

سورة الاحقاف

منحنی دوّم

مترجم : دکتر نعیمه مرسلی

انتشارات ارسطو
(چاپ و نشر ایران)
ویراست دوم - ۱۳۹۹

قابل استفاده برای

دانشجویان رشته مدیریت ،

کار آفرینی ، حسابداری

و

**تمامی انسان هایی که در
جستجوی موفقیت هستند**

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان، مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را به هر صورت (چاپ، فتوکپی، صوت، تصویر و انتشار الکترونیکی) بدون اجازه مولف، نشر یا پخش یا عرضه کند مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

عناوین

شماره صفحه

- ۶ درباره نویسنده
- ۱۰ تقدیم به
- ۱۱ سپاسگزاری
- ۱۵ پیشگفتار نویسنده
- ۴۲ پیشگفتار مترجم
- ۴۷ گفتار اول: منحنی دوّم چیست؟
- ۷۸ گفتار دوّم: جامعه خود کار
- ۱۰۲ گفتار سوّم: آشفته‌گی‌های جدید
- ۱۲۸ گفتار چهارم: محل کار
- ۱۵۵ گفتار پنجم: بازار
- ۱۸۲ گفتار ششم: دو راهی رشد
- ۲۱۰ گفتار هفتم: برج‌های شیشه‌ای سرمایه‌داری

- گفتار هشتم : سازمانِ شهروند مدار ۲۳۶
- گفتار نهم : چرا داشتنِ مدیریتِ نوینِ ضروری است؟ ... ۲۶۱
- گفتارِ دهم : جامعه پانزی ۲۹۰
- گفتار یازدهم : جامعهٔ عادل ۳۱۳
- گفتار دوازدهم : دانه‌های طلایی ۳۴۲
- گفتار سیزدهم : مدارسِ آینده ۳۶۷
- گفتار چهاردهم : چالش‌های مردمِ سالاری
(دموکراسی) ۳۹۷
- گفتار پانزدهم : ضرورتِ زندگیِ اجتماعی ۴۲۶
- گفتار شانزدهم : عهدی با خود ۴۵۱
- معرفیِ مترجم ۴۸۲
- درباره کتاب ۴۸۹
- درباره نویسنده ۴۹۰
- دربارهٔ مترجم ۴۹۲

درباره نویسنده

پروفسور چارلز هندی^۱ نویسنده‌ای مستقل، گوینده ماهر رادیو و مدرسی توانا است. وی مدیر سابق اجرایی یک شرکت نفتی، اقتصاددان و استاد دانشکده کسب و کار لندن^۲ و مسئول کلیسای سنت جورج در قلعه ویندزور^۳، رئیس هیئت مدیره انجمن سلطنتی اشاعه هنر، تولید و تجارت بوده است. او در منطقه کیلدار^۴ در ایرلند به دنیا آمد و پدرش، معاون اسقف^۵ بود. وی در ایرلند، انگلستان (دانشگاه آکسفورد) و ایالات متحده (انیستیتو تکنولوژی

-
1. Charles Handy
 2. London Business School
 3. Windsor Castle
 4. Kildare

ماساچوست^۱)، تحصیل کرد. کتاب‌های شاخص وی که تا کنون شهرت بسیاری داشته: «بارانی خالی»، «درکِ سازمان‌ها»، «خدایان مدیریت»، «آینده کار» و «در انتظار حرکتِ کوه» می‌باشد.

او و همسرش الیزابت هندی در لندن و نورفولک^۲ زندگی می‌کنند^۳. که همسر ایشان اسفند ۱۳۹۶ در سانحه تصادف بدروود حیات گفت.

1. *M.I.T*

2. *Norfolk*

۳. خانم الیزابت هندی در ۱۴ اسفند ۱۳۹۶ (۵ مارس ۲۰۱۸) در اثر تصادف جان خود را از دست داد.

تقدیر به خاطر انتشارِ ((منحنی دوّم))

'بیانیه زیبا و آینده نگرانه و اصولیِ منحنی دوّم، موفقیت آمیز بوده است و برای نسل جوان انرژی بخش و هیجان انگیز است، همان طور که هندی بسیار به نسلِ آینده امیدوار...دانش و تجربه هندی که حاصل سال‌ها تلاشِ بی‌وقفه است به او حق اظهار نظر داده و با در نظر گرفتن سوابقی که او دارد کسی نمی‌خواهد با برخی از افکار اصولی او که کاربردی هستند مخالفت نماید.'

مجله فاینانشال تایمز

'آرام ولی برنده... با بیش از نیم دوجین کتاب، هندی در دنیای کار و زندگی سازمان‌ها، به عنوان حامی پیشرفت کشورش شهرت یافته است...او صدایی اطمینان بخش و حضوری چالش‌گر دارد.'

ما باید به گفتمانِ او گوشِ جانِ فرا دهیم و تفکراتِ
او را دنبال کنیم.

مدیریتِ امروز

'قوی و اصیل... نمی توان تحت تأثیر این همه
"انرژی و خردمندی" قرار نگرفت و ترس را به دل
راه نداد.'

ایرلند مستقل

تقدیم به

دو قهرمانِ زندگیم

نجفعلی مرسلی و سید عباس موسوی^۱

که آموختند مرا

دفاع از ایمان، خاک و مردمانِ وطنم

ارزشِ ایثار و جانبازی دارد.

