

2

أنماط التفكير السائدة في العمل اليوم

تُحدّد أنماط التفكير في العمل بواسطة النمط السائد والدوائر والتوجُّهات الاقتصادية والقيم الاجتماعية. النمط السائد يعني أن الأشخاص الآخرين يفكرون بالطريقة نفسها بحيث تصبح الطريقة المقبولة في التفكير. كذلك الدوائر تأتي وتذهب إنَّ دائرة التمدد غالباً ما تتبعها دائرة الانكماش. التوجُّهات الاقتصادية المحليَّة والعالميَّة تؤثر على التفكير أيضاً. على سبيل المثال يصبح تفكير رجال الأعمال مختلفاً في أوقات الركود. وأخيراً القيم الاجتماعية كالوعي البيئي الذي يغيّر ساحة اللعب. كل هذه الأنماط تقوم على مبادئ أساسية مثل تخفيض النفقات وإعادة الهيكلة وإدارة النوعية والموارد البشرية والاعتبارات البيئية.

تخفيض النفقات

منذ أكثر من عقدٍ من الزمن يستمرُّ التركيز على تخفيض النفقات. اليوم هناك عدَّة عوامل تدفع إلى تخفيض النفقات:

- ١ - من الضروري تخفيض نفقات الوحدة من أجل المنافسة في الأسواق المحليَّة وضد البضائع المستوردة وحتى في أسواق التصدير.

٢ - الناس مكلفون جداً.

٣ - بعد فترة النمو الاقتصادي في الثمانينيات هناك حاجة إلى الاندماج.

٤ - في فترات الانكماش يقلُّ نموُّ الأسواق لذلك يتم التركيز على تحقيق الربح بتحسين الخطِّ القاعدي وذلك بتخفيض النفقات.

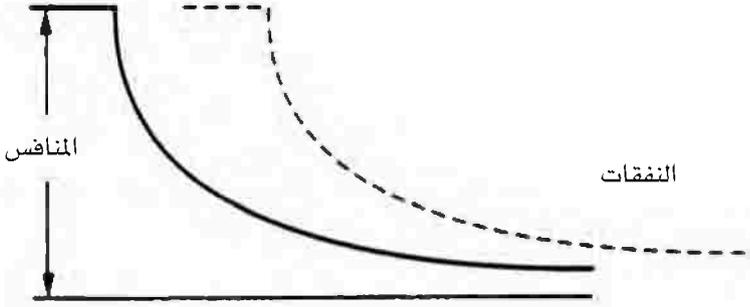
تخفيض النفقات يجذب الإدارة دائماً، لأنه مجال قليل المخاطر ولأن النفقات التي يتمُّ توفيرها تتحوَّل إلى زيادةٍ في الأرباح بشكل مباشر أكثر من الأرباح التي تحققها المغامرات الجديدة. إن تخفيض النفقات أمرٌ جذابٌ لأن الجميع يشاركون فيه وليس كالتخطيط الاستراتيجي الذي يحدث ضمن المستويات العليا فقط لقد خفَّضت جنرال موتورز نفقاتها بنسبة ١٥٪ منذ عام ١٩٨٧ ومع ذلك ما تزال متخلفة عن تويوتا. سيتي كورب تخطط لإقامة ٨٠٠٠ موظف عام ١٩٩١. إن صناعة الأمن التي توسعت كثيراً تسعى إلى مزيدٍ من تخفيض عدد الموظفين بمقدار ٢٠ ألف موظف بعد تخفيض مشابه عام ١٩٩٠.

إن متوسط كلفة إنتاج فيلم في هوليوود تبلغ ٣٠ مليون دولار لذلك هناك أبحاث لإيجاد طرق لتخفيض هذه الكلفة. تنفق شركة جنرال موتورز ٦٢٢ دولار من كلفة كل سيارة أو شاحنة على العناية الصحية لعمالها. يخصَّصُ ٤٠٠ دولار من كلفة تأمين السيارة للنفقات القانونية. في كل مكان هناك أبحاث لإيجاد طرق لتخفيض النفقات. إذا تمَّ إنقاص سماكة لوح الفولاذ أثناء عملية الإنتاج من عشرة إنشات إلى إنشين فقط فإن نفقات العمل ستخفُّ إلى النصف وكذلك استهلاك الطاقة سينخفض بمقدار ٣٠٪.

