

The  
Economist

آشوب

بزرگ

چگونه کسب و کارها  
با روزهای بحرانی مقابله می کنند؟

نویسنده:  
آدریان وولدریج  
مترجمان:  
نسیم بنایی / مریم عربی



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سرشناسنامه:

عنوان و پدیدآور: آشوب بزرگ، آدریان و ولد ریچ

مشخصات نشر: کارآفرین ۱۳۹۶

مشخصات ظاهری: ۳۸۰ ص

عنوان اصلی: آشوب بزرگ

موضوع: چگونه کسب و کارها با روزهای بحرانی مقابله می کنند؟

موضوع: اقتصاد/کارآفرینی/مدیریت کسب و کار



آشوب بزرگ

نویسنده: آدریان و ولد ریچ

شورای سیاست گذاری: مصطفی درویشی، بهراد مهرجو

مترجمان: نسیم بنایی، مریم عربی

ویراستار: حامد زارع

گرافیک و صفحه آرایی: آتلیه آینده نگر / رضا دولت زاده

چاپ اول: تابستان ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۵۰۰ نسخه

لیتوگرافی و چاپ: صنوبر

صحافی: سپیدار

# آشوب بزرگ

چگونه کسب و کارها با روزهای بحرانی مقابله می کنند؟

آدریان وولدریج



آیندنگ

The  
Economist



**درباره نویسنده:** آدریان وولدریج مدیر ویراستاری اکونومیست و همچنین نویسنده ستونی در این نشریه است که به نام جوزف آلویس شومپیتر اقتصاددان اتریشی- امریکایی نام گذاری شده است. وولدریج پیش تر در دفتر واشنگتن دی سی به عنوان دبیر تحریریه مشغول به کار بود و در ستون لگزینگتون یادداشت می نوشت. او همچنین مدت ها به عنوان گزارشگر بخش مدیریت و بخش بریتانیا برای اکونومیست فعالیت کرده است. از جمله کتاب هایی که وولدریج تاکنون نوشته است می توان به «شرکت: تاریخچه مختصری از یک ایده انقلابی»، «خدا بازگشته است» و «انقلاب چهارم: مسابقه جهانی برای تحول دولت» اشاره کرد.

**درباره تصویرگر:** برت رایدر تصویرگر ستون شومپیتر است که هر هفته به قلم آدریان وولدریج در هفته نامه اکونومیست چاپ می شود. برخی از این تصاویر در این مجموعه مورد استفاده قرار گرفته اند.



## فهرست

- پیشگفتار: جهان در دست کارآفرینان ..... ۱۱
- سر آغاز: کارآفرین سایه ..... ۱۹
- مقدمه مترجم: زلزله‌ای در دنیای کسب و کار ..... ۲۳
- مقدمه: عصر شومیتر ..... ۲۷

### فصل یکم

#### مربی‌های آشوب

- آماده برای پرواز ..... ۶۴
- یادآوری دراکر ..... ۶۸
- چرا شرکت‌ها وجود دارند؟ ..... ۷۲
- خروج آلبرت هیرشمن ..... ۷۶
- دانشمند همه‌چیزدان ..... ۸۰
- مربی کف هرم ..... ۸۴
- متفاوت بیندیش ..... ۸۸
- ساخته‌شده برای همیشه ..... ۹۲
- مدرسه افسارگسیختگی ..... ۹۶

### فصل دوم

#### نیروهای آشوب‌گر

- چالش نوظهور ..... ۱۰۲
- فروشگاه توده‌ها ..... ۱۰۶



۱۱۰	.....	ابداع آسایبی
۱۱۴	.....	پپر روی تردمیل
۱۱۸	.....	موردی علیه چرندیات جهانی شدن
۱۲۲	.....	الماس‌های دیوانه
۱۲۶	.....	راه ویکی
۱۳۰	.....	ساخت‌وساز با داده‌های بزرگ
۱۳۴	.....	من، ربات-مدیر
۱۳۸	.....	کسوف شرکت‌های عمومی
۱۴۲	.....	لویاتان در پوست یک کاپیتالیست
۱۴۶	.....	سونامی نقره‌ای
۱۵۰	.....	پدر حفاری
۱۵۴	.....	ناپایداری قدرت

## فصل سوم

### برنده‌ها و بازنده‌ها

۱۶۰	.....	تغییرات جمعیتی به کدام سو می‌رود؟
۱۶۴	.....	دخترها هم طغیان می‌کنند
۱۶۸	.....	شیرها از قفس رها می‌شوند
۱۷۲	.....	سلطنت گل
۱۷۶	.....	این اسکاندیناویایی‌های خون‌بار
۱۸۰	.....	در ستایش ناهنجارها
۱۸۴	.....	سرمایه‌گذاری روی سالخوردگان
۱۸۸	.....	ایده‌سازی با تد
۱۹۲	.....	رئیس‌دریبد
۱۹۶	.....	رئیس‌های بومی
۲۰۰	.....	اُفت کلاس
۲۰۴	.....	وحشتِ تحصیل کرده‌ها

## فصل چهارم

### نجات از آشوب: درباره شرکت‌ها

۲۱۰	.....	ارزیابی مدیریت
۲۱۴	.....	واکاوی لوگو
۲۱۸	.....	نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه
۲۲۲	.....	سکوت سرمایه‌داری
۲۲۶	.....	مدیریت کسب و کارهای متوسط
۲۳۰	.....	فوران فساد
۲۳۴	.....	بارها شکست بخور، خوب شکست بخور
۲۳۸	.....	کسب و کار اشتراک‌گذاری
۲۴۳	.....	پایه هرم
۲۴۸	.....	نزاع بر سر استعدادها
۲۵۳	.....	سالخوردگی نباید عامل پژمردگی باشد
۲۵۸	.....	زنانگی و کسب و کار
۲۶۳	.....	هنر مدیریت

## فصل پنجم

### نجات از آشوب: درباره دولت‌ها

۲۷۰	.....	ترمیم ماشین سرمایه‌داری
۲۷۴	.....	قوانینی برای نادان‌ها
۲۷۸	.....	قیدوبندهای محصورکننده
۲۸۳	.....	رفقا و عمارت‌های پارلمانی
۲۸۷	.....	دولت کارآفرین
۲۹۱	.....	ناهماهنگی بزرگ
۲۹۵	.....	یک مورد بیمارستانی
۳۰۰	.....	نجات خدمات درمانی بریتانیا

## فصل ششم

### جهان کارمندان

۳۰۶	.....	گرگ‌های مجازی
۳۱۱	.....	نفرت از کاری که انجام می‌دهید
۳۱۵	.....	وفور اطلاعات
۳۲۰	.....	زدن به بیراهه
۳۲۵	.....	کسب و کار با آگاهی
۳۳۰	.....	تعدد مدیران
۳۳۴	.....	مرگ بر سرگرمی
۳۳۸	.....	در ستایش تنبلی
۳۴۳	.....	راهنمای از زیر کار در رفتن

## فصل هفتم

### آن سوی آشوب بزرگ

۳۴۸	.....	در آرزوی قدرت
۳۵۲	.....	یک سلسله دروغ
۳۵۷	.....	جست‌وجو کنندگان جایگاه
۳۶۲	.....	وقتی ستاره‌ها دیوانه می‌شوند
۳۶۶	.....	عجله‌ای نیست!
۳۷۰	.....	ماندن در کنار هم
۳۷۴	.....	شهریاران فیلسوف

پیشگفتار

## جهان در دست کارآفرینان

مسعود خوانساری

رئیس اتاق بازرگانی، صنایع، معادن و کشاورزی تهران  
مدیر مسئول ماهنامه آینده‌نگر

ادبیاتِ مدیریت مملو از استعاره‌هایی است که به سرعت و چالاکی اشاره دارد. اکثر کتاب‌های حوزه کسب‌وکار، عنوان‌هایی مثل «سریع‌تر»، «خارج از کنترل»، «با سرعت روبه‌جلو»، «سرعت تفکر» و «بیدار شو» را در خود دارند. بر اساس آنچه محققان اکونومیست در این کتاب آورده‌اند، مرکز مشاوره بوستون از شرکت‌هایی می‌گوید که خودشان را با «تسریع‌کننده ذهن» وفق می‌دهند. بنیاد مطالعاتی مکنزی از شرکت‌ها می‌خواهد که «نرخ متابولیکی» خود را بالا ببرند. مدرسه کسب‌وکارِ کلمبیا اصرار دارد که شرکت‌ها دیگر نباید به دنبال مزایای رقابتی پایدار باشند بلکه باید تمرکز خود را روی روش‌های دستیابی به فرصت‌های لحظه‌ای قرار بدهند. جایی در میان سطور این کتاب مثالی گویا از وضعیت امروز شرکت داری در جهان آمده است: «هدف، ساختِ قلعه‌ای با یک خندق نیست بلکه هدف ساخت قایقی است که می‌تواند در آب‌های خروشان با بیشترین سرعت، مسیریابی کند.»

تحقیقات موسسه اکونومیست که در این کتاب آمده نشان می‌دهد، موفق‌ترین شرکت‌های امروزی کاملاً برعکسِ قدیمی‌ها هستند: نیروهای انسانی کمی دارند و با سرعت نور کار می‌کنند. بازهم باید به آمارهای فصل اول همین کتاب استناد کرد که روایت می‌کند به‌طور نمونه شرکت فولاد ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۰۱ تقریباً ۲۵۰ هزار نیروی انسانی را به کار گرفت که تعداد آن‌ها از یک ارتش زمینی و دریایی هم بیشتر بود. در پایان سال ۲۰۱۴، تعداد نیروی کار گوگل به ۵۱ هزار و ۵۶۴ نفر رسید، فیس‌بوک نیز ۸ هزار و ۳۴۸ نفر و تویتر ۳ هزار و ۶۰۰ نفر استخدام کرده است. ده شرکت برتر دنیا معمولاً از شش بانکِ برتر دنیا، سود بیشتری به دست می‌آورند اما تنها چند هزار نفر نیروی کار استخدام می‌کنند. فیس‌بوک در سال ۲۰۱۲ حدود ۱ میلیارد دلار برای اینستاگرام پرداخت می‌کرد و تنها ۱۳ نفر استخدام کرده بود در حالی که تا آن زمان یک قران هم سود نداشت. دو سال بعد نیز ۲۰ میلیارد دلار بابت واتس‌آپ پرداخت کرد که تنها ۵۵ کارمند داشت و درآمد آن حدود ۲۰ میلیون دلار بود.

این کتاب که پیش روی شما قرار گرفته، روایتی از شرکت داری مدرن و کارآفرینی در قرن جدید است. در مهم‌ترین تحلیل این کتاب می‌خوانید که شرکت‌ها هر روز باهوش‌تر می‌شوند و یاد می‌گیرند با کمک فناوری اطلاعات تعداد کارمندانِ تمام‌وقتِ خود را به حداقل برسانند. این دست‌آورد مدیریتی بزرگی است که یادآوری می‌کند، شرکت‌ها به‌جای این که تعداد زیادی کارمند استخدام کنند و به دنبال کار برای آن‌ها باشند، بازارهایی برای خرج استعداد آن‌ها پیدا می‌کنند. کار آن‌ها، این است که مشتری‌های خود را از طریق اپلیکیشن‌های مختلف پیدا می‌کنند و سپس برای ارائه خدمات، از نیروهای انسانی که منتظر کار هستند، می‌خواهند که پای کار بیایند. شرکت‌هایی که در بخش خدمات، فعال هستند، بیشترین نیروی کار را به این شکل دارند، یعنی در صورت نیاز، نیروی کار را فرامی‌خوانند: اوپر به‌محض نیاز یک راننده تاکسی را به کار فرامی‌خواند؛ شرکت هندی در صورت نیاز، کارگران را برای تمیز کردن به‌جایی می‌فرستد. شرکت اسپون راکت در سانفرانسیسکو در عرض ده دقیقه غذای موردنظران را به

دستتان می‌رساند. شرکت شیپ هم به محض این که سفارش بدهید، هدیه موردنظرتان را در کاغذ کادو می‌پیچد و به مقصد موردنظر پست می‌کند.

دنیای شرکت داری تغییر کرده، همان‌طور که در یکی از اصلی‌ترین نظریه‌های کتاب پیش روی شما، مشخص می‌شود شرکت‌هایی که تقاضاهای لحظه‌ای را پوشش می‌دهند در اقتصاد دانش نیز در حال افزایش هستند. به‌طور نمونه شرکت ادکس به کمک ۱۰ میلیون نیروی مستقل، بیش از ۳ میلیون شرکت را در طول روز پوشش می‌دهد. شرکت کوئیرکی نیز به کمک نیروهای کاری مستقل، محصولات جدید را روانه بازار می‌کند. شرکت تانگال از آن‌ها برای آژانس‌های تبلیغاتی استفاده می‌کند. شرکت‌های مختلف از کارگران قراردادی برای مشاوره استفاده می‌کنند؛ این شرکت‌ها خیلی سریع طبیعت استخدام کارگران را به هم می‌ریزند و وظایف پیچیده‌ای را به آن‌ها محول می‌کنند. در این روند حتی ماهیت شرکت‌ها نیز تغییر کرده؛ آن‌ها به مراکز عقد قرارداد تبدیل شده‌اند و تخصص اصلی‌شان هماهنگ‌سازی میان مشتری و فروشنده و درعین حال تضمین کیفیت است.

حتی شرکت‌هایی که حقوق کمی پرداخت می‌کنند هم به تکاپو افتاده‌اند تا با لاغر کردن نیروی کار خود، همچنان چابک باقی بمانند. شرکت فاکسون به‌عنوان بزرگ‌ترین تولیدکننده قراردادی و همچنین سازنده اکثر کامپیوترهای اپل، ۱ میلیون ربات روانه بازار کرده است. شرکت نایک در فاصله سال‌های ۲۰۱۲ تا ۲۰۱۳ تعداد کارگران قراردادی خود را به میزان ۱۰۶ هزار نفر یا ۹ درصد کاهش داد. این در حالی است که این شرکت در همین فاصله زمانی با افزایش ۱۶ درصدی سود و افزایش ۵ درصدی درآمدها همراه بود و در ضمن در یکی از کم‌درآمدترین کشورهای جهان فعالیت می‌کند.

این کتاب واقعیتی جذاب در دنیای کسب‌وکارهای نوین را بیان می‌کند. به گفته نویسندگان کتاب بهترین شرکت‌ها آن دسته‌ای هستند که خودشان را به‌صورت مکرر تغییر می‌دهند و به‌روزترین اطلاعات را دریافت می‌کنند تا در سایه این اطلاعات، مناسب‌ترین استراتژی‌ها را داشته باشند. جایی در همین کتاب آمده که جف بزوس مؤسس شرکت آمازون، نامه هرساله برای

سهام‌دارانِ شرکتش را با عبارتی شروع می‌کند که در نخستین نامه در سال ۱۹۹۷ نیز به کار برده است، «امروز هنوز اولین روز اینترنت است»، در Amazon.com نیز می‌نویسد: «هرچند کاملاً خوش‌بین هستیم اما باید هر لحظه به هوش باشیم و برای شرایط اضطراری خودمان را آماده نگاه داریم.» با زهم بر اساس یافته‌های تحقیقی همین کتاب، زمانی که فیس‌بوک در سال ۲۰۱۲ متوجه شد از بازار اینترنت تلفن همراه عقب‌افتاده، خیلی زود خودش را با شرایط جدید وفق داد: در عرض یک سال نیمی از درآمدهای تبلیغاتی خود را از راه تلفن همراه به دست آورد. نتفلیکس خیلی زود خودش را با شرایط جدید کسب‌وکار مطابقت داد. شرکت اینفوسیس هر دو یا سه سال، یک‌بار همه‌چیز را از بالا به پایین مجدداً تنظیم می‌کند تا مانع کاهش بهره‌وری‌اش بشود. برنده‌های امروز باید خودشان را به دل‌آشوب بیندازند تا بازنده فردا نباشند.

اما باید یادآوری کرد که شاید مهم‌ترین دست آورد این کتاب رسیدن به نظریه «آشوب» است. این آشوب‌های مدرن، مدل‌های کسب‌وکار را زیرورو می‌کنند؛ و مرزهای میان صنعت و استراتژی‌های درهم‌وبرهمی که سال‌هاست در کسب‌وکار مورد استفاده قرار گرفته را از میان بر می‌دارد. قبلاً تصور ما این بود که ناشران و شرکت‌های اینترنتی به دنیا‌های متفاوتی تعلق دارند. شرکت‌های تلفن همراه و شرکت‌های تلویزیون‌های کابلی. اما امروز همه آن‌ها با هم ادغام شده‌اند؛ یکی از شرکت‌های کارآفرینی مکزیکی که مدیکال نام دارد از طریق تلفن توصیه‌های پزشکی را ارائه می‌دهد.

این کتاب یک دیدگاه سنتی را هم به هم می‌ریزد. در گذشته تصور می‌کردیم کسب‌وکار اساساً به معنای فروش کالا و خدمات است. اما امروز شرکت‌ها در مدل‌های کسب‌وکار مشارکتی، پیشرو هستند و هر کاری از اجاره کالا در یک بازه زمانی کوتاه‌مدت (زیپ کار برای خودرو و ایربی‌ان‌بی برای اتاق) تا تنظیم سهام را انجام می‌دهند. یک نمونه ذکر شده در کتاب به موضوع کوچ سرفینگ مربوط است. این سایت به کاربران خود این امکان را می‌دهد که از طریق این شبکه اجتماعی مهمان‌نوازی رایگان، جای خواب رایگان برای دو یا سه نفر فراهم کنند. فلیکر، توئیتر و لینوکس همگی با

کمک توان جمعی هزاران و گاهی میلیون‌ها نفر، یک جامعه جهانی در فضای مجازی خلق می‌کنند. در گذشته فرض می‌کردیم که تولید صنعتی به معنای تولید انبوه و انبار کردن آن در قفسه مغازه‌هاست. اما حالا «تولید در صورت نیاز» صورت می‌گیرد، شرکت‌هایی مانند هنگ‌کنگ لی اند فانگ سفارش‌ها را دریافت می‌کنند و به عرضه‌کنندگان می‌گویند تا به میزان موردنیاز تولید کنند.

آن‌چنان‌که در این کتاب آمده است، آشوب بزرگ به آن دسته از جامعه دست پیدا می‌کند که جنبه دست‌آموز دارند؛ همان بخشی که زمانی تحصیل کرده‌ها و افراد ثروتمند در آن دوره هم جمع می‌شدند تا از آن در برابر آنچه «طوفان دائمی» می‌نامند، مراقبت کنند؛ آن‌ها اصناف و اتحادیه‌هایی بودند که در قرون وسطی به صورت کاملاً حرفه‌ای شکل گرفته بودند و در عصر صنعتی، خود را احیا می‌کردند.

به گفته این کتاب، اتحادیه‌ها و اصناف، همگی از مدل‌های کسب‌وکاری مشابه تابعیت می‌کردند. آن‌ها اعضای خود را در جوانی استخدام می‌کردند و دوره‌های فشرده و طولانی مدت کارآموزی برای آن‌ها می‌گذاشتند که در این دوره‌ها اغلب کارهای روزمره‌ای به آن‌ها محول می‌شد که خود رهبران اصناف تمایلی به انجام آن‌ها نداشتند؛ در این فرایند، کسانی که ضعیف‌تر بودند یا تعهد کمتری از خود نشان می‌دادند به کلی از بازی کنار زده می‌شدند، اما آن دسته‌ای که باقی می‌ماندند، امنیت شغلی را به‌عنوان پاداش دریافت می‌کردند و گاهی هم به‌عنوان استاد مشغول به کار می‌شدند؛ همه این‌ها، سختی کار دوران جوانی را برایشان جبران می‌کرد. اما اکنون این مدل، منسوخ شده است. تکنولوژی‌های جدید، بسیاری از کارهای روزمره را ماشینی کرده و جایی که زمانی منبع درآمد فعالان اصناف بود دیگر ورودی جدید نمی‌پذیرد. شرکت‌ها در سرتاسر جهان بازیکنان کوچک‌تر را به میدان آورده است. رشد تقاضای مصرف‌کننده نیز آن‌ها را وادار کرده قیمت‌ها را کاهش بدهند.

دریکی از مطالب مهم این کتاب دیدگاه قابل توجهی در مورد اصناف و جامعه تجار ارائه شده است. به طوری که می‌گوید شاید بتوان دانشگاه‌ها را



قدیمی‌ترین اصناف جهان دانست که اکنون متحول شده‌اند و از جوامعی که در حال یادگیری بودند به جوامعی تبدیل شده‌اند که دانش را به‌صورت طبقه طبقه و از طریق ماشین‌ها تولید می‌کنند: از میان ۱ میلیون و ۴۰۰ هزار مربی مدیریت در دانشگاه‌های ایالات متحده آمریکا، حدود ۵۰۰ هزار نفر برای خود جایی مشخص دارند و می‌توانند ارتشی برای خود تشکیل بدهند. این تنها یک چشمه از موجی است که به سمت ما می‌آید. فناوری دیجیتال به ستاره‌های سخنران این امکان را می‌دهد که از طریق ویدئوها و در کسری از ثانیه به میلیون‌ها نفر دسترسی پیدا کنند. کارهایی که در گذشته با دست انجام می‌شد مثل نمره دادن بعد از امتحانات و دسته‌بندی دانش‌آموزان، اکنون همگی به کمک کامپیوترها انجام می‌شود. اما چنین آشوب‌هایی حداقل به گفته نویسندگان کتاب پیش روی شما، هزینه‌هایی نیز به دنبال خواهد داشت: هزاران دانشگاه ضعیف تنها به این خاطر کارشان به تعطیلی می‌کشد که دانشجویان می‌فهمند می‌توانند دوره‌های بهتری را با هزینه‌های کمتری ببینند، این کار از طریق دوره‌های آنلاین گسترده انجام می‌شود و اغلب نیز از سوی دانشگاه‌های بزرگی مانند هاروارد یا استنفورد برگزار می‌شود.

در این کتاب گزارشی جالب از وضعیت شرکت‌های بزرگ می‌خوانید، به‌طوری‌که اشاره می‌کند چهار شرکت بزرگ جهانی در رأس کار، حسابداری را بلعیده‌اند و تکنولوژی‌های جدید در کف ماجرا نیز حسابداری را فاقد ارزش کرده است. شرکت‌های حقوقی تحت فشار مشتری‌های خود قرار گرفته‌اند؛ به‌ویژه شرکت‌های چندملیتی بیشترین فشار را متحمل می‌شوند. در این شرایط تنها افراد جوان‌تر می‌توانند بگویند باد در چه جهتی می‌وزد؛ اپلیکیشن‌هایی که در مدارس حقوق آمریکایی مورد استفاده قرار می‌گیرند از سال ۲۰۰۴ تاکنون بیش از ۴۰ درصد کاهش یافته است.

اما باز هم باید در نظر داشت که محصول این تغییرات اتفاقی تازه است. نویسندگان کتاب یادآوری می‌کنند که الگویی مشابه به همین ماجرا، در تجار و اصناف نوظهور قرن بیستم مانند مدیریت مشاوره، تکرار شده است. مشاوره‌های متوسط در حال از بین رفتن هستند. نمونه‌های چنین

شرکت‌هایی بسیار هستند. حالا گروه‌های جدیدی به بازار ورود کرده‌اند که با مدل‌های قدیمی چالش دارند و تلاش می‌کنند شکل جدیدی از مشاوره را ارائه بدهند. شرکت‌هایی مانند ادن مک‌کالموم و بیزنس تلنت گروپ جزو شرکت‌های مشاوره‌ای هستند که باعث شده‌اند ارزش شرکت‌های مشاوره‌ای سنتی از بین برود. این شرکت‌ها اغلب مشاوره‌های آزاد و مستقل را در اختیار می‌گیرند و این مسئله بازهم شرایط کار شرکت‌های مشاوره‌ای را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این شرکت‌های مشاوره‌ای جدید بیشتر برای زنان جذابیت دارند. کسانی که می‌خواهند از کودکان خود مراقبت و پرستاری کنند اغلب با مدل شرکت‌های سنتی که می‌گویند چندین ساعت وقت بگذارید تا در قبالتش به امنیت مالی دست پیدا کنید، هم‌سو نمی‌شوند و نمی‌توانند شرایط آن‌ها را بپذیرند.

اما نکته جالب به‌جایگاه دولت‌ها در اقتصاد مربوط است. این کتاب تأکید می‌کند که بزرگ‌ترین آشوب، دامن بزرگ‌ترین صنف را گرفته است؛ بخش دولتی. دولت‌ها این روزها با ترکیبی از بدبختی‌ها درگیر هستند، از یک‌سو بدهی‌های سنگینی از دولت‌های قبل برایشان به یادگار مانده، از سوی دیگر با بی‌مهری عمومی روبه‌رو هستند و از همه مهم‌تر افزایش مالیات برای افزایش بهره‌وری از کارگران و کارمندان دولتی، دست‌به‌دست هم داده و شرایط را برای دولت‌ها سخت کرده است. در همین شرایط، نوآوری‌ها در عرصه فناوری شرایط را برای بخش خدماتی دولتی نسبت به بخش خصوصی، بغرنج‌تر کرده است. برای مثال، ماهیت و هویت اصلی بوروکراسی کنترل و انتشار اطلاعات است که به خاطر قانون مور، انقلابی در آن به پا شده است. نهادهای دولتی سعی می‌کنند از امپراتوری بوروکراتیک خارج شوند و به سازمان‌هایی تغییر شکل بدهند که به‌صورت داوطلبانه و مانند کسب‌وکارهای بخش خصوصی فعالیت می‌کنند. در این بین، مدرسه‌ها نیز از شکل همیشگی خود خارج می‌شوند و کامپیوترها قدم به داخل کلاس‌ها می‌گذارند؛ دانش‌آموزان آموزش‌های اولیه خود را از طریق آی‌پدهایشان دریافت می‌کنند و معلم‌ها تلاش می‌کنند به‌صورت فردی و از طریق کامپیوتر، آموزش‌های لازم را در اختیار دانش‌آموزان خود بگذارند.

دکترها هم از طریق حس‌گرهایی که از راه دور ارتباط برقرار می‌کنند وضعیت بیماران را رصد می‌کنند و با کمک دستگاه‌های پیشرفته تشخیص می‌دهند که کدام بخش از جراحی‌شان نادرست بوده است.

این‌ها همگی مثال‌هایی از دنیای توسعه‌یافته است. حتی کتاب برای ملموس‌تر شدن این واقعیت‌ها تأکید می‌کند اگر چنین چیزهایی بعید به نظر تان می‌رسد، کافی است نگاهی به اطراف خود بیندازید و ببینید تاکنون چه اتفاقاتی افتاده است. دولت بریتانیا در فاصله سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۴ تصمیم گرفت اندازه خدمات مدنی دائمی را ۱۷ درصد کاهش بدهد؛ به‌علاوه در این مدت بیش از ۱۴ هزار مجموعه از داده‌ها را منتشر کرده که بزرگ‌ترین پورتال داده‌ها در جهان به شمار می‌آید. کشور استونی موفق شده با استفاده از خدمات جی‌پی‌اس بیش از ۱۰ هزار مرکز زباله غیرقانونی را شناسایی کند و افرادی را برای پاک‌سازی به آن مناطق ارسال کند. مرکز سلامت نیویورک هم موفق شده تنها با استفاده از مانیتورهایی که امکان رصد اوضاع از راه دور را فراهم می‌کنند، ۳۰ درصد به خدمت‌رسانی خود به بیماران مَسَن بیفزاید.

این ماجراها، به‌ناچار در سطح جامعه و سازمان‌ها تأثیری مخرب بر جای می‌گذارد. بخش دولتی زیر سلطه گروه‌های ذینفع قدرتمندی قرار گرفته و این گروه‌ها تاکنون عملکرد موفق‌تری در برابر گروه‌های دولتی داشته‌اند و عقاید خود را به‌خوبی به کرسی نشانده‌اند. تلاش‌ها برای اصلاح بخش دولتی تاکنون آتش جنگ‌های بزرگی را شعله‌ور کرده است. هرچه قدرت فناوری بیشتر می‌شود، این آتش نیز مهیب‌تر می‌شود. به‌هرحال هرچه متوسط سنی جمعیت به سمت افراد بانرژی‌تر پیش می‌رود و شرکت‌های بخش خصوصی فعال‌تر می‌شوند، فشار برای افزایش بهره‌وری بخش دولتی بیشتر می‌شود و آن‌ها ناگزیر به این سمت حرکت می‌کنند.

محصول نهایی این کتاب تأکید بر یک جمله است: دولت‌ها دیگر در عرصه اقتصاد هیچ حضور موفق‌ی نخواهند داشت و این کارآفرینان هستند که جهان را اداره می‌کنند. شاید اگر همین یک توصیف در ذهن کنشگران اقتصادی ایران بخصوص در بخش دولتی کشور مؤثر باشد، بتوان در انتظار تحولات اقتصادی بزرگی در جامعه ایران نشست.

سر آغاز

## کار آفرین سایه

این کتاب را بخوانید تا نیازی نباشد که یک هفته به داووس بروید

نویسنده سایه؟ ترکیبی راز آلود و وهم‌انگیز که پردازش معنایش حداقل برای چند دقیقه ذهن هر مخاطب ساکن کشوری توسعه نیافته را به خود مشغول می‌سازد و اندکی پس از کشف‌رمز این راز لبخندی ظریف را روی صورتش می‌نشانند.

اینجا در میان خاک و غبار تلاش برای توسعه نه ولی در آنسوی اقیانوس‌ها یعنی دقیقا در قلب صنعت قدرتمند نشر و هنر رشک‌برانگیز نویسندگی شغلی ایجاد شده که شاخص آن پنهان شدن در هویت دیگران است.

ترتیب کار چنین است: نویسنده‌ای رمان یا داستانی موفق خلق می‌کند و ناشران جهانی برای ادامه داستان‌هایش صف می‌کشند ولی عطش جامعه برای خوانش این داستان‌ها بیشتر از سرعت نویسنده در خلق است. به همین جهت نویسندگانی دیگر بدون نام اصلی خود و با نام نویسنده اول، جلد‌های بعدی رمان را می‌سازند و ناشر آنها را در

بازار کرور کرور می فروشد. دسته دوم نویسندگان، سایه‌نویسان هستند. سایه‌نویسانی که حتی گاهی آثاری چشم‌گیرتر و ستایش‌برانگیزتر از اثر اول خلق می‌کنند ولی ترجیح می‌دهند که نامشان به میان نیاید چراکه ممکن است کسی حتی یک سنت هم برای خواندن داستان‌هایی با نام آنها هزینه نکند.

دورتر از عالم سراسر معنای نویسندگی و در عرصه یکپارچه زحمت کسب‌وکار همه به کارآفرینان سایه تبدیل شده‌اند. اینجا در ایران (همه کشورهای توسعه نیافته با اقتصادی بی‌رحمانه دولتی و بروکراتیک) کسانی نفس می‌کشند که کسب‌وکاری به غایت جذاب و پرزحمت راه‌اندازی می‌کنند ولی ترجیح می‌دهند تا دهه هفتم و هشتم عمرشان دیده نشوند، کمتر در چشم باشند و رفتاری میان «عارف» و «مرد اقتصاد» در پیش گیرند. اینها شاید همان کارآفرینان سایه باشند که عمرشان را برسر تولید کالایی می‌دهند و نامشان تنها در میان سطور اعلامیه‌های ترحیم به احترام برده می‌شود. در اقتصادی که نگاه کارمندی و غضب اداری حرف اول را می‌زند، نام کارآفرینان سایه نه در زمان عمرشان که دقیقا در هنگامه بررسی میراث‌شان ناگهان سرزبان‌ها می‌افتد و این آیندگان هستند که برایشان آرزوی مغفرت می‌کنند و ساکنان زمان حال هیچ خبری از وجود و حضورشان ندارند. اصغر قندچی موسس کارخانه «ماک»، علی اکبر رفوگران خالق کارخانه «بیک»، محسن آزمایش موسس کارخانه «آزمایش» و بسیاری دیگر را می‌توان لیست کرد که چنین بودند. همگی به سختی زیستند و به سادگی ثمر عمرش را از کف دادند. یکی از میان همین جمع نقل می‌کرد: «کارآفرینی در کشورهای توسعه نیافته همین است و بس که کمتر دیده‌شو، کمتر حرف‌بزن و بیشتر کار کن.» البته که سرنوشت همگی آنها شبیه به نویسندگان سایه می‌شود که هم هستند و هم نیستند و باید هر لحظه شکر خدا برند که ناگهان به صاعقه تصمیمی دولتی اموالشان چوب حراج و مصادره نخورد.

به رسم مردمان سرزمین‌های شرقی، عرفان و گوشه‌گیری بیش از

تکاپو برای کار قیمت دارد. هرچند که این رفتار حداقل از سوی نویسندگان اکونومیست نه قابل درک و نه شایسته تقدیر است. نویسندگان اکونومیست در کتاب پیش روی شما تا سرحد امکان از کار خلاقانه، ایده ناب و کسب و کار مدرن نوشته‌اند. آنها از جهانی دیگر حرف می‌زنند جایی که کسب و کار روی محور دیدگاه‌های خلاقانه استوار است که گاهی به ذهن جابز می‌زند و حتی شاید به فکر کارخانه‌داری در هند برسد.

اکونومیستی‌ها در این کتاب نشان می‌دهند که کارآفرینان می‌توانند از سایه خارج شوند و با محصولاتشان بازارهای جهان را به قلمرشان اضافه کنند. همانطور که در میان خشم و خون کشوری آفریقایی صادرکنندگان گل فرودگاه در کنار گلخانه‌های خود می‌سازند تا رنگ و بوی ناب تولیداتشان را به اروپا صادر کنند یا اینکه در هند و در لابه‌لای رنج کودکان کار، ناگهان استارت‌آپی سربر می‌آورد که زندگی یک استان را تغییر می‌دهد. کارآفرینی و سایه‌نشینی دو مفهوم در تضاد است که تنها در اقتصادی شبیه به ایران می‌تواند هم‌نشین شود. کارآفرینی همان ساختن «پادشاهی شخصی» و دور از رخوت اداری نظام‌های اقتصادی کارمند صفت است. هر کارآفرین تاج و تختی برای خود می‌سازد و در قلمر خود تا می‌تواند ایده و ابتکار خلق می‌کند و به همین زنده‌است که ثمر عمرش را در دستان خریداران در سراسر جهان ببیند.

اما در اقتصادهای کمتر توسعه یافته، دولت‌ها به جان «پادشاهی» شخصی افراد می‌افتند و در چشم‌پرهم زدنی، یک عمر تکاپو را به خاک می‌نشانند. قندچی و روفوگران از میان زندگان و جعفری و آزمایش هم از جمع مردگان سندی براین ادعا هستند.

کارآفرینی انگیزه و شوق می‌خواهد و البته که نویسندگان اکونومیست تأکید دارند که علم و خلاقیت هم به این ارکان افزوده شوند. کارآفرینی در سایه ممکن نیست چراکه همه شوق خلق یک کالا در ارائه آن و فخرفروشی به ساخته‌شدن است. اگر انگیزه کافی برای کارآفرینی

ندارید، این کتاب را بخوانید و اگر استدلالی قوی برای مطالعه آن می‌خواهید به این جمله یکی از نویسندگان کتاب دقت کنید: «مطالعه ۵ ساعت مقالاتی از این کتاب، بهتر از یک هفته حضور در داووس است.» شاید شما هم از سایه خارج شدید.

**بهراد مهر جو**

**سر دبیر ماهنامه آینده‌نگر**

## زلزله‌ای در دنیای کسب‌وکار

بزرگ‌ترین زلزله‌ها تنها گوشه‌ای کوچک از جهان هستی را نابود می‌کنند اما در نهایت بخش‌هایی همچنان آباد می‌مانند و آن بخش ویران‌شده را دوباره آباد می‌کنند. اما زلزله‌ای که این روزها در دنیای کسب‌وکار رخ می‌دهد، بزرگ‌تر از آن است که گوشه دیگری از کسب‌وکار در امان بماند و دوباره بتواند آن بخش را به شکل گذشته‌اش در بیاورد. آنچه این روزها در دنیا به‌ویژه در دنیای کسب‌وکار رخ داده «زلزله‌ای عظیم» است که در این کتاب از آن با عنوان «آشوب بزرگ» یاد شده‌است. واقعیت قابل مشاهده این است که دنیای کسب‌وکار در سال‌های اخیر با آشوب‌های بسیاری همراه شده‌است. آدریان وولدریچ نویسنده ستون «شومپیتز» اکونومیست در کتاب «آشوب بزرگ» تلاش کرده ریشه‌ها و دلایل این آشوب در دنیای کسب‌وکار را بررسی کند. آشوب بزرگ دلایل بسیاری دارد. اینترنت با سرعتی باورنکردنی در حال رشد است، تاکنون هیچ‌یک از تکنولوژی‌ها با چنین سرعتی گسترش نیافته بودند. بازارهای نوظهور نیز به‌نوبه خود سلطه غرب بر ابتکارات و همچنین تولید را با چالش‌هایی روبه‌رو کرده‌اند. تکنیک‌های هوشمندانه



مدیریتی نظیر «ابتکارات باصرفه» نیز شرکت‌ها را وادار کرده در قیمت‌گذاری‌های خود تجدیدنظر کنند. ربات‌ها آن‌قدر پیشرفته شده‌اند که از کف کارخانه‌ها به بخش خدمات راه یافته‌اند. اما این تحولات همگی هم‌زمان دست‌به‌دست هم داده‌اند و زلزله‌ای در دنیای کسب‌وکار به پا کرده‌اند. البته این فقط کسب‌وکار نیست که دستخوش این آشوب بزرگ شده‌است؛ کل حیات بشری تحت تأثیر این آشوب بزرگ قرار گرفته‌است.

آشوب بزرگ همراه با خودش طبقه جدیدی از برندگان را تولید کرده‌است که اکثر آن‌ها هنوز ناآشنا هستند؛ مثلاً آسیا میلیاردرها و مدیرعامل‌های زن بیشتری نسبت به اروپا در خود جای داده‌است. طبقه جدیدی از بازنندگان نیز در کنار آن‌ها روی کار آمده‌است: دانشگاه‌های قدیمی که هنوز اصرار دارند با سیستم گچ‌و‌تخته با دانشجویان خود کار کنند؛ شرکت‌هایی که زیر بار رقابت‌های جدید نمی‌روند؛ و آن دسته از اهالی کسب‌وکار که هنوز در دنیای قدیمی زندگی می‌کنند. آشوب بزرگ همه را وادار کرده یا خودشان را با وضعیت جدید وفق بدهند یا بمیرند: کارگران به‌خوبی دریافته‌اند که باید از شغلی به شغل دیگر بپرند تا بتوانند هم‌چنان کسب درآمد کنند و موسسه‌ها آموخته‌اند که در برابر هر تغییری منعطف باشند. برنده‌ها در دنیای امروز کسانی هستند که خودشان را در معرض این زلزله بزرگ قرار می‌دهند تا به شکلی خلاقانه ویران و از نو ساخته شوند.

دانش‌پژوهان ریشه‌های آشوب بزرگ در دنیای امروز بسیار مهم است چراکه با رکود بزرگ و بحران‌های بزرگ اقتصادی همراه شده‌است. این بحران‌های مالی در دنیای غرب، استانداردهای زندگی مردم را تغییر داده‌است و به‌زودی شیوه زندگی در سرتاسر دنیا را نیز تغییر خواهد داد. کارمندان هرروز باید با تغییرات نامنتظره‌ای دست‌وپنجه نرم کنند. شرکت‌ها باید پاسخگوی ابداعات و ابتکاراتی انقلابی باشند. و ما شاهد همه این تحولات هستیم که با سرعتی باورنکردنی در برابر چشم‌انمان رخ می‌دهد. آدریان وولدریچ با قلم جذاب خود تلاش کرده همه این

تحولات را مورد بررسی قرار بدهد و در نهایت به این پرسش پاسخ می‌دهد که کسب‌وکارها چگونه با روزهای پر آشوب مقابله می‌کنند. او به مدیران کسب‌وکارها و کارکنان آنها یاد می‌دهد چگونه به شیوه‌ای خلاقانه در روند آشوب بزرگ قرار بگیرند و به‌عنوان یک برنده از میدان خارج شوند.

**مترجمان:**

نسیم بنایی / مریم عربی



مقدمه

## عصر شومپیتر

آدریان وولدریچ

اکنونومیست

حتی اگر بر اساس استانداردهای دانشگاه‌های نخبه‌محور میانه قرن بیستم هم حساب کنیم، جوزف شومپیتر<sup>۱</sup> چیزی بیش از یک دست‌وپاچلفتی نبود. او هیچ‌وقت یاد نگرفت رانندگی کند، تا جایی که می‌توانست از هواپیماها و سفرهای هوایی دوری می‌کرد و در هجده سالی که به‌عنوان استاد اقتصاد در هاروارد مشغول تدریس بود، تنها یک‌بار قدم به زیرزمینی گذاشت که کمبریج را به بوستون وصل می‌کند. او آنقدر با ابزارهای نوظهور مانند کاغذ کاربن و دستگاه فتوکپی بیگانه بود که حتی یک نسخه از شاهکار خودبا عنوان «کاپیتالیسم، سوسیالیسم و دموکراسی» را پیش از ارسال برای ناشر نزد خودش نگاه نداشت. اگر اداره پست ایالات متحده آمریکا قابل اعتماد نبود، کتابی که از محدودیت‌های صلاحیت حکومت‌ها می‌گوید ممکن بود برای همیشه گم شود.

---

1. Joseph Schumpeter

با وجود همه این حرف‌ها، شومپیتر یکی از بزرگ‌ترین پیام‌آوران ابتکارات درهم‌گسیخته بود که قرن بیستم دودستی تحویل جامعه امروز داده است: یک عاشقِ متنفر از تکنولوژی و یک مرتجعِ عشقِ پیشرفت. شومپیتر نخستین کسی نبود که با مشاهدات اجتماعی متوجه ظهور آشوب در بیداریِ کاپیتالیسم و سرمایه‌داری شد. کارل مارکس<sup>۲</sup> و فردریش انگلس<sup>۳</sup>، کاپیتالیسم را چیزی می‌دانستند که هر آنچه را سخت است دود هوا می‌کند. توماس کارلیل نیز بر این باور بود که کاپیتالیسم، بشریت را قربانی خدای پول و مادیات می‌کند. اما او دیدگاهش را بهتر از دیگران بیان کرد و گفت که کاپیتالیسم، فراتر از هر چیزی «طوفانی همیشگی از ویرانیِ خلاقانه» به پا می‌کند که این طوفان هر چیز کهنه‌ای را در جهان زیر و رو می‌کند و راه جدیدی پیش روی بشریت می‌گشاید. او به خوبی دریافته بود که شما نمی‌توانید بدون ویرانی به خلاقیت دست پیدا کنید.

مارکس بر این باور بود که هر آنچه به‌عنوان تناقض درونیِ کاپیتالیسم مشاهده می‌کند در یک اتوپیای سوسیالیستی حل خواهد شد. جان مینارد کینز<sup>۴</sup> نیز معتقد بود مدیریتِ این امر از طریق یک حکومتِ خیراندیش، ممکن است. شومپیتر می‌گفت همه این آشوب‌ها نوعی منطق مخفی دارند. به گفته او، کارآفرین‌ها همیشه ابتکاراتی به خرج می‌دهند که به آن‌ها در برابر رقبای‌شان مزیتی موقتی می‌بخشد. این ابتکارات موجی از آشوب را به همراه خود خواهد آورد، چراکه رقبا تلاش می‌کنند خودشان را با چشم‌اندازِ جدیدِ کسب‌وکار وفق دهند و موسسه‌ها نیز چیزهایی را دست‌کاری می‌کنند تا با حقایقِ جدید هماهنگ شوند. کارآفرین‌ها به‌جای اینکه کارگر باشند، انقلابی‌های تاریخ هستند؛ مردمی که هر تعادلی را از تعادل خارج می‌کنند و آینده را به زیر سلطه خواسته‌ها و خیالاتِ خویش فرا می‌خوانند.

در سال ۲۰۰۹ مجله اکونومیست تصمیم گرفتگی ستونی جدید در زمینه کسب‌وکار معرفی کند؛ قرار بود مدل این ستون مانند ستون بریتانیا

2. Karl Marx

3. Frederick Engels

4. John Maynard Keynes

(Bagehot)، آمریکا (Lexington) و اروپا (Charlemagne) باشد. اما چه اسمی باید روی آن می‌گذاشتند؟ یک بحث آتشین بر سر نام‌گذاری این ستون در گرفت. برخی از نام جیمز ویلسون<sup>۵</sup> مؤسس روزنامه حمایت می‌کردند که هم تاجری موفق بود و هم به‌عنوان فردی نیکوکار شناخته می‌شد (مجسمه مرمین<sup>۶</sup> او در که در لابی مجله اکونومیست قرار دارد، تجارت آزاد و خوداتکایی را به همه اعضای تحریریه یادآوری می‌کند). اما متأسفانه ویلسون نامی غیراحساسی است که برای بریتانیایی‌ها یادآور هارولد ویلسون<sup>۷</sup> و برای آمریکایی‌ها یادآور وودرو ویلسون<sup>۸</sup> است؛ و این نام‌ها خون را در رگ هیچ‌کس به جریان نمی‌اندازد. اما نام شومپیتر خیلی زود به ذهن همه آمد و بلافاصله به آن رأی مثبت دادند. اگر دوران بعد از جنگ، عصر کینز باشد، دوره مدرن باید عصر شومپیتر باشد. کارآفرین‌ها وارد مرحله‌ای حیاتی شده‌اند. تغییرات با سرعت زیادی اتفاق می‌افتد و آشوب به وفور پیدا می‌شود. در دو دهه گذشته شاهد آشوب‌های بیشماری در همه صنایع بوده‌ایم؛ این آشوب‌ها نه‌تنها برای مبارزه در طول زندگی، ضروری بوده‌اند بلکه اغلب دارایی‌ها را به چیزهایی ممکن و مدل‌های کسب‌وکار را به زندان بدل کرده‌اند. آشوب‌های متعدد کوچک به یک آشوب بزرگ اضافه می‌شوند: آشوبی بزرگ نه از جنس «جامعه سنتی» که مارکس از آن صحبت می‌کرد بلکه از جنس خود کاپیتالیسم.

چند مثال آماری را در نظر بگیرید. دو سوم شرکت‌هایی که در فهرست ۵۰۰ شرکت برتر مجله فورچون در سال ۱۹۷۰ آمده بودند اکنون از این فهرست ناپدید شده‌اند (و برخی مانند پن‌ام<sup>۹</sup>، آرتور آندرسن<sup>۱۰</sup> و بئر استرنز<sup>۱۱</sup> به کلی ناپدید شده‌اند). متوسط عمر شغلی مدیرعامل‌ها نیز بر اساس همان فهرست ۵۰۰ شرکتی فورچون<sup>۱۱</sup>، از ۱۰ سال در سال ۲۰۰۰ به کمتر از

---

5. James Wilson  
6. Harold Wilson  
7. Woodrow Wilson  
8. Pan Am  
9. Arthur Andersen  
10. Bear Sterns  
11. Fortune

پنج سال در امروز رسیده است؛ لئو آپوتکر<sup>۱۲</sup> کمتر از یک سال به عنوان مدیرعاملِ هاوالت-پاکارد<sup>۱۳</sup> مشغول به کار بود. متوسط عمرِ شغلیِ کارگران خرده‌فروشی در آمریکا (که اکنون از تعداد کارگران بخش تولید نیز بیشتر است) بسیار کمتر و معادل سه سال است؛ آن‌ها حتی یک چتر نجاتِ طلائی هم ندارند. نرخ تغییر رهبریِ شرکت‌های عمومی در آمریکا در دورانِ بازگشتِ دارایی به ۴۰ درصد در فاصله سال‌های ۱۹۶۵ تا ۲۰۱۲ رسیده است. احتمال تجربه بدنامی در آن فرصتِ پنج‌ساله نیز از ۲۰ درصد در سال ۱۹۹۴ به ۸۴ درصد در امروز رسیده است: به شرکت نیوز یا بی‌پی و یا شرکت تایگر وودز فکر کنید. در سال ۱۹۳۷ که رکود بزرگ رخ داده‌بود، متوسط عمر یک شرکت در S&P500 به ۷۵ سال رسیده‌بود. اما این رقم تا سال ۲۰۱۱ به ۱۸ کاهش پیدا کرده است.

قرن ۲۱ تاکنون دو بحرانِ بزرگ را ایجاد کرده است. در فاصله سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۰۲، شعبه‌هایی از شرکت‌های پیشرو مانند انرون<sup>۱۴</sup>، ورلد کام<sup>۱۵</sup> و آرتور آندرسون<sup>۱۶</sup> به کلی فروپاشیدند. در فاصله سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸، بانک سرمایه‌گذاری برادران لمان<sup>۱۷</sup> به کلی فروپاشید و جرقه بدترین بحران اقتصادی در نیمه قرن را روشن کرد؛ به دنبال آن تریلیون‌ها دلار سرمایه به هوا رفت و جورج دبلیو بوش<sup>۱۸</sup> را که اصلاً احساساتی نبود و مشی بازار آزاد را دنبال می‌کرد وادار به تراز مالی دو تا از سه کارخانه بزرگ خودروسازی آمریکایی کرد. شومپتیر یک‌بار گفته بود به‌اندازه شرکت‌هایی که روی زمین وجود دارد، همزمان شرکت‌هایی در حال پوسیدن در پای آن‌ها هستند. حالا زمین بارزش‌تر از هر زمان دیگری است.

## نیروهای عامل آشوب خلاقانه

چه نیرویی، طوفان آشوب‌های خلاقانه را به پا کرده است؟ سه مورد

- 
12. Leo Apotheker
  13. Hewlett-Packard
  14. Enron
  15. World Com
  16. Arthur Anderson
  17. Lehman Brothers
  18. George W. Bush

از همه برجسته‌تر و مهم‌تر است: فناوری اطلاعات به‌ویژه اینترنت، بازارهای مالی و جهانی‌شدن. هر یک از این موارد در نوع خود نیرویی است که می‌تواند زمین را به لرزه درآورد. حالا این سه مورد باهم، آشوبی بی‌سابقه به پا کرده‌اند. فناوری اطلاعات همان تغییراتی را برای دنیا به ارمغان آورد که فناوری ماشین در عصر ویکتوریایی به همراه داشت. قدرت حسابگری کامپیوتری با سرعتی باورنکردنی در حال افزایش است. بر اساس برآوردهای مکنزی، حجم ظرفیت کامپیوتری که به ذخایر جهانی اضافه شده از ۵ اکسافلپ<sup>۱۹</sup> (هر اکسافلپ معیاری برای اندازه‌گیری قدرت کامپیوتری است و می‌تواند به «یه عالمه» ترجمه شود) در سال ۲۰۰۸ به بیش از ۲۰ اکسافلپ در سال ۲۰۱۲ و حدود ۴۰ اکسافلپ در سال ۲۰۱۴ رسیده است. شومپیتر یک‌بار از کاپیتالیسم به‌خوبی یاد کرد چراکه باعث شد ابریشم در عرض سه قرن از یک کالای تجملاتی نادر که صرفاً در اختیار ملکه‌ها قرار داشت به کالایی همه‌جایی تبدیل شود که هر دختری به آن دسترسی پیدا کند. تلفن‌های همراه تنها در عرض دو دهه، از اسباب‌بازی‌های بچه‌پولدارها به ابزار روزانه سه‌چهارم از کل مردم دنیا تبدیل شد.

چیزی که در گذشته با عنوان انقلاب سرعت شناخته می‌شد به لطف اینترنت، سرعتی چندبرابر پیدا کرد. تنها ۷۰ سال طول کشید تا تلفن به خانه آمریکایی‌ها راه پیدا کند. برای برق تنها ۵۰ سال طول کشید. اما اینترنت تنها یک دهه زمان برد: تا سال ۲۰۱۰ تعداد کامپیوترهایی که به اینترنت وصل بودند از تعداد انسان‌های روی زمین بیشتر شد. خود اینترنت هم با سرعتی باورنکردنی در حال تغییر است؛ این سرعت آنقدر عجیب و غریب است که گاهی به نظر می‌رسد مانند مهاجمی به سوی ما حمله کرده و هر لحظه مترصد است تا جان‌مان را بگیرد. در گذشته اینترنت جنبه اجتماعی نداشت اما حالا به یک رسانه اجتماعی تبدیل شده و دیگر به میز وابسته نیست، کافی است یک تلفن همراه در اختیار داشته باشید. این‌ها همه مراحل تکامل اینترنت هستند. امروز همه افراد و اشیا در اینترنت غوطه‌ورند. کامپیوترهای کوچکی که در اشیا مختلف تعبیه



شده‌اند شکاف میان دنیای فیزیکی و دنیای سایبری را پر می‌کنند و به این ترتیب وجهه‌ای پابان‌ناپذیر به اقتصاد اطلاعات می‌بخشند.

قوانین دنیای کسب‌وکار که بشر در طول دهه‌ها به آن عادت کرده بود دوباره به دست اینترنت نگاشته شده و موازنه قدرت به کلی تغییر پیدا کرده است. قدرت از اقتصاد قدیم به اقتصاد جدید منتقل شده است. شرکت‌هایی از ناکجاآباد می‌آیند تا تمام جوانب صنایع را دگرگون کنند - آگهی‌های دسته‌بندی شده (کریگ‌لیست<sup>۲۰</sup>)، تماس‌های از راه دور (اسکایپ<sup>۲۱</sup>)، مغازه موسیقی (آی‌تیونز<sup>۲۲</sup>)، کتابخانه‌هایی برای جست‌وجو (گوگل<sup>۲۳</sup>)، فروشگاه‌های محلی (ای‌بی<sup>۲۴</sup>)، خدمات تاکسی (اوبر<sup>۲۵</sup>) - و دلایل خوبی هم وجود دارد که ثابت می‌کند این روند با سرعت بیشتری ادامه پیدا خواهد کرد. شرکت‌های کوچک می‌توانند با اتصال به فضای ابر<sup>۲۶</sup> به کامپیوترهای بزرگ و ابررایانه‌ها متصل شوند؛ شرکت‌های محلی تنها با یک کلیک روی موس کامپیوترشان جهانی می‌شوند؛ شرکت‌هایی که هیچ‌گاه دیده نمی‌شوند هم کافی است در یوتیوب یا توئیتر عضو شوند. در همین فاصله، اینترنت لویاتان‌ها را به کار گماشته تا به امورش رسیدگی و ظرفیت‌های بالقوه‌اش را بالفعل کنند. فروش سالانه شرکت‌های گوگل، آمازون، فیسبوک و ای‌بی در پنج سال نخست که راه‌اندازی شدند به بالای ۱ میلیارد دلار رسید. اما در مقابل شرکت پراکتر و گمبل<sup>۲۷</sup> بعد از ۲۰ سال به فروش سالانه ۱ میلیون دلار و بعد از ۱۰۰ سال به فروش رؤیایی ۱ میلیارد دلار رسید. در اقتصاد جدید همه‌چیز دگرگون شده است.

سرمایه در کانون این آشوب قرار دارد، همان‌طور که در دوران مارکس قرار داشت. بازارها، پول بیشتری را نسبت به گذشته کنترل می‌کنند: طبق محاسبه موسسه شرکت سرمایه‌گذاری ایالات‌متحده آمریکا، حجم پولی که

20. Craigslist

21. Skype

22. iTunes

23. Google

24. eBay

25. Uber

26. Cloud

27. Procter & Gamble

از سوی صندوق‌های آمریکایی کنترل می‌شود از ۱۳۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۰ به ۱۵ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۳ رسیده است. موسسه‌های مالی نه تنها شرکت‌ها را برای گزارش فصل به فصل تحت فشار قرار می‌دهند بلکه هرچند وقت یکبار شوک‌هایی نیز به آن‌ها وارد می‌کنند که حکم زلزله‌های ویرانگری را دارد. مشکلاتی که در فاصله سال‌های ۲۰۰۷-۰۸ برای اقتصاد پیش آمد، مسائل امنیتی ویژه‌ای را به همراه داشت که بسیاری از شرکت‌ها را از اساس ویران کرد و باعث شد میلیون‌ها نفر شغل‌شان را از دست بدهند.

انقلاب دیجیتالی و بازارهای سرمایه به کمک یکدیگر سومین نیروی انقلابی را تشدید کرده‌اند: جهانی شدن. یکپارچه شدن جهانی بی سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۰۷ سرعت زیادی گرفت و به اوج خود از اواخر قرن نوزدهم تا آن زمان رسید. بحران بزرگ اقتصادی که در فاصله سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ رخ داد، سرعت این یکپارچه‌سازی را برای مدتی کند کرد؛ این اتفاق به‌طور ویژه در بخش‌های مالی رخ داد چراکه بانک‌ها تلاش می‌کردند ذخایر خود را افزایش بدهند اما اکنون این سرعت گرفتن دوباره آغاز شده است. اقتصاد جدید، اقتصادی است که تولد جهانی دارد: شرکت‌هایی مانند اسکایپ<sup>۲۸</sup> (که در استونی و توسط سوئدی‌ها و دانمارکی‌ها تأسیس شده) می‌توانند ناگهان به غول‌های اینترنتی تبدیل شوند. البته جهانی شدن، یک اصلِ طلایی در اقتصادی «قدیمی» نیز به شمار می‌آید. هرروز ده‌ها هزار کشتی که روی آن‌ها پرچم پاناما دیده می‌شود و در مالت به ثبت رسیده‌اند با ضمانت لندن و کارگرانی از هر گوشه دنیا، کالاهایی را از یک گوشه دنیا به گوشه‌ای دیگر منتقل می‌کنند.

این سه نیروی محرکه تغییر هرروز با سرعت بیشتری به چرخش در می‌آیند. گوگل شبکه‌هایی از تکنولوژی را تجربه می‌کند که سرعت آن‌ها ۱۰۰ برابر بیشتر از پهنای باند معمولی است. سیسکو<sup>۲۹</sup> ادعا کرده مسیریاب‌های جدید آن می‌توانند در عرض چند ثانیه به اندازه تمامی

28. Skype

29. Cisco

نسخه‌های کاغذی کتابخانه کنگره ایالات متحده آمریکا، جستجو کنند. رشد سطح رفاه در آسیا به‌عنوان یکی از گوشه‌های پویای اقتصاد جهان باعث شده تریلیون‌ها دلار پول به بدنه نظام مالی جهان تزریق شود و در نتیجه به منبع دیگری برای رشد و درعین حال ناپایداری تبدیل شده است. یکپارچه‌سازی جهانی نیز که بعد از بحران سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ متوقف شده بود، اکنون دوباره از سر گرفته شده است: پانکاج گماوات<sup>۳۰</sup> استاد دانشگاه کسب‌وکار استرن و همچنین یکی از طرفداران سرسخت جهانی شدن، معتقد است یکپارچه‌سازی جهانی بیش از آن که به پایان خود نزدیک باشد به آغاز کار نزدیک است. سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم (FDI) تنها ۹ درصد از کل سرمایه‌گذاری‌های ثابت را تشکیل می‌دهد، ترافیک اینترنتی بین‌المللی نیز تنها ۲۰ درصد از کل ترافیک اینترنتی دنیا را به خود اختصاص داده است. راید هافمن<sup>۳۱</sup> مؤسس و عضو هیات مدیره لینکدین<sup>۳۲</sup> هشدار داده که هرچند مفاهیمی نظیر جهانی شدن و تکنولوژی ظاهراً زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرند اما در مقایسه با تأثیر درازمدت‌شان، در حقیقت خیلی کم به آن‌ها توجه شده است.

دنیا پیش‌ازاین نیز در بحران‌های پویایی به حیات خود ادامه داده است: از آن زمان که مارکس نگران بود هرچیز مادی، دود هوا شود تا زمانی که شومپیتر روی «ابدی» بودن تخریب خلاقیت با طوفان سرمایه تأکید می‌کرد. انقلاب صنعتی، اقتصادی با سرعت حلزون را تحویل گرفت و آن را به اقتصادی با سرعت یک لوکوموتیو تبدیل کرد. حتی شاید آن را به یک موشک تبدیل کرد: والت روستو<sup>۳۳</sup> یکی از اقتصاددان‌های پیشرفته در حوزه رشد اقتصادی از استعاره موشک برای توصیف جامعه صنعتی استفاده کرده است؛ از نظر او جامعه‌ای که صنعتی می‌شود، پرتابی موشکی خواهد داشت. آشوب بزرگ، پایه‌های کاپیتالیسم را به لرزه درآورد، اقتصاد ایالات متحده آمریکا را به رکود کشاند و فاشیست‌ها را در آلمان، ایتالیا و اسپانیا به پیش

30. Pankaj Ghemawat

31. Reid Hoffman

32. LinkedIn

33. Walt Rostow

راند. اما همان‌طور که جان هگل<sup>۳۴</sup> می‌گوید، انقلاب‌های پیشین در عرصه تکنولوژی، مطابق با الگویی خاص پیش می‌رفتند: انفجار ناگهانی یک ابداع تأثیرگذار در کانون تکنولوژی‌ها (نظیر بخار یا برق) همراه با تلاش بی‌وقفه کارآفرین‌ها برای پیشبرد زیرساخت‌ها، صنایع پیشین را به گونه‌ای درمی‌آورد که تحت فرمان تکنولوژی جدید قرار بگیرند.

این بار قضیه کمی متفاوت است: تکنولوژی دیجیتال ممکن است به جای این که آرام شود و بعد ثبات پیدا کند، نوعی آشوب پایدار ایجاد کند. مهم‌ترین قانون در عصر دیجیتال، قانون مور<sup>۳۵</sup> است که می‌گوید هر ۱۸ ماه تا هر دو سال، یک‌بار تعداد ترانزیستورهایی که می‌توان به یک تراشه کامپیوتری وصل کرد، دو برابر می‌شوند. قانون مورد دنیای فناوری اطلاعات را دگرگون کرده است؛ امروز، ظرفیت محاسبه‌ای هر تلفن همراه (که ۲ میلیارد تای آن‌ها موجود است) ۱۰۰۰ برابر بیشتر از کل موسسه ماساچوست در سال ۱۹۶۵ است و هزینه آن نیز یک‌میلیون‌ام آن به شمار می‌آید.

یک‌بار بیل گیتس گفته بود اگر صنعت خودرو با سرعت صنعت کامپیوتر پیشرفت می‌کرد، خیلی زود سوار بر خودروهایی می‌شدیم که قیمت آن‌ها تنها ۲۵ دلار بود و با یک لیتر بنزین، ۱۰۰۰ مایل مسافت را طی می‌کردند. امروز چنین رویداد بزرگی آغاز شده است. شرکت اوبر<sup>۳۶</sup> که در سال ۲۰۰۹ راه‌اندازی شده، به غولی جهانی تبدیل شده که درآمد آن تا سال ۲۰۱۴ معادل ۱۸ میلیارد دلار بوده است؛ این شرکت در ۴۸ کشور دنیا فعالیت می‌کند و همه این کارها را تنها به لطف پیشرفت تکنولوژی در صنعت تاکسی‌رانی انجام می‌دهد: اپلیکیشن‌ها برای شما این امکان را فراهم می‌کنند که تاکسی بگیرید و به راننده‌ها نیز این امکان را می‌دهند که از طریق نظام مسیریابی به یک راننده تاکسی تبدیل بشوند. گوگل به دنیا تولید خودروهایی است که می‌توانند بدون راننده حرکت کنند. چاپ سه‌بعدی این امکان را ایجاد کرده که

34. John Hagel

35. Moore's Law

36. Uber

اندام‌های درونی بدن انسان نیز چاپ شوند. ربات‌های فوق‌العاده باهوش، در دفترهای کاری حکومت می‌کنند و حتی می‌توانند امور داخلی را انجام بدهند.

اینترنت اشیا ۳۷ تقریباً هر جسم فیزیکی را به برده‌ای مجازی تبدیل کرده و از این طریق عجیب‌ترین تخیلات جادوگران باستانی را به نویسندگان کتاب‌های علمی‌تخیلی گره زده و رنگ واقعیت به آن بخشیده است. درحالی‌که خودروها صف‌های طولی پشت چراغ‌های راهنمایی و رانندگی ایجاد کرده‌اند؛ ساختمان‌ها به شکلی هوشمند دمای هوای خود را مطابق با تعداد آدم‌های موجود در محیط هماهنگ می‌کنند؛ بسته‌های هوشمند قرص برای بیماران فراموش کار می‌درخشند و با درخشش خود زمان مصرف را یادآوری می‌کنند؛ زمین کف بیمارستان به محض اینکه فردی بیمار یا سال‌خورده به زمین می‌خورد و توانایی بلند شدن ندارد، به کادر بیمارستان اطلاع می‌دهد؛ ابزار هوشمندی که همراه ما هستند قدم‌های مان را می‌شمارند و با توجه به کالری‌هایی که مصرف کرده‌ایم به ما هشدار می‌دهند؛ دستیاران مجازی کارهای روزانه ما را دنبال می‌کنند و برای قرارهای کاری مان برنامه‌ریزی می‌کنند. چیزی تا آن روز نمانده که به جای چاپ سه‌بعدی، یک شیء سه‌بعدی فیزیکی از چاپ بیرون بیاید. حتی چیزی تا آن روز نمانده که این چاپ سه‌بعدی به فرمان بشر تغییر شکل هم بدهد.

### از کینز تا شومیتز

چطور می‌توانیم این تغییرات آنی را درک کنیم؟ شاید بهترین راه این باشد که به دنیای بعد از جنگ جهانی دوم نگاهی بیندازید و ببینید از آن موقع تاکنون چه شکلی به خودش گرفته است. دنیای پس از جنگ بر سه ستون استوار بود: کاپیتالیسم مدیریتی، سیاست سوسیال‌دموکراتیک و تعادل غرب محور قدرت. کاپیتالیسم مدیریتی راه را برای کاپیتالیسم کارآفرینی باز کرده است؛ سیاست‌های سوسیال‌دموکراتیک متلاشی شده؛ و

مرکز فعالیت‌های اقتصادی به شکل اجتناب‌ناپذیری به سمت کشورهای نوظهور به‌ویژه آسیا در حرکت است. این تغییرات منجر به رهایی برخی دیوهای آشوب‌گری شده است که در سال‌های مدیریتی و هژمونی سوسیال‌دموکراتیک غربی در زندان بوده‌اند؛ به‌ویژه دیوهای نابرابری، هویت سیاسی و یأس وجودی.

### عصر کار آفرینی

دولت‌هایی که در دوره رکود بزرگ<sup>۳۸</sup> دستخوش آشوب شدند، کاپیتالیسم آزاد را جایگزین کاپیتالیسم مدیریتی کردند. روح کاپیتالیسم را سه «غول بزرگ» تشکیل می‌دادند. غول کسب‌وکارهای بزرگ از اقتصاد در مقیاس‌های گسترده نهایت بهره را بردند تا سلطه کافی بر بخش‌های صنعتی پیدا کنند: هفت خواهر صنعت نفت؛ سه سازنده بزرگ خودرو و تلویزیون؛ دو غول کامپیوتری. غول اتحادیه‌های تجاری ادعا می‌کردند که صدای خفته کارگران هستند؛ ۳۰ درصد از کارگران آمریکایی و ۸۰ درصد از کارگران سوئدی متعلق به اتحادیه‌ها هستند. غول‌های دولتی بزرگ‌ترین نقششان این بوده که تا جای ممکن خرج کنند تا رونقی به صنایع بخش خصوصی ببخشند؛ در واقع آن‌ها تلاش کرده‌اند با تحریک تقاضا، اقتصاد را به گردش دریاورند و توافق‌هایی میان کار و سرمایه ایجاد کنند. مردم واکنش‌های متفاوتی به قوانین غول‌ها داشتند. جی کی گالبریت<sup>۳۹</sup> اقتصاددان بزرگ خدا را شکر می‌کند که شرکت‌های بزرگ جای «کارآفرین‌ها به‌عنوان نیروی محرک کارآفرینی» را گرفته‌اند. او پیروزمندانه نوشته است: «هیچ شخص خاصی به‌عنوان یک نابغه، سفر به ماه را برنامه‌ریزی نکرد. این کار یک سازمان و بروکراسی بود». شومپیتر با اندوه فراوان در این باره معتقد است که کاپیتالیسم نیز مانند دولت، شکلی بوروکراتیک به خود گرفته بود. اما اکثر افراد بر این باور بودند که همه این‌ها تنها یک حقیقت ساده درباره جهان بوده است. آوریل هریمن<sup>۴۰</sup> از نسل بارون‌های آمریکایی می‌گوید:

38. Great Depression

39. J.K. Galbraith

40. Averill Harriman

مردم در این کشور دیگر مقهورِ واژه‌هایی مثل «برنامه‌ریزی نمی‌شوند... مردم این حقیقت را پذیرفته‌اند که دولت همانند تک‌تک افرادِ داخل کشور باید برنامه داشته باشند.

مشابه این قضیه در خارج از ایالات متحده آمریکا نیز صادق بود.

به‌هر حال، کاپیتالیسم مدیریتی در اواخر دهه ۷۰ میلادی، به دلالت‌ها ضربه‌ای جدی وارد کرد. رشد قابل پیش‌بینی به رکود تومی تبدیل شد. دولت‌ها ثابت کردند که کارآفرین‌های ناامیدکننده‌ای هستند: شرکت‌های دولتی مانند بریتیش لیلند<sup>۴۱</sup> افراد بیشتری را استخدام کردند تا کالاهایی بُنجل‌تر و بی‌کیفیت‌تر تولید کنند. ارتشی از مبتکران به‌ویژه در صنایع مالی و کامپیوتری به راه افتاد که شرکت‌های صنعتی قدیمی را قلع‌و‌قمع کرد. افکار عمومی کاملاً علیه اتحادیه‌های تجاری شد. و به قول پائول رومر<sup>۴۲</sup>، اقتصاددان‌ها رفته‌رفته دریافتند که رشد اقتصادی «از دستورهای غذایی بهتر ناشی می‌شود نه از پُختِ بیشتر!» عصرِ مدیریت راه را برای عصر کارآفرینی باز کرد.

کارآفرین‌ها روی صندلی راننده ماشین کاپیتالیسم جدید نشسته‌اند و آن را هدایت می‌کنند؛ همان‌طور که مدیرهای بوروکراتیک روی صندلی راننده ماشین کاپیتالیسم قدیمی نشسته بودند. کپ جمینی<sup>۴۳</sup> یکی از مشاوران مطالعه‌ای انجام داده و ادعا کرده در سال ۲۰۱۰، تقریباً نیمی (۴۷ درصد) از مردم ثروتمند دنیا کارآفرین هستند. این کارآفرین‌ها نه تنها خود را با تکنولوژی‌های مدرن و به‌روز دنیا هم‌گام کرده‌اند (اینترنت به آن‌ها این امکان را می‌دهد که هر تکنولوژی جدیدی را وارد کسب‌وکار خود کنند) بلکه باروحیه ضدِ تأسیسی هم هماهنگ هستند. افرادی که مخالف شرکت‌های بوروکراتیک هستند اغلب به دنبال دنیای استیو جابز و ریچارد برنسون<sup>۴۴</sup> هستند.

41. British Leyland

42. Paul Romer

43. Cap Gemini

44. Richard Branson

واقعیت این است که غول‌های شرکتی همچنان حائز اهمیت خواهند بود. اینترنت که در هر شرایطی آشوب به پا می‌کند، هرروز بیش از گذشته به تسخیر لویاتان‌ها درمی‌آید. اما روسای این شرکت‌ها برای اینکه زنده بمانند باید به‌جای اینکه مانند بوروکرات‌ها عمل کنند، اقداماتی مثل کارآفرین‌ها داشته باشند. برای مثال، شرکت نوکیا<sup>۴۵</sup> به این خاطر از هم پاشید که سعی می‌کرد در دنیای جدید طوری رفتار کند که گویی همچنان در عصر کاپیتالیسم مدیریتی به سر می‌برد. شرکت‌های بزرگی که این روزها به غول‌های شکست‌ناپذیر تبدیل می‌شوند اغلب آن دسته‌ای هستند که مجذوب چیزهایی مثل فناوری اطلاعات می‌شوند؛ در این بخش‌ها ابتکار حرف اول را می‌زند. هیئت‌های مدیره هم بدون هیچ احساسی گناه یا پشیمانی، هر مدیری که نتواند در این مسیر حرکت کند را از گردونه کار خارج می‌کنند. در دهه ۵۰ میلادی، دولت‌ها برای الگوی سرمایه‌گذاری خود ناخودآگاه به دنبال شرکت‌های بزرگی مانند جنرال موتور می‌رفتند. اما این روزها مستقیم به سراغ استارت‌آپ‌های کارآفرین می‌روند.

این نقل‌مکان از کاپیتالیسم مدیریتی به سمت کاپیتالیسم کارآفرینی، بسیاری از شرکت‌ها و ادار کرده در نوع قراردادهای خود با کارگزارانشان تجدیدنظر کنند. ارل ویلیس<sup>۴۶</sup> مدیر بخش کارگران در شرکت جنرال الکتریک در سال ۱۹۶۲ گفت: «افزایش امنیت کارگران اصلی‌ترین هدف شرکت است»؛ او در آن زمان حتماً از طرف نسل خودش حرف می‌زد. اما امروز شرایط تغییر کرده؛ رید هستینگز<sup>۴۷</sup> مؤسس و مدیرعامل نتفلیکس در روز افتتاحیه شرکتش، خطاب به کارگران گفت: «ما یک تیم هستیم نه یک خانواده!» و این را به‌عنوان فرهنگ شرکتش معرفی کرد؛ سپس به کارگزارانش توصیه کرد از خودشان بپرسند:

**اگر یکی از افرادی که اکنون اینجا مشغول به کار است بخواهد  
این کار را برای شغلی مشابه در شرکت رقیب من ترک کند و**

45. Nokia

46. Earl Willis

47. Reed Hastings



من بخواهم برای ماندنِ او در نتفلیکس مبارزه کنم، چه کسی خواهد بود؟ شاید ما باید تمام تلاش خود را بکنیم تا بتوانیم ستاره‌ای برای این نقش داشته باشیم.

شرکت‌ها به‌طور مرتب تلاش می‌کنند وفادارترین افراد را به هسته مرکزی خود راه بدهند چراکه این هسته مرکزی نقش دی‌ان‌ای<sup>۴۸</sup> را در آن شرکت دارد. در این فاصله این دایره مرکزی در حال کوچک شدن است درحالی‌که دایره بیرونی به‌طور مرتب وسیع‌تر و بزرگ‌تر می‌شود. اکثر این کارگران نیز یا موقتی هستند و یا کوتاه‌مدت و پاره‌وقت کار می‌کنند. نکته جالب اینجاست که حتی وقتی افراد در هسته مرکزی هم عملکردی ضعیفی داشته باشند و به باری بر دوش شرکت تبدیل شوند، با نهایت ستم‌پیشگی از دایره کار حذف می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در دهه ۶۰ میلادی، به‌طور متوسط هر نفر در ۶۵ سالگی دست‌کم چهار کارفرما داشته است. امروز این رقم به هشت کارفرما در ۳۰ سالگی رسیده است.

### ملت‌های ورشکسته

خیزش بازارهای نوظهور یک تغییر رادیکال دیگر را به نمایش گذاشته است. در ۴۰ سال گذشته، اصلی‌ترین فعالیت‌های اقتصادی مربوط به غرب بوده است، از رشدهای ناگهانی اقتصاد تا ابتکار و کارآفرینی و مثبت‌اندیشی همگی متعلق به غرب بوده است. امروز همه‌چیز وارونه شده است. بازارهای نوظهور باوجود همه آشوب‌ها و تنش‌ها، بازهم در رشد اقتصاد جهان در سال ۲۰۱۳ سهم ۶۸ درصدی داشته‌اند. موسسه آکسفورد برآورد کرده که رشد تولید ناخالص داخلی اقتصادهای نوظهور در چهار سال آینده ۲٫۲ درصد بیشتر از اقتصادهای توسعه‌یافته خواهد بود. موسسه‌ای دیگر با عنوان BCG ادعا کرده که اندونزی به‌تنهایی تا سال ۲۰۲۰ معادل جمعیت ۶۸ میلیون نفری بریتانیا به طبقه متوسط خود اضافه می‌کند. موسسه مکنزی پیش‌بینی کرده که تقریباً نیمی از رشد تولید ناخالص داخلی جهان بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۵ تنها از ۴۴۰ شهر دنیا در بازارهای

نوظهور ناشی خواهد شد؛ اکثر این شهرها نیز متوسط یا کوچک خواهند بود. درحالی که هزاران میلیون مصرف‌کننده در سال‌های آتی به طبقه متوسط ملحق می‌شوند، نخستین تلویزیون خانگی، یخچال فریزر، ماشین و بسیاری از لوازم دیگر را برای خود خریداری می‌کنند و برای همیشه در این خرید کردن وفادار می‌مانند. حالا مدیرها باید خود را با تیانجین<sup>۴۹</sup> (چین)، پورتو آگرو<sup>۵۰</sup> (برزیل) و جوماسی<sup>۵۱</sup> (غنا) هماهنگ کنند.

کشورهایی که بازارهای نوظهور در آن‌ها قرار دارد هرروز شرکت‌های بلندپروازتری راه‌اندازی می‌کنند. در سال ۲۰۱۳ مقر ۱۲۴ شرکت از میان ۵۰۰ شرکت برتر در بازارهای نوظهور بوده است. این تعداد نسبت به ارقام سال ۲۰۰۸ چند برابر شده بود. شرکت هایر<sup>۵۲</sup> چین به بزرگ‌ترین تولیدکننده لوازم خانگی در دنیا تبدیل شده است؛ هوآوی<sup>۵۳</sup> نیز بزرگ‌ترین تأمین‌کننده تجهیزات کامپیوتری است. شرکت بیمبو<sup>۵۴</sup> در مکزیک موفق شده کالاهای خود را به بازار ایالات متحده آمریکا بفرستد. مکنزی برآورد کرده که سهم این شرکت‌ها تا سال ۲۰۲۵، افزایش ۴۵ درصدی خواهد داشت و چین به خانه اول غول‌های شرکتی تبدیل خواهد شد یعنی از ایالات متحده آمریکا و اروپا نیز پیشی می‌گیرد.

دنیای نوظهورها همچنین انحصار پولی غرب در زمینه ابتکارات را نیز به چالش کشیده است. بزرگ‌ترین شرکت‌های چندملیتی به سمت بازارهای نوظهور حرکت می‌کنند: به سمت شهرهایی مانند شانگهای و بنگلور که به «شهرهای الکترونیکی» شهرت یافته‌اند. در واقع آن‌ها به مکان‌های منظمی در دل بی‌نظمی و آشوب تبدیل شده‌اند و تمامی تجهیزات و امکانات برای پژوهش و توسعه به سمت آن‌ها روانه می‌شود. برخی از این مراکز، غول‌های بزرگ و باورنکردنی‌ای هستند مانند مرکز سلامت جنرال الکتریک و مقر سیسکو در شرق که هر دو در بنگلور هستند و یا مرکز پژوهش و

49. Tianjin

50. Porto Alegre

51. Jumasi

52. Haier

53. Huawei

54. Bimbo

توسعه مایکروسافت که در پکن قرار دارد. شرکت‌های دنیای نوظهور از روی سرِ شرکت‌های غربی می‌پزند و به سودهای کلان به‌ویژه به کمک پول‌های موبایلی (پرداخت‌ها و جابه‌جایی‌های پولی با موبایل) دست پیدا می‌کنند: مثلاً در کنیا، ۵۸ درصد از افرادِ بزرگسال حساب بانکی ندارند و ۶۰ درصد از افراد از سیستم‌های پرداختِ موبایلی استفاده می‌کنند. آن‌ها تعادلِ فرهنگِ صنعتی را به هم زده‌اند: بایوود سالانه یک‌هزار و ۱۰۰ فیلم برای ۳ میلیارد و ۶۰۰ میلیون مخاطبِ خود تولید می‌کند در حالی که هالیوود تنها ۶۰۰ فیلم برای ۲ میلیارد و ۶۰۰ میلیون نفر تولید می‌کنند. مهم‌ترین نکته این است که آن‌ها از خدمات و تولیداتی بهره می‌برند که جدید و فوق‌العاده ارزان است در حالی که رقبای غربی از این مورد برخوردار نبودند. مثلاً آن‌ها کامپیوترهای ۳۰۰ دلاری و تلفن همراه‌های ۳۰ دلاری را در اختیار افراد جامعه خود قرار می‌دهند که خدماتی با ارزش کمتر از ۲ سنت<sup>۵۵</sup> در دقیقه را سرتاسر کشور ارائه می‌دهد.

این انقلابِ صرفه‌جویانه در حیطه‌های خاصِ دیگری نیز مورد استفاده قرار گرفته است. دوی شتی<sup>۵۶</sup> تنها با ۳ هزار دلار جراحی قلب انجام می‌دهد در حالی که در ایالات متحده آمریکا این کار با رقمی بین ۲۰ هزار تا ۱۰۰ هزار دلار انجام می‌شود و جالب‌تر اینکه نرخِ موفقیتِ آن به اندازه بهترین بیمارستان‌های آمریکایی است. ایده‌های درخشانی نیز از انتهای هرم سر درآورده است. در هند سفالگری به نام مانسوخ پراجاپاتی<sup>۵۷</sup> نوعی یخچال فریزری ابداع کرده که میتی کول<sup>۵۸</sup> نام دارد؛ این یخچال کاملاً از خاکِ رُس ساخته شده و هیچ برقی مصرف نمی‌کند. در کنیا نیز کارآفرین‌ها وسیله‌ای را ابداع کرده‌اند که دوچرخه‌سواران می‌توانند از آن استفاده کنند و همزمان با پدال زدن، موبایل خود را نیز شارژ کنند. در فیلیپین فردی موفق شده نوعی باتری بسازد که تنها به کمک بطری‌های پلاستیکی و نور خورشید، انرژی موردنیاز برای روشن نگه‌داشتن لامپ‌های

55. cents

56. Devi Shetty

57. MansukhPrajapati

58. MittiCool

کلبه‌ها را فراهم می‌کند. در پرو که وضعیت رطوبت و بارندگی به گونه‌ای عذاب‌آور است، مهندسی در دانشکده نوعی بیلپوردهای تبلیغاتی طراحی کرده که می‌تواند هوای مرطوب را به آب نوشیدنی تبدیل کند.

دنیای نوظهور نیز گرفتار انقلاب کارآفرینی شده است. زمانی نه‌چندان دور مردم در بازارهای نوظهور، رویای شغلی امن در بخش خدمات یا شرکت‌های بزرگ چندملیتی را در سر می‌پروراندند. اکنون همه رویای ملحق شدن به یک استارت‌آپ را دارند و یا می‌خواهند خودشان استارت‌آپی را راه‌اندازی کنند. کارآفرین‌های جوانی را می‌بینیم که در دنیای نوظهورها فعالیت می‌کنند. آن‌ها شبکه‌ای قوی از کارآفرین‌ها را برای خود خلق کرده‌اند و در قالب گروه‌ها و کلپ‌های مختلف فعالیت می‌کنند. آن‌ها حتی سیلیکون ولی‌ها خود را دارند، به‌ویژه بنگلور و شانگهای در این زمینه بسیار پیشرفت کرده‌اند. هرروز تعداد کارآفرین‌هایی از این دست بیشتر می‌شود.

### مرگ مشکوکِ سوسیال دموکراسی

هم‌زمانی خیزش کاپیتالیسم کارآفرینی و تغییر تعادل قدرت از دنیای قدیمی به دنیای جدید، تهدیدی برای برندهای سیاسی شده که سال‌های گذشته و حتی پس از دوران جنگ در غرب حرف اول را می‌زده است. این رویداد ریشه در نوعی اجماع و اتفاق نظر دارد: سازمان‌های بزرگی که بر جوامع سلطه داشتند، تکه‌های اقتصاد سرمایه‌داری را تقسیم کردند و به خاطر ثبات اجتماعی، دست به برنامه‌ریزی زدند. بیل کلینتون<sup>۵۹</sup> و تونی بلر<sup>۶۰</sup> به اجماع خوبی دست پیدا کردند درحالی که آن‌ها بعد از فعالیت‌های مارگارت تاچر<sup>۶۱</sup> و رونالد ریگان<sup>۶۲</sup> برای تفرقه‌افکنی روی کار می‌آمدند. اما آشوب بزرگ به همان اندازه که شکلی تازه به اقتصاد بخشیده، سیاست را هم دست‌کاری کرده و شکلی جدید برای آن طراحی کرده است. وارثان

59. Bill Clinton

60. Tony Blair

61. Margaret Thatcher

62. Ronald Reagan

امروز اسطوره‌های دموکراتیک جدید و کارگر جدید بیش از آن که به دنبال برنامه‌ای برای رام کردن این آشوب‌ها باشند، غرق در خاطرات نوستالژیکی هستند که در دنیای جدید برای همیشه گم شده است.

نظمی که از پیش حاکم بود دیگر مورد حمایت نیست. انتخابات نوبتی دیگر از مد افتاده: بین سال‌های ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۱ میزان انتخابات نوبتی در کشورهای OECD به‌طور متوسط ۱۱ درصد کاهش یافته است. بریتانیا به‌عنوان نخستین کشوری که حوزه انتخابیه طبقه کارگر به شکلی توده‌وار دارد تنها ۵۷ درصد از طبقات پایین اجتماعی در انتخابات ۲۰۱۲ شرکت کردند. عصر ویکتوریایی دوباره زنده شده اما این بار به شکلی نوین. عضویت در احزاب در دنیای توسعه‌یافته در حال کاهش است: تنها ۱ درصد از بریتانیایی‌ها در حال حاضر عضو احزاب سیاسی هستند در حالی که در سال ۱۹۵۰ بیش از ۲۰ درصد از مردم در احزاب سیاسی عضو بودند. در واقع این احزاب، دیگر ریشه خود را در جامعه مدنی از دست داده‌اند و به‌جای آن به طبقات سیاسی ضعیف و بی‌ریشه تبدیل شده‌اند. سیاستمداران دیگر مردم معمولی در برابر دولت نیستند بلکه دولت را در برابر مردم معمولی قرار می‌دهند. در این بین، واکنشی که ناگزیر شکل می‌گیرد، خیزش ضدسیاسی‌هاست. علیه سیاست و ضد سیاست بودن این روزها فرهنگ عمومی را شکل می‌دهد. جان استوارت<sup>۶۳</sup> و استیون کولبرت<sup>۶۴</sup> موفق شده‌اند حسابی سیاستمداران را دست بیندازند و از این طریق شغلی برای خوددارند. راسل برند<sup>۶۵</sup> هر بار برنامه‌ای ضد سیاست اجرا می‌کند بیشتری مخاطب را برای خود دست‌وپا می‌کند. این‌ها حتی به خود سیاست هم‌شکلی تازه بخشیده است: ناسیونالیست‌هایی مانند الکس سالموند<sup>۶۶</sup> و نیجل فاراژ<sup>۶۷</sup> در بریتانیا تنها با صحبت کردن علیه قدرت برای مردم، چشم‌انداز جدیدی برای دنیای سیاست ترسیم کرده‌اند.

63. Jon Stewart

64. Stephen Colbert

65. Russell Brand

66. Alex Salmond

67. Nigel Farage

سیاست بیش از هرزمانی، دچار نوسان و ناآرامی شده است: دولت‌ها تقلا می‌کنند که زنده بمانند، محبوبیت آن‌ها دود هوا می‌شود و کنشگران سیاسی جدید، نظام موجود را به چالش می‌کشند. اقدام در میان اکثریت برای دولت‌ها بسیار دشوار شده است. همان‌طور که موسی نعیم<sup>۶۸</sup> در کتاب خود با عنوان پایان قدرت<sup>۶۹</sup> گفته، از میان ۳۴ عضو OECD در حدود ۳۰ عضو آن، رئیس دولت مورد مخالفت‌های مجلسی قرار می‌گیرد که از سوی یک اپوزیسیون رهبری می‌شود. احزاب جدید مانند ستاره‌های دنباله‌دار روی صحنه ظاهر می‌شوند؛ آن‌ها قدرت خود را از نارضایتی‌های موجود می‌گیرند و تنها تخصصشان ایجاد آشوب و اعتراض است؛ درواقع آن‌ها هیچ مهارتی در حل خلاقانه مشکلات و ایجاد تغییر ندارند.

دستاورد این وضعیت هم تنگنای غربی است میان نفرت عمومی و سکون رسمی. احزاب معترض در انتخابات ۲۰۱۴ اروپایی، دستاوردهای خوبی در سرتاسر اروپا داشتند: جبهه ملی با ۲۵ درصد از آرا در فرانسه جایگاه نخست را به دست آورد؛ حزب مستقل بریتانیا (UKIP) در بریتانیا جایگاه نخست را به دست آورد و کل لندن را بنفش کرد؛ در سوئد و دانمارک نیز احزاب پوپولیست، دستاوردهای خوبی داشتند. اما جالب است که حکمران‌ها در بروکسل طوری رفتار می‌کردند گویی هیچ اتفاقی نیافتاده است. آن‌ها به ژان کلاد جانکر<sup>۷۰</sup> دولت‌مرد اروپایی برای ریاست در کمیسیون اروپایی رأی دادند.

ایالات متحده آمریکا شاهد جنبش‌های اعتراضی آتشینی بوده که در قالب جنبش تی پارتی<sup>۷۱</sup> ظاهر شده و نظام سیاسی را دگرگون کرده است. سال ۱۹۵۸ بود که ۷۳ درصد از آمریکایی‌ها گفتند به دولت در واشنگتن اعتماد دارند و اجازه می‌دهند «هر کاری صحیح است انجام بدهد»، خواه برای همیشه یا اکثر مواقع. اما در سال ۲۰۱۳ تنها ۱۰ درصد از مردم چنین نظری داشتند. در سال ۲۰۱۴ نیز تنها ۷ درصد از مردم گفتند از

68. MoisesNaim

69. The End of Power

70. Jean-Claude Juncker

71. Tea Party

نظرِ آن‌ها کنگره کارش را به‌درستی انجام می‌دهد. به‌هرحال، نظامِ سیاسی مثل همیشه با نظام کسب‌وکار ادامه پیدا می‌کند. احساس روزافزونی وجود دارد که می‌گوید هم اروپا و هم ایالات‌متحده آمریکا عاجز از تصمیم‌گیری‌های مهم خواهند بود؛ درواقع گروه‌های ذینفع و قدرتمند آن‌ها را فلج می‌کنند. آن‌ها در مقابل تلاش می‌کنند روی رویه‌های سیاسی تمرکز کنند که این کار نیز موفقیت‌آمیز نخواهد بود: همه‌چیز مهیای آشوبی بزرگ است و به نظر می‌رسد این آشوب در کالبدی خشمگین اما پوپولیست نمایان می‌شود.

### سه اهریمن از قفسی پریدند

آشوب بزرگ منجر به رهایی سه دیو اهریمنی در دنیا شده است؛ این شیاطین می‌توانند آسیبی جدی به موتور این آشوب‌ها یعنی به‌نظام سرمایه‌داری وارد کنند؛ درواقع این‌ها منجر به آشوب در آشوب‌گر می‌شود. نخستین شیطان، خیزش نابرابری است: تمرکز رفاه و آسایش در غرب به سطحی رسیده که از اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم شاهد آن نبوده‌ایم. در حال حاضر ۱۰ درصد از جمعیت آمریکا کنترل سرمایه و رفاه ۷۰ درصد از مردم این کشور را در اختیار دارد. این دقیقاً همان رقمی است که در سال ۱۸۷۰ نیز آمریکایی‌ها با آن مواجه بودند. در اروپا این رقم به میزان خیلی جزئی کم شده و به ۶۳ درصد رسیده، اما به‌هرحال در همان مسیر در حرکت است.

دلایل زیادی برای افزایش این نابرابری وجود دارد، از افزایش بازگشت سرمایه (توضیحی که توماس پیکتی<sup>۷۲</sup> اقتصاددان بزرگ ارائه کرده) گرفته تا کاهش نرخ مالیات، این وضعیت را پدید آورده است. اما بخشی از توضیح، در دل آشوب بزرگ قرار دارد: پاداش ابداعات تکنولوژیکی با شکاف جمعیتی در ارتباط است. ستاره‌های بزرگ، پاداش‌های بزرگی بابت استعداد خود دریافت می‌کنند که بخشی از آن نیز به لطف ترکیبی از ابداعات تکنولوژی (که پاداش مغزها و ابداعات را افزایش می‌دهد) و جهانی‌شدن

(که بازار را گسترش می‌دهد) است. اکثریت کارگران به خاطر دستمزدهای خود تحت فشار قرار دارند. میانگین استاندارد زندگی در ایالات متحده آمریکا از دهه ۷۰ میلادی تاکنون، راکد بوده است. بیکاری ساختاری در اروپا، به بیش از ۱۰ درصد از جمعیت سرایت کرده است. اما دلایل هرچه باشند، تأثیری که روی جامعه گذاشته‌اند قابل لمس است. کریستیا فری لند<sup>۷۳</sup> ژورنالیست آمریکایی که بعداً سیاستمدار شد، به این پدیده «عصر نخبگان» می‌گوید. تایلر کوان<sup>۷۴</sup> اقتصاددان، این پدیده را «برتری متوسط» می‌نامد.

این خیزش نابرابری، ریشه‌های نظام سرمایه‌داری را خشکانده است: نابرابری تنها زمانی مشروع به نظر می‌رسد که مردم احساس کنند فرصتی برای جلو افتادن هم دارند. اما بسیاری از مردم تصور می‌کنند نظام چنین فضایی را برای آن‌ها فراهم نمی‌کند. رنج و زحمت آن‌ها هر روز بیشتر می‌شود و در مقابل پاداش کمتری دریافت می‌کنند: پیکتی می‌گوید در حال حاضر متوسط درآمد والدین یک دانشجوی دانشگاه هاروارد بیش از ۴۵۰ هزار دلار در سال است؛ دانشگاه هم هر آنچه در توان دارد انجام می‌دهد و به این رویه دامن می‌زند. شرکت‌ها هر روز پول بیشتری برای بازارهای خصوصی به دست می‌دهند که به‌ناچار تنها به گروه خاصی سود می‌رساند و در نهایت به نفع عموم مردم نخواهد بود.

افزایش نابرابری به‌طور همزمان مردم‌سالاری و شایسته‌سالاری را هدف قرار داده و باعث ریشه‌کنی آن می‌شود. لوئیس برندیس<sup>۷۵</sup> قاضی بزرگ دادگاه عالی آمریکا می‌گوید:

ما می‌توانیم جامعه‌ای دموکراتیک داشته باشیم یا می‌توانیم رفاهی متمرکز در دست‌ان عده‌ای کم داشته باشیم. اما نمی‌توانیم هر دو را داشته باشیم.

این تناقض در دوره پس از جنگ حاصل شد؛ زمانی که اقتصادها در حال

73. Chrystia Freeland

74. Tyler Cowan

75. Louis Brandeis



رشد بودند، فرصت‌های تحصیلی روبه افزایش بود و نابرابری نسبتاً فشرده شده بود. اما در دنیای امروز که نابرابری به اوج خود رسیده و دولت‌ها اسیر پول نقد شده‌اند، افراد ثروتمند می‌توانند با پول خود نفوذ سیاسی برای خودشان بخرند و با افراد و شرکت‌های مختلف لابی کنند. در حالی که افراد معمولی زیر فشار این موارد قرار می‌گیرند و نسبت به دنیای سیاست بدبین می‌شوند. برادران کاچ<sup>۶</sup> در سال ۲۰۱۲ حدود ۴۰۰ میلیون دلار پول توزیع کردند تا باراک اوباما را فریب بدهند. یک نظرسنجی در سال ۲۰۱۱ به این نتیجه رسید که تنها ۱۷ درصد از آمریکایی‌ها باور داشتند دولت با «رضایت» آن‌ها کار کرده است و این در مهد دموکراسی، نتیجه‌ای شگفتی‌آور است.

دومین شیطان، بازگشت کارگران یک‌بارمصرف است. کاپیتالیسم مدیریتی با خودش نوعی امنیت شغلی به ارمغان آورده بود: یقه‌سفیدها تمام مدت عمر خود را برای جنرال موتور در دیترویت یا فیات در ایتالیا کار می‌کردند. اما در دهه ۸۰، هر آنچه اتحادیه تجاری برای مراقبت و نگهداری از مشاغل بود در بخش خصوصی ویران شد. حالا این ناامنی به شغل‌های ذهنی نیز سرایت کرده و حتی بخش‌های دولتی را نیز با خود به قهقرا برده است. بخش خرده‌فروشی، تصویری از آینده به دست می‌دهد. بر اساس گزارش‌های نیویورک تایمز، در دو دهه گذشته، خرده‌فروش‌ها باعث کاهش سهم کارگران تمام‌وقت از ۷۰ درصد به ۳۰ درصد شده‌اند. عواقب این اتفاق برای کارگران در بهترین حالت، کاهش منافع و ساعت‌های کاری قابل پیش‌بینی است؛ اما در بدترین حالت آن‌ها شغل خود را از دست می‌دهند و اغلب مواقع نیز یک ماشین جای آن‌ها را می‌گیرد.

افزایش کارگران یک‌بارمصرف، در واقع تغییری است که در ماهیت و طبیعت مشاغل ایجاد شده است. شغل‌ها عموماً در تابش افکار مدیریتی جدید و تکنولوژی‌های جدید، نظم دوباره‌ای می‌گیرند. تنظیم دوباره می‌تواند به خودی خود نوعی مشکل باشد. در یکی از شرکت‌های فرانسوی، زمانی که بخش مدیریتی را تغییر دادند و نیروهای کاری آن بخش را کاهش

دادند، چندین خودکشی پشت سرهم اتفاق افتاد. این فاجعه در فاصله سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ رخ داد. یکی از آن‌ها در میان یک ملاقات کاری به خودش خنجر زد (البته نجات پیدا کرد). زنی نیز خودش را از پنجره دفتر کاری در طبقه پنجاهم به پایین پرت کرد. او پیش‌ازاین کار، در ایمیلی به پدر خودش نوشته بود: «من تصمیم دارم امشب خودم را بکشم... من نمی‌توانم این نظم جدید را در شرکت بپذیرم. «تنظیم‌های مجدد اغلب نشانه‌ای از تغییرات عمقی هستند. شغل‌ها از دفاتر کاری خارج شده‌اند و حالا به‌تمامی جنبه‌ها و لحظه‌های زندگی ما حمله می‌کنند. مردم اغلب تشخیص نمی‌دهند چه زمانی مشغول کارند و چه زمانی دیگر کار نمی‌کنند. کارهای مرتبط با دانش به سرنوشت کارهای تولیدی در یک قرن پیش دچار شده است. البته این مسئله باعث پیشرفت در برخی از بخش‌های کسب‌وکار شده است. اما درعین‌حال موجی از نارضایتی به همراه خود داشته است. شغل‌ها به مسئله‌ای پیچیده برای کارگران تبدیل شده و نمی‌توانند آن را از لحظات زندگی خود جدا کنند.

خیزش ماشین‌های هوشمند این رویه را تشدید کرده است. کورت وونگات<sup>۷۷</sup> در نخستین رمان خود با عنوان پیانوی نوازنده<sup>۷۸</sup> (۱۹۵۲) پیش‌بینی کرده بود که صنعت یک روز به یک «آدم دهاتی شگفت‌انگیز ماشینی» تبدیل خواهد شد. او در رمان خود، قصه ناکجاآبادی را می‌گفت که در آن ماشین‌ها کارهای ذهنی را در کنار کارهای یدی انجام می‌دهند و یک ابرکامپیوتر به نام اپیکاک چهارده<sup>۷۹</sup> تمامی تصمیمات را می‌گیرد. تعداد بسیار کمی از مدیرها و مهندس‌ها با این هدف که تخصص و مهارت خودشان را عملی کنند، استخدام می‌شوند. بسیاری از مردم نیز گویی در دنیایی کوچک زندگی می‌کنند که در آن کارشان را انجام می‌دهند، پای تلویزیون می‌نشینند و مانند خرگوش‌ها نیز زادوولد می‌کنند.

اریک براینلفسون<sup>۸۰</sup> و اندرو مکافی<sup>۸۱</sup> دو نفر از آکادمیسین‌های برجسته

77. Kurt Vonnegut

78. Player Piano

79. EPICAC XIV

80. Erik Brynjolfsson

81. Andrew McAfee

دانشگاه ام‌آی‌تی در مسابقه با ماشین‌ها<sup>۸۲</sup> ادعا می‌کنند چیزهایی فرمان اقتصاد نوین را در دست گرفته‌اند که همزمان باعث ایجاد نابرابری و رکود انبوه می‌شود. مبتکران به خاطر تولید ابزارها و اپلیکیشن‌های هوشمند، پاداش‌های بسیاری دریافت کرده‌اند. اما این ماشین‌ها باعث کاهش تقاضا برای کارهای معمولی نیز شده‌اند. پژوهشگران از دانشگاه آکسفورد بر این باورند که نیمی از شغل‌های آمریکایی در معرض «خطر جدی» قرار دارند و در عرض یک تا دو دهه آینده، ربات‌ها می‌توانند این شغل‌ها را از انسان‌ها بگیرند.

سومین شیطان نیز افزایش هویت سیاسی است. عجیب‌ترین شکل هویت سیاسی را می‌توان در دنیای بنیادگرایانی مانند داعشی‌ها مشاهده کرد که به دنبال به کرسی نشاندنِ خلافت خودشان هستند. البته نمونه‌های کمتر افراطی از هویت سیاسی نیز وجود دارد که در دیگر نقاط دنیا رواج دارد. ناسیونالیسم اسکاتلندی یکی از انواع آن است که سعی دارد قدرت را برای خودش توجیه کند. ناسیونالیسم روسی نیز ترکیبی از خصومت با غرب و وابستگی به نیاکان در دنیایی ساده است. هرچه نظام سرمایه‌داری بیشتر تحت تأثیر منطق آشوب قرار می‌گیرد، مردم بیشتر به عقاید قدیمی مانند ناسیونالیسم یا هویت‌های دینی و قومی پناه می‌برند.

### چه کار می‌توان کرد؟

دنیای کسب‌وکار گرفتار نوعی آشوب شده است و سطح آن به اندازه موسیقی‌هایی که در فروشگاه‌ها پخش می‌شود، تقلیل یافته است. CNBC هر سال «فهرست آشوب‌گر» خود را از ۵۰ شرکتی منتشر می‌کند که چشم‌انداز کسب‌وکار را متحول کرده‌اند (سه شرکت برتر در سال ۲۰۱۴ به ترتیب: اسپیس ایکس<sup>۸۳</sup>، «شرکتی که می‌خواهد شما را به فضا بفرستد و اجتماعی در مریخ راه‌اندازی کند»؛ واری پارکر<sup>۸۴</sup>، «که در حوزه ماشین‌های

82. Race Against the Machine

83. SpaceX

84. Warby Parker

پوشش چشمی کار می‌کند؛ و اتسی<sup>۸۵</sup>، «صدایی رسا برای صنعت‌گران کوچک». شرکت‌های اینترنتی‌ای وجود دارند که هر سال جشنواره‌هایی برای آشوب برگزار می‌کنند و اکثر استارت‌آپ‌های کوچک و بزرگ نیز در آن شرکت می‌کنند. دانشجویان و نیروهای تازه‌نفس با ایده‌های برای آشوب‌گری به میدان می‌آیند و این مسئله حتی به واحدهای درسی دانشگاه‌ها نیز سرایت پیدا می‌کند.

کاملاً واضح است. لازم است به خاطر داشته باشیم که آشوب با خیزش خود، هزینه‌های گزافی را به بار می‌آورد، این هزینه‌ها فقط بر دوش قربانیان آشوب تحمیل نمی‌شود (که البته ممکن است هویت زندگی خود را در این ماجرا از دست بدهند) بلکه جامعه به صورت کلی قربانی می‌شود و طاقت خود را از دست می‌دهد. عادت‌های همیشگی از میان می‌رود و عادت‌های عجیب‌وغریب جدیدی روی کار می‌آید. همه مردم صبر و تحمل خود را از دست می‌دهند. جaron لانیر<sup>۸۶</sup> دانشمند دنیا کامپیوتر یک‌بار گفته بود «مردم در مرهم قانون مور، مگس‌های سرگردانی هستند». مردم در مرهم آشوب هم حکم همان مگس‌ها را دارند.

البته اگر بتوانید به پاداشی مشخص و ملموس دست پیدا کنید، پرداخت هزینه برای تغییر ارزشش را خواهد داشت: اگر قرار باشد به شغلی بهتر دست پیدا کنید می‌توانید از خانه‌ای که در آن زندگی می‌کنید دست بکشید و به خانه‌ای دیگر بروید. اما اگر قرار باشد تنها به آشوب برسید چطور؟ این مسئله دقیقاً همان دغدغه‌ای است که جمعیت جهان امروز با آن روبه‌رو است. ناراضیتی از وضعیت موجود در حال افزایش است. طبقه متوسط در حال فروپاشی است. فرقه‌های سیاسی افراطی به قدرت می‌رسند. هیجان و ناآرامی به‌جز لاینفک زندگی تبدیل شده است. دیگر کسی نگران طوفان مارکسیسم یا ناسیونالیسم نیست. آشوب و رکود وضعیتی فاجعه‌بار ایجاد کرده است.

چه کار می‌توان انجام داد تا شرایط قدری آرام شود؟ سه راه‌حل

85. Etsy

86. Jaron Lanier

مطرح شده است. اما متأسفانه آن‌ها نیز اشتباه هستند. نخستین راه‌حل می‌گوید ترمز همه این نابودی‌های خلاقانه را بکشیم. در واقع این فلسفه‌ای است که بخش‌های مختلف راست و چپ را باهم متحد می‌کند. فرانسوا اولاند<sup>۸۷</sup> با افزایش مالیات برای ثروتمندان، راه را برای چپ‌ها باز کرد. جمهوری خواهان به دنبال تقویت مرزهای جنوبی هستند. جبهه ناسیونال فرانسه و UKIP در بریتانیا به دنبال خروج از اتحادیه اروپا و محدودیت مهاجرت هستند<sup>۸۸</sup>. اما اگر پای خود را روی ترمز بگذارید تنها به رشد اقتصادی آسیب وارد کرده‌اید بدون اینکه به آشوب پایان داده باشید. فرانسه با بیکاری به شکل انبوه، کاهش رشد اقتصادی و بی‌ثمری بخش دولتی دست‌وپنجه نرم می‌کند: اگر به دنبال کارآفرینی فرانسوی هستید بهتر است به جای پاریس در لندن یا نیویورک به دنبال او باشید. محافظت از سرزمین مادری در برابر مهاجران نیز مشکلاتی عدیده ایجاد می‌کند، مشکلاتی مثل از دست رفتن سرمایه‌ها و کمبود نیروی کار؛ این در حالی است که تکنولوژی‌های جدید راهی برای باز کردن درهای بسته ندارد.