و تقدیم به گمنامانی که برای حراست از

باورها و خاکِ این سرزمین از خود گذر

کردند.

۱. پدر و دایی مترجم، از جانبازان جنگ تحمیلی.

سپاسگزاری

افراد زیادی بدون این که خودشان بدانند در تألیف این کتاب نقشِ ارزشمندی داشته اند. مسئول انتشارات، دوست قدیمی و مشاورم گیل ریباک^۱ که پیشنهاد داد افکارِ دو دههٔ گذشته‌ام را بررسی کنم که آیا هنوز هم با شرایطِ روز سازگاری دارد یا خیر. این پیشنهاد، مرا به وسوسه انداخت تا نه تنها به سراغ آن افکار بروم و آن‌ها را گسترش دهم بلکه ایدهٔ منحنی دوم را در بخش‌هایِ دیگرِ اجتماع، غیر از سازمان، به کار ببندم. ویراستارِ کتابم نیگل ویلکاکن^۲ که در انتشارات راندم هاوس^۳ فعالیت می‌کند در آماده

1. Gail Reback

2. Niegle Wilcockson

3. Random House

سازیِ این افکار در قالب کتابیِ مدوّنِ مرا یاری نمود، از ایشان به خاطر تشویقِ من به صبوری و ترغیب به داشتن آرامش در تلاشِ هایم سپاسگزارم، وی نقش بسیاری در شکل دهیِ افکارم و نیز پیدا کردنِ مسیرهایی برای شکل دهیِ آنها داشت. از روزالیند فرگوسن که داده‌های اشتباه و گفته‌های نا صحیح مرا با مهارت تصحیح کرده است سپاسگزارم.

افرادی که بر تفکراتِ من در طیِ سالیانِ دراز مؤثر بودند بی‌شمارند. رهبرِ بزرگِ مدیریت، مرحوم وارن بنیس^۱ (دوستِ قدیمی و راهنمایِ من)، پتر دراکر^۲، جیم اوتول^۳ مفسرِ ارسطو و مایکل ماکوبی^۴ در حیطهٔ روان‌شناسی، مردم‌شناسی و رهبری، پیش‌زمینه و آگاهی‌های نوینی را به من آموزش دادند که از معلمانِ غیر رسمیِ من در طیِ سال‌های گذشته

1. Warren Bennis

2. Peter Drucker

3. Jim O'Toole

4. Michael Maccoby

بودند. همچنین دانشمندان بزرگی که کتاب‌های آنان در قفسه‌های کتابخانه‌ام بودند و افکار ایشان در طی سال‌ها مرا یاری رساندند. از بین آن‌ها می‌توان توین پترز^۱، جیم کالینز^۲، لیندا گراتون^۳، مارک گویدر^۴ و جان کی^۵ را نام برد، هرچند نباید آن‌ها را مسئول آنچه در این مجموعه نوشته شده است بدانید.

ریچارد استراب^۶، بنیان‌گذار دراکر فاروم^۷، منبع دائمی حمایت و سرچشمه‌ای الهام‌بخش برایم بوده، روزنامه نگارانی چون سیمون کالکین^۸ و آدرین ولبریج^۹ ذهن مرا با مقالات و افکارشان تشویق و تغذیه کردند، گوردن فاکس^{۱۰}، فیلسوف بودایی، مرد

1. *Toin Peters*

2. *Jim Collins*

3. *Lynda Gratton*

4. *Mark Goyder*

5. *John Kay*

6. *Richard Straub*

7. *Drucker Forum*

8. *Simon Kauklin*

9. *Adrian Wooldridge*

10. *Gordon Fox*

تجارت و یارِ انرژی بخشم که نشان داد چگونه اصولِ خوب می‌تواند فعالیت‌هایِ اثرگذار را، پایه ریزی کند.

من مدیون همهٔ این افرادِ خردمند و همچنین مدیون بسیاری از مردان و زنانی هستم که راه و روشِ تفکر و زندگی کردن را به من آموختند همان‌هایی که اسامی تک به تکشان را نمی‌توانم در اینجا بیاورم.

در پایان صادقانه می‌گویم که آماده سازی این کتاب بدون کمک‌های همسر و همکارم الیزابت هرگز ممکن نبود. اعتمادِ راسخ او به من، تردیدهایم را بر طرف نمود و شعورِ ستودنیِ او افراطِ هایم را کنترل کرد و حمایت‌های بی‌دریغ و محبتش پایهٔ زندگیِ مرا استوار ساخت.

پیشگفتار نویسنده

چرا این کتاب را نوشتم؟

دوست دارم چه کسانی آن را بخوانند؟

آن مرد گفت: "لطفاً اینجا را امضا کن و تاریخ بگذار، توجه کن تا در درج تاریخ و امضا سالش را به طور کامل بنویسی. اینجا ممکن است بین قرن‌ها اشتباه کنیم." این مرد منشی کارها در قلعه ویندزور بود و تازه داشت کلید قدیمی مربوط به دفتر کارم را به من می‌داد تا کارم را در قلعه باستانی شروع کنم. من به آنچه او می‌گفت فکر کردم اول احساس کردم شوخی می‌کند، لبخندی زدم، ولی وقتی خوب نگاه

کردم فهمیدم او کاملاً جدی است و من باید دقت کافی در کارم داشته باشم.

