

سرمایه عاطفی

محمت سیمح سویلمز

شادی تیموری

www.ketab.ir



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: سویلمز، محمت سمیح Soyilemez, Mehmet Semih

عنوان و نام پدیدآور: سرمایه عاطفی / محمت سمیح سویلمز؛ (مترجم) شادی تیموری.

مشخصات نشر: تهران: کاری نو، ۱۳۹۷

مشخصات ظاهری: ۲۰۷ ص. ۱۴/۵×۲۱/۵ س.م.

شابک: ۹۷۸-۶۲۲-۹۵۱۱۴-۰-۴

وضعیت فهرست‌نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Emotional Capital, 2012

موضوع: سرمایه انسانی

Human Capital, موضوع:

موضوع: تولید -- روان‌شناسی

موضوع: Psychological aspects -- Production (Economic theory)

موضوع: تولید -- برنامه‌ریزی

Production planning, نوع:

شناسه افزوده: تیموری، شادی، ۱۳۶۲ -- مترجم

شناسه افزوده: Teymori Shadi

رده‌بندی کد: ۱۳۹۷ س ۴ / ۷ / ۴۹۰۴ HD

رده‌بندی: ۸ / ۰۱

شماره ثبت‌شناسی: ۵۴۸۶۲۹

کد پی‌ی: ۵۴۲۹۵

مدیر تولید: فرهاد ایمانی

ویراستار: ملیکا قاسمی (کارگاه ویرایش، سایه‌نما)

مدیر هنری: مجید کاشانی (استودیو دفتر)

طرح جلد: امیرحسین فراهانی (استودیو دفتر)

صفحه‌آرا: فرهاد ایمانی

چاپ جلد: چاپخانه رسانقش

چاپ اول، زمستان ۱۳۹۸

شمارگان: ۱۰۰۰

۵۹۰۰۰ تومان

فروشگاه و دفتر انتشارات

تهران، خیابان انقلاب، روبه‌روی دانشگاه تهران، شماره ۱۴۰۶

کد پستی: ۱۳۱۴۷۵۴۷۱۱

تلفن: ۶۶۴۰۸۶۶۷، تلفکس: ۸۹۷۷۰۶۵۷

www.roozbahan.com

info@roozbahan.com

این کتاب براساس شیوه‌نامه انتشارات کاری‌نو تنظیم شده‌است.

حقوق چاپ و نشر برای ناشر محفوظ است.

فهرست

۹	مقدمه
۲۳	نگاه مفهومی به عرصه‌های تولید
۲۵	عناصر تولید و مکانیک سازمان
۳۱	ذهن
۳۵	انسان
۳۹	زمان
۴۳	مکان
۴۹	زیبایی‌شناسی
۵۳	پایداری
۵۹	در زیستگاه تولید
۶۱	گسترش یا تن یا توسعه همه چیز؟
۶۷	عرصه‌های تولید: تحول فضاهای زندگی
۷۳	تولید: انسان، پیریت آسان
۷۷	فناوری: آیا عصر کارفرمایان جد است؟
۸۳	مشکل - دستورساری - راه حل
۸۷	اعداد در مقام
۹۱	در ساختار سازمانی
۹۳	درباره گذشته و حال
۹۹	مدیریت شرکت
۱۰۵	نهادینه سازی
۱۱۱	همزیستی تفاوت‌ها
۱۱۵	نسل دوم

مؤسسه‌ای در میان گذشته و آینده	۱۱۹
شرکت و سنت	۱۲۱
تاریخ	۱۲۵
دانش	۱۳۱
پیش‌بینی	۱۳۵
تصور	۱۳۹
آرامش‌شهر	۱۴۵
رسانا	۱۴۹
در لحظه زندگی کردن	۱۵۳
در ساختار داخلی	۱۵۷
زبان / کمالات و مدیریت	۱۵۹
بله - خیر در مدیریت شرکت	۱۶۳
قدرت	۱۶۹
ارتباط درون سیستم	۱۷۳
اشتراک‌گذاری	۱۷۷
دیپلماسی (سیاستمداری)	۱۸۱
انتقاد	۱۸۵
اعتماد	۱۸۹
پول	۱۹۳
سرمایه عاطفی به عنوان آرمان	۱۹۷
سرمایه عاطفی به عنوان یک راهنمای عملی	۲۰۳