دومین راه‌حل، بر قدرت کار تحصیلات تأکید دارد. این یک راه‌حل کلاسیک برای رفع مشکلات بیکاری است. در واقع منطق این راه‌حل می‌گوید بهترین راه، سرمایه‌گذاری روی تحصیلات افراد است تا بتوانیم آن‌ها را به سمت مشاغل جدید هدایت کنیم. البته بخشی از این ماجرا صحت دارد: بیکاری در افرادی که مدارک دانشگاهی دارند کمتر از سایر افراد است. اما به‌رحال این راه‌حل، بیش‌از اندازه خوش‌بینانه است. تبدیل کردن معدن کاران ۴۰ ساله به متخصص‌های آی‌تی کاری بسیار دشوار و تقریباً غیرممکن است و علاوه بر آن چندان هم ترغیب‌کننده نیست. موج جدید ابتکارات فناورانه نشان می‌دهد که کارهای ذهنی را هم به‌اندازه کارهای یدی تحت تأثیر خود قرار داده و این بسیار ناراحت‌کننده است.

سومین راه‌حل بر وجدان سرمایه‌داران و کاپیتالیست‌ها تأکید دارد. شرکت‌ها باید مسئولیت‌های اجتماعی را نیز به کار بگیرند (CSR)<sup>۸۹</sup>؛ افراد

87. Francois Hollande

۸۸. البته بریتانیا بالاخره به برگزیت (خروج از اتحادیه اروپا) رأی مثبت داد و از آن خارج شد.

89. Corporate Social Responsibility

ثروتمند باید تمرین «بشردوستی» کنند؛ سیاست‌گذاران باید از «سرمایه‌داری جامع» حمایت کنند. بسیاری از شرکت‌های بزرگ روی تعهدات خود بر CSR تأکید دارند. برخی حتی سه‌گانه‌ای متفاوت را معرفی کرده‌اند (مردم، زمین، سود). در داووس سال ۱۹۹۹ نیز این مسئله مطرح شد و بیش از ۳ هزار نفر از آن حمایت کردند. ایالات‌متحده آمریکا حتی روز ۲۵ فوریه را برای گرامیداشت این مسئله در نظر گرفته و رنگ‌های آبی و سبز را برای آن انتخاب کرده است. در بریتانیا نیز نهادی از شرکت‌ها می‌خواهد که گزارشی در زمینه اجتماعی و محیط‌زیستی ارائه بدهند. چین نیز فدراسیونی برای مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها راه‌اندازی کرده است.

اما این بحث نیز مشکلات متعددی دارد. CSR بیشتر جنبه تزئینی پیدا کرده است: شرکت‌ها در بورس‌بورهای کاغذ روغنی در مورد فعالیت‌های خوب خود می‌گویند و ارتشی از روزنامه‌نگاران و نیروهای مختلف را برای نشر آن‌ها به کار می‌برند اما در نهایت همان کارهای همیشگی خود را انجام می‌دهند. شرکت بریتیشن پترولیوم<sup>۹۰</sup> متعهد شده که دنیایی فراتر از نفت بسازد و مانع نشت میلیون‌ها گالن نفت به خلیج مکزیک بشود. در واقع این‌ها بیشتر نوعی پروپاگاندای شرکتی هستند و در عمل هیچ ثمری ندارند؛ گاهی نیز آن‌ها در قالب قوانین دست‌به‌دست می‌شوند و حتی شرکت‌های بزرگ هم نمی‌توانند آن‌ها را اجرایی کنند. کاپیتال‌اسم جامعه می‌تواند به راحتی به معکوس آن تبدیل بشود: وضعیت شرکتی دنجی که تازه‌واردهای پویا را از بازار خارج می‌کند. سرمایه‌داری وجدان‌محور می‌تواند تأثیرات مخربی روی اقتصاد سیاسی نیز بگذارد: ایجاد شغل. هر چه سیاست‌گذاران و اهالی کسب‌وکار بیشتر به سمت این قوانین حرکت کنند، دستمزدهای افراد کمتر می‌شود تا بتوانند به جای ماشین‌ها همچنان در مقام انسان برای آن‌ها کار کنند. در واقع می‌توان در قانونی یک‌خطی این وضعیت را توضیح داد: هر چه صفت بیشتر باشد («جامع‌تر»، «مسئولیت‌پذیرتر»، و سایر)، مشاغل کمتری ایجاد می‌شود.

پس چه کاری می‌توان انجام داد؟ آشوب بزرگ، همزمان دو کار را انجام

می‌دهد: افزایش خطرات برای افراد همراه با افزایش نوسان اقتصادی؛ و فردی شدن آن خطرات، یعنی افراد بیشتری در معرض آن خطرات می‌گیرند. نهادها بعد از جنگ جهانی دوم مسئولیت‌های بیشتری برای مقابله با عوارض کاپیتالیسم به عهده گرفتند. حالا شرکت‌ها برای این که رقابتی باقی مانند، خودشان خطراتی را ایجاد می‌کنند. چالش اصلی این است که راه‌کارهایی به بزرگی مشکلات معرفی کنیم: ایده‌های بزرگ برای مقابله با آشوب بزرگ.

دولت‌ها باید سیاست‌های اجتماعی خود را با جهان در حال تغییر همسو کنند. سیاست‌های دولتی برای جهانی طراحی شده بود که در آن افراد بیشتری برای سازمان‌های اغلب بزرگ‌تر، کار می‌کردند. افرادی که خودشان برای خودشان کاری را دست‌وپا می‌کنند با قوانینی که هرروز در حال تغییر است، با مشکل مواجه می‌شوند. این که قوانین مالیات هرروز تغییر کند به ضرر آن‌ها تمام می‌شود. بسیاری از افراد به خاطر عدم تحمل همین تغییرات، دست به خودکشی زده‌اند.

کمترین کاری که دولت‌ها باید انجام بدهند این است که این آشفتگی‌ها را برطرف کنند. آن‌ها باید کارهای بزرگ‌تری نیز انجام بدهند: ایجاد نهادهای بزرگ برای رفاه، به‌ویژه در بخش مراقبت و سلامت و همچنین در بخش مستمری‌بگیران، می‌تواند بسیار مؤثر باشد. بزرگ‌ترین مشکل این است که اکثر کشورها به‌جای تک‌تک افراد، بر شرکت‌ها و محل کارشان تکیه کرده‌اند. بدترین مورد نیز ایالات متحده آمریکا است اما نمونه آن در کشورهای اروپایی نیز یافت می‌شود. آن‌ها باید این عادت را زیر پا بگذارند و به‌طور مستقیم با تک‌تک افراد رابطه برقرار کنند و با آن‌ها وارد معامله شوند. مشکل بزرگ دیگر نیز این است که بودجه کافی برای حقوق بازنشستگی فراهم نمی‌شود.

برخی از دولت‌های آینده‌نگر، وارد اقدام و عمل شده‌اند. دولت‌های بریتانیا و ایالات متحده آمریکا طرح‌هایی را برای بازنشستگی معرفی کرده‌اند. آن‌ها همچنین انگیزه‌ها و محرک‌هایی را برای افراد ایجاد کرده‌اند تا در برنامه‌های مربوط به بازنشستگان همکاری کنند. دولت اوپاما اصلاحاتی را

در زمینه بهداشت و سلامت با عنوان اوباما کیر<sup>۹۱</sup> در دستور کار خود قرارداد (البته این اقدام اوباما در جای خود، محل بحث است). اما کشورهای توسعه یافته تر باید کارهای بیشتری انجام بدهند. کشورهای دیگر به ویژه کشورهای اروپای جنوبی نیز باید برنامه های خود را در همین پیش ببرند در غیر این صورت سقوط می کنند.

هر فرد در جایگاه خودش باید انتظارات و توقعاتش را تغییر بدهد: عصر استقلال کارگران به عصر توجه به افراد ارشد در حوزه اجتماعی تبدیل شده است. افراد باید در عصر جدید بدانند تنها کسی که می توانند به او تکیه کنند، خودشان هستند. میلیون ها نفر می توانند کاری که شما انجام می دهید را انجام بدهند؛ چه چیزی در این ماجرا شما را خاص و متفاوت می کند؟ کارگران امروز باید این جمله را روزی هزار بار برای خود تکرار کنند تا هر صبح که از خواب بیدار می شوند همچنان شغل خود را داشته باشند.

آن ها باید به دنبال جایی باشند که فقط خودشان بتوانند در آن خدماتی ارائه کنند و هیچ کس دیگری نتواند به آن ورود کند یا نتواند خدماتی بهتر، سریع تر یا ارزان تر از آن ارائه کند. آن ها باید در مهارت های خود به روز باشند. آن ها باید یاد بگیرند خودشان را به بازار بفروشند (ایده هایشان): این یعنی شبکه های خودشان را داشته باشند، مهارت های خودشان را تبلیغ کنند و به موفقیتی ویژه خودشان دست پیدا کنند و حتی خودشان را به یک برند تبدیل کنند. آن ها همچنین باید مدیریت میان سرمایه گذاری و هزینه، کار و استراحت را نیز بیاموزند. در واقع به لطف آشوب بزرگ، هر کسی باید یاد بگیرد کسب و کار کوچکی برای خودش راه بیندازد.

البته چنین حرف هایی به این معنا نیست که مردم کاملاً تنها هستند. نهادهایی که تأسیس شده اند می توانند نقشی اساسی داشته باشند و به آن ها کمک کنند زندگی خود را مدیریت کنند. مدرسه ها و دانشگاه ها می توانند به افراد یاد بدهند کار آفرین باشند، توانایی اداره زندگی خودشان را داشته باشند و کاری به کارفرماها و سایر کارگران نداشته باشند؛ آن ها باید



به دنبال موسسه‌های بزرگی باشند که مشاغل را برای آن‌ها فراهم می‌کند. مردم همچنین می‌توانند اجتماعاتی را تشکیل دهند و در سازمان‌ها خدمات داوطلبانه ارائه کنند تا از این طریق میزان خطرات را کاهش دهند و از مشکلاتی مانند انزوا و تنهایی نیز رها شوند. کارگران عصر ویکتوریایی، نهادهایی مانند جامعه دوستانه<sup>۹۲</sup> را راه‌اندازی کردند تا بتوانند از خودشان در برابر خطرات مختلف مراقبت کنند. البته بعداً دولت‌های بزرگ و اتحادیه‌های تجاری، ماهیت وجودی را از این نهادها سلب کردند. حالا کارگران امروزی به دنبال خلاقیت‌هایی از نوع خودشان هستند. برخی به شکل آزاد و مستقل کار می‌کنند و در عین حال اصناف خودشان را ایجاد می‌کنند. این اصناف باعث می‌شود بیمه باشند و در دنیای پر از آشوب، اندکی ثبات داشته باشند. این شرایط باعث می‌شود کسی که به دنبال کار است همیشه به‌روز باشد و مهارت‌های تازه‌ای یاد بگیرد. در برخی از کشورها حتی نهادهایی نیز برای افرادی که مستقل کار می‌کنند، وجود دارد که به آن‌ها امکان ادامه کار و برقراری ارتباط با سایر افراد را می‌دهد.

تضادی جالب نیز در دل آشوب بزرگ وجود دارد: نیروهای باعث ایجاد ابهام در دنیای اطراف ما شده‌اند در عین حال راه‌حلی برای مقابله با آن ابهامات و عدم قطعیت‌ها دارند. سه دلیل بزرگی که رکود تورمی را در زندگی افراد ایجاد کرده افزایش نسبی هزینه‌های سلامت، تحصیل و مسکن است. ابداعاتی که در دوره آشوب ایجاد شده، فرصتی را فراهم می‌کند که هر سه مشکل مدنظر قرار می‌گیرد. انقلاب فناوری اطلاعات می‌تواند با افزایش بهره‌وری، هزینه‌های سلامت و تحصیل را کاهش بدهد و یا حتی می‌تواند خدماتی را در بخش صنعت ارائه کند که باعث افزایش تولید بشود. انقلاب فناوری اطلاعات تقریباً نیرویی معجزه‌گر است. تقریباً همه کسانی که در دنیای ثروتمندان زندگی می‌کنند یک کامپیوتر شخصی روی میز خود یا حتی در جیب خود دارند و می‌توانند هر زمان که اراده کردند از طریق آن به دنیای از کتاب‌ها در فضای اینترنتی دسترسی پیدا کنند و از طریق گوگل هر آنچه که می‌خواهند را پیدا کنند و مورد استفاده قرار

بدهند. به زودی آن‌ها حتی می‌توانند یک دستیار دیجیتالی برای خودشان داشته باشند که تمامی کارهای پیش‌وپا افتاده آن‌ها را زمانی که خودشان به سفر کاری می‌روند، انجام بدهد. البته تعداد روزافزونی از مردم نیز در دنیای نوظهورها از مزایای مشابهی برخوردارند: مردم حتی در نایروبی و مومیای هم می‌توانند به لطف تکثیر موبایل و آی‌پدهای ارزان قیمت (گاهی حتی یارانه به آن‌ها تعلق می‌گیرد) به دانشگاه مردم<sup>۹۳</sup> دسترسی پیدا کنند و از طریق آن تحصیل کنند. به این ترتیب فناوری اطلاعات (IT) در عین حالی که برابری بخش بوده، یک نیروی آشوب‌گر نیز بوده است.

بزرگ‌ترین دلیل برای اینکه می‌توانید پای خود را به جای ترمز روی گاز بگذارید و سریع فرمان را عوض کنید این است که مزایا و منافع از هزینه‌ها بیشتر است. عبارت به یادماندنی شومپیتر که از ویرانگریِ خلاقانه می‌گفت تاکنون آسیب‌هایی به همراه داشته است: در واقع عبارت او نشان می‌دهد که بخش ویرانگرِ کارآفرینی به اندازه بخش خلاقیتِ آن است. اما در عالمِ واقع، خلاقیت از ویرانگری، پیش‌تر است. بخش زیادی از خلاقیت‌ها حتی کوچک‌ترین ویرانگری را نیز به همراه ندارد: درمان‌های جدید برای برخی از بیماری‌ها یا برخی پیشرفت‌های فناوری. اما وقتی از «ویرانگری خلاقانه» می‌گوییم بیشتر منظورمان همراهیِ اولی با دومی است. در دهه‌های اخیر، برقراریِ تعادل میان خلاقیت و ویرانگری تنها به خاطر راحتی و آسایش مردم در دنیای ثروتمندان بوده است. اما کمی عقب‌تر بایستید و همه چیز را از عقب به‌عنوان یک کل تماشا کنید. در این شرایط قطعاً می‌بینید که خلاقیت پیروز است. در ۲۰ سال گذشته تعداد افرادی که از فقر نجات پیدا کرده‌اند بدون شک بسیار زیاد بوده و این تعداد همین‌طور در حال افزایش است. در ۲۰ سال آینده نیز استانداردهای زندگیِ طبقه متوسط بهبود پیدا می‌کند چراکه تکنولوژی باعث بهبود بهره‌وریِ بخش خدمات می‌شود. طوفانی که شومپیتر از آن صحبت می‌کرد با گذر زمان از راه می‌رسد اما در عالمِ واقعیت ما را به دنیای بهتری خواهد برد.

## راهنمایی برای این کتاب

این ستون‌ها در طی پنج سال گذشته و با الهام از واقعیت‌های مجزا نوشته شده‌اند: مرگ یک فیلسوف بزرگ، رونمایی از یک کتاب جذاب، استعفای یک مدیرعامل و نظایر آن. اما در همه آن‌ها تم ویرانگریِ خلاقانه وجود دارد و همین امر آن‌ها را منسجم کرده است. گلچین و تنظیم دوباره این ستون‌ها باعث اتحادِ بیشتر آن‌ها نیز شده است. به این ترتیب این ستون‌ها علیرغم ظاهرِ مجزا و متفاوتی که دارند همگی می‌خواهند به شکلی منسجم به یک پرسش پاسخ بدهند. چرا دنیا چنین آشوبی را تجربه می‌کند؟ برنده‌ها و بازنده‌های این آشوب چه کسانی هستند؟ و چه کاری می‌توانیم برای مقابله با این آشوب بزرگ انجام بدهیم- به‌عنوان شرکت، دولت و افراد؟ البته آشوب هیچ‌گاه قرار نیست به پایان برسد و مدیریت را به پایان برساند: من چند ستون نیز برای پرسش‌های همیشگی درباره قدرت، کار و فلسفه به انتهای کار اضافه کرده‌ام.

نخستین بخش نگاهی به مربی‌های آشوب دارد. پیتر دراگر<sup>۹۴</sup> ویژگی‌های مشترک بسیاری با همکار خود شومپیتر داشت: ظرفیتی برای شناسایی رویه‌های مهم اجتماعی و گنجاندن آن‌ها در قالب عبارت‌های گویا. رونالد کواس<sup>۹۵</sup> اساسی‌ترین پرسش را در دنیای کسب‌وکار مطرح کرد: اصلاً چرا شرکت‌ها وجود دارند؟ چرا ما به دست‌های مرئی مدیریت نیاز داریم وقتی دست‌های نامرئی بازار می‌تواند بسیاری از کارها را انجام بدهد؟ سی‌کی پراهالاد<sup>۹۶</sup> و کلی کریستنسن<sup>۹۷</sup> زیرشاخه‌های فکری بسیاری در عالم کسب‌وکار راه انداختند. پراهالاد «درآمد را در کف هرم قرارداد» و کریستنسن نشان داد که ایده‌های ویرانگر و آشوب‌گر چطور در این وضعیت جواب می‌دهند. اما در ژانویه ۲۰۰۸ بود که گول‌های ویرانگری خودشان را در برابر رقیب جدیدی یافتند که از جنس «کسی که در می‌زند» والتر وایت<sup>۹۸</sup> بود.

94. Peter Drucker

95. Ronald Coase

96. C.K. Prahalad

97. Clay Christensen

98. Walter White

برکینگ بد<sup>۹۹</sup> تنها شوی تلویزیونی خوب نبود. بلکه به خوبی نشان می‌داد چطور می‌توان یک استارت‌آپ ویرانگر را به غولی در عرصه کسب‌وکار تبدیل کرد.

بخش دوم این کتاب به نیروهای ویرانگر می‌پردازد: شرکت‌های بازارهای نوظهور که شکلی نو به صنایع از پیش تأسیس شده می‌بخشد؛ کارآفرین‌های «الماس دیوانه» که ارزش اقتصادی چیزهای بی‌ارزش را کشف کرده‌اند؛ ربات‌های مدیر و تحلیل‌گران داده که نشان می‌دهند مدیرهای سنتی دیگر بی‌ربط هستند؛ و مدل‌های کسب‌وکار روزهای نخستین صنعت مانند مالکیت خصوصی و شرکت‌های دولتی که همگی چالشی برای شرکت‌های دولتی ایجاد کرده‌اند.

سومین بخش درباره شگفت‌آور بودن برنده‌ها و بازنده‌های این تغییر بحث می‌کند. این واقعیت که ثروتمندان هرروز ثروتمندتر می‌شوند و ما فقط آب در هاون می‌کوبیم، حقایق جالبی را در خود دارد. برخی از بزرگ‌ترین برنده‌های این ماجرا، کارآفرین‌های بازارهای نوظهور (به‌ویژه زنان) هستند که اکنون می‌توانند با دنیا مانند یک صدف خوراکی رفتار کنند. برخی از گروه‌هایی که در گذشته صرفاً در حاشیه بودند اکنون وارد جنبه‌های جدید زندگی شده‌اند. نمی‌توان مدیرعامل‌ها را بازنده به شمار آورد. اما واقعیت این است که در ولخرجی‌های آن‌ها قصه‌های تلخی نهفته است: مدیرعامل‌ها نسبت به گذشته وقت بسیار کمی دارند و نمی‌توانند کمی وقت برای خودشان بگذارند؛ آن‌ها همچنین تحت فشار گروه‌های قدرتمند قرار دارند. مشابه این امر در مورد دانشگاه‌ها نیز صدق می‌کند: نهادهایی که باید در قانون اقتصاد دانش باشند اکنون به چیزی شبیه به جنرال موتور در دهه ۷۰ میلادی تبدیل شده‌اند: آن‌ها قیمت‌ها را برای محصولات بی‌کیفیت‌تر، بالا می‌برند. نخبه‌های ما به شکلی متفاوت به دنیا دانش نزدیک می‌شوند.

سپس کتاب به این پرسش می‌پردازد که چطور می‌توانیم در عصر آشوب، زنده بمانیم و پیشرفت کنیم. بخش چهارم نگاهی به شرکت‌ها دارد.

برخی از شرکت‌ها به روش‌های قدیمی چنگ می‌زنند: این مسئله در مورد برخی از شرکت‌های خانوادگی آلمانی کاملاً صدق می‌کند. برخی دیگر از شرکت‌ها نیز روش‌های افراطی مدرن را تجربه می‌کنند: برخی از شرکت‌ها مانند ایربی‌ان‌بی<sup>۱۰۰</sup> و زیپکار در این زمینه پیشرو هستند؛ برخی هم مانند جنرال الکتریک و یونیلور<sup>۱۰۱</sup> مطابق توصیه پراهالد رفتار می‌کنند و درآمد خود را در کفِ هرم قرار می‌دهند.

واکنش بسیاری از شرکت‌های بزرگ این بوده که آغوش خود را به روی مدهای مدیریتی عجیب‌وغریبِ امروزی باز گذاشته‌اند: عنوان‌های عجیب به کارکنان خود (مدیر ارشدِ خلاقیت) می‌دهند و تا آن‌ها از این طریق احساس کنند چقدر بااهمیت هستند. اما تعداد کمی از شرکت‌ها بزرگ این مشکل را باهمان جدیتی که می‌طلبند و لازم دارد موردبررسی قرار داده‌اند. پائول پُلْمَن<sup>۱۰۲</sup> مدیرعامل یونیلور معتقد است شرکت او برای اینکه مقابل نگرانی‌ها در مورد سرمایه‌داری بایستد باید رویکرد درازمدت داشته باشد. اما مشکل پُلْمَن این است که به منتقدان کاپیتالیسم اجازه می‌دهد در قالب سازمان‌های غیردولتی، مسئله را مطرح کنند. شاید رویکردِ بهتر برای مشروعیت بخشیدن به افرادِ فعال در حوزه کسب‌وکار این است که ایده‌های رهبریِ خود را از شومپیتر وام بگیرند و در جبهه فرهنگ مبارزه کنند. بسیاری از افرادِ فعال در حوزه کسب‌وکار ترجیح می‌دهند سکوت کنند درحالی‌که بقیه مسئله را در بوق و کرنا می‌کنند و برخی هم کلیشه‌های شرکتی برای آن‌ها می‌سازند. آن‌ها باید نمونه‌ای پویا و در حرکت برای کسب‌وکار بسازند و این کار تنها محصولِ خلاقیتِ بشری خواهد بود که پلورالیسم سیاسی را نیز تضمین می‌کند. تنها از این طریق است که قوانین دولت و خصومت‌ها آن‌ها را با خود نابود نمی‌کند.

بخش پنجم به سوژه مایوس‌کننده دولت‌ها می‌پردازد. البته همه خبرها هم بد نیست. دولت‌ها نقشی حیاتی در ایجاد زیرساخت‌های سرمایه‌داری داشته‌اند: وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا، اینترنت را پرورش

100. Airbnb

101. Unilever

102. Paul Polman

داده است. برخی از نهادها نشان داده‌اند که تشنه ابتکارات و ابداعات هستند: سوئد که زمانی پایتخت سوسیالیسم بزرگ دولتی بود اکنون به کارآفرین‌های بخش خصوصی اجازه می‌دهد ایده‌های خود را برای نجات رفاه دولت مطرح کنند. اما با وجود همه این خبرهای خوب، بازهم خبر بد جنبه‌ای همه‌گیر دارد: دولت‌ها بعد از چند دهه جنگ، بیش از گذشته مداخله جو شده‌اند و شرکت‌ها به‌جای این که با تأکید بر اصول لیبرالیسم به این موضوع واکنش نشان بدهند، به بازی گرفتن کل نظام را در دستور کار خود قرار داده‌اند. این خبر به‌ویژه در ایالات متحده آمریکا بسیار مایوس‌کننده است. واشنگتن دوست صمیمی کاپیتالیسم شده و دیگر پایتخت دولت جمهوری خواهان نیست: حتی وقتی پای مشکلات جمعی به میان می‌آید دیگر کاملاً فلج می‌شود و هنگامی که منافع گروه‌های ذینفع در میان باشد، دیگر راه‌حلی برای مشکلاتی مانند سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها ندارد. اما این مشکل، محدود به واشنگتن نیست. در سال ۱۹۵۰ تنها ۵ درصد از مشاغل به گواهی نیاز داشتند. امروز ۳۰ درصد از شغل‌ها به گواهی نیاز دارند. شما نمی‌توانید به‌عنوان طراح داخلی در فلوریدا کار کنید مگر اینکه دو سال مطالعه (که هزینه آن بسیار بالاست) داشته باشید و همه این‌ها طرحی است که دولت پایه‌ریزی کرده است.

و کارگران چطور؟ بخش ششم آشوب بزرگ را از نگاه افرادی بررسی می‌کند که در لبه تیز و بُران تیغ قرار دارند. یکی از نمونه‌های تأثیرگذار از بیداریِ دعوای طبقات را می‌توان در سانفرانسیسکو مشاهده کرد؛ در این شهر ساکن‌های همیشگی در برابر هجوم کارگران فناوری به داخل شهر، شورش کرده‌اند چراکه این افراد باعث افزایش قیمت مسکن و همچنین تأسیس خدمات اتوبوس خصوصی شده‌اند. درواقع آن‌ها منشأ آشوب شده‌اند. اما ناامیدی در این بخش پرسروصدا نیست بلکه تیره‌روزی مختص آن افرادی است که سکوت می‌کنند. هماهنگی‌های هرروزه باعث شده بسیاری از کارگران دست به خودکشی بزنند. فناوری اطلاعات می‌تواند شما را به برده ۲۴ ساعته برای دستمزد تبدیل کند. شرکت‌ها راه‌حل‌های

مختلفی برای این مشکل ارائه کرده‌اند که گاهی تنها مشکل را تشدید کرده است. اما کارگران باید یاد بگیرند نوعی استراتژی زمانی داشته باشند؛ آمریکایی‌ها به این استراتژی، شانه خالی کردن می‌گویند. این شاید نوعی دعوت به تنبلی باشد. اما واقعیت آن یعنی سربرازدن از ملاقات‌های بی‌هدف و واکنش نشان دادن به چیزهای بی‌هدفی که تنها انرژی ما را از بین می‌برد.

این مجموعه با ستون‌هایی جمع‌بندی می‌شود که هدف آن ارائه راه‌حل برای مشکلات همیشگی مدیریتی است. شما چطور به قدرت دست پیدا می‌کنید؟ قدرت برای آنان که آن را در اختیار دارند چه می‌کند؟ چرا برخی از صاحبان قدرتِ دونفره مانند میک جاگر<sup>۱۰۲</sup> و کیت ریچارد<sup>۱۰۴</sup> همچنان می‌توانند به حیات خود ادامه بدهند در حالی که اتحاد دونفره‌هایی مانند جان لنون<sup>۱۰۵</sup> و پائول مکارتنی<sup>۱۰۶</sup> فرومی‌پاشد؟ چرا ما همچنان برخی از کارها را به تأخیر می‌اندازیم در حالی که می‌دانیم این تأخیرها هزینه‌های مخربی را به همراه دارد؟ هیچ شکی نیست که آشوب‌های بزرگ ما را با مشکلات جدید و تأثیرگذار مواجه می‌کند. اما طبیعت انسان هیچ‌گاه تغییر نمی‌کند: شما می‌توانید داده‌های بزرگ را در اختیار افراد مشغول در کسب‌وکارها و همچنین هوش مصنوعی بگذارید اما برخی مسائل پیش‌وپا افتاده آن‌ها را کنار بزنند. غول آشوب بیش از هر زمانی نیازمند توجه ما است و البته اهالی کسب‌وکار نیز باید کمی وقت بگذارند و با اندیشه‌های بزرگ فیلسوف‌ها آشنا بشوند.

103. Mick Jagger

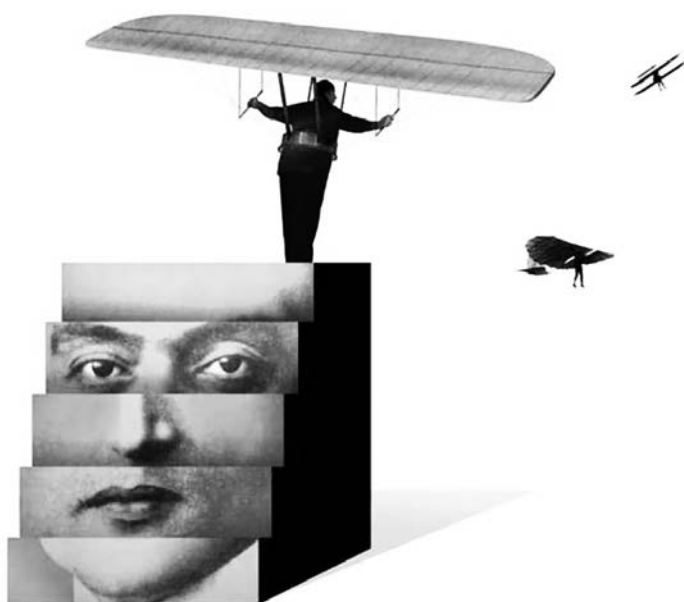
104. Keith Richard

105. John Lennon

106. Paul McCartney

# فصل اول

## مربی های آشوب





## آماده برای پرواز

### شومپیتر کیست و چه کرد؟

چیزی در کسب و کار وجود دارد که مانع دیدِ مستقیمِ افراد می‌شود. خیزش کسب و کار جدید به یک سلسله انتقادات بی‌رحمانه دامن زد. آنتونی ترولوپ<sup>۱</sup> در کتاب شیوه‌ای که اکنون زندگی می‌کنیم<sup>۲</sup> (۱۸۷۵) به شرکت جعلی راه‌آهن پرداخت. آپتون سینکلر<sup>۳</sup> در کتاب جنگل<sup>۴</sup> (۱۹۰۶) به صنعت بسته‌بندی گوشت در شیکاگو که شکلی نامتعارف داشت، اشاره کرد. هر روز بر تعداد روزنامه‌نگارانی که در حوزه کسب و کار آمریکایی دست به افشاگری می‌زنند اضافه می‌شود.

تعداد قابل توجهی از اهالی کسب و کار نیز این خصومت‌ها را پذیرفته‌اند. برخی نیز واکنش‌های جالبی نسبت به یکدیگر داشته‌اند. برای نمونه، پیام آخر هنری فریک<sup>۵</sup> به اندرو کارنگی<sup>۶</sup> همکار خود در صنعت فولاد این بود: «به او بگویید در جهنم می‌بینمش؛ همان جایی که هر دو نفرمان می‌رویم.» بسیاری از افرادی که در کسب و کارهای بزرگ مشغول هستند خودشان را با

---

1. Anthony Trollope  
2. The Way We Live Now  
3. Upton Sinclair  
4. The Jungle  
5. Henry Frick  
6. Andrew Carnegie

فعالیت‌های بشردوستانه نیز سرگرم کرده‌اند تا از این طریق بتوانند روح از دست‌رفته خود در جریان پول‌سازی را دوباره احیا کنند. جوشش احساساتِ ضدِ کسب‌وکار امروز همچنان رایج است. در نظر بسیاری از فعالان محیط‌زیستی، کسب‌وکارها مسئولِ چپاولِ کره زمین هستند. در نظر بسیاری از فعالانِ شرکتی نیز، افرادِ فعال در کسب‌وکارها فرشتگانی هستند که تنها برای نجات خودشان، کار خیر انجام می‌دهند.

اما به لطف انقلابِ تاچر-ریگان<sup>۷</sup> و سقوط کمونیسم، احساساتِ ضدِ کسب‌وکار دیگر مانند گذشته، فراگیر نیست. به جای آن نوعی رنجش برای رقابت کردن با کسب‌وکار وجود دارد. شرکت‌ها به‌سختی خودشان را به شهروندانِ جهانی ارائه می‌کنند. سیاستمداران نیز طوری تبحر و اهالی کسب‌وکار را می‌ستایند که گویی تنها آفرینندگانِ شغل در جهان هستند. سازمان ملل و بانک جهانی به کسب‌وکارها به‌عنوان وسایلی برای حل تمامی مشکلات نگاه می‌کنند. نیکولا سارکوزی<sup>۸</sup> بین افرادی که در حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کنند که شغل‌ها را ایجاد می‌کنند و معامله‌گران مالی که تنها انتقام می‌گیرند تمایز قائل می‌شود.

جوزف شومپیتر یکی از معدود نخبگانی بود که کسب‌وکار را به شکلی مستقیم می‌دید. او فعالان در کسب‌وکارها را قهرمان‌هایی خوانده‌نشده و دیده نشده می‌دانست: مردانِ وزنایی که از طریق خواسته‌ها و تخیلاتِ خود به شکلی ناب، کارآفرینی می‌کنند و از این طریق مسئول توسعه‌های بی‌خطری در تاریخ بشر هستند؛ آن‌ها باعث ترویج غنای توده‌ها می‌شوند. او یک‌بار گفته بود: «ملکه الیزابت اول صاحب ذخایر ابریشم بود. البته موفقیت‌های کاپیتالیسم شامل ذخیره ابریشم برای ملکه‌ها نمی‌شود اما آن‌ها را در اختیار دخترانی در کارخانه‌ها قرار می‌دهد و در مقابل نیز آن‌ها تلاش و کوشش کمتری می‌کنند... پس رویه سرمایه‌داری، نه به‌صورت تصادفی بلکه برحسب مکانیزمِ درونی‌اش، استانداردهای زندگی توده‌ها را بالا می‌برد.» اما شومپیتر چیزهایی در مورد تاریخ کسب‌وکار می‌دانست که

7. Thatcher-Reagan

8. Nicolas Sarkozy

آن‌ها را فریاد نمی‌کشید. او می‌دانست که اغلب افرادِ درگیر کسب‌وکارها، گرفتار نوعی شیفتگیِ ظالمانه هستند؛ اکثر آن‌ها به دنبال رویاهای خود برای ساخت «پادشاهی خصوصی» خودشان هستند و هر کاری از دستشان بربیاید انجام می‌دهند تا رقبای خود را له کنند.

توانایی شومپیتر برای دیدنِ حقایق کسب‌وکار برای ما دلیلی کافی بود که این ستون را به نام او به ثبت برسانیم. اما توانایی او بر فلسفه‌ای عمیق از سرمایه‌داری بناشده بود. او مدعی بود که ابتکارات، در کانونِ پیشرفت و توسعه اقتصادی قرار دارند. این مسئله به کسب‌وکارهای جدید این فرصت را می‌دهد که با کسب‌وکارهای قدیمی جایگزین شوند اما درعین حال کسب‌وکارهایی را که در این ماجرا موفق نمی‌شوند ابتکاری جدید داشته باشند (یا شریک دولتی برای خودشان پیدا نمی‌کنند)، محکوم می‌کند. او در معروف‌ترین عبارتِ خود، سرمایه‌داری را به «طوفانِ همیشگی ویرانگریِ خلاقانه» ربط داده است.

در نظر شومپیتر، کارآفرین‌ها همان کسانی هستند که باعث وزش این طوفان می‌شوند. او باید خودش این واژه را دست‌به‌دست می‌کرد تا جنبه‌ای عمومی پیدا کند و برای اینکه عملکردِ اصلیِ کارآفرین را مشخص کند گفت: کارِ کارآفرین جابه‌جا کردنِ هرچند دردناک منابع و حرکت دادنِ آن به سمت نقاطی که ثمربخش‌تر هستند. البته او می‌دانست که کسب‌وکارهای بزرگ می‌توانند به‌اندازه کسب‌وکارهای کوچک، خلاق باشند و اینکه کارآفرین‌ها می‌توانند از طبقه‌های متوسطِ مدیریتی مانند کلاس‌های دانشگاهی در دنیای واقعی ظهور کنند.

شومپیتر در سال ۱۸۸۳ متولدشده و شهروند امپراتوری اتریشی-مجارستانی است. او در تمام ۱۸ سالی که در هاروارد بود هیچ‌گاه رانندگی فرانگرفت و تنها یک‌بار از زیرگذرهای کمبریج به بوستون استفاده کرد. ساعت‌ها جلوی آینه می‌ایستاد تا لباسی مناسب بپوشد و این‌گونه در ایده جن‌تلمن بودن غرق شده بود. باین‌وجود نوشته‌های او امضایی شخصی در دنیای معاصر دارد، به نظر می‌رسد او آینده را با پوست و استخوانش لمس کرده است. چراکه ایده او در مورد طوفانِ ویرانگریِ خلاقانه، بعد از مرگش در سال

۱۹۵۰، شدیدتر شد و در دهه ۷۰ میلادی با رکود تورمی، به اوج خود رسید. شرکت‌ها و مهندس‌های مالی دست‌به‌دست هم دادند و هر شرکتی که خوب کار نمی‌کرد را تکه‌پاره کردند. دولت‌ها دست خود را از گلوی اقتصاد برداشتند و کمی آسان‌تر گرفتند. صنعت وابسته به سرمایه به کلی منهدم شد، صنعت کامپیوتر انقلابی بزرگ به پا کرد و عمر شرکت‌ها به شکلی عجیب کوتاه شد. در فاصله سال‌های ۱۹۵۶ تا ۱۹۸۱ به‌طور متوسط ۲۴ شرکت از فهرست ۵۰۰ شرکت برتر فورچون خارج شدند. اما در فاصله سال‌های ۱۹۸۲ تا ۲۰۰۶ این رقم به ۴۰ رسید. لری سامرز<sup>۹</sup> معتقد است شومپیتر به مهم‌ترین اقتصاددان قرن ۲۱ تبدیل خواهد شد.

### یک پیامبر و یک الگوی اجتماعی

حتی پیامبر قدرتِ خلاقانه سرمایه‌داری هم می‌دانست که موفقیت‌های کاپیتالیسم کاملاً متزلزل است. او معتقد بود که شرکت‌های موفق کاملاً وابسته به نوعی بوم‌شناسی پیچیده هستند که در طول قرن‌ها ایجاد شده است. او نوشته‌های بسیاری درباره شرکت‌های ذخایر مشترک و افزایش سهام در بازار دارد. او همچنین می‌دانست که سرمایه‌داری با موفقیت خودش ویران می‌شود. او نگران بود که مبدا «طبقه جدید» بوروکرات‌ها و نخبگان تصمیم گرفته‌باشند روح حیوان سرکش کاپیتالیسم را رام کنند. و او همچنین نگران بود که افراد موفق در حوزه کسب‌وکار، همیشه با سیاستمداران توطئه می‌کنند تا وضعیت موجود را حفظ کنند.

البته شومپیتر مصون از خطا نبود و اشتباهاتی هم می‌کرد. ایده او در مورد چرخه دراز کسب‌وکار در برابر محک زمان، تاب نیاورد. او کاملاً نسبت به استفاده از هزینه‌های دولتی برای تغییر وضعیت رکود، بدبین بود. او قدرت خود اصلاحی دموکراسی را نادیده می‌گرفت. اما ۶۵ سال بعد از مرگش، قهرمان حوزه ابتکار و کارآفرینی است و نزدیک‌ترین فرد برای این ستون در حوزه کسب‌وکار مدرن به شمار می‌آید.

## یادآوریِ دراکر

پیتر دراکر<sup>۱۰</sup> سلطانِ مربی‌های مدیریت باقی خواهد ماند

در یک وضعیت طبیعی، دنیای مدیریت به دوگانه‌های بسیاری تقسیم‌بندی می‌شود؛ تئوریسین‌ها در برابر محافظه‌کاران، مربی‌های تبلیغات در برابر آکادمیسین‌های بازنشسته، حامیان مدیریت «علمی» در برابر حامیانِ مدیریتِ «انسانی». اما در نوامبر ۲۰۰۹ اتفاقی افتاد که همه این‌ها را دورهم جمع کرد؛ آن‌ها به خاطر جشن تولد صدسالگی پیتر دراکر دورهم جمع شدند؛ مردی که اغلب از او با عنوان «پدر مدیریت مدرن» و «بزرگ‌ترین اندیشمند حوزه مدیریت در جهان» یاد می‌شود.

این جشن‌ها در تمامی نقاط دنیا برگزار شد اما در چند شهر دنیا پررنگ‌تر بود؛ در وین که محل تولد دراکر بود، در کالیفرنیا جنوبی که او سال‌های طلایی زندگی‌اش را در آنجا گذرانده بود و در چین که او نفوذ و تأثیر بسیار زیادی داشته است. البته سخنران‌ها به دیگر افراد مهم در حوزه مدیریت نیز اشاره کردند: ریک وارن<sup>۱۱</sup> مربی مدیریت در آمریکا و دیوید گرگن<sup>۱۲</sup> مشاور رئیس‌جمهوری‌های دموکرات و جمهوری‌خواه در آمریکا.

10. Peter Drucker

11. Rick Warren

12. David Gergen

مجله اچ‌بی‌آر<sup>۱۳</sup> تصویری از دراگر را روی جلد خود قرارداد و نوشت: «پیترو چه کار می‌کرد؟ خرد او چطور می‌تواند در دوران آشوب به شما کمک کند؟». دانشگاه کلیرمونت<sup>۱۴</sup> در کالیفرنیا که دراگر در آن تدریس می‌کرد، ادعا کرده که دو نهاد مهم همچنان شعله علم را در این زمینه روشن نگه داشته‌اند: مدرسه مدیریت پیترو دراگر و ماساتوشی ایتو<sup>۱۵</sup> و موسسه دراگر<sup>۱۶</sup>. این نهادها و موسسه‌ها سعی دارند شبکه‌ای در جوامع مختلف ایجاد کنند و ایده‌های دراگر را به شکلی اصولی در حوزه مدیریت گسترش بدهند. آن‌ها حتی کارگاه‌هایی دارند که با عنوان «بسته دراگر» معرفی می‌شود و مورد استفاده قرار می‌گیرد.

اما چرا دراگر همچنان از چنین شهرتی برخوردار است؟ بخشی از پاسخ در احساسات مردم درباره مدیریت قرار دارد. صنعت مشاوره مدیریتی در یک قرن گذشته جزء موفق‌ترین صنایع بوده است. زمانی که دراگر در دهه ۴۰ میلادی این سوژه را مطرح کرد، هنوز مردابی بیش نبود. مدارس کسبوکار در برابر مدارس حرفه‌ای، ضعیف و بی‌اهمیت شمرده می‌شدند. موسسه مکنزی تنها یک دهه سابقه مشاوره مدیریتی در کسبوکار داشت و گروه مشاوره بوستون<sup>۱۷</sup> هنوز وجود خارجی نداشت. مقامات در جنرال موتور حتی در این باره که دراگر بتواند جایی برای چاپ مطالعه ارزشمند خود از این شرکت پیدا کند، تردید داشتند. مطالعه‌ای که دراگر انجام داده بود مفهوم شرکت<sup>۱۸</sup> نام داشت و بعید به نظر می‌رسید کسی علاقه‌ای به آن نشان بدهد.

اما امروز آن مرداب به آبشار نیاگارا تبدیل شده است. مدارس کسبوکار زبان‌زد خاص‌و عام شده‌اند و نخبگان بسیاری را به جهان تحویل داده‌اند. صنعت مشاوره مدیریت سالانه هزاران میلیارد دلار درآمد دارد. کتاب‌های حوزه مدیریتی معمولاً در فهرست پر فروش‌ترین کتاب‌ها قرار می‌گیرند.

13. Harvard Business Review(HBR)

14. Claremont Graduate University

15. Peter Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management

16. Drucker Institute

17. Boston Consulting Group

18. Concept of Corporation

مری‌های مدیریت هم درازای هر سخنرانی می‌توانند ۶۰ هزار دلار به دست بیاورند.

اما باوجود همه این اتفاقات خوبی که افتاده، کاربران این صنعت بزرگ همچنان از نوعی هیجانِ حاد رنج می‌برند. بخشی از این ماجرا به این خاطر است که صنعت کسب‌وکار مدیریت همیشه شکارِ افرادِ سودجو و متقلب بوده است. اما دلیل دیگر این ماجرا در چیزی است که به آن «کف» می‌گویند و کسب‌وکارها فاقد آن هستند. مشاوران و استاد‌های مدارس کسب‌وکار ایده‌های بزرگی را کشف می‌کنند مثل احیای مهندسی که خیلی زود دودِ هوا می‌شود و یا از کارخانه‌های عجیب‌وغریبی می‌گویند که ناگهان نابود می‌شود.

بیتر دراکر کامل‌ترین پادزهر برای این هیجانات است. او نابغه‌ای بود که در سال‌های اولیه موردحمایت لودویگ ویتگنشتاین<sup>۱۹</sup>، جان مینارد کینز و جوزف شومپتر قرار گرفت. او در بحث‌های خود مثال‌هایی از تاریخی قرون‌وسطی یا ادبیاتِ قرن هجدهم انگلستان می‌آورد. او بیش از ۶۰ سال در بالاترین نقطه این بازی قرار گرفت و نسل‌های مختلفی از رئیس‌ها و مدیرعامل‌ها را نصیحت کرد تا گرفتار مد نشوند. او به‌صورت مدام تلاش می‌کرد چالش‌های روزانه کسب‌وکار را به رویه‌های بزرگ اجتماعی و اقتصادی نظیر خیزشِ «کارگرانِ دانش» و تجدید حیاتِ آسیا مرتبط کند.

اما دراکر بیش از پادزهر برای وضعیت هیجان بود. او پیامبری نیز برای مدیریت بود. او همیشه ادعا می‌کرد مدیریت حکمِ موتورِ محرکِ پیشرفت انسانی را دارد: «عضوی در بدن که سازمان و تلاش‌های انسانی را به اجرا تبدیل می‌کند.» او حتی چندین بار ادعا کرده بود که مدیریت علمی «قوی‌ترین و بادوام‌ترین ابزار همکاریِ آمریکایی است که در جهان غرب مورداستفاده قرار گرفته است.» او به شکلی خستگی‌ناپذیر، امپراتوری مدیریت را ادامه داد. از دهه ۵۰ به بعد نیز توصیه‌هایش را در کنار شرکت‌های آمریکایی به شرکت‌های ژاپنی نیز ارائه می‌کرد. او تأکید

داشت که مدیریت خود به اندازه بخش کسب و کار برای بخش اجتماعی حائز اهمیت است. او کسی بود که جنبش کلیساهای بزرگ را راه انداخت. مدرسه مدیریت که نام او را بر دوش می کشد یک سوم دانشجویانش را از خارج از دنیای کسب و کار وام گرفته است.

### افتخار دیده بان

اما مهم ترین دلیلی که مردم هنوز برای دراگر حرکت قائل هستند این است که نوشته های او در دنیای امروز کاملاً معنادار و مرتبط است. وقتی مفهوم شرکت را می خوانید که در سال ۱۹۴۶ چاپ شده، نه تنها از دقت او درباره پیش بینی هایش از آینده به وجد می آید بلکه متوجه می شوید مشکلات مدیریتی امروز چقدر مشابه مشکلات دیروز هستند. بخشی از این ماجرا به این خاطر است که هر چند نظریه پردازان مدیریت را علم توسعه ای می دانند اما در عالم واقع این طور نیست: موقعیت های دوگانه مشابهی در زمان های مختلف ظاهر می شود. و همه این ها به این خاطر است که دراگر حد میانی خلاقانه ای بین مدارس مدیریتی رقیب دیده بود. او شرکت ها را به مثابه سازمان های انسانی می دید نه منابعی که داده های اقتصادی تولید می کنند. اما او در عین حال تأکید داشت که همه سازمان های انسانی چه در بخش کسب و کار و چه در بخش های داوطلبانه باید هدفی مشخص داشته باشند و اقداماتی جدی برای دستیابی به آن انجام بدهند. دراگر می گفت مردم از واژه مربی در این مورد استفاده می کنند چون تلفظ واژه های مترادف آن کمی سخت است. یک قرن بعد از تولد دراگر، او هنوز جزو معدود اندیشمندان مدیریتی است که می توان بدون ذره ای تردید واژه «مربی» را برایش به کار برد.



## چرا شرکت‌ها وجود دارند؟

رونالد کواس اقتصاددان برنده جایزه نوبل پایه‌ای‌ترین پرسش را در زمینه کسب‌وکار مطرح کرد

برای فیلسوف‌ها بنیادی‌ترین پرسش این است: «چرا چیزی به جای هیچ چیز وجود دارد؟»<sup>۲۰</sup> برای نظریه‌پردازان مدیریت، دنیوی‌ترین معادل این است: «چرا شرکت‌ها وجود دارند؟ چرا همه چیز در بازار انجام نمی‌شود؟»

امروز اکثر افراد در اقتصاد بازار زندگی می‌کنند و برنامه‌ریزی‌های مرکزی، بزرگ‌ترین فاجعه اقتصادی قرن ۲۱ دانسته می‌شود. باین وجود بسیاری از افراد زندگی کاری خود را در بوروکراسی‌های برنامه‌ریزی‌شده‌ای به نام شرکت سپری می‌کنند. آن‌ها به جای بازار کار، زندگی خود را به کارفرماها وابسته می‌کنند. تمام تلاش آن‌ها نیز برای رسیدن به اهداف استراتژیک و برنامه‌ریزی‌شده شرکتی است. شرکت جان جاکوب آستور<sup>۲۱</sup> او را به ثروتمندترین مرد آمریکا در سال‌های ۱۸۴۰ تا ۱۸۴۹ تبدیل کرد اما شرکت او هیچ‌گاه بیش از تعداد کمی از افراد نبود. اما امروز همه چیز تغییر کرده؛ شرکت‌ها هزاران کارگر استخدام می‌کنند و میلیون‌ها دلار از این طریق سود به دست می‌آورند.

20. Why is there something rather than nothing?

21. John Jacob Astor

دی‌اچ رابرتسون<sup>۲۲</sup> یکی از اقتصاددان‌های برجسته می‌گوید که چرا این «جزیره‌های قدرت آگاهانه» در «اقیانوس ناآگاهی شرکتی» نجات پیدا کرده‌اند؟ در اقتصاد کلاسیک نمی‌توان پاسخی برای این پرسش پیدا کرد. آدام اسمیت<sup>۲۳</sup> در کتاب ثروت ملل<sup>۲۴</sup> توصیف‌های جالبی از کار دارد اما هیچ‌گاه به رئیسی که در این شرکت‌ها افراد را استخدام و آن‌ها را مدیریت می‌کند، اشاره نمی‌کند. نفری بعد از اسمیت حتی به این حد از ماجرا نیز اشاره نکرد، یعنی بعد از او، کلاً همه چیز را نادیده گرفتند. آن‌ها ترجیح می‌دهند به جای جزیره روی دریا تمرکز کنند.

### چه کسی راز جعبه سیاه را می‌داند؟

مردی که به تمامی مسائل در جای خودش در قلب نظریات اقتصادی توجه داشت صدمین سالگرد تولدش را در روز ۲۹ دسامبر ۲۰۱۰، جشن گرفت. اقتصادی‌ها خیلی دیر به نبوغ رونالد کواس پی بردند. او ابتدا اندیشه خود را درباره شرکت‌ها به تفصیل در سخنرانی‌اش در سال ۱۹۳۲ شرح داد. در آن زمان او تنها ۲۱ سال داشت. هیچ‌کس به‌درستی به او گوش نداد. پنج سال بعد، او کتاب طبیعت شرکت<sup>۲۵</sup> را منتشر کرد. این کتاب هم زیاد خوانده نشد.

اما آقای کواس بی تفاوت از این مسائل به سعی و تلاش خود ادامه می‌داد: دومین مقاله او در زمینه «مشکلات هزینه‌های اجتماعی» بنیان فکری انقلاب‌های تجدید قوانین را در دهه ۸۰ میلادی گذاشت. در نهایت، آقای کواس ارتشی از پیروان و دنباله‌روهایی مثل اولیور ویلیامسون<sup>۲۶</sup> را برای خودش دست‌وپا کرد که ایده‌های او را مورد بررسی قرار دادند. او در سال ۱۹۹۱ در حالی که ۸۰ ساله شده بود جایزه نوبل را به خودش اختصاص داد. اما او استراحت را بر خود حرام کرد و کتاب جدیدی در

22. D.H. Robertson

23. Adam Smith

24. The Wealth of Nations

25. The Nature of the Firm

26. Oliver Williamson

سال ۲۰۱۱ روانه بازار کرد که درباره «چین چگونه کاپیتالیست شد؟» به تفصیل نظراتی را ارائه می‌کرد.

دیدگاه اصلی در مورد دلیل وجود شرکت‌ها این بود که رفتن مدام به بازارها می‌تواند هزینه‌های بسیار گزافی را به همراه داشته باشد. شما باید کارگرانی را استخدام کنید، در مورد قیمت‌ها و قراردادهای مذاکره کنید و فعالیت‌های بسیاری را انجام بدهید. شرکت‌ها ابزاری مناسب برای شکل‌گیری قراردادهای درازمدت هستند، درحالی‌که قراردادهای کوتاه‌مدت اغلب دردسر و زحمت محسوب می‌شوند. اما وقتی بازارها تا این اندازه ناکارآمد هستند، چرا شرکت‌ها بزرگ‌تر نشوند و جای آن‌ها را نگیرند؟ البته آقای کواس تأکید کرده که حتی این جوامع با برنامه و کوچک نیز وقتی بزرگ می‌شوند هزینه‌های گزافی به دنبال دارند. نوعی رقابت به میدان آمده تا میان این شرکت‌ها و بازارها تعادل برقرار کند: کارآفرین‌ها شرکت‌های کوچک را خلق می‌کنند اما به محض این‌که هزینه‌ها بالا می‌رود شرکت‌های بزرگ دیگر رقابت‌پذیر نخواهند بود.

طبیعت شرکت چقدر چشم‌انداز شرکت‌های امروزی را روشن کرده است؟ آقای کواس زمانی که جوان بود یعنی در سال ۱۹۳۱ تا ۱۹۳۲ به قلب دنیای صنعتی آمریکا سفر کرده بود؛ او در آن زمان شیفته شرکت‌های کاری شده بود. او کتاب‌ها را رها کرد و از کارگران می‌پرسید چرا کارشان را انجام می‌دهند. او حتی اقتصاددان‌های همکار خودش را سرزنش می‌کرد که چرا به جای تماشای آنچه در دنیای واقعی کسب‌وکار می‌گذرد، روی تخته‌سیاه را خط‌خطی می‌کنند. پس منطقی است که ایده خودش را هم باهمان استاندارد موردبررسی قرار بدهیم.

نظریه‌های آقای کواس علت برخی از پیچیده‌ترین مشکلات کسب‌وکار مدرن را توضیح می‌دهد. برخی از گروه‌های کسب‌وکاری در دنیای نوظهورها را در نظر بگیرید، مثلاً گروه تاتا<sup>۲۷</sup> در هند و هلدینگ کاک<sup>۲۸</sup> در ترکیه. بسیاری از مشاهده‌گران غربی، این‌ها را نمونه‌های ابتدایی سرمایه‌داری می‌دانند و

27. Tata group

28. Koc Holding

در نهایت آن‌ها را نادیده می‌گیرند. اما وقتی شما هزینه ورود آن‌ها را به بازار بررسی می‌کنید، حضور آن‌ها کاملاً معنادار می‌شود. درجایی که اعتماد به موسسه‌ها بسیار نادر است، طبیعی به نظر می‌رسد که شرکت‌ها به‌سوی صنایع دست‌درازی کنند. و درجایی که سرمایه و بازار کار به‌قدر کافی موجود نیست، بازهم معقول به نظر می‌رسد که شرکت‌ها سرمایه را به وفادارها به خودشان، اختصاص بدهند.

اما تمرکز آقای کواس بر هزینه‌های انتقال تنها بخشی از قدرت شرکت‌ها را توضیح می‌دهد. ارتش جدیدی از اقتصاددان‌های نئو-کواسی راه افتاده که نظریات مختلف را در این زمینه موردبررسی قرار داده است. آن‌ها معتقدند که فعالیت‌ها نه‌تنها به این خاطر در شرکت‌ها انجام می‌شوند که بازارها با شکست همراه هستند، بلکه به خاطر موفقیت قطعی در خود شرکت‌هاست: آن‌ها می‌توانند به مجموعه‌ای از منابع اشاره کنند که شرکت‌ها به آن دسترسی دارند درحالی‌که بازارها رنگ آن‌ها را هم نمی‌بینند. شرکت‌ها می‌توانند به شکلی منحصربه‌فرد علم را تولید و خلق کنند. آن‌ها همچنین می‌توانند پیش‌بینی کنند ابتکارات در درازمدت با بازارها چه می‌کنند؛ درواقع شرکت‌ها تنها تقاضاها را برآورده نمی‌کنند. به‌این ترتیب، نظریه «شکست بازار» که از سوی کواس معرفی شده با نظریه «مزایای سازمانی» کامل می‌شود.

همه این‌ها بدون شک «طبیعت شرکت» را پیچیده می‌کند. اما درعین حال از تصمیمی که آقای کواس سال‌ها پیش به‌عنوان دانشجو در مدرسه اقتصاد لندن گرفت، حمایت می‌کند: او می‌خواست به‌جای نادیده گرفتن جعبه سیاه، به داخل آن برود و آن را بررسی کند؛ او می‌خواست کسب‌وکارها را از نزدیک موردبررسی قرار بدهد و تنها نظریه‌پردازی نکند. آیا می‌توان امیدی داشت که دانشجویان امروزی مسیر او را در دنیای واقعی دنبال کنند؟

## خروج آلبرت هیرشمن<sup>۲۹</sup>

اندیشمندی بزرگ چطور روی دنیا اثر گذاشت؟

آلبرت هیرشمن زمانی که یکی از کتاب‌های خود را مقالاتی در باب تعدی<sup>۳۰</sup> نامید، کاملاً می‌دانست از چه چیزی حرف می‌زند. او اندیشمندی ارسطویی و غیرمعمولی بود که در علوم ملال‌آور فعالیت می‌کرد. او که در سال ۱۹۱۵ در برلین به دنیا آمده بود، در سال ۱۹۳۳ از جنگ نازی‌ها گریخت و در پاریس، لندن و تریست (شهری در شمال شرقی ایتالیا) مشغول به تحصیل شد، به جنبش ضد موسولینی ملحق شد، در جنگ داخلی اسپانیا برای جمهوری خواهان مبارزه کرد، تا سقوط فرانسه در سال ۱۹۴۰ در ارتش فرانسه خدمت کرد، برای ساخت «راه‌های زیرزمینی» برای مهاجران کمک کرد، به آمریکا مهاجرت کرد، به ارتش پیوست و در نورنبرگ به‌عنوان مترجم فعالیت می‌کرد. این اندیشمند، روح جهانی که در طول سال‌ها با آن آشنا شده بود را وارد نوشته‌های خود می‌کرد.

عنوانی که او در ابتدا برای خودش دست‌وپا کرد، کارشناس اقتصاد توسعه با تمرکز بر آمریکای لاتین بود اما خیلی زود به حیطه‌های دیگری نیز ورود کرد، این تعدی او نه‌تنها به زیرشاخه‌های دیگر علم خودش

29. Albert Hirschman

30. Essays in Trespassing

مانند نظریه شرکت‌ها مربوط می‌شد بلکه شاخه‌های علمی دیگر مانند علوم سیاسی و تاریخ اندیشه را هم در برمی‌گرفت. آقای هیرشمن هیچ‌گاه مفتخر به دریافت جایزه نوبل اقتصاد نشد درحالی‌که شایستگی آن را داشت. شاید به این خاطر که دسته‌بندی کردن نوشته‌های او کار دشواری بود. به‌هرحال به نظر می‌رسد انتشارات دانشگاه پرینستون برای جبران مافات، بیوگرافی ۷۶۸ صفحه‌ای به قلم جرمی آدلمن<sup>۳۱</sup> را تهیه کرده است.

معروف‌ترین کتاب آقای هیرشمن، خروج، صدا و وفاداری: واکنش‌ها به کاهش شرکت‌ها، سازمان‌ها و دولت‌ها<sup>۳۲</sup> است که در سال ۱۹۷۰ منتشر کرد؛ این کتاب همان‌طور که در زمان انتشارش خواندنی بود، اکنون نیز خواندنی است؛ هم برای مدیرها، هم برای سیاست‌گذاران و هم برای نخبه‌ها. هیرشمن معتقد بود که افراد دو واکنش نسبت به ناامیدی دارند. می‌توانند با پای خودشان رأی بدهند (خروج) یا می‌توانند بمانند و گلایه کنند (صدا). خروج همیشه موقعیت از پیش تعیین‌شده در ایالات‌متحده آمریکا بوده است: آمریکایی‌ها به‌سرعت عصای خود را برمی‌دارند و راه می‌افتند. خروج حتی در حرفه اقتصادی هم یک موقعیت پیش‌فرض است. زمانی که کتاب او منتشر شد، میلتن فریدمن<sup>۳۳</sup> و همکارانش در مدرسه شیکاگو سرگرم راه‌اندازی امپراتوری خروج در مناطقی جدید بودند. آن‌ها می‌گفتند اگر مدارس دولتی، فاسد هستند پس مردم باید از آن‌ها فرار کنند.

هیرشمن مسائل و مشکلاتی را درباره فرقه «خروج» مطرح کرد. گاهی این کار نوعی تعدی به وضعیت موجود به شمار می‌آید. دیکتاتورها بیشتر عمر خواهند کرد، اگر شجاع‌ترین منتقدان آن‌ها زمین‌بازی را ترک کنند و به خارج بروند (مثلاً کوبا از مهاجرت به‌عنوان وسیله‌ای برای ایجاد امنیت استفاده می‌کند، گویی مهاجرت، سوپاپ امنیت است). شرکت‌های انحصاری زندگی راحت‌تری خواهند داشت اگر مشتریان سرکش آن‌ها جایگزینی پیدا کنند. ایده این کتاب در سفری مخوف با قطار به نیاگارا به ذهن

31. Jeremy Adelman

32. Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States

33. Milton Friedman

آقای هیرشمن خطور کرد: او به این نتیجه رسید که راه‌آهن‌های کشور وضعیت بسیار بدی دارند و هرروز نیز بدتر می‌شوند تنها به این خاطر که مشتریان به‌جای سروصدا به جاده‌های غیر ریلی پناه برده‌اند و به عبارتی فرار کرده‌اند.

خروج می‌تواند چرخه کاهش را نیز تقویت کند. مدارس دولتی وضعیت بدتری پیدا می‌کنند اگر والدین سخت‌گیر تسلیم شوند و فرزندان خود را به مدارس دیگری بفرستند. هیرشمن همیشه نگران بود که مبادا حد خفیفی از خروج بتواند دنیا بسیار بدتری را ایجاد کند: «ظلم ضعفا بر بی‌کفایت‌ها و استثمار فقرا با تنبل‌ها که معمولاً هم طولانی‌مدت می‌شود و هیچ مفری جز فرار ندارد.» (او این جملات را به زبان انگلیسی که زبان سومش محسوب می‌شود نوشته و برخلاف بقیه اقتصاددان‌ها، خیلی بهتر از زبان مادری‌اش نوشته است). خروج می‌تواند هزینه‌های گزافی نیز به دنبال داشته باشد. اگر با سرمایه‌گذاری روی شرکتی شروع کنید که عملکرد ضعیفی دارد، بهتر است شیوه مدیریت خود را تغییر بدهید تا اینکه به فروش سهام روی بیاورید و چوب حراجی به آن بزنید.

آقای هیرشمن در مسئله خودش گزافه‌گویی هم کرده است. شواهد و قرائن این‌طور نشان می‌دهد که انتخاب می‌تواند انرژی‌بخش نیز باشد و در واقع محرکی برای دیگران بشود. برای مثال سلسله مدارس خصوصی که در سال‌های ۱۹۸۸ تا ۲۰۰۹ در سوئد راه‌اندازی شد نه‌تنها برای دانش‌آموزان آن مدرسه‌ها خوب بود، بلکه جرقه بهبود اوضاع مدارس دولتی را نیز روشن کرد. البته نکته اصلی که آقای هیرشمن به آن اشاره داشت این نبود که خروج، بد است بلکه می‌خواست بگوید «خروج» و «صدا» در کنار هم نتیجه خوبی به دست می‌دهند. اصلاح‌گران بهتر می‌توانند ساختمانی در حال ریزش را تعمیر کنند، اگر ساکنان آن، محل را ترک کرده باشند. مشکل فریدمن و دوستانش این بود که تنها روی خروج تأکید داشتند و نمی‌دانستند خروج و صدا همزمان باهم می‌توانند عملکرد مناسبی داشته باشند.

تکنولوژی مدرن به قدرت خروج و صدا افزوده است. مشتری‌ها خیلی راحت می‌توانند ابزار متوسط را رها کنند و به سراغ ابزار پیشرفته‌تر بروند. آن‌ها همچنین می‌توانند ارتشی آنلاین برای اعتراض به خدمات‌رسانی ضعیف به راه بیندازند. البته شرکت‌ها هم متقابلاً می‌جنگند. آن‌ها خروج را دشوار کرده‌اند و از مردم می‌خواهند قراردادهای درازمدت امضا کنند. آن‌ها همچنین پاداش‌هایی برای افراد وفادار به خود در نظر می‌گیرند. همه این‌ها باعث می‌شود تا خروج و صداها کمتر باشد.

### جیغ بزنی یا برو

آقای هیرشمن آن‌قدر درباره موضوعات مختلف نوشته است که دیدن بیوگرافی ۷۶۸ صفحه‌ای او عجیب به نظر نمی‌آید. او حتی ایده‌های قدیمی همکاران اقتصاددان خود را در زمینه نیاز کشورهای فقیر به ایجاد «رشد متعادل» به چالش می‌کشید و نظری مخالف این را مطرح می‌کرد. او حتی ایده جامعه‌شناسان و مورخان که پروتستان‌ها راه را برای کاپیتالیسم باز کردند به چالش کشید. او معتقد بود که منتسکیو<sup>۳۴</sup> به‌عنوان یک اندیشمند بهترین راه را برای جلوگیری از ناآرامی‌های اجتماعی معرفی کرده که همان سرگرم کردن افراد به پول درآوردن است.

اکنون می‌ست بر این باور است که «نوعی بی‌تفاوتی سد راه پیشرفت ما شده است». آقای هیرشمن عقاید ارزشمندی در این باره دارد. او در کتاب هنر واکنش<sup>۳۵</sup> در این باره به موضوعات مهمی اشاره کرده است و سه مورد سد راه انسان‌ها دانسته: خطر (اصلاحات هزینه‌های بسیاری دارد و پاداش‌های قبلی را به خطر می‌اندازد)؛ انحراف (اصلاحات به افرادی که مایل به کمک کردن هستند، آسیب می‌رساند)؛ و پوچی (مشکلات آن‌قدر بزرگ هستند که نمی‌توان کاری در مقابل آن‌ها انجام داد). این‌ها بدون شک دلیل گرمایش جهانی، داروهای غیرقانونی و بسیاری از دیگر مسائل را نشان می‌دهد. خوشبختانه، خروج آقای هیرشمن نمی‌تواند صدای او را خاموش کند.

34. Montesquieu

35. The Rhetoric of Reaction



## دانشمند همه چیز دان

دانیل بل<sup>۳۶</sup> یکی از بزرگ‌ترین جامعه‌شناسان سرمایه‌داری بود

از دانیل بل پرسیدند در چه زمینه‌ای تخصص دارد؛ او پاسخ داد: «تعمیم دادن». آقای بل زندگی متنوعی داشت. او در نیویورک بزرگ شد و آن قدر فقیر بود که گاهی برای تأمین غذای روزانه‌اش مجبور بود رفتگری کند. با این وجود اوزندگی‌اش را در آسایش بورژوازی در کمبریج ماساچوست به پایان رساند. او ۲۰ سال از عمرش را در شغل روزنامه‌نگاری صرف کرد؛ بیشتر آن نیز دبیر بخش کار در فورچون بود تا اینکه بالاخره به دانشگاه راه یافت. هنری لوس<sup>۳۷</sup> رئیس او که از رفتن نویسنده محبوب و ستاره‌اش دلسرد شده بود از او پرسید چرا می‌رود. او چهار دلیل آورد: ژوئن، جولای، آگوست، سپتامبر.

علاقه او به تعمیم دادن همزمان با خودش رشد می‌کرد. سه تا از بهترین آثار پس از جنگ در عرصه جامعه‌شناسی متعلق به اوست: پایان ایدئولوژی<sup>۳۸</sup> (۱۹۶۰)، ظهور جامعه پسا صنعتی<sup>۳۹</sup> (۱۹۷۳) و تناقضات فرهنگی کاپیتالیسم<sup>۴۰</sup> (۱۹۷۸). از میان ۱۰۰ کتاب تأثیرگذار بعد از جنگ جهانی دوم،

36. Daniel Bell

37. Henry Luce

38. The End of Ideology

39. The Coming of Post-Industrial Society

40. The Cultural Contradictions of Capitalism

دو کتاب متعلق به آقای بل است.

بسیاری از دیدگاه‌های آقای بل به‌اندازه همان روزی که آن‌ها را مطرح کرد، مرتبط به نظر می‌آیند. برای نمونه، حرکت از کاپیتالیسم صنعتی به کاپیتالیسم مصرف‌کننده جزو مسائلی بود که او دهه‌ها پیش در آمریکا مطرح کرد و هنوز هم در چین و هند در جریان است. جالب اینجاست که او حتی وقتی اشتباه می‌گفت هم به‌گونه‌ای اشتباه می‌کرد که ایده‌ها و اندیشه‌های جدیدی را کلید می‌زد. چند ساعت وقت گذاشتن پای آثار او به‌اندازه یک هفته در داووس بودن می‌ارزد (و البته خطر زخمی شدن به خاطر اسکی هم ندارد).

پایان ایدئولوژی، چشم‌انداز سیاسی جهان پس از جنگ سرد را ۳۰ سال پیش از پایان جنگ سرد توصیف می‌کرد. آقای بل بر این باور بود که درگیری‌های بزرگ ایدئولوژیکی که در نیمه نخست قرن بیستم رخ داده بودند دیگر روندی فرسایشی پیدا کرده‌اند. به نظر او سیاست نوین درباره دولت‌های خسته‌کننده خواهد بود نه جنگ ایده آل‌ها. زمانی که او در آن قرار داشت تقریباً از این بدتر نمی‌شد: دهه ۶۰ میلادی که یکی از بدترین دهه‌ها در تاریخ آمریکا به لحاظ اتهامات ایدئولوژیک است. اما آقای بل راست می‌گفت و کمونیسم به آخر خط رسیده بود. در چین، کمونیسم راه را برای بازار لنینیسم باز کرده بود. در روسیه نیز با دزد سالاری<sup>۴۱</sup> جایگزین شده بود.

آقای بل یک دهه و کمی بعد از آن را نیز صرف کتابی بزرگ کرد: ظهور جامعه پسا صنعتی؛ و در این کتاب اصطلاحی جدید معرفی کرد که نقل محافل علمی شد. بسیاری از دیدگاه‌هایی که در این کتاب مطرح شده نظیر حرکت از تولید به خدمات، خیزش کارگران دانش و رنگ باختن کشمکش‌های طبقاتی، این روزها آن‌قدر آشنا هستند که می‌توان تازگی آن‌ها در سال ۱۹۷۳ را به‌راحتی فراموش کرد. البته آقای بل نتوانست یکی از مهم‌ترین انقلاب‌هایی که اطرافش در جریان بود را شناسایی کند: حرکت

۴۱. Kleptocracy (دولتی که عامه مردم را فدای افزایش ثروت و قدرت سیاسی شخص طبقه حاکم می‌کند)

از کاپیتالیسم مدیریتی به سرمایه‌داری کارآفرینی چیزی بود که او می‌توانست به راحتی در فورچون مشاهده کند اما از آن غافل ماند. شاید این هزینه‌ای بود که باید به خاطر کنار زدن رئیسش (لوس) و رفتن به دانشگاه پرداخت می‌کرد.

بسیاری از دیگر ایده‌های او هنوز زنده‌اند. او معتقد بود که جنگی جدید جای جنگ طبقاتی قدیمی را گرفته است و البته به همان اندازه دل‌آزار بود: برای مثال اصولی که میان برابری و شایسته‌سالاری در تحصیلات تکمیلی مشاهده می‌شد. او همچنین پیش‌بینی‌هایی داشته در زمینه شادی که این روزها نیز بسیار مطرح است. افراد هرچه بر اساس شایستگی خود برای خیزش آزادتر باشند، بیشتر احتمال دارد که روی ترمیم وضعیت اجتماعی با دیگران مسابقه بدهند.

بهترین کتاب آقای بل، تناقضات فرهنگی کاپیتالیسم بود. نخستین مسئله‌ای که او در این کتاب مطرح کرد این بود که کاپیتالیسم می‌تواند با وفوری که تولید می‌کند، ماهیت خودش و امکان وجودی خودش را زیر سؤال ببرد. همان‌طور که ماکس وبر<sup>۴۲</sup> نیز پیش‌تر مطرح کرده، کاپیتالیسم خواصی دارد؛ یعنی به کار سخت و زیاد و صرفه‌جویی‌های بسیار بستگی دارد و پاداش‌های آن دیر به دست می‌آیند. اما مصرف‌گرایی عصر حاضر، اشتیاق‌های افراد را برای پاداش‌های آنی و ارائه بی‌منطق خود، باز کرده است. این دقیقاً همان چیزی است که آقای بل از بابت آن احساس نگرانی می‌کرد.

اما این بحث چندان موفق از آب درنیامده است. علیرغم تناقضات فرهنگی آقای بل و تناقضات اقتصادی کارل مارکس<sup>۴۳</sup> باز هم کاپیتالیسم با تمام قدرت در جریان است. دیوید بروکس<sup>۴۴</sup> ستون نویس چیره‌دست نیویورک تایمز معتقد است حتی کوکتل یک فرد بورژوا می‌تواند در اقتصاد مؤثر باشد. موفق‌ترین شرکت‌ها در چند سال اخیر توسط افرادی نظیر سر ریچارد

42. Max Weber

43. Karl Marx

44. David Brooks

برسنون (ویرجین)، استیو جابز (اپل)، و بن کوهن<sup>۴۵</sup> و جری گرین‌فیلد<sup>۴۶</sup> (بن اند جری) تأسیس شده‌اند که چندان چهره غیردینی هم نبوده‌اند. شرکت‌های فناوری مانند گوگل به راحتی می‌توانند با اهداف خاص دانشگاهی هماهنگ بشوند. اما آقای بل در یک مورد به نظر می‌رسد علم غیب داشته است: او نگران بود که مبادا مصرف‌گرایی افراد را وادار کند بیش از حد توان خود وام بگیرند و در بازپرداخت آن با مشکل روبه‌رو بشوند. او حتی در زمینه «تناقضات فرهنگی رفاه دولت» علم غیب بیشتری داشت و چیزهای مهم‌تری را پیش‌بینی کرد. در ژورنالی که در سال ۱۹۶۵ راه‌اندازی کرد، این بحث تا مدت‌ها سوژه‌ای داغ بود. رفاه دولتی تنها در صورتی به دست می‌آید که فرد ایجادکننده آن بتواند هزینه آن رفاه را نیز بپردازد. اما تقاضای گروه‌های ذینفع از دولت افزایش پیدا می‌کند و سیاستمداران بیشتر به تکاپو می‌افتند تا وعده‌های خوب تازه بدهند. هرچه رفاه دولت بیشتر می‌شود، تمایل مردم برای ریسک‌پذیری یا مراقبت از خودشان نیز بیشتر نادیده گرفته می‌شود.

### ضربه‌های پیایی از مردم مختلف

یکی از الهام‌بخش‌ترین دیدگاه‌های آقای بل در طول کار او سر درآورد. او در ایده خودش ادعا می‌کرد برخلاف نظریات اقتصادی مارکس، «قلمروهای» مختلف در جامعه مطابق با اصول متفاوتی عمل می‌کنند. (آقای بل همیشه خودش را «در اقتصاد، سوسیالیست؛ در سیاست، لیبرالیست و در فرهنگ، محافظه‌کار» می‌دانست). او می‌گفت شاید کاپیتالیسم به راحتی در کنار اقتدارگرایی چینی دوام بیاورد، همان‌طور که کنار دموکراسی آمریکایی قرار گرفت. اما شاید ما هم باید امید داشته باشیم که این دانشمند «همه‌چیزدان» در این یک مورد اشتباه کرده است.

45. Ben Cohen

46. Jerry Greenfield

## مربی کف هرم

مرگ سی کی پراهالاد دنیا را از اندیشمندی بزرگ در حوزه مدیریت محروم کرد

کویمباتور کریشنارو پراهالاد<sup>۴۷</sup> که در دنیا بانام سی کی شناخته می‌شود یکی از خلاق‌ترین اندیشمندان حوزه مدیریت در نسل خودش بود. او انقلابی به پا کرد که اندیشه درباره دو سوژه تحت تأثیر آن قرار گرفت: استراتژی کسب‌وکار و توسعه اقتصاد. سی کی همچنین سهمی بزرگ در دنیای ابداعات و ابتکارات داشت. ستایشگران او لژیونرها بودند، مدیران برخی از شرکت‌های بزرگ، روسای سازمان‌های غیردولتی و خالقان استارت‌آپ‌های نامنظم.

آقای پراهالاد با دو اثر مهم و راهگشا وارد صحنه مدیریت شد، نخست مقاله «قصد استراتژیک»<sup>۴۸</sup> (۱۹۸۹) و دومی «صلاحیت هسته‌ای شرکت»<sup>۴۹</sup> (۱۹۹۰)؛ که هر دو مقاله نیز در اچ‌بی‌آر به چاپ رسید. او همچنین کتابی پرفروش با عنوان رقابت برای آینده<sup>۵۰</sup> (۱۹۹۶) دارد و همه این‌ها را با کمک دانشجوی سابقش گری همیل<sup>۵۱</sup> به رشته تحریر درآورده است.

47. Coimbatore KrishnaraoPralhad

48. Strategic Intent

49. The Core Competence of the Corporation

50. Competing for the Future

51. Gary Hamel

«صلاحیت هسته‌ای شرکت» همچنان یکی از مقالات مهم اچ‌بی‌آر است که به‌طور مرتب چاپ می‌شود.

آقای پراهالاد شیوه تمرکز بر اندیشه استراتژیک را به شکل تأثیرگذاری تغییر داد. او معتقد بود که شرکت‌ها نه‌تنها باید به دنبال حفظ جایگاه خود در بازار موجود باشند بلکه باید برای بازتعریف بازارها در جهت منافع خودشان، سرمایه‌گذاری کنند. از نظر او، چنین کاری نیاز به توسعه نقاط قوت دارد، مثلاً لجیستیک یا کوچک‌سازی باید در دستور کار شرکت‌ها قرار بگیرد؛ این‌ها کارهایی هستند که شرکت‌های رقیب عموماً نمی‌توانند به‌سادگی تقلید کنند. سپس شرکت‌ها باید آن مهارت‌ها را به اوج خود برسانند و نوعی بلندپروازی را به همراه اهدافی که صنعت را متحول می‌کند، دنبال کنند. آن‌ها با چنین ترفندی می‌توانند کارگزارانشان را نیز برای خودشان حفظ کنند. او به شرکت‌های ژاپنی بسیاری مانند سونی<sup>۵۲</sup>، کنون<sup>۵۳</sup> و کوماتسو<sup>۵۴</sup> اشاره می‌کند که دقیقاً چنین کاری کرده‌اند.

پراهالاد به‌شدت تحت تأثیر توانایی این شرکت‌ها برای به کنترل درآوردن ایده‌های کارکنانشان قرار گرفته. کمی بعد، او شیفته دنیای ابداعات و ابتکارات شد. او معتقد بود ابتکارات شرکت محور راه را برای خلاقیت باز کرده و شرکت‌ها می‌توانند در این مسیر با مشتری‌ها و اهالی کسب‌وکار، همکاری کنند. او همچنین توجه ویژه‌ای به ارتش کسب‌وکارهای کوچک داشت که دنیای شرکتی را بازتعریف می‌کردند.

کارهایی که پراهالاد در زمینه استراتژی و ابتکار انجام داد او را به ستاره‌ای بزرگ تبدیل کرد. او به‌عنوان عضوی از هیئت‌مدیره برخی از شرکت‌های برجسته در دنیا مشغول به کار شد؛ در بسیاری از دیگر شرکت‌های بزرگ نیز به‌عنوان مشاور فعالیت داشت نمونه‌اش اوراکل<sup>۵۵</sup> و فیلیپس<sup>۵۶</sup>. او به‌طور مرتب این شرکت‌های غول‌پیکر را در معرض این

52. Sony

53. Canon

54. Komatsu

55. Oracle

56. Phillips

پرسش قرار می‌داد که «آیا می‌توانند برای آینده رقابت کنند». هزینه سخنرانی‌های او سرسام‌آور بود و خانه‌های او جزو بزرگ‌ترین خانه‌ها در میشیگان و کالیفرنیا به شمار می‌آمدند.

البته رگ‌وریشه هندی‌اش همیشه او را به سمت سرزمین مادری‌اش می‌کشاند. او جزو اعضای مهم بسیاری از شرکت‌های برجسته هندی بود، نمونه‌اش هندو اینترپرنور<sup>۵۷</sup> که یکی از شرکت‌های کارآفرینی و مستقل هندی بود. در واقع او به‌نوعی میان‌دنیای ثروتمند و پیشرفته‌ای که در آن زندگی می‌کرد و دنیای فقیری که در آن بزرگ‌شده بود، معلق مانده بود. این مسئله باعث شد او تغییر مسیر جدی داشته باشد و شاید همین جریان جرقه الهام‌بخش‌ترین کتاب او را زد. کتاب ثروت در کفِ هرم: ریشه‌کنی فقر از طریق سود<sup>۵۸</sup> (۲۰۰۴) نقطه آغازی برای مبارزه با دو نوع تنبلی نخبه‌ها بود: شرکت‌های غول‌پیکری که بشریت را نادیده می‌گرفتند و بشردوستانه‌هایی که هر سودی را امری کثیف در دنیا می‌دانستند. او معتقد بود در دنیای فقرا تریلیون‌ها دلار سرمایه معلق وجود دارد و سپس نشان داد چطور چند شرکت خلاق و مبتکر در دنیای توسعه‌یافته و حتی در کشور خودش، موفق شده‌اند این افراد را به مصرف‌کننده‌هایی تبدیل کنند که دائم پول می‌دهند.

کتاب در زمان مناسبی منتشر شد. در آن زمان شرکت‌ها تازه نسبت به ابتکارات فناوری و اصلاحات اقتصادی آگاه شده بودند و آغوش خود را به روی بازارهای کشورهای فقیرتر باز کرده. شرکت‌ها در آن کشور با اعتمادبه‌نفس در مسیر توسعه قرار گرفته بودند. دانشگاهی‌ها نیز از محدودیت‌های توسعه دولتی آگاه شده بودند. پراهلاد با این اندیشه‌های خود مورد استقبال بازارهای نوظهور به‌ویژه هند قرار گرفت و حتی بشردوستانی مانند بیل گیتس برای او دست تکان می‌دادند. سازمان ملل یکی از کرسی‌های کمیسیون بخش خصوصی و توسعه را به او اختصاص داد.

چه چیزی آقای پراهلاد را به چنین متفکر خلاق تبدیل کرد؟ او

57. Indus Entrepreneurs

58. The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits

چطور موفق شد از همکاران خود پیشی بگیرد و ایده‌های درخشانی را مطرح کند؟ او در مسیر موفقیت خود، در نظریه مدیریتِ دنیای تحت سلطه آمریکا، فردی خارجی بود. او در شرایطی خاص به دنیا آمده بود، زندگی کرده بود و بزرگ شده بود.

نگاه این فردِ خارجی، مورد بررسی افراد نخبه قرار گرفت. پراهالاد همیشه با یک همکار فعالیت می‌کرد و هیچ‌گاه درباره یک سوژه، بیش از دو مقاله نمی‌نوشت. این‌ها باعث شده بود کارش هیچ‌گاه به پایان نرسد. او ایده‌های خودش را در پناه ایده قبلی مورد بررسی قرار نمی‌داد و آن‌ها کِش نمی‌داد. او حتی پاسخی برای منتقدان نسبت به میان هرم، ارائه نکرد.

### موعظه به جای تمرین

اما بی‌حوصلگی پراهالاد منجر به یکی از معدود شکست‌های او شد. سال ۲۰۰۰ بود که او تصمیم گرفت شرکت نرم‌افزار پراجا<sup>۵۹</sup> را راه‌اندازی کند. این شرکت قرار بود بستری آزمایشی برای ایده‌های او فراهم کند. او به‌ویژه متعهد شده بود که اطلاعات را در اختیار افراد معمولی قرار بدهد. اما در نهایت این شرکت، میلیون‌ها دلار از سرمایه او را بلعید. چند سال بعد نیز مجبور شد چوب حراج به آن بزند. در نهایت نیز به این نتیجه رسید که برای این کار ساخته نشده است.

اما ایده‌ای که او در روزهای نخستین مطرح کرد، نکات مهمی را درون خود دارد. او به بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا یاد داد خودشان را به شکلی نوین ارائه کنند. او بر قابلیت‌ها تأکید داشت. او به همه آموخت که جهان در حال توسعه را به‌عنوان محلی برای بروز خلاقیت و ابتکار ببینند. افراد بسیاری در دنیای نظریه‌های مدیریت سهم دارند اما سی‌کی پراهالاد بی‌شک یکی از نادرترین آن افراد است.



## متفاوت‌بیندیش

کلی کریستنسن قوانینی برای مبتکران مطرح می‌کند.  
اما آیا ابتکار، آموختنی است؟

ابتکار، جام مقدس<sup>۶۰</sup> دنیای امروز است. دولت‌های کشورهای ثروتمند از آن به‌عنوان وسیله‌ای برای سرکوب رکود تورمی استفاده می‌کنند. دولت‌های کشورهای فقیر نیز آن را وسیله‌ای برای افزایش سرعت رشد اقتصادی می‌دانند. و اهالی کسب‌وکار در همه نقاط دنیا آن را کلیدی برای نجات می‌بینند.

همین ابتکار در پوشش جام مقدس باعث می‌شود کلی کریستنسن را نزدیک‌ترین فرد به سر گالاهاد<sup>۶۱</sup> ببینیم. آقای کریستنسن در سال ۱۹۹۷ مثل شوالیه‌ای از مدرسه کسب‌وکار هاروارد سربر آورد و با مطالعات خود در کتابی با عنوان موقعیت حیص‌وبیص مبتکران<sup>۶۲</sup> اصطلاح «ابتکار آشوب‌گر» را عمومی کرد. در سال ۲۰۱۱ نیز به همراه جف دایر<sup>۶۳</sup> و هال گرگرسن<sup>۶۴</sup> مطالعه‌ای با عنوان دی‌ان‌ای متبکر<sup>۶۵</sup> انجام داد و در این

60. Holy Grail

61. Sir Galahad (شوالیه‌ای که قرار بود به جام مقدس دست پیدا کند)

62. The Innovator's Dilemma

63. Jeff Dyer

64. Hal Gregersen

65. The Innovator's DNA

مطالعه تلاش کرد ما را به درون ذهن مبتکر موفق ببرد. آن‌ها چطور کسب‌وکار خود را انجام می‌دهند؟ چه تفاوتی با آدم‌های معمولی دارند؟ و شرکت‌ها چه درس‌هایی از عادت‌های ذهنی آن‌ها می‌گیرند؟ آقای کریستنسن به همراه همکاران خود پنج عادت ذهنی را فهرست کرده‌اند که ویژگی مبتکران آشوب‌گر را تشکیل می‌دهد: معاشرت کردن، پرسیدن، مشاهده، ایجاد شبکه و تجربه کردن. به نظر می‌رسد مبتکران استعداد بالایی در مرتبط کردن چیزهای به‌ظاهر غیر مرتبط دارند. نخستین بار مارک بنیوف<sup>۶۶</sup> تنها با بررسی آمازون و ای‌بی به ایده Salesforce.com رسید و حالا همین شرکت ساده، ۱۹ میلیارد دلار ارزش دارد.

این خلاقیت‌ها زمانی به دست می‌آید که بتوانید تجربه خودتان را گسترش بدهید. آقای بینوف زمانی که دلفین‌ها شنا می‌کرد به یکی از ایده‌های جذاب خود دست پیدا کرد. جو مورتون<sup>۶۷</sup> زمانی که در مالزی میوه‌ای شبیه به انبه می‌خورد، ایده نوشیدنی سالم به ذهنش رسید. کریستنسن و همکارانش ثابت کرده‌اند که اگر افراد در کشورهای خارجی زندگی کرده باشند ۳۵ درصد بیشتر احتمال دارد که ایده‌های جدید به ذهنشان خطور کند. البته این قانون یا وحی منزل نیست. مبتکران به شکل‌های مختلفی به ایده‌های خود می‌رسند.

مبتکران به‌طور مدام از خودشان می‌پرسند چرا چیزها به شکلی متفاوت انجام نمی‌شوند. ویلیام هانتز<sup>۶۸</sup> مؤسس یکی از شرکت‌های دارویی زمانی که می‌خواست جراحی قلب انجام بدهد از پزشک خود پرسید چرا در حین جراحی، همراه با باتری از دارویی برای التیام زخم استفاده نمی‌کنند. دیوید نیلمن<sup>۶۹</sup> از خودش می‌پرسید چرا وقتی مسافران بلیت‌های خود را گم می‌کنند و همه به دردسر می‌افتند، یک کد الکترونیکی به آن‌ها داده نمی‌شود تا از این

66. Marc Benioff

67. Joe Morton

68. William Hunter

69. David Neeleman

## مشکلات جلوگیری شود؟

این پرسش‌های مدام، ریشه در نوعی استعداد در مشاهده دارد. کوری رایید<sup>۷۰</sup> شرکتی دارد که از فیلم‌های محبوب برای آموزش زبان‌های خارجی استفاده می‌کند. ایده او زمانی که در برزیل کار می‌کرد به ذهنش رسید. او متوجه شده بود کسانی که بهتر به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند، واژه‌ها و جمله‌های معروف ستاره‌های سینما را تکرار می‌کنند، نه جمله‌های معلم‌های مدرسه. برای آن‌ها براد پیت<sup>۷۱</sup> آن قدر جذابیت دارد که سریع جمله‌هایش را به زبان انگلیسی یاد بگیرند. به این ترتیب آقای رایید نیز برنامه آموزشی بر همین اساس تهیه کرد.

با این که بسیاری ادعا می‌کنند مبتکران ارتباطی با دنیای بیرون نمی‌گیرند، باید بگوییم که آن‌ها شبکه‌های اجتماعی بسیار قوی برقرار می‌کنند. آن‌ها همه چیز را به شکل شبکه‌ای می‌بینند که می‌توانند در آن شبکه به ایده‌های جدید و کاربردی دست پیدا کنند. برای مثال مایکل لازاریدیس<sup>۷۲</sup> در یک برنامه برای عقد قرارداد ناگهان به ایده‌ای جدید از طریق یک ماشین کوکاکولا دست پیدا کرد. روسای بسیاری از شرکت‌های مبتکر از کارمندان خود می‌خواهند که با دانشمندان مختلف ارتباط برقرار کنند. آن‌ها حتی بسیاری از مشکلات خود را از طریق همین روابطی که با کارشناسان به صورت شبکه‌ای برقرار می‌کنند از میان برمی‌دارند.

مبتکران در عین حال بسیار اهل تجربه هستند. آن‌ها حتی به تجربه کردن، اعتیاد دارند. جف بزوس مؤسس آمازون از دل همین تجربه‌ها اکنون موفق شده چنین شرکت بزرگی را به پا کند که حتی در سیلیکون ولی امروز نیز حرف‌هایی برای گفتن دارد. کمتر پیش می‌آید که این تجربه‌ها ناگهانی و به قول معروف، شانسی اتفاق بیفتند. گاهی شرکت‌ها راه‌اندازی می‌شوند و بعد از یک تجربه به این نتیجه می‌رسند که باید سیستم آن را تغییر بدهند.

70. Corey Wride

71. Brad Pitt

72. Michael Lazaridis

## به حرف مامانت گوش کن

کریستنسن، دایر و گرگرسن معتقدند شرکت‌هایی به بالاترین میزان ابتکار و موفقیت دست پیدا می‌کنند که این پنج ویژگی را در تک‌تک افراد فعال در خود دارند (آن‌ها چندین شرکت مختلف را در بازار مورد بررسی قرار داده‌اند). این شرکت‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند تا خلاق‌ترین افراد را استخدام کنند. (آقای بزوس هر بار می‌خواهد کسی را استخدام کند از او می‌پرسد چه چیزی را ابداع کرده است). در عین حال این شرکت‌ها تلاش می‌کنند افراد را وادار به مشاهده و پرسش‌گری کنند. یکی از شرکت‌های خودروسازی ژاپنی به نام کینس<sup>۳۳</sup> از فروشندگان خود می‌خواهد ساعت‌ها خط تولید مشتری‌ها را مشاهده کنند. شرکت‌های اینترنتی نظیر گوگل نیز فرایندی مشابه دارند.

کریستنسن و همکارانش مطالعات بسیاری انجام دادند تا نشان بدهند ابتکار، آموختنی است. اکثر شرکت‌های خلاق در سرتاسر جهان، اهدافی بزرگ را از ابتدا در دستور کار خود قرار داده‌اند (استیو جابز). زمانی که آقای جابز در شرکت اپل فعالیت می‌کرد میزان ابتکارات این شرکت ۳۷ درصد بود. اما در فاصله سال‌های ۱۹۸۵ تا ۱۹۹۸ که او از این شرکت رفت، این رقم به ۳۰ درصد کاهش پیدا کرد. وقتی او دوباره بازگشت، این رقم به ۵۲ درصد رسید. به هر حال دی‌ان‌ای مبتکر، بسیار نادر است. و برخلاف محصولات جابز، نمی‌توان همه را یکجا داشت.

## ساخته شده برای همیشه

جیم کالینز<sup>۷۴</sup> با به کارگیری چیزهایی که در سخنرانی‌هایش می‌گوید بر فراز قله ایستاده است

چرا برخی از شرکت‌ها سال‌ها دوام می‌آورند و برجسته‌تر می‌شوند در حالی که برخی دیگر خیلی زود رنگ می‌بازند و می‌میرند؟ جیم کالینز فعالیت خود را در عرصه مدیریت با همین موضوع شروع کرد: دوام شرکت‌ها. از آنجاکه او بیش از دو دهه در حرفه خودش حرف اول را می‌زد، به نظر می‌رسد پرسیدن این پرسش از او، درست‌ترین کار باشد.

او چطور موفق شده کتاب‌های پرفروش را یکی بعد از دیگری ارائه بدهد؟ جدیدترین کتاب او با عنوان انتخابی برای بزرگی<sup>۷۵</sup> در هر کتابخانه‌ای یافت می‌شود. کتاب قبلی او با عنوان بزرگ بودن خوب است<sup>۷۶</sup> بیش از ۴ میلیون نسخه به فروش رفت. و او چطور موفق شده چنین نفوذی از عالم غیب بر رئیس‌ها داشته باشد؟ برای نمونه در سال ۲۰۰۹ آکیو تویوتا<sup>۷۷</sup> رئیس شرکت تویوتا صنعت خودروسازی را شوکه کرد؛ او اعلام کرد کتاب چطور مقتدر سقوط می‌کند<sup>۷۸</sup> از کالینز را خوانده و به این نتیجه رسیده

74. Jim Collins

75. Great by Choice

76. Good to Great

77. Akio Toyoda

78. How the Mighty Fall

که شرکتش در چهارمین مرحله از پنج مرحله سقوطی است که آقای کالینز به آن اشاره کرده است.

بخشی از پاسخ در زمان آن قرار دارد. ساخته شده برای همیشه<sup>۹</sup> (۱۹۹۴) زمانی معرفی شد که توانست شرکتها را تکه پاره کند و آنها را از نو مهندسی کند. بزرگ بودن خوب است (۲۰۰۱) در بحبوحه ناامیدی که به خاطر حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱ دامن آمریکا را گرفته بود، پادزهری قوی به شمار می رفت. چطور مقتدر سقوط می کند (۲۰۰۹) نیز همزمان با سقوط برادران لمان و ورشکستگی جنرال موتور روانه بازار کتاب شد.

بخش دیگری از پاسخ نیز در مهارت آقای کالینز در حوزه مدیریت بازمی گردد. او کوهی از داده ها را فراهم می کند و هر ادعایی که می کند را بر پایه آن داده ها مطرح می کند. در آخرین کتاب او، ضمیمه ای وجود دارد که روش شناسی و چالش های او برای رسیدن به هدف نیز آورده شده است. البته او مجموعه ای از لغات پیچیده نیز تولید می کند. از جمله اصطلاحات مورد علاقه او نیز «اهداف پشمالو و بی پروار»، «مفهوم جوجه تیغی»، «تأثیر چرخ لنگر» و «رهبران سطح پنجم» است (هیچ سؤالی نپرسید!).

پیام اصلی او که در طول رونق و ورشکستگی جهان همچنان پابرجاست، به شکل تحسین برانگیزی، یکنواخت است. او به دنبال این پرسش است که روسای بزرگ چطور شرکت های خود را اداره می کنند. او بعد از چندین دهه مشاهده به این نتیجه می رسد که سخت کوشی و پشتکار بیش از نبوغ مؤثر است. قهرمان های او مردانی هستند که سال ها عمر خود را صرف ساخت سازمانشان کرده اند و به دنبال ارتقای خودشان نبوده اند. در واقع آقای کالینز سعی دارد پیامی جهانی را در ادبیاتی نو، بسته بندی و ارائه کند. او معتقد است همه می توانند موفق باشند اما تا زمانی که به قوانین لازم و البته ممکن، توجه داشته باشند. برای شرکت هایی که زنان و مردان نابغه کمی دارند، این خبری دلگرم کننده خواهد بود.

آقای کالینز هر آنچه را در سخنرانی های خود می گوید، به کار می گیرد. او شغل های بسیار حتی در دانشگاه را نپذیرفت تا بتواند به صورت متمرکز

به مطالعات خودش در زمینه این پرسش کلیدی بپردازد: چه چیزی شرکت‌ها را ضعیف می‌کند. او به شهر مادری‌اش در کلورادو رفت و تیمی هم‌سو و هم‌فکر با خودش آماده کرد و به کمک آن‌ها هر چهار یا پنج سال کتاب جدیدی را روانه بازار کرد. در واقع او تلاش کرد وقت خود را صرف کارهای خلاقانه کند. او این قانون را در تمامی مراحل زندگی خودش به کار برد، حتی زمانی که می‌خواست تفریح کند یا بنویسد هم قضیه به همین شکل بود. او شیفته کوه‌پیمایی بود و یک‌بار کوهی را در یوسمیت<sup>۸۰</sup> در عرض ۲۴ ساعت فتح کرد؛ در حالی که کوه‌پیمایان حرفه‌ای معمولاً سه روز برای این کوه وقت می‌گذارند.

آخرین کتاب او با عنوان انتخابی برای بزرگی که با همکاری مورتن هانسون<sup>۸۱</sup> نوشته شده، بر موفق‌ترین شرکت‌های آمریکایی تمرکز دارد (مثلاً شرکت‌هایی که در بازار سهام، عملکرد خوبی داشته‌اند)؛ این کتاب به آشوب و بحران نیز می‌پردازد. آقای کالینز دوره‌ای را مطالعه می‌کند (۲۰۰۲-۱۹۷۲) که نسبت به امروز به نظر آرام می‌آید (او به مطالعه بر پایه داده‌ها علاقه داشت). اما او شرکت‌هایی را انتخاب کرده که با کسب‌وکارهایی نظیر فناوری اطلاعات، داروسازی و هواپیمایی سروکار دارند و از آشوب بیش‌از اندازه، بسیار آسیب‌دیده‌اند.

آقای کالینز برخی از رایج‌ترین عقاید را به چالش می‌کشد. آیا همان‌طور که اکثر مردم تصور می‌کنند، روزهای پر از آشوب می‌تواند رهبرانی برجسته و عاشق خطر به جوامع تحویل بدهد؟ احتمالاً خیر. بسیاری از رهبرانی که کالینز در مطالعات خود به آن‌ها اشاره می‌کند حتی به شکلی بیمارگونه از خطر می‌هراسند. بیل گیتس در اتاق خودش تصویر هنری فورد<sup>۸۲</sup> را آویزان کرده بود تا به همه و خودش یادآوری کند که حتی نابغه‌ها هم گاهی اشتباه می‌کنند همان‌طور که بعداً فورد اشتباه کرد.

دومین رازی که آقای کالینز بر آن تأکید دارد این است که ابتکار تنها

80. Yosemite

81. Morten Hansen

82. Henry Ford

امری است که همیشه به حساب می‌آید. شرکت‌هایی که او مورد بررسی قرارداد نسبت به مدل‌های جدید و امروزی شاید تنها یک نسل عقب‌تر بودند. شرکت هواپیمایی که او مورد بررسی قرارداد، به نظر می‌رسد یک نسخه قدیمی از شرکت‌های امروزی است که در زمان خودش پیشرو نیز بوده است.

### آن جلال و جبروت را چه شد؟

جریان آقای کالینز قدری پیچیده است. دیگر مربی‌های مدیریتی که شرکت‌ها را تشویق کرده‌اند خودشان را برای «تحول» تکه‌پاره کنند، آسیب‌ها و صدمات جدی به بار آورده‌اند. شرکت‌های کمی بوده‌اند که تلاش کرده‌اند به شیوه فنی پیش بروند و شکست خورده‌اند؛ عموماً با این روش، شکست نمی‌خورند. باین‌وجود بسیار سخت است که آخرین کتاب کالینز را بخوانید و دچار تردید نشوید. آیا نتیجه‌گیری‌های او درست است؟ برخی از شرکت‌هایی که او در کتاب‌های خودش به‌عنوان غول‌های شکست‌ناپذیر معرفی کرده بود مانند هاولت پاکارد<sup>۸۲</sup>، موتورولا<sup>۸۴</sup>، سیرکت سیتی<sup>۸۵</sup> و فنی می<sup>۸۶</sup> اکنون دیگر از شکوه و جلال خود افتاده‌اند. سیرکت سینی که خرده‌فروش لوازم الکترونیکی بود، ورشکسته شده است. فنی می که از سوی دولت آمریکا نیز حمایت می‌شد اوضاعی بدتر از ورشکستگی دارد.

اما این‌ها به معنای بی‌ارزش بودن دیدگاه‌های آقای کالینز نیست؛ اما آن‌ها از آنچه او ادعا می‌کرد ضعیف‌تر هستند. بسیاری از کتاب‌های حوزه کسب‌وکار از دقت زیاد خود، سود می‌برند. آقای کالینز از خردورزی خود سود می‌برد.

83. Hewlett-Packard

84. Motorola

85. Circuit City

86. Fannie Mae



## مدرسه افسار گسیختگی

بهترین سریال تلویزیونی (بر کینگ بد<sup>۸۷</sup>)، درجه یک‌ترین چاشنی کسب‌وکار نیز است

دلایل واضحی برای تماشای بر کینگ بد وجود دارد: برای اولین بار، ورود اعتیادآور هالیوود به تلویزیون، قابل توجه است. اما دلیل کمتر واضحی نیز وجود دارد: این فیلم یکی از بهترین مطالعات در دسترس درباره ابعاد کسب‌وکار مدرن است. مدرک فوق‌لیسانس در هاروارد هزینه‌ای ۹۰ هزار دلاری (به‌اضافه دو سال درآمد از دست‌رفته) برای شما به همراه خواهد داشت. می‌توانید یک نسخه لوکس از پنج فصل بر کینگ بد را به قیمت ۲۰۹ دلار و ۹۹ سنت بخرید یا یک نسخه معمولی را زیر ۸۰ دلار پیدا کنید.

بر کینگ بد که آخرین قسمت آن در روز ۲۹ سپتامبر روی آنتن می‌رود<sup>۸۸</sup>، در آمریکایی رخ می‌دهد که رکود به آن یورش برده و اکثر افراد تقلا می‌کنند درآمد خود را در وضعیتی ایستا نگاه‌دارند اما عده‌ای از کارآفرین‌ها در این همین فضا مثل پادشاه زندگی می‌کنند. قهرمان داستان یعنی والتروایت<sup>۸۹</sup> یک معلم شیمی دبیرستان است که در کارواش نیز به‌عنوان شغل دوم، کار می‌کند. وقتی پی به بیماری سرطان در وجود خودش می‌برد، از

87. Breaking Bad

۸۸. این گزارش مربوط به سپتامبر ۲۰۱۳ است.

89. Walter White

خواب زمستانی بیدار می‌شود: تصمیم می‌گیرد وارد کسب‌وکار پرسودِ تمام‌تامین بشود تا بتواند خرج بیماری‌اش را بپردازد و در این بین خانواده‌اش را ترک می‌کند.

زندگی حرفه‌ای بعدی آقای وایت، دو جنبه از زندگی کارآفرینی را نشان می‌دهد: موفقیت‌های تأثیرگذار و شکست‌های تأثیرگذار. او خیلی سریع تاجری را درون خودش کشف می‌کند. او از همسرش می‌پرسد: «می‌دانی اگر ناگهان تصمیم بگیرم دیگر کار نکنم چه اتفاقی می‌افتد؟ کسب‌وکاری بزرگ که می‌تواند در فهرست نزدک<sup>۹۰</sup> بیاید، ناگهان اوج می‌گیرد.» اما او خیلی زود متوجه می‌شود اداره کسب‌وکاری بزرگ متفاوت از راه‌اندازی استارت‌آپ است و مانند خیلی از افراد دیگر، قربانی توافقاتی می‌شود که در تفکر کارآفرینی خودش در نظر گرفته است.

نخستین درسی که می‌توان از برکینگ‌بد گرفت این است که کسب‌وکارهای در حال رشد، از نقاطی برمی‌خیزند که انتظار نمی‌رود. آقای وایت از مهارت خودش در شیمی بهره می‌گیرد تا انقلابی بی‌پروا در صنعت تمام‌تامین به پا کند (او پیش از آنکه معلم بشود؛ محقق بوده است). او تنها نیست. ویلیام تورندایک<sup>۹۱</sup> از مدرسه هاروارد بیزنس، روی هشت رئیس که شرکت‌های آن‌ها در شاخص S&P 500 عملکرد خوبی داشته، مطالعاتی انجام داده است. او متوجه شده که همه آن‌ها خارجی‌هایی هستند که دیدگاه‌های جدید را وارد صنعتشان کرده‌اند. کلیتون کریستنسن نیز از همین مدرسه معتقد است کارآفرین‌های بزرگ از «لنزی متفاوت» به جهان پیرامون خود نگاه می‌کنند. همین‌طوری بود که بیل گیتس بعد از اخراج از دانشگاه، به نگاه متفاوت خود به صنعت کامپیوتر موفق شد مایکروسافت در شهر آقای وایت راه‌اندازی کند و بعد به سیاتل بیاید.

سه نکته وجود دارد که به معلمِ قصه ما کمک می‌کند دیدگاهی نو نسبت به کسب‌وکار پیدا کند. نخستین نکته، بلندپروازی‌های بسیار است. خودش می‌گوید که در «کسب‌وکار تمام‌تامین» یا «کسب‌وکار پول» نیست.

90. Nasdaq

91. William Thorndike

او در «کسب‌وکار امپراتوری» است. دومین نکته، علاقه به کالاست. او به دنبال تولید کالا (متمافتامین) می‌رود و سعی دارد کسی به‌غیر از برنید او، برند دیگری را نشانسد. سومین نکته نیز عضویت و اتحاد است. او استعداد را دریکی از دانش‌آموزان قدیمی‌اش که اکنون به معامله‌گر مواد مخدر تبدیل شده، کشف می‌کند و روابطی صمیمی با او شکل می‌دهد. او حتی قراردادهایی برای توزیع آماده می‌کند.

