
هنر ساختن آینده‌ی کار

تحلیل نیروهای تأثیرگذار و تغییرات عمده
در آینده‌ی زندگی کاری

لیندر گراتن

ترجمه‌ی مسعود بینش و سیما مهذب



نشر پژواک

سرشناسه	گرانت، لیندا GrattonLynda
عنوان و نام پدیدآور	هنر ساختن آینده‌ی کار: تحلیل نیروهای تأثیرگذار و تغییرات عمده در آینده‌ی زندگی کاری / لیندا گرانت؛ ترجمه‌ی مسعود بینش و سیما مهذب.
مشخصات نشر	تهران: پژواک، ۱۳۹۲
مشخصات ظاهری	۴۰۸ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۹-۳۱-۰
وضعیت فهرست نویسی	فیا
یادداشت	عنوان اصلی: The shift: the future of work is already here, 2011
عنوان دیگر	تحلیل نیروهای تأثیرگذار و تغییرات عمده در آینده‌ی زندگی کاری
موضوع	کار -- جنبه‌های اجتماعی
موضوع	محیط کار
موضوع	تبادل بین کار و زندگی
شناسه افزوده	بینش، مسعود ۱۳۳۹ - مترجم
شناسه افزوده	مهذب، سیما، ۱۳۴۳ - مترجم
رده‌بندی	۱۳۹۲ ۵۹/۵۲۶۸۵ HD
رده‌بندی دیویدی	۳۰۶/۳۶
شماره ثبت کتابخانه ملی	۳۲۱۸۳۴۱



نشر پژواک

هنر ساختن آینده‌ی کار
تحلیل نیروهای تأثیرگذار و تغییرات عمده در آینده‌ی زندگی کاری

لیندا گرانت

ترجمه‌ی مسعود بینش و سیما مهذب

طرح جلد: ابراهیم حقیقی

چاپ نخست: ۱۳۹۳

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۹۹-۳۱-۰

شمارگان: ۱۱۰۰ نسخه

چاپ منصور - صحافی بهمن

انتهای بزرگراه آفریقا، شماره ۲۴ - واحد ۶۰۶ تلفن ۲۶۲۱۳۱۲۷

تلفن فروش: ۶۶۴۱۱۴۲۹ -- www.pejvakpub.com

همه‌ی حقوق محفوظ است

بها: ۲۰۰۰۰ تومان

درونمایه

۷	یشگفتار
۱۱	دیباچه: کار فردا از امروز آغاز شده است
۱۹	مدیریت پیش رو: آینده‌ی کار
۳۵	پاره اول: سیر و مسیری که آینده‌ی شما را شکل خواهند داد
۳۷	۱. پنج نمای کلی
۷۳	پاره‌ی دوم: آینده‌ی تار
۷۷	۲. گسستگی: سه سده‌ی آینده
۱۰۵	۳. انزوا: ریشه‌ی تنهایی
۱۳۷	۴. محرومیت: فقیران جدید
۱۷۱	پاره‌ی سوم: آینده‌ی روشن
۱۷۵	۵. هم‌آفرینی: هم‌سویی تأثیرگذاری و انرژی
۱۹۷	۶. تعامل اجتماعی: طلوع یکدلی و توازن
۲۱۹	۷. کارآفرینی خُرد: ساختن زندگی‌های خلاق
۲۴۱	پاره‌ی چهارم: تغییر
۲۴۹	۸. اولین تغییر: از همه چیزدان سطحی تا متخصص چندبعدی
۳۱۵	۹. دومین تغییر: از رقابت جوی منزوی تا رابط نوآور
۳۶۱	۱۰. سومین تغییر: از مصرف‌کننده‌ی حریص تا تولیدکننده‌ی مسئول
۳۸۵	پاره‌ی پنجم: یادداشت‌هایی درباره‌ی آینده
۳۸۹	۱۱. یادداشت‌هایی برای کودکان، مدیران عامل و کارگزاران
۳۹۹	کتابشاسی
۴۰۶	درباره‌ی نویسنده

پیشگفتار

چرا هنر ساختن آینده‌ی کار؟ زیرا برای فرار از آینده‌ی تاریک حرفه‌ای که به نتیجه‌ی منفعلانه عمل کردن پیش روی ما خواهد بود، می‌توان با تغییر در نگرش و رفتارها و نیز به استناد سناریوهای خلاقانه‌ی نویسندگی کتاب، آینده‌ی روشن کار را برای خود هنرمندانه ساخت.

در گزینش تحلیل آینده‌ی کار را در قالب سفری ارائه داده است که در آن سیم‌نمایی به تحولات انقلاب صنعتی در اواخر قرن هجدهم و اوایل قرن نوزدهم داشته و هم پیشران‌های تغییر و تحول را در ترکیب ظرفیت از پنج نیرو یافته است: نیاز به اقتصاد کم‌کربن، پیشرفت سریع فناوری، حساس‌ش جهانی‌شدن، تغییرات ژرف در روند جمعیت و طول عمر، و تغییرات مهم اجتماعی.

او در این سفر مسیرهای مختلفی را به‌سوی آینده به تصویر می‌کشد. گاه مسیر به گونه‌ای است که جنبه‌های منفی این پنج نیرو را برجسته می‌کند و به آینده‌ای گسسته پر از انزوا، توأم با خودپرستی، محرومیت و فقر می‌رسد. او این آینده را «آینده تاریک» می‌نامد که در آن، این پنج نیرو به‌طور مجزا یا در ترکیب با یکدیگر بر اعمال ما پیشی می‌گیرند و انسان را در موضعی منفعلانه قرار می‌دهند. گاه در این مسیر، جنبه‌های مثبت این پنج نیرو تحت کنترل انسان می‌آیند و انسان به‌صورت فعالانه آینده‌ای را می‌آفریند که تحت هدایت خود قرار دارد. او این آینده را «آینده‌ی روشن» می‌نامد.

خانم گراتن برای هر یک از این پنج نیرو قطعات و نکاتی را در نظر می‌گیرد — در مجموع ۳۲ قطعه — که شکل‌دهنده‌ی دهه‌های آینده‌ی زندگی کاری است. هر یک از ما، به تناسب موقعیت فکری و

عملی که داریم می‌توانیم برخی از این قطعات را کنار بگذاریم، آنها را مرتب کنیم و از میان آنها الگوهای را استخراج کنیم که آنچه را درباره‌ی آینده باور داریم در ما طنین‌انداز کند.

دکتر گراتن بر اساس داستان‌های متعددی که از زندگی کاری افراد در دهه‌های آینده ارائه می‌دهد، باور دارد که در مسیر منفی حرکت به آینده سه موضوع اصلی گسست، انزوا و محرومیت ظاهر می‌شود. او به این باور است که رهایی از این سه معضل، مستلزم تغییر اساسی در شیوه‌ی فکری و رفتاری ماست. ما باید از سطحی بودن به تخصص و تخصص‌گرایی، از تنهایی به دیگر، همه‌چیزدانی و همه‌فن‌حریفی در روزگار آتی کاربرد، از انزوا به تعلق، بلکه تبحر در چند حوزه‌ی تخصصی مورد نیاز خواهد بود. این محور اصلی اولین تغییری است که برای داشتن زندگی موفق در آینده حیاتی است.

کاهش اندازه‌ی خانواده، افزایش قیمت انرژی، رشد بی‌اعتمادی در جامعه، کم‌فروغ شدن شغلی و به‌ویژه صرف زمان فراوان فراغت به‌صورت منفعلانه و غیرموسر با تلویزیون، به‌جای پیوستن به گروه‌ها و تشکلهای اجتماعی، به انزوای بیشتر انسان‌ها انجامیده است. این‌که چگونه می‌توانیم از انزوا رهایی پیدا کنیم، موضوع دومین تغییری است که خانم گراتن بر آن انگشت‌تاکید می‌کند و می‌گوید: «رفتار از انزوا به ارتباط را چاره‌ی درد می‌داند».