مقدمه

می‌گویند زن، عسی از کارهای خاص باید در وجود یک شخص باشد. به نظر من، چوب‌دای (نجار)، از جمله پیش‌تازان در این زمینه است. برای مثال من به کودکی‌ام می‌گویم که هر کودکی که در شهرهای محصورنشده با ساختمان‌های سیمانی بلند — مانند شهرهای امروزی — بزرگ شده‌است و هر کودکی که فرصت لمس خاک نداشته‌است، به احتمال زیاد باتکه‌های چوب، بازی کرده و آن‌ها را به شکل‌های گوناگون درآورده‌است. کودکان با استعداد با وصل کردن تکه‌های چوب به هم اسباب‌بازی جدیدی می‌ساختند. در حقیقت هر کسی که روزگاری کودک بوده‌است، می‌داند که اسباب‌بازی‌ها فقط در فروشگاه‌ها نیستند، بلکه در بطن زندگی و خیابان‌ها پراکنده‌اند. مخصوصاً چوب که هستهٔ مصالح ساختمانی سرزمین پریان دوران کودکی است.

کودکی که برای اولین بار به یک کارگاه نجاری وارد می‌شود، ابتدا صدای دستگاه‌ها را می‌شنود، بوی چوب را احساس می‌کند و سپس با کشیدن این مکان سحرآمیز، می‌آموزد که یک محصول زندگی روزانه — برای مثال یک میز یا یک صندلی — چه‌طور ساخته می‌شود. همه‌جای کارگاه با تراشه‌های چوب و خاک پوشیده شده‌است؛ از لباس کارگران گرفته تا قاب‌های پنجره‌ها، زیرا در اینجا اشیائی برای زندگی تولید می‌شوند. با گرمای چوب، انعکاس تابش نور خورشید از پنجره‌های کارگاه، رطوبت، بو و تراشه‌های چوب و خاک یک مراسم رقص دیدنی برگزار می‌شود. همهٔ این‌ها با موسیقی دستگاه‌ها همراه است که

به شکل هماهنگی اجرا می شوند. برای من غیرممکن است بپذیرم فردی که در دوران کودکی اش با این فضای جادویی روبه روبرو شده است — که گویی از یک افسانه جاودان سرچشمه می گیرد — به نجاری علاقه مند نشده باشد.

این فضای شگفت آور، با گذشت زمان و حرکتی عمیق به سوی ناخودآگاه کودک، به یک عکس قدیمی کم رنگ تبدیل می شود و اگر شرایط مناسب باشد زندگی ایجاب کند، غیرممکن است به صنعت نجاری وارد نشود.

من یکی از آن کودکانم.... و همان طور که ادیپ جانسور^۱ می گوید: «دوران کودکی انسان است، جایی نمی رود...»

م زمان با اینکه شخصی جزئیات گوناگونی را از دوران کودکی به یاد می آورد، از این بگفت زده می شود که یک لحظه عادی چه معنایی می تواند داشته باشد. برای مثال، رفتی من بچه بودم مردم در خانه هایشان از اجاق هیزمی استفاده می کردند. بعد، یک روز خسته کننده، برای من لحظه فوق العاده ای بود تا در کنار اجاق بنشینم و گدای آرام بخش آن را لمس کنم. به صدای چوب های در حال سوختن گرسنم و بوی مطبوع پوست پرتقال روی اجاق را حس کنم. همان طور که می دانید، هیچ لذتی بدون درد نیست بنابراین، برای لذت بردن از فضای خوشایند اجاق، لازم بود تا در اوایل روز چوب ها آماده شوند و این مسئولیت بر عهده من بود.

تکه تکه کردن چوب ها در هوای سرد، بردن چوب ها به خانه و چیدن شان در کنار اتاق برای من مثل همه بچه های دیگر کار بسیار سختی بود. اما این پایان کار نبود؛ من مجبور بودم تا باقیمانده های چوب ها و تراشه های چوبی را نیز پاک کنم. اکنون، وقتی به آن دوران فکر می کنم، می توانم تصور کنم که چه درخششی نشان می دادم اگر آنها به من می گفتند که باقیمانده های این چوب — که سعی می کردیم آن ها را پاک کنیم — سنگ بنای یک صنعت عظیم خواهند شد و ما بخشی از این صنعت خواهیم شد و ماده خام اصلی کار ما تخته خرده چوب های تولید شده از ضایعات درختان خواهد شد!