بازهم آقای وایت تنها نیست. دلیلی وجود دارد که مردم از امپراتورهای کسب‌وکار سخن می‌گویند: سرمایه‌داران بانفوذی مانند روپرت مرداک<sup>۹۲</sup> به سزارهای روز بعد تبدیل می‌شوند و خودشان را آماده می‌کنند قلمروی بعدی را تصاحب کنند. استیو جابز به این خاطر موفق شد از میکروسافت پیشی بگیرد که در تکمیل محصولات اپل بسیار سخت کوش بود. متحدشدن یکی از مهم‌ترین اصول در دنیای کسب‌وکار امروز است مثل لری پیج و سرگئی برین<sup>۹۳</sup> یا وارن بافت و چارلی مانگر و حتی گلدمن و ساکس یا هاولت و پاکارد. این کار گاهی به نظر ضروری می‌آید.

برکینگ بد نیروهای مخرب در کسب‌وکار را خیلی واضح‌تر نیز نشان می‌دهد. رابطه آقای وایت باهمکارش از بین می‌رود. او به‌طور مرتب با توزیع‌کننده‌هایش درگیری دارد. و او نمی‌تواند تعادلی در زندگی خود برقرار کند. حضور او در این کسب‌وکار جدید، مشکلاتش را بیشتر کرده است. رابطه‌اش را باهمکارش به‌کلی از بین می‌رود. حتی رابطه‌اش با بهترین توزیع‌کننده‌اش نیز آسیب می‌بیند. زندگی‌اش هر لحظه پیچیده‌تر می‌شود.

## دروغ بزرگ و گستاخی

اما همه این‌ها، گره‌های معمولی است که در همه داستان‌ها تکرار می‌شود. از میان رفتن روابط میان افرادی که باهم کار می‌کنند به لطف اسید خودخواهی، طمع و ترس، جزو مشکلات همیشه‌گی کسب‌وکار است: می‌توانید به انواع روابطی که میان افراد مشغول در یک کسب‌وکار وجود

92. Rupert Murdoch

93. Sergey Brin

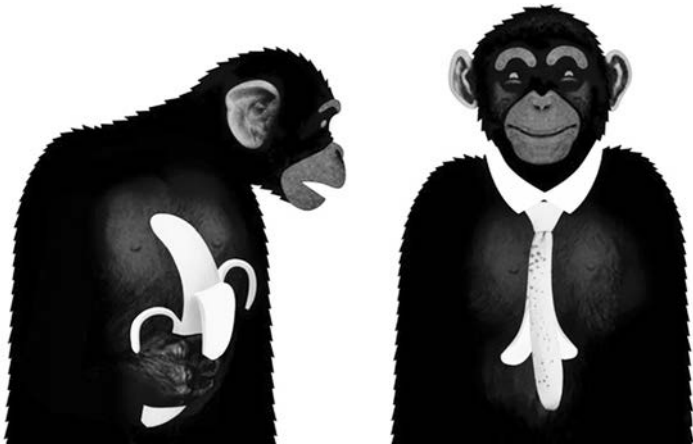
داشت و به‌مرور از بین رفته، فکر کنید. کم‌رنگ شدن روابط میان شرکت‌ها و توزیع‌کننده‌ها نیز امری رایج است: یکی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد ۸۰ درصد از مدیرعامل‌ها گفته‌اند نگران کنترل و مراقبت از منابع خودشان هستند. کریستنسن در یکی از یادداشت‌های خود می‌گوید هر بار قدم به دانشگاه می‌گذارد عده‌ای از هم‌عصرانش را می‌بیند که نمی‌توانند بین کار و زندگی، تعادلی درست برقرار کنند: «روابط شخصی آن‌ها در حال نابودی است؛ حتی اگر چشم‌انداز کاری درخشانی داشته باشند.» آقای وایت حتی خیلی عادی این «دروغ بزرگ» را با خودش تکرار می‌کند که هر آنچه از دستش برآمده برای خانواده‌اش انجام داده است.

بزرگ‌ترین شکست آقای وایت نیز در کسب‌وکار بسیار رایج است: گستاخی (غرور). هرچه موفق‌تر می‌شود؛ آسیب‌پذیرتر نیز می‌شود. هرچه قوانین بیشتری را زیر پا می‌گذارد، بیشتر تصور می‌کند که حق با خودش است. و هرچه بیشتر ثروت به دست می‌آورد، طمع‌کارتر می‌شود. پژوهش‌های تأثیرگذاری وجود دارد که نشان می‌دهد رهبران بیش از پیروان، قوانین را زیر پا می‌گذارند. نمونه‌های شرکتی بسیاری در این زمینه وجود دارد. به نظر می‌رسد دنیای کسب‌وکار، وضعیت نگران‌کننده‌ای دارد.



فصل دوم

# نیروهای آشوب‌گر



## چالش نوظهور

آنتوان ون اگمل<sup>۱</sup> معتقد است شرکت‌ها در کشورهای ثروتمند هنوز نتوانسته‌اند خیزش بازارهای نوظهور را دریابند

بازارهای نوظهور برای آنتوان ون اگمل بسیار مهربان بوده‌اند. شرکت او که مدیریت بازارهای نوظهور<sup>۲</sup> نام دارد، بیش از ۱۳ میلیارد دلار سرمایه را در این بازارها در اختیار دارد. نام او آنقدر اعتبار دارد که می‌تواند به هر سیاستمدار بانفوذ و تاجر قدرتمندی دسترسی پیدا کند. این شخصیت به قدری در ایالات متحده آمریکا قابل احترام است که به عنوان رئیس بنیاد ملی رادیو نیز انتخاب شده‌است. در واقع جایگاه او برابر با یکی از صندلی‌های مجلس اعیان بریتانیاست. شاید بهتر باشید اینطور بگوییم: آقای ون اگمل اصطلاح «بازارهای نوظهور» را بر سر زبان‌ها انداخت.

این روزها بازار به اصطلاح اهالی کسب‌وکار، اشباع شده‌است. هر نویسنده‌ای در حوزه کسب‌وکار سعی دارد رقیبی برای دنیا تخت است<sup>۳</sup> یا دم دراز<sup>۴</sup> تولید کند. هر مشاور مدیریتی نیز به دنبال خلق اصطلاحی جدید برای رقابت با سایر افراد است. این اصطلاحات، در واقع نوعی ترفند

---

1. Antoine van Agtmael  
 2. Emerging Market Management  
 3. The World is Flat  
 4. The Long Tail

مربی‌ها مشاوره مدیریت برای برندسازی شخصی است: در واقع آن‌ها تلاش می‌کنند ایده‌های خود را جلا بدهند و با واژه‌ها و اصطلاحات جدید آن‌ها را عرضه کنند. یک اصطلاح خوب می‌تواند به اندازه فروش چند میلیون دلاری یک کتاب و یا دستمزدهای کلان یک سخنرانی، ارزش داشته‌باشد.

«بازارهای نوظهور» نیز یکی از آن اصطلاحات است که طوری خودش را در اعماق ذهن ما دفن کرده گویی هیچ‌گاه یک چالش فکری نبوده‌است. پیش از آنکه آقای اگمل این واژه را ابداع کند، به این منطقه یا «جهان سوم» و یا «دنیای در حال توسعه» می‌گفتند.

«جهان سوم» برای بانک‌دارها مانند سوراخ موشی بود که ارزش سرمایه‌گذاری ندارد. به قول آقای اگمل، این اصطلاح تصاویر «پلی‌استرهای شل و ول، اسباب‌های ارزان قیمت، فساد شایع، تراکتورهای دوره شوروی سابق و برنج‌های سیل‌زده» را به ذهن متبادر می‌کرد. دولت‌های غربی «دنیای در حال توسعه» را جایی می‌دیدند که باید کمک‌های بسیار را به آن روانه کرد؛ منطقه‌ای که باید به کمک گونی‌های برنج اهدایی و برنامه‌های توسعه اقتصادی غربی، از فقر نجاتش داد.

اگمل معتقد است بستر ذهنی ویژه‌ای که داشته باعث شده به کمک آن، این تفکرات قالبی را به چالش بکشاند. او در هلند بزرگ شده‌است. معلم‌های او در مدرسه همیشه از پیوندهای تاریخی این کشور با اندونزی می‌گفتند. او بعداً بخشی از سهام برخی از شرکت‌های بزرگ هلندی مانند فیلیپس و یونیلور را خریداری کرد. اگمل بیش از یک دهه در بخش خصوصی کار کرده‌است تا در نهایت به سرمایه‌گذاری در بانک جهانی دست پیدا می‌کند.

اما او از شیوه تحقیرآمیز صنعت بانک‌داری در برابر کشورهای در حال توسعه، بسیار معذب و ناراحت بود. (یکی از روسای بانک‌هایی که او در آن کار کرده‌بود، یک بار گفته بود «هیچ بازاری خارج از ایالات متحده آمریکا وجود ندارد»). با این وجود، اگمل از شیوه توسعه دولتی بانک جهانی خسته شده‌بود. رفته‌رفته او مبلغ قدرت بخش خصوصی در سرمایه‌گذاری و تأثیر بالای آن در رشد اقتصادی شد. اما چطور می‌توانید بانک‌های بزرگ



دنیا را وادار کنید در جهان سوم سرمایه‌گذاری کنند؟ اما او بالاخره با تغییر مسیر سرمایه‌گذاری خود در برادران سالومون<sup>۵</sup>، به لحظه ناب<sup>۶</sup> «اورکا اورکا»<sup>۶</sup> دست پیدا کرد؛ چرا به جای سرمایه‌گذاری در بازارهای مایوس‌کننده در «بازارهای نوظهور» سرمایه‌گذاری نکنید؟

تقریباً ۳۰ سال از آن روز می‌گذرد و آقای اگمل هنوز هم نسبت به آینده بازارهای نوظهور خوشبین است. او شاهد رشد اقتصادی چین و ویتنام بوده‌است. او قهرمان‌هایی را در بازارهای نوظهور دیده که از اصطلاح او با آغوش باز حمایت کرده‌اند و خودشان را از زمین بلند کرده‌اند. (ناشر جدید او در چین، نام کتاب را از «سده بازارهای نوظهور»<sup>۷</sup> به «دنیا جدید است»<sup>۸</sup> تغییر داده‌است). از همه جالب‌تر اینکه او شاهد تولید بزرگ‌ترین و بهترین شرکت‌ها در کشورهای در حال توسعه بوده‌است. این شرکت‌ها اکنون به لژیونرهای جهانی تبدیل شده‌اند که در زمینه‌های مختلفی مانند فناوری، طراحی و بازاریابی، دنیا را رهبری می‌کنند. شرکت سمکس<sup>۹</sup> مکزیکی بزرگ‌ترین شرکت سیمان در آمریکا، دومین شرکت بزرگ در بریتانیا و سومین شرکت بزرگ سیمان‌سازی در جهان است. شرکت ایسر<sup>۱۰</sup> تایوان تلاش می‌کند خودش را به دومین شرکت تولیدکننده کامپیوترهای شخصی تبدیل کند. آراکروز<sup>۱۱</sup> برزیل، بزرگ‌ترین و سودآورترین تولیدکننده کاغذ و دستمال کاغذی در دنیا است. اگمل حتی به گازپروم<sup>۱۲</sup> به عنوان مهم‌ترین کنترل‌کننده گاز در دنیا اشاره می‌کند؛ شرکتی که حتی بر شرکت‌های نفت غربی نیز چیره شده‌است.

اکنون آقای اگمل بر این باور است که غرب همان‌طور که زمانی ظرفیت‌های بازارهای نوظهور را نادیده می‌گرفت، اکنون نیز قدرت قهرمان‌های شرکتی این منطقه را دست‌کم گرفته‌است. این شرکت‌ها

5. Salomon Brothers

۶. یافتم، یافتم

7. The Emerging-Market Century

8. The World is New

9. CEMEX

10. Acer

11. Aracruz

12. Gazprom

دیگر فقط در سطح محلی مطرح نیستند. آن‌ها برندی جهانی برای خود ساخته‌اند: سامسونگ کره جنوبی، یکی از بهترین تولیدکنندگان قطعات الکترونیکی در دنیاست (در دسته‌بندی اگمل، کره جنوبی جزء بازارهای نوظهور است).

### در حال ظهور و در پشت‌صحنه

اگمل معتقد است نمی‌توان به این راحتی کشورهای ثروتمند و پیشرفته را از خیزش این دنیای نوظهور آگاه کرد. او می‌داند که تجارت جهانی در نهایت برای همه سود به همراه خواهد داشت. او همچنین می‌داند که دست‌رنج دنیای نوظهور نباید صرف نادانی و ضررهای کشورهای توسعه‌یافته و ثروتمند بشود. ساموئل هانتینگتون<sup>۱۳</sup> امید داشت «برخورد تمدن‌ها» به «تصادفی خلاقانه» بدل شود و در نهایت به ابتکار برسد. او به نقاطی در تاریخ اقتصادی اشاره می‌کند که در آن رقابت‌ها به جای واکنش‌های دفاعی، الهام‌بخش خلاقیت شده‌است.

البته او نگران آن دسته‌ای است که محافظه‌کاری و حمایت بی‌حد و حصر از تولید داخلی را در دستور کار خود قرار داده‌اند. اگمل می‌گوید آمریکا و متحدانش زمانی در قله جهان قرار داشتند و این زمان نسبتاً طولانی نیز بوده‌است، اکنون طبیعی است که نتوانند رفتاری درست با چین و اندونزی داشته‌باشند یا آن‌ها را به لحاظ اقتصادی با خود برابر بدانند. او همچنین معتقد است اکثر مردم نمی‌دانند چالش دنیای نوظهور چقدر جدی است. شاید آن‌ها روزی متوجه «بازارهای نوظهور» بشوند که اکثر این بازارها، کاملاً بر بازار جهانی تابیده‌اند.

## فروشگاه توده‌ها

تاجرها در دراگون مارت<sup>۱۴</sup> دوبی همه نیازهای طبقه متوسطِ دنیای نوظهور را برآورده می‌کنند

دوبی برخی از شگفت‌انگیزترین مراکز خرید دنیا را در خود جای داده و با آن‌ها خودنمایی می‌کند: مرکز خرید امارات<sup>۱۵</sup> که درون آن فضایی شیب‌دار برای اسکی دارد و مرکز خرید دوبی<sup>۱۶</sup> که آکواریومی غول‌پیکر در آن قرار دارد. اما اگر کسی چشم‌سومی برای دیدن آینده داشته‌باشد، جذاب‌ترین مرکز خرید همانی است که کمترین گردش‌گران خارجی به آن سر می‌زنند: ۲۰ دقیقه رانندگی از مرکز شهر، در حاشیه پروژه‌های ساختمان‌سازی نیمه‌کاره، درست وسط بیابان.

تزئین ساختمان دراگون مارت نسبت به استانداردهای دوبی به نظر بسیار ضعیف می‌آید. معمار آن تلاش کرده ساختمانی شبیه به اژدها بسازد؛ اما آنچه در نهایت تحویل داده‌اند ساختمانی با چند منحنی در سقف‌ها و کمی قوس در داخل بوده‌است. به‌علاوه، اژدهایی فلزی و سیم‌پیچی‌شده نیز در ورودی ساختمان به چشم می‌خورد که به دور کره‌ای طلایی‌رنگ پیچیده‌است. با وجود همه این ضعف‌های ظاهرا، دراگون مارت بسیار کاربردی است. رنگی‌ترین تزئین در این ساختمان، پرچم‌های بزرگ چینی هستند. نخستین چیزی که

14. Dragon Mart

15. Mall of the Emirates

16. Dubai Mall

فرد در ورودی این ساختمان در دهان دراگون می‌بیند این جمله است: «مرکز بزرگ‌ترین کالاهای بهداشتی در خاورمیانه»<sup>۱۷</sup>

اما این بازار اژدهاگونه، هر چه در تزئین ساختمان کم گذاشته، در اندازه و پویایی خود جبران کرده‌است. دراگون مارت بزرگ‌ترین مرکز خرید چینی خارج از کشور چشم‌پادامی‌هاست: وسعت آن ۱,۲ کیلومتر (۰,۷۵ مایل) است و ۳ هزار و ۹۵۰ واحد مغازه در آن مشغول به کار هستند. اینجا شما می‌توانید از شیر مرغ تا گوشت آدمیزاد تهیه کنید؛ از خوراکی تا تبلت و موبایل. دخترانی که شلوار جین و تی‌شرت به تن دارند، لباس‌های «حجاب» و سجاده‌های نماز می‌فروشند. مهاجران چینی که حتی نمی‌توانند یک کلمه عربی صحبت کنند، قلم‌های قرآن‌خوان را می‌فروشند: قلم نوری را روبه‌روی واژه‌های عربی می‌گیرد و صدایی کامپیوتری آن را برای شما می‌خواند، حتی می‌تواند آن را به چندین زبان زنده دنیا ترجمه کند.

مغازه‌هایی که مرکز خرید را اشباع کرده‌اند و کالاهایی که در مغازه‌های تلنبار شده‌اند همگی برچسب برندهای ناشناختنی روی خود دارند. اکثر مراکز خرید دنیا پر از لوازم دست‌ساز چینی است که یک مغز غربی آن‌ها را طراحی و به عنوان برند ارائه کرده‌است. دراگون مارت دنیایی متفاوت را به شما معرفی می‌کند: شرکت‌های چینی که کالاهای ارزان‌قیمت خود را به رگ‌های خونی تجارت جهانی تزریق می‌کنند؛ اغلب اوقات نیز این تزریق از طریق مراکز خریدی مانند همین دراگون مارت در خاورمیانه و آفریقا انجام می‌شود. شرکت‌ها نیز متنوع هستند: تولیدات جی‌زی‌ایکس دابل گوت گریندینگ ویل<sup>۱۸</sup> (که ماشین‌آلات ساختمانی می‌فروشد)، اسنو وایت پرینسس تردینگ<sup>۱۹</sup> (که فرش می‌فروشد). شرکت‌های بیشماری نیز در حوزه قطعات الکترونیکی فعالیت می‌کنند که ابزارهایی ارزان‌قیمت با برندهای عجیب‌وغریب روانه بازار می‌کنند.

بازارهایی مانند دراگون مارت خودشان را وقف کارایی و ارزانی کرده‌اند. شرکت کشتیرانی اقیانوسی چین<sup>۲۰</sup> مرکز لجیستیک عظیمی در کنار این مرکز

17. Zhong Dong Sanitary Ware Centre

18. JZX Double Goats Grinding Wheel Manufacturing

19. Snow White Princess Trading

20. China Ocean Shipping Company (COSCO)

خرید دارد تا بتواند بلافاصله کالاهای جدید را از چین روانه بازار کند. آن‌ها می‌توانند با قیمتی پایین، کالاهای خود را به هر نقطه‌ای در دنیا صادر کنند. کارگرانی که در این مغازه‌ها کار می‌کنند نیز در بخشی از مرکز خرید که برای چینی‌ها مهیا شده، زندگی می‌کنند.

مشتری‌ها از عمده‌فروش‌ها خرید می‌کنند و کارگران مهاجر هر روز آن‌ها را برای معامله شکار می‌کنند. اینجا مرکز خریدی است که فروشگاه‌ها به نام دویی را می‌سازد و حفظ می‌کند. در این بخش، جمعیت روبه افزایشی از چینی‌ها زندگی می‌کنند. اکثر معاملاتی که در این مرکز خرید انجام می‌شود، توجه را به خود جلب می‌کند: دوربین دیجیتال ۹۹۰۰ درهم (۲۷ دلار) یا ترمیل ۷۰۰ درهم (۱۹۰ دلار)؛ البته این‌ها قیمت تبلیغاتی است، جای چانه زدن هم دارد.

می‌توان در اگون مارت را به راحتی به سخره گرفت. اشیاء زشت و بی‌ریختی که به صورت پلاستیکی ساخته شده، قفسه‌ها را پر کرده‌است. شرکت‌های بسیاری وجود دارند که تخصص آن‌ها تولید همین کالاهای ارزان و بُنْجَل است. گاهی حتی کالاهای قلبی مثل صابون‌های لاغرکننده یا کرم‌های چربی‌سوز نیز در میان کالاهای فروشی پیدا می‌شود. هر چیزی از نوع قلبی‌اش نیز وجود دارد.

اما با وجود مسخره بودن این مرکز خرید، نادیده گرفتن آن نیز احمقانه است. نمی‌توان این تولیدکنندگان چینی را از نظر دور داشت. آن‌ها لوازم مورد نیاز برای جذاب‌ترین و هیجان‌انگیزترین مشتری‌های جهان را فراهم می‌کنند، طبقه متوسطِ نوظهورها؛ گروهی که طبق برآوردهای موسسه مکنزی، بیش از ۲ میلیارد نفر را در بر می‌گیرد. این افراد سالانه ۶٫۹ تریلیون دلار پول خرج می‌کنند. این افراد پول کافی ندارند که به مرکز خرید امارات بروند؛ اما آنقدر طمع کار هستند که در مرکز خرید مخصوص طبقه متوسط به دام بیفتند. بسیاری از کالاهایی که در این مرکز خرید به نمایش گذاشته می‌شود مانند میز تحریرهای پلاستیکی و مبلمان دم‌دستی، نشان از رویای این طبقه برای حرکت به سمت طبقه بالادست خود دارد. آشغال‌های پلاستیکی غربی‌ها، در چشم

این افراد جایگزین مناسبی برای به نمایش گذاشتن لاکچری متوسط‌هاست.

### تولد دوباره جاده ابریشم

دراگون مارت به شکلی نمادین، رابطه میان دولت و سرمایه‌داری کارآفرینی را به نمایش می‌گذارد. می‌توان به این دو همانند دو قطب مخالف نگاه کرد: هر چه از یکی از آن‌ها «بیشتر» داشته‌باشید، ناگزیر از دیگری «کمتر» خواهید داشت. اما این بازارها به خوبی نشان می‌دهد که آن‌ها می‌توانند هم‌سطح شوند. شرکت‌های دم‌دستی دولتی چینی تلاش می‌کنند خودشان را به گول‌های بزرگ غربی برسانند. کالاهای تولیدی آن‌ها روانه بازارهای می‌شود که هزاران نفر از طبقه متوسط به آن هجوم می‌آورند.

به‌علاوه، دراگون مارت به تولد دوباره مسیرهای قدیمی تجارت در دنیا گواهی می‌دهد، مسیری به نام «جاده ابریشم»<sup>۲۱</sup>. تخصص جاده ابریشم قدیمی در کالاهای لوکس و لاکچری بود. اما تخصص جاده ابریشم جدید، در کالاهای بنجل و پلاستیک‌های فشرده است. دویی در این بین به عنوان میزبان چینی‌ها، نقشی مهم و حیاتی ایفا می‌کند. سرمایه‌گذاران در دویی به دنبال ساخت فرودگاه‌هایی هستند تا بتوانند به جای کشتی از آن‌ها برای حمل‌ونقل سریع‌تر استفاده کنند. در واقع آن‌ها در عرض هفت ساعت، کالای مورد نیاز را به دست مردم در دویی می‌رسانند.

جالب‌تر اینکه این کالاها به راحتی اروپا را نیز دور می‌زند و از چین به آفریقا می‌رسد. در واقع مسیر جدیدی نیز در این بین خلق شده‌است. شرکت‌های چینی با طراحی‌های خودشان به تولید ادامه می‌دهند. آن‌ها دراگون مارت و سودهای کلانش را می‌بینند و سعی می‌کنند مشابه آن را در سایر نقاط دنیا راه بیندازند.

این قهرمان‌های جدید جهانی در دویی با مشکل «فضا» مواجه نیستند. سازندگان مدت‌هاست ساخت مرکز خرید بعدی را با وسعتی بیشتر در کنار قبلی آغاز کرده‌اند. به نظر می‌رسد اژدهای فلزی که به دور کره زمین پیچیده‌بود، حلقه را تنگ‌تر می‌کند.

## ابداع آسیایی

### ایده‌های باصرفه از شرق به غرب می‌آیند

تاتا نانو<sup>۲۲</sup> ارزان‌ترین ماشین دنیاست که از سال ۲۰۰۹ وارد خط تولید شده‌است. گروه تاتا یکی از مورد احترام‌ترین گروه‌های تولیدی در هند است که انقلابی در این کشور به پا کرده‌است. چنین ابداعات باصرفه‌ای که خودروی ۲ هزار دلاری تنها یکی از آنهاست، کالاهای ارزان‌قیمت را در اختیار تمامی مصرف‌کنندگان معمولی هندی و چینی می‌گذارد. مهندس‌های آسیایی، کالاهای تولیدی غربی‌ها را با حذف زواید آنها خلق می‌کنند. هزینه‌ها در این شرایط به قدری کاهش پیدا می‌کند که ایده‌های مقرون‌به‌صرفه دنیا را فتح می‌کنند. خودروی نانو می‌تواند سرآغاز چیزهای جدیدی در هند باشد همان‌طور که تویوتا در ژاپن جرعه چیزهای جدیدی را روشن کرد.

افسوس که این معجزه کوچک از همان ابتدا با مشکلاتی همراه شد. کشاورزان و مزرعه‌داران که نسبت به تاتا موتور اعتراض داشتند این شرکت را وادار کردند خط تولید خود را در یکی از ایالت‌های هندی به ایالتی دیگر جابه‌جا کند. فروش‌های ابتدایی چندان موفقیت‌آمیز نبود البته برخی از خودروها ظاهراً فروش موفق داشته‌اند. مشتریان روستایی تمایل بسیار کمی برای حرکت از تراکتورها به خودروهای ارزان‌قیمت نشان می‌دهند. شکست

نانو پرسش‌های عمیقی را ایجاد می‌کند. آیا ابداعات مقرون‌به‌صرفه بیش از اندازه رواج پیدا کرده‌اند؟ آیا شرکت‌های غربی می‌توانند دمی بیاسایند؟

دو کتاب وجود دارند که می‌توانند به این پرسش، پاسخ منفی بدهند: ابداع معکوس<sup>۲۳</sup> از ویزای گوینداراژان<sup>۲۴</sup> و کریس تریمبل<sup>۲۵</sup>، و ابداع جگاد<sup>۲۶</sup> از ناوی رادجو<sup>۲۷</sup>، جیدپ پرابو<sup>۲۸</sup> و سیمون آهوچا<sup>۲۹</sup>. گوینداراژان در کتاب خود ایده‌ها و توصیه‌های مقرون‌به‌صرفه‌ای برای جنرال الکتریک مطرح می‌کند. اما کتاب ابداعات جگاد درباره این موضوع، بسیار کامل‌تر و جامع‌تر است (جگاد واژه‌ای هندی به معنای ابداعات خلاقانه است). این کتاب‌ها نشان می‌دهد که ابداعات مقرون‌به‌صرفه در سرتاسر دنیای نوظهورها مطرح است و علیرغم شکست مربی‌های مدیریت در ایجاد اصطلاحی برای توصیف آن، این مفهوم کاملاً همه‌گیر شده است. حالا همه مربی‌های مدیریت نیز اقرار می‌کنند که این مفهوم، دنیای ثروتمندان را نیز تغییر می‌دهد.

شرکت‌های چندملیتی ایده‌های توسعه‌ای کشورهای نوظهور را وام گرفته و آن‌ها را در کشورهای غربی نیز اشاعه می‌دهند. شرکت هارمان<sup>۳۰</sup> یک شرکت آمریکایی است که سیستم‌های صوتی مخصوص خودروها را تولید می‌کند، این شرکت با همین ایده‌ها وارد بازارهای نوظهور شده و به کمک مهندس‌های هندی و چینی، طرح‌های ساده و کم‌هزینه برای این ابزار ارائه می‌دهد. شرکت هارمان در سال ۲۰۰۹ به عنوان مشتری در توپوتا ثبت‌نام کرده بود. این مسئله حتی وارد صنعت پزشکی نیز شده است، برای نمونه یکی از شرکت‌های آمریکایی ابزاری را تولید می‌کرد که امکان دیدن اندام‌های داخلی بدن بیمار را فراهم می‌کرد اما اکنون شرکت‌های چینی نیز این وسیله را تولید کرده‌اند و آن را در اختیار کشورهای فقیر قرار داده‌اند. وال‌مارت<sup>۳۱</sup> نیز سعی دارد برای رقابت با مغازه‌های کوچک در آرژانتین، برزیل و مکزیک،

23. Reverse Innovation

24. Vijay Govindarajan

25. Chris Trimble

26. Jugaad Innovation

27. NaviRadjou

28. JaideepPrabhu

29. Simone Ahuja

30. Harman

31. Wal-Mart



ایده‌های جدیدی را به بازار عرضه کند.

نگرانی اصلی که در این زمینه در میان شرکت‌های غربی وجود دارد این است که استراتژی فعلی می‌تواند بازارهای موجود را به ضرر شرکت‌های فناوریِ گران‌قیمت پیش ببرد. چرا وسیله‌ای را به قیمت ۱۰ هزار دلار خریداری کنیم وقتی نمونه مشابه و ساده‌تر آن به قیمت هزار دلار تولید می‌شود؟ این نگاه بسیار بدبینانه است. جنرال الکترونیک بازار جدیدی را در میان دکترها راه انداخته تا بتواند ابزار الکترونیکی ارزان خود را به فروش برساند؛ پیش از این ماجرا، تنها بیمارستان‌ها می‌توانستند چنین کالاهایی را تهیه کنند. علاوه بر آن، ساکت ایستادن و تماشا کردن این ماجراها نیز کار عاقلانه‌ای به نظر نمی‌رسد. شرکت‌های غربی خواه وارد ماجرا بشوند یا نشوند، شرکت‌های آسیایی در نهایت کالاهای مقرون‌به‌صرفه خود را تولید می‌کنند.

شرکت ماهیندرا و ماهیندرا<sup>۳۲</sup> که یک شرکت هندی است تراکتورهای کوچک بسیاری را به کشاورزان آمریکایی می‌فروشد و ترس را به دل بقیه شرکت‌های فعال در این بخش می‌اندازد. شرکت چینی هایر<sup>۳۳</sup> نیز محصولات بسیاری از تهویه هوا تا ماشین‌های ظرفشویی روانه بازار کرده و این طریق با شرکت‌های غربی رقابت می‌کند. در این رقابت‌ها نیز قیمت محصولات پایین می‌آید. شرکت هایر برخی از محصولات را با نصف قیمت روانه بازار می‌کند تا از این طریق سهم بیشتری در این بازار داشته‌باشد. در واقع این شرکت با همین ترفند موفق شده در عرض دو سال، ۶۰ درصد از بازار آمریکا را تصاحب کند. برخی از شرکت‌های غربی برای اینکه محصولات خود را گسترش بدهند ابتدا به بازارهای نوظهور روی می‌آورند. در واقع آن‌ها ابتدا بازار مورد نیاز خود را پیدا می‌کنند و بعد از اینکه آن را محک زدند، برای مراحل بعدی و ورود جدی به بازار اقدام می‌کنند.

کارآفرین‌ها در همه‌جای دنیا تلاش می‌کنند ایده‌های خلاقانه‌ای برای کاهش هزینه پیدا کنند. ویوین فونسیکا<sup>۳۴</sup> سیستم پیامکی راه‌اندازی کرده که

32. Mahindra & Mahindra

33. Haier

34. Vivian Fonseca

به افراد فقیر و دیابتی کمک می‌کند بیماری خود را کنترل کنند. جین چن<sup>۳۵</sup> رئیس یکی دیگر از شرکت‌های معروف تلاش می‌کند گرم‌کن‌های ارزان‌قیمت ویژه نوزادان را به کشورهایمانند هند و دیگر بازارهای نوظهور عرضه کند.

این روند بدون تردید سرعت می‌گیرد. غرب روزهای متفاوتی در پیش روی خواهد داشت، روزهایی با ریاضت اقتصادی که در آن طبقه متوسط به دردمسر می‌افتد و دولت برای کاهش هزینه‌ها تکاپو می‌کند. در حال حاضر حدود ۵۰ میلیون آمریکایی به بیمه درمانی دسترسی ندارند؛ ۶۰ میلیون نفر نیز هنوز حساب بانکی ندارند. این افراد به دنبال راه‌های جدیدی برای صرفه‌جویی در پول هستند. بسیاری از دانشکده‌های غربی، پیام‌های مقرون‌به‌صرفه بودن را با دل و جان پذیرفته‌اند (البته آن‌ها به چیزهایی به جز شهریه‌های خود فکر می‌کنند). دانشگاه سانتا کلارا<sup>۳۶</sup> آزمایشگاه تخصصی مقرون‌به‌صرفه بودن را راه‌اندازی کرده‌است. دانشگاه کمبریج نیز برنامه‌های جامعی در این زمینه در نظر گرفته‌است. حتی دولت اوپاما نیز دفتر کاری در این زمینه راه‌اندازی کرده‌بود.

### مبارزه با صرفه‌جویی به وسیله صرفه‌جویی

جهانی شدن، شرکت‌های غربی را وادار کرده ارزش بیشتری برای پول ایجاد کنند. شرکت‌های آمریکایی وقتی با شرکت‌های چینی مواجه می‌شوند، چاره‌ای جز کاهش قیمت‌ها ندارند. جهانی شدن در عین حال، ابزاری را در اختیار شرکت‌های غربی قرار می‌دهد. برخی از آن‌ها مراکز ابداع نیز در کشورهای نوظهور راه‌اندازی کرده‌اند. برای مثال پیسی کو<sup>۳۷</sup> در سال ۲۰۱۰ یک نمونه از آن‌ها را در هند راه‌اندازی کرد. بسیاری از شرکت‌های غربی در همین ذهن خلاق جهانی، ماهیگیری می‌کنند. رینالت-نیسان<sup>۳۸</sup> از مهندس‌های خود درخواست کرده در کشورهای فرانسه، هند و ژاپن ایده‌هایی برای کاهش هزینه ارائه بدهند. هندی‌ها در این مسابقه برنده شدند. تاتا نانو شاید دنیا را تغییر نداده‌باشد اما بی‌شک ابداعی مقرون‌به‌صرفه است.

35. Jane Chen

36. Santa Clara University

37. PepsiCo

38. Renault-Nissan

## پیر روی تردمیل

شرکتی در افریقای جنوبی ایده‌های درخشانی برای بهبود وضعیت سلامت دارد

پیچیده‌ترین مشکلی که حرفه بهداشت و سلامت با آن مواجه است چگونگی برقراری تعادل میان بهبود وضعیت سلامت و درمان بیماری‌ها است. همان‌طور که همیشه گفته می‌شود، پیشگیری بهتر از درمان است؛ و البته ارزان‌تر. اما نیروهای غیرقابل مهار و قدرتمندی مقابل این کلیشه وجود دارد. فرد بیمار به مداوای سریع و آنی نیاز دارد. حرفه بهداشت و سلامت نیز ارزش و جایگاه بیشتری برای یک جراح قائل است تا یک متخصص تغذیه. و اکثر ما نیز طمع کار و کوتاه‌بین هستیم؛ پس چرا خودمان را از بسیاری از لذت‌های آنی و مضر محروم کنیم، وقتی می‌توانیم پاداش‌های اندک آن را به چیزهای دیگری جبران کنیم؟

این اصلی‌ترین دلیلی است که مانع بهبود وضعیت سلامت می‌شود. حق بیمه در آمریکا از سال ۲۰۱۰ تا کنون ۹ درصد افزایش یافته‌است. در اقتصادهای نوظهور، کامیابی و موفقیت یعنی بیشتر خوردن و کمتر عرق ریختن؛ یعنی پشت میزهای کار با آسایش و بدون دغدغه لمیدن و تنبلی کردن. به همین خاطر است که مردم در این کشورها بیشتر به بیماری‌هایی نظیر سکته قلبی و دیابت مبتلا می‌شوند. سازمان بهداشت جهانی<sup>۳۹</sup> پیش‌بینی کرده میزان چنین بیماری‌هایی تا یک دهه آینده بیش از ۱۷ درصد افزایش پیدا کند. برخی از سیاستگذاران به دنبال ابزار جدید هستند: اقتصاد رفتاری.

اقتصاددان‌های رفتاری به دنبال راه‌هایی برای «تلنگر زدن» به افراد هستند تا بستنی‌های شیرین و پر از قند را به زمین بیندازند و در عوض یک سیب گاز بزنند. کاس سانشیتین<sup>۴۰</sup> از نویسندگان کتاب تلنگر: بهبود تصمیم‌ها درباره سلامت، رفاه و شادی<sup>۴۱</sup> است که در دفتر باراک اوباما در کاخ سفید کار می‌کرد. قانون‌های اوباما در زمینه بهداشت و سلامت، به کارگران انگیزه می‌دهد تا کارهای خود را نیز بهتر انجام بدهند. دیوید کامرون<sup>۴۲</sup> نخست‌وزیر (پیشین) بریتانیا نیز انجمنی در همین راستا برای تلنگر زدن به افراد راه‌اندازی کرده بود.

هم‌زمان، فناوری نیز به افراد این امکان را می‌دهد که بهتر از خودشان مراقبت کنند. تجهیزات برای رصد کردن وضعیت سلامتی نیز ارزان‌تر و برای استفاده نیز آسان‌تر شده‌اند: فیلیپس اپلیکیشن‌های راه‌اندازی کرده که به کمک دوربین آی‌پد<sup>۴۳</sup> میزان تپش قلب را اندازه‌گیری می‌کنند. برنامه‌هایی مانند هلت‌والت<sup>۴۴</sup> که شرکت مایکروسافت طراحی کرده به شما این امکان را می‌دهد که هر روز وضعیت سلامتی خود را بررسی کنید. علاوه بر این‌ها، می‌توانید از شبکه‌های اجتماعی نیز استفاده کنید تا بهترین راه‌کارها برای تناسب اندام را پیدا کنید؛ این شبکه‌ها همچنین می‌توانند شما را موقعیتی قرار بدهند که بیشتر برای تناسب اندام تلاش کنید. اگر میزان کاهش وزن خود را به صورت عمومی در شبکه‌های اجتماعی اعلام کنید، احتمالاً برای اینکه کمتر خجالت بکشید، بیشتر تلاش می‌کنید و هیچ‌گاه شکست نمی‌خورید.

آمریکا تازه به این تلنگرهای ساده و کوچک روی آورده‌است. برخی از بزرگ‌ترین موسسه‌های بیمه سلامت سعی می‌کنند انگیزه‌هایی برای افراد تحت پوشش خود پیدا کنند. اکثر آن‌ها پاداش‌هایی را برای افرادی در نظر گرفته‌اند که سلامتی خود را به صورت مرتب چک می‌کنند و به نکاتی مانند فشار خون یا چربی‌سوزی توجه دارند. برخی نیز فرمول‌های جدیدی طراحی کرده‌اند. مثلاً وسایل باشگاهی یا تجهیزات سلامتی را که در منزل نیست قابل استفاده است، با تخفیف به مشتریان خود ارائه می‌دهند. برخی دیگر نیز مربی‌های به صورت ایمیلی در اختیار مشتریان

40. Cass Sunstein

41. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth and Happiness

42. David Cameron

43. iPad2

44. HealthVault

خود قرار می‌دهند. شرکت سونیک‌بوم<sup>۴۵</sup> ترکیبی از فناوری‌های مدرن و دستگاه‌های فشارسنج را به کار برده‌است؛ افراد تحت پوشش این شرکت می‌توانند از طریق ابزار ریز و ذره‌بینی که در کفش‌های‌شان تعبیه شده وضعیت علائم حیاتی خود را به صورت مرتب چک کنند. برخی از شرکت‌ها نیز در قالب استارت‌آپ‌هایی ظاهر شده‌اند که ایده‌هایی برای انگیزه دادن معرفی می‌کنند. نمونه‌های فعالی از این شرکت‌ها در ایالات متحده آمریکا مشغول به کار هستند.

شاید تعجب کنید اما یکی از جذاب‌ترین شرکت‌های فعال در زمینه ایجاد انگیزه و اجرای برنامه‌های تشویقی، در یکی از اقتصادهای نوظهور شکل گرفته‌است: افریقای جنوبی. گروهی به نام دیسکاوری<sup>۴۶</sup> در ژوهانسبورگ<sup>۴۷</sup> برنامه‌ای را طراحی کرده که به کمک آن وضعیت سلامت به طور کامل بررسی می‌شود. این برنامه شبیه به یک بازی و سرگرمی است؛ یعنی فرد هرچه بیشتر ورزش کند، غذاهای سالم تهیه کند یا به اهداف مشخصی برسد، امتیاز بیشتر نیز به دست خواهد آورد. در این برنامه شما مراحل مختلفی را طی می‌کنید از آبی به طلایی پیش می‌روید و امتیاز کسب می‌کنید (تمامی پاداش‌ها متناسب با وضعیت تماسب اندام شماست و به شما انگیزه پیشرفت می‌دهد). علاوه بر آن، اگر کارتان را خوب انجام بدهید پاداش‌های کوتاه‌مدت و درازمدتی نیز دریافت می‌کنند؛ مثلاً یک تعطیلات شگفت‌انگیز و راحت.

شرکت دیسکاوری تا کنون با بسیاری از دیگر شرکت‌ها نیز ارتباط برقرار کرده‌است؛ مثلاً با یکی از عطاری‌های زنجیره‌ای در افریقای جنوبی همکاری می‌کند و فرد می‌تواند در صورت دنبال کردن برخی از دستورات خاص، به تخفیف‌های ۲۵ درصدی این عطاری دست پیدا کند. دیسکاوری حتی با شرکت‌های هواپیمایی نیز ارتباط برقرار کرده و برای پیشبرد برنامه‌های تشویقی خود از تخفیف‌های آن‌ها نیز بهره می‌گیرد. این شرکت همه‌چیز را به صورت کامل رصد می‌کند؛ مثلاً آیا فرد به ورزشگاه می‌رود یا فقط کارت عضویت می‌گیرد. در واقع دسترسی دیسکاوری به همه‌جا، باعث شده با سندن و مدرک پیش برود؛ اعضای فعال در این شرکت، بسیار کمتر از سایر

45. SonicBoom

46. Discovery

47. Johannesburg

افراد بیمار می‌شوند و زمان و هزینه کمتری را صرف بیمارستان و دکتر و درمان می‌کنند.

این مدل کاری باعث شده شرکت دیسکآوری از «مردی تنبل با یک میز» در سال ۱۹۹۲ به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های بیمه با ۵ هزار کارمند تبدیل شود. حالا این شرکت قدم به بازارهای جدیدی می‌گذارد. علاوه بر آن با شرکت‌های آمریکایی بسیاری نیز ارتباط برقرار کرده‌است. این مدل حتی به دیگر صنایع نیز رسیده‌است؛ مثلاً بیمه‌های خودرو به رانندگانی که بی‌خطر رانندگی می‌کنند، تخفیف‌هایی برای بنزین ارائه می‌دهد (ابزاری در ماشین این افراد نصب می‌شود که نوع رانندگی و سرعت را بررسی می‌کند).

## نیازهای اولیه

قصه شرکت دیسکآوری نشان می‌دهد چطور ایده‌های خلاقانه سعی دارند بازارهای نوظهور را دگرگون کنند. در ۳۰ سال گذشته، شرکت‌های هندی به کارشناسان خیره پردازش اطلاعات و شرکت‌های چینی به اساتید تولید مقرون به صرفه تبدیل شده‌اند. دیسکآوری می‌تواند موج جدیدی را راه بیندازد و در نتیجه چالش‌هایی را نیز برای شرکت‌ها و رهبران غربی ایجاد کند که در زمینه خدمات پیچیده بهداشت و سلامت فعالیت می‌کنند. آدریان گور<sup>۴۸</sup> موسس و مدیرعامل شرکت دیسکآوری می‌گوید ناچار بودند روی پیشگیری به جای درمان تمرکز کنند چرا که پزشک‌های بسیاری در افریقای جنوبی فعالیت می‌کنند؛ حتی آن دسته که با بیمه‌های خصوصی کار می‌کنند سهمی کمتر از یک جی‌پی<sup>۴۹</sup> در ازای هر هزار نفر دارند.

البته قصه دیسکآوری، چالشی جدید نیز پیش روی بازارهای نوظهور می‌گذارد. آن‌ها چطور می‌توانند چنین ابداعاتی را در همه ایالت‌های خود به کار ببرند؟ به هر حال دولت‌ها در اقتصادهای نوظهور می‌توانند درس‌های بزرگی را از دیسکآوری بگیرند؛ دیگر شرکت‌ها می‌توانند انگیزه‌ها و مشوق‌هایی برای تلنگر زدن به مشتریان خود پیدا کنند و رفتار آن‌ها را تغییر بدهند. هم مردم سالم‌تر می‌شوند و هم بودجه کمتری صرف می‌شود.

48. Adrian Gore

49. GP

## موردی علیه چرندیات جهانی شدن

### سرانجام بارقه‌هایی از جهانی شدن مشاهده شد

جفری کروتر<sup>۵۰</sup> سردبیر اکونومیست بین سال‌های ۱۹۳۸ تا ۱۹۵۶، همیشه عادت داشت خبرنگاران جوان را اینطور نصیحت کند: «ساده بنویس و بعد مبالغه کند». اگر او زنده مانده‌بود و اکنون شاهد مباحث جدید درباره جهانی شدن<sup>۵۱</sup> بود حتماً نصیحت خود را تغییر می‌داد. بحث اصلی در جریان که خوب یا بد بودن آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. اما به نظر می‌رسد همه بر سر جهانی شدن در یک مورد اتفاق نظر دارند، اینکه جهانی شدن بی برو برگشت، عملی انجام‌شده است: دنیا یکنواخت است، اگر (تام) فریدمنی<sup>۵۲</sup> باشد یا به دست مُشتی شرکت‌های جهانی اداره می‌شود اگر (نائومی) کلینین<sup>۵۳</sup> باشید.

پانکاج گماوات<sup>۵۴</sup> از مدرسه کسب‌وکار در اسپانیا جزو معدود کسانی است که بالاخره وارد این مبحث شد. او بیش از یک دهه، ساده‌کننده‌ها و مبالغه‌گران را به رگبار آمار و ارقام بست. حالا او ماجرا را در کتابی با عنوان جهان ۳٫۰<sup>۵۵</sup> مشخص کرده و گفته ما در دوره شبه جهانی شدن زندگی می‌کنیم. هر کسی که می‌خواهد مهم‌ترین توسعه اقتصادی زمان ما را بشناسد باید این کتاب را بخواند.

50. Geoffrey Crowther

51. globalization

52. Friedmanite

53. Kleinian

54. Pankaj Ghemawat

55. World 3.0

بر اساس بررسی‌های آقای گماوات، بسیاری از شاخص‌های یکپارچگی جهانی، به طرز شگفتی‌آوری، پایین هستند. تنها ۲ درصد از دانشجویان به دانشگاه‌هایی خارج از کشور خود می‌روند؛ تنها ۳ درصد از افراد خارج از کشوری که در آن متولد شده‌اند، زندگی می‌کنند. تنها ۷ درصد از برنج‌های تولیدی، خارج از مرز تولیدشده‌اش معامله می‌شود. تنها ۷ درصد از مدیرهای شرکت‌های S&P500 خارجی هستند و بر اساس مطالعه‌ای که به تازگی صورت گرفته، کمتر از ۱ درصد از شرکت‌های آمریکایی، عملکرد خارجی دارند. صادرات برابر با تنها ۲۰ درصد از تولید ناخالص داخلی جهان است. برخی از شریان‌های اصلی جهانی شدن، بدجور مسدود شده‌اند: مسافرت‌های هوایی در قراردادهای دوجانبه، محدود است و کارتل‌ها بر حمل‌ونقل اقیانوسی، سلطه دارند.

آنطور که آرونداتی روی<sup>۵۶</sup> نویسنده هندی ادعا می‌کند جهانی شدن از طریق چیزهایی ساده‌ای مانند گره‌ها و درهم‌تندگی‌های فرهنگی و مسافتی شکل می‌گیرد. به گفته گماوات، اگر دو کشور هم‌سطح، زبان مشترکی داشته‌باشند ۴۲ درصد بیشتر امکان دارد که وارد معامله‌های تجاری بشوند، اگر هر دو متعلق به یک بلوک تجاری باشند ۴۷ درصد بیشتر احتمال دارد، اگر ارز مشترک داشته‌باشند ۱۱۴ درصد بیشتر احتمال دارد گذشته و تاریخ مشترکی داشته‌باشند ۱۸۸ درصد بیشتر احتمال دارد که با یکدیگر وارد معاملات و روابط شدید تجاری بشوند.

اما قصه «اقتصاد نوین» که با جریان آزاد سرمایه و طلاعات بدون مرز گره خورده، چگونه است؟ در این زمینه، اعداد و ارقام آقای گماوات، شوکه‌کننده‌تر هستند. سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم (FDI) تنها ۹ درصد از کل سرمایه‌گذاری‌های ثبت‌شده را به خودش اختصاص داده‌است. کمتر از ۲۰ درصد از سرمایه‌های اشتراکی خارج از صندوق‌های داخلی کشورهاست. تنها ۲۰ درصد از سهامی که در بازارهای سهام داخلی معامله می‌شوند متعلق به سرمایه‌گذاران خارجی است. کمتر از ۲۰ درصد از حجم ترافیک اینترنتی، از مرزهای ملی می‌گذرد.



از میزان جهانی شدن بگذریم، مسیر آن چگونه است؟ قطعاً آقای فریدمن (نویسنده دنیا یکنواخت است<sup>۵۷</sup>) در مورد مسیری که در آن حرکت می‌کنیم کاملاً درست گفته‌است هرچند احتمالاً درباره جایی که اکنون در آن قرار داریم و اینکه چقدر از این مسیر را پیموده‌ایم کمی اغراق کرده‌است. واقع، سطح مهاجرت امروز نسبت به یک قرن پیش رنگ باخته‌است، در آن زمان ۱۴ درصد از مردم ایرلند و ۱۰ درصد از مردم نروژ، مهاجرت می‌کردند. در آن زمان شما به ویزا نیاز داشتید. امروز ۸۸ میلیارد دلار در سال صرف پردازش اسناد مسافرتی می‌شود و در یک‌دهم از کشورهای دنیا، هزینه گذرنامه از یک‌دهم متوسط درآمد سالانه بالاتر است.

سرمایه‌گذاری مستقیم از حدود ۲ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۷ به ۱ تریلیون دلار در سال ۲۰۰۹ رسیده‌است و می‌تواند بحران مالی جهانی را بدتر کند. اما برخی نیز می‌گویند جهان شدن، برگشت‌پذیر است. حدود یک‌چهارم از کل شرکت‌های آمریکای شمالی و اروپایی، زنجیره ذخایر خود در سال ۲۰۰۸ را کاهش دادند (تأثیر فاجعه ژاپن بر سایر کشورها). تعداد ماشین‌های سنگینی که با حجم زیاد کالا از مرز کانادا-آمریکا عبور می‌کردند بعد از حادثه ۱۱ سپتامبر ۲۰۰۱، بسیار کم شده‌است. حتی اینترنت هم تسلیم الگوی منطقه‌ای کردن، شده‌است، چرا که دولت‌ها محدودیت‌های محلی برای محتوا می‌گذارند.

آقای گماوات همچنین این راز را توضیح می‌دهد که چطور برخی از غول‌های شرکتی دنیا را بلعیده‌اند. سطح تمرکز در بسیاری از صنایع حیاتی از سال ۱۹۵۰ تا کنون کاهش چشم‌گیری داشته‌است. در واقع این رقم از سال ۱۹۸۰ تا کنون یک عدد ثابت را نشان می‌دهد: ۶۰ سال پیش دو شرکت تولیدکننده خودرو، نیمی از تولید خودروی جهان را داشتند و حالا امروز شش شرکت، نیمی از خودروهای جهان را تولید می‌کنند.

او همچنین این ایده که جهانی شدن همان همگن‌سازی است را رد می‌کند. هر روز تعداد آسمان‌خراش‌های گوناگون در شهرها بیشتر می‌شود و همه فراموش می‌کنند که این شرکت‌های جهانی باید با هم همگام

شوند و در بسیاری از مسائل، مطابق با هم باشند. مک‌دونالد<sup>۵۸</sup> برگرهای مخصوص گیاه‌خواران در هند و برگرهای پر از چاشنی در مکزیک به مشتریان خود ارائه می‌دهد در حالی که کوکاکولا همچنان همان نوشابه‌های آمریکایی را تولید می‌کند و کاری به شربت‌ها ندارد. بسیاری از شبکه‌های تلویزیونی جهانی مانند MTV نیز تحت تأثیر این فرایند قرار گرفته‌اند.

### تفاوت را دریاب

آقای گماوات می‌گوید وقتی برآوردها در مورد حجم جهانی شدن با عراق و اشتباه‌هایی همراه می‌شود، روسای شرکت‌ها رهبری دنیا را به عهده می‌گیرند. به صورت کلی، شرکت‌ها اغلب از تفاوت‌های موجود در یک جامعه بیشتر سود می‌برند تا اینکه آن‌ها یک‌دست کنند و کنار بگذارند.

چنین نگاهی هوشمندانه‌ای به جهانی شدن، نیازمند مخاطب‌های گسترده‌ای در سرتاسر دنیاست. اما این‌که چقدر درست و دقیق باشد نیاز به زمان دارد. واقعیت این است که عنوان جهان ۳,۰ نسبت به عنوان دنیا یکنواخت است، اغواگری کمتری دارد و همین امر ساده باعث شده مخاطب‌های کتاب آقای گماوات کمتر باشند. بخش دیگری از ماجرا نیز به تمایل ذاتی افراد برای عراق کردن در آمار و ارقام درباره جهانی شدن مربوط می‌شود. در عصر دیکتاتورها و جنگ‌های جهانی هم این تمایل همچنان وجود داشته‌است. هنری فورد می‌گفت ماشین‌ها و هواپیماها دنیا را به هم پیوند داده‌اند. مارتین هایدگر<sup>۵۹</sup> می‌گفت همه‌چیز به همان اندازه دور است که نزدیک. جورج اورول<sup>۶۰</sup> هم آنقدر از این حرف‌های خسته شد که همه را محکوم کرد و در نهایت آدولف هیتلر<sup>۶۱</sup> تصمیم گرفت به روش خودش دنیا را یکنواخت یا با خاک یکسان کند.

58. McDonald's

59. Martin Heidegger

60. George Orwell

61. Adolf Hitler

## الماس‌های دیوانه

کارآفرین‌های حقیقی، چیزهای بی‌ارزش را قیمتی و غیرممکن را شدنی می‌کنند

کارآفرینی، بزرگ‌ترین معمای فلاسفه در عصر جدید است: یک چیز مرموز که اسرار ارتقای رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال را می‌داند. کشورهای گروه ۲۰<sup>۶۲</sup> سالانه همایشی برای کارآفرین‌های جوان برگزار می‌کنند. بیش از ۱۳۰ کشور، هفته کارآفرینی را گرامی می‌دارند. مدرسه‌های کسب‌وکار، دوره‌ها و واحدهای محبوبی برای آموزش کارآفرینی برگزار می‌کنند. مربی‌های مدیریت کسب‌وکار (که به نظر تناقض‌آمیز می‌آید) راهنمای کارآفرینی مهیا می‌کنند: دیوید گامپرت<sup>۶۳</sup> هم کتاب چطور برنامه کاری موفق داشته‌باشیم<sup>۶۴</sup> را نوشته و هم کتاب برنامه کسب‌وکار را بسوزان!<sup>۶۵</sup>

اما کارآفرین دقیقاً کیست یا چیست (فارغ از اینکه بگوییم «خلاقیت و آفرینش»)? دولت‌ها چطور می‌توانند مشوق‌هایی برای کارآفرینی ارائه کنند؟ سیاستگذاران به اندازه مربی‌های مدیریت، گیج شده‌اند. آن‌ها تصور می‌کنند که معنای آن باید فناوری جدید باشد؛ پس تلاش می‌کنند سیلیکون‌ولی‌های جدیدی ایجاد کنند. یا تصور می‌کنند به کسب‌وکارهای کوچک ارتباط دارد؛ پس تمرکز خود را روی پرورش استارت‌آپ‌ها می‌گذارند. اما هر دو پیش‌فرض، گمراه‌کننده است.

62. G20

63. David Gumpert

64. How to Really Create a Successful Business Plan

65. Burn Your Business Plan!

سیلیکون‌ولی بدون تردید در دهه‌های اخیر، پایتخت و کانون کارآفرین‌ها بوده‌است. اما نیازی نیست آدم عجیب‌وغریبی باشید تا یک کارآفرین بشوید. جورج میچل<sup>۶۶</sup> فعال نفتی اهل تگزاس با ابداع حفاری جدید همان اندازه تغییر در دنیا ایجاد کرد که افراد در سیلیکون‌ولی ایجاد می‌کنند. نه تنها نیازی نیست عجیب‌وغریب باشید، بلکه حتی نیازی نیست یک مبتکر یا مخترع به معنای قراردادی آن باشید. میگل داویلا<sup>۶۷</sup> سینماهای مجموعه (مولتیپلکس) را از آمریکا به مکزیک وارد کرد و با همکاریانش کسب‌وکار پرسودی راه انداخت. تنها ابتکار آن‌ها به قول آقای داویلا این بود که در باجه‌ها «به جای کره با ذرت‌های بوداده (پاپ‌گرن)، آبمیوه به همراه سس لیمویی» می‌فروختند.

بین کسی که صاحب یک کسب‌وکار کوچک و معمولی است (و رویای باز کردن یک شعبه دیگر از همان کسب‌وکار کوچک را در سر می‌پروراند) با یک کارآفرین واقعی (که رویای تحول کل صنعت را در سر دارد) از زمین تا آسمان تفاوت وجود دارد. جیم مکن<sup>۶۸</sup> خالق ۱-۱۸۰۰-flowers.com کارآفرینی است که کاری بیش از گل‌فروشی انجام می‌دهد. آنطور که خودش می‌گوید وقتی در سال ۱۹۷۶ نخستین مغازه را راه‌اندازی کرد، با «چشم‌های مک‌دونالدی» به این کسب‌وکار نگاه می‌کرد و سال‌ها تلاش کرد تا بالاخره بزرگ‌ترین کسب‌وکار تحویل گل و گل‌فروشی را در دنیا راه‌اندازی کرد.

تصورات اشتباهی از یک مفهوم می‌تواند منجر به سیاست‌های غلط و نادرست بشود. فناوری‌هایی که تلاش می‌کنند اما با شکست مواجه می‌شوند دنیا را محاصره کرده‌اند. دره تکنولوژی مالی که قرار بود سیلیکون‌ولی (دره سیلیکون) در این کشور باشد اکنون در میان مردم «دره اشباح» نامیده شده‌است. دنیا همچنین پر از موسسه‌هایی برای کسب‌وکارهای کوچک است که چپ‌وراست با شکست روبه‌رو می‌شوند و نمی‌توانند شغلی ایجاد کنند. بنیاد کافمن<sup>۶۹</sup> که روی این مسائل مطالعه و

66. George Mitchell

67. Miguel Davila

68. Jim McCann

69. The Kauffman Foundation

پژوهش‌هایی انجام داده، اعلام کرده‌است که انبوه شغل‌های جدید از شرکت‌های درخشان و روبه‌رشد ایجاد می‌شوند.

دانیل آیزنبرگ<sup>۷۰</sup> بیش از ۳۰ سال خودش را در دنیای کارآفرینی غرق کرده؛ او هم به عنوان کارآفرین و سرمایه‌گذار و هم به عنوان فردی علمی در این زمینه تجربه‌هایی را کسب کرده‌است. او همچنین به نقاط مختلف دنیا نیز سفر کرده‌است، نمونه‌اش همین سیلیکون ولی معروف. او در کتاب خود با عنوان بی‌ارزش، غیرممکن و احمقانه<sup>۷۱</sup> تعریف جدیدی از کارآفرینی ارائه می‌دهد. کارآفرین‌ها ذاتاً و ماهیتاً کسانی هستند که ارزش‌هایی متضاد خلق می‌کنند. آن‌ها در چیزهایی که از نظر بقیه آشغال است، ارزش اقتصادی می‌بینند. جایی که از نظر بقیه بن‌بست به نظر می‌آید، برای کارآفرین‌ها فرصت اقتصادی به شمار می‌آید.

نمونه‌های شوکه‌کننده و شگفتی‌آور بسیاری در این زمینه وجود دارد: مو ابراهیم<sup>۷۲</sup> موسس سل‌تل<sup>۷۳</sup> در صحرای آفریقا فرصت‌هایی برای راه انداختن کسب‌وکار تلفن همراه دید، جایی که بقیه غول‌های اقتصادی در این عرصه، فقط جیب‌های خالی و کابوس شبانه را می‌دیدند. دو آمریکایی که به توباگو رفته بودند مشاهده کردند ماهی‌گیران، حجم زیادی از ماهی‌ها را دست‌نخورده می‌گذارند تا فاسد شود؛ پس آن‌ها دست‌به‌کار شدند، شرکتی با عنوان دریا تا میز ناهارخوری<sup>۷۴</sup> راه‌اندازی کردند و ماهی‌های اضافی را از آن‌جا به رستوران‌های نیویورک آوردند.

آقای آیزنبرگ تأکید می‌کند که این افراد کارآفرین باید اعتماد به نفس کافی را داشته‌باشند تا بتوانند مخالف جریان آب حرکت کنند و ایده‌های خودشان را که به نظر خلاف عقل جمعی می‌آید به مرحله عمل برسانند. در واقع کارآفرین‌های خوب به خاطر ایده‌های بکرشان شناخته نمی‌شوند، بلکه به خاطر توانایی‌شان در غلبه بر ناممکن‌هاست

70. Daniel Isenberg

71. Worthless, Impossible, and Stupid

72. Mo Ibrahim

73. Cettel

74. Sea to Table

که بر سر زبان‌ها می‌افتند. تی‌سی‌اس<sup>۷۵</sup> در حقیقت نمونه پاکستانی فدکس<sup>۷۶</sup> است. اما خالد اوان<sup>۷۷</sup> برای اینکه آن را پیش‌بردد باید با مشکلات بیشماری دست‌وپنجه نرم می‌کرد که توافق با گروه‌های حاکم تنها یکی از آن‌ها بود. در حقیقت او با همین مبارزه‌ها به سمت موفقیت قدم برداشت.

### فقط به خاطر پول

آقای آیزنبرگ برای سیاست‌گذارانی که می‌خواهند کارآفرینی را گسترش دهند دو توصیه مهم دارد. نخست اینکه آن‌ها باید تمامی موانع را از سر راه ورود و رشد کسب‌وکارهای جدید بردارند و به دنبال ایجاد شاخه‌های جدید نباشند. دوم اینکه باید اهمیت انگیزه‌ای که سود می‌دهد را درک کنند. واقعیت این است که بهترین مشوق برای هر کارآفرینی، به دست آوردن یک پولِ «قلمبه» است. پول تنها چیزی است که می‌تواند افراد را وادار کند چندین سال سختی بکشند و خودشان را به خطر بیندازند. پول به آن‌ها قدرت ریسک کردن می‌دهد. این تنها چیزی است که سرمایه‌گذار را وادار می‌کند وارد کسب‌وکاری بشود که در ابتدا احمقانه به نظر می‌آید.

سیاست‌گذاران و بوروکرات‌ها از یک‌سو کارآفرین‌ها را با چیزهایی مانند فناوری و کسب‌وکارهای کوچک گم‌راه می‌کنند و از سوی دیگر موفق نمی‌شوند آن‌ها در مسیر حقیقی به حرکت درآورند. کارآفرین‌ها با نابرابری رشد می‌کنند: ثروت و رفاه چشم‌گیری که کارآفرین‌ها در آمریکا به دست آورده‌اند این کشور را از هر زمانی بیشتر با نابرابری مواجه کرده‌است. آن‌ها با آشوب نیز زنده‌اند؛ آشوب بازنده‌ها و برنده‌ها را ایجاد می‌کنند. جوزف شومپتیر یک بار تصریح کرده‌بود که پیشرفت اقتصادی از «شکاف» و «پرش‌ها» ایجاد می‌شود نه «قدم‌های کوچک» چرا که کارآفرین‌ها با برهم زده قواعد آن را ایجاد می‌کنند. شاید اگر می‌شد بدون آن شکاف‌های شومپتیری، به رشد اقتصادی و ایجاد اشتغال دست پیدا کنیم. اما افسوس، برخی از افکار واقعا بی‌ارزش، غیرممکن و احمقانه هستند.

75. TCS

76. FedEx

77. Khalid Awan

## راه ویکی

### تغییر دنیا به دست اینترنت از نگاه دو مربی سایبری

سال ۲۰۰۷ بعد از انتخابات جنجالی و پر از شُبهه‌ای که در کنیا برگزار شد، آری اوکولو<sup>۷۸</sup> و کیل و وبلاگ‌نویس اهل کنیا، گزارش‌های بسیاری از خشونت دریافت کرد. رسانه‌هایی دولتی تمایلی به پوشش این خبرها نداشتند. روزنامه‌های خصوصی هم پول کافی و قدرت لازم برای پیگیری این مسئله را نداشتند. به همین خاطر بود که خانم اوکولو وبسایتی راه‌اندازی کرد و از افراد درخواست کرد هرگاه خشونتی را مشاهده کردند با موبایل خود از آن فیلم‌برداری کنند و به سرعت از طریق این وبسایت گزارش بدهند. در واقع او شاهدان ماجرا را به صورت آنلاین در اختیار داشت و حتی نقشه‌هایی روی وبسایت خود ایجاد کرده بود که نشان می‌داد خشونت‌ها و ضرب‌وشتم‌ها در کدام مناطق در گرفته‌است.

از همان زمان بود که خانم اوکولو تصمیم گرفت سازمان اوشاهیدی<sup>۷۹</sup> راه‌اندازی کند تا ایده خود را برای کل دنیا محک بزند. این سازمان به فلسطینی‌ها کمک کرده روی نقشه، محل خشونت در نوار غزه را پیدا کنند. در ژانویه ۲۰۱۰ نیز به مردم هائیتی کمک می‌کرد نقاطی که بیشتر در زلزله آسیب دیده‌اند را شناسایی کنند. این سازمان حتی یک بار به آمریکایی‌ها نیز در فوریه ۲۰۱۰ کمک کرد. موفقیت اوشاهیدی در اقتصاد

78. OryOkolloh

79. Ushahidi

ویکی<sup>۸۰</sup> نهفته است.

سال ۲۰۰۶ بود که دان تاپاسکات<sup>۸۱</sup> و آنتونی ویلیامز<sup>۸۲</sup> اصطلاح «اقتصاد ویکی» را خلق کردند. ایده اصلی آن‌ها، این بود که همکاری‌ها ارزان‌تر و آسان‌تر شده است. شبکه‌های اینترنتی به آماتورها اجازه می‌دهد ابزارها و بازرهای جهانی را در اختیار داشته باشند. همچنین به افرادی که تا کنون یکدیگر را ندیده‌اند این امکان را می‌دهد که با هم کار کنند. و در نهایت جرقه ابداعات و ابتکارات را می‌زند: انبوه مردم بهتر از نابغه‌های تنها می‌توانند به ایده‌های جدید دست پیدا کنند و حتی آن‌ها را به سرعت پخش کنند.

حالا آقای تاپاسکات و آقای ویلیامز کتابی پرفروش روانه بازار کرده‌اند. آن‌ها ۱۵۰ پیشنهاد و توصیه آنالیز ارائه کرده‌اند. البته نتیجه این زحمات‌ها متأسفانه کمی کسالت‌بار به نظر می‌آید: اقتصاد کلان ویکی: راه‌اندازی دوباره کسب‌وکار و جهان<sup>۸۳</sup>. اما این کتاب از دو جهت ارزش خواندن دارد.

نخست اینکه چهار سال در زمانه اینترنتی، ابدیت است. از آن زمان که «اقتصاد ویکی» منتشر شده تا کنون، اینترنت قدرت بسیار بیشتری به دست آورده است. یوتیوب<sup>۸۴</sup> روزانه پذیرای ۲ میلیارد ویدئو است. فعالان در توئیتر بیش از ۷۵۰ توئیٹ در ثانیه منتشر می‌کنند. حجم ترافیک اینترنتی سالانه ۴۰ درصد افزایش پیدا می‌کند. اینترنت به رسانه‌ای اجتماعی تبدیل شده است. مردم ماهانه ۲ میلیارد و ۵۰۰ میلیون عکس در فیس‌بوک به اشتراک می‌گذارند. بیش از نیمی از نوجوان‌های آمریکایی «خالقان محتوایی» هستند. و این تنها انسان‌ها نیستند که این روزها به اینترنت متصل می‌شوند. ابزار مختلف نیز به آن متصل می‌شوند. مثلاً نوکیا تمثالی از «حس‌گر محیطی» اختراع کرده که می‌تواند آلودگی‌ها و اشعه‌های رادیواکتیویته را شناسایی و آن‌ها را گزارش کند.

دلیل دوم این است که تأثیر اینترنت هر روز به شکل گسترده‌تری

80. wkinomics

81. Don Tapscott

82. Anthony Williams

83. Macrowikinomics: Rebooting Business and World

84. YouTube



نسبت به روز قبل در دنیا احساس می‌شود. نویسندگان در اقتصاد ویکی، به تأثیر آن روی کسب‌وکارهای خاصی پرداخته‌اند. آن‌ها در کتاب جدید خود نیز این مسئله را بررسی کرده‌اند که موسسه‌های مرکزی، چطور جامعه مدرن را شکل می‌دهند: رسانه، دانشگاه‌ها، دولت و سایر موارد. یک قصه شومپیتری از تخریب خلاقانه در این ماجرا وجود دارد.

دو قربانی اصلی اقتصاد ویکی، صنعت موسیقی و روزنامه‌ها هستند. از سال ۲۰۰۰ تا کنون (تا سال چاپ این گزارش) ۷۲ روزنامه آمریکایی برای همیشه بسته شده‌اند. تیراژ نیز از سال ۲۰۰۷ تا کنون به یک‌چهارم رسیده‌است. صنعت موسیقی در برخی از موارد، احوالات بدتری هم دارد: ۹۵ درصد از موسیقی‌هایی که دانلود می‌شوند، غیرقانونی هستند. دنیایی که الویس پریسلی‌ها و بیتل‌ها را روی صحنه آورد، حالا دیگر مورد حمایت نیست. چرا روزنامه بخريد وقتی می‌تواند به کمک اینترنت در جریان لحظه‌به‌لحظه خبرها قرار بگیرد؟ چرا جدیدترین آلبوم‌های موسیقی خوانندگان را خریداری کنید وقتی می‌توانید آن‌ها را به صورت رایگان در یوتیوب تماشا کنید؟ نوجوان‌ها حتی ممکن است بگویند: سی‌دی دیگر چیست؟

دیگر صنعت‌ها نیز به خاطر اقتصاد ویکی دستخوش تحولات بزرگ و کوچکی شده‌اند. یکی از این صنایع، صنعت خودروسازی است. مثلاً لوکال موتور<sup>۸۵</sup> نوع خاصی از خودروهای ترکیبی را می‌فروشد که طراحان مختلف ایده‌های آن را می‌دهند و اجزای مختلف را با هم ادغام می‌کنند تا خودرویی متفاوت و ترکیبی بسازند. نکته اصلی این است که آن‌ها چنین کاری را به صورت آنلاین و به کمک مشتری‌های خود انجام می‌دهند. دانشگاه‌ها معمولاً جزو محافظه‌کارترین نهادها هستند اما موسسه تکنولوژی ماساچوست، اخیراً دوره‌های آنلاین برگزار می‌کند. البته چنین کارهایی بدون شک شیوه‌های سنتی و اساتید قدیمی را به خطر انداخته‌است. با این وجود بیش از ۲۰۰ موسسه دیگر این رویه را دنبال کرده‌اند.

اقتصاد ویکی، سروشکل تازه و جدیدی نیز به ایالت‌های بوگرفته و

85. Local Motors

منسوخ شده داده است. دولت استونی اخیراً تلاش کرده کشورش را از منظره‌های بدشکل و بدبو خلاص کند: داوطلبان می‌توانند به کمک اینترنت و ابزارهای متصل به جی‌پی‌اس، مناطقی را که گرفتار حجم عظیمی از زباله شده‌اند، شناسایی کنند؛ ارتشی ۵۰هزار نفری نیز آماده به خدمت نشسته تا به آن محل اعزام شود و آن‌جا را تمیز کند. دولت‌های دیگری نیز وجود دارند که به کارآفرین‌ها خیلی خوب گوش می‌دهند. آمریکا یکی از کشورهایی است که در آن، شهرداری از این کارآفرین‌ها برای تمیز نگه داشتن شهرهای مختلف بهره می‌گیرد.

## FixTheState.com

چطور سازمان‌ها می‌توانند از قدرت شبکه‌های اینترنتی بهره بگیرند به جای اینکه توسط آن‌ها بلعیده شوند؟ آقای تاپاسکات و آقای ویلیامز در کتاب خود به یارانِ ویکی اشاره می‌کنند. به گفته آن‌ها، دولت‌ها باید از این افراد نهایت بهره را ببرند و به آن‌ها آزادی عمل بدهند. در واقع این دو نفر معتقد است با همکاری یارانِ ویکی می‌توان بسیاری از چیزها را بازآفرینی کرد. آن‌ها نه تنها به اهمیت این مسئله بلکه به سود و انگیزه‌هایی که در این کار نهفته است نیز اشاره می‌کنند. این نویسنده‌ها معتقدند پاداش‌های مالی و پولی می‌تواند تعداد داوطلبان برای یاری کردن در این بخش را افزایش بدهد. بسیاری از موسسه‌ها برای ایده‌های خلاقانه در حوزه کارآفرینی اجتماعی، جایزه‌هایی را در نظر گرفته‌اند تا از این طریق همه را به بازی کردن تشویق کنند.

البته هیجانی که آقای تاپاسکات و ویلیامز درباره شبکه‌های اینترنتی داشتند باعث شد آنطور که باید جدی گرفته نشوند. مبتکران بزرگ باید شهامت کافی را داشته باشند که حرفِ عموم مردم را نادیده بگیرند. سازمان‌های بزرگ برای اینکه در دنیا سر و صدایی به پا کنند و دنیا را تغییر بدهند به زمان نیاز دارند. به هر حال این نویسنده‌ها در مورد بسیاری از مسائل، حقیقت را بازگو کرده‌اند. و آن‌ها حتماً در مورد بسیاری از پیشگویی‌ها، درست گفته‌اند.

## ساخت و ساز با داده‌های بزرگ

انقلاب داده‌ها، چشم‌انداز کسب‌وکار را تغییر داده‌است

خورخه لوئیس بورخس<sup>۸۶</sup> در داستان کوتاهی با عنوان «درباره دقت در علم<sup>۸۷</sup>»، یک امپراطوری را توصیف می‌کند که در آن نقشه‌کش‌ها آنقدر طمع‌کار می‌شوند تا نقشه‌ای به بزرگی همان امپراطوری درست می‌کنند. جابه‌جا کردن آن نقشه به قدری زحمت داشت که همه تسلیم شدند و در نهایت متلاشی شد. (هنوز تکه‌های آن نقشه عظیم در بیابان‌های غربی به چشم می‌خورد که پناهگاه دیوی ملول شده‌است!)

مثل همیشه، واقعیت دست تخیل را از پشت بسته و از آن پیشی گرفته‌است. در سال ۲۰۱۰ مردم ۶۰ هزار برابر کتابخانه کنگره، داده ذخیره می‌کردند. حالا ۴ میلیارد کاربر تلفن همراه در دنیا (که ۱۲ درصد از آن‌ها تلفن هوشمند دارند) خودشان را در دنیای داده‌ها غرق کرده‌اند. یوتیوب ادعا کرده که در ۲۴ ساعت، هر دقیقه ویدئوهایی دریافت می‌کند. تولیدکنندگان حس‌گرهایی در محصولات خود قرار می‌دهند که آن‌ها را به ابزاری قدرتمند در دنیای اینترنت اشیاء تبدیل می‌کند. تعداد تلفن‌های همراه سالانه ۲۰ درصد افزایش پیدا می‌کند و تعداد سنسورها

86. Jorge Luis Borges

87. On Exactitude in Science

۳۰ درصد بیشتر می‌شود.

موسسه جهانی مکنزی<sup>۸۸</sup> هیچ تردیدِ بورخسی درباره ارزش این داده‌ها ندارد. این موسسه در گزارشی با عنوان «داده‌های بزرگ: جبهه بعدی برای ابداع، رقابت و تولید» اعلام کرده که داده‌ها به ابزاری قدرتمند برای تولیدات انسانی تبدیل شده‌اند. شرکت‌هایی که مهارت بیشتری در استفاده از این داده‌ها دارند، بیشتر می‌توانند توانایی‌های خود را به رخ مشتریان بکشند. داده به اندازه برند اهمیت پیدا می‌کند. موسسه مکنزی تأکید کرده این آینده‌نگری نیست، بلکه مسیری است که بسیاری از شرکت‌ها هم‌اکنون خود را با آن مطابقت داده‌اند.

شرکت‌ها بیش از گذشته تصاویر جزئی از مشتریان خود دارند. تسکو<sup>۸۹</sup> یک شرکت خرده‌فروشی بریتانیایی است که ماهانه ۱ میلیارد و ۵۰۰ میلیون بسته داده را مورد بررسی قرار می‌دهد تا بتواند بهترین محصولات را با مناسب‌ترین قیمت‌ها ارائه کند. ویلیامز-سونوما<sup>۹۰</sup> یک شرکت خرده‌فروشی دیگر در آمریکا است که از دانش خود درباره جزئیات زندگی مشتریان (مانند درآمد آن‌ها و حتی ارزش مسکن آن‌ها) استفاده می‌کند تا جزئیاتی متناسب با آن‌ها داده‌ها را در کاتالوگ محصولاتش بیاورد. مدیر شرکت آمازون نیز اعلام کرده ۳۰ درصد از فروش این شرکت تنها از طریق موتور پیشنهادکننده («ممکن از این هم خوش‌تان بیاید») ایجاد می‌شود. انقلاب تلفن همراه، ابعاد تازه‌ای به هدف‌گیری روی مشتریان بخشیده است. در واقع شرکت‌ها از این تکنولوژی‌های مدرن نهایت استفاده را می‌برند تا مشتری‌های احتمالی خود را پیدا کنند و پیشنهادهای وسوسه‌برانگیز خود را برای آن‌ها ارسال کنند.

انقلاب داده‌ها، آشوبی در صنایع ثابت‌شده و مدل‌های کسب‌وکاری مختلف ایجاد کرده است. شرکت‌های فناوری اطلاعات قدم به بازار بهداشت و سلامت گذاشته‌اند: گوگل هلت<sup>۹۱</sup> و مایکروسافت هلت‌والت<sup>۹۲</sup> هر دو به

88. Mckinsey Global Institute (MGI)

89. Tesco

90. Williams-Sonoma

91. Google Health

92. Microsoft Health Vault

مشتریان اجازه می‌دهند وضعیت سلامت خود را دنبال کنند و در صورت بروز مشکل، راه‌های درمانی نیز به آن‌ها توصیه می‌کنند. تولیدکنندگان نیز دامنه تحولات را به شرکت‌های خدماتی رسانده‌اند: همه حس‌گرها برای آن‌ها این امکان را فراهم می‌کند که محصولات خود را رصد کنند و اگر مثلاً خودروی آن‌ها به خدماتی نیاز دارد، خیلی سریع برای رفع مشکل اقدام کنند. شرکت‌های بیمه می‌توانند نحوه رانندگی مشتریان خود را کنترل کنند و بر اساس قابلیت‌ها و احتیاط‌کاری‌هایشان به آن‌ها خدمات خود را ارائه کنند. در حالی که در گذشته همه خدمات تنها بر پایه سن و جنس ارائه می‌شد.

این انقلاب، دولت‌ها را نیز تغییر داده است. مأموران مالیاتی می‌توانند افرادی را که فرار مالیاتی دارند به راحتی شناسایی کنند و یا در مورد وضعیت مالیات هر کسی به درستی تصمیم‌گیری کنند. بسیاری از موسسه‌هایی که خدمات مختلف به مردم ارائه می‌دهند از همین طریق موفق شده‌اند میزان هزینه‌های خود را کاهش بدهند و در عین حال خدمات بهتری ارائه بدهند.

موسسه مکنزی پیش‌بینی کرده سیل داده‌ها و اطلاعات، موج جدیدی از رشد و بهره‌وری را ایجاد کند. برآوردها نشان می‌دهد اگر ابر داده‌ها به درستی استفاده شوند، تنها در نظام سلامت آمریکا سالانه ۳۰۰ میلیارد دلار هزینه کاهش پیدا می‌کند. بخش دولتی در اروپا نیز ۲۵۰ میلیارد یورو ذخیره خواهد کرد. خرده‌فروش‌ها هم می‌توانند هزینه‌های اضافی را تا ۶۰ درصد کاهش بدهند. اما خواندن چنین اعداد بزرگی بدون تصور تردیدهای بورخسی، کمی مشکل است. آیا شرکت‌های بزرگ و دولت‌های بزرگ می‌توانند به درستی از داده‌های بزرگ استفاده کنند؟ و آیا این کوه داده‌ها همانقدر که موسسه مکنزی تصور می‌کند، مفید و قابل استفاده است؟

### قدرتی برای انسان‌های کوچک

موسسه مکنزی پاسخ‌های خوبی برای پرسش اول دارد. انقلاب داده‌ها،

قدرت زیادی به افراد کوچک به اندازه افراد بزرگ داده‌است. شما اکنون می‌توانید وسیله‌ای را به قیمت تنها ۶۰۰ دلار خریداری کنید که تمامی موسیقی‌های جهان را در خود دارد. خریداران می‌توانند با تلفن همراه خود بارکد روی کالاها را چک کنند تا ببینند جای دیگر اوضاع معامله آن کالا چطور است. شهروندان می‌توانند از اطلاعات عمومی برای درخواست خدمات بهتر بهره بگیرند. در بریتانیا بنیادی تشکیل شده که بر اساس داده‌های دولتی به شما می‌گوید پول‌تان در نهایت کجا می‌رود. بیماران نیز بهترین و بیشترین اطلاعات را به راحتی کسب می‌کنند.

اما در مورد پرسش دوم همه سکوت کرده‌اند. داده‌های بزرگ به اندازه داده‌های کوچک مشکل دارند و حتی از آن هم بیشتر. بسیاری از افراد محو مدل‌های ریاضیاتی و اعداد و ارقام می‌شوند و فراموش می‌کنند که این داده‌ها باید قابل اعتماد نیز باشند. آن‌ها دیگر فرصت نمی‌کنند داده‌ها را یکی‌یکی بررسی کنند. این مسئله در سیاست نیز خودش را نشان می‌دهد به‌ویژه در دوران انتخابات که تنور شایعه نیز داغ است.

وضعیت داده‌های امروزی نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید دقت بیشتری به خرج بدهند و از خطر داده‌های قلبی آگاه بشوند. در این زمینه به جز هوش و ذکاوت، چیز دیگری به کار نمی‌آید. اگر شرکت‌ها گاهی کمی بدبین باشند می‌توانند چیزهای خوبی از فروشگاه بزرگ داده‌ها به دست بیاورند. خرده‌فروش‌هایی مانند وال‌مارت در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی از همین قدرت خود بهره گرفتند. داده‌های امروز می‌توانند راه را برای انقلاب آینده باز کنند.

## من، مدیر - ربات

### متفکران مدیریت بیشتر باید به رابطه ربات و انسان فکر کنند

ربات‌ها آنقدر در دنیای رمان‌ها و داستان‌های علمی‌تخیلی جولان داده‌اند که تصور آن‌ها در دنیای واقعی به عنوان یک حقیقتِ مدیریتی قدری دشوار است. کارل کیپک<sup>۹۳</sup> نمایشنامه‌نویسِ اهل جمهوری چک در سال ۱۹۲۰ (از واژه‌های اسلواکی معادل «کار») این نام را به آن‌ها داد. آیزاک آسیموف<sup>۹۴</sup> نویسنده آمریکایی، به یادماندنی‌ترین موقعیت‌های پیچیده را از آن‌ها به تصویر کشیده‌است. هالیوود آن‌ها به قهرمان‌های خیلی خوب و قهرمان‌های شیطان‌صفت و پلید تبدیل کرده‌است. وقتی منتقدان فیلم‌های هالیوودی می‌خواهند فهرستی از ۵۰ نفر آدم‌خوب‌ها و آدم‌بدهای فیلم‌ها بنویسند، تنها کاراکتری که در هر دو فهرست نامش به چشم می‌خورد ترمیناتور<sup>۹۵</sup> است.

حالا زمان آن رسیده که متفکران حوزه مدیریت با نویسندگان علمی‌تخیلی همراه شوند. ربات‌ها از دهه ۶۰ میلادی در خطوط تولید، کارهای نوکرمانه انجام داده‌اند. جهان در حال حاضر بیش از ۱ میلیون ربات صنعتی دارد. اکنون تعداد آن‌ها در حال افزایش است چرا که ارزان‌تر و در

93. Karel Capek

94. Isaac Asimov

95. Terminator

عین حال باهوش تر می‌شوند: ترکیبی عجیب و غریب است. ربات‌ها یاد می‌گیرند با دنیای پیرامون خود ارتباط برقرار کنند. توانایی آن‌ها در نگاه کردن به هر چیزی، مشابه انسان‌ها شده‌است؛ علاوه بر آن اطلاعاتی مشابه انسان‌ها دریافت می‌کنند و همانند آن‌ها واکنش نشان می‌دهند. ربات‌های فردا بدون تردید وظایف ظریف و پیچیده‌ای انجام می‌دهند. آن‌ها به جای اینکه در قفس‌ها زندانی بشوند تا با انسان‌ها برخورد نکنند، آزاد و رها می‌شوند.

نیروهای نظامی راه را در این بخش روشن کرده‌اند. آن‌ها بیش از ۱۲ هزار ربات در اختیار دارند. حالا دیگر شکل جنگ‌ها نیز با گذشته فرق خواهد کرد. میدان‌های جنگ دیگر محل نبرد وحشیانه ماشین‌ها خواهد بود. پنتاگون<sup>۹۶</sup> به دنبال ساخت رباتی با نام EATR است که سوخت مورد نیاز خود را از زیست‌توده‌ها فراهم می‌کند.

اما دنیای غیرنظامی‌ها نیز چندان از این ماجرا عقب نیست. چه کسی بهتر از این ماشین‌های خارق‌العاده می‌تواند فاضلاب‌ها را باز کند یا زباله‌های هسته‌ای را جمع‌وجور کند؟ ژاپنی‌ها در زلزله مارس ۲۰۱۱ نتوانستند از ربات‌های خودشان برای پاک کردن آثار زلزله استفاده کنند. آن‌ها می‌گفتند ربات‌های اشتهاهی در مکان اشتهاهی دارند. به همین خاطر بود که دست به دامن بقیه کشورها شدند تا ربات‌هایی در این زمینه به آنها بدهند.

هرچه این ربات‌ها بیشتر وارد عرصه خدمت‌رسانی می‌شوند، بیشتر از شکل ماشینی خود دور و شکلی مانند یک موجود زنده به خود می‌گیرند. ربات هوندا که آسیمو (ASIMO) نام دارد، کاملاً شبیه به انسان‌هاست؛ این ربات راه می‌رود، حرف می‌زند و نسبت به دستورات واکنش نشان می‌دهد. آمریکایی‌ها حتی ربات‌هایی اختراع کرده‌اند که می‌تواند شریک عاطفی فرد باشد و به درد دل‌های او گوش بدهد.

مدیرعامل‌ها اکثر مواقع ربات‌ها را نادیده گرفته‌اند. همیشه آن‌ها را به چشم مهندس‌های فنی دیده‌اند نه کسانی که می‌توانند مشکلات را



مدیریت کنند. اما این روند ادامه پیدا نمی‌کند: ربات‌ها بیش از اندازه قوی شده‌اند و همه‌جا حضور دارند. شاید شرکت‌ها باید در مورد استراتژی خود در قبال این ربات‌ها قدری تجدیدنظر کنند. مثلاً آیا نیازی هست که برای تولید دست‌به‌دامن چین بشوند وقتی چنین ماشین‌هایی بدون دستمزد می‌توانند برای‌شان کار کنند؟ آن‌ها قطعاً باید در مورد منابع انسانی خود تجدید نظر کنند. و حتماً باید به این قضیه فکر کنند که آیا اصلاً باید سازمانی درون شرکت خود به منابع انسانی اختصاص بدهند.

نخستین دغدغه در مورد ربات‌ها این است که چطور ربات‌ها خودشان را مدیریت کنند. آسیموف در سال ۱۹۴۲ این قانون کلی را مشخص کرد: هیچ رباتی نباید به انسان‌ها آسیب برساند. پیشرفت‌ها در حوزه تکنولوژی، این قانون را تقویت کرده‌است: این روزها ربات‌ها بیش از گذشته نسبت به محیط پیرامون خود حساس هستند و به راحتی مانع برخورد خود با انسان‌ها می‌شوند. البته برنامه پنتاگون همه این ماجراها را قدری پیچیده‌تر می‌کند: بسیاری از ربات‌های آن، بقیه ماشین‌ها را می‌کشد.

پرسش دوم این است که چطور می‌توان جنبه انسانی را در روابط ربات-انسان مدیریت کرد. کارگران همیشه نگران بودند که مبادا ربات‌ها شغل‌شان و در نتیجه زندگی‌شان را از آن‌ها برابند. از زمانی که ربات‌ها قدم به دنیای انسان‌ها گذاشتند، ترس‌های لادیس‌ها<sup>۹۷</sup> نیز نمایان شد. وقتی ماشین‌ها چهره انسانی می‌گیرند، این ترس‌ها بیشتر خودشان را نشان می‌دهند: آن‌ها جای انسان‌ها را می‌گیرند و باعث بیکاری و نارضایتی می‌شوند. اکنون که ربات‌های انسانی در دنیای مملو از بیکاری سر برآورده‌اند، انتظار می‌رود انسان‌ها نسبت به آن‌ها واکنش بسیاری نشان بدهند.

### عشق به بیگانه

پس شرکت‌ها باید حسابی تلاش کنند تا به کارگران خود بفهمانند این ربات‌ها قرار است وضعیت تولید و کیفیت را بالا ببرند نه اینکه شغل

آن‌ها را مانند بیگانه‌ها تصرف کنند. آن‌ها باید اینطور تظاهر کنند که این ربات‌ها در کنار کارگران می‌توانند دستیار آن‌ها باشند و به جای تهدید، به آن‌ها کمک کنند. شرکت آدی<sup>۹۸</sup> در زمینه معرفی ربات‌های صنعتی بسیار موفقیت‌آمیز عمل کرده‌است؛ این شرکت از کارگران پرسید ربات‌ها کجا می‌توانند مورد استفاده قرار بگیرند و بعد از همین کارگران برای نظارت بر فعالیت آن ربات استفاده کرد. کارفرماها همچنین باید به افراد توضیح بدهند که ربات‌ها در کشورهای ثروتمند می‌توانند به حفظ مشاغل تولیدی کمک کنند: یکی از دلایلی که آلمان نسبت به بریتانیا مشاغل کمتری را از دست داده این است که در ازای هر ۱۰ هزار کارگر، پنج‌برابر بیشتر از ربات‌ها استفاده می‌کند.

این دو اصل -اجازه ندهید ربات‌ها به انسان‌ها آسیب برسانند یا آن‌ها بترسانند- نسبتاً ساده هستند. مخترعان ربات‌ها به دنبال حل مشکلات بسیار پیچیده‌تری هستند و همین باعث شده ربات‌ها نیز پیچیده‌تر بشوند. آن‌ها سعی دارند سلسله‌مراتب چندانی در میان ربات‌ها ایجاد نکنند. آن‌ها حتی به دنبال راه‌هایی برای تقویت رابطه میان ربات‌ها هستند. به همین خاطر است که فرمول‌های ریاضیاتی پیچیده‌تری ایجاد کرده‌اند. آن‌ها همچنین سعی دارند ربات‌ها را بیشتر با نیت انسانی هم‌سو کنند. همه این‌ها یعنی انقلاب مدیریتی بزرگی در دنیا در راه است: ربات‌ها بیشتر شبیه به انسان‌های قرن بیستم رفتار می‌کنند و انسان‌ها شبیه به ربات‌ها می‌شوند.

## کسوف شرکت‌های عمومی

### شرکت‌های سنتی زیر تیغ رقابت قرار گرفته‌اند

در ۱۵۰ سال گذشته شرکت‌های عمومی هر مانعی بر سر راهشان بوده را از میان برداشته‌اند. وال استریتی‌ها وضعیت پیشین خود را منحل کرده‌اند تا عمومی بشوند. کمونیست‌ها برنامه‌های پنج‌ساله خود را به نفع فهرست‌های بازار سهام رها کرده‌اند. و کارآفرین‌های سیلیکون‌ولی در برابر بَت «عرضه اولیه سهام»<sup>۹۹</sup> که استارت‌آپ‌ها را از خاک بلند می‌کند و بنیانگذاران‌شان را به ثروت می‌رساند، سر تعظیم فرود آورده‌اند.

اما آیا خورشید بالاخره برای شرکت‌های سهامی عام طلوع کرده‌است؟ طلوع این خورشید به قیمت افول دو سازمان قدیمی‌تر تمام شد که تا میانه قرن نوزدهم بر دنیای کسب‌وکار سلطه داشتند؛ عضویت خصوصی<sup>۱۰۰</sup> و شرکت‌های فهرستی<sup>۱۰۱</sup>. «عضویت خصوصی» انعطاف بسیار بالایی داشت اما عناصر پویا و قابل اتکا در آن بسیار کم بود: اگر کسب‌وکار شکست می‌خورد حامیان مالی هر آنچه داشتند از دست می‌دادند. «شرکت‌های فهرستی» نیز کمتر قابل اعتماد بودند اما از سوی دولت کنترل می‌شدند. اصلاح‌گران لیبرال، مدلی ترکیبی از این دو ساختند که بهترین بود: آن‌ها

99. IPO = initial public offering

100. Private partnership

۱۰۱. Chartered company (نهادهی که سرمایه‌گذاران یا سهام‌داران به منظور تجارت راه‌اندازی می‌کنند)

به مدیرها آزادی عمل دادند تا از کنترل دولت خارج شوند و به سرمایه‌گذاران نیز سپری دادند که محدودیت‌هایی برای قابل اتکا بودن ایجاد می‌کرد. اختراع آن‌ها بر دنیا غلبه کرد.

حالا هم عضویت خصوصی و هم شرکت‌هایی که توسط دولت کنترل می‌شوند، در حال عقب‌نشینی هستند. دو تا از سه بانک بزرگ جهان بر اساس سرمایه بازار، بانک‌های چینی هستند که دولت آن‌ها را اداره می‌کند. بزرگ‌ترین شرکت تله‌کام<sup>۱۰۲</sup> دنیا، چین موبایل<sup>۱۰۳</sup> است که به صورت دولتی اداره می‌شود. شرکت‌های دولتی فعال در حوزه انرژی مانند گازپروم روسیه و آرامکو<sup>۱۰۴</sup> سعودی در حال حاضر بیش از سه چهارم از نفت دنیا را تولید می‌کنند. بسیاری از این غول‌های دولتی، همان شرکت‌های فهرستی قدیمی هستند. آن‌ها تله‌های بخش خصوصی را در خود دارند مثل هیات مدیره و فهرست در بازار سهام، اما اساساً و الزاماً ابزار قدرت دولتی هستند. دولت چین، معدن را برای امنیت ملی، حیاتی می‌داند. پس شرکت‌های دولتی چینی مانند شرکت قدیمی ایست‌این‌دی<sup>۱۰۵</sup> دنیا را زیر پا می‌گذارند تا به مواد اولیه دست پیدا کنند و بعد جاده‌ها و راه‌آهن‌ها را می‌سازند تا آن‌ها را به خارج از کشور منتقل کنند.

عضویت خصوصی نیز به تکاپو افتاده است. توالی تغییرات قانونی در ایالت متحده - که با قانون در ویومینگ<sup>۱۰۶</sup> در دهه ۷۰ میلادی آغاز شد و با قانون آی‌آراس<sup>۱۰۷</sup> در سال ۱۹۹۶ به اوج رسید- زندگی را برای آن‌ها آسان‌تر کرد. اکنون عضویت خصوصی هم مسئولیت محدود را در خود دارد و سهام قابل معامله صادر می‌کند. دوام آن‌ها نسبت به گذشته بیشتر شده است چرا که دیگر به محض خروج یکی از اعضا، از هم نمی‌پاشند. آن‌ها همچنین از مالیات دوبرابری که بخش شرکتی را به ستوه آورده، در امان هستند: شرکت‌ها باید ابتدا مالیات شرکتی را پرداخت کنند و سپس

102. Telecom

103. China Mobile

104. Aramco

105. East India Company

106. Wyoming

107. Internal Revenue Service

سهام‌دارانِ آن‌ها باید به صورت انفرادی مالیات خود را بپردازند. نتیجه این‌ها، انقلابی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط در آمریکا بوده‌است. بر اساس برآوردهای کارشناسان در دانشگاه ایلی‌نوی<sup>۱۰۸</sup> حدود یک‌سوم از کل کسب‌وکارهای آمریکایی آنقدر بزرگ هستند که در قالب عضویت خصوصی درآمده‌اند. بسیاری از کسب‌وکارهای بزرگ نیز از بازار سهام دوری می‌کنند چرا که هزینه‌های گزاف و سرمایه‌گذاران کم‌صبر دارد. عضویت‌های عام معمولاً بیشتر مورد اعتماد قرار می‌گیرند چرا که ترکیبی از انواع مختلف هستند.

بسیاری از شرکت‌ها به دنبال انقلاب «غیر شرکتی شدن» هستند. این شرکت‌ها عموماً توسط اعضاء سازمان‌دهی می‌شوند. این‌ها عموماً از طریق صندوق‌ها سرمایه‌گذاری که شکلی عضویتی دارد، پول به دست می‌آورند. اهداف آن‌ها نیز بر اساس اهداف اعضاء بازسازی می‌شود. این مسئله باعث می‌شود مدیرها مانند مالکان رفتار کنند: آن‌ها ممکن است ضرر کنند اما پول نیز به دست می‌آورند و سال‌ها زمان دارند که شرکت خودشان را اداره کنند به جای اینکه هر فصل به بازار سهام گزارش بدهند. صندوق‌های تأمین می‌توانند با خرید شرکت‌ها و فروش دارایی‌هایی که ارزش و بازده ندارند، برای اعضاء شرکت درآمدزایی کنند. سرمایه‌گذارانِ مشترک، با وام دادن نام و تخصص خود به استارت‌آپ‌ها، در درازمدت کسب درآمد می‌کنند. در واقع مدیرها در هر یک از این انواع به نوعی پول به دست می‌آورند.

پس داستان دقیقاً چگونه است؟ شرکت‌های دولتی دستبندهای بسیاری را به دست سرمایه‌گذاران می‌بندند و در درازمدت برای آن‌ها تهدید به شمار می‌آیند. سیاستمداران ناگهان دور میز جمع می‌شوند و تصمیم می‌گیرند فامیل‌ها و بستگان کم‌عقل خود را که بیکار نشسته‌اند، شاغل کنند. و با این کار قاعده بازی را به هم می‌زنند. اغلب مواقع، شرکت‌های دولتی بزرگ تنها به این خاطر بلندآوازه شده‌اند که از رقابت مصون هستند. مونوپولی نفتِ سعودی و انحصاری که برای خودش ایجاد کرده نمونه بازار این ماجرا است.

رهایی شرکت‌های خصوصی، چالش‌هایی از جنس دیگر ایجاد می‌کنند. آن‌ها بدون تردید خودشان را در قالب شرکت معرفی کرده‌اند. این هم اصلاً بد نیست. همان‌طور که محیط‌زیست از تنوع زیستی بهره می‌گیرد، جهان نیز از انبوه شرکت‌ها در قالب‌های مختلف بهره می‌گیرد. مشکل اینجاست که بسیاری از شرکت‌های سهامی عام تنها در صورتی می‌توانند خودشان را بازسازی کنند از که قالب سهامی عام خارج بشوند. شرکت‌های خصوصی، معایبی دارند که مانع رشد آن‌ها می‌شود. آن‌ها از قدرت شرکت‌های سهامی عام برخوردار نیستند و گزارش مالی صحیحی ندارند. آن‌ها بیش از اندازه به وام گرفتن متکی هستند و همه این‌ها مشکلاتی بزرگ به شمار می‌آید.

### انتخاب اصلح

در واقع مدل‌های مالکیت عمومی و خصوصی، روابطی با یکدیگر دارند. پاداش شرکت‌های خصوصی وقتی به دست می‌آید که بتوانند آن را احیا کنند و این کار با عمومی کردن آن به دست می‌آید. سرمایه‌گذاران مشترک اگر رویای عرضه اولیه سهام را نداشتند شاید هیچ‌گاه پول کافی برای پرورش استارت‌آپ‌ها خرج نمی‌کردند. شرکت‌های عمومی نیز در سال‌های گذشته اعتماد به نفس خود را از دست داده‌اند و قلمروی آن‌ها به خطر افتاده‌است. اما سازمان‌های نوظهور به نظر می‌رسد بارقه‌هایی از امید در خود دارند.

# لویاتان در پوست یک کاپیتالیست

## سرمایه‌داری دولتی همچنان حریف می‌طلبد

اکنون ۲۵ سال از آن روزی که فرانسیس فوکویاما<sup>۱۰۹</sup> کتاب پایان تاریخ<sup>۱۱۰</sup> را منتشر کرد، می‌گذرد. او با انتشار این کتاب جرعه بحث‌های آتشی را روشن کرد. امروز دلایل زیادی وجود دارد که ثابت می‌کند او درباره پیروزی لیبرالیسم و بازار اشتباه می‌کرده؛ از شکست دموکراسی در خاورمیانه تا احیای بنیادگرایی مذهبی همگی بر این قضیه صحنه می‌گذارند. اما یکی از عجیب‌ترین دلایل، تداوم قدرت دولت به عنوان بازیگر نقش اول در اقتصاد است: دولت‌ها که قرار بود که در میدان نزاع ۱۹۸۹ از کسب‌وکار کناره بگیرند هنوز در حال پیشرفت هستند.

کافی است پژوهشی در زمینه وضعیت دنیای کسب‌وکار امروز داشته‌باشید؛ سرمایه‌داری دولتی را تقریباً همه‌جا خواهید دید. در چین تعداد شرکت‌هایی که سهام‌دار اصلی آن‌ها دولت است به ۶۰ درصد از کل شرکت‌ها رسیده‌است. در روسیه و برزیل نیز شرکت‌ها یا عموماً توسط دولت اداره می‌شوند و یا اکثریت آن‌ها را تشکیل می‌دهند. حتی در کشورهایی مانند سوئد و هلند که سعی می‌کنند شرکت‌های دولتی نداشته باشند، باز هم سهم دولت در سرمایه‌گذاری در بازار حدود ۵ درصد است. دولت‌های چین و روسیه تمایلی به ترک قله‌های اقتدار در اقتصاد نشان

109. Francis Fukuyama

110. The End of History

نمی‌دهند. در برزیل و هند نیز به نظر می‌رسد فرایند خصوصی‌سازی متوقف شده‌است (هرچند ممکن است دولت‌های جدید آن را احیا کنند). حتی کشورهایی مانند فرانسه و آلمان نیز هنوز با این مسائل درگیری دارند.

در این شرایط، چه تصویری می‌توان از سرمایه‌داری دولتی داشت؟ عقاید در این زمینه بسیار متفاوت است. برخی آن را تحسین می‌کنند و برخی هم آن را تنها راه باقی‌مانده می‌دانند. ولادیمیر پوتین<sup>۱۱۱</sup> رئیس‌جمهوری روسیه یکی از طرفداران پر و پاقرص آن است که ادعا می‌کند در کشورش هیچ‌گونه سرمایه‌داری دولتی حاکم نیست. برخی افراد، موسسه‌ها و نهادهای دولتی را جایی برای هدر دادن پول می‌بینند در حالی که برخی دیگر آن را محلی خوب برای سرمایه‌گذاری می‌دانند: البته بررسی‌های مورگان استنلی نیز نشان می‌دهد عملکرد این موسسه‌ها در فاصله سال‌های ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۲، بهتر از بازار سهام بوده‌است.

آلدو موساکو<sup>۱۱۲</sup> از مدرسه کسب‌وکار هاروارد به همراه همکارش سرگیو لازارینی<sup>۱۱۳</sup> از دانشگاه برزیل، کتابی با عنوان بازسازی کاپیتالیسم دولتی<sup>۱۱۴</sup> روانه بازار کردند و در آن پاسخ‌هایی برای این پرسش‌ها عنوان کردند. در این کتاب ادعا شده مدل قدیمی لویاتان به عنوان کارآفرین که در آن دولت با دیکته به وزارتخانه‌ها اداره آن‌ها را به عهده داشت همزمان با موج خصوصی‌سازی در دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی از میان رفت. در آن زمان دولت پی برد که می‌تواند خارج از شرکت‌ها نیز پولی به دست بیاورد و نیازی نیست مدام به تراز مالی آن‌ها رسیدگی کند. اما لویاتان‌ها به جای اینکه در اقیانوس شنا کنند، در قالب اکثریت یا اقلیت سهام‌داران و یا سرمایه‌گذاران غیرمستقیم، ظاهر شدند.

شکل نخست در چین محبوبیت بالایی دارد، دولت چیزی را تأیید می‌کند و استانداردهای آن را تعیین می‌کند، سرمایه‌گذار وضعیت را بررسی

111. Vladimir Putin

112. Aldo Musacchio

113. Sergio Lazzarini

114. Reinventing State Capitalism



می‌کند تا از میان انبوه سهام، تصمیم‌گیری کند. در شکل دوم، به همان صورت است اما دولت مسئولیت‌های بیشتری دارد و با نفوذ خود می‌تواند تصمیمات اساسی برای اقلیت بگیرد. در نهایت در شکل سوم، دولت تلاش می‌کند حتی در شرکت‌هایی که قبلاً ارتباطی با آنها نداشته نیز سرمایه‌گذاری کند. نمونه‌هایی از هر کدام از این موارد در کشورهای مختلف در جریان است.

اما در این تصویر، لویاتان‌ها چقدر موفق بوده‌اند؟ موساکیو و لازارینی در مطالعات خود پا را آنسوی انصاف می‌گذارند. آنها می‌گویند مدل‌های جدید بیشتر به بخش خصوصی شباهت دارد تا صنایع ملی گذشته: این شرکت‌ها عموماً به دست اهالی کسب‌وکار مدیریت می‌شود نه انبوه سیاستمداران یا وابستگان‌شان. این نویسندگان معتقدند حکمرانی مطلوب می‌تواند بر مشکلات قدیمی در زمینه مالکیت دولتی غلبه کند: شرکت استات‌اویل<sup>۱۱۵</sup> در نروژ یکی از بهترین شرکت‌ها در دنیا به لحاظ مدیریت است. این دو محقق همچنین تأکید کرده‌اند که لویاتان می‌تواند منافی نیز برای بخش خصوصی به همراه داشته‌باشد: مثلاً می‌تواند زمینه را برای سرمایه‌گذاری درازمدت در کشورهای که بازار سرمایه ناقص دارند، فراهم کند.