امروزه افراد بی‌شماری هستند که از قافله‌ی توسعه‌ی جهانی بازمانده‌اند. البته اینان لزوماً فقط کسانی نیستند که در منطقه‌ی محروم متولد می‌شوند، بلکه فقیران جدید کسانی هستند که نمی‌توانند با بانک جهانی استعداد بیپوندند، بدون توجه به این‌که در کجا متولد شده باشند. این نابرابری‌ها به افول اعتماد و افزایش اضطراب اجتماعی منجر شده و حالت پریشانی را در افراد افزایش داده است. رهاشدن از محرومیت، مستلزم پذیرش سومین تغییر است که در آن باید حرص

مصرف کنار نهاده شود و فرد از مصرف‌کننده‌ی حریص به تولیدکننده‌ی خلاق و مشتاق تبدیل شود.

بنابراین باید الگوهایی را ساخت که از منظر خوش‌بینانه‌ی داستان سناریوها استخراج شود و آینده‌ی پیش رو را مثبت و نورانی نشان دهد. این همان آینده‌ی روشن است. در این حالت از هم‌سویی تأثیرگذاری و انرژی‌زایی می‌توان به هم‌آفرینی رسید. نیروهای فناوری طریق گسترش شبکه‌های اجتماعی توانسته میلیاردها ساعت فراغت مؤثر را در یک همکاری شبکه‌ای به کار گیرد و مشارکت اجتماعی را روز به روز گسترش دهد. این که داشتن تجربه‌ی مولد و کار با معنا را جایگزین مصرف بی‌بصانه کرده است.

بنابراین در دست که در دهه‌های آینده بسیاری از فرضیه‌های سستی درباره‌ی تحول دیجیتال مسیر شغلی فرو می‌ریزد. جهان با شتاب بسیار در حال گذار است و بسیاری از باورها درباره‌ی ماهیت کار و نحوه‌ی انجام آن در حال تغییر است. برای خلق یک آینده‌ی کاری باارزش، باید تغییرات اساسی در فرضیه‌ها، دانش، مهارت‌ها، عادت‌ها و شیوه‌های کار ایجاد کرد.

در این سفر پرمخاطره و هیجان‌گیز هم از شب تاریک آینده‌ای عبور می‌کنیم که عوامل و نیروهای بیرونی عین حرکت و هدایت را از ما می‌گیرند و ما را به جایی می‌برند که گوییم رقبای مفروض است و مورد خواست و انتظارمان نیست، و هم از روز روشن آینده‌ای عبور می‌کنیم که با تسلط بر نیروهای بیرونی مسیر و جهت خود را تعیین می‌کنیم و آینده‌ی را خود می‌سازیم. کوشش خانم لیندا گری در این کتاب آن است که تفاوت مؤلفه‌های آینده‌ی تاریک و روشن را بیان کند و هنر ساختن آینده‌ی روشن را به شکلی کاملاً مثبت و مبتنی بر همدلی و مشارکت و از منظری زنانه و لطیف نشان دهد.

اگر می‌خواهیم سفر به آینده در پرتو نور تجربه و عقل و درایت صورت گیرد باید تغییر کنیم. این کتاب، شرح جزئیات همین سفر و تبیین ماهیت همین تغییر است.

مسعود بینش

masoud.binesh@gmail.com

سیما مهذب

simamohazzab@gmail.com

بهار ۱۳۹۲

www.ketab.ir

دیباچه

کار فردا امروز شروع می‌شود

همه چیز با پرسش‌های ساده‌ای شروع شد که نوجوانان عادت دارند بپرسند. من در حالی که سر میز صبحانه نشسته‌ام و قطاری از افکار در ذهنم می‌گردد، ناگهان پسر بزرگم، کریستین ۱۷ ساله که تازه مدرسه را تمام کرده و به آینده‌ی خود می‌اندیشد، رشته‌ی افکارم را قطع می‌کند و به برادرش و من یادآوری کرد: «دوست دارم روزنامه‌نگار شوم». برادر او، مینیک، سال دوم دبیرستان، با راهنمایی او سر شوق آمد و در ادامه حریف او گفت: «و من درباره‌ی پزشکی فکر می‌کنم».

هر دو جمله با تردید و پرسش بیان شد به گونه‌ای که من آنها را بیشتر پرسش تلقی کردم تا بیان یک واقعیت. استاد دانشگاه در دانشکده‌ی کسب و کار و در یک قریب سه دهه مشاوره دادن به شرکت‌ها باعث شده خود را در برابر و چگونگی «کار» خبره ببینم. البته ابتدا از فرزندانم سپاسگزارم به خاطر عقاید من علاقه ندارند! اما خوشحالم، زیرا دست‌کم در آن هیچ تسلطی به دیدگاهی راجع به «آینده‌ی کار» نیاز داشتم. چالش این بود من دست درمی‌یافتم که با وجود سال‌ها انجام کار مشاوره‌ای برای شرکت‌ها و کار پژوهشی، همه‌ی آنچه فراهم آورده بودم، آن روز صبح، مجموعه‌ای از فرضیه‌های بی‌برنامه و از مد افتاده بود همراه اطلاعات عالی، که به نظر می‌رسید از رده خارج و کاملاً ناکافی و ناتمام است.

طی چندماه بعد، وقتی به پرسش‌های آنها عمیقاً اندیشیدم، دریافتم افراد زیادی از من درباره‌ی آینده‌ی کار خود سؤال می‌پرسند. به یاد می‌آورم یکی از دانشجویان باهوش MBA من می‌خواست بداند چگونه می‌تواند به آینده‌ی کاری خوبی دست یابد؛ آینده‌ای که به او اجازه دهد بیش از یک پدر برای خانواده‌ی خودش باشد. او به من توضیح می‌داد که باور دارد این یک واقعیت انکارناپذیر است که او و یک زیادی با کودکی در آستانه‌ی تولدش می‌گذراند، نسبت به وقتی که پدرش با او در دوران کودکی گذرانده است. دیگران می‌خواهند بدانند چرا زمانی کنند که بیشترین ارزش‌ها و شایستگی‌هایی را که باید بر تن شرکت کنند به دست آورند و مسیر شغلی که باید آن را پی بگیرند کدام است. همین‌مان، مدیران می‌خواهند بدانند چه موقع بازنشسته می‌شوند. وقتی به ۶۵ سالگی رسیدند چه کار باید کنند، خلاصه سال‌ها را چگونه باید بپایان دهند. به شرکت‌هایشان چه باید بگویند. تیم پژوهشی من با همکارانی در برزیل و در جلسه‌ای با بچه‌های زیر ۱۰ سال داشتند. از آنها خواستیم درباره‌ی روایات خود از کار صحبت کنند. آنها از روایات‌ها و آبرائسان‌ها، رایانه‌ها و گر شدن زمین حرف زدند. آنها حتی در سن ۱۰ سالگی شروع به اجرای سناریوهای مربوط به آینده کرده بودند. مدیران منابع انسانی که من در مدرسه‌ی کسب‌وکار لندن آنها را آموزش داده بودم، به من می‌پرسید عمیقاً این دغدغه را داشتند که سازمانشان بسیار سلسه‌مراتبی و دیس‌انالار شده و به‌کندی در جهت روندی که سربرآورده بود حرکت می‌کردند. بخشی از این دغدغه‌ها و پرسش‌ها را در بحران اقتصادی ۲۰۰۸-۲۰۱۰ که همه را تکان داد دیدم. در سال ۲۰۰۰، من و همکارم سومانترا گوشال، چهار شرکت را برای نوشتن موردکاوی‌هایی خود انتخاب کردیم، که هر دو در دانشکده‌ی کسب‌وکار لندن و نیز سراسر دنیا آنها را آموزش داده بودیم. ما شرکت‌هایی را انتخاب کردیم که در