ما می‌توانیم زندگی یک شخص را - از زمان تولد تا زمان مرگ - یک مجموعه کامل از انتخاب‌هایی در نظر بگیریم که او از میان گزینه‌های بی‌شمار پیش‌رویش برمی‌گزیند؛ هرچند چنین شکل ساده‌شده‌ای از زندگی انسانی با وجود اتفاقی بودن گزینه‌ها و انتخاب‌ها عجیب به نظر می‌رسد. هر شخصی، زندگی را در تعامل با دیگران پیش می‌برد و این تعامل انتخاب‌های ما را تعیین می‌کند. هرگاه از تعامل با دیگران سخن به میان می‌آید، مسلماً پیش از همه، ما با خانواده به ذهن انسان می‌رسد؛ به خصوص در جوامعی مانند جامعه ما که تعداد کم افراد، جدا از خانواده‌هایشان زندگی می‌کنند. اشتغال خانواده سویلزم - که من عضوی از آنم - باید نتیجه تعامل ترکیبی از تصمیم‌های زندگی ما، سرنوشت خانواده و تأثیر سرنوشت ساز خانواده روی زندگی ما باشد. احمد سویلزم، کسی است که AGT را پایه‌گذاری کرد و سخت کوشید تا آن را تا به امروز سرپا نگه دارد. او بعد از فارغ التحصیلی از دانشکده علوم دانشگاه آنکارا، در بخش‌های مختلفی فعالیت کرده است؛ از جمله آلومینیوم و چوب. پدرم حرفه خود را در کارخانه‌های بزرگ در شهرهای مختلف ترکیه ادامه می‌داد. ما نیز به عنوان خانواده او، از شهری به شهر دیگر همراهش می‌رفتیم. من، پسر چنین پدری، از اوایل دوران کودکی‌ام با کارخانه‌ها و فرصه‌های تولید آشنا و به کار تولید و ساخت علاقه‌مند شدم.

یکی از محل‌هایی که پدرم در دوران کاری خود در آنجا برای مدتی توقف کرد، دانشکده آلومینیوم اتی بانک بود که اتحاد شوروی - روسیه در دهه ۱۹۷۰ تأسیس کرد. من از آن سال‌ها خاطراتی دارم؛ مثلاً یادم می‌آید که در آن زمان که در پنج سالگی با آنها در خیابان بازی می‌کردم - اهل روسیه بودند. مهم‌تر از آن، به یاد می‌آورم که توجه من به واقعیت آن کارخانه عظیم متمرکز شده بود؛ کارخانه‌ای که مرا از بچه‌های دیگر جدا می‌کرد و نیز این واقعیت که من از دوران کودکی‌ام، وقت خود را در فرصه‌های تولید سپری کرده‌بودم، دنیای جدیدی دیده‌بودم و محیط اجتماعی را به طور محکم با مفاهیمی همچون «تولید» و

«کارخانه» مرتبط یافته بودم. در خاطرات سال‌های بعدی زندگی‌ام، کارخانه تخته‌چوب‌سازی یونگاپان در کاتسامونو — که بخش جدیدی از کار پدرم بود — جایگاه مهمی دارد. در کنار این ساختمان — که از مؤسسات برجسته در بخش چوب است — ساختمان‌هایی مسکونی قرار داشتند که ما در آنجا سکونت داشتیم. من بخشی از دوران کودکی‌ام را در آن ساختمان‌ها و در حالی گذراندم که بوی تراشه‌های چوب کارخانه را استشمام می‌کردم. به لطف اشتغال پدرم در کارخانه تخته‌چوب‌سازی — که یک محصول صنعتی واقعی در بخش چوب بود — با نام AGT به صورت یک طرح در ذهن ما کاشته شد و این برای ما مثل یک عوت‌برد، زیرا پدرم می‌توانست کار خود را در بخش آلومینیوم ادامه دهد و در نتیجه، امروزه خانواده سوئیلمز روز به روز در حال تحقق بود، ما آب و هوای سرد بخش فلزات ترک کریم و آبدان‌ها را به سوی آب و هوای گرم بخش چوب تنظیم کردیم.

درست مانند مثال «اثر سحاب انتخاب‌های یک فرد با محیط اجتماعی»، یکی از عوامل تأثیرگذار بر انتخاب‌های خانوادگی ما، شرایط خاص کشورمان، ترکیه بود؛ شما می‌توانید آن را تقدیر بنام.

بدیهی است یک زندگی جاری به بن‌بست نمی‌رسد اگر به این حقیقت توجه نکنیم که ممکن است هر چیزی در هر زمانی در کشور تغییر کند. از سوی دیگر، افرادی می‌توانند مسیر خود را پیدا کنند که از این حقیقت آگاه‌اند، این مسئله را صرفاً محصول بی‌ثباتی نمی‌دانند و می‌توانند قدرت پناه‌ک تغییر و تحول این کشور را درک کنند. شرایط کنونی خانواده سوئیلمز را تا حدودی این دینامیسم فوق‌العاده ترکیه معین کرده است. بر این اساس، علت سکونت خانواده ما در آنتالیا و شروع ماجرای AGT، همین قدرت دینامیک بود.