اما این دو نویسنده در عین حال از اسنادی حرف می‌زنند که ثابت می‌کند لویاتان جدید هنوز ضعف‌های قدیمی را در خود دارد. این مسئله در برزیل به خوبی مشاهده می‌شود. در این کشور دو رئیس‌جمهور پشت سرهم از سرمایه‌های عمومی با عنوان منافع ملی استفاده کردند. دولت دستش را به سوی پتروبراس<sup>۱۱۶</sup> که شرکت نفت ملی است، دراز کرد تا بتواند با دنیا همگام شود. این حجم از مداخله‌گری‌های دولتی می‌تواند وضعی بزرگ به شمار بیاید. به گفته موساکیو و لازارینی، در چنین شرایطی، بانک‌ها بیشتر به کسب‌وکارهای موفق وام می‌دهند و آنها را به غول‌های بزرگی تبدیل می‌کنند. در واقع همه‌چیز دست‌به‌دست هم می‌دهد تا

115. Statoil

116. Petrobras

نوعی ستاد محافظت از دولت در دنیای کسب‌وکار شکل بگیرد.

### اهمیت زمانی

اما معنای ضمنی همه این صحبت‌هایی که تا اینجا کردیم، این نیست که آقای فوکویاما درباره بازار در سال ۱۹۸۹ اشتباه کرده‌است؛ او فقط کمی زودتر از موعد آن را پیش‌بینی کرده‌است. بدون تردید در این سال‌ها شاهد رشد و توسعه سرمایه‌داری دولتی بوده‌ایم که کاملاً خارق‌العاده بوده‌است. اما هنوز هم دلایلی وجود دارد که می‌توانیم به آن‌ها دل ببندیم و اینطور تصور کنیم که اقتصاد در مسیر خصوصی‌سازی حرکت می‌کند نه یک شکل جدیدی از سرمایه‌داری. شرکت‌های خوب موفق می‌شوند سرمایه خودشان را بسازند و شرکت‌ها بد هم سرمایه‌های دولتی را دستمایه پیشرفت خود می‌کنند. به هر حال همه این‌ها پیش می‌روند.

## سونامی نقره‌ای

### کسب‌وکارها باید مدیریت افزایش سن نیروی کار را بیاموزند

مارتین امیس<sup>۱۱۷</sup> و کریستوفر باکلی<sup>۱۱۸</sup> نویسندگانی هستند که وارد سال‌های نقره‌ای (پیری) خود شده‌اند و نگرانی زیادی بابت هزینه‌های جمعیت پیر دارند. آقای امیس ارتش روبه‌رشد افراد مُسن را به «هجوم مهاجران و به هم ریختن رستوران‌ها، کافه‌ها و مغازه‌ها» تشبیه کرده‌است. آقای باکلی نیز رمانی با عنوان روز قیامت<sup>۱۱۹</sup> درباره جنگ نسل‌ها نوشته‌است. هر دو نویسنده به اوتانازی توده‌ها اشاره کرده‌اند با این تفاوت که آقای امیس می‌گوید به داوطلبان «مدال» اهدا کنند ولی آقای باکلی از شیوه‌های پیچیده برای کاهش مالیات سخن می‌گوید.

رمان‌نویس‌ها هم جوک‌های خودشان را دارند. اما امیس و باکلی در مورد «سونامی نقره‌ای» کاملاً حق دارند. اکثر افراد متوجه نشستن گرد خاکستری بر سر جمعیت‌های جهان هستند و می‌دانند که جوامع رو به پیری حرکت می‌کنند. اما بزرگی و قدرت این سونامی و همچنین عواقب آن در نظر افراد متفاوت است. این مسئله در دنیای شرکتی کاملاً صدق می‌کند.

در جهان ثروتمندان، شرکت‌ها با مشکل افزایش سن نیروهای کار مواجه

117. Martin Amis

118. Christopher Buckley

119. Boomsday

شده‌اند. در سال ۲۰۱۲، تقریباً از هر سه کارگر آمریکایی، یک نفر بالای ۵۰ سال داشته‌است؛ البته آمریکا نسبت به کشورهایمانند ژاپن و آلمان، کشور جوانی محسوب می‌شود. چین نیز به سرعت با پدیده پیری همراه می‌شود و این امر به لطف سیاست تک‌فرزندی (که اکنون لغو شده‌است) تشدید می‌شود. این یعنی شرکت‌ها باید یاد بگیرند کارگران پیرتر خود را مدیریت کنند. این مسائل همچنین به این معناست که شرکت‌ها با موجی از بازنشستگی روبه‌رو خواهند شد که روی بسیاری از مسائل تأثیر خواهد گذاشت.

اکثر شرکت‌ها در این زمینه آمادگی کافی ندارند. چند سال پیش تمایلاتی برای یافتن راه‌حل برای این مشکل ایجاد شد اما خیلی زود به خاطر بحران اقتصادی به دست فراموشی سپرده شد. ادبیات مدیریت در زمینه کارگران مسن در برابر کوهی سرگرمی‌هایی که برای جوانان تولید شده، به اندازه یک تپه کوچک هم نیست.

شرکت‌ها هنوز به مدل‌های قدیمی خود در زمینه افزایش سن و پیر شدن نیروهای کار پایبند هستند. آن‌ها تصور می‌کنند فرد وقتی به سن بازنشستگی رسید دیگر باید ناپدید شود. البته آن‌ها مدت‌هاست که با این مدل قدیمی دست‌وپنجه نرم می‌کنند و بار آن را به دوش می‌کشند. گاهی افراد را تشویق می‌کردند که زودتر برای بازنشستگی اقدام کنند. بازار کار در زمینه افزایش سن کارگران مشکلات بسیاری دارد که باید به آن‌ها رسیدگی شود.

اما مدلی که از گذشته رواج داشته نمی‌تواند در آینده نیز ادامه پیدا کند. تعداد افراد جوانی که از مهارت‌های علمی و مهندسی برخوردارند در حال کاهش است. دولت‌ها نیز در حال افزایش سن بازنشستگی هستند؛ شرایط آن را نیز دشوارتر از گذشته کرده‌اند. شرکت‌ها نیز به دنبال راه‌کاری برای کارگران مسن خود هستند. حتی ژاپن در این زمینه قوانین سختی را دایر کرده‌است.

شرکت‌ها چاره‌ای ندارند جز اینکه با مشکل مدیریت کارگران مسن مواجه شوند و برای آن اقدام کنند. چطور می‌توانید افراد مسن را وادار کنید

خودشان را با تمرین‌ها و تکنولوژی‌های روز دنیا مطابقت بدهند؟ چطور مادر بزرگ‌ها و پدر بزرگ‌ها می‌توانند بر افراد جوان و تازه‌کار حکومت کنند؟ خوشبختانه تعداد کمی از شرکت‌ها کم‌کم دست‌به‌کار شده‌اند و به این پرسش‌ها فکر می‌کنند. رهبران شرکت‌ها در این زمینه، شرکت‌های خرده‌فروشی هستند. یک شرکت خرده‌فروشی در بریتانیا به اسم آسدا<sup>۱۲۰</sup> تنها افراد بالای ۵۰ سال را استخدام می‌کند. شرکتی مشابه آن در دانمارک نیز تنها افراد بالای ۴۵ سال را استخدام می‌کند.

بسیاری از شرکت‌های صنعتی نیز با موج خاکستری همراه شده‌اند. برخی به دنبال راه‌هایی برای مطابقت دادن شرایط خود با افراد مسن هستند. اچ‌بی‌آر در مقاله‌ای از کریستف لاج<sup>۱۲۱</sup> به شرکت بی‌ام‌و اشاره کرده که زمانی تلاش کرده خط تولید خود را با سن افراد در سال ۲۰۱۷ هماهنگ کند. در مرحله نخست این مسئله کارایی را کمی پایین آورد. اما بالاخره این شرکت موفق شد ۷۰ تغییر کوچک و بزرگ در خطوط تولید ایجاد کند تا با افزایش سن افراد هماهنگ شود.

برخی از شرکت‌های حوزه انرژی و مهندسی نیز به این نتیجه رسیده‌اند که امکان دارد در آن با کاهش افراد ماهر مواجه شوند. شرکت بوش همه بازنشستگان را در یک میزگرد دور هم جمع کرده و از آن‌ها درخواست کرده تجربیات خود را در اختیار جوان‌ترها بگذارند. شرکت‌های ساخت‌وساز نیز از هم‌اکنون به دنبال این قضیه رفته‌اند و سعی دارند راهی مناسب برای جایگزین‌های شایسته پیدا کنند.

### پیرتر و فقیرتر

شرکت‌ها اگر بخواهند از سونامی خاکستری نجات پیدا کنند باید اقدامات جدی‌تری را در دستور کار خود قرار بدهند. آن‌ها باید به فکر مدل‌های جدیدی باشند. یعنی دیگر باید رابطه میان سن و پرداخت را از میان بردارند. آن‌ها همچنین باید به بازنشستگی به عنوان یکی از مراحل

120. Asda

121. Christoph Loch

زندگی شغلی نگاه کنند نه امری که ناگهان زندگی کارگر را از این رو به آن رو می‌کند.

علائمی از آغاز حرکت در این مسیر مشاهده می‌شود. برخی از شرکت‌ها برنامه «بازنشستگی مرحله‌ای» را در دستور کار خود قرار داده‌اند. شرکت‌های مشاوره‌ای و شرکت‌های انرژی برنامه‌های پیچیده‌ای برای بازنشستگی در نظر گرفته‌اند و حتی کارگران شبه‌بازنشسته را به جامعه تحویل می‌دهند که می‌تواند روی پروژه‌های خاصی کار کنند. مثلاً در برخی از شرکت‌های خرده‌فروشی، افراد می‌توانند در روزهای مناسب‌تری خاصی که شرکت شلوغ است، مشغول به کار شوند.

اما هنوز یک مشکل بزرگ با این برنامه‌ریزی‌های منظم و مرتب وجود دارد: انبوه قوانینی که به تبعیض سنی دامن می‌زنند در سال‌های گذشته شرایط را سخت و پیچیده کرده‌است. ممکن است تلاش شرکت‌ها برای عبور کردن از این قوانین و انقلاب جمعیت‌شناختی، نتیجه‌ای معکوس به همراه داشته‌باشد.

## پدر حفاری

فعالان کمی در حوزه کسب و کار  
مانند جورج میچل<sup>۱۲۲</sup> دنیا را تغییر داده‌اند

ایالات متحده آمریکا اخیراً در لجن‌زارِ یأس و افسردگی غرق شده‌است. این حالت روحی را می‌توان در عنوان‌های مایوس‌کننده کتاب‌ها نیز مشاهده کرد؛ عنوان‌هایی نظیر ما آن بودیم<sup>۱۲۳</sup> (توماس فریدمن و مایکل ماندلبام<sup>۱۲۴</sup>) و زمان تفکر فرا رسیده: آمریکا در عصر نزول<sup>۱۲۵</sup> (ادوارد لوس<sup>۱۲۶</sup>). برای نخستین بار بعد از گذشت چند دهه، اکنون آمریکایی‌ها تصور می‌کنند فرزندان‌شان آینده‌ای بدتر از آن‌ها خواهند داشت. «می‌توانیم» مثبت‌آمریکایی جای خودش را به «کاری نمی‌توان انجام داد» منفی‌اروپایی می‌دهد و این خطری بزرگ است.

دلایل خوبی نیز برای این قضیه وجود دارد. نظام سیاسی واقعاً «از آنچه به نظر می‌رسد بدتر است» و این مسئله در کتاب‌های معروفی نیز مورد بررسی قرار گرفته‌است. استانداردهای طبقه متوسط متوقف شده‌است. جنگ عراق در چهره شکستی بزرگ و تحمل‌ناپذیر ظاهر شده‌است. اما منفی‌اندیشان نیروی محرکه قدرتمندی که به سمت

122. George Mitchell

123. That Used to Be Us

124. Michael Mandelbaum

125. Time to Start Thinking: America in the Age of Descent

126. Edward Luce

مخالف فشار وارد می‌کند را نادیده می‌گیرند: ظرفیت فوق‌العاده آمریکا برای بازسازیِ خودش. هیچ کشوری در دنیا تا کنون نتوانسته شرکت‌هایی تولید کند که دنیا را تغییر داده‌اند و صنایع گسترده ایجاد کرده‌اند: این مسئله نه تنها در اقتصاد کامپیوتری جدید و دنیای اینترنتی نمود پیدا کرده بلکه در اقتصاد قدیمی خرید، تولید و انرژی نیز خودش را نشان داده‌است.

جورج میچل که در روز ۲۶ جولای ۲۰۱۳ از دنیا رفت، یکی از معدود مردهایی بود که فرضیه‌های منفی‌اندیشانه را رد کرد. از دهه ۷۰ میلادی به بعد، صنعت انرژی در ایالات متحده آمریکا خودش را با نوعی افول ناگزیر وفق داد. تحلیل‌گران تلاش می‌کردند با جدول و نمودار ثابت کنند نفت و گاز در این کشور رو به اتمام است. شرکت‌های بزرگ نفتی همگی برای اینکه نجات پیدا کنند، جهانی شدند. اما آقای میچل اصرار داشت نفتی که زیر صخره‌های گول‌پیکر و سخت گرفتار شده، می‌تواند رها شود. او چندین دهه روی این ایده وقت گذاشت و با تکنیک‌های مختلف راهی برای رهاسازی نفت و گاز محبوس در صخره‌های آمریکایی پیدا کرد: تزریق مایع با فشار قوی به زمین می‌تواند شکافی عمیق در سنگ‌ها و صخره‌ها ایجاد کند و راهی برای رسیدن به نفت و گاز محبوس در آن به وجود بیاورد (حفاری)؛ سپس می‌توان با حفاری کناره‌ها، چاهی عمیق و پر از نفت داشت.

نتیجه‌ای که او به دست آورد، انقلابی بزرگ به شمار می‌آید. او در مصاحبه‌ای با اکونومیست در سال ۲۰۱۱ ادعا می‌کرد که هیچ تردیدی نداشته حفاری می‌تواند بازار انرژی آمریکا را زیر و رو کند. اما خودش هم از سرعت این تغییرات شگفت‌زده شده بود. بسترهای نفت شیل این روزها بیش از یک‌چهارم از گاز طبیعی آمریکا تولید می‌کند در حالی که در سال ۲۰۰۰ سهم آن تنها ۱ درصد بود. آمریکا به زودی به صادرکننده گاز خالص تبدیل خواهد شد. قدرت‌های سنتی نفتی مانند عربستان سعودی و روسیه به زودی استقامت خود را از دست می‌دهند.

آقای میچل یکی از کسانی بود که آمریکایی‌ها را برای رسیدن به



رویای آمریکایی کمک کرد. پدر او مهاجر یونانی فقیری بود که به آمریکا آمده بود و مدت‌ها در تگزاس کار می‌کرد. آقای میچل ناگزیر بود در کنار دانشگاه، کار کند اما او به عنوان شاگرد اول از دانشگاه فارغ‌التحصیل شد. او درآمدی بیش از ۲ میلیارد دلار داشت و در تگزاس می‌توان نشانه‌هایی از کارهای خیر و بشردوستانه او را مشاهده کرد: او بسیار بخشنده بود.

آقای میچل در عین حال روح کارآفرینی را نیز به کالبد اقتصاد انرژی در آمریکا دمیده بود. او نفت و گاز شیل را کشف نکرد: چندین دهه پیش مطالعات زمین‌شناسی عمیقی در این زمینه صورت گرفته بود که نشان می‌داد این نفت و گاز وجود دارد؛ سال‌ها پیش از آن که آقای میچل کارش را شروع کند. او حتی حفاری را هم ابداع نکرد: از دهه ۴۰ میلادی این شیوه مرسوم بود. اما کارآفرین‌های کمی وجود دارند که چیزی کاملاً جدید ابداع می‌کنند. بزرگی او در ترکیب ایده و دیدگاهش با «شن» بود: او معتقد بود تکنولوژی می‌تواند راه را برای دستیابی به ذخایر انرژی باز کند و در نهایت به شیوه‌ای خلاقانه ایده‌اش را عملی کرد.

آقای میچل در رشته مهندسی نفت و زمین‌شناسی تحصیل کرده بود و بعد از فارغ‌التحصیلی، در زمان جنگ جهانی دوم در ارتش مهندس‌ها مشغول به کار شده بود. سپس تلاش کرد در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ کار کند، اما نسبت به آن‌ها بی‌اعتماد بود و به همین خاطر با آن‌ها وارد معامله نشد. در همان روزهای نخست در شیکاگو با شخصی آشنا شد و حقوق زمین او را خریداری کرد و خیلی سریع برای حفاری نفتی در آن زمین دست‌به‌کار شد.

مهم‌ترین ویژگی او، کله‌شقی‌اش بود. سرمایه‌گذاران و دوستانش دیگر خسته شده بودند اما او بیش از دو دهه به جست‌وجوی نفت ادامه داد. او می‌گفت: «هیچ‌وقت فکر نکردم تسلیم بشوم. حتی وقتی همه می‌گفتند جورج داری پولت را دور می‌ریزی!» سپس در سال ۱۹۹۸ زمانی که آقای میچل به دهه ۸۰ زندگی‌اش قدم می‌گذاشت، با گروه فعالش به ایده حفاری با شن و آب دست پیدا کردند. ناگهان همه زمین‌های نفت شیل به زمین‌های طلا تبدیل شدند.

### مبارز نامحتمل محیط زیست

با وجود همه این‌ها، قصه آقای میچل چیزی بیش از سختکوشی و دریافت پاداش است. این داستان نشان می‌دهد دولت چطور می‌تواند در کنار کارآفرینی موثر باشد. شرکتِ او روی حمایت آژانس‌های دولتی مختلفی حساب باز کرده‌بود؛ برخی از آن‌ها نقشه‌های نفت شیل را در اختیارش گذاشته بودند و به هر طریقی به او کمک می‌کردند. قانون مالیاتِ جیمی کارتر<sup>۱۲۷</sup> در سال ۱۹۸۰ در زمینه شرکت‌های نفتی نیز در فعالیت او موثر بود.

این روزها، سبزه‌ها علیه فعالیت‌های حفاری مبارزه می‌کنند؛ هم در بریتانیا و هم در سایر نقاط دنیا. برای این دسته از افراد شاید عجیب باشد که بدانند آقای میچل از ابتدا یک فعال محیط‌زیستی بود. او در سال ۱۹۷۴ برنامه جامعی ترتیب داد که وودلندز<sup>۱۲۸</sup> نام داشت؛ در این برنامه به مشکلات شهری‌شدن اشاره می‌شد. او حتی در سال‌های پایانی عمرش کمپین‌هایی راه‌اندازی کرد تا قوانینی برای حفاری در نظر بگیرند؛ او همیشه نگران بود که مبادا مردم بخوانند هرطور که شده نفت را از دل زمین بیرون بکشند و با این کار به محیط‌زیست آسیب بزنند.

تاد<sup>۱۲۹</sup> پسر آقای میچل از «تناقض میچل» سخن می‌گوید: او به کنترل جمعیت باور داشت اما خودش ده فرزند داشت؛ او همیشه به دنبال توسعه پایدار بود اما هیچ‌گاه در انرژی‌های تجدیدپذیر سرمایه‌گذاری نکرد. حالا هم خیلی سخت است که باور کنیم او فعال محیط‌زیستی بود اما به دنبال حفاری نیز رفت. به هر حال یک مورد را می‌توان با قاطعانه اظهار کرد: انقلابی که او به پا کرد به اندازه سیلیکون‌ولی در دنیا موثر خواهد بود.

127. Jimmy Carter

128. The Woodlands

129. Todd

## ناپایداری قدرت

قدرتمند همیشه در همان وضعیت باقی نمی ماند

اگر پارتیزان‌ها از چپ و راست روی یک مورد توافق داشته باشند، این است که قدرت بیش از اندازه متمرکز شده است. جنبش اشغال وال استریت<sup>۱۳۰</sup> در برابر هر قدرت یک درصدی اعتراض می کنند. جنبش تی پارتی<sup>۱۳۱</sup> علیه روشنفکران بین المللی قد علم می کند. شاید کمپین ریاست جمهوری آل گور<sup>۱۳۲</sup> چندان حرفه‌ای نبود اما شعار انتخاباتی او «مردم مقابل قدرتمندان»، سیاست در قرن ۲۱ را تعریف می کند.

یافتن دلیل این امر نیز ساده است. در طول بحران بزرگ مالی، دولت‌ها از اقیانوس پول‌های عمومی برای نجات بانک‌ها از عواقب اشتباه‌ها و طمع‌ورزی‌های خودشان، بهره بردند. بانک‌دارها رفته‌رفته از بازی از کنار کشیدند و به خودشان انعام‌های حسابی ندادند. حالا نابرابری در بسیاری از کشورها روبه‌گسترش است. پول‌دارها همین‌طور ثروت بیشتری کسب می کنند، طبقه متوسط چلانده می شود و فقرا هم زیر پا لگدمال می شوند. افراد بانفوذ در صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأمین می کنند، پول زیادی را صرف می کنند تا نتیجه انتخابات در آمریکا را تغییر بدهند و حتی دادگاه عالی در

130. Occupy Wall Street

131. Tea-party

132. Al Gore

این زمینه کاری از پیش نمی‌برد.

این نگاه رایج به قدرت است. اما مواسس نعیم<sup>۱۳۳</sup> چنین چیزی را مزخرف می‌داند. آقای نعیم در کتاب پایان قدرت<sup>۱۳۴</sup> عمیقاً روی این قضیه تأکید دارد که هرم قدرت در حال فروپاشی است. او که پیش‌تر در کابینه وزیر و نزوئلائی مشغول به کار بوده اکنون خودش را در یکی از موسسه‌های صلح مشغول کرده است. قدرت‌های کوچک رفته‌رفته یاد گرفته‌اند چطور قدرت‌های بزرگ را به مرحله عجز برسانند. افرادی که در گذشته راحت به قدرت می‌رسیدند این روزها خیلی سخت می‌توانند قدرت خود را اداره و آن را حفظ کنند. موانع جدیدی روی کار آمده و عوامل محافظت‌کننده دیگر مانند گذشته عمل نمی‌کنند.

دنیای شرکتی دهه ۵۰ و ۶۰ میلادی با دوز و کلکِ گول‌های خاصی اداره می‌شد؛ گول‌هایی که «سه‌تای بزرگ» در صنعت خودروسازی آمریکایی و ضبط و پخش و همچنین «هفت‌خواهر» در نفت جهانی بودند. سی رایت میلز<sup>۱۳۵</sup> جامعه‌شناس آمریکایی از اینکده عده‌ای از روشنفکران، آمریکا را اداره می‌کنند گلیه می‌کرد. جی کی گالبرایت اقتصاددان برجسته نیز ادعا می‌کرد تفاوت خاصی میان برنامه‌ریزی دولتی در روسیه با برنامه‌ریزی شرکتی در جنرال موتور نیست.

دنیای شرکتی امروز تفاوت کمی دارد. زمان فشرده شده است: گوگل در سال ۱۹۹۸ متولد شد، اما اکنون به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا تبدیل شده است؛ با اینکه زمان زیادی نگذشته اما این شرکت حسابی قدرت گرفته است. جغرافیای نیز بیش از گذشته، فشرده و نزدیک شده است: چه کسی فکرش را می‌کرد در زمان گالبرایت، مبتکرترین برند پوشاک متعلق به اسپانیا (زارا<sup>۱۳۶</sup>) باشد؟ در سال ۱۹۸۰ احتمال اینکه شرکتی از میان پنج شرکت برتر به شکلی ناگهانی خارج شود، تنها ۱۰ درصد بود. ۱۸ سال بعد این احتمال به ۲۵ درصد افزایش پیدا کرده است.

133. Moises Naim

134. The End of Power

135. C. Wright Mills

136. Zara

رئیس‌ها نیز مدت زمان کمتری در قدرت اداری باقی می‌مانند: متوسط عمر اداری مدیرعامل یک شرکت از ده سال در دهه ۹۰ میلادی به پنج‌سال و نیم در امروز رسیده‌است. آن دسته که مایوس می‌شوند خیلی سریع از بازی کنار زده می‌شوند. رئیس‌ها باید خودشان را برای رویارویی با ارتش منتقدان در نظام سرمایه‌داری آماده کنند: ببینید تیم کوک<sup>۱۳۷</sup> مدیرعامل اپل چطور با سرمایه‌گذاران خشمگین برخورد می‌کند. آن‌ها با ارتشی خشمگین از بیرون نیز مواجه هستند. حتی بانک‌ها نیز در مورد نرخ بهره یا پول‌شویی مواخذه می‌شوند.

الگوی مشابهی در زندگی هر روزه در جریان است. سیاست در نظر بگیرید. در سال ۲۰۱۲ تنها چهار کشور از میان ۳۴ کشور OECD دولتی با اکثریت قاطع در مجلس داشتند. هلند در سال ۲۰۱۰، چهار ماه را بدون دولت سپری کرد. بلژیک نیز در فاصله سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۱، به مدت ۵۴۱ روز دولت نداشت. در این فاصله سروکله قدرت‌های رقیب از گوشه و کنار پیدا می‌شود. یا وضعیت قدرت در کسب‌وکار را در نظر بگیرید. اتحادیه‌سازی در بخش‌های خصوصی از ۴۰ درصد در سال ۱۹۵۰، امروزه به کمتر از ۷ درصد رسیده‌است.

چرا قدرت تا این اندازه محو و ناپایدار شده‌است؟ آقای نعیم هیچ تمایلی ندارد به اینترنت اعتبار ببخشد. اما به نظر می‌رسد اینترنت قوی‌ترین نیرو در این سلسله‌مراتب است. او به جای اینترنت به سه انقلاب دیگر اشاره می‌کند: «بیشتر»، «تحرك» و «اندیشه». تولید ناخالص داخلی جهان از سال ۱۹۵۰ تا کنون پنج‌برابر شده‌است، پس افراد بیشتری نسبت به همیشه به چیزهای بیشتری دسترسی دارند. افراد نسبت به همیشه پویاتر هستند و تحرك بیشتری دارند؛ بر اساس برآوردهای سازمان ملل ۲۱۴ میلیون مهاجر در سرتاسر دنیا وجود دارد، این میزان نسبت به دو دهه پیش، ۳۷ درصد افزایش پیدا کرده‌است. مردم بسیار متکی به خود نیز شده‌اند (یا بهتر است بگوییم خودخواه‌تر!). حتی در عربستان سعودی ۲۰ درصد از ازدواج‌ها به طلاق ختم می‌شود.

اما آقای نعیم اعتراضاتی دارد. اینترنتی که قرار است هرج و مرج ایجاد کند زیر سلطه پنج شرکت بزرگ جهان قرار دارد (به غیر از چین که دولت در آن دخالت می‌کند). در میان بانک‌ها و حساب‌های شرکتی، قدرت نسبت به یک قرن پیش متمرکزتر شده‌است. آمازون و ای‌بی‌بی<sup>۱۳۸</sup> از غول‌های خرده‌فروشی دهه ۵۰ میلادی نیز رشد بیشتری خواهند داشت.

### اعتراض در اعتراض

اما آقای نعیم در برابر اعتراضات نیز اعتراضات خوبی دارد. او با کوچک شدن شرکت‌ها مشکلی ندارد بلکه مشکل اصلی او با شکننده شدن این شرکت‌هاست. غول‌های اینترنتی دیگر نمی‌توانند اقتصادی تکیه کنند که جنرال موتور را حفظ کرده‌است. چرا که این شیوه مدت‌هاست جواب نمی‌دهد. آن‌ها باید تلاش کنند به صورت مرتب محصولات خلاقانه عرضه کنند و برند خود را مطابق با سلیقه آن‌ها ارائه کنند. افراد قدرتمند نیز نسبت به گذشته امنیت کمتری دارند. مدیرعامل‌ها مرتب شغل خود را از دست می‌دهند.

آقای نعیم از انقلاب ضد قدرت سخن می‌گوید. انقلابی که تلاش می‌کند فرصت‌هایی را برای افراد معمولی حفظ کند. اما او جنبه‌های دیگر قضیه را نیز می‌بیند. هرچه قدرت لغزنده‌تر می‌شود، دنیا با انگیزه‌های کوتاه‌مدت‌تر و ترس‌هایی که مرتب در حال تغییر است اداره می‌شود. سیاستمداران نمی‌توانند مشکلات بزرگ را پشت سر بگذارند، مشکلاتی مانند تغییرات آب‌وهوایی. شرکت‌ها دائم در تقلاي نجات خود هستند. به هر حال اگر حق با پوپولیست‌ها باشد و تنها یک درصد دنیا اداره کنند، همه چیز خیلی بدتر خواهد بود.



فصل سوم

# برنده‌ها و بازنده‌ها





## تغییرات جمعیتی به کدام سو می‌رود؟

### بازارهای نوظهور لبریز از کار آفرین‌های جوان هستند

گلوبالز<sup>۱</sup> یکی از شرکت‌های معروف هندی در حوزه فناوری اطلاعات است که غربی‌ها هم آن را تحسین می‌کنند و هم از آن می‌ترسند. این شرکت که در سال ۲۰۰۰ تأسیس شده تاکنون در بیش از ۱۱ کشور دنیا دفتر کار راه‌اندازی کرده است. سوهاس گوپینات<sup>۲</sup> مدیرعامل این شرکت تنها ۲۴ سال دارد. اکثر کارکنان شرکت او نیز در اوسط بیست‌سالگی خود هستند.

آقای گوپینات تصویری زنده از انقلاب شوکه‌کننده کسب‌وکار است. کسب‌وکارها در دنیای نوظهور به‌صورت سنتی پر از افراد مسن و باتجربه بود. و به‌اندازه همان تعداد افراد پیر، جوان‌های بلندپرواز در کشورهایی مانند هند، آرزوی امنیت شغلی داشتند. شغل‌هایی که درآمد خوبی دارند به‌ویژه در شرکت‌های چندملیتی، کلید موفقیت و دست یافتن به بازار ازدواج است. اما این روند به‌سرعت در حال تغییر است.

هرکسی که این روزها قدم به هند بگذارد و نگاهی به بازار کسب‌وکار در آن بیندازد، حتماً همه‌جا جوان‌هایی هنجارشکن می‌بیند که سعی

1. Globals

2. SuhasGopinath

می‌کنند خارج از چارچوب‌های همیشگی، در این دنیا کار کنند. بسیاری از آن‌ها در شرکت‌های بزرگ، بانک‌های بلندآوازه و غول‌های تکنولوژی فعالیت می‌کنند؛ برخی در یونیلور هندوستان و برخی هم در کومات تکنولوژی<sup>۳</sup> که اطلاعات موردنیاز روستایی‌ها را فراهم می‌کند. بسیاری از آمریکایی‌ها می‌گویند هر بار به بازارهای نوظهور مانند هند سفر می‌کنند، فرصت سر خاراندن هم پیدا نمی‌کنند؛ از جلسه‌ای به جلسه دیگر می‌روند.

افزایش تعداد کارآفرین‌های جوان نشان می‌دهد تغییرات جمعیتی به چه سمتی می‌رود. جمعیت‌شناسان معتقدند که دنیای نوظهورها تقریباً جوان باقی خواهد ماند، درحالی‌که جهان ثروتمندان به سمت پیری حرکت خواهد کرد. تا سال ۲۰۲۰ متوسط سنی در هند ۲۸ سال خواهد بود؛ درحالی‌که در آمریکا ۳۸ سال، غرب اروپا ۴۵ سال و ژاپن ۴۹ سال خواهد بود. اما این تنوع جمعیتی نه تنها روی مسائلی مانند نرخ استقلال افراد تأثیر می‌گذارد، بلکه فرهنگ کارآفرینی را نیز در دنیای کسب‌وکار تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد. افراد جوان ذاتاً تمایل بیشتری به دور ریختن نظم‌های هیجانی نسبت به افراد مسن دارند. چنین تمایلی به خاطر دو تغییر عمده در دنیا نوظهورها، تقویت می‌شود.

نخستین مورد به انقلاب فناوری اطلاعات مربوط می‌شود. بر اساس بررسی‌های گروه مشاوره بوستون، در حال حاضر حدود ۶۱۰ میلیون کاربر اینترنتی در کشورهای نوظهور (BRIC<sup>۴</sup>) وجود دارند. این موسسه برآورد کرده بود که تعداد این افراد تا سال ۲۰۱۵ تقریباً دو برابر می‌شود و در این فاصله بسیاری از مصرف‌کنندگان از هم‌تایان غربی خود پیشی می‌گیرند. اکثر آن‌ها از طریق تلفن‌های همراه خود به اینترنت دسترسی دارند (که در همه نقاط دنیای نوظهور حاضر و مهیاست) هرچند حضور کامپیوترهای شخصی کاهش پیدا می‌کند. راب سالکوویتس<sup>۵</sup> نویسنده کتاب خیزش دنیای جوان<sup>۶</sup> ادعا کرده چنین دسترسی‌هایی به کارآفرین‌های این منطقه مزیت

3. Comat Technologies

4. Brazil, Russia, India, China and Indonesia

5. Rob Salkowitz

6. Young World Rising

وبرتری می‌بخشد. درحالی‌که شرکت‌های غربی اسیر برخی چهارچوب‌های از پیش تعیین‌شده هستند، می‌توانند به جهانی که در حال متولد شدن است تکیه کنند و شرکت‌های جدیدی بسازند.

دومین مورد، انقلابی به نفع کارآفرین‌هاست. نهادهای جهانی مانند بانک جهانی و مجمع جهانی اقتصاد به محبوب کردن کارآفرین‌ها و به‌طور کلی رایج شدن مفهوم کارآفرینی، کمک کرده‌اند. کسانی مثل آقای گوپینات بارها تشویق می‌شوند تا به‌عنوان کارآفرین آغاز به کار کنند. شرکت‌های بزرگ نیز مشوق افرادی نظیر او می‌شوند. شرکت مایکروسافت زیرساخت‌هایی برای کارآفرین‌ها فراهم و راه را برای آن‌ها باز می‌کند. گلدمن ساکس بیش از ۱۰۰ میلیون دلار برای کارآفرین‌های زن که اغلب در بازارهای نوظهور هستند، هزینه کرده است.

اما تغییرات درونی مهم‌ترین از این تلنگرهای بیرونی هستند. خیزش گروهی از استارت‌آپ‌های موفق مانند اینفوسیس<sup>۷</sup> در هند یا سافت‌ترایب<sup>۸</sup> در غنا، تأثیر شگرفی روی اندیشه در این منطقه داشته است. این شرکت‌ها به‌خوبی نشان داده‌اند که کارآفرین‌های جوان می‌توانند با اقتدار به موفقیت برسند: هفت بنیان‌گذار اینفوسیس در میانه ۲۰ سالگی خود بودند که این شرکت را تأسیس کردند. آن‌ها همچنین گروهی از طبقه متوسط را تشکیل داده‌اند که خطرات را کنار می‌زند و فعالیت می‌کند. آن‌ها طرحی نو در دنیای شرکتی در انداخته‌اند.

## آرزوهای بزرگ

این کارآفرین‌های جوان مدتی است که کار خود را آغاز کرده‌اند و تلاش می‌کنند به بازارها شکل تازه‌ای ببخشند. بازی‌های ویدئوی روی تلفن‌های همراه و سرگرمی‌های آنلاین از نمونه‌های موفق فعالیت این کارآفرین‌هاست. آن‌ها همچنین توانایی خارق‌العاده‌ای در شناسایی شکاف‌ها در دیگر بازارها دارند. برایت سایمونز<sup>۹</sup> جوانی اهل غناست که

7. Infosys

8. SOFTtribe

9. Bright Simons

به ایده‌ای خلاقانه در زمینه بیماری‌های مُسری دست پیدا کرده است. او از تولیدکنندگان دارو درخواست کرده بازگدهای ویژه‌ای روی محصولات خود بگذارند. مصرف‌کنندگان می‌توانند به کمک تلفن همراه خود، آن بارکد را به تولیدکننده بفرستند و سالم بودن آن را بررسی کنند. کمال قدیر<sup>۱۰</sup> یکی دیگر از کارآفرین‌ها در بنگلادش است که به هوای بازار تلفن همراه از وال‌استریت روی برگرداند و اکنون کسب‌وکاری بزرگ برای خودش راه انداخته است.

این بحث باید به‌درستی موردبررسی قرار بگیرد. چین به‌عنوان اصلی‌ترین موتور محرک بازارهای نوظهور، با سرعت در حال پیر شدن است (که بخشی از آن به لطف سیاست تک‌فرزندی است): تا سال ۲۰۲۰ میانگین سنی در چین به ۳۷ سال می‌رسد، تقریباً مشابه آمریکاست. کارآفرین‌های جوان با موانع بسیاری روبه‌رو هستند که باید آن‌ها را از میان بردارند. در نیجریه جراثم سایبری، عرصه را برای کسب‌وکارهای اینترنتی تنگ کرده است. در آمریکای لاتین نیز کارآفرین‌های جوان در اقتصاد غیررسمی فعالیت می‌کنند، جایی که در آن ابداع بسیار نادر و سرمایه بسیار اندک است.

به‌هرحال انرژی‌های کارآفرینی به سمت شرق حرکت می‌کنند. این حقیقت که شرکت‌ها در کشورهای ثروتمند تنها با متوقف کردنِ استخدام کارگران جوان به سقوط اقتصادی واکنش نشان داده‌اند، روند تغییر را تسریع کرده است. آمریکایی‌ها تماشاچی شبکه‌های اجتماعی<sup>۱۱</sup> شده‌اند؛ فیلمی که دانشجویان دانشگاه هاروارد را نشان می‌داد؛ آن‌ها بنیان‌گذاران شرکتی در حال رشد به نام «فیس‌بوک» بودند. حالا انتظار می‌رود فیس‌بوک بعدی در هند یا اندونزی راه‌اندازی شود و دیگر کاری به آمریکای میان‌سال و اروپای پیر نداشته باشد.

10. Kamal Quadir

11. The Social Network

## دخترها هم طغیان می کنند

زنان در هیئت مدیره‌های جهان نوظهور، کولاک می کنند

چانگ یین<sup>۱۲</sup> بزرگ‌ترین فرزند از میان هشت فرزند یکی از افسرهای ارتش سرخ<sup>۱۳</sup> است؛ افسری که در طول انقلاب فرهنگی به اتهامات کاپیتالیستی به زندان افتاده بود. امروز چانگ یین یکی از ثروتمندترین زنان خودساخته در جهان است؛ درآمد تقریبی او ۱ میلیارد و ۶۰۰ میلیون دلار است. او در اوایل دهه ۸۰ میلادی به‌عنوان کارگر در کارخانه کاغذسازی کار می‌کرد؛ همان زمان بود که ناگهان فکری به ذهنش رسید. او می‌گفت کاغذهای باطله‌ای که رئیس شرکت به‌راحتی دور می‌ریزد، ارزش‌هایی دارد. و دقیقاً از همان زمان بود که یاد گرفت روی دیدگاه‌های خودش سرمایه‌گذاری کند. اکنون شرکت ناین دراگونز پیپر<sup>۱۴</sup> که او در سال ۱۹۹۵ به همراه همسرش تأسیس کرد، یکی از بزرگ‌ترین کارخانه‌های بازیافت کاغذ در دنیاست.

دنیای نوظهور زنان تاجر بسیاری مانند خانم چانگ را در قلب خود جای داده است. از میان ۱۴ زن مستقل خودساخته میلیاردری که مجله

12. Zhang Yin

13. Red Army

14. Nine Dragons Paper

فوربز<sup>۱۵</sup> در فهرست خود آورده، هفت نفر چینی هستند. پژوهش‌های نشان می‌دهد بسیاری از شرکت‌ها در دنیا نوظهور در زمینه پرورش نیروهای زن موفق‌تر از رقبای غربی خود عمل می‌کنند. ۳۲ درصد از مدیران ارشد در چین، زن هستند. این در حالی است که بر اساس بررسی‌های مجله فورچون، از میان ۵۰۰ رئیس در آمریکا تنها ۳ درصد و از میان ۱۰۰ رئیس در بریتانیا نیز تنها ۳ درصد زن هستند. ترکیه و برزیل در رتبه‌بندی مجمع جهانی اقتصاد درباره سهم مدیرعامل‌های زن در شرکت‌ها، رتبه سوم و چهارم را به خود اختصاص داده‌اند (فنلاند و نروژ نیز بعد از آن‌ها قرار گرفته‌اند).

زنان جوان طبقه متوسط در زمینه تحصیل نیز از مردان هم‌سطح خود پیش افتاده‌اند. ۶۵ درصد از فارغ‌التحصیلان دانشگاهی در امارات متحده عربی، زن هستند. در برزیل و چین، این رقم‌های به ترتیب ۶۰ درصد و ۴۷ درصد است. در روسیه ۵۷ درصد از زنان در دانشکده به مقاطع بالاتر و تحصیلات تکمیلی راه پیدا می‌کنند. یعنی تنها ۴۳ درصد از مردان به این مقاطع راه پیدا می‌کنند و در این زمینه کمی عقب هستند. مدرسه‌های کسب‌وکار که کانون گرم کاپیتالیسم به شمار می‌آید نیز به سرعت زنانه می‌شود. حدود ۳۳ درصد از دانشجویان مدرسه بین‌المللی چین اروپا در شانگهای و ۲۶ درصد از دانشجویان مدرسه هند کسب‌وکار در هند، زن هستند. این رقم در مقایسه با ارقام مربوط به مدارس کسب‌وکار قبلی، بسیار قابل ملاحظه است.

سیلیویا آن هاولت<sup>۱۶</sup> و ریپا رشید<sup>۱۷</sup> در کتاب غلبه بر جنگ استعدادها در بازارهای نوظهور: چرا زنان راهکار هستند<sup>۱۸</sup> به این نکته مهم اشاره کرده‌اند که زنان تاجر در بازارهای نوظهور باید بر موانع غیرمنطقی و غیرمعقولی غلبه کنند. زنان در امارات متحده عربی چطور می‌توانند در ردیف اول باشند وقتی هنوز برای سفر باید یک مرد به همراهشان باشد؟ چطور

15. Forbes

16. Sylvia Ann Hewlett

17. Ripa Rashid

18. Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women are the Solution

ممکن است جدی گرفته بشوند وقتی در روسیه واژه زن تاجر با واژه فاحشه اختلاف معنایی ندارد؟ در همه کشورهای بازارهای نوظهور، زنان سهم بزرگی در مسئولیت‌های خانوادگی دارند. باین وجود در این کشورها هنوز مردان سلطه بیشتری دارند.

حجم کاری زنان تاجر بسیار زیاد است. رشد سریع به معنای تغییرات طاقت‌فرساست. داشتن مشتری در مناطق جغرافیایی مختلف دنیا شرایط را بدتر و سخت‌تر می‌کند؛ این مشکلی است که شرکت‌های آسیایی با آن مواجه هستند. مطالعات نشان می‌دهد اکثر زنانی که در این بازارهای نوظهور مشغول به کار هستند، این روزها بین ۸ تا ۱۸ ساعت در هفته بیش از سه سال پیش کار می‌کنند. نکته دردناک دیگری که در مورد وضعیت کاری این زنان وجود دارد این است که اغلب باید مسافت‌های طولانی تا محل کار خود طی کنند. بررسی‌ها نشان می‌دهد پکن و مکزیکوسیتی بدترین رتبه‌ها را در این زمینه دارند. دهلی‌نو، سائوپائولو و مسکو نیز وضعیت نسبتاً مشابهی دارند. بسیاری از این زنان باید در محیط کار خود نگاه‌های دزدکی و پلید برخی از همکاران مرد خود را نیز تحمل کنند: ۶۲ درصد از زنان برزیلی می‌گویند در محل کار خود احساس امنیت نمی‌کنند.

با وجود همه این سختی‌ها و مشکلات، نمونه‌های موفق از این قبیل زنان، کم نیست. ایندرا نویی<sup>۱۹</sup> زنی اهل هند است که ریاست پپسی کو<sup>۲۰</sup> را به عهده دارد. دانگ مینگزو<sup>۲۱</sup> نیز نویسنده یکی از پرفروش‌ترین کتاب‌های چینی است. او در کتاب جست‌وجوی بی حسرت<sup>۲۲</sup> از زنانی یاد می‌کند زمان فروشنده‌گی می‌کردند و اکنون مدیریت بزرگ‌ترین کسب‌وکارها را به عهده دارند.

زندگی در بازارهای نوظهور مزایای بسیاری برای زنان حرفه‌ای به همراه دارد. واضح است که دست‌ان ارزانی برای پختن و نگهداری از کودکان وجود دارد. اما زمانه عوض شده است. شرکت‌ها به شکلی جدید

19. IndraNooyi

20. PepsiCo

21. Dong Mingzhu

22. Regretless Pursuit

استخدام می‌کنند.

کمبود مهارت‌های کاری، جنگی میان مغزها به راه انداخته است. در برخی از کشورها، انتظار می‌رود شرکت‌ها یک‌پنجم نیروهای حرفه‌ای خود را در سال از دست بدهند. پس آن‌ها به هر آنچه بتوانند چنگ می‌زنند و تمام تلاش خود را می‌کنند تا این افراد و استعدادها را برای خود نگه‌دارند. یکی از این راه‌کارها، راه دادن به زنان است. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی به دنبال اجرایی برنامه‌هایی هستند که نیاز به شبکه‌های کاری زنانه دارد. برخی از شرکت‌ها نیز زنان را تشویق به جابجایی‌های کوتاه‌مدت و سفرهای کاری می‌کنند. گلدمن ساکس نیز کارهای فصلی برای زنان باردار ارائه می‌کند. شرکت‌هایی وجود دارند که مهدکودک ساخته‌اند تا مادرها از بابت فرزندان خود خیالشان راحت باشد و بتوانند به کارهایشان برسند.

شرکت‌های باهوش‌تر روی دو مشکل بزرگ زنان شاغل در بازارهای نوظهور تمرکز می‌کنند: پرستاری از والدین سالخورده آن‌ها که معمولاً مشکلی رایج‌تر و بزرگ‌تر از نگهداری از کودکان است، و رفت‌وآمد. برخی از شرکت‌ها شیوه دورکاری را ارائه کرده‌اند و زنان می‌توانند از خانه به کارها رسیدگی کنند. برخی حتی سعی می‌کنند با این شیوه‌ها به خانواده‌ها نشان بدهند که دخترشان موفق است. شرکت‌های بسیاری وجود دارند که برای رفت‌وآمد آخر شب نیروهای زن، اتوبوس و تاکسی گرفته‌اند. این شیوه در هند، امارات متحده عربی و برزیل بسیار رایج است.

### جای زن در اتاق هیئت‌مدیره است

شاید همه این‌ها در نظر قدیمی‌ها به نظر ساختگی و بی‌معنا بیاید. اما همین چیزهای ظاهراً ساختگی، علائم و نشانه‌های پیشرفت محسوب می‌شوند. قهرمان‌های زنی که با رنج خود امپراتوری‌ها را ایجاد کردند در همه فرهنگ‌ها نادر هستند. (البته قهرمان‌های مرد هم کم هستند). رشد سریع اقتصادی در بازارهای نوظهور، زنان را به سمت زندگی شرکتی پیش می‌برد. و هرچه آن‌ها بیشتر توانایی‌های خود را نشان می‌دهند، رفتارهای مردسالارانه بیشتر کنار می‌رود.



## شیرها از قفس رها می‌شوند

کسبوکار، افریقا را به سمت دنیای بهتر پیش می‌برد

برای نخستین بار، هیجان برای سرمایه‌گذاری به نظر معقول و منطقی می‌آید: آن‌طور که به نظر می‌رسد قرن ۲۱ قرن شکل‌گیری بازارهای نوظهور است، درست همان‌طور که قرن ۲۰ قرن متعلق به آمریکا و قرن ۱۹ نیز مختص بریتانیا بود. اما همچنان این پرسش پابرجاست که دقیقاً کدام کشورها با یکدیگر ادغام خواهند شد. آیا آسیا و آمریکای لاتین، نهایت پیشرفت رفاه و خوشبختی خواهند بود؟ یا این انقلاب‌ها بالاخره به عقب‌ماندگی همیشگی یعنی افریقا خواهد رسید؟ آیا اقتصاد شیرها می‌تواند جای خود را در کنار اژدهای چین و ببر هند پیدا کند؟

ده سال پیش بود که اکونومیست اصطلاح «قاره ناامید<sup>۲۳</sup>» را به افریقا نسبت داد. از آن زمان تاکنون، پیشرفت این قاره واقعاً خارق‌العاده و امیدوارکننده بوده است. در فاصله سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۸، تولید سالانه افریقا ۴,۹ درصد رشد داشت (که با برابری قدرت خرید هماهنگ شده است). این میزان رشد نسبت به دهه ۸۰ و ۹۰ میلادی دو برابر شده و حتی از متوسط جهانی که ۳,۸ درصد است نیز سریع‌تر بوده است. سرمایه‌گذاری خارجی مستقیم در این کشور از ۱۰ میلیارد دلار به ۸۸ میلیارد دلار افزایش

23. Hopeless continent

پیدا کرده است؛ این رقم بیش از هند (۴۲ میلیارد دلار) و حتی به شکل باورناپذیری نزدیک به چین (۱۰۸ میلیارد دلار) است. بر اساس بررسی‌های گروه مشاوره بوستون، درآمد ۵۰۰ شرکت برتر آفریقا از سال ۱۹۹۸ تاکنون (به‌جز بانک‌ها) با متوسط ۸٫۳ درصد در سال پیشرفت داشته است.

اما آیا این رشد اقتصادی، پایدار است؟ یا آیا این نیز نشانه‌ای از هیجان در آفریقا است، حبابی که به‌زودی می‌ترکد؟ منفی‌اندیشان همیشه سه بحث قوی در این زمینه داشته‌اند. نخست اینکه سیاست آفریقایی، ناقص است و مشکلاتی در عملکردش دارد. مردهای قدرتمندی که دائم با یکدیگر در جدال هستند، می‌توانند در عرض یک هفته، پیشرفت‌های چندین دهه را بر باد بدهند. دومین مورد این است که اقتصاد آفریقایی کاملاً بی‌جهت بر بخش منابع طبیعی وابسته است. سومین مسئله هم این که رشد اقتصادی آفریقا، نفع بسیار ناچیزی برای افراد فقیر دارد و گاهی حتی به آن‌ها هیچ سودی نمی‌رساند. اما در عرض یک دهه گذشته، همه این مسائلی که منفی‌اندیشان مطرح می‌کردند، تضعیف شده است.

نمونه‌های بیشمار شکست دولت در کنار نمونه‌های بشمار موفقیّت آن قرار می‌گیرد. نرخ تورم در این قاره از ۲۲ درصد در دهه ۹۰ میلادی به ۸ درصد در سال ۲۰۰۰ رسیده است. گزارش بانک جهانی از وضعیت کسب‌وکار، رواندا<sup>۲۴</sup> را در سال ۲۰۱۰ در میان بهترین بازیگران قرارداد. در رواندا وضعیت بهبود شرایط برای کارآفرین‌ها، مثال‌زدنی است. در این گزارش، موریس<sup>۲۵</sup> در میان ۱۸۳ اقتصاد دنیا، رتبه هفدهم را به خود اختصاص داده و در کنار ثروتمندترین کشورهای جهان قرار گرفته است.

حقیقت دارد که آفریقا بیش‌از اندازه به منابع طبیعی خود وابسته است؛ منابعی که به‌وفور در این قاره سیاه یافت می‌شود؛ و آن‌ها در سال‌های پیش رو نیز از این منابع عظیم نهایت بهره را خواهند برد. سرعت سرسام‌آور رشد اقتصادی در دنیای نوظهور نه‌تنها باعث افزایش قیمت کالا شده بلکه رقابت را نیز تنگ‌انگ کرده است. همه به دنبال بیرون کشیدن نفت و مواد

24. Rwanda

25. Mauritius

معدنی از دل این قاره هستند. شرکت‌های چینی در زمینه زیرساخت‌ها به دولت‌های آفریقایی کمک می‌کنند و درعین حال هزینه‌های کلانی برای آن‌ها می‌تراشند تا از این بازار بهره‌ای ببرند.

بر اساس بررسی‌های مکنزی، بخش منابع طبیعی تنها در یک‌سوم از کل رشد اقتصادی این قاره سهم دارد. آفریقا خارج از صنعت معدن، شرکت‌های روبه رشدی در سطح جهانی دارد؛ از غول‌های آفریقای جنوبی گرفته مانند سابمیلر<sup>۲۶</sup> تا شرکت‌هایی در تونس که در زمینه سیم‌کشی و برق‌کشی خودروها حرف اول را می‌زنند.

مکنزی همچنین در گزارش خود به این نکته اشاره می‌کند که به لطف افزایش استانداردهای زندگی، حدود ۲۰۰ میلیون آفریقایی ظرف پنج سال آینده به‌عنوان مصرف‌کننده وارد بازار مصرف می‌شوند. این گروه مشاوره همچنین به این نکته اشاره کرده که تعداد نیروی کار این قاره از ۵۰۰ میلیون نفر در سال ۲۰۱۰ به ۱ میلیارد و ۱۰۰ میلیون نفر در سال ۲۰۴۰ خواهد رسید؛ یعنی بیش از دو برابر می‌شود. شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی به‌ویژه از چین روانه قاره آفریقا شده‌اند تا از این بازار مصرفی، سودی به دست بیاورند. شرکت‌های خارجی سعی می‌کنند شالوده کار خود را برای تولید در آفریقا قرار بدهند. همه این‌ها در شرایطی صورت می‌گیرد که جمعیت در اروپا کاهش پیدا می‌کند و هزینه کار در هند و چین، افزایش می‌یابد.

آفریقا همچنین از مزایای «ابداعات مقرون‌به‌صرفه» نیز نهایت استفاده را می‌برد؛ تولیداتی که هدف آن افراد فقیر است. شرکت‌های تولیدکننده تلفن همراه بیش از سایر شرکت‌ها به فکر فقرا بوده‌اند و تلاش کرده‌اند کالای تولیدی‌شان در دست همه افراد فقیر در آفریقا باشد. آن‌ها همچنان سعی می‌کنند با تولیدات کم‌هزینه خود، دل از این مصرف‌کنندگان برابند. در کنیا جابه‌جایی و انتقال پول به‌وسیله تلفن‌های همراه انجام می‌شود. بیمه‌های کشاورزی مورد بعدی هستند که در این زمینه مورد توجه قرار می‌گیرند. شرکت‌ها از دیگر بازارهای

نوظهور نیز به سمت آفریقا هجوم آورده‌اند. همه سعی می‌کنند خدمات کم‌هزینه خود را در اختیار این افراد فقیر قرار بدهند و اندک ثروت آن‌ها را هم به یغما ببرند.

البته این ابداعاتِ مقرون‌به‌صرفه، محدود به تله کام نیست. مبتکران ابداعات مختلفی را روانه این بازار کرده‌اند. آن‌ها انواع و اقسام کالاها را طراحی و سپس توزیع می‌کنند. برخی از شرکت‌ها نیز مثلاً در زمینه خدمات حمل‌ونقلی دست‌به‌کار شده‌اند. تعدادی از شرکت‌ها تمرکز خود را روی ابداعاتی قرار داده‌اند که سوخت و انرژی کمتری مصرف می‌کند و به همین خاطر مورد توجه مصرف‌کنندگان قرار می‌گیرد. همه این کالاها و خدمات با قیمتی ارزان و با تخفیف‌های کلان در اختیار افراد قرار می‌گیرد.

## شیرها و گاوها

یک دهه رشد اقتصادی به افراد فعال در کسب‌وکار در آفریقا، شور و اشتیاق خاصی بخشیده است. مو ابراهیم<sup>۲۷</sup> یکی از فعالان در زمینه ساخت تلفن همراه است که شاخصی برای اندازه‌گیری عملکرد دولت ایجاد کرده و با همین ابداع خود به جایزه ۵ میلیون دلاری دست‌یافته است. علاوه بر آن او سالانه ۲۰۰ هزار دلار نیز دریافت می‌کند. او صندوق‌های سرمایه‌گذاری نیز راه‌اندازی کرده که قرار بود تا سال ۲۰۱۰ حدود ۲۰۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری در آن صورت بگیرد.

نمونه‌هایی از این کارآفرین‌های موفق، بسیار زیاد است. آن‌ها با کسب‌وکار خود زندگی‌شان را از این‌رو به آن رو کرده‌اند. در کنیا که دولت دست‌های مُرده خود را از بازار تله‌کار کنار کشیده است، همه‌جا می‌توان تلفن‌های همراه را دید؛ اما در همسایه این کشور یعنی اتیوپی تنها ۲ درصد از جمعیت، تلفن همراه دارند، تنها به این خاطر که دولت دست از این بازار نمی‌کشد و آن را رها نمی‌کند. حالا چند شیرِ رهای آفریقای سعی دارند خودشان را در کنار اژدهاها و ببرها قرار بدهند.

## سلطنت گل

نیروهای محرکه‌ای که موفق‌ترین صنایع آفریقایی را شکل می‌دهند

لانگان است فارم<sup>۲۸</sup> یک شرکت بسیار بزرگ است که رزه‌های سرخ و زیبا را به‌صورت انبوه تولید می‌کند: یک مدل بهره‌وری در کشوری که به نظر می‌رسد وضعیت طبیعی آن، بحران و آشوب است. گل‌های رز در گلخانه‌های پلاستیکی عظیمی خانه‌دارند؛ آن‌ها درجایی عجیب و غریب و بزرگ کاشته شده‌اند. کارگران بالباس‌هایی تمیز و مرتب در فضایی رؤیایی، گل‌ها را یکی‌یکی از شاخه جدا می‌کنند، دسته‌بندی می‌کنند و برای بسته‌بندی در یک گوشه جمع می‌کنند. وقتی همه گل‌ها یکجا جمع شدند، دوباره دسته‌بندی می‌شوند، تیغ‌ها و برگ‌های اضافی آن‌ها جدا می‌شود، برچسب «مارکاند اسپنسر»<sup>۲۹</sup> یا «سینزبری»<sup>۳۰</sup> روی بسته‌های آن‌ها زده می‌شود، سوار بر کامیون‌ها می‌شوند تا به فرودگاه برسند. مقصد بعدی آن‌ها اروپاست. سالانه ۷۲ میلیون شاخه گل در این مزرعه تولید و روانه بازار می‌شود.

در کنار مزرعه لانگان است، چند مزرعه دیگر هم قرار دارند، همه آن‌ها از آب‌های روان و تازه‌ای که در آن نزدیکی در جریان است، استفاده

28. Longonot Farm

29. Mark & Spencer

30. Sainsbury's

می‌برند. این مزارع در حقیقت بخشی از صنایع وابسته به گل‌و گیاه در کنیا هستند که هم میوه و سبزی تولید می‌کنند و هم گل پرورش می‌دهند.

کنیای مرکزی در منطقه‌ای ویژه قرار دارد که نه تنها از ۱۲ ساعت نور خورشید استوایی برخوردار است بلکه آب‌وهوایی معتدل و ملایم دارد که برای پرورش هر چیزی مناسب است. دره‌ای که در این منطقه قرار دارد به همراه رودخانه‌های پرآب آن و همچنین خاک مرغوب این منطقه دست‌به‌دست هم داده تا فضایی دنج برای باغبانی و پرورش گیاه فراهم شود. فرودگاه نایروبی روزانه چندین پرواز به اروپا دارد. صنعت در این بخش در حال رشد است و هرروز به سود بیشتری دست پیدا می‌کند: در سال ۲۰۱۲ این صنعت بیش از ۳ میلیارد و ۲۰۰ میلیون دلار سود داشت؛ درحالی‌که سود آن در سال ۲۰۱۱ حدود ۲ میلیارد و ۳۰۰ میلیون دلار بود. این صنعت اکنون یکی از مهم‌ترین منابع تأمین مالی خارجی در کنیا به شمار می‌آید. ۴ میلیون و ۵۰۰ هزار نفر به‌صورت مستقیم از طریق این صنعت مشغول به کار هستند. میلیون‌ها نفر نیز به‌صورت غیرمستقیم تحت پوشش آن‌ها قرار می‌گیرند. اما سه نیروی عمده، شکلی جدید به این صنعت می‌بخشد؛ دو تا از سوی غرب اعمال می‌شود و سومی نیز تحمیل شرایط بومی است.

مصرف‌کنندگان غربی متقاضی دو چیز متناقض از تولیدکنندگان کنیایی هستند: ارزش بیشتر برای پول و مسئولیت اجتماعی شرکتی بیشتر (CSR). درآمد بسیاری از خریداران از زمان بحران بزرگ اقتصادی تاکنون، راکد مانده است. اما درعین حال غربی‌ها هرروز بیش از روز گذشته نگران وضعیت کار در کشورهای فقیر و افول وضعیت محیط‌زیست هستند. به‌ویژه فروشگاه‌های بریتانیایی جزو انتقال‌دهندگان قدرتمند این پیام‌ها هستند: چهار غول بزرگ که ۷۰ درصد از بازار خواروبار را کنترل می‌کنند به شکل بی‌رحمانه‌ای خواست خود را به عرضه‌کنندگان تحمیل می‌کنند. آن‌ها در یک جنگ تمام‌عیار بر سر قیمت،

گرفتار شده‌اند: حتی سطح بالاترین شرکت‌ها مانند ویتروز<sup>۳۱</sup> نیز تلاش می‌کنند در بازار رقابت بر سر قیمت، با بقیه همراه شوند. آن‌ها همچنین در رقابت در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکتی نیز گرفتار شده‌اند و سعی دارند خودشان را الگوی استخدام معرفی کنند: در مزرعه لانگان است دفتر کاری وجود دارد که در آن می‌توانید یک تابلوی متفاوت ببینید، تابلویی که مشخص کرده چه روزهایی بیشتر احتمال دارد بازرس برای بازدید سر برسد.

اما فشارهای بومی و محلی به این سختی‌ها و مشکلات اضافه شده است. زمین و کار بیش از گذشته عزیز شده است. و از قضا غربی‌ها در این یک مورد درست می‌گویند که محیط‌زیست با رشد این صنعت، نابود می‌شود: رودخانه‌های اطراف تقریباً کم‌آب شده‌اند چراکه کارگران راه‌آب را سد می‌کنند و از آن برای مصارف صنعتی استفاده می‌کنند.

این سه نیرو همراه باهم موجی را ایجاد کرده‌اند که همه‌چیز را با خود می‌برد؛ درحالی‌که اقتصاد بیشتری اهمیت را در این منطقه دارد همه خرده‌فروش‌ها از بین خواهند رفت. برخی از شرکت‌های بزرگ مانند وی‌پی<sup>۳۲</sup> هرروز بیش از گذشته توسعه پیدا می‌کنند درحالی‌که خانواده‌های کوچک مزرعه‌دار از گردونه این کسب‌وکار خارج می‌شوند. شرکت‌های بزرگ نوعی زنجیره تولیدی ایجاد کرده‌اند که از دانه و بذر تا کود و مواد جانبی، همه‌چیز را زیر سلطه خودشان برده‌اند و درواقع بازار را قبضه کرده‌اند. آن‌ها همچنین روابط نزدیکی نیز با خرده‌فروش‌های اروپایی برقرار کرده‌اند. افرادی مانند مزرعه‌داران مستقل که خیلی‌ها سفیدپوست هستند و زمانی بر صنعت گل‌وگیاه در کنیا سلطه داشتند، این روزها به خاک سیاه نشسته‌اند. حالا بسیاری از آن‌ها به دنبال شغلی برای گذران زندگی خود می‌گردند.

شرکت‌های بزرگ شکل صنعت را نیز تغییر داده‌اند؛ آن‌ها از کاشت سبزیجات به سمت کاشت گل پیش رفته‌اند. شرایط تولید گل نیز بسیار

31. Waitrose

32. VP Group

پیچیده است و به کارگران خاصی نیاز دارد. شرکت وی‌پی، ۲ هکتار زمین در نزدیکی فرودگاه نایروبی دارد که تنها ۲ هزار کارگر در آن کار می‌کنند؛ آن‌ها گل‌ها را می‌کارند، می‌چینند، بسته‌بندی می‌کنند و هرروز در ساعت مشخصی ارسال می‌کنند. این شرکت از ماهرترین افراد در این صنعت استفاده می‌کند. شیوه استخدام این شرکت‌ها نیز تغییر کرده و افراد با مهارت‌های خاص را می‌پذیرند.

### بذرهای ابداع

همه این بازسازی‌ها، نیروی قدرتمند دیگری را ایجاد می‌کند: ابداع. شرکت‌های بزرگ در زنجیره تولید خود در همه روابط تجدیدنظر می‌کنند تا بتوانند هم هزینه‌ها را به حداقل برسانند و هم به اهداف مسئولیت اجتماعی شرکتی برسند. آن‌ها گل‌های رز را به‌جای زمین در خاک گلدان‌های بزرگ می‌کارند تا خاک همچنان غنی بماند و درعین حال آب کمتری نیز به هدف برود. از حشرات موذی به‌جای سموم دفع آفات بهره می‌گیرند. شرکت وی‌پی به دنبال بهره‌گیری از ضایعات کشاورزی در تولید انرژی است؛ طوری که حتی بتواند نیازهای موردنیاز خود را از همین طریق تأمین کند. این شرکت همچنین برای کاهش هزینه مزارعی نیز در اتیوپی و تانزانیا راه‌اندازی کرده؛ در این مناطق، زمین‌ها و نیروی کار ارزان‌تر است و می‌توان به طبقه متوسط نوظهور آفریقایی نیز چیزهای فروخت.

صنعت گل‌وگیاه در کنیا، جرقه بحث‌های حساسی را روشن کرده است. منتقدان معتقدند انتقال گل، میوه و سبزی به سایر نقاط جهان کاری احمقانه و اشتباه است. البته مدافعان می‌گویند گل‌های رز در کنیا که آفتاب ملایمی دارد و گازهای گلخانه‌ای کمی در آن تولید می‌شود بهتر از سایر نقاط دنیاست. منتقدان می‌گویند چرا مردم فقیر و زحمت‌کش کنیا باید ساعت‌ها برای اروپایی‌ها تن‌پرور و تنبل، کار کنند و رنج بکشند. مدافعان در پاسخ می‌گویند صنعت گل‌وگیاه در این منطقه به ایجاد اشتغال و رشد اقتصادی کمک کرده است. به‌رحال این صنعت، شرکت‌ها را تشویق کرده مفیدتر و خلاق‌تر باشند.



## این اسکاندیناوی‌های خون‌بار

نویسندگان جنایی حوزه اسکاندیناوی درباره جهانی‌شدن چه می‌گویند؟

کسبوکار در کشورهای شمالی<sup>۳۳</sup> (اسکاندیناوی، فنلاند، ایسلند) طی سال‌های اخیر بسیار تحقیر شده است. در واقع یک سلسله تحقیر و تخریب علیه آن‌ها، وضعیت کسبوکار در این کشورها را زیر سؤال برده است. نوکیا دیگر آن شرکت سابق نیست، بلکه تنها سایه‌ای از آن است. ولو<sup>۳۴</sup> از مالکی به مالک دیگر دست‌به‌دست می‌شود. یک روز در اختیار فورد است و روز دیگر در اختیار گروه اتومبیل‌سازی دیگری که هر لحظه امکان دارد سقوط کند. صنعت بانکداری ایسلند از درون متلاشی شده است. اما حداقل هنوز اسکاندیناوی در یک حوزه کسبوکار همچنان پیشتاز است: تولید رمان‌های جنایی.

استیژ لارسون<sup>۳۵</sup> و هنینگ مانکل<sup>۳۶</sup> دو سوئدی معروف هستند که رهبری این ژانر محبوب را در دنیا به عهده گرفته‌اند و به همین خاطر تاج پادشاهی در این زمینه را بر سر منطقه خودشان گذاشته‌اند. بیش از ۶۰ میلیون نسخه از نمایش سه‌گانه لارسون به فروش رفته و کتاب‌های آقای

33. Nordic

34. Volvo

35. Stieg Larsson

36. Henning Mankell

مانکل بیش از ۱۰ میلیون نسخه فروش دارد. لارسون در سال ۲۰۰۴ از دنیا رفت، پیش از آنکه رمان‌هایش چهره‌ای جهانی به خود بگیرند. آقای مانکل نیز اکنون گرفتار آرایمر شده است. اما هنوز مدعیان بسیاری برای این تاج‌وتخت وجود دارد. جو نسبو<sup>۳۷</sup> از نیروژ یکی از این مدعیان است؛ آرنالدور ایندریداسون<sup>۳۸</sup> از ایسلند و کامیلا لاکبرگ<sup>۳۹</sup> از سوئد نیز جزو همین مدعیان هستند.

شاهکارهای جنایی شمالی از نوشته‌های داخل کاغذ، روی صحنه می‌روند. مارتین اسکورسیزی<sup>۴۰</sup> قصد تلاش می‌کند آدم‌برفی<sup>۴۱</sup> نسبو را تولید کند و آن را به انبار اقتباس‌های آقای لارسون و مانکل اضافه کند. در سال ۲۰۱۱، کشتار<sup>۴۲</sup> از تلویزیون دانمارک، طوفانی در اروپا به پا کرد. رمان‌های جنایی حوزه اسکاندیناوی به یک برند جهانی تبدیل شده؛ همان‌طور که راک‌اندروول<sup>۴۳</sup> اروپایی در دهه ۶۰ میلادی به برندی جهانی تبدیل شد. همه این‌ها به صنعتی جهانی تبدیل می‌شوند که همه‌جا را فرامی‌گیرد. قصه این موفقیت نیز مانند دیگر قصه‌های موفقیت، ارزش درس گرفتن دارد.

درس نخست این است که چیزهای بزرگ بعدی از سرزمین‌های نامنتظره‌ای ظهور خواهند کرد. اسکاندیناوی احتمالاً یکی مناطق عاری از جرم و فساد در دنیا است: نرخ قتل در دانمارک ۰٫۹ درازای هر ۱۰۰ هزار نفر است، در مقایسه با ایالات متحده آمریکا که ۴٫۲ است یا برزیل که ۲۱ است. نکته دیگر در مورد مردم اسکاندیناوی، زبان بسیاری سخت و نامفهوم آن‌هاست. بسیاری از ناشران بریتانیایی کتاب دختری با خال کوبی از دهه‌ها<sup>۴۴</sup> از لارسون را نپذیرفتند؛ دلیل آن‌ها سختی زبان کتاب بود. بالاخره شانس با لارسون یار شد و یک نفر از ناشران پذیرفت که این کتاب را چاپ کند. برخی از کتاب‌های این حوزه سخت به فروش می‌روند تنها به این خاطر

37. Jo Nesbo

38. Arnaldur Indridason

39. Camilla Lackberg

40. Martin Scorsese

41. The Snowman

42. The Killing

43. Rock'n'roll

44. The Girl with the Dragon Tattoo

که اسمی محبوب برای مردم سایر نقاط دنیا ندارند. باوجود همه این مشکلات، اسکاندیناوی قدرت رقابت پنهانی در این زمینه دارد: سنت قوی حماسه‌سرایی و سنت نوشتنِ رمان‌های پلیسی و جنایی. زن‌وشوهری در اسکاندیناوی زندگی می‌کنند که باهم مجموعه‌ای پلیسی می‌نویسند و با فروش آن آثار، زندگی خود را می‌گذرانند. جوایز و کلاس‌های آموزشی بسیاری برای تشویق نویسندگان جنایی وجود دارد تا همچنان به راه خود ادامه بدهند: خانم لاک‌برگ کلاسی مخصوص زنان دایر کرد تا در آن نویسنده‌های زن دست‌به‌کار شوند و داستان‌های جنایی بنویسند. حتی پیش از آنکه این استعداد فعلی خودش را نشان بدهد، نویسندگان در این منطقه علاقه و تمایل خود را به نوشتن در این سبک نشان داده بودند. آقای مانکل اصلی‌ترین رمان‌ها و نمایشنامه‌ها را نوشت. آقای نسبو به‌عنوان فوتبالیست و موسیقی‌دان فعالیت می‌کرد تا اینکه بالاخره تصمیم گرفت شخصیت پلیسی خودش را خلق کند.

دومین درسی که از این قصه می‌گیریم این است که مکان از هر چیز دیگری در دنیای «جهانی‌شدن» مهم‌تر است. نگاه رایجی که نسبت به پدیده جهانی‌شدن وجود دارد این است که دنیای یکنواخت ایجاد می‌کند با محصولات جذاب مشابه و فضایی مشابه. اما نویسندگان اسکاندیناویایی به‌خوبی درک کرده‌اند که هرچه بیشتر با دنیای پیرامون خود تعامل داشته باشند، افراد بیشتر به دنبال احساس کردن مکان هستند؛ این مکان هرچه ناشناخته‌تر و نامعمولی‌تر باشد، بهتر است. آقای نسبو نقشه اسلو<sup>۴۵</sup> و جزئیات تاریخ نروژ را پیش روی مخاطب قرار می‌دهد. آقای ایندرداسون جزئیات کشتی‌های ایسلندی و تاریخ آن را به مخاطب نشان می‌دهد. والاند<sup>۴۶</sup> هم به‌جای ناکجاآبادی در لس‌آنجلس، ما را به شهری در منطقه خودش می‌برد و گره‌های داستان جنایی‌اش را همان گوشه‌کنار پیگیری می‌کند.

سومین درس این است که ابتکار، ماهیت موفقیت جهانی را ایجاد می‌کند. اسکاندیناویایی‌ها در این زمینه از نهایت توان خود بهره گرفته‌اند: والاندیکی

45. Oslo

46. Wallander

از خلاق‌ترین افراد در این زمینه است که این ابتکارات را در آثار خود به نمایش گذاشته است. لارسون هم نوع جدیدی از رمان‌های پلیسی را ابداع کرده است با خال کوبی و هکرهای کامپیوتری. نویسندگان اسکاندیناوی به جای اینکه روی خون و خونریزی در رمان‌های جنایی تمرکز کنند، تمام حواس خود را روی جنبه‌های جامعه‌شناختی آن قرار داده‌اند. آقای مانکل هیچ علاقه‌ای به شکل‌های مرسوم رمان‌های جنایی نشان نمی‌دهد. رمان کشتار به همان اندازه که روی حل معمای جنایی تمرکز دارد به دنبال نمایش بخش‌های دردناک اجتماعی آن جرم و جنایت نیز می‌رود.

### موفقیت‌های زودگذر

این اصول در هر کسب‌وکاری به نظر ضروری می‌آید. بسیاری از داستان‌های موفقیت‌آمیز سال‌های اخیر از دل مکان‌های ناشناخته‌ای که تصور نمی‌شده، سر درآورده‌اند: چه کسی تصور می‌کرد برزیل یکی از موفق‌ترین بازارهای هوافضا را ایجاد کند یا نیوزیلند مرکز تولید لباس‌های زیر بشود؟ جان کولج<sup>۴۷</sup> از مدرسه کسب‌وکار چین اروپا در شانگهای معتقد است جغرافیای مکان همیشه حائز اهمیت است به‌ویژه در دنیای «جهانی شدن» مکان بیش از هر چیزی اهمیت دارد. رئال مادرید با حفظ هویت جغرافیایی خود به یکی از محبوب‌ترین تیم‌های فوتبال جهان تبدیل شده است. علاوه بر این‌ها، ابداع و ابتکار هم همیشه چاشنی موفقیت بوده است. ساخت لباس‌زیر شاید کار سختی نباشد اما لباس‌زیری که نیازی نباشد تا چند روز آن را بشویید با ابتکاری خلاقانه همراه است که بسیاری از آن استقبال می‌کنند.

درس آخر برای اسکاندیناویایی‌ها چندان جذاب نیست: موفقیت این روزها بیش از هرزمانی، زودگذر است. همین حالا بسیاری از افراد به دنبال ربودن ایده‌های نویسنده‌های این حوزه هستند. بسیاری از نویسندگان نامی و بلندآوازه فرانسه هم این روزها به سبک نویسندگان حوزه اسکاندیناوی می‌نویسند، به همین خاطر است که ناشران از موج جدیدی از رمان‌های جنایی سخن می‌گویند. موجی که به‌جای اسلو، مخاطب را به پاریس می‌برد.

## در ستایش ناهنجارها

چرا کسب و کار به افرادی با سندرم اسپرگر<sup>۴۸</sup>  
اختلال کم توجهی و خوانش پیریشی<sup>۴۹</sup> نیاز دارد؟

سال ۱۹۵۶ بود که ویلیام وایت<sup>۵۰</sup> در پرفروش‌ترین کتاب خود با عنوان مرد سازمانی<sup>۵۱</sup> ادعا کرد شرکت‌ها آن قدر شیفته مدیرعامل‌های «خوش تیپ و همه چیز تمام» بودند که کار به «جنگ با نابغه‌ها» نیز می‌کشید. امروز اما زمانه عوض شده است، حالا شرکت‌ها گرفتار تعصبی کاملاً برعکس شده‌اند. شرکت‌های نرم‌افزاری به دنبال افرادی هستند که اغلب به لحاظ اجتماعی ناهنجارند و تقریباً غیرطبیعی رفتار می‌کنند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأمینی نیز به دنبال همین عجیب و غریب‌ها هستند. هالیوود در برابر هوا و هوس افراد به اصطلاح خلاق، زانو زده است و گاهی حتی به آن‌ها سواری می‌دهد. سیاست‌گذاران نیز به دنبال کارآفرین‌هایی هستند که قوانین همیشگی و چهارچوب‌های احتمالی را زیر پا می‌گذارند تا شغل‌های جدید ایجاد کنند. برخلاف حیاط مدرسه، بازار این روزها پر از افراد ناهنجار و عجیب و غریب است.

استخدام‌کنندگان به این نتیجه رسیده‌اند که ویژگی‌های ذهنی یک برنامه‌نویس خوب مشابه به علائم سندرم اسپرگر است: علاقه افراطی و بیش از اندازه به سوژه‌ها و موضوعات محدود؛ هیجان و علاقه مفرط به اعداد و ارقام، الگوها و ماشین‌آلات؛ اعتیاد به وظایف تکراری؛ و کمبود حساسیت نسبت به علائم اجتماعی. این‌ها ویژگی‌های ذهنی یک فرد مبتلا به سندرم اسپرگر است که به نظر می‌رسد در موفق‌ترین برنامه‌نویس‌های کامپیوتری نیز وجود

48. Asperger's syndrome

49. Dyslexia

50. William Whyte

51. The Organization Man

دارد. برخی حتی جوک‌هایی در این زمینه ساخته‌اند که اگر کسی در این طیف باشد به سیلیکون ولی راه پیدا می‌کند. شما می‌توانید به‌صورت آنلاین کار کنید، بدون اینکه نیاز باشد افراد دیگر را ملاقات کنید.

مجله وایرد<sup>۵۲</sup> مدت‌ها پیش این پدیده را «سندرم افراد غیراجتماعی» نامید. حالا که صحبت از شرکت‌های اینترنتی شد، از پیتر تیل<sup>۵۳</sup> یکی از نخستین سرمایه‌گذاران فیس‌بوک بگوئیم؛ او یک‌بار به نیویورکر<sup>۵۴</sup> گفته بود: «افرادی که مسئولیت اداره این شرکت را به عهده‌دارند به‌نوعی اوتیسم<sup>۵۵</sup> مبتلا هستند». پیشان وانگ<sup>۵۶</sup> یکی دیگر از افرادی که در گذشته در فیس‌بوک کار می‌کرد نیز یک‌بار گفته بود مارک زاکربرگ مؤسس این شرکت، به نوع خفیفی از اسپرگر مبتلاست. به گفته او «زاکربرگ نسبت به خیلی از مسائل واکنش فعال یا بازخورد مشخصی نشان نمی‌دهد؛ اغلب مواقع او تنها به شما گوش می‌دهد». بسیاری دیگر نیز وقتی با علائم و نشانه‌های اسپرگر آشنا می‌شوند اقرار می‌کنند که اطرافشان افراد بسیاری را با این سندرم مشاهده کرده یا می‌کنند.

مشابه این رفتار در دیگر بخش‌های مربوط به امور مالی نیز قابل مشاهده است. مایکل لویس<sup>۵۷</sup> در کتاب خود با عنوان کوچکِ بزرگ<sup>۵۸</sup> قهرمانی به نام مایکل بری<sup>۵۹</sup> را معرفی می‌کند. او مدیر صندوق تأمین سرمایه‌گذاری بود؛ کسی که در زمان تحصیل برای پزشکی، از سر انزواطلبی در وبلاگ بازار سهام نیز چیزهایی می‌نوشت. اما این وبلاگ آن‌قدر مورد توجه مدیرهای مختلف قرار گرفت که او تحصیل برای پزشکی را رها کرد و تصمیم گرفت صندوق سرمایه‌گذاری خودش را راه بیندازد؛ صندوق او سیون کپیتال<sup>۶۰</sup> نام داشت و حسابی بر سر زبان‌ها افتاده بود. او در بازارهای مختلف، شرط‌بندی‌های عجیب‌وغریبی می‌کرد. آقای لویس می‌گوید: «تنها کسی که من توانستم در این آشفته‌بازار و بحران اقتصادی به او اعتماد کنم،

52. Wired

53. Peter Thiel

54. New Yorker

55. Autism

56. Yishan Wong

57. Michael Lewis

58. The Big Short

59. Michael Burry

60. Scion Capital

همین شخصی بود که به اسپرگر مبتلا بود.»

بسیاری از کارآفرین‌ها نیز ناهنجاری‌های ذهنی از خود نشان داده‌اند. جولی لاگین<sup>۶۱</sup> پژوهشی بر روی گروهی از کارآفرین‌ها انجام داد و دریافت که ۳۵ درصد از این افراد از خوانش‌پریشی رنج می‌برند. این در حالی است که تنها ۱۰ درصد از کل مدیرها به این اختلال مبتلا هستند. بنیانگذار فورده، جنرال الکتریک و آی‌بی‌ام جزو سرشناس‌ترین افرادی بودند که به بیماری خوانش‌پریشی مبتلا بودند. اخیراً نیز بررسی‌ها نشان داده که رئیس بسیاری از شرکت‌های موفقِ نوظهور، مبتلابه این اختلال هستند. توضیحات بسیاری برای این مسئله وجود دارد. کسانی که خوانش‌پریشی مبتلا هستند از همان کودکی یاد می‌گیرند نمایندگانی برای خود پیدا کنند تا به جای آن‌ها وظایفشان را انجام بدهد (مثلاً از افراد دیگر می‌خواهند که مشق‌ها و تکالیف مدرسه را برای آن‌ها انجام بدهند). آن‌ها اغلب به سمت فعالیت‌ها و شغل‌هایی مایل می‌شوند که به کمترین خواندن یا نوشتن نیاز داشته باشند.

اختلال کم‌توجهی (ADD) یکی دیگر از دردهای رایج در میان کارآفرین‌هاست: کسانی که نمی‌توانند روی یک موضوع خاص تمرکز کنند یا توجه خود را روی یک نقطه متمرکز کنند و به عبارتی کم‌توجه هستند قطعاً مدیرانی فاجعه‌آفرین خواهند بود، اما آن‌ها در عین حال مخزن ایده‌های بکر و جدید هستند. برخی از پژوهش‌ها نشان می‌دهد افرادی که به اختلال کم‌توجهی مبتلا هستند شش برابر بیشتر از حد متوسط می‌توانند کسب‌وکار خودشان را راه بیندازند. دیوید نیلمن<sup>۶۲</sup> بنیانگذار جت‌بلو می‌گوید: «ذهن کم‌توجه من خیلی سریع به دنبال راه‌حل‌های ساده‌تر برای همه‌چیز می‌گردد. همراه با طفره رفتن و بی‌نظمی که در تمرکز و توجه افراد مبتلابه اختلال کم‌توجهی وجود دارد، نوعی خلاقیت و ابتکار عمل نیز خودش را نشان می‌دهد.» یکی دیگر از مدیران که هم به اختلال کم‌توجهی و هم به خوانش‌پریشی مبتلاست می‌گوید: «من خیلی زود حوصله‌ام سر می‌رود. این انگیزه خوبی برایم می‌شود. به نظرم همه باید به کم‌توجهی و خوانش‌پریشی مبتلا باشند.»

61. Julie Login

62. David Neeleman

اما همه این اتفاقات، مردان منظم و سازمانی قدیمی را به کجا می‌فرستد؟ او که همه چیز را به خوبی انجام می‌داد. شرکت‌ها به افراد معقول و منظم نیاز دارند تا بتوانند کارهای‌شان را پیش ببرند. یکی باید اطمینان حاصل کند که کارهای کسل‌کننده اما ضروری حتماً انجام می‌شوند. یکی باید به مشتری‌ها رسیدگی کند و روابط اجتماعی قوی داشته باشد. یکی باید به بقیه یادآوری کند که آدم‌های معمولی، احمق نیستند. بسیاری از استارت‌آپ‌ها تنها با جایگزین کردن افراد پیشین با مدیرهای حرفه‌ای و کارکشته منظم، موفق شده‌اند خودشان را از خطر نجات بدهند. البته این مدیرها باید یاد بگیرند با افراد ناهنجار نیز کار کنند.

### ناهنجاری اجتماعی در ژن

دسته‌بندی کردن افراد با ذهن‌های غیرطبیعی و غیرعادی، مشکلات جدیدی را ایجاد کرده است. افرادی که مشکلات ذهنی دارند وارد شرکت‌ها می‌شوند و با افرادی نظیر خود آشنا می‌شوند و اتفاقاً اغلب مواقع، از دواج می‌کنند و بچه‌دار می‌شوند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد اغلب اوقات بچه‌های آن‌ها نیز مانند خودشان به اختلالاتی مثل اسپرگر مبتلا هستند. گاهی کودکان حتی به اوتیسم نیز مبتلا می‌شوند. به همین خاطر است که در برخی مناطق تعداد کودکان مبتلابه اوتیسم بیشتر از سایر نقاط دنیا است. اکثر اوقات کسانی که ریاضیات می‌خوانند بیشتر از کسانی که ادبیات می‌خوانند به چنین اختلالاتی مبتلا می‌شوند. یکی از شرکت‌های دانمارکی یاد گرفته افراد مبتلابه اوتیسم را برای شغل‌هایی استخدام کند که به حافظه‌های قوی نیاز دارد و یا باید تکرار بیش‌ازاندازه را تحمل کند.

اما مهم‌ترین نکته این است که جایگزین کردن مردان نامنظم با مردان منظم، تعادل قدرت را از بین برده است. حالا دیگر دست انداختن در مدرسه و جوک ساختن‌ها هم تغییر می‌کند. این روزها هیچ شرکتی نمی‌تواند بدون این افراد که به انواع اختلالات مبتلا هستند، زندگی کند. حالا دیگر به قول یکی از فعالان کسب‌وکار در سیلیکون ولی، «اختلال رفتاری داشتن، خیلی باحال است!»



## سرمايه گذاري روي سالخوردهگان

تأسیس کسب و کار جدید در انحصار جوان‌ها نیست  
حتی اگر این روزها این طور به نظر بیاید

لئونارد کوهن<sup>۶۳</sup> در یکی از آلبوم‌هایش، خودش را این‌طور توصیف می‌کند: «تنبل‌خانی که در کتوشلوارش زندگی می‌کند». کوهن بدون شک شیفته کتوشلوار است، چه روی صحنه و چه خارج از صحنه. اما تنبل به نظر کمی سخت‌گیرانه می‌آید: او زمانی که آن آلبوم را منتشر کرد ۷۷ ساله بود؛ این سن در کانادا ۱۲ سال بیشتر از سن بازنشستگی به شمار می‌آید؛ همان جایی که کوهن در آن متولد شده است. اما بعید به نظر می‌رسد به این راحتی گیتار خود را زمین بگذارد. او کل سال‌های ۲۰۰۸ تا ۲۰۱۰ را در سفر بود، روی صحنه اجرا می‌کرد. حتی تولد ۷۵ سالگی‌اش را در بارسلون بر روی صحنه و در حال اجرا جشن گرفت. آلبوم «ایده‌های قدیمی»<sup>۶۴</sup> با تحسین و تشویق همه مواجه شد. او حتی بعد از این آلبوم نیز بیکار ننشست و اعلام کرد ترانه‌های آلبوم بعدی‌اش را نوشته است.

در دهه ۶۰ میلادی، کار کردن در موسیقی پاپ، کسب و کار جوان‌ها بود. همان افرادی که پیش از پیر شدن، می‌میرند. باب دیلن<sup>۶۵</sup> افراد میان‌سالی

63. Leonard Cohen

64. Old Ideas

65. Bob Dylan

که به کسب‌وکار جوان‌ها ورود می‌کردند، سرزنش می‌کرد. اما امروز سن دیگر مانعی برای موفقیت محسوب نمی‌شود. رولینگ‌استون<sup>۶۶</sup> ۶۰ سالگی خود را سپری می‌کنند و همچنان تورهایی برای کنسرت می‌گذارند. هرچند تارهای صوتی باب دیلن دیگر مانند سابق نیست، اما مهارت‌های او در ترانه‌سرایی هنوز دست‌نخورده باقی‌مانده است. خیلی از قدیمی‌ها هنوز این روزها هم‌روی صحنه چهچهه می‌زنند و آواز سر می‌دهند.

حالا زمان ابداع و نوآوری رسیده است تا همان اتفاقی که برای موسیقی راک افتاد، برای موسیقی پاپ نیز بیفتد: قرار نیست این عرصه در انحصار جوان‌ها باشد. اخیراً اقداماتی صورت گرفته که این طرز فکر را تقویت کرده است، نمونه‌اش در دنیای تکنولوژی: شرکت‌هایی مانند فیس‌بوک و گوگل همگی توسط جوان‌ها و حتی نوجوان‌هایی در ۲۰ سالگی آن‌ها راه‌اندازی شده است. مارک زاکربگ هر سال میلیاردها دلار پول به دست می‌آورد. البته این قضیه محدود به دنیای تکنولوژی نیست: مایکل رگر<sup>۶۷</sup> مؤسس یکی از مبتکرترین شرکت‌های انرژی در آمریکا بود، شرکتی به نام نفت و گاز شمالی؛ اما او تنها ۳۰ سال داشت.

خیزش کارآفرین‌های کم‌سن‌وسال، نوعی سن‌گرایی را در جوامع ایجاد کرده است؛ اکثر سرمایه‌داران به پدیده سن توجه می‌کنند. چرا روی فردی ۴۰ سال (با خرج خانواده و رهن و کرایه‌خانه) سرمایه‌گذاری کنید وقتی فردی ۲۰ ساله وجود دارد که ۲۴ ساعت مثل فرفره دور کار می‌چرخد و می‌تواند به زاکربگ آینده تبدیل شود؟ البته مثال‌های نقضی نیز وجود دارد که به راحتی به ذهن می‌آیند: آریانا هافینگتون<sup>۶۸</sup> وقتی هافینگتون پست را راه‌اندازی کرد ۵۴ ساله بود. بسیاری از دیگر افراد نیز در سنین بالا شرکتی را راه‌اندازی کرده و به موفقیت رسیده‌اند.

پژوهش‌ها این‌طور نشان می‌دهد که سن می‌تواند یکی از مزیت‌های ویژه برای کارآفرین‌ها باشد. عده‌ای از پژوهشگران در دانشگاه کالیفرنیا مطالعه‌ای روی ۵۰۰ آمریکایی انجام داده‌اند که در شرکت‌های فناوری و

66. Rolling Stones

67. Michael Reger

68. Arianna Huffington

مهندسی کار می‌کنند و شرکت‌هایشان بیش از ۱ میلیون دلار فروش دارند. نتایج این مطالعه نشان می‌دهد متوسط سنی فردی آمریکایی که در عرصه تکنولوژی موفق است (مثلاً کسی که درآمد واقعی به دست می‌آورد) ۳۹ سال است. تعداد مدیران موفق بالای ۵۰ سال دو برابر زیر ۲۵ ساله‌ها بود. همچنین تعداد افراد موفق بالای ۶۰ سال دو برابر افراد زیر ۲۰ سال بود. دین استنگلر<sup>۶۹</sup> از بنیاد کافمن<sup>۷۰</sup>، شرکت‌های آمریکایی که در فاصله سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۷ تأسیس شده‌اند را مورد بررسی و مطالعه قراردادهاست. او متوجه شد بیشترین نرخ خلاقیت مربوط به افراد ۵۵ تا ۶۴ ساله است. کمترین نرخ کارآفرینی نیز در نسل گاوگلی‌ها مربوط به ۲۰ تا ۳۴ ساله‌ها بوده است. جدیدترین مطالعه بنیاد کافمن از استارت‌آپ‌ها نیز نشان می‌دهد افراد ۵۵ تا ۶۴ سال تقریباً ۲۳ درصد از کارآفرین‌های جدید در سال ۲۰۱۰ را تشکیل می‌دادند در حالی که در سال ۱۹۹۶ این رقم زیر ۱۵ درصد بوده است.

تجربه همچنان در زندگی شغلی حرف اول را می‌زند، یا آن‌طور که از قدیم گفته‌اند سن و زیرکی می‌تواند جوان‌های بی‌گناه را از میدان خارج کند. ابداع چیزی جدید، یک حرف است اما تولید محصولات هوشمندانه از دل آن به‌گونه‌ای که افرادی دیگر نیز مشغول به کار شوند، حرف دیگری است. در این شرایط، سن، بزرگ‌ترین دارایی برای فرد خواهد بود. اخیراً مطالعه‌ای بر روی زندگی شغلی برندگان جایزه نوبل شیمی، فیزیک و پزشکی صورت گرفته است. نتایج نشان می‌دهد متوسط سنی این ستاره‌ها برای خلق ابداعات، نسبت به یک قرن پیش افزایش یافته است.

اما تجربه به دنبال خلاقیت‌های بی‌پروا هیچ خاصیتی نخواهد داشت. افراد سالخورده بسیاری وجود دارند که می‌تواند قالب‌های کپک‌زده قدیمی را کنار بزنند و به‌قول معروف طرحی نو دراندازند. ری کراک<sup>۷۱</sup> زمانی که ساخت مک‌دونالد را آغاز کرد، ۵۰ ساله بود. بسیاری از دیگر افراد نیز در همین حدود سنین دست به ابداع و خلاقیت زده‌اند که با موفقیت همراه

69. Dane Stangler

70. Kauffman Foundation

71. Ray Kroc

شده است.

البته این‌ها به معنای بیهوده بودن یا بی‌اهمیت بودن خیزش کارآفرین‌های جوانی مانند آقای زاکرب‌برگ نیست. موانعی که زمانی بر سر راه کارآفرین‌ها قرار می‌گرفت، این روزها در حال فروپاشی است. شبکه‌های اجتماعی، برقراری روابط را آسان کرده است. بسیاری از کارها نیازی به سرمایه‌چندانی ندارد و می‌توان به راحتی آن‌ها را کلید زد. البته موانع از پیش پای افراد سالخورده هم برداشته نشده، بلکه صرفاً این افراد می‌توانند با کمی تلاش و خلاقیت به دنیای کسب‌وکار راه پیدا کنند.

### دوباره در مسیر

شواهدی که نشان می‌دهد سن دست‌وپای افراد سالخورده را برای ابداع و کارآفرینی نخواهد بست، دو نگرانی عمده در غرب را از میان برمی‌دارد (و همچنین در چین). نخست اینکه سونامی خاکستری، خواه‌ناخواه کاهش رشد اقتصادی را به همراه می‌آورد. دوم اینکه افراد سالخورده اوقات سختی را در شرکت‌ها سپری خواهند کرد. هر دو مورد اکنون دیگر خلاف واقعیت است.

شخصی مثل آقای کوهن، مردی برای تمام زمان‌هاست. زمانی که او در سال ۲۰۰۴ با مشکلات مالی مواجه شد، چاره‌ای نداشت جز اینکه به کار خودش ادامه بدهد. او به نیویورک تایمز گفته بود «زندگی با موسیقی‌دان‌ها» و «زندگی با مخاطب‌ها» کاری کرده که «گوشه یخ‌زده قلبش دوباره گرم شده است». باید امید داشته باشیم که این قضیه در مورد همه صدق می‌کند.

## ایده‌سازی با تد<sup>۷۲</sup>

تد انقلابی در صنعت ایده پردازی به پا کرده است

نخستین کنفرانس تد در سال ۱۹۸۴ آن قدر افتضاح بود که برگزارکنندگان تا شش سال بعد، دومی را دایر نکردند. امروز تد (که حروف اول واژه‌های تکنولوژی، سرگرمی، طراحی است) غولی شکست‌ناپذیر در صنعت ایده پردازی است. کنفرانس‌های تد که سالی دو بار برگزار می‌شود، در کانون این ابتکار عمل قرار گرفته و در آن ایده‌های بزرگ در قالب سخنرانی‌های کوتاه و مختصر ارائه می‌شوند. ۱۷ مارس تا ۲۱ مارس ۲۰۱۴ بود که بیش از یک‌هزار و ۲۰۰ نفر از اعضای تد در ونکوور دورهم جمع شدند تا به علاقه‌مندی‌های بیل گیتس و نیکولاس نگروپونت<sup>۷۳</sup> گوش بدهند. آن‌ها درعین حال می‌خواستند تولد ۳۰ سالگی تد و ایده‌های خلاقانه‌اش را جشن بگیرند. این کنفرانس‌ها، بذر کسب‌وکارهای خلاقانه و جدیدی را می‌پاشد که در مرحله اول کسی در آن نفع نمی‌برد.

این سازمان مخزنی الکترونیکی ایجاد کرده از بیش از یک‌هزار و ۷۰۰ سخنرانی که در TED.com صورت گرفته است. شما می‌توانید به‌صورت رایگان این سخنرانی‌ها را ببینید. این ویدئوها تاکنون بیش از ۲ میلیارد دفعه دیده‌شده‌اند. تد با همین روند، جنبشی در میان توده‌ها به راه انداخته

72. TED

73. Nicholas Negroponte

است: داوطلبان بیش از ۹ هزار رویداد مشابه به تد که TEDx نام دارد در بیش از ۱۵۰ کشور از سال ۲۰۰۹ تاکنون برگزار کرده‌اند. این سازمان جایزه‌ای به نام جایزه تد در نظر گرفته که ۱ میلیون دلار ارزش دارد؛ جایزه به افرادی تعلق می‌گیرد که برنامه‌ها و کتاب‌های تد را دنبال می‌کنند. حالا این سازمان به ستاره‌ای جهانی تبدیل شده است: یک دعوت‌نامه ساده از تد برای سخنرانی، می‌تواند فردی ناشناخته در دنیای آکادمیک را به ستاره‌ای بزرگ در نقش یک مربی تبدیل کند؛ یک روزنامه‌نگار که دائم با نوشته‌هایش کلنجار می‌رود تنها با یک دعوت‌نامه برای سخنرانی، به نویسنده‌ای مشهور تبدیل می‌شود.

البته چنین موفقیت‌های عجیب و درعین حال بزرگی، با موانعی نیز روبه‌رو می‌شوند. منتقدان تد را در زندگی افراد روشنفکر به‌صورت کلی نادیده می‌گیرند. اوژنی موروزوف<sup>۷۴</sup> یکی از مبلغان عرصه تکنولوژی معتقد است تد به «چیزی مضحک و کمی هم پلید» تبدیل شده است. بنجامین براتون<sup>۷۵</sup> جامعه‌شناس برجسته حتی از این هم فراتر می‌رود و معتقد است تد دستور تهیه «فاجعه تمدن بشری» را تقدیم افراد می‌کند. از نگاه او تد تنها ابزاری برای سرگرمی است و هیچ آگاهی‌بخشی عمیقی در آن وجود ندارد. عده‌ای نیز سعی کرده‌اند تد را به شکل‌های مختلف دست‌بندازند و مسخره کنند.

البته حقایق قابل‌تأملی نیز در این نقدها وجود دارد: هر سازمانی که شخصی مانند استینگ<sup>۷۶</sup> را برای تولید ۳۰ سالگی‌اش دعوت کند در معرض خطر دم‌دستی شدن قرار دارد. اما نقدها باید به سمتی بروند که تد را به خاطر موفقیت‌هایش نیز تحسین و تشویق کنند. قطعاً ضعف‌هایی در مشاهیر آن وجود دارد. اما درعین حال هزاران شمع روشن کرده و در آگاهی‌بخشی قدمی مؤثر برداشته است؛ کافی است نگاهی به پربازدیدترین ویدئوهای تد بیندازید. درست است که تد ایده‌های بزرگ را به شکل لقمه‌های کوچک درمی‌آورد؛ اما بازاری شگفت‌انگیز از ایده‌های بزرگ را نیز به نمایش درآورده است.

74. EvgenyMorozov

75. Benjamin Bratton

76. Sting

تد نمونه کاملی برای ابتکارات ویرانگر و آشوب‌گر به شمار می‌آید. ایده‌های درخشان و عجیبی برای کسب‌وکار از همین سخنرانی‌های تد بیرون آمده است. بی‌بی‌سی یکی از نخستین سخنرانی‌های تد را نپذیرفته و دلایل روشن‌فکرانه‌ای برای آن تراشیده است. اما تد قوانین خودش را بازنویسی کرده است. بررسی‌هایی میان سخنرانی‌های تد با سخنرانی‌ها در داووس<sup>۷۷</sup> صورت گرفته و نشان داده‌شده که سخنرانی‌های تد در میان شرکت‌ها خریدار بیشتری دارد. اکثر کسب‌وکارهای این روزها از قوانین تد برای خود بهره می‌گیرند. ناشران برای سخنگویان تد یکدیگر را تکه‌پاره می‌کنند. تد بیش از دانشگاه آکسفورد در بهبود وضعیت کنفرانس‌ها و هنر سخنوری نقش داشته؛ کاری که اعضای دانشگاه آکسفورد سال‌هاست به دنبال آن هستند.

مردی که در کانون این آشوب ایستاده، کریس آندرسون<sup>۷۸</sup> است؛ روزنامه‌نگاری که بعداً به کارآفرینی بزرگ تبدیل شد و خودش را نگهبان تد می‌داند. (او هیچ ارتباطی با آن آندرسونی که در اکونومیست می‌نوشت، ندارد). آقای آندرسون با نشر مجلات کسب‌وکار کامپیوتری، کسب درآمد می‌کرد. او در سال ۲۰۰۱ تد را خریداری کرد و تصمیم گرفت فرقه سخنوری را به کمک پدیده چندرسانه‌ای راه‌اندازی کند. او قصد داشت دودنیایی که از قبل می‌شناخت را به یکدیگر متصل کند: دنیای روزنامه‌نگاری، آن بخشی که قصه می‌گویند و روایت می‌کنند با دنیای تکنولوژی. درواقع او تغییرات آشوب‌گر را به‌خوبی شناخته بود. درنهایت نیز آندرسون موفق شد مدل قدرتمندی برای کسب‌وکار تد طراحی کند و کارش را از این طریق پیش ببرد.

تد به شیوه‌ای زیرکانه محصولات پولی و رایگان را در اختیار مخاطب‌های خود قرار می‌دهد. درواقع محصولات رایگان با این هدف که مخاطب را بیشتر به‌سوی خود جلب کنند، ارائه می‌شوند. بلیت‌های کنفرانس‌های پنج‌روزه این سازمان دست‌کم ۶ هزار دلار است. این سازمان محصولات متنوعی با برند تد روانه بازار می‌کند. نکته جالب این است که تد فقط آموزش نمی‌دهد بلکه درازای آموزش‌هایش، گواهی‌هایی نیز به مخاطبان‌ش

77. Davos

78. Chris Anderson

می‌دهد. سخنران‌ها باید از قوانین مشخصی تابعیت کنند. هر سخنرانی نباید بیش از ۱۸ دقیقه باشد. به قول آقای آندرسون، «آن قدر طولانی باشد که جدی گرفته‌شده و آن قدر کوتاه باشد که توجه مردم را دریافت کند». سخنران‌ها اغلب آموزش‌هایی می‌بینند و برای اینکه سخنرانی موفق‌تری داشته باشند هر آنچه لازم دارند در اختیارشان گذاشته می‌شود.

تد به صورت مستمر تلاش می‌کند محصولات خود را ارتقا ببخشد و راه‌های تازه‌ای برای دیگران باز کند. هزینه‌های سنگینی باید تیم فعال در این عرصه پرداخت می‌شود. نمونه‌های کوتاه‌تر تد نیز تجربه‌شده است، مانند «تد در سه دقیقه». آن‌ها حتی یک نوع ستاره آمریکایی<sup>۷۹</sup> نیز داشته‌اند: نیمی از سخنران‌ها از سوی مخاطبان انتخاب می‌شوند و به نوعی با یکدیگر رقابت می‌کنند.

### مبلغان عصر مدرن

تد به جشنواره ایده‌ها در دنیای دیجیتال تبدیل شده است. بیشترین مخاطب‌ها را به خود جلب می‌کند و در عین حال بیشترین ستاره‌ها نیز برای سخنرانی به آن دعوت می‌شوند. همیشه راه‌حل‌های تکنولوژیکی برای مشکلات ارائه می‌شود: سخنران‌ها باید این‌طور القا کنند که هر مشکلی در دنیا وجود دارد با یک لپ‌تاپ و اتصال به اینترنت حل می‌شود.

اما یک چیز قدیمی نیز در مورد تد وجود دارد. برنامه‌های تد، سخنرانی‌های موعظه‌گران را زنده کرده است. گویا آقای آندرسون نیز فرزند یک مبلغ بوده است که در هند بزرگ‌شده و بعداً به آکسفورد راه‌یافته است. سخنران‌های تد شکل مدرنی از این موعظه‌گران و مبلغان هستند. در بسیاری از سخنرانی‌های تد تنها این خطابه‌ها را می‌شنویم که شما هم با سخت‌کوشی و علاقه می‌توانید به موفقیت‌های شغلی و سایر موفقیت‌ها در زندگی دست پیدا کنید. رمز موفقیت تد در تعهد آن به ابتکارات آشوب‌گرا نه نیست بلکه در توانایی این سازمان برای بسته‌بندی مجدد سنت‌ها و حرف‌های کهنه در ظرف‌های عصر دیجیتال است.



## رئیس در بند

### روسای شرکت‌ها بیش از گذشته ضعیف شده‌اند

کشتی غرق‌شده و قهرمان سفرهای گالیور<sup>۸۰</sup> در جزیره‌ای به نام لی‌لی پوت<sup>۸۱</sup> به هوش می‌آید؛ ناگهان خودش را در چنگ «تخ‌های باریکی» می‌بیند. گالیور بسیار قدرتمندتر از کسانی است که او را اسیر کرده‌اند؛ او حتی در برابر آن‌ها غولی بزرگ به نظر می‌آید اما آدم کوچولوهای لی‌لی پوت با همکاری با یکدیگر موفق شده‌اند این غول بزرگ را مقهور خود کنند.

روسای شرکت‌ها که در روزهای ۲۵ تا ۲۹ ژانویه ۲۰۱۲ در اجلاس داووس دوره‌م جمع شدند آن‌قدر شبیه به گالیور هستند که کسی فکرش را هم نمی‌کند. آن‌ها احتمالاً بیش‌ازاندازه احساس بزرگی می‌کنند؛ با سیاستمداران بزرگ سلام‌علیک دارند و از این شب‌نشینی بزرگ به شب‌نشینی بعدی می‌روند (البته با کفش‌هایی مناسب سرزمین یخی سوئیس!). کارشناسان هم مثل همیشه گوش دنیا را کر می‌کنند و دائم در رسانه‌ها اظهار می‌کنند که مردان داووسی، دنیا را زیرورو خواهند کرد. اما به‌محض اینکه برنامه‌های داووس تمام می‌شود و رئیس‌ها به خانه‌هایشان

80. Gulliver's Travels

81. Lilliput

می‌روند، آن نخ‌های باریک و ظریف را دور دست‌وپای خود احساس می‌کنند، نخ‌های باریکی که غیرداووسی‌ها به دست‌وپای این مردان داووسی می‌بندند و هرروز تنگ‌تر از دیروز می‌شود.