آن زمان جزء پنج شرکت برتر در حوزه‌ی کاری خود و عموماً مورد تحسین بودند. از بخش بانکداری، رویال بانک اسکاتلند (RBS) را برگزیدیم. از بخش صنعت، شرکت نفت بریتانیا (BP)؛ از بخش بانکداری سرمایه‌گذاری، گلدمن ساچز (GS)؛ و از بخش فناوری، نوکیا. در نیمه‌ی سال ۲۰۱۰، RBS یکی از بزرگ‌ترین زیان‌ها را در تاریخ بانکداری به بار آورد. BP درگیر نشت نفت به خلیج مکزیک شد و از سوی سنای آمریکا به دلیل سوء رهبری مورد انتقاد واقع شد، و GS نیز در فرایند مهمی از کمیسیون تجارت قرار داشت. تنها نوکیا بود که عملکرد ندرتاً خوبی داشت؛ گرچه ارزش و قیمت سهام آن در برابر اپل توانمند، ناچیز بود. من از سال ۲۰۰۹، مدیریت مرکزِ لِمَن را در دانشکده‌ی کسب‌وکارِ لندن برعهده داشتم. حتی دانشگاهیان برج عاج‌نشین هم بادهای تغییر را حساس کرده بودند.

وقتی با مدیران نوکیا در برترز راجع به پیشرفت‌های فناوری که در اطراف آنها بود سخن می‌گفتم، و با همکارانم در شرکت شِل راجع به چالش‌های پیش روی انرژی، سایر دانشگاهیان درباره‌ی رشد کارکنان صحبت می‌کردم و بی‌انگیزگی و شوش آنها را می‌دیدم، به این درک رسیدم که آنچه من مشاهده می‌کنم، روی بیش از یک واکنش ساده نسبت به بحران اقتصادی بوده است. به دلیل بحران اقتصادی، بازدیدهای دوبار در سال من از هند و آفریقا واضح بود که این قاره‌ها چنان متحول شده‌اند که هرگز قبلاً ندیده بودم. برای اولین بار دریافتم که کسب‌وکار، غیرمعمول خواهد بود. دریافتم که ما در حال ورود به زمانه‌ی گذار حقیقی و تحول واقعی هستیم و من در حال پرسش‌هایی که با آن مواجهم مجهز و آماده نیستم.

آنچه احتیاج داشتم دیدگاهی بود درباره‌ی آینده‌ی کار، که خیره‌تر و متفکرانه‌تر از دیدگاه مبهم و ناقص قبلی‌ام باشد. می‌دانستم پرسش‌هایی که درباره‌ی آینده‌ی کار طرح می‌کنم بسیار حیاتی است. کار همواره یکی از تعیین‌کننده‌ترین جنبه‌های زندگی ما بوده و هست.

کار جایی است که ما دوستانمان را ملاقات می‌کنیم، به هیجان می‌آییم و خویش را در خلاقانه‌ترین و نوآورانه‌ترین حالت می‌یابیم. همچنین می‌تواند جایی باشد که ما خود را بسیار ناامید، عصبانی و دچار روزمرگی احساس می‌کنیم. کار برای شخص ما، خانواده و دوستانمان و تشکلهای و جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنیم مسئله‌ی مهمی است. می‌دانم بسیاری از شیوه‌های کارکردن که ما در ۲۰ سال اخیر دچار آن هستیم — کار از نه صبح تا پنج بعدازظهر، بودن با یک شرکت، گذراندن وقت با خانواده، صحبت در تعطیلات آخر هفته، کارکردن با افراد که خیلی خوب آنها را می‌شناسیم — همگی در حال از بین رفتن است و آنچه جای آنها را می‌گیرد، کمتر مشخص و قابل درک است. گرچه با وجود ظرافت شکننده و دشواری درک و بیان آینده، من — و نیز همکارانم — که این پرسش‌ها را مطرح می‌کنند — به پاسخ‌ها نیاز داشتم. شاید همه پاسخ‌های کامل و قطعی نیاز نداشته باشید، اما آنچه — مانند من — انجام می‌دهید یک دیدگاه و ایده‌ی کلی است درباره‌ی این که «عوامل» (hard facts) آینده کدام است، و روشی است از فکرکردن درباره‌ی آینده که نوعی همبستگی درونی است که با کیستی شما و باورهای شما همخوان است. شما و من، فرزندان من، و دیگرانی که برای ما اهمیت دارند نیاز دارند آینده‌ی کار را درک کنند زیرا ما مجبوریم خود و دیگران را آماده کنیم. برای درک این تغییرات عمیق، من سفر خود را با هدف کشف چگونگی تکامل آینده‌ی کار — با جزئیات هرچه تمام‌تر — آغاز کردم. من به جزئیات روزمره‌ی زندگی علاقه‌مندم؛ مانند این که: در سال ۲۰۲۵ دوستان، فرزندانم و من چه کاری انجام خواهیم داد؟ در سال ۲۰۳۰ صبح، زندگی کاری خود را چگونه خواهیم گذراند؟ چه کسی را برای ناهار ملاقات خواهیم کرد؟ چه وظایفی را انجام خواهیم داد؟ چه مهارت‌هایی برتر و ارزشمندتر خواهند بود؟ کجا زندگی خواهیم کرد؟

خانواده و دوستانم چگونه با کار من سازگار خواهند شد؟ چه کسی حقوق مرا پرداخت خواهد کرد؟ چه موقع بازنشسته می‌شوم؟ همچنین می‌خواهم بیشتر بفهمم که آیا در آینده افکار و آرمان‌های ما تغییر می‌کند؟ پرسش‌هایی مانند این که در سال ۲۰۲۵ در تصور کاری من چه چیزی می‌گذرد؟ به چه نوع کاری اشتیاق خواهم داشت؟ امیدهای من چه خواهد بود؟ شب، چه چیز مرا بیدار نگه خواهد داشت؟ برای خودم و آنها که پس از من می‌آیند چه کاری می‌خواهم انجام دهم؟

این‌ها سوالاتی هستند که روزمره و لحظات گذرای افکار و آرمان‌هاست که بر زندگی کسی شما و همکاران شما و فرزندان و دوستان شما تأثیر گذارند. این‌ها پرسش‌های مهمی‌اند زیرا به جزئیاتی می‌پردازند که زندگی کاری روزمره‌ی ما را می‌سازد.

خیلی سریع دریافته‌ام که در صورت مواجهه با آن، این‌ها پرسش‌های نسبتاً آسانی هستند نسبت به پاسخ‌ها که ساده و سراسر نیستند. در مراحل اولیه‌ی این سفر، از آن‌ها می‌کنیم که شما به سادگی نمی‌توانید زندگی کاری خود را برسم یک خط مستقیم از گذشته به حال و سپس به آینده، تشریح کنید. در عوض، من از دیدن آینده به عنوان مجموعه‌ای از احتمالات، راه‌هایی را به یاد می‌آورم و فرصت سفر به مسیرهای گوناگون شروع می‌کنم.

مادر من دوزنده‌ی بزرگ لحاف‌های چهل تکه است. به او می‌آورم در دوران کودکی چگونه طی سال‌ها، تکه‌های مختلف پارچه را به یک سال‌ها خودش استفاده کرده بود یا دوستانش به او داده بودند یا برایش بود. سرهم می‌کرد. طی سالیان متمادی، حجم مواد دورریز در خانه او افزایش می‌یافت و هر دو ماه مادرم آنها را به دقت واری می‌کرد.