قرار بود من سرپرستِ دفترِ مطالعه و کنفرانس، در حوزه مسائل اخلاقی و ارزشی باشم و عهده دارِ مدیریتِ مرکزی باشم که اخلاق و ارزش‌های اجتماعی افراد و جامعهٔ آینده را بررسی می‌کرد. بعدها متوجه شدم که این سمت و کاری که به من واگذار شده است بسیار مهم و حسّاس می‌باشد. تاریخِ قلعه ویندزور، مرا شگفت زده کرده بود. خانه‌ای که برای زندگی به من و خانواده‌ام داده بودند در سال ۱۲۱۶، بیش از هشت قرن پیش، برای هنری سوم جوان ساخته شده بود. همه جای آن بوی تاریخ می‌داد. امید وار بودم به تفکرات و زندگی متفکرانِ اخلاقی که در این گنجینهٔ باستانیِ عظیم زندگی کرده بودند رخنه‌ای پیدا کنم، ولی خیلی زود فهمیدم که بین دو ماهیت به نام‌های زندان و گنجینهٔ محصور شده‌ام از طرفی تاریخ و سنت می‌توانند زندان باشند و مرا

در چارچوب‌های ثابت محصور کنند ولی از طرفی گنجینه‌ای بودند که باید آن‌ها را درک و با آنان زندگی کرده و از آن مراقبت می‌کردم. فهمیدم سنتی که قرن‌ها بدون تغییر از آن پیروی شده است برای تغییرش به فاجعه‌ای قریب الوقوع نیاز است. در این عبارات معانی ارزشمندی نهفته است به این معنی که پیشرفت در این حوزه به کُندی صورت خواهد گرفت و اغلب لیستی از پاسخ‌های برنامه ریزی نشده در برابر وقایع اضطراری را داریم و خبری از پیروی از فعالیت‌های برنامه ریزی شده از قبل وجود ندارد. کار دشواریست برای تازه واردانی که می‌خواهند روی ساختمان تاریخی و کهن، بنایی تازه بسازند و معمار احساس می‌کند محافظت از سنت و فرهنگ، مانع از ایجاد تغییر و استفاده از نوآوری در کارها خواهد بود.

بعد از تغییر شغلم و پس از خروج از قلعه ویندزور متوجه شدم که زندگی کردن، حتی بیرون از قلعه و در جامعه نیز از این اصول پیروی می‌شود که 'اگر

کار می‌کند تعمیرش نکن. ' گوش من بدهکار این نصیحت‌ها نبود نصایحی مانند این : ' این طور مدّت طولانی کار نخواهد کرد و دوام نمی‌آورد ' همیشه راه درست را بر خلافِ نظراتِ دیگران با تمام قوا به پیش می‌رفتم و ترسی به دل راه نمی‌دادم. مردم به من می‌گفتند که حفظ وضع موجود بهتر از انجام کار جدید و پذیرفتنِ ریسک است. من معتقدم اگر تغییری نیاز باشد ' باید امروز اقدام کرد و به فردا واگذار نکرد ' و فقط متفاوت بودن کافی نیست باید این تغییرات، تفاوت‌های فاحشی همراه با نتایج بهتر را ایجاد کند، ولی فعالیت‌ها در اجتماع آن گونه که پیش بینی می‌کنیم پیش نمی‌رود. برای اکثر انسان‌ها زندگی دشوار است و ساده نیست. بی‌عدالتی زیاد است، مثل سابق دیگر ' از آسمان طلا نمی‌بارد ' و آن طور که باید طبق تئوری انجام نمی‌شود طلا از زمین به آسمان هم فوران نمی‌کند و ' سنگفرش

خیابان از طلا نیست^۱ چون مصرف کنندگان درگیر بدهی و قرض‌های مالی شده‌اند، بیش از اندازه در خانه‌هایشان مصرف می‌کنند و مصرف‌گرا شده‌اند و پول کمی برای به حرکت در آوردن چرخ‌های اقتصادی در دست دارند، دیگر دخل و خرج مردم با هم نمی‌خواند. بسیاری از آداب، اعمال و بنیادهای اجتماعی گذشته کاربردی ندارند. اینترنت و شبکه‌های اجتماعی، تأثیر عمیقی در زندگی مردم دارد و آن را زیر و رو کرده و با این کار واکنش بسیاری از سازمان‌ها را تحت تأثیر قرار داده است. به نظر می‌رسد که دنیای غرب به بازنشستگی خود فرو رفته و پس از ترس‌های مالی دهه گذشته، خود را برای زندگی محتاطانه آماده می‌کند و امیدوار است که زندگی راحتی که قبلاً داشتیم به زودی بر خواهد گشت فقط به شرطی که به اعصاب مان مسلط باشیم. اما، واقعیت این است که ما نه می‌توانیم گذشته را

۱. اشاره به ضرب‌المثل‌های قدیمی

برگردانیم و نه حال را به طور نا معینی طولانی کنیم تا در ثبات باقی بمانیم. وقتی دنیای اطراف ما تغییر می کند باید با آن تغییرات همراه شویم همان طور که ترانکردی^۱ در رمان پلنگ^۲ نوشته لاپدوسا، در مکالمه شاهزاده با عمویش دیالوگ ماندگاری را از خود به یادگار گذاشته که می گوید: ' برای این که دنیا ثابت بماند باید تغییر کند.' متأسفانه تفکر جسورانه‌ای در جوانانی که قرار است مسئولان آینده ما باشند وجود دارد که با عدم اطمینان و خطرات بزرگی همراه است. دولت‌ها مشغول فعالیت و هماهنگی و سازگار نمودن، هستند ولی نگرانی دولتمردان بیشتر معطوف به حفظ قدرت خودشان است و به فکر ارائه طرحی نو و امکاناتی جدید، برای رفاه عامه مردم نیستند.