دو دهه پیش رئیس‌ها تقریباً آزاد بودند و هیچ بندی به پایشان نبود. مدیرعامل‌های شرکت‌های آمریکایی در برابر عکاس‌ها ژست می‌گرفتند و تصویر قهرمانانه آن‌ها روی جلد فوربز و فورچون قرار می‌گرفت. اروپایی‌ها مانند پرسی بارنویک<sup>۸۲</sup> رئیس شرکت سوئدی-سوئیسی، مدیرعامل‌های آمریکایی را به قاره کهن وارد کرد. از همان زمان بود که فاجعه آغاز شد؛ رسوایی انرون<sup>۸۳</sup> در سال ۲۰۰۱ و بحران مالی در سال‌های ۲۰۰۷ و ۲۰۰۸ دست‌به‌دست هم دادند تا منتقدان علیه روسای بزرگ قیام کنند. در سال ۲۰۱۰ دو نفر از دانشمندان با نام‌های مارسال کاهان<sup>۸۴</sup> و ادوارد راک<sup>۸۵</sup> مقاله‌ای با عنوان «مدیرعامل‌ها در جنگ»<sup>۸۶</sup> منتشر کردند. از آن زمان تاکنون، مدیرعامل‌ها بیشتر درگیر جنگ بوده‌اند.

یکی از نشانه‌های این آشوب، عمر کوتاه مدیریت این رئیس‌هاست. این روزها آن‌ها دیگر مدت زیادی رئیس نیستند. بررسی‌ها نشان می‌دهد در میان ۲ هزار و ۵۰۰ شرکت بزرگ دنیا، متوسط عمر مدیریت یک مدیرعامل از ۸٫۱ سال در سال ۲۰۰۰ به ۶٫۶ سال در امروز رسیده است. این سقوط برای شرکت‌های خاص دولتی چین، شدیدتر نیز بوده است. در سال ۲۰۱۰ متوسط عمر یک مدیرعامل تا زمانی که نفر بعد بر سرکار بیاید، ۱۱٫۶ درصد بود اما در چین این رقم نصف بوده است. بررسی‌ها همچنین نشان می‌دهد سهام‌داران فرصت بسیاری کمی در اختیار مدیرها و رئیس‌ها می‌گذارند تا خودشان را اثبات کنند: عمر مدیریت برخی از آن‌ها کمتر از چند ماه است، سهام‌داران حتی حاضر نمی‌شوند به آن‌ها یک سال فرصت بدهند تا خودشان را نشان بدهند.

یکی دیگر از نشانه‌های پیروزی مردم لی‌لی پوت در دنیای امروز این

82. Percy Barnevik

83. Enron

84. Marcel Kahan

85. Edward Rock

86. Embattled CEOs

است که این روزها مدیرعامل‌های کمتری، اختیار خودشان را در دست دارند (و به عبارتی برگه امتحان آن‌ها همیشه دست دیگران است و نشان می‌دهد آن‌ها چه کرده‌اند). بررسی‌ها نشان می‌دهد تعداد مدیرعامل‌هایی که کاملاً مختار هستند از ۴۸ درصد در سال ۲۰۰۲ به کمتر از ۱۲ درصد در سال ۲۰۰۹ رسیده است. حتی در آمریکا نیز تعداد روسایی که اختیارات خودشان را ندارند در حال افزایش است؛ هرروز نیز فشارهای بیرونی برای سلب اختیارات آن‌ها بیشتر می‌شود.

حقوق رئیس‌ها هنوز هم قابل توجه است؛ اما بخشی از این ماجرا به افزایش ناامنی شغلی مربوط می‌شود. به‌علاوه تقریباً در اکثر نقاط دنیا حقوق مدیرعامل‌ها با شیب بسیار ملایم‌تری نسبت به دهه ۹۰ میلادی در حال افزایش است. در آمریکا انتظار می‌رود حقوق مدیرعامل‌ها کاهش نیز پیدا کند. لیلی پوتی‌ها، سیاستمداران را تحت فشار قرار داده‌اند تا نخ‌ها و طناب‌های بیشتری به دست‌وپای مدیرعامل‌ها بپیچند. در سال ۲۰۱۰ کنگره آمریکا قانونی را تصویب کرد که اختیاراتی به سهام‌دار می‌داد تا در صورت نیاز در پرداخت‌های رئیس دخالت کند. دیوید کامرون نخست‌وزیر پیشین بریتانیا نیز مشابه این پیشنهاد را در بریتانیا داده بود.

افزایش سرمایه‌گذاران خارجی، تعادل را به کلی بر هم زده است. هرچه سهام‌داران عمومی بیشتری وارد فهرست شرکت‌ها می‌شوند، این تعادل قدیمی بیشتر به هم می‌خورد. بررسی‌ها نشان می‌دهد این مسئله در آمریکا هرروز بیش از گذشته شدت خواهد گرفت.

سهام‌داران برای اینکه روسایی که برایشان کار می‌کنند را بیشتر در کنترل خود داشته باشند، ابزار قدرتمند جدیدی دارند. این روزها صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأمینی نیز به سهام‌داران قدرت دخالت می‌دهند و حتی به آن‌ها اجازه می‌دهند در تصمیمات شرکتی دخالت کنند. مشابه این اتفاق برای مک‌دونالد افتاده است.

درعین حال، هیئت‌مدیره‌ها تقاضاهای بیشتری نسبت به گذشته دارند. آن دوران که مدیرعامل می‌توانست افراد موردنظر خودش را دور میز هیئت‌مدیره بنشانند، اکنون گذشته است. امروز اکثر اعضای هیئت‌مدیره،

افراد بیرونی هستند. این امر باعث افزایش چشم‌گیر کیفیت شده است. در واقع آن‌ها اغلب تجربه‌های بین‌المللی موفقی دارند که به اتقاق هیئت‌مدیره راه پیدا می‌کنند؛ اکثر آن‌ها نیز بسیار ثروتمند هستند. گویا این روزها مدیرعامل فردی تنهاست که باید با رقبای خود دست‌وپنجه نرم کند.

### طرحی برای تواضع

همه این عوامل دست‌به‌دست هم داده و رفتار رئیس‌ها را تحت تأثیر خودش قرارداده‌است. جدیدترین اصطلاحاتی که در این زمینه بر سر زبان‌ها افتاده «رهبری فروتنانه» و «رهبری خادم» است. اما آیا این‌ها واقعاً عملکرد شرکت‌ها را بهبود بخشیده است؟ ادبیات علمی نشان می‌دهد که چنین اتفاقی افتاده است. مطالعات نشان می‌دهد شرکت‌هایی که حقوق سهام‌داران را در اولویت قرار داده‌اند معمولاً سود بهتری دارند. هرچه وضعیت حقوق سهام‌داران بهتر باشد، سود حاصل از عملکرد شرکت‌ها نیز بیشتر خواهد بود. بررسی‌ها نشان می‌دهد هرچه شرکت‌ها هیئت‌مدیره قوی‌تری داشته باشند، با هزینه کمتری می‌توانند سرمایه خود را چند برابر کنند.

البته مدیرعامل‌هایی هم وجود دارند که نسبت به این رژیم جدید معترض هستند. برخی از آن‌ها می‌گویند چطور می‌توانیم برای رشد بلندمدت شرکت برنامه‌ریزی کنیم وقتی هم اعضای هیئت‌مدیره به فکر جایگزینی یک رقیب هستند؟ برخی هم به سمت شرکت‌های خصوصی مایل شده‌اند. نمونه‌های این مدیرعامل‌ها بسیار است. گالیور بالاخره موفق شد و لیلی‌پوتی‌ها را وادار کرد بند از پاهایش باز کنند. مدیرعامل‌ها نیز بدون تردید این کار را خواهند کرد.

## رئیس‌های بومی

رهبران شرکت‌های غربی کمتر از آنچه تصورش را می‌کنید  
جهانی فکر می‌کنند

روسای شرکت‌های چندملیتی دوست دارند خودشان را ژنرال‌هایی در جنگ «جهانی‌شدن» تصور کنند. آن‌ها رویای غلبه بر بازارهای تازه شرقی را در سر می‌پرورانند. با خودستاییِ اغراق‌آمیزی از تکثر و تنوع ارتش خودشان می‌گویند. و عاشق مسخره کردن سیاستمداران به خاطر کوتاه‌نظری‌هایشان هستند: چرا اد میلیبند<sup>۸۷</sup> رهبر اسبق حزب کارگر بریتانیا آنقدر بر سر توافقی جنجال می‌کند که هیچ‌گونه ارتباطی به او ندارد؟

همه این‌ها معنایی دارد: شرکت‌ها در کشورهای توسعه‌یافته اگر نتوانند جهانی فکر کنند نه‌تنها کاری از پیش نخواهند برد بلکه به خود نیز آسیب‌هایی عمیق وارد خواهند کرد. بزرگ‌ترین فرصت‌های رشد اقتصادی در حال حاضر مربوط به دنیای نوظهورهاست: موسسه مکنزی برآورد کرده مردم در کشورهای اقتصادهای نوظهور تا سال ۲۰۲۰، سالانه ۲۰ تریلیون کالا خریدار خواهند کرد. تهدیدهای بزرگ هم همین‌طور

هستند: هوآوی<sup>۸۸</sup> چین به‌سرعت رشد کرده و از ایده‌های ناممکن به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تله کام در دنیا تبدیل شده است.

اما این ژنرال‌ها چقدر در اعمال منطق جهانی شدن روی خودشان، موفق بوده‌اند؟ پانکاژ گماوات<sup>۸۹</sup> از مدرسه کسب‌وکار اسپانیا برآورد کرده تنها ۱۲ درصد از ۵۰۰ شرکت برتر دنیا (بر اساس درآمد شرکتی) توسط مدیرعاملی اداره می‌شوند که در کشور دیگری متولد شده و شرکتی خارجی را در اختیار دارد. (در مقابل، ۵۰ درصد از مربی‌های فوتبالی در لیگ انگلستان، خارج از این کشور متولد شده‌اند). در بخش مدیریت ارشد نیز این رقم برای هیئت‌مدیره شرکت‌ها به ۱۵ درصد می‌رسد. این دو عدد کاملاً به هم مرتبط هستند: شرکت‌هایی که مدیرعامل‌های خارجی دارند، اغلب هیئت‌مدیره خارجی بیشتری نیز دارند. هرچه شرکت‌ها بزرگ‌تر باشند؛ احتمال اینکه مدیرعامل آن‌ها خارجی باشد نیز بیشتر می‌شود. اما به محض اینکه به سراغ فهرستی خارج از ۵۰۰ شرکت برتر دنیا بروید، بعید به نظر می‌رسد نام فردی خارجی را برای شرکت‌ها ببینید.

شرکت‌های اروپایی از همه بیشتر، جهانی هستند: در میان ۵۰۰ شرکت برتر فورچون، ۲۳ درصد از روسا، خارجی هستند. ۲۸ درصد از اعضای هیئت‌مدیره نیز خارجی هستند. آمریکای شمالی نیز متوسط ۱۱ درصد و ۱۳ درصد را برای مدیرعامل‌ها و هیئت‌مدیره‌های خارجی دارد. ژاپن در میان کشورهای ثروتمند دنیا، فاجعه به شمار می‌آید: تنها ۳ درصد از مدیرعامل‌ها و ۵ درصد از هیئت‌مدیره شرکت‌های ژاپنی، خارج از ژاپن متولد شده‌اند و پاسپورت خارجی دارند. یکی از مدیرعامل‌های خارجی پیشرو در ژاپن، هان چانگ وو<sup>۹۰</sup> است که در سال ۱۹۴۵ و در ۱۴ سالگی از کره شمالی به ژاپن آمد.

دلایل بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد این رهبران در آینده محدودتر نیز خواهند شد. استخدام «ظرفیت‌های بالا» در بازارهای نوظهور

88. Huawei

89. Pankaj Ghemawat

90. Han Chang-Woo

برای شرکت‌های غربی بسیار سخت شده است. تا دو دهه پیش کل ماجرا زیر سلطه آن‌ها بود. امروز آن‌ها باید با شرکت‌های محلی که به سرعت در حال رشد هستند، رقابت کنند و مدام با این پرسش روبه‌رو می‌شوند که «چرا من باید برای شرکتی کارکنم که نهایتاً افرادی مثل تو را استخدام می‌کنند درحالی‌که می‌توانم برای شرکت‌هایی کارکنم که در نهایت افرادی مثل خودم را استخدام خواهند کرد؟» شرکت‌های غربی همچنین در حال کاهش تعداد افرادی هستند که به خارج می‌فرستند: یکی از مطالعات نشان می‌دهد سهم مهاجران در هیئت‌مدیره شرکت‌های چندملیتی در بازارهای نوظهور از ۵۶ درصد در سال ۱۹۹۸ به ۱۲ درصد در سال ۲۰۰۸ کاهش پیدا کرده است. و اروپایی‌ها و آمریکایی‌ها خیلی کم از چنین افرادی بهره می‌گیرند: مطالعات دیگر نیز نشان می‌دهد حضور افراد خارجی در سازمان‌هایی که دور از محل زندگی‌شان است، کاهش پیدا کرده است.

چرا این مسئله اهمیت دارد؟ یک دلیل روشن این است که در دنیای جهانی‌شدن، محدودسازی از بالا می‌تواند هزینه‌های گزافی به دنبال داشته باشد، از کاهش خلاقیت گرفته تا از دست رفتن فرصت‌ها و عدم ادغام فرهنگ‌های گوناگون. بسیاری از پژوهش‌ها این‌طور نشان می‌دهد که گروه‌ها ترکیبی بهتر از گروه‌های یکدست به راه‌حل‌ها و راه‌کارهای خلاقانه دست پیدا می‌کنند. مدیرعامل‌های محلی معمولاً در هیئت‌مدیره نیز دور خود را با افرادی مشابه خودش پر می‌کند؛ افرادی که مثل خودش به همان محل تعلق خاطر داشته باشند. به علاوه آن‌ها معمولاً برای هر مشکل به دنبال راه‌حلی مخصوص همان محل هستند، راه‌حلی بومی که اغلب باعث می‌شود بقیه گزینه‌ها برای همیشه بسوزد: آلمانی‌ها معمولاً برای هر مشکلی به دنبال مهندسی ماشینی می‌روند و بریتانیایی‌ها اغلب راه‌حل‌های مالی پیدا می‌کنند.

آقای گماوات معتقد است همین محدودسازی‌ها باعث شده شرکت‌های چندملیتی غربی در بازارهای نوظهور عملکرد خوبی نداشته باشند. بررسی‌ها نشان می‌دهد شرکت‌های غربی در بازارهای نوظهور در

فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰ به‌طور متوسط ۱۵ درصد سود داشته‌اند در حالی که شرکت‌های محلی سود ۲۳ درصد در سال داشته‌اند. مکنزی برآورد کرده که رشد شرکت‌ها در بازارهای نوظهور دو برابر شرکت‌ها در اقتصادهای توسعه‌یافته است. در نظر داشته باشید که شرکت‌های چندملیتی معمولاً برند بهتر و خوش‌نام‌ترین دارند، به‌علاوه تاریخ طولانی‌تری نیز دارند، آن‌ها می‌توانند در بازارهای نوظهور در برابر رقبای خود خیلی بهتر ظاهر شوند، اگر به این مسئله جهانی شدن به‌صورت جدی‌تری توجه کنند.

### در مسیر جلو

اما شرکت‌های چندملیتی چطور می‌توانند از شر روسای محلی و بومی خلاص شوند؟ یکی از راه‌ها این است که مدیریت را به سایر نقاط دنیا انتقال بدهند. مثلاً یکی از شرکت‌های آرایشی بهداشتی در آمریکا، مقر خود را به سنگاپور انتقال داد. جنرال الکتریک نیز مشابه این کار در یکی از بخش‌های کسب‌وکار خود انجام داد و آن را به پکن انتقال داد. بسیاری از رئیس‌ها به کشورهای اقتصادهای نوظهور سفر کرده‌اند. تکنیک دوم این است که دنیا را به مقر شرکت بیاورید. یعنی مدیرهای خوب را از سایر نقاط دنیا به شرکت‌ها انتقال بدهید. و سومین روش این است که به افراد در کشورهای ثروتمند، فرصت سفر به کشورهای مختلف دنیا را بدهید: آی‌بی‌ام<sup>۹۱</sup> و فدکس<sup>۹۲</sup> مدیرعامل‌های خود را تشویق می‌کنند با افرادی در دنیای نوظهور ارتباط برقرار کنند و از آن‌ها ایده‌های جدید بگیرند. خیلی‌ها به‌اشتباه تصور می‌کنند شرکت‌های چندملیتی ذاتاً هویت جهانی دارند؛ اما در واقع آن‌ها تلاش بسیاری کرده‌اند تا خود را از چنگال بومی‌ها رها کنند.

91. IBM

92. FedEx



## اُفت کلاس

آیا دانشگاه‌های آمریکایی به مسیر شرکت‌های خودروسازی  
این کشور خواهند رفت؟

پنجاه سال پیش زمانی که دفترهای کار پر از دود سیگار می‌شد، شرکت‌های خودروسازی آمریکایی مورد تحسین تمام جهان بودند؛ یک دنیا در برابر آن‌ها تعظیم می‌کرد. همه می‌خواستند راز موفقیت آن‌ها را بدانند. چطور می‌توانستند هر سال مدلی خیره‌کننده و جذاب معرفی و روانه بازار خودرو کنند؟ چطور می‌توانستند این همه نیروی انسانی را به این خوبی مدیریت کنند (جنرال موتور در آن زمان بزرگ‌ترین شرکت بخش خصوصی جهان بود که کارگران را به صورت خصوصی استخدام می‌کرد)؟ و چطور می‌توانستند مشتری‌های خود را راضی و خوشحال نگه‌دارند؟

امروز جهان از بزرگی و جذابیت دانشگاه‌های آمریکایی انگشت‌به‌دهان مانده است. آن‌ها در رتبه‌بندی‌های جهانی، صدرنشین هستند: بر اساس رتبه‌بندی مرکز شانگهای از برترین دانشگاه‌های دنیا، از میان ۲۰ دانشگاه برتر، ۱۷ دانشگاه متعلق به آمریکا است؛ در میان ۵۰ دانشگاه برتر نیز ۳۵ تای آن‌ها آمریکایی هستند. ۷۰ درصد از برندگان جایزه نوبل در علوم و اقتصاد از دروازه‌های دانشگاه‌های آمریکایی عبور می‌کنند. معتبرترین و

پر خواننده‌ترین مقاله‌های دنیا در ژورنال‌ها و مجله‌های علمی این دانشگاه‌ها نوشته می‌شود. همه می‌خواهند دستور تهیه جادویی این دانشگاه‌ها را بدانند؛ چه رازی در پشت آن نهفته است؟

اینجا سؤالی متفاوت مطرح می‌شود. آیا دانشگاه‌های آمریکایی می‌توانند در مسیر شرکت‌های خودروسازی این کشور حرکت کنند؟ از ظواهر امر تقریباً چنین چیزی بعید به نظر می‌رسد. تعداد ثبت‌نام‌های دانشجویان از سال ۲۰۱۰ تاکنون به بالاترین میزان خود رسیده است. آمریکایی‌هایی که نمی‌توانند کاری برای خود پیدا کنند دست‌به‌دامان دانشگاه می‌شوند و برای ادامه تحصیل دوباره ثبت‌نام می‌کنند. کمبریج<sup>۹۳</sup> و ماساچوست<sup>۹۴</sup> هیچ نشانه‌ای از تبدیل شدن به دیترویت<sup>۹۵</sup> ندارند. اما باوجود همه این‌ها، پرسش‌هایی جدی درباره برج‌های سفیدرنگِ آمریکایی وجود دارد.

دو موسسه راست در آمریکا هر دو گزارش‌هایی از نظام دانشگاه‌های آمریکایی منتشر کرده‌اند. دو دانشمند چپ به نام‌های اندرو هاگر<sup>۹۶</sup> و کلودیا دریفوس<sup>۹۷</sup> کتاب‌هایی منتشر کرده‌اند که از آن گزارش‌ها نیز قابل تأمل تر است: «تحصیلات بیشتر؟ چطور کالج‌ها پول ما را هدر می‌دهند و فرزندانمان را به شکست مایل می‌کنند و چه کاری می‌توانیم در این باره انجام بدهیم». مجله اعتدال‌گرای آمریکایی نیز بر پایه پژوهش‌های سالانه‌ای که از دانشگاه‌های آمریکایی صورت گرفته، می‌گوید: «اگر کالج‌ها، کسبوکار بودند، کاملاً آماده برای ایجاد تنش و خشونت بودند. آن‌ها کاملاً باهم رقابت می‌کنند و قیمت شهریه‌ها را پایین می‌آورند تا همه ثبت‌نام کنند».

شهریه کالج‌ها در طی چند دهه به‌طور متناوب افزایش پیدا کرد تا جایی که آمریکایی‌ها نمی‌توانستند هزینه آن‌ها را پرداخت کنند. متوسط درآمد خانه‌دارها در ۴۰ سال گذشته ۶٫۵ برابر شده است

93. Cambridge

94. Massachusetts

95. Detroit

96. Andrew Hacker

97. Claudia Dreifus

درحالی که هزینه کالج‌ها برای هر دانشجو ۱۵ برابر شده است. هزینه تحصیل در کالج‌های خصوصی به شدت افزایش یافته است. تورم آکادمیک به قدری زیاد بوده که تورم پزشکی در برابر آن کم و ناچیز به نظر می‌رسد.

درحالی که هزینه‌ها در حال افزایش هستند، میزان پشتکار و تلاش افراد کاهش یافته است. بررسی‌ها نشان می‌دهد در سال ۱۹۶۱ یک دانشجوی تمام‌وقتِ سال چهارم کالج، ۲۴ ساعت در هفته صرف مطالعه می‌کرد. میزان ترک تحصیل و اخراجی هم قابل تأمل است: تنها ۴۰ درصد از دانشجویان، تحصیلات خود را ۴ ساله به اتمام می‌رسانند.

مهم‌ترین نکته این است که استاد‌های دانشگاه هیچ علاقه‌ای به رفاه دانشجویان ندارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد آموزش نیز به خوبی صورت نمی‌گیرد. درواقع استادها با دانشجویان خود معامله می‌کنند: ما به شما تکالیف کمتر و نمره‌های بهتری می‌دهیم فقط ما را تنها بگذارید تا بتوانیم در تنهایی خودمان، به پژوهش‌هایمان برسیم. آقای هاکر و خانم دریفوس به نکاتی در زمینه بازنشستگی استاد‌های دانشگاه و افزایش حقوق آن‌ها نیز اشاره می‌کنند که جای فکر دارد.

تعهد آمریکا به پژوهش، یکی از نقاط قوت سیستم تحصیلات تکمیلی آن است. اما تا چه زمانی؟ حجم مقاله‌هایی که به نظریات جنسیت و نقدهای ادبی آن پرداخته، سربه فلک گذاشته است. اما شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد این‌ها هیچ تأثیر پویایی در جامعه بر جای نگذاشته است. در حوزه اقتصاد این مسئله به خوبی مشهود است. بنیاد کافمن که مطالعاتی در زمینه کارآفرینی دارد ادعا کرده نسبت به پژوهش‌های توسعه‌ای که صورت می‌گیرد، هر سال شاهد افت کارایی در این زمینه هستیم. میزان بودجه رسانی نیز کاهش یافته است. تمرکز روی چیزهایی قرار گرفته که ارزش افزوده قابل ملاحظه‌ای ندارد.

موسسه گلدواتر<sup>۹۸</sup> علاوه بر افزایش قیمت و کاهش ثمر دهی، به سمی

مهلک نیز در این ماجرا اشاره می‌کند: دستوره‌های ابلاغی. در فاصله سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۰۷ هزینه‌ای که صرف امور بوروکراتیک در دانشگاه‌های آمریکایی شده، افزایش سرسام‌آوری داشته است. در دانشگاه‌های خصوصی هم این مشکل بسیار پررنگ بوده است. در بسیاری از دانشگاه‌های آمریکایی نیمی از تیم استخدامی در دانشگاه، نیروهای زائد و دست‌وپا گیر هستند. گویی رئیس‌های دانشگاه‌ها هم رئیس‌های شرکت‌هایی هستند که برای خودشان حکمرانی می‌کنند.

### گمشده

بر اساس اندازه و میزان رقابت‌پذیری در نظام تحصیلات تکمیلی آمریکا، احتمالاً باید انتظار داشته باشید این مشکلات خودشان حل شوند. چرا دانشگاه‌ها برای رقابت، سوپرستارها را به‌عنوان معلم و استاد استخدام نکنند؟ و چرا بقیه، قیمت‌ها را کاهش ندهند؟ مشکل بزرگ این است که دانشگاه‌های بزرگ آمریکایی قصد دارند بر سر رتبه‌های آکادمیک و علمی با یکدیگر رقابت کنند. چنین اتفاقی از بالا شروع می‌شود: دانشگاه ییل<sup>۹۹</sup> هیچ‌گاه رویای رقابت با هاروارد بر سر قیمت را ندارد. اما دانشگاه‌های درجه‌دو کارهای مشابهی انجام می‌دهند مثلاً دانشجویان زیادی می‌گیرند و امکانات بسیاری در اختیار آن‌ها قرار می‌دهند.

این مدل لاکچری، بعید است چندان دوام بیاورد و در نهایت اقتصادی نخواهد بود. والدین بیش از گذشته گرفتار بدهی‌ها هستند. اینترنت نیز به تهدیدی بزرگ تبدیل شده است. به قول بیل گیتس دانشگاه‌های آنلاین راه افتاده است. شما می‌توانید با کمترین هزینه به سخنرانی معروفترین شخصیت‌های علمی گوش بدهید.

دانشگاه‌های آمریکایی بدجور راه خود را گم کرده‌اند و در حوزه کسب پول تقریباً از دست‌رفته‌اند. اگر نتوانند راه خود را پیدا کنند قطعاً به سرنوشت جنرال موتور دچار خواهند شد.

## وحشتِ تحصیل کرده‌ها

مدرک دانشگاهی دیگر امنیت مالی به ارمغان نمی‌آورد

هر پاییز میلیون‌ها نفر از مدرسه خداحافظی می‌کنند؛ آن‌ها همزمان با خانواده‌هایشان نیز وداع می‌کنند و تا زندگی جدید خود را در دانشگاه آغاز کنند. برخی از آن‌ها شیفته یادگرفتن هستند. عشقی عمیق در وجودشان برای یادگیری می‌جوشد. اما عده زیادی نیز در این بین وجود دارند که معتقدند دست‌کم سه یا چهار سال از عمرشان در دانشگاه به باد فنا می‌رود و در این مدت تنها فرصت‌های بزرگ را از دست می‌دهند در حالی که در نهایت تنها با کوهی از بدهی‌های دانشگاهی روبه‌رو خواهند شد. در واقع آن‌ها معتقدند در این مدت، شانس خود را برای به دست آوردن شغلی خوب از دست می‌دهند.

بزرگ‌ترها همیشه به آن‌ها می‌گویند بهترین راه برای مجهز بودن در دنیای جهانی‌شدن، تحصیل کردن است. بسیار از کارگران به چشم خود می‌بینند که شغل‌هایشان ماشینی می‌شود و برای همیشه از دستشان می‌رود. و این بحث همیشه در جریان است. کسانی که از مدرسه‌ها اخراج شده‌اند باید با دنیای ناامنی دست‌وپنجه نرم کنند که شغلی برای آن‌ها ندارد. اما کسی که به دانشگاه رفته و فارغ‌التحصیل شده، می‌تواند در همین دنیا، روی پاهای خودش بایستد. اسناد و

مدارکی وجود دارد که این دیدگاه را تأیید و تقویت می‌کند. مطالعات اخیر در دانشگاه جورج‌تاون<sup>۱۰۰</sup> نشان می‌دهد «کسب گواهی‌نامه در مقاطع تحصیلی بالاتر همیشه ارزشمند است». صلاحیت‌های تحصیلی با درآمد کاملاً ارتباط دارد: یک آمریکایی با مدرک حرفه‌ای می‌تواند انتظار ۳٫۶ میلیون دلار در جیب خودش را برای تمام عمرش داشته باشد؛ کسی که تنها یک دیپلم ساده دارد تنها ۱٫۳ میلیون دلار به دست خواهد آورد. شکاف میان تحصیل‌کرده‌ها و تحصیل‌نکرده‌ها هرروز وسیع‌تر و عمیق‌تر می‌شود. مطالعه‌ای در سال ۲۰۰۲ نشان می‌دهد فردی با مدرک لیسانس می‌تواند ۷۵ درصد بیش از فردی با دیپلم، انتظار کسب درآمد داشته باشد. امروز این سطح بسیار بالاتر رفته و شکاف بسیار عمیق‌تر شده است.

اما آیا گذشته، راهنمای خوبی برای آینده است؟ یا اینکه ما در مرحله نخست از این رابطه میان کار و تحصیل هستیم؟ دلایل خوبی وجود دارد که نشان می‌دهد این الگوهای قدیمی در شرف تغییر هستند و وضعیت فعلی در زمینه رکود تحصیلی غرب نیز به چیزی ساختاری تبدیل خواهد شد. طوفان آشوبِ خلاقانه که بسیاری از کارگران را تحت تأثیر خود قرارداد اکنون دانشمندان و دانشجویان را تحت فشار قرار خواهد داد.

عرضه فارغ‌التحصیلان دانشگاهی به‌سرعت در حال افزایش است. بررسی‌ها از تحصیلات تکمیلی نشان می‌دهد بین سال‌های ۱۹۹۰ تا ۲۰۰۷، تعداد دانش‌آموزانی که به دانشگاه راه‌یافته‌اند در آمریکای شمالی ۲۲ درصد افزایش یافته است؛ در اروپا ۷۴ درصد، در آمریکای لاتین ۱۴۴ درصد و در آسیا ۲۰۳ درصد افزایش یافته است. در سال ۲۰۰۷ حدوداً ۱۵۰ میلیون نفر در دانشگاه‌های سرتاسر جهان حضور داشته‌اند که ۷۰ میلیون نفر از آن‌ها در آسیا بوده‌اند. اقتصادهای نوظهور به‌ویژه چین، منابع خود را روانه ساختمان‌های دانشگاهی می‌کنند تا بتوانند با آمریکایی‌ها و اروپایی‌ها رقابت کنند. آن‌ها همچنین سعی دارند

شرکت‌های خدمات حرفه‌ای راه‌اندازی کنند تا فارغ‌التحصیلان جدید را استخدام کنند و آن‌ها را به برنامه‌نویس‌ها و مشاورهای بزرگ در دنیا تبدیل کنند. بهترین‌ها در دنیای ثروتمندان با بهترین‌ها در دنیای فقرا رقابت می‌کنند، با این تفاوت که فقیرترها کارهای سخت‌تر را برای پول‌های کمتر انجام می‌دهند.

درعین حال تقاضا برای نیروی کار تحصیل کرده تحت تأثیر تکنولوژی قرار گرفته است؛ دقیقاً مشابه این اتفاق برای نیروی کار کشاورزی در قرن نوزدهم افتاد و در قرن بیستم نیز برای کارگران کارخانه‌ها رخ داد. کامپیوترها نه تنها می‌توانند فرایندهای ذهنی تکراری را در قالب وظایف خود انجام بدهند، بلکه این کارها را با سرعت و دقتی بیش از انسان‌ها نیز انجام می‌دهند. آن‌ها حتی می‌توانند کاری کنند که آماتورها کارهایی را انجام بدهند که زمانی در حیطه کنترل حرفه‌ای‌ها بوده است: چرا حسابدار استخدام کنید وقتی یک ماشین می‌تواند با دقتی بالا و هزینه‌ای کم آن کار را انجام بدهد؟ انواع مختلفی از شغل‌ها وجود دارند که کامپیوترها می‌توانند به راحتی انجام بدهند، آن‌ها قابل برنامه‌ریزی هستند و هر کاری را مطابق دستور انجام می‌دهند.

بسیاری از اقتصاددان‌ها از جمله پائول کروگمن<sup>۱۱</sup> ادعا کرده‌اند در جوامع پسا صنعتی، ماشین‌ها تمامی شغل‌ها را از انسان‌ها می‌ربایند. مطالعه‌ای از دانشگاه ماساچوست نشان می‌دهد کامپیوترها و ماشینی شدن نه تنها شغل کارگرها بلکه هر شغلی را از چنگ انسان‌ها می‌قاپند. حتی مطالعه دیگری از دانشگاه پرینستون نشان می‌دهد بسیاری از شغل‌های تحصیل کرده‌ها از دست می‌رود درحالی‌که شغل افراد تحصیل نکرده همچنان باقی می‌ماند: یک راننده کامیون در هند همیشه شغلش را خواهد داشت اما یک برنامه‌نویس کامپیوتری ممکن است شغلش همین فردا توسط یک کامپیوتر انجام شود.

تحصیلات دانشگاهی هنوز در بسیاری از مشاغل لازم و ضروری است مثلاً در زمینه پزشکی، حقوق و نظایر آن، افزایش تحصیلات می‌تواند

باعث افزایش حقوق نیز بشود و امنیت شغلی را به همراه خواهد داشت. تا قرن بیستم شرایط قدری متفاوت بود. اکنون اما وضعیت به کلی دگرگون شده است. روزنامه‌ها با وبلاگ‌ها در جدال هستند. دانشگاه‌ها تمام تلاش خود را می‌کنند اساتید را برای خود حفظ کنند. شرکت‌های حقوقی سعی می‌کنند کارهای روزمره را انجام بدهند تا بتوانند آن‌ها را به کامپیوترها بسپارند. دکترها نیز حتی در معرض تهدید قرار گرفته‌اند، چراکه بیماران می‌توانند به توصیه‌های آنلاین گوش بدهند و خودشان را مداوا کنند.

### از کارهای یدی تا کارهای ذهنی

توماس مالون<sup>۱۰۲</sup> معتقد است این تغییرات بزرگ نظیر ماشینی شدن، جهانی شدن و مقررات زدایی می‌توانند بخشی از تغییری بزرگ‌تر باشند: بخش‌بندی کردن کارهای ذهنی به کارهای کوچک‌تر و سبک‌تر. این کاری است که بسیاری از مدیرها در شرکت‌ها انجام می‌دهند. آن‌ها کارهای ذهنی را به کارهای کوچک‌تر خرد کرده‌اند. در واقع کارها را تکه‌تکه کرده‌اند. آن‌ها حتی پروژه‌های کاری بزرگ را به تکه‌ها و بخش‌های کوچک‌تری که توسط ماشین‌ها قابل اجرا باشد، تقسیم کرده‌اند.

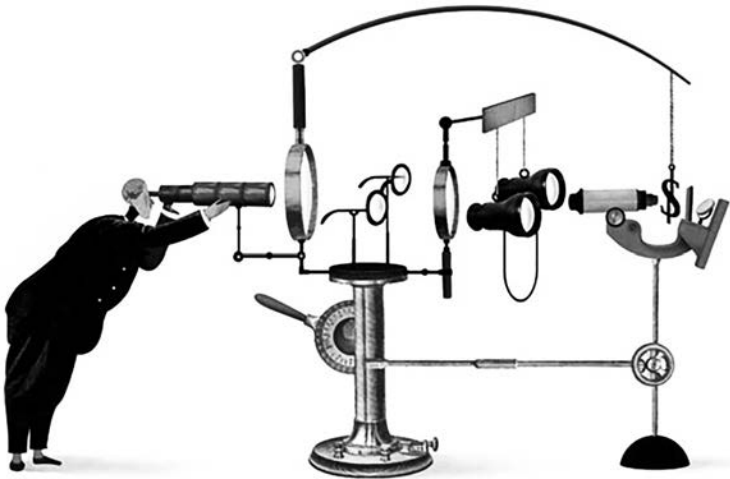
این تغییرات بدون تردید روی بازدهی کارگران ذهنی تأثیر خواهد داشت. آن‌ها می‌توانند خدماتی متفاوت برای مشتری‌های خود ارائه بدهند. آن‌ها همچنین این قدرت را پیدا می‌کنند که تمرکز خود را روی بهتر ارائه کردن کارشان بگذارند و این وظایف را به بهترین نحو انجام بدهند. این وضعیتی که برای کارهای ذهنی ایجاد می‌شود تا حدودی نشان می‌دهد نسل آینده فارغ‌التحصیلان چگونه خواهند بود.





فصل چهارم

# نجات از آشوب: درباره شرکت‌ها



## ارزیابی مدیریت

ارتقاء بهره‌وری توسط مدیریت خوب، دیگر فقط یک تئوری محتمل نیست

مدیریت یکی از موفق‌ترین پیشه‌های قرن اخیر است. در سال ۱۹۱۴ مدیریت فقط یک بحث نوپا و جدید بود. فقط شش سال از راه‌اندازی مدرسه کسب‌وکار هاروارد<sup>۱</sup> می‌گذشت. ادبیات مدیریت شامل «قوانین مدیریت علمی»<sup>۲</sup> نوشته فردریک تیلور<sup>۳</sup> و چند جزوه معدود دیگر می‌شد. امروز این مبحث یک موضوع پخته و پرسروصداست. یک‌چهارم دانشجویان آمریکایی در رشته کسب‌وکار تحصیل می‌کنند. برخی از سودآورترین کسب‌وکارهای دنیا نسخه‌های مدرن کتاب «قوانین» نوشته تیلور هستند.

اما آیا مدیریت شایسته این جایگاه ارتقاء یافته فعلی هست؟ یا این فقط یک شلوغ‌کاری عوام‌فریبانه و حقه‌آمیز است؟ شک و تردیدها نسبت به این مسئله کم نیست. متیو استورات<sup>۴</sup> مشاور پیشین حوزه مدیریت کتابی با عنوان «افسانه مدیریت»<sup>۵</sup> نوشته است. فیلیپ دلوس براگتون<sup>۶</sup> از دانش‌آموختگان مدرسه کسب‌وکار هاروارد هم‌شاگردی‌هایش را در دوره MBA «کارشناسان آخرالزمانی» خطاب می‌کند.

---

1. Harvard Business School (HBS)  
 2. The Principles of Scientific Management (1911)  
 3. Frederick Taylor  
 4. Matthew Stewart  
 5. Management Myth  
 6. Phillip Delves Broughton

این مقاله‌نویس مشترک کتابی را به نام «دکترهای جادوگر»<sup>۷</sup> درباره مربیان مدیریت به رشته تحریر درآورده است. سایر منتقدان این‌طور استدلال می‌کنند که چیزی تحت عنوان «مدیریت خوب» اصلاً وجود ندارد؛ همه چیز به زمینه بحث وابسته است یا اصلاً غیرممکن است بتوانیم تعیین کنیم که مفهوم مبهمی مثل مدیریت، تا چه اندازه می‌تواند تغییرات ایجاد کند.

در دهه گذشته، یک گروه از اقتصاددانان شامل نیکولاس بلوم<sup>۸</sup> از دانشگاه استنفورد و جان ون رینن<sup>۹</sup> از مدرسه اقتصاد لندن<sup>۱۰</sup> تلاش کرده‌اند تا استدلال‌های دقیق‌تر و محکم‌تری را تبیین کنند. آن‌ها بر سه تکنیک مدیریتی رایج تمرکز کرده‌اند؛ تنظیم اهداف، قدردانی از عملکرد و ارزیابی نتایج. در این راستا عملکرد بیش از ۱۰ هزار سازمان در ۲۰ کشور بر مبنای نحوه اجرای این تکنیک‌ها مورد مطالعه قرار گرفته است. آن‌ها بیش از ۱۵۰ پژوهشگر و متدهای دشوار اقتصادسنجی را به کار گرفته‌اند تا صحت و قوت نتایج خود را تضمین کنند. پژوهش این تیم همچنان ادامه دارد، اما اعضای آن هرگز وعده چیزی کمتر از کتابی شبیه «روز رستاخیز»<sup>۱۱</sup> درباره مدیریت را نمی‌دهند (کتاب دوجلدی آمار که در سال ۱۰۸۶ میلادی به دستور ویلیام اول، اولین پادشاه نورمن در انگلستان تهیه شد تا معلوم شود که هر یک از اربابان چه اندازه زمین و چه تعداد دام در اختیار دارند و ارزش آن‌ها چقدر است).

اقتصاددانان نتیجه گرفته‌اند که مدیریت خوب ارتباط تنگاتنگی با ارتقای عملکرد سازمانی دارد که برحسب بهره‌وری، سودبخشی، رشد و بقا اندازه‌گیری می‌شود. مدیریت خوب بیشتر از آن‌که به معنای تطبیق با شرایط باشد، بیشتر از جنس تکنولوژی است. تکنیک‌های موفق مدیریتی می‌توانند در شرایط مختلف برای افراد متفاوت به کار گرفته شوند. برخی از این تکنیک‌ها همیشگی هستند؛ مثل تقدیر از شایسته‌ها. برخی از آن‌ها ناب و نوآورانه هستند؛ مثل جنبش کیفیت که توسط دلیو. ادواردز دمیگ<sup>۱۲</sup> بعد از جنگ جهانی دوم پایه‌گذاری شد.

7. The Witch Doctors

8. Nicholas Bloom

9. John Van Reenen

10. London School of Economics

11. Domesday Book

12. W. Edwards Deming

یافته‌های این پژوهش از برخی جهات تصورات مرسوم را تأیید می‌کنند. آمریکا روی هم‌رفته بهترین شرکت‌های جهان را از نظر ساختار مدیریتی دارد و کشورهای مثل آلمان و ژاپن از این نظر در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. کشورهای ثروتمند اما غیر پیشرفته‌ای چون پرتغال و یونان و همچنین بازارهای بزرگ نوظهور، فهرست بلندبالایی از شرکت‌هایی را دارند که مدیریت ضعیفی داشته‌اند. شرکت‌های بزرگ چندملیتی بالاترین نمره را در زمینه مدیریت می‌گیرند و سازمان‌های غیرخصوصی و شرکت‌هایی که توسط مؤسسانشان یا فرزندان آن‌ها اداره می‌شوند، کمترین نمره را به خود اختصاص داده‌اند.

باین حال، پژوهشگران اعداد و ارقام قدرتمندی را هم به این فرضیه‌های متداول اضافه کرده‌اند: آن‌ها تخمین زده‌اند که تقریباً یک‌چهارم اختلاف ۳۰ درصدی بهره‌وری در آمریکا و اروپا به مدیریت برمی‌گردد. در نتیجه وضعیت آمریکا باید بر اساس میزان برتری مدیریتی این کشور سنجیده شود. پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که آمار شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف در چین، بسیار کمتر از هند یا برزیل است. بالا بودن غیرعادی تعداد شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف در بریتانیا هم تا حدی در نتیجه سنت سپردن مدیریت امور به فرزندان ارشد است.

یافته‌های پژوهش به دو تجربه مرتبط بوده‌اند. اولی تصادفی بود: در جریان بحران مالی سال ۲۰۰۷-۲۰۰۸، در میان صنایعی که بیش از همه تحت تأثیر بحران بودند، کسب‌وکارهایی که تکنیک‌های مدیریتی صحیحی را اجرا کرده بودند، عملکرد به مراتب بهتری نسبت به سایرین داشتند. تجربه دوم سنجیده و از روی آگاهی بود: اقتصاددانان به صورت تصادفی به گروه منتخبی از کارخانه‌های نساجی هندی مشاوره‌های مدیریتی رایگان ارائه دادند و عملکرد آن‌ها را با مجموعه‌ای از کارخانه‌های تحت نظارت مقایسه کردند. یک سال بعد، شرکت‌هایی که توصیه‌های ارائه‌شده را به کار گرفته بودند، بهره‌وری خود را تا ۱۷ درصد ارتقا دادند.

تیم پژوهشگران همچنین از یک تحقیق قدیمی استفاده کردند که توسط اداره آمار ایالات متحده روی عملکرد مدیریتی بیش از ۳۰ هزار شرکت آمریکایی انجام شده بود. آن‌ها بار دیگر به این نتیجه رسیدند که سه تکنیک مدیریتی برگزیده‌شان ارتباط نزدیکی با ارتقای عملکرد دارد. پژوهشگران نتیجه گرفتند که شرکت‌های واقع در جنوب و غرب میانه، عملکرد مدیریتی بهتری نسبت به شرکت‌های واقع در

غرب و شمال شرقی دارند. آن‌ها همچنین دریافتند که مدیریت آمریکایی در فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۱۰ تا حد قابل توجهی ارتقا پیدا کرده است؛ به‌ویژه در زمینه جمع‌آوری و تحلیل اطلاعات.

چرا عملکردهای صحیح مدیریتی در برخی نواحی رواج پیدا کرده و در برخی دیگر نه؟ اقتصاددانان یک پاسخ ساده برای این پرسش دارند: به نظر می‌رسد کیفیت مدیریت به‌وضوح در ارتباط با رقابتی بودن بازارهایی است که کسب‌وکارها در آن فعالیت می‌کنند. به همین دلیل است که شرکت‌های آمریکایی به شکلی خاص، خوب اداره می‌شوند. شرایط رقابتی کسب‌وکار در این کشور، شرکت‌هایی با مدیریت ضعیف را حذف می‌کند و به شرکت‌هایی که خوب مدیریت می‌شوند، پاداش می‌دهد. شرکت‌های چندملیتی که ناچارند طیف گسترده‌ای از رقبای پشتم سر بگذارند، تمایل بیشتری به مدیریت صحیح دارند، اما شرکت‌های غیرخصوصی و کسب‌وکارهای خانوادگی که ملاحظات قابل توجه سیاسی دارند، به این مسئله چندان اهمیت نمی‌دهند.

### قضایات و آشکارسازی

برخی پیش‌بینی‌ها درباره نتایج پژوهش ارائه شده است. بلوم و تیمش ممکن است برای رد کردن فرضیه تطبیق اصول مدیریتی با شرایط موجود، کمی عجله به خرج داده باشند. به‌عنوان مثال، پیاده‌سازی بدون فکر سیستم پرداخت دستمزد بر مبنای عملکرد، ممکن است بهره‌وری را در صنایعی که بر خلاقیت و نوآوری متکی هستند، کاهش بدهد؛ صنایعی که پویاترین بخش‌های اقتصاد مدرن محسوب می‌شوند. همچنین قواعد جدید مدیریت همواره در حال شکل‌گیری هستند و ممکن است برخی از آن‌ها مؤثرتر از سه تکنیکی باشند که پژوهشگران تحقیق خود را بر مبنای آن انجام داده‌اند.

اهمیت این پژوهش نباید دستکم گرفته شود. حالا شواهد خوبی وجود دارد که نشان می‌دهد مجموعه‌ای از رفتارهای مدیریتی صرف‌نظر از زمان یا مکان، با بهبود عملکرد ارتباط تنگاتنگی دارد. این مجموعه رفتارها می‌تواند به‌وسیله ایده‌های جدیدی مثل مدیریت ناب یا مدیریت کیفیت جامع توسعه پیدا کند، اما اصول کلی آن در طول زمان باقوت پابرجا مانده است.

## واکاوی لوگو

### چطور یک شرکت دانمارکی به جذاب‌ترین کارخانه اسباب‌بازی‌سازی دنیا تبدیل شد

اینکه جایی بروی بدون این‌که پایت را روی یک قطعه لوگو بگذاری، روزبه‌روز سخت‌تر می‌شود. لوگو مووی یا فیلم لوگو در صدر فهرست پرفروش‌ترین فیلم‌های دنیا قرار می‌گیرد و اسباب‌بازی‌های ساخته‌شده بر مبنای شخصیت‌هایش بیشترین میزان فروش را در فروشگاه‌ها دارد. این موارد را به تولید انبوه محصولات شرکت لوگو اضافه کنید: به ازای هر نفر روی کره زمین، ۸۶ قطعه کوچک لوگو وجود دارد. این تولیدکننده اسباب‌بازی از ده سال رشد خیره‌کننده بهره برده که درآمد این شرکت را به بیش از چهار برابر رسانده است. لوگو در سال ۲۰۱۲ شرکت هسبرو<sup>۱۳</sup> را پشت سر گذاشت تا به دومین تولیدکننده بزرگ اسباب‌بازی در دنیا تبدیل شود. اولین شرکت به نام متل<sup>۱۴</sup> حالا در پی آن است که با خرید شرکت کانادایی تولیدکننده مگابلاک، با چالش ایجادشده توسط لوگو مقابله کند.

دست‌آورد لوگو از بسیاری جهات ارزشمند است. زادگاه لوگو، شهر بیلاندر منطقه روستانشین دانمارک، آن‌قدر کوچک بود که شرکت مجبور شد در آن یک هتل تأسیس کند؛ البته همان‌طور که انتظار می‌رفت یک هتل مجهز و زیبا. کسب‌وکار تولید اسباب‌بازی یکی از پرچالش‌ترین حوزه‌های کاری در دنیاست؛ غیر ماندگار و همیشه پیرو مد و در حال حاضر به‌شدت متأثر از ابداعات

13. Hasbro

14. Mattel

تکنولوژیک. کودکان سریع‌تر از قبل رشد می‌کنند و دنیای واقعی را به خاطر دنیای مجازی کنار می‌گذارند. تمام این موارد در کنار هم باعث شد که شرکت در سال‌های ۲۰۰۳-۲۰۰۴ تقریباً ورشکسته شود؛ درحالی‌که سال‌ها فراموش شده بود و به حوزه‌های جدیدی وارد شده و محصولات متعددی را تولید کرده بود، از سر ناچاری تصمیم گرفت با تولید لباس‌ها و ساعت‌هایی مزین به برند لوگو، به سمت شرکتی در زمینه «سبک زندگی» تغییر مسیر بدهد.

دهه موفقیت لوگو زمانی آغاز شد که جورجین وینگ کنادستروپ<sup>۱۵</sup> را به‌عنوان مدیرعامل انتخاب کرد. این یک ریسک بزرگ بود؛ چراکه آقای کنادستروپ فقط ۳۵ سال سن داشت و ترجیح داده بود به‌جای مدیریت یک کسب‌وکار، به‌عنوان مشاور مدیر در مکینزی<sup>۱۶</sup> فعالیت کند. اما این حرکت بسیار الهام‌بخش بود. آقای کنادستروپ حکم داد که شرکت باید به تولید آجرهای اسباب‌بازی بازگشت کند: تمرکز بر محصول اصلی، کنار گذاشتن توسعه برند و حتی فروش پارک‌هایی با تم لوگو. او همچنین نظارت‌های مدیریتی سخت‌گیرانه‌تری را اعمال کرد. به‌عنوان مثال، تنوع تولیدات شرکت را از ۱۲۹۰۰ محصول به ۷۰۰۰ محصول کاهش داد.

لوگو تحت مدیریت آقای کنادستروپ توانست موازنه قابل قبولی را میان نوآوری و سنت برقرار کند. شرکت برای حفظ رشد فروش خود ناچار است دست به تولید ایده‌های جدید بزند. مشتری‌ها برای افزایش موجودی آجرهای پلاستیکی خود و همچنین برای خرید آن از لوگو به‌جای رقبای ارزان‌فروش‌تر، به یک دلیل منطقی نیاز دارند. باین‌حال، به‌طور هم‌زمان شرکت باید در برابر بدعت‌گذاری‌های بدون تدبیر که عملاً لوگو را به مرز نابودی رساند، مقاومت کند. شرکت لوگو مجموعه‌ای از جعبه‌های اسباب‌بازی با طراحی‌های آماده ساخت مثل قلعه‌ها و سفینه‌های فضایی را تولید می‌کند تا به کودکان الگوها و دستورالعمل‌هایی را ارائه بدهد، اما همچنین تأکید دارد که این قطعات می‌توانند به موجودی آجرهای پلاستیکی کودک اضافه شده و برای ساختن چیزهای دیگر به کار گرفته شوند. لوگو همچنین در مدیریت ارتباطات خود پیشرفت کرده است. لوگو مووی

15. Jorgen Vig Knudstorp

16. McKinsey



نشان داد که چطور می‌توان با تمرکز بر قطعات لوگو، به دنیای مجازی هم پا گذاشت. شرکت برادران وارنر<sup>۱۷</sup> ساخت فیلم را بر عهده گرفت، درحالی‌که مدل‌ها توسط لوگو ارائه می‌شد. این شرکت در طول سال‌های پرفرازونشیبش بیش از حد بر خرید حق امتیاز تولیدات پرفردار سایر شرکت‌ها مثل هری پاتر و جنگ ستارگان اتکا کرده بود. این بار سرمایه‌های فکری خود مجموعه، و نه متعلق به سایر شرکت‌ها، نقش اول فیلم شد. این شرکت همچنین در بهره‌گرفتن از گروه هوادارانش در زمینه تولید ایده‌های جدید، گام‌هایی را روبه‌جلو برداشت؛ به‌ویژه بزرگ‌سالان طرفدار لوگو.

آیا این شرکت می‌تواند همچنان برگ برنده خود را حفظ کند؟ رشد شرکت رو به کاهش است. رشد سود خالص این شرکت از ۳۵ درصد در سال ۲۰۱۲، به ۹ درصد در سال ۲۰۱۳ رسیده و درآمد آن هم از رشد ۲۳ درصدی در سال ۲۰۱۲، به رشد ۱۰ درصدی دست پیدا کرده است. آقای کنادستروپ می‌گوید که روزهای سخت‌تری هم در انتظار این شرکت است: «وقتی شرکت بزرگ‌تر می‌شود درحالی‌که بازار رشد نکرده، پیامد منطقی آن این است که نرخ رشد باید به سطح قابل‌قبول‌تر و باثبات‌تری برسد.» لوگو حالا در یکی از نقاط عطف خود به سر می‌برد و در حال ایجاد ظرفیت‌های سازمانی و استقبال از جهانی‌سازی برای کمک به یافتن منابع جدیدی جهت رشد است.

در سال ۲۰۱۳، شرکت ۴۷۸ میلیون دلار روی تجهیزات تولید خود سرمایه‌گذاری و بیش از ۱۳۰۰ کارگر تمام‌وقت را به مجموعه اضافه کرد و تعداد نیروهای خود را ۱۳ درصد افزایش داد. لوگو در حال توسعه دو کارخانه خود در کلادنو واقع در جمهوری چک و مونتری واقع در مکزیک و همچنین در حال ساخت دو کارخانه جدید در مجارستان و مهم‌تر از همه، در جیاکسینگ چین است. مدیریت آن‌هم با راه‌اندازی دفاتری در سنگاپور و شانگهای و همچنین لندن، در حال جهانی‌شدن است. شرکت از این اقدامات دو هدف را دنبال می‌کند: اول این که رشد سریع موفقیت‌های لوگو در شرق را در غرب هم تکرار کند و دوم این که از شرکتی محلی که جهانی شده، به شرکتی جهانی تبدیل شود که دفتر مرکزی‌اش واقع در بیلان است.

17. Warner Bros.

## زیافت در هنگام

جهانی شدن مشکلاتی را هم با خود به همراه آورده است. لوگو نسبتاً دیر به فکر نقش آفرینی در چین افتاد. این شرکت زمانی می‌خواهد به چین وارد شود که سایر شرکت‌های غربی با هیچ دستاوردی به‌جز پشیمانی در حال خروج از این کشور هستند. لوگو همچنین هویت خود را مدیون ریشه‌هایش در شهر کوچکی در دانمارک است. مؤسس آن ال کرک کریستیانسن<sup>۱۸</sup> نام این شرکت را از دو حرف اول دو کلمه دانمارکی گرفت: leg godt به معنای خوب بازی کردن یا گل کاشتن. او تعهد شرکتش را «پرورش کودک درون هر یک از ما» عنوان کرد. تلاش‌های قبلی برای انتقال برخی از واحدهای طراحی محصول به دفتری در میلان، یک مصیبت به‌تمام‌معنا بود. باین‌حال جهانی‌سازی همچنان منطقی و ضروری به نظر می‌رسد. طبقه متوسط چین رشدی بی‌سابقه را تجربه می‌کند؛ کسب‌وکار تولید اسباب‌بازی در غرب، راکد است و لوگو اگر می‌خواهد وارد بازارهای جهانی شود، به نیروهای کار جهانی نیاز دارد.

لوگو همچنین یک هم‌پیمان قدرتمند را دربرداشت برای جهانی‌شدن دارد: والدینی که در بازارهای نوظهور زندگی می‌کنند، درست مثل آن‌هایی که در کشورهای ثروتمند ساکن هستند، متقاعد شده‌اند که محصولات شرکت برای فرزندانشان مفید است. بزرگسالان در همه جای دنیا از محصولات لوگو به‌عنوان وقفه‌ای مفید در میان رژیم‌های بی‌پایان مصرف ویدئوها و بازی‌های دیجیتالی استقبال می‌کنند. بزرگسالان چینی، از جمله مقامات مسئول این کشور امیدوارند که این مسئله تأمین‌کننده همان ترکیب سری باشد که سیستم آموزشی چین به‌شدت از فقدان آن رنج می‌برد؛ یعنی خلاقیت. نمایش لوگو مووی احتمالاً به استقبال گسترده از محصولات شرکت منجر شده است. باین‌حال، موفقیت بلندمدت لوگو به برداشت حسی بزرگسالان متکی است و اطمینان آن‌ها به این که محصولی را خریداری می‌کنند که ریشه‌هایش به زمانی پیش از پیدایش بازی‌های ویدئویی، اپلیکیشن‌های موبایلی و فیلم‌هایی با تم اسباب‌بازی برمی‌گردد.

## نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه

### بالا گرفتن انتقادات از پیگیری ارزش دارایی سهامداران

پل پولمن<sup>۱۹</sup> مدیرعامل یک شرکت چندملیتی است، اما گاهی بیشتر به نظر می‌رسد سخنگوی جنبش اعتراضی وال استریت باشد. مدیر شرکت یونیلور<sup>۲۰</sup> (یک شرکت انگلیسی- هلندی مالک طیف وسیعی از برندها از شامپوی تیموتی تا بستنی بن و جری) از بیکاری، گرمایش جهانی و حرص و طمع نسل بیبی‌بومرها اظهار تأسف می‌کند. او بخشی از تقصیرها را به گردن مشکلاتی می‌اندازد که در سه دهه گذشته دامن‌گیر مؤثرترین تئوری‌های مدیریتی شده است: این ایده که هدف اصلی شرکت‌ها باید حداکثر کردن دارایی سهامداران باشد.

او در عمل ثابت کرده که به این گفته باور دارد. آقای پولمن از زمانی که مدیریت این شرکت را در سال ۲۰۰۹ بر عهده گرفت، یونیلور را از انتشار تمام و کمال نتایج مالی هر چهار ماه یک‌بار منع کرد. او از ارائه پیش‌بینی درآمدهای شرکت به تحلیلگران بازار سرمایه خودداری کرد. این مدیر یک برنامه بقای بلندمدت را ارائه داد و مجموعه جدیدی از سرمایه‌گذاران را به‌خصوص در بازارهای نوظهور جذب کرد که به کسب سود در درازمدت باور داشتند. او حتی به یکی از حاضران کنفرانس داووس گفت که مدیران صندوق‌های تأمین سرمایه حاضرند مادر بزرگ‌های خود را هم بفروشند تا به سود برسند.

آقای پولمن یکی از اولین چهره‌های سرشناسی بود که در پانزدهم و شانزدهم نوامبر ۲۰۱۲ کالت و تفکر اهمیت دارایی سهامدار را در همایش پیتز دراکر<sup>۲۱</sup> در وین تقبیح کرد (یک دوره‌م سالانه که در آن هواداران این مدرس اتریشی مدیریت

19. Paul Polman

20. Unilever

21. Peter Drucker

گردهم می‌آیند). راجر مارتین<sup>۲۲</sup> رئیس دانشکده مدیریت راتمن<sup>۲۳</sup> در دانشگاه تورنتو این مسئله را یک قانون منجرکننده خواند که سیستم سرمایه‌داری آمریکایی را تحلیل می‌برد. جورج کاپش<sup>۲۴</sup> از اتحادیه صنایع اتریش از همه دنیا خواست که این قانون را رها کنند. ریک وارتمن<sup>۲۵</sup> مدیر موسسه دراگر<sup>۲۶</sup> تصریح کرد که انتقادهای به بار نشسته و حرکتی به راه افتاده است.

این کار قطعاً نتایج ناخوشایندی را به همراه داشته است. رواج پیوند زدن دستمزد مدیر به قیمت سهام، برخی از مدیران را بر آن داشته که قیمت‌ها را دست‌کاری کنند. به‌عنوان مثال، مدیری که دستمزدش را بر مبنای سود سهام دریافت می‌کند، اگر قیمت سهام به هدف‌گذاری‌های انجام‌شده نرسد، دستمزدی دریافت نمی‌کند. در نتیجه این مدیر ممکن است برای مقابله با این مسئله به ریسک‌های غیرعقلانه‌ای دست بزند. گرایش به سودآوری در کوتاه‌مدت از آفت‌های شایع وال استریت است. متوسط زمانی که سرمایه‌گذاران سهامشان را در بازار سهام نیویورک حفظ می‌کنند، از هشت سال در سال ۱۹۶۰ به چهار ماه در سال ۲۰۱۰ رسیده است. اصرار بر کسب نتیجه در مدت‌زمان کوتاه، برخی از شرکت‌ها را وسوسه کرده که توجه کمتری به پژوهش و نوآوری نشان دهند و آینده را فدای سودهای کوتاه‌مدت سالانه کنند. دراگر زمانی گفته بود: «نتایج پایدار و بلندمدت از طریق انباشته شدن نتایج زودرس روی هم به دست نمی‌آید.»

یک پژوهش نشان می‌دهد که مجموعه شرکت‌های تحت بررسی فقط ۴ درصد از کل دارایی‌شان را سرمایه‌گذاری کرده‌اند؛ این در حالی است که این رقم در شرکت‌های خصوصی ۱۰ درصد است. پژوهش دیگری نشان می‌دهد که ۸۰ درصد از مدیران تمایل دارند که بودجه اختصاص‌یافته به بخش تحقیق و توسعه یا تبلیغات را کاهش بدهند تا سودآوری خود را بیشتر کنند. جان کی<sup>۲۷</sup> یک اقتصاددان بریتانیایی (نویسنده یک گزارش دولتی درباره گرایش به کسب سود در کوتاه‌مدت) اشاره می‌کند که گرایش به کسب سود در کوتاه‌مدت ممکن است به نابودی دو

22. Roger Martin

23. Rotman School of Management

24. Georg Kapsch

25. Rick Wartzman

26. Drucker Institute

27. John Kay

شرکت ICI و GEC از بزرگ‌ترین شرکت‌های بریتانیایی منجر شود.

اما یک دقیقه صبر کنید. آیا ادعای منتقدان مبنی بر این‌که بازارهای سرمایه مدرن همواره سودهای کوتاه‌مدت را به سودهای بلندمدت ترجیح می‌دهند، صحت دارد؟ شرکت آمازون هرگز در جذب سرمایه‌گذاران دچار مشکل نشده؛ علی‌رغم این‌که سوددهی خود را در دل برنامه‌های بلندمدت برای تسخیر بازارهای جهانی دیده است. سهام بسیاری از شرکت‌های تکنولوژی هم علی‌رغم سودهای کوتاه‌مدت ناچیز، در بین سرمایه‌گذاران محبوب بوده است. و آیا همیشه احمقانه است که شرکت‌ها به سرعت به علائم هشداردهنده کوتاه‌مدت واکنش نشان دهند؟ نوکیا شرکت تلکامی فنلاندی اگر سریع‌تر به هشدارهای بازار واکنش نشان می‌داد، حالا وضعیت بهتری داشت. اما این کار را نکرد و ترجیح داد درحالی‌که اپل کسب‌وکارش را تا مرز نابودی تهدید می‌کرد، یک مدیر درجه دو را حفظ کند.

منتقدان تمایز آشکاری را میان ارزش‌های بلندمدت (خوب) و کوتاه‌مدت (بد) قائل شده‌اند. اما مگر ارزش‌های بلندمدت چیزی غیر از انباشته شدن نتایج کوتاه‌مدت روی هم است؟ چه اشکالی دارد که بررسی‌های منظمی روی عملکرد شرکت صورت بگیرد؟ نتایج چهارماهه شرکت می‌تواند علاوه بر شرح عملکرد کسب‌وکار در چهار ماه گذشته، وضعیت سلامت شرکت در بلندمدت را هم تشریح کند.

منتقد آن همچنین از ایجاد یک سیستم مناسب برای اندازه‌گیری موفقیت ناتوان بوده‌اند. یک ایده این است که به رضایتمندی خریداران نگاه کنیم، اما آیا بهترین راه برای راضی نگه داشتن خریداران این نیست که ارزشمندترین چیزها را با کمترین قیمت در اختیار آن‌ها قرار دهیم؟ راه دیگر این است که تمام و کمال به قضاوت مدیران اتکا کنیم، اما این مثل آن است که به کودکان اجازه بدهیم خودشان به مشق‌هایشان نمره بدهند. بسیاری از منتقدان مدل سهامداری، به جای آن از مدل ذی‌نفعی استقبال می‌کنند، اما این روش هم مبهم‌تر از آن است که مشکلی را حل کند. ذی‌نفعان چه کسانی هستند و سودهای رقابتی آن‌ها چطور باید در مقابل یکدیگر سنجیده شود؟ هیچ‌کس نمی‌داند. مزیت بزرگ مشخص بودن قیمت سهام این است که یک وسیله سنجش بیرونی را برای ارزیابی عملکرد مدیر ارائه می‌کند.

بازار سرمایه به آن اندازه‌ای که مردم فکر می‌کنند، نزدیک‌بین نیست. به گفته بارچ لو<sup>۲۸</sup> از دانشگاه نیویورک، آمازون تنها شرکتی نیست که بابت نگاه بلندمدت و آینده‌نگرانه به پاداش دست پیدا می‌کند. باقی شرکت‌ها از جمله توپوتا، IBM و جان دیر<sup>۲۹</sup> هم همین وضعیت را دارند. آقای لو همچنین اشاره می‌کند که اغلب مدیرانی که نتایج خود را برای بیشتر نشان دادن درآمدها دست‌کاری می‌کنند، دستگیر شده‌اند. مسئله این نیست که سرمایه‌گذاران نادان هستند، بلکه مشکل اینجاست که برخی از مدیران درباره آن‌ها این‌طور فکر می‌کنند.

### کنار ش نگذار؛ اصلاحش کن

شرکت‌ها باید به جای بی‌توجهی به ارزش‌های سهامداران، این مسئله را تنظیم کنند. برخی از آن‌ها در حال پیشرفت در این زمینه هستند. وارن بافت هم مثل آقای پولمن به شدت از ارائه پیش‌بینی درآمد به سرمایه‌گذاران خودداری می‌کند. IBM نقشه راه ۲۰۱۵ را آماده کرد تا سرمایه‌گذاران را قانع کند سرمایه‌گذاری‌های بزرگ امروز، به درآمدهای فردا منتهی خواهد شد. لورال و ایر لیکوئید<sup>۳۰</sup> درازای حفظ سهام برای زمانی بیشتر از مدت‌زمان تعیین‌شده، به سهامداران پاداش می‌دهند. گوگل، لینکداین، زینگا و سایر شرکت‌های فعال در زمینه تکنولوژی، ساختارهای رأی‌گیری دوگانه‌ای را اتخاذ کرده‌اند که به مؤسسان اجازه می‌دهد در برابر فشارها برای سود آفرینی در کوتاه‌مدت مقاومت کنند.

بسیاری از شرکت‌ها برای تشویق مدیرعامل‌هایشان به تفکر بلندمدت و آینده‌نگرانه، به آن‌ها اجازه می‌دهند که دریافت دستمزد بر مبنای سود سهام را فقط بعد از بازنشستگی اعمال کنند. در عوض به مدیرانشان سهام‌های عادی می‌دهند که امکان فروش آن‌ها تا چند سال وجود ندارد. به این ترتیب سود تعلق گرفته به مدیران را تا حد زیادی به سهامداران عادی نزدیک می‌کنند. همان‌طور که بیل کلینتون زمانی گفته، صحیح‌ترین اقدام برای مدیریت دارایی سهامداران این است که نگرش خود را اصلاح کنیم، نه این‌که کلاً این بخش را کنار بگذاریم.

28. Baruch Lev

29. John Deere

30. Air Liquide

## سکوت سرمایه‌داری

### فعالان کسب‌وکار باید از خودشان دفاع کنند

هنری هزلیت<sup>۳۱</sup> یکی از بزرگ‌ترین نظریه‌پردازان تفکر بازار آزاد زمانی گفته بود که ایده‌های خوب باید در هر نسل بازآموزی شود. این مسئله قطعاً درباره ایده‌های خوب در حوزه کسب‌وکار، صحت دارد. یک نسل پیش، مارگارت تاجپر و رونالد ریگان فعالیت‌های خوبی را به نفع کسب‌وکارها انجام دادند. حالا اما به نظر می‌رسد این مجموعه فعالیت‌ها نیاز به بازنگری‌های اساسی دارد.

چندان جای تعجب نیست که کسب‌وکارها در سال‌های اخیر از رونق افتاده باشند. بحران اعتبار تقریباً همه دنیا را به رکود فروبرده است. قرن جدید با فروپاشی انرون و سایر شرکت‌های قدرتمند آغاز شد. برخی از مدیران برای خود دستمزدهای شاهانه تعیین می‌کنند، درحالی‌که برای کارگزارانشان از زندگی ساده و ریاضت اقتصادی حرف می‌زنند. غول‌های کسب‌وکار که زمانی زینت‌بخش جلد نشریات بودند، به کمیته‌های مجلس احضار شده و به زندان محکوم می‌شوند.

اهالی کسب‌وکار می‌گویند ناعادلانه است که همه آن‌ها به خاطر اعمال نادرست معدودی از همتایانشان مورد قضاوت قرار بگیرند و این موضوع باعث رنج و عذابشان شده است. بحران اعتبار کار دست بانکداران بود (که وام‌های زیادی را اعطا کردند) و سیاست‌گزاران (که خودشان را فریب دادند که چرخه رونق و کساد شدیدی را از بین برده‌اند). مجرمان شرکتی مثل برنی ایبرز<sup>۳۲</sup> از شرکت وولدکام و دنیس کوزلوسکی<sup>۳۳</sup> از شرکت تیکو بابت جرایم‌شان به زندان محکوم

31. HENRY HAZLITT

32. Bernie Ebbers

33. Denis Kozlowski

شدند. مدیران طماعی مثل آنجلو موزیلو<sup>۳۴</sup> که بیش از ۵۵۰ میلیون دلار را در طول حاکمیت ننگینش بر شرکت کانتری‌واید<sup>۳۵</sup> به جیب زد، جزو استثناها هستند. امروز متوسط دستمزد مدیران آمریکایی عملاً از سال ۲۰۰۰ کمتر است.

همه این مسائل واقعیت دارد، اما هنوز راضی‌کننده نیست. بسیاری از مدافعان جاه‌طلب حوزه کسب‌وکار دو بحث را پیش برده‌اند. اول این‌که بسیاری از شرکت‌ها خود را وقف کارهای خوب کرده‌اند. آن‌ها به‌صورت مستمر تعهد دلسوزانه خود را نه‌فقط نسبت به ذی‌نفعان (مثل کارگران و تأمین‌کنندگان) بلکه در قبال کل سیاره زمین در بوق و کرنا کرده‌اند. تیمرلند برچسب‌های «شاخص سبزی» را روی همه کفش‌های تولیدی خود چسبانده است. گلاکسو اسمیت کلاین<sup>۳۶</sup> داروهای ایدز را در اختیار میلیون‌ها آفریقایی قرار داده است. استارباکس بخش اعظم قهوه موردنیاز خود را از محصولات ارگانیک استاندارد خریداری می‌کند.

بحث دوم منطقی‌تر و عمل‌گرایانه‌تر است؛ این‌که کسب‌وکارهای خصوصی بیش از سایر موسسه‌ها به گسترش رفاه خدمت کرده‌اند. آن‌ها کالاهای لوکسی را که فقط مخصوص ثروتمندان بود، به کالاهای مصرفی عامه مردم تبدیل کرده‌اند؛ مثل اتومبیل در یک قرن پیش و کامپیوترها در دوران کنونی. موتورهای هواپیمای تولید جنرال الکتریک سالانه ۶۶۰ میلیون نفر را جابه‌جا و دستگاه‌های تصویربرداری آن ۲۳۰ میلیون بیمار را اسکن می‌کند. طرح تخفیف‌های روزانه وال مارت سالانه حداقل ۵۰ میلیارد دلار در هزینه آمریکایی‌ها صرفه‌جویی می‌کند.

مشکل استدلال اول این است که همدلی برانگیز نیست. طرفداران مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها در واقع به‌نوعی اقرار می‌کنند که شرکت‌ها دلایلی برای معذرت‌خواهی کردن دارند؛ در نتیجه این مسئله منتقدان را تشویق می‌کند که حتی بیشتر از قبل گله و شکایت کنند. اگر به کروکدیل‌ها غذا بدهید، هرگز از شما فاصله نمی‌گیرند. مشکل بحث دوم هم این است که به‌قدر کافی از موضوع فراتر نمی‌رود. این استدلال فقط بر موضوع رفاه تمرکز دارد و در نتیجه

34. Angelo Mozilo

35. Countrywide

36. GlaxoSmithKline



افرادی را که دغدغه‌های اخلاقی نسبت به فضای کسب‌وکارها دارند، درگیر نمی‌کند.

این استدلال از دو جهت تأسف‌بار است. استدلال مذکور به منتقدان کسب‌وکارها اجازه می‌دهد که بحث اخلاقیات شرکتی را پیش بکشند. در حال حاضر برای بسیاری از افراد مسلم شده که شرکت‌ها به حرص و طمع دامن می‌زنند، خلاقیت را از بین می‌برند و قدرت را انحصاری می‌کنند. دلیل دوم برای تأسف‌بار بودن استدلال مذکور این است که دنیای کسب‌وکار را از سه استدلال بهتر برای دفاع از خود محروم کرده است.

اولین استدلال این است که کسب‌وکار یک تمرین عالی برای یادگیری همکاری است. با وجود همه رقابت‌های موجود، در واقع بقای شرکت‌ها بسته به آن است که گروه بزرگی از افراد شامل کارمندان و مدیران، سهامداران و تأمین‌کنندگان را متقاعد کند که برای رسیدن به یک هدف مشترک باهم همکاری داشته باشند. این مسئله مستلزم آن است که تعدادی زیادی از افراد که باهم غریبه هستند، به یکدیگر اعتماد کنند. این اعتماد به شکل فزاینده‌ای در حال درنوردیدن مرزها و فرهنگ‌هاست. آی‌پاد اپل فقط یک معجزه در زمینه طراحی نیست، بلکه معجزه‌ای در زمینه همکاری است؛ کار گروهی طراحان کالیفرنایی با تولیدکنندگان چینی و فروشندگانی در گوشه و کنار دنیا. این مسئله یادآور آن است که کلمه «کمپانی» از واژه‌های لاتین cum و pane گرفته شده که به معنای تقسیم داشته‌ها با یکدیگر است.

یک دفاعیه دیگر این است که کسب‌وکار تمرینی برای خلاقیت است. فعالان کسب‌وکار فقط محصولات هوشمندانه تولید نمی‌کنند، بلکه گره از مشکلاتی بزرگ باز می‌کنند؛ از تلفن‌هایی که یک ماهیگیر هندی را به نزدیک‌ترین بازارها متصل می‌کند، تا ابزارهایی که امکان تأمین انسولین موردنیاز دیابتی‌ها را بدون تزریق‌های دردناک فراهم کرده است. آن‌ها همچنین سازمان‌هایی را ایجاد می‌کنند که این محصولات را تولید کرده و در دنیا توزیع می‌کند. ناندان نایلکانی<sup>۳۷</sup> یکی از مؤسسان شرکت اینفوسیس<sup>۳۸</sup>

37. Nandan Nilekani

38. Infosys

تعریف جالبی را از کسب‌وکارش ارائه داده و گفته، بزرگ‌ترین دستاورد این غول ارائه‌دهنده خدمات کامپیوتری درآمد سالانه ۲ میلیارد دلاری‌اش نبوده، بلکه این حقیقت بوده که به هم‌وطنان هندی یاد داده چطور ممکن‌ها را بازتعریف کنند.

### آزاد کردن به‌جای به بردگی در آوردن

دفاعیه سوم این است که کسب‌وکارها در مواردی خاص به کثرت‌گرایی و تعدد احزاب سیاسی کمک می‌کنند. مخالفان سرمایه‌داری این بحث را مطرح می‌کنند که شرکت‌ها هدایتگر نیمی از ۱۰۰ اقتصاد بزرگ دنیا هستند. اما این استدلال مستلزم نوعی سوءاستفاده از آمار است و گردش مالی شرکت‌ها را با تولید ناخالص داخلی مقایسه می‌کند (فقط ارزش‌افزوده را محاسبه می‌کند، نه فروش را). همچنین فشارهای زندگی در دنیای کسب‌وکار را نادیده می‌گیرد.

شرکت‌ها برای بقا کار دشواری در پیش دارند که مقابله با کنترل نامحسوس دولت یکی از آنهاست. فقط ۲۰۱ شرکت از ۵۰۰ شرکت بزرگ آمریکا در سال ۱۹۸۰، همچنان بعد از ۲۰ سال به حیات خود ادامه داده‌اند. این در حالی است که مخالفان سرمایه‌داری وضعیت را کاملاً برعکس می‌بینند. شرکت‌ها خودشان یکدیگر را از رسیدن به قدرت زیاد منع کرده و همچنین به‌عنوان ناظری بر قدرت دولت‌ها عمل می‌کنند؛ دولت‌هایی که اگر شرایط غیرازاین بود، هدایت اقتصاد را یک‌تنه در دست داشتند. سهم دولت‌هایی که به‌حق می‌توان آن‌ها را دموکراتیک خواند، از ۴۰ درصد در سال ۱۹۸۰ یعنی زمانی که جنبش حمایت از کسب‌وکارها به راه افتاد، به بیش از ۶۰ درصد در حال حاضر رسیده است.

بی‌شک عمل‌گراترین اهالی کسب‌وکار هیچ علاقه‌ای به شرکت در این مباحثات ندارند. آن‌ها آن‌قدر دغدغه‌های کاری دارند که فرصت درگیر شدن در چنین مناقشه‌هایی درباره آزادی و دموکراسی را پیدا نمی‌کنند. اما خوب است که کمتر محتاط و کم‌حرف باشند؛ چراکه بهای این سکوت ممکن است شکل‌گیری جوامعی متخاصم‌تر و حتی دولت‌هایی مستبدتر باشد.

## مدیریت کسب و کارهای متوسط

### شرکت‌های متوسط آلمانی درس‌های زیادی برای آموختن به دنیاداران

مربیان مدیریت دائماً دنیا را با ایده‌های بزرگ جدید به تکاپو می‌اندازند. سی سال پیش آن‌ها روی ژاپن متمرکز شدند. امروز تمرکز آن‌ها روی هند است. فعال‌ترین این مربیان حالا به مدیریت پرویی یا قبیله زولو روی آورده‌اند. باین‌حال و باوجود این گشت‌وگذار فکری در گوشه و کنار دنیا، این مربیان از رازهای یکی از بزرگ‌ترین اقتصادهای جهان غافل شده‌اند. آلمان باوجود هزینه‌های بالای نیروی کار و واحد پول نسبتاً قدرتمندش، بعد از چین بزرگ‌ترین صادرکننده کالا در دنیاست. این کشور همچنین پر از کسب و کارهای ماندگاری است که از تورم شدید و دو جنگ جهانی جان سالم به در برده‌اند. فابر کستل یکی از غول‌های تولیدکننده ممداد چنان اسم‌ورسمی داشته که حتی بیسمارک اولین صدراعظم آلمان هم مشتری آن بوده است.

جای خوشحالی است که دو تن از متفکران حوزه مدیریت، بایکوت آلمان را لغو کرده‌اند. در ۱۸ نوامبر سال ۲۰۱۰ برنند ونور<sup>۳۹</sup> از مدرسه اقتصاد و حقوق برلین سخنرانی جالبی را در دومین دوره همایش سالانه پیتر دراکر در وین درباره دست‌ورالعمل مخفی فعالیت کسب و کارهای متوسط آلمان ارائه داد. در سال ۲۰۰۹، هرمن سیمون<sup>۴۰</sup> از موسسه سیمون-کوچر و شرکا<sup>۴۱</sup> که به‌عنوان مشاور فعالیت می‌کند، دنباله‌ای خواندنی را برای کتاب مشهورش «قهرمانان پنهان»<sup>۴۲</sup> متعلق به سال ۱۹۹۶ منتشر کرد. این دو مورد را کنار هم بگذارید تا با تئوری مدیریت برخاسته از قلب موفقیت‌های آلمان آشنا شوید.

39. Bernd Venohr

40. Hermann Simon

41. Simon-Kucher & Partners

42. hidden champions

با این‌که جامعه کسب‌وکارهای متوسط آلمان گاهی شرکت‌های کوچک و محلی را هم در برمی‌گیرد، اغلب شرکت‌های قابل‌توجه، بزرگ‌تر و بادید بین‌المللی‌تر هستند. اغلب آن‌ها از قرار گرفتن در مرکز توجه پرهیز می‌کنند. ۹۰ درصد از این کسب‌وکارها با مدل بنگاه به بنگاه یا B2B فعالیت می‌کنند و ۷۰ درصد آن‌ها در حومه شهرها فعال هستند. این شرکت‌ها توسط افرادی ناشناس اداره می‌شوند؛ نه جوانک‌های مشهوری که تی‌شرت نشان می‌کنند و با دمپایی‌هایی لا انگشتی در شرکت چرخ می‌زنند.

آن‌ها بر بازاریابی گوشه‌تمرکز می‌کنند؛ بازاریابی محصول یا خدمتی متفاوت برای بخش بسیار کوچکی از بازار. به‌جای فعالیت در حوزه‌های پرتفرداری مثل نرم‌افزار، عموماً ترجیح می‌دهند در حوزه‌های جدی‌تری مثل مهندسی مکانیک فعالیت کنند. شرکت درما<sup>۴۳</sup> به ساختن در و محصولات مرتبط با آن می‌پردازد. تنت<sup>۴۴</sup> در زمینه تولید چرخ برای تخت‌های بیمارستانی تخصص دارد. رشنال<sup>۴۵</sup> برای آشپزخانه‌های حرفه‌ای اجاق‌گاز می‌سازد. این استراتژی به آن‌ها کمک می‌کند تا از رقابت مستقیم با غول‌های جهان اجتناب کنند (شعار محبوب کسب‌وکارهای متوسط آلمان این است: جایی که فیل‌ها بازی می‌کنند، نرقص). این استراتژی همچنین به آن‌ها کمک کرده که در کاری که انجام می‌دهند، پیشرفت کنند. جهانی‌سازی نعمتی غیرمترقبه برای این شرکت‌ها بوده است. آن‌ها ۳۰ سال گذشته را که دوره لیبرال کردن فضای کار بوده، بی‌سروصدا گذرانده‌اند، اما سخت در تلاش بوده‌اند که سلطه خود را بر بازارهای دنج آلمان، به‌کل دنیا بسط بدهند. این شرکت‌ها از فرصت ورود به بازارهای اروپای شرقی و روسیه به‌سرعت استفاده کرده‌اند. آن‌ها نیازهای چین را که به کارخانه‌های برای کل دنیا تبدیل شده، از نظر ماشین‌آلات تأمین می‌کنند.

شرکت‌های متوسط آلمانی بازارهای جهانی را در یک گستره حیرت‌انگیز جغرافیایی تحت سلطه خود درآورده‌اند: دستگاه‌های چاپ (BauerKoenig)، پلاک‌های اتومبیل (Utsch)، انفیه‌دان (Pöschl)، برس‌های اصلاح صورت (Mühle)، حشره‌کش‌ها (Aeraxon)، زنجیرهای صنعتی (RUD) و پاک‌کننده‌های فشار قوی

43. Dorma

44. Tente

45. Rational

(Kärcher). نفوذ Kärcher بر بازار آن قدر چشمگیر است که در سال ۲۰۰۵، نیکولا سارکوزی با اشاره به نام این شرکت یک رسوایی به بار آورد. او بعد از موجی از اعتراض‌ها و شورش‌ها، گفته بود که مناطق جرم خیز باید با محصولات Kärcher پاک‌سازی شود.

مدل کسب‌وکارهای متوسط آلمان چقدر می‌تواند دوام داشته باشد؟ بدبین‌ترها نگرانند که این کسب‌وکارها در نهایت قربانی جهانی‌سازی شوند. شرکت‌های فعال در اقتصادهای نوظهور، تولید ماشین‌آلات هوشمند موردنیاز خود را با هزینه کمتر فرا خواهند گرفت. همچنین این نگرانی وجود دارد که شرکت‌های متوسط آلمانی بیش از حد محافظه‌کارانه عمل کنند. استارت‌آپ‌های آمریکایی در طول یک نسل می‌توانند به غول‌های حوزه کاری خود تبدیل شوند (وال مارت بزرگ‌ترین خرده‌فروشی حال حاضر دنیا، تا سال ۱۹۷۲ حتی در فهرست بورس اوراق بهادار هم نبود). شرکت‌های آلمانی اما از این که نسبتاً کوچک باقی بمانند، راضی هستند.

اولین نقد وارد به این شرکت‌ها کمی اغراق‌آمیز است. کسب‌وکارهای متوسط آلمانی فقط بر بازارهای دنج تخصصی که ورود به آن‌ها سخت است تمرکز نکرده‌اند، بلکه انرژی خود را صرف ایجاد سیستم‌های دفاعی قدرتمندتری کرده‌اند. آن‌ها دائماً نوآوری می‌کنند تا از رقبای بالقوه خود پیش بمانند. در زمینه خدمات مشتریان بسیار سخت‌گیر و دقیق هستند. فروشندگان این شرکت‌ها به محصولاتشان تعلق خاطر دارند؛ هرچند این علاقه به شکلی کسالت‌بار و باهدف ورود به بازارهای جدید ابراز شود. «فهرمانان پنهان» آقای سیمون که بخش اعظم آن‌ها شرکت‌های متوسط آلمانی هستند، عموماً شعبه‌هایی فرعی در ۲۴ کشور خارجی دارند و خدمات و مشاوره ارائه می‌دهند. اغلب آن‌ها بخش اعظم درآمد خود را از طریق ارائه خدمات به دست می‌آورند تا فروش محصول. شرکت هاکو<sup>۴۶</sup> که تجهیزات بهداشتی تولید می‌کند، فقط ۲۰ درصد از درآمد خود را از فروش ماشین‌هایش به دست می‌آورد.

دومین نقد واردشده به این شرکت‌ها مستدل‌تر است. آلمان کارنامه ضعیفی در زمینه ایجاد استارت‌آپ‌ها یا تبدیل سریع شرکت‌های کوچک به غول‌ها دارد. کار شرکت‌های متوسط آلمانی در زمینه متقاعد کردن بهترین‌ها و باهوش‌ترین‌های

دنیا برای کسب‌وکار آفرینی در مناطق دورافتاده روستایی روزبه‌روز سخت‌تر می‌شود. با تمام این اوصاف، کارنامه کاری شرکت‌های متوسط آلمانی در سه دهه گذشته، پر از موفقیت‌های تاریخی جهانی است، نه موقعیت‌های از دست‌رفته. به‌عنوان مثال، شرکت Koenig & Bauer ۹۵ درصد از درآمد خود را از خارج آلمان به دست می‌آورد.

## درس‌های آلمانی

بنابراین به نظر می‌رسد که شرکت‌های متوسط آلمانی موتور ماشین صادرات آلمان را برای سال‌های پیش رو روشن نگه‌دارند. اما آیا این مسئله درس‌هایی را برای باقی دنیا دارد؟ آقای سیمون می‌گوید با این‌که دفتر مرکزی ۸۰ درصد از رهبران بازار که ابعاد متوسط دارند، در آلمان و اسکاندیناوی واقع شده، اما شرکت‌های موفق‌تری به سبک شرکت‌های متوسط آلمانی در گوشه و کنار دنیا از ایالات متحده (به‌خصوص در غرب میانه) تا شمال ایتالیا وجود دارد. بنابراین به نظر می‌رسد که این مدل قابل انتقال باشد.

در رفتار این شرکت‌ها سه درس اصلی برای سیاستمداران و همچنین استراتژیست‌های کسب‌وکار نهفته است. اول این‌که برای موفقیت نیاز نیست تلاش کنید سیلیکون ولی خودتان را بسازید؛ اغلب بهتر است بر توانمندی‌های سنتی خود در صنایع قدیمی تمرکز کنید. دوم این‌که بازارهای دنجی که بسیار کوچک به نظر می‌رسند، می‌توانند راه ورود شما را به بازارهای بزرگ جهانی باز کنند. سومین درس این است که شرکت‌های غربی تا زمانی که به فعالیت متمرکز و نوآوری تمایل داشته باشند، می‌توانند مشاغل باکیفیت را در طیف گسترده‌ای از صنایع حفظ کنند. تئودور لویت<sup>۴۷</sup> یکی از پیش‌کسوتان مدرسه کسب‌وکار هاروارد زمانی به این نتیجه رسید که «موفقیت پایدار تا حد زیادی وابسته به تمرکز مداوم بر چیزهای درست و دستیابی به حجم زیادی از پیشرفت‌های کوچک و بی‌سرودای روزانه است.» این درسی است که آلمانی‌ها مدت‌ها پیش یاد گرفتند و باقی کشورهای ثروتمند دنیا هم باید آن را آویزه گوش قرار دهند.

47. Theodore Levitt

## فوران فساد

نه گفتن به فساد، تجارت را به یک امر اخلاقی تبدیل می‌کند

۱۵ سال از زمانی که موسی نعیم<sup>۴۸</sup> عبارت به‌یادماندنی «فوران فساد» را ابداع کرد، می‌گذرد. باین حال هیچ نشانه‌ای از کاهش فساد دیده نمی‌شود. درواقع آن‌قدر گدازه‌های سوزان و خاکستر مشتعل ناشی از فسادهای گسترده روی‌هم‌انباشته‌شده که برخی از بزرگ‌ترین شرکت‌های دنیا در آن پنهان هستند. زیمنس و دایملر اخیراً ناچار به پرداخت جریمه‌های بزرگی شدند. BHP Billiton یکی از غول‌های فعال در حوزه معدن تصدیق کرد که ممکن است در رشوه‌خواری درگیر شده باشد. وزارت دادگستری آمریکا در حال تحقیق و تفحص روی تخلفات حدود ۱۵۰ شرکت است که به‌خصوص در حوزه نفت و دارو فعالیت می‌کنند.

مباحثات اخلاقی برضد فساد آن‌قدر واضح است که نیازی به توضیح آن نیست. باین حال بسیاری از شرکت‌ها همچنان بر این باورند که یک تنش ناخوشایند میان دستورالعمل‌های اخلاقی و منطق کسب‌وکار وجود دارد. مشارکت در رشوه‌خواری هزینه‌ای است که باید برای ورود به برخی از دشوارترین بازارهای جهانی پرداخت کنید. رشوه همچنین می‌تواند آهنگ کند بوروکراسی را تسریع کند. چراکه نه؟ شانس به دام افتادن کم است، درحالی‌که پاداش دور زدن قوانین می‌تواند بزرگ و آنی باشد.

### وقتی در رم هستید، مثل یک سوئدی رفتار کنید

اما آیا واقعاً برای آن‌که در رم به موفقیت برسید، باید همرنگ جماعت

شوید و مثل یک رومی رفتار کنید؟ فیلیپ نیکولز<sup>۴۹</sup> از مدرسه وارتون<sup>۵۰</sup> اشاره می‌کند که بسیاری از شرکت‌های غربی بدون آن‌که دستشان به فساد آلوده شود، در بازارهای نوظهور به موفقیت رسیده‌اند؛ مثل ریوک، گوگل و نووو نوردیسک<sup>۵۱</sup>. ایکیا در مبارزه با فساد در روسیه گام‌های بلندی برداشته؛ مانند تهدید به متوقف کردن توسعه‌اش در این کشور، اخراج مدیرانی که در رشوه‌خواری دست داشته‌اند و طراحی ساز و کار حفاظتی پیرامون مدیران و مقامات طماع برای ممانعت از ایجاد روابط شبکه‌ای. علاوه بر این‌ها، به گفته آقای نیکولز، درست نیست که فکر کنیم همه کشورها درگیر فساد هستند. حتی آلوده‌ترین مناطق هم با فساد برخوردی قاطع دارند: آن‌ها همواره قوانینی را ضد فساد تدوین کرده و اغلب سیاستمدارانی را تولید می‌کنند که کمپن‌هایی را ضد فساد به راه می‌اندازند. شرکت‌های چندملیتی باید به‌جای رقصیدن به ساز قانون‌شکنان، به تقویت قوانین کمک کنند.

اما آیا رشوه تا این حد کارآمد است؟ دنیل کافمن<sup>۵۲</sup> و شانگ-جین وی<sup>۵۳</sup> در مقاله‌ای که توسط بانک جهانی منتشر شد، فرضیه «کارآمدی رشوه» را موردبررسی‌های دقیق‌تر قرار داده‌اند. آن‌ها به این نتیجه رسیده‌اند که شرکت‌هایی که رشوه می‌دهند، باید زمان بیشتری را صرف سروکله زدن با مأموران دولتی کنند. درگیر شدن در مسائل این‌چنینی باعث می‌شود که مقامات مسئول شرکت‌ها به فکر چانه زدن بر سر قوانین بیفتند. این مقاله همچنین نشان می‌دهد که وام گرفتن برای شرکت‌های درگیر فساد مالی، گران‌تر تمام می‌شود، احتمالاً به خاطر این‌که ناچارند با جریان‌های نظارتی به‌نوعی کنار بیایند.

هزینه‌های پنهان فساد همیشه بسیار بالاتر از حد تصور شرکت‌هاست. فساد به شکلی اجتناب‌ناپذیر به شکل‌گیری فسادهای بیشتر منجر می‌شود. رشوه‌گیران دائماً درخواست‌های خود را تکرار می‌کنند و رشوه‌دهندگان

49. Philip Nichols

50. Wharton School

51. Novo Nordisk

52. Daniel Kaufmann

53. Shang-Jin Wei



خود را در معرض باج‌خواهی قرار می‌دهند. فساد همچنین به کسانی که درگیر این مسئله هستند، هزینه‌های روانی بسیاری را تحمیل می‌کند. آقای نیکولز می‌گوید که کاسب‌های فاسد برحسب عادت این رفتار خود را با خیانت زناشویی مقایسه می‌کنند: همین که تسلیم وسوسه می‌شوید، خود را در دنیایی از پنهان‌کاری و حس گناه گرفتار می‌بینید. از سوی دیگر، مزایای درستکاری می‌تواند بسیار قابل توجه باشد. تکزاکو<sup>۵۴</sup> یکی از غول‌های نفتی دنیا که حالا از زیرمجموعه‌های شورون است، آن قدر به درستکاری شهرت پیدا کرده که پاسداران مرزی آفریقایی بدون کنترل کردن جیب‌های این شرکت، آن‌ها را از مرز رد می‌کنند.

گذشته از این مسائل، احتمال گرفتار شدن کسانی که درگیر رشوه می‌شوند، نسبت به سال‌های گذشته بسیار بیشتر شده است. اینترنت قدرت بیشتری را در اختیار افشاگران قرار داده است. NGOها دائماً شرکت‌های بزرگ را تحت نظر گرفته‌اند. هر سال سازمان شفافیت بین‌الملل شاخص ادراک فساد، شاخص رشوه و شاخص سنجش فساد جهانی خود را منتشر می‌کند.

احتمال این که مفسدان تحت پیگرد قانونی قرار بگیرند هم در حال افزایش است. دولت اوپاما بخشی از قانونی را که پس از رسوایی واترگیت تصویب شده بود، دوباره به جریان انداخت؛ قانون رفتارهای مفسدانه خارجی (FCPA). این قانون برای تعقیب متخلفان شرکتی در سراسر دنیا مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سال ۲۰۱۰ وزارت دادگستری آمریکا ۱۵۰ پرونده را دنبال کرده، در حالی که در سال ۲۰۰۱ فقط ۸ پرونده تحت تعقیب قضایی قرار داشته است. طبق این قانون مجازات‌های شدیدتری برای متخلفان در نظر گرفته می‌شود. این قانون مدیران ارشد را بابت تخلفاتی که در زمان مدیریت آن‌ها صورت گرفته، محکوم می‌کند. این محکومیت می‌تواند شامل زندان یا جرائم نقدی سنگین باشد. بر طبق این قانون، مقامات مسئول ممکن است بابت موارد مختلف، از ولخرجی در تفریحات گرفته تا رشوه‌های رسوایی، محکوم شوند.

آمریکا حالا تنها کشوری نیست که با فساد مبارزه می‌کند. سی‌وهشت کشور حالا پیمان مبارزه با فساد سازمان OECD در سال ۱۹۹۷ را امضا

کرده‌اند که به موج عظیمی از محکومیت‌های قضایی منجر شده است. در فوریه ۲۰۱۰ بی.ای.ای. سیستمز<sup>۵۵</sup> یکی از شرکت‌های بزرگ اسلحه‌سازی بریتانیا در نتیجه یک تجسس مشترک میان بریتانیا و آمریکا، ۴۰۰ میلیون دلار جریمه شد. بعد از آن یک قانون سخت‌گیرانه‌تر علیه رشوه در بریتانیا تصویب شد. در اول آپریل دایملر در نتیجه یک تحقیق و تفحص مشترک میان آمریکا و آلمان که عملکرد این شرکت را در ۲۲ کشور بررسی می‌کرد، ۱۸۵ میلیون دلار جریمه شد.

شرکت‌ها میان این دونیروی قدرتمند گرفتار شده‌اند؛ فوران فساد و فوران ضدیت با فساد. آن‌ها باید این مشکل را جدی‌تر بگیرند. پژوهش سازمان شفافیت بین‌الملل روی ۵۰۰ شرکت قدرتمند نشان داد که شرکت‌ها به‌طور متوسط فقط ۱۷ امتیاز از ۵۰ امتیاز موجود در زمینه مبارزه با فساد را کسب کرده‌اند (بلژیک با اختلاف بدترین عملکرد را در میان کشورهای اروپایی داشته است). شرکت‌ها لازم است که دستورالعمل‌های روشن‌تری را در زمینه فساد تدوین کنند تا به کارمندان‌شان راه و رسم مقابله با درخواست رشوه را بیاموزند و زمانی که این درخواست‌ها را رد می‌کنند، آن‌ها را مورد حمایت قرار دهند. همچنین تشکیل انجمن‌ها و راه‌اندازی کمپین‌هایی برای اصلاح وضع موجود می‌تواند راهگشا باشد. به‌عنوان مثال، کسب‌وکارهای لهستانی نقشی کلیدی در ایجاد جنبش دست‌های پاک در این کشور داشتند. جمعی از شرکت‌های درستکار پانامایی هم یک گروه مبارزه با فساد را تشکیل داده‌اند.

در شرایطی که بسیاری از شرکت‌ها فقط برای جان به در بردن از رکود تقلا می‌کنند، مطرح کردن این موضوع شاید کمی غیرواقعی به نظر برسد. با این حال این که زیمنس مجبور شد حدود ۱٫۶ میلیارد دلار جریمه به دولت‌های آمریکا و آلمان بپردازد، به‌هیچ‌وجه غیرواقعی نیست. محکوم شدن مدیران به زندان هم کاملاً واقعی است. عبارت «خوب رفتار کن، تا خوب نتیجه بگیری» یکی از برانگیزاننده‌ترین شعارهای موجود در زمینه مسئولیت اجتماعی شرکت‌هاست. اما وقتی پای فساد به میان می‌آید، همه ممکن است در آن شریک شوند.

## بارها شکست بخور، خوب شکست بخور

درس‌های زیادی هست که شرکت‌ها می‌توانند از شکست یاد بگیرند؛ در صورتی که آن را مدیریت کنند

نویسندگان حوزه کسب‌وکار همواره به دلیل دانستن راز موفقیت پرستش شده‌اند. تام پیترز<sup>۵۶</sup> با کتاب «در جست‌وجوی برتری»<sup>۵۷</sup> به یک سوپر استار تبدیل شد. استفان کاوی<sup>۵۸</sup> بیش از ۱۵ میلیون نسخه از کتاب «هفت عادت مردمان موثر»<sup>۵۹</sup> را به فروش رساند. مالکوم گلاذول<sup>۶۰</sup> با هوشمندی زیر تیترا کتاب سومش به نام «خارق‌العادگان»<sup>۶۱</sup> را «داستان موفقیت» انتخاب کرده است. این پرستش موفقیت، آخرین روش‌های مرسوم مدیریت را بیش‌ازپیش در معرض توجه قرار می‌دهد. مجله HBR شماره ماه آپریل خود را به موضوع شکست اختصاص داده و به‌صورت خاص ای.جی. لیفلی<sup>۶۲</sup> مدیر موفق پیشین شرکت P&G را مورد توجه قرار داده که ادعا می‌کند: «ما بیش از آن‌که از موفقیت‌هایمان درس گرفته باشیم، از شکست‌هایمان یاد گرفته‌ایم.» نسخه بریتانیایی نشریه Wired این تیترا را روی جلد خود آورده است: «سریع‌تر شکست بخورید! بعد موفق شوید. آنچه کسب‌وکارهای اروپایی باید از سیلیکون ولی یاد بگیرند». IDEO یک شرکت فعال در زمینه ارائه خدمات مشاوره‌ای این شعار را مورد استفاده قرار داده است: «بارها شکست بخورید تا زودتر به موفقیت برسید.» دلایل خوبی برای تقدیر از شکست وجود دارد. موفقیت و شکست دو قطب مخالف هم نیستند؛ برای لذت بردن از اولی باید دومی را تاب بیآوری. در واقع شکست می‌تواند در قیاس با موفقیت، معلم بهتری باشد. همچنین می‌تواند نشانه‌ای

56. Tom Peters

57. In Search of Excellence

58. Stephen Covey

59. The 7 Habits of Highly Effective People

60. Malcolm Gladwell

61. Outliers

62. A.G.Lafley

از خلاقیت باشد. بهترین راه برای اجتناب از شکست در کوتاه‌مدت این است که به همان محصولات قدیمی اکتفا کنیم؛ هرچند این مسئله در بلندمدت ممکن است نابودی شما را رقم بزند. کسب‌وکارها بدون ریسک کردن نمی‌توانند آینده خودشان را بسازند. کارآفرینان همواره این مسئله را درک کرده‌اند. توماس ادیسون قبل از آن که موفق به اختراع موفقیت‌آمیز لامپ برق شود، ۹ هزار آزمایش انجام داده بود. دانشجویان رشته کارآفرینی از منحنی بازگشت صحبت می‌کنند که بر اساس این ایده طراحی شده که شکست‌ها زود هنگام و مکرر اتفاق می‌افتد و موفقیت‌ها زمان‌بر است. آمریکا نشان داده در بسیاری از بخش‌ها از نظر کارآفرینی به اروپا برتری دارد؛ چراکه فرهنگ «شکست روبه‌جلو» را به‌عنوان تعبیر متداول پذیرفته است. در آلمان ورزشکستگی می‌تواند به‌منزله پایان کسب‌وکار باشد، در حالی که در سیلیکون ولی این موضوع دستکمی از دریافت یک مدال افتخار ندارد.

یک نگرش مدارا‌آمیزتر نسبت به شکست همچنین می‌تواند به شرکت‌ها در جهت اجتناب از نابودی کمک کند. زمانی که آلن مولالی<sup>۶۳</sup> در شرایطی دشوار مدیریت شرکت فورد موتور را در سال ۲۰۰۶ بر عهده گرفت، اولین کاری که انجام داد این بود که از نیروهای اجرایی‌اش خواست مسئولیت شکست‌های خود را برعهده گرفته بگیرند. مولالی از مدیران درخواست کرد که گزارش عملکردهای خود را با رنگ نشانه‌گذاری کنند؛ از رنگ سبز برای عملکرد خوب تا رنگ قرمز برای خرابکاری. در همان اولین جلسه از مواجهه با دریایی از سبزی شگفت‌زده شد؛ آن‌هم در شرایطی که شرکت میلیاردها دلار را در سال گذشته از دست داده بود. دوران بازیابی فورد زمانی آغاز شد که مدیران پذیرفتند اوضاع آن‌قدرها هم که فکر می‌کنند، سبز و مساعد نیست.

شکست خوردن در حال تبدیل شدن به یک موضوع عادی و متداول است. جان هگل<sup>۶۴</sup> از مرکز دلیوت<sup>۶۵</sup> (که به مدیران در زمینه تکنولوژی مشاوره می‌دهد) محاسبه کرده که متوسط زمانی که یک شرکت در فهرست S&P 500 (فهرست ۵۰۰ شرکت بزرگ بورسی آمریکا) باقی می‌ماند، از ۷۵ سال در سال ۱۹۳۷ به ۱۵ سال در حال حاضر کاهش پیدا کرده است. حدود ۹۰ درصد از کسب‌وکارهای

63. Alan Mulally

64. John Hagel

65. Deloitte's Centre for the Edge

جدید بلافاصله بعد از تأسیس، شکست می‌خوردند. شرکت‌های سرمایه‌گذاری خطرپذیر اگر خوش‌شانس باشند، فقط ۲۰ درصد از سرمایه‌گذاری‌هایشان به نتیجه می‌رسد. شرکت‌های داروسازی صدها گروه مولکولی را مورد بررسی قرار می‌دهند تا به یک داروی موفق در بازار برسند. کمتر از ۲ درصد از فیلم‌های تولیدشده، ۸۰ درصد از درآمد فروش را در اختیار دارند. با تمام این اوصاف، استقبال از شکست می‌تواند درست به‌اندازه نادیده گرفتن آن احمقانه باشد. شرکت‌ها باید یاد بگیرند شکست را مدیریت کنند. امی ادموندسون<sup>۶۶</sup> از مدرسه کسب‌وکار هاروارد می‌گوید که در گام اول باید میان شکست مفید و غیرمفید تمایز قائل شد. از تحمل مشکلات مرتبط با نقص در خطوط تولید یا اشتباهات عملیاتی چیزی نصیب کسی نمی‌شود. ممکن است به نظر برسد که تفکیک این دو موضوع از هم کار ساده‌ای است، اما برخی از بهترین‌های حوزه کسب‌وکار هم از پس تشخیص آن بر نمی‌آیند. جیمز مک‌نرنی<sup>۶۷</sup> مدیر پیشین شرکت تولیدی M3 با تلاش برای پیاده‌سازی قانون ۶ سیگما در همه بخش‌های شرکت شامل لابراتوارهای پژوهشی و اقدام برای کاهش خطا در خطوط تولید، موتور نوآوری شرکت را از کار انداخت. هر مدیری ممکن است درحالی‌که مدهوش شیوه مرسوم آزمون و خطا و تجربه‌گرایی شده، اشتباهی کاملاً خلاف آن را مرتکب شود.