آتیچه او به دنبالش بود، الگویی بود که می‌توانست از این تکه‌ها تشخیص دهد. او به دنبال تکه‌هایی بود که به نحو طبیعی با هم متناسب باشند تا الگویی را که معنا دارد و به آسانی قابل فهم است

خلق کند. وقتی تصمیم می‌گرفت کدام تکه‌ها را نگه دارد و کدام یک را دور بریزد، او درباره‌ی نحوه‌ی آرایش تکه‌هایی که باید نگه دارد، فکر می‌کرد. او تکه‌ها را این طرف و آن طرف می‌کرد تا تصمیم بگیرد بهترین حالت سرهم کردنشان برای درست کردن لحاف کدام است. در این مرحله، او یک طرح اجمالی روی کف اتاق می‌ریخت و سپس کار طولانی خود را در زدن اولین کوک‌ها برای نگهداری تکه‌ها کنار هم آغاز می‌کرد. وقتی این کار انجام می‌شد و همه‌ی تغییرات نهایی را برای جای تکه‌ها و آرایش آنها انجام می‌داد، کار پرزحمت دوخت دست‌ها به یکدیگر را شروع می‌کرد.

وقتی من کتاب را راجع به «آینده‌ی کار» می‌نوشتم، مادرم را به یاد می‌آوردم که چگونه از تکه‌های فراوان پارچه لحاف درست می‌کرد. امیدوارم این کتابی باشد، شتاببخش، بدون آن که به طرز خنده‌آوری مثبت و امیدآفرین باشد؛ و نیز روشن‌گر باشد بدون این که چیزی را تحمیل کرده باشد. در پایان دادن این کتاب، همان مسیر مادرم را در دوخت لحاف چهل تکه پیمودم. سال‌ها، تکه‌هایی از ایده‌ها را نگه داشتم و برخی را از دوستانم قرض گرفتم. اخیراً من گروهی از مردم فرزانه را از سراسر دنیا گردآوردم تا ایده‌ها و دیدگاه‌هایشان را اخذ کنم. سپس به دنبال فرایند کشف الگو بودم و تصمیم گرفتم مشخص کنم کدام یک زائد هستند و کدام یک را باید حفظ کرد. درست مثل مادرم، مرحله‌ی طولانی به هم دوختن دستی تکه‌ها را به شکل لحاف «آینده‌ی کار» آغاز کردم. این کتاب، محصول آن فرایند طولانی است.

از اعماق قلبم باور دارم که مقیاس تغییری که در این دهه می‌گذرانیم بسیاری از فرضیه‌هایی را که در دستیابی به موفقیت خود ارج می‌نهادیم آشکارا دربرمی‌گیرد. بی‌خردانه و بی‌باکانه نیست اگر این تغییرات را نادیده انگاریم. این خیلی کودکانه است که تصور کنیم آنچه

در گذشته کارگر افتاده است برای آینده نیز کار می‌کند. با این دیدگاه، آینده‌ی خود و آنان را که تحت سرپرستی ما هستند به مخاطره می‌اندازیم. پیش‌بینی آینده‌ی کار و ساختن یک زندگی کاری، که شادمانی و ارزش به ارمغان بیاورد، دو هدیه‌ی گرانبهاست که شما می‌توانید به خود و آنان که به شما وابسته و دلبسته هستند بدهید. این فرصت را برای تصمیم‌گیری درباره‌ی فکر کردن و عمل کردن از دست ندهید، که اکنون نیز بسیار دیر شده است.

www.ketab.ir

مقدمه

پیش‌بینی آینده‌ی کار

برای اکنون؟

آنچه ما اکنون شاهدیم، گسستی تاریخی نسبت به گذشته است. نیمه‌ی اخیر سطر تاریخی مانند اواخر قرن هجدهم و اوایل قرن نوزدهم است که بخشی از دنیا فرایند طولانی صنعتی شدن را آغاز کرده بود. آن زمان مساهمان «کار» می‌شناسیم — اعم از آنچه انجام می‌دهیم، جایی که آن را انجام می‌دهیم، چگونه آن را انجام می‌دهیم و چه موقع آن را انجام می‌دهیم — اساساً در گذشته تغییر کرد؛ یعنی زمانی که انقلاب صنعتی در انگلستان اواخر قرن هجدهم (حدود سال ۱۷۶۰ میلادی) و اوایل قرن نوزدهم (حدود سال ۱۸۳۰ میلادی)، ماهیت کار را تغییر داد. به نظر می‌رسد که آن مرحله‌ی تغییر را می‌توان به‌عنوان بنیان یک تحول در نظر گرفت، که البته دستاوردهای آن، چنان که باید روشن نیست.

برای آن‌که ایده‌ای از سرعت تغییراتی که بسیار از فرضیه‌ها را از میان برداشت به دست آورده باشیم، به فاصله زمانی بین سال‌های ۱۷۶۰ و ۱۸۳۰ میلادی توجه کنید. در مدت زمانی کمتر از ۱۰ سال — که تنها چهار نسل به‌طول انجامید — تغییری بنیانی و بی‌سابقه‌پذیر رخ داد که تجربه‌ی هر کارگری را در انگلستان دگرگون کرد و احساس آن به‌عنوان صنعتی شدن، ابتدا به اروپا و سپس به آمریکای شمالی گسترده شد. پیش از آن زمان، کار — چه شخم زدن زمین، رسیدن پشم، دمیدن در مذاب شیشه یا شکل‌دهی سفال — نوعی

فعالیت هنری بود که با کمک عده‌ای در خانه و استفاده از مهارت‌های دستی دیرپا و وسواس‌گونه انجام می‌شد. از اواخر قرن هجدهم به بعد، این مهارت‌های دستی شروع به تبدیل به بخش «ساخت» manufacturing شد و توسعه پیدا کرد و بر محدودیت‌های کار و تولید دستی غلبه یافت.

با تأمل در آنچه واقع شده و فاصله ۲۰۰ ساله‌ای که پدید آمده، می‌توانیم از این مسیر و سرعت تحولاتی که در زندگی کاری رخ داده‌ی نکتته‌ها یاد بگیریم. انقلاب صنعتی آرام آرام شکل گرفت و به همین آرامی زندگی کاری ما را تغییر داد. رشد اقتصادی در تمامی این مرحله کمتر از ۰/۵ به‌ازای هر نفر در سال بود و گرچه ما اکنون «کارخانجات تاریک شیطنانی» (dark satanic mills) را مایه‌ی اصلی آن زمان می‌انگاریم، در حقیقت تولید پارچه نزدیک به شش درصد کل خروجی اقتصادی بریتانیا را تشکیل می‌داد. البته در مقایسه با استانداردهای نوین، رشد بهره‌وری کل در طی این انقلاب ظاهری، حقیقتاً آهسته بود. بیشتر می‌توان گفت تحول بود تا انقلاب، تغییرات تدریجی بود تا تغییرات یکباره، بستنی بر تغییرات پیوسته و کوچک بود تا یک سلسله از نوآوری‌های عظیم. به دلیل این تغییرات جاری در طی زمان، آن مقطع تاریخی به‌عنوان زمانی با تغییرات فوق‌العاده به‌چشم نیامد و تنها با گذشت تاریخ، حد تغییرات در آن منظر دید همگات قرار گرفت.