این اتفاقات در حالی رخ می دهد که بسیاری از فرضیه‌های ما درباره نحوه زندگی مان با تکنولوژی

1. *Trancredi*

2. *Leopard*

و ارزش‌های جدید دگرگون شده است. برای یک لحظه هم شده داستانِ غم‌انگیزِ جهانی شدن‌ها را فراموش کنید زیرا در آینده زندگیِ روزمرهٔ ما دچار تغییراتِ فراوانی خواهد شد. این کتاب را به نوه‌هایم اهدا کردم که در دنیایی متفاوت با دنیایی که من با آن روبرو بوده‌ام بزرگ خواهند شد، ولی آن‌ها طوری پرورش داده می‌شوند که گویی با دنیایی که من می‌شناختم تفاوت چندانی نخواهد داشت و اگر سرشان را پایین بیندازند و امتحانات را بگذرانند شغل مناسبِ مورد علاقه خود را پیدا خواهند کرد، کار و امتحاناتی که بیش از ۶۰ سال پیش، من آن را تجربه کردم. این دستورالعملی برای یأس و نومیدیِ فرزندانمان در آینده است. پیش از همه، باید بدانیم بنا بر پیش‌بینی آینده پژوهان اقتصادی نیمی از شغل‌های امروز در سال ۲۰۳۰ ناپدید خواهند شد. پس چطور باید جوانان را برای دنیایی که هنوز وجود ندارد و نمی‌شود آن را پیش‌بینی کرد آماده نمود؟

اعتراف می‌کنم که الان خود من هم تصوّر روشنی دربارهٔ چگونگی تأمین زندگی آیندهٔ نوه‌ها و هم دوره‌ای‌های آنها برای ۳۰ سال بعد را ندارم، این که اجتماعی که هر روز مجازی تر می‌شود چگونه باید سازماندهی گردد؟ آیا کشور دولتی^۱ یا شهر دولتی^۲ یا کنفدراسیون بر زندگی آنها حکومت خواهد کرد؟ آنها موفقیت را چگونه ارزیابی می‌کنند؟ آنها دربارهٔ زندگی خود چگونه تصمیم‌گیری خواهند کرد؟ اکثر محتواهایی که بر اساس اطلاعات باشد، کتاب، موسیقی و سرگرمی در واقع رایگان خواهد بود. در دنیای مجازی کالای رایگان به وفور یافت می‌شود و شغل‌ها درآمد کمی خواهند داشت، پیدا کردن کار مشکل خواهد بود و اگر کاری پیدا کنند یا در بهترین حالت خودشان ایجاد کنند و بهتر از بقیه کارها درآمد خواهد داشت باید تا هشتاد سالگی کار کنند، پس بهتر است کارهایی را برای شغل خود

1. Nation state

2. City state

انتخاب کنند که عاشقانه آن را دوست داشته باشند و از کارشان لذت ببرند.

جوانانی که اکنون در دنیای ما زندگی می‌کنند، هر نوع اطلاعاتی در نوک انگشتانشان است و تماس هایشان با فشار یک دکمه یا با صدایشان امکان پذیر است. از این تکنولوژی‌ها سریعتر، بهتر و راحت‌تر استفاده می‌شود، اما پیش بینی عواقب آن بسیار دشوار است. آیا تکنولوژی زندگی آن‌ها را ساده‌تر خواهد کرد یا گیج‌کننده‌تر از آنچه که فکر می‌کنیم خواهد بود. اگر اطلاعات و ارتباطات بیش از اندازه فرسایشی باشد و بخواهند از دست اطلاعات فرار کنند، کجا مخفی خواهند شد؟ آیا جریان اطلاعات، آن‌ها را وسوسه نخواهد کرد که تصمیمی نگیرند و عکس‌العملی نداشته باشند؟ چرا که به تاخیر انداختن برای بیشتر دانستن همیشه ساده است، و اطلاعات همواره در حال افزایش است. آیا جوانان بیشترین وقت خود را با پیام‌های گوشی‌هایی که در دست دارند پر

خواهند کرد و فرصتِ کافی برای تفکر یا فعالیتِ هدفمند نخواهد داشت؟ آیا می‌توانید به دوستان و همکارانی که به صورت مجازی دارید، اعتماد کنید؟ آیا الگوریتم‌ها، فرمول‌ها و برنامه‌ها، بر زندگی ما مسلط خواهند شد؟ سؤالات و مسائلی که ابزارهای دیجیتال و دنیای مجازی با خود به همراه دارند، نگرانی‌هایی را ایجاد می‌کند، اما تغییراتِ تکنولوژی، بیشتر از راه حل، مسئله ساز به نظر می‌رسند.

