصل را نمی بینیم. از نکات اساسی مؤثر در رهبری تعاونیها، توجه به نقش اساسی مدیران حرفه ای است. با گفتن این سخن، نمی خواهم بگویم که حضور اعضای معمولی تعاونیها در هیأت مدیره باید منتفی شود و چنانچه دیگران گفته اند افراد حرفه ای جای آنان را بگیرند. البته در شرایط مطلوب وجود اعضای هیأت مدیره متخصص و مجرب بسیار لازم است. اما این افراد هیچوقت نباید جای اعضای منتخب را بگیرند. برعکس، شایسته است از رهبران عامی حمایت و به کمک مدیر ارشد اجرایی (مدیرعامل) نسبت به آموزش آنان اقدان شود. با اینهمه، باید تغییرات ساختاری به تغییرات فرهنگی منجر شود تا در نهایت هر تعاونی به یک فرهنگ همسو با دیگر تعاونیها دست یابد. برای این کار باید فرهنگ ویژه ای برای مدیران حرفه ای تعاونیها، که بر ارزشهای تعاونی مبتنی باشد، وضع شود.

کنگره سال ۱۹۹۵ اتحادیه بین المللی تعاون با تعریف هویت تعاونی بدون اشاره به مدیریت، باز هم مرتکب این اشتباه شد که مدیریت تعاونی را یک موضوع فنی قلمداد کرد. کسانی که امروزه درباره مدیریت مطلب

می نویسند، قبول دارند که مدیریت بار ارزشی دارد. اشاره به اداره نهضتی که افرادی همچون آن و رایف آیزن بنیاد نهاده اید، بی نهایت جنبه ارزشی پیدا می کند. چگونه می توان همکاری و رابطه متقابل را تقویت کرد در حالی که سعی داریم مدیریت تعاونی را از رهبری آن جدا کنیم؟

مدیران ارشد تعاونی اساسی ترین و مهمترین کانال ارتباطی هستند و به منزله تسهیل کنندگان و کنترل کنندگان اطلاعات و تصمیم گیری در تعاونیهای امروزی عمل می کنند. آنها دانشها و مهارتهایی دارند که بسیار فراتر از اعضای منتخب هیأت مدیره اعم از مقایسه تک به تک یا گروهی، هر کس جداً باور داشته باشد که مدیران ارشد اجرایی سیاست، استراتژی و مأموریت تعاونیهای امروز را تعیین نمی کنند، نمی خواهد با واقعیت روبه رو شود.

*از نکات اساسی مؤثر در (رهبری تعاونیها، توجه به نقش اساسی مدیران حرفه ای است. با گفتن این سخن، نمی خواهم بگویم که حضور اعضای معمولی تعاونیها در هیأت مدیره باید منتفی شود و چنانکه دیگران گفته اند افراد حرفه ای جای آنان را بگیرند. البته در شرایط مطلوب وجود اعضای هیأت مدیره متخصص و مجرب بسیار لازم است. اما این افراد هیچوقت نباید جای اعضای منتخب را بگیرند.

به طوری که از مقررات جدید بریتانیا بر می آید، گفتن این حرف غلط نیست که مدیران ارشد، گروهی اجرایی را تشکیل می دهند که بر امور روزمره تعاونی نظارت دارند. آنها از مدتها قبل چنین می کرده اند، و این رفتار آنان تازگی ندارد. اما داشتن این توقع از اعضای هیأت مدیره که در رویارویی با مدیر ارشد اجرایی حامی گروه مدیریتی خود، بگویند که می توانند به تنهایی تعاونی را اداره کنند، اشتباه است. این باور، دموکراسی تعاونی را تهدید می کند، بدبینی را دامن می زند، و ارتباطات داخلی تعاونی را تضعیف می کند. بهتر است این نکته تصریح شود که جنبه منفی نکات اخیر چیست. سخن این نیست که به مدیران قدرت فراوان اعطا می کند، بلکه سخن این است که مسئولیت اندک به آنان می دهد و آنها نقش خدمتگزارانی این

