



### از ابعاد نرم افزاری شبکه کوری دورها چه می دانیم؟ **کوریدور فقط آسفالت و بزرگراه و سخت افزار نیست!**

صفحه ۲ را بخوانید

### خصوصی شدن آسمان شهر!

چرا قرآن سوزی در اروپا  
اوج گرفته است؟! **۸**

### آیا ۲ درصد از GDP سالانه جهانی می تواند از بحران آب و هوایی جلوگیری کند؟ **۳**

### اقتصادناهنجاری های پنهان اجتماعی **۸** چالش های مدیریت در تیم های چند فرهنگی **۶**

#### صفریک

## یک رفت و برگشت نیویورک: ششصد هزار دلار!

درباره تجارت هوایی کشورهای منطقه



محمد رضا اسلامی | مدرس دانشگاه پلی تکنیک، کالیفرنیا

این هفته یکبار دیگر (همچون هزاران ایرانی) مجبور شدم که از فرودگاه امام تهران حدود ۲ ساعت به طرف جنوب رفته، چند ساعت در فرودگاه دوی بی معطل شده، و سپس مجدداً همان دو ساعت را از جنوب ایران به سمت شمال کشورمان پرواز کرده تا نهایتاً امکان سفر به آمریکای شمالی میسر شود. دلیل این چهار ساعت «پرواز بی دلیل» و همچنین آن چند ساعت «ترانزیت بی دلیل در دوی» این است که هیچ پرواز مستقیمی میان تهران و آمریکا نیست.

این بار هم بیشتر مسافری پرواز را از شهر وندان هندی تشکیل می دادند. مهندسی و مدیران هندی که در شرکت های فناوری کار می کنند و برای سفر به سرزمین شان از فرودگاه دوی استفاده می کنند. افرادی که قطعاً «ترانزیت در تهران» می توانست امکان بهتری برای سفر آنها از هند به ایالات متحده باشد.

هوایمی این پرواز، ایرباس آ-۳۸۰ است. هوایمی که رقیب بوئینگ ۷۴۷ محسوب می شود. هوایمی دو طبقه که ظرفیت ۶۱۵ صندلی مسافر را داراست (!) و می تواند بدون توقف از دوی تا نیویورک را پرواز کند. همین هوایمی در مسیری طولانی تری می تواند فاصله دوی به سانفرانسیسکو (یا لس آنجلس / سیاتل) را بدون وقفه پانزده ساعت روی هوا باشد.

پانزده ساعت پرواز از دوی تا کالیفرنیا، سپس چند ساعت توقف بر روی زمین (برای کارهای سوختگیری / سوار شدن مسافرین جدید) و «مجدداً پانزده ساعت روی هوا» برای بازگشت از کالیفرنیا به دوی!

این سوال مطرح می شود که «یک پرواز» اینگونه چقدر درآمد برای هوایمی امارات دارد؟  
بافرض اینکه ۸۰ درصد از صندلیهای پرواز ایرباس از دوی به نیویورک فروخته شود (که البته در عموم موارد تمام صندلیها فروخته می شود)

و با فرض اینکه متوسط قیمت یک بلیط یکطرفه ۷۰۰ دلار باشد، عملاً یک پرواز دوی به نیویورک بیش از \$۲۰۰,۰۰۰ (سیصد هزار دلار) گردش مالی برای هوایمی امارات ایجاد می کند. یعنی یک «رفت و برگشت» این هوایمی \$۶۰۰,۰۰۰ (ششصد هزار دلار) گردش پول برای امارات. حال اگر فرض کنیم این هوایمی در طول یک هفته فقط ۲ بار این مسیر را طی کند، یعنی «یک هوایمی» معادل ۱ میلیون و ۲۰۰ هزار دلار گردش مالی برای هوایمی امارات ایجاد می کند. بله! فقط یک هوایمی فقط یک هفته!

متفاوت است، اما همه مدیران و آشنایان به مفاهیم بازارهای مالی در دنیای مدرن می دانند که وجود «گردش مالی» شرط اولیه حیات یک بنگاه اقتصادی است. در یادداشت قبل ذکر شد که فرودگاه دوی در سال گذشته ۶۶ میلیون نفر مسافر و ترانزیت هوایی داشته است. وقتی فقط یک هوایمی در طول «یک هفته» بیش از یک میلیون و ۲۰۰ هزار دلار گردش پول ایجاد می کند واضح است که چرا می گوئیم «فرودگاه از چاه نفت درآمدزاتر است». بنا به گزارش آسوشیتد پرس فرودگاه دوی در سال گذشته ۲۹ میلیارد دلار گردش مالی داشته که منتهی به حدود ۳ میلیارد دلار سود خالص شده است. همین اعداد و ارقام فوق را مشاورین اردوغان برایش فهرست

کردند و همین نگاه باعث شد که ترکیه ظرف مدت چهار سال (۲۰۱۸ تا ۲۰۲۲) چنان پول پاشی هنگفتی در پروژه فرودگاه جدید استانبول کند، که این فرودگاه بتواند رقیب جدی فرودگاههای دوی و قطر شود.

همزمان با استانبول قطر بیاهم بودجه هنگفتی صرف توسعه فرودگاه بن حمد کردند چون باور داشتند که در دنیای مدرن توسعه فرودگاهی به اندازه توسعه میدان نفت و گاز مهم است (و شاید مهمتر!).

واضح است که دولت ایران و دولت آمریکا سالهاست که رابطه مستقیمی ندارند ولی سوالی که مطرح است اینکه آیا نمی توان از ظرفیت فرصت تجاری ترانزیت هوایی میان هند به آمریکا استفاده کرد؟

آیا نمی توان شرایطی را فراهم کرد که هزاران مدیر هندی که در آمریکای شمالی زندگی می کنند پولشان را به جیب اعراب (فرودگاههای قطر و دوی) یا ترکیه (فرودگاه استانبول) نریزند؟

آیا هیچ راهی وجود نداشته و ندارد که امکان ترانزیت هوایی میان تهران و نیویورک (یا تهران و کالیفرنیا) برقرار شود؟ کشور قطر در سال ۱۹۷۱ تاسیس شده است. ایران ایر در سال ۱۹۷۴ (یعنی در زمان سه سالگی قطر!) هوایمی بوئینگ ۷۴۷ سفارش داده و پرواز مستقیم به نیویورک برقرار کرده بود.

این پرواز بلندترین پرواز غیرتجاری بدون توقف در دنیا بود که تا آن زمان انجام می شد. اما حال شرایط ما در منطقه حکایت این بیت حافظ شده:

سخن درست بگویم، «منی توانم دید» / که می خوردن حریفان و من نظاره کنم  
کلام آخر اینکه به غیر از آن هزاران مدیر ارشد هندی در شرکت های مایکروسافت، اوپرا، آمازون، گوگل، فیس بوک، ... هزاران ایرانی تحصیل کرده در برترین مراکز دانشگاهی / صنعتی آمریکا مشغول به کار هستند. چرا و به چه دلیل از چنین ظرفیتی چشم پوشی می کنیم؟

# از ابعاد نرم افزاری شبکه کوری دورها چه می دانیم؟ کوری دور فقط آسفالت و بزرگراه و سخت افزار نیست!

محمد وظیفی-سیماکوشان

افق اقتصاد- کوری دور بین المللی در ساده ترین تعریف، مسیری با صرفه اقتصادی بالا برای حمل و نقل کالا و افراد است که از قلمرو و چند کشور عبور می کند. اگر چه تحریم های اقتصادی توجه بیشتری را به جایگاه ترانزیتی ایران جلب کرده، موقعیت بی نظیر جغرافیایی سیاسی و اقتصادی ایران در طول قرن های گذشته مورد توجه بوده. جایگاهی که در عمل ایران را به یکی از محورهای مهم تجارت خشکی پایه جهان و چهارراه تمدنی تبدیل کرده است.

۱. بنظر می رسد مدتی است که برخی مسائل در اولویت حاکمان ایرانی قرار می گیرند. واقع بینی در سیاست منطقه ای به رغم وجود خطاها، اشتباهات، کج روی ها، جفاها و نامردی ها در بسیاری از سیاست های داخلی باعث شده در نهایت مسئول ایرانی تا حدودی بتواند از فضای شعاع زده ی سال های اخیر در عمل فاصله بگیرد. این روزها صحبت از ضرورت استفاده هر چه سریعتر از کوری دورها و مسیرهای ترانزیتی ایران بیش از پیش بدیهی جلوه می کند در حالی که حداقل تا همین مدتی پیش به هیچ وجه شاهد این میزان از حساسیت و پیگیری این موضوع در فضای رسانه ای و اقتصادی کشور نبودیم. بی هیچ تعارفی باید گفت که ایران به اندازه ی کافی در بسیاری از زمینه ها زمان از دست داده است. عقب ماندگی ناشی از غفلت یا کشمکش های داخلی و بعضاً لجبازی ها و کج فهمی ها و دیر فهمی ها در برخی موضوعات زمینه ها باعث شده که برآیند حرکت حکمرانی در برخی زمینه ها کند یا دیر صورت بگیرد. کاهش نسبی اثر بخشی تحریم های ملی سالها در کنار پذیرش عضویت ایران در شانگهای و بریکس لزوم سرعت گرفتن بیش از پیش برای جبران این عقب ماندگی را ایجاب می کند.

۲. اتفاقاً حالا که چشمه هایمان هر چه بیشتر در حال باز شدن در برخی سیاستگذاران به است و حالا که مدعیان ایراد گیر دیر زود خود در میدان عمل قرار گرفته و یادشوارها و پیچیدگیهای امر اجرایی بیشتر آشنا شده اند باید توجهات را به این موضوع جلب کرد که با برآورد ها و دیدگاههای ناقص کار را پیش نبرند. بسیار دیده شده که الگوبرداریهای ناقص، نگاه جزیره ای و غیر جامع از طرفی در کنار کم سوادی ها، دلدزدی ها و منفعت اندیشی ها و کم فروشی های حین اجرا باعث شده با نتایجی نصفه و نیمه و البته چه بسیار سرمایه هدر برفته مواجه شویم. مثلاً وقوف به این که کوری دور فقط جاده و اتوبان و آسفالت و فقط سخت افزار نیست؛ باعث می شود تا علاوه بر اهتمام به زیر ساخت های سخت افزاری به رویکردی پذیرا، تسهیلگر، چابک و هوشمند در میزبانی یعنی به وجوه نرم افزاری کوری دور توجه کنیم.

۳. چرا کوری دور فقط سخت افزار نیست؟ چون آن وسیله ای که از بزرگراه و دریا و راه آهن در مرزهای کشور عبور می کند طبق قوانین و مقررات و فرایندهایی که میزبان وضع کرده حرکت می کند. مثل میزبانی از یک مهمان می ماند. اگر بهترین امکانات را هم در اختیارش



که شما را خوش نمی آید او را از خود می رانید یا بایکوتش می کنید یا سازمان شخص مقابل را در حالت دفاعی قرار داده و سیگنالی منفی به او می دهید که این هم یکی دیگر از عوامل عدم برقراری ارتباط موثر است. این که شما ساعتها طی جلسات عمومی و یا در رسانه ها از فواید و ضرورت توجه به شبکه ارتباطی و زیرساخت های پهنه ی کوری دوری کشور صحبت کنید اما در عمل قدمی موثر برای بهبود شرایط برندارید و به بخشنامه های راه دور بسنده کنید و کندی و تعلل را تحمل کنید؛ در واقع سیگنال های غیر کلامی از خود/ سازمان/ سیستم تان می دهید که بیشتر همانها مبنای جدی گرفتن شما و ارتباط موثر با شما قرار می گیرند.

۸. در جمع بندی و بطور خلاصه می شود گفت که برای رسیدن به شبکه کوری دور هادر کشور به این موارد بهتر است توجه کنیم: تسهیلگری در ارتباطات، ارتقای فرهنگ ارتباط، زود ن قوانین دست و پاگیر، تفهیم اهمیت نرم افزاری کوری دورها به متصدیان خطوط مقدم به جای دستور و بخشنامه، تسهیلگری در امور گمرکی اعم از پایین آوردن زمان ترخیص کالا، بالا بردن ساعات کاری گمرکات، کم کردن زمان معطلی محموله ها در پشت گمرکات، ارتقای امکانات بین راهی استاندارد و جهانی، هوشمندسازی فرایندها، شفافیت داده ها، قابل ردگیری بودن تصمیمها، هرپیز از نگاه جزیره ای، ایجاد مزیت رقابتی نسبت به گمرکات کشورهای منطقه با الگوبرداری بومی شده، اعتمادسازی درون سازمانی و بین ارگانی و عمومی، ایجاد و ارتقای احساس امنیت،...

۹. ایران بخصوص پس از دوران تحریم که هنوز آثار آن پابرجاست؛ تشنه ی ارتباط، دیده شدن، به حساب آمدن، خود را نشان دادن و هر چه بیشتر به حساب آمدن در جهان است. اثرات تحریم فقط اقتصادی نبوده و نیست و آثار اجتماعی و روانی بلندمدت آن را نمی توان نادیده گرفت. باید و همه یا یخ ارتباط با جهان را با ارتباط هر چه بیشتر و موثر تر از خود بزداییم. به زبان جهان «احترام بگذاریم حتا اگر آن را نمی پسندیم تا شنیده شویم و بتوانیم حرفمان را منتقل کنیم و احیاناً به کرسی بنشینیم. باید از رویکرد این که خوب و بی نقص و بی ایرادیم و کسی نباید از ما ایراد بگیرد فاصله بگیریم. باید تشنه یادگیری باشیم تا بتوانیم عقب ماندگی ها را جبران کنیم.

نیست که در سازمانهایی مثل شانگهای و بریکس عضویت دارد بازی با کلمات و معلق زدن جلوی افکار عمومی را متوقف کنید! وقت را بیش از این تلف نکنید و ترندهای حماقت آمیز را کنار بگذارید. به اندازه ی کافی هزینه ترشیده اید و داده ایم! سرمایه ها را بیش از این نسوزانید!

۶. گفته شده ارتباط موثر چیزی فراتر از تبادل اطلاعات و در مورد درک احساسات و اهداف موجود در اطلاعات است. به این ترتیب در ارتباط موثر علاوه بر اینکه پیامی را به طور واضح منتقل می کنید، باید به گونه ای گوش فرا دهید که معنای کامل گفته ها را بدست آورید و باعث شوید شخص مقابل احساس شنیده شدن و درک شدن کند. به نظر می رسد ارتباط موثر باید یک امر غریزی باشد. اما اغلب اوقات وقتی می خواهیم با دیگران ارتباط برقرار کنیم، به بی راهی می روییم. مایک چیز می گوئیم، شخص دیگر چیز دیگری می شنود و سوء تفاهم، ناامیدی و درگیری ایجاد می شود.