برای اینکه تغییر و تحولات مذکور در سطرهای بالا را عمیق‌تر درک کنیم، لازم است تا شرایط ترکیه و جهان را در دهه ۱۹۸۰، هنگام شروع فعالیت تولید AGT در آنتالیا، مرور کنیم.

کنار گذاشتن اقتصاد حفاظتی و تلاش برای مطابقت با اقتصاد بازار آزاد با روشی به نام توسعه جایگزینی واردات، مسئله‌ای بود که در اوایل دهه ۱۹۸۰ آثارش را به لحاظ اقتصادی در ترکیه برجای گذاشت. جامعه ترکیه از لحاظ پس‌انداز سرمایه خصوصی، در نخستین دوره‌های رشد خود بود و به تدریج با مفاهیم اساسی اقتصاد بازار آزاد — مانند بازار بین‌المللی، نرخ ارز و بورس اوراق بهادار — آشنا شد. در زمینه توسعه و پیشرفت به جای صنعت داخلی — که با محدویت‌های گمرکی شدید در برابر واردات از آن حمایت می‌شد — یک مدل رشد متنوع برقرار داشت، فارغ از محدودیت‌های گمرکی و امکان ورود کالای وارداتی تصدیق می‌شد؛ این یعنی یک مدل جدید پس‌انداز سرمایه؛ انباشت سرمایه با استقراض.

هم‌چنین این دوره بحال‌هایی را شاهد بود: تشدید شهرنشینی، گذار به یک ساختار اجتماعی — که اکثریت جمعیت آن را به‌جای افراد روستایی، افراد شهری تشکیل می‌دادند — قابل‌تفاوت. ردن اولین نشانه‌های این انتقال با شاخص‌های جمعیتی، از طرف دیگر، نیروی کار شاغل در تولید محصولات کشاورزی کم‌کم کاهش یافت و تعداد بیشتری از مردم در بخش خدماتی و صنعتی به فعالیت مشغول شدند. از این گذشته، سرمایه‌سازی به تدریج از زیر سلطه دولت — به خصوص در مناطق اصلی مانند مرمره و اژه — رهایی یافت و در دست سرمایه خصوصی متمرکز شد.

از این رو، در چنین دوره‌ای — که تغییر و تحولات گسترده‌ای صورت گرفت — تصمیم ما برای سرمایه‌گذاری در شهری به نام آنتالیا نوعی موفقیت غیرمنتظره بود؛ شهری که هنوز بخش گردشگری آن پیشرفت نکرده بود و به‌جای اینکه مثل شهر مرمره یک مرکز صنعتی باشد، بیشتر به خاطر مرکباتش معروف بود. با توجه به شناخت من از پدرم، پاسخ سؤال «چرا آنتالیا؟» بسیار ساده بود: «زیرا آب و هوای بسیار خوبی دارد.» به هر حال، من همیشه فکر می‌کنم در این پاسخ ابهامی نهفته است و منظور پدرم از آب و هوایی که به آن اشاره کرد، در واقع همان «اقلیم صنعتی» بود که ما را به سوی آنتالیا کشاند. به همین دلیل، این تصمیم

— که از نظر من، حاصل یک پیش‌بینی تمام‌عیار بود — همواره برای بسیاری از مردم جالب‌توجه بوده است. درحقیقت، تصمیم پدرم، مدیر ارشد کارخانه، برای ساخت یک زندگی جدید در یک کارگاه کوچک و در یک شهر آناتولی کوچک — جایی که او اصلاً نمی‌شناخت یا هیچ ارتباطی با آن نداشت — روبه‌رو شدن با یک چالش واقعی در راستای این هدف، با کنار گذاشتن حرفه درخشان خود هیچ معنایی نداشت. من فکر می‌کنم هر پیشرفتی که به تحولی سازنده منجر شود، به‌طور طبیعی برای دیگران باورنکردنی است.

از سوی دیگر، هر «جهشی» یک «شکست» است و اغلب به فرآیندهای دشوار منوط می‌شود. درحقیقت دلیل این دشواری این است که تقریباً غیرممکن است که تصمیم گرفته‌شده در این دوره دست برداریم.