مترصد اداره حرکت کشتی، بر خلاف اصول دموکراتیک معرفی می کند. این کار به رواج روحیه «آنها و ما» منجر می شود به شیوه ای که رهبران و مدیران خود را متفاوت از یکدیگر می بینند. به علاوه، درست در زمانی که به اتحاد دیدگاه و هدف نیاز داریم، به مرزبندی فرهنگ سازمانی و تفکیک آن می انجامد. به این ترتیب، میراث و منشاء اتحاد ما، که بسیار با ارزش است- و نیز ارزشها و اصول تعاون- به دست اعضای منتخب هیأت مدیره می افتد، در حالی که اینان هیچ نوع کنترل واقعی بر امور اجرایی و عمرانی تعاونی ندارند. افزون بر این، موجب می شود که ارزشها در خارج از حوزه صلاحیت مدیران اجرایی قرار بگیرد، که چون لازم است این ارزشها هسته مرکزی اقدامات را تشکیل دهد، عمق جنبه منفی قضیه آشکارتر می گردد.

نظریه جدید مدیریت و مزایای رقابتگری تعاونیها

مقاصد و ارزشهای ماتعین کننده مأموریت ما و تفاوت ما در بازار فعالیت است و به ما قدرت ویژه ای برای رقابت با طرفهایمان می دهد. این مزایای رقابتگری بدان سبب نصیب تعاونیها می شود که ارزشهای مبتنی بر مشتری در زمینه مدیریت کیفی جامع، و کثرت گرایی سهامداران در نگرش مدیریت منابع انسانی هاروارد، با حق تقدم منافع سهامداران، در تقابل قرار می گیرد. مدیریت کیفی جامع را چنین تعریف کرده اند:

- (۱) دربر گرفتن کلیه اعمال
- (۲) امکان دخالت کلیه کارکنان در کارها
- (۳) توسعه مدام به عنوان هدف
- (۴) تأکید بر تعریف مشتری از کیفیت.

گراهام (۱۹۹۱) بر ابعاد یاد شده مدیریت کیفی جامع نکات زیر را افزوده است: «مدیریت کیفی جامع فرایندی است، مشتمل بر پیشرفت تحت نظارت فرهنگ سازمانی ... زیر بنای این نظریه مشارکت، دخالت، احساس غرور از انجام دادن کار، و از بین بردن ترس از سازمان است.»

یکی از تعاریف مدیریت منابع انسانی عبارت است از: تطبیق دادن منابع انسانی با نیازهای سازمان. به این ترتیب، در هر دو حالت نیازهای مشتری به کارها و خدمات در قالب ضوابط و عملکرد قابل پیش بینی، تعیین کننده جهت حرکت سازمان است. اما با دیدگاه هاروارد، این تعریف تعدیل شده، زیرا در آن بر رشد فردی و این نکته تأکید گردیده که سازمان با سربازخانه تفاوت دارد، زیرا مرکز تجمع منافع عده ای سهامدار محسوب می شود. لازم است تمامی سهامداران از عملیات سودمند با کیفیت سازمان اطمینان حاصل کنند.

*مدیران ارشد تعاونی اساسی ترین و مهمترین کانال ارتباطی هستند و به منزله تسهیل کنندگان و کنترل کنندگان اطلاعات و تصمیم گیری در تعاونیهای امروزی عمل می کنند. آنها دانشها و مهارتهایی دارند که بسیار فراتر از اعضای منتخب هیأت مدیره، اعم از مقایسه تک به تک یا گروهی، است. هر کس جداً باور داشته باشد که مدیران ارشد اجرایی سیاست، استراتژی و مأموریت تعاونیهای امروز را تعیین نمی کنند، نمی تواند با واقعیت (وبه رو) شود.

به نظر من آنچه در دو دیدگاه فوق بیان شد، بیش از آنکه واقعیت باشد آرزو است، زیرا زیربنای هردوی آنها با دیدگاه جدید سازمان که کسب سود و افزایش مداوم سرمایه را اصل اساسی می داند، تفاوت دارد. حال آن که در سازمانهای دارای روابط متقابل اوضاع چنین نیست، چرا که در آن مشتریان همان مالکان هستند، و دریافت سود تنها فلسفه وجودی سازمان را تشکیل نمی دهد. لذا، چنانچه دو دیدگاه یاد شده به درستی اعمال شود، مبنای بهتری برای سازمانهای عضو مدار به دست می آید، و می توان برای تعاونیها مبنای مناسبتری برای رقابت به دست آورد.