در ایرانی که می تواند از شمال تا جنوب و شرق تا غرب پهنه ی کوری دورها باشد؛ موثرترین نوع ارتباط با «دیگری» باید برقرار گردد. و البته قبل از آن باید بتواند در خود و با خود و بین خود (منظور همه ای اهالی ایران است) این نوع ارتباط را تجربه کند. و این مفاهیم ساده باید به زبان ابزار و سیستم در بیاید و در فرایندها و سازمانها ترجمه و پیگیری شود.

۷. حالا چه چیزی مانع برقراری ارتباط موثر می شود؟ احساس عقب ماندگی در کنار نابلدی و طمع و قدرت طلبی ترکیب غریبی می سازد که بعضاً می تواند باعث شود آرامش فرد/سیستم/سازمان مختل شده و در شرایط فشار به شکل ناخودآگاه الگوهای رفتاری ناسازگار بروز دهد. پس استرس و احساسات خارج از کنترل یکی از موانع برقراری ارتباط موثر است.

وقتی با کوهی از مطالبات معوقه و انتظارات و انبوهی از وظایف فردی/سیستمی/سازمانی مواجهید و در عمل باید چندوظیفه را با هم انجام دهید گرفتار عدم تمرکز خواهید شد و نمی توانید ارتباط موثر برقرار کنید. این گونه تصور است که زبان بدن یا رفتار سازمانی متناقض از خود بروز دهید. زبانتان در اخبار و بیانیتهای یک چیز بگوید اما عملکرد شما و سازمانتان ساز دیگری بزند! احساس صادق نبودنی که مخاطب/مشتری شما دریافت می کند مانع دیگری در برقراری ارتباط موثر است. گاه حتا وقتی «دیگری» چیزی می گوید، نقدی می کند

قرار دهید اما با تعیین باید ها و نباید های دست و پا گیر احتی و امنیت او را مختل کنید؛ ممکن است از سر ناچاری به شکلی محدود حضور در کنار شما را تجربه کند اما از شما که جدا شود احتمالاً پیش خودش اصلا دوست نداشته باشد گذرش به شما بیفتد!

۴. شاید این مفاهیم برای برخی ساده به نظر برسند اما از قضا ما به همین ساده سازی موضوعاتی که پشت امر و نهی ها و بخشنامه های خشک اداری وجود دارند و در ظاهر مقاومت برای اعمالشان وجود دارد به شدت نیاز داریم. به عنوان مثال آن کارمند گمرک مرزی که شاید نیم ساعت زودتر از پایان وقت اداری کرکره ی محل کارش را پایین می کشد تصور چندانی از افق اثر گذاری نقش و جایگاهش در اقتصاد کلان کشور ندارد! این افرای یا بزرگنمایی نیست. همین معطلی چنددهه ساعته یا چندروزه در گلوگاه های صادراتی و وارداتی کشور در تعیین ضریب کیفی کوری دورها موثر است. کشور بسیار اثر گذار است. بعضاً انتظار می رود که با یک بخشنامه یا دستور العمل گیر و گرفتارها مرتفع شود اما متولیان و سیاست گذاران، حلقه های نهایی اعمال و الیها نیستند. آن کارمند و مسئول گمرک باید درک کند که چگونه عملکردش نقش دارد در کلیت دستگاه کوری دوری یک مملکت. از این رو نباید به بخشنامه ها بسنده کرد و باید با ساده سازی مفاهیم پیچیده (که با ساده انگاری بسیار فرق دارد) علاوه بر جلوگیری از فسادهای ذهنی رفتاری کارکنان اهمیت نقش خطیرشان را یاد آور شد و ضریب بهره وری را هم بالا برد.

۵. مادامی که تکلیف ما به لحاظ مفهومی و بینشی با مقوله ی «ارتباط» روشن نشود؛ پرداختن به هر گونه جنبه های دیگر مساله ای ما را به شکل ریشه ای حل نمی کند و باعث می شود بیشتر حول ابزار به دور خود بگردیم و فرصت ها و سرمایه ها را بیش از پیش هدر دهیم. «ارتباط نسبی با جهان» اما را به نتایج نقد نمی رساند! بخشی از مفهوم کوری دور شامل سرعت ارتباطات بخصوص در اینترنت هم هست. به عبارتی نمی توان به ایجاد و بهسازی بزرگراه های چندباندی زمین پرداخت اما از پهنای باند فضاهای ارتباط دیجیتال غفلت کرد! وضع کنونی اینترنت و دشواری دسترسی های معمول به پلتفرم های جهانی که خواه ناخواه بخشی از واقعیت معمول زندگی مردم شده به هیچ وجه شایسته ی کشوری

## دیدگاه

### اثر نظام مالیاتی روی تورم و بحث کسری بودجه

محمد رضا یزدی زاده | کارشناس اقتصادی

ابزار اصلی رفع مشکل کشور یعنی رفع تورم و رشد تولید، سیاست مالی است. یعنی اگر شما می خواهید رشد تولید ایجاد کنید، هیچ چاره ای ندارید جز اینکه فعالیت های غیر مولد را تهدید کنید؛ یعنی نرخ های مالیاتی وضع شود بر این فعالیت های غیر مولد به حدی بالا که علی رغم سوددهی فراوان آنها و ریسک کم آنها این نرخ به مراتب بالاتر از مالیات بر درآمد باعث تغییر رفتار شود. موضوع مشمول شدن مالیات این فعالیت ها نیست. بعضی در طراحی CGT که در مجلس کرده اند - که بسیار ناقص هست - موضوع فقط مشمول مالیات شدن اینها نیست. موضوع اساسی تغییر رفتار

باید سیستم را به نحوی اداره کنیم که مدیری نتواند تخلف کند و سیستم را به گونه ای سوق دهیم که اگر مدیری تخلف کرد آن مجموعه اش زبان آن تخلف را بپزد و والا احتکار ارز، ملک، طلا و اینها در همه جای دنیا قابل اجرا است. اینکه اجرا نمی شود، به خاطر قوانین مالیاتی است که بر روی این موارد بسیار شدید است. قوانین پولی و بانکی و بسیار شدید و هزینه تخلف از این قوانین جدی و بالاست و تغییر رفتار ایجاد می کند. اینکه در دنیا مردم فرهنگ مالیاتی در کشورهای پیشرفته دارند، به خاطر این نیست که مردم خیلی خوب هستند. اینکه آدم های خوبی هستند، به خاطر اینکه قانون وجود دارد. آنجا شما اگر فرار مالیاتی بکنید از هستی شما اساقط می کنند. به همین خاطر فرادظهار نامه اش را می دهد و مالیاتش را پرداخت می کند. در کشوری که فرار مالیاتی جرم نیست؛ جرم هست ولی روی آن اقدامی انجام نمی شود یا جرمی که تعریف شده است متناسب با فرار مالیاتی نیست. در کشوری که شما اجازه نقل و انتقال بدون ثبت شبه پول ها را دارید، شما نمی توانید یک اقتصاد شکوفا درست کنید و هر چه قدر هم هوار بکشید که من مدیر عوض می کنم، نتیجه ای نخواهد داشت. شما باید سیستم را درست کنید و در این سیستم کسی نتواند تخلف کند.

فعال بخش خصوصی از فعالیت در بخش غیر مولد به بخش مولد است و این حاصل نمی شود مگر با نرخ های بالای مالیاتی. شما نمی توانید این نرخ ها را اعمال کنید تا زمانی که فعالیت در بخش غیر مولد قابل ردیابی است. شما نمی توانید مدعی برخورد با فعالیت غیر مولد در بخش بازار ارز و طلا باشید و وقتی نمی توانید نقل و انتقال ارز و طلا را ثبت کنید. شما نمی توانید با سفته بازی در بازار ملک و خودرو بر خورد کنید و وقتی اجازه معاملات قولنامه ای را در این دو بخش می دهید. پس در استراتژی که برای تحقق شعار سال باید مدنظر قرار بگیرد، سیستم مالیاتی و مالیات عایدی سرمایه موثر و تغییر رفتار دهنده نقش اساسی و محوری را دارد که باید با اصلاحاتی که سر بیا در نظام مالیاتی صورت می گیرد به مرحله اجرا گذاشته شود و اگر شما نقل و انتقال شبه پول ها را منظم و مدیریت کنید، با حجم واقعی اقتصاد در ایران رویه و خواهید شد که به مراتب بزرگ تر از وضعیت کنونی است. نه حجم کامل واقعی ولی حجم قابل قبول واقعی و این حجم واقعی را قابل قبول واقعی می توان مالیاتی به مراتب بالاتر از نیاز بودجه دولت، برای دولت تأمین کند؛ یعنی ما اگر در دست استراتژی مان را انتخاب کنیم، باید دیده ای به اسم کسری بودجه مواجه نخواهیم بود. به هر ترتیب ما

# آیا ۲ درصد از GDP سالانه جهانی می‌تواند از بحران آب و هوایی جلوگیری کند؟



یووال نوح هراوی - تاریخ‌دان



ترجمه: محمد باسور - مهشید مبلغ نامری

**افق اقتصاد- هیچ کس واقعاً نمی‌داند جلوگیری از بدترین عواقب تغییر آب و هوا چقدر هزینه دارد. با این حال، تحلیل تاریخ‌دان یووال نوح هراوی، طی ویدئویی منتشر شده در تد ۲۰۲۲، بر اساس تحقیق دانشمندان و اقتصاددانان، بیان می‌دارد که بشریت با سرمایه‌گذاری فقط دو درصد از GDP جهانی در راه حل‌های آب و هوایی می‌تواند از فاجعه جلوگیری کند. وی تصریح می‌کند که جلوگیری از فاجعه زیست‌محیطی نیازمند تغییر ساختار آنچنانی که بسیاری از آن هراس دارند نخواهد بود و شرح می‌دهد که ما همین الان منابع مورد نیاز را داریم و فقط نیاز داریم اولویت‌ها را کمی تغییر دهیم.**

**۱** هر چه بحران آب و هوا بدتر می‌شود، افراد بیشتری از انکار مستقیم به ناامیدی متمایل می‌شوند. اما نباید امید را از دست بدهیم. بشر منابع بیشماری در اختیار دارد که با به کار بردن هوشمندانانه آن‌ها همچنان می‌توانیم از فاجعه زیست‌محیطی جلوگیری کنیم.

بگذارید از اعداد بگوییم. برای جلوگیری از فاجعه تغییر آب و هوا چقدر باید هزینه کنیم؟ آیامی بایست ۵۰ درصد از کل بودجه را خرج کنیم. سی درصد؟ ده درصد؟ بیطرفانه باید بگوییم هیچکس با اطمینان نمی‌داند. من و تیمم هفته‌ها روی گزارش‌ها و مقالات پژوهشی بسیار و حجمی از اعداد وقت گذاشتیم. اگر چه مدل‌های پشت این اعداد بسیار پیچیده هستند، نتیجه برای ما الهام‌بخش است. بیشتر متخصصین روی عدد دو درصد توافق دارند.

اگر بشریت سرمایه‌گذاری سالانه‌مان در فناوری‌های پاک و زیرساخت‌ها را حدود دو درصد از تولید ناخالص داخلی (GDP) جهانی افزایش دهد، برای جلوگیری از تغییرات فاجعه‌آمیز آب و هوا کافی خواهد بود.

**۲** اگر می‌خواهید ببینید چگونه متخصصین به این عدد رسیده‌اند، می‌توانید از وبسایت Sapienship دیدن کنید.

البته می‌توانیم بدون توقف در مورد عدد دقیق مباحثه کنیم، و مدل‌ها را با روش‌های مختلف بالا و پایین کنیم. ولی باید از بالا به موضوع نگاه کنیم. خبر مهم این است که قیمت جلوگیری از فاجعه عدد کوچکی از GDP سالانه جهانی است. حتی مدل‌های بدبینانه‌تر بطور کلی این عدد را زیر پنج درصد تخمین می‌زنند. و بیشتر مدل‌ها می‌گویند نیاز داریم فقط دو درصد از GDP جهانی را به افزایش سرمایه در محل درست اختصاص دهیم.

**۳** به کلمه سرمایه‌گذاری دقت کنید. در مورد حجم زیادی اسکناس صحبت نمی‌کنیم که باید به آتش بکشیم تا در مقابل روح زمین قربانی بزرگی انجام داده باشیم. در مورد سرمایه‌گذاری حرف می‌زنیم؛ سرمایه‌گذاری در فناوری‌ها و زیرساخت‌های نواز قبیل باطری‌های پیشرفته یا دیگر فناوری‌ها برای ذخیره کردن انرژی خورشیدی و شبکه بروز انتقال برق برای توزیع آن. این سرمایه‌گذاری‌ها اشتغال‌زایی و فرصت‌های اقتصادی زیادی در پی خواهد داشت و به احتمال زیاد در دراز مدت به لحاظ اقتصادی سودده خواهد بود، بخشی از این سوددهی با کاهش هزینه‌های درمان و

نجات میلیون‌ها نفر از بیماری‌های حاصل از آلودگی هوا حاصل خواهد شد. بعلاوه، از آنجا که نفت و گاز اغلب موجب تقویت رژیم‌های استبدادی و جنگ طلب می‌شود، کاهش وابستگی ما به سوخت‌های فسیلی قدم بزرگی در راستای نیل به دموکراسی و صلح خواهد بود. همه این‌ها می‌توانند ترجمانی باشند از یک نقشه عملیاتی سیاسی پایدار.

**۴** در سال‌های اخیر آموخته‌ایم که هدف خود را در قالب یک عدد تعریف کنیم: ۱/۵ درجه سلسیوس. می‌توانیم ابزار انجام این کار را با عدد دیگری تعریف کنیم: دودرصد. افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت و فناوری‌های پاک تا دو درصد از GDP جهانی نسبت به سطح سرمایه‌گذاری سال ۲۰۲۰. البته بر خلاف عدد ۱/۵ درجه سلسیوس، که از نظر علمی یک آستانه دقیق است، عدد دو درصد فقط یک حدس تقریبی است. این عدد می‌بایست بعنوان یک تخمین تلقی شود که می‌تواند کمک کند چهار چوب پروژه‌های سیاسی که بشر نیاز دارد را تعیین کند. این عدد به ما می‌گوید که جلوگیری از تغییر آب و هوایی فاجعه‌بار یک پروژه کاملاً امکان‌پذیر است، اگر چه قطعاً هزینه مالی زیادی دارد.