تتضح الشركات بسبب أوقات الرخاء والنمو التدريجي وفقدان السيطرة لذلك يحمل تخفيض النفقات فوائدَ عظيمة لهذه الشركات. لكن الفوائد تتناقص كلما أزلنا الأجزاء التي تكون إزالتها أكثر سهولةً من غيرها. إنك تحققُ الفوائد التنافسية من تخفيض النفقات في المراحل الأولى عندما يكون منافسوك الرئيسون بطيئين في تخفيض نفقاتهم ولكن ما أن يجارونك في عملية التخفيض حتى تفقد هذه العملية ميزتها التنافسية (انظر إلى الشكل ١-٢) لذلك فإن تخفيض النفقات كإجراءٍ مؤقتٍ والتحكم بالنفقات كتوجهٍ دائمٍ قد يكون لهما نتائج مباشرة جيّدة، لكن الفوائد لن تستمرَّ طويلاً. إن هذه الاستراتيجية غير كافية.

إن خطر الاعتماد على الكفاية وحدها ينطبق أيضاً على تخفيض النفقات، ويكمن هذا الخطر في نسيان المستقبل بحيث يهدد تخفيض النفقات التطور الذي يمكن أن يحمله المستقبل.

هناك نشاطات لا يمكن تبريرها بمحاكمة الواقع ولكن بالنظر إلى احتمال نجاحها في المستقبل. إذا تخلّينا عن هذه النشاطات فإن الأمور ستبدو متوازنة في الحاضر لكن لا شيء يُغذي النمو في المستقبل. غالباً ما توجّل المشاريع إذا لم يكن هناك مبررٌ مباشر لكلفتها. هذا التوجه الدائم التنبّه إلى الكلفة يمكن أن يؤدي بسهولة إلى التقدير الخطير. على سبيل المثال قد يحصل تخفيض في نفقات التواصل والتدريب.



الشكل ٢-١

ما فعلته شركة هنز يُعطي مثالاً واضحاً على خطورة تخفيض النفقات. لقد خفّضت عدد الأعمال في مصنع إعداد لحم التونا فكانت النتيجة أنّ كثيراً من لحم التونا أصبح يُترك ملتصقاً بالعمود الفقري للسمكة ويُرْمى في القمامة. وهكذا أُجبرت الشركة على زيادة عدد العمال مرّة ثانية ممّا أدّى إلى زيادة النفقات مرة أخرى ولكن ازداد الدخل بشكل أكبر بسبب اللحم الإضافي الذي أصبح يُستخرج من سمك التونا. المغزى من هذه القصة بسيط وهو أنّ تخفيض النفقات بتقليل عدد الموظفين قد يودّي إلى نتيجة معاكسة.

لدى الوكالة الروسية للتخطيط المسمّاة غوسبلان طريقة بسيطة جداً. أنت تُقدّر الإنتاج الذي تهدف إليه في أي مؤسسة من المؤسسات وتضيف إليه ١٠٪ من هذا المقدار. إذا لم يتم تحقيق هذا الإنتاج فإن

بعض الناس سيتحملون اللوم وستتدحرج بعض الرؤوس. إن العديد من الشركات تتصرف بنفس الطريقة، فهم يخفضون القوة العاملة بنسبة ١٠٪. ثم يطلبون من الباقين أن يجدوا طريقةً لإنجاز العمل بعددٍ أقل. سيكون من المنطقي أكثر إعادة هيكلة العمل أولاً ثم تحديد عدد الناس اللازمين له.

في الممارسة العملية تحتاج عملية تخفيض النفقات إلى إبداعٍ أكثر مما يتخيَّله معظم الناس. إنها ليست مجرد عملية تحليل بسيطة للنفقات والفائدة. إنها ليست مجرد التخلّي عن الفائدة إذا لم تبرّر النفقات. إنها تعني أيضاً إيجاد طرق للحصول على نفس الفائدة بنفقات أقل.