شرکت‌ها همچنین باید مزیت‌های شکست‌های کوچک و سریع را درک کنند. پیتر سیمز<sup>۶۸</sup> این موضوع را به «شرط‌بندی‌های کوچک» تشبیه کرده که نام کتاب جدیدی از اوست. کریس راک<sup>۶۹</sup> یکی از موفق‌ترین کم‌دین‌های دنیا ایده‌های خود را در مجالس کوچک امتحان می‌کند. این ایده‌ها اغلب شکست می‌خورد و او مجبور می‌شود بخش زیادی از ایده‌های خود را دور بریزد. جف بزوس مدیر آمازون استراتژی شرکت خود را به کاشتن بذر یا راه رفتن در کوچه‌پس‌کوچه‌های ناشناس تشبیه کرده است. یکی از این کوچه‌های ناشناس همان استراتژی بوده که به فروشگاه‌های کوچک اجازه داده کتاب‌هایشان را در وبسایت شرکت به فروش برسانند و حالا یک‌سوم فروش آمازون از همین طریق تأمین می‌شود.

66. Amy Edmondson

67. James McNerney

68. Peter Sims

69. Chris Rock

## محدودسازی آسیب

پذیرش ریسک‌های کوچک یکی از چندین راهی است که شرکت‌ها می‌توانند از طریق آن پیامدهای منفی شکست را محدود کنند. آقای سیمز بر اهمیت آزمودن ایده‌ها روی مشتریان با استفاده از مدل‌های آماده مرسوم تأکید می‌کند. مشتریان بیشتر ترجیح می‌دهند درباره نمونه آزمایشی محصول که هنوز در مراحل اولیه تولید است صادقانه اظهار نظر کنند، نه چیزی که به نظر می‌رسد محصول نهایی باشد. کریس زوک<sup>۷۰</sup> از شرکت خدمات مشاوره‌ای Bain & Company شرکت‌ها را تشویق می‌کند که شکست‌های بالقوه را نزدیک به هسته اصلی کسب‌وکارشان نگه‌دارند؛ مثلاً با معرفی محصولات موجود به بازارهای جدید یا ارائه محصولات جدید به بازارهای فعلی. ریتا گانتز مک‌گرث<sup>۷۱</sup> از مدرسه کسب‌وکار کلمبیا پیشنهاد می‌کند که کسب‌وکارها باید با سپردن مسئولیت پیدا کردن نقایص به یکی از اعضای تیم، از تأیید و تثبیت متعصبانه جلوگیری کنند.

اگر در یادگیری از اشتباهات شکست بخورید، شکست خوردن هیچ سودی نمی‌تواند برای شما داشته باشد. شرکت‌ها سخت در تلاش‌اند تا در این زمینه ارتقا پیدا کنند. گروه تاتا<sup>۷۲</sup> در هند یک جایزه سالانه را بابت بهترین ایده شکست‌خورده اعطا می‌کند. اینتوییت<sup>۷۳</sup> در حوزه نرم‌افزار و الی لیلی<sup>۷۴</sup> در حوزه داروسازی هر دو لقب بهترین شکست‌خورده‌ها را به خود اختصاص داده‌اند. P&G کارمندان خود را تشویق می‌کند که در جریان ارزیابی عملکردشان همان‌طور که از موفقیت‌هایشان حرف می‌زنند، از شکست‌هایشان هم صحبت کنند. اما هر چه شرکت‌ها بزرگ‌تر می‌شوند، خودپسندی‌شان هم افزایش می‌یابد و ترجیح می‌دهند به جای اعتراف به اشتباهات کوچک، شکست‌های بزرگ را بپذیرند. مدیران باید به یاد داشته باشند که چطور شکست می‌تواند مسیر موفقیت را هموار کند. هنری فورد دو بار در راه‌اندازی یک شرکت خودروسازی به بن‌بست خورد، اما این مسئله او را متوقف نکرد.

70. Chris Zook

71. Rita Gunther McGrath

72. Tata

73. Intuit

74. Eli Lilly

## کسب و کار اشتراک گذاری

وقتی حامی محیط زیست، ورشکسته و آنلاین هستید، چه می کنید؟  
به اشتراک می گذارید

چرا بخرید، تا وقتی می توانید اجاره کنید؟ این سؤال ساده، سنگ بنای گونه روبه رشدی از کسب و کارهاست. چرا یک اتومبیل بخرید (و برای جای پارک هزینه پرداخت کنید)، تا زمانی که موقع نیاز به خرید از ایکیا می توانید یک اتومبیل کرایه کنید؟ چه نیازی به خرید دوچرخه هست (و پذیرفتن ریسک به سرقت رفتن آن) وقتی می توانید از نزدیک ترین ایستگاه کرایه دوچرخه به خانه تان، یکی امانت بگیرید و آن را به نزدیک ترین ایستگاه به محل کارتان تحویل بدهید؟ چرا دی وی دی بخرید، در حالی که می توانید به راحتی آن را امانت گرفته و تماشا کنید؟

البته اجاره، یک کسب و کار جدید نیست. هتل های زنجیره ای و شرکت های کرایه اتومبیل سال هاست که فعالیت می کنند. اما در بخش قابل توجهی از ۵۰ سال گذشته، اجاره دهنده ها میدان را به نفع مالکین خالی کرده اند. از وقتی مردم ماشین لباس شویی های خودشان را می خرند، مراکز عمومی لباس شویی در حال تعطیل شدن هستند. تا قبل از شکل گیری بحران های مالی، مالکیت خانه تقریباً همه جا رو به

افزایش بود. بازار اجاره روزبه‌روز کم رونق تر می‌شد. هتل‌ها و شرکت‌های کرایه اتومبیل برای دهه‌ها مدل‌های کسب‌وکار خودشان را تغییر ندادند. اما حالا به لطف تکنولوژی، ریاضت اقتصادی و گرایش به زندگی سبز، همه این‌ها به شکلی قابل توجه در حال تغییر است.

اینترنت امکان مقایسه آسان قیمت‌ها را فراهم کرده و این مسئله قیمت اجاره اتومبیل و اتاق در هتل را پایین آورده است. این مسئله همچنین به اشکال جدید اجاره و مشارکت اجازه بروز می‌دهد. به‌عنوان مثال، اجاره اتومبیل حتی با وجود کم رونق شدن بازار فروش خودرو همچنان روبه رشد است. شرکت آمریکایی زیپکار ۴۰۰ هزار عضو دارد که سالانه مبلغی را به‌عنوان حق عضویت پرداخت کرده و هر زمان که بخواهند، اتومبیل کرایه می‌کنند. اعضا با وارد شدن به سامانه از محل پارک نزدیک‌ترین زیپکار مطلع می‌شوند. همچنین لازم نیست این اتومبیل‌ها را به یک پارکینگ مرکزی تحویل بدهند و می‌توانند آن را در مکان‌های مختلفی پارک کنند. شرکت اجاره فیلم نتفلیکس در سال ۲۰۱۱ از طریق تسهیل دسترسی به فیلم از طریق پست ۱۱۶ میلیون دلار درآمد کسب کرد. دولت‌ها هم به تدریج به این جریان پیوسته‌اند. لندن یکی از چندین شهر دنیاست که فقط از طریق پر کردن چند فرم ساده، به شهروندان دوچرخه کرایه می‌دهد.

جماعت تابع جریان‌ات روز در حال تحسین این رویکرد هستند. مارک لوین<sup>۷۵</sup> از نشریه نیویورک تایمز می‌گوید: «اشتراک‌گذاری تمیز، تازه، مؤدبانه و پست‌مدرن است، اما مالکیت ملال‌آور، خودخواهانه، محافظه‌کارانه و متحجرانه است.» این شور و شوق اشتراک‌گذاری در دو کتاب به‌خوبی تشریح شده: «هرچه مال من است، مال تو هم هست: پیدایش مصرف‌گرایی مشارکتی»<sup>۷۶</sup> نوشته ریچل باتزمن<sup>۷۷</sup> و «شبکه: چرا آینده کسب‌وکار در اشتراک‌گذاری است»<sup>۷۸</sup> نوشته لیزا

75. Mark Levine

76. What's Mine is Yours

77. Rachel Botsman

78. Roo Rogers

79. The Mesh



گانسکی<sup>۸۰</sup>. کتاب اول به مراتب قوی‌تر از دومی است. اما دومی که توسط یک کارآفرین اینترنتی نوشته شده، توصیه‌های کاربردی ارزشمندی را در بر گرفته است.

مردم چیزهایی را اجاره می‌کنند که تا پیش از این عادت به اجاره کردن آن نداشتند؛ مثلاً لباس و اسباب‌بازی. به‌عنوان مثال شرکت بگ بارو ار استیل<sup>۸۱</sup> همان قواعد نتفلیکس را برای کیف‌دستی‌های شیک و مد روز پیاده کرده است. این شرکت به خودش افتخار می‌کند که این امکان را برای زنان فراهم کرده تا از فداکاری‌های احساسی و مالی در جریان جست‌وجوی بی‌پایان برای پیدا کردن لوازم و زیورآلات مناسب، اجتناب کنند. رنت دت توی<sup>۸۲</sup> همین کار را برای سه‌چرخه‌های کودکان انجام داده است. شرکت تک‌شاپ<sup>۸۳</sup> واقع در منلو پارک<sup>۸۴</sup> کالیفرنیا فضای کار و تجهیزات را به صاحبان ایده و مخترعان تازه‌کار اجاره می‌دهد.

سایر پیشگامان طرح «مصرف مشارکتی» صرفاً به توزیع کالاهای موجود خود پرداخته‌اند و کاملاً مثل یک دلال عمل کرده‌اند. برخی از آن‌ها به افراد در زمینه فروش ظرفیت‌ها و دارایی‌های مختلف خود، از جای پارک اتومبیل گرفته تا انرژی، کمک کرده‌اند. شرکت CouchSurfing مردمی را که در خانه‌هایشان یک کاناپه اضافه برای خوابیدن دارند، به مسافرانی وصل می‌کند که می‌خواهند روی این کاناپه بخوابند؛ با این توجیه که خود این مسافران هم‌زمانی همین کار را برای یک نفر دیگر از اعضای این شبکه انجام خواهند داد. ۲،۳ میلیون نفر از این کاناپه خواب‌ها در ۷۹ هزار شهر در گوشه و کنار دنیا ثبت‌نام کرده‌اند. گروه‌های دیگری هم هستند که امکان مبادله کالا به کالا را فراهم کرده‌اند. thredUP در زمینه مبادله لباس‌های کودکان تخصص دارد، اما همه کالاهای دیگر از لوازم‌آرایی گرفته تا بازی‌های ویدئویی را نیز

80. Lisa Gansky

81. Bag Borrow or Steal

82. Rent-That-Toy

83. TechShop

84. Menlo Park

مبادله می‌کند. Freecycle به مردم کمک می‌کند از شر لوازم اضافی‌شان خلاص شوند؛ بدون آن‌که این لوازم از زباله‌دانی‌ها سر در بیاورد. وبسایت این شرکت ۷,۶ میلیون عضو دارد.

کسانی که زیپکار را اداره می‌کنند، ممکن است انگیزه‌های متفاوتی نسبت به آن دسته از حامیان محیط‌زیست داشته باشند که Freecycle را هدایت می‌کنند، اما همه آن‌ها یک باور مشترک دارند: این‌که دسترسی اغلب مهم‌تر از مالکیت است و این‌که تکنولوژی اشتراک‌گذاری را کارآمدتر از همیشه کرده است. اینترنت همیشه در زمینه برقراری ارتباط میان خریداران و فروشندگان خوب عمل کرده است. دستگاه‌های GPS و شبکه‌های اجتماعی قدرت اینترنت را افزایش داده‌اند. دستگاه‌های GPS می‌توانند شما را به افرادی در همسایگی‌تان مرتبط کنند که می‌خواهند خودروی‌شان را با شما شریک شوند. شبکه‌های اجتماعی در حال کاهش دادن یکی از بزرگ‌ترین موانع موجود بر سر راه «مصرف مشارکتی» هستند؛ یعنی اعتماد. به‌عنوان مثال، اعضای سایت CouchSurfing با یک کلیک می‌توانند بفهمند که سایر اعضای شبکه درباره غریبه‌ای که می‌خواهد کاناپه آن‌ها را قرض بگیرد، چه فکری می‌کنند. اگر او ناسالم یا غیرعادی باشد، لازم نیست راهش بدهند.

حساسیت‌های مردم نسبت به ظرفیت‌های بلااستفاده در حال افزایش است. آمریکایی‌ها به‌طور متوسط ۱۸ درصد از درآمد خود را صرف اتومبیلی می‌کنند که در اغلب مواقع بلااستفاده می‌ماند. نیمی از آمریکایی‌ها در خانه خود دستگاه مت‌الکتریکی دارند، اما بیشتر آن‌ها فقط یک‌بار از آن استفاده کرده و بعد فراموشش می‌کنند. اگر شما هم مثل بسیاری از مردم امروزی به محیط‌زیست اهمیت می‌دهید یا وضعیت مالی مناسبی ندارید، این مسئله برایتان به‌منزله یک ولخرجی و افراط است. علاوه بر این، شهوت مصرف‌گرایی از طریق سیستم اشتراک‌گذاری ارضا می‌شود. مثلاً زیپکار با این شعار شما را وسوسه می‌کند: «امروز روز BMW است؛ یا شاید هم روز ولوو؟»

## راه‌های جدید برای خودنمایی

نگاه‌ها به ظاهرسازی‌های مصرف‌گرایانه در حال تغییر است. تورستین وبلن<sup>۸۵</sup> که برای اولین بار این عبارت را به کاربرد، اشاره می‌کند که مردم دوست دارند با به امانت گرفتن لوازم مختلف، خودنمایی کنند. با این حال، بسیاری از این علاقه‌مندان ظاهرسازی، به‌ویژه جوان‌ها، حالا با ابزارهای مجازی به همان هدف موردنظر خود دست پیدا می‌کنند. آن‌ها درباره کاری که انجام می‌دهند، با اغراق خودستایی می‌کنند (در توییتر)؛ و درباره چیزهایی که می‌خوانند (در شلفاری)؛ و علاقه‌مندی‌هایشان (در Digg)؛ و درباره کسانی که می‌شناسند (در فیس‌بوک). مصرف مشارکتی یک ابزار خودنمایی ایده آل برای اقتصادی است که بر پایه برندهای الکترونیکی و مدهای همیشه در حال تغییر بنا شده است.

این مدل جدید، محدودیت‌های آشکاری دارد. به‌جز بی‌خانمان‌ها و روزنامه‌نگارها فقط تعداد کمی از مردم حاضرند از لباس‌های دست‌دوم استفاده کنند. برگرداندن زیپکار سر موعده مقرر، دردسر است. با این حال، میل به اشتراک‌گذاری هرگز کم نمی‌شود. زیپکار در بیش از هزاران شهر خدمت‌رسانی می‌کند. هر هفته شاهد تولد کسب‌وکاری هستیم که گفته می‌شود نتفلیکس یک حوزه خاص است. مصرف مشارکتی همچنین مدل‌های کسب‌وکار کهنه مرسوم را کنار می‌زند. اینترنت شاید مترادف با تازگی و نوظهوری باشد، اما در حال تشویق مردم به استفاده مجدد از لوازم فعلی به‌جای خریدن لوازم جدید است و شاید احیاکننده ارزش کهن ساختن محصولات بادوام باشد.

## پایه هرم

### کسب و کارها در حال یادگیری نحوه خدمت‌رسانی به جمعیت روبه رشد آمریکایی‌های فقیر هستند

مربیان مدیریت درباره بخت و اقبال نهفته در کف هرم ثروت در بازارهای نوظهور حماسه‌ها سروده‌اند. این موضوع بعد از مطرح‌شدن این ایده توسط سی.کی. پراهالاد<sup>۸۶</sup> در سال ۲۰۰۶ به اوج رسید. این مربیان کتاب‌های مختلفی را درباره شکسته شدن قیمت در بیمارستان‌های هندی و شرکت‌های چینی که کامپیوترهای ۱۰۰ دلاری می‌سازند، نوشته‌اند. اما وقتی کار به کف هرم ثروت در کشورهای ثروتمند می‌رسد، این مربیان توجهی نشان نمی‌دهند.

این رفتار قابل‌درک است. مک‌دونالد و وال مارت احاطه عجیب و غریب شرکت‌های آراویند آی کر<sup>۸۷</sup> و تاتا موتورز را بر بازار ندارند. شرکت‌های پایین هرمی غرب به موفقیتی دست پیدا نکرده‌اند. بسیاری از آن‌ها به کارگران شیفتی با تحصیلات پایین متکی هستند. برخی از آن‌ها زیر بار وام‌ها و وثیقه‌های سنگین روزگار می‌گذارند.

با این حال، حتی در کشورهای ثروتمند دنیا هم فقرا بازار بزرگ و

---

86. C.K. Prahalad

87. AravindEyeCare

روبه رشدی را تشکیل می‌دهند. خانوارهای آمریکایی به‌طور متوسط با کاهش درآمد واقعی‌شان در فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ مواجه بوده‌اند. میلیون‌ها آمریکایی عضو طبقه متوسط در نتیجه بحرانی شدن وضعیت اعتباری و مالی و بالا رفتن هزینه تحصیل و درمان، ناچار به تغییر سبک زندگی و ساده‌زیستی شده‌اند. حدود ۴۴ میلیون آمریکایی رسماً زیرخط فقر زندگی می‌کنند (۲۱,۹۵۴ دلار در سال برای یک خانواده چهارنفره در سال ۲۰۱۱). آمار مصرف سرانه خانوارها در سال ۲۰۰۹، ۲,۸ درصد کاهش داشته است. این نخستین باری است که از زمان شروع جمع‌آوری داده‌ها در سال ۱۹۸۴ توسط اداره آمار کارگران، این رقم کاهش یافته است.

این وضعیت چالشی بر سر راه تحقق رویای آمریکایی است، اما همچنین فرصتی مناسب را برای شرکت‌های چابک و هوشمند فراهم می‌کند. حتی فقیرترین آمریکایی‌ها هم بر اساس استانداردهای بسیاری از کشورهای دیگر، ثروتمند محسوب می‌شوند. در نتیجه خدمت‌رسانی به آن‌ها می‌تواند ثروت آفرین باشد. به‌عنوان مثال، کسب‌وکار مک‌دونالد بسیار پررونق است. از سال ۲۰۰۶ رستوران‌های این برند علی‌رغم افزایش قیمت غذا، با رشد سالانه ۴ درصدی مواجه شده‌اند (این رقم با استثنا قرار دادن رستوران‌هایی محاسبه‌شده که کمتر از یک سال از افتتاح آن‌ها می‌گذرد). در آپریل ۲۰۱۱ شرکت به شکل حیرتانگیزی ۵۰ هزار کارمند تمام‌وقت و نیمه‌وقت را در آمریکا استخدام کرد؛ این در حالی بود که بسیاری دیگر از شرکت‌ها ناچار به تعدیل نیرو بودند.

فروشگاه‌های تخفیفی و به‌صرفه از نظر اقتصادی نیز در حال پیشرفت هستند. وال مارت و تارگت در حال پیشروی به بازارهای جدید (نظیر حوزه داروهای پایه) و مکان‌های جدید (نظیر مراکز شهرها) هستند. آلدی<sup>۸۸</sup> که یک فروشگاه تخفیفی آلمانی است، به‌طور شگفت‌آوری در آمریکا هم خوب عمل کرده است. این فروشگاه برخلاف

وال مارت در زمینه فروشگاه‌های کوچک تخصص دارد (به‌اندازه سالن بسکتبال، نه زمین فوتبال). بیش از ۹۰ درصد از کالاهای این فروشگاه زنجیره‌ای از برندهای غیرتجملاتی متعلق به همین شرکت است. آلدی برای آن‌که زنجیره تأمین خود را ساده نگاه دارد، فقط حدود ۱۰۰۰ نوع کالا را انبار می‌کند؛ این در حالی است که موجودی انبار رقبا حدود ۱۰۰ هزار کالا است. باین‌حال آلدی جای نامناسبی برای خرید نیست. فروشگاه‌های آلدی برخلاف برخی از فروشگاه‌های تخفیفی که چهره مرکز شهرهای آمریکا را نازیبا کرده، راهروهای پهن و دکوراسیون روشن و دل‌بازی دارند.

موفقیت آلدی یک حقیقت جالب را یادآور می‌شود؛ این‌که امکان نوآوری‌های زیادی در این بازار وجود دارد. شرکت‌ها در حال بازسازی خود هستند تا در کنار جلب نظر فقرای قدیمی، توجه کسانی را که تازه به طبقه فقرا وارد شده‌اند نیز تأمین کنند؛ همان مردمان عضو طبقه متوسط که به‌رغم مشکلات مالی، از خوردن لاته و سالاد لذت می‌برند. وال مارت بخش خواربارفروشی خود را تا حد زیادی توسعه داده است. مک‌دونالدی علاوه بر فروش ساندویچ‌های گوشت و پنیر، فست‌فودهای سالمی مثل سالاد میوه و گردو هم می‌فروشد. این فروشگاه زنجیره‌ای همچنین برای تغییر وضعیت یا بازسازی ۶ هزار شعبه از ۱۴ هزار شعبه موجود خود در آمریکا برنامه‌ریزی کرده است. هم مک‌دونالد و هم دانکین دوناتز<sup>۸۹</sup> با ارائه قهوه‌های خوش‌طعم باقیمت کمتر، استارباکس را به چالش کشیده‌اند.

## ظهور وام‌های آنلاین

برای پاسخگویی به نیازهای طبقه فقرای شهرنشین، بنگاه‌های وام‌دهی دوباره پا گرفته‌اند. پاونگو<sup>۹۰</sup> برای تسهیل وام‌دهی به گروهی که آن‌ها را کارشناسان تحصیل‌کرده شاغل با مشکل موقت کمبود

89. Dunkin' Donuts

90. Pawngo

نقدینگی توصیف کرده، وام‌هایی را از طریق اینترنت ارائه می‌دهد. مشتریان مدارک دانشگاهی‌شان را از طریق پست فدکس برای پاونگو می‌فرستند و وام خود را از طریق شکلی از نقل‌وانتقال بانکی دریافت می‌کنند.

کارآفرینان هم در حال تطبیق دادن مدل‌های کسب‌وکار خود با دوران ریاضت اقتصادی هستند. یکی از روش‌های مرسوم، مدل پیش‌پرداخت است (که مطلوب مشتریانی است که وضعیت اعتباری نامناسبی دارند یا می‌خواهند ولخرجی‌های خود را محدود کنند). شرکت‌هایی مثل لیپ و ایرلس<sup>۹۱</sup> و MetroPCS که خدمات وایرلس را با مدل پیش‌پرداخت ارائه می‌دهند، ۹۰ درصد از رشد بازار ارتباطات موبایلی را به خود اختصاص داده‌اند. Houston's Direct Energy به‌تازگی یک مدل پیش‌پرداخت را برای هزینه برق معرفی کرده است. دومین مدل متداول «مصرف مشارکتی» است که به افراد اجازه می‌دهد به‌جای مالکیت، اشتراک‌گذاری کنند یا اجازه بدهند. Swap.com امکان مبادله دی‌وی‌دی و ویدئو با سایرین را به شما می‌دهد. thredUp همین کار را برای لباس‌های کودکان انجام داده است. دانشجویان غیر شاغل از طریق Craigslist (سایتی برای آگهی‌های طبقه‌بندی‌شده) می‌توانند رایگان نقل مکان کنند یا از طریق سایت دیگری به نام CouchSurfing در آپارتمان شخص دیگری اتراق کنند.

تطابق پیدا کردن با این دنیای جدید می‌تواند دشوار باشد. شرکت‌ها مدت‌هاست که تصور می‌کنند آمریکا همیشه سرزمین وفور نعمت و پیشرفت و ترقی باقی می‌ماند. اما اقتصاد آمریکا حتی قبل از بحران مالی سال ۲۰۰۷ هم از طریق ثروتمندتر شدن ثروتمندان و فقیرتر شدن باقی جامعه، دستخوش یک تغییر ساختاری شد. برخی از اقتصاددان‌ها شرایط نامساعدی را پیش‌بینی کرده‌اند که سال‌ها دوام خواهد داشت. فقط تعداد کمی از شرکت‌ها درباره این شرایط فکر کرده‌اند.

91. Leap Wireless

شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات وایرلس تصور می‌کنند که به‌زودی همه صاحب تلفن هوشمند و ارتباطات اینترنتی خواهند شد؛ همان‌طور که حالا خودروی شخصی و تلویزیون دارند. اما گزارش جدیدی که توسط موسسه BernsteinResearch درباره فقر منتشرشده، نشان می‌دهد که چندان هم به این پیش‌بینی اعتمادی نیست. ضریب نفوذ اینترنت تغییر چندانی نداشته و روی حدود دوسوم خانوارها ثابت مانده است. ضریب نفوذ تلویزیون‌های کارتی هم شروع به کاهش کرده است.

این پیش‌بینی‌های خوش‌بینانه، فرصتی را برای رقبای چابک‌تر و کم‌بضاعت‌تر فراهم کرده است. این مسئله همچنین راه را برای فعالیت شرکت‌هایی از دنیای اقتصادهای نوظهور باز می‌کند که بسیاری از آن‌ها DNA خود را بر پایه نوآوری‌های صرفه‌جویانه بنا کرده‌اند. شرکت TracFone Wireless یکی از زیرمجموعه‌های América Móvil از سال ۲۰۰۸ تاکنون بیش از ۳ میلیون تلفن را در آمریکا به شیوه پیش‌پرداخت یا اعتباری به فروش رسانده است. شرکت مکزیکی MedicalHome که با دریافت ۵ دلار در ماه، در حوزه دارو مشاوره تلفنی می‌دهد و امکان دسترسی به یک شبکه ۶هزار نفری متشکل از پزشکان را فراهم می‌کند، در حال توسعه و درنوردیدن مرزهاست. غول‌های نوظهوری مثل تاتا از هند و Haier از چین، آمریکا را به‌عنوان بازار مناسب برای محصولات ارزان‌قیمتشان در نظر گرفته‌اند. پایه هرم حالا گسترده‌تر از آنی است که اغلب مردم تصور می‌کنند. شرکت‌هایی که قیمت‌های فوق‌العاده پایین را پیشنهاد می‌دهند، هم در دیترویت و هم در دهلی با افزایش تقاضا مواجه خواهند شد.



## نزاع بر سر استعدادها

بهترین شرکت‌ها سخت به دنبال «اقلیت حیاتی» هستند

افلاطون باور داشت که بشر به سه طبقه تقسیم می‌شود: طلایی، نقره‌ای و برنز. ویلفردو پارتو<sup>۹۲</sup> اقتصاددان ایتالیایی ادعا کرده که یک «اقلیت حیاتی» مسئول اکثر پیشرفت‌های حاصل شده بشر هستند. چنین اظهاراتی امروز ممکن است در نگاه عموم تابو تلقی شود. سیاستمداران از خطر «طبقه راهبر» یا «اقلیت حیاتی» حرف می‌زنند. مدارس از انتخاب برترین‌ها واهمه دارند. در دانشگاه‌ها به روی عموم مردم باز است. به‌عنوان مثال حالا در قیاس با دهه ۱۹۵۰ مردم بیشتری امکان تدریس در دانشگاه‌های بریتانیا را پیدا می‌کنند.

در بخش خصوصی شرایط می‌تواند متفاوت‌تر باشد. برترین شرکت‌ها سخت در تلاش هستند تا این اقلیت حیاتی را پیدا و حفظ کنند. به آن‌ها حقوق و مزایای عالی، آموزش‌های اضافی، مربیان قدرتمند و مسئولیت‌ها و شرح وظایف چالش‌برانگیزتری را پیشنهاد می‌دهند. در واقع کسب‌وکارها و سواس جذب استعدادها را پیدا کرده‌اند. این مسئله تا حدی دوره‌ای است. دلیوت<sup>۹۳</sup> و سایر شرکت‌های

92. Vilfredo Pareto

93. Deloitte

ارائه‌دهنده خدمات مشاوره‌ای متوجه شده‌اند که از وقتی دوره بهبود اقتصادی آغاز شده، شرکت‌ها بیشتر برای پرورش استعدادهای کشف‌شده و خام یا ربودن آن‌ها از رقبا تلاش می‌کنند. شرکت‌ها امیدوارند مغزهایی را جذب کنند که توانایی استفاده از فرصت‌های جدید را داشته باشند. باین‌حال، بالا گرفتن کشمکش‌ها بر سر جذب استعدادها یک موضوع ساختاری هم هست. شرکت‌های بخش خصوصی به‌شدت متکی به جمع قلیلی از ستاره‌ها هستند. شرکت‌های فعال در زمینه تکنولوژی‌های پیشرفته باوجود تظاهر به برابری طلبی، به‌شدت در استخدام تیزهوش‌ترین‌ها جدیت به خرج می‌دهند. فعالان بازارهای نوظهور هم دائماً به دنبال جذب نیروهای بلندپرواز هستند؛ هرچه جوان‌تر بهتر؛ چراکه راحت‌تر می‌توانند از پس رشد سریع و محیط‌های کاری به‌سرعت در حال تغییر بریابند.

کمت‌ر کسی است که به‌اندازه بیل کونتی<sup>۹۴</sup> و رم چاران<sup>۹۵</sup> درباره نحوه مدیریت استعدادها توسط شرکت‌ها بداند. آقای کونتی ۱۴ سال مدیر دپارتمان منابع انسانی در شرکت جنرال الکتریک بود. آقای چاران چند دهه گذشته را صرف ارائه مشاوره به برخی از بزرگ‌ترین مدیران دنیا کرده است. کتاب آن‌ها به نام «اربابان استعدادیابی»<sup>۹۶</sup> شرکت‌های سرآمد در زمینه مدیریت استعداد مثل جنرال الکتریک و P&G را به‌خوبی توصیف کرده و برخی از تازه‌واردهای این عرصه را نیز معرفی کرده است.

«اربابان استعدادیابی» به نخبه‌سالاری خود افتخار می‌کنند. جنرال الکتریک کارمندان خود را بر اساس توانمندی‌هایشان به سه دسته تقسیم می‌کند. یونیلور هندوستان فهرستی از افرادی تهیه کرده که مهارت‌های مدیریتی ذاتی از خود بروز می‌دهند. به نظر می‌رسد که همه اربابان استعدادیابی درباره اهمیت دو مسئله توافق نظر داشته باشند: ارزیابی و تفکیک. بهترین شرکت‌ها به‌طور مداوم کارمندان خود را به روش‌های

94. Bill Conaty

95. Ram Charan

96. The TalentMasters

مختلف مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌دهند. اما وقتی پای نیروهای خاص و بلندپرواز در میان باشد، تلاش بیشتری برای ترسیم یک تصویر همه‌جانبه از شخصیت این افراد و همچنین ارائه مداوم بازخورد صورت می‌گیرد. جف ایملت<sup>۹۷</sup> مدیر جنرال الکتریک بابت اطلاع از جزییات زندگی ۶۰۰ نفر از اعضای اصلی شرکتش که شرایط خانوادگی و جاه‌طلبی‌های شخصی آن‌ها را هم شامل می‌شود، به خودش افتخار می‌کند. مدیران یونیلور هندوستان پرونده‌های مفصلی را درباره اعضای برگزیده خود تهیه می‌کنند. شرکت دارویی نوارتیس<sup>۹۸</sup> از کارمندان بلندپرواز خود می‌خواهد که برنامه‌های مدیریتی تهیه کنند و آن را با مربیان و هم‌تایان خود به اشتراک بگذارند.

این شرکت‌ها کارمندان بلندپرواز خود را برای آموزش‌های ویژه از سایرین جدا می‌کنند. جنرال الکتریک سالانه یک میلیارد دلار برای آموزش هزینه می‌کند که بیشتر آن مربوط به کالج مدیریت این شرکت واقع در کراتونویل<sup>۹۹</sup> است. نوارتیس کارمندان برگزیده خود را برای جلسات آموزشی منظم به خارج از سازمان اعزام می‌کند. دوره‌های آموزشی بی‌شک مشوق‌های قدرتمندی محسوب می‌شوند، اما علاوه بر این، به ایجاد روابط مستحکم میان رهبران آینده سازمان‌هایی از نقاط مختلف دنیا کمک می‌کنند.

آموزش‌های ضمن خدمت حتی از دوره‌های آموزشی خارج از سازمان هم مهم‌تر است. بسیاری از شرکت‌ها از توسعه وظایف یا به قول خودشان «غسل‌تعمید با آتش» حرف می‌زنند. P&G به «تجربه‌های شتاب‌دهنده» و «نقش‌های پیچیده و پرچالش» اشاره کرده است. مطلوب‌ترین این چالش‌ها اعزام کارمندان به مأموریت‌های خارجی است. مدیران جوان از این طریق می‌فهمند که اداره تمام بخش‌های یک شرکت چگونه انجام می‌شود. این مسئله همچنین نیروهای متخصص را مجبور می‌کند که با طیف گسترده‌ای از مشکلات دست‌وپنجه نرم کنند. یکی دیگر از این آزمون‌های سخت، ایجاد یک کسب‌وکار در یک منطقه دورافتاده است (یک چالش مرسوم در

97. Jeff Immelt

98. Novartis

99. Crotonville

یونیلور هندوستان) یا می‌تواند تغییر وضعیت یک بخش بحران‌زده باشد. شرکت‌های موفق اطمینان حاصل می‌کنند که مدیران ارشدشان درگیر فرآیند «توسعه استعدادها» باشند. جک ولش<sup>۱۰۰</sup> و ای.جی. لیفلی<sup>۱۰۱</sup> مدیران پیشین جنرال الکتریک و P&G ادعا کرده‌اند که ۴۰ درصد از زمان آن‌ها صرف پرسنل شرکت شده است. اندی گرو<sup>۱۰۲</sup> که شرکت اینتل تولیدکننده چیپ‌های الکترونیکی را مدیریت می‌کند، همه مدیران ارشد از جمله خودش را ملزم کرده که حداقل یک هفته در سال را صرف آموزش کارمندان ویژه و بلندپرواز کنند. نیتین پارانجپه<sup>۱۰۳</sup> مدیر پیشین یونیلور هندوستان و رئیس فعلی بخش هوم کر<sup>۱۰۴</sup> یونیلور افرادی را از میان دانشجویان استخدام و به‌صورت منظم آن‌ها را در دفاترشان ملاقات می‌کند. درگیر کردن مقامات عالی‌رتبه شرکت در این فرآیند می‌تواند از منحصر شدن این نیروهای ویژه به یک بخش خاص توسط مدیران میانی (و به نام خود تمام کردن دستاوردهای آن‌ها) جلوگیری کند. این مسئله همچنین روابط مؤثری را میان مدیران فعلی و آینده ایجاد می‌کند.

شرکت‌های موفق فرآیند توسعه استعدادها را با استراتژی‌های کلان‌تر خود یکپارچه می‌کنند. از این طریق اطمینان حاصل می‌شود که سازمان‌ها چیزی فراتر از مجموعه‌ای متشکل از بخش‌های مجزا هستند. آدرین دیلون<sup>۱۰۵</sup> مدیر مالی پیشین آگیلنت<sup>۱۰۶</sup> فعال در زمینه تولید ابزارهای پیشرفته سنجش گفته بیشتر از آن‌که بخواهد مجموعه‌ای از کارشناسان جهانی را دورهم جمع کند، ترجیح می‌دهد یک شرکت یکپارچه بسازد. P&G دوست دارد مدیرانش هم خلاق باشند و هم از اقصی نقاط جهان. کارمندان این شرکت بدون تجربه اداره عملیات در یک کشور و مدیریت محصول در سطح جهانی نمی‌توانند پله‌های ترقی را در سازمان طی کنند.

100. Jack Welch

101. A.G. Lafley

102. Andy Grove

103. Nitin Paranjpe

104. Home Care Business

105. Adrian Dillon

106. Agilent

شرکت گودیر<sup>۱۰۷</sup> بعد از آن که از فروش لاستیک اتومبیل به خودروسازها، به فروش محصولات خود به موتورسیکلتسازها روی آورد، ۲۳ نفر از ۲۴ مدیر ارشد خود را تغییر داد.

### خطرات احتمالی همکاری با ستاره‌ها

نخبه‌گرایی هم زبان‌های خاص خودش را دارد. شرکت‌ها درگیر و دار طبقه‌بندی افراد ممکن است ستاره‌های بالقوه را از دست بدهند. کسانی که برای آموزش‌های ویژه‌گزینه‌ش می‌شوند ممکن است بیش‌ازحد به خودشان غره شوند. اولین مشکل اما از طریق انعطاف‌پذیری، حل‌شدنی است. کسانی که در یک شغل در سطح متوسطی قرار دارند، ممکن است در شغل دیگری ستاره باشند. آن‌هایی هم که بیش‌ازحد از خودراضی و خودبین بشوند، می‌توانند از سازمان کنار گذاشته شوند.

وسواس و علاقه شدید به جذب استعدادها، برای شرکت‌هایی نظیر جنرال الکتریک و P&G مفید بوده است. آن‌ها به‌قدر کافی مدیر برای خودشان تربیت کرده‌اند و بسیاری از آن‌ها را هم به‌عنوان ذخیره نگاه داشته‌اند. شخصیت‌هایی مثل مگ ویتمن<sup>۱۰۸</sup> (مدیر سابق eBay)، اسکات کوک (اینتوییت) و جیم مک‌نرنی<sup>۱۰۹</sup> (بویینگ) همه از دانش‌آموخته‌های P&G هستند. شرکت‌های خصوصی دنیا می‌توانند درس‌های زیادی از این اربابان استعدادیابی یاد بگیرند.

107. Goodyear

108. Meg Whitman

109. Jim McNerney

## سالخوردگی نباید عامل پژمردگی باشد

شرکت‌ها کم‌کم باید به جای هزینه فرض کردن کارمندان مسن‌تر آن‌ها را به‌عنوان سرمایه در نظر بگیرند

انجمن NRECA<sup>۱۱۰</sup> شاید به‌اندازه گوگل یا فیس‌بوک پرآوازه نباشد، اما به شیوه متواضعانه خودش، از محل استقرارش در ویرجینیا به ساختن آینده کمک می‌کند. این شرکت در زمینه مقابله با یکی از بزرگ‌ترین چالش‌های کسب‌وکار، پیشگام بوده است: مدیریت کارمندان مسن‌تر. NRECA به کارمندانش اجازه می‌دهد که ساعات کاری شناور داشته باشند و سه روز در هفته دورکاری کنند. سلامت آن‌ها را کنترل می‌کند و به آن‌ها در زمینه مدیریت استرس مشاوره می‌دهد. همچنین به‌طور منظم مراسمی را برای تقدیر از کارکنان باسابقه خود برگزار می‌کند. بیش از یک‌سوم کارمندان NRECA بالای ۵۰ سال سن دارند و متوسط زمان‌همکاری کارمندان با این شرکت حدود ۱۲ سال است.

با بالا رفتن سن نسل بیبی بومر و افزایش امید به زندگی، کارفرمایان کشورهای ثروتمند دنیا چاره‌ای ندارند جز این‌که با افزایش سن نیروی کار کنار بیایند. با این حال بسیاری از آن‌ها از این تغییرات گیج شده‌اند.

مرکز اسلون<sup>۱۱۱</sup> دانشگاه بوستون در پژوهشی به این نتیجه رسید که ۴۰ درصد از کارفرمایان نگرانند که بالا رفتن سن نیروی کار، تأثیر منفی یا بسیار مخربی را بر کسب و کار آن‌ها داشته باشد. تحقیقی که در سال ۲۰۱۰ توسط دو موسسه مدیریتی بریتانیایی انجام شده هم نشان می‌دهد که فقط ۱۴ درصد از مدیران بر این باورند که محیط کاری‌شان برای سازگاری با مسن‌تر شدن نیروی کار، آمادگی دارد.

پیتر کاپلی<sup>۱۱۲</sup> از مدرسه کسب و کار وارتون<sup>۱۱۳</sup> در دانشگاه پنسیلوانیا و بیل ناولی مدیر اسبق AARP یا لابی نیروهای کار مسن آمریکا، در کتابی به نام «مدیریت کارمندان مسن‌تر»<sup>۱۱۴</sup> با استدلال‌های قدرتمندی به مقابله با بدبینی نسبت به استخدام افراد مسن پرداخته‌اند. در حال حاضر کارمندان مسن‌تر نه تنها دوست دارند تا سنین بالا به کار کردن ادامه بدهند، بلکه مزایای مختلفی را هم با خود به همراه می‌آورند. آن‌ها از دانشی رسمی و غیررسمی حاصل از دهه‌ها فعالیت بهره‌مند هستند؛ دانشی که با بازنشستگی بیسی بومرها در معرض نابودی قرار می‌گیرد و فقدان همه‌گیر مهارت را در زمینه‌های مختلف کاری، کنترل انرژی و مراقبت از سلامت رقم می‌زند. این افراد گنجینه‌ای از همه ارزش‌های اساسی سازمان‌ها هستند.

اما آیا افراد مسن‌تر مجموعه‌ای از مشکلات را هم با خود به همراه نمی‌آورند؟ تاریخ ادبیات پر است از نمونه‌هایی از افراد مسن که مدیریت کردنشان سخت است؛ از شاه لیر شکسپیر گرفته تا جرمی فلینت‌وینچ قهرمان کتاب «دوریت کوچک» نوشته چارلز دیکنز. باین‌حال سالخورده‌های امروزی وضعیت بسیاری بهتری نسبت به سالخورده‌های نسل‌های قبلی دارند. اگر میک جگر<sup>۱۱۵</sup> و کیث ریچاردز<sup>۱۱۶</sup> می‌توانند تا اواخر هفتمین دهه از زندگی‌شان به تورهای جهانی بروند، باقی

111. Sloan Centre

112. Peter Cappelli

113. Wharton business school

114. Managing the Older Worker

۱۱۵. Mick Jagger یکی از موسسان گروه موسیقی رولینگ استونز

116. Keith Richards

هم‌دوره‌ای‌هایشان حداقل می‌توانند از پس یک کار پشت‌میزی بریابند. بدن افراد با افزایش سن ضعیف‌تر می‌شود، اما کمتر کاری این روزها به‌قدرت بدنی نیاز دارد. طبق بررسی‌های موسسه پژوهشی Urban در آمریکا ۴۶ درصد از مشاغل تقریباً هیچ نوع فعالیت فیزیکی از کارمندانان نمی‌خواهند. برخی از کارمندان مسن‌تر تمایلی به استفاده از تکنولوژی‌های جدید ندارند (البته این موضوع درباره بیل گیتس که در آستانه شصت‌سالگی قرار دارد، صادق نیست)، اما این نقص را به شیوه‌های متفاوت‌تری جبران می‌کنند. مطالعات نشان می‌دهد که کارمندان مسن‌تر در مشاغلی که نیازمند مهارت‌های فردی است، بهتر عمل می‌کنند؛ مشاغلی که روزبه‌روز هم بر تعدادشان افزوده می‌شود. کارفرمایان سخت در اشتباه‌اند اگر گمان کنند که کارمندان پیرتر فاقد جوهره و جسارت غریزی لازم برای اقدامات مخاطره‌آمیز هستند. مطالعه‌ای که توسط بنیاد کافمن<sup>۱۱۷</sup> انجام‌شده نشان می‌دهد که از سال ۱۹۹۶ تاکنون، آمریکایی‌هایی که در سنین ۵۵ تا ۶۴ سال قرار دارند، هرساله بیش از کسانی که بین ۲۰ تا ۳۴ سال سن دارند، کسب‌وکار راه‌اندازی کرده‌اند. وجدان کاری هم با افزایش سن، بیشتر می‌شود. کارمندان مسن‌تر نسبت به همکاران جوان خود کمتر از محل کار غیبت می‌کنند.

با تمام این اوصاف، هیچ‌کدام از این مسائل به معنای آن نیست که تطبیق پیدا کردن با افزایش سن نیروی کار، مسئله ساده‌ای خواهد بود. شرکت‌ها ناچار خواهند شد نردبان سنتی ترفیع را که مراتب شغلی را به رقم دریافتی و قدرت سازمانی مرتبط می‌کند، موردبازنگری قرار بدهند. تجربه نشان داده که انجام این کار در آمریکا ساده‌تر است؛ کشوری که در آن افراد دائماً شغل‌های خود را عوض می‌کنند. اما برای باقی دنیا، به‌ویژه در اروپا که مردم سخت در پی حفظ شغل فعلی خود هستند و همچنین در جوامع سلسله‌مراتبی آسیای شرقی، همچنان راه درازی در پیش است. بزرگ‌ترین مانع بر سر راه این تغییر، یک عامل



روان‌شناسانه است؛ مدیریت کارمندان مسن برای جوانان بلندپرواز، سخت است و پیرترها هم دوست ندارند توسط تازه از راه رسیده‌ها مدیریت شوند. حدود ۹۰ درصد از کارفرمایان به خاطر همین تعارض‌ها از استخدام کارمندان مسن واهمه دارند. شرکت‌ها باید نحوه مدیریت کارمندان ارشد را به نیروهای جوان بلندپرواز آموزش بدهند. نیروهای مسلح آمریکا الگوی خوبی در این زمینه است. آکادمی نظامی وست پوینت<sup>۱۱۸</sup> و نیروی دریایی آمریکا برنامه‌هایی را ترتیب داده‌اند تا از طریق آن‌ها به دانشجویان دانشکده افسری نحوه کار با سرگروهیان‌های باسابقه‌تر را یاد بدهند.

### استادان و مربیان

شرکت‌ها لازم است درباره ایجاد مشاغل ارضاء کننده برای کارمندان مسن‌تر هم برنامه‌ریزی کنند. تابه‌حال سه تکنیک در این زمینه موثر ظاهر شده است. اولین تکنیک این است که با آن‌ها مثل مربی رفتار شود. بانک استرالیایی وستپک<sup>۱۱۹</sup> به برخی از کارمندان مسن‌تر خود لقب اساتید را داده و از آن‌ها خواسته تا مبانی دانش تجربی این سازمان را تدوین کنند. دومین تکنیک این است که تشخیص داده شود کارمندان مسن به چه مشوق‌هایی واکنش نشان می‌دهند. ممکن است بیشتر از آن‌که به پول و ترفیع علاقه داشته باشند، انعطاف‌پذیری محیط کار را ترجیح بدهند.

سومین تکنیک این است که بازنشستگی به‌عنوان فرآیند در نظر گرفته شود، نه یک واقعه ناگهانی. برخی از کارفرماها در فاصله میان کار تمام‌وقت و بازنشستگی، به کارمندان مسن خود پیشنهاد کارهای پاره‌وقت می‌دهند. شرکت Mercy Health Systems به این کارمندان مشاغل فصلی پیشنهاد می‌دهد که این امکان را برای آن‌ها فراهم می‌کند تا بدون از دست دادن حقوق و مزایا، به‌صورت دوره‌ای از کار دست بکشند. مدیران این شرکت همچنین اخیراً کارمندان بازنشسته

118. The West Point

119. Westpac

خود را به عنوان نیروهای کار آماده به خدمتی در نظر می گیرند که در مواقع افزایش تقاضا یا برای پر کردن جای کارمندان غایب از آن ها دعوت به کار می شود. Northrop Grumman از پیمانکاران بزرگ صنایع دفاع، کارمندان بازنشسته خود را دوباره استخدام می کند تا به نیروهای جدید درباره نحوه فعالیت شرکت آموزش بدهند. کارخانه مواد شیمیایی Union Carbide نیز از مدیران اجرایی بازنشسته می خواهد که مدیران جوان تر را راهنمایی کنند.

کابوسی که ذهن بسیاری از شرکتها را درگیر کرده، این است که کارمندان مسن ممکن است عامل ایجاد انعطاف ناپذیری باشند. آن ها می توانند شرکتها را در گذشته گرفتار کرده و مانع از سوار شدن کسب و کارها بر موج نوآوری شوند. اما این مسئله فقط وقتی مشکل ساز می شود که شرکتها خودشان اجازه بدهند. کسب و کارها نمی توانند روندهای جمعیتی و آماری را تغییر بدهند، اما قادرند شیوه مواجهه با این شرایط را عوض کنند. اگر از بازنگری عملکرد همیشگی خود امتناع کنند، افزایش سن نیروی کار برای آن ها به یک دام بزرگ تبدیل می شود. اما اگر مثل پیشگامانی نظیر NRECA این رفتارها را مورد بازنگری قرار دهند، می توانند کارمندان مسن را به نیروهای کار مدرن تبدیل کنند.

## زنانگی و کسب و کار

نظریه پردازان مدیریت فمینیستی مشغول مطرح کردن بحث‌هایی خطرناک هستند

پل ساموئلسون<sup>۱۲۰</sup> اقتصاددان زمانی اشاره کرده بود که «زن‌ها همان مردان هستند، ولی با پول کمتر». او ممکن است به‌عنوان پدر شش فرزند، صرفاً درباره نقش زنان در بازتولید نسل بشر حرف زده باشد، اما همین جمله کوتاه او آن‌قدر کامل است که می‌تواند بیش از هر توصیف دیگری فمینیسم کلاسیک را تشریح کند.

اولین نسل از زنان موفق اصرار داشتند بر اساس همان استانداردهایی مورد قضاوت قرار بگیرند که درباره مردان اعمال می‌شود. این زنان از این‌که به خاطر زن بودنشان رفتاری متفاوت نسبت به آن‌ها صورت بگیرد، احساس خفت می‌کردند و در عوض اصرار داشتند بر اساس سخت‌کوشی و خوش‌فکری‌شان قضاوت شوند. مارگارت تاجر آشکارا مردان ضعیف اطراف خود را تحقیر می‌کرد. (یک جوک مشهور درباره رستوران رفتن او با اعضای کابینه‌اش برای صرف شام وجود دارد. پیش‌خدمت می‌پرسد: «استیک یا ماهی؟» او پاسخ می‌دهد: «البته که استیک». «برای سبزیجات چطور؟» «آن‌ها هم استیک می‌خورند»). هیلاری کلینتون در جریان انتخابات

ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۰۸ با یک تبلیغ باراک اوباما را دست انداخت؛ تبلیغی که می‌گفت اوباما برخلاف او هرگز خودش را برای جواب دادن تلفن کاخ سفید در ساعت سه نصفه‌شب به در دسر نمی‌اندازد.

بسیاری از زنان فعال در عرصه کسب‌وکار به خاطر سرسختی‌شان به خود می‌بالند. دانگ مینگژو<sup>۱۲۱</sup> مدیر یکی از غول‌های صنعت تهویه هوا به نام Electric Appliances Gree همواره می‌گوید: «من هیچ‌وقت شکست نمی‌خورم. هرگز به اشتباهاتم اعتراف نمی‌کنم و همیشه درست می‌گویم.» در فاصله سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۹ شرکت او سود سهامداران خود را تا حدود ۵۰ درصد افزایش داد.

با تمام این اوصاف، مؤثرترین فمینیست‌های امروزی ادعا می‌کنند که اگر زنان بر اساس قوانین مردان عمل کنند، هرگز از پتانسیل‌های خود بهره نخواهند برد. طبق گفته آویوا ویتنبرگ-کاکس<sup>۱۲۲</sup> و آلیسون میتلند<sup>۱۲۳</sup> دو تن از طرفداران برجسته این دیدگاه، درهم‌شکستن سقف شیشه‌ای کافی نیست، باید همه ساختمان را برای پیدا کردن تبعیض‌های جنسیتی بررسی کنید. به بیان دیگر باید ریشه تبعیض جنسیتی را که در ساختارها و فرآیندهای شرکتی نهادینه شده، بخشکانید.

فمینیسم جدید ادعا می‌کند که ساختار وجودی زنان با مردان تفاوت‌های آشکاری دارد. زنان کمتر پرخاشگری می‌کنند و بیشتر به دنبال وفاق هستند. کمتر به رقابت فکر می‌کنند و بیشتر در پی تشریک‌مساعی هستند. کمتر شیفته قدرت می‌شوند و به کار تیمی علاقه بیشتری دارند. جودی روزنر<sup>۱۲۴</sup> از دانشگاه کالیفرنیا اشاره می‌کند که زنان در مدیریت دگرسازانه<sup>۱۲۵</sup> و تعاملی پیشرو هستند. پنینا تامسون<sup>۱۲۶</sup> و جسی گراهام<sup>۱۲۷</sup> نویسندگان کتاب «جای زن در اتاق مدیریت است»<sup>۱۲۸</sup> ادعا می‌کنند که

121. Dong Mingzhu

122. Avivah Wittenberg-Cox

123. Alison Maitland

124. Judy Rosener

125. transformational

126. Peninah Thomson

127. Jacey Graham

128. A Woman's Place is in the Boardroom

زنان در زمینه تفکر جانبی<sup>۱۲۹</sup> از مردان بهتر عمل می‌کنند و آرمان‌گراتر هستند. نوشته‌های فمینیست‌ها حالا پر از ارجاعاتی به قبایل میمون‌هاست که در آن نرها پرخاشگر و مهاجم و ماده‌ها پرورش‌دهنده تربیت‌کننده هستند.

در این مباحثات ادعا می‌شود که اهمیت این توانمندی‌های زنان روزبه‌روز در کسب‌وکارها در حال افزایش است. بحران مالی اخیر ثابت کرده که مهارت‌هایی مثل ریسک‌پذیری و بی‌گدار به آب زدن که مردها همیشه به آن افتخار کرده‌اند، می‌تواند منجر به فاجعه شود. بر اساس این نظریه، اگر به جای شرکت برادران لمان<sup>۱۳۰</sup> خواهران لمان وجود داشت، این کسب‌وکار هرگز نابود نمی‌شد. فمینیست‌های جدید همچنین ادعا می‌کنند که حتی قبل از وقوع بحران مالی هم بهترین شرکت‌ها در حال حذف مناسبات مردسالارانه به نفع کار جمعی و شبکه‌سازی بوده‌اند؛ مهارت‌هایی که زنان به‌طور ذاتی در آن برتری دارند.

این ادعا ممکن است کمی مثل حرف‌های بی‌اهمیتی به نظر برسد که فقط در کارگاه‌های دانشگاهی با موضوع جنسیت مطرح می‌شود، اما به تدریج در مکان‌های قدرتمند، طرفدار پیدا کرده است. مک‌کینزی<sup>۱۳۱</sup> معتبرترین مرجع مشاوره‌های مدیریتی، پژوهشی را منتشر کرده که ادعا می‌کند زنان پنج مورد از نه رفتار رهبری را که به موفقیت شرکت‌ها منجر می‌شود، به‌طور مداوم بیشتر از مردها بروز می‌دهند. نیال فیتزجرالد<sup>۱۳۲</sup> نایب‌رییس تامسون رویترز<sup>۱۳۳</sup> (تا سال ۲۰۱۱) و مدیر پیشین یونیلور تا بیشترین حد امکان به قلب تشکیلات شرکتی نزدیک شده است. او ادعا می‌کند: «زنان شیوه‌های متفاوتی را برای رسیدن به نتیجه به کار می‌گیرند. آن‌ها توانمندی‌هایی در زمینه رهبری دارند که با کم شدن

---

۱۲۹. روشی است که به فرارفتن از روش خطی و ارسطویی برای یافتن نظرات نو می‌اندیشد و به شکلی آگاهانه، در جهت تغییر و تحول روش حل مساله تلاش می‌کند و کاربرد آن مستلزم پذیرش دیدگاه‌های مختلف نسبت به موضوع است.

130. Lehman Brothers

131. McKinsey

132. Niall FitzGerald

133. Thomson Reuters

مردسالاری در سازمان‌ها و کاهش سازمان‌یافتگی کسب‌وکارها حول ساختارهای ماتریسی، اهمیت این توانمندی‌ها بیشتر می‌شود». بسیاری از شرکت‌ها تحت تأثیر هوشمندی مدیریتی منحصر به فرد کارمندان زن‌شان، تعهد محافظه‌کارانه به رفتار برابر باهمه را کنار گذاشته‌اند و در عوض جنسیت‌گرایی را در پیش گرفته‌اند. گروهی از شرکت‌های مشاور هم اخیراً به شرکت‌ها یاد می‌دهند که چطور به زنان گوش کنند و مهارت‌های ویژه آن‌ها را به کار بگیرند.

فمینیست‌های جدید به‌حق از سرعت پیشرفت زنان در عرصه کسب‌وکار، ناراضی هستند. کمیته برابری و حقوق بشر بریتانیا محاسبه کرده که با این نرخ فعلی پیشرفت، ۶۰ سال طول می‌کشد تا زنان بی‌جایگاهی برابر مردان در هیئت‌مدیره ۱۰۰ شرکت بورس لندن با بالاترین ارزش بازار بر اساس شاخص FTSE 100<sup>۱۳۴</sup> راه پیدا کنند. این حرف فمینیست‌های جدید هم درست است که فمینیسم کلاسیک به نقش زنان در بزرگ کردن کودکان توجه کمی داشته، اما باقی استدلال‌های آن‌ها درباره تفاوت‌های ذاتی میان زنان و مردان مغشوش و مخرب است.

کسانی که بر تفاوت‌های ذاتی زنان و مردان پافشاری می‌کنند، باید به یاد داشته باشند که تفاوت‌های موجود میان اعضای زیرگروه‌های جمعیتی معمولاً از تفاوت‌های میان خود زیرگروه‌ها بیشتر است. حتی اگر ثابت شود که زنان به‌طور متوسط بهره‌هوش عاطفی بالاتری نسبت به مردان دارند، این مسئله نمی‌تواند درباره هر زن خاصی صادق باشد. این‌که افراد بر اساس ویژگی‌های فردی‌شان مورد قضاوت قرار بگیرند، نه به‌عنوان نماینده‌ای از یک گروه خاص، هم از نظر اخلاقی پسندیده است و هم برای کسب‌وکارها می‌تواند مفید باشد.

### دلسوزی، مشارکت و مهندسی

بسیاری از موفق‌ترین زنان در عرصه کسب‌وکار در شرکت‌های سرسخت و مقتدر دیده می‌شوند، نه سازمان‌هایی که طبق تصورات

فمینیست‌های جدید، باظرافت و بر مبنای احساسات عمل می‌کنند. در سال ۲۰۰۹ شرکت آروا<sup>۱۳۵</sup> (فعال در زمینه انرژی هسته‌ای)، انگلواامریکن<sup>۱۳۶</sup> (معدن)، آرچر دنیلز میدلند<sup>۱۳۷</sup> (تجارت محصولات کشاورزی)، دوپونت<sup>۱۳۸</sup> (مواد شیمیایی)، سانوکو<sup>۱۳۹</sup> (نفت) و زیراکس (تکنولوژی) همه روسای زن داشته‌اند. شاخص FTSE 100 برای بانوآن که توسط مدرسه مدیریت کرنفیلد<sup>۱۴۰</sup> تدوین شده، نشان می‌دهد دو صنعتی که بهترین کارنامه را در زمینه ارتقای زنان تا سمت‌های بالای مدیریتی داشته‌اند، بانکداری و حمل‌ونقل هستند.

زنان باید حرف‌های خطرناک فمینیست‌های جدید را نشنیده بگیرند و به جای آن به حرف‌های مدیرانی مثل خانم دانگ گوش بدهند. باوجود حرف‌های ناامیدکننده این گروه، آینده روشن است. زنان حالا آشکارا در مدرسه و دانشگاه از مردان پیشی گرفته‌اند. اشتباه بزرگی است اگر شایسته‌سالاری سنتی را کنار بگذاریم؛ آن‌هم در زمانی که پیاده‌سازی این تفکر کم‌کم دارد به نفع زنان تمام می‌شود.

135. Areva

136. AngloAmerican

137. Archer Daniels Midland

138. DuPont

139. Sunoco

140. Cranfield School of Management

## هنر مدیریت

### کسب‌وکارها درس‌های زیادی را باید از هنر بیاموزند

هنرمندان اغلب اهالی کسب‌وکار را به‌عنوان افرادی خسته‌کننده و پول‌پرست یا حتی بدتر از آن، مورد تمسخر قرار می‌دهند. هرزمانی که هالیوود یک صنعت را به تصویر می‌کشد، آن را پر از توطئه و پستی توصیف می‌کند. وال استریت (علیه سرمایه)، باغبان وفادار<sup>۱۴۱</sup> (شرکت‌های دارویی)، سایز من را اضافه کن<sup>۱۴۲</sup> (فست‌فود)، شبکه اجتماعی<sup>۱۴۳</sup> (فیس‌بوک) یا بازیگر<sup>۱۴۴</sup> (علیه خود هالیوود) مثال‌هایی از این دست هستند. انتقادهای هنرمندان از فضای کسب‌وکار گاهی اوقات دقیق و هدفمند است؛ مثل «انرون» نوشته لوسی پربل<sup>۱۴۵</sup>. اما اغلب این انتقادهای غیرمنطقی به نظر می‌رسد؛ مثل آنچه در فیلم «سرمایه‌داری: یک قصه عاشقانه»<sup>۱۴۶</sup> ساخته مایکل مور دیده می‌شود.

بسیاری از اهالی کسب‌وکار فکر می‌کنند که هنرمندان گروهی آدم بی‌خاصیت با رفتارهای متظاهرانه هستند. مدیران ممکن است چند

141. Constant Gardener

142. Super Size Me

143. The Social Network

144. ThePlayer

145. Lucy Prebble

146. Capitalism: A Love Story



نمونه از آثار هنرمندان مدرنیست را به دیوار اتاقشان نصب کنند. ممکن است بعد از کار مستقیم از شرکت به اپرا بروند. حتی امکان دارد چکی را برای حمایت از دوستان هنرمند همسرانشان امضا کند. اما به ندرت اتفاق می‌افتد که هنر را به عنوان منبع الهام، جدی بگیرند.

این رفتار متعصبانه از مدارس کسب‌وکار آغاز می‌شود؛ جایی که در آن مفاهیم خشک و خشنی مثل اعداد و پژوهش‌های موردی حرف اول را می‌زند. این تعصب با تجربیات روزانه افراد، تقویت می‌شود. مدیران دائماً به زیردستانشان یادآوری می‌کنند که اگر حساب‌و‌کتاب نکنند، کسی آن‌ها را به حساب نمی‌آورد. این گزارش‌های سه‌ماهه است که بازار سهام را تحت تأثیر قرار می‌دهد، باقی چیزها تأثیر چندانی ندارد.

عادات مطالعه مدیران هم اغلب این نگرش حذف غیرضروریات را تأیید می‌کند. فقط تعداد کمی از مدیران ممکن است مطالعات عمیقی درباره هنر داشته باشند. کتاب «هنر معامله»<sup>۱۴۷</sup> نوشته دونالد ترامپ مصداق این قضیه به شمار نمی‌آید، همان‌طور که «هنر جنگ»<sup>۱۴۸</sup> نوشته سان تزو<sup>۱۴۹</sup> مصداق این مسئله نیست. برخی از مشهورترین کتاب‌ها در زمینه کسب‌وکار رسماً به بربریت می‌بالند. نمونه این تفکر «رازهای رهبری از آتیلا رهبر قوم هون»<sup>۱۵۰</sup> نوشته وس رابرت<sup>۱۵۱</sup> یا «یک روکم‌کنی اساسی: قوانین واقعی کسب‌وکار»<sup>۱۵۲</sup> نوشته راب آدامز<sup>۱۵۳</sup> است.

با تمام این اوصاف، نشانه‌هایی مبنی بر آب شدن یخ روابط بخش فرهنگ با حوزه کسب‌وکار هم وجود داشته است. نشریاتی که در حوزه کسب‌وکار فعالیت می‌کنند، مجموعه‌ای از کتاب‌های به‌ظاهر فرهنگی را منتشر کرده‌اند؛ کتاب‌هایی مثل «هنرهای زیبای موفقیت»<sup>۱۵۴</sup> نوشته

147. The Art of the Deal

148. The Art of War

149. Sun Tzu

150. Leadership Secrets of Attila the Hun

151. Wess Robert

152. A Good Hard Kick in the Ass: the Real Rules for Business

153. Rob Adams

154. The Fine Art of Success

جیمی اندرسون<sup>۱۵۵</sup>، جورج رکهنریچ<sup>۱۵۶</sup> و مارتین کاپ<sup>۱۵۷</sup> و «هنرمندی از بند رهاشده»<sup>۱۵۸</sup> نوشته هیلاری آستن<sup>۱۵۹</sup>. مدارس کسب‌وکار مثل مدرسه مدیریت راتمن<sup>۱۶۰</sup> در دانشگاه تورنتو در تلاش‌اند تا از هنر درس بگیرند. شرکت‌های مشاور به کسب‌وکارها آموزش می‌دهند که چطور از هنر به سودآوری برسند. به‌عنوان مثال، خانم آستن یکی از این شرکت‌های مشاوره را مدیریت می‌کند که هم‌نام با کتابش است.

این رویکرد آزاد کردن استعدادهای ذاتی، مهملاتی را هم به بار آورده است. مدونا قبل از آن که پیام‌آور «نوسازی سازمانی» لقب بگیرد هم بیش از آنچه که باید، مورد توجه قرار می‌گرفت. مدیران آن قدر مسئولیت و دغدغه دارند که دیگر فرصت نمی‌کنند لارنس الیویه درونشان را آزاد کنند. باین حال اهالی کسب‌وکار هنوز هم می‌توانند با جدی‌تر گرفتن هنر، چیزهای زیادی یاد بگیرند.

موسسه Mr Anderson & co اشاره کرده که بسیاری از هنرمندان کارآفرینان خوبی هم بوده‌اند. تینتورتو<sup>۱۶۱</sup> نقاش ونیزی دوره رنسانس یک موسسه هنری ونیزی را پایه‌گذاری کرد که توسط تیسین<sup>۱۶۲</sup> نقاش برجسته ایتالیایی اداره می‌شد. او این کار را با شناسایی گروه جدیدی از مشتریان انجام داد؛ کسانی که از نجیب‌زاده‌های طرفدار تیسین شهرت و اشرافیت کمتری داشتند. او همچنین از طریق سریع‌تر کار کردن نسبت به سایر هنرمندان و نقاشی روی گچ و اثاث خانه علاوه بر کشیدن پرتره، نحوه تولید آثار هنری را تغییر داد. دمیان هرست<sup>۱۶۳</sup> حتی از این هم بی‌باک‌تر بود. او نه تنها متوجه شد که مجموعه‌داران تازه‌به‌دوران‌رسیده بابت مجموعه‌های گاو باروکش جواهر پول فوق‌العاده‌ای پرداخت می‌کنند، بلکه با فروش مستقیم آثارش از طریق

155. Jamie Anderson

156. Jörg Reckhenrich

157. Martin Kupp

158. Artistry Unleashed

159. Hilary Austen

160. Rotman School of Management

161. Tintoretto

162. Titian

163. Damien Hirst

یک مرکز مزایده و حراج، دنیای هنر را دگرگون کرد. اهالی کسبوکار هر نظری که درباره آثار هنری او داشته باشند، نمی‌توانند از تحسین کردن کسی صرف‌نظر کنند که در روزگار نابودی کسبوکارهایی مثل شرکت برادران لمان، ۱۲۶,۵ میلیون دلار از طریق هنردوستان پول به جیب زد.

مطالعه هنر می‌تواند به اهالی کسبوکار در برقراری ارتباط فصیح‌تر کمک کند. بسیاری از مدیران زمان بسیار زیادی را به پیام دادن و ارتباط گرفتن اختصاص می‌دهند، اما فقط عده کمی از آن‌ها در این زمینه خوب عمل می‌کنند. ادبیات آن‌ها کلیشه‌ای است و به خاطر حرف‌های بی‌ربط و نامفهوم، خوب درک نمی‌شود. نیم ساعت خواندن «چرا می‌نویسم»<sup>۱۶۴</sup> از جورج اورول می‌تواند در این رابطه معجزه کند. بسیاری از موفق‌ترین کسبوکارهای دنیا موفقیت خود را بیش از هر چیز مدیون داستان‌گویی هستند. مارلبرو و جک دنیلز از مفهوم اسطوره‌پیش‌تاز بهره‌برداری کرده‌اند. بستنی‌سازی بن و جری لباس ساده ضد فرهنگ را بر تن کرده است. مدارس کسبوکار به جای آن‌که به برندها یاد بدهند چطور خود را به یک معنا و مفهوم ویژه پیوند بزنند، انرژی بسیار زیادی را صرف آموزش نحوه تولید و جایگاه‌سازی محصولات می‌کنند.

مطالعه هنر همچنین به شرکت‌ها کمک می‌کند که نحوه مدیریت کردن افراد باهوش را یاد بگیرند. راب گافی<sup>۱۶۵</sup> و گرث جونز<sup>۱۶۶</sup> از مدرسه کسبوکار لندن اشاره کرده‌اند که امروزه سودآورترین شرکت‌ها تحت سلطه «باهوش‌ها» قرار دارند؛ کسانی که مدیریت کردن آن‌ها بسیار سخت است. آن‌ها روسای خود را نادان فرض می‌کنند و از امرونهی مدیران متنفر هستند. از تن دادن به ارزیابی عملکرد سرباز می‌زنند و در یک کلام، خود را از بقیه برتر می‌دانند. جهان هنر، قرن‌ها تجربه

164. «Why I Write»

165. Rob Goffee

166. Gareth Jones

مدیریت چنین افراد پیچیده‌ای را از سر گذرانده است. ناشران با چرب‌زبانی و هزار و یک ترفند، کتاب‌هایی را از افراد باهوش و بی‌حوصله بیرون می‌کشند. کارگردانان بازیگران زن را وادار می‌کنند که با بازیگران مردی که از آن‌ها متنفرند، مدارا کنند.

### شرکت‌ها به دنبال منبع الهام

مطالعه در زمینه هنر یک دستاورد بزرگ دیگر هم دارد؛ این که به کسب‌وکارها کمک می‌کند خلاق‌تر شوند. شرکت‌ها دنیا را برای پیدا کردن ایده‌های جدید زیوررو می‌کنند (به‌عنوان‌مثال Procter & Gamble از روش جمع‌سپاری برای جمع‌آوری ایده‌ها از عموم مردم استفاده می‌کند). آن‌ها همچنین در تلاش‌اند تا کارمندان خود را به ریسک‌پذیری بیشتر تشویق کنند (البته این موضوع درباره بانک‌ها صادق نیست). شرکت‌ها در تکاپویشان برای خلاقیت قطعاً می‌توانند از صنایع خلاق چیزهایی یاد بگیرند. به هنرمندان مدرن نگاه کنید که چطور خودشان را با ظهور عکاسی وفق دادند؛ درحالی‌که این تکنولوژی می‌توانست آن‌ها را به‌کلی از میدان به در کند. یا ویلیام گولدینگ<sup>۱۶۷</sup> (نویسنده کتاب ارباب مگس‌ها) و جی. کی. رولینگ (خالق هری پاتر) که حتی بعد از این‌که رمان‌هایشان توسط ناشران رد شد، همچنان به تلاش خود ادامه دادند.

اگر اهالی کسب‌وکار باید هنر را جدی‌تر بگیرند، هنرمندان هم باید به کسب‌وکارها توجه بیشتری داشته باشند. تجارت، محور تجربیات بشری است. به بیان ساده‌تر، تجارت امری است که میلیاردها نفر هرروز به آن مشغول‌اند. به همین دلیل شایسته است که در کتاب‌ها و فیلم‌ها بیشتر از پیش به آن پرداخته شود.



فصل پنجم

# نجات از آشوب: درباره دولت‌ها



## ترمیم ماشین سرمایه‌داری

### چند ایده قابل فهم برای احیای روح کارآفرینی در آمریکا

آمریکا از زمان جنگ جهانی دوم به بعد، مهم‌ترین ماشین رشد دنیا بوده است. در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ باوجود بلوغ اقتصادی، تولید ناخالص داخلی این کشور سالانه ۳ درصد رشد داشت. در دهه ۱۹۷۰ رکود تورمی حکم فرما شد، اما انقلاب ریگان روح کارآفرینی را در این کشور احیا کرد و در دهه ۱۹۹۰ نرخ رشد به ۳ درصد بازگشت. این ماشین همان قدر که برای آمریکا خوب کار می‌کرد، برای دنیا هم مفید بود. این مسئله به رواج سرمایه‌داری کمک کرد و رویای آمریکایی را به رؤیایی جهانی بدل ساخت.

امروز این ماشین رشد دچار مشکل شده است. در جریان بحران مالی سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۸ این ماشین آسیب دید، اما حتی قبل از آن هم نقص فنی داشت. سه پیستون قدرتمند این ماشین یعنی بازارهای سرمایه، نوآوری و اقتصاد دانش‌بنیان را مورد بررسی قرار دهید تا دریابید که آن‌ها برای یک دهه بد عمل کرده‌اند.

ایالات متحده زمانی سرآمد بهترین بازارهای سرمایه برای کسب‌وکارها بود. اما در سال‌های اخیر، همان‌طور که رابرت لیتان<sup>۱</sup> و کارل شرام<sup>۲</sup> در کتاب

1. Robert Litan  
2. Carl Schramm

«سرمایه‌داری بهتر»<sup>۳</sup> اشاره کرده‌اند، این سرآمدی تضعیف شده است. سرمایه‌گذارها میزان سرمایه‌گذاری خود را کاهش داده‌اند و شرکت‌های پرمخاطره را کنار گذاشته‌اند؛ چراکه ۹۰ درصد از آن‌ها زیان‌ده بوده‌اند. رقم عرضه اولیه سهام از متوسط سالانه ۵۴۷ در دهه ۱۹۹۰ به ۱۹۲ رسیده است. این وضعیت، منابع مالی شرکت‌های جدید و دارای رشد سریع را به‌شدت کاهش داده است. با این وجود، شرکت‌هایی که کمتر از پنج سال سن دارند، تقریباً ۴۰ میلیون شغل خالصی را که از سال ۱۹۸۰ تا زمان بحران مالی به اقتصاد آمریکا اضافه شده، تأمین کرده‌اند. این یک خبر ناامیدکننده برای بیکاران است.

آمریکا همچنین همواره یکی از بهترین سیاست‌های مهاجرتی را در جهت بهبود فضای کسب‌وکار دارا بوده است. ۱۸ درصد از ۵۰۰ شرکت برتر فهرست فورچون در سال ۲۰۱۰ توسط مهاجران بنیان‌گذاری شده است (مثلاً AT&T، دوپونت، eBay، گوگل، کرفت<sup>۴</sup>، هاینز<sup>۵</sup> و Procter & Gamble). اگر فرزندان مهاجران را هم به حساب بیاوریم، این رقم به ۴۰ درصد می‌رسد. در فاصله سال‌های ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ مهاجران بنیان‌گذار یک‌چهارم از شرکت‌های موفق در حوزه تکنولوژی‌های پیشرفته و مهندسی بودند. آن‌ها دو برابر متولدان آمریکا با وضعیت تحصیلی مشابه، حق اختراع ثبت کرده‌اند. اما سیاست‌های مهاجرتی آمریکا در دهه گذشته تا حد زیادی بسته‌تر شده است. در این دوران برخی دیگر از کشورهای ثروتمند مثل کانادا برای جذب مهاجران دارای مهارت اقدام کرده‌اند. این در حالی است که در همین دوران فرصت‌های جذاب جدیدی هم در بازارهای نوظهوری مثل چین و هند ایجاد شده است. مهاجران چرا باید مراحل سخت دریافت ویزای آمریکا را تحمل کنند، درحالی که کشورهای دیگر برایشان فرش قرمز پهن کرده‌اند؟

نهایتاً این که آمریکا مدت‌ها بهترین دانشگاه‌های جهان را از جهت کارآمدی برای فضای کسب‌وکار در اختیار داشته است. یک‌پنجم استارت‌آپ‌های آمریکایی به دانشگاه‌ها متصل هستند و مؤسسات بزرگی مثل استنفورد و MIT زمینه‌ساز شکل‌گیری هزاران کسب‌وکار بوده‌اند. اما به نظر می‌رسد که رونق کسب‌وکارهای دانشگاهی در حال محو شدن است. به‌عنوان مثال، بودجه فدرال

3. Better Capitalism

4. Kraft

5. Heinz



برای انجام پژوهش‌های مرتبط با بهداشت و سلامت از ۲۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۳ به ۳۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ افزایش پیدا کرده است؛ این در حالی است که تعداد داروهای جدیدی که توسط سازمان غذا و دارو تأیید شده، از میزان حداکثری ۵۰ دارو در سال ۱۹۹۶ به فقط ۱۵ دارو در سال ۲۰۰۸ رسیده است. دفاتر فناوری در دانشگاه‌ها که از نظر قانونی نقش اصلی را در تجاری کردن ایده‌های دانشگاهی بر عهده دارند، به مراکزی برای کاغذبازی‌های بی‌فایده تبدیل شده‌اند. متوسط سن پژوهشگرانی که از طریق سازمان ملی سلامت آمریکا تاییدیه می‌گیرند، به ۵۰ سال رسیده و همچنان در حال افزایش است.

این مشکلات بیش از آن‌که به شرکت‌های در حال فعالیت فشار بیاورد، بار سنگینی را روی دوش کسانی می‌گذارد که قصد کارآفرینی دارند. دریافت تابعیت برای کارآفرینان غیر آمریکایی سخت‌تر شده است. چهره‌های آکادمیک مشکل‌تر می‌توانند ایده‌های خود را تجاری کنند. دستیابی به سرمایه لازم جهت راه‌اندازی کسب‌وکار برای کارآفرینان در هر حوزه‌ای سخت‌تر شده است. سرمایه‌داری آمریکایی هم به تدریج وضعیتی مشابه سرمایه‌داری اروپایی پیدا می‌کند: آن دسته از شرکت‌های در حال فعالیت که ابعاد و شرایط و آزادی عمل لازم را برای کنار آمدن با هزینه‌های سنگین اجرای قوانین و مقررات دارند، به کار خود ادامه می‌دهند، اما شرکت‌های جدید هنوز شکوفا نشده پزمرده می‌شوند یا به ناچار خود را به بزرگ‌ترها می‌فروشند.

برای تغییر این وضعیت نگران‌کننده چه می‌شود کرد؟ لیتان و شرام پاسخ‌های مبسوطی را برای این پرسش ارائه داده‌اند. آن‌ها اشاره می‌کنند که تصویب قانون مشاغل ۲۰۱۲ گامی در مسیر درست بود؛ به این خاطر که نشان می‌داد نخبگان سیاسی کم‌کم وخامت اوضاع را درک کرده‌اند. این قانون شرکت‌ها را در پنج سال اول فعالیتشان از قانون دشوار و محدودکننده ساربنز-آکسلی<sup>۶</sup> که در سال ۲۰۰۲ در واکنش به موج رسوایی‌های شرکتی تصویب شد، معاف می‌کرد. قانون مشاغل ۲۰۱۲ تعداد سهامدارانی را که شرکت‌های خصوصی تا قبل از عمومی شدن می‌توانند داشته باشند، چهار برابر می‌کرد (از ۴۹۹ به ۲۰۰۰). همچنین موانع جمع‌سپاری را از بین می‌برد. باین‌حال

6. Sarbanes-Oxley (SOX)

لیتان و شرام پیشنهادهای بسیاری را هم در همین رابطه ارائه داده‌اند. برخی از ایده‌های آن‌ها آشنا هستند. این دو نفر پیشنهاد می‌کنند که دولت باید به همه خارجی‌هایی که برای تحصیل در رشته‌های علوم پایه، تکنولوژی، مهندسی یا ریاضیات به آمریکا می‌آیند، گرین کارت بدهد. برخی از این ایده‌ها اما خلاقانه‌تر هستند. صندوق‌های سرمایه‌گذاری قابل معامله در بورس که طی یک دهه از نقطه صفر به یک صنعت تریلیون دلاری تبدیل شدند، شرکت‌های جدید و آینده‌دار را در برابر بی‌ثباتی و ناپایداری فعالان بازار، آسیب‌پذیر می‌کنند. بنابراین چرا نباید این شرکت‌های آینده‌دار را از سبد سهامی چنین صندوق‌هایی استثنا کرد؟ قانون ساربنز-آکسلی به اسم حمایت از سرمایه‌گذاران، منابع مالی شرکت‌های جدید را کم می‌کند. پس چرا اجازه ندهیم شرکت‌های کوچک‌تر از چنین قوانینی مستثنی شوند تا زمانی که سهامداران به قدر کافی در جریان این موضوع باشند؟ این نویسندگان همچنین اشاره می‌کنند که دفاتر فناوری دانشگاه‌ها باید انحصارگری را کنار بگذارند و به استادان آزادی بیشتری برای بروز خلاقیت بدهند.

### آیا رامنی و اوپاما این پیشنهادها را می‌خوانند؟

ایده‌های مطرح‌شده، ایده‌هایی پسندیده هستند. لیتان و شرام در برابر سرمایه‌گذاری فدرال در پروژه‌های بزرگ و پرهزینه مقاومت کردند. از نظر آن‌ها، کسری بودجه در بلندمدت جدی‌ترین تهدید برای رشد آمریکا است. این دو همچنین به جای ارائه چکیده‌ای از فرضیات آکادمیک، به مشکلات روزمره کارآفرینان در زندگی واقعی پرداختند. اما در بحبوحه کمپین‌های انتخابات ریاست جمهوری، خواندن چنین کتاب هشداردهنده‌ای بدون آن که موضوع را سیاسی و تخریب‌کننده ببینیم، کار ساده‌ای نیست. در دورانی که جمهوری خواهان قصد دارند جدیت رونالد ریگان در موضوع مهاجرت را به فراموشی بسپارند و دموکرات‌ها هم قصد پلید جلوه دادن اهالی کسب‌وکار را دارند، کارآفرینان بیش از هر زمان دیگری در معرض خطر هستند.

## قوانینی برای نادان‌ها

### خطر بزرگ طراحان داخلی بدون مجوز!

در سال ۱۹۴۱ فرانکلین روزولت دو بند جدید را به قانون آزادی بیان و آزادی مذهبی در آمریکا اضافه کرد: آزادی از ترس و آزادی انتخاب. سیاستمداران امروزی اما یک منوی دست و دل‌بازانه‌تر را ارائه می‌کنند: آزادی از آرایشگرهای بدون مجوز، آزادی از گل‌فروشان ولگرد و مهم‌تر از همه، آزادی از دست طراحان داخلی کلاه‌بردار! آزادی از ترس و آزادی انتخاب چه لذتی دارد، اگر نتوانید خودتان را از شر طرح‌های رنگی ناهماهنگ خلاص کنید؟

در دهه ۱۹۵۰ و هم‌زمان با سلطه سازمان‌های بزرگ، کمتر از ۵ درصد از کارمندان آمریکایی برای کار به مجوز نیاز داشتند. امروز بعد از سه دهه تلاش در جهت کم کردن نظارت‌های دولتی، این رقم به حدود ۳۰ درصد رسیده است. با احتساب افرادی که آماده دریافت مجوز هستند یا شغل آن‌ها به نوعی از تأییدیه‌های دولتی نیاز دارد، این رقم به ۳۸ درصد می‌رسد. سایر کشورهای ثروتمند نسبت به کشوری که ادعا می‌کند سرزمین آزادی است، محدودیت‌های بسیار کمتری را به مردم تحمیل می‌کنند. در بریتانیا فقط ۱۳ درصد از شاغلان به مجوز نیاز دارند (هرچند این رقم طی ۱۲ سال دوبرابر شده است).

روشن است که بعضی از مشاغل حتماً باید مجوز دار باشند. هیچ‌کس نمی‌خواهد پزشکان و دندان‌پزشکان آماتور یا هنرمندان تاتوکار بدون

تأییدیه فعالیت کنند. باین حال همان طور که وال استریت ژورنال تأکید کرده، سیستم اعطای مجوز آمریکا<sup>۷</sup> تا مشاغلی سرک کشیده که از طرف آن‌ها هیچ خطری سلامت و امنیت افراد را تهدید نمی‌کند. مجوزهای این مشاغل فقط بر اساس سلیقه و اعمال نظرهای شخصی صادر می‌شود، نه بر مبنای استانداردهای بی‌طرفانه‌ای که توسط مسئولان صدور مجوز قابل اندازه‌گیری باشد. در برخی از ایالت‌ها فهرست مشاغلی که به دریافت مجوز نیاز دارد، به سریال‌های کم‌دی شبیه شده؛ از گل‌فروش و کارگر خانگی گرفته تا کشتی‌گیر، راهنمای تور، بستنی‌فروش، فروشنده کتاب‌های دست‌دوم و البته طراح داخلی. فقط همین مانده که نگه‌دارندگان حیوانات خانگی هم برای مراقبت از گربه‌ها یا گرداندن سگ‌ها در خیابان نیاز به مجوز پیدا کنند.

دریافت مجوز می‌تواند بسیار زمان‌بر باشد. در کالیفرنیا اگر بخواهید آرایشگر شوید، باید حدود یک سال دوره کوتاه کردن موی سر و ششوار کشیدن را بگذرانید. در تگزاس برای این‌که بتوانید کلاه‌گیس فروشی کنید، باید ۳۰۰ ساعت کلاس آموزشی بروید و هم آزمون کتبی و هم عملی را پشت سر بگذارید. آلاباما مانیکوریست‌ها را موظف کرده که قبل از شرکت در آزمون عملی، ۷۵۰ ساعت دوره تئوری ببینند. در فلوریدا اگر مدرک چهارساله دانشگاهی نداشته یا دو سال کارآموزی نکرده باشید، اجازه ندارید به‌عنوان یک طراح داخلی فعالیت کنید.

کارآفرینان قربانیان اصلی سیستم اعطای مجوز آمریکا هستند. این سه نفر را در نظر بگیرید که از ایالت‌های مختلف و با مشاغل کاملاً متفاوت به‌عنوان نمونه بررسی شده‌اند. جستینا کلایتون<sup>۸</sup> ۲۳ سال است که در زمینه بافت مو به روش آفریقایی کار می‌کند، اما نمی‌تواند وارد حوزه‌هایی مثل آرایش چهره، گریم، اپیلاسیون و مانیکور شود، مگر این‌که مجوزی دریافت کند که لازمه‌اش صرف هزینه ۱۸ هزار دلاری برای ۲۰۰۰ ساعت آموزش است که البته آموزش بافت مو به روش آفریقایی را دربر نمی‌گیرد.

7. America's Licence Raj

8. Jestina Clayton

جاستین براون<sup>۹</sup> یک راهب است که درآمد ناچیزش را با ساخت تابوت‌های چوبی ساده و فروش آن‌ها جبران می‌کند. اما هیئت‌امنای شرکت‌های برگزارکننده مراسم تدفین لوئیزیانا به او دستور داده که کار خود را متوقف کند. فقط خدا می‌داند یک تابوت فاقد مجوز چه آسیبی ممکن است به جسد برساند! باربارا وندرکولک گاردنر<sup>۱۰</sup> یک کسب‌وکار در حال رشد را در زمینه طراحی داخلی در نیوجرسی مدیریت می‌کند. اما وقتی که او تلاش کرد تا کسب‌وکار خود را به فلوریدا توسعه بدهد، هیئت‌امنای معماری و طراحی داخلی این ایالت به او دستور داد کلمه «طراحی داخلی» را از وبسایتش حذف و ارائه خدمات طراحی داخلی را در این ایالت متوقف کند.

هزینه این فریبکاری‌های حقوقی بسیار زیاد است؛ مگر این که عضو یکی از کارتل‌هایی باشید که با اعمال قدرت و فشار، قوانین را دور می‌زنند یا خودتان عضو بدنه نهادی باشید که این دردسرهای بوروکراتیک را به دیگران تحمیل می‌کند. موریس کلینر<sup>۱۱</sup> از دانشگاه مینه‌سوتا محاسبه کرده که دریافت مجوز، درآمد افراد را حدود ۱۵ درصد افزایش می‌دهد. به بیان دیگر، این اقدام تقریباً در بهترین حالت همان تأثیری را روی درآمد افراد دارد که عضویت در یک اتحادیه خواهد داشت (اعضای اتحادیه که آن‌ها هم تحت مجوز فعالیت می‌کنند، از ۲۴ درصد افزایش درآمد ساعتی‌شان بهره‌مند می‌شوند). آقای کلینر همچنین اشاره کرده که دریافت مجوز، فرآیند ایجاد شغل را کند می‌کند. او با مقایسه مشاغلی که در برخی ایالت‌ها قانونمند شده و در برخی دیگر نه، دریافتی که تعداد شغل‌های ایجادشده در فاصله سال‌های ۱۹۹۰ و ۲۰۰۰ در مشاغل غیر قانونمند ۲۰ درصد بالاتر از مشاغل قانونمند است.

موسسه عدالت<sup>۱۲</sup>، یک گروه فشار فعال در زمینه بازار آزاد اشاره می‌کند که این فقط بخش کوچکی از دردسرهایی است که سیستم

9. Justin Brown

10. Barbara Vanderkolk Gardner

11. Morris Kleiner

12. The Institute for Justice

اعطای مجوز آمریکا به بار آورده است. قانون‌گذاری‌های بی‌حساب و کتاب، انتقال از ایالتی به ایالت دیگر را دشوار کرده است. این مقررات، بار سنگینی را بر دوش اقلیت‌های نژادی قرار داده است (که کمتر دارای صلاحیت‌های آموزشی هستند) و همچنین زنان (که ممکن است بخواهند بعد از بزرگ‌تر شدن فرزندان‌شان دوباره کار کنند). به‌عنوان مثال، ایالت‌هایی که در آن‌ها برای فعالیت در حوزه کفن و دفن باید صلاحیت افراد احراز شود، نسبت به باقی ایالت‌ها ۲۴ درصد کمتر از حضور زنان در این حوزه برخوردار هستند.

### عمو سام شما را از شر فنگ‌شویی بد نجات خواهد داد

ممکن است تصور کنید که آمریکایی‌ها به‌شدت به این اوضاع معترض هستند. به‌هر حال سیستم اعطای مجوز آمریکا متضمن دو موضوعی است که آمریکایی‌ها اصولاً باید از آن خشمگین باشند: پیدایش دولتی بزرگ و قدرتمند و متوقف کردن ماشین تولید شغل در آمریکا. اما این فرضیه اشتباه است. در سال ۲۰۱۱ هیئت مقننه فلوریدا لایحه‌ای را به بحث گذاشت که الزام دریافت مجوز برای ۲۰ شغل را از میان برمی‌داشت؛ از جمله بافت مو، طراحی داخلی و آموزش رقص. برای مدتی به نظر می‌رسید که این لایحه تصویب خواهد شد. فلوریدا مرکز فعالیت تی‌پارتی بود و اکثریت نمایندگان این ایالت را جمهوری‌خواهان تشکیل می‌دادند. اما گروهی که بیش از همه منافعشان به خطر افتاده بود، یعنی کارتل‌های متصدیان صدور مجوز، با قدرت هرچه تمام‌تر لابی کردند. یکی پیش‌بینی کرد که طراحان فاقد مجوز از محصولات استفاده می‌کنند که بیماری‌زاست و ۸۸ هزار مرگ را در سال رقم می‌زند. دیگری هشدار داد که تقارن غیراصولی طرح‌های رنگی ممکن است ایجاد بزاق را مختل کند. این لایحه تصویب نشد. وقتی باوجود نرخ بیکاری بیش از ۱۰ درصدی در فلوریدا، اکثریت جمهوری‌خواه از پس مقابله با یک کارتل طراحان داخلی هم برنمی‌آیند، دیگر چه امیدی به آمریکا هست؟ سیستم اعطای مجوز آمریکا آمده است که بماند.

## قیدوبندهای محصورکننده

محدودیت‌های قانونی تردیدآمیز  
جای افراد باهوش را در بازار تنگ کرده است

نشریاتی که در حوزه کسب‌وکار منتشر می‌شود، پر از داستان‌های دلگرم‌کننده‌ای درباره جنگ استعدادهاست. گزارش می‌شود که eBay به تکنسین ارشدش دو برابر مدیرعامل خود حقوق می‌دهد. اپل به یکی از کارمندان بااستعداد و بلندپروازش ۸ میلیون دلار پیشنهاد کرد تا از رفتن او از سازمان جلوگیری کند. شرکت‌های فعال در حوزه تکنولوژی مبالغ زیادی را به‌طور منظم صرف استارت‌آپ‌ها می‌کنند تا کارمندان خود را حفظ کنند. آن‌ها همچنین در زمینه ارائه بهترین غذا و به‌روزترین مربیان یوگا به‌شدت باهم رقابت دارند.

اما جنگ استعدادهای روی تاریک‌تری هم دارد. آنجا دیگر به پاداش بیشتر و غذاهای بهتر بسنده نمی‌شود و کار به طرح دعوی در دادگاه و دستبند زدن می‌کشد. شرکت‌ها برای جلوگیری از رفتن کارمندانشان به شرکت‌های رقیب، به شکلی روزافزون به دعاوی قضایی روی آورده‌اند که برخی از آن‌ها فوق‌العاده ناخوشایند است. نتیجه این شرایط، به هم ریختن وضعیت بازار کار است.

مرسوم‌ترین روش برای مقابله در این میدان نبرد، بستن توافق‌نامه منع

همکاری با رقباست. این توافق‌نامه برای یک دوره زمانی مشخص، کارمندان را از ترک کردن شرکت به خاطر کار کردن با رقیب منع می‌کند (معمولاً زمان این توافق‌نامه دو سال است، اما در ایتالیا به پنج سال هم می‌رسد). گاهی هم راه‌حل، تأسیس یک کسب‌وکار جدید برای قدرتمندتر شدن در عرصه رقابت است. این راه‌حل‌ها زمانی به شرکت‌های دانش‌بنیان و رده‌بالا محدود می‌شود، اما حالا همه‌گیر شده است. حدود ۹۰ درصد از کارمندان شاغل در رده‌های مدیریتی و فنی در آمریکا، این توافق‌نامه را امضا کرده‌اند.

یک سلاح دیگر برای شرکت در این نبرد، تعهد به عدم افشای اطلاعات محرمانه و قرارداد واگذاری حق اختراع است. شرکت‌ها می‌توانند کارمندان پیشین خود را به بهانه انتقال اسرار تجاری، از رفتن به شرکت رقیب منع کنند (حتی اگر توافق‌نامه منع همکاری با رقبای امضا نکرده باشند). آن‌ها همچنین می‌توانند مدعی دریافت امتیازهای حق اختراع کارمندانشان در حیطه‌ای گسترده باشند. این مسئله حتی می‌تواند ادعای مالکیت ایده‌هایی را شامل شود که افراد پیش از پیوستن به یک شرکت، سال‌ها روی آن کار کرده‌اند یا خارج از ساعات کاری یا حتی بعد از ترک شرکت به آن رسیده‌اند.

درک دلایل علاقه شرکت‌ها به این سلاح‌ها، آسان است. وقتی یک کارمند ارشد به رقبای می‌پیوندد، شرکت ممکن است دانش و ارتباطاتی به ارزش میلیون‌ها دلار را از دست بدهد. اگر این نیروی اجرایی از الگوریتم یا دستورالعمل‌های مخفیانه شرکت باخبر باشد، این زیان مالی بیشتر هم می‌شود. به همین ترتیب درک این‌که چرا کارمندان از این سلاح‌ها متنفرند هم ساده است. توافق‌نامه منع همکاری با رقبای افراد را از فروش کارهایشان برای یک بازه طولانی منع می‌کند؛ آن‌قدر طولانی که طی آن مهارت‌ها تحلیل رفته و ارتباطات از دست می‌رود.

کارفرمایان و کارمندان چگونه می‌توانند در زمینه دعاوی همکاری با رقبای باهم صلح کنند؟ قاضی‌ها تمایل دارند که در برخورد با این ماجرا، به شدت بر مسئله بهره‌وری بی‌هزینه تأکید کنند. اگر کارمندان بتوانند



هرزمانی که دلشان خواست به شرکت رقبا نقل مکان کنند، انگیزه کارفرمایان برای سرمایه‌گذاری در زمینه آموزش و نوآوری به شدت پایین می‌آید. اعمال محدودیت‌هایی نظیر قانون منع همکاری با رقبا در نهایت به نفع همه تمام می‌شود؛ چراکه انگیزه شرکت‌ها را برای سرمایه‌گذاری در حوزه سرمایه‌های انسانی بالا می‌برد.

ارلی لابل<sup>۱۳</sup> مدرس حقوق در دانشگاه سن‌دیه‌گو در کتاب «بااستعدادها می‌خواهند آزاد باشند»<sup>۱۴</sup> با این بحث به شدت مخالفت می‌کند. زبان‌های مسئله بهره‌وری بی‌هزینه در قیاس با مزایای این نقل و انتقالات، هیچ است. جریان آزاد استعداد به افزایش بهره‌وری اقتصادی منجر می‌شود؛ چراکه به افراد اجازه می‌دهد در مشاغلی مشغول به کار شوند و دستمزدهایی دریافت کنند که متناسب با مهارت‌های آن‌هاست. هیچ کس دوست ندارد دست‌وپایش بسته شود. این مسئله همچنین نوآوری را ارتقا می‌دهد؛ چراکه به اشاعه اطلاعات و توسعه شبکه‌های تخصصی منجر می‌شود و به آمیزش و هم‌افزایی دامن می‌زند.

یک مثال روشن از ارزش نقل و انتقال‌های شغلی، ایالت کالیفرنیا است. زادگاه سیلیکون‌ولی و هالیوود بیش از هر ایالت دیگری درباره به رسمیت شناختن توافق منع همکاری با رقبا و سایر قوانین محدودکننده دیگر در زمینه استعداد، بی‌میلی نشان داده است. این شرایط می‌تواند کاملاً اتفاقی باشد، اما کالیفرنیا بخشی از یک الگوی عمومی‌تر است. آن دسته از ایالت‌های آمریکا که محدودیت‌های کمتری را اعمال کرده‌اند، در قیاس با ایالت‌هایی با محدودیت‌های جدی، کارنامه بهتری در زمینه جذب سرمایه‌گذاری و نوآوری دارند. آزادی نقل و انتقالات به‌ویژه در حوزه استارت‌آپ‌ها بسیار ارزشمند است؛ کسب‌وکارهایی که با یک مشکل قانونی ممکن است تا حد نابودی آسیب ببینند. مناطق غربی مثل کشورهای اسکانديناوی که رویکرد آسان‌گیرانه‌تری دارند، خلاق‌تر از کشورهای مثل آلمان و فرانسه با قوانین سخت‌وسخت بوده‌اند.

13. OrlyLobel

14. Talent Wants to Be Free

این استدلال که وجود بازار آزاد برای افراد ماهر می‌تواند به سود اقتصاد تمام شود، چندان برای شرکت‌های آسیب‌پذیر، راضی‌کننده نیست. خانم لابل به این مسئله این‌طور پاسخ می‌دهد که جریان آزاد استعداد برای شرکت‌های خصوصی مفید است؛ صرف‌نظر از این‌که این شرکت‌ها برنده یا بازنده یک مبارزه خاص باشند. شرکت‌هایی که در چنین بازارهای آزادی برای جذب ماهرترین افراد اقدام می‌کنند، سرمایه‌های انسانی باکیفیت‌تری نصیبشان می‌شود. آن‌ها برای پرورش و حفظ ستاره‌ها، از پاداش‌های مبتنی بر عملکرد استفاده بیشتری می‌کنند. حتی آن‌هایی که بهترین نیروهایشان را در مبارزه با رقبای از دست‌داده‌اند هم می‌توانند از طریق آشنا شدن با نقاط ضعفشان، سود ببرند. شلومبرجر<sup>۱۵</sup> که یک شرکت خدمات نفتی است، هر وقت نیرویی را از دست می‌دهد که تمایل به حفظ آن داشته، تحقیق و تفحص‌های درون‌سازمانی ترتیب می‌دهد. شرکت‌ها همچنین می‌توانند از موفقیت نیروهایی که از آن‌ها جدا شده‌اند، سود ببرند. کولی<sup>۱۶</sup> که یک شرکت حقوقی بزرگ است، به خاطر از دست دادن یک وکیل خبره و پیوستن او به eBay که در آن زمان سایتی ناشناس بود، لطمه دید. این مسئله فراموش شد تا زمانی که کارمند سابق، همین شرکت را به‌عنوان وکیل eBay برای عرضه سهام ۶۳ میلیون دلاری‌اش استخدام کرد.

### آمریکا استعداد دارد

خانم لابل گاهی اوقات در استدلال‌های خود زیاده‌روی می‌کند. قطعاً شرکت‌ها در قبال رقبایی که در تلاش برای دزدیدن اطلاعات مخفی آن‌ها از طریق استخدام نفوذی‌های ویژه هستند، نیاز به محافظت دارند. البته استدلال‌های غریزی لابل کاملاً درست است. سرمایه انسانی مهم‌ترین منبع ثروت در اقتصاد مدرن است. این یک مشکل بزرگ است که شرکت‌های در حال فعالیت، مجموعه‌ای از محدودیت‌های قانونی را برای

15. Schlumberger

16. Cooley

مقابله با آزادی جابه‌جایی استعدادها ایجاد می‌کنند. سیاست‌گذاران باید این محدودیت‌ها را حذف کنند. آن‌ها باید در نظر داشته باشند که دادوستد آزاد در زمینه سرمایه‌های انسانی به‌خودی‌خود مفید است؛ مگر این‌که تلاش‌های روشنی برای سرقت اسرار شرکت‌ها صورت گرفته باشد. شرکت‌ها هم باید دست از کالا فرض کردن کارمندانشان بردارند. مک‌کنزی در این زمینه عملکرد خوبی داشته و کارمندان سابق خود را مثل فارغ‌التحصیلانی فرض کرده که باید به آن‌ها محبت کرد، نه دشمنانی که باید دادخواهی شوند. باقی شرکت‌ها هم باید همین‌طور عمل کنند. وقتی که با یک رقیب متخاصم طرف هستید، استفاده از دستبند و زنجیر هم می‌تواند ایده خوبی به نظر برسد، اما حتماً دلیلی وجود دارد که پیشتازان و برنده‌ها به‌ندرت از این ابزارهای دست و پاگیر استفاده می‌کنند.

## رفقا و عمارت‌های پارلمانی

### اهالی کسب‌وکار نفوذ زیادی در دولت‌ها پیدا کرده‌اند

در سال ۱۹۹۴ بسیاری از ایتالیایی‌ها به این امید به سیلویو برلوسکونی رأی دادند که بتواند از مهارت‌هایش به‌عنوان یک تاجر، برای احیای اقتصاد بسته این کشور استفاده کند. او از نقطه صفر برای خودش یک امپراتوری از ثروت و رسانه ساخت. یکی از باشگاه‌های فوتبال بزرگ کشور، یعنی آ.ث. میلان را دوباره تقویت کرد. مطمئناً چنین فردی باید در زمینه اداره کشور از سیاستمداران فاسد و بوروکرات‌های خودپرست قبلی بهتر عمل می‌کرد. اگر دنبال دستاوردهای او هستید، کافی است نگاهی به دور و بر بیندازید. آقای برلوسکونی ۸ سال از ۱۰ سال بازه زمانی میان ۲۰۰۱ تا ۲۰۱۱ را نخست‌وزیر ایتالیا بود. در این مدت سرانه تولید ناخالص داخلی ایتالیا ۴ درصد افت کرد؛ بدهی دولت به تولید ناخالص داخلی از ۱۰۹ درصد به ۱۲۰ درصد افزایش یافت؛ مالیات‌ها از ۴۱,۲ درصد تولید ناخالص داخلی به ۴۳,۴ درصد رسید و تولید دچار رکود شد.

برلوسکونی، اغواگر بزرگ، یک نمونه حیرت‌انگیز است. بخت با ایتالیا یار بود که کابوس طولانی برلوسکونی تمام شد، اما مشکل در قلب ایتالیا همچنان پابرجاست؛ آمیزش قدرت و کسب‌وکار حالا در همه دنیا به یک نگرانی بزرگ تبدیل شده است.

جوزف شومپیتر در کتاب «آیا سرمایه‌داری می‌تواند زنده بماند؟»<sup>۱۷</sup> (سال ۱۹۴۷) ادعا کرد که پاسخ این پرسش احتمالاً منفی است. بزرگ‌ترین نبرد قرن بیستم میان دولت‌ها و کسب‌وکارها در گرفت و احتمال برنده شدن دولت‌ها در آن بیشتر بود؛ چراکه متفکران و بوروکرات‌هایی که در خدمت دولت بودند، در زمینه‌های اخلاقی و عقلانی دست بالا را داشتند. شومپیتر گفته: «یک نابغه کسب‌وکار احتمالاً فقط در دفتر کارش می‌تواند موفق باشد و اغلب این‌طور بوده که خارج از آن محتاط و بزدل ظاهر می‌شود».

دوره و زمانه عوض شده. اغلب سیاستمداران حالا بر این باورند که کسب‌وکارها در زمینه تولید رشد اقتصادی بهتر از بوروکراسی‌ها و حکومت‌های اداری عمل می‌کنند. نخست وزیران و وزرای اقتصادی برای حمایت از کسب‌وکارها به سمت کنفرانس داووس رهسپار می‌شوند، نه برای این‌که قوانینی را علیه آن‌ها تدوین کنند. اهالی کسب‌وکار نه تنها محتاطی و بزدلی‌شان را کنار گذاشته‌اند، بلکه دست به اقدامات خطرناکی هم می‌زنند. امروز مشکل کاملاً عکس چیزی است که شومپیتر تصور می‌کرد: نه به حاشیه رانده شدن کسب‌وکارها، بلکه نفوذ و اثرگذاری بیش از حد آن‌ها.

جهان نوظهور در آنچه که «شراکت بخش دولتی و خصوصی» نامیده می‌شود، از همه فراتر رفته است. دولت‌ها حقوقی را به تاجران بانفوذی مثل کارلوس اسلیم<sup>۱۸</sup> در مکزیک و سیریل رامافوزا<sup>۱۹</sup> در آفریقای جنوبی واگذار می‌کنند. این تاجران سپس از ثروتشان برای نفوذ بر دولت استفاده می‌کنند. در بازارهای نوظهوری مثل چین و روسیه، گروهی از مؤسسات دولتی به نام SOEها بر اقتصاد تسلط دارند. در کشورهای مثل پاکستان و مصر که سرمایه‌داری نظامی بر آن‌ها حاکم است، ارتش کسب‌وکارهایی را که اثرگذاری زیادی بر اقتصاد دارند، کنترل می‌کند. روسای این شرکت‌ها از حمایت‌های شدید سیاسی بهره‌مند هستند. به نظر می‌رسد که سرمایه‌داری رفاقتی در حال توسعه است؛ اقتصادی که در آن موفقیت در کسب‌وکار به روابط نزدیک با مقامات دولتی بستگی دارد. در چین گروه شرکت‌های SOE حرف اول را

17. Can Capitalism Survive?

18. Carlos Slim

19. Cyril Ramaphosa

می‌زنند. آن‌ها همه سرمایه را از بخش خصوصی به خودشان جذب می‌کنند و از پرداخت سود سهام به نهاد نظارتی SASAC که به شکل صوری بر این شرکت‌ها نظارت دارد، امتناع می‌ورزند. بسیاری از ده‌ها میلیارد در هندی ثروت خود را از طریق فعالیت در صنایع زیرساختی و معدن کسب کرده‌اند؛ صناعی که مستعد ثروت‌آفرینی هستند. با این حال مشهورترین این ثروتمندان در حوزه‌هایی نسبتاً غیرسیاسی مثل حوزه‌های کامپیوتری فعالیت می‌کنند.