از آنجا که GDP جهانی در سال ۲۰۲۰ حدود ۸۵ تریلیون دلار بود، داریم از عددی حدود ۱/۷ تریلیون دلار سخن می‌گوییم. اما همچنان فقط دو درصد است. یعنی برای نجات محیط زیست، نیاز نیست اقتصاد را کاملاً از مسیر خود خارج کنیم یا اینکه دستاوردهای تمدن مدرن را کنار بگذاریم. فقط باید درست اولویت‌بندی کنیم.

**۵** اجرای دو درصد از GDP سالانه جهانی البته که از کل GDP فاصله زیادی دارد. این راهکار همه مشکلات زیست‌محیطی را مثل پر شدن اقیانوس‌ها از پلاستیک یا افزایش میزان از دست رفتن تنوع زیستی. حل نخواهد کرد، و برای جلوگیری از تغییر فاجعه‌بار آب و هوا حتی نیاز خواهیم داشت از سرمایه‌گذاری بودجه‌ها در محل درست اطمینان حاصل کنیم و از اینکه سرمایه‌گذاری‌های جدید آثار زیست‌محیطی و اجتماعی منفی برجای نماندند گذشت مطمئن شویم. همچنین باید برخی رفتارها و طرز فکرها را تغییر دهیم از آنچه می‌خوریم تا نحوه مسافرت.

**۶** هیچ یک از اینها ساده نخواهد بود. اما این دقیقاً علت وجود سیاسیون است. کار آنها انجام کارهای سخت است. و سیاسیون در تغییر دو درصد از محلی به محل دیگر کاملاً مهارت دارند. این کاری است که آنها همیشه انجام می‌دهند. اختلاف بین سیاسیون جناح راست و جناح چپ اغلب در درصد اندکی از GDP است. هنگام مواجهه با بحران‌های بزرگ سیاسیون به سادگی منابع بسیار بیشتری را برای مقابله به کار می‌گیرند.

برای مثال در سال ۱۹۴۵، آمریکا حدود ۲۶ درصد از GDP خود را صرف پیروزی در جنگ جهانی دوم کرد. در طی بحران مالی ۲۰۰۸ تا ۲۰۰۹، دولت آمریکا حدود ۳/۵۳ درصد از GDP را به موسسات مالی اختصاص داد که برای ورشکستگی بسیار بزرگ بودند. شاید بشریت باید با جنگل‌آموزن همین رفتار را بکند که برای از بین رفتن بسیار بزرگ است. بگذارید یک آرایش فکری انجام دهیم. قیمت فعلی یک زمین پاک‌سازی شده جنگل بارانی در آمریکای جنوبی به اندازه جنگل آمزون را در نظر بگیرید، خرید کل این جنگل برای حفاظت از جنگل‌های محلی، تنوع زیستی و جوامع انسانی از سود کسب و کارهای مخرب حدود ۸۰۰ میلیارد دلار هزینه خواهد داشت. یا پر داخت یکباره کمتر از یک درصد از GDP جهانی.

تهه‌آدر نه‌ماه اول سال ۲۰۲۰، دولت‌های جهان محرک‌هایی را اعمال کردند که حدود ۱۴ درصد از GDP جهانی را برای مقابله با همه‌گیری کوید ۱۹ در بر می‌گرفت. اگر شهروندان به اندازه کافی آن‌ها را تحت فشار قرار دهند سیاستمداران می‌توانند همین کار را برای مقابله با بحران زیست‌محیطی انجام دهند. به همین طریق بانک‌های سرمایه‌گذاری و صندوق‌های بازنشستگی. صندوق‌های بازنشستگی بیش از ۵۶ تریلیون دلار در اختیار دارند. وقتی آینده‌ای ندارید وجود صندوق‌های بازنشستگی چه معنایی دارد؟

**۷** در حال حاضر، بیشتر شرکت‌ها و دولت‌ها تمایلی برای اختصاص دو درصد سرمایه‌گذاری اضافه ندارند تا از تغییر آب و هوایی فاجعه‌بار جلوگیری شود. در عوض این پول صرف چه کاری می‌شود؟ خوب، هر دو سال، حدود ۲/۴ درصد از GDP جهانی خرج غذایی می‌شود

که به زباله تبدیل می‌شود. دولت‌ها همچنین سالانه حدود ۵۰۰ میلیارد دلار صرف یک لحظه صبر کنید - یارانه مستقیم سوخت‌های فسیلی می‌کنند. یعنی هر ۳/۵ سال دولت‌ها یک چک چاق و چله می‌نویسند که مقدار آن برابر دو درصد از GDP سالانه جهانی است و آن را به صنعت سوخت‌های فسیلی هدیه می‌کنند. قضیه وقتی بغرنج‌تر می‌شود که هزینه‌های اجتماعی و زیست‌محیطی که صنعت سوخت‌های فسیلی به بار می‌آورد را لحاظ کنیم. اما الزامی برای پرداخت این هزینه‌ها وجود ندارد، ارزش این یارانه‌ها در واقع به مقدار شگفت‌آور هفت درصد از GDP جهانی می‌رسد.

**۸** حالا فرار مالیاتی را در نظر بگیرید. تخمین زده می‌شود که پول پنهان ثروتمندان در گریز گاه‌های مالیاتی ارزشی حدود ۱۰ درصد از GDP جهانی را داراست. هر سال، مقداری حدود ۱/۴ تریلیون دلار از سود شرکت‌ها در خارج از کشور پنهان می‌شود، که برابر با ۱/۶ درصد از GDP جهانی است. برای جلوگیری از فاجعه زیست‌محیطی، احتمالاً نیاز داریم مالیات‌های جدیدی وضع کنیم. اما چرا از جمع کردن همین مالیات‌های قبلی شروع نکنیم؟

**۹** چنین مثال‌هایی فراوان هستند. اما نکته را متوجه شدید. پول هست. البته، جمع کردن مالیات‌ها، متوقف کردن تولید زباله‌های غذایی و قطع یارانه‌ها به زبان ساده است ولی در عمل خیر، مخصوصاً وقتی با برخی از قویترین لابی‌های جهان مواجه می‌شوید. اما نیازی به معجزه نیست. فقط نیازمند سازماندهی قاطع هستیم.

پس نباید آیه یأس بخوانیم. هر گاه کسی بگوید، «خیلی دیر است، فاجعه نزدیک است»، پاسخ دهید، «خیر، می‌توانیم فقط با دو درصد متوقفش کنیم.» و هنگامی که رهبران شرکت‌کننده در کنفرانس محیط زیستی گرد هم آمدند، باید به بگوییم که کافی نیست که التزام به آینده مهم در باره ۱/۵ درجه سلسیوس را گوشزد کنند. از آن‌ها می‌خواهیم که دست به قلم شوند و چکی به مقدار دو درصد از GDP سالانه جهانی امضا کنند!



ژان کلود کافمن استاد دانشگاه سوربن فرانسه در سال ۱۹۹۸ کتاب پرفروشی منتشر کرد به نام «لباس‌های چرک: زوج‌ها و ماشین لباسشویی‌شان». این کتاب حاصل مصاحبه‌های فراوان این جامعه‌شناس با زوج‌های فرانسوی بود. کافمن معتقد است اینکه دونفر تصمیم می‌گیرند تا «ماشین لباسشویی» بخرند، بیانگر تحول مهمی در زندگی‌شان است و نشان می‌دهد که ارتباطشان وارد مرحله‌ای جدید و جدی شده.

گویی خرید ماشین لباسشویی به معنای شکل‌گیری پیوند خانوادگی بین دو نفر است. در آن سال‌ها مردان مجرد فرانسوی، معمولاً لباس‌های کثیفشان را یا در ماشین‌های لباسشویی عمومی (در ساختمان‌های بزرگ) می‌شستند و یا به خانه مادرشان می‌بردند تا شسته شود. با توجه به سبک زندگی جامعه اروپایی، کافمن معتقد است گفتنِ بله هنگام مراسم عروسی چیزی را در دو نفر تغییر نمی‌دهد؛ چون معمولاً زوج‌ها زندگی زیر یک سقف را قبل از این مراسم تجربه کرده‌اند. آنچه مهم است خرید یک ماشین لباسشویی است که مانند حلقه ازدواج، کارکردی سمبلیک دارد: «یک ماشین لباسشویی برای دو نفر». (مرجع: دکتر فردین علیخواه)

### تحلیل راهبردی:

آنچه خواندیم نوشته دکتر فردین علیخواه، جامعه‌شناس معاصر است. البته او برای منظور دیگری این مقدمه را نوشته اما من وقتی آغاز نوشته او را خواندم دیگر ادامه را تمام نمی‌کردم. به فکر فرو رفتم، به این فکر که رابطه مردم و حکومت نیز شبیه به همین است؛ یک رابطه زوجی و دو طرفه است. زوج‌های جوان فرانسوی وقتی مدتی با هم زندگی می‌کنند و سپس به هم اعتماد می‌کنند و می‌فهمند که زندگی مشترکشان دوام‌پذیر و آینده‌دار است، آنگاه به فکر سرمایه‌گذاری‌های جدی‌تر می‌افتند. مهم‌ترین متغیر تصمیم‌گیری چیست؟ افق آینده مثبت و احساس امنیت؛ در یک کلام: «آینده پیش‌بینی‌پذیر مثبت».

و ما مردم نیز تصمیمات مهم‌مان بستگی به حکومت



# چرا زوج‌های فرانسوی دیر لباسشویی می‌خرند؟

دارد. مثلاً چند تصمیم مهم را با هم مرور کنیم:

- ۱) بچه‌دار شویم یا نه؟
  - ۲) مهاجرت کنیم یا نه؟
  - ۳) سرمایه‌گذاری بلندمدت کنیم یا نه؟
- همانند زوج‌های فرانسوی که با توجه به «آینده پیش‌بینی‌پذیر مثبت» تصمیم می‌گیرند، ما نیز چنین می‌کنیم. ما کاری به تبلیغات و تسهیلات و تغییرات نداریم. ما به این کار داریم که آیا برآیند همه سیاست‌ها و عملیات حکومت، منجر به «آینده پیش‌بینی‌پذیر مثبت» می‌شود یا نه؟
- حالا نگاهی بیاندازیم به همین سه تصمیم مهم:

**بچه‌دار شویم یا نه؟** نرخ باروری (متوسط تعداد فرزندان زنده‌ای که هر زن در سنین باروری به دنیا می‌آورد) در سال ۱۳۷۵ حدود ۵/۲ بوده و اکنون

به ۷/۱ رسیده. با این دست فرمان برویم تا ۳۰ سال آینده از یک جامعه ۹۲ میلیون نفری، نزدیک به ۳۰ میلیون نفر بالای ۶۰ سال خواهند بود که عدد بزرگی است. یعنی از سه نفر در ایران یک نفر سالمند است! سیاه چاله پیری جمعیت در راه است!

### مهاجرت کنیم یا نه؟

مدیر رصدخانه مهاجرت ایران گفته: نتایج یک نظرسنجی اینترنتی نشان می‌دهد بیش از ۶۰ درصد ایرانیان تمایل به مهاجرت دارند که بخش قابل توجهی از آنان برای مهاجرت اقدام کرده‌اند. در گزارش رصدخانه مهاجرت آمده است که وقتی از ۴ گروه مختلف (دانشجویان، پزشکان، استارت‌آپ‌ها و استادان) می‌پرسی چرا؟ همه بدون استثنا در جواب‌هایشان یا می‌گویند بی‌ثباتی، یا نامیدی نسبت به آینده و یا شیوه مملکت‌داری!

### سرمایه‌گذاری بلندمدت کنیم یا نه؟

بر اساس آمارهای رسمی نرخ رشد موجودی سرمایه کل در دهه ۹۰ نزولی و حساب سرمایه منفی بوده است. این‌ها می‌تواند حکایت از آن کند که خروج سرمایه رخ می‌دهد. مثلاً یک نشانه غیرقابل انکار: ایرانیان بعد از روسیه جنگ‌زده، دومین سرمایه‌گذاران خرید ملک در ترکیه هستند! مهم‌ترین پارامتر برای ارزیابی کیفیت و کفایت یک حاکمیت، «ایجاد آینده پیش‌بینی‌پذیر مثبت» است. تا زمانی که یک حکومت نتواند چنین کند مردمانش فرانسوی می‌شوند و ماشین لباسشویی نمی‌خرند. چون اعتمادی به فردا ندارند. نه بچه‌دار می‌شوند، نه دل به آن سرزمین می‌بندند و نه سرمایه‌گذاری می‌کنند. یا دست کم در آن تردید و تاخیر می‌کنند.

### کانال

## راه فنلاندی توسعه: تبدیل غم به شادی!

صلاح‌الدین خدیو

خوشحال‌ترین کشور جهان را به خود اختصاص داد، که به نظر می‌رسد همه معیارهای لازم برای افسردگی را داراست.

تابستانهای آن کوتاه‌تر و زمستانهای سرد و طولانی است. در برخی مناطق، تابستانها خورشید اصلاً غروب نمی‌کند و شب مثل روز روشن است. در حالیکه در زمستان ماهها خورشید اصلاً طلوع نمی‌کند و تاریکی مطلق حاکم است. بیشتر خاک فنلاند لم‌بزرع است و انقلابات طبیعی در میلیون‌ها سال قبل، خاک حاصلخیز آن را با خود برده است. سه چهارم این کشور جنگلهای توندرا و تایگا تشکیل می‌دهند و مردم ناچارند با کشت بهینه، غذای خود را از اندک خاک قابل کشاورزی به دست بیاورند.

به لحاظ جغرافیای سیاسی، موقعیت این کشور کوچک، خطیر و پردردسر است. سایه همسایه بزرگتر یعنی روسیه و مطامع ژئوپولیتیک آن همیشه روی سر این کشور کوچک سردسیر است. مهم نیست چه کسی در مسکو سر کار است، تزارها، بلشویک‌ها و یا دار و دسته‌های استراتژیک همه یکسان است و از منطقی مشابه پیروی می‌کنند: فنلاند در خط مقدم شرق و غرب قرار دارد و آنقدر به سن پترزبورگ نزدیک است که در صورت جنگ هر نیروی مهاجمی به راحتی می‌تواند از آنجا پایتخت تزارها و دومین شهر روسیه را تهدید کند. این بدین معناست که ترجیح استراتژیک مسکو همیشه این بوده که فنلاند را به عنوان خاکریز دفاعی داشته باشد.