أيهما أفضل أن تتحكم بالنفقات في كل دقيقة أم أن تقوم بإجراءاتٍ دوريةٍ لتخفيض النفقات؟ الجواب البسيط هو أن تقوم بالاثنتين معاً. أعتقد أن الجواب الحقيقي يعتمد على نوعية العمل. إذا كان العمل لا يحتاج إلى الكثير من المشاريع الجديدة فإن التحكم الحازم والدائم بالنفقات قد يكون أفضل لأنه يمنع ازدياد النفقات. ولكن إذا كان العمل يحتاج إلى مشاريع جديدة فإن إجراءات تخفيض النفقات الدورية قد تكون أفضل، لأن التحكم الدائم بالنفقات قد يُعيق المشاريع الجديدة إلى حدٍ كبير.

غالباً ما يكون التجريد جزءاً تقليدياً من عملية تخفيض النفقات. إذا كانت ٨٠٪ من أرباحك تأتي من ٢٠٪ من عمالك فلماذا لا تتلخص من الـ ٨٠٪ الباقية الغير مربحة؟ كثيرٌ من الشركات تفعل ذلك بالضبط

وهو أمرٌ مجدٌ إلى حدٍّ معين. بعد ذلك الحدِّ قد يُصبح التخفيض على حساب النمو ومجالات التطوُّر. إذا كنت تتبنَّى قاعدة ٢٠/٨٠ ستجد في كلِّ مرحلةٍ مجالات تعطي نسبياً أرباحاً أكثر من المجالات الأخرى. على سبيل المثال، قد تجد شركة جنرال موتورز أنها تحصل على أرباح من جي.إم.إيه.سي (ذراعها المالي) أكثر من الأرباح التي تحصل عليها من صنع السيارات.

فهل يجب على جنرال موتورز أن تتوقف عن صناعة السيارات؟ إن الشركات التي تبالغ في تبني مبدأ ٢٠/٨٠ سينتهي بها الأمر إلى شركات استثمار لا تفعل شيئاً سوى الاستثمارات.

إعادة الهيكلة

يقال: إن البنوك في الولايات المتحدة تحتوي على ١٥٠ بليون دولار كنتيجةٍ لحمى إعادة الهيكلة التي سادت في الثمانينيات.

اكتشف كثيرٌ من الناس ما يدعوه اليابانيون «زاتيك» أو تقنية الحصول على المال بواسطة المال. تعلَّم اليابانيون أن يحبُّوا هذه اللعبة مما سيجعل مؤشر نيكاي أكثر تقلباً في المستقبل مما كان عليه في الماضي.

على كلِّ حال إن لعبة إعادة الهيكلة قد انتهت تقريباً. في عام ١٩٩٠ انخفض اندماج الشركات وشراؤها إلى الثلث وتعيَّن على بنوك الاستثمار أن تخفض عددَ موظفيها. يبدو أن أيام الربح الوفير قد ولَّت في الوقت الحالي.

من المنطقي أكثر أن تشتري حصة في السوق بدلاً من أن تقوم ببنائها. إن بناء حصة في السوق يحتاج إلى كثير من المنافسة وهو أمرٌ مكلفٌ ومحفوفٌ بالمخاطر. كذلك من المنطقي شراء شركة أخرى ما دام سعرها غير متضخمٍ (وهو كذلك عادة) ومادامت السيولة النقدية تغطّي نفقات الفائدة. إن وكالة دعاية ديليو بي بي التي لم يكن لها شأنٌ يذكر أصبحت وكالة دعاية في العالم بشرائها لشركات جي. ولتر ثومبسون وأوغيلقي وماذر وغيرها. إن ديليو بي بي واقعة الآن في ورطة بسبب ديونها الكبيرة. اتبعت ساتشي وساتشي نفس الطريق ووصلت إلى نتائج مشابهة. لكي تكون رجل مالٍ ممتاز أنت بحاجة إلى سوقٍ يتوسع باستمرار وذاكرة قصيرة وبنك متعاون. عندما يتوقف السوق عن التوسع قد تقع في ورطة.