این وضعیت حالا بیشتر از گذشته اهمیت پیدا کرده است. اقتصادهای نوظهور شاید پیشرفت کندی داشته باشند، اما در حال حاضر مسئول بیش از نیمی از تولید ناخالص داخلی جهان هستند (با استفاده از برابری قدرت خرید). سهم این کشورها در دو دهه گذشته، کمتر از یک‌سوم بود. SOE‌ها هم در صحنه جهانی می‌درخشند. یک‌چهارم شرکت‌های موجود در آخرین فهرست ۵۰۰ شرکت برتر فورچون از بازارهای نوظهور هستند؛ این در حالی است که در سال ۲۰۱۰ این رقم ۱۵ درصد بود. ۵۸ درصد از این شرکت‌ها را SOE‌های چینی تشکیل می‌دهند. دولت چین چشم‌انداز این شرکت‌ها را این‌طور ترسیم کرده که طی پنج سال، نیمی از سود خود را از خارج از کشور تأمین کنند. این رقم در حال حاضر ۳۸ درصد است.

جهان آنگلو ساکسون به آمیزش کسب‌وکار و سیاست به شیوه برلوسکونی با سوءظن نگاه می‌کند. آن‌ها همچنین به پدیده فرانسوی pantouflage به معنای منتقل شدن کارمندان ارشد دولتی به مشاغل بی‌دردسر خصوصی، خوش‌بین نیستند. اما مشکلات جدی‌تر اغلب فراموش شده است. در بریتانیا سرعت این تغییر وضعیت به‌مراتب بیشتر است. طی دهه گذشته، ۱۸ مقام ارشد و کارمند دولتی در سه شرکت از بزرگ‌ترین شرکت‌های حسابداری این کشور مشغول به فعالیت شده‌اند؛ شرکت‌هایی که کار آن‌ها کمک به کسب‌وکارها برای به حداقل رساندن صورت‌حساب‌های مالیاتی و لابی کردن با دولت است. یکی از این افراد دیو هارتنت<sup>۲۰</sup> است که تا سال گذشته سرپرست اداره مالیات بود، اما حالا به‌عنوان مشاور در شرکت دلیوت کار می‌کند. هیئت‌مدیره شرکت‌های انرژی بریتانیایی پر است از مقامات اسبق دولتی و خبرچینان.

## رم در آمریکا

در آمریکا روابط میان کسب‌وکارها و سیاستمداران گرم‌تر و نگران‌کننده‌تر است. لوئیجی زینگالس<sup>۲۱</sup> از مدرسه ویژه کسب‌وکار دانشگاه شیکاگو در سال ۱۹۸۸ ایتالیا را ترک کرد؛ چراکه احساس می‌کرد رفاقت اهالی کسب‌وکار با مقامات دولتی کشورش را نابود می‌کند. اما همین فرد در کتابش به نام «سرمایه‌داری برای مردم»<sup>۲۲</sup> اظهار نگرانی می‌کند که آمریکا در حال تبدیل شدن به ایتالیاست. سیلیکون ولی حالا به‌عنوان کلان‌شهری با بالاترین درآمد سرانه، واشینگتن دی‌سی را پشت سر گذاشته است. هزینه لابی‌گری در ۱۵ سال گذشته بیش از دوبرابر شده است. جف بزوس مالک جدید واشنگتن پست قول داده که فعالیت رسانه‌هایش در خدمت منافع شخصی‌اش نخواهد بود، اما شرکتش آمازون سالانه میلیون‌ها دلار را صرف لابی‌گری می‌کند. رأی دیوان عالی کشور در سال ۲۰۱۰ مبنی بر تصویب قانون «شهروندان متحد» به شرکت‌ها اختیار تام داده است تا آزادانه برای اثرگذاری بر انتخابات سیاسی هزینه کنند. خزانه‌داری آمریکا با وجود قدرتمندی‌اش، یک راه زیرزمینی مخفی به وال‌استریت باز کرده است؛ چهار نفر از هفت دبیر اخیر خزانه‌داری روابط نزدیکی با بانک‌های سرمایه‌گذاری داشته‌اند.

کنترل روابط میان دولت و کسب‌وکارها در جوامع آزاد، کار دشواری است. اهالی کسب‌وکار حق دارند لابی‌گری کنند و کارمندان دولت هم می‌توانند در بخش خصوصی مشغول به کار شوند. دولت‌ها باید بهترین افراد را برای مسئولیت‌های مهم پیدا کنند. به‌عنوان مثال، تعداد افرادی که سیستم‌های مالی را بشناسند، محدود است. اما همچنین باید به یاد داشته باشند که کسب‌وکارها به منافع شخصی خودشان فکر می‌کنند و در تلاش برای فریب دادن سیستم به نفع خود خواهند بود. دولت بدحال آقای برلوسکونی نشان می‌دهد که وقتی دولت بیش‌ازحد به فضای کسب‌وکار نزدیک شود، احتمالاً نه طرفدار شرکت‌ها خواهد بود و نه کار چندان‌ی برای ارتقای فضای کسب‌وکارهایی غیر از کسب‌وکار خودش انجام خواهد داد.

21. Luigi Zingales

22. A Capitalism for the People

## دولت کار آفرین

کتاب فریب‌انگیزی که به نقش مهم دولت‌ها در ایجاد کسب‌وکارهای خلاقانه اشاره می‌کند

اپل عموماً به‌عنوان تجسم بهترین صفاتی در نظر گرفته می‌شود که در کسب‌وکارهای خلاق و مبتکر به چشم می‌خورد. این شرکت کار خود را از یک گاراژ شروع کرد. سال‌ها نقش یک داوود جوان را برای جالوت تنومند به نفس‌نفس افتاده مایکروسافت بازی می‌کرد. بعدها این شرکت دگرگون شد و با تغییر تمرکز از کامپیوتر به موبایل، کل صنعت سرگرمی را هم دگرگون کرد. اما ماریانا مازوکاتو<sup>۲۳</sup> از دانشگاه ساسکس انگلستان در کتاب «دولت کارآفرین»<sup>۲۴</sup> می‌گوید که این، همه داستان نیست. استیو جابز بی‌شک نابغه‌ای بود که هم مهندسی می‌دانست، هم طراحی. اپل بی‌شک یک شرکت مبتکر و چابک بود. با این حال اگر نقش فعال دولت نبود، موفقیت اپل ممکن نمی‌شد؛ دولتی که بنیان‌گذار پنهان انقلاب مصرف‌کنندگان الکترونیکی امروزی بود.

تکنولوژی‌هایی را در نظر بگیرید که هوشمندی را در تلفن‌های هوشمند اپل ایجاد کرده است. نیروهای نظامی در زمینه اینترنت، مکان‌یابی GPS و دستیاران

---

23. Mariana Mazzucato

24. The Entrepreneurial State



مجازی حساس به صدا پیشگام بوده‌اند. آن‌ها همچنین بخش اعظم سرمایه اولیه سیلیکون‌ولی را تأمین کرده‌اند. دانشمندان آکادمیک صفحه لمسی و زبان HTML را در دانشگاه‌ها و آزمایشگاه‌های دولتی توسعه داده‌اند. حتی یک مقام دولتی که نامش فاش نشده، قبل از عرضه عمومی سهام اپل ۵۰۰ هزار دلار به این شرکت قرض داده بود. خانم مازوکاتو این وضعیت را مصداق تعبیر هجوآمیز عدالت می‌داند؛ این‌که شرکتی که تا این حد از سرمایه‌های عمومی استفاده کرده، چنین انرژی فراوانی را به کاهش هزینه‌های مالیاتی خود اختصاص بدهد؛ آن‌هم از طریق انتقال پول به خارج کشور و نسبت دادن دارایی‌های معنوی خود به کشورهایی با مالیات کم مثل ایرلند.

به همین ترتیب، پژوهش‌هایی که به تولید الگوریتم جست‌وجوی گوگل منجر شده و منبع اصلی ثروت این شرکت است، از طریق کمک بلاعوض بنیاد ملی علوم<sup>۲۵</sup> تأمین مالی شده است. این مسئله درباره شرکت‌های دارویی هم صادق است. آن‌ها حتی نسبت به شرکت‌های اینترنتی و الکترونیکی، بهره‌برداری بیشتری از کمک‌های دولتی می‌کنند. سازمان ملی سلامت آمریکا با بودجه سالانه بیش از ۳۰ میلیارد دلار، هزینه مطالعاتی را تأمین کرده که به تولید بسیاری از داروهای جدید مهم منجر شده است.

اقتصاددانان مدت‌هاست به نقش دولت در ترویج نوآوری اشاره می‌کنند. دولت می‌تواند اشتباهات بازار را به‌وسیله سرمایه‌گذاری مستقیم در پروژه‌های عمومی مثل پژوهش، یا از طریق بهره‌گیری از سیستم مالیاتی برای سوق دادن کسب‌وکارها به سمت انجام این پروژه‌ها، اصلاح کند. با این حال خانم مازوکاتو ادعا می‌کند که نقش دولت کارآفرین بسیار فراتر از جبران کاستی‌های بخش خصوصی است. این دولت از طریق سرمایه‌گذاری‌های بزرگی که روی تکنولوژی‌های جدید مثل صنایع هوایی و اینترنت می‌کند، به بازارهای آینده شکل می‌دهد. دولت در بهترین حالت نقشی کمتر از یک مبتکر شومپیتری ندارد؛ توفانی از تخریب خلاق ایجاد می‌کند که بادهای پیش‌برنده قدرتمندی را به سمت شرکت‌های خصوصی مثل اپل می‌فرستد.

خانم مازوکاتو اشاره می‌کند که موفق‌ترین دولت‌های کارآفرین در غیرمحمول ترین مناطق یافت می‌شوند: ایالات متحده. آمریکایی‌ها به‌طور سنتی به دو گروه جفرسونی (که فکر می‌کرد کسی که حداقل حاکمیت را اعمال کند، بهترین حاکم است) و همیلتونی (که طرفدار دولت فعال بود) تقسیم می‌شوند. او فکر می‌کند که راز موفقیت کشور در حرف زدن مثل جفرسونی‌ها و عمل کردن مثل همیلتونی‌هاست. دولت‌ها برخلاف لفاظی‌هایشان همیشه در توسعه تکنولوژی‌های موجود نظیر حمل‌ونقل ریلی (با اهدای زمین‌های رایگان به شرکت‌های مهم ریلی) و در زمینه پیشرفت‌های علمی پرمفعت (با تأمین مالی حدود ۶۰ درصد از پژوهش‌های پایه‌ای) سرمایه‌گذاری کرده‌اند.

تا اینجای کار، درست است، اما خانم مازوکاتو یک مسئله را از قلم انداخته؛ این که دولت‌های کارآفرین هر از گاهی پول خود را صرف پروژه‌های بی‌فایده می‌کنند. جهان پر است از بدل‌های سیلیکون‌ولی که جز بدهی هیچ دستاوردی به بار نیآورده‌اند. درست است که فعالیت‌های بخش خصوصی به‌طور مداوم با شکست مواجه می‌شود، اما سرمایه‌گذاران آن‌ها می‌دانند چه زمانی باید از کار دست بکشند؛ زمانی که پولشان ته بکشد. دولت‌ها اما می‌توانند به دور ریختن پول مالیات‌دهندگان ادامه بدهند. زمانی رسم بر این بود که ژاپن را به‌عنوان یک دولت کارآفرین تحسین می‌کردند؛ دولتی که توسط متفکران روشنفکر حاضر در وزارت صنعت مقتدر خود، به سمت تسلط بر بازارهای جهانی پیش رفت. این روزها معلوم شده که این وزارتخانه در واقع از نوآوری و کارآفرینی ممانعت می‌کرده است.

خانم مازوکاتو از این که کسب‌وکارهای خصوصی تا این حد نگاه کوتاه‌مدت دارند، تأسف می‌خورد. دولت‌ها هم معمولاً به‌جای این که سرمایه‌گذاری‌های خود را بر پایه سوددهی در بلندمدت انجام دهند، به محاسبات سیاسی در کوتاه‌مدت فکر می‌کنند. او نگران است که ایدئولوژی ضد دولتی، توان دولت را در انجام سرمایه‌گذاری‌های مهمی برای آینده کاهش دهد. در واقع انفجار مخارج دولتی که بخش اعظم درآمدهای کشور را به سالمندان اختصاص می‌دهد، حتی بیشتر از کارشکنی‌های تی‌پارتی،

دولت کارآفرین را تحلیل می‌برد. مازوکاتو همچنین به کسب‌وکارها هم بیش‌ازحد سخت می‌گیرد؛ کنار هم گذاشتن همه این تکنولوژی‌های ایجادشده با سرمایه‌های دولتی در آی‌پدها و آیفون‌های کاربرپسند، نبوغ چندانی نمی‌خواهد که مستحق دریافت چنین پاداش‌هایی باشد.

این کتاب بیش از آن‌که پاسخ دقیقی را ارائه بدهد، فقط تذکراتی را در خصوص این پرسش مهم و سودمند مطرح کرده است که چرا برخی از دولت‌ها کارآفرینان موفق هستند و برخی دیگر شکست‌خورده؟ دولت‌های موفق سخت به دنبال رقابت هستند. آن‌ها دانشمندان را مجبور می‌کنند تا برای دریافت کمک‌هزینه پژوهش باهم رقابت کنند و کسب‌وکارها را به تکاپو می‌اندازند تا بر سر کمک‌هزینه راه‌اندازی استارت‌آپ باهم رقابت داشته باشند؛ اما تصمیم‌گیری‌ها را بر عهده متخصصان می‌گذارند، نه سیاستمداران و بوروکرات‌ها. این دولت‌ها همچنین شبکه‌هایی از مبتکران را پرورش می‌دهند که از دانشگاه‌ها تا شرکت‌های بسیار سودده امتداد پیدا می‌کند و به‌این ترتیب نقش خود را به حداقل ممکن کاهش می‌دهند. پارادوکس جفرسونی-همیلتونی اینجا نقش مهمی پیدا می‌کند. هرچه حکومت‌ها بیشتر به تشکیل دولت‌های کارآفرین مقتدر فکر کنند، احتمال موفقیت آن‌ها کمتر می‌شود.

### چطور خرج نکنیم

خانم مازوکاتو صرف‌نظر از کنایه‌ها و ابهام‌گویی‌هایش، یک اظهارنظر درست دارد؛ این‌که دولت‌ها اصلی‌ترین نقش را در ایجاد پیشرفت‌های انقلابی ایفا کرده‌اند و سهم آن‌ها در موفقیت کسب‌وکارهای تکنولوژی‌محور نباید دست‌کم گرفته شود. او همچنین درست می‌گوید که کشورهای فاسد و ولخرجی (مثل یونان و ایتالیا) که بیشترین آسیب را از بحران کنونی می‌بینند، کشورهای هستند که حداقل هزینه را صرف تحقیق و توسعه و آموزش کرده‌اند. دلایل زیادی وجود دارد برای این‌که سیاست‌گذاران دولت‌ها را مدرنیزه کنند و مداخله‌های خود را تحت کنترل دریاورند. اما یکی از مهم‌ترین آن‌ها این است که وجود دولتی که خوب اداره می‌شود، بخش حیاتی یک سیستم نوآوری موفق است.

## ناهماهنگی بزرگ

با این که بیکاری جوانان به بالاترین میزان خود رسیده  
کمبود استعداد در حال افزایش است

در بخش‌هایی از اروپا و خاورمیانه، بیش از یک‌چهارم جوانان ۱۵ تا ۲۴ ساله فاقد شغل هستند. در مناطقی مثل اسپانیا و مصر، این رقم به بیش از نصف می‌رسد. روی‌هم‌رفته ۷۵ میلیون نفر از جوانان دنیا بیکار هستند و دو برابر این میزان باوجود دارا بودن مهارت‌های تخصصی، در مشاغل سطح پایین کار می‌کنند. این مسئله نه تنها نشان‌دهنده فقدان گسترده ظرفیت‌های تولیدی است که افراد را در عنفوان جوانی به دیگران وابسته می‌کند، بلکه یک منبع بالقوه اختلال اجتماعی و منشأ روزانه ترس و نگرانی‌های فردی هم هست. ژاپنی‌ها برای توصیف ۷۰۰ هزار جوانی که از جامعه کنار کشیده‌اند و به پيله‌های خانگی خود پناه برده‌اند، یک واژه دارند: hikikomori

با تمام این اوصاف، شرکت‌ها به‌شدت از این که نمی‌توانند افراد مناسب را پیدا کنند، شکایت دارند. شرکت کاریابی من‌پاور<sup>۲۶</sup> در اوایل سال ۲۰۱۲ گزارش کرد که بیش از یک‌سوم کارفرمایان سراسر جهان در زمینه پر کردن مشاغل مورد نیازشان مشکل دارند. این کمبود نیرو فقط مختص حوزه‌های تخصصی مثل مهندسی نیست، بلکه در سطوح متوسط‌تر مثل کارمندان اداری

هم به چشم می‌خورد. شرکت خدمات مشاوره‌ای مک‌کنزی گزارش کرده که فقط ۴۳ درصد از کارفرمایان در نه کشوری که به‌صورت دقیق مورد بررسی قرار گرفته‌اند (آمریکا، برزیل، بریتانیا، آلمان، هند، مکزیک، مراکش، عربستان سعودی و ترکیه)، بر این باورند که می‌توانند از میان تازه‌واردان به بازار کار، به‌قدر کافی کارمند ماهر پیدا کنند. شرکت‌های متوسط (با حدود ۵۰ تا ۵۰۰ کارمند) به‌طور میانگین ۱۳ شغل برای افراد فاقد تجربه کاری دارند، درحالی‌که متوسط این رقم برای کارفرماهای بزرگ ۲۷ است.

ماجرا چیست و برای آن‌چه می‌توان کرد؟ مک‌کنزی این استدلال متقاعدکننده را ارائه می‌دهد که بخش بزرگی از مشکل اینجاست که مربیان و کارفرمایان انگار در دو جهان موازی کار می‌کنند. بنابراین بخش عمده راه‌حل در به هم رساندن این دو دنیا نهفته است. باید مربیان را وادار کرد که خودشان را به‌جای کارفرمایان بگذارند و بالعکس. دانشجویان هم باید بین این دو گروه در رفت‌وآمد باشند.

بهترین راه برای تحقق این امر، راه‌اندازی دوباره آموزش‌های شغلی است که در کشورهای آلمانی‌زبان به‌عنوان فرزندخوانده سیستم آموزشی در نظر گرفته می‌شود. دولت‌ها پول زیادی را صرف دانشگاه‌ها کرده‌اند. دانشگاه‌ها هم باهم رقابت می‌کنند تا خودشان را بهتر جلوه بدهند. نتیجه این وضعیت، والدین و فرزندان‌شان را از مدارس ویژه آموزش‌های شغلی دور کرده است. بسیاری از دانشجویانی که در پژوهش مک‌کنزی مورد مطالعه قرار گرفتند، باوجود این‌که فکر می‌کردند مدارس ویژه آموزش‌های شغلی شانس بیشتری را برای پیدا کردن شغل در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد، ترجیح دادند به مدارس آکادمیک بروند.

اما به گفته مک‌کنزی، در برخی از کشورهای دوراندیش‌تر، مدارس و شرکت‌ها مشغول بازسازی آموزش‌های شغلی هستند. کره جنوبی شبکه‌ای از مدارس ویژه آموزش‌های شغلی را ایجاد کرده است. این آموزشگاه‌ها که مدارس meister نامیده می‌شوند و نام خود را از یک عبارت آلمانی به معنای «صنعتگران چیره‌دست» گرفته‌اند، برای این به وجود آمده‌اند تا کمبودهای کشور را در زمینه نیروهای اپراتور و لوله‌کش جبران کنند. دولت هزینه مکان‌های آموزشی،

تیم اجرایی و شهریه دانشجویان را پرداخت می‌کند و آن‌ها را «استادان جوان» می‌نامد تا با وسواس شدید کشور به دریافت مدارک آکادمیک مقابله کند (کره جنوبی یکی از بالاترین نرخ‌های ثبت‌نام دانشگاهی را در دنیا دارد).

مدارس تکنیکی محیط‌های کاری را دقیقاً شبیه‌سازی می‌کنند تا عبور از شکاف میان فضای تئوری و عملی را آسان‌تر کنند. موسسه تکنولوژی TAFE Challenger در استرالیا فضای یک واحد صنعتی فرآوری گاز را کاملاً شبیه‌سازی کرده است (البته منهای گاز). شرکت‌های تشنه استعداد در حال انجام معاملاتی با دولت‌ها هستند تا آموزش عملی و آکادمیک را باهم تلفیق کنند. گروه شرکت‌های Egypt Americana که در زمینه غذا و رستوران‌داری فعالیت می‌کند، برنامه‌ای را پیاده‌سازی کرده که به دانشجویان اجازه می‌دهد نیمی از زمان خود را صرف کار در این شرکت کنند (با دریافت دستمزد) و نیم دیگر آن را در کالج بگذرانند.

سیاست‌گذاران موفقیت‌هایی را هم در زمینه ارائه آموزش‌های شغلی برای گروه‌های محروم از مزایای اجتماعی و اقتصادی، به دست آورده‌اند. موسسه Go for Gold در آفریقای جنوبی که حاصل شراکت دپارتمان آموزشی وسترن کیپ<sup>۲۷</sup> و گروه ساختمانی NMC است، دانش‌آموزان آینده‌دار را برای آموزش‌های بیشتر شناسایی می‌کند و تجربه یک سال کار همراه با دستمزد و شانس دریافت بورسیه دانشگاهی را به‌صورت تضمینی در اختیار آن‌ها قرار می‌دهد. موسسه آموزش‌های ادبی و تعالیم شغلی هند افراد را به روستاها می‌فرستد تا با خانواده‌ها درباره فرصت‌های شغلی ارائه‌شده توسط شرکت‌هایی با سهام مرغوب مثل هتل‌های زنجیره‌ای تاج و شرکت لارسن و توبرو<sup>۲۸</sup> صحبت کنند. بدبین بودن به تلاش‌هایی که برای پل زدن میان آموزش و اشتغال انجام می‌شود، کار آسانی است. مدارک آکادمیک حالا به یکی از قدرتمندترین عناصر در زندگی آموزشی تبدیل شده‌اند. به مدارس فنی بریتانیا نگاه کنید که چطور هنوز شکوفا نشده پژمرده شدند و مؤسسات پلی‌تکنیک این کشور که به دانشگاه تبدیل شدند.

27. Western Cape Education Department

28. Larsen & Toubro

با تمام این اوصاف، دلایلی هم برای خوشبینی وجود دارد. اول این که تکنولوژی تا حد زیادی هزینه آموزش‌های شغلی را کاهش داده است؛ عاملی که یکی از مهم‌ترین دلایل کندی روند توسعه این نوع آموزش‌ها بوده است. بازی‌های کاربردی<sup>۲۹</sup> می‌تواند این شانس را برای جوانان فراهم کند که با حداقل هزینه، تجربه‌های عملی داشته باشند، البته از نوع مجازی. کالج Miami Dade که بزرگ‌ترین کالج منطقه‌ای آمریکا است، سیستمی را طراحی کرده که از طریق آن هر زمان یکی از دانشجویان بخشی از کار خود را اشتباه انجام می‌دهد، به‌طور خودکار یک پیام هشداردهنده برای مشاوران دانشکده ارسال می‌شود. سازمان دیده‌بان نیروی کار کلمبیا جزئیاتی را درباره نرخ فارغ‌التحصیلی و اشتغال در هر یک از مؤسسات آموزشی کشور ارائه داده است.

### خبره را استاد کن

دومین دلیل برای خوشبین بودن به شرایط فعلی این است که هر روز مؤسسات خصوصی بیشتری به ایده‌هایی برای ارتقای آموزش‌های شغلی دست پیدا می‌کنند. هولدینگ آموزش شغلی چین<sup>۳۰</sup> در زمینه پیدا کردن مشاغل متناسب با ویژگی‌های دانشجویان در صنعت خودروسازی چین تخصص دارد و این کار را با جمع‌آوری حجم زیادی از اطلاعات هم درباره دانشجویان و هم شرکت‌ها انجام می‌دهد. موزیلا خالق جست‌وجوگر فایرفاکس، طرح «نشان‌های آزاد» را پیاده کرده که استعدادهای افراد را در زمینه برنامه‌نویسی شناسایی می‌کند. IL&FS Skills که یک موسسه آموزشی هندی است، به دانشجویان تضمین می‌دهد که در صورت پایان دوره، مشغول به کار شوند.

بهبود آموزش‌های شغلی به‌سختی می‌تواند نوش دارویی برای بحران جهانی اشتغال باشد؛ تا زمانی که فرصت‌های شغلی محدود و رشد کند است، میلیون‌ها جوان محکوم به بیکاری هستند. اما این راهکار حداقل می‌تواند به برطرف کردن ناهماهنگی بی‌معنایی کمک کند که جهان را نه فقط از کمبود شغل، بلکه از کمبود مهارت لبریز کرده است.

۲۹. Serious games بازی‌هایی که هدف از طراحی آنها، چیزی فراتر از سرگرمی است.  
30. China Vocational Training Holdings

## یک مورد بیمارستانی

سوئد در زمینه واگذاری مدیریت مؤسسات دولتی  
به شرکت‌های خصوصی در دنیا سرآمد است

بیمارستان St Goran's یکی از افتخارات دولت رفاه سوئد محسوب می‌شود. این مرکز همچنین آزمایشگاهی برای به کار بستن قوانین کسب‌وکار در بخش خصوصی است. بیمارستان توسط یک شرکت خصوصی به نام کاپیو<sup>۳۱</sup> مدیریت می‌شود که اداره خود این شرکت از طریق یک کنسرسیوم صندوق سهام اختصاصی متشکل از نوردیک کپیتال<sup>۳۲</sup> و آپاکس پارتنرز<sup>۳۳</sup> صورت می‌گیرد. پزشکان و پرستاران این بیمارستان، کارمندان کاپیو هستند و باید به یک رئیس و هیئت‌مدیره پاسخگو باشند. پزشکان با شوق و ذوق از «مدل تولید توپوتا» و «نوآوری کنترل‌شده» برای کاهش هزینه‌ها حرف می‌زنند.

به مرکز مراقبت‌های درمانی در سوئد پس‌آرمانی خوش‌آمدید! از نگاه بیماراران، St Goran's تفاوتی با هیچ‌یک از بیمارستان‌های دولتی دیگر ندارد. صرف‌نظر از یک هزینه جزئی که در همه جای سوئد رایج است، درمان به‌صورت رایگان انجام می‌شود. همه هزینه‌های St Goran's تقریباً از طریق

31. Capio

32. Nordic Capital

33. Apax Partners



دولت تأمین می‌شود. اما در پشت پرده، این بیمارستان انقلابی را در روابط میان دولت و کسب‌وکارها به وجود آورده است. St Goran's در اواسط دهه ۱۹۹۰ در حال بسته شدن بود. سپس در سال ۱۹۹۹ شورای شهر استکهلم معامله‌ای را با کاپیو ترتیب داد که بر اساس آن این شرکت مدیریت فعالیت‌های روزانه بیمارستان را بر عهده گرفت. در سال ۲۰۰۶ مدیریت کاپیو به گروهی از شرکت‌های سهام اختصاصی به رهبری نوردیک کپیتال واگذار شد. شورای شهر استکهلم اخیراً قرارداد کاپیو را تا سال ۲۰۲۱ تمدید کرده است.

St Goran's حالا معبدی برای «مدیریت ناب» است؛ ایده‌ای که در دهه ۱۹۵۰ توسط تیوتا پایه‌گذاری شد و بعد از آن از خودروسازی‌ها به بخش‌های خدماتی و از ژاپن به باقی دنیا توسعه پیدا کرد. بریتا والگرن<sup>۳۴</sup> مدیرعامل بیمارستان می‌گوید که وقتی در دانشکده پزشکی تحصیل می‌کرد، هرگز واژه «ناب» به گوشش نخورده بود. حالا هرروز این عبارت را می‌شنود.

بیمارستان حالا با قوانین دوگانه مدیریت ناب یعنی «سیالیت» و «کیفیت» سازمان‌دهی می‌شود. پزشکان و پرستاران قبلاً عادت داشتند یک فاصله حرفه‌ای را با یکدیگر حفظ کنند، اما حالا آن‌ها به صورت گروهی باهم کار و نشست و برخاست می‌کنند (یکی از پزشکان این بیمارستان، این تیم‌ها را به کارگران حاضر در استراحتگاه‌های مسابقات فرمول یک تشبیه کرده است). در گذشته افراد فقط بر حوزه تخصصی‌شان در رشته پزشکی تمرکز می‌کردند، اما حالا مسئول ارائه پیشنهادهایی برای بهبود عملکرد تیم هم هستند.

یکی از ابتکارهای این مجموعه، خرید یک توپ نوار زردرنگ است. کارکنان قبلاً زمان زیادی را برای پیدا کردن دستگاه‌های شوک الکتریکی و وسایل مشابه تلف می‌کردند. بعد یک نفر پیشنهاد داد که مکانی را در سالن با نوار زرد علامت‌گذاری کنند و دستگاه‌ها را همیشه در این مکان نگه دارند. باقی ایده‌های اجرا شده در این بیمارستان هم همین‌قدر ساده

است. تیم‌ها از مجموعه‌ای از مهره‌های مغناطیسی برای مکان‌یابی بیماران و اطلاع از تخت‌های خالی استفاده می‌کنند. آن‌ها بیماران را نه در یک ساعت مشخص، بلکه در طول روز ترخیص می‌کنند تا بتوانند به راحتی تاکسی بگیرند.

St Goran's معادل هوپیمایی‌های ارزان قیمت در حوزه پزشکی است. در هر اتاق چهار تا شش بیمار وجود دارد. دکور بیمارستان رسمی و سازمانی است. هر کاری برای به حداکثر رساندن توان عملیاتی انجام شده است. هدف این است که مالیات‌دهندگان بابت پولی که می‌دهند، ارزش افزوده دریافت کنند. بیمارستان‌ها نباید به هتل‌داری ورود کنند. St Goran's زمان‌های انتظار را با افزودن توان عملیاتی خود کاهش داده است. همچنین احتمال مبتلا شدن به عفونت را برای هر بیمار کم کرده است. باین حال، ارائه دادن خدمات هتلی در بیمارستان به معنای آن است که باید در آماده‌سازی بیماران برای پذیرش و ارائه خدمات بعد از ترخیص، سرمایه‌گذاری شود.

این بیمارستان به تغییر روش ارائه خدمات درمانی در سوئد کمک کرده است. خانم والگرن St Goran's را به خرگوشی تشبیه کرده که سرعت و شیوه حرکت در مسابقه سگ‌ها را تنظیم می‌کند. این خرگوش سریع می‌دود؛ چراکه کارکنانش خودشان را عضوی از یک تیم می‌دانند و مدیران آن بر یادگیری جمعی تأکید دارند. اما St Goran's نشانه‌ای از بروز یک تغییر گسترده‌تر هم هست.

سوئد بیشتر از سایر کشورهای اروپایی از وجود شکاف میان خریدار و تأمین‌کننده استقبال کرده است. این به آن معناست که در استفاده از منابع دولتی برای خرید خدمات عمومی، از میان هر کدام از ارائه‌دهندگان خدمات اعم از دولتی یا خصوصی، تأمین‌کننده‌ای را انتخاب کرد که بهترین ترکیب را از نظر قیمت و کیفیت ارائه می‌دهد. در سوئد شرکت‌های خصوصی ارائه‌دهنده ۲۰ درصد از خدمات بیمارستان‌های عمومی و ۳۰ درصد از مراقبت‌های اولیه عمومی هستند. هم بخش عمومی و هم خصوصی به شدت به دنبال استفاده از مدیریت ناب هستند. آن‌ها دریافته‌اند که کشوری مثل

سوئد با هزینه‌های بالای زندگی باید بهترین استفاده را از منابعش داشته باشد.

St Goran's برای کاپیو هم مثل یک خرگوش عمل می‌کند. کاپیو یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خدمات درمانی اروپا با ۱۱ هزار کارمند در سراسر قاره و ۲,۹ میلیون مراجعه‌کننده در سال ۲۰۱۲ است. سوئد بزرگ‌ترین بازار کاپیو است و ۴۸,۲ درصد از درآمد فروش خدمات این شرکت را تأمین می‌کند (فرانسه با ۳۷,۶ درصد در رتبه دوم قرار دارد). این شرکت ۱۰ درصد از کل جراحی‌های آب‌مروارید سوئد و بسیاری جراحی‌های دیگر را انجام می‌دهد. کاپیو گمان می‌کند که می‌تواند با انتقال درس‌هایی که در سوئد آموخته، در کشورهای دیگر درآمد زیادی داشته باشد. متوسط زمان بستری شدن در بیمارستان در سوئد، ۴,۵ روز است. این رقم برای فرانسه ۵,۲ روز و برای آلمان ۷,۵ روز است. سوئد به ازای هر ۱۰۰۰ شهروند، ۲,۸ تخت بیمارستانی دارد. این رقم در فرانسه ۶,۶ و در آلمان ۸,۲ است. با این حال سوئدی‌ها طول عمر بیشتری دارند.

### سرمایه‌دارها زیر تخت

با تمام این اوصاف، توسعه بهره‌وری کار ساده‌ای نیست. اروپایی‌ها به‌صورت غریزی از این‌که شرکت‌های خصوصی از طریق بخش خدمات درمانی ثروت‌آفرینی کنند، دوری کرده‌اند. بریتانیایی‌ها از طریق پلاکاردهایی با تصویر گربه‌های چاقی که به وزیر بهداشت برای پاره کردن شکم یک بیمار کمک می‌کنند، به خدمات درمان و سلامت عمومی<sup>۳۵</sup> اعتراض کرده‌اند. حتی در سوئد هم بعد از درگیر شدن برخی از شرکت‌های سهام اختصاصی در جریان رسوایی‌های به بار آمده در خانه‌های سالمندان، جو نسبت به حضور این شرکت‌ها خصمانه‌تر شده است.

کسب‌وکار ارائه خدمات درمانی عمومی برای سرمایه‌گذاران هم فریب‌انگیز است. آن دسته از دولت‌های اروپایی که با مشکل نقدینگی

مواجه هستند، معامله‌های سنگینی را ترتیب داده‌اند. لیف کارنستروم<sup>۳۶</sup> یک مقام ارشد شورای شهر استکهلم با هیجان از یک سیستم جدید و نتیجه‌محور خدمات درمانی حرف می‌زند که به افراد اجازه می‌دهد در صورت ضعف عملکرد تأمین‌کنندگان، پول خود را پس بگیرند. اکثر کسانی که در حوزه صندوق‌های سهام اختصاصی فعالیت می‌کنند، بر این باورند که به‌جای بیرون کشیدن لقمه از دهان دولت، بهتر است به سراغ راه‌های ساده‌تر درآمدزایی بروند.

این مسئله جای تأسف دارد. شرکت‌های خصوصی فعال در بخش خدمات درمانی مزیت‌های فراوانی نسبت به سازمان‌های عمومی دارند. انگیزه آن‌ها برای ارائه خدمات به شکلی کارآمدتر، بیشتر است؛ چراکه در این صورت می‌توانند بخشی از پول خود را پس‌انداز کنند. آن‌ها راحت‌تر می‌توانند کارمندان را به پذیرش ایده‌های جدید متقاعد کنند و در زمینه توسعه ایده‌های جدید به خارج از مرزها، عملکرد بهتری دارند. اروپا باید به خدمات درمانی عمومی‌اش افتخار کند. اما اگر می‌خواهد این خدمات در آینده هم از نظر اقتصادی به‌صرفه باشد، باید به شرکت‌های خصوصی بیشتری اجازه ورود بدهد.

## نجات خدمات درمانی بریتانیا

NHS باید از ابتکار عمل باقی دنیا درس بگیرد

توماس مکولی<sup>۳۷</sup> مورخ ویکتوریایی بر این باور است که هیچ منظره‌ای به مسخرگی حضور ملت بریتانیا در یکی از نمایش‌های هیجانی دوره‌اش در باب اخلاق نیست. امروز می‌توان گفت هیچ منظره‌ای به مسخرگی حضور مردم بریتانیا در یکی از نمایش‌های هیجانی دوره‌اش در باب اضطراب و ترس بابت خدمات درمان و سلامت عمومی (NHS) وجود ندارد. تقریباً در هر دهه، دولت تصمیم می‌گیرد NHS را اصلاح کند و در همه موارد NHS تمام نیروهایش را به کار می‌گیرد تا ملت را به مرز جنون برساند.

پزشکان تهدید می‌کنند که علیه «خصوصی‌سازی» اعتصاب خواهند کرد. اسقف‌ها ناله سر می‌دهند که تشویش و اضطراب در کمین این سرزمین است. BBC ملحفه‌های خون‌آلود را مدام به نمایش درمی‌آورد و درنهایت دولت عقب‌نشینی می‌کند. این همان اتفاقی است که برای مارگارت تاچر و (کمی بی‌سر و صداتر) درباره تونی بلر افتاد. مشابه همین اتفاق برای دیوید کامرون هم می‌افتد که با وعده بازسازی دولت رفاه روی کار آمده است، اما حالا قول می‌دهد که NHS در آینده بسیار شبیه همان چیزی باشد که امروز وجود دارد.

این وضعیت، طاقت‌فرسا و تأمل‌برانگیز است. اینترنت و تلفن‌های

37. Thomas Macaulay

همراه در حال متحول کردن زندگی اجتماعی هستند. داروها و تکنیک‌های جراحی جدید، روند درمان بیماری‌ها را دگرگون می‌کنند و طول عمر را افزایش می‌دهند. کارآفرینان و مبتکران نشان داده‌اند که می‌توان از تکنولوژی‌های جدید و مدل‌های کسب‌وکار هوشمندانه برای ارائه خدمات درمانی بهتر با هزینه کمتر استفاده کرد. با گذشت زمان و بالا رفتن هزینه‌های درمان در بریتانیا، NHS یا باید تن به تجربه‌های جدید بدهد، یا از بین برود.

NHS بر پایه این ایده بنا شده که بیماران به شکلی مطیع و منفعل، خدمات خردمندانه پزشکی را دریافت می‌کنند و بخش اعظم این خدمات به شکل حضوری ارائه می‌شود. این شرایط در حال تغییر است. پزشکان حالا بیماران خود را به ورزش و خوردن سبزیجات تشویق می‌کنند، اما همچنان برای تغییر، راه درازی در پیش است. بخش خصوصی از طریق تشویق مشتریان به انجام کارهای بیشتری برای سلامتی خودشان، میزان بهره‌وری را دگرگون کرده است. بسیاری از مردم حالا به جای آن که منتظر قصاب یا نانوا بنشینند، خودشان خواروبارهای مورد نیازشان را انتخاب و سلامت آن‌ها را بررسی می‌کنند. این مدل حالا به بخش سلامت و درمان هم راه پیدا کرده است.

بسیاری از سازمان‌های آمریکایی افراد را تشویق می‌کنند که وضعیت سلامت خود را کنترل و مدیریت کنند. مرکز سلامت آنلاین<sup>۳۸</sup> که با بیمارستان‌های وابسته به دانشکده پزشکی هاروارد کار می‌کند، بیماران را به استفاده از حس‌گرهای کوچکی تشویق می‌کند که اطلاعاتی را درباره وضعیت سلامتی افراد، ارائه می‌دهد. این مربیان کامپیوتری سبک زندگی نه‌تنها به پزشکان اجازه می‌دهند که در صورت بروز مشکل با بیمارانشان تماس بگیرند، بلکه در صورت بدتر شدن وضعیت نمایشگرها، ایمیل‌هایی را به افراد ارسال می‌کنند تا در عادات‌های زندگی‌شان تجدیدنظر کنند. شرکت خدمات درمانی کیزر

پرماتنه<sup>۳۹</sup> برای هر یک از بیماران دیابتی یک متخصص دیابت تعیین می‌کند و آن‌ها را تشویق می‌کند که در داروخانه‌های محلی آزمایش خون بدهند. نتایج بررسی می‌شود و اگر علائم هشداردهنده‌ای مشاهده شد، متخصصان با بیماران تماس می‌گیرند. مرکز پزشکی مونتفیور<sup>۴۰</sup> در نیویورک از طریق استفاده از دستگاه‌های کنترل از راه دوری که به پزشکان اجازه می‌دهد وضعیت سلامت بیماران را از راه دور مدیریت کنند، پذیرش‌های بیمارستانی برای بیماران مسن‌تر را بیش از ۳۰ درصد کاهش داده است.

بخش اعظم فشارها برای اتخاذ یک رویکرد جامع درباره خدمات درمانی، مربوط به خود بیماران و از ناحیه‌ای است که دیوید کامرون آن را «جامعه بزرگ» نامیده است. سازمان‌های داوطلبانه نظیر مرکز «ناشناس‌های معتاد به الکل»<sup>۴۱</sup> در زمینه آموزش افراد برای مراقبت از خودشان، کارنامه بهتری نسبت به NHS دارند. کسانی که از بیماری‌های نادر یا سخت رنج می‌برند، گروه‌های آنلاینی را مثل «بیمارانی مثل من»<sup>۴۲</sup> و «ما خودمان هستیم»<sup>۴۳</sup> برای ردوبدل کردن توصیه‌ها و حمایت از یکدیگر تشکیل داده‌اند. تعداد افراد خودکفایی که عملکرد اعضای بدن خود را زیر نظر دارند و جلساتی را برای بررسی نتایج آزمایش‌هایشان ترتیب می‌دهند، در حال افزایش است. این ترکیب کنترل دقیق و خودیاری، کلید کاهش هزینه‌های درمانی و ارتقای سلامت است. حدود ۷۵ درصد از هزینه‌های NHS فقط به ۱۷,۵ میلیون نفری اختصاص داده می‌شود که از مشکلات مزمن رنج می‌برند.

NHS همچنین بر پایه این فرضیه بنا شده که بیمارستان‌های عمومی، ناوهای فرماندهی این سیستم هستند (آقای کامرون قول داده از آن‌ها حمایت کند). این در حالی است که در سراسر جهان در حال توسعه، کارآفرینان ثابت کرده‌اند که شرکت‌هایی که روی دامنه

39. Kaiser Permanente

40. The Montefiore Medical Centre

41. Alcoholics Anonymous

42. PatientsLikeMe

43. WeAreUs

محدودی از محصولات یا خدمات تمرکز می‌کنند، می‌توانند از صرفه‌جویی به مقیاس<sup>۴۴</sup> و تخصص‌گرایی متمرکز برای بهبود بهره‌وری استفاده کنند. بیمارستان نارایانا هرودایالایا<sup>۴۵</sup> در بنگلور هزینه جراحی قلب را به ۲ هزار دلار کاهش داده است (۶۰ درصد ارزان‌تر از اغلب بیمارستان‌های هندی). ۴۲ جراح این بیمارستان ۳ هزار جراحی را در سال انجام می‌دهند. آن‌ها در حوزه‌های تخصصی‌شان هنرمندانه و توانمند عمل می‌کنند. گروه بیمارستان‌های زنجیره‌ای لایفاسپرینگ<sup>۴۶</sup> در هند روش‌های کاری استاندارد را با الگوبرداری از بخش تولید، برای کاهش هزینه‌های زایمان به ۴۰ دلار (یک‌پنجم هزینه زایمان در بیمارستان‌های محلی مشابه) به کار گرفته است. بیمارستان چشم آراویند هر ساله ۷۰ درصد از کل جراحی‌های چشم انجام‌شده توسط NHS را فقط با ۱ درصد هزینه انجام می‌دهد.

کارآفرینان مدل‌های کسب‌وکار جدیدی را هم برای دگرگون کردن مراقبت‌های دوره‌ای به کار می‌برند. به‌عنوان مثال، مدل فرانچایز یا حق امتیاز به کارآفرینان اجازه می‌دهد تا درحالی‌که هم‌زمان خودشان را با مقتضیات زندگی امروزی تطبیق می‌دهند، از زیرساخت‌های پیشین ایجاد شده توسط دیگران (به‌خصوص خرده‌فروشی‌ها) هم بهره‌برداری کنند. موسسه اجتماعی ویزن اسپرینگ<sup>۴۷</sup> به کارآفرینان در ۱۳ کشور یک بسته کسب‌وکاری ارائه می‌دهد که همه تجهیزات لازم برای تشخیص و اصلاح دوربینی لازم است، در آن وجود دارد. PDA یک موسسه اجتماعی تایلندی لوازم و مشاوره‌های پیشگیری از بارداری را از طریق شبکه‌ای از رستوران‌ها ارائه می‌دهد. America's MinuteClinics که در فروشگاه‌ها فعالیت دارد، غربال‌گری‌های پزشکی و درمان بیماری‌های رایج را با شعار «شما بیمار هستید، ما سریع» انجام می‌دهد.

44. economies of scale

مفهومی در اقتصاد خرد است که به کسب مزیت کاهش هزینه در اثر افزایش حجم تولید اشاره دارد

45. The Narayana Hrudayalaya Hospital

46. LifeSpring Hospitals

47. VisionSpring



### نیاز بخش پزشکی به یک مارتین لوتر

جدال‌ها بر سر اصلاح ساختار NHS هنوز کاملاً از بین نرفته است. اتاق فکر «اصلاحات هشتم ژوئن ۲۰۱۱» کنفرانسی را در زمینه نوآوری مخرب در حوزه خدمات درمانی برگزار کرده است. پیش‌کسوتان NHS همان حرف قدیمی را تکرار می‌کنند که NHS برای بریتانیایی‌ها نزدیک‌ترین چیز به یک دین ملی است. اما همین افراد با هیجان به داستان‌هایی که هندی‌ها و مکزیکی‌ها درباره ابتکارات انجام‌شده در کشورشان تعریف می‌کنند، گوش می‌دهند. البته خود آن‌ها هم نوآوری‌هایی را انجام داده‌اند. به‌عنوان مثال NHS Direct از طریق تلفن و اینترنت به ۸ میلیون نفر مشاوره پزشکی می‌دهد (این خدمت در مارس ۲۰۱۴ از دسترس خارج شد). فروشگاه‌های Boots و Specsavers چیزی شبیه به مدل فرانچایز را برای توزیع عینک پیاده می‌کنند. با تمام این اوصاف، شاید شما بتوانید اطرافیانتان را درباره اشکالات موجود در زمینه باورها و آیین‌های ملی قانع کنید، اما برای نجات یک کلیسا گاهی به یک جنبش و اصلاح اساسی نیاز است.

فصل ششم

# جهان کارمندان



## گرگ‌های مجازی

شرکت‌های بزرگ تکنولوژی حالا در مرکز نگرانی‌ها  
درباره نابرابری هستند

بزرگان عرصه تکنولوژی‌های پیشرفته دوست دارند خودشان را مخلوقات کاملاً متفاوتی نسبت به بزرگان وال‌استریت تصور کنند. آن‌ها خالقان ابزارهای جذابی هستند که به ما اجازه می‌دهد دنیا را در جیب‌هایمان حمل کنیم. به‌جای کتوشلوار، لباس‌های اسپرت کلاه‌دار بر تن می‌کنند و موفقیت خود را مدیون نبوغ ذاتی‌شان می‌دانند، نه ارتباطات اجتماعی. بر اساس فرمول مشهور استیو جابز، آن‌ها افرادی تنبل، متفاوت، سرکش، دردسرساز و به عبارتی وصله ناجور هستند.

اما برای بسیاری از ساکنان سان‌فرانسیسکو، این متفاوت‌نمایی است، نه تمایز. معترضان ماه‌ها راه اتوبوس‌های شخصی را که گوگل و سایر غول‌های تکنولوژی برای رفت‌وآمد کارمندان‌شان به سلیکون‌ولی در ۴۰ مایلی جنوب شهر در نظر گرفته‌اند، مسدود کردند. دلیل اصلی خشم آن‌ها این بود که اتوبوس‌ها تقریباً هیچ مبلغی بابت استفاده از ایستگاه‌های عمومی پرداخت نکرده بودند و اغلب مسیر اتوبوس‌های شهری را بند می‌آوردند. معترضان همچنین از این عصبانی بودند که

عده‌ای آدم عجیبِ عشق کامپیوتر با دستمزدهای بالا، باعث بالا رفتن قیمت ملک و اجاره‌بها شده‌اند.

این خشم و نفرت، مراسم اهدای جایزه‌ای به نام Crunchies را که در سال ۲۰۱۴ با حمایت وبسایتی به نام TechCrunch برگزار شد، به یک فستیوال تخریب تکنولوژی تبدیل کرد. تظاهرکنندگان در خارج از سالن، مراسمی را به نام Crappies برای تمسخر این فستیوال برگزار کردند و برس توالت طلائی را بابت «فرار مالیاتی سال» به دیک کاستولو<sup>۱</sup> مدیر تویتر اهدا کردند (با اشاره به تخلف مالیاتی قانونی اما بحث‌برانگیز این شرکت در جریان زد و بند با شهرداری). در داخل سالن هم جان اولیور<sup>۲</sup> کمدینی که مجری مراسم بود، میلیاردرهای حاضر در جمع را با زخم‌زبان‌های خود سرزنش کرد. او گفت: «همین حالا هم تقریباً همه پول‌های دنیا مال شماست، دیگر جایزه می‌خواهید چه کار؟» این کمدین پیشنهاد کرد که مارتین اسکورسیزی فیلم «گرگ وال استریت»<sup>۳</sup> را در منطقه وست کوست<sup>۴</sup> بازسازی کند؛ چون آنجا هم پول فراوان است، هم قدرت و هم حدود ۱۰ درصد از روابط با زنان.

در فوریه ۲۰۱۴ تام پرکینز<sup>۵</sup> از سرمایه‌داران سیلیکون‌ولی، منتقدان نخبگان عرصه تکنولوژی را با سربازان ارتش نازی مقایسه کرد و به این وسیله بهانه بیشتری دست کسانی داد که این نخبه‌ها از جمله خودش را به مغرور بودن و مردم‌گریز بودن متهم می‌کردند. با این حال، بخش زیادی از انتقادهای بی‌معناست. اغلب مردم سانفرانسیسکو به وضعیت فعلی معترض نیستند. تعدادی از آن‌ها فکر می‌کنند حق این را دارند که در یکی از خوشایندترین مناطق دنیا زندگی کنند، حتی اگر پول زیادی ته جیبشان نباشد. از نظر مصرف انرژی و زمان، استفاده از این اتوبوس‌های اختصاصی بدنام برای

1. Dick Costolo

2. John Oliver

3. The Wolf of Wall Street

4. West Coast

5. Tom Perkins

کارمندان از خودروهایی شخصی به صرفه‌تر است. بخشی از ثروت انباشته‌شده در منطقه هم به کسب‌وکارهایی با درآمد‌های پایین‌تر می‌رسد. به‌عنوان مثال، در جریان بالا گرفتن تب طلا، لوی اشتراوس<sup>۶</sup> بنیان‌گذار کارخانه شلوار جین Levi's از طریق فروش شلوار جین به مهاجران سال ۱۸۴۹، ثروتی هنگفت برای خود دست‌وپا کرد. بی‌شک در دوران مدرن هم کسانی پیدا می‌شوند که به شکل مشابه، با ارائه غذاهای ارگانیک یا لباس‌های موردعلاقه جماعت نخبه عشق کامپیوتر، به ثروت برسند.

غول‌های تکنولوژی قبلاً هم از این برخوردهای شدید رنج کشیده‌اند. بیل گیتس قبل از آن که با انجام امور خیریه، خودش را به بشردوست‌ترین و خیرخواه‌ترین فرد دنیا تبدیل کند، به‌عنوان یک سارق مدرن سرشناس شناخته می‌شد. بیشتر مردم خارج از سان‌فرانسیسکو هنوز به شرکت‌های تکنولوژی با دیده تحسین نگاه می‌کنند، نه نفرت. اما اشتباه است اگر واکنش‌های شدید مردم این منطقه را به‌کلی نادیده بگیریم. این برخوردها از دو نوع توسعه نشئت گرفته است؛ پیشرفت‌هایی که در نهایت نگرش مردم را در سراسر دنیا تغییر خواهد داد.

اولین پیشرفت صورت‌گرفته، پایان دادن به استثناگرایی تکنولوژیک است. اهالی سیلیکون‌ولی همیشه ریشه‌های ضدفرهنگی خود را در دنیای باشگاه‌های کامپیوتری خانگی، مربیان سایبری آرمانی و هکرهای ضدتشکیلاتی گرامی داشته‌اند، اما این موضوع همیشه روی متعارف‌تری هم داشته. شرکت HP ممکن است کار خود را از یک گاراژ شروع کرده باشد، اما خیلی زود به یک غول سازمانی تبدیل شده است. روابط میان شرکت‌های تکنولوژی و تشکیلات نظامی وقتی آشکارتر شد که دیو پاکارد<sup>۷</sup> از بنیان‌گذاران HP به‌عنوان معاون وزیر دفاع در دولت نیکسون منصوب شد. اعتراضات سال ۲۰۱۴ نشانگر

6. Levi Strauss

7. Dave Packard

رشد این باور است که تکنولوژی هم یک صنعت است مثل باقی صناعت‌ها؛ اغلب با قوانین سفت‌وسخت شرکتی اداره می‌شود و بر اساس نیاز به حداکثر کردن سود پیش می‌رود. شریل سندبرگ<sup>۸</sup> مدیر ارشد عملیات فیس‌بوک با وجود اینکه مؤسس شرکت نیست، اما میلیاردی شده است. موفقیت اپل تعداد زیادی مشاغل صنعتی به وجود آورده که تقریباً همه آن‌ها در مکان‌های ارزان‌تری نسبت به ایالات متحده قرار گرفته‌اند.

برخی از تندترین انتقادهای علیه صنعت تکنولوژی از تضاد میان واقعیت سرمایه‌داری ظالمانه با تصویری نشایت می‌گیرد که توسط اهالی تکنولوژی از سیلیکون‌ولی به‌عنوان پاتوق امن آدم‌های خودباور کلاه‌به‌سر ترسیم شده است. وبسایت Valleywag علاقه ویژه این صنعت به انتخاب عناوین شغلی عجیب و خودنمایانه را دست انداخته است: AOL یک پیامبر دیجیتالی دارد، تامبلر یک انجیل‌نویس مد دارد و لینکدین یک هکر مقیم. این سایت همچنین اعتیاد سیلیکون‌ولی به مصرف‌گرایی سیاسی و سرمایه‌داری بی‌دردسر را افشا کرده است. قیمت خودروهای الکتریکی تسلا از ۶۲ هزار دلار شروع می‌شود. عینک گوگل به کاربران این امکان را می‌دهد که حین عبور از خیابان با اینترنت مشورت کنند. وبسایت TaskRabbit به باهوش‌های عشق تکنولوژی اجازه می‌دهد انجام کارهای روزمره خانه‌شان را به کسی که پایین‌ترین قیمت را درخواست می‌کند، واگذار کنند.

پیشرفت دوم، پیروزی شایسته‌سالاری است. این به آن معنا نیست که در حوزه تکنولوژی شایسته‌سالاری تمام و کمال وجود دارد. زنان و اقلیت‌های غیرآسیایی به‌وضوح دچار تبعیض هستند. با این حال منطق تکنولوژی، بر پایه شایسته‌سالاری بنا شده است. بدون بهره هوشی بالا و دانش تخصصی نمی‌توانید برنامه‌نویسی کامپیوتری انجام دهید یا یک اپلیکیشن را طراحی کنید. بنابراین تکنولوژی رابطه میان بهره هوشی، تحصیلات و پاداش را تقویت می‌کند. نابغه‌های

جوان حوزه فناوری چندین برابر نیروهای خدماتی که به تبلیغات آن‌ها در سایت TaskRabbit پاسخ می‌دهند، دستمزد می‌گیرند.

### موفق شوید، بعد کناره‌گیری کنید

رابرت ریچ<sup>۹</sup> وزیر کار بیل کلینتون و استاد فعلی دانشگاه برکلی، زمانی از «جدایی طلبی موفق‌ها» شکایت کرده بود؛ این که نخبگان ثروتمند به حواشی شهرها نقل مکان می‌کردند. اما امروز جوانان ثروتمند اهل تکنولوژی می‌خواهند هیجان زندگی شهری را تجربه کنند. بنابراین زمین‌های شهری را خریداری و اشغال کرده و منطقه زندگی خود را توسعه می‌دهند؛ یعنی در مقابل انظار عموم، از بقیه کناره‌گیری می‌کنند. طبقه خدماتی جامعه می‌بیند که یک جهان موازی پیش چشمش در حال شکل‌گیری است و این به شکلی اجتناب‌ناپذیر، تولید تنش می‌کند. سان فرانسیسکو تجربه تاریخی پیش‌بینی زلزله‌های فرهنگی را دارد؛ از هیپی‌های دهه ۱۹۶۰ گرفته تا طرفداران محیط‌زیست در دهه ۱۹۸۰. گرگ‌های جهان پهناور اینترنت باید به این موضوع آگاه باشند.

## نفرت از کاری که انجام می‌دهید

افسون‌زدایی از کار در حال افزایش است. چه می‌توان کرد؟

آلبر کامو در کتاب «افسانه سیزیف»<sup>۱۰</sup> اعلام کرده که خودکشی تنها مشکل فلسفی جدی بشر است. در فرانسه این مسئله یک مشکل مدیریتی جدی هم هست. موج خودکشی‌های موفق و ناموفق در شرکت مخابراتی فرانس تلکام<sup>۱۱</sup> که بسیاری از آن‌ها آشکارا به دلیل مشکلات کاری انجام شده، جرقه یک مناقشه ملی را درباره زندگی در شرکت‌های مدرن روشن کرده است. یک مرد خود را وسط یک جلسه کاری چاقو می‌زند (او زنده می‌ماند). یک زن بعد از فرستادن این ایمیل خداحافظی برای پدرش، از پنجره دفتر کارش در طبقه چهارم پایین می‌پرد: «تصمیم گرفته‌ام امشب خودم را بکشم... نمی‌توانم این سازمان‌دهی مجدد را تحمل کنم». از اوایل سال ۲۰۰۸ تا اواخر ۲۰۰۹، روی هم رفته ۲۴ کارمند دست به خودکشی زدند. مشابه این داستان وحشتناک در سایر ارکان مهم صنعت فرانسه شامل رنو، پژو و EDF هم تکرار شده است. این رفتار مالیخولیایی گاهی به رویدادهای محلی و شرکتی برمی‌گردد. فرانس تلکام در حال گذار از انحصار دولتی به چندملیتی شدن است. این شرکت در سال‌های ۲۰۰۶ تا ۲۰۰۹ حدود ۲۲ هزار نیروی خود را تعدیل کرد،

10. The Myth of Sisyphus

11. FranceTelecom



اما دوسوم کارمندان باقیمانده از امنیت شغلی مشابه مشاغل خدماتی دولتی بهره‌مند شدند. این وضعیت فرانس تلکام را وادار کرد که یک استراتژی خطرناک را دنبال کند: آموزش شگردهای جدید به کارمندان دولتی قدیمی و به‌طور هم‌زمان، انجام استخدام‌های جدید با قراردادهای کوتاه‌مدت. این مشکل فقط به فرانسه محدود نمی‌شود. اداره آمار نیروی کار آمریکا گزارش کرده که در سال‌های ۲۰۰۷ تا ۲۰۰۸ خودکشی‌های مرتبط با مشکلات شغلی ۲۸ درصد افزایش پیدا کرده؛ هرچند همچنان از خودکشی‌های شغلی اروپا کمتر است. گذشته از این، خودکشی فقط بخش کوچکی از ناراضی‌های شغلی را در برمی‌گیرد.

مطالعه‌ای که توسط مرکز سیاست‌گذاری زندگی شغلی<sup>۱۲</sup> که یک شرکت مشاور آمریکایی است انجام شده، نشان می‌دهد که بین ژوئن ۲۰۰۷ تا دسامبر ۲۰۰۸ نسبت کارمندانی که به کارفرمایان خود وفادار بوده‌اند، از ۹۵ درصد به ۳۹ درصد سقوط کرده است. میزان اعتماد به کارفرمایان هم از ۷۹ درصد به ۲۲ درصد رسیده است. پژوهش بعدی که توسط شرکت مشاور آمریکایی دیگری به نام DDI انجام شده، نشان داده که بیش از نیمی از افرادی که مورد پژوهش قرار گرفتند، شغل خود را راکد و فاقد امکان پیشرفت توصیف کردند؛ به این معنا هیچ کار جالب‌توجهی برای انجام دادن نداشتند و امید کمی به ارتقای شغلی داشتند. نیمی از این افراد ناامید از پیشرفت تصمیم گرفتند که به محض بهبود وضعیت اقتصادی، به دنبال شغل دیگری بگردند. مردم هم سعی می‌کنند شغل فعلی خود را با وجود بی‌علاقگی به آن حفظ کنند، هم رویای تغییر شغل را بعد از بهبود اوضاع اقتصادی در سر دارند. این مسئله بهره‌وری را در کوتاه‌مدت و رقابت‌پذیری را در بلندمدت دچار مشکل می‌کند. کسانی که بعد از سروسامان گرفتن اوضاع، احتمال جابه‌جا شدن آن‌ها وجود دارد، افراد مستعد و بلندپروازی هستند که احساس می‌کنند استعدادهایشان نادیده گرفته می‌شود.

روشن‌ترین دلیل برای افزایش ناراضی‌ها، رکود است؛ وضعیتی که مشاغل را به شکل تکان‌دهنده‌ای نابود می‌کند و حس اضطراب را در میان نیروهای کار

گسترش می‌دهد. اما رکود مشکلات بلندمدت‌تری را هم پدیدار کرده است. نارضایتی شغلی به‌خصوص در خودروسازی‌ها رواج دارد که در همه دنیا از پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا رنج می‌برند؛ همچنین شرکت‌های مخابراتی که درگیر یک انقلاب تکنولوژیکی هستند. فرانس تلکام در پژوهشی که در سال ۲۰۰۸ روی کارکنانش انجام داد، به این نتیجه رسید که دوسوم آن‌ها درگیر استرس شدید هستند و یک‌ششم آن‌ها در وضعیت پریشان‌حالی به سر می‌برند.

منشأ دوم این وضعیت ناگوار، تلاش فراوان برای ارتقای بهره‌وری است که عموماً با وسواس در ارزیابی عملکرد توأم می‌شود. خرده‌فروشان بزرگ از نرم‌افزارهای مدیریت نیروی کار استفاده می‌کنند تا در نظر داشته باشند که اسکن کردن کالاها در صندوق‌ها چقدر طول می‌کشد و بر اساس زمان‌های محاسبه‌شده، به سخت‌کوش‌ترین کارمندان پاداش می‌دهند. بخش خصوصی به‌ویژه در بریتانیا از هیئت‌های بازرسی و هدف‌گذاری‌های عملکرد، اشباع شده است. تیلوریسم یا مدیریت علمی که چارلی چاپلین به شکلی به یادماندنی در فیلم «عصر جدید»<sup>۱۳</sup> آن را به هجو کشید، از اقتصاد صنعتی به اقتصاد پساصنعتی توسعه پیدا کرده است. در ژاپن برخی از شرکت‌ها نظارت می‌کنند که کارمندانشان به‌قدر کافی به مشتریانشان لبخند بزنند.

مشکل ریزبینانه‌تر در پیام‌های چندگانه‌ای نهفته است که شرکت‌ها درباره وفاداری و تعهد می‌فرستند. بسیاری از شرکت‌ها به‌خصوص شرکت‌های موفق از کارمندان‌شان می‌خواهند که خودشان را وقف کار کنند (یک لطفه قدیمی وجود دارد که می‌گوید: «مایکروسافت ساعات کاری شناور دارد؛ شما می‌توانید هر شیفت ۱۸ ساعته‌ای را که می‌خواهید، انتخاب کنید»). عده‌ای از مدیران به خود می‌بالند که قصد دارند دفتر کار را به خانه دوم کارمندان تبدیل کنند، اما این حق را برای خود قائل هستند که به‌محض مشاهده اولین نشانه‌های خرابکاری، نیروهای خود را حذف کنند. بسیاری از کارمندان متوجه می‌شوند که شرکت‌هایشان احساس مسئولیتی در قبال حفظ شغل آن‌ها ندارند، باین‌حال ترک کردن پستی که این حجم از زندگی آن‌ها را به خود مشغول کرده، برایشان سخت و پیچیده به نظر می‌رسد.

## مهندسی لذت

آیا می‌توان برای این نارضایتی همه‌گیر کاری کرد؟ به‌ویژه در اروپا، کسانی هستند که فکر می‌کنند این وضعیت می‌تواند به تقویت دعاوی مطرح شده درباره توسعه حقوق کارگران کمک کند. اما حتی اگر این مسئله به نتیجه برسد، بازهم به تغییراتی که در نتیجه نوآوری‌های تکنولوژیکی در بخش مخابرات شکل گرفته، یا به پیشی گرفتن عرضه بر تقاضا در صنعت خودروسازی پایان نخواهد داد. وضعیت فرانس تلکام هم به دلیل این که بسیاری از کارمندان امکان جابه‌جایی شغلی نداشتند، تشدید شد. راه‌حل این مشکل بیش از آن که در دست دولت‌ها باشد، در دست مدیران و کارگران قرار دارد.

شرکت‌ها باید توجه بیشتری به جنبه‌های انسانی مدیریت نشان بدهند. آن‌ها همچنین باید از مشکلات مستند شده دیگران درس بگیرند (فرانس تلکام دیرتر از موقع شرکت مشاور تکنولوژی<sup>۱۴</sup> را استخدام کرد؛ شرکتی که به رنو در زمینه مشکل خودکشی کارمندان کمک کرد). باب ساتن<sup>۱۵</sup> از دانشگاه استنفورد می‌گوید شرکت‌ها باید تا حد امکان درباره وضعیت کارمندان شفاف‌سازی کنند؛ حتی اگر این مسئله به معنای تأیید اخبار بد باشد. او همچنین هشدار می‌دهد که مدیران باید به سیگنال‌های ارسال شده از طرف کارمندان دقت کنند. در زمان استرس‌های شدید، تغییر شیوه صحبت کردن کارمندان و اظهار ناخوشی می‌تواند به جنون آنی ناشی از اضطراب و پریشان‌حالی منجر شود.

در خصوص کارمندان هم عادت منفی‌بافی و نگرانی بیش‌ازحد که بسیاری از شرکت‌ها را خشمگین کرده، ممکن است یک واکنش شایع به آشفتگی‌های اقتصادی باشد. با گذشت زمان، کارمندان با دانستن این حقیقت که تاریخ همیشه جانب آن‌ها را گرفته، می‌توانند خیال خودشان را راحت‌تر کنند. در کشورهای ثروتمند، نرخ تولد پایین، موج قریب‌الوقوع بازنشستگی و استقبال از مهاجرت، جمعیت در سن اشتغال را ۲۰ تا ۴۰ درصد کاهش داده است. کارمندان نراضی امروز، ممکن است روزی با خدمت‌رسانی درجایی دیگر، انتقام خود را از شرکت‌ها بگیرند.

14. Technologia

15. Bob Sutton

## وفور اطلاعات

### چطور از پس سرریز داده‌ها بر بیاییم

عبارت «سرریز اطلاعات» را گوگل کنید تا ناگهان حجم سرریز شده‌ای از اطلاعات به سمت شما هجوم بیاورد: بیش از ۷ میلیون نتیجه در ۰,۰۵ ثانیه. بعضی از این اطلاعات جالب هستند. به‌عنوان مثال، این که عبارت «سرریز اطلاعات» در سال ۱۹۷۰ توسط الین تافلر<sup>۱۶</sup> عمومیت پیدا کرده است. برخی از آن‌ها هم بی‌خاصیت هستند؛ درباره شرکت‌های بی‌نام‌نشانی که خدمات خود را ترویج می‌کنند یا حتی وبلاگ‌نویس‌های گمنام‌تری که حرف‌های بی‌اهمیت می‌زنند. این وضعیت در مجموع هم مقاومت‌ناپذیر است، هم گیج‌کننده.

«سرریز اطلاعات» یکی از آزاردهنده‌ترین اتفاق‌های زندگی مدرن است. ایمیل‌هایی وجود دارد که باید جواب داده شود، دوستانی مجازی که باید به آن‌ها رسیدگی شود و ویدئوهای یوتیوب که باید تماشا شود. هم‌زمان در دنیای واقعی هم جلساتی هست که باید در آن‌ها حاضر شد، مدارکی که باید مورد بررسی قرار بگیرد و خانواده‌ای که باید به آن رسیدگی شود. پژوهشی که توسط رویترز انجام شده، نشان می‌دهد که دوسوم از مدیران بر این باورند که توفان داده‌ها، رضایت‌مندی شغلی

16. Alvin Toffler

آن‌ها را کاهش داده و روابط شخصی آن‌ها را دچار آسیب کرده است. یک‌سوم از مدیران فکر می‌کنند این مسئله سلامت آن‌ها را به خطر انداخته است. یک پژوهش دیگر نشان می‌دهد که بیشتر مدیران فکر می‌کنند بخش اعظم اطلاعاتی که به دست آن‌ها می‌رسد، بی‌فایده است.

پژوهشگران عبارت‌های زیادی را برای توصیف اضطراب و ناهنجاری ایجاد شده در نتیجه وفور اطلاعات، ابداع کرده‌اند: «خفقان اطلاعاتی» از ویلیام ون وینکل<sup>۱۷</sup>، «دود و مه اطلاعات» از دیوید شنک<sup>۱۸</sup>، سندروم فرسودگی اطلاعاتی از دیوید لوئیس<sup>۱۹</sup>، «سرریز دانستنی» از اریک اش‌میت<sup>۲۰</sup> و «قحطی زمان» از لزی پرلو<sup>۲۱</sup>. جوهان هری<sup>۲۲</sup> روزنامه‌نگار بریتانیایی اشاره کرده که دلایل خوبی وجود دارد که واژه «متصل»<sup>۲۳</sup> هم به معنای «وصل بودن به اینترنت» است و هم به معنای «از خود بیخود، بی‌عقل و فاقد قدرت تمرکز».

این نگرانی‌ها کمی اغراق‌آمیز است. آدم‌های کند و بی‌عرضه همیشه از تکنولوژی‌های جدید شکایت دارند. ویکتوریایی‌ها ناله می‌کردند که آمدن تلگراف به معنای آن است که کاسبان همیشه باید در حال جنب‌وجوش باشند. اهالی کسب‌وکار به اقتضای شغلشان همیشه باید با فشارها و مزاحمت‌های مداوم کنار می‌آمدند. هنری مینتزبرگ<sup>۲۴</sup> در پژوهش کلاسیک خود در حوزه امور مدیریتی، مدیران را با شعبده‌بازها قیاس کرده است: آن‌ها هم‌زمان ۵۰ توپ را روی هوا نگه می‌دارند و قبل از بالا انداختن هر توپ، باید به‌صورت گردشی به توپ‌ها نگاه کنند.

با تمام این اوصاف، روشن است که در این میان مشکلی وجود دارد. این مشکل فقط به افزایش سردرگمی‌های ناشی از حجم اطلاعات

17. William van Winkle

18. David Shenk

19. David Lewis

20. Eric Schmidt

21. Leslie Perlow

22. Johann Hari

23. wired

24. Henry Mintzberg

بر نمی‌گردد (میزان اطلاعات ذخیره‌شده، هر ۱۸ ماه، دوبرابر می‌شود). مشکل اصلی در واقع به حضور در همه‌جا در آن واحد و چندپارگی برمی‌گردد. بسیاری از افراد حرفه‌ای از تلفن‌های هوشمندشان یک‌لحظه هم جدا نمی‌شوند. آن‌ها دائماً با موضوعات مختلف، بمباران می‌شوند؛ اول پوک یا تلنگر یک دوست مجازی، بعد خواندن خبری درباره تراژدی مالی یونان.

مه اطلاعاتی در حال غلیظ‌تر شدن است، آن‌هم درست در زمانی که شرکت‌ها در تلاش برای بیرون کشیدن بهره بیشتر از کارمندان هستند. پژوهشی که در آمریکا توسط اسفیریون استفینگ<sup>۲۵</sup> انجام شده، به این کشف رسیده که بعد از شروع رکود، ۵۳ درصد از کارمندان وادار به انجام وظایف اضافی شده‌اند. این رویکرد ناراحت‌کننده ممکن است همچنان ادامه داشته باشد. بسیاری از شرکت‌ها حتی با وجود توسعه کارشان از استخدام نیروهای جدید سر باز می‌زنند. با وجود این مه غلیظ اطلاعاتی، نفس کشیدن برای کارمندان سخت‌تر هم خواهد شد؛ مهی که بعضی از پژوهشگران نگران‌اند که شاید سمی باشد.

این پژوهشگران سه نگرانی بزرگ را ابراز کرده‌اند. اول این که سرریز اطلاعات می‌تواند به افراد حس اضطراب و ناتوانی بدهد. دانشمندان کشف کرده‌اند که در بدن افراد چندوظیفه‌ای، هورمون‌های استرس بیشتری تولید می‌شود. دوم این که این سرریزی می‌تواند خلاقیت را کاهش بدهد. ترزا آمابیل<sup>۲۶</sup> از مدرسه کسب‌وکار هاروارد بیش از یک دهه را صرف بررسی عادات شغلی ۲۳۸ نفر کرده و در مجموع ۱۲ هزار گزارش روزانه را از بین این افراد جمع‌آوری کرده است. او متوجه شده که تمرکز و خلاقیت باهم در ارتباط هستند. اگر به افراد اجازه داده شود تا برای زمان مشخصی، بدون مزاحمت روی کاری تمرکز کنند، احتمال بروز خلاقیت در آن‌ها افزایش پیدا می‌کند. اگر دائماً در کارشان وقفه بیفتد یا ناچار به حضور در جلسات شوند، احتمال خلاقیت آن‌ها پایین می‌آید. سومین نگرانی این

25. Spherion Staffing

26. Teresa Amabile

است که سرریز اطلاعات همچنین می‌تواند بهره‌وری کارمندان را کمتر کند. دیوید میر<sup>۲۷</sup> از دانشگاه میشیگان نشان داده افرادی که وظایف مشخصی را به صورت موازی باهم پیش می‌برند، نسبت به کسانی که همین وظایف را به دنبال هم انجام می‌دهند، هم به زمان بیشتری نیاز دارند و هم اشتباهات بسیار زیادتری از آن‌ها سر می‌زند.

### کنترل صداهای ناهنجار و خشن

در قبال سرریز اطلاعات چه کاری می‌توان انجام داد؟ یکی از پاسخ‌ها به این پرسش، بسته به تکنولوژی است: باید از همان افرادی که مه را ایجاد کرده‌اند، بخواهیم فیلترهایی را برای پاک‌سازی آن ابداع کنند. زیرا کس وعده داده که از طریق توسعه ابزارهای فیلترینگ و مدیریت داده‌ها، عقلانیت اطلاعات را به حالت اول برگرداند. گوگل در تلاش است تا از طریق استفاده از اطلاعات شخصی افراد، وضعیت جست‌وجوهای آنلاین را ارتقا بدهد (برخی از افراد اعتراض می‌کنند که این به معنای تجاوز به حریم شخصی‌شان است، اما با این روش احتمالاً جست‌وجوهای سریع‌تر و دقیق‌تری را می‌توان انجام داد). یک برنامه کامپیوتری محبوب به نام «Freedom» در زمان‌های از پیش تعیین‌شده، ارتباط شما را با اینترنت به صورت خودکار قطع می‌کند.

راه حل دوم به یک عزم راسخ نیاز دارد. اطلاعات دریافتی خود را جیره‌بندی کنید. تلفن‌های همراه و اینترنت خود را هرازگاهی خاموش کنید.

اما این ترفندها کافی نیست. فیلترهای هوشمندتر نمی‌تواند افراد را از وسواس چک کردن بلک‌بری‌هایشان دور کند. برخی این کار را انجام می‌دهند، چون به آن‌ها حس مهم بودن را القا می‌کند. برخی دیگر به گفته ادوارد هالوول<sup>۲۸</sup> و جان ریتی<sup>۲۹</sup>، این کار را به دلیل اعتیاد به جهش دوپامین انجام می‌دهند که در نتیجه دریافت پیام‌های الکترونیکی اتفاق

27. David Meyer

28. Edward Hallowell

29. John Ratey

می‌افتد. خویشتن‌داری هم در صورتی که شرکت محل کار شما از آن استقبال نکند، می‌تواند برای کارتان مخرب باشد. برخی از روسا از این که زبردستانشان حتی برای مدت کوتاهی از دسترس خارج شوند، عصبانی می‌شوند.

بسیاری از شرکت‌ها به جای این که به کارمندانشان رانندگی یاد بدهند، امکان دسترسی به شاهراه اطلاعاتی را برای آن‌ها فراهم می‌کنند. اما این وضعیت در حال تغییر است. مشاوران مدیریت یک فرصت را برای رهایی از این وضعیت شناسایی کرده‌اند. درک دین<sup>۳۰</sup> و کارولین وب<sup>۳۱</sup> از مک‌کنزی کسب‌وکارها را تشویق می‌کنند که برای کنار آمدن با سرریز اطلاعات، از سه قانون اصلی استفاده کنند: وقتی را برای تمرکز کردن پیدا کنید؛ صدهای مزاحم را از بین ببرید و هر زمان که می‌توانید، کار را فراموش کنید. رهبران کسب‌وکار در حال استقبال از این قوانین هستند. دیوید نواک<sup>۳۲</sup> از Yum! Brands افراد را تشویق می‌کند به این که از خودشان سؤال کنند آیا کاری که انجام می‌دهند مفید و سازنده است، یا این که صرفاً فعال هستند؟ جان دوئر<sup>۳۳</sup> سرمایه‌گذار، افراد را تشویق می‌کند که بر حجم محدودی از موضوعات تمرکز کنند و باقی موارد را کنار بگذارند. کریستوبال کونده<sup>۳۴</sup> از شرکت فناوری اطلاعات سان‌گارد<sup>۳۵</sup> هر وقت که بتواند بدون مزاحمت به حال خودش باشد، زمانی را برای فکر کردن در برنامه روزانه‌اش در نظر می‌گیرد. این روش عقلانی به نظر می‌رسد؛ هر چند صدای عقلانیت در میان صدهای ناهنجار و خشن زندگی شرکتی، دیگر کمتر به گوش می‌رسد.

30. DerekDean

31. Caroline Webb

32. David Novak

33. John Doerr

34. Cristobal Conde

35. SunGard



## زدن به بیراهه

شرکت‌ها باید بروز نشانه‌های رفتار مخرب از سوی مدیران خود را زیر نظر بگیرند

آن دسته از ما که هنوز همراه با صبحانه روزنامه می‌خوانیم، به شکل دل‌انگیزی ترجیح می‌دهیم که اخبار را دیرتر از بقیه بدانیم. آیا اول داستان کشیش سابق کلیسای متدیست را می‌خوانیم که شیشه مصرف می‌کند یا ماجرای شهردار نادان تورنتو را؟ گفته می‌شود که پل فلاورز<sup>۳۶</sup> رئیس پیشین بانک کوآپریتیو<sup>۳۷</sup> برای یک مجلس عیاشی شیشه و کوکائین خریداری کرده است. راب فورد<sup>۳۸</sup> شهردار تورنتو هم بالاخره بعد از ماه‌ها انکار تأیید می‌کند که کوکائین مصرف کرده است. البته بلافاصله یک جمله احمقانه را اضافه می‌کند که او این کار را فقط در حالت گیجی ناشی از مصرف الکل انجام داده است.

این دو چه ارتباطی با مدیران شومپیتری دارند؟ آقای فلاورز بانکدار نبود؛ او به دلایل سیاسی در این سمت مشغول به کار شده بود. آقای فورد هم سیاستمداری است که بارأی مردم انتخاب شده. باین حال، این دو مصداق بارز مشکلی هستند که اغلب در فضای کسب‌وکار نادیده

36. Paul Flowers

37. Co-operative

38. Rob Ford

گرفته می‌شود؛ جایی که مردم ترجیح می‌دهند به جای حرف زدن از مشکلات، از درآمدهایشان صحبت کنند. چطور می‌توان تشخیص داد که یک مدیر در حال نشان دادن علائم فساد اخلاقی و رفتن به بیراهه است؟ در قبال این وضعیت چه می‌توان کرد؟

دفتر کار مقامات ارشد سازمانی، کارخانه تولید مشکلات شخصی است. مدیرعامل‌ها برای ارائه بهترین عملکرد، تحت فشار زیادتری هستند و این فشارها در دوران تلاطم‌های اقتصادی به اوج خود می‌رسد. با این حال، درست در همین زمان‌هاست که قدرت درگیر فساد می‌شود. آزمایش‌هایی که دانشمندان علوم اجتماعی با قدرت دادن به افراد به صورت تصادفی انجام داده‌اند، نشان داده که قدرت حتی در ابعاد کوچک باعث ایجاد اطمینان بیش‌ازحد، بی‌عاطفگی و میل به همراه شدن با سایر افراد قدرتمند می‌شود.

رفتارهای عجیب و غریب مدیرعامل‌ها می‌تواند به نابودی کامل شرکت منجر شود. محال است که درباره فروپاشی ورلداکام یا هالینگر یا رویال بانک اسکاتلند بخوانیم و از رفتار مدیران این شرکت‌ها متحیر نشویم. حتی در غیراصولی‌ترین شرکت‌ها هم هوی و هوس کسی که در رأس شرکت نشسته، می‌تواند موجب شکل‌گیری افسردگی‌های مخرب و بروز رفتارهایی مثل چاپلوسی در زیردستان شود. در کشورهای بهره‌مند از دموکراسی، مدیرعامل‌ها نزدیک‌ترین شخصیت‌ها به پادشاهان هستند.

یکی از نشانه‌های بارز به سیم آخر زدن یک رئیس، بزرگ‌نمایی و پرطمطراقی است. چنین مدیری همه موفقیت‌های شرکت را به خودش نسبت می‌دهد و در ترفیع خود یا تقاضای پاداش‌های گزاف، افراط می‌کند. یک مطالعه نشان می‌دهد که مدیرعامل‌هایی که تصویرشان روی جلد نشریات کسب‌وکاری ظاهر می‌شود، احتمال بیشتری دارد که رفتارهای احمقانه انجام بدهند. علامت دوم، کنترل بیش‌ازحد است. این مدیر دور و برش را از بله‌قربان‌گوها پر کرده و مخالفان خود را حذف می‌کند. او به جای ایجاد یک تیم اجرایی قدرتمند، در تلاش است تا

همه جزییات زندگی شرکتی را تحت کنترل خود دربیآورد. سومین نشانه، تصمیم‌گیری غیرطبیعی است. مدیری که دارایی‌های شخصی را با اموال شرکتی یکی می‌کند، به‌شدت به دنبال خرید شرکت‌های دیگر یا تمرکز بر جزییات عجیب‌وغریب است. ژان - ماری مسییر<sup>۳۹</sup> مدیر ویوندی<sup>۴۰</sup> ۱۷,۵ میلیون دلار از پول این شرکت را صرف آپارتمانی در نیویورک برای استفاده شخصی خود کرد. فرد گودوین<sup>۴۱</sup> مدیر RBS مدیریت دفتر مرکزی ساختمان ۶۳۰ میلییون دلاری این شرکت را که در میان زیردستان او به «خانه فرد» شهرت دارد، با دخالت در جزئی‌ترین موارد انجام می‌دهد. او حتی زمانی را برای طراحی مجدد کارت‌های تبریک کریسمس اختصاص داده است.

یک مدیرعامل هرچه دیرتر تسلیم غرور و بطالت شود، بیشتر احتمال دارد که موقعیت خود را حفظ کند. او به تملق‌های دیگران عادت می‌کند و خودش را با مدیران و هم‌تایان خود قیاس می‌کند، نه کسانی که باراک اوباما آن‌ها را «مردم عادی» نامیده است. پرسبی بارنویک<sup>۴۲</sup> مدیر شرکت مهندسی Asea Brown Boveri به‌عنوان گزینه نمایندگی جنک ولش در اروپا مطرح شد. اما در اولین گام به سرش زد خودش را با ولش مقایسه کند. او بهره‌برداری‌های بی‌ملاحظه‌تری از اموال شرکتی کرده بود و یک حقوق‌بازنشستگی ۸۷ میلیون دلاری و بدون نیاز به پرداخت مالیات را به خودش هدیه داده بود. یک مدیر ممکن است خودش را آن‌قدر سرآمد و خاص در نظر بگیرد که از برنامه‌ریزی آینده شرکت بعد از جدایی خودش امتناع کند یا به تخریب جانشینان احتمالی رو بیاورد. آرماند همبر<sup>۴۳</sup> از آکسیدنتال پترولیوم<sup>۴۴</sup> از اعضای هیئت‌مدیره این شرکت خواست که با یک وام بلندمدت با بازپرداخت ده‌ساله در نودسالگی اش موافقت کنند.

39. Jean-Marie Messier

40. Vivendi

41. Fred Goodwin

42. Percy Barnevik

43. Armand Hammer

44. Occidental Petroleum

شرکت‌ها برای جلوگیری از رفتارهای عجیب مدیران، ترجیحاً قبل از بروز این رفتارها، چه کارهایی می‌توانند انجام دهند؟ مطالعه‌ای که توسط شرکت مشاور MWM انجام شده، نشان می‌دهد که اعضای هیئت‌مدیره باید تشخیص «ریسک‌های رفتاری» را به بخش ثابتی از دستور کار خود تبدیل کنند. این مسئله ممکن است شامل انجام تحقیق و تفحص درباره مدیریت ارشد باشد. اعضای هیئت‌مدیره همچنین باید بلافاصله بعد از انتصاب مدیرعامل، درباره جنبه‌های شخصی کار با او صحبت کنند و پس از آن هم به‌طور مستمر به این کار ادامه بدهند.

### نبرد لیتل بیگ‌هورن<sup>۴۵</sup> را به یاد داشته باشید

بهترین راه‌حل در دستان خود مدیرعامل‌هاست که باید تشخیص بدهند بزرگ‌ترین تهدید برای موفقیتشان، چه ممکن است باشد. آن‌ها باید تمرین کنند تا خودشان را طوری ببینند که دیگران آن‌ها را می‌بینند. کوین شارر<sup>۴۶</sup> مدیر پیشین شرکت بیوتکنولوژی امگن<sup>۴۷</sup> عادت داشت که گزارش‌هایی را برای فهرست کردن نقاط ضعف و قوت خود تهیه کرده و به هیئت‌مدیره ارائه بدهد. او همچنین یک نقاشی از جورج آرمسترانگ کاستر را در دفتر کارش نگهداری می‌کرد تا به خودش بابت غرور هشدار دهد.

جهان کسب‌وکار، کم‌کم یاد گرفته که این مشکلات را جدی بگیرد. یکی از پرطرفدارترین دوره‌ها در مدرسه کسب‌وکار هاروارد، دوره کلایتون کریستنسن<sup>۴۸</sup> با موضوع نحوه مقابله اهالی کسب‌وکار با میل شدید به موفقیت در کوتاه‌مدت است. حدود ۴۰ درصد از مدیران شرکت‌های FTSE 100 برای خود مربی شخصی استخدام کرده‌اند. مدت‌زمان دوام مدیرعامل‌ها در مشاغلشان، نسبت به دهه گذشته به

۴۵. Little Bighorn نام نبردی مهم در جنگ‌های سرخ‌پوستان

46. Kevin Sharer

47. Amgen

48. Clayton Christensen

نصف رسیده است. این مسئله شاید اعصاب این مدیران را به هم بریزد، اما احتمال آلوده شدن آن‌ها به بازی‌های قدرت را کم می‌کند. می‌گویند احمقانه است اگر سرماخوردگی را مثل سرطان درمان کنیم. مدیرها هم حق دارند حریم شخصی داشته باشند. در سال‌های اخیر، بوئینگ و HP درباره مدیرعامل‌هایشان قضاوت اشتباه کرده‌اند. مرز میان بی‌قاعدگی و عملکرد درخشان گاهی ممکن است قابل تشخیص نباشد. مدیران به هر حال ویژه هستند؛ جاه‌طلب‌تر و با اعتماد به نفس‌تر از بقیه ما. برخی از خلاق‌ترین افراد در عرصه کسب‌وکار شخصیت‌هایی عجیب‌وغریب بوده‌اند. هنری فورد عاشق تئوری‌های توطئه در سیاه‌ترین شکل ممکن بود. توماس واتسون از IBM نوشتن ترانه‌هایی را به افتخار خودش در دستور کار شرکت قرار می‌داد. مهم‌ترین تصمیم‌های کسب‌وکاری هنوز هم مثل همیشه عجیب‌ترین تصمیم‌های برآمده از شخصیت افراد و پیچیدگی‌های آن است.

## کسب‌وکار با آگاهی

سرمایه‌داری غربی به دنبال الهام گرفتن از عرفان شرقی است

ماکس وبر<sup>۴۹</sup> در کتابی به نام «اخلاق پروتستانی و روح سرمایه‌داری»<sup>۵۰</sup> در سال ۱۹۰۵، با مطرح کردن سرمایه‌داری، به اخلاقیات پروتستان اعتبار داد. حالا گاهی به نظر می‌رسد این اخلاقیات بودائی است که سرمایه‌داری را همچنان زنده نگاه داشته. پروتستان‌ها بر محاسبات عقلانی و کنترل نفس تأکید داشتند. بودائی‌ها اما بر اهمیت «آگاهی» تأکید می‌کردند؛ این‌که از هیاهوی فعالیت‌های روزانه فاصله بگیریم و استراحت و مراقبه کنیم. در دنیای امروزی کسب‌وکار، احتمالاً بیش از آن‌که درباره کنترل نفس بشنوید، از آگاهی خواهید شنید.

گوگل یک دوره درون‌سازمانی را با عنوان «درون خودتان جست‌وجو کنید» برگزار می‌کند. این دوره آن‌قدر پرطرفدار بوده که شرکت دوره‌های مقدماتی دیگری مثل «هک کردن سلسله اعصاب خود» و «مدیریت انرژی شخصی» را هم برقرار کرده است. غول جست‌وجوگر هزارتویی را هم برای مراقبه در حال حرکت ساخته است. eBay اتاق‌هایی مجهز به بالش و گل برای مدیتیشن دارد. توییت‌ر و فیس‌بوک همه

49. Max Weber

50. The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism

تلاششان را می‌کنند تا در مسابقه آگاهی، از رقبا پیش بیفتند. اوآن ویلیامز<sup>۵۱</sup> یکی از مؤسسان تویتر جلسات منظم مراقبه را در شرکت تحت امرش به نام آبویس کورپوریشن<sup>۵۲</sup> که مرکزی برای پرورش استارت‌آپ‌ها و یک ماشین سرمایه‌گذاری است، برپا کرده است.

این روش به سیلیکون‌ولی محدود نمی‌شود. ردپای جنبش آگاهی را در گوشه و کنار شرکت‌های جهان می‌توان دید. روپرت مرداک یک سیستم پیشرفته برای تشخیص مطالب بی‌اساس و خرافه دارد، اما در اوایل سال ۲۰۱۳ درباره علاقه‌اش به مراقبه متعالی توئیت کرده است (موضوعی که به گفته او، همه آن را توصیه می‌کنند). رس دالیو<sup>۵۳</sup> از Bridgewater Associates و بیل گراس از PIMCO دو تن از بزرگ‌ترین نام‌ها در عرصه مدیریت سرمایه، هر دو به‌طور منظم مدیتیشن می‌کنند. آقای دالیو می‌گوید مراقبه بیش از هر چیز دیگری بر موفقیتش تأثیرگذار بوده است.

آنچه جنبش آگاهی را به حرکت واداشت، هنجارشکنی فرهنگی سال ۱۹۶۰ بود که بوهمیسیسم<sup>۵۴</sup> را به رگ سرمایه‌داری تزریق کرد. بعد از آن شاهد ظهور شرکت‌هایی مثل ویرجین، بن و جری و اپل بودیم. استیو جابز از مؤسسان اپل در جوانی برای مدیتیشن به هند سفر کرده بود و اغلب در این‌باره صحبت می‌کند که ذن بر طراحی محصولاتش اثرگذار بوده است. اما سه عامل، حرکت این جنبش را حتی سریع‌تر از قبل کرده است.

بارزترین عامل، اتصال همیشگی به اینترنت است. ظهور مداوم ابزارهای الکترونیکی، کنترل زندگی را از دست بسیاری از افراد خارج کرده است. این ابزارها نه تنها همه هوش و حواس کاربران را با اطلاعات سرریز شده درگیر می‌کنند و اوقات فراغتشان را به خود اختصاص

51. Evan Williams

52. Obvious Corporation

53. Ray Dalio

۵۴. bohemiaism تفکر کسانی که باروشی غیرمتعارف زندگی می‌کنند، اغلب بی‌خانمان و همواره در سفر، ماجراجو یا ولگرد هستند و دیدگاه‌هایی بی‌پروا و ضد نهادهای موجود دارند.

می‌دهند، بلکه موجب می‌شوند که آن‌ها در واقع از خودشان تغذیه کنند. هرچه بیشتر مردم توثیت کنند، فالوورها و ری توثیت‌های بیشتری جایزه می‌گیرند. آگاهی بهانه خوبی را برای قطع کردن این اتصال و استراحت دادن به خود فراهم می‌کند. طرفداران جنبش آگاهی برای توصیف این وضعیت از عبارت «قطع اتصال برای متصل شدن» استفاده می‌کنند. دلیل دوم، رقابت شدید در سطوح بالاست. پیگیری شدید موفقیت‌های مادی، موجی از رسوایی‌های شرکتی را ایجاد کرده و به حس وحشت و نگرانی افراد دامن زده است. جنبش آگاهی تأکید می‌کند که موفقیت چیزی فراتر از دستاوردهای مادی است. سومین دلیل این است که فروش آگاهی خودش به یک کسب‌وکار تبدیل شده است.

این جنبش، گروه برجسته، فراگیر و روبه‌رشدی از مریمان را داراست. چید-منگ تان<sup>۵۵</sup> از شرکت گوگل که در محل کارش به‌عنوان یک انسان خوب و شریف شهرت دارد، الهام‌بخش دوره «درون خودتان جست‌وجو کنید» بوده است. سورن گوردیمر مربی یوگا و مدیتیشن و از طرفداران تویتر، بنیان‌گذار مجموعه کنفرانس‌های مشهوری به نام Wisdom 2.0 درباره آگاهی بوده است. بیل جورج<sup>۵۶</sup> مدیر پیشین شرکت تجهیزات پزشکی مدترونیک<sup>۵۷</sup> و از اعضای هیئت‌مدیره گلدمن ساکس در حال معرفی دوره‌هایی با موضوع آگاهی در مدرسه کسب‌وکار هاروارد است و تلاش می‌کند رهبرانی را تربیت کند که خودآگاهی و مهربانی با خود را یاد گرفته‌اند.

بسیاری از دیگر مدارس کسب‌وکار هم از دوره‌های آگاهی استقبال کرده‌اند. جرمی هانتز<sup>۵۸</sup> از مدرسه مدیریت دراگر<sup>۵۹</sup> وابسته به دانشگاه کلارمونت<sup>۶۰</sup> آگاهی را به دانشجویان خود آموزش می‌دهد. همچنین بن

55. Chade-Meng Tan

56. Bill George

57. Medtronic

58. Jeremy Hunter

59. Drucker managementschool

60. Claremont university



برایانت<sup>۶۱</sup> از مدرسه کسب‌وکار دانشگاه نبراسکا-لینکلن<sup>۶۲</sup> تلاش کرده تا میزان آگاهی خود مدارس کسب‌وکار را تعیین کند. معرفت یک جریان یک‌طرفه نیست. کیسوک ماتسوموتو<sup>۶۳</sup> یک راهب بودایی ژاپنی در رشته MBA در مدرسه هندی کسب‌وکار در حیدرآباد تحصیل کرده و حالا آموخته‌هایش را به کار می‌گیرد تا به معابد زادگاهش جان تازه‌ای ببخشد.

آریانا هافینگتون<sup>۶۴</sup> در جهت استفاده تجاری از موفقیت این جریان، کنفرانسی را درباره آگاهی، یک اپلیکیشن را با عنوان «GPS برای روح» و بخشی از نشریه هافینگتون پست را با موضوع آگاهی مدیریت می‌کند. چیپ ویلسون<sup>۶۵</sup> مدیر فروشنده لوازم یوگا، سایتی را به نام whil.com راه‌اندازی کرده که مردم را وادار می‌کند با تصور یک نقطه، به ذهن خود برای ۶۰ ثانیه استراحت بدهند.

## قدم زدن در بیلاق

آیا همه این آگاهی‌بخشی‌ها مفید است؟ شواهدی وجود دارد که نشان می‌دهد برخی از این تکنیک‌ها می‌تواند فواید روانی و جسمی داشته باشد. مدرسه پزشکی دانشگاه دوک<sup>۶۶</sup> مطالعاتی را انجام داده که نشان می‌دهد در آمریکا، انجام یک ساعت یوگا در هفته، سطح استرس را در کارمندان به یک‌سوم کاهش می‌دهد و هزینه‌های سلامت را به‌طور میانگین ۲ هزار دلار در سال کم می‌کند. بدبین‌ترها ممکن است به شواهدی اشاره کنند که حاکی از آن است که قدم زدن در بیلاق هم می‌تواند فواید مشابهی داشته باشد. آن‌ها همچنین ممکن است از این نگران باشند که Aetna، شرکت بیمه‌ای که می‌خواهد یوگا و سایر تکنیک‌های آگاهی را به‌عنوان بخشی از برنامه‌های درمانی خود به

61. Ben Bryant

62. University of Nebraska-Lincoln

63. KeisukeMatsumoto

64. Arianna Huffington

65. Chip Wilson

66. The Duke University School of Medicine

مشتریانش بفروشد، اسپانسر برخی از پژوهش‌هایی باشد که این جنبش را تأیید کرده‌اند. باین حال، غیرمنطقی نیست اگر نتایج این پژوهش‌ها را درست فرض کنیم. در دنیایی که از استرس‌های مداوم و فقدان تمرکز لبریز شده، همین‌که فقط بی‌تحرک بنشینیم و ذهنمان را برای مدتی آزاد کنیم، خود ممکن است مفید باشد.

بزرگ‌ترین مشکل آگاهی این است که به بخشی از جنبش خودیاری تبدیل شده است و به‌تبع آن انتظار می‌رود بخشی از بیماری‌ها را درمان کند. مربیان از «مزیت رقابتی مدیتیشن» حرف می‌زنند؛ شاگردان به این موضوع به‌عنوان راهی برای ارتقاء زندگی خود نگاه می‌کنند و در این میان هدف اصلی این تمرین فراموش شده است. خودنمایی با لباس‌های گران‌قیمت lululemon چه ارتباطی با اصول اخلاقی بودایی و رهایی از قید مسائل مادی دارد؟ زل زدن به یک نقطه کامپیوتری چه ربطی می‌تواند به هنر باستانی مدیتیشن داشته باشد؟ به نظر می‌رسد آن‌قدر که سرمایه‌داری غربی در تغییر ادیان شرقی موفق عمل کرده، ادیان شرقی نتوانسته در تغییر سرمایه‌داری غربی موفق ظاهر شود.

## تعدد مدیران

### تورم عناوین شغلی در حال نزدیک شدن به سطوح هشدار است

کیم جونگ ایل دیکتاتور کره شمالی معمولاً روند و مد تعیین نمی‌کند، اما در یک حوزه بی‌شک پیشرو است: تورم عناوین شغلی. آقای کیم ۱۲۰۰ عنوان رسمی دارد؛ عناوینی که به‌سختی قابل ترجمه است: خدای محافظ زمین، ژنرال همیشه‌پیروز، ستاره قطبی قرن بیست و یکم، فرمانده کل قوا در جبهه جنگ علیه امپریالیسم و ایالات‌متحده، آغوش ابدی عشق سوزان و بزرگ‌ترین بشری که هستی به خود دیده. وقتی پای عناوین شغلی در میان باشد، ما در دورانی از تورم فراگیر زندگی می‌کنیم. هر کس که از راه می‌رسد، مدیر یا سرپرست جایی است. تورم عناوین، واژگان خاص خودش را هم ایجاد کرده است: اعطای عناوین عالی شغلی به کارمندان نوکرمآب (uptitling) و خلق عنوان‌های من‌درآوردی (title-fluffing). سرویس‌های خدماتی تکنولوژیکی هم با همین مضمون راه‌اندازی شده است. به‌عنوان مثال، یک وب‌سایت فرمول ساده‌ای را در این راستا ارائه داده است: عنوان شغلی خود را با چند واژه باشکوه مثل «جهانی»، «رابط» و «مشتري» ترکیب کنید و به یک عنوان دهان‌پرکن جذاب برسید.

این عادت ناشایست از رده‌های بالای سازمانی شروع می‌شود. تا همین چند وقت پیش، شرکت‌ها فقط دو یا سه مدیر یا رئیس داشتند. حالا ده‌ها مدیر دارند که به مجموعه آن‌ها «هیئت ملازمان» یا «c-suite» گفته می‌شود. تعدادی از شرکت‌ها در حال حاضر بیش از یک مدیرعامل دارند؛ مثلاً شرکت سی‌بی. ریچارد

الیس<sup>۶۷</sup> چهار مدیرعامل دارد. تعدادی از شرکت‌ها هم تقریباً برای هر چیزی، از دانش گرفته تا ایجاد تنوع، یک مدیر تعیین کرده‌اند و تعداد آن‌ها هم در حال افزایش است. مثلاً هواپیمایی ساوت‌وست<sup>۶۸</sup> یک مدیر تویتر دارد. کوکاکولا و ماریوت<sup>۶۹</sup> مدیر وبلاگ‌نویسی دارند. کداک علاوه بر این که یکی از همین مدیران دارد، یک نفر را هم به‌عنوان مدیر گوش کردن انتخاب کرده است.

باین‌حال، مدیران هنوز هم در قیاس با روسای جمهور، ملازمان کمتری دارند (مثلاً جانشین معاون و خیلی عنوان‌های دیگر را ندارند). در بانکداری تقریباً همه کارکنان از صندوق‌دار گرفته تا رده‌های بالاتر، به‌نوعی رئیس محسوب می‌شوند. تعداد اعضای شبکه اجتماعی لینکدین با عنوان شغلی نایب‌رئیس ۴۲۶ درصد سریع‌تر از کل عضویت سایت در فاصله سال‌های ۲۰۰۵ تا ۲۰۰۹ رشد داشته است. نرخ تورم عناوین برای روسای جمهور ۳۱۲ درصد و برای مدیران ۲۷۵ درصد بوده است. عناوین من‌درآوردی همان‌قدر که در میان سرخ‌پوست‌ها رایج است، در میان مدیران هم رواج دارد. انجمن بین‌المللی مشاغل اداری آمریکا<sup>۷۰</sup> گزارش کرده که بیش از ۵۰۰ عنوان شغلی زیر چتر این انجمن وجود دارد؛ از برنامه‌ریز مدیر تا متخصص اسناد الکترونیکی. کسانی که روزنامه‌ها و نشریات را در سازمان پخش می‌کنند، حالا «متصدی توزیع رسانه» هستند. مسئول جمع‌آوری زباله «متصدی بازیافت» لقب گرفته است. نظافت‌چیان سرویس بهداشتی حالا «مشاوران بهداشتی» هستند. روی لباس‌های کار ساندویچ‌سازهای رستوران‌های زنجیره‌ای سابوی<sup>۷۱</sup> عبارت «هنرمند ساندویچ» حک شده است. حتی فرانسوی‌ها که به اصالت و خلوص زبانشان پایبند هستند هم واژه‌های جدیدی را برای توصیف عناوین شغلی من‌درآوردی خلق کرده‌اند. بانوان نظافت‌چی حالا «تکنسین‌های جلا دهنده»<sup>۷۲</sup> هستند.

اینجا چه خبر است؟ اولین توضیحی که به ذهن می‌رسد، رکود اقتصادی است. مدیران به‌جای افزایش دستمزد و دادن پاداش، عناوین شغلی جذاب بذل و

67. CBRichard Ellis

68. Southwest Airlines

69. Marriott

70. America's International Association of Administrative Professionals

71. Subway

72. «techniciennes de surface»

بخشش می‌کنند. اما این رویکرد، دلایل ساختاری هم دارد. اصلی‌ترین این دلایل، افزایش پیچیدگی فضای کسب‌وکار است. بسیاری از کسب‌وکارها نه تنها رئیس و نایب‌رئیس‌هایی را برای خطوط مختلف تولید انتخاب می‌کنند، بلکه هر کدام از مناطق مختلف هم رئیس و نایب‌رئیس‌های خاص خودشان را دارند. این دو دلیل در کنار هم باعث شده که عناوین شغلی بلندبالا تر و طولانی‌تری روی بیزینس کارت‌ها نقش ببندد؛ مثلاً نایب‌رئیس واحد فتوکپی شرکت آسیا پاسیفیک.

تفکر انعطاف‌پذیری هم باعث ایجاد تورم در عناوین شغلی می‌شود. رسم از میان برداشتن سلسله‌مراتب خودش به شکلی متناقض، باعث تکثیر عنوان‌های شغلی بی‌معنا شده است. کارمندان در آرزوی کسب عنوان‌های به‌ظاهر مهمی هستند که به آن‌ها توهم بالا رفتن از پله‌های ترقی را می‌دهد. مدیرانی که در واقع کسی را برای مدیریت کردن ندارند، با عناوین دهان‌پرکن فریب داده می‌شوند؛ درست مثل سیاستمداران بازنشسته‌ای که به سمت‌های تشریفاتی منصوب می‌شوند. دلیل دیگر استفاده شرکت‌ها از عنوان‌های شغلی تجملاتی این است که بگویند از آخرین مدها مطلع هستند. مد شدن گرایش به کسب‌وکار سبز، گروه جدیدی از مدیران و سفیران محیط‌زیستی را به وجود آورده است. مشکلاتی که برای شرکت BP در همین زمینه ایجاد شد، بی‌شک به نتایجی مشابه منجر می‌شود. می‌توان پیش‌بینی کرد که از این به بعد شاهد مدیر متصدیان امنیت و مدیر واحد عذرخواهی خواهیم بود. بخش تکنولوژی در آمریکا قهرمان بلامنازع تورم عناوین بوده است. این بخش همه نوع شغل من‌درآوردی ایجاد کرده که باید برای آن‌ها اسمی در نظر گرفت. بخش تکنولوژی همچنین پر است از بچه درس‌خوان‌های سرکشی که به عناوین خنده‌دار علاقه دارند. استیو جابز به خودش می‌گفت: «مدیر همه‌چیزدان». جری یانگ<sup>۷۳</sup> و دیوید فیلو<sup>۷۴</sup> بنیان‌گذاران یاهو خودشان را «رئیس یاهوها» خطاب می‌کردند. هزاران نفر از فعالان حوزه IT خودشان را به القابی مثل استاد توسعه نرم‌افزار، مربی، انجیل‌نویس یا محبوب‌ترین لقب حال حاضر یعنی نینجا مفتخر می‌کنند.

73. Jerry Yang

74. DavidFilo

اما اینجا هم مثل بسیاری حوزه‌های دیگر، رهبری تورم عناوین، به جهان درحال توسعه به‌خصوص هند و چین واگذار شده است. هر دو کشور میل دیرینه‌ای به مرتبه‌بندی دارند (شغل جذاب می‌تواند کلید همسریابی و همچنین برانگیختن تحسین دوستان و آشنایان باشد). این کشورها همچنین بازار کار تنگ و بسته‌ای دارند. نتیجه این وضعیت، انفجار القاب شغلی است. به همین دلیل است که شرکت‌ها به فکر ایجاد مشاغل عجیبی مثل «متخصص خروج از سازمان» افتاده‌اند. آن‌ها همچنین ترفیع‌های عجیب شغلی مثل تبدیل شدن از «دستیار قائم‌مقام مدیر» به «مدیریت دستیاری قائم‌مقام مدیر» را باب کرده‌اند.