مدل مدیریتی ارزش مدار

برای آن که تعاونیهای امروز کار آمد باشند، لازم است از مهارت مدیران در جهت تحقق ارزشهای تعاونی استفاده شود. شایسته است مدیران بخشی از هویت تعاونی بوده، هسته مرکزی نیل به اهداف آن را تشکیل دهند تا ارزشها و آرمانهای ما در قرن آینده، به نتایج ملموس تری منجر شود. در توسعه مدیریت مؤثر تعاونیهای امروز، باید ارزشها و مقاصد، با آنچه به امور بازرگانی مربوط می شود، در هم آمیزد تا بتوان به حفظ و توسعه تعاونیها همت گماشت.

لازم است تعاونیها با اعضاء در ارتباط باشند، آنها را تجهیز کنند، و آنان را در کارها دخالت دهند تا بتوانند به اهداف اجتماعی خود دست یابند. هرگاه در بین اعضاء هیأت مدیره اتحاد وجود داشته باشد، و یک مدیر ارشد اجرایی پیشگام آنها قرار گیرد، می توان تحقق موارد زیر را از آن انتظار داشت:

الف: سپردن مسئولیت رسمی و نقش رهبری غیر رسمی به مدیر ارشد اجرایی

ب: از بین بردن روحیه «ما و آنها» در تقسیم قدرت بین رهبران و مدیران

ج: تقویت دموکراسی با ارتقای سطح تعاونی از طریق انتخاب دو یا چند مدیر از میان اعضاء

د: ترغیب مدیران به اینکه تعاونی را به صورت یک کل و نه «جزء» یا «زیر مجموعه» ببینند و روابط را به صورت گروهی سازمان دهند.

ه: کمک به هیأت مدیره برای حفظ خود به صورت کل واحد و برخوردار از صلاحیتی که به شهرت تعاونی می افزاید و اعضاء زیادتری را برای شرکت در انتخابات بعدی تشویق می کند.

من بر خلاف کدبری بر این عقیده ام که اعطای نقش رهبری رسمی به مدیر ارشد اجرایی، به شفافیت و مسئولیت پذیری زیادتری منتهی می شود. کنترلهای هیأت مدیره منتخب و فرهنگ سازمان مبتنی بر اعضاء، موجب کنترل کیفیت عملیات و در عین حال با نگاهی به بازار می گردد و به نظر من رهبری دموکراتیک و مسئول را تضمین می کند. هیأت مدیره منسجم باعث تجلی فعالیتهای اصیل گروهی و عملکرد بهتر مدیران متخصص اجرایی می شود به نحوی که پاسخگوی نیازها، انتظارات و دیدگاههای مدعیان و سهامداران باشد، ضمن این که شرایط بازار و حرکت در جهت آن را نیز مطمح نظر دارد. مشکل اصلی، فرایند دموکراتیک آن است که هنگامی بهترین کارکرد را دارد که رهبری آن متحد و بر اساس فرهنگ مشارکت و زیر نظر یک رهبر برجسته باشد. توزیع قدرت در بین کمیته ها باعث تقسیم انسانها و کاهش توانایی آنها برای رفع نیازها می شود. مدل خدمات شهری برای سازمانهای عضو مدار بازرنگر، مناسب نیست. سؤال واقعی این نیست که مدیران باید رهبر باشند یا خدمتگزار، زیرا شایسته است مدیران تعاونیها رهبرانی خدمتگزار باشند. اما برای ایفای این نقش باید عضو هیأت مدیره بوده، مدیر ارشد اجرایی آنها را

مسئول هدایت گروهها بداند. مدیرانی که هیأت مدیره را بر اساس ارزشها هدایت کرده، از سلطه جویی برآنان به دلیل مهارت و دانش خود اجتناب می کنند، باعث تحکیم هویت و تشدید غرور تعاونی شده، ارتباط هماهنگ آن را با سهامداران و مدعیان تضمین می کنند.