هسته‌ی هر نوع انقلابی در شیوه‌ی کارکردن تغییرات اجتماعی‌ناپذیر در انرژی است. نوآوری‌های حقیقی که در تولید کالا یا خدمات صورت می‌گیرد، ناشی از ظرفیت کشف منابع جدید انرژی یا به‌کارگیری منابع موجود به شیوه‌ای کاملاً کارا تر است. البته اولین انقلاب صنعتی که بر زندگی کاری تأثیر گذاشت، انقلاب انرژی نبود. جابه‌جایی که در آن زمان از کشاورزی به تولید صورت گرفت،

به‌صورت ذاتی نوآوران نبود و صنعتگر (craftman)، به‌عنوان منبع اولیه‌ی فعالیت بهره‌ورانه باقی ماند. این امر در نرخ‌های رشد نسبتاً کم، طی اواخر قرن هجدهم و اوایل قرن نوزدهم خود را نشان می‌دهد. انقلاب حقیقی در زندگی کاری مردم در اواسط تا اواخر قرن نوزدهم آغاز شد که دانشمندان بریتانیایی، برخلاف معاصران اروپایی خود «آزمیه‌گرا» (experimental) شدند. این فرهنگ نوآوری همراه با بدیسه‌های تجدید ساختار سازمانی و فناوریانه را، کارآفرینان و کارخانه‌داران به‌سرعت برگرفتند که زندگی کاری را دگرگون کرد و باعث شد که جدیدی از دانشمندان عمل‌گرا سربرآورند و رشد کنند. در نیمه‌ی قرن نوزدهم، مهندسان بودند که فرهنگ نوآوری جدیدی را با خود همراه آوردند. دگرگونی حقیقی در کار با تغییر در انرژی پدید آمد و آن نیز بخار بود که به‌سرعت در سیستم کارخانه‌های اولیه به‌کار گرفته شد. این تحول نتیجه‌ی استفاده از یک منبع جدید انرژی، در مشکل بخار، به همراه یک سری اقدامات اقتصادی و نوآورانانه بود. زمانی که علم موتور با فیزیک مهندسی نوآورانانه ترکیب شد، آن منبع قوی‌ترین انرژی — بخار — در مسیر فرایندی تأثیرگذار قرار گرفت. ۵۰ سال بعد از دهه‌های پایانی قرن نوزدهم، انقلابی واقعی در کار رخ داد. ظهور شیوه‌ی مهندسی نشانه‌ای از سرفروزی این علم کاربردی و توجه بنیادین به نوآوری بود. پس از آن، دگرگونی زندگی کاری مردم در سراسر بریتانیا و سپس در جهان پیشرفته به‌چشم می‌خورد. بدین ترتیب، کار هرچه بیشتر دسته‌بندی و تخصصی شد و هیچ‌کس کاری و برنامه‌ی کار به صورت بخش‌بندی و سلسله‌مراتبی درآمد. این گام اول فوردیسم بود: ظهور مهندس به‌عنوان هماهنگ‌کننده‌ی فعالیت اقتصادی و حذف صنعتگر. اهمیت جانمایی (layout) یک کارخانه به‌اندازه‌ی اهمیت فناوری آن و متضمن ظاهر ساختن قدرت ساختار سازمان است. در این انقلاب دوم صنعتی مهندسان کارخانجات را برای مناسب ساختن کارکنان با خط تولید بازطراحی

کردند. کارکنان با از دست دادن استقلال خود به قطعات قابل تعویضی تبدیل شدند که آنها آفریده بودند. وقتی به دنیای کاری که در آن هستیم و به دهه‌هایی که پیش روست نظر می‌کنیم، استعداد معکوس شدن این روند را مشاهده می‌کنیم؛ از ساختار سلسله‌مراتبی و تعویض‌پذیری مهارت‌های عمومی به سمت تثبیت موقعیت همکاری رکنی و سیطره‌ی تخصص.

چهار آشکار است آن است که مقیاس فعلی دگرگونی به همان درگی است که در گذشته شاهد آن بودیم. باز هم این امر به وسیله‌ی تحویلی و انری پشتیبانی شد (در این حالت، نیروی محاسبه‌گری)؛ باز هم برای آفرینش و سپس تغییر سریع‌تر و باز هم وابستگی به مهارت‌های تخصصی. چهار گروهی از مردم دارای مهارت.

البته — همان‌گونه که خواهیم دید — در این زمان، تأثیر انقلاب صنعتی، جهانی است به معنی سرعت از هر زمان شتابناک‌تر است و گسست از گذشته بسیار بیشتر و واضح است که جهان ما در لبه تغییر خلاقیت‌ها و نوآوری‌های فراوانی که منجر به تغییرات ژرف در زندگی روزمره‌ی مردم دنیا خواهد شد.

چهارچینی آینده

در رویارویی با چنین تغییرات دامن‌گستر، چهارچینی خواهیم داشت و چگونه اطمینان خواهیم یافت که ما و آنها که تحت مراقبت ما هستند می‌توانیم بهترین راه را در دهه‌ی آینده در پیش بگیریم. برای دامن‌گستران لحاف‌دوزی مادرم را به عنوان استعاره‌ای به کار می‌برم برای سنجش آن‌ها که در آماده‌سازی خود برای آینده بر عهده داریم. هر چه تلاش کنیم برای خودم حسی از آینده بسازم — حسی که در آن اجزایی را که برایم مهم هستند به یکدیگر بچسبانم — نمی‌توانم کاری کنم؛ اما گاه پیچیدگی این مجاهدت بسی فراوان است و من تردید می‌کنم؛ همان تردیدی که مادرم در ابتدای کار دوخت و دوز خود به آن دچار

می‌شد. بیم آن داریم که آیا ارزش دارد بکوشیم و در مورد دنیای کار در سال ۲۰۲۰، ۲۰۵۰ یا حتی پس از ۲۰۵۰ پیش‌بینی کنیم؟ گرچه، آنچه مرا در این راه تشویق می‌کند آن است که هر چه بیشتر یاد می‌گیرم، بیشتر به این باور می‌رسم که تا زمانی که این مجاهدت واقعاً پیچیده است، به طرز باورنکردنی سودمند نیز هست. سودمند است زیرا تو و من، و هر کس دیگری که به ما وابسته است نیازمند تصویر واقع‌گرایانه‌ای از آن چیزی است که در آینده برای انتخاب‌ها و تصمیم‌های خود در اختیار دارد.

این طریق به موضوع فکر کنید: من اکنون ۵۵ سال دارم و انتظار می‌برم تا سال ۸۰ یا نیمه‌ی دهه‌ی ۹۰ عمرم زندگی کنم. دو پسر من ۱۶ و ۱۹ ساله هستند می‌توانند به‌خوبی بیش از یک قرن زندگی کنند. اگر من در ۷۰ سالگی ام کار کنم، سال ۲۰۲۵ خواهد بود و اگر پسران من نیز چنین بکنند، در سال ۲۰۶۰ کار خواهند کرد. لحظه‌ای درنگ کنید و مسیر معیشتی ساده را برای خود و وابستگانتان انجام دهید.

بدیهی است تمامی تصمیماتی که درباره‌ی زندگی خود می‌گیرید لازم نیست همین اکنون گرفته شود. در مثال فرزندانم، انتظار من آن است که آنها طی ۵۰ سال آینده خود را وفق با تغییر کنند و شکل گیرند، همان‌گونه که من از طریق مسیر شغلی‌ام انجام داده‌ام؛ گرچه ممکن است برای داشتن تصاویری از آینده و ترسیم خط‌های اصلی زندگی آینده، سناریوهای انتخابی، برای راهنمایی و الهام‌بخشی مفید نباشد. به هر حال ما به این‌ها احتیاج داریم، نه تنها برای آینده‌ی شخصی یا محلی خود بلکه برای آینده‌های دورتر جهانی.

تنها به خاطر فرزندانمان، تو و من، «ضروری» است که تصاویر واقعی آینده را داشته باشیم؛ البته این به آن معنا نیست که ما قطعاً می‌توانیم آنها را داشته باشیم. پیش‌بینی‌ها درباره‌ی تکنیک‌های آینده‌نگری و توسعه‌های اجتماعی، آشکارا غیرموثق است، تا جایی که

برخی پیشنهاد داده‌اند که همگی از دست پیش‌بینی در امر برنامه‌ریزی و آماده‌سازی برای آینده رها و خلاص شویم! هنوز هم از آنجا که مسائل روش‌شناسی چنین آینده‌نگری‌هایی کاملاً مهم‌اند، باور من آن است که کنار گذاشتن کامل پیش‌بینی اشتباه است.