با این وضع فنلاند در ابتدای قرن بیست، استقلالش را از دهان اژدها بیرون آورد و در طول جنگ سرد هم با اتخاذ یک سیاست ظریف با لطایف الحیل کوشید، توسط مسکو بلعیده نشود.

سویه اصلی سیاست بازآزادگی فنلاند مبتنی بر اعتمادسازی و اطمینان بخشی بود. این کشور ماهیتا غربی هم دموکراسی داشت و هم اقتصاد بازار، اما در انتخاباتها فضا به گونه‌ای مهیا می‌شد که نیروهای ضد مسکو و احزاب دست‌راستی، سکان قدرت را به دست بگیرند و گز که به دست مسکو داده نشود. این رویه آنقدر جا افتاد که اصطلاح «فنلاندی شدن» همان زمان باب شد. فنلاندی شدن یعنی وفاداری به هنجارهای دموکراتیک و مقتضیات بازار آزاد در عین بیطرفی استراتژیک میان غرب و شرق. صد البته این بیطرفی مستلزم قدری کج و کوله کردن هر دو بود: هم دموکراسی قدری دستکاری می‌شد و هم

در تجارت خارجی، سهم ویژه شوری حفظ می‌شد. قسمی تشویق و تطمیع برای اینکه خیالهای بد را از سر درکنند! این سیاست امروز هم به نحوی ادامه دارد. مناقشه بر سر عضویت فنلاند در ناتو پایان نیافته و از قضا اکثریت مردم بر اساس درک عمیقی که از منافع ملی دارند، علیرغم جهت‌گیری غربی، موافق ورود به این اتحادیه سیاسی و نظامی نیستند.

این نکته ای است که میان مردم و سیاستمداران بر سر آن در سطح وسیعی اجماع وجود دارد، مثلاً مردم در زمان جنگ سرد نیک آگاه بودند که محدودیت‌های دموکراسی و اعطای برخی مشوقهای مالی به روسیه، ابزاری در دست سیاستمداران برای تحکیم قدرت و ثروت اندوزی نیست، بلکه بهایی است که باید برای استقلال کشورشان بپردازند. در دهه‌های اخیر فنلاند رشد اقتصادی مداوم و سریعی را طی کرده و به کشوری صنعتی تبدیل شده است.

مجموعه صنعتی نوکیا، برندی بود که در دهه نود نام فنلاند را با انقلاب دیجیتال و تمدن اطلاعات بنیان جدید عین کرد. رشد اقتصادی فنلاند به معنای واقعی کلمه یک توسعه کیفی و متوازن بود و در برگیرنده تمام چیزهایی که اسباب رضایت جوامع رفاه‌مندی می‌سازند. از نبود فساد گرفته، تا آموزش و درمان رایگان و قوه قضائیه مستقل و دموکراسی راستین و جامعه‌مدنی پویا و امیدبخش.

به همه اینها باید رهبری زنانه و جوان فنلاند را هم افزود که نقشی سترگ در تلطیف مدیریت سیاسی و مفاهمه و درک بیشتر با نیروهای اجتماعی دارد. به جای «فنلاندی شدن» زمان جنگ سرد که انتخابی ناگزیر در برابر تقدیری محتوم بود، اکنون می‌توان با گسترش دید از راه فنلاندی و تجربه فنلاندی توسعه سخن گفت. راه فنلاندی یعنی توسعه شادمانه و رضایت‌بخش. بی‌گمان در بررسی این مسیر، مدیریت سیاسی جامعه که توان تبدیل تهدیدها به فرصت را دارد، جای ویژه ای دارد.

همدلی و وفات اجتماعی به عنوان ابزاری که امکان مفاهمه میان دولت و ملت را میسر می‌کند، بخشی به هنر این مدیریت باز می‌گردد. فنلاندی‌های صلح طلب و اهل مفاشات، به معنای واقعی وطن‌پرست هم هستند. آنها در جنگ زمستان در سال ۱۹۴۰ شش ماه تمام به امید رسیدن کمک از سوی متحدان غربی، در برابر تهاجم ارتش سرخ ایستادند و نشان دادند پای جنگ بیاید وسط، اهل دفاع هستند، حتی در جنگی نابرابر و در برابر یکی از بزرگترین ارتش‌های عالم.

مدیران نامدار

### کانال

## خصوصی شدن آسمان شهر!



محمد طیبیان | اقتصاددان

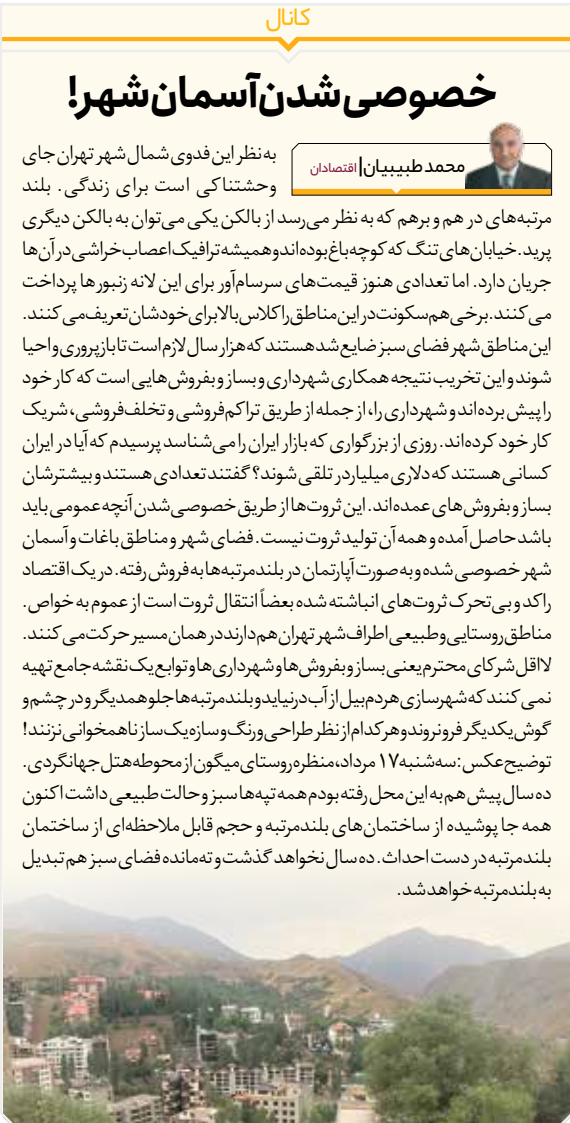
به نظر این فدوی شمال شهر تهران جای وحشتناکی است برای زندگی. بلند

مرتبه‌های در هم و بهم برهم که به نظر می‌رسد از بالکن یکی می‌توان به بالکن دیگری پرید. خیابان‌های تنگ که کوچه‌هاغ‌پوده‌اند و همیشه ترافیک اعصاب‌خراشی در آن‌ها جریان دارد. اما تعدادی هنوز قیمت‌های سرسام‌آور برای این لانه زنبورها پرداخت می‌کنند. برخی هم سکونت در این مناطق را کلاس بالا برای خودشان تعریف می‌کنند.

این مناطق شهر فضای سبز ضایع شده‌ستند که هزار سال لازم است تا بازپروری و احیا شوند و این تخریب نتیجه همکاری شهرداری و بساز و بفروش‌هایی است که کار خود را پیش برده‌اند و شهرداری را، از جمله از طریق تراکم‌فروشی و تخلف‌فروشی، شریک کار خود کرده‌اند. روزی از بزرگواری که بازار ایران را می‌شناسد پرسیدم که آیا در ایران کسانی هستند که دلاری میلیاردی تلقی شوند؟ گفتند تعدادی هستند و بیشترشان بساز و بفروش‌های عمده‌اند. این ثروت‌ها از طریق خصوصی شدن آنچه عمومی باید باشد حاصل آمده و همه آن تولید ثروت نیست. فضای شهر و مناطق باغات و آسمان شهر خصوصی شده و به صورت آیرن‌مان در بلندمرتبه‌ها به فروش رفته. در یک اقتصاد

راکد و بی‌تحرك ثروت‌های انباشته شده بعضاً انتقال ثروت است از عموم به خواص. مناطق روستایی و طبیعی اطراف شهر تهران هم دارند در همان مسیر حرکت می‌کنند. لاقل شرکای محترم یعنی بساز و بفروش‌ها و شهرداری‌ها و توابع یک نقشه جامع تهیه نمی‌کنند که شهرسازی مردم‌بیل از آب درنیاورد و بلندمرتبه‌ها جلوه‌های دیگر و در چشم و گوش یکدیگر فرو نروند و هر کدام از نظر طراحی و رنگ و سازه یک‌ساز ناهمخوانی نزنند! توضیح عکس: سه‌شنبه ۱۷ مرداد، منظر روستای میگون از محوطه هتل جهانگردی.

ده سال پیش هم به این محل رفته بودم همه تپه‌ها سبز و حالت طبیعی داشت اکنون همه جا پوشیده از ساختمان‌های بلندمرتبه و حجم قابل ملاحظه‌ای از ساختمان بلندمرتبه در دست احداث. ده سال نخواهد گذشت و ته‌مانده فضای سبز هم تبدیل به بلندمرتبه خواهد شد.



# در روابط ایران با عربستان و کویت (آرش)، تنش تازه خلق می‌کند؟



ندارد. او گفت تهران اجازه نخواهد داد عملی انجام شده بر این کشور تحمیل شود و از هر اقدام کویتی یا عربستانی پیشی خواهد گرفت و گام‌های خود را در این میدان تثبیت خواهد کرد. وی به این مسئله اشاره کرد که دولت رئیس‌جمهور ابراهیم رئیسی ارزیابی شرکت ملی نفت در خصوص ضرورت آغاز حفاری را تأیید می‌کند و تمامی خواسته‌های ضروری شرکت حفاری برای شروع کار را برآورده می‌کند. این منبع دستیابی به توافقی برای تقسیم یا ادامه یافتن تعطیلی این میدان و حفاری به منظور پرهیز از وقوع بحرانی بزرگ را پیش بینی کرد.

ناظران باور دارند این واکنش‌های ایران در خصوص میدان آرش احتمالاً به این مسئله برمی‌گردد که وزیر امور خارجه ایران در دیدارهای خود در کویت سخنان روشنی در خصوص پافشاری کویت بر موضع خود در خصوص امتلاک انحصاری این میدان به همراه عربستان را شنیده است. ناظران می‌گویند این وزیر ایرانی به نظر می‌رسد به

هفته گذشته، پس از اعلام آمادگی تهران برای آغاز حفاری در یک میدان گازی مورد مناقشه، کویت از ایران خواست تا مذاکرات تعیین مرزهای دریایی را از سر بگیرد. کویت اصرار دارد که به همراه عربستان حق انحصاری میدان گازی آرش را دارد و سال‌ها گذشته با ریاض در خصوص توسعه مشترک آن توافق کرده است. این موضع کویت در پی اظهارات یک مقام بلند پایه در شرکت ملی نفت ایران صورت می‌گیرد. اظهاراتی که روزنامه «الجریده» کویت آن را نقل کرد و این مقام ایرانی طی آن از قصد کشورش برای آغاز عملیات حفاری در میدان آرش خبر داد.

این منبع گفت این گام در پی بی‌نتیجه ماندن دور نخست مذاکرات میان وزارتخانه‌های امور خارجه ایران و کویت درباره ترسیم مرزهای دریایی در ماه مارس گذشته و در پرتو پافشاری کویت بر این مسئله صورت می‌گیرد که این میدان صرفاً کویتی-عربستانی است و تهران در آن سهمی

ندبال دستیابی به تاحدودی نرمش در موضع کویت در سایه پیشرفت‌های بدست آمدن در منطقه به ویژه در روابط میان تهران و ریاض بود؛ اما این امر محقق نشد. ایران و کویت سال‌هاست که درباره مرزهای دریایی مملو از گاز طبیعی خود مذاکره کرده‌اند؛ اما تمامی این مذاکرات با شکست مواجه شده است. عربستان نیز بخشی از درگیری است چرا که در منابع گازی و

نفی دریایی در این منطقه با کویت شریک است. ناظران باور دارند هرگونه اقدام یکجانبه ایران در این میدان احتمالاً باعث انزسرگیری تنش میان عربستان و ایران شود. آنها اشاره می‌کنند که هنوز روشن نیست دولت ایران در این مسئله جدی است یا مسئله از تلاش برای اعمال فشار فراتر نمی‌رود.

**العرب / تحریر به دیپلماسی ایرانی**

## جنگ ناتو و اسلام‌ستیزی چرا قرآن سوزی در اروپا اوج گرفته است؟!



که طبق این آمارها پیش‌بینی شده که یک نفر از هر ۳ سوئدی در سال ۲۰۵۰ مسلمان باشند. این عدد برای کشور آلمان یک نفر از هر ۵ آلمانی است. مسلمانان انگلیس و فرانسه در سال ۲۰۵۰ قریب به ۱۸٪ و ۱۷٪ از جمعیت این کشورها را تشکیل خواهند داد. کشور سوئد در سال ۲۰۵۰ پرجمعیت‌ترین کشور مسلمان‌نشین در اروپا نسبت به کل جمعیت خود خواهد شد.

ذیل توجه به این آمارها و افزایش جمعیت مسلمانان در اروپا به خصوص در سوئد و فرانسه این سناریو در حال تقویت است که افزایش اقدامات اسلام‌ستیزانه با حمایت دولت‌های اروپایی و اهانت به مقدسات دین اسلام، با هدف مقابله با رشد شتابان جمعیت مسلمانان صورت گرفته است. از این رو اهانت به قرآن کریم، پیامبر و... علاوه بر مسائل سیاسی، جنبه ایدئولوژیک دارد. این تأکید بر جنبه ایدئولوژیک بی‌شک نقش جریان‌های دست راست افراطی در اروپا را برای روشن شدن موتور ضدیت با اسلام در قاره سبز راروشن می‌کند. به همین واسطه باید دولت‌ها و کشورهای اسلامی از هر طریق ممکن سیاسی، دیپلماتیک، فرهنگی، رسانه‌ای و... پروژه اسلام‌ستیزی را به یک رفتار به شدت پرهزینه بدل کنند.