من المنطقي أن تشتري عدة شركات ذات اختراعات ناجحة في التكنولوجيا والأقراص المدمجة والمواد الكيماوية وغيرها. بهذه الطريقة أنت تشتري النجاح فقط. الخيار الآخر أن تستثمر في عدة شركات فاشلة لكي تحقق نجاحاً نادراً.

مرةً أخرى، هذه السياسة منطقية إذا كان السعر مناسباً. كما أنّ هناك حاجة للنموّ هناك إحساس بأنّ البقاء في السوق العالمية يحتاج إلى حجمٍ معين. هناك بعض المجالات، مثل صناعة الرقائق تكون فيها نفقات التطوير عالية جداً بحيث أنّ الكبار فقط يمكنهم البقاء. كانت شركات التأمين تسعى لكي تصبح سوبر ماركات مالية. في بريطانيا اشترت شركة برودنشال وكالات عقارية كطريقة للوصول إلى قروض

شراء المنازل. هذا الجزء من العمل تمَّ بيعه الآن بخسارة كبيرة. لقد قرَّرت شركات التأمين أن لا تصبح سوبرماركت مالية وهي تركِّز الآن على فرص السوق واختصاصاته إن الأمر المثير فيما يتعلق بتفكير دمج الشركات هو أنَّ باستطاعتك أن تقدِّم حجةً منطقيَّةً جداً حول فوائد أن تصبح أكبر حجماً، ثم باستطاعتك أن تقدِّم حجةً منطقيَّةً مثلها حول فوائد أن تعود أصغر حجماً مرَّةً أخرى. إن سوق الأسهم على سبيل المثال تقوم بذلك بشكلٍ دائمٍ. يرتفع سعر الشركة عندما تقوم بشكل مدروس بشراء شركات أخرى لأنَّ الناس قد اقتنعوا بقصص الكتلة الحرجة والأسواق العالمية والتعاون والتنوع. بعد ذلك عندما تصبح الشركة كبيرةً إلى حدٍّ معين يتضح فجأةً أنَّ قيمتها ستصبح أعلى إذا جُرِّت وبيعت كأجزاء منفصلة. في معظم الحالات إنَّ الحقائق الاقتصادية أقلَّ أهميَّةً بكثيرٍ من لعبة الصعود والهبوط تلك التي يجب على كل المستثمرين أن يمارسوها إذا أرادوا البقاء في السوق. دائماً بدأ النموُّ عن طريق الاندماج طريقاً مختصرةً لكنه يفشل في كثيرٍ من الحالات إما لأنَّ التعاون لا يحدث بين الشركات المندمجة أو لأنه لا يمكن ضمُّ ثقافات هذه الشركات إلى بعضها، أو لأنَّ الثمن المدفوع كان غالباً جداً. ومع ذلك هناك أوقات يكون الدمج فيها أمراً منطقياً لكنَّ خطورته الكبيرة تكمن في أنَّه يطغى على ذلك النوع من التفكير الذي يجب أن يمارسه المديرين التنفيذيين لكي يطوروا شركاتهم، إن طريق النمو عن طريق الاندماج أسهل بكثير وأكثر جاذبية وغالباً ما يكون أكثر ربحاً (سواءً على صعيد السمعة الشخصية أو على الصعيد المالي).

إدارة النوعية

«إدارة النوعية الشاملة» هي موضة شائعة جداً. إنها محاولة ناجحة لتطبيق النظرية اليابانية في التحسين. كما ذكرتُ سابقاً إن النظرية الغربية في التحسين اقتصرَت على إزالة العيوب في حين أن النظرية اليابانية في التحسين اعتمدت على التحسين المستمر حتى ولو لم يكن هناك عيوب على الإطلاق.

يبدو أن إدارة النوعية هي طريقة رائعة لتحفيز الناس وجعلهم أكثر اهتماماً بالعمل الذي يقومون به. كما هو الحال في تخفيض النفقات فإن إدارة النوعية يمكن أن تشغل كل شخصٍ في الشركة. من الممكن أن تكون هناك برامج ومجموعات للنقاش ودوائر النوعية وغيرها من مجموعات العمل.