دلیل اهمیت تلاش برای به دست دادن یک تصویر واقعی از آینده آن است که ما چندان نمی‌توانیم به سادگی آینده را از طریق برون‌یابی (extrapolation) تصور کنیم. من نمی‌توانم آینده‌ی زندگی کاری خود را به وسیله یک خط مستقیم از زندگی کاری پدرم تصویر کنم، گرچه ممکن است فرزندانم انتظار داشته باشم تا زندگی کاری خود را از روی من پیش‌بینی کنند. نمی‌گویم همه چیز تغییر خواهد کرد. البته برخی جنبه‌ها، مانند باقی خواهد ماند. یکی از چالش‌ها همین است که چه چیزی مانند باقی خواهد ماند. آن‌گونه که ویلیام گیبسن، نویسنده‌ی داستان‌های تخیلی علمی در گذشته‌ی مشهور خود آورده است: آینده اینجاست، تنها ساختن آن تسهیل شده است.

برون‌یابی ساده از گذشته، در مورد کشور نبوده است. در بیشتر اعصار بشریت، برداشت از زندگی روزمره با استثناهایی چند — در قالب چالش‌هایی در زمینه‌ی مواد، فناوری و شرایط اقتصادی وجود داشته است. این امر به‌طور اصولی از قرن هجدهم با ظهور انقلاب صنعتی دگرگون شد؛ یعنی زمانی که آنچه تحت عنوان «روهای رام نشدنی طبیعت» شمرده می‌شد از طریق اختراعات علمی و تکنولوژی به کنترل انسان درآمد.

بلوغ شش نسل گذشته، به سرعت و عمق تغییرات و تجربه‌های پیوسته بوده که در تاریخ ۵۰۰۰ ساله‌ی بشر به ثبت رسیده است. اگر اقتصاد جهانی به همان میزانی که در نیم قرن اخیر رشد داشته به مسیر خود ادامه دهد، زمانی که فرزندان من سن کنونی مرا داشته باشند — در سال ۲۰۵۰ — جهان هفت برابر ثروتمندتر از وضع کنونی خواهد بود،

جمعیت به ۸ میلیارد نفر خواهد رسید و متوسط ثروت نیز به شدت افزایش خواهد یافت.

آنچه راجع به دغدغه‌های فرزندان من درباره‌ی آینده‌ی کاری‌شان اهمیت دارد آن است که آنها در زمانه‌ای خواهند زیست که مواجهه با گسستی از گذشته هستند، همان‌گونه که در انتهای قرن نوزدهم شاهد آن بودیم. پیشران‌های (drivers) آن تغییر و تحول، گسترش قدرت و غلغال سنگ و بخار بود. تغییر در این زمان نتیجه‌ی یک نیروی تک‌عامل نیست بلکه ترکیب ظریفی از پنج نیروست: نیاز به اقتصاد کم‌کربن^۱، سرعت سریع فناوری، گسترش جهانی‌شدن، تغییرات ژرف جمعیتی و روند جمعیتی (demography)، و تغییرات مهم اجتماعی، که با یکدیگر تحول بنیانی را درباره‌ی آنچه ما درباره‌ی کار مفروض می‌گیریم پدید خواهد آورد.

این تنها شرایط و عوامل و زمره‌ی کار ما نیست که به شدت تغییر خواهد کرد، آگاهی کارکنان نیز تغییر خواهد کرد، همان‌گونه که عصر صنعتی، آگاهی کاری گذشته‌ی ما را تغییر داد. انقلاب صنعتی بازار عظیمی برای کالاها به ارمغان آورد و بدین وسیله، توجه انسان به میل شدید او به مصرف و تملک ثروت و دارایی جلب شد. پرسشی که ما اکنون با آن روبه‌رو هستیم آن است که آگاهی کارکنان امروز و فردای کارکنان، در عصر فناوری و جهانی‌شدن که به آن روبرو هستیم چگونه تغییر خواهد کرد.

آنچه اجتناب‌ناپذیر است آن است که برای افراد جوان‌تر چه بسا کار چنان تغییر کند که قابل شناسایی نباشد، و حتی برخی از ما که قبلاً به عنوان نیروی کار در جایی مشغول بودیم به سختی بتوانیم آن را

^۱ low-carbon economy منظور از اقتصاد کم‌کربن، داشتن اقتصاد و جامعه‌ای است که در آن، زندگی و کار با صرفه‌جویی در مصرف سوخت و انرژی همراه است، سیستم سرد و گرم کردن ساختمان‌ها هوشمند، و خودروها برقی و هیبریدی است، آلودگی هوا کم است و به‌طور کلی انتشار گازهای گلخانه‌ای به جو زمین کمترین میزان است (م).

تصور کنیم. این موج جدید تغییر — شبیه آنچه در گذشته انجام داده است — فرایندی تدریجی را همراه با امواج عظیم غیرقابل پیش‌بینی ایجاد می‌کند. این همان گسترش جهانی‌شدن، صنعت و فناوری است. اما، مانند گذشته، این تغییر چیزی را با خود همراه خواهد آورد که کیفیت آن متفاوت است: صنایع نوین مبتنی بر منابع انرژی تجدیدپذیر، گسترش بسیار زیاد اینترنت و شیوه‌های تازه از تفکر درباره‌ی کار.

واقعیت آن است که پیش‌بینی آینده، نسبی است و جنبه‌های گوناگون آینده‌ی کار را می‌توان با درجه‌های متفاوتی از دقت و اعتبار پیش‌بینی کرد. آن مثال، من می‌توانم با دقتی درخور، پیش‌بینی کنم که رایانه‌ها رایج‌تر و دقت مستحکم‌تر خواهند شد و داروها امراض بیشتری را درمان خواهند کرد و ما عمر طولانی‌تری خواهیم داشت. سایر جنبه‌های آینده، مانند موج مهاجرت‌ها، گرم شدن زمین و خط‌مشی حکومت‌ها، کمتر قابل پیش‌بینی است. مثلاً پیش‌بینی این‌که شیوه‌های ارتباط ما با یکدیگر چگونه تغییر می‌کند یا آرزوهای ما چقدر متعالی خواهد شد کاملاً دشوار است.

اگر درباره‌ی آینده‌ی خود و فرزندانم به عدم قطعیتی که با آن مواجه هستیم فکر کنم، البته بهترین کار آن است که طرح‌هایی تدوین کنم که انعطاف‌پذیر باشد و فکری را دنبال کنم که در یک محدوده‌ی احتمالی وسیع، استوار بماند. به عبارت دیگر، فرزندانم آن است که استراتژی‌های مقابله با شرایط عدم قطعیت را برگزینیم. گرچه، تلاش برای بهبود و اصلاح باورهایمان درباره‌ی آینده نیز بسیار مهم است، زیرا — همان‌گونه که نشان خواهم داد — چه بسا دشواری بر سر راه باشند که با دوراندیشی بتوان از آنها رهید، یا فرصت‌هایی وجود داشته باشند که اگر پیش‌تر آنها را دریابیم سریع‌تر از آنها استفاده خواهیم کرد.

دانستن چیزهایی درباره‌ی آینده به ما کمک می‌کند تا برای آینده‌ی خود آماده شویم؛ این کار توصیه‌های ما نسبت به دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد، و تأثیر عمیقی بر انتخاب‌های ما، خانواده و دوستان ما، و تصمیم‌های تیم و سازمان ما می‌گذارد و نیز بر شایستگی‌هایی که می‌خواهیم توسعه دهیم، شبکه‌ها و گروه‌هایی که می‌خواهیم توجه خود را به آنها معطوف کنیم و شرکت‌ها و سازمان‌هایی که تصمیم داریم با آنها همکاری کنیم.