هر چند تجربه نشان داده که توهین به مقدسات اسلام و یا هتاک به قرآن نه تنها منجر به کاهش گرایش به اسلام نمی‌شود، بلکه مردم را بیش از قبل به اسلام متمایل می‌سازد. مجله فرانسوی فیگارو بعد از اقدامات هتاکانه فرانسه نسبت به اسلام، در گزارشی با عنوان «افزایش خرید قرآن در فرانسه» در دهه اخیر اعلام کرده بود «فروش قرآن ترجمه شده به زبان فرانسوی به شکل قابل توجه در سایت آمازون بالا رفته است.»

حسین فاطمی | رنومه نگار

قرآن سوزی در اروپا به‌طور کلی جهان غرب رفتاری جدیدی نیست. در سال‌های اخیر به کرات چنین اتفاقاتی، چه در اروپا و چه آمریکای داده است؛ هر چند قرآن سوزی سلوان مومیکا در سوئد با پاسمد بالائری در جهان اسلام همراه بود که تا مرز قطع روابط بغداد-استکهلم نیز پیش رفته است. با این وجود تکرار و تشدید توهین به مقدسات اسلامی در بازه زمانی کوتاه یک ماهه، گزاره جنگ‌های صلیبی مدرن را تقویت می‌کند؛ دوره پس از اشغال آندلس که با قرآن سوزی گسترده‌ای به دستور بزرگان کلیسا توأم شد.

منابع تاریخی نشان می‌دهد قرآن سوزی در اروپا به قرون وسطی بازمی‌گردد. منطقه شبه جزیره ایبری شامل دو کشور اسپانیا و پرتغال امروزی است که از شمال با فرانسه هم مرز بود. این شبه جزیره، پس از فتح توسط خلافت اموی، آندلس نامیده شد. آندلس تقریباً ۸۰۰ سال بعد در سال ۱۴۹۲ میلادی به دلیل تفرقه بین مسلمانان از سیطره مسلمین خارج شد و به تبع آن، نسخه‌های عربی قرآن حد فاصل سال‌های ۱۴۹۸ تا ۱۵۰۰ میلادی به دستور کلیسا سوزانده شدند.

قرن پانزدهم آغاز دادگاه‌های معروف تفتیش عقاید در امپراتوری اسپانیا بود. این دادگاه‌ها قریب به ۴۰۰ سال وحشت علیه اسلام را بر قلمروی امپراتوری اسپانیا به عنوان قدرتمندترین امپراتوری قرن پانزدهم جهان مستولی کرد. هدف این وحشت آفرینی، قرآن سوزی‌ها و تفتیش عقائد، حذف اسلام و شعائر ضد کلیسا بود و شهروندان مسلمان اسپانیا و بعضاً یهودی از ترس شکنجه و مرگ فرجیع به سایر نقاط جهان آواره شدند. این رویه در سایر قدرت‌های اروپایی کاتولیک نظیر ایتالیا نیز انجام شد. با در نظر گرفتن این بازخوانی تاریخی سعی شده است که جنگ صلیب مدرنی در هزاره سوم بدن توسل به جنگ کلاسیک و نظامی علیه اسلام شکل بگیرد.

به‌باور ناظران بیرونی، دور جدید از هتاک به شعائر مسلمین و آتش زدن قرآن صرفاً با هدف تحقیر و حذف آثار اسلام در منطقه اروپا و جهان غرب، در دستور کار است که البته طیفی از تحلیلگران هم با اذعان بر این نکته تأکید دارند که این دست تحرکات ضد اسلامی، اثر بوم‌زنگی داشته است. پیرو آنچه گفته شد قرآن سوزی‌ها را باید به نوعی واکنش هیستریک جریان دست راست افراطی در سوئد، دانمارک، هلند، فرانسه و کل اروپا به روند رشد جمعیتی مسلمین در جهان بالاخص در کشورهای اروپایی تعبیر و تفسیر کرد. در همین رابطه دیلی اکسپرس (Daily Express) انگلیس به نقل از مرکز تحقیقاتی پیو، سال ۲۰۱۷ گزارشی تحت عنوان «جمعیت مسلمانان در برخی از کشورهای اتحادیه اروپا تا سال ۲۰۵۰ سه برابر می‌شود» منتشر نمود.

متن این گزارش می‌تواند هتاک سرپالی به قرآن در سوئد ذیل رژیم پادشاهی این کشور را تبیین و تشریح کند. چرا

به ناتو همراه شد. در این میان تحلیلگران معتقد هستند که سوئد نتوانست با مانور دادن به جریان‌های راست افراطی برای توهین به مقدسات اسلام و قرآن سوزی فشار جدی را به آنکارا وارد کند که معادلات جدیدی را در خصوص مسائل کردی و همزمان با آن پیوستن سوئد به ناتو ترسیم کند که با برخی امتیازات جزئی به ترکیه دیگر مخالفتی با حضور این کشور (سوئد) در پیمان مذکور (ناتو) وجود نداشته باشد. لذا بهمن ۱۴۰۱ علاوه بر عنوان یک نقطه عطف دیپلماتیک در سایه آتش زدن قرآن ولی با اهداف سیاسی عمل کرد. چون در آن روز عده‌ای از سوئدی‌ها در مخالفت با پیوستن این کشور به ناتو تظاهرات کردند، یعنی در حقیقت سه جمعیت متفاوت از تظاهرات کنندگان در آن روز به هم پیوسته بودند. گروهی علیه ترکیه اعتراض می‌کردند، گروهی در حمایت از کردها و گروه سوم علیه پیوستن سوئد به ناتو. هر سه این مطالبات به‌نوعی هم‌جهت و هم‌راستا بود. در همین تظاهرات، «راسموس پالودان»، رهبر حزب راست افراطی دانمارک قرآن را آتش زد.

به گزارش روتترز، در مجوز پالودان برای آتش زدن قرآن اشاره شده که این تجمع علیه اسلام و تلاش رجب طیب اردوغان برای تأثیرگذاری بر آزادی بیان در سوئد است. اگرچه در این حکم اشاره مستقیمی به قرآن سوزی نشده بود، اما می‌توان چنین رفتاری را ذیل مفهوم کلی تظاهرات علیه اسلام فهمید و برای آن توجیه قانونی تراشید. به عبارتی این اولین گام دولت سوئد در اعطای مجوز رسمی به گروه‌های فاشیست جهت توهین به مقدسات اسلام بود.

سوئد و فنلاند پس از وقوع و تداوم جنگ اوکراین بیش از هر زمان دیگری تمایل جدی برای پیوستن به ناتو داشتند. پس برای سوئدی‌ها جلب رضایت ترکیه لازم بود. از آن سو مهم‌ترین نیروی میدانی غرب در مواجهه با قدرت روسیه در جنگ اخیر، به راست‌های افراطی بازمی‌گردد. لذا دولت سوئد بین رضایت ترکیه و رضایت جریان دست راستی افراطی به نوعی سردرگمی رسیده بود. با این وجود دولت سوئد با فهم این نکته که آنکارا به‌رغم ژست اسلامی حاضر به تقبل هزینه گزاف سیاسی نیست، توانست از آن دوراهی پارادوکسیکال خارج شود.

از این رو، هم به راست افراطی اجازه توهین به اسلام و قرآن سوزی داده شد و هم رضایت ترکیه در مسائل مربوط به جریان اوپوزیسیون کردی جلب شد که در نهایت، اردوغان در ۱۹ تیرماه ۱۴۰۲ اعلام کرد در صورتی که با پیوستن ترکیه به اتحادیه اروپا موافقت نشود، با عضویت سوئد در ناتو موافقت خواهد کرد که نشان دادن ارزیابی سوئد از معامله‌گری انکارا درست بوده است. چون در ۲۰ تیرماه ترکیه با پیوستن سوئد به ناتو هم موافقت کرد. اینجا است که سوئد نتوانست از تفکرات ضد اسلامی جریان‌های دست راستی و اقدامات آنها به خصوص آتش زدن قرآن در جهت تقویت توان چانه زنی در برابر ترکیه برای پیوستن به ناتو نهایت سوء استفاده را ببرد. ادیپلماسی ایرانی

# چالش‌های مدیریت در تیم‌های چند فرهنگی

بخش هوازدهم

زهره عباسی | تنظیم و خلاصه‌نویسی

## مدیریت تیم‌های چند فرهنگی

هنگامی که یک شرکت بین‌المللی بزرگ در حوزه توسعه نرم‌افزار به تولید سریع محصول تازه‌ای نیاز داشت، مدیر پروژه، تیمی از کارکنان هندی و آمریکایی به وجود آورد. از همان آغاز، اعضای تیم نتوانستند در مورد تاریخ تحویل محصول توافق کنند. آمریکایی‌ها فکر می‌کردند که کار را می‌توان ظرف دو تا سه هفته انجام داد. هندی‌ها پیش‌بینی می‌کردند که دو تا سه ماه طول بکشد. با گذشت زمان، اعضای تیم هندی نشان دادند که تمایلی ندارند مشکلاتی را که در فرایند تولید پیش می‌آید گزارش کنند و اعضای آمریکایی تیم تنها هنگامی از آن‌ها مطلع می‌شدند که قرار بود کار برای ادامه به آن‌ها تحویل شود. البته این گونه اختلافات ممکن است در هر تیمی وجود داشته باشد، اما این مورد، از تفاوت‌های فرهنگی ناشی می‌شد. مدیر پروژه تصمیم به مداخله گرفت و نتیجه این شد که هم اعضای آمریکایی و هم هندی تیم برای کسب دستور درباره جزئی‌ترین مسائل عملیاتی که تیم می‌بایست خود قادر به حل و فصل آن‌ها باشد، به او متکی شدند. مدیر به قدری در مسائل روزمره غرق شد که پروژه به طور مایوس‌کننده‌ای حتی از عهده دستیابی به بدبینانه‌ترین زمان بندی‌ها هم برنمی‌آمد و تیم هرگز یاد نگرفت با هم به صورتی اثربخش کار کنند. تیم‌های چند فرهنگی اغلب معضلات مدیریتی زجرآوری به وجود می‌آورند. تفاوت‌های فرهنگی می‌توانند موانع قابل توجهی بر سر راه کار تیمی ایجاد کنند.

## مشکلات تیم‌های چند فرهنگی

مردم معمولاً معتقدند که مشکلات تیم‌های چند فرهنگی از سبک‌های متفاوت ارتباطی ناشی می‌شود. اما این موضوع تنها یکی از چهار دسته مسائلی است که طبق تحقیق ما می‌تواند مانعی بر سر راه موفقیت نهایی تیم به وجود آوردند. این مسائل عبارتند از: ارتباطات مستقیم در مقابل ارتباطات غیرمستقیم، مشکلات مربوط به لهجه و روانی زبان، نگرش‌های متفاوت نسبت به سلسله مراتب و قدرت و هنجارهای متعارض در مورد تصمیم‌گیری.

## ارتباطات مستقیم در مقابل ارتباطات غیرمستقیم

ارتباطات در فرهنگ‌های غربی معمولاً مستقیم و صریح است. مقصود آشکار است و شنونده مجبور نیست برای تفسیر آن چیز زیادی درباره موقعیت و گوینده بداند. این مطلب در بسیاری فرهنگ‌ها که در آن‌ها معنا در شیوه ارائه پیام جایی گرفته است صادق نیست. برای مثال، مذاکره‌کننده

غربی با طرح پرسش‌های صریح نظیر «آیا گزینه آ را ترجیح می‌دهید یا ب؟» به اطلاعات بسیار مهمی درباره ترجیحات و اولویت‌های طرف دیگر دست می‌یابد. در فرهنگ‌هایی که از ارتباطات غیرمستقیم استفاده می‌کنند، مذاکره‌کنندگان ممکن است مجبور شوند ترجیحات و اولویت‌های طرف دیگر را از روی تغییر یا فقدان تغییر در پیشنهاد توافق استنباط کنند. در مذاکرات بین فرهنگی، غیرغربی‌ها می‌توانند ارتباطات مستقیم غربی‌ها را درک کنند، اما برای غربی‌ها درک ارتباطات غیرمستقیم با غیرغربی‌ها مشکل است. یکی از مدیران آمریکایی که رهبری پروژه‌ای برای ساختن واسط کاربری را برای یک سیستم آمریکایی و ژاپنی برعهده داشت، مشکلات تیم خود را به این نحو توضیح داد: «در ژاپن، دوست دارند حرف بزنند و بحث کنند. سپس جلسه برای استراحت قطع می‌شود و آنها به بحث در داخل سازمان می‌پردازند. آنها می‌خواهند مطمئن شوند که در باقی سازمان هماهنگی وجود دارد. یکی از دشوارترین درس‌هایی که گرفتم هنگامی بود که فکر می‌کردم آنها می‌گویند بله، اما منظور آنها فقط این بود که «من دارم به حرف شما گوش می‌دهم.»

تفاوت میان ارتباطات مستقیم و غیرمستقیم ممکن است به هنگامی که پروژه‌های تیم با مشکل مواجه می‌شوند آسیب جدی به روابط وارد آورد. هنگامی که مدیر آمریکایی که از او نقل کردیم، متوجه شد که اشتباهات متعدد در سیستم به میزان قابل توجهی عملیات شرکت را مختل خواهد کرد، این مطلب را در ایمیلی برای رئیس آمریکایی و اعضای ژاپنی تیم نوشت. رئیسش از هشدارهای مستقیم او تقدیر کرد. همکاران ژاپنی او معذب شدند، زیرا او هنجارهای طرح کردن و بحث درباره مشکلات را نقض کرده بود. واکنش آن‌ها آن بود که دسترسی او را به افراد و اطلاعات مورد نیاز برای پایش پیشرفت کار کم کردند.

همان‌طور که تحقیق ما نشان می‌دهد و اغلب اوقات نیز صادق است، مشکلات ارتباطی با کاهش در میان‌گذاران اطلاعات، ایجاد اختلافات بین فردی، یا هر دو، مانعی بر سر راه کار تیمی اثربخش به وجود می‌آورند. در ژاپن، پاسخ رایج به رودرویی مستقیم، منزوی کردن نقض‌کننده هنجار است. این مدیر آمریکایی نه به صورت اجتماعی، بلکه همچنین به صورت فیزیکی نیز از بقیه جدا شد. هدف رویکرد مستقیم او حل یک مشکل بود و به یک معنا نیز، موفق شد، زیرا اجرای پروژه او بدون مشکل آغاز شد. اما نقض کردن هنجار، مشکلات او را در کار با همکاران ژاپنی‌اش تشدید کرد و توانایی او را برای بر ملا کردن مشکلات دیگری که ممکن بود پروژه را از مسیرش خارج کنند محدود کرد.