آن گونه که به نظر می‌رسد، ابزارهای جدید به سود اقلیت بوده و منافع اکثر مردم را تأمین نمی‌کند. زندگی اجتماعی از تعادل خارج شده است، قدرت ناعادلانه در حال توزیع است. در تجارتِ امروز و اقتصادِ دنیا، اطلاعات حرف اول را می‌زند، شرکت‌هایی مانند آمازون، فیسبوک و گوگل در دنیای مجازی یکه تازی می‌کنند و تازه واردانِ جسوری را می‌بلعند. باید این سنت به چالش کشیده شود، باید در تفکراتمان کمی رؤیا پردازی کنیم، گاهی نیاز است کمی غیر

عقلانه فکر کنیم و جرات رویارویی با غیرممکن‌ها را داشته باشیم اگر می‌خواهیم فرصت در آینده برای همهٔ افراد یکسان باشد و بتوانیم جامعه‌ای عادلانه و سالم را برای آیندگان ترسیم کنیم. این منشاء اصلی منحنی دوّم و نکته اصلی این کتاب پیش روی شما است.

پیام منحنی دوّم این است که برای پیشرفت در حیطه‌های مختلف زندگی گاهی لازم است به صورت بنیادی، تغییراتی را ایجاد کنیم، در مسیر نوینی که با مسیر فعلی ما متفاوت است قدم بگذاریم که برای این کار، نیاز است با مسائل عادی زندگی با نگاهی متفاوت برخورد کنیم چیزی که توماس کوهن^۱ تغییر در الگو می‌نامد^۲، این تفکر را در گفتار اول به طور مفصّل توضیح خواهم داد. مشکل واقعی اینجاست

1. Thomas Kuhn

۲. کتاب ساختار انقلاب‌های علمی یکی از پر استنادترین کتاب آکادمیک اثر ماندگار توماس کهن می‌باشد

که تغییر باید در زمانی که منحنی اول در حال حرکت است انجام شود و نه در پایان آن. این بدین معناست که افرادی که مسئول منحنی اول هستند باید در مورد آینده بسیار متفاوت فکر کنند یا این که اجازه دهند افراد دیگری که افکاری باز دارند، در مسیر منحنی نو رهبری را بر عهده بگیرند. این کار ساده‌ای نیست و از خود گذشتگی می‌خواهد در این شرایط شاید با خود بگوییم: "چرا وقتی همه چیز خوب است تغییر کنیم" خارج شدن از منطقه امن اغلب کار دشواری است. تصوّر تغییر هنگام بروز بحران ساده‌تر است. ولی در حقیقت مواجه شدن با مشکلات و برون رفت از آن در زمان بحران به علت کمبود منابع و نبود فرصت دشوارتر خواهد بود.

خبر خوب در منحنی دوّم این است که علیرغم آشفتگی‌های موجود در برخی نقاط جهان، در نیم قرن گذشته، اوضاع برای اکثر مردم دنیا خوب بوده است. اگر زندگی را با گذشته‌ای نه چندان دور مقایسه

کنیم نسلِ بشر سالم تر و ثروتمندتر شده و طولانی تر و بهتر از هر دوره‌ای در تاریخ زندگی می‌کند. در همه جای دنیا هر فردی به طور متوسط سه برابر ۵۰ سال قبل درآمد دارد و اشیایی که می‌تواند روزانه با پولش خرید کند باعث تعجب هم نسلانِ پدر من خواهد شد البته اگر زنده باشند. اخیراً مردِ سخنرانی که در کنفرانسی بر بالایی تپه‌های تیرل نطق می‌نمود، می‌گفت: تعجب می‌کند که چرا مردم می‌خواهند جای دیگری غیر از اروپا زندگی کنند. این نکته برای بحث منحنی دوّم این معنی را دارد که اکنون شرایط کامل برای تجدید تفکرات دربارهٔ مدیریت جامعه و استفادهٔ حداکثری از امکاناتی است که برای خود ایجاد کرده ایم. از خود راضی بودن می‌تواند زنگ خطر و گاه فرصتی بی‌نظیر برایمان باشد. بی‌تفاوت بودن و بیکار نشستن می‌تواند باعث به خطر افتادن آنچه که اکنون مالک مادی و معنوی آن هستیم، شود. در گفتارهای بعدی مفهوم منحنی دوّم را

روی موضوعاتِ متفاوت بررسی می‌کنیم، از سرمایه‌گذاری گرفته تا ادارهٔ دولت، آموزش، تعریف زندگی خوب و چیزهایی فراتر از آن. در افکارم هیچ ایدئولوژیِ دیگری غیر از فلسفه منحنی دوّم وجود ندارد یعنی ما در تمامی حیطه‌های زندگی به مسیرهای نویی نیاز داریم. یک منحنی بسیار نوینی که نیاز داریم و به ذهنم خطور کرد این است که ما نیاز به تأکید فزاینده‌ای روی 'خود مسئولیتی' باید داشته باشیم. نوه‌های من و هم نسلانِ آنها بیشتر از من مستقل خواهند بود. ما دیگر نمی‌توانیم به سازمان‌های آموزشی و محیط علمی برای آماده شدن برای زندگی اکتفا کنیم و مراقبت از خودمان در طول عمر نه چندان طولانی خود را به آنها بسپاریم. در گذشته واگذار کردن هدایت و رهبری زندگی مان به دیگران کار سختی نبود. من از مدرسه به دانشگاه راه پیدا کردم و از دانشگاه به کسب و کار و از آن به حرفهٔ مورد علاقه‌ام راه یافتم، این که چه کار کنم