آنچه عنوان شد، مفروضاتی مبتنی بر مسلک یا باور کور نیست. ارزشهای تعاونی مستتر در عملیات بازاریابی و مدیریت نیروی انسانی، به تسهیل مدیریت کیفی جامع کمک می کند و فرهنگ حاصل از آن از لحاظ بازار و رقابت، چهره تازه ای به تعاونیها می دهد. به این ترتیب، می توانند بیش از پیش در عرصه کالاها و خدمات پاسخگوی سهامداران باشند، زیرا بر ارزشهایی همچون روابط متقابل و ارتباطات انسانی استوارند. چون توجیه واقعی فلسفه وجودی تعاونی، تأمین خدمات مطلوب اعضا است، باید از روش مدیریت کیفی جامع استفاده کنند تا به اهداف خود دست یابند. من قبلاً هم گفته ام که مالکیت به شیوه تعاونی به نسبت سایر روشها ارتباط ساختاری زیادهتری با اهداف مدیریت کیفی جامع دارد. در اینجا می خواهیم باز هم اضافه کنیم که ممکن است ارزشهای تعاونی به ما درک بهتری از کاربرد مدیریت کیفی جامع بدهد. طی برنامه های متعدد این نوع مدیریت، مشتری از بعد یک واحد یا نوعی بازار دارای نیازهای خاص نگریسته می شود. از اینرو، شخص واقعی و دارای نیاز به کالا و خدمات را در برابر نداریم و ارتباطات جنبه چهره به چهره به خود نمی گیرد.

لذا، مثلاً بانک تعاون انگلیس «ارزش مشتری» را به کارهای بانکی افزوده و بین تعاونگران و سایرین نوعی وجه متمایز بوجود آورده است. این رویکرد اجتماعی در عرصه کالاها و خدمات نیز نوعی مبنای مثبت برای کارکنان و پیشرفت سازمانی محسوب می شود. کارکنان و مشتریان، خود را به خواستههای کلی اجتماعی هماهنگ می سازند، و به این دلیل ادراک بهتری از اهداف تعاونی کسب می کنند. بالا بودن روحیه کارکنان، از نتایج رقابتگری و عاملی حساس برای مسؤولیت در برابر بازار است.

شاید مشتری امروزی خواستار کسب رضایت ویژه از کالاها و خدمات باشد، هر چند همزمان خواهان رعایت ضوابط، روشهای صحیح نگاهداری کالاها، محافظه کاری در رابطه با محیط زیست، و مانند آن نیز هست. این رضایت ناشی از ارتباط اجتماعی، در سازمانهای سودمدار، برای کارکنان تضاد فکری ایجاد می کند.

توسعه مدیریت تعاونیها، شرایط را برای مدیریت حرفه ای و افزایش صلاحیت هموار می سازد. این نوع

مدیریت می تواند نقطه عطف و رهبری خاصی را فراهم کند که تضمین کننده همبستگی و کارآیی هیأت مدیره تعاونی باشد. تنها یک عده عضو هیأت مدیره حرفه ای و متحد می توانند رهبران مدیریت منابع انسانی برای نیل به رهبری بازار ضمن حفظ کیفیت و تعادل هزینه و درآمد باشند. تنها ساختار مالکیت تعاونی، مدیریت را از سوسه های بازار گونه آزاد می سازد. این ساختار می تواند مدیران ارزش مدار را به رعایت مشتریان از لحاظ کالاها و خدمات ترغیب کند و در نتیجه ملاحظه جوانب اجتماعی و زیست محیطی آنها را، بهبود بخشد. مدل جدید ارزش مدار، از فعالیت تعاونیها سر

***تعاونیها به جای آن که سازمانهای دیروز باشند، باید به سازمانهایی آینده نگر با نگاهی دقیق به بعد مسؤولیت اجتماعی فود تبدیل شوند. توفیق تجاری یا اجتماعی تعاونیها، به تربیت مدیران جدید ارزش مدار بستگی دارد- مدیرانی که از مقاصد و سافتار تعاونیها حمایت کرده، راهنماهای فوپی برای ما باشند.**

چشمه نگرفته، بلکه محصول مبارزه بین رقبای تعاون برای شایستگی بیشتر در رقابت، و تلاش برای رفع نیازهای خاص کارکنان و مشتریان است.

نکته قابل ذکر، این است که تعاونیها و سایر سازمانها مبتنی بر روابط متقابل، به تعبیری هم سازمانهای بارزگانی و هم سازمانهای ارزش مدار هستند، که این امر به سهم خود، نوعی تعارض یا تضاد است. تعاونیها به جای آن که سازمانهای دیروز باشند، باید به سازمانهایی آینده نگر با نگاهی دقیق به بعد مسؤلیت اجتماعی خود تبدیل شوند. توفیق تجاری یا اجتماعی تعاونیها، به ترتیب مدیران جدید ارزش مدار بستگی دارد- مدیرانی که از مقاصد و ساختار تعاونیها حمایت کرده، راهنماهای خوبی برای ما باشند.