إن بعض الشركات مثل فوردستروم وليميتيد بنت سمعة جيِّدة في مجال خدمة النوعية.

عادةً ما تتضمن إدارة النوعية أو تتقاطع على الأقل مع الشعار الآخر الذي يقول: «الزبون أولاً». حقق جان كارلزون في شركة إس.إيه.إس للطيران شهرة كبيرة بسبب تذكيره للموظفين بأن الزبون هو الذي يدفع رواتبهم في النهاية. لقد أدركتُ أهمية الزبون منذ زمنٍ بعيد، لكن الموضوع لم يعط حَقَّهُ من العناية حتى اليوم. إن الكثير من الشركات التي لديها برامج «الزبون أولاً» لم تتعلم بعد كيف تفرِّقُ بين الجمال والخدمة. إنَّ

الجمال أمرٌ متفقٌ عليه وهو يعبر عن احترام الزبون وهذا أمرٌ يستحقُّ الاهتمام بحدِّ ذاته. الخدمة هي ما تقوم به عندما يحدث خللٌ ما بشكلٍ عام حسَّنت خطوط الطيران الناحية الجمالية أكثر مما حسَّنت الخدمة.

هناك خطأ قاتل في المقاربة التي تعتمد على النوعية. يتبيَّن ذلك بالإجابة عن هذين السؤالين: نوعيَّة ماذا؟ والنوعيَّة لماذا؟ إذا كنت تصنع آلات كتابة يدوية يمكنك أن تحسِّن من نوعيتها إلى حدِّ كبير لكن ذلك لن يمنع خروجك من السوق عندما تنتشر الآلات الكاتبة الالكترونية. لقد عانت شركة غيستتر صانعة آلات النسخ من هذه المشكلة. اعتقدت الشركة أن تطوير الأجهزة الالكترونية سيكون أمراً مكلفاً جداً وأنه ستكون هناك حاجة دائمة إلى نسخ صورٍ بنوعيةٍ ممتازة. لم يحدث ذلك وفي النهاية اضطروا إلى التغيير.

قد تنشغل الشركة بالنوعية أكثر من إنشغالها بأيِّ أمرٍ آخر والإشكالية هنا هي أن هذا الأمر ضروري ومفيد لكنَّه في الوقت ذاته قد يعيق التغيير.

إن الجواب الاعتيادي على هذه المشكلة هو القول بأن النوعية يجب أن لا توجَّه نحو ما تمَّ فعله وإنما نحو الغاية مما تمَّ فعله. إذن أنت لا تصنع آلات كتابة يدوية أفضل وإنما تصنع آلات كتابة أفضل والتي قد تكون الكترونية. ولكن هل يكفي ذلك؟

ماذا عن الكمبيوترات ومعالجات الكلمات التي تشكِّل وسائل أفضل للتعامل مع المواد المكتوبة. هذه العملية لا نهاية لها وهي غامضة بحيث أن النوعية، عملياً، تميل إلى التوجه نحو ما يتمُّ عمله

في الوقت الراهن. إنَّ لهذا الاهتمام بالنوعية القائمة قيمة كبيرة إذا افترضنا أنَّ أحداً ما طرح سؤالاً حول ما إذا كان هذا هو العمل الصحيح الذي يجب القيام به.

من بين كلِّ تلك الأشياء التي انتهت صلاحيتها هل كانت درجة أعلى من النوعية ستمنع انتهاء صلاحيتها؟.

العناية بالناس

لقد أدرك المديرون التنفيذيون في البلاد الغربية أنَّ الناس هم أثنى ما لديهم من مصادر.

إن الإدارة بالمشاركة والتسلسل المسطح والتحفيز والقيادة كلها أجزاء من «دين العناية بالناس» يتعامل اليابانيون مع الأمور بطريقة مختلفة تماماً. أولاً: إن احتمال انتقال الإنسان من عمل إلى آخر أقل بكثير مما يجعل اليابانيين أكثر صبراً. هذا الأمر بدأ يتغيَّر لأن اليابانيين تعلَّموا أسوأ عادات الغربيين والغربيُّون أخذوا أسوأ عادات اليابانيين.

إن صرامة التسلسل الهرمي في الشركة اليابانية والاحترام الكبير للسن والسلطة يسمحان بحدوث انسياب هائل للأفكار ذلك لأنَّ الموظفين الكبار في وضع آمنٍ وليسوا مهدِّدين من قبل الموظفين الجدد أصحاب الأفكار البرّاقة. إن الموظف الكبير يعرف أنَّه في منصبه ليس لأنَّ لديه أفضل الأفكار وإنما للإنصاتِ إلى أفكار الآخرين.

إضافة إلى ذلك فإن اليابانيين يقسمون يوم عملهم إلى قسمين منفصلين: في القسم الأوَّل يفعلون كلَّ ما يُطلبُ منهم فعله، وفي القسم الثاني يذهبون للشرب معاً وهنا تلعب الإدارة بالمشاركة دورها حيث

تختفي الرسميات ويسود النقاش وتبادل الأفكار. نتيجةً لذلك لا يعود الأزواج إلى بيوتهم إلا في ساعة متأخرة من الليل. في الحقيقة اعتادت الزوجات على البقاء بعيداً عن أزواجهن إلى درجة أن الأزواج عندما يتقاعدون تميلُ الزوجاتُ إلى تطليقهم لأنهم يصبحون مزعجين ومربكين.

كان موظفو التدريب والمصادر البشرية يُنظرُ إليهم بشيءٍ من الاستخفاف في الشركات الأمريكية. فجأة وجدوا أنفسهم على درجةٍ عاليةٍ من الأهمية. الناس اليوم أصبحوا مهمين. ومع ذلك فإن الالتزام بالتدريب ما يزال بعيداً عن جدية الالتزام الموجود في الشركات اليابانية. عندما تُقام شركة يابانية في بلدٍ غربي يعمل فيه عمالٌ غربيون فإن أكثر أمرٍ يمكن ملاحظته هو التدريب المكثف والقاسي الذي يقدمه موظفو التدريب اليابانيين للعمال، حيث يعلمهم التدريب تحملاً قدر كبيرٍ من المسؤولية. إن العامل الياباني له الحق في أن يوقف خط الإنتاج.

هناك تعريف قديمٌ للجمل على أنه حصانٌ تمَّ تصميمه من قبل لجنة. إن الديمقراطية ليست أكثر الطرق فاعلية لتصميم الأشياء أو إنجازها. إن السرُّ في الإدارة بالمشاركة هي أن تحفِّز الآخرين وتدفعهم إلى العمل في نفس الوقت الذي تحافظ فيه على السير البناء نحو الأمام.

من الواضح أن القيادة تكمن في هذه المهارة. كلما كانت المشاركة أكبر ازدادت الحاجة إلى قيادة متفوقة. هناك اعتقاد غربي تقليدي بأن الإبداع يتم تحقيقه بأفضل شكلٍ ممكن في مجموعات كما يحدث في جلسة «العصف الدماغي». حسب خبرتي قد يكون هذا الاعتقاد

خاطئاً. يبدو أن الأشخاص المبدعين الذين يعملون بمفردهم ينتجون طيفاً من الأفكار أوسع من الطيف الذي ينتجونه عندما يعملون كمجموعة. السبب في ذلك هو أنه في المجموعة سيكون هناك الكثير من الإنصات وهكذا فإن الاتجاهات المتبّعة ستكون أقل بكثير. أحد الغايات الأساسية من عمل المجموعة هو توفير محرّض من خارج التفكير الذاتي للإنسان لتمكين العقل من اتخاذ اتجاهٍ مختلف. لم يعد هذا ضرورياً لأنّ التقنيات الإرادية للتفكير الجانبي التي سأشرحها لاحقاً في هذا الكتاب تمكّن المفكر من تزويد نفسه بالمحرّض الخارجي الذي يحتاج إليه. على أية حال لا يزال هناك ميزة لمناقشة الأفكار في مرحلة ثانية ضمن مجموعة لأنّ الآخرين قد يستطيعون تطوير فكرةٍ ما إلى مجالٍ أبعد مما يستطيعه صاحب هذه الفكرة.

هناك خطر إضافي يحصل عندما تؤدي الأعمال كلّها من قبل مجموعات وهو أن الأشخاص النشيطين اجتماعياً سيكون لهم تأثير أكبر وسيتم تجاهل الأشخاص المنسحبين. وبما أنه لا يوجد رابط تلقائي بين النشاط الاجتماعي والفاعلية في العمل فقد لا يكون هذا الأمر جيّداً.

الاعتبارات البيئية

إن صناعة الفرو آخذة في الانقراض. ماك دونالد تخلى عن الحافظات المصنوعة من البوليسترين والتي تُبقي الهمبرغر دافئاً. الأوراق مُعادة التصنيع تعلن عن نفسها بفخر. بحلول عام ١٩٩٥ سيكون هناك حملة للتخلص من البنزين في تسعة مدن رئيسية في الولايات المتحدة وستكلف المعدات اللازمة لذلك ٢٥ بليون دولار.

قد يكلف تنفيذ قانون الهواء النظيف المعدل ما مقداره ١٠٥ بليون دولار حتى عام ٢٠١٠. تمّ منع التدخين في الكثير من الرحلات الجوية وفي الكثير من أماكن العمل.

كل هذه الاعتبارات المتعلقة بالبيئة هي أكثر من موضة. غالباً ما يتعلّم الأطفال في المدارس القيم البيئية من أساتذتهم ثم ينقلونها إلى منازلهم. عندما يكبر هؤلاء الأطفال سيكونون أكثر اهتماماً بالبيئة من آبائهم.

على أية حال، إنّ الاعتبارات البيئية تولّد المشكلات والتكاليف والفرص وقدرًا كبيراً من العلاقات العامة. هناك ممولون ناجحون يستثمرون في الشركات السليمة بيئياً فقط. هناك مصانع تأمل بأن توسّع حصتها في السوق بجعل منتجاتها صديقة للبيئة.

من ناحية أخرى تعطي القيم البيئية اتجاهات جديدة تماماً للأبحاث. تحاول شركات المواد الكيماوية أن تصنع مواداً قابلة للتحلّل الحيوي. الأكياس البلاستيكية تُصنع اليوم من مشتقات النشاء.

إنّ أيّ تغيير كبير في القيم يحتاج إلى تفكير جديد. هناك بالطبع من يأمل أن تكون هذه القيم مجرد موضة وهكذا تزول الضغوط قريباً وهناك من يرى في الأمر فرصة ويستغلّها. كما هو الحال في أيّ موضة، أفضل شيء يمكن عمله هو أن يتقدّم الإنسان على غيره تقدماً طفيفاً. أن يتقدّم الإنسان تقدماً كبيراً سيكون أمراً مكلفاً وغير مجزٍ وأن يكون الإنسان متخلفاً كثيراً يعني بقاء التكاليف كما هي ولكن انخفاض المنافع.

إن قيم الاهتمام بالبيئة يتمُّ إتباعها اليوم بشكلٍ مباشرٍ بقيمٍ نوعيةٍ الحياة. سوف يهتمُّ الناسُ بمكانِ عملهم وبالفترة التي يقضونها في العمل وبالظروف التي يعملون فيها وبالوقت الذي يمضونه مع عائلاتهم وهكذا. سيميلُ المستهلكون إلى شراء بضائعٍ أطول عمراً وسيحتفظون بسياراتهم لفتراتٍ أطول.

إن الفرق بين كون الإنسان «مشغولاً» وكونه «يعمل» سيصبح أكثر وضوحاً. إن ساعات العمل المرنة والعمل خارج المنزل سوف يفصل بين العمل الحقيقي وبين مجرد كون الإنسان مشغولاً يملأ يوم عمل اعتيادي. إن الأتمتة والكمبيوترات والاتصالات عن بعد سوف تجعل ذلك أسهل مثلاً. أعرف رسام كرتون يعمل على بعد أميالٍ من الصحيفة التي يرسم فيها ويرسل رسومه بالفاكس. هذه القيم الجديدة سوف تقتحم العمل بالقوة في البداية لكنها ستصبح بعد ذلك جزءاً من تفكير العمل التقليدي.