### فواید تورم، زیان‌های دست‌کم گرفته‌شده

این وضعیت چقدر ممکن است مسئله‌ساز شود؟ تورم عناوین، بی‌حرمتی آشکار به زبان است. اما آیا این مسئله در جهان شرکت‌ها یک مسئله عادی و پیش‌بینی‌شده نیست؟ آیا این هزینه کمی نیست که بابت هارمونی شرکتی باید پرداخته شود؟ مسئله اینجاست که همان مشکلات رایج تورم پولی درباره تورم عناوین شغلی هم صدق می‌کند. فواید اعطای یک عنوان شغلی جذاب به افراد، اغلب کم‌دوام است، اما آسیب‌های آن در بلندمدت خودش را نشان می‌دهد. مردم کم‌کم به القابشان بدبین می‌شوند (به‌ویژه وقتی این القاب به‌جای افزایش دستمزد به آن‌ها داده شده باشد). سازمان‌ها متوهم‌تر و خیال‌باف‌تر می‌شوند. بازار کار نیز غیرشفاف‌تر می‌شود. صلاحیت افراد برای مشاغل ناشناخته‌ای چون «کنترل‌کننده بصری پلتفرم چنگانه و اسناد بهادار» (مربوط به BBC) یا «مدیر استراتژی‌های آینده‌نگرانه و خلاقیت‌محور» (انجمن سرطانی آمریکا) چطور احراز می‌شود؟

عناوین شغلی جذاب نه‌تنها به‌هیچ‌وجه امنیت شغلی افراد را تأمین نمی‌کند، بلکه اغلب آن‌ها را مصرف‌پذیرتر می‌کند. شرکت‌ها ممکن است قبل از اخراج یک مشاور IT تردید کنند، اما در مورد استاد تسریع فرآیند توسعه نرم‌افزار چطور؟ در نهایت ماهیت تورم این است که هر چیزی را که به آن نزدیک شود، بی‌ارزش می‌کند.

## مرگ بر سر گرمی

### رواج ملال آور خوش گذرانی در محل کار

یکی از جاذبه‌های تماشای Mad Men، یک درام تلویزیونی درباره صنعت تبلیغات در اوایل دهه ۱۹۶۰، بررسی روند تغییر زندگی شغلی در طول زمان است. یکی از بارزترین تغییرات در نهایت باعث شده مردم احساس بهتری نسبت به خودشان پیدا کنند: این که دیگر با زنان به‌عنوان شهروندان درجه‌دو رفتار نمی‌کنند. اما تغییر آشکار دیگر ممکن است مردم را کمی معذب کند: آن‌ها هنر تفریح کردن در محل کار را از دست داده‌اند.

تبلیغات‌چی‌های آن دوران از تفریحات ساده‌ای لذت می‌بردند. روی میزهای کارشان میهمانی ترتیب می‌دادند. با همکارانشان رابطه برقرار می‌کردند و معاشرت‌هایشان نه فقط برای ارتباط گرفتن با دیگران، بلکه برای تفریح کردن و خوش گذرانی انجام می‌شد. این روزها بسیاری از شرکت‌ها سخت به دنبال ایجاد سرگرمی و لذت هستند. شرکت‌های نرم‌افزاری سیلیکون‌ولی دیوارهایی را برای سنگ‌نوردی در سالن‌های خود نصب کرده‌اند و در دفاتر کارمندان حیوانات بادکنکی می‌گذارند. وال مارت از صندوق‌دارانش می‌خواهد که دائماً لبخند بزنند. کالت سرگرمی و تفریح مثل بیماری‌های هموروئیدی در حال تکثیر است. Acclaris شرکت آمریکایی فعال در زمینه IT یک مدیر بخش سرگرمی دارد. TD Bank شاخه آمریکایی Canada's Toronto Dominion دپارتمان‌های را به نام «Wow!» دارد که تیم‌هایی

بالباس‌های مبدل را برای غافلگیری و شاد کردن کارمندان موفق اعزام می‌کند. شرکت نوشیدنی رد بول سرسره‌ای را در دفترش در لندن نصب کرده است. سرگرمی در محل کار خودش به یک کسب‌وکار تبدیل شده است. مادان کاتاریا<sup>۷۵</sup> یک هندی که خودش را به‌عنوان مربی خنده معرفی کرده، «یوگای خنده» را به مشتریان شرکتی خود توصیه می‌کند. شرکت بریتانیایی Fun at Work بنا به ادعای خودش، شوق و شعفی را به کارمندان هدیه می‌دهد که تصور آن را هم نمی‌کنند. مثلاً جای منشی‌ها را با افرادی شبیه به بازیگران محبوب سریال‌های تلویزیونی عوض می‌کند. Chiswick Park یک شرکت فعال در زمینه طراحی دفاتر کار در لندن، خودش را با شعار «لذت ببر - کار بکن» به یک برند تبدیل کرده است و میزبانی میهمانی‌های ناهار شرکتی را بر عهده دارد. کالت سرگرمی، علاوه بر گسترش پیدا کردن، عمیق‌تر هم شده است. گوگل قهرمان بلامنازع این امر است. حال و هوای دفاتر این شرکت با زمین‌های والیبالی، مسیرهای دوچرخه، یک جاده آجری زردرنگ، یک مجسمه دایناسور، هاکی با اسکیت و چندین ماساژور حرفه‌ای شادتر شده است. اما حالا دو شرکت دیگر، در این زمینه گوگل را به مبارزه طلبیده‌اند؛ شبکه اجتماعی توئیتر و فروشگاه آنلاین کفش Zappos.

وب‌سایت توئیتر نشان می‌دهد که این شرکت چقدر شوخ‌وشنگ است. کارمندان کلاه‌های کابویی به سر می‌گذارند و زمزمه می‌کنند: «هرروز اتفاق‌های احمقانه می‌افتد... این خیلی مسخره است». این شرکت تیمی دارد که وظیفه اعضای آن شاد کردن کارمندان است. به‌عنوان مثال، در روزهای گرم، برای آن‌ها حوله‌های خنک می‌برد. Zappos افتخار می‌کند که ایجاد سرگرمی و کمی کارهای عجیب‌وغریب، یکی از ارزش‌های اصلی این شرکت است. تونی هسیه<sup>۷۶</sup> مدیر این شرکت سرش را از ته می‌زند و ۱۰ درصد از زمانش را صرف مطالعه موضوعی می‌کند که خودش آن را «علم شادی» نامیده است. او زمانی به شوخی گفت که Zappos قرار است شرکت والد‌دیزنی را بابت این که ادعا کرده «شادترین نقطه روی زمین» است، تحت پیگرد قانونی قرار بدهد. Zappos به‌طور منظم کارمندانش را درگیر «فعالیت‌های مهربانانه تصادفی» می‌کند. کارمندان یک صف از رقصنده‌ها تشکیل

75. Madan Kataria

76. Tony Hsieh



می‌دهند و یکی از همکارانشان را برای تحسین و تقدیر انتخاب می‌کنند. فردی که انتخاب شده، باید به مدت یک هفته، یک کلاه احمقانه به سرش بگذارد.

این گرایش به ایجاد سرگرمی، از سه مد مدیریتی پرتعداد نشایت گرفته است: تفویض اختیار، درگیر شدن در کار و خلاقیت. بسیاری از شرکت‌ها بابت سپردن قدرت به دست کارمندانی که در خط مقدم مشغول به فعالیت هستند، به خودشان افتخار می‌کنند. با این حال پژوهش‌ها نشان می‌دهد که فقط ۲۰ درصد از کارمندان کاملاً خود را درگیر کار می‌کنند. تعداد افراد خلاق حتی از این هم کمتر است. مدیران امیدوارند که «سرگرمی» به شکلی سحرآمیز کارمندان را درگیر کار کند و خلاقیت آن‌ها را افزایش بدهد. اما مشکل اینجاست که به محض این‌که سرگرمی به بخشی از استراتژی شرکت تبدیل می‌شود، سرگرم‌کنندگی خود را از دست می‌دهد و کارکرد عکس پیدا می‌کند؛ در بهترین حالت یک حرکت بی‌فایده پوچ است و در بدترین حالت، یک اقدام تحمیلی خسته‌کننده.

ناخوشایندترین مسئله درباره مد شدن سرگرمی این است که این نوع تفریح تا حد زیادی با تحمیل و اضطراب آمیخته شده است. شرکت‌هایی مثل Zappos فقط شوخ‌وشنگی را تجلیل نمی‌کنند، بلکه کم‌وبیش آن را لازمه فعالیت در این شرکت می‌دانند. سرگرمی اجباری تقریباً همیشه دل‌زدگی ایجاد می‌کند. تویتر دفتر کار خود را Twoffice نامیده است. پیتزا بوستون<sup>۷۷</sup> کارمندان خود را تشویق می‌کند تا برای آن دسته از همکاران خود که در ضمن بهترین بودن، تفریح هم می‌کنند، «موزه‌های طلایی» بفرستند. پشت سرگرمی، اغلب یک تفکر مدیریتی ناپخته پنهان شده است؛ میل به برند کردن شرکت به‌عنوان کسب‌وکاری بهتر از رقبا یا برنامه‌ریزی برای افزایش بهره‌وری از طریق ایجاد تیم‌های کاری. تویتر حتی با صراحت به این مسئله افتخار می‌کند که «تلاش کرده تا محیطی را ایجاد کند که بهره‌وری و شادی را به وجود می‌آورد».

### سرگرمی لازم نیست اجباری باشد

شرکت‌ها در حالی سرگرمی‌های جایگزین را به کارمندانشان تحمیل می‌کنند که خودشان در حال جنگ با سرگرمی‌های واقعی هستند. بسیاری از آن‌ها

سیگاری‌ها را مجبور می‌کنند مثل مجرمان بیرون از ساختمان تجمع کنند. گروهی از آدم‌های فضول از وکلا گرفته تا کارمندان واحد منابع انسانی، به کسانی که در محل کار روابط عاشقانه برقرار کرده‌اند، اعلام جنگ می‌کنند؛ به‌خصوص اگر این رابطه عاشقانه بین دو نفر در مراتب شغلی مختلف باشد. شرکت کامپیوترسازی HP بعد از این که یکی از پیمانکاران ادعای مبهمی را درباره آزار جنسی به مدیرعامل موفق این شرکت مارک هرد<sup>۷۸</sup> نسبت داد، این مدیر را بلافاصله اخراج کرد (اوراکل رقیب این شرکت بلافاصله آقای هرد را استخدام کرد).

سوداگران سرگرمی‌های تقلبی با مقاومت‌هایی هم روبه‌رو شده‌اند. وقتی وال‌مارت تلاش کرد تا قوانینی عجیب را به کارمندان آلمانی‌اش تحمیل کند، مثل لبخند اجباری یا ممنوعیت برقراری رابطه عاشقانه با همکاران، چنان جنگ تمام‌عیاری به راه افتاد که در نهایت فقط با خروج این سوپرمارکت زنجیره‌ای از آلمان در سال ۲۰۰۶ پایان پیدا کرد. اما چنین پیروزی‌هایی به‌ندرت اتفاق می‌افتد. برای بسیاری از بردگان دستمزد ماهانه که مجبورند وانمود کنند در محل کار به آن‌ها خوش می‌گذرد، تنها عامل آسایش خاطر، تفریح از طریق مسخره کردن عذاب‌دهندگان‌شان است. فرهنگ‌عامه می‌تواند در این زمینه الهام‌بخش باشد. دیوید برنت<sup>۷۹</sup> رئیس مضحک سریال تلویزیونی سریال «دفتر کار»<sup>۸۰</sup> در بخشی از سریال می‌گوید: «لازم نیست دیوانه کار کردن در اینجا باشید. درواقع ما از شما می‌خواهیم یک پرسشنامه پزشکی را تکمیل کنید تا مطمئن شویم که دیوانه نیستید.» کارفرمای هومر سیمپسون<sup>۸۱</sup> که یک واحد صنعتی فعال در حوزه انرژی هسته‌ای است، فراموش نمی‌کند که به‌طور منظم روز به سر گذاشتن کلاه‌های خنده‌دار داشته باشد، اما استانداردهای امنیتی را مدام از یاد می‌برد. سریال Mad Men دنیایی را به مردم یادآوری می‌کند که از دست رفته است؛ دنیایی که در آن مدیران به «سرگرمی» به‌عنوان یک ابزار مدیریتی نگاه نمی‌کنند و کارمندان می‌توانند در محل کار به معنای واقعی کلمه خوش بگذرانند.

78. Mark Hurd

79. David Brent

80. The Office

81. Homer Simpson

## در ستایش تنبلی

اهالی کسب و کار بهتر است کمتر کار کنند و بیشتر فکر کنند

در جهان امروزی منبع پایان ناپذیری از مریبان کسب و کار وجود دارد که به ما می گویند باید بیشتر کار کرد و چطور می توانیم کار بیشتری انجام بدهیم. شریل سندبرگ زنانی را که می خواهند پیشرفت کنند، به «تن دادن به شرایط»<sup>۸۲</sup> تشویق می کند. جان برنالد<sup>۸۳</sup> نصیحت های جالبی را درباره «هدایت کسب و کار با سرعت امروزی»<sup>۸۴</sup> ارائه می دهد. مایکل پورت<sup>۸۵</sup> به فروشنده ها می گوید که «خود را بر سر زبان ها بیندازید»<sup>۸۶</sup>. هر زمان که فکر کنید ممکن است لحظه ای به حال خودتان رها شوید، کیث فرازی<sup>۸۷</sup> به شما هشدار می دهد که «هرگز تنها غذا نخورید»<sup>۸۸</sup>.

با این حال، بزرگ ترین مشکل جهان کسب و کار، مشکل کوچکی نیست، بلکه مسائل بسیار زیادی را در برمی گیرد؛ مزاحمت ها و وقفه افتادن های زیاد، انجام وظایف سنگین به خاطر شرکت و در یک کلام، مقدار زیادی مشغله. هلندی ها بر این باورند که بالا رفتن تعداد جلسات، بزرگ ترین

82. Lean In

83. John Bernard

84. Business at the Speed of Now

85. Michael Port

86. Book Yourself Solid

87. Keith Ferrazzi

88. Never Eat Alone

عامل بلعنده زمان است. آن‌ها از معضلی به نام «بیماری جلسه» حرف می‌زنند. با این حال، مطالعه‌ای که در سال ۲۰۱۲ توسط موسسه جهانی مک‌کینزی انجام شده، نشان می‌دهد که ایمیل‌ها بزرگ‌ترین اتلاف‌کننده زمان هستند. پژوهشگران دریافته‌اند که کارمندان ماهر دفتری بیش از یک‌چهارم از هرروز کاری خود را صرف نوشتن یا جواب دادن ایمیل‌ها می‌کنند.

این‌که کدام‌یک از این عادت‌های زندگی مدرن کاری، بازدارنده‌تر است، همچنان مورد مناقشه است. اما آنچه روشن است این است که کارمندان اداری انگار روی تردمیلی از فعالیت‌های بی‌فایده در حال دویدن هستند. مدیران اجازه می‌دهند که جلسات ساعت‌ها طول بکشد. کارمندان از ایمیل استفاده می‌کنند، چون ارسال آن به‌زحمت و فکر کمتری نیاز دارد. کل صنعت مدیریت انگار فقط برای تند کردن حرکت این تردمیل به حیات خود ادامه داده است.

همه این «تن دادن‌ها» زیاد کار کردن را به یک رفتار همه‌گیر به‌خصوص در ایالات‌متحده تبدیل کرده است. آمریکایی‌ها حالا نسبت به سال ۱۹۷۹ برای انجام هشت و نیم ساعت کار هفتگی خود بیشتر رنج می‌کشند. پژوهشی که در سال ۲۰۱۲ توسط مرکز پیش‌گیری و کنترل بیماری انجام شده، تخمین زده که حدود یک‌سوم بزرگسالان شاغل هر شب کمتر از شش ساعت می‌خوابند. مطالعه دیگری که توسط شرکت گود تکنولوژی<sup>۸۹</sup> ارائه‌دهنده سیستم‌های امنیتی موبایلی برای کسب‌وکارها انجام شده، نشان می‌دهد که بیش از ۸۰ درصد شرکت‌کنندگان در این پژوهش بعد از ترک محل کار، همچنان به کار کردن ادامه می‌دهند؛ ۶۹ درصد از آن‌ها نمی‌توانند بدون چک کردن ایمیلشان به رختخواب بروند و ۳۸ درصد به‌طور مداوم سر میز شام ایمیل‌های کاری چک می‌کنند.

این فعالیت‌ها تمرکز بر کار واقعی را سخت‌تر می‌کند. ترسا آمابیل<sup>۹۰</sup> از مدرسه کسب‌وکار هاروارد که هدایت پژوهش بزرگی را درباره کار و خلاقیت

89. Good Technology

90. Teresa Amabile

بر عهده داشته، گزارش داده که کارمندان معمولاً در روزهای کم‌فشارتر نسبت به روزهای پرفشاری که با انبوهی از تقاضاهای پیش‌بینی‌نشده مواجه هستند، خلاقیت بیشتری از خود نشان می‌دهند. گلوریا مارک<sup>۹۱</sup> از دانشگاه کالیفرنیا در سال ۲۰۱۲ به همراه دو همکار خود، ۱۳ نفر از افراد مشغول در حوزه IT را به مدت پنج روز از ایمیل محروم کردند و رفتار آن‌ها را به شدت زیر نظر گرفتند. آن‌ها متوجه شدند که افراد بدون وجود ایمیل، بیشتر بر وظایف خود تمرکز داشتند و استرس کمتری را تجربه کردند.

زمان‌هایی هم بوده که ما استراتژی متفاوتی را تجربه کرده‌ایم و به جای «تن دادن»، خودمان را کنار کشیده‌ایم. سنت کنار کشیدن، یک پیشینه برجسته تاریخی دارد. لرد ملبورن<sup>۹۲</sup> نخست‌وزیر محبوب ملکه ویکتوریا، ارزش‌های «عدم فعالیت استادانه» را ارتقاء داد. هربرت اسکویت<sup>۹۳</sup> در زمان نخست‌وزیری خود در بریتانیا از سیاست «صبر کن و ببین» استقبال کرد. رونالد ریگان هم به اجتناب از کار کردن زیاد باور داشت. او گفته بود: «درست است که کار زیاد هرگز کسی را نکشته، اما من فکر می‌کنم چرا باید ریسک کنیم؟» این سنت حالا در باتلاقی از جلسات و پیام‌ها مدفون شده است. ما باید قبل از آن که جدول زمان‌بندی کاری خود را تا سرحد مرگ پر کنیم، به این سنت جان تازه ببخشیم.

باززترین مزیت کنار کشیدن، افزایش خلاقیت در کارمندان خواهد بود؛ همان افرادی که باید در قلب اقتصاد مدرن قرار داشته باشند. در اوایل دهه ۱۹۹۰، روانشناسی به نام میهالی سیکزنت‌میهالی<sup>۹۴</sup> از ۲۷۵ فرد خلاق درخواست کرد تا برای کتابی که در حال نوشتن آن بود، با او گفت‌وگو کنند. یک‌سوم آن‌ها به خودشان زحمت جواب دادن هم ندادند و یک‌سوم دیگر درخواست او را رد کردند. پیتر دراگر، مربی مدیریت، حال و هوای این افراد را این‌طور توصیف کرده است: «یکی از رازهای بهره‌وری این است که

91. Gloria Mark

92. Lord Melbourne

93. Herbert Asquith

94. Mihaly Csikszentmihalyi

یک سطل زباله بسیار بزرگ داشته باشیم تا ترتیب چنین دعوت‌نامه‌هایی را بدهیم». مهم‌ترین سرمایه افراد خلاق، زمانشان است؛ به‌ویژه زمان‌هایی که بتوانند بدون مزاحمت تمرکز کنند. بزرگ‌ترین دشمن آن‌ها هم کسانی هستند که تلاش می‌کنند وقت این افراد را با ایمیل‌ها و جلسات تلف کنند. افراد خلاق در واقع زمانی بیشترین بهره‌وری را دارند که از دید ناپخته مدیران این‌طور به نظر می‌رسد که هیچ کاری انجام نمی‌دهند.

خود مدیران هم می‌توانند از این رویکرد بهره‌مند شوند. آن‌هایی که در دهه‌های بالای سازمانی قرار دارند، بهتر است به‌جای کنترل عملیات، بر استراتژی‌ها نظارت داشته باشند. به‌بیان‌دیگر به‌جای آن‌که ببینند برنامه‌ها چطور پیش می‌رود، باید بررسی کنند که آیا شرکت کار درست را انجام می‌دهد یا نه. جک ولش زمانی که مدیر جنرال الکتریک بود، نیم ساعت از روز خود را صرف کاری می‌کرد که خودش آن را «زمان از پنجره به بیرون نگاه کردن» نامیده بود. وقتی بیل گیتس مدیریت مایکروسافت را بر عهده داشت، طبق عادت در دو هفته از سال که به «هفته‌های تفکر» مشهور بود، خودش را در کلبه دورافتاده‌ای زندانی می‌کرد. جیم کالینز نویسنده کتاب مشهور «از خوب به عالی» همه مدیران را به تهیه لیستی از کارهایی که باید انجام آن را متوقف کنند، نصیحت می‌کند. آیا جلسه‌ای هست که بتوانید کنسل کنید؟ یا شامی که بتوانید از آن صرف‌نظر کنید؟

### کمتر، کمابیش همان بیشتر است

مدیران تازه‌کار هم بهتر است همین نصیحت‌ها را دنبال کنند. کیث مورنیگان<sup>۹۵</sup> از مدرسه مدیریت کلوگ<sup>۹۶</sup> در کتاب «هیچ کاری نکنید»<sup>۹۷</sup>، از معدود کتاب‌هایی که به مشکل کار بیش‌ازحد پرداخته، اشاره می‌کند که بهترین مدیران توجه خود را روی تدوین قوانین مناسب متمرکز می‌کنند؛

95. Keith Murnighan

96. Kellogg School of Management

97. Do Nothing

یعنی استخدام افراد مناسب و ایجاد انگیزه‌های مناسب؛ بعد از سر راه بقیه کنار می‌روند. او داستانی را از ایستمن کداک در روزهای اوجش نقل می‌کند. در سازمان‌دهی مجدد شرکت، یک بخش کوچک از قلم افتاد. این بخش نه رهبری داشت و نه باید گزارش عملکردی را به مدیریت ارائه می‌داد. دفتر مرکزی فقط وقتی دوباره متوجه این بخش شد که نامه تبریک یک مشتری را بابت عملکرد خوب این واحد دریافت کرد.

این‌که هیچ کاری انجام ندهیم ممکن است کمی زیاده‌روی باشد. مدیران نقش مهمی را در زمینه هماهنگ‌سازی فعالیت‌های پیچیده و نظم بخشیدن به کارمندی که از انجام وظیفه شانه خالی می‌کنند، بر عهده دارند. برخی از افراد خلاق هم اگر به حال خود رها شوند، هرگز کاری را به سرانجام نمی‌رسانند. اما کم کردن حجم کارها تا حد بسیار زیاد، قطعاً فوایدی دارد. این مسئله می‌تواند شامل کاهش ساعات چک کردن ایمیل، کم کردن جلسات و خلاص شدن از شر مدیرانی باشد که بیش از حد لازم مجاهدت به خرج می‌دهند. در حال حاضر «تن دادن» می‌تواند گاه پیامدهای منفی داشته باشد. زمان آن رسیده که یک استراتژی به‌مراتب رادیکال‌تر، یعنی کنار کشیدن را امتحان کنیم.

## راهنمای از زیر کار در رفتن

### چطور با حداقل تلاش در کارمان پیشرفت کنیم

بهترین راه برای درک یک سیستم، نگاه کردن به آن از زاویه دید افرادی است که در پی براندازی آن هستند. مدیران بزرگ می‌کوشند شرکت‌هایشان را از زاویه دید منتقدان و رقیبا تماشا کنند. سیاستمداران هوشیار، خودشان را به جای مخالفانشان قرار می‌دهند. همین مسئله برای جهان کسب‌وکار هم به صورت کلی صحت دارد. بهترین راه برای درک «منابع انسانی» یک شرکت، مشورت کردن با واحدهی است که این نام زشت را به یدک می‌کشد؛ اما این مشورت باید برای بررسی قواعد اساسی یکی از پرطرفدارترین و درعین حال ناشناخته‌ترین علوم جهان باشد؛ یعنی از زیر کار در رفتن.

اولین قانون از زیر کار در رفتن این است که همیشه سخت‌کوش به نظر برسید. این همان حقه قدیمی «ژاکت روی پشتی صندلی» است. همیشه یک کت را روی پشتی صندلی‌تان به نمایش بگذارید تا هر کس که آن را می‌بیند، فکر کند شما اولین نفری هستید که به شرکت می‌آیید و آخرین نفری که محل کار خود را ترک می‌کنید. این بیننده به‌عنوان مثال ممکن است مدیرتان باشد که روش «مدیریت کردن با قدم زدن در شرکت» را پیاده می‌کند. مهارت از زیر کار در رفتن بسیار زیرکانه و ظریف است؛ باید مطمئن شوید که وقتی کارها را تقسیم می‌کنند، شما جای دیگری هستید. از زیر کار درروهای موفق



هرگز آشکارا از کار فرار نمی‌کنند، بلکه خودشان را بسیار مشتاق نشان می‌دهند. این نمایش اشتیاق تقریباً همه را فریب می‌دهد. سیاست‌گذاران بابت همه‌گیر شدن کار بیش از حد تأسف می‌خوردند، اما همان‌طور که رونالد پالسون<sup>۹۸</sup> از دانشگاه لاند سوئد<sup>۹۹</sup> در کتاب «کارمند بی‌خاصیت»<sup>۱۰۰</sup> گفته، بسیاری از پژوهش‌ها ثابت می‌کند که کارمندان به‌طور میانگین روزانه یک ساعت و نیم تا سه ساعت وقت تلف می‌کنند.

قانون دوم این است که تکنولوژی اطلاعات، هم بهترین دوست کارمند از زیر کار دررو است، هم مهلک‌ترین دشمنش. کامپیوترهای شخصی برای تنبل‌ها ساخته شده‌اند. می‌توانید وانمود کنید که سخت مشغول کارید، در صورتی که در حقیقت در حال خرید، برنامه‌ریزی برای تعطیلات یا پرسه زدن در اینترنت هستید. به لطف تکنولوژی موبایل، در جلسات هم می‌توانید به این پرسه زدن‌های خود ادامه بدهید. خوشبختانه حقه ژاکت یک ورزش هم در حوزه فناوری‌های پیشرفته دارد: ایمیل‌های خود را طوری تنظیم کنید که نیم ساعت بعد از نیمه‌شب یا ساعت پنج و نیم صبح ارسال شوند. به این ترتیب می‌توانید مدیران خود را متقاعد کنید که به اندازه یک کارگر معدن سخت‌کوش کار می‌کنید.

اما IT روی تاریکی هم دارد. تخمین زده شده که نحوه مصرف اینترنت ۲۷ میلیون کارمند در سراسر دنیا کنترل می‌شود. کنار آمدن با این تهدید، به هشیاری نیاز دارد: هر کاری که می‌توانید، برای پنهان کردن هیستوری مرورگر اینترنت خود انجام دهید. این مسئله همچنین می‌تواند مستلزم پیاده‌سازی روشی باشد که به‌طور طبیعی از کارمندان از زیر کار دررو سر نمی‌زند: کنشگری سیاسی! تا می‌توانید درباره این که چطور حتی کوچک‌ترین بی‌توجهی به قانون حفاظت داده‌ها، می‌تواند کشورها را به سمت یک جامعه توتالیتری سوق بدهد، سروصدا کنید. از زیر کار در رفتن مثل آزادی است؛ فقط در شرایطی رشد و نمو می‌کند که مثل ریلیتی‌شوهای تلویزیونی، آدم‌ها در موقعیت‌های غیرعادی قرار بگیرند.

قانون سوم این است که شما همیشه باید درجایی مشغول به کار شوید

98. Roland Paulsen

99. Sweden's LundUniversity

100. Empty Labour

که در آن هیچ ارتباط واضحی بین ورودی و خروجی وجود نداشته باشد. مسلماً بخش دولتی بهشت از زیر کار درروهاست. در سال ۲۰۰۴، دو روز طول کشید تا یک نفر متوجه شود یک بازرس مالیاتی فنلاندی پشت میز کارش مرده است. در سال ۲۰۰۹، اداره هوانوردی سوئد کشف کرد که برخی از کارمندانش سه چهارم ساعات کاری خود را صرف تماشای فیلم‌های مستهجن در اینترنت کرده‌اند. در سال ۲۰۱۲، یک کارمند دولتی در آلمان، در زمان بازنشستگی یک پیام خداحافظی برای همکارانش نوشته بود که در آن اعتراف می‌کرد در ۱۴ سال گذشته، کوچک‌ترین کاری انجام نداده است. در این بخش حتی اگر مدیران متوجه کم‌کاری کارمندان بشوند، اخراج کردن آن‌ها تقریباً غیرممکن است.

سازمان‌های بزرگ بخش خصوصی هم می‌توانند به‌اندازه شرکت‌های دولتی مستعد پرورش افراد از زیر کار دررو باشند. دیوید بولچاور<sup>۱۰۱</sup> در کتاب «مرده در حال زندگی»<sup>۱۰۲</sup> درباره سرگذشتش به‌عنوان یک کارمند اداری، بیان می‌کند که حجم کارهایی که او باید انجام می‌داد، کاملاً متضاد ابعاد شرکتی بود که در آن کار می‌کرد. او کار خود را در یک شرکت کوچک شروع کرد که در آن ناچار بود بدون ارتقای شغلی و با دستمزد کم، سخت کار کند. در نهایت به یک شرکت بزرگ راه پیدا کرد که در آن یک عنوان شغلی عالی و دستمزد بسیار بالا داشت، اما تقریباً هیچ کاری نمی‌کرد. آقای بولچاور هیچ رابطه خاص یا زد و بندی نداشت؛ از رئیسش درخواست کار بیشتر کرد و بعد از ناتوانی شرکت در ارائه کار اضافه‌تر، وقت آزادش را به نوشتن یک کتاب مدیریتی اختصاص داد. اما میلیون‌ها نفر دیگر از این‌که زندگی خود را صرف فراغت همراه با دستمزد کنند، کاملاً راضی هستند.

از زیر کار در روها تا به‌حال بر شرکت‌های قدرتمند قدیمی تمرکز کرده‌اند؛ شرکت‌هایی که در آن‌ها می‌توان مدیر یا به‌سن گذاشته را با این ادعا که تقریباً غیرممکن است یک فایل اکسل را در کمتر از دو هفته درست کرد، فریب داد. اما راحت‌طلب‌های باهوش‌تر در حال کشف فرصت‌های شغلی پردرآمدی هستند که

101. David Bolchover

102. The LivingDead (2005)

در نتیجه اقتصاد جدید<sup>۱۰۳</sup> ارائه می‌شود. شرکت‌هایی مثل گوگل و فیس‌بوک از برپایی زمین‌های بازی برای بزرگسالان حرف می‌زنند. همه چیز از اتاق ماساژ تا محفظه‌های مخصوص خواب و ماشین‌های پین‌بال فراهم است تا امکان استراحت را در فواصل میان ساعات کاری سخت و طاقت‌فرسا برای کارمندان مهیا کند. اما حالا که این شرکت‌ها به انحصارگرانی بزرگ تبدیل شده‌اند، یک فرصت استثنائی برای از زیر کار درروهای زیرک فراهم شده تا بدون دردسر انجام کارهای سنگین و پراسترس، از چرت وسط روز لذت ببرند. شرکت‌هایی که حاصل اقتصاد جدید هستند، حتی روشی مفید را برای کشف این‌که آیا به پختگی لازم برای بهره‌برداری رسیده‌اند یا نه، فراهم کرده‌اند: اگر کارمندان سمت‌هایی مثل «مدیر بصری» یا «نایب‌رئیس تحلیل کلان‌داده» دارند، یعنی وقت آن رسیده که رزومه خود را مثل رزومه بچه درس‌خوان‌های عشق کامپیوتر تنظیم کنید.

### با تبلی سایبری، مسیر پیشرفت شغلی خود را هموار کنید

آخرین قانون از زیر کار در رفتن، این است که نباید اجازه بدهید علاقه شما به اوقات فراغت، جاه‌طلبی‌تان را محدود کند. بسیاری از راحت‌طلب‌ها هنوز مسحور افسانه‌ای قدیمی هستند که می‌گویند رابطه‌ای میان تلاش و پاداش وجود دارد. فقط تعداد معدودی مطالعه کمی درباره از زیر کار در رفتن وجود دارد، اما همین اندک مطالعات موجود نشان می‌دهد که این عادت در بالاترین و پایین‌ترین سطوح درآمدی رایج است. یک پژوهش فنلاندی در سال ۲۰۱۰ نشان داده که افرادی که به‌عنوان بی‌خاصیت‌ترین کارمندان گزارش شده‌اند، بیش از ۱۱۲ هزار دلار در سال درآمد داشته‌اند. البته برای شروع مسیر ترقی ناچاری کمی تلاش کنید. حقه‌ای که می‌تواند در این زمینه مورد استفاده قرار بگیرد، ارائه ایده‌های هوشمندانه‌ای است که باقی افراد مسئول اجرای آن هستند. اما وقتی مدیر بشوید، مشکلاتتان حل می‌شود. می‌توانید به‌سادگی همه وظایف خود را به دیگران محول کنید و روزهای خود را با حضور در کنفرانس‌های بین‌المللی یا گسترش روابط با سرمایه‌گذاران بگذرانید.

۱۰۳. New-economy. شیوه جدید خدمات-محور به جای تولید-محور در فعالیت‌های اقتصادی که در اواخر دهه ۹۰ و در زمان حباب اقتصادی دات‌کام ایجاد شد

فصل هفتم

# آن سوی آشوب بزرگ



## در آرزوی قدرت

چرا برخی از افراد در شرکت‌ها به قدرت می‌رسند و برخی دیگر نه؟

وقتی هنری کیسینجر گفت که قدرت داروی تقویت‌کننده قوای بدنی است، به نوعی اهمیت این موضوع را دست‌کم گرفته بود. قدرت در واقع معجون حیات است. افراد قدرتمند نه تنها دوستان بیشتری نسبت به باقی افراد دارند، بلکه از وضعیت سلامتی بهتری هم بهره‌مند هستند. پژوهش‌های بسیاری ثابت کرده که طبقه ضعیف، بیش از آن‌که درگیر مشکلات فیزیکی مثل چاقی و فشارخون بالا باشد، تا حد زیادی به بیماری‌های قلبی مبتلا می‌شود.

در سال‌های اخیر، فواید قدرت رشد چشمگیری داشته است. در دوره‌ای که میانگین حقوق دریافتی کارمندان ثابت مانده (در ایالات متحده) یا رشد کمی داشته (در اروپا)، مدیرعامل‌ها و سایر مدیران ارشد از افزایش قابل توجه دستمزد بهره‌مند شده‌اند. سیاستمداران راه پول درآوردن را یاد گرفته‌اند. کلینتون‌ها بعد از ترک کاخ سفید، طی ۸ سال، ۱۰۹ میلیون دلار درآمد داشته‌اند. تونی بلر بعد از بازنشستگی از عالم سیاست، خودش را به یک فرد بسیار ثروتمند تبدیل کرد.

اما بالا رفتن از مسیر لغزنده منتهی به ثروت، دشوارتر شده است و وقتی به آن می‌رسید، سخت‌تر می‌توانید حفظش کنید. شرکت‌ها ساختارهای

پیچیده‌تری را معرفی کرده‌اند؛ حذف مراتب شغلی، جایگزین کردن سیستم سلسله‌مراتبی با تیم‌های کاری و توسعه فعالیت‌ها در سراسر دنیا. آن‌ها همچنین زندگی را برای مدیرعامل‌ها دشوارتر کرده‌اند. در دهه ۱۹۹۰، پیدا کردن مدیرعامل‌هایی که برای ده یا ۱۵ سال در پست‌های خود باقی‌مانده بودند، سخت نبود. در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰، متوسط زمان تصدی‌گری مدیرعامل‌ها در سراسر جهان از ۸٫۱ سال به ۶٫۳ سال کاهش پیدا کرده است. در دهه ۱۹۹۰ مرسوم بود که مدیرعامل‌ها رئیس هیئت‌مدیره هم باشند (موضوعی که به آن‌ها اجازه می‌داد گزارش عملکردشان را به خودشان ارائه بدهند). در سال ۲۰۰۹، کمتر از ۱۲ درصد از مدیرعامل‌ها، به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره هم فعالیت می‌کردند.

در این شرایط چطور می‌توانید به قدرت برسید؟ و وقتی به آن رسیدید، چطور می‌توانید حفظش کنید؟ مریبان مدیریت به خاطر اهمیت بیش‌ازاندازه این موضوع برای مراجعه‌کنندگانشان، به‌شدت بابت آن اظهار تأسف می‌کنند. چهره‌های دانشگاهی و مشاوران ترجیح می‌دهند روی موضوعاتی چون بازگشت سرمایه تمرکز کنند. هردوی این گروه‌ها علاقه دارند که کسب‌وکار را به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری عقلانی در نظر بگیرند که قوانین خودش را دارد. این وضعیت، تحلیل قدرت را بر عهده مدیران بازنشسته‌ای چون جک ولش (که می‌کوشند خودشان را به‌عنوان نوابغ کسب‌وکار معرفی کنند، نه عده‌ای ماکیاولیست) و فروشندگان حقه‌باز (که به شما می‌گویند تنها چیزی که برای مدیرعامل شدن نیاز دارید این است که قدرت درونی خود را آزاد کنید) قرار می‌دهد.

جفری پفر<sup>۱</sup> از مدرسه کسب‌وکار استنفورد از این قانون استثناست. او سال‌هاست دوره پرطرفداری را به نام «راه‌های قدرت» تدریس می‌کند. حالا همه یافته‌هایش را در کتابی به نام «قدرت: چرا برخی از افراد قدرتمند هستند و برخی دیگر نه؟»<sup>۲</sup> خلاصه کرده که بخشی از آن شامل تحلیل‌های آکادمیک است و بخش دیگر آن یک جزوه راهنمای کاربردی.

پفر کار خود را با مهمل خواندن این گفته که «دنیا همین است و بهترین

1. Jeffrey Pfeffer

2. Power: Why Some People Have It – and Others Don't

راه برای رسیدن به قدرت، این است که در شغل خود موفق باشید» آغاز می‌کند. ارتباط میان پاداش و شایستگی در بهترین حالت، بسیار سست است. مدیریت باب ناردلی<sup>۳</sup> در شرکت هوم دیپات<sup>۴</sup> فاجعه‌آمیز بود، اما حدود یک‌چهارم میلیارد دلار پول گرفت تا شرکت را ترک کند. بلافاصله بعد از آن هم به مدیریت شرکت کرایسلر منصوب شد که در آن زمان ورشکسته بود. آقای پفر اشاره می‌کند که مدیرعامل‌هایی که بیش از سه سال با درآمدزایی ضعیف ریاست کنند و شرکت‌هایشان را به ورشکستگی بکشاند، فقط ۵۰ درصد احتمال دارد که شغلشان را از دست بدهند (این در حالی است که مدیران ارشد کاملاً موفق، دائماً با ورود مدیرعامل‌های جدید، از کار کنار گذاشته می‌شوند). عوامل بسیار زیادی وجود دارد که بیش از شایستگی به آن‌ها توجه می‌شود؛ مانند این توانایی که خود را محکم و با اعتمادبه‌نفس نشان بدهیم.

بهترین راه برای افزایش شانس رسیدن به قله، این است که در دپارتمان مناسبی مشغول به کار شوید. قدرتمندترین دپارتمان‌ها آن‌هایی هستند که چهره‌های مهم و سرشناس کنونی را به دنیای کسب‌وکار معرفی کرده‌اند (واحد تحقیق و توسعه در آلمان و واحد مالی در آمریکا)؛ همچنین دپارتمان‌هایی که بیشترین دستمزد را پرداخت می‌کنند. حقه‌ای که می‌توانید بزنید این است که دپارتمانی را پیدا کنید که رو به رشد باشد. رابرت مک‌نامارا<sup>۵</sup> و هم‌تایانش در آمریکای بعد از جنگ رشد کردند، چراکه فهمیدند قدرت در حال جابه‌جایی به بخش مالی است. ضیا یوسف<sup>۶</sup> رده SAP شرکت نرم‌افزاری آلمانی را چندین پله ارتقا داد؛ چون خدمتی را ارائه داد که شرکت‌های مهندسی‌محور فاقد آن بودند: تخصص در تدوین استراتژی‌های شرکتی. افرادی که سابقه کار در شبکه‌های تلویزیونی پولی را داشتند، در شرکت‌های رسانه‌ای مثل نیوز کورپوریشن<sup>۷</sup> و تایم وارنر<sup>۸</sup> مطرح شدند؛ چراکه اهمیت تلویزیون‌های کابلی و ماهواره‌ای را به این کسب‌وکارها یادآوری کردند.

3. Bob Nardelli

4. Home Depot

5. Robert McNamara

6. Zia Yusuf

7. News Corporation

8. TimeWarner

## نکاتی برای بالانشینی

زمانی که یک دپارتمان مناسب را انتخاب کردید، سه موضوع بیش از هر چیز اهمیت پیدا می‌کند. اولین موضوع، توانایی مدیریت رو به بالاست. این به معنای آن است که خودتان را به یک درخواست‌کننده تبدیل کنید. باراک اوباما وقتی تازه به قدرت رسیده بود، از حدود یک‌سوم سناتورهایش درخواست کمک کرد. این مسئله همچنین به معنای تسلط به هنر تملق است. جنیفر چتمن<sup>۹</sup> از دانشگاه برکلی کالیفرنیا طی آزمایش‌هایی تلاش کرد نقطه‌ای را پیدا کند که در آن تملق، بی‌اثر می‌شود. مشخص شد که چنین نقطه‌ای اصلاً وجود ندارد. دومین موضوع، توانایی ایجاد شبکه است. یکی از سریع‌ترین راه‌ها برای رسیدن به قله این است که از طریق راه‌اندازی یک سازمان یا برقراری ارتباط میان بخش‌های مجزای یک شرکت، خودتان را به یک عنصر متمایز تبدیل کنید. سوم و پسندیده‌ترین ویژگی، وفاداری است. شرکت مشاور بوز<sup>۱۰</sup> محاسبه کرده که از هر پنج انتصاب مدیرعامل، چهار مورد از داخل شرکت انجام شده است. این داخل سازمانی‌ها حداقل دو سال بیشتر از خارج سازمانی‌ها بر سرکارشان باقی‌مانده‌اند.

بعد از این که همه این وفاداری‌ها و شبکه‌سازی‌ها به نتیجه رسید، چه می‌شود؟ چطور بعد از رسیدن به قدرت، آن را حفظ می‌کنید؟ دیدگاه قدیمی مبنی بر فسادآمیز بودن قدرت، از طریق همه نوع پژوهش‌های آکادمیک تأیید شده است؛ از مطالعه درباره ریسک‌پذیری گرفته تا خوردن شیرینی (افراد قدرتمند بیشتر احتمال دارد که با دهان باز غذا بخورند و خرده‌های غذا را روی سروورتشان بریزند). کلید حفظ قدرت، درک اثرات فسادآمیز آن است. افراد قدرتمند باید ترکیبی از سوءظن و تواضع را در خودشان پرورش بدهند؛ سوءظن درباره این که سایر افراد چقدر به دنبال حذف آن‌ها هستند و تواضع درباره جایگاهی که هر لحظه ممکن است از دست بدهند. آن‌ها همچنین باید بدانند که چه زمانی بهتر است کناره‌گیری کنند. کسانی که نمی‌دانند کی زمان رفتن آن‌ها فرارسیده، اغلب نابود می‌شوند. آن‌هایی که قبل از بیرون رانده شدن، خودشان کناره‌گیری می‌کنند، شانس بیشتری برای خیز برداشت برای تصاحب یک تخت پادشاهی دیگر دارند.

9. Jennifer Chatman

10. Booz



## یک سلسله دروغ

روانشناس اجتماعی دلایل دروغ گفتن و تقلب کردن  
و تأثیر آن در کسب‌وکار را بررسی می‌کند

جنگ و جدال بر سر قراردادهای کاری داستان‌هایی را درست می‌کند که فقط در درام‌های دادگاهی دیده می‌شود، ولی جنگ میان شرکت رسانه‌ای BSKYB و شرکت نرم‌افزاری EDS<sup>۱۱</sup> در این میان یک استثناء است. مارک هاوارد<sup>۱۲</sup> وکیل شرکت Sky، جو گالووی<sup>۱۳</sup> یکی از مدیران اجرایی EDS را درباره مدرک دانشگاهی‌اش در رشته MBA از کالج کونکوردیا<sup>۱۴</sup> مورد بازجویی قرار داد. آقای گالووی روزهای دانشجویی‌اش را با جزییات به یاد می‌آورد؛ از ساختمان‌های کالج گرفته تا ساعاتی را که با کتاب‌ها و جزوه‌هایش سروکله می‌زد. چند روز بعد، آقای هاوارد یک مدرک دانشگاهی MBA را به دادگاه ارائه داد که به نام سگش از همان مرکز تولید مدرک صادر شده بود؛ با این تفاوت که نمره‌های این سگ باهوش، از نمره‌های مدیر اجرایی EDS بالاتر بود.

مردم همیشه دروغ می‌گویند و تقلب می‌کنند. اهالی کسب‌وکار ممکن

11. Electronic Data Services

12. Mark Howard

13. Joe Galloway

14. Concordia College

است بیشتر از همه دروغ گفته و تقلب کرده باشند. پژوهشی که روی فارغ التحصیلان آمریکایی انجام شده، نشان می‌دهد که ۵۶ درصد دانشجویان رشته MBA اعتراف کرده‌اند که در سال قبل مرتکب تقلب شده‌اند. این رقم درباره سایر دانشجویان ۴۷ درصد است. منتقدان از شنیدن این که افراد کتوشلواری و کراواتی گاهی دروغ می‌گویند، تعجب نخواهند کرد؛ مثل اتفاقی که درباره شرکت انرون افتاد. بسیاری از مدیران اجرایی درباره سوابق آموزشی‌شان اغراق می‌کنند. به‌عنوان مثال، اسکات تامپسون<sup>۱۵</sup> کار خودش را به‌عنوان مدیر یاهو درست به خاطر همین مسئله از دست داد.

### دروغ‌ها (و دروغ‌گوهایی که آن‌ها را می‌گویند)

با تمام این اوصاف، مجازات بی‌صدافتی در حال تشدید است. قانون ساربنز-آکسلی آمریکا در سال ۲۰۰۲، مدیرعامل‌ها و مدیران مالی را از نظر قضایی، مسئول گزارش‌های مالی همراه‌کننده و غیرصحیح دانست. تعداد گروه‌هایی که به دنبال مجازات شرکت‌ها بابت تخلفاتشان هستند، از فعالان حقوق سهامداران گرفته تا NGOها، چندین برابر شده است. اینترنت، سوابق لغزش‌های افراد را به‌صورت دائمی ثبت می‌کند. به لطف رسوایی‌ها و وعده‌های عمل‌نشده کسب‌وکارها، مردم هرروز بیشتر و بیشتر به آن‌ها بی‌اعتماد می‌شوند. حتی بی‌صدافتی‌های کوچک هم می‌تواند برای شرکت‌ها گران تمام شود. در ماجرای دعوای BSKyB و EDS، شرکت BSKyB مبلغ ۳۲۰ میلیون دلار ادعای خسارت کرد.

باین‌حال، اهالی کسب‌وکار توجه کمی به مدیریت بی‌صدافتی نشان داده‌اند. مدیران تمایل دارند دو فرضیه متناقض قدیمی را در این خصوص مورد نظر قرار دهند. اول این‌که، یک مرز مشخص میان خوب و بد وجود دارد و وظیفه مدیر این است که بدها را حذف کند. دومین فرضیه این است که هر کس ممکن است تقلب کند، اگر انگیزه کافی داشته باشد یا در موقعیت نادرستی قرار بگیرد؛ بنابراین مدیران باید اطمینان حاصل کنند که تنبیه حتمی و سریع اتفاق می‌افتد.

کتاب «حقایقی درباره بی‌صداقتی»<sup>۱۶</sup> که توسط دن آریلی<sup>۱۷</sup> نوشته شده، ممکن است این بحث را دوباره تقویت کند. آقای آریلی یک روانشناس اجتماعی است که سال‌ها درباره تقلب مطالعه کرده است و در مدرسه کسب‌وکار فوکوا در دانشگاه دوک<sup>۱۸</sup> هم تدریس می‌کند. او برای این فرضیه‌های مرسوم راحت‌طلبانه وقت نمی‌گذارد. آریلی ادعا می‌کند که اکثر مردم مستعد تقلب کردن هستند. همچنین فکر می‌کند آن‌ها بیشتر تمایل دارند برای دیگران تقلب کنند تا برای خودشان. مردم به‌طور روزمره با دو احساس متضاد درگیر هستند. آن‌ها خودشان را انسان‌های شریفی می‌دانند، اما درعین‌حال دوست دارند از فواید تقلب‌های کوچک بهره‌مند شوند؛ به‌ویژه اگر تقلب انجام شده، این باور آن‌ها را تقویت کند که کمی باهوش‌تر یا محبوب‌تر از وضعیت واقعی‌شان هستند. آن‌ها از طریق طفره رفتن و پنهان‌کاری، این دو احساس را باهم تلفیق می‌کنند؛ مثلاً چند نمره به تست IQ خود اضافه کرده یا فراموش می‌کنند چند سکه در جعبه صداقت<sup>۱۹</sup> بیندازند.

میزان این طفره رفتن‌ها و پنهان‌کاری‌ها به شرایط بستگی دارد. احتمال دروغ گفتن و تقلب کردن مردم وقتی در حال دروغ گفتن یا تقلب کردن هستند، افزایش پیدا می‌کند؛ یا زمانی که یکی از اعضای یک گروه اجتماعی دیگر، آشکارا به قوانین بی‌احترامی می‌کند. آن‌ها وقتی در یک کشور خارجی هستند، نسبت به زمانی که در کشور خودشان هستند، بیشتر دروغ می‌گویند و تقلب می‌کنند؛ یا وقتی که به‌جای پول واقعی، از پول دیجیتال استفاده می‌کنند؛ یا حتی وقتی به‌جای عینک‌های اصل، عینک‌های تقلبی گوجی را به چشم می‌زنند. اکثر مردم وقتی توسط قربانیان رفتار نادرستشان مواخذه می‌شوند، بیشتر امکان دارد که دروغ

16. The (Honest) Truth about Dishonesty

17. Dan Ariely

18. DukeUniversity's Fuqua School of Business

۱۹. honesty box صدقت یک روش شارژ برای یک خدمت، مانند پارکینگ ماشین و یا برای دریافت مبلغ یک محصول مانند تولیدات محلی است که خریدار و متقاضی می‌تواند وجه مورد نظر را که معمولاً به‌وسیله یک اعلان یا انکیت در بالای جعبه نصب شده، در یک جعبه بیندازد. این روش معمولاً بی‌مراقب و بر اساس صداقت موجود در جامعه انجام می‌شود

بگویند و تقلب کنند؛ مثلاً شرکت‌هایی که مشتریان ناراضی را پشت خط‌های تلفنی نگه می‌دارند. مردم وقتی یک روز را در حال مقاومت در برابر وسوسه‌هایشان گذرانده باشند، بیشتر احتمال دارد که قوانین خودشان را زیر پا بگذارند؛ مثلاً کسانی که رژیم می‌گیرند، اغلب بعد از یک روز مقاومت، دچار لغزش می‌شوند.

آقای آریلی به این نتیجه رسیده که ویزیتورهای موفق بدون آن که در سخنرانی‌های او حاضر شده باشند، بسیاری از این مسائل را می‌فهمند. مشتریان دوست دارند درباره خودشان حس خوبی داشته باشند، اما در عین حال از گرفتن رشوه‌های کوچک هم خوششان می‌آید. کلید موفقیت این است که آن‌ها را متقاعد کنیم کارشان رشوه گرفتن محسوب نمی‌شود. بنابراین بازاریاب‌های حوزه دارو از طریق دعوت کردن پزشکان برای کنفرانسی در یک منطقه خوش آب‌وهوا یا به‌وسیله پیشنهاد پرداخت هزینه‌های پژوهش بسیار مهم این پزشکان، به آن‌ها احساس زیر دین بودن می‌دهند. پزشکان طبیعتاً پیش خودشان فکر می‌کنند تصمیم‌های آتی‌شان کاملاً بر اساس منافع بیمارانشان گرفته شده؛ اما در واقع خودشان را گول می‌زنند و به بیمارانشان خیانت می‌کنند. ویزیتورها همچنین منشی‌های پزشکان را به رستوران‌های مجلل دعوت می‌کنند؛ چراکه همین دروازه‌بانان وفادار هستند که تصمیم می‌گیرند چه تماس‌هایی باید به رئیس‌هایشان وصل شود.

درباره بی‌صداقتی چه می‌توان کرد؟ تنبیه‌های سخت، اثر چندانی ندارد؛ چون متقلب اول باید دستگیر شود. شگرد مؤثر این است که مردم را ترغیب کنیم روی خودشان کنترل داشته باشند؛ به این ترتیب که کاری کنیم سخت‌تر بتوانند گناهانشان را توجیه کنند. به‌عنوان مثال، آقای آریلی دریافته که اگر مردم قبل از شرکت در یک آزمون، کتاب مقدس بخوانند، احتمال تقلب کردنشان پایین می‌آید. یا اگر قبل از ارسال اظهارنامه‌های مالیاتی، قسم‌نامه صداقت امضا کنند، امکان تخلف مالیاتی در آن‌ها کمتر می‌شود. تکنیک دیگر این است که خریداران را تشویق به کنترل تأمین‌کننده‌ها کنیم. به‌عنوان مثال، فروشگاه آنلاین eBay از طریق

ترغیب خریداران به امتیاز دادن به فروشندگان، تخلفات را تا حد زیادی کاهش داده است.

بهتر است امیدوار باشیم که این تکنیک‌ها نتیجه می‌دهد. اما نسل بشر استعداد درخشانی در زمینه دور زدن قوانین دارد؛ حتی قوانینی که خودشان سعی می‌کنند به خودشان تحمیل کنند. تکنولوژی‌های جدید هم فرصت‌های تازه‌ای را برای تقلب معرفی کرده است؛ کافی است به ایمیل‌هایی نگاه کنید که از فیلتر اسپم شما فرار می‌کنند. علاوه بر این، تشخیص تفاوت میان موفقیت از طریق تقلب و موفقیت به‌وسیله خدمت‌رسانی به مشتری، همیشه راحت نیست. غول‌های صنعتی قرن نوزدهم بی‌دلیل «بارون‌های سارق» لقب نگرفته بودند. کارفرماهای بزرگ از طریق زیر پا گذاشتن قوانین قدیمی و ترسیم چشم‌اندازهای دیوانه‌وار به موفقیت می‌رسند. فروشندگان بزرگ، حقایق را دست‌کاری می‌کنند. آقای آریلی و شاگردانش برای نوشتن جلد‌های بعدی کتاب، هرگز به کمبود مواد خام برنخواهند خورد.

## جست‌وجوکنندگان جایگاه

مصرف‌کننده‌ها در حال پیدا کردن روش‌های جدیدی  
برای به رخ کشیدن جایگاهشان هستند

کارل ماکس کتاب «سرمایه»<sup>۲۰</sup> را با این گفته آغاز کرده که ثروت جوامع سرمایه‌داری، خود را در قالب «انباشت وسیع کالاها» نشان می‌دهد. اما او همه ماجرا را نمی‌دانست. این روزها سوپرمارکت‌ها ده‌ها هزار محصول مختلف را ذخیره می‌کنند. برندهای در حال فعالیت، بی‌وقفه محصولات جدید متنوع تولید می‌کنند. مشکل شرکت‌ها این است که تشخیص بدهند کدام‌یک از این محصولات، پرفروش خواهد شد و کدام در قفسه فروشگاه‌ها خاک خواهد خورد. برای کمک به آن‌ها، یک صنعت به‌منظور نظارت بر رفتار مصرف‌کننده به وجود آمده است.

ناظران مصرف‌کننده کسانی هستند که در سوپرمارکت‌ها کمین می‌کنند تا ببینند شما کدام مایع شست‌وشو را در سبد خریدتان قرار می‌دهید. یا از شما می‌خواهند یک پرسشنامه پنج‌صفحه‌ای را پر کنید تا شانس برنده شدن یک جایزه مسخره نصیبتان شود. بازار ناظران مصرف‌کننده به همان شلوغی و پرقابتی سایر بازارهاست.

گول‌های فعالی مثل نیلسن<sup>۲۱</sup> و مینتل<sup>۲۲</sup> در تلاش هستند تا تازه‌واردها و بازیگران گوشه‌نشینی چون ویلیام هیگام<sup>۲۳</sup> از شرکت نکست بیگ تینگ<sup>۲۴</sup> و فیت پاپ‌کورن<sup>۲۵</sup> را شکست بدهند.

ناظران مصرف‌کننده در هر ابعادی که باشند، چند ویژگی مشترک دارند. آن‌ها دائماً واژه‌های جدید آزردهنده ابداع می‌کنند. خانم پاپ‌کورن همواره از عبارات مضحکی مثل «مردیت»<sup>۲۶</sup> (غرور مردانه) و «درنوردیدن فرهنگ»<sup>۲۷</sup> (کشف روندها) استفاده می‌کند. آن‌ها به مدهای زودگذر مثل تکان‌های یک زلزله نگاه می‌کنند. در نهایت اینکه به نظر نمی‌رسد گرایش آن‌ها به غلط از آب درآمدن حرف‌هایشان، ضرری به کسب‌وکارشان برساند. مارک پن<sup>۲۸</sup> مدیر کمپین هیلاری کلینتون گفته بود که انتخابات ریاست جمهوری آمریکا در سال ۲۰۰۸ تحت تأثیر روندهای بسیار کوچک خواهد بود (به‌عنوان مثال، نظرات سیاسی گیاه‌خوارهای چپ‌دست)؛ این در حالی است که این انتخابات از دو روند بسیار بزرگ تأثیر گرفت (امید و تغییر).

یکی از مد روزترین ناظران روندها سایت [trendwatching.com](http://trendwatching.com) است. این شرکت مشاور که دفتر مرکزی‌اش در لندن و آمستردام واقع شده، مطابق مد روز هم اینترنتی است و هم جهانی. پنج کارمند تمام‌وقت، انبوه اطلاعاتی را که توسط ۷۰۰ ناظر در بیش از ۱۲۰ کشور ارسال شده، به‌دقت مورد بررسی قرار می‌دهند. [trendwatching.com](http://trendwatching.com) به‌اندازه باقی رقبایش آزردهنده است. گزارش‌های این سایت پر است از واژه‌های من‌درآوردی «حال‌گرایی»<sup>۲۹</sup> (لذت بردن از لحظه)، «بلوغ‌گرایی»<sup>۳۰</sup> (ماهر شدن مصرف‌کننده) و «تبلیغ با امتحان»<sup>۳۱</sup> (ارائه

21. Nielsen  
22. Mintel  
23. William Higham  
24. Next BigThing  
25. Faith Popcorn  
26. manity  
27. brailing the culture  
28. Mark Penn  
29. nowism  
30. maturialism  
31. tryvertising

نمونه‌های رایگان). اما این شرکت همچنین بحث جالبی را مطرح کرده که با هزاران مثال شرح داده شده است؛ بحثی درباره تغییر شیوه‌هایی که مصرف‌کنندگان از طریق آن‌ها در پی به رخ کشیدن جایگاهشان هستند.

مصرف کردن تا حدی برای لذت بردن است؛ مثلاً شکلات مزه خوبی می‌دهد، ابریشم حس لطافت دارد و غیره. اما مصرف در خدمت خودنمایی هم هست. چیزهایی که قبلاً شایسته فخرفروشی دانسته می‌شد، با گذشت زمان به شدت تغییر کرده است. در اوایل دهه ۱۹۵۰، چشم‌وهم‌چشمی باهمسایه‌ها حرف اول را می‌زد؛ به این معنا که لازم بود به اندازه همسایه‌هایتان لوازم نو جمع کنید. امروز در کشورهای ثروتمند هر کس یک ماشین لباس‌شویی دارد، بنابراین مردم به جای خودنمایی با لوازم خانه، به شکل فزاینده‌ای به دنبال تبلیغ کردن دانش و فضایل خود هستند.

آن‌ها به جای خرید لباس از خانه‌های مد اروپایی، دنیا را برای طرح‌های عجیب‌وغریب زاغه‌های برزیلی و شهرهای کوچک آفریقای جنوبی زیر و رو می‌کنند. ترکیب خریدهایشان را طوری انتخاب می‌کنند که بیانگر شخصیتشان باشد. شرکت سوئدی Bike by Me به شما اجازه می‌دهد که رنگ هر یک از قطعات دوچرخه‌تان را انتخاب کنید. Trikoton یک خانه مد آلمانی به شما این امکان را می‌دهد که لباس‌هایی بخرید که منعکس‌کننده جنس صدایتان باشد (یک کامپیوتر الگوهای صحبت کردن شما را به الگوهای خیاطی تبدیل می‌کند).

دارایی‌ها فراوان و زمان نایاب است. در نتیجه لطف فراوانی دارد که بتوانید مکان‌هایی را که در آن بوده‌اید و کارهایی را که انجام داده‌اید، به رخ بکشید. شرکت‌های فرصت‌طلب به شکلی فزاینده، تجربه‌های ویژه‌ای را برای به دام انداختن مشتریان ارائه می‌دهند. به‌عنوان مثال، شرکت لوکس دانیهیل<sup>۳۲</sup> سفرهای مهیج به سبک دهه ۱۹۳۰ را ترویج



می‌کند که شکار کردن با عقاب‌ها در مغولستان را شامل می‌شود. بسیاری از افراد دوست دارند به‌روشنی نشان دهند که عمیقاً نگران مشکلات جهانی هستند؛ در نتیجه تعداد زیادی کالا برای رساندن این پیام طراحی شده است. خودروهای هیبریدی تویوتا پریوس نه تنها به محیط‌زیست آسیب نمی‌رسانند، بلکه به‌شدت از این نظر قابل شناسایی هستند. Bed Stu کفش‌هایی تولید می‌کند که به نظر می‌رسد آغشته به مواد نفتی هستند. Mango Radio ها محصولات دست‌ساز هستند که در یک روستای اندونزیایی با استفاده از مواد اولیه بادوام تولید می‌شوند. مثال‌هایی از این قبیل بسیار زیاد است.

یکی دیگر از ابزارهای مؤثر بازاریابی این است که به مشتریان کمک کنیم تا مهارت‌های جدید یاد بگیرند. شرکت گرفت<sup>۳۳</sup> چهار میلیون کارت شامل تخم ریحان و شوید را به همراه راهنمای کاشت آن توزیع کرده است. هتل شرایتون ویتنام یک مدرسه آشپزی هدفمند را برای میهمانان راه‌اندازی کرده. هتل سورنتوی سیاتل<sup>۳۴</sup> حامی مالی مدرسه شبانه‌ای شده که در آن میهمانان عصرها برای بحث درباره جدیدترین کتاب‌های پر فروش دور هم جمع می‌شوند.

مصرف‌کنندگان امروزی که آگاهی از جایگاه، مشخصه بارز آن‌هاست، سلاحی در اختیار دارند که توسط پیشینیان آن‌ها انکار شده است؛ یعنی اینترنت. متصل بودن به اینترنت حالا یک شاخص اجتماعی حیاتی است (وب‌سایت آمریکایی Social Printshop به شما اجازه می‌دهد که تصویر باکیفیتی از دوستان فیس‌بوکی خود را پرینت بگیرید و آن را به دیوارتان آویزان کنید تا نشان دهید چقدر محبوب هستید). اینترنت به شما کمک می‌کند تا با خریداری محصولاتی از دورترین نقاط دنیا (اگر طرفدار تجارت مشروع هستید)، یا با خرید از نزدیکی محل زندگی‌تان (اگر طرفدار کسب‌وکارهای محلی هستید)، فضایل خود را به نمایش بگذارید. اگر هم حامی هر دو باشید، می‌توانید در هر دو

33. Kraft

34. Seattle's Sorrento hotel

حالت خودنمایی کنید. اینترنت همچنین به شما کمک می‌کند تا با کسانی که علایقی شبیه به شما دارند، آشنا شوید؛ حقیقتی که شرکت‌ها به سرعت در پی بهره‌برداری از آن برآمده‌اند. شرکت روابط عمومی Edelman دریافته که ۸۲ درصد از افراد متعلق به نسل Y به انجمن‌های آنلاین پیوسته‌اند که توسط برندها حمایت مالی می‌شوند.

### **همیشه حق با مشتری است**

با گذشت زمان، روندهای دیگری ممکن است ایجاد شود که به بازار شکل بدهد. جمعیت کشورهای ثروتمند به سرعت رو به سالخوردگی می‌رود. در دو دهه آینده، مردم بالای ۵۰ سال در فرانسه مسئول دوسوم از رشد مخارج مصرف‌کننده‌ها خواهند بود. بازارهای نوظهور در حال شبیه شدن به آمریکای دهه ۱۹۵۰ هستند و مردم آن‌ها وسواس خرید اولین یخچال فریزر و ماشین خود را دارند. رکود، مصرف‌کنندگان غربی را وادار کرده تا نسبت به گذشته، توجه بیشتری به قیمت‌ها داشته باشند. اما مردم مثل طاووس‌هایی هستند که هرگز از خودنمایی برای دوستان و جفت‌های احتمالی‌شان خسته نمی‌شوند. شرکت‌هایی که با پیشنهادهایشان «جایگاه» افراد را فریاد می‌زنند، هرگز بدون مشتری نخواهند ماند.

## وقتی ستاره‌ها دیوانه می‌شوند

آنچه سقوط جان گالیانو<sup>۳۵</sup> درباره خطرات اتکا به نوابغ خلاق به ما می‌گوید

در ۲۴ فوریه سال ۲۰۱۱، جان گالیانو طراح مشهور کریستین دیور، یک اظهارنظر نژادپرستانه را در کافه‌ای در پاریس مطرح کرد. آقای گالیانو منکر این توهین شد و هیچ شاهد بی‌طرفی هم در صحنه وجود نداشت. اما چند روز بعد، یک ویدئو از آقای گالیانو منتشر شد که او را در حال انجام رفتاری مشابه نشان می‌داد. او به یک گروه ناشناس می‌گفت: «من عاشق هیتلر هستم. مادران شما، اجداد شما، همه با گاز سر به نیست شده‌اند». کریستین دیور اول او را تعلیق کرد و سپس با بالا گرفتن خشم مردم، این طراح را از کار برکنار کرد.

آقای گالیانو در این جنجال رسانه‌ای با یک ستاره رو به انحطاط دیگر به نام چارلی شین<sup>۳۶</sup> شریک بود. این بازیگر درحالی‌که مشغول عیاشی در تعطیلاتش بود، تصمیم گرفت به یک برنامه رادیویی بگوید که نظرش درباره تهیه‌کننده‌اش چاک لور<sup>۳۷</sup> چیست: یک شارلاتان بی‌خاصیت (او هرگونه توهین نژادپرستانه و ضدیهودی به آقای لور را انکار کرد). شبکه CBS

35. John Galliano

36. Charlie Sheen

37. Chuck Lorre

و شرکت برادران وارنر، سریال کم‌دی پر بیننده آقای شین به نام «دو نفر و نصفی»<sup>۳۸</sup> را متوقف کردند؛ سریالی که شین برای هر قسمتش ۱,۲ میلیون دلار دستمزد می‌گرفت.

این دو واقعه ناگزیر با یک انفجار بزرگ‌تر مقایسه شد. مل‌گیسون<sup>۳۹</sup> سال‌ها تحسین‌شده‌ترین ستاره هالیوود بود؛ جذاب‌ترین مرد به انتخاب مجله پپیل<sup>۴۰</sup> و خوش‌تیپ‌ترین سلبریتی دنیا طبق اعلام نشریه فوربز. اما داستان عاشقانه هالیوود و گیسون در سال ۲۰۰۶ در بزرگراه پاسیفیک کوست<sup>۴۱</sup> ناگهان به پایان رسید. آقای گیسون قبل از این‌که از یک پلیس راهنمایی و رانندگی بپرسد که یهودی است یا نه، به او گفت: «یهودی‌ها مسئول همه جنگ‌های دنیا هستند». بعد هم با یک توهین جنسیتی به این افسر پلیس زن، کمی جنسیت‌گرایی را هم چاشنی نژادپرستی خود کرد.

چرا مردمی که چنین زندگی‌های رشک‌برانگیزی دارند و بابت کاری که عاشق آن هستند میلیون‌ها دلار دستمزد می‌گیرند، چنین رفتارهای دیوانه‌واری را بروز می‌دهند؟ مواد مخدر قطعاً نقش مهمی را در این زمینه ایفا می‌کند. این نوع مشکلات در صنایع خلاق زیاد دیده می‌شود. اما شهرت حتی می‌تواند قدرتمندترین ماده مخدر دنیا باشد. شهرت افراد را تشویق می‌کند که حدود مرزها را کنار بگذارند؛ چون هرچه رسوایی بیشتری به بار بیاورند، بیشتر توجه پاپاراتزی‌ها را به خود جلب می‌کنند. آقای گالیانو بعد از مشهورتر شدن، طراحی‌هایی انجام داد که بیش از قبل خشم مردم را برانگیخت. در سال ۲۰۰۰ او لباس ولگردهای منحرف را بر تن مدل‌هایش کرد. احتمالاً پیش خودش فکر می‌کرد جمع شدن تظاهرکنندگان اطراف دفاتر دیور یک پیروزی بزرگ برای اوست. سلبریتی‌ها همچنین فکر می‌کنند که از این رسوایی‌ها هیچ آسیبی نمی‌بینند و طرفدارانشان به هر حال عاشق آن‌ها هستند. به نظر می‌رسد

38. Two and a Half Men

39. Mel Gibson

40. People

41. Pacific Coast Highway

که شین از این که تصویر پسر بد را از خود بسازد، لذت می‌برد. اما مشخص است که خط قرمزی وجود دارد که با رد کردن آن به خطر می‌افتید. این خط قرمز برای شین فحش دادن به رئیسش بود و برای گالیانو اظهارات نژادپرستانه.

شرکت‌های خلاق چطور می‌توانند با رفتارهای عجیب ستاره‌هایشان کنار بیایند؟ گاهی اوقات خطاها به قدری فاحش است که هیچ راهی جز اخراج این افراد، برای شرکت‌ها باقی نمی‌ماند. کریستین دیور به خاطر ایستادن مقابل آقای گالیانو به خودش افتخار می‌کرد، اما حقیقت این است که این یک تصمیم تجاری ساده بوده است. آقای گالیانو بی‌شک یک طراح با استعداد بود که با حضورش به دیور رونق داد. اما او فقط یک عضو کوچک از امپراتوری بزرگ دیور بود. طرح‌های گالیانو فقط ۴ درصد از فروش ۲۹ میلیارد تومانی دیور در سال ۲۰۱۰ را تأمین می‌کرد. گالیانو همچنین مسئول قطع همکاری تعدادی از نام‌های بزرگ با این برند بود. ناتالی پورتمن بازیگر یهودی برنده اسکار که در تبلیغات عطرهای دیور حضور داشت، با صراحت اعلام کرد که به هیچ‌وجه حاضر نیست با گالیانو همراه شود.

اما شرکت‌ها در برخی از موارد رفتار ملایم‌تر و آسان‌گیرانه‌تری را با این ستاره‌ها در پیش می‌گیرند. صنایع خلاق به ستاره‌هایشان متکی هستند. آن‌ها حتی از همه‌های ناشی از بد رفتاری‌های این ستاره‌ها هم تغذیه می‌کنند. وارنر و CBS بارها آقای شین را به خاطر خطاهای پی‌درپی‌اش، از جمله کتک زدن سومین همسرش، بخشیدند؛ چرا که او ستاره یکی از موفق‌ترین برنامه‌های تلویزیونی‌شان بود و بدون حضورش «دو نفر و نصفی» اصلاً وجود نداشت. اشتباه مرگبار آقای شین این بود که برند خودش را در تقابل و رقابت با برند تهیه‌کننده‌اش قرار داد. آقای لور به این خاطر صاحب اعتبار شده که یک‌تنه سیتکام‌های چهاردوره‌بینه سنتی را احیا کرده است؛ نوعی از کمدی موقعیت که ساخت آن کم‌هزینه است (با صرف‌نظر از دستمزد نجومی شین) و می‌توان آن را بارها و بارها تکرار کرد.

## افزایش ریسک جدا نشدن از استعدادها

دلیل تجاری جدا نشدن از افراد مستعد این است که فهرست بلندبالایی از ستارگان وجود دارد که بعد از لغزش‌های بزرگ توانسته‌اند حرفه خود را دوباره زنده کنند. اریک کلپتون<sup>۴۲</sup> جنجال نژادپرستانه‌ای را که در سال ۱۹۷۶ در بیرمنگام به راه انداخته بود، به سلامت پشت سر گذاشت. بیتل‌ها از آسیب‌های درازمدت این اظهارنظر جان لنون که گفته بود آن‌ها «بزرگ‌تر از عیسی مسیح» هستند، در امان ماندند. مل گیسون در حال بازگشت به روزهای اوج است. نشریه Vanity Fair یک گزارش درباره او تهیه کرده و با تیتراژ «جنگجوی جسور»، اظهارنظرهای تمجیدآمیزی را از زبان افرادی مثل وویی گلدبرگ<sup>۴۳</sup> و جودی فاستر<sup>۴۴</sup> درباره او نقل کرده است. آقای شین میدان را خالی نکرده است. او که بعد از کنار گذاشته شدنش، به یکی از مهمان‌های ثابت برنامه‌های گفت‌وگومحور تلویزیونی تبدیل شده بود، به‌عنوان یکی از محبوب‌ترین چهره‌های توئیتر مطرح شد. چه کسی می‌خواهد چنین سرمایه‌هایی را دور بیندازد؟

اما تکنولوژی‌های جدید، ممکن است این محاسبات را برهم بزند. تکنولوژی هم دسترسی به ستاره‌هایی را که رفتارهای احمقانه انجام می‌دهند، آسان‌تر کرده و هم کار شرکت‌ها را برای بازگرداندن این افراد به سمت‌هایشان سخت‌تر می‌کند. اظهارات نژادپرستانه گالیانو تا ابد در یوتیوب در دسترس خواهد بود.

گذشته از این، ماشین‌های تولید خلاقیت مثل صنعت سینما و مد، دلیل دیگری هم برای کنار گذاشتن سرمایه‌های این‌چنینی دارند: همیشه استعدادها برای جایگزین کردن وجود دارد. هنوز آقای گالیانو از دیور اخراج نشده بود که صنعت مد بحث بر سر جانشین شایسته او را آغاز کرد. لور بی‌شک بازیگران دیگری را برای جانشینی شین پیدا خواهد کرد. شارل دو گول زمانی گفته بود که قبرستان‌ها پر است از مردمان بزرگ. همین جمله را می‌توان درباره کافه‌های لس‌آنجلس و پاریس هم گفت.

42. Eric Clapton

43. Whoopi Goldberg

44. Jodie Foster

## عجله‌ای نیست!

### در ستایش تعویق

هیچ چیز مثل یک ضرب‌الاجل نمی‌تواند ذهن را متمرکز کند. نگارنده متوجه شده که هرگاه سردبیر شروع به غر زدن می‌کند، ذهنش بیشتر روی این موضوعات متمرکز می‌شود: (۱) ناخن انگشت پایش که احتمالاً باید کوتاه شود (۲) والتر راسل مید<sup>۴۵</sup> و حرف‌های جالبی که این دانشمند ریشو در وبلاگش درباره جمهوری دموکراتیک تیمور شرقی می‌زند (۳) حیوانات خانگی‌اش که نیاز به هوای آزاد دارند (۴) ایمیل‌هایش که باید هرچه سریع‌تر پاسخ داده شود.

زندگی برای آدم‌هایی که وقت تلف می‌کنند، پیچیده‌تر شده است. کسب‌وکارهایی که بر تحویل به‌موقع کالا و خدمت تمرکز دارند، نمی‌توانند دیرکرد را تحمل کنند. در بازارهای سرمایه در هر دقیقه میلیون‌ها سهام معامله می‌شود. شبکه‌های خبری ۲۴ ساعته، ما را با اطلاعات بمباران می‌کنند. وبلاگ‌ها و توئیتهای انبوهی از اظهارنظرهای لحظه‌ای را به وجود می‌آورند. اوضاع به‌قدری وخیم است که یک‌چهارم آمریکایی‌ها هرروز فست‌فود می‌خورند.

کارفرمایان در زمینه کاهش ائتلاف وقت، در حال پیشرفت هستند. شرکت آمریکایی اودسک<sup>۴۶</sup> که از طریق اینترنت کارفرماها را به کارمندان آزاد و

45. Walter Russell Mead

46. ODesk

خویش فرما متصل می‌کند، به خود می‌بالد که نرم‌افزارهایش به خریداران توانایی بی‌ظنری در زمینه نظارت بر افراد استخدام‌شده می‌دهد. در سال ۲۰۱۱ بازار سهام توکیو ساعت نهار خود را از ۹۰ دقیقه به ۶۰ دقیقه کاهش داد تا کارمندان به‌جای غذا خوردن با فراغ‌بال، باعجله و سختی غذا بخورند. شرکت‌های فعال در حوزه فناوری‌های پیشرفته مثل گوگل و HP قبلاً به خودشان افتخار می‌کردند که به کارمندانشان زمانی برای دنبال کردن پروژه‌های شخصی می‌دهند. حالا آن‌ها هم‌زمان این اوقات شخصی را کم کرده‌اند و هم نظارت دقیق‌تری روی آن دارند. کارمندان هم خودشان بر خودشان نظارت می‌کنند. ابزارهای دیجیتالی مثل RescueTime به شما اجازه می‌دهد که دسترسی خود را به اینترنت یا ایمیل‌های ورودی محدودتر کنید.

پرداخت حق‌الزحمه، حالا در زمان کوتاه‌تری اتفاق می‌افتد. تعداد آمریکایی‌هایی که دستمزد ساعتی دریافت می‌کنند، از دهه ۱۹۷۰ تاکنون در حال افزایش بوده است. امروز ۵۹ درصد از آمریکایی‌ها (از جمله مشاغل تخصصی مثل وکالت) به‌صورت ساعتی دستمزد می‌گیرند.

اما آیا عاقلانه است که این‌طور وسواس سرعت داشته باشیم؟ تجارت سریع بدون برقراری وقفه‌های خودکار، می‌تواند به نابودی بازار منجر شود؛ نظیر آنچه در ششم می ۲۰۱۰ اتفاق افتاد. سؤال بعدی این است که آیا گرفتن وقت افراد، تا این حد بد و مخرب است؟ کارشناسان همیشه به مردم هشدار می‌دهند که به‌صورت لحظه‌ای درباره خرید تصمیم نگیرند. کسانی که به تعویق انداختن کارها عادت دارند، برای خود زمانی را برای فروکش کردن هیجان در نظر گرفته‌اند. کسب‌وکارها سال‌هاست می‌گویند که به خلاقیت بیشتری نیاز دارند؛ دودل بودن گاهی می‌تواند در این زمینه کمک‌کننده باشد. ارنست همینگوی به یکی از طرفدارانش که از او درباره نحوه نوشتن رمان سؤال کرده بود، جواب داد که اولین کاری که باید انجام دهید، تمیز کردن یخچالتان است. استیون جانسون<sup>۴۷</sup> نویسنده حوزه نوآوری ادعا می‌کند که برخی از بهترین محصولات جدید، آن‌هایی هستند که به‌صورت تدریجی پرورش پیدا می‌کنند. ایده نستله برای



فروش قهوه در ظرف‌های کوچک، دهه‌ها مورد استقبال قرار نگرفت؛ اما حالا میلیارد‌ها دلار می‌ارزد.

این تفکرات از دو پژوهش انجام‌شده درباره تئوری مدیریت الهام گرفته‌اند: یک مقاله دیده‌نشده در آکادمی ژورنال مدیریت<sup>۴۸</sup> نوشته برایان گونیا<sup>۴۹</sup> از دانشگاه جانز هاپکینز و یک کتاب مشهور به نام «انتظار: هنر و علم دیرکرد»<sup>۵۰</sup> نوشته فرانک پارتنوی<sup>۵۱</sup> از دانشگاه سان دیگو. آقای گونیا و سه همکارش با انجام مجموعه آزمایش‌هایی نشان دادند که کم کردن سرعت انجام کارها، ما را اخلاق‌مدارتر می‌کند. افراد وقتی با یک انتخاب روشن میان خوب و بد مواجه می‌شوند، اگر به جای آن‌که مجبور باشند سریع تصمیم بگیرند، زمانی برای فکر کردن داشته باشند، پنج برابر بیشتر احتمال دارد که کار درست را انجام دهند. سازمان‌هایی که به واکنش سریع نیاز دارند (مثل بانک‌ها) بیشتر احتمال دارد که درگیر مشکلات اخلاقی شوند. این نویسندگان پیشنهاد می‌دهند که شرکت‌ها باید از زمان‌های تخصیص‌یافته به آرامش و فروکش کردن هیجان، بیشتر استفاده کنند یا سطوح مختلفی را برای تصویب تصمیم‌های مهم در نظر بگیرند.

آقای پارتنوی می‌گوید بسیاری از افراد نمی‌توانند تشخیص بدهند که درک چه عاملی باعث موفقیت سخنرانان عمومی و کم‌دین‌های برجسته شده است. موفقیت آن‌ها بسته به آن است که بدانند چه زمانی و به چه مدت باید در کار خود وقفه بیندازند. این که کاری را اول‌ازهمه انجام دهیم مهم نیست، بلکه درست انجام دادن آن است که اهمیت دارد. درست انجام دادن کارها هم اغلب مستلزم آن است که زمان بیشتری را صرف کنیم.

وارن بافت موفق‌ترین سرمایه‌گذار دنیا، به جای خریدوفروش دائمی سهام، آن‌ها را برای مدت طولانی نگه می‌دارد. او می‌نویسد: «این سکون نزدیک به تنبلی، سنگ بنای اصلی سبک سرمایه‌گذاری ماست.» فابیوس ماکسیموس<sup>۵۲</sup> ژنرال رومی که لقب «تعلل‌گر» را به خود اختصاص داده بود، با اجتناب از جنگ‌های توافقی، لشکر مهاجم هانیبال را از پا درآورد.

48. Academy of Management Journal

49. Brian Gunia

50. Wait: The Art and Science of Delay

51. Frank Partnoy

52. Fabius Maximus

## آرام‌تر عجله کنید!

تعویق حتی می‌تواند در حوزه‌هایی که در آن عنصر زمان اهمیت بسیاری دارد، مفید واقع شود. پزشکان و خلبانان می‌توانند از دنبال کردن چک‌لیست‌ها بهره ببرند؛ حتی در مورد کارهایی که قبلاً بارها آن را انجام داده‌اند. همان‌طور که اتول گوانده<sup>۵۳</sup> در کتاب «مانیفست چک‌لیست»<sup>۵۴</sup> شرح داده، این لیست سرعت کار آن‌ها را پایین‌تر می‌آورد و افراد را منظم‌تر و روشمندتر می‌کند. بهترین ورزشکاران قبل از ضربه زدن به توپ، تا آخرین ثانیه صبر می‌کنند.

آقای پارتنوی می‌گوید مردم باید مدیریت کردن تأخیر را یاد بگیرند؛ همان‌طور که مدیریت سایر مسائل را آموخته‌اند. گاهی تأخیر کردن، بسیار عاقلانه است. احمقانه‌ترین چیزهایی که در زمان کوتاه به ما تحمیل می‌شود، گاه می‌تواند نابودمان کند. باین‌حال، قوانین مدیریت معقول زمان برای کسانی که کارهای خود را به تعویق می‌اندازند هم مثل باقی مردم کاربرد دارد. مشکلاتی را که در صورت نادیده گرفته شدن، وخیم‌تر می‌شوند، نباید به تأخیر انداخت؛ مثلاً صورت حساب‌های کارت اعتباری. فهرستی از کارهایی را که باید انجام دهید، تهیه کنید و خودتان را گول بزنید تا درحالی که مهم‌ترین کارها را به تعویق انداخته‌اید، به سراغ انجام کارهایی که در اولویت بعدی هستند بروید.

این رویکرد، تا حد زیادی هوشمندانه به نظر می‌رسد. اما آقای پارتنوی حق دارد که درباره وسواس فزاینده کسب‌وکارها درباره سرعت هشدار بدهد. او همچنین حق دارد که به این جمله محبوب میان مدیران مبنی بر این که زمان می‌تواند به قطعاتی با ارزش‌های برابر تقسیم شود، با بدبینی نگاه کند. راز فعالیت ذهن‌های مدرن این است که این اذهان به ترکیبی از سرعت و آهستگی نیاز دارند. افرادی که کارشان مستلزم فعالیت فکری شدید است، ممکن است مدت‌ها تردید کنند، اما در یک لحظه تحت تأثیر جرقه‌ای از بصیرت یا انفجار خلاقیت قرار بگیرند. اگر همه ضرب‌الاجل‌ها را فراموش کنید، با دودلی و تردید به‌جا می‌مانید. اگر هم بیش‌ازحد درگیر ضرب‌الاجل‌ها شوید، با ذهنی فست‌فودی تنها خواهید ماند؛ و البته ناخن‌هایی که باید کوتاه شوند.

53. AtulGawande

54. The Checklist Manifesto

## ماندن در کنار هم

### توصیه‌هایی درباره مدیریت شراکت

فقط تعداد کمی از افراد کتاب «زندگی»<sup>۵۵</sup> سرگذشت کیث ریچاردز<sup>۵۶</sup> گیتاریست گروه رولینگ استونز را به خاطر بینشی که نسبت به کسب‌وکار دارد، می‌خوانند. جزییات هیجان‌انگیز زیادی درباره زندگی خصوصی ریچاردز در این کتاب وجود دارد که برای همه جالب‌تر است. با این حال «زندگی» روی یکی از پیچیده‌ترین مشکلات عالم کسب‌وکار دست گذاشته است: چطور یک شراکت خلاق را زنده نگاه داریم.

آقای ریچاردز می‌گوید که کسب‌وکار موسیقی، یکی از نامطبوع‌ترین کسب‌وکارهای موجود است و فقط یک پله با گانگستری فاصله دارد. اغلب شراکت‌ها از شراکت لنون و مک‌کارتنی گرفته تا باقی موارد، با ترکیب مرگباری از خودمحوری، طمع و هوس نابود شده است. کیث ریچاردز و میک جگر<sup>۵۷</sup> اما با وجود همه فراز و نشیب‌ها، برای نیم‌قرن باهم در کسب‌وکار شراکت کرده‌اند.

اکثر کارشناسان کسب‌وکار، حرف‌های جالب چندانی درباره شراکت ندارند. روزنامه‌نگاران بر ابرقهرمان‌های تنها تمرکز می‌کنند؛ همه

55. Life

56. Keith Richards

57. Mick Jagger

مدیرعامل‌های مقتدر و کارآفرینان ساختارشکن. مربیان مدیریت روی روندهای بزرگ بعدی در حوزه‌هایی چون نوآوری و طراحی مدل‌های کسب‌وکار متمرکز هستند. با این حال، نشانه‌هایی حاکی از این وجود دارد که موضوع شراکت کم‌کم در حال جلب توجهی است که لایق آن است. مایکل ایزنر<sup>۵۸</sup> مدیر پیشین دیزنی، کتابی را با عنوان «باهم کار کردن: چرا شراکت‌های بزرگ به موفقیت می‌رسند»<sup>۵۹</sup> به این موضوع اختصاص داده است.

به‌رغم همه توجهی که نثار نوابغ تنها می‌شود، تعداد قابل توجهی از کسب‌وکارها توسط شرکا ایجاد شده‌اند. گلدمن بدون ساکس به کجا ممکن بود برسد؟ یا هیولت بدون پاکارد؟ آرتور بلنک<sup>۶۰</sup> و برنی مارکوس<sup>۶۱</sup> که در میان همکارانشان با عنوان برنی-آرتور شناخته می‌شوند، با تأسیس شرکت هوم دیپات،<sup>۶۲</sup> صنعت خرده‌فروشی را متحول کردند. بیل گیتس در مایکروسافت با شرکای متعددی کار کرد که مشهورترین آن‌ها پل آلن<sup>۶۳</sup> و بعد از آن استیو بالمر<sup>۶۴</sup> بودند. حالا هم موسسه خیریه‌اش را با همسرش ملیندا مدیریت می‌کند (او به ایزنر گفته: «من هرگز کاری را تنهایی انجام نداده‌ام، به‌جز امتحان دادن»). وارن بافت از قبل از شکل‌گیری گروه رولینگ استونز، با چارلی مانگر<sup>۶۵</sup> که مطیع، قابل اعتماد و بهترین دوستش است، همکاری کرده است.

ممکن است گفته شود که شراکت‌های موفق، نسبت به شراکت‌های شکست‌خورده کمیاب‌تر هستند. اهالی کسب‌وکار تمایل دارند تنها باشند. ثروت و شهرت حتی محکم‌ترین دوستی‌ها را هم می‌تواند نابود کند. زمانی که ایزنر به‌طور مشترک با فرانک ولز<sup>۶۶</sup> دیزنی را مدیریت می‌کرد، این شرکت پیشرفت کرد، اما زمانی که آقای ولز از دنیا رفت و ایزنر سعی کرد

58. Michael Eisner

59. Working Together: Why Great Partnerships Succeed

60. Arthur Blank

61. Bernie Marcus

62. The Home Depot

63. Paul Allen

64. Steve Ballmer

65. Charlie Munger

66. Frank Wells

او را با مایکل اویتز<sup>۶۷</sup> جایگزین کند، فاجعه به بار آمد. جنجال‌ها باعث شد که افراد کلیدی، سازمان را ترک کنند و خود اویتز هم بعد از ۱۴ ماه استعفا داد؛ البته با دریافت یک مبلغ قابل توجه.

به نظر می‌رسد که شراکت‌های معیوب در صنایع فناوری‌های پیشرفته رایج‌تر است. هرچند لری پیج<sup>۶۸</sup> و سرگی برین<sup>۶۹</sup> موسسان گوگل آن قدر به هم نزدیک هستند که از دفتر کار مشترکی استفاده می‌کنند، اما فیس‌بوک و توئیتر هر دو از جنگ و جدل‌های میان مؤسسانشان آسیب دیده‌اند. در توئیتر اوان ویلیامز<sup>۷۰</sup> نتوانست با جک دورسی<sup>۷۱</sup> کنار بیاید. مارک زوکربرگ هم روابط خصمانه‌ای با دیگر بنیان‌گذار باقیمانده فیس‌بوک، داستین موسکوویتز<sup>۷۲</sup> دارد.

این‌که چرا برخی از شراکت‌ها موفق می‌شود و برخی دیگر شکست می‌خورد، از قوانین محکمی پیروی می‌کند. به نظر می‌رسد بافت و مانگر بی هیچ تلاشی باهم کنار می‌آیند؛ انگار که یک پیوند شیمیایی بین آن‌ها وجود دارد. با این حال گیتس ناچار بود روی شراکتش کار کند. او بعد از ترک صندلی مدیرعاملی مایکروسافت، بالمر را به شدت عصبانی کرد. این دو نفر سرانجام به‌ناچار در یک قرار شام در سال ۲۰۰۱ باهم صلح کردند. با تمام این اوصاف، به گفته ایزنر چند قانون کلی وجود دارد که شانس موفقیت را افزایش می‌دهد. شرکا باید بتوانند کاملاً به یکدیگر اعتماد کنند. ایزنر اشاره می‌کند که بسیاری از شرکای موفق صرف‌نظر از میزان مشارکتشان در پروژه‌های خاص، سودها را به‌صورت مساوی تقسیم می‌کنند. همچنین باید میان شباهت‌ها و تفاوت‌های شرکا، توازن ظریفی برقرار باشد. تعداد قابل توجهی از شرکای موفق، سوابق مشابه، اما نگرش‌های کاملاً مختلفی به مقوله شهرت دارند. بافت و مانگر در فاصله چند مایلی از یکدیگر بزرگ شده‌اند، اما بافت دوست دارد در مرکز توجه باشد و مانگر ترجیح می‌دهد در سایه بماند.

67. Michael Ovitiz

68. Larry Page

69. Sergey Brin

70. Evan Williams

71. Jack Dorsey

72. Dustin Moskovitz

## محو نشدن

آقای ریچاردز به بسیاری از این بحث‌ها درباره شراکت می‌پردازد. او همچنین توصیه‌های خوبی را درباره نحوه بازسازی شراکت، بعد از به هم خوردن آن به خاطر پول و شهرت ارائه می‌دهد. جگر و ریچاردز از مستحکم‌ترین شراکت در صنعت موسیقی بهره بردند. آن‌ها که خودشان را «دوقلوهای گلیمر»<sup>۷۳</sup> می‌نامیدند، زمانی که نوجوانانی ساکن لندن بودند، عاشق سبک بلوز آمریکایی شدند. ریچاردز ساز می‌زد و جگر می‌خواند. اما زمان همه‌چیز را تغییر داد. اختلاف میان آن‌ها تا حدی بالا گرفت که جگر تصمیم گرفت استونز را «گروه موسیقی خودش» خطاب کند. او حتی در تورها ترانه‌های گروهی را به صورت سولو اجرا کرد. یک جدایی رسمی، محتمل به نظر می‌رسید.

اما در سال ۱۹۸۹ این دو نفر تصمیم گرفتند مشکلاتشان را به همان شیوه تجاری‌ای حل کنند که گیتس و بالمر از آن استفاده کرده بودند. یکدیگر را در یک مکان آرام ملاقات کردند و اختلاف‌هایشان را دور ریختند. درحالی‌که تعداد زیادی از گروه‌های موسیقی از هم پاشیده بود، سه عامل به آن‌ها کمک کرد که شراکت خود را حفظ کنند: عامل اول به گفته آقای ریچاردز «دوستی عمیق و ریشه‌دار» آن‌ها بود که در دهه ۱۹۶۰ در لندن شکل گرفته بود. عامل دوم این بود که تشخیص دادند باهم کار کردن برای آن‌ها بسیار بهتر از جدا بودن است (چه کسی اجراهای تک‌نفره آن‌ها را به یاد دارد؟). عامل سوم هم عشق مشترک آن‌ها به پول بود.

روشن است که هنوز تنش‌هایی میان این دو وجود دارد، اما میک و کیث بعد از ۵۰ سال شراکت هنوز این را می‌دانند که هرکدام چیزی را در دیگری زنده می‌کند. در دوره‌ای که فرانسوی‌ها به خاطر بالا رفتن سن بازنشستگی تا ۶۲ سال سروصدا به راه انداخته‌اند، این شهروندان عالی‌رتبه جسور برای تور جهانی بعدی‌شان برنامه‌ریزی می‌کنند.

## شهریاران فیلسوف

### مطالعه آثار نویسندگان بزرگ برای رهبران کسب و کار سودمند خواهد بود

بدون گذراندن دوره‌های آموزشی مبتنی بر ماجراجویی<sup>۷۴</sup> به‌سختی می‌توان به رده‌های بالای کسب و کار صعود کرد. در این دوره‌ها شما یک هفته فوق‌العاده را با فعالیت‌های شدید بدنی مثل قایق‌رانی، کوه‌نوردی، پایین آمدن از ارتفاع با طناب و موارد مشابه می‌گذرانید و سپس با سرعت هرچه تمام‌تر به خانه فرار می‌کنید. این آئین‌های عجیب و غریب، داستان‌های جذابی را از نبردهای شخصی شما تولید می‌کند که می‌توانید در جمع‌های دوستانه بازگو کنید، اما به‌صورت کلی، این دوره‌ها هیچ فایده‌ای جز ثروتمند کردن شرکت‌های برگزارکننده‌شان ندارند.

وقت آن رسیده که این تشریفات مدیریتی را با یک چیز قدرتمندتر جایگزین کنیم: دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی. به این ترتیب رهبران کسب و کار به جای دست‌وپنجه نرم کردن با طبیعت، با ایده‌های بزرگ سروکله می‌زنند. به جای این که با هدایت افراد برای عبور از یک دره تنگ، مهارت‌های رهبری کسب کنند، این کار را از طریق هدایت آن‌ها در پرتگاه‌های ذهنی انجام می‌دهند. این دوره‌ها به شکلی ساده برگزار می‌شود. تعدادی از رهبران آینده در یک هتل دورافتاده دور هم جمع

می‌شوند و خودشان را وقف مطالعه کتاب‌های مهم می‌کنند. آن‌ها از مزاحمت‌های الکترونیکی دورنگه داشته می‌شوند. در طول روز یک مربی اطمینان حاصل می‌کند که شرکت‌کنندگان سرشان به کارشان گرم باشد. بعد از ظهر تشویق می‌شوند تا آنچه را که خوانده‌اند، به زندگی‌هایشان ارتباط بدهند.

تمسخر این ایده که مدیران اجرایی بلندپرواز را مجبور به خواندن ادبیات کلاسیک کنیم، کار ساده‌ای است. می‌توان بازی‌های سرگرم‌کننده‌ای را برای ابداع عناوینی که ممکن است توجه این مدیران را جلب کند، به راه انداخت؛ مثلاً «چنین گفت مک‌کینزی» یا «اسنچر»<sup>۷۵</sup> شانه بالا انداخت»<sup>۷۶</sup>. یا این که کتاب‌ها را با مدل‌های شخصیتی افراد جفت کنیم؛ مثلاً «دفاعیه‌ای از زندگی یک نفر»<sup>۷۷</sup> با دونالد ترامپ و «جنایت و مکافات» با کنراد بلک.<sup>۷۸</sup> یا می‌توان تصور کرد که مسئولیت اجتماعی شرکتی به سبک نیچه یا مدیریت زنجیره تأمین به شیوه کی‌پرگور چه شکلی خواهد بود.

بعد از این مرحله، پرسش‌های کاربردی مطرح می‌شود. آیا افراد بلندپرواز مستعد، بیشتر تصمیم‌گیرنده نیستند تا اندیشمند؟ آیا آن‌ها وقت کافی دارند که صرف فکرهای بی‌ربط کنند؟ جالب اینجاست که تعداد زیادی از مدیران آمریکایی در دانشگاه فلسفه خوانده‌اند. رید هافمن<sup>۷۹</sup> یکی از بنیان‌گذاران لینکدین در دانشگاه آکسفورد فوق‌لیسانس فلسفه خوانده و قبل از این که زندگی به‌عنوان یک میلیاردر را انتخاب کند، برای مدت کوتاهی تصمیم داشته استاد دانشگاه شود. گذشته از این، مدیران اجرایی وقت کافی برای شرکت در برنامه‌های مفصلی مثل داووس را دارند که در آن چیزی بیشتر از بازگویی کلیشه‌های شرکتی درباره «سهامداران» و «پایداری» اتفاق نمی‌افتد. با این حساب مطمئناً زمان کافی برای پرداختن به متفکران واقعی را هم می‌توانند داشته باشند.

75. Accenture

۷۶. اشاره به کتاب Atlas Shrugged

77. Apologia Pro Vita Sua

78. Conrad Black

79. Reid Hoffman



دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی برای «رهبری اذهان» حیرتانگیز خواهد بود. دلایل زیادی وجود دارد که چرا دنیای کسب‌وکار در حال حاضر درگیر این جمله شده: تنها راه برای جلوگیری از کالایی شدن محصول (انتخاب محصول فقط به خاطر قیمتش، نه تفاوت در خصوصیات، خدمات ارزش‌افزا یا منافع وابسته) یا اجتناب از نابودی بازارها، این است که جلوتر از رقبایمان درباره آینده فکر کنید. با این حال شرکت‌هایی که به‌عنوان رهبران اذهان مطرح می‌شوند، اغلب عقب‌مانده هستند؛ تحلیلگران ریسک روزنامه‌های دیروز را باز یافت می‌کنند و مشاوران مدیریت زمانی از موفقیت‌های گذشته پشتیبانی می‌کنند که عاملانشان در حال ترک فضای کسب‌وکار هستند.

تنها راه برای تبدیل شدن به یک رهبر اذهان این است که همه این سروصداها را فراموش کنید و به تعدادی متفکر بزرگ گوش بسپارید. از خواندن نوشته‌های توسیدید چیزهای بیشتری درباره رهبری یاد می‌گیرید، تا از هزار متخصص رهبری. با خواندن کنفسیوس بیشتر درباره کسب‌وکار در چین می‌آموزید تا گوش کردن به مشاوران فرهنگی. پیترو دراکر ۵۰ سال است که به‌عنوان برترین مربی مدیریت شناخته می‌شود؛ نه به این خاطر که در کنفرانس‌های بیشتری شرکت کرده، بلکه به این دلیل که ذهنش را با کتاب‌های مهم آمیخته کرده است. به‌عنوان مثال او وقتی می‌خواهد درباره به هم پیوستن کسب‌وکارها بنویسد، به پیوندهای ازدواج جین آستن<sup>۸۰</sup> رجوع می‌کند.

دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی می‌توانند اهمیتی بیش از این داشته باشند. آن‌ها برای افراد بلندپرواز هم لنگر فراهم می‌کنند و هم پناهگاه. این افراد چنان وسواس رسیدن به موفقیت‌های مادی را پیدا می‌کنند که ممکن است خانواده‌هایشان را از یاد ببرند یا قانون‌شکنی کنند. دوره‌های فلسفه‌محور به مدیران اجرایی کمک می‌کند تا بر وسواسشان برای رسیدن به مقام و جایگاه، غلبه کنند. وقتی در آموزه‌های افلاطون غرق شده باشید، سخت می‌توانید ارزش خود را برحسب اموالی که

انباشته کرده‌اید، اندازه بگیرید. علاوه بر این، مدیران پرمشغله و حواس‌پرت با استفاده از این دوره‌ها می‌توانند از کنار گذاشتن ایمیل‌ها، توئیتهای و به‌روزرسانی‌های لینکدین، در جهت تمرکز بر مسائل مهم، بهره‌برداری کنند.

## به دنبال پاسخ

جهان کسب‌وکار سال‌ها به دنبال دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی بوده است. بسیاری از مدیران موفق با در نظر گرفتن زمانی برای تأمل، نتایج خوبی گرفته‌اند. بیل گیتس در زمان مدیریت مایکروسافت، عادت داشت یک هفته به کلبه‌ای دورافتاده پناه ببرد و روی موضوعی مهم تمرکز کند. جک ولش در جنرال الکتریک یک ساعت در روز را برای تفکر بدون مزاحمت در نظر گرفته بود. کلی کریستنسن<sup>۸۱</sup> از مدرسه کسب‌وکار هاروارد آن‌قدر از تعداد بالای هم‌دوره‌های‌ایش که طلاق گرفته یا به زندان افتاده بودند، متعجب بود که دوره‌ای را با عنوان «چطور زندگی‌تان را ارزیابی خواهید کرد؟» به راه انداخت. این دوره به یکی از محبوب‌ترین دوره‌های مدرسه کسب‌وکار هاروارد تبدیل شد و پایه و اساس یک کتاب موفق را فراهم کرد.

«آگاهی» خواسته اصلی برخی از شرکت‌های بزرگ است؛ شرکت‌هایی که مربیانی را برای آموزش تلفیقی از تکنیک‌های تمدد اعصاب و مدیتیشن استخدام کرده‌اند. ایده‌های بزرگ برای شرکت‌های مهم حوزه تکنولوژی‌های پیشرفته، حکم اتومبیل و خانه را در کشورهای نفت‌خیز توسعه‌نیافته دارد و به همان اندازه در تعیین جایگاه آن‌ها اثرگذار است. پیتر تیل<sup>۸۲</sup> یکی از سرمایه‌گذاران سیلیکون‌ولی کنفرانس‌هایی را درباره متفکران برجسته برگزار می‌کند تا برای بهبود جهان تلاش کند. دیوید برندل<sup>۸۳</sup> فیلسوف و روان‌پزشک مشاوره‌های شخصی را به مدیران ارائه

81. Clay Christensen

82. Peter Thiel

83. David Brendel

می‌دهد و اخیراً وبلاگی را برای نشریه هاروارد بیزینس ریویو<sup>۸۴</sup> راه‌اندازی کرده و در آن به این موضوع می‌پردازد که چطور فلسفه شما را به رهبر بهتری تبدیل می‌کند. دامون هاروویتز<sup>۸۵</sup> که شغلش را در بخش تکنولوژی رها کرد تا دکتری فلسفه بگیرد، در گوگل دو سمت دارد: مدیر بخش مهندسی و فیلسوف مقیم. او می‌گوید: «رهبران اذهان در صنعت ما کسانی نیستند که آهسته و قدم‌به‌قدم از نردبان ترقی بالا می‌روند، بلکه کسانی هستند که ریسک می‌کنند و دیدگاه‌های منحصر به فردی را در خود پرورش می‌دهند».

دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی می‌تواند در همه این زمینه‌ها پیشرفت‌های قابل توجهی را ایجاد کند. آگاهی به افراد کمک می‌کند که هم به خودشان آرامش بدهند و هم ذهن خود را خالی کنند. عزت‌گزینی‌های ایده‌محور به‌طور منظم سلبریتی‌های نابغه را دور هم جمع می‌کند. برگزاری جلسات خصوصی مشاوره با فیلسوف‌های شرکتی، مدیران را از همکارانشان مجزا نگاه می‌دارد. اما دوره‌های مبتنی بر ماجراجویی درونی نه تنها امکان انباشتن ذهن از آگاهی را فراهم می‌کند، بلکه هم‌زمان روابطی را هم میان شرکت‌کنندگان شکل می‌دهد. این ایده‌ای است که زمان عملی کردن آن فرارسیده است.

84. Harvard Business Review

85. Damon Horowitz





هر فرد در جایگاه خودش باید انتظارات و توقعاتش را تغییر بدهد: عصر استقلال کارگران به عصر توجه به افراد ارشد در حوزه اجتماعی تبدیل شده است. افراد باید در عصر جدید بدانند تنها کسی که می‌توانند به او تکیه کنند، خودشان هستند. میلیون‌ها نفر می‌توانند کاری که شما انجام می‌دهید را انجام بدهند؛ چه چیزی در این ماجرا شما را خاص و متفاوت می‌کند؟ کارگران امروز باید این جمله را روزی هزار بار برای خود تکرار کنند تا هر صبح که از خواب بیدار می‌شوند همچنان شغل خود را داشته باشند. آن‌ها باید به دنبال جایی باشند که فقط خودشان بتوانند در آن خدماتی را ارائه کنند و هیچ‌کس دیگری نتواند به آن ورود کند یا نتواند خدماتی بهتر، سریع‌تر یا ارزان‌تر از آن ارائه کند. آن‌ها باید در مهارت‌های خود به‌روز باشند.

## آینده‌نگر



تهن بازار فی صنایع، معادن، کشاورزی و تهران  
TEHRAN CHAMBER OF COMMERCE,  
INDUSTRIES, MINES AND AGRICULTURE