کنسرسیوم آینده‌ی پژوهش کار

نکته پیش‌بینی: آن است که من حتی با وجود سه دهه دانش درباره‌ی آینده، در بافتی که پیش‌بینی آینده‌ی کار، هنوز هم بسیار دشوار است. به همین دلیل است که در مسیر آمادگی، یک کنسرسیوم پژوهشی ایجاد کردم تا آینده‌ی دانش‌ها را از سراسر جهان گرد آورم. پژوهش در ابتدای هر سال انجام می‌شود، در ۲۰۰۹ شروع شد و هر سال گروه‌های متنوع و گسترده را دربرمی‌گیرد.

هرساله، تیم پژوهشی و من با تعیین پنج نیرو که بیشترین تأثیر را بر آینده‌ی کار دارد آغاز می‌کنیم. این پنج نیرو عبارتند از: فناوری، جهانی‌شدن، تغییرات جمعیتی و طول عمر، جابجایی و منابع طبیعی. سپس «عوامل سخت» برای هر یک از این پنج نیرو را گرد می‌آوریم. پس از آن، این عوامل برای هر یک از اعضای کنسرسیوم پژوهش ارائه می‌شود. این کنسرسیوم شاید یکی از جالب‌ترین تجربیات ما باشد که بین مدیریت، دانشگاه و کار اجرایی صورت گرفته است. یکی از معنای یک «جمع فرهیخته» (wise crowd) از افراد را ایجاد کردن است. به‌عنوان نمونه، در سال ۲۰۰۹، بیش از ۲۰۰ نفر در آن شرکت داشتند. آنها اعضای بیش از ۲۱ شرکت از سراسر دنیا بودند مانند Absa (بانک آفریقای جنوبی)، نوکیا، گروه مشاوره تاتا (در هند)، Nomura، تامسون‌رویتز و وزارت نیروی انسانی سنگاپور، به همراه دو سازمان

غیرانتفاعی نجات کودکان و چشم‌انداز جهانی. در سال ۲۰۱۰، تعداد سازمان‌های شرکت‌کننده به ۴۵ رسید که ۱۵ تا از آسیا بودند شامل، SingTel در سنگاپور و وپرو، اینفوسیس، ماهیندرا اند ماهیندرا از هند و سیسکو و منپاور از آمریکا.

پژوهش به‌طور جدی از نوامبر ۲۰۰۹ در مدرسه‌ی کسب و کار لندن (LBS) آغاز شد. در آنجا، ما عوامل سخت را برای پنج نیرو ارائه کردیم و از مدیران اجرایی خواستیم تا خطوط اصلی داستان کار روزمره‌ی افراد را در سال ۲۰۲۵، بر پایه آنچه شنیده‌اند ترسیم کنند. سپس این تم را با تعداد بیشتری از افراد در سنگاپور و هند تکرار کردیم. خطوط داستان‌های ترسیم شده، به‌عنوان مایه داستان‌هایی قرار گرفت که من در کتاب خداهم گفتم. این‌ها مهم هستند زیرا گرچه تجربیاتی خیال‌پردانه است اما از طریق همین توصیفات زندگی روزمره است که ما در هر تیم تعامل بین ایده‌های مختلف و دانش را تصور کنیم. البته ترسیم این خطوط داستان زندگی روزمره در سال ۲۰۲۵، پیش‌بینی نیست. آنچه به دست می‌کشیده می‌شود شیوه‌های دیدن آینده و ساختن نسخه‌های مختلف آینده است. آنها بسیار مهم و حیاتی هستند زیرا در آنها می‌توانیم احتمالات آینده را ببینیم.

هنگامی که تیم پژوهش و اعضای کنسرسیوم خطوط داستان را ترسیم کردند، با توجه به وضعیت شرکت‌های خود نقش و گویی را درباره‌ی عوامل سخت و خطوط داستان، شروع می‌کنیم. طی ماه‌های بعد، آنها فکری را از گروه‌های گسترده‌تر خود و از بیش از ۳۰ کشور با خود می‌آورند. در اینجا ما قادر بودیم به‌صورت سری از طریق یک پورتال مشترک با یکدیگر کار کنیم و ایده‌های ارائه شده را در سمینارهای مجازی مبتنی بر وب بحث نماییم. این کار را با اجرای چند سری کارگاه در اروپا و آسیا دنبال کردیم. همزمان من چند تا از

فکرهای نخستین را از طریق وبلاگ هفتگی منتشر کردم و در معرض بحث قرار دادم:

<http://lyndagrattontofutureofwork.com>

اینها افکار، دیدگاه‌ها و دل‌مشغولی‌هایی بود که در روایت خطوط داستان وجود داشت و به گفت‌وگوها عمق می‌بخشید. آنها همچنین اساس عکس‌العمل‌های فردی بودند که طی مباحث آینده به آنها اشاره خواهد شد.

مسیر آینده

وقتی دقیق‌تر به آینده می‌نگریم، آنچه به روشنی معلوم می‌شود این است که در حقیقت نه یک مسیر، بلکه مسیرهای متعدد احتمالی به سوی آینده وجود دارد. برای هر یک از ما امکان دارد مسیری را رو به آینده بسازیم که جنبه‌های منفی پنج نیرو را برجسته کند. این‌ها تبدیل به آینده‌ای پر از آسودگی و آرامش، خودپرستانه و سرشار از محرومیت می‌شود. این آینده‌ی «تاریک» (default future) است که در آن پنج نیرو، از امکان هرگونه عمل پیشی می‌گیرند. در این داستان‌ها، ما مردمانی را می‌بینیم که چه بسا در یکی از جنبه‌های زندگی بسیار موفق باشند اما در انجام عمل مثبت در این موضوعی مهم ناکام بوده‌اند یا تنها اعمال آسان و سراسر را انجام داده‌اند. در آینده‌ی تاریک، هیچ‌کس آماده نیست تا با دیگری برای انجام عمل منسجم یا تغییر وضع موجود کاری کند. در این آینده، برخورد منافع جاری، بدون ثبات و انسجام روی می‌دهد و رخدادها بر افتادگی‌ها استوار می‌گردد.

همچنین آینده‌ای وجود دارد که جنبه‌های مثبت پنج نیرو برای خلق دستاوردهای بیشتر، تحت کنترل درآمده‌اند. این‌ها داستان‌های زندگی و مسیر شغلی هستند که در آن تشریک مساعی و همکاری

نقش اصلی را ایفا می‌کند، انتخاب و خردورزی تمرین می‌شود و اقدام‌ها راه توازن بیشتر در کار را خلق می‌کند.

در این داستان‌های «آینده‌ی روشن» (crafted future)، افراد با شیوه‌های کارکردن، یادگیری سریع از یکدیگر، و جذب سریع تر ایده‌های خوب، کسب تجربه می‌کنند. این‌ها خطوط داستانی است که نیروهای متحول‌کننده کار می‌تواند امکان — یا حتی انتظار — آینده‌ای بهتر را فراهم کند. این آینده‌ای است که می‌تواند وقتی افراد عملاً تصمیم می‌گیرند و انتخاب می‌کنند سربرآورد و با نتایج این انتخاب‌ها به نصیب ظهور برسد. این آینده‌ای است که افراد می‌توانند با دیگران هماهنگ‌تر کنند، ارزشمندتر و ماهرتر باشند و بخش‌های مختلف زندگی کاری می‌تواند به شیوه‌ای قابل اعتماد، یکپارچه شود.