## دردسر لهجه‌ها و روان حرف نژاد

هر چند زبان کسب و کار بین‌المللی انگلیسی است، اما لهجه‌های افراد غیربومی این زبان، فقدان روانی یا مشکلات ناشی از ترجمه یا استفاده نادرست، ممکن است موجب بروز سوءتفاهم‌ها یا سرخوردگی‌های عمیق شود. این مسائل همچنین ممکن است بر برداشت افراد از مقام یا لیاقت دیگران تاثیر بگذارند.

برای مثال، یک فرد آمریکایی لاتینی در یک تیم مشاوره چند فرهنگی می‌نالید که «بارها پیش آمد که احساس کردم به دلیل تفاوت زبانی، نمی‌توانم چیزی را که فکر می‌کردم مطرح کنم. متوجه شدم هنگامی که به همراه این آمریکایی به این مصاحبه‌ها می‌روم، دوست دارد ابتکار عمل را به دست بگیرد، که قابل فهم، اما در عین حال مایوس‌کننده بود، زیرا ما در یک سطح قرار داشتیم. من پرسش‌های بسیار خوبی داشتم، اما او بود که سررشته مصاحبه را به دست می‌گرفت.» هنگامی که با یکی از اعضای آمریکایی تیم آمریکایی-ژاپنی مصاحبه کردیم که مشغول ارزیابی امکانات گسترش فروشگاه‌های زنجیره‌ای آمریکایی در ژاپن بود، یکی از هم‌تیمی‌های آمریکایی‌اش را به این نحو توصیف کرد: او علاقه‌ای به بازخورد مشاوران ژاپنی نداشت و به این دلیل چنین احساسی داشت که آن‌ها به روانی او صحبت نمی‌کردند، به اندازه کافی باهوش نبودند و از این رو، نمی‌توانستند ارزشی به کار اضافه کنند. فردی که او توصیف می‌کرد، مسئولیت ارزیابی یکی از جنبه‌های امکان‌سنجی گسترش این فروشگاه‌ها را در داخل ژاپن بر عهده داشت. بدون اطلاعات کارشناسان ژاپنی، این خطر وجود داشت که او فرصت‌ها را بیش از حد برآورد و مشکلات را دست کم بگیرد.

اعضای تیم که نمی‌توانند به روانی صحبت کنند، کاملاً ممکن است متخصص‌ترین اعضای تیم باشند، اما دانش ارتباطی پراشکال آنها کار شناخت و بهره‌برداری از تخصص آنها را برای تیم سخت می‌کند. اگر هم‌تیمی‌ها از روان نبودن کلام فرد عاجز شوند و شکیبایی خود را از دست بدهند، ممکن است اختلافات بین فردی بروز کند. کسانی که زبان غالب تیم، زبان بومی آنها نیست، ممکن است انگیزه کمتری برای مشارکت یا نگرش ارزشیابی‌های به عمل آمده از عملکرد و چشم‌اندازهای آینده شغلی‌شان باشند. سازمان نیز در کل هزینه بالایی می‌پردازد: سرمایه‌گذاری آن در یک تیم چند فرهنگی با مشکلات روبه‌رو می‌شود.

## نگرش‌های متفاوت نسبت به سلسله مراتب و قدرت

نگرش‌های متفاوت نسبت به سلسله مراتب و قدرت یکی از چالش‌های ذاتی تیم‌های چند



فرهنگی این است که این تیم‌ها طبق طراحی، ساختار نسبتاً تختی دارند. اما اعضای که در فرهنگ آنها با افراد مطابق با جایگاه و مقامشان در سازمان، برخورد متفاوتی می‌شود، در تیم‌های تخت احساس ناراحتی می‌کنند. اگر آنها در مقابل اعضای عالی‌مقام تیم سر فرود می‌آورند، رفتار آنها در صورتی مناسب تلقی می‌شود که بیشتر اعضای تیم از فرهنگ سلسله مراتبی برخاسته باشند. اما در صورتی که بیشتر اعضای تیم از فرهنگ مساوات طلب برخاسته باشند، رفتار آنها ممکن است به شهرت و اعتبار آنها لطمه بزند و حتی با تحقیر مواجه شوند.

مدیری مکزیک‌تبار که در تیم اعتبار و صدور بیمه‌نامه برای یک بانک کار می‌کرد، به ما گفت: «در فرهنگ مکزیک، شما همیشه موظفید فروتن باشید. بنابراین، چه چیزی را بفهمید یا نفهمید، قرار بر این است که آن را به صورت پرسش مطرح کنید. شما باید از روی احترام این پرسش را باز بگذارید. فکر می‌کنم این نگرش عملاً علیه من عمل کرد، زیرا آمریکایی‌ها فکر می‌کردند من واقعا آنچه را درباره‌اش صحبت می‌کنم، نمی‌دانم! بنابراین این احساس به من دست داد که آن‌ها فکر می‌کنند من به پاسخی که می‌دهم شک دارم.» هنگامی که در نتیجه وجود هنجارهای فرهنگی متفاوت، اعضای تیم به این باور می‌رسند که به آن‌ها بی‌احترامی می‌شود، کل پروژه ممکن است با شکست روبه‌رو شود.

## هنجارهای تصمیم‌گیری متعارض

فرهنگ‌ها هنگامی که موضوع تصمیم‌گیری مطرح می‌شود، به ویژه در این مورد که تصمیمات به چه سرعتی باید گرفته شوند و پیش از تصمیم‌گیری چقدر تحلیل لازم است، به شدت با یکدیگر تفاوت دارند. عجیب نیست اگر بدانیم مدیران آمریکایی در قیاس با مدیران کشورهای دیگر، دوست دارند بسیار سریع و با تحلیل نسبتاً کم تصمیم بگیرند. مدیری برزیلی در شرکتی آمریکایی که مشغول مذاکره برای خرید محصولات کره‌ای به مقصد آمریکای لاتین بود، به ما گفت: «در نخستین روز بر سر سه موضوع توافق کردیم و در روز دوم، طرف آمریکایی-اسپانیولی زبان درصد درآمد که گفت‌وگو را با موضوع چهارم آغاز کند. اما طرف کره‌ای می‌خواست به عقب برگردد و مجدداً درباره موضوعات یک تا سه گفت‌وگو کند. آنچه اعضای تیم آمریکایی از چنین تجربه‌ای می‌آموزند، این است که نمی‌توان به سادگی روش آمریکایی‌ها را به فرهنگ‌های دیگر تحمیل کرد.

خلاصه‌شده در تحریریه افق اقتصاد از کتاب «درباره‌ی تیم» مجموعه مقالات «هاروارد بیزینس ریویو» ترجمه سید محمد تقی‌زاده مطلق، نشر «هنوز»

# مدیرعامل توئیتر علت تغییر برند این شرکت به ایکس را توضیح داد

## تغییر برند توئیتر به ایکس، این شرکت را از تفکرات قدیمی آزاد کرد



محتوای نامناسب قرار نمی گیرند. مدیرعامل ایکس درباره مبارزه احتمالی میان ایلان ماسک و مارک زاکربرگ نیز اعلام کرده که ایلان در حال تمرین است و اگر چنین مبارزه‌ای برگزار شود، این اتفاق می تواند یک فرصت اسپانسرری بزرگ برای آن ها باشد.

به منظور تبدیل توئیتر به ایکس، اپ همه چیز انجام دادم. مدیرعامل ایکس می گوید ماسک از زمان خرید توئیتر به دنبال انجام این کار بود. او توضیح می دهد: «به اتفاقاتی که از زمان تکمیل معامله افتاده است، فکر کنید. تجربیات و تکامل در نمایش ویدیوها و مطالب طولانی، تهیه اشتراک محتوا سازان محبوب که حالا از این پلتفرم در حال درآمدزایی هستند، به ویدیوها نگاه کنید، به زودی می توانید بدون دادن شماره تلفن خود به بقیه، در این پلتفرم تماس ویدیویی داشته باشید.»

یاکارینو همچنین به برنامه های این شرکت برای فعال سازی قابلیت انجام پرداخت ها میان کاربران اشاره کرده است. اومی گوید: «این تغییر برند در واقع نمایانگر آزاد شدن از [محدودیت های] توئیتر بود. این آزادی به ما اجازه داد تا فکر و اندیشه های قدیمی را

لیندا یاکارینو، مدیرعامل توئیتر در مصاحبه ای توضیح داده که چرا برند توئیتر به ایکس تغییر کرده است. لیندا یاکارینو، مدیرعامل ایکس در مصاحبه جدیدی توضیح داده که چرا شرکت آن ها برند توئیتر را کنار گذاشته است. او همچنین ادعا می کند که تحت نظر ایلان ماسک از اختیارات لازم در این شرکت برخوردار است و در تمامی امور اجرایی دخیل است. یاکارینو همچنین از بهبود وضعیت خریداران تبلیغات در این شبکه اجتماعی خبر داده است.

لیندا یاکارینو به تازگی گفت وگویی با CNBC داشته و درباره حذف برند توئیتر گفته است: «ایلان [ماسک] مدت ها بود که درباره ایکس، اپ همه چیز، با من حرف می زد. حتی زمانی که اعلام کردیم من در حال پیوستن به شرکت هستم، من این کار را برای همکاری با ایلان

### پایان دورکاری در شرکت زوم



با وجود اینکه دورکاری کارمندان در سال ۲۰۲۰ و در جریان همه گیری کرونا باعث رشد حدود ۶ برابری ارزش سهام شرکت زوم (Zoom) شد، اما حالا همین شرکت که خودش ارائه دهنده خدمات دورکاری است، از کارمندانش می خواهد که به دفاتر بازگردند. سال گذشته میلادی ظاهر آنها ۲ درصد پرسنل این شرکت در دفاتر کار می کردند و اکثر آن ها دور کار بودند؛ اما این شرایط قرار است تغییر کند و تصمیم گرفته است تا سیاست های خود را تغییر دهد. «اریک یوان»، بنیان گذار شرکت زوم، در جریان کنفرانس Dropbox Work In Progress اعلام کرد کارمندان دور کار باید به دفاتر بازگردند و از پایان دورکاری در زوم خبر داد. بر اساس تصمیم جدید، کارمندانی که در فاصله ۸۰ کیلومتری دفاتر کاری قرار دارند نیز باید حداقل دو روز در هفته در دفاتر حضور داشته باشند. یکی از سخنگویان این شرکت می گوید که زوم رویکرد هیبریدی جدیدی را در پیش گرفته است. کارمندانی که در نزدیکی دفاتر زندگی می کنند باید تعامل بیشتری با تیم های کاری داشته باشند و این روای می تواند برای شرکت بسیار مؤثر باشد. بسیاری از شرکت ها در سال جاری میلادی از کارمندان خود خواسته اند که به دفاتر کار بازگردند، اما با توجه به اینکه شرکت زوم سرویس های آنلاین و دورکاری ارائه می دهد، اتخاذ چنین تصمیمی جالب است. سرویس کنفرانس ویدیویی این شرکت در طول همه گیری کرونا آن قدر فراگیر شد که تقریباً در اکثر نقاط جهان مورد استفاده قرار گرفت. ارزش سهام زوم در سال ۲۰۲۰ حدود حداقل شش برابر شد. در سال ۲۰۲۱، رشد درآمد این شرکت کاهش یافت و ارزش سهام تا حدی سقوط کرد. این شرکت از آن زمان تا کنون حداقل ۱۰۰ میلیارد دلار از ارزش بازار خود را از دست داده و اسامی کارمندان به دفاتر کاری، ارزش سهام زوم به حالت را کد درآمده است.

با وجود اینکه دورکاری کارمندان در سال ۲۰۲۰ و در جریان همه گیری کرونا باعث رشد حدود ۶ برابری ارزش سهام شرکت زوم (Zoom) شد، اما حالا همین شرکت که خودش ارائه دهنده خدمات دورکاری است، از کارمندانش می خواهد که به دفاتر بازگردند. سال گذشته میلادی ظاهر آنها ۲ درصد پرسنل این شرکت در دفاتر کار می کردند و اکثر آن ها دور کار بودند؛ اما این شرایط قرار است تغییر کند و تصمیم گرفته است تا سیاست های خود را تغییر دهد. «اریک یوان»، بنیان گذار شرکت زوم، در جریان کنفرانس Dropbox Work In Progress اعلام کرد کارمندان دور کار باید به دفاتر بازگردند و از پایان دورکاری در زوم خبر داد. بر اساس تصمیم جدید، کارمندانی که در فاصله ۸۰ کیلومتری دفاتر کاری قرار دارند نیز باید حداقل دو روز در هفته در دفاتر حضور داشته باشند. یکی از سخنگویان این شرکت می گوید که زوم رویکرد هیبریدی جدیدی را در پیش گرفته است. کارمندانی که در نزدیکی دفاتر زندگی می کنند باید تعامل بیشتری با تیم های کاری داشته باشند و این روای می تواند برای شرکت بسیار مؤثر باشد. بسیاری از شرکت ها در سال جاری میلادی از کارمندان خود خواسته اند که به دفاتر کار بازگردند، اما با توجه به اینکه شرکت زوم سرویس های آنلاین و دورکاری ارائه می دهد، اتخاذ چنین تصمیمی جالب است. سرویس کنفرانس ویدیویی این شرکت در طول همه گیری کرونا آن قدر فراگیر شد که تقریباً در اکثر نقاط جهان مورد استفاده قرار گرفت. ارزش سهام زوم در سال ۲۰۲۰ حدود حداقل شش برابر شد. در سال ۲۰۲۱، رشد درآمد این شرکت کاهش یافت و ارزش سهام تا حدی سقوط کرد. این شرکت از آن زمان تا کنون حداقل ۱۰۰ میلیارد دلار از ارزش بازار خود را از دست داده و اسامی کارمندان به دفاتر کاری، ارزش سهام زوم به حالت را کد درآمده است.