چنین فرآیندی در بیان AGT وجود دارد. در وهله اول، ما تمام پس‌اندازمان را جمع کردیم و در آنتالیا اس‌کن شدیم. در آن زمان، پدرم به ما گفت که ما دو گزینه برای انتخاب داریم: یک این بود که ادامه تحصیل دهیم و دیگری اینکه باهم کار کنیم. ناگهان مسیر پیش‌روی من و برادرم، مصطفی سویلمز، چندشاخه شد و ما مجبور بودیم تصمیم بگیریم: یا باید همراه پدرمان با حضوری فعال در مسیر تولید به راه‌ما ادامه می‌دادیم و یا اینکه تحصیلات رسمی را ادامه می‌دادیم. تصمیم سخت اما اجتناب‌ناپذیری بود. ما به سرعت تصمیم خود را گرفتیم و گروه «سه‌گانه» ای را تشکیل دادیم: پدرم، احمد سویلمز، برادرم، مصطفی، و من. هرچند راه پیش‌روی ما بسیار ناهموار و دشوار بود، اما ما باهم آغاز کردیم و باهم ادامه خواهیم داد.

در اولین کارگاهی که در آنتالیا تأسیس کرده بودیم، تولید میزهای گردی را با پوشش طبیعی و پایه‌های تراشیده از نئوپان آغاز کردیم. این کارگاه — جایی که در آن به همراه ده نفر از جمله استاد صالح ارسوی باهم کار می‌کردیم — کمی کوچک بود و در واقع نمی‌شد آن را به عنوان یک کارگاه در نظر گرفت. با وجود اینکه آنجا نوعی کارگاه پله‌ای بود اما سرعت تولید از روز اول به خط تولید رسید: یکصد میز در هر نوبت کاری در کارگاه ساخته می‌شد. بدون شک، دلیل اصلی

این بازدهی بالا تجربه پدرم، احمد سویلمز، در زمینه سیستم‌ها و فناوری‌های تولید در مقیاس گسترده بود.

ما به منظور سریالی کردن فرآیند تولید، تصمیم گرفتیم دستگاه‌های خودمان را بسازیم. اولین دستگاه، دستگاه پرس بود که با آن پانل‌های درب‌ها فشرده می‌شدند. علاوه بر تولید میزهای گرد و پانل‌های درب، تولید چارچوب درب‌هایی با پوشش طبیعی از MDF را در سال ۱۹۸۸ آغاز کردیم. بین سال‌های ۱۹۸۸ و ۱۹۹۸، ما هفت میلیون چارچوب درب تولید کردیم و به فروش رساندیم.

پس مدت‌ها محل تولید در مرکز شهر آنتالیا دیگر برایمان کوچک و نامناسب شد. یک کارخانه را در فضای محصور ۲۱۰۰ مترمربعی در منطقه صنعتی سازمان‌یابی - که جایگاه فعلی تأسیسات AGT است - بنا کردیم و در آنجا تولید را ادامه دادیم. کارخانه اول متشکل بود از یک محیط اداری به مساحت ۱۸۰ مترمربع، یک سالن غذاخوری به مساحت ۱۵۰ مترمربع و هم‌چنین امکانات تولیدی. چارچوب‌های درب را در اینجا، در دو نوبت کاری و با دو دستگاه پرس تولید کردیم. اما مه‌تر از آن، ما یک سیستم تولید واقعی در این کارخانه ایجاد کردیم.

ابتدا مشکلات مهم ما در تولید چارچوب‌های درب - که منای سیستم در AGT فعلی‌اند - به روکش مربوط می‌شدند. با وجود این، با افزایش زمان تولید، مشکلات ظرفیتی مربوط به فرزکاری نیز آشکار شد. پس از برطرف کردن این مشکلات، با مسئله بزرگ حمل و نقل مواجه شدیم. همانند تمام سیستم‌های تولیدی، ما نیز با مسائل و مشکلات گوناگونی در حوزه‌های مختلف مربوط به AGT برخورد کردیم. اما هسته اصلی یک سیستم، از هماهنگی تمام زمینه‌های مشکل‌ساز به شیوه مکمل تشکیل می‌شود. عاملی که به ما توانایی سیستم‌بندی فرآیند تولید و تحقق بخشیدن به سنت تولیدی AGT را بخشید، آرایش فکری و عقلانی گروه «سه‌گانه» بود؛ یعنی پدر و دو پسرش که هرکدام ویژگی‌های متفاوتی داشتند. در سال ۱۹۸۸، موفقیت دیگری کسب کردیم در