و چطور کارها را انجام دهم را به من گفته بودند و مسیر برایم مشخص بود. اما دیگر این اتفاق نخواهد افتاد، چرا که اگر چنین هم عمل شود، ممکن است راهنمایی آن‌ها اشتباه باشد. ناگزیریم به وفاداری این سازمان‌ها کمتر اعتماد کنیم و از طرفی خودمان نیز نمی‌توانیم به آن‌ها وفادار باشیم. دیگر آن‌ها برای ما و در مقابل ما برای آن سازمان‌ها، چندان اهمیتی قائل نخواهیم شد. دلیلش هم این است که بیشتر قراردادها موقتی خواهند بود و تا اندازه‌ای خود سازمان‌ها کمتر پایدار خواهند شد و فعالیت ما در آن‌ها موقتی خواهد بود. اجتماع ما بیشتر برای منافع مشترک خواهد بود نه محل عمومی برای آموزش و یادگیری همگانی. منافع در اجتماعات سرگرم کننده‌تر و صمیمانه‌تر است به همین علت برای اعضا مسئولیت کمتری دارد. روابط و ازدواج‌های امروزه بیشتر شبیه کسب منفعت مشترک و نه پذیرش مسئولیت‌های مشترک است و زمانی که منافع مشترک از بین رفت روابط

هم سرد می‌شوند و در نهایت می‌میرند. زمانی که نا امنی فراوان است هر کس باید به فکر پناهگاهی برای خود باشد، این نوع زندگی به لحاظ روانی، راحت نخواهد بود.

من واردِ حیطهٔ سیاستِ حزبِ ملی نشده‌ام، مسائل گسترده‌تر و بزرگتری مانند تغییراتِ آب و هوا، آیندهٔ اتحادیه اروپا و اختلافاتِ موجود در جهان را بحث نخواهم کرد. این‌ها مسائل مهمی هستند و روی زندگی نسل‌های آینده اثر خواهند گذاشت، ولی ما به تنهایی نمی‌توانیم در نتایج تاثیرگذار باشیم، اگر هم اثری داشته باشد بسیار محدود خواهد بود و اگر صادقانه بخواهم بیان کنم باید بگویم که این مسائل خارج از حدودِ شایستگی و تخصّصِ من است. مثل هر فردِ دیگری من نظرات شخصی خود را دارم ولی نظراتم بهتر از نظرات دیگران نخواهد بود. برای مثال، می‌توانم بگویم چالشِ واقعی در مقابل تغییر آب و هوا تعدیل کردن منابعی است که نابودشان کرده ایم،

ولی این تغییرات برگشت ناپذیرند حتی اگر بتوانیم میزان تغییر را کاهش دهیم باز نمی‌توانیم خسارت‌ها را جبران کنیم. می‌توانیم پیش‌بینی کنیم که اگر ما در شهرهایی با تهویه مطبوع زندگی کنیم مانند سنگاپور آن را دوست خواهیم داشت همان‌طور که من زمانی که آن‌جا بودم از آن لذت بردم. ولی متخصصینی را می‌شناسم که می‌گویند، من به آینده خیلی بدبین هستم، نمی‌دانم شاید آن‌ها راست می‌گویند. می‌توانم پیش‌بینی کنم که آخر کار اروپا فدراسیونی با شش کشور اصلی و دایره خارجی دولت شهرها، خواهد شد، ولی، باز، ممکن است اشتباه کنم. می‌توانم پیش‌بینی کنم که بالاخره چین فدرال خواهد شد که با مرکزیت کوچک و قوی اداره خواهد شد و تعداد زیادی مناطق خود مختار و مستقل خواهد داشت. حتی اگر درست پیش‌بینی کرده باشم کاری غیر از مشاهده نمی‌توانم انجام دهم. از موضوعات بزرگ که بگذریم چالش‌هایی وجود دارد که ما می‌توانیم

آگاهانه در تغییر شان مؤثر باشیم.

کتاب حاضر مجموعه‌ای از مقالاتی است که درباره این چالش‌هاست و به عنوان گفتار در این کتاب آمده، مقاله‌هایی کوتاه که در سال‌های گذشته در برنامه رادیویی بی. بی. سی به نام 'امروز' ارائه می‌دادم، مقاله‌هایی به نام 'فکر روز' که نوشته خودم بودند و در آن برنامه ارائه می‌شدند. از نوشتن آن‌ها مطالب زیادی آموختم. مثلاً یاد گرفتم که خلاصه نوشتن و کوتاهی مطلب مغز شنونده و گوینده را متمرکز می‌کند. ما اجازه صحبت بیش از ۴۵۰ کلمه در دو دقیقه و چهل و پنج ثانیه را نداشتیم. کار ساده‌ای نبود، من همیشه وقت و کلمه‌های بیشتری نیاز داشتم تا مطالبم را کامل کنم. آن افکار، مناسب دنیایی که ما اکنون در آن زندگی می‌کنیم است، دنیایی که در آن، همه از کمی وقت می‌نالند و به دنبال اختصارند که من آن را 'دنیای لقمه‌ای' نامیده‌ام، رادیو ممکن است اجازه دهد دو دقیقه یا کمی بیشتر پی در پی

صحبت کنید ولی تلویزیون هر بیست ثانیه یک تصویر جدید می‌خواهد و توئیت‌ها نباید بیشتر از ۱۴۰ حرف داشته باشند، این یعنی مردم دنیا حوصلهٔ زیاده‌گویی را ندارند.