### راهکاری برای کاهش زمان رفت و آمد؛ گوگل کارکنان را به اقامت در هتل خود تشویق می کند



گوگل با یک برنامه جدید کارمندان خود را به حضور در مقر اصلی این شرکت در مونتین ویو تشویق کرده است. این غول دنیای فناوری در حال حاضر به نیروهای خود اجازه می دهد تا با پرداخت روزانه ۹۹ دلار در هتلی در پردیس گوگل اقامت داشته باشند و لازم نباشد که مدام مسیر طولانی خانه به محل کار را طی کنند یا در هنگام مسافرت به مونتین ویو درگیر مشکلات محل اقامت شوند. به گزارش دیجیتو به نقل از CNBC، اخیراً یادداشتی برای کارمندان گوگل ارسال شده است که به مزیت اقامت در هتل مقر گوگل اشاره می کند. این یادداشت می گوید کارمندان با حضور در این هتل می توانند صبح های یک ساعت بیشتر بخوابند و روزانه مدتی طولانی را در رفت و آمد نیاورند.

گوگل با یک برنامه جدید کارمندان خود را به حضور در مقر اصلی این شرکت در مونتین ویو تشویق کرده است. این غول دنیای فناوری در حال حاضر به نیروهای خود اجازه می دهد تا با پرداخت روزانه ۹۹ دلار در هتلی در پردیس گوگل اقامت داشته باشند و لازم نباشد که مدام مسیر طولانی خانه به محل کار را طی کنند یا در هنگام مسافرت به مونتین ویو درگیر مشکلات محل اقامت شوند. به گزارش دیجیتو به نقل از CNBC، اخیراً یادداشتی برای کارمندان گوگل ارسال شده است که به مزیت اقامت در هتل مقر گوگل اشاره می کند. این یادداشت می گوید کارمندان با حضور در این هتل می توانند صبح های یک ساعت بیشتر بخوابند و روزانه مدتی طولانی را در رفت و آمد نیاورند.

### هتل گوگل می تواند از ۴ هزار کارمند میزبانی کند

هتل گوگل بخشی از پردیس جدید Bay View با مساحت ۱۷ هکتاری است که پارسال افتتاح شد و می تواند میزبان ۴ هزار کارمند باشد. گزارش حاضر می گوید حتی در این هتل وعده صبحانه به صورت رایگان به نیروهای این شرکت ارائه می شود. با این حال، حضور در این هتل به عنوان سفر کاری تلقی نمی شود. این غول دنیای فناوری اعلام کرده است که نرخ ۹۹ دلاری اقامت در این هتل صرفاً تا روز ۳۰ سپتامبر (۸ مهرماه) به همین مقدار باقی می ماند؛ بنابراین دقیقاً مشخص نیست که در فصل پاییز این نرخ چه تغییری خواهد کرد. اگر فرض کنیم که یک کارمند گوگل بخواهد به مدت ۳۰ شب در این هتل اقامت داشته باشد، باید برای یک ماه ۲۹۷۰ دلار هزینه بپردازد. این هزینه صرفاً آن کمی کمتر از میانگین قیمت آپارتمان های یک تخته در منطقه سان فرانسیسکو است. اما نسبت به اجاره یک خانه دائمی هزینه خیلی کمتری محسوب می شود. گوگل از پارسال دوباره کارمندان را وادار کرد تا هر هفته حداقل سه روز به دفاتر برگردند. این شرکت همچنین پیوسته کارمندان خود را به اتخاذ شیوه کار هیبریدی تشویق کرده است. گوگل ظاهراً حالا حضور فیزیکی در جلسات را در ارزیابی های عملکردی کارمندان به عنوان یک مزیت تلقی می کند.

هتل گوگل بخشی از پردیس جدید Bay View با مساحت ۱۷ هکتاری است که پارسال افتتاح شد و می تواند میزبان ۴ هزار کارمند باشد. گزارش حاضر می گوید حتی در این هتل وعده صبحانه به صورت رایگان به نیروهای این شرکت ارائه می شود. با این حال، حضور در این هتل به عنوان سفر کاری تلقی نمی شود. این غول دنیای فناوری اعلام کرده است که نرخ ۹۹ دلاری اقامت در این هتل صرفاً تا روز ۳۰ سپتامبر (۸ مهرماه) به همین مقدار باقی می ماند؛ بنابراین دقیقاً مشخص نیست که در فصل پاییز این نرخ چه تغییری خواهد کرد. اگر فرض کنیم که یک کارمند گوگل بخواهد به مدت ۳۰ شب در این هتل اقامت داشته باشد، باید برای یک ماه ۲۹۷۰ دلار هزینه بپردازد. این هزینه صرفاً آن کمی کمتر از میانگین قیمت آپارتمان های یک تخته در منطقه سان فرانسیسکو است. اما نسبت به اجاره یک خانه دائمی هزینه خیلی کمتری محسوب می شود. گوگل از پارسال دوباره کارمندان را وادار کرد تا هر هفته حداقل سه روز به دفاتر برگردند. این شرکت همچنین پیوسته کارمندان خود را به اتخاذ شیوه کار هیبریدی تشویق کرده است. گوگل ظاهراً حالا حضور فیزیکی در جلسات را در ارزیابی های عملکردی کارمندان به عنوان یک مزیت تلقی می کند.

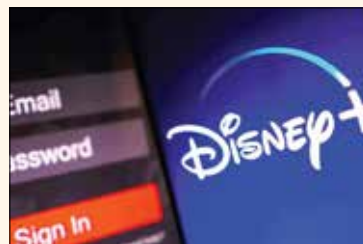
### جریمه صد ها میلیون دلاری به خاطر استفاده از واتس اپ



کمیسیون بورس و اوراق بهادار و کمیسیون معاملاتی معاملات آتی کالیفرنیا به ترتیب ۲۸۹ میلیون دلار و ۲۶۰ میلیون دلار جریمه کرده اند. رگولاتورهای آمریکا چندین بانک و مؤسسه مالی فعال در وال استریت را به خاطر استفاده از پیام رسان هایی از جمله واتس اپ برای اهداف تجاری، ۵۴۹ میلیون دلار جریمه کردند. کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) و کمیسیون معاملاتی معاملات آتی کالیفرنیا (CFTC) به ترتیب ۲۸۹ میلیون دلار و ۲۶۰ میلیون دلار جریمه کرده اند که مجموع آن ها به ۵۴۹ میلیون دلار می رسد. هر دو کمیسیون به ثبت سوابق ناکافی در انطباق با مقررات اشاره کرده اند. در سال های اخیر بانک ها و مؤسسات مالی وال استریت به خاطر استفاده از پلتفرم های پیام رسان خصوصی مانند واتس اپ یا ایمیل های شخصی برای انجام کارهای تجاری و مالی، زیر ذره بین رگولاتورهای آمریکا قرار گرفته اند. استفاده از این پلتفرم ها باعث می شود بانک ها و مؤسسات مالی قادر به نظارت مؤثر روی کارمندان خود نباشند. «گوربیر گروال»، مدیر بخش اجرایی SEC، در بیانیه ای از الزام پیروی از قوانین سازمان بورس اوراق و بهادار آمریکا صحبت کرده است: «پیروی از الزامات و سوابق سازمان اوراق و بهادار آمریکا برای حمایت از سرمایه گذاران و عملکرد خوب بازار ضروری است. در حالی که برخی کارگزارها و مشاوران سرمایه گذاری به این پیام توجه و تخلفات خود را گزارش کرده اند یا اینکه سیاست ها و رویکردهای داخلی خود را بهبود بخشیده اند، اقدامات امروز ما نشان می دهد که هنوز بسیاری این موضوع را رعایت نکرده اند.» با جریمه اخیر، SEC تا کنون بانک ها و مؤسسات مالی را در این زمینه نزدیک به ۱٫۵ میلیارد دلار جریمه کرده، در حالی که مجموع جریمه های CFTC از ۱ میلیارد دلار فراتر رفته است.

کمیسیون بورس و اوراق بهادار و کمیسیون معاملاتی معاملات آتی کالیفرنیا به ترتیب ۲۸۹ میلیون دلار و ۲۶۰ میلیون دلار جریمه کرده اند. رگولاتورهای آمریکا چندین بانک و مؤسسه مالی فعال در وال استریت را به خاطر استفاده از پیام رسان هایی از جمله واتس اپ برای اهداف تجاری، ۵۴۹ میلیون دلار جریمه کردند. کمیسیون بورس و اوراق بهادار آمریکا (SEC) و کمیسیون معاملاتی معاملات آتی کالیفرنیا (CFTC) به ترتیب ۲۸۹ میلیون دلار و ۲۶۰ میلیون دلار جریمه کرده اند که مجموع آن ها به ۵۴۹ میلیون دلار می رسد. هر دو کمیسیون به ثبت سوابق ناکافی در انطباق با مقررات اشاره کرده اند. در سال های اخیر بانک ها و مؤسسات مالی وال استریت به خاطر استفاده از پلتفرم های پیام رسان خصوصی مانند واتس اپ یا ایمیل های شخصی برای انجام کارهای تجاری و مالی، زیر ذره بین رگولاتورهای آمریکا قرار گرفته اند. استفاده از این پلتفرم ها باعث می شود بانک ها و مؤسسات مالی قادر به نظارت مؤثر روی کارمندان خود نباشند. «گوربیر گروال»، مدیر بخش اجرایی SEC، در بیانیه ای از الزام پیروی از قوانین سازمان بورس اوراق و بهادار آمریکا صحبت کرده است: «پیروی از الزامات و سوابق سازمان اوراق و بهادار آمریکا برای حمایت از سرمایه گذاران و عملکرد خوب بازار ضروری است. در حالی که برخی کارگزارها و مشاوران سرمایه گذاری به این پیام توجه و تخلفات خود را گزارش کرده اند یا اینکه سیاست ها و رویکردهای داخلی خود را بهبود بخشیده اند، اقدامات امروز ما نشان می دهد که هنوز بسیاری این موضوع را رعایت نکرده اند.» با جریمه اخیر، SEC تا کنون بانک ها و مؤسسات مالی را در این زمینه نزدیک به ۱٫۵ میلیارد دلار جریمه کرده، در حالی که مجموع جریمه های CFTC از ۱ میلیارد دلار فراتر رفته است.

### دیزنی هم مثل نتفلیکس اشتراک گذاری رمز عبور را متوقف خواهد کرد



مدیرعامل این شرکت اعلام کرده که از سال آینده برنامه هایی برای محدود کردن اشتراک گذاری رمز عبور انجام خواهد شد. نتفلیکس از اوایل سال جاری فرایند به اشتراک گذاری رمز عبور حساب ها را متوقف کرد. حالا دیزنی نیز برای سرویس های استریم خود به دنبال تغییر مشابهی است. بر اساس گزارش TechCrunch، «باب ایگر»، مدیرعامل دیزنی اعلام کرده که اشتراک گذاری رمز عبور در سرویس استریم دیزنی پلاس اهمیت زیادی دارد و به همین دلیل آن ها در حال بررسی راه هایی برای کنترل آن هستند.

اودر جریان گزارش اعلام درآمد سه ماهه دوم شرکت گفت: «ما در حال حاضر توانایی فنی مورد نیاز برای نظارت بر اشتراک گذاری رمز عبور را داریم. و من بدون اعلام عدد خاصی، می گویم که این میزان قابل توجه بوده است. با این حال، چیزی که نمی دانیم این است که وقتی روی این تغییر کار می کنیم، چه میزان باعث رشد زیرمجموعه های ما خواهد شد.» ایگر در ادامه گفت که دیزنی شرایط جدید مربوط به اشتراک گذاری رمز عبور حساب ها را تا پایان سال جاری اعلام خواهد کرد و اجرای آن برای زمانی در سال ۲۰۲۴ برنامه ریزی شده است. نتفلیکس که بزرگترین رقیب دیزنی محسوب می شود، سال گذشته آزمایش محدودیت های مربوط به اشتراک گذاری رمز عبور سرویس خود را در کشورهای منتخب آغاز کرد و اوایل امسال این برنامه را در کشورهای دیگری مانند کانادا، پرتغال و اسپانیا ادامه داد. این شرکت همچنین اخیراً هزینه و محدودیت های سیاست جدید اشتراک گذاری رمز عبور خود را اعلام کرده بود که طبق آن، مشترکین طرح استاندارد که هزینه آن ۱۵٫۴۹ دلار در ماه است، می توانند با پرداخت هزینه اضافی ماهانه ۷٫۹۹ دلار، یک عضو دیگر را به اشتراک خود اضافه کنند. شرکت های حوزه استریم در شرایط سختی قرار دارند، زیرا علاوه بر عدم رشد مشترکین خود با شرایط اقتصادی سخت نیز مبارزه می کنند. بازیگران اصلی این بازار علاوه بر افزایش قیمت سرویس های خود، به استراتژی هایی مانند محدودیت در اشتراک گذاری رمز عبور یا معرفی سطح جدیدی با پشتیبانی از تبلیغات روی آورده اند که از طریق آن ها بتوانند مشترکین بیشتری را جذب کنند.

مدیرعامل این شرکت اعلام کرده که از سال آینده برنامه هایی برای محدود کردن اشتراک گذاری رمز عبور انجام خواهد شد. نتفلیکس از اوایل سال جاری فرایند به اشتراک گذاری رمز عبور حساب ها را متوقف کرد. حالا دیزنی نیز برای سرویس های استریم خود به دنبال تغییر مشابهی است. بر اساس گزارش TechCrunch، «باب ایگر»، مدیرعامل دیزنی اعلام کرده که اشتراک گذاری رمز عبور در سرویس استریم دیزنی پلاس اهمیت زیادی دارد و به همین دلیل آن ها در حال بررسی راه هایی برای کنترل آن هستند.