خطوط داستانی در هر دو مسیر، امکانات مختلفی را فرارو می‌نهد. آنها راه‌هایی هستند که این کار را کشف کنیم و حقیقتاً آینده‌ی خاص خود را بسازیم. باید توجه داشت که امن داستان‌ها به هیچ وجه پیش‌بینی‌های مکانیکی از آینده نیستند بلکه مبتنی بر این شناخت است که هر یک از ما باورهایمان را بر می‌گیریم و انتخاب‌هایمان را صورت می‌دهیم تا بتواند ما را به مسیرهای مختلف ره‌مون شود، و آینده‌های محتمل گوناگونی را آشکار سازند که هم‌پایه‌ی هم نیستند. هم چالش‌انگیز باشند.

در پیش گرفتن مسیر صحیح: تغییر

هر یک از ما خواستار انتخاب «آینده‌ی روشن» است و نمی‌تواند به «آینده‌ی تاریک» تسلیم شود. اما چگونه می‌توانیم اطمینان حاصل کنیم که در مسیر درستی هستیم؟ سفری که من در آن راه پیمودم و سفری که شما را به آن دعوت می‌کنم، به این پرسش با ترسیم نقشه ذهنی آینده پاسخ می‌دهد.

من و شما قبلاً یک نقشه‌ی ذهنی از آینده داشته‌ایم؛ یعنی آن چیزی که محرک تصمیم‌هایی بوده که گرفته‌ایم و انتخاب‌هایی بوده که کرده‌ایم. پرسش این است: آیا این نقشه‌ی ذهنی صحیحی است و آیا شما در مسیر درستی قرار دارید؟

در درک این‌که مسیر صحیح کدام است این نکته حیاتی است که تا حد امکان اطلاعات و دانش زیادی در مورد چگونگی پدیدار شدن آینده داشته باشیم. من و تیم پژوهشی‌ام این مسئله را به‌خوبی دریافته‌ایم و آن را در قالب داستان‌هایی برای شما ارائه خواهیم داد. این کتاب یکی از آن است که خطوط داستان، عوامل سخت و سناریوهایی لازم دارد. ما فرض‌های خود را مجدداً بررسی کنیم و سه پرسش اصلی طرح کنیم:

۱. رخدادهای و تحولاتی که به‌طور خاص بر من و پیرامون من اثر می‌گذارد، کدام است؟
۲. مهم‌ترین عواملی که بر زندگی کاری من اثرگذار است چیست و چگونه نقش ایفا می‌کنند؟
۳. بنابراین، در پنج سال آینده چه باید بکنیم تا اطمینان حاصل نماییم که برای خلق یک مسیر شغلی مطمئن در آینده، به‌ویژه با توجه به چشم‌اندازهای علم پیش رو، در مسیر درست هستیم؟

هدف من در این کتاب روشن است. این کتاب نوشته شده است تا شما را پشتیبانی کند که بتوانید دیدگاه‌های خود را برای آینده تدوین کنید و مسیر خود را برای خلق یک آینده‌ی کار مطمئن بیابید. بدین منظور شما باید مفهوم و عمق عوامل سخت را تا حد ممکن درک کنید تا از طریق خطوط داستان و سناریوهای ممکن، آنچه را برای شما معنادار و مهم است بفهمید، و در عین حال نسبت به جنبه‌ها و زمینه‌های خاص که انتخاب‌های شما را شکل می‌دهد

هوشیار باشید. تنها پس از آن است که می‌توانید به مدل‌های ذهنی و فرضیه‌های آینده بنگرید و مسیری را بسازید که به شما اطمینان دهد که آینده کاری‌تان استوار، هدفمند و ارزش‌آفرین است.

بنابراین باید دید در خلق آینده‌ی کاری مطمئن چه فرضیه‌هایی باید در نظر گرفته شود و برای آینده‌ی زندگی کاری چه تأثیراتی باید انتظار داشت؟ در فرضیه‌هایی که هر یک از ما برای ساخت و هدایت یک آینده‌ی کاری معنادار و ارزشمند طی دو دهه‌ی آینده در نظر می‌گیریم، پیش‌بینی می‌کنم که سه تغییر جهت عمده وجود خواهد داشت.

اول، این فرض که مهارت‌های عمومی ارزشمند هستند، مورد پرسش قرار خواهد گرفت. برای من به روشنی آشکار است که در یک دنیای به هم پیوسته که یک میلیارد نفر بالقوه به شبکه‌ی جهانی متصل هستند، دوران همه‌چیزدانان همه‌فن‌حریفی سرآمده است. پیش‌بینی من برای آینده آن است که برای ارزش‌آفرینی به چیزی نیاز دارید که من آن را «تخصص پندیده» (serial mastery) یا «خبرگی» می‌نامم. درک نوع مهارت‌ها و سبک‌های در آینده، ضرورت حیاتی دارد تا بتوان مهارت خود را در آن حوزه‌ها توسعه عمیق بخشید و به سایر حوزه‌های تخصصی نیز حرکت کرد. این موضوع همچنین برای جهان نادیدنی آینده که در آن عرضه خود به بازار و تلق اعتبار بسیار ضروری است، اهمیت فراوانی دارد.

دوم، فرضیه‌های ما درباره‌ی نقش فردیت و رقابت به عنوان بنیان خلق زندگی کاری و مسیر شغلی شکوهمند باید مورد پرسش قرار گیرد. به باور من، در جهانی که روز به روز مجزاتر و گسسته‌تر می‌شود، ارتباط و مشارکت و شبکه‌ها نقش اصلی ایفا می‌کنند. این شبکه‌ها می‌توانند گروه‌هایی باشند که شما را در وظایف پیچیده‌تان یاری کنند، می‌توانند جمع مردم متنوعی باشند که قادرند پایه و اساس

ایده‌ها و الهام‌بخشی شما باشند، حتی می‌توانند روابط صمیمی، گرم و دوستانه‌ای باشد که توانایی شما را برای بازتولید و متوازن ماندن فراهم کند. در دنیایی که هر چه بیشتر مجازی می‌شود، روابط مستحکم، متنوع و عاطفی پدید نمی‌آید، بلکه شکل می‌گیرد و هدایت می‌شود.

در نهایت، همان‌گونه که به پنج نیرویی که زندگی کاری ما را طی دهه‌ی آینده تشکیل می‌دهد و نقشی که داستان، بازی می‌کند اشاره کردم، لازم است عمیقاً درباره‌ی نوع زندگی کاری که آرزوی آن را دارید بپنداریم. آیا ما فرضیه‌های قدیمی را برای مصارف و مقادیر به کار می‌گیریم؟ یا اکنون به جای حرص مصرف، باید درباره‌ی پذیرش نوعی مصرف به ریشه‌یستان و تمرکز بیشتر بر تولید و کیفیت تجربه‌هایمان در آرزوی زندگی مان دقت کنیم. برای هر یک از ما این امکان وجود دارد که چشم‌انداز شفافی از چالش‌های پیش رو و رابطه‌های جایگزین برای بستن آینده‌ی ما و وابستگان ما اساساً ناشناخته است اما این به آن معنا نیست که آن را به شانس واگذاریم. من متقاعد شده‌ام که می‌توانیم به سبوه‌ای برای آینده آماده شویم که امکان موفقیت افزایش یابد. این کار با فهم حتمی پنج نیرو که جهان را تغییر خواهد داد میسر می‌شود. ما می‌توانیم از طریق ساختن خطوط داستان آینده‌های محتمل آماده شویم. این توانایی پایه‌ی انتخاب‌ها و درک نتایج قرار گیرد. بنابراین ما می‌توانیم به آینده آماده شویم با قبول این که برخی از فرضیه‌هایی که به آنها چشم می‌اندازیم در جای درست استفاده نشده‌اند و لازم است تغییرات اساسی در نحوه‌ی کار و عمل نسبت به آینده‌ی کاری خود انجام دهیم. با این کار ما می‌توانیم برای ساختن زندگی کاری هیجان‌انگیز و راضی‌کننده که برای ما و دیگران ارزش خلق می‌کند آماده‌تریم.