این روزها من فقط سرتیتر مقاله‌ها و گزارشات را می‌خوانم و اگر احساس کنم مطلب خیلی مهم است به متن اصلی آن‌ها وارد می‌شوم. اتاق مطالعهٔ من، پر از کتاب‌هایی است که با فکر خواندن دقیق و کامل، تا روزی که می‌دانم دیگر نمی‌توانم بخوانمشان، خریده‌ام. آن‌ها را به قفس‌های پُر که بیشتر نمایشی از نیتِ خوبِ مطالعهٔ من هستند اضافه می‌کنم. در عوض، بررسیِ کتاب‌های جدید را در روزنامه‌های یکشنبه می‌خوانم و به شوخی به خودم می‌گویم که لازم نیست خود کتاب را بخرم یا اگر خریدم بخوانم! قبلاً برنامه داشتم که کتاب‌هایم آنقدر کوتاه باشند که بشود آن‌ها را در پروازی از لندن به لوس آنجلس خواند و فکر می‌کردم که فقط در این صورت است

که خوانندگانِ کتاب، وقت لازم را خواهند داشت تا مجبور شوند کتابِ هایم را بدون توقف تا آخر بخوانند. اما حالا با تلفن‌های همراه، در هواپیما و بلکبری و آیفون همیشه در صحنه، حتی آن مدّت کوتاه هم کوتاه‌تر شده است. بنابراین کتاب‌های من باید کوتاه‌تر باشند یا این که اگر می‌خواهم مردم پر مشغله آن‌ها را بخوانند فصل‌های مستقل کتاب باید کوتاه باشند. در این کتاب من سخاوت نشان داده و کلّ آن حدود ۳۰۰۰ کلمه می‌باشد. به طور کلی ۱۶ مقاله با عنوان گفتار برای یک کتاب، کم است ولی امیدوارم برای اندکی تفکر کافی باشد، چون کوتاه هستند، ناگزیر باید از جزئیات پرهیز و روی اصول تأکید می‌کردم. این هم عیب و هم امتیاز کتاب پیش‌رویتان است. در گفتارها، به تجربیات زندگی خودم و تحقیقات چندین ساله‌ام تکیه کرده‌ام که بیشتر این تحقیقات، شخصی بوده و حاصل پژوهش علمی نیست، شاید نتایج آن جالب‌تر از پژوهش‌های

علمی باشد. همواره داستان سُرایِی به آموزش کمک می‌کند و این درسی بود که من در برنامهٔ 'افکار روز' در بی.بی.سی آن را آموختم، داستانی که پیامی را تصویر سازی می‌کند و قصه‌ای مدرن که بازگو می‌شود همواره در ذهن باقی می‌ماند.

من هیچ‌گونه ادعایی در حوزهٔ تخصصی ندارم و خودم را فیلسوفی اجتماعی می‌دانم، فیلسوفان بیشتر تمایل دارند که سؤال طرح کنند و شما کمتر می‌توانید جوابی دقیق از آن‌ها بگیرید. بنابراین این کتاب مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها نیست و من مُدعی نیستم که منحنیِ دوّمِ دوی دردهای امروزی است هر چند پیشنهاداتِ بحث برانگیزی را به خوانندگان ارائه می‌دهد تا آنان را به تفکری ورای آنچه که به آن عادت دارند دعوت کند. بیشترِ سؤال‌ها و گاه جواب‌ها مهمّ هستند و نیاز است که به متخصصینِ مربوطه واگذار شوند، اگر این کتاب مانند درخت باشد ما به کُلّیتِ درخت پرداخته‌ایم تا

تمرکز بر روی شاخ و برگ‌ها ما را از اصلِ مطلب، دور نماید. می‌دانم که برخی از مقاله‌ها ممکن است به توجّه بیشتری نیاز داشته باشد، به همین دلیل این مجموعه، کتابی نیست که بتوان از اول تا آخر آن را خواند بلکه شما باید با توجّه به علاقه شخصی خود مثل لیست غذا گفتارها را انتخاب کرده و مطالعه کنید و روی آن مطالب تأمل نمایید. آن‌هایی که با نوشته‌های قبلی من آشنا هستند ممکن است در مورد برخی افکار و اصطلاحاتِ مورد استفاده من از جمله مفهوم منحنی دوّم آشنا باشند. این مفاهیم با تعاریف جانبی آن ۲۵ سال پیش از طرف من ارائه شد و اکنون امیدوارم با تغییرِ ظاهریِ مفاهیم، برخی از مشکلاتِ پیش روی شما را روشن کنند.

اکنون که بعد از هشت دهه به گذشته نگاه می‌کنم شگفت زده می‌شوم که چطور سه دهه در مورد این که ابزارها چگونه در انگلستان و نقاط دیگر جهان کار می‌کردند یا کار خواهند کرد به ندرت سؤال

می‌کردم و بیشتر بر روی زمان حال و کارکردشان تمرکز داشتم. فرض من بر این بود که همواره پدیده‌ها آن گونه پیش می‌روند که باید باشند، همیشه افرادی که قدرتی داشتند می‌دانستند چه کار باید بکنند و از نصیحت‌های خوبِ دیگران برخوردار بودند و این نصایح برای آینده کارهایشان کاربردی بود. الان می‌دانم آن روزها دیگر گذشته است هر چند خودم تحت تأثیر بسیاری از جوان‌ها قرار می‌گیرم، اما شک دارم که آن‌ها درباره دنیایی که در پیش رو دارند و با دوراهی‌هایی که در زندگی با آن‌ها مواجه خواهند شد می‌توانند بهتر از من رفتار کنند. دوست دارم هر گاه آن‌ها را می‌بینم به خاطر به چالش کشیدن وضع موجود و زیر سؤال بردن عقل سنتی و جسارتشان در شکل دهی زندگی جدید تشویق‌شان کنم و به اولیاء و بزرگترهایشان اصرار کنم که همان کاری را بکنند که فرزندان‌شان می‌خواهند و اگر می‌توانند به بیرون از زندگی شلوغ‌شان قدم بگذارند تا ببینند فرزندان‌شان به

کجا می روند. و دوست دارند به کجا بروند.

یکی از اهدافِ مرکز ویندزور که من مسئولِ آن بودم جمع کردن نظریه پردازان سرشناسِ حرفه ها، تجارت، سیاستمداران و نیروهای ارتش کشور در آخر هفته بود. هدف از این گردهمایی کمک به آنان بود تا بتوانند روی مسائل اخلاقی و معنوی که جامعه با آن‌ها مواجه بود تمرکز کنند. بحث‌ها شگفت‌انگیز بود و در آن جلسات افرادِ جالب و بزرگی حضور داشتند ولی شاهد این ماجرا بودم که آن‌ها بیشتر علاقه مند به بسط عقاید خود بودند نه گوش دادن به دیگران، چه برسد به این که عقیده خود را تغییر دهند. در این جلسات از تفکر منحنی دوّم خبری نبود. بنابراین تصمیم گرفتیم به صورتِ دیگری بحث‌ها را شروع کنیم، این بار به جای ستارگانِ رو به افول گذشته، از ستارگانِ درخشاندهٔ نسلِ بعد دعوت کردیم. این افراد مقام و پست‌هایِ افرادِ قبلی را نداشتند تا در تلاش باشند از موقعیت و پستِ خود دفاع کنند و مشتاق

شنیدن و یادگیریِ راه‌هایِ جدید بودند. حداقل برای خود من، مطالبی که ارائه می‌دادند هیجان‌انگیز بود هر چند، چنین تفکری بیش از اندازه خوشبینانه بود اما امیدوار بودیم که در آینده، زمانی که قرار است روی اوضاع و حوادث اجتماعی اثر گذاری دارند این صحبت‌ها و تجربه‌هایِ جمعی را به یاد بیاورند. سرعتِ حرکت در دموکراسی بسیار کند است و باید در گذرِ زمان و در طولِ نسل‌ها و نه سال‌هایِ متمادی آن را اندازه‌گیری کرد. اغلب دولت‌ها در ابتدا ممکن است بدانند چه کارهایی را برای پیشرفت انجام دهند ولی پس از آن نمی‌دانند برای ادامهٔ مسیرِ پیشرفت در دورهٔ بعد انتخاب خواهند شد یا خیر اگر از طرف مردم انتخاب نشوند ایده‌ها و کارهایشان ناتمام خواهد ماند. برای اجرایِ برخی از پیشنهاداتِ ارائه شده در بحث‌های ویندزور و بسیاری از پیشنهاداتم در این کتاب اندکی دیکتاتور مابانه رفتار کرده‌ام و مشتاقانه منتظرم نسلِ جدید برای تغییراتی که مدّت‌ها

به آنها فکر کرده‌ام با آن تفکرات، آشنا شوند و آنها را در دنیای آینده اعمال کنند. دولت‌های دموکرات فقط زمانی حرکت می‌کنند که مطمئن باشند حرکت آنها به طور گسترده‌ای از طرف توده مردم، مورد قبول می‌باشد و حمایت خواهند شد. در نتیجه مسیر تغییرات اغلب، خارج از نظام پارلمانی و نه از داخل و بطن سیستم‌های سیاست گذاری شروع می‌شود، به طور خلاصه، بیشتر تحولات اجتماعی از حرکت‌های جمعی توده‌های مردم شروع شده است و نخبگان و سیستم‌های سیاسی تأثیر چشمگیری در این تحولات نداشتند. بنابراین، این کتاب برای نسل آینده نوشته شده است. امید من بر این است که این کتاب، محرکی برای کنجکاوی آنها باشد و تخیلات آنها را تحریک کند و باعث بحث و گفت‌وگو در میان دوستان و همکاران شود. جان مینارد کینز^۱ می‌گفت: "مطمئنم افکار عمومی قدرتمندتر از منافع سازمان

1. John Maynard Keynes