اودر جریان گزارش اعلام درآمد سه ماهه دوم شرکت گفت: «ما در حال حاضر توانایی فنی مورد نیاز برای نظارت بر اشتراک گذاری رمز عبور را داریم. و من بدون اعلام عدد خاصی، می گویم که این میزان قابل توجه بوده است. با این حال، چیزی که نمی دانیم این است که وقتی روی این تغییر کار می کنیم، چه میزان باعث رشد زیرمجموعه های ما خواهد شد.» ایگر در ادامه گفت که دیزنی شرایط جدید مربوط به اشتراک گذاری رمز عبور حساب ها را تا پایان سال جاری اعلام خواهد کرد و اجرای آن برای زمانی در سال ۲۰۲۴ برنامه ریزی شده است. نتفلیکس که بزرگترین رقیب دیزنی محسوب می شود، سال گذشته آزمایش محدودیت های مربوط به اشتراک گذاری رمز عبور سرویس خود را در کشورهای منتخب آغاز کرد و اوایل امسال این برنامه را در کشورهای دیگری مانند کانادا، پرتغال و اسپانیا ادامه داد. این شرکت همچنین اخیراً هزینه و محدودیت های سیاست جدید اشتراک گذاری رمز عبور خود را اعلام کرده بود که طبق آن، مشترکین طرح استاندارد که هزینه آن ۱۵٫۴۹ دلار در ماه است، می توانند با پرداخت هزینه اضافی ماهانه ۷٫۹۹ دلار، یک عضو دیگر را به اشتراک خود اضافه کنند. شرکت های حوزه استریم در شرایط سختی قرار دارند، زیرا علاوه بر عدم رشد مشترکین خود با شرایط اقتصادی سخت نیز مبارزه می کنند. بازیگران اصلی این بازار علاوه بر افزایش قیمت سرویس های خود، به استراتژی هایی مانند محدودیت در اشتراک گذاری رمز عبور یا معرفی سطح جدیدی با پشتیبانی از تبلیغات روی آورده اند که از طریق آن ها بتوانند مشترکین بیشتری را جذب کنند.

# اثر لکه نفت چیست و چرا بیش از حد تعمیم می دهیم؟

دفعه آینده تلاش خود را بیش تر می کنم و قرار نیست همیشه همین طور باشم. یا حتی اگر دوباره نمره ۵ را بگیرم می دانم تمام تلاش خود را کرده ام.

## روش دوم، استفاده از زبان واقع گرایانه

واقع گرایانه به اتفاقات نگاه کنیم. این که یک اتفاق را به کل تعمیم می دهیم به این خاطر است که از زبان واقع گرایانه استفاده نمی کنیم. به عنوان مثال به جای این که بگوییم؛ «فراموش کردم زباله ها را از خانه بیرون ببرم؛ اطرافینام همیشه حواس مرا پرت می کنند.» بگوییم؛ «فراموش کردم زباله ها را بیرون ببرم؛ بیش تر مواقع انجام این کار را فراموش می کنم. شاید اتفاقی افتاده که تمرکز به هم خورده است.»

## روش سوم، انسان ممکن الخطا است

به یاد داشته باشیم که ما انسان هستیم و امکان خطا در ما وجود دارد. و هیچ راهی هم برای جلوگیری کامل از مرتکب خطا شدن در ما وجود ندارد؛ بنابراین تعمیم دادن یک خطا بر تمام آن چه که انجام می دهیم و احساس شرمندگی که از این تعمیم به وجود می آید تنها باعث می شود تحمل اوضاع و ادامه دادن مسیر برای مان سخت تر شود.

## روش چهارم، ارتقا و بهبود دیدگاه

ممکن است این سوال پیش بیاید که منظور از ارتقا و بهبود دیدگاه چیست؟ با جابجایی چند قاعده می توان به این سوال پاسخ داد. برای ارتقا نوع نگاهمان کارهای زیر را انجام دهیم.  
۱. افکار انعطاف پذیر را در ذهن خود از حالت محدود به حالت نامحدود تغییر دهیم.  
۲. باور داشته باشیم قابلیت هایی مانند هوش و استعداد تثبیت شده نیستند و امکان تربیت و ارتقا هر کدام وجود دارد.  
۳. به جای باور داشتن به این که نمی توانیم تغییر کنیم، به پیشوا جالش ها برای تغییر برویم.  
۴. بازخورد ها را بپذیریم و به چشم انتقاد به آن ها نگاه نکنیم.  
۵. به موفقیت دیگران به عنوان انگیزه نگاه کنیم.  
و در نهایت اشتباهات را به عنوان فرصتی برای یادگیری در نظر بگیریم. / کیان دیجیتال

## یک گام جلوتر از اثر هاله ای

اثر لکه نفت می تواند تا اندازه ای ما را یاد اثر هاله ای بیاندازد. اما تعمیم در اثر هاله ای به این صورت بود که برای تصمیم نهایی از یک صفت در شخص یا سازمانی نتیجه می گرفتیم که خوب است و آن صفت خوب را به رفتارهایش تعمیم می دادیم و صفات نامناسبش را نادیده می گرفتیم.  
این در حالی است که اثر لکه نفت ابعاد بزرگ تری را به ما نشان می دهد و وسعت تعمیم دادن در این اثر گسترده تر از اثر هاله ای است. گرچه در مقابل اثر هاله ای که با یک صفت خوب، تمام یک شخص و سازمان را خوب نشان می داد، اثر شاخ را هم داریم که با یک صفت بد از یک شخص یا سازمان، تمام آن را نامناسب می پندارد. با اثر لکه نفت و تعمیم بیش اندازه آن آشنا شدیم. اما آیا راهی برای جلوگیری از اثر لکه نفت وجود دارد؟

## ۴ روش برای جلوگیری از اثر لکه نفت یا تعمیم بیش از اندازه

جملاتی آشنا مانند «شنیدم سارقی اموال فردی در نزدیکی ما را دزدیده است. این منطقه جای ناامنی شده است.» را بارها گفته یا شنیده ایم. این عبارات برگرفته از اثر لکه نفت هستند. یعنی وقتی که یک یا چند اتفاق ناگوار برامان افتاده، آن را به همه تجربه های آینده مان تعمیم داده ایم. اما می توان با ۴ روش از اثر لکه نفت و تعمیم دادن بیش از اندازه جلوگیری کرد.

## روش اول، جایگزینی مکالمات درونی مثبت

همه ما مکالماتی با خودمان داریم. خودمان را سرزنش می کنیم. به خودمان قوت قلب می دهیم. قضاوت می کنیم. این که با خود می گوئیم که چون من در فلان امتحان نمره ۵ گرفته ام تمام استادها سختگیر هستند و امتحانات بعدی را هم از دست می دهم همان مکالمه درونی است که از اثر لکه نفت برگرفته شده است.

فکر منفی مانند همان لکه نفت روی سایر پیش بینی های شما سایه می اندازد. روش اول برای جلوگیری از گسترده شدن لکه نفت این است که مکالمات درونی خود را مثبت کنید. به عنوان مثال اگر نمره امتحان تان ۵ شده است با خود بگویید برای

نفت از نکات و آزمایش های انجام شده بیش تری استفاده کنیم.

## تعمیم بیش از اندازه بر اساس نتیجه

برای درک بهتر اثر لکه نفت و این که چرا بیش از اندازه به تعمیم یک مورد به یک حالت کلی تن می دهیم، نیاز است آزمایش روانشناس آمریکایی «بری استاو» را توضیح دهیم. در دهه ۷۰ میلادی، بری استاو آزمایشی را با مشارکت گروه هایی از افراد انجام داد. هر گروه تشکیل شده بود از افرادی که هیچ شناختی نسبت به یکدیگر نداشتند.

به این معنی که با همدیگر غریبه بودند. آزمایشی که بری برای هر گروه در نظر گرفته بود شامل میزانی اطلاعات در مورد یک شرکت می شد. هر گروه با توجه با آن اطلاعات باید به تحلیل میزان درآمد و فروش آن شرکت در آینده می پرداخت. بعد از این که هر گروه تحلیل های خود را انجام داد، نتایج تحلیل ها را به بری استاو ارائه کرد. بری استاو از هر گروه یک نفر را برای اعلام این که تحلیل شان تا چه میزان درست یا اشتباه بوده است صدا کرد.

او تصمیم گرفت تا دروغی مصلحتی بگوید و بدون آن که تحلیل ها را دیده باشد به فردی که از یکی از گروه ها آمده بود اعلام کرد که نتایج تحلیل های شان بسیار متفاوت با نتیجه درست بوده است. سپس از آن فرد پرسید که فکر می کند دلیل این تحلیل اشتباه چه بوده است؟ فرد بدون آن که تشخیص دهد یا بپرسد که بری تحلیل شان را به چه شکل بررسی کرده، دلیل را بر بیسوادی و اشتباهات هم تیمی هایش دانست.

بری استاو به فرد دیگر از گروه دوم - بدون بررسی قبلی - اعلام کرد که نتیجه تحلیل های شان با واقعیت مطابقت دارد و آن ها کارشان را خوب انجام داده اند. زمانی که بری از فرد گروه دیگر پرسید که علت این موفقیت چه بوده است، آن فرد در جواب او تحصیلات بالا و شایستگی هم گروهی هایش را به عنوان دلیل موفقیت ذکر کرد.

تعمیم دادن بیش از حد یک اتفاق مانند اثر لکه نفت عمل می کند که در مدت کوتاهی به شدت پراکنده می شود و روی تصمیمات ما تاثیر می گذارد. در این آزمایش، بری استاو با گفتن دروغ مصلحتی توانست اثر لکه نفت یا همان تعمیم بیش از اندازه را به نمایش بگذارد.

## احسان ولیان | نویسنده

تعمیم دادن بیش از حد یک اتفاق مانند اثر لکه نفت عمل می کند که در مدت کوتاهی به شدت پراکنده می شود و روی تصمیمات ما تاثیر می گذارد. تصویر یک کشتی بسیار بزرگ را در رسانه می بینیم. آب اقیانوس که اطراف کشتی نفتکش به رنگ سیاه درآمده است. عده ای به دنبال رفع مشکل هستند. گویا لکه نفتی به اقیانوس نشست کرده است و هر لحظه بزرگ و بزرگ تر می شود و مساحت بیش تری از آب را آلوده می کند. در هر متر مربع از آب دریاها و اقیانوس ها گونه ها و انواع متفاوتی از جانداران وجود دارد. زمانی که لکه نفتی بزرگ می شود، به سرعت میزان آلودگی را افزایش می دهد و این آلودگی به طور یکدست پخش می شود. پس از مدت کمی، لکه نفت بسیار گسترده شده است.

اثر لکه نفت در رفتارها و جوامع بشری نیز همان طوری نمود پیدا می کند که لکه نفت بر آب دریا تاثیر می گذارد. به این معنی که نظر مادر مورد بسیاری از موارد زندگی اجتماعی مان، بر اساس اطلاعات محدودی که از محیط می گیریم شکل می گیرد و به طور کلی به سایر موارد تعمیم داده می شود.

به عنوان مثال اگر ببینیم شرکتی در یک بازه زمانی سود آور است، ممکن است فکر کنیم این شرکت مدیریت صحیحی دارد و به درستی اداره می شود. این موضوع درست نیست و سودآوری می تواند ناشی از عوامل بسیاری باشد که لزوما ربطی به مدیریت صحیح شرکت ندارد.

مثلا ممکن است در یک شرکتی نفتی بالا رفتن قیمت نفت در دنیا باعث سودآوری شود که هیچ ارتباطی به مدیریت ندارد و با فروکش کردن شوک قیمتی شرکت وضعیت خوبی پیدا نکند. به همین دلیل هم هنگام سرمایه گذاری باید به جوانب مختلف تحلیل دقت کنیم و شرایط محیطی را نیز با دقت بررسی کنیم. چرا که در صورت شکست خوردن و بدبین شدن به بازار ممکن است به هیچ شرکتی اعتماد نکنیم و به دلیل همین اثر لکه نفت، به همه شرکت ها بدبین شویم.

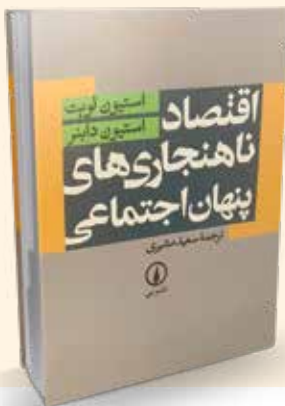
البته بررسی و تحلیل دقیق قبل از سرمایه گذاری لازم است اما تعمیم دادن و بدبینی می تواند روی انتخاب صحیح اثر منفی بگذارد. با توجه به این موارد، بهتر است برای درک بهتر اثر لکه

## معرفی کتاب

## اقتصاد ناهنجاری های پنهان اجتماعی

بی عرضه گی یا تن پروری اجتماع یا دست اندر کاری محافل مخوف توطئه پرداز نیست بلکه به این دلیل است که کسی نمی خواهد با پایبندی به متدهای فارغ از هیجان علمی و البته راه دشوار تحقیق، ریشه های واقعی نابسامانی را دریابد.

استیون لویت و استیون دابنر در این کتاب با چند مقاله به ما نشان می دهند که چطور ریشه مشکلات اجتماعی چیزی متفاوت از آن چیزی است که در نگاه اول به ذهن می رسد. مثلا اینکه بالا رفتن جرم و جنایت در فلان ایالت آمریکا به



## سهند ایرانمهر

شاید این از کز کار کردهای ذهن یا تنبلی ذهنی بیشتر انسان ها باشد که وقتی به علت یا ریشه مشکلی فکر می کنند (البته اگر اصلا به ریشه مشکلات فکر کند) سراغ دم دست ترین پاسخ می روند، پاسخی که با پیش فرض های آنان منطبق باشد و مخاطب عام یا گاهی فلان محفل دانشگاهی یا نهاد قدرت برای آن «به به» بگوید.

شاید هم دلیل همه گیری و محبوبیت بحث های داخل تاکسی، جمع های دوستانه یا ترند های شبکه های اجتماعی همین سهل الوصول بودن یا یافتن پاسخ باشد.

در این شبیه تقلای ذهنی ریشه مشکلات، معلوم است، مقصر یک نفر یا یک عامل است و هر کس هم قبول نداشته باشد نادان است اما هیچکس به این فکر نمی کند که شاید بر جای ماندن و استمرار این حجم از مشکلات از

چرا فروشندگان مواد مخدر، هنوز با مادران شان زندگی می کنند؟ وجه اشتراک معلم ها با کشتی گیران چیست؟ و...

در این کتاب با محقق آشنا می شوید که برای فهم سازوکار اقتصادی باند های مواد مخدر از آنها می خواهد کارهای حسابداری شان را به اوسپانزدا تا ارتباط بین اقتصاد با رفتار انسان را دریابد. محقق در پایان درمی یابد که ادعای «انسان اقتصادی» برای اثبات تاثیر تک عاملی اقتصاد بر رفتار، واقع بینانه نیست و تک تحقیق درست صرفا به داده ها یا پیش فرض های اقتصادی یا اجتماعی تکیه ندارد.

می گویند: پرسش درست از پاسخ درست، مهم تر است. این کتاب هم درست پرسیدن را یادمان می دهد و هم با موضوع قرار دادن چالش های زندگی روزمره، نشان مان می دهد که یک مطالعه علمی برخلاف ظاهر خشکش، بسیار جذاب، کاربردی و قابل